

وثيقة استرشادية لإعداد ومراجعة الهيكل التنظيمي

يُشكل الهيكل التنظيمي الهيكل العظمي لأي جهة عامة بحيث يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تتكون منها مرتبة فوق بعضها البعض على شكل مستويات لتأخذ شكلاً هرمياً وترتبط مع بعضها البعض بخطوط تحدد من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات فيما بينها. فهو يشكل المنطلق والأساس الأول في عملية البناء التنظيمي للجهة العامة. وكلما اتسم بالمرونة والحدثة كان قادراً على تحقيق أهداف ومهام الجهة العامة.

المبادئ العامة لإعداد الهياكل التنظيمية:

أولاً

١. أن يغطي الهيكل التنظيمي جميع المهام التي يتوجب على الجهة العامة تحقيقها استناداً إلى التشريعات الناظمة لعملها، فمن السليم أن تكون المهام المنوطة بالجهة العامة مستندة إلى نصوص قانونية.
٢. تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة والمتكاملة في وحدة تنظيمية واحدة ما أمكن، وعدم تجزئة النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية، وذلك لمنع الازدواجية في الصلاحيات والقرارات ولكي لا يأخذ انجاز الأعمال والنشاطات مدة زمنية أطول من المدة اللازمة، بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء.
٣. إعطاء الثقل والاهتمام للأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف الجهة العامة بشكل مباشر، وهذا المبدأ الذي يقوم في إطاره تحديد المستوى التنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى كحجم الجهة العامة وطبيعة عملها.
٤. مراعاة مبدأ أنه كلما قلَّ عدد المستويات الإدارية ازدادت سهولة عملية الاتصال بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل وحل جميع مشاكله، مما يؤدي إلى رفع فعالية الهيكل التنظيمي.
٥. أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد يصدر الأوامر والتعليمات لمؤوسيه في الوقت المناسب.
٦. تبعية المرؤوس للرئيس إدارياً، وتسلسل السلطة هرمياً من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله.

٧. تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حيث حجم ونوع وعدد وتبعية الوحدات التنظيمية.
٨. أن تُصمّم كل وحدة تنظيمية داخل الجهة العامة أهدافها طبقاً لأهداف الجهة الأصلية بحيث تسعى إلى تحقيق هدفها الجزئي الذي يجب أن يتكامل مع الهدف النهائي للجهة.
٩. ضرورة توفر المرونة والانسائية في الهيكل التنظيمي بما يحقق سهولة الإجراءات وانسيابها، وإمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل، والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات.

ثانياً

القواعد الأساسية في إعداد الهيكل التنظيمي:

- يتضمن الهيكل التنظيمي مجموعة من الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة التي تمكن الوحدات التنظيمية الرئيسية المعنية بالمهام الفنية من القيام بعملها بكفاءة وفعالية، تتوزع الوحدات التنظيمية على:
 - ✓ وحدات فنية رئيسية: وتغطي هذه الوحدات المهام الفنية الرئيسية التي تمارسها الجهة العامة لتنفيذ أهدافها (التي أحدثت الجهة العامة من أجلها) مثال: إدارة التنظيم المؤسسي في وزارة التنمية الإدارية.
 - ✓ وحدات فنية داعمة: وتكون مهمتها رفع كفاءة التنفيذ ودعم الوحدات الفنية الرئيسية لتنفيذ خططها (مديرية التخطيط والتعاون الدولي).
 - ✓ وحدات إدارية مساندة: تشمل الوحدات التنظيمية المتعلقة بتنظيم الشؤون الإدارية والمالية والعاملين، ويراعى عند إعداد الهيكل التنظيمي ألا تتجاوز نسبة هذه الوحدات ٣٠ % من مجموع الوحدات التنظيمية في المستوى ذاته.
- تحديد المستوى الإداري وفق معايير حجم العمل وطبيعته، ومعدّل تكراره، ودرجة مساهمة الوحدة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة بما يحقق الانسجام بين هذه المعايير ومستوى الوحدة التنظيمية، حيث:
 - كلما زادت درجة مساهمة الوحدة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة، كلما ارتفع المستوى الإداري للوحدة التنظيمية واتسعت دائرة الإشراف والصلاحيات.

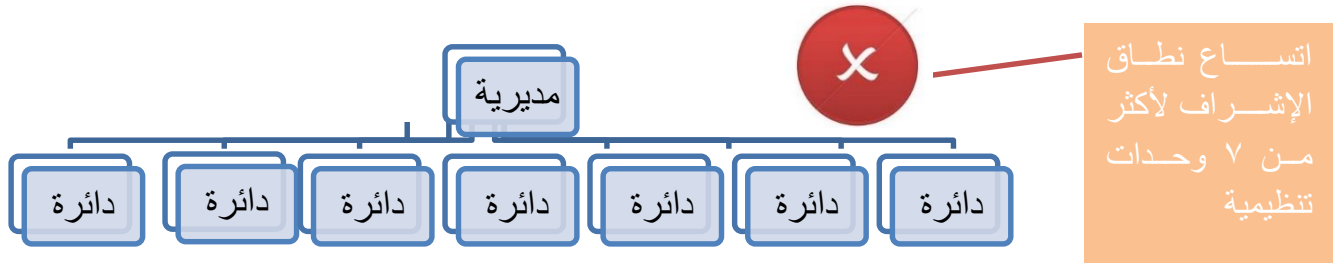
- كلما زاد حجم العمل كلما ارتفع المستوى الإداري للوحدة التنظيمية.
- كلما زاد معدّل تكرار العمل كلما انخفض المستوى الإداري للوحدة التنظيمية إلى المستوى التنفيذي.

مثال: مهمة التنظيم المؤسسي هي مهمة أساسية فنية لعمل وزارة التنمية الإدارية تم إسنادها إلى وحدة تنظيمية بمستوى إدارة وسطى هي إدارة التنظيم المؤسسي، ولم يتم إسنادها تنظيمياً لقسم أو شعبة.

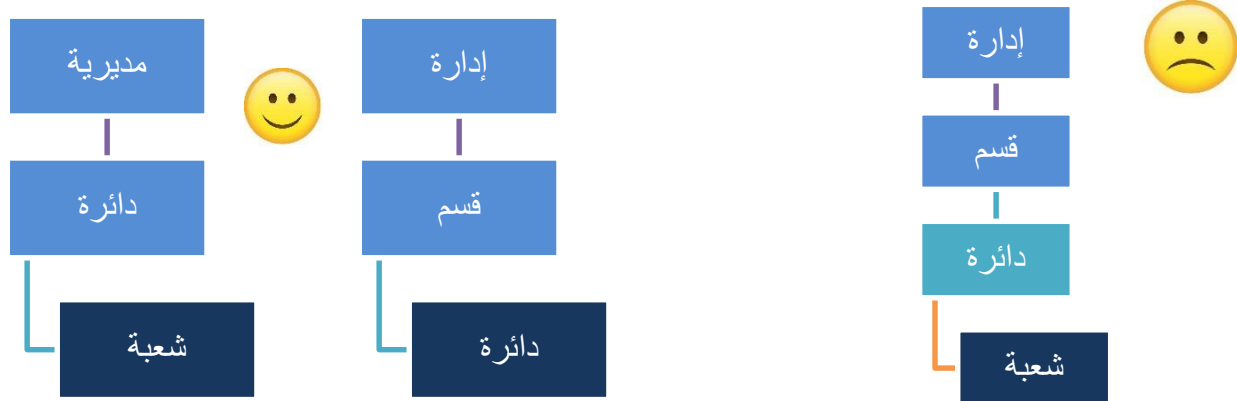
❑ عدم تسمية أي وحدة تنظيمية باسم الوحدة التنظيمية التابعة لها أو الأعلى منها في المستوى الإداري، لأن ذلك يؤدي إلى لبس في فهم طبيعة مهام الوحدة التنظيمية. على سبيل المثال إن كان هناك دائرة لها نفس مسمى المديرية التي تتبع لها قد يشير ذلك إلى أن الدائرة تقوم بكافة أعمال المديرية.



- ❑ لا يجوز تسمية وحدة تنظيمية بمسميين تنظيميين مثال (مديرية مكتب الوزير)، والمسمى الصحيح هو "مديرية الاتصال والدعم التنفيذي" التي تتولى تنظيم أعمال الوزير.
- ❑ أن يكون نطاق الإشراف في المستوى التنظيمي الواحد بين اثنين إلى خمسة مستويات حيث أن:
 - زيادة نطاق الإشراف أو الوحدات التنظيمية الفرعية المرتبطة بوحدة تنظيمية رئيسية عن ٥ يؤدي إلى زيادة عبء العمل وتشعب وتعقيد سير المعاملات.
 - أما نقصان نطاق الإشراف عن ٢ يعني إحداث وحدات تنظيمية إضافية دون مبررات موضوعية تخدم مصلحة الجهة العامة الأمر الذي يؤثر سلباً على التنسيق وتكامل المهام.



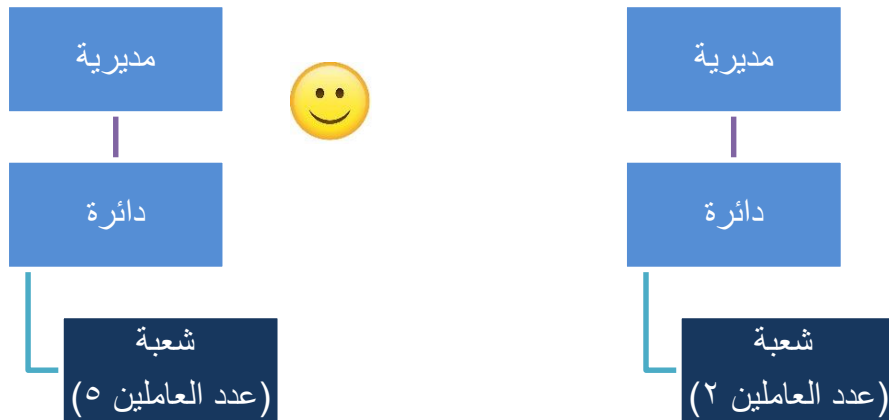
❑ يفضل الاكتفاء بثلاث مستويات إدارية حيث أن زيادة عدد المستويات عن ٣ يؤدي إلى بناء هيكل عمودي يطيل من خط سير المعاملات، ويضعف الاتصال بين الإدارة التنفيذية والإدارة العليا.



يراعى في بعض الحالات زيادة عدد المستويات الإدارية إلى أكثر من ٣ كالتالي تقتضي فيها طبيعة الجهة العامة واختصاصها الفني وجود مستويات إشرافية متعددة، كما هو الحال في وزارة التنمية الإدارية.

❑ تناسب نوع الهيكل التنظيمي مع نوع ونشاط وطبيعة الجهة العامة والدور المنوط بها، حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يناسب الجهات ذات الطابع الاقتصادي يختلف عن الهيكل التنظيمي الذي يناسب الجهات ذات الطابع الإداري أو الخدمي.

- ❑ أن يكون لكل وحدة تنظيمية غرض أو أغراض فرعية محددة تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.
- ❑ يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً للاحتياجات الفعلية للجهة العامة، بغض النظر عن مؤهلات ومهام العاملين الحاليين، أي لا يجوز تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع مؤهلات وأدوار العاملين الحاليين.
- ❑ ليس من الضروري أن تظهر كافة الوحدات التنظيمية على رسم الهيكل التنظيمي وإنما تظهر الوحدات التنظيمية المتعلقة بأعمال دائمة ومستمرة، أما الوحدات التنظيمية التي تمثل أعمال مؤقتة تقوم بها الجهة لفترة زمنية ولغايات محددة لا تظهر على الهيكل التنظيمي. مثال (اللجان المؤقتة)، كما لا تظهر الوحدات التنظيمية بمستوى الشعبة.
- ❑ يفضل في الجهات العامة التي تقدم خدمات للمواطنين أن يتم تجميع تقديم الخدمات ضمن وحدة تنظيمية واحدة تسمى "دائرة خدمات المواطنين" أو "دائرة النافذة الواحدة"، على أن تظهر في الهيكل التنظيمي.
- ❑ يفضل أن ينتهي المستوى الإداري بوحدة تنظيمية بسمى "دائرة" للاستفادة من تكامل المهام وتخصص العاملين وتوزيع المهام في بطاقات الوصف الوظيفي على مراكز العمل ضمن الدائرة.
- ❑ يفضل عدم إحداث وحدة تنظيمية بسمى "شعبة" إلا عندما يكون حجم العمل كبير ومعدل إلى تكراره عالي ويحتاج إلى عدد كبير من العاملين.



يشمل الهيكل التنظيمي العناصر التالية:

١. الوحدات التنظيمية التخصصية ومواقعها ضمن الهيكل التنظيمي.
٢. الوحدات التنظيمية الداعمة والمساعدة ومواقعها ضمن الهيكل التنظيمي.
٣. المستويات الإدارية المختلفة.
٤. خطوط التبعية والإشراف والتغذية.
٥. المجالس (لا تظهر المجالس ضمن الهيكل التنظيمي إلا في حال نصّ صك إحداث الجهة العامة على وجودها).

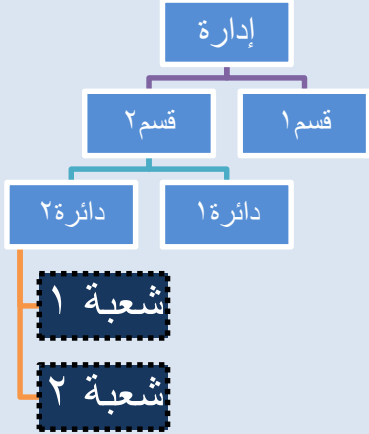
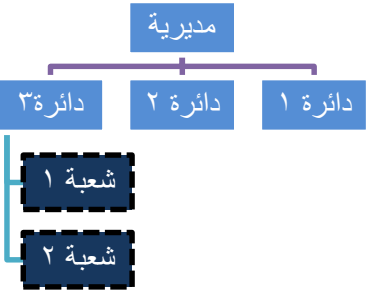
تدرج الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي:

□ تتوزع الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للجهات العامة من ثلاث مستويات إدارية إلى خمس مستويات إدارية كما يلي:

١. مستوى الإدارة العليا: يتضمن معاوني الوزراء، والمدراء العاميين، ورؤساء الهيئات، والمجالس.
٢. مستوى الإدارة الوسطى: تتضمن الوحدات التنظيمية الاستشارية، المراكز، الفروع.
٣. مستوى الإدارة الإشرافية: يتضمن الإدارات أو المديريات المركزية، المديريات الفرعية في المحافظات.
٤. مستوى الإدارة التنفيذية: تتضمن الأقسام.
٥. مستوى الدعم العملياتي: يتضمن الدوائر، الشعب.

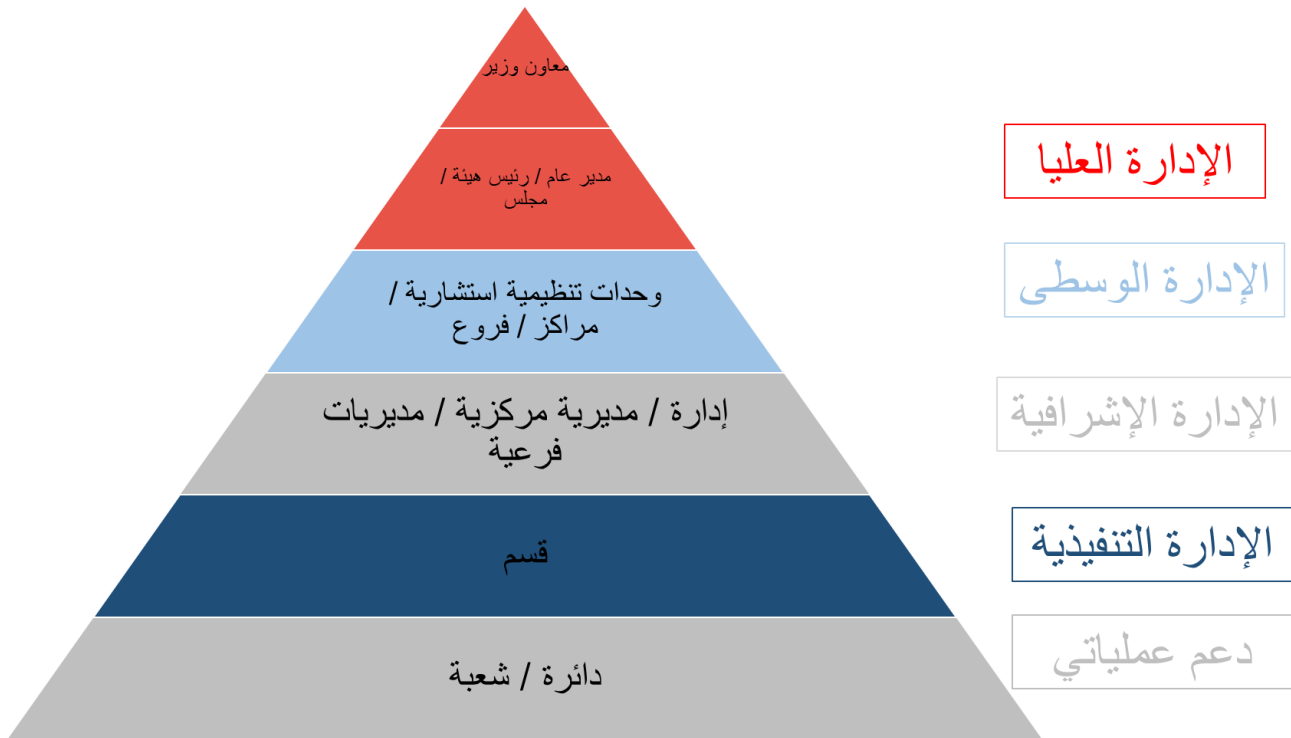
□ تدرج الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي وفق إحدى الحالتين التاليتين:

- يمكن دمج مستوى الإدارة الوسطى مع مستوى الإدارة الإشرافية ويسمى "مستوى الإدارة الوسطى"
 - يمكن دمج مستوى الإدارة التنفيذية مع مستوى الدعم العملياتي ويسمى "مستوى الإدارة التنفيذية"
- وذلك يرتبط بطبيعة وتخصص ومهام الجهة العامة.

المعايير الاسترشادية	التوضيح	الوحدات التنظيمية الفرعية	الوحدات التنظيمية الرئيسية	ر
<ul style="list-style-type: none"> • يتم إنشاء الإدارة وفق مبررات جغرافية أو تخصصية. • يفضل ألا يقل عدد الأقسام عن ٢. • يفضل ألا يقل عدد الدوائر التابعة لكل قسم عن ٢. • يفضل ألا يقل عدد العاملين في الشعبة عن ٣. 		<ul style="list-style-type: none"> - القسم: هو وحدة تنظيمية تُحدث لممارسة مجموعة من الأنشطة الرئيسية ويتبع لوحدة تنظيمية أعلى هي الإدارة. - الدائرة: وحدة تنظيمية تُحدث لممارسة مجموعة من الأنشطة الفرعية ويتبع لوحدة تنظيمية أعلى هي القسم. 	<p>الإدارة: هي وحدة تنظيمية تُحدث لممارسة إحدى المهام الرئيسية المنوطة بالجهة العامة وتتكون من مجموعة من الأقسام.</p>	الحالة الأولى
<p>يراعى عدم إنشاء أي شعبة إلا للحالات المبررة والضرورية التي تقتضيها طبيعة العمل التخصصي والمهني.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - الدائرة: وحدة تنظيمية تُحدث لممارسة مجموعة من الأنشطة الرئيسية ويتبع لوحدة تنظيمية أعلى هي المديرية. - الشعبة: هي أدنى مستوى تنظيمي تحدده طبيعة المهام وتتبع لوحدة تنظيمية أعلى هي الدائرة. 	<p>المديرية: هي وحدة تنظيمية تُحدث لممارسة إحدى المهام الرئيسية المنوطة بالجهة العامة وتتكون من مجموعة من الدوائر.</p>	الحالة الثانية

ملاحظة:

- لا يشترط أن يحتوي الهيكل التنظيمي جميع الوحدات التنظيمية السابقة.
- يجوز في حال تطلب الأمر إنشاء وحدات تنظيمية لا تنطبق عليها المستويات الإدارية أعلاه على أن يتم تحديد مستواها الإداري أو ما تعادله مع مراعاة ألا تستخدم إلا في حالات خاصة تقتضيها مصلحة العمل وأهميته.



ليس بالضرورة وجود "مستوى الإدارة الإشرافية" و "مستوى الدعم العملياتي" في جميع الجهات العامة، ويرتبط ذلك بمهام وطبيعة وتخصص الجهة العامة.

ويجب التمييز عند إعداد الهياكل التنظيمية بين الجهات المحدثة والتي تضع هيكلها التنظيمي للمرة الأولى، وبين الجهات القائمة والتي تعدل هيكلها التنظيمي.

إعداد هيكل تنظيمي لجهة محدثة:

خامساً

مثال تطبيقي لإعداد الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الإدارية

وفقاً للقانون /٢٨/ لعام ٢٠١٨ الناظم لمهام وزارة التنمية الإدارية فإن الهدف العام لوزارة التنمية الإدارية "تنفيذ السياسة العامة للدولة وتوجيهاتها في كل ما يتعلق بشؤون التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، والوقاية من الفساد ودعم الشفافية المؤسسية بما يحقق التنمية الشاملة والمستدامة".

لتحقيق الهدف العام تم تحديد المهام والاختصاصات الرئيسية لوزارة التنمية الإدارية بالتالي:

- وضع استراتيجية متكاملة للتنمية الإدارية والإصلاح الإداري.
- اقتراح التعديلات التشريعية والأنظمة بما يكفل تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، وتمكين التطوير والإصلاح الإداري.
- قياس الأداء الإداري للجهات العامة لمعرفة مدى توافقه مع استراتيجيات التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.
- دراسة البنية التنظيمية الإدارية للجهات العامة واقتراح إمكانية الدمج ونقل الصلاحيات وتقادي الازدواجية بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية، بما يضمن زيادة الكفاءة وتحسين الأداء العام.
- اقتراح واعتماد خطط التنمية الإدارية والإصلاح الإداري بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية بتنفيذها، ورفع نتائج التقييم إلى رئيس مجلس الوزراء.

خطوات إعداد هيكل تنظيمي

تحديد الهدف العام من إحداث الجهة العامة بالرجوع إلى صك إحداثها.

تحديد المهام والاختصاصات الرئيسية للجهة العامة، والتي إما قد تكون مذكورة في صك الإحداث، أو يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا في الجهة المعنية بالاستناد إلى الهدف العام.

الخطوة الأولى

الخطوة الثانية

مثال تطبيقي لإعداد الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الإدارية

- تم تحديد الأنشطة والمهام الفرعية التي تحقق الهدف العام والمهام الرئيسية لوزارة التنمية الإدارية بما يلي:
- مراجعة ودراسة القوانين الناظمة للوظيفة العامة، واقتراح تطويرها بما يضمن تحسين أدائها وجودة خدماتها.
 - مراجعة الأنظمة الداخلية والهيكل التنظيمية والوظيفية للجهات العامة، واقتراح الأطر العامة لتطويرها.
 - دعم مشاريع التطوير الإداري بما ينسجم مع استراتيجية التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.
 - اقتراح سياسة إشغال الوظيفة العامة، ووضع أسس ومعايير عامة للترشيح والمسالك والمراتب الوظيفية.
 - مراجعة الأسس الناظمة للمسابقات والاختبارات للتعين والتعاقد، واقتراح الأطر العامة لتطوير أنظمة الترقية والترفيح والحوافز والتعويضات والمزايا الوظيفية والأداء الفردي للعاملين في الجهات العامة.
 - وضع مؤشرات قياس الأداء الإداري وتطويرها.
 - وضع الأطر العامة لإدارة الموارد البشرية، واقتراح برامج تأهيلها وتطويرها وتدريبها وتقويم أدائها.
 - منح ترخيص مزاوله مهنة التدريب الإداري.
 - دراسة معوقات العمل الإداري واقتراح الحلول المناسبة لتبسيط الإجراءات الإدارية.
 - وضع الأطر العامة للوقاية من الفساد الإداري ودعم الشفافية المؤسسية.
 - دراسة حجم العمالة في الجهات العامة، واقتراح أسس ومعايير لسياسات الإحلال الوظيفي والخروج الآمن.
 - تمكين الفكر الريادي لدى الموارد البشرية في الجهات العامة، ودعم المبادرات المتميزة والإبداعية.

خطوات إعداد هيكل تنظيمي

تحديد الأنشطة والمهام الفرعية التي تحقق الهدف العام والمهام الرئيسية، ويتم ذلك إما بالاعتماد على الخبراء والمدراء في الجهة المعنية، أو باستخدام طريقة المقارنة المرجعية حيث يتم اختيار جهة مماثلة من حيث الطبيعة والهدف العام من تجارب الدول الأخرى، والاستئناس والاسترشاد بتقسيماتها للمهام الفرعية والاختصاصات.

الخطوة الثالثة

مثال تطبيقي لإعداد الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الإدارية

تم تحديد النشاطات الفنية والرئيسية التي تتعلق بطبيعة العمل الفني لوزارة التنمية الإدارية والتي ستقوم بأداء المهام السابقة بالاستعانة بالخبراء والإدارة العليا في الوزارة، ومنها:

- أ- نشاط يُعنى بتبسيط الإجراءات.
- ب- نشاط يُعنى بدراسة التشريعات الوظيفية.
- ت- نشاط يُعنى بوضع أسس ومعايير عامة للترشيح والمسالك والمراتب الوظيفية.
- ث- نشاط يُعنى باقتراح الأطر العامة لتطوير أنظمة الترقية والترفيه والحوافز والتعويضات والمزايا الوظيفية والأداء الفردي للعاملين في الجهات العامة.

تم مراجعة ودراسة الأنشطة المذكورة في الخطوة السابقة لتجميع الأنشطة المتشابهة في طبيعتها في وحدة تنظيمية واحدة بالاعتماد على أساس التخصص الوظيفي لكل نشاط، أي التجميع على أساس الوظائف، وعليه يتم تجميع الأنشطة (ب- ت- ث) المتعلقة بالتشريعات الوظيفية في وحدة تنظيمية واحدة هي "إدارة التشريعات الوظيفية" حيث أخذت تسمية إدارة كونها مهمة فنية اختصاصية رئيسية لوزارة التنمية الإدارية. كما تم تجميع الأنشطة كما في الخطوة السابقة لكافة أنشطة ومهام الوزارة.

تم تحديد التبعية الإدارية لكل وحدة تنظيمية وربطها بالوحدة الإدارية الأعلى بخط مستقيم وبخط منقطع بالوحدات التي ترتبط معها بعلاقات تنسيق أو تغذية راجعة.

خطوات إعداد هيكل تنظيمي

تحديد النشاطات الفنية أو الرئيسية والتي تتعلق بطبيعة العمل الفني والاختصاص للجهة المعنية (مثلاً التطوير المؤسسي أو تبسيط الإجراءات في وزارة التنمية الإدارية)، وتحديد النشاطات الداعمة والمساندة (الديوان، المرآب، الشؤون المالية..).

تجميع الأنشطة المتشابهة في طبيعتها في وحدة تنظيمية واحدة، وهنالك أسس متعددة لتجميع الأنشطة ينتج عن كل منها نوع من أنواع الهياكل التنظيمية (التجميع على أساس المناطق الجغرافية أو الموقع، التجميع على أساس الهدف، التجميع على أساس الوظائف، التجميع على أساس العملاء، التجميع على أساس العمليات أو المراحل)، لكن في أغلب الأحيان يتم تجميع الأنشطة حسب تخصص الوظائف بحيث يعكس اسم الوحدة التنظيمية طبيعتها عملها والمهمة الرئيسية لها كتجميع الأنشطة المتعلقة بالشراء في قسم المشتريات مثلاً، وتأخذ الوحدات التنظيمية التي نتجت عن تجميع المهام والاختصاصات الرئيسية تسمية إدارة أو مديرية حسب حجم الجهة المعنية وطبيعة عملها، أما الوحدات التي نتجت عن تقسيم المهام الفرعية فتأخذ تسمية دائرة أو قسم كمستوى ثاني، أو شعبة أو وحدة كمستوى ثالث.

ربط الوحدات المشكلة مع بعضها البعض بخطوط ارتباط مستقيمة أو منقطعة حسب نوع الارتباط، لتحقيق التنسيق بينها من خلال شبكة اتصالات رسمية*.

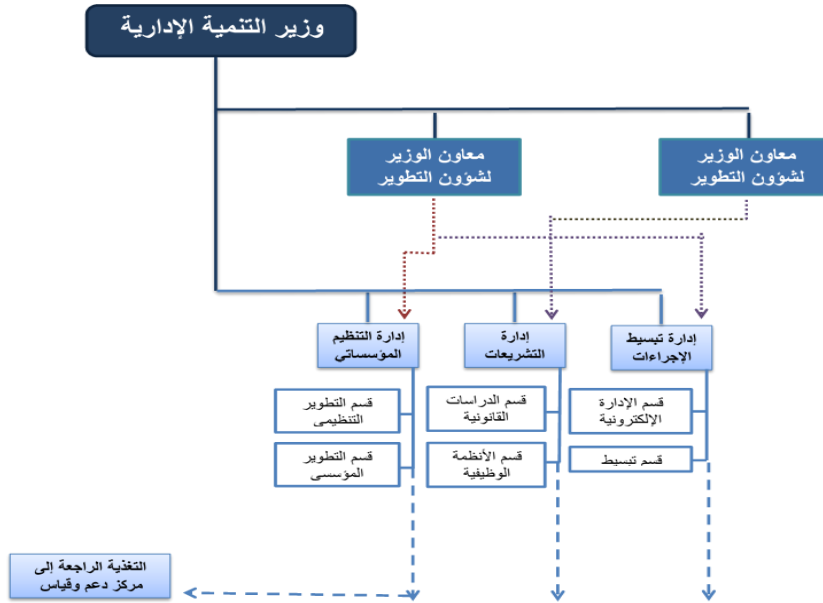
الخطوة الرابعة

الخطوة الخامسة

الخطوة السادسة

* سيتم التمييز بين خطوط الارتباط في فقرة رسم الهيكل التنظيمي.

جزء من الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الإدارية (وفق المثال)



سادساً تعديل هيكل تنظيمي لجهة قائمة:

سادساً

□ دراسة الوضع الحالي للجهة العامة وتحديد سبب الخلل أو المشكلة، أي السبب الذي يقتضي مراجعة وتعديل الهيكل التنظيمي (عدم الموازنة مع الواقع، تغيير في مهام الجهة العامة..)، وهناك عدة طرق ومنهجيات لجمع البيانات حول المشكلة القائمة وتحليلها للكشف عن مكامن الخلل (استبيانات، مقابلات، الحصول على الوثائق القانونية، الزيارات الميدانية..)، وتحدد الوحدات التنظيمية المتأثرة. .

فيما يلي استبيان تقييم ذاتي مبدئي لفعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي القائم، بحيث أن كل إجابة على أي سؤال بـ "لا" أو "إلى حد ما" تشير إلى خلل تنظيمي يرتبط بالسؤال يتوجب معه تحديد سبب المشكلة والموقع التنظيمي للمشكلة (أي في أي وحدة تنظيمية) والحل المقترح، وهذا الخلل قد يكون إما بسيطاً يتطلب تغييراً لبعض المهام أو المسميات أو أن يكون جذرياً يتوجب إعادة هيكلة لوحدة تنظيمية أو أكثر أو إعادة هيكلة للجهة العامة.


الإجابة			السؤال	ر		
إذا كانت الإجابة "لا / إلى حد ما"		إلى حد ما			لا	نعم
المقترح	السبب					
				هل يلبي الهيكل التنظيمي الحالي أهداف وطموحات الجهة العامة القريبة والبعيدة؟	١.	
				هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع مهام واختصاصات الجهة الواردة في صك إحداثها؟	٢.	
				هل يشمل الهيكل التنظيمي كل الأنشطة والوظائف التي يفترض وجودها؟	٣.	
				هل يتم الالتزام بالمستويات الإدارية لتوزيع الوحدات التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي؟	٤.	
				هل يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة في حال تطلب التغيير؟	٥.	
				هل يوجد ترابعية تنظيمية واضحة وسليمة في الهيكل التنظيمي مثلاً (إدارة - قسم - شعبة .. الخ)؟	٦.	
				هل يوجد تشابه في المهام والاختصاصات بين المستويات التنظيمية المختلفة في النظام الداخلي للجهة العامة؟	٧.	
				هل يوجد حاجة لتقسيمات تنظيمية جديدة مثلاً (إدارة - قسم .. الخ)؟	٨.	
				هل هناك تشابه في اسم أية وحدة تنظيمية مع وحدة تنظيمية أعلى منها أو تتبع لها مثلاً (مديرية الترويج - دائرة الترويج)؟	٩.	
				هل يضمن الهيكل التنظيمي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية؟	١٠.	





- إجراء تغييرات على مهام الوحدات التنظيمية المتأثرة، بما ينسجم مع الدراسة المتضمنة تحديد الخلل والحل المطلوب وتحديد الخيارات التنظيمية: حذف الوحدة التنظيمية، أو تغيير تسميتها ومستواها الإداري (من مديرية إلى دائرة مثلاً)، دمج الوحدة مع وحدة أخرى...
- إعداد الهيكل التنظيمي الجديد وفق الآلية المذكورة سابقاً لإعداد هيكل تنظيمي لجهة محدثة.

سابعاً

رسم الهيكل التنظيمي للجهة العامة:

- يتم رسم الهيكل التنظيمي للجهة العامة باستخدام أشكال محددة تعكس الوحدة التنظيمية الممثلة لها:
 - ✓ يفضل استخدام /  / رسم للدلالة على الوحدات التنظيمية (إدارة، مديرية، قسم، دائرة).
 - ✓ يفضل استخدام رسم /  / للدلالة على مجالس الإدارة أو الاستشارية إن وجدت.
- ربط الوحدات المكونة مع بعضها البعض بخطوط ارتباط لتحقيق التنسيق فيما بينها من خلال شبكة اتصالات رسمية، وهناك أنواع من خطوط الارتباط:
 ١. خطوط ارتباط مستقيمة /  / تشير إلى التبعية الإدارية التي تربط الرئيس بالمرؤوس (العلاقات الرأسية) كارتباط معاون الوزير بالوزير وارتباط دائرة بالمديرية التابعة لها.
 ٢. خطوط ارتباط متقطعة /  / تشير إلى علاقات التنسيق (العلاقات الأفقية) كارتباط الوحدات التنظيمية من ذات المستوى الإداري مع بعضها البعض.
 ٣. خطوط ارتباط متقطعة ومنقطة /  / تشير إلى علاقات الإشراف الفني أي كارتباط المديرية أو الإدارات بمعاوني الوزراء.
 ٤. خطوط ارتباط منقطة /  / بلون مغاير تشير إلى التغذية الراجعة بين الوحدات التنظيمية كعلاقة المجالس الاستشارية بالوزراء.

- يفضل استخدام الخطوط المستقيمة ما أمكن ذلك، والابتعاد عن الخطوط المنكسرة /  . /
- يفضل اعتماد الألوان التالية للتعبير عن المستويات الإدارية:

			
مستوى الإدارة الإشرافية والدعم العملياتي	مستوى الإدارة التنفيذية	مستوى الإدارة الوسطى	مستوى الإدارة العليا

وثيقة استرشادية لإعداد ومراجعة الهيكل الوظيفي

يُشكل الهيكل الوظيفي الإطار العام الذي تتدرج وتتوزع فيه الوظائف ضمن الهرم الوظيفي للجهة العامة وارتباطاتها وعلاقاتها فيما بينها، فهو التسلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة كماً ونوعاً والمتشابهة من حيث الخصائص والمستويات، أي أنه يركز على مركز العمل ومحتوى الوظيفة، فالعنصر الأساسي في الهيكل الوظيفي هو الوظيفة أو مركز العمل (مدير، رئيس دائرة، محاسب، مساعد...)، في حين أن العنصر الأساسي في الهيكل التنظيمي هو الوحدة التنظيمية (مديرية، دائرة، شعبة...) وبالتالي فإن الهيكل الوظيفي يؤثر بشكل مباشر في قدرة الجهة العامة على تحقيقها للأهداف والغايات الموضوعية، لأنه يعكس جودة الأداء التنظيمي لكل تشكيل إداري من خلال مجموعات الوظائف (القيادية، والتنفيذية والفنية والخدمية).

أولاً الفرق بين مفهومي الهيكل الوظيفي والملاك العددي:

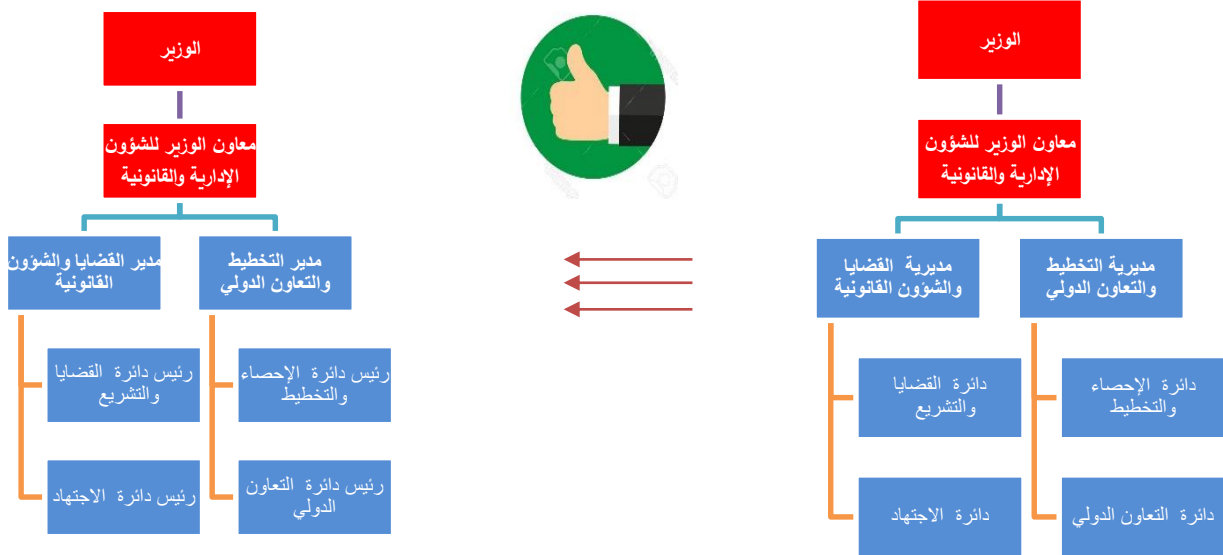
يُشير مفهوم الهيكل الوظيفي إلى عملية متكاملة لبناء التسلسل الهرمي للوظائف تبدأ من دراسة الهيكل التنظيمي للجهة العامة وتحليل العمل ووضع الوظائف ومسمياتها وتقدير الاحتياج من العاملين لكل وظيفة، ومن ثم تنسيق وترتيب هذه الوظائف ضمن المستويات المتعددة، أما الملاك العددي فهو عدد الوظائف أو مراكز العمل في الجهة العامة، أو هو النتيجة أو المحصلة الرقمية لعملية بناء الهيكل الوظيفي، وبالتالي فإن الهيكل الوظيفي يشمل الملاك العددي الذي يُعد جزءاً منه.



ثانياً القواعد العامة لإعداد الهياكل الوظيفية:

□ القاعدة الأولى:

أن يتوافق الهيكل الوظيفي مع الهيكل التنظيمي حيث يتم إعداد الهيكل الوظيفي بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي، من خلال تحويل الهيكل التنظيمي إلى هيكل وظيفي عبر تحديد المسميات الوظيفية التي تعبر عن مهام الوظيفة والتي تتكون منها كل وحدة تنظيمية لتنفيذ مهامها ومسؤولياتها.



□ القاعدة الثانية:

وضوح العلاقات الأفقية والعمودية التي تربط كل وظيفة مع باقي الوظائف، سواء تلك التي تقع في نفس المستوى الإداري (علاقات أفقية) أو بمستويات أعلى أو أدنى منها (علاقات عمودية)، أي ربط مراكز العمل مع بعضها البعض بخطوط ارتباط لتحقيق التنسيق فيما بينها من خلال شبكة اتصالات رسمية، مع مراعاة أشكال خطوط الارتباط كما وردت في الوثيقة الاسترشادية لإعداد الهيكل التنظيمي.

□ القاعدة الثالثة:

مراعاة تناسب عدد مراكز العمل مع حجم العمل وطبيعته ومعدل تكراره، بما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وأداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية، فكلما زاد حجم العمل ومعدل تكراره كلما زادت عدد مراكز العمل.



□ القاعدة الرابعة:

عدم ترك أي مهمة أو نشاط دون وجود مركز عمل مسؤول عن تنفيذها.

المهمة	مركز العمل المسؤول عن تنفيذها
وضع خطة تبسيط الدورة المستندية	مبسط إجراءات
متابعة واقع الموارد البشرية في الجهة العامة	رئيس شعبة شؤون العاملين
دراسة الهيكل التنظيمي وملاءمته لواقع العمل	لا يوجد

□ القاعدة الخامسة:

منع الازدواجية والتكرار في المهام، بمعنى ألا يتواجد أكثر من وظيفة أو مركز عمل يؤدي نفس المهام في الوحدة التنظيمية، حيث يترتب على هذه الازدواجية هدر للموارد وزيادة في الإنفاق، وتضارب في تنفيذ المهام وتعدد المرجعيات والصلاحيات.

مهام رئيس دائرة الموارد البشرية مهام رئيس شعبة شؤون العاملين



--	--

تأشير الصكوك المتعلقة بأوضاع العاملين المختلفة تأشير الصكوك المتعلقة بأوضاع العاملين المختلفة

متابعة إجراءات إنهاء خدمة العاملين تطوير إدارة الموارد البشرية

متابعة إجراءات الإعلان عن المسابقات اقتراح تطوير العملية التدريبية

مهام رئيس دائرة الموارد البشرية مهام رئيس شعبة شؤون العاملين



--	--

تأشير الصكوك المتعلقة بأوضاع العاملين المختلفة رصد المسارات الوظيفية للعاملين

متابعة إجراءات إنهاء خدمة العاملين تطوير إدارة الموارد البشرية

متابعة إجراءات الإعلان عن المسابقات اقتراح تطوير العملية التدريبية

□ القاعدة السادسة:

تحديد المسالك التي يتكون منها الهيكل الوظيفي للجهة العامة بناءً على طبيعة عملها ومهامها، ومن ثم تجميع الوظائف المتشابهة في طبيعتها ومهامها والمتباينة في مستوياتها الإدارية في مجموعات ضمن هذه المسالك.

اسم مركز العمل	المجموعة الفرعية	المسلك الوظيفي
رئيس دائرة	مجموعة الوظائف الإدارية	المسلك الإداري
رئيس ديوان	مجموعة وظائف الخدمات الإدارية المساعدة	
رئيس مرآب		
أمين مستودع		

□ القاعدة السابعة:

مراعاة تسلسل المستويات الإدارية للوظائف حيث تتسع الصلاحيات الممنوحة للأفراد التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التماس المباشر بأهداف المنظمة، في المستويات العليا وتضييق في المستويات الدنيا المنفذة لتلك القرارات.

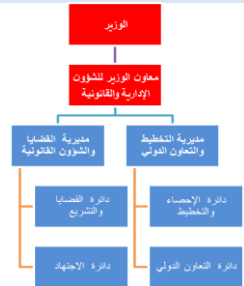
□ القاعدة الثامنة:

يتم تحديد نطاق الإشراف بالمستويات الإدارية الأعلى وفق المعايير التالية:

- أ- طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسون ومدى صعوبته أو مسؤوليته، فيما لو كان عملاً روتينياً أو عمل متنوع ومعقد.
- ب- مدى استخدام أنظمة التقنية الحديثة في العمل، حيث تسهل الأجهزة والمعدات القيام بالعمل الإداري وتقلل عدد الكوادر البشرية وتيسر عملية الإشراف.
- ت- صعوبة أداء مهام الإشراف منوطة بالتوزع المكاني للنشاط الإداري.

التوضيح	الخطوة
---------	--------

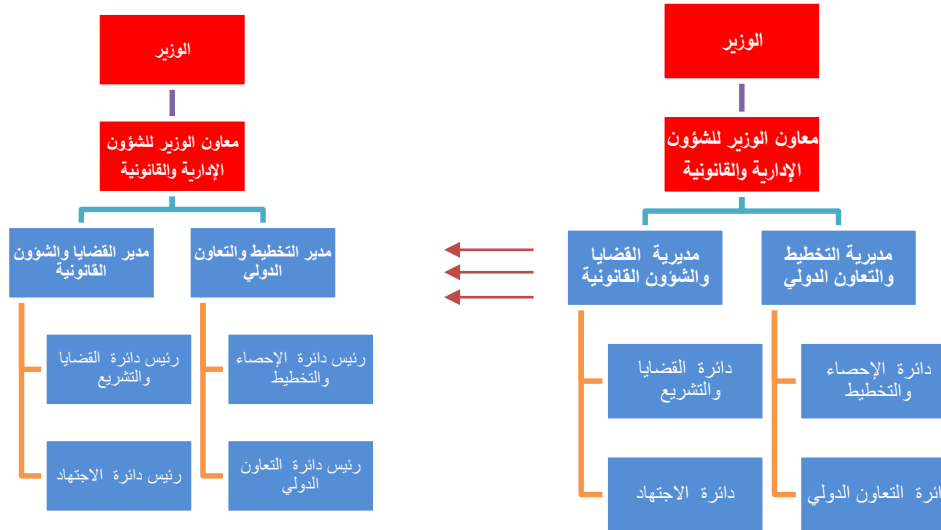
إعداد وإصدار الهيكل التنظيمي



يُشكل الهيكل التنظيمي الأساس الذي يستند عليه إعداد الهيكل الوظيفي للجهة العامة، فبعد تحديد الهيكل التنظيمي يتم تحويله إلى هيكل وظيفي من خلال تحديد المسميات الوظيفية التي تعبر عن سبب وجود الوظيفة والتي تتكون منها كل وحدة تنظيمية لتنفيذ مهامها ومسؤولياتها.

الخطوة الأولى

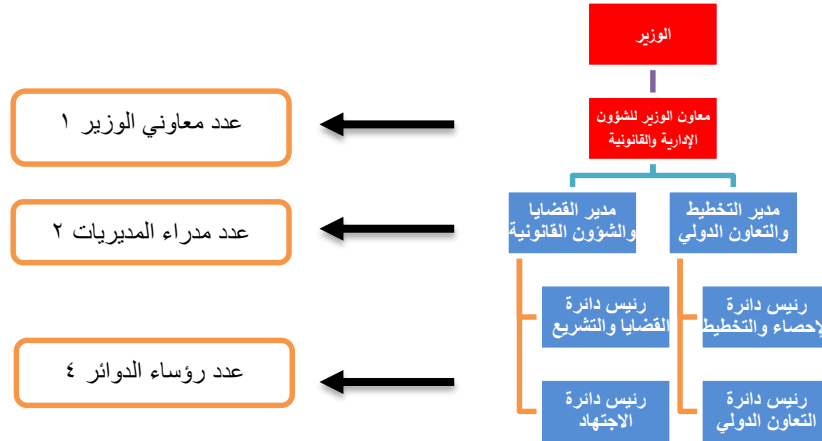
تحويل الوحدات التنظيمية الموجودة في الهيكل التنظيمي إلى مراكز عمل



يتم في هذه المرحلة تحويل جميع الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للجهة المعنية إلى مراكز عمل تعبر عن شاغل مركز العمل ومسماه الوظيفي، على سبيل المثال تتحول "مديرية التنمية الإدارية" إلى "مدير التنمية الإدارية"، و"دائرة التخطيط والتعاون الدولي" تتحول إلى "رئيس دائرة التخطيط والتعاون الدولي" وهكذا تتم العملية فيما يتعلق بجميع الوحدات التنظيمية الواردة في الهيكل التنظيمي.

الخطوة الثانية

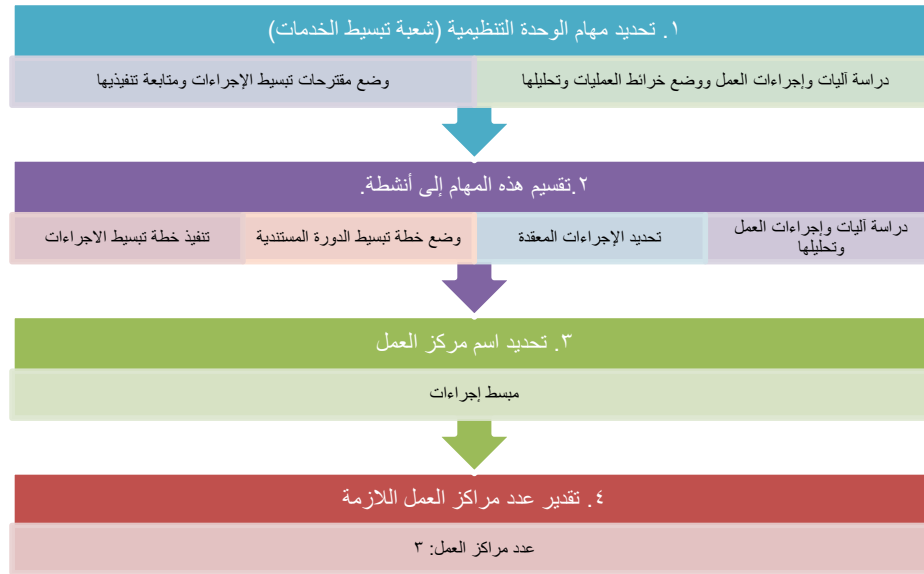
تحديد مراكز العمل والمسميات الوظيفية في المسلك الإداري (مجموعة الوظائف الإدارية)



إن عدد مراكز العمل في المستويات الإدارية العليا والإشرافية والوسطى والتنفيذية يأتي انعكاساً تفصيلياً للهيكل التنظيمي بعدد وحداته التنظيمية. فبعد إنجاز الخطوة السابقة من خطوات إعداد الهيكل الوظيفي، نحصل على المسميات الوظيفية في هذه المستويات مع تحديد عددها أي يتحدد عدد معاوني الوزير، ومديري المديريات، ورؤساء الدوائر، ورؤساء الشعب (إن وجدت)، وذلك على اختلاف مسمياتهم الدقيقة والتفصيلية، مع العلم أن الوزير هو منصب سياسي إداري وبالتالي لا يدخل ضمن عملية بناء الهيكل الوظيفي.

الخطوة الثالثة

تحديد مراكز العمل والمسميات الوظيفية ضمن الوحدات التنظيمية



يتم تحديد عدد مراكز العمل والمسميات الوظيفية ضمن الوحدات التنظيمية عبر تحليل متطلبات العمل ومتطلبات تأدية كل وحدة تنظيمية لمهامها وذلك وفق الخطوات التالية:

- ✓ تحديد مهام الوحدة التنظيمية في المستوى الذي انتهى الهيكل التنظيمي عنده وهي إما أن تكون دائرة أو قسم.
- ✓ تقسيم هذه المهام إلى أنشطة.
- ✓ تحديد اسم مركز العمل لإنجاز الأنشطة المحددة.
- ✓ تقدير عدد مراكز العمل اللازمة لإنجاز الأنشطة المحددة وذلك من قبل إدارة الجهة بالتشاور مع الخبراء لتحديد العدد الأمثل ضمن حدود الموازنة السنوية

الخطوة الرابعة



المؤهل العلمي	العدد	الفئة	الوظيفة
إجازة جامعية في /إدارة الاعمال - الحقوق - العلوم السياسية -الأداب .../.	١٥	فئة أولى	رئيس ديوان
إجازة جامعية في /إدارة الاعمال - الحقوق - العلوم السياسية -الأداب - الهندسة - الاقتصاد.../.	١١٥	فئة أولى	مساعد إداري أول

إعداد مشروع مرسوم الهيكل الوظيفي

إعداد هيكل وظيفي تفصيلي يبين توزيع كل مركز عمل ومسماه
الوظيفي والعدد وفق الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي
(إعداد الملاك العددي).

الخطوة
الخامسة

الخطوة
الأخيرة

رابعاً تصنيف الوظائف في مسالك وظيفية

يشتمل هذا التصنيف على جميع الوظائف المتشابهة في عدد من المسالك بغض النظر عن القطاع الذي تمارس فيه الوظيفة سواء أكان قطاعاً إدارياً أم صناعياً أم زراعياً أم مصرفياً أم إنشائياً أم خدمياً أو أي قطاع آخر من الجهات العامة، ويقسم كل مسلك إلى مجموعات من الوظائف.

وعليه تصنف الوظائف في الجهات العامة وفق المسالك التالية:

١. المسلك الإداري: هو مجموعة الوظائف التي تكون واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال الخدمات الإدارية والمالية اللازمة لعمل الجهة العامة. وتشمل:

أ- مجموعة الوظائف الإدارية: تتوزع على المستويات الإدارية التالية:

- مستوى الإدارة العليا: يتضمن معاوني الوزراء، والمدراء العاميين، ورؤساء الهيئات، والمجالس.
- مستوى الإدارة الوسطى: تتضمن المستشارون، مدراء المراكز، مدراء الفروع.
- مستوى الإدارة الإشرافية: يتضمن مديرو الإدارات أو مديرو المديریات المركزية، ومديرو المديریات الفرعية في المحافظات.
- مستوى الإدارة التنفيذية: تتضمن رؤساء الأقسام.
- مستوى الدعم العملياتي: يتضمن مدراء الدوائر، رؤساء الشعب.

ب- مجموعة وظائف الخدمات الإدارية المساعدة: وتتضمن جميع الأعمال والوظائف التي تتسم بطابعها الخدمي المساعد للإدارة في أداء واجباتها. وتضم وظائف ك (الديوان، المكتبات، المستودعات، المراسلة، خدمات حفظ البيانات، الاستعلامات، الأعمال المكتبية، أعمال القيود في السجلات المختلفة، الحراسة والتنظيف).

٢. المسلك الفني: هو مجموعة الوظائف التي تكون واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال تخصصية في مجال العمل التخصصي الذي أنشئت الجهة العامة من أجله. وتشمل:

أ- مجموعة الوظائف الفنية التخصصية: وتتضمن جميع الأعمال والوظائف التي تكون واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال تخصصية تضمن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الجهة العامة، وتضم وظائف ك (الهندسة بكل الاختصاصات - التعليم - الطب بكل الاختصاصات - تبسيط



يشير المسلك إلى وظائف من طبيعة واحدة أي نفس طبيعة المهام وليس إلى فئات واحدة، فكل مسلك يضم جميع المستويات الإدارية ويشمل الفئات الوظيفية الخمسة. (المسلك الإداري يضم من معاون الوزير في المستوى الإداري الأعلى ورئيس شعبة من المستوى الإدارة التنفيذية).

إجراءات-الصيدلة-التوجيه التربوي-رياض الأطفال-الإعلام - السياحة - التسويق-الآثار
والمتاحف-وظائف الاوقاف-وظائف جيولوجية-وظائف مالية ومحاسبية-أعمال القضاء والمحاماة-
وظائف الامن الداخلي والدفاع-التطوير التنظيمي).

ب- مجموعة الوظائف المساعدة للوظائف الفنية التخصصية: وتتضمن جميع الأعمال والوظائف المساعدة
للوظائف التخصصية ويتطلب أداء هذه الواجبات درجة من المعرفة النظرية الفنية إضافة إلى حد معين
من المهارات المكتسبة للقيام بها، وتضم وظائف كـ (الهندسية المساعدة - التقنيات المساعدة-وظائف
العلوم والمختبرات المساعدة-الطبية المساعدة - البيطرية المساعدة).

يعد المسلك الفني من أكثر المسالك شمولاً وتبايناً بين الجهات العامة، فقد تكون تسميته واحدة لدى جميع الجهات العامة، لكن
مضمونه وتقسيم المجموعات الفرعية ضمنه تختلف باختلاف المهمة الرئيسية للجهة العامة، فالمسلك الفني في شركة الكونسروا على
سبيل المثال هو الإنتاج والذي يمكن أن يقسم إلى هندسات (غذائية، إنتاج...) وتسويق...، في حين أن المسلك الفني في شركة
استشارات قانونية هو العمل القانوني والذي يمكن أن يقسم إلى إعداد دراسات وتحليل تشريعات...

٣. المسلك البحثي: هو مجموعة الوظائف التي تكون واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال الخدمات البحثية في
الجهة العامة، وتقوم بوظائف إعداد الأبحاث والدراسات العلمية والتقارير الدورية وجمع البيانات والمراجع العلمية التي
تهدف إلى تطوير العمل في الجهة العامة، تشمل وظائف كـ (باحث رئيسي، باحث، باحث مساعد...).

٤. المسلك التدريبي: هو مجموعة الوظائف التي تكون واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال خدمات التدريب
والتأهيل في الجهة العامة، وتشمل:

أ- مجموعة وظائف التدريب الاستشارية: وتتضمن جميع الأعمال والوظائف المتشابهة في المهام والواجبات
من حيث المسؤولية عن تقديم المعلومة الصحيحة والدقيقة والمناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار
وطرح الخيارات المكتملة والمتاحة لصانع القرار في موضوع الاستشارة وتحليل الخيارات الاجتماعية
والاقتصادية والإدارية في المدى القريب والبعيد، وتشمل على وظائف كـ (مدرب مستشار-مدرب خبير)

- ب- مجموعة وظائف التدريب المهني: هو التدريب في مجال المهن الميكانيكية واليدوية والأعمال الحرفية ويساهم في تزويد العاملين بالأساليب المناسبة بالتعامل مع الحرف والمهن التي تعتمد على استخدام مهارات حركية ويدوية.
- ت- مجموعة وظائف التدريب التخصصي: يهتم هذا النوع من التدريب بالمعارف المتخصصة والخاصة بالأفراد أصحاب التخصصات مثل (المحاسبين، الأطباء، المهندسين).
- ث- مجموعة وظائف التدريب الإداري: هو التدريب الذي يساهم بإكساب المهارات الإدارية المناسبة للأفراد في أي مستوى من مستويات الإدارة. ويشمل على وظائف (مدرب معتمد، مدرب مساعد، مدرب متمرن، دارس احتياجات تدريبية وحقائب تدريبية). وظائف ك (مدرب معتمد، منسق...).



ليس بالضرورة أن يشتمل الهيكل الوظيفي للجهة العامة على جميع المسالك المذكورة أعلاه، إذا يجوز أن يتم جمع مسلكين أو أكثر أو إضافة مسلك جديد، بما يتناسب وطبيعة عمل الجهة العامة، كما أن توزيع الوظائف على مسالك قد يختلف من جهة إلى أخرى فالوظيفة (وظيفة مهندس معلوماتية تصنف ضمن المسلك الفني في الهيكل الوظيفي في شركة اتصالات، بينما تصنف ضمن المسلك المهني في الهيكل الوظيفي لوزارة الصحة).

ماذا يتضمن مشروع مرسوم الهيكل الوظيفي للجهة العامة:



الجمهورية العربية السورية

المرسوم رقم / /

رئيس الجمهورية

بناء على أحكام الدستور.

بناء على القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤ وتعديلاته.

يصدر ما يلي:

المادة ١: التعاريف والمصطلحات.

المادة ٢: المسالك الوظيفية التي يتكون منها الهيكل الوظيفي للجهة المعنية.

مثال: يتكون الهيكل الوظيفي لرئاسة مجلس الوزراء من المسالك التالية: (المسلك الإداري - المسلك الفني)

المادة ٣: المستويات الإدارية التي تتوزع عليها مجموعات الوظائف في المسلك الإداري.

مثال: تتكون المسالك المذكورة في المادة /٢/ من هذا المرسوم من مجموعة وظائف تتوزع على المستويات الإدارية التالية:

أ. مستوى الإدارة العليا: معاون الأمين العام....

ب. مستوى الإدارة الوسطى: مستشار - مدير مديرية - مدير مكتب ..

المادة ٤: مجموعات الوظائف الفرعية التي يتكون منها كل مسلك.

(مجموعة الوظائف الفرعية التي يتكون منها كل مسلك من حيث تسمية الوظيفة والعدد المطلوب والمؤهل العملي لكل وظيفة. وفق

الجدول المبين لكل مجموعة وظيفية). مثال:

أ. مجموعة الوظائف الإدارية، وتتوزع وفق الجدول الآتي:

المجموعة	الوظيفة	العدد	المؤهل العلمي
وظائف الإدارية العليا	معاونو الوزير	٣	إجازة جامعية في /الاقتصاد - الحقوق - العلوم السياسية - إدارة الأعمال.. /

ب. مجموعة وظائف الخدمات الإدارية المساعدة، وتتوزع وفق الجدول الآتي:

الوظيفة	الفئة	العدد	المؤهل العلمي
رئيس ديوان	فئة أولى	١٥	إجازة جامعية في /إدارة الاعمال - الحقوق - العلوم السياسية - الآداب... /

المادة ٥: "يصدر الوزير دليل التوصيف الوظيفي للجهة العامة متضمناً بطاقات الوصف الوظيفي لكافة مراكز العمل الوارد ذكرها

في هذا المرسوم".

المادة ٦: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية.

دمشق في / / ١٤٤٠هـ الموافق لـ / / ٢٠١٩م.

ملاحظة: يرفق مشروع المرسوم بمنكرة يوضح فيها شرح مختصر عن عدد مراكز العمل (الملاك العددي) ومبرراته إضافة لجدول تفصيلي لأسماء مراكز العمل والمسميات الوظيفية والعدد اللازم.

مثال:

العدد	مديرية التنمية الإدارية	
١	مدير مديرية	مستوى الإدارة الإشرافية
١	معاون المدير	مستوى الإدارة التنفيذية
دائرة شؤون العاملين		
٣	رئيس قسم	مستوى الإدارة التنفيذية
٤	رئيس دائرة	مستوى الدعم الإداري