



# دليل اعداد الهيكل التنظيمي

## الإشراف والمتابعة

أ. ريم ناصر الدوسري  
أ. فاتن عبدالعزيز الفايز

## إعداد فريق تطوير الأعمال

صالحه حسن الزهراني  
هنادي سمير بلخي  
سارة فهد الحارثي  
رياسعود اليحيى



## الفهرس

2	المقدمة
3	المصطلحات
5	أهمية الهيكل التنظيمي
6	مبادئ اعداد الهيكل التنظيمي
7	محددات الهيكل التنظيمي
8	مراحل اعداد الهيكل التنظيمي
26	تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي
27	الخاتمة
28	المراجع
29	ملحق: إرشادات خاصة بإعداد الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية بالمؤسسة



## المقدمة

يعتبر الهيكل التنظيمي جزءاً أساسياً من أجزاء الجهة و يوضح المهام والمسؤوليات والعلاقات فيها , لذا فإن العمل على اعداده بطريقة صحيحة وسليمة يساهم بالاستفادة من الموارد المختلفة و تعزيز الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق و منع الازدواجية , وقد تم اعداد هذا الدليل بصوره بسيطة وميسره استنادا على عدد من المراجع المتخصصة ليسهم في تمكين الأقسام والوحدات والإدارات المختلفة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من تطوير وتحديث هياكلها التنظيمية على أسس واضحة .



## المصطلحات

يقصد بالعبارات التالية أيما وردت في هذا الدليل بالمعاني المحددة أمام كلا منها:

المؤسسة	المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الجهة	يقصد بها قطاع أو إدارة أو قسم أو وحدة
الهيكل التنظيمي	هو الشكل التنظيمي الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الافراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل الجهة.
الارتباط التنظيمي	يقصد بالارتباط التنظيمي الصلة بين الجهة المعنية والجهة الأعلى منها بالهيكل التنظيمي.
الخريطة التنظيمية	شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي للجهة والنطاق الإشرافي والتسلسل الهرمي للوظائف والعلاقات فيما بينها
الدليل التنظيمي	وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف الجهة ونشاطاتها ومهام الوحدات الإدارية داخلها والخرائط التنظيمية.
الأهداف	هي الغايات التي تسعى الجهة الى تحقيقها
الأنشطة	هي المهام والاعمال التي يقوم بها الأفراد للوصول الى الأهداف العامة للجهة .
اللجان	مجموعه من الافراد الموكل المهيم مهمة تنفيذ عمل محدد وقد يتم إعطاء اللجنة مجموعته من الصلاحيات مثل إصدار الأوامر والتوجيهات ولديها القدرة على اتخاذ القرارات.



## المصطلحات

يقصد بالعبارات التالية أينما وردت في هذا الدليل بالمعاني المحددة أمام كلا منها:

السلطة	هي القوة التي تعطى للرئيس لإصدار الأوامر إلى مرؤوسيه وتوجيههم إلى أداء المهام المطلوبة منهم لتحقيق أهداف الجهة.
نطاق الإشراف	هو العدد الأمثل من المرؤوسين الذين يتمكن الرئيس من الإشراف عليهم بكفاءة
المسؤولية	هي الالتزام الملقى على عاتق الموظف للقيام بالمهام المحددة له باعتباره عضواً في الجهة
تفويض السلطة	هي اسناد السلطة بمنح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة .
المركزية	هي أسلوب اداري يؤدي الى تجميع السلطات بيد عدد محدود من الموظفين في أعلى المستويات الإدارية او في المركز الرئيسي في الجهة .
اللامركزية	هي أسلوب اداري يؤدي الى توزيع السلطات على إدارات الهيكل التنظيمي أو على فروع الجهة.



## أهمية الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة، تتلخص فيما يأتي:

ينظر له كأحد أهم الأدوات الإدارية لمساعدة الجهة في الوصول لأهدافها.	
يساعد الهيكل التنظيمي في توضيح السلطات والمسؤوليات وتحديد العلاقات فكل فرد في الجهة لديه تصور واضح عن واجباته، وعن مشرفيه.	
يوضح الوضع الراهن للجهة ويساعدها على التحليل، والفهم الصحيح لعملها.	
يرتب العلاقات التنظيمية داخل الجهة.	
يساهم في توضيح الأقسام، والمستويات الإدارية داخل الجهة.	
يُعد وسيلة توضيحية تساعد على دراسة تاريخ الجهة، وتطورها الوظيفي خلال فترات زمنية معينة.	
الكشف عن الفجوات الموجودة في التنظيم الإداري ومعالجتها وذلك من خلال كشف العلاقات غير الصحيحة والازدواجية في المهام.	



## المبادئ الرئيسية لإعداد الهيكل التنظيمي

### مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة

وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للوظيفة حتى يستطيع الأفراد القيام بعملهم بكفاءة وفعالية أي أن كل مسئولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها.

### مبدأ وحدة الرئاسة

لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات ولكل جهة رئيس واحد يوجه الأوامر للمرؤوسين لضمان سير العمل وعدم الفوضى.

### مبدأ تقسيم العمل والتخصص

تجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة ضمن تقسيم تنظيمي مستقل بهدف تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل تقسيم مع مراعاة الدقة والوضوح والتحديد عند صياغة الاختصاصات بالشكل الذي يوضح العلاقة بين كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى بما يضمن الانسيابية ويحقق التنسيق فيما بينها.

### مبدأ وحدة الهدف

لكل جهة هدف تسعى إلى تحقيقه، فيجب على كل الأفراد داخل الأقسام والوحدات بالجهة توحيد الجهود للوصول لهذا الهدف.

### مبدأ المرونة

قابلية الهيكل التنظيمي للتكيف ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية في وقت وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به.

### مبدأ قصر خط السلطة

تزداد الكفاءة والفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية بين الإدارات العليا والوحدات الإدارية فكلما قلت المراحل التي تمر بها المعاملات كلما زادت الكفاءة والفعالية الإدارية.

### مبدأ الوظيفة

يبني الهيكل على أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس على أساس الشخص حيث لا تتأثر الأعمال بمن يشغلها من الموظفين.



## محددات الهيكل التنظيمي

خلال عملية اعداد الهيكل التنظيمي يجب الأخذ بعين الاعتبار المحددات أدناه:

حجم الجهة يؤثر على هيكلها  
التنظيمي وعلى درجة التعقيد  
والمركزية .

حجم الجهة

تتفاعل الجهة مع بيئتها  
وتتكيف معها ولا بد للهيكل من  
التكيف والتعامل مع البيئة  
الداخلية والخارجية على  
السواء لضمان الاستقرار  
والتطور.

البيئة المحيطة

أحد اهم المتغيرات التي تؤثر  
بشكل مباشر ومستمر في  
العلاقات بين العاملين وعلى  
الاتصال بينهم وعلى المستويات  
الإدارية وعلى الأداء والإنجاز  
وغيره.

التكنولوجيا

سياسات وقرارات الإدارة العليا  
التي تمتلك السلطة والقوة لها  
الأثر الأكبر في تحديد الهيكل  
التنظيمي للمؤسسة .

القوة والسيطرة

الهيكل التنظيمي أداة ووسيلة  
لتحقيق الأهداف الاستراتيجية  
للمؤسسة عليه أي تعديل أو  
تطوير للهيكل يجب أن يخدم  
ويحقق هذه الأهداف.

الاستراتيجية





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

اعداد الهيكل التنظيمي يمر بعدة مراحل أساسية وهي كما يلي:

- أول خطوة يجب البدء بها عند اعداد الهيكل التنظيمي تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للجهة والتأكد من موائمة الأهداف الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة اذ يجب ان يعكس الهيكل التنظيمي اهداف المؤسسة وخطتها , والتأكد كذلك من موائمة الأهداف الفرعية للجهة مع أهدافها الرئيسية .

المرحلة الأولى :  
تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للجهة





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

يتم في هذه المرحلة اعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة والتأكد من مدى ملائمة هذه الأنشطة لتحقيق أهداف الجهة الاستراتيجية وتنفيذ اهدافها الرئيسية والفرعية , ومن الجدير بالذكر ان التحديد الدقيق لأنشطة الجهة يُسهم ايضا في وضع خططها وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات التي تضمن تحقيق أهدافها .

المرحلة الثانية :  
تحديد الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الاهداف





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم تقسيم الأنشطة التي تم تدوينها في المرحلة السابقة الى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية ليسهل تجميعها وتقسيمها في المرحلة اللاحقة.

المرحلة الثالثة:  
تقسيم الأنشطة الى رئيسية وفرعية





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة الرابعة :

#### تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات تنظيمية

تعتبر خطوة تجميع الأنشطة الخطوة الرئيسية التي يتم عندها تحديد شكل ومكونات الهيكل التنظيمي , فيتم تجميع الأنشطة المتشابهة والمترابطة في وحدات تنظيمية , تتولى هذه الوحدات القيام بهذه الأنشطة والمهام .

وتقوم عملية التجميع على عدة أسس وهي :

#### ■ التجميع على أساس الوظيفة ( الغرض الرئيسي ):

وفقا لهذا النوع من التنظيم فإنه يجمع في جهاز اداري واحد كل الموظفين العاملين في تقديم خدمة معينة في إدارة واحدة , مثل ( شؤون الموظفين , خدمة عملاء , .... )

#### ■ التجميع على أساس المهنة ( العملية او الطريقة ) :

ويميل هذا النوع من التنظيم الى تجميع ذوي الاختصاص او المهنة الواحدة في وحدة اداريه واحده كتجميع جميع المحاسبين في إدارة واحدة مثلا او تجميع المبرمجين والتقنيين في إدارة واحدة مثل الإدارة العامة لتقنية المعلومات .

#### ■ التجميع على أساس المناطق الجغرافية:

يستخدم هذا النوع من التنظيم عندما تقدم الجهة خدماتها في مواقع مختلفة او مناطق جغرافية متباعدة وبموجب هذا التنظيم فإن جميع أوجه نشاط الجهة التي تزاوّل في منطقة جغرافية معينة تجمع مع بعض في إدارة في المنطقة وتُسند ادارتها الى مدير اداري يشرف بدوره على وحدات إدارية اصغر موجوده في المنطقة وتتبع ادارته , مثل: الإدارات العامة للتدريب التقني والمهني بالمناطق .

#### ■ التجميع على أساس العملاء ( المستفيدين ):

بموجب هذا التنظيم تنشأ إدارة لخدمة فئة او جماعة معينة كإنشاء إدارة التدريب الأهلي , خدمة المجتمع , شؤون المتدربين وهكذا ....

#### ■ التجميع على أساس مركب (المصفوفة التنظيمية) :

الذي يجمع أكثر من طريقة من الطرق السابقة.





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة الخامسة :

تحديد واجبات واختصاص كل وحدة تنظيمية  
وتحديد الشروط اللازم توفرها في الافراد



يتم في هذه المرحلة تحديد مهام ومسؤوليات هذه الوحدات التنظيمية والاقسام مع الحرص على عدم تداخل المهام فيما بينها، ويتم في هذه المرحلة أيضا تحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة في الكوادر البشرية التي ستعمل في هذه الوحدات في حال كانت الجهة مستحدثه اما ان كانت قائمة مسبقا فيتم في هذه المرحلة التأكد من صحة توزيع الكوادر البشرية على الوحدات والاقسام بما يتواءم مع المهام والمسؤوليات ويضمن تحقيق الأهداف.



## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة السادسة : تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وافقياً (علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً). أي ان يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل قسم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة السابعة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية



بعد انشاء وتحديد الوحدات الإدارية في الجهة لابد من تحديد علاقات العمل الوظيفية بينها والتنسيق فيما بينها بإيجاد شبكة اتصالات رسميه تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بينهم بانسياب ويسر.



## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

■ هو عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف, وذلك عن طريق توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات على الافراد وتكليفهم بالوظائف المناسبة .

المرحلة الثامنة:  
إسناد المهام الى الافراد المناسبين  
مع اعطائهم الصلاحيات والسلطات







## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة التاسعة:

#### إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

في هذه المرحلة يُرسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)

وتُقسم الخرائط التنظيمية إلى قسمان:

#### ■ خرائط تنظيمية رئيسية

ويظهر هذا النوع من الخرائط الصورة الشاملة للتنظيم الإداري للمؤسسة بما فيه من إدارات وأقسام، ووحدات و شعب، والعلاقات بين هذا الأجزاء (مثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني).

#### ■ خرائط تنظيمية مساعدة أو مكملة

تخص بعض الإدارات أو الأقسام وتُظهر طبيعة العلاقات والواجبات، وحدود السلطة في الإدارة أو القسم المختص (مثل الهيكل التنظيمي لإدارة معينة من إدارات المؤسسة).





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة التاسعة:

### إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

### محتويات الخريطة التنظيمية

يجب ان توضح الخريطة التنظيمية ما يلي:

- الأنشطة الرئيسية والفرعية للجهة.
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية
- عدد المستويات الإدارية
- نطاق الاشراف
- خطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرار .
- مواقع الإدارات والاقسام
- المجالس واللجان الدائمة ان وجدت





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

المرحلة التاسعة:

إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

رسم الخريطة التنظيمية

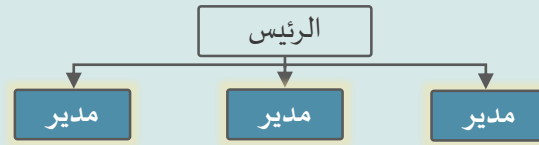
يجب مراعاة العناصر التالية عند رسم الخريطة

التنظيمية



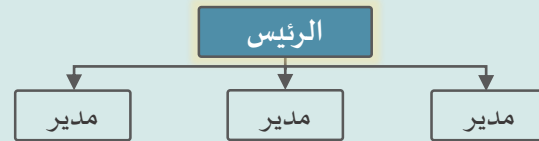
1. تحديد المستويات الإدارية

يفضل عند رسم الهيكل التنظيمي ان تكون المستويات الإدارية المتساوية ممثلة بمستويات متساوية من حيث الحجم وان تكون على مستوى افقي واحد .



2. الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى

قد جرت العادة عند رسم الهيكل التنظيمي بوضع الوظائف الكبيرة في المؤسسة او الفرد المهم في مستويات اكبر قليلا من المستويات الأخرى



3. يعبر عن كل وظيفة بصندوق ( مستطيل أو مربع )





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

المرحلة التاسعة:

إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

رسم الخريطة التنظيمية

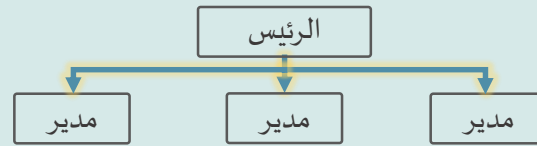
يجب مراعاة العناصر التالية عند رسم الخريطة

التنظيمية

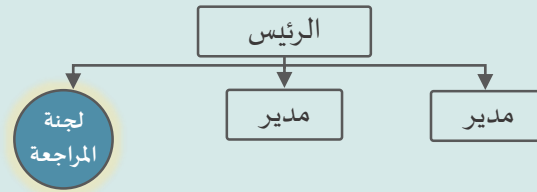


4. رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى

تعتبر الخطوط التي تربط المفردات ببعضها عن قنوات السلطة والامر في الأجهزة التنفيذية وتمثل العلاقات المباشرة فمنها ما يكون رأسياً أو أفقياً، الخطوط الرأسية تعبر عن علاقات السلطة من أعلى إلى أسفل (من الرئيس إلى المرؤوس) أو تعبر عن المسؤولية من أدنى إلى أعلى، أما الخطوط الأفقية فتعبر عن علاقات المشاركة والتعاون بين الوحدات التي تقع في مستوى واحد. وهناك الخطوط المتقطعة التي تعبر عن العلاقات الاستشارية بين الوحدات الواقعة في مستويات مختلفة في المؤسسة (علاقات غير رسمية).



5. يعبر عن اللجان ان وجدت بدو ائربدل الصناديق .



6. خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة



## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة التاسعة:

### إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

#### رسم الخريطة التنظيمية

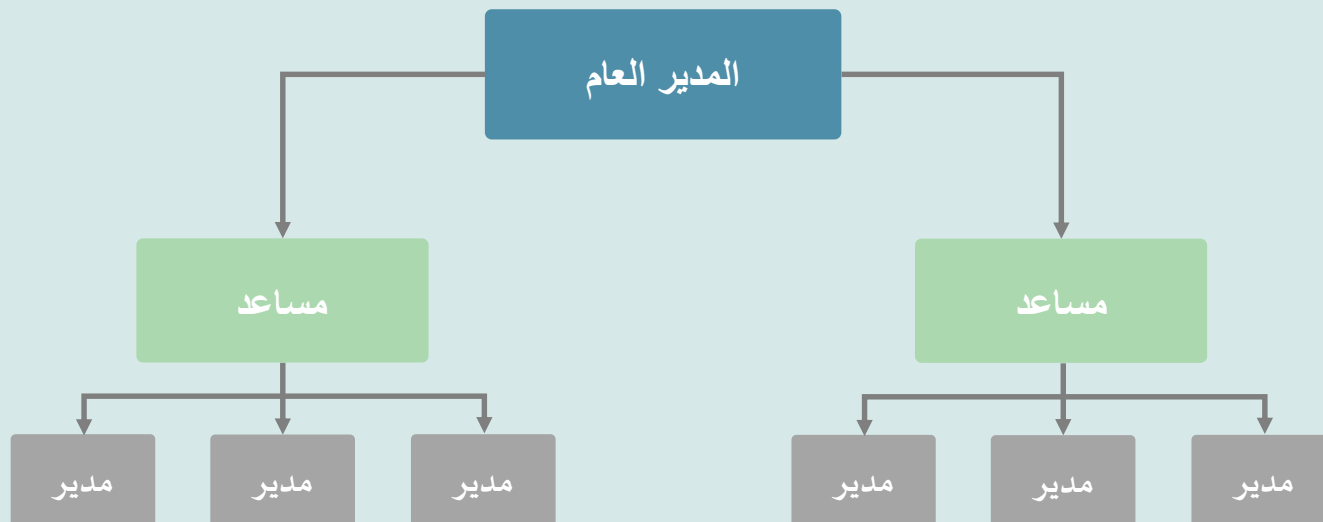
تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة

هناك ثلاثة أنواع لرسم الخريطة التنظيمية:



### عمودي اورأسي :

ويكون فيه الهرم الوظيفي ممتدا رأسيا بمعنى ان عدد المستويات الإدارية عديدة , ويعتبر هذا النوع من الهياكل قليل المرونة وكثير الرقابة ويتسم بالرسمية والمركزية وتعدد الطبقات الوظيفية . ويفضل استخدام هذا الهيكل في حال ثبات المؤثرات الخارجية والاعمال الروتينية





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة التاسعة:

### إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

#### رسم الخريطة التنظيمية

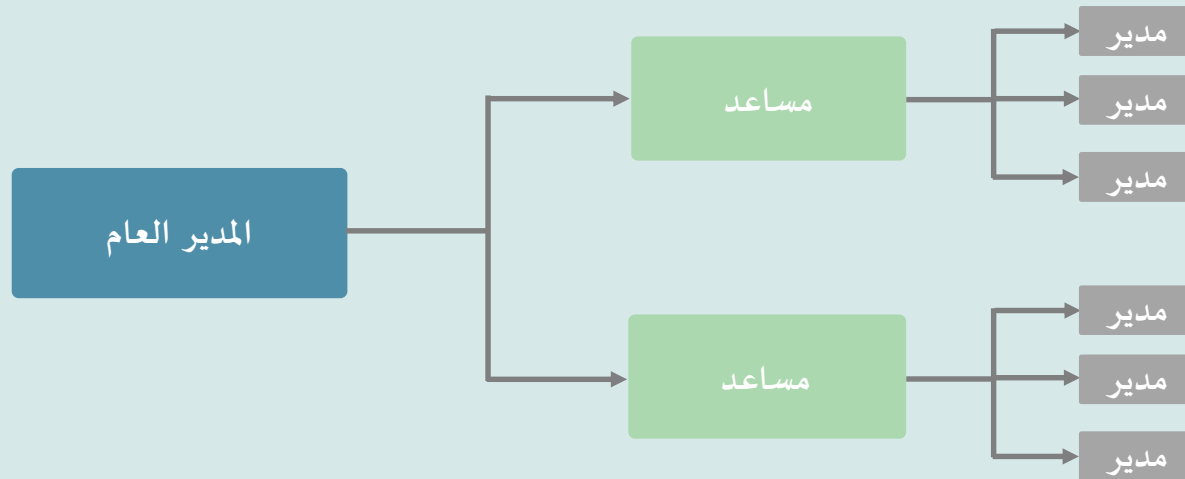
تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة

هناك ثلاثة أنواع لرسم الخريطة التنظيمية:



#### افقي:

ويسمى في بعض الأحيان بالهيكل المسطح وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير من الناحية الرأسية بمعنى ان عدد المستويات الإدارية قليلة. ويتميز هذا النوع من الهياكل بالمرونة ويعطي مسؤوليات وتفويض اكثر للمدراء مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### المرحلة التاسعة:

### إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

#### رسم الخريطة التنظيمية

تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة

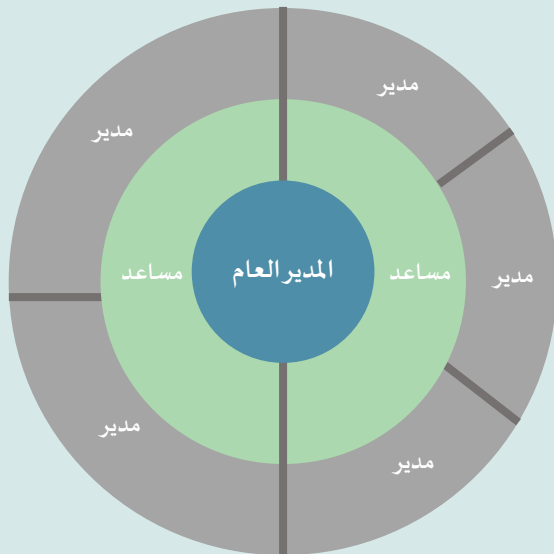
هناك ثلاثة أنواع لرسم الخريطة التنظيمية:



#### دائري:

في هذا النوع من الخرائط يكون موضع رئيس الجهة في مركز الدائرة وتنساب السلطة من الداخل الى الخارج والمسؤولية من الخارج الى الداخل وتظهر الوظائف الإدارية المتساوية على محيط دائرة واحدة وتظهر الخرائط الدائرية على صورتين:

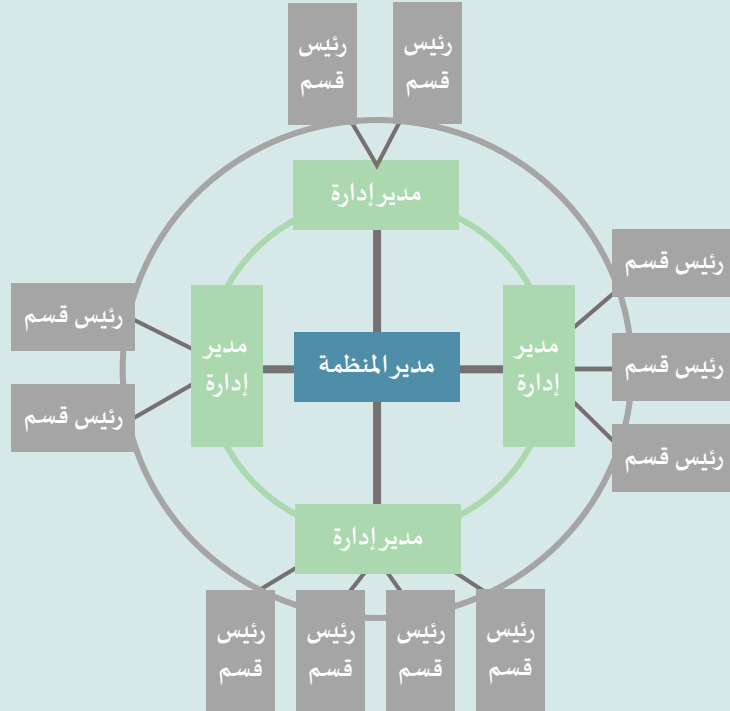
الأولى: وتستخدم فيها الدوائر بدلا من المستطيلات لترمز لوظيفة معينه





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

الثانية: تستعمل الدائرة لتبين المستويات الإدارية فيظهر على محيط كل دائرة الوظائف الإدارية المتساوية ويشار الى كل وظيفة بمستطيل



المرحلة التاسعة:

إعداد الخريطة التنظيمية للمنظمة

رسم الخريطة التنظيمية

تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة

هناك ثلاثة أنواع لرسم الخريطة التنظيمية:



ومن الجدير بالذكر ان الخرائط الافقية والدائرية قليلة الاستخدام في المنظمات الحكومية وهي من الابتكارات الحديثة في الخرائط التنظيمية





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

بعد رسم الهيكل التنظيمي يأتي دور اعداد الدليل التنظيمي للجهة, وتظهر أهميته لكون الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية الجهة وانظمتها وانشطتها وفلسفتها فيوضح الدليل التنظيمي هذه التفاصيل الهامة فهو يعتبر مكمل للخريطة التنظيمية .

### محتويات الدليل التنظيمي :

- اسم الجهة ورسالتها و رؤيتها .
- أهدافها .
- الوظائف الأساسية في الجهة
- الأقسام التنظيمية الأساسية والثانوية للجهة وغايات ومهام كل قسم منها .
- الخرائط التنظيمية الأساسية بالجهة التي توضح الهيكل الأساسي للجهة واقسامها الرئيسية .
- الخرائط التنظيمية الثانوية للوحدات الإدارية الأساسية في الجهة التي توضح الأقسام الدقيقة التي تتكون منها كل وحدة من الوحدات الأساسية.
- شرح لمهام الجهات ومسؤولياتها وسلطاتها .
- حجم القوى العاملة والاصناف الوظيفية لوظائف الجهة .
- الملاحق حيث تحتوي القوانين والتعليمات والمعلومات التي تخدم الموظف .

### المرحلة العاشرة: اعداد الدليل التنظيمي





## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

المرحلة الحادية عشر:  
التحديث والمتابعة



تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم و مستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة .



## تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي

قد تلجأ بعض الجهات الى تحديث هياكلها التنظيمية لعدد من الأسباب لعل من أبرزها ما يلي:

- صدور قوانين وتشريعات توجه بإلغاء إدارات او استحداثها او تعديل مهام بعض الإدارات او إضافة مهام جديدة لها بقرارات صادرة من خارج المؤسسة.
- للتوافق مع توجهات الدولة و تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠
- عند القيام بإجراء تغييرات داخلية في اهدافها واستراتيجياتها أو سياساتها وانظمتها وكذلك مهامها، مما يؤدي بالضرورة الى اجراء تعديلات وتحسينات على هياكلها التنظيمية.

### تغييرات خارجية (من خارج المؤسسة)

قد يؤدي ظهور مؤشرات تدل على ضعف الانتاجية وانخفاض مستوى الاداء في الجهات او الادارات الى الحاجة لتحسين وتطوير هياكلها التنظيمية وقد يرجع ذلك لمسببات لعل أبرزها:

- ضعف التنسيق والاتصال والتكامل فيما بين الادارات او الاقسام او الوحدات.
- ضعف الرقابة وعدم فعاليتها.
- ضعف نطاق الاشراف وعدم ملائمته.
- عدم ملائمة الاهداف التشغيلية مع الاستراتيجيات.
- الازدواجية في المهام وتضارب الاختصاصات داخل التنظيمات والإدارات.

### تغييرات داخلية (من داخل المؤسسة)

ومن الضروري ان يأخذ موضوع تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي اهميته والوقت الكافي للتأكد من مدى فاعليته.



## الخاتمة

يُعد هذا الدليل نتاج جهود فريق وحدة تطوير الأعمال بالإدارة العامة للأداء وتطوير الأعمال ونأمل أن يساهم في فهم كيفية إعداد أو تطوير الهيكل

التنظيمي حسب حاجة العمل لديكم

مع استعداد الفريق لتقديم العون والمساعدة على البريد الإلكتروني أدناه

[BD@TVTC.GOV.SA](mailto:BD@TVTC.GOV.SA)





## المراجع

### الكتب والبحوث :

- عصفور ، محمد شاكر . (1987م). أصول التنظيم والأساليب . ط7 . جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة.
- رضوان ، محمد عبدالفتاح . (2012م). مهارات اعداد الهياكل التنظيمية . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- صارة، بوعر عارة.(2013م). تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة "دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري".

### الأدلة:

- المجلس التنفيذي لحكومة دبي. (2014م) . تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي . دبي: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي.
- وكالة الجامعة للتطوير والجودة. (2020م) . الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية . الرياض: جامعة الأميرة نورة .
- المؤسسة الأمريكية للتنمية . كيفية تكوين وتفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية . مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.

### مقالات ودوريات :

- الفراء، ماجد محمد، و اللوح، نبيل عبد شعبان.(يونيو، 2007م) . تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص 461-ص 506 .
- العقيل ، عبدالله بن عبداللطيف. (11 أبريل ، 2008م) . المراحل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إقرار الهيكل التنظيمي. *جريدة الرياض*. العدد 14536.

### مواقع الكترونية:

- والي، عدنان ماشي . (2012م) . بناء الهياكل التنظيمية.
- إدريس ، جعفر عبد الله موسى. (24 يونيو ، 2018). الهيكل التنظيمي أبعاده ومحدداته. موسوعة مقالات مهارات النجاح.



# إرشادات خاصة بإعداد الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية بالمؤسسة

ملحق خاص بدليل اعداد الهيكل التنظيمي



## الفهرس

2	المقدمة
3	إرشادات خاصة بإعداد الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية بالمؤسسة
4	أولاً: قبل إعداد الهيكل التنظيمي
5	ثانياً: أثناء إعداد الهيكل التنظيمي
9	ثالثاً: بعد اعتماد الهيكل التنظيمي
10	خطوات دراسة طلب تعديل الهيكل التنظيمي
11	الخاتمة



## المقدمة

يعتبر الهيكل التنظيمي جزءاً أساسياً من أجزاء الإدارة يوضح المهام والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية فيها. ويعتمد عند إعداده وتطويره على عدد من المبادئ والاسس كمبدأ وحدة الهدف، مبدأ قصر خط السلطة، مبدأ تقسيم العمل، مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة وغيرها من المبادئ التي سبق توضيحها في دليل إعداد الهيكل التنظيمي الصادر من الإدارة العامة للأداء وتطوير الاعمال.

وحيث لوحظ وجود بعض الإشكاليات حول إعداد وتصميم الوحدات الإدارية بالمؤسسة لهيكلها التنظيمية ظهرت الحاجة لوضع إرشادات تساعد في إعداد هيكلها التنظيمية، وتقلل الإجراءات والخطوات التي يمر بها طلب دراسة وتطوير الهيكل التنظيمي .





## إرشادات خاصة بإعداد الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية بالمؤسسة



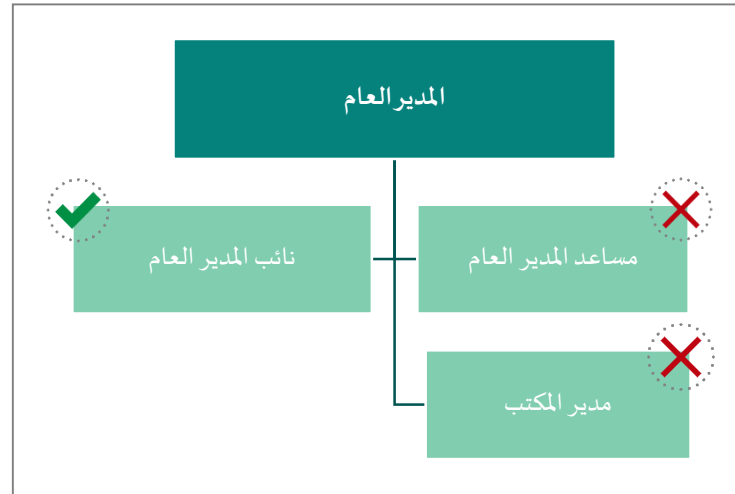
## أولاً: قبل إعداد الهيكل التنظيمي:

- توافق الهيكل التنظيمي للإدارة مع الأهداف الاستراتيجية والتطلعات المستقبلية للمؤسسة .
- مراعاة عدم التداخل وتجنب الازدواجية في المهام الرئيسية أو الفرعية للإدارة مع الإدارات الأخرى ، وكذلك ما بين التقسيمات التنظيمية داخل الإدارة نفسها.
- مراعاة الكفاءة وترشيد التكاليف مع تحقيق أقصى فعالية.
- مراعاة التشريعات والتنظيمات الصادرة من الجهات المعنية ذات العلاقة بعمل كل وحدة إدارية.



## ثانياً: أثناء إعداد الهيكل التنظيمي:

- يدرج مسمى السكرتارية في هيكل إدارات العموم وليس في المكاتب والإدارات الفرعية.
- لا حاجة لوجود مسمى الشؤون الإدارية او الشؤون الإدارية والمالية وتسندها لمهامها للسكرتارية.
- إضافة مسمى نائب للمدير العام أو مدير المكتب أو مدير مركز ... الخ وذلك لخلق صف ثاني من القيادات ، ولا حاجة لوجود نائب على مستوى الإدارات الفرعية .
- لا حاجة لوجود مسمى مساعدين لمدرء العموم او الإدارات او المكاتب مع وجود النائب حيث يمكن ان يقوم بمهامه.
- لا حاجة لوجود مدير مكتب للإدارات العامة .

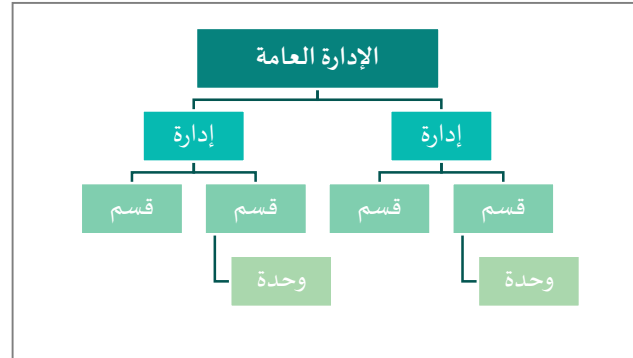




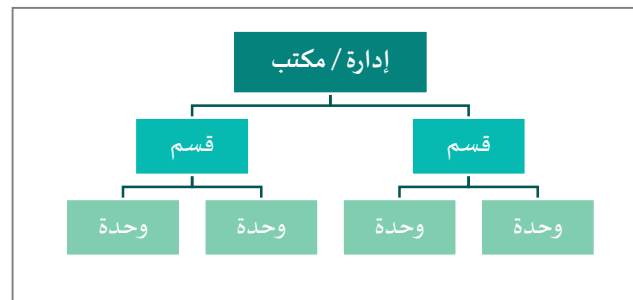
## ثانياً: أثناء إعداد الهيكل التنظيمي:

تعتمد التقسيمات التنظيمية داخل الوحدة الإدارية على حجمها وطبيعتها عملها حسب ما يلي :

- التقسيمات التنظيمية داخل الإدارات العامة يكون على النحو التالي : إدارة يندرج منها أقسام ومن ثم وحدات (حسب مهام الإدارة)



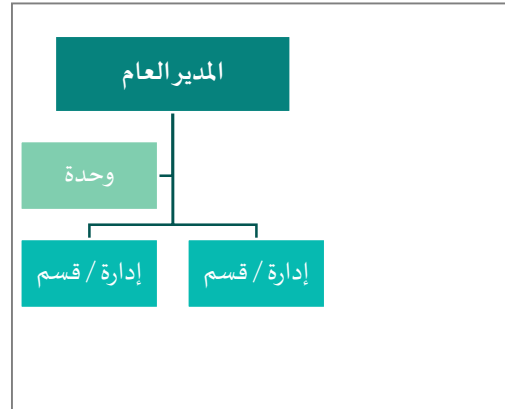
- التقسيمات التنظيمية داخل المكاتب والإدارات يكون على النحو التالي : اقسام يندرج منها وحدات .





## ثانياً: أثناء إعداد الهيكل التنظيمي:

- التقسيمات الفرعية التي تتبع للمدير العام مباشرة تكون تحت مسمى (وحدة)



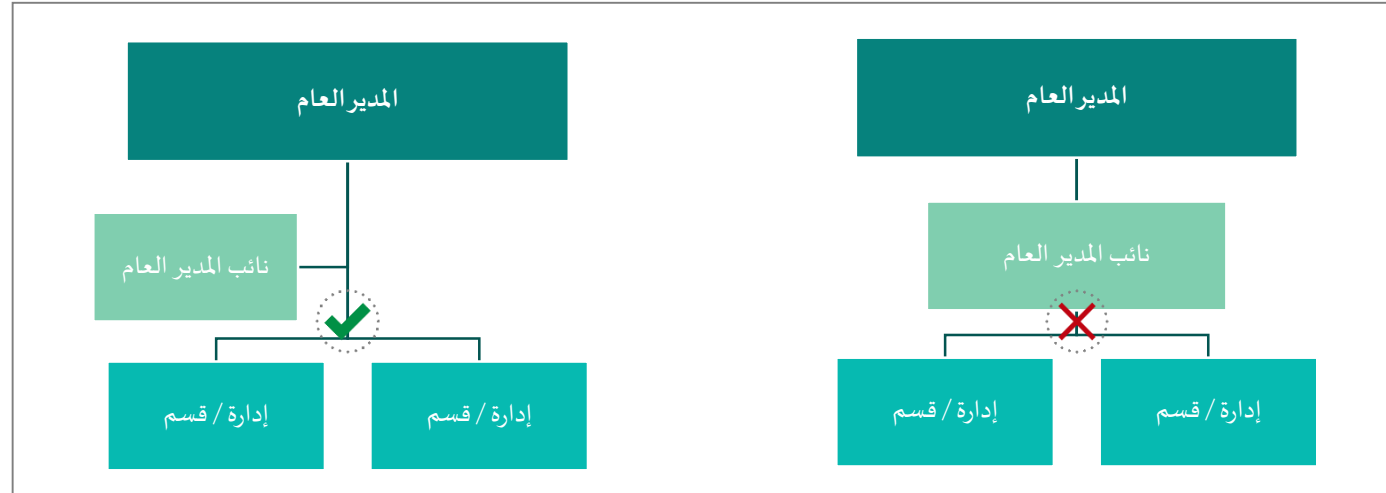
مسمى (وحدة) تتساوى مع القسم وقد تكون أكبر أو أصغر منه حسب موقعه داخل الهيكل التنظيمي ، وليس هناك حجم محدد للوحدة ولا يوجد مستوى إداري محدد أيضاً لها ، كالوحدة التي تتبع للمدير العام مباشرة قد تكون أكبر من الوحدة التي تندرج تحت الأقسام في المستويات الأدنى .





## ثانياً: أثناء إعداد الهيكل التنظيمي:

- التقسيمات التنظيمية لا تتبع لنائب المدير بأي شكل من الأشكال وإنما تتبع للمدير العام مباشرة.



- تجنب تسمية التقسيمات التنظيمية داخل الإدارة بمسميات قد تتشابه مع مسميات إدارات أو تقسيمات تنظيمية في إدارات أخرى.
- تجميع المهام والأنشطة المتجانسة والمتشابهة في تقسيم تنظيمي واحد للحد من كثرة التقسيمات التنظيمية في الهيكل.
- مراعاة حجم العمل وطبيعته في التقسيمات التنظيمية بحيث يمكن أن يقوم القسم أو الوحدة بثلاث مهام رئيسية.

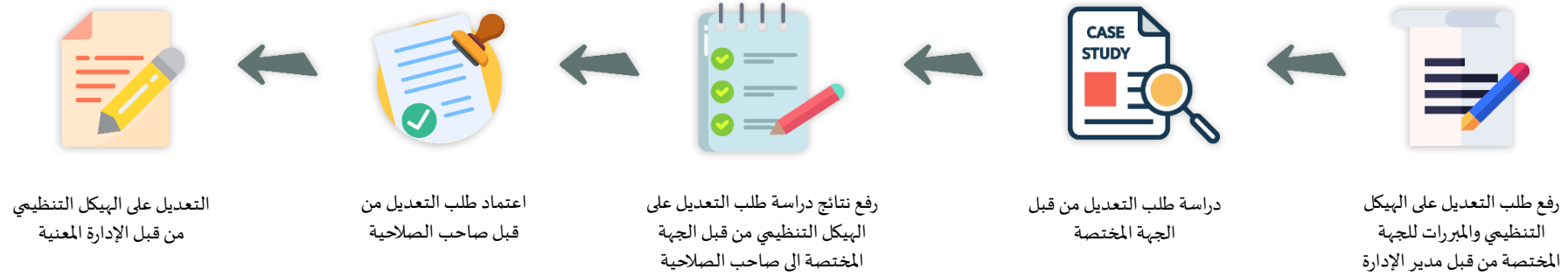


## ثالثاً: بعد اعتماد الهيكل التنظيمي :

- مراعاة مرور وقت كاف للهيكل التنظيمي المعتمد ( مدة لا تقل عن سنة ) قبل الرفع بطلب تحديث أو تطوير الهيكل للحصول على نتائج ملموسة والحكم على مدى كفاءته وفعاليته و لإتاحة الفرصة لاستقرار العمليات والافراد.
- عند طلب تعديل أو تحديث الهيكل المعتمد خلال سنة التطبيق (حسب ما يطرأ من تغييرات وتحديثات) لا بد من تقديم مبررات الطلب للجهة المعنية لدراستها وعرضها على صاحب الصلاحية لأخذ موافقته على التعديل على الهيكل المعتمد سابقا من قبله.



## خطوات دراسة طلب تعديل الهيكل التنظيمي:



الجهة المختصة: الإدارة العامة للأداء وتطوير الأعمال / وحدة تطوير الأعمال.







## الخاتمة

تُعد هذه الإرشادات ملحقاً بدليل إعداد الهيكل التنظيمي الذي سبق الإشارة لها في البداية ، وتأمل وحدة تطوير الأعمال بالإدارة العامة للأداء وتطوير الأعمال أن تساعد الإدارات في تسهيل مهمة إعداد وتطوير هياكلها التنظيمية. وسيتم بشكل دوري تحديثها حسب مستجدات العمل والتوجهات وإبلاغ الجهات والإدارات بالتحديثات وفي حال وجود أي استفسار أو توضيح أكثر يسرها أن تقدم الدعم والمساندة على البريد الإلكتروني الخاص بالوحدة.

[BD@TVTC.GOV.SA](mailto:BD@TVTC.GOV.SA)

