



الدليل الإرشادي لتطوير الهياكل التنظيمية

3	مقدمة الدليل
4	التعاريف المستخدمة
6	مجال الدليل ونطاق تطبيقه
6	هدف الدليل
7	الأدوار والمسؤوليات
	الفصل الأول: مفهوم وأهمية تطوير الهياكل التنظيمية
10	مفهوم التنظيم
11	الهيكل التنظيمي: المفهوم، الأهمية، والمكونات الأساسية
13	مبررات إعادة الهيكلة التنظيمية في القطاع العام
	الفصل الثاني: المبادئ والموجهات الرئيسية لتطوير الهياكل التنظيمية
18	المبادئ والأسس التنظيمية السليمة
26	ملخص الخطوات الإجرائية ومقاييس الأداء
	الفصل الثالث: الخطوات العملية لتطوير الهياكل التنظيمية
28	الخطوات العملية لتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي
28	تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي
31	تحليل القانون / التشريع الناظم والاستراتيجية
35	إجراء المقارنات المعيارية
37	تصميم النموذج التشغيلي للهيكل التنظيمي
40	تحديد نطاق وحجم الهيكل التنظيمي
43	تصنيف الأنشطة وتجميعها
51	إعداد الخريطة التنظيمية
54	تحديد المهام والمسؤوليات للوحدات التنظيمية
56	الخطوات الممكنة للهيكل التنظيمي
59	بروتوكولات رفع واعتماد طلب تطوير الهيكل التنظيمي
61	الأخطاء الشائعة عند إعداد الهياكل التنظيمية
64	ملخص الخطوات الإجرائية
68	النماذج
85	ملحق مجالات عمل ومهام الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة و تقسيماتها التنظيمية



مقدمة الدليل

يُعد تطوير هياكل تنظيمية فعّالة ومتكاملة من أبرز الركائز التي تستند عليها متطلبات بناء وتطوير إدارة العمليات والخدمات وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي في القطاع العام، إذ تسهم هذه الهياكل في تحقيق الانسجام بين الأدوار التي تعكسها والوظائف التي تتطلبها لضمان تحقيق الغايات والأهداف المؤسسية، كما تعزز من القدرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومسارات التحديث الوطنية بكفاءة وفعالية. ولا شك أن إعداد الهيكل التنظيمي ليس إجراءً ثابتاً، بل عملية مستمرة تتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، سواء على مستوى حجم العمل أو التشريعات أو التحولات المؤسسية أو التغييرات في التوجهات والخطط الاستراتيجية، وهو ما يتطلب من الدوائر الاستمرار في مراجعة وتحديث هياكلها التنظيمية بشكل دوري لضمان مواءمتها مع الواقع المتغير وضمان كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة ممارسة الأعمال.

تماشياً مع الجهود المبذولة في تمكين مسارات التحديث وخارطة تحديث القطاع العام، وانطلاقاً من سعي هيئة الخدمة والإدارة العامة في توفير الدعم الاستشاري والممكنات الاسترشادية وتمكين دوائر القطاع العام من تطبيق أفضل الممارسات والأدوات التطبيقية التي تساهم في تعزيز مبدأ الكفاءة التنظيمية وتنعكس إيجاباً على رحلة التطوير المستمر والتميز الحكومي في الخدمات والأداء المؤسسي، ودعمًا لجهود الدوائر في إعداد هياكل تنظيمية متكاملة ورشيقة تكون قادرة على حسن تنفيذ المهام والاختصاصات الرئيسية التي أنشأت من أجل تحقيقها، فقد قامت هيئة الخدمة والإدارة العامة بإصدار هذا الدليل للعمل به كمرجع محوري في تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في القطاع العام بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة ووضوح المسؤوليات.

يعتمد هذا الدليل على أفضل الممارسات الإدارية العالمية، والتجارب الرائدة لعدد من الدول والحكومات التي نجحت في تطوير أطر تنظيمية مرنة وفعّالة، حيث تم تكيف هذه الممارسات بما يتناسب مع الواقع التشغيلي والتشريعي والإداري في القطاع العام الأردني، حيث يتوافق مع نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام رقم (33) لسنة 2024 وتعديلاته، وما نص عليه نظام تطوير الهياكل التنظيمية في القطاع العام رقم (30) لسنة 2025 وتعليمات وصف وتصنيف الوظائف في القطاع العام لسنة 2025 والدليل الإرشادي لتحليل عبء العمل في دوائر القطاع العام لسنة 2025. كما يقدم الدليل خطوات وإجراءات تطبيقية واضحة تساعد الدوائر على بناء هياكل تنظيمية تدعم تخصصية العمل، وتُقلل من الازدواجية، وتعزز الكفاءة في توزيع المهام والمسؤوليات. وقد تمت صياغة محتوى هذا الدليل بلغة مبسطة، وبأسلوب تكاملي مدعم بأمثلة عملية وشروطات تطبيقية لكل مرحلة من مراحل تصميم أو تعديل الهيكل التنظيمي، كما تم في نهاية كل فصل تحديد الخطوات الإجرائية والملاحظات الجوهرية التي تعزز من فهم وتسلسل التطبيق العملي، مما يجعل من الدليل أداة تطبيقية مرنة وفعّالة.





التعاريف المستخدمة

التعاريف المستخدمة للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذه الوثيقة تدل على المعاني المخصصة أدناه:

المصطلح	التعريف
الهيئة	هيئة الخدمة والإدارة العامة
الدائرة	أي وزارة أو دائرة أو هيئة أو مجلس أو سلطة أو مؤسسة رسمية عامة خاضعة لنظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.
نظام تطوير الهياكل التنظيمية	نظام تطوير الهياكل التنظيمية في القطاع الحكومي رقم (30) لسنة 2025 والصادر بمقتضى المادة (120) من الدستور.
الهيكل التنظيمي	شكل بناء الدائرة والذي يحدد الوحدات التنظيمية والمواقع الوظيفية التي تتكون منها الدائرة مدرجة على شكل مستويات تنظيمية ويربط فيما بينها خط سلطة رسمي يوضح نطاق اتخاذ القرارات والمسؤوليات.
الخريطة التنظيمية	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للدائرة من حيث الحجم وتسلسل الصلاحيات والمسؤوليات وعدد المستويات الإدارية والنطاق الإشرافي وخطوط السلطة.
الهيكل الوظيفي	مخطط بياني يحدد المسميات الوظيفية التي تدرج تحت كل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي.
الوحدة التنظيمية	المكون الأساسي للهيكل التنظيمي للدائرة ذو مستوى إداري معين يتم تخصيصه لإنجاز مهام وأنشطة محددة ويوضح مسماها ومستواها حسب طبيعة تلك المهام والأنشطة.
المستوى الإداري	موقع الوحدة التنظيمية في الهيكل التنظيمي ويمثل مستوى الصلاحيات والمسؤوليات والقرارات والنطاق الإشرافي.
النطاق الإشرافي	عدد الوحدات التنظيمية التي تخضع لإشراف وحدة تنظيمية أعلى منها في المستوى الإداري.
إعادة الهيكلة التنظيمية	تغييرات جوهرية وجذرية تتعلق بتصويب الوضع التنظيمي الحالي في الهيكل من خلال إحداث تغييرات في الوحدات التنظيمية وارتباطاتها التنظيمية ونطاق إشرافها على النحو الذي يمكن الدائرة من أداء مهامها واختصاصاتها بكفاءة وفاعلية.
إدارة	وحدة تنظيمية رئيسية في الدائرة تضم مجموعة من المديريات، وتكون مهام هذه المديريات متجانسة وغير متشابهة، ويكون ارتباطها بالأمين العام أو الوزير حسب مقتضى الحال. ويتم استحداث الإدارة في أضيق الحدود وضمن الحالات المحددة في الفقرة (أ) من المادة (8) من نظام تطوير الهياكل التنظيمية.





مديرية	تمثل الوحدة الأساسية والمستوى الرئيس في الهيكل التنظيمي لممارسة مهمة رئيسية في الدائرة، وترتبط بالمستوى الأعلى منها.
قسم	المستوى التنظيمي المنبثق عن المديرية، ويشترط أن لا يقل عدد موظفي القسم عن ثلاثة موظفين بما فيهم رئيس القسم، وترتبط بمدير المديرية.
الوحدة	مسمى لوحدة تنظيمية (وحدة) أو أي مسمى آخر ولم ينطبق عليها المستويات الإدارية (إدارة، مديرية، قسم)، يجب تحديد مستواها الإداري وارتباطها في قرار إنشائها، وما تعادله من المستويات الإدارية للوحدات التنظيمية وتقسيماتها، مع مراعاة ألا تُستخدم إلا في حالات خاصة ومبررة تقتضيها مصلحة العمل، وألا تتضمن مستويات إدارية أدنى منها إلا إذا اقتضت طبيعة عملها ذلك.
الفريق المعني/المختص أو فريق تطوير الهيكل التنظيمي	فريق متخصص تم إنشاؤه بقرار من الوزير أو المدير العام للدائرة ويتضمن المختصين بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي والشؤون القانونية، كما يمكن إضافة أعضاء من أصحاب الدراية التخصصية بأنشطة قطاعات العمل الرئيسية بالدائرة، ويسند له مهام ومسؤوليات رئيسية معنية بتطوير الهيكل التنظيمي للدائرة.
الاختصاصات	مسؤوليات وأدوار نص عليها القانون المنظم لإنشاء الدائرة.
النشاط الأساسي	نشاط جوهري يرتبط ارتباطاً مباشراً بتخصصية عمل الدائرة المرتبط بقانون تأسيسها.
النشاط الثانوي	نشاط يرتبط بالعمليات المساندة أو الداعمة للأنشطة الأساسية في الدائرة.
النشاط الرئيسي	عملية محورية أو اختصاص محدد وشامل يتفرع منه مجموعة أنشطة فرعية ذات ارتباط فني مباشر.
النشاط الفرعي	اختصاص جزئي أو عملية فرعية، بحيث تساهم مع باقي الأنشطة الفرعية ذات الارتباط في إنجاز النشاط الرئيسي.





مجال الدليل ونطاق تطبيقه

يطبق هذه الدليل في كافة الدوائر الخاضعة لنظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، سواء كانت حديثة التأسيس أو دوائر قائمة وليس لها هيكل تنظيمي موثق أو بحاجة إلى إعادة تنظيم جزئي أو جذري أو تسعى لمواكبة التطور والنمو المستقبلي أو دوائر تحرص على ضمان التوافق مع متطلبات هذا الدليل، حيث يعتبر الدليل المرجعية الرئيسية في إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية. كما تعتبر مخرجات هذا الدليل بمثابة المصدر الرئيسي الذي يستند عليها في بناء الهيكل الوظيفي وتصميم بطاقات الوصف الوظيفي وقياس عبء العمل وسد العجز والفائض وإعادة توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي.

هدف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى وضع إطار منهجي وعملي موحد واسترشادي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية للدوائر في القطاع العام، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وحسن تنفيذ الأدوار والاختصاصات الرئيسية للدائرة ويضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات وحسن توزيعها، بما يسهم في نهاية المطاف إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.



الأدوار والمسؤوليات

هيئة الخدمة والإدارة العامة

1. إعداد الخريطة التنظيمية للقطاع العام والهيكل القطاعي وتحديثها كلما دعت الحاجة لذلك.
2. إعداد الدراسات والمشورة الفنية بالهيكل التنظيمي للقطاع العام بالتنسيق مع أصحاب العلاقة، بما يضمن رفع كفاءة وفاعلية أداء القطاع العام ومستوى الخدمات المقدمة ورفع التوصيات بذلك إلى مجلس الوزراء.
3. تقديم الدعم الفني والاستشاري للدوائر لتمكينها من إعداد وتطوير هيكلها التنظيمي.
4. تطوير الأدلة التنظيمية والاسترشادية لتطوير الهياكل التنظيمية في القطاع العام.
5. دراسة مقترحات الهياكل التنظيمية المعدلة وإبداء الرأي وتقديم التوصيات وفق الآلية المعتمدة بالهيئة.
6. الرقابة على مدى التزام الدوائر بتنفيذ وتطبيق أحكام نظام تطوير الهياكل التنظيمية في القطاع العام والتعليمات والأدلة الصادرة بمقتضاه عند إعداد هيكلها التنظيمي.

الدائرة الحكومية

1. تحديد مدى الحاجة إلى تطوير الهيكل التنظيمي للدائرة وتقديم الطلب المخصص لذلك.
2. التقييد بما نص عليه نظام تطوير الهياكل التنظيمية في القطاع العام والتعاميم الصادرة بهذا الخصوص.
3. تزويد الهيئة بمقترح الهيكل التنظيمي المعدل معززاً بالوثائق والبيانات الداعمة.
4. رفع الهيكل التنظيمي المقترح ونظام التنظيم الإداري (إذا تطلب) بعد استيفاء ملاحظات الهيئة إلى رئيس الوزراء.
5. تفعيل الهيكل التنظيمي المعدل خلال ثلاثة شهور من تاريخ اعتماده.
6. نشر الهيكل التنظيمي على الموقع الإلكتروني للدائرة مثبتاً عليه تاريخ آخر تحديث.

وحدات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي

1. توفير المعلومات المطلوبة حول الهيكل التنظيمي والوظيفي الحالي والخطط الإستراتيجية.
2. قياس عبء العمل وفق الدليل الإرشادي لتحليل عبء العمل.
3. إعداد وتحديث الهيكل الوظيفي/هيكل الوظائف وفق الهيكل التنظيمي المعدل.
4. مراجعة وتطوير الأوصاف الوظيفية للوظائف المتأثرة والمستحدثة وفق الهيكل التنظيمي.
5. توعية الموظفين بالتغييرات التنظيمية وفق الهيكل التنظيمي المعدل.
6. توزيع الموارد البشرية الحالية والمستقبلية ومعالجة الفائض والنقص الناتج عن عملية تعديل الهيكل التنظيمي.
7. تطوير أدلة المهام والخدمات والعمليات.
8. مراجعة وتطوير خطة إدارة المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية.





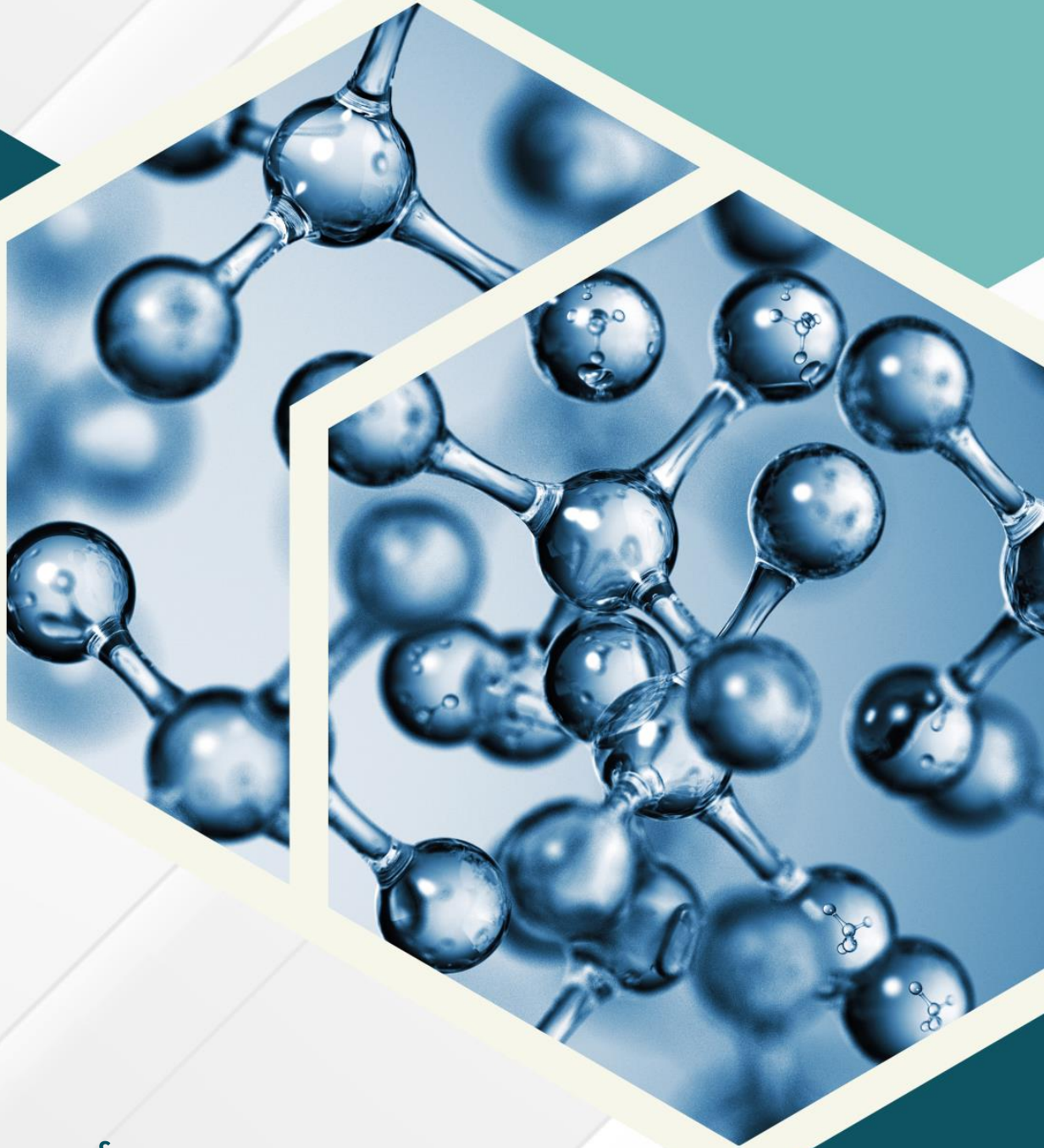
❖ فريق تطوير الهيكل التنظيمي

1. الإعداد الفني لمحتويات الهيكل التنظيمي وفق الدليل المعتمد.
2. تنفيذ متطلبات تقييم وقياس كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي.
3. إعداد كافة الدراسات التحليلية والتقييمية للهيكل التنظيمي الحالي وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة.
4. إعداد نظام التنظيم الإداري إذا تطلب الأمر.
5. التواصل الفني مع الجهات المعنية لضمان مراجعة واعتماد الهيكل التنظيمي والرد على الاستفسارات ذات الصلة.

❖ رئاسة الوزراء

1. اعتماد الهياكل التنظيمية المرفوعة وأنظمة التنظيم الإداري.
2. تحديد الجهات المشمولة بأحكام نظام تطوير الهياكل التنظيمية في القطاع العام.
3. عرض الحالات التي لم يرد النص عليها في نظام تطوير الهياكل التنظيمية أو أي حالة لم يتم معالجتها وفقاً لأحكامه أو أي حالة ناتجة عن تطبيق أحكامه على مجلس الوزراء لاتخاذ القرار المناسب بشأنها بتنسيب من الرئيس.





الفصل الأول
مفهوم وأهمية
تطوير الهياكل التنظيمية



✧ مفهوم التنظيم

في ظل التطورات العالمية المتسارعة على مختلف الأصعدة، تشهد الدوائر الحكومية في العالم بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص تحديات وتغييرات تنظيمية في حجم وتخصيص الأنشطة الكفيلة بتحقيق الإستراتيجيات الحكومية والتوجهات القيادية الرشيدة ومتطلبات الارتقاء بمسارات التحديث السياسي والاقتصادي والإداري، فقد برزت الحاجة الملحة إلى أهمية تعزيز الدور التنظيمي وعمليات التطوير المؤسسي لتنظيم هذه الأدوار والعلاقات ورفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

ويُعد التنظيم الإداري أحد الوظائف الأساسية في علم الإدارة الحديثة، إلى جانب كل من التخطيط، والتوجيه، والرقابة. ويمثل التنظيم الإداري الجسر الذي يربط بين التخطيط الاستراتيجي وبين تنفيذ البرامج والمشاريع والخدمات، حيث يقوم على تحديد المهام والأنشطة المطلوبة، وتجميعها في وحدات تنظيمية مترابطة، وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات وإنشاء قنوات الاتصال الرسمي بين مختلف المستويات الإدارية داخل الدائرة.

يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية، من أهمها:

- ✧ **تحديد المهام والأدوار بوضوح:** من خلال تقسيم العمل والاختصاصات الرئيسية إلى وظائف محددة ومتناسقة لتجنب التداخل والازدواجية.
- ✧ **تحقيق الانسيابية والتناغم في العمليات:** من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين مختلف عناصر التنظيم، مما يسهّل اتخاذ القرار وتنفيذه.
- ✧ **تسهيل عملية المتابعة والتقويم:** من خلال وجود مرجعية تنظيمية ومهام محددة وقابلة للقياس يمكن مطابقة الأداء الفعلي بناءً عليها.
- ✧ **تمكين الرقابة الفعّالة:** من خلال وضوح المسؤوليات لمختلف الأطراف وتحديد مستويات ونطاق الإشراف.
- ✧ **تعزيز الكفاءة التشغيلية:** من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

ويُترجم التنظيم الإداري عملياً من خلال بناء هيكل تنظيمي واضح ومتناسك يُراعي طبيعة عمل الدائرة وطموحاتها المستقبلية، والذي يُعد الإطار الرسمي الذي تُبنى عليه العلاقات الإدارية داخل الدائرة. ويشكّل هذا الهيكل العمود الفقري للحكومة الرشيدة، إذ يوضح المسارات الإدارية، ويحدد خطوط السلطة، ويبين توزيع الوظائف والمسؤوليات، ويُمكن الجهات من الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. لذلك، تلجأ بعض الدوائر إلى إعادة التنظيم وتحسين مقومات وعناصر التنظيم الداخلي وعلى رأسها تطوير هيكلها التنظيمي بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التنظيمية والتشغيلية.





✧ الهيكل التنظيمي: المفهوم، الأهمية، والمكونات الأساسية

لم يعد الهيكل التنظيمي مجرد وثيقة تُعرض في دليل أو تُرفق ضمن الموقع الإلكتروني للدائرة، بل أصبح أداة استراتيجية تُعكس من خلالها التوجهات الرئيسية للدائرة وتركز إلى الشخصية الاعتبارية والوظيفية ونمط التواصل والسلطة لتلك الدائرة، كما يُبنى على أساسها العديد من الممارسات الإدارية المرتبطة بالتخطيط للموارد، وتوزيع الأدوار، تصنيف الوظائف، رسم المسارات الوظيفية، بناء الهيكل الوظيفي وبطاقات الوصف الوظيفي، قياس الأداء، توزيع عبء العمل والعديد من الممارسات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، فإن تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية لا بد أن يكون عملية مستمرة تستند إلى بيانات دقيقة وتحليل موضوعي وشامل، يراعي التغيرات المؤسسية والتشريعية والتقنية، واحتياجات الفئات المعنية ومتطلبات عمليات التطوير الإستراتيجي، لتكون الدائرة قادرة على التكيف والاستجابة بفعالية ومرونة.

يُعد الهيكل التنظيمي بمثابة البنية الأساسية التي تقوم عليها أنشطة واختصاصات أي دائرة، إذ يُجسد الهيكل التنظيمي الشكل الرسمي لتوزيع وتنسيق المهام والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية داخل الدائرة، ويُعبّر عن واقع التنظيم الإداري المعتمد من خلال بناء لتسلسل هرمي يوضح خطوط السلطة والتبعية، ويرسم العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية. كما يُمكن هذا الهيكل من فهم طريقة التواصل والتناغم بين الأنشطة المختلفة في الدائرة مع بعضها البعض، ويُسهّم في توجيه العمل المؤسسي نحو تحقيق الغايات والأهداف العامة والتوجهات الإستراتيجية بكفاءة وانسجام. كما يُعد مرجعًا محوريًا في كل من الجوانب الإدارية والتشغيلية ويُستخدم كأساس في اتخاذ القرار، وتوزيع الموارد، وإدارة الأداء.

تبرز أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح ومتكامل ورشيق في كونه:

1. **الإطار العام لتنظيم العمل وتوزيع الأدوار :** فهو يحدد مواقع الوظائف ومستوياتها الإدارية والمسؤوليات والمسميات الوظيفية، ويُساعد على توجيه انسيابية العمليات المؤسسية، مما يضمن التناسق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
2. **مرجع لإدارة الموارد والمسؤوليات :** يُستخدم في تحديد مراكز المسؤولية ومواقع اتخاذ القرار، كما يُشكل نقطة انطلاق لتطبيق أنظمة المساءلة والرقابة الإدارية.
3. **أداة لضبط الصلاحيات واتخاذ القرار :** إذ يُحدد مستويات السلطة داخل الدائرة، ويُوضّح حدود السلطة والصلاحيات في كل مستوى إداري.
4. **أساس لتخطيط وقياس الأداء وتحسينه :** حيث يُتيح تحديد المؤشرات التشغيلية لكل وحدة تنظيمية، ما يُسهّل عمليات الرقابة والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.
5. **وسيلة داعمة للحوكمة وتحقيق الشفافية التنظيمية :** من خلال توضيح المسؤوليات وفصل حالات التضارب في الصلاحيات وإظهار العلاقات الرسمية بين الوحدات، مما يُقلل من تضارب الصلاحيات أو الازدواجية في الأداء.
6. **داعم لعمليات التطوير المؤسسي :** إذ يُستخدم كأداة لتقييم الوضع التنظيمي الحالي ومدى استيعابه للمتغيرات والمستجدات والخطط الإستراتيجية واقتراح التعديلات التنظيمية اللازمة، لمواكبة التغيرات في المهام أو حجم العمل أو التوجهات الإستراتيجية والحكومية.
7. **مركز لاستكمال المتطلبات التنظيمية وأنشطة الموارد البشرية:** حيث تستند عليه عمليات تنظيمية عديدة مثل بناء الهيكل الوظيفي والمسارات الوظيفية وتقييم وتصنيف الوظائف وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي.





وتتكون الهياكل التنظيمية في القطاع العام من المكونات التنظيمية الرئيسية التالية:

1. الإدارة:

وتتضمن مجموعة من المديريات المتجانسة في التصنيف العام للاختصاص، ولكنها غير متشابهة في خصوصية ومتطلبات النشاط ولا يمكن تجميعها ضمن وحدة تنظيمية واحدة، وترتبط الإدارة بالأمن العام أو الوزير حسب مقتضى الحال، على أن يتم استحداثها في أضيق الحدود وضمن الشروط المشار لها في الخطوات العملية لتصميم الهيكل التنظيمي ضمن الفصل الثالث من هذا الدليل.

2. المديرية:

وتمثل الوحدة الرئيسية والمستوى الفني الأعلى في الهيكل التنظيمي لممارسة مهمة أو نشاط رئيسي في الدائرة، وتضم ما لا يقل عن قسمين إثنيين. وترتبط بالمستوى الأعلى وفق طبيعة الهيكل التنظيمي والمستوى الإداري (سواء كان مدير إدارة، مساعد أمين عام، أمين عام/مدير عام أو وزير).

3. قسم:

مستوى تنظيمي منبثق عن المديرية ويعنى بتنفيذ نشاط فرعي من النشاط الرئيسي للمديرية، على ألا يقل عدد موظفي القسم عن موظفين إثنيين من غير رئيس القسم. ولا يجوز بأي حال من الأحوال استحداث قسم بدون مديرية.

4. وحدة:

لا يوجد له تصنيف محدد من حيث إنه يمثل نشاط فرعي أو نشاط رئيسي، إلا أنه يتم اللجوء له في حالات خاصة ومبررة تقتضيها مصلحة العمل وأهمية ومستوى الارتباط. إلا أنه غالباً ما يعكس أنشطة ذات طبيعة متخصصة، كما أن مستواه الإداري وارتباطه التنظيمي وما يعادله من المستويات الإدارية للوحدات التنظيمية وتقسيماتها مرتبط بالمبررات التنظيمية لكل دائرة، من حيث الأهمية التنظيمية والمستوى الإداري. ومن الممكن في حالات مبررة أن يتضمن مستويات إدارية أدنى منه.

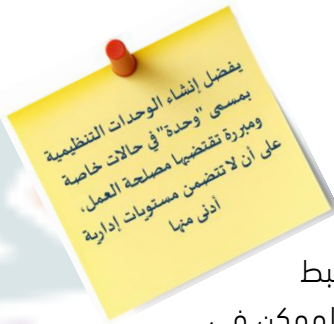
5. فرع:

تستعمل للدلالة على تمثيل بعض أو مجمل أنشطة الدائرة ضمن مكان جغرافي أو تمثيل نشاط مستقل ذا خصوصية، وعادة ما تكون بمستوى تنظيمي يعادل المديرية. وقد يشمل على وحدات إدارية أدنى منه، وغالباً ما يرتبط بالإدارة العليا.

6. مكتب:

يستعمل غالباً في حال وجود نشاط فرعي مستقل لا يندرج مع أنشطة فرعية تجمعية متشابهة ترتبط بنشاط رئيسي محدد أو قد يكون نشاط متشابه ومرتبطة بنشاط رئيسي إلا أن بعض مبادئ التنظيم السليم أو التوجهات التشريعية أو الحكومية تفرض فصله بوحدة تنظيمية مستقلة، مثل مبدأ الفصل بين الأنشطة التنفيذية والرقابية. وغالباً ما يكون المكتب في مجالات الأعمال الإدارية أو المكتبية أو الرقابية أو الداعمة أو يمثل أنشطة للدائرة ضمن منطقة جغرافية، وعادة ما يرتبط تنظيمياً بالإدارة العليا للدائرة. كما أنه يعادل مستوى القسم من حيث الأهمية التنظيمية والمستوى الإداري.

من الضروري التنويه إلى أن الهيكل التنظيمي لا يُبنى بمعزل عن استراتيجية الدائرة. بل ينبغي أن يكون انعكاساً مباشراً لأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وأن يُصمم بطريقة تمكن الدائرة من تنفيذ خططها التشغيلية، ومشاريعها، ومبادراتها بكفاءة وفاعلية. وبالمقابل تتسبب الهياكل التنظيمية غير المتوافقة مع خطتها الاستراتيجية إلى عرقلة عملية التطوير في الأداء المؤسسي والحد من فرص النمو والارتقاء.





مبررات إعادة الهيكلة التنظيمية في القطاع العام

تُعد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية ضرورة استراتيجية وممارسة سليمة ودورية لا بد أن تلجأ إليها الدوائر لمواكبة المتغيرات وتطوير الأداء. وفيما يلي أبرز المبررات التي تستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي:

أولاً: التغيرات الخارجية أو المؤسسية

1. صدور تشريع جديد أو تعديل على تشريع قائم

عندما يصدر تشريع أو قانون جديد باستحداث دائرة أو بتغيير مهام أو صلاحيات دائرة معينة، يصبح من الضروري مواءمة الهيكل التنظيمي مع التعديلات التشريعية الصادرة. مثال: صدور قانون جديد بإنشاء دائرة مستحدثة أو بنقل بعض الاختصاصات من وزارة إلى هيئة مستقلة، مما يتطلب إعادة توزيع المهام داخل الوزارة. أو تحويل دائرة من جهة رقابية إلى جهة تنفيذية، فإن ذلك يتطلب إعادة هيكلة لتضم وحدات تنفيذ ميداني، لا فقط متابعات رقابية.

2. تعديل في الأهداف أو الاختصاصات المؤسسية

في حال تم تعديل اختصاص إحدى الدوائر، أو إضافة، أو نقل بعض الاختصاصات، أو إعادة تعريف دورها الرئيسي ضمن المنظومة الحكومية. مثال: حالة مثل دمج دائرتين أو نقل بعض الاختصاصات من دائرة إلى أخرى، أو التوسع أو الحد من بعض الاختصاصات والدور لنفس الدائرة.

3. تغيرات جوهرية في الاستراتيجية المؤسسية

تشمل إجراء تعديلات جوهرية على التوجهات والخطة الإستراتيجية أو الانتقال إلى نماذج عمل جديدة، أو التركيز على مجالات مختلفة ضمن نفس القطاع. مثال: اعتماد استراتيجية التحول الرقمي بنسبة 100%، ما يستدعي دمج وحدات تقنية المعلومات مع وحدات التشغيل وتأسيس وحدة للابتكار.

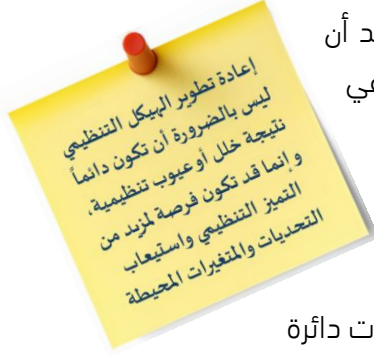
ثانياً: مؤشرات أداء تدل على ضعف في كفاءة التنظيم الحالي

1. ضعف الأداء العام أو انخفاض الكفاءة التشغيلية

عند وجود مؤشرات أداء رئيسية تدل على تدني مستويات الخدمة أو رضا الجمهور أو بطء في اتخاذ القرار، أو تكرار الأخطاء، أو تأخير في إنجاز المعاملات. مثال: تأخر الرد على شكاوى الجمهور رغم وجود وحدة خدمة متخصصة بالجمهور، ما يكشف عن وجود خلل في التنسيق التنظيمي أو توزيع الأدوار والصلاحيات بين الوحدات التنظيمية داخل الدائرة.

2. ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية

يُعد غياب التكامل والتنسيق الفني بين الوحدات التنظيمية أو تكرار وازدواجية بعض الأعمال والمخرجات دلالة على وجود خلل في التصميم التنظيمي للدائرة. مثال: تنفيذ مشاريع متشابهة من قبل وحدتين مختلفتين دون علم كل منهما بالأخرى. أو حدوث خلل أو عدم تكامل في مخرجات مشروع بسبب سوء التنسيق بين الوحدات التنظيمية المشتركة ذات الصلة.





3. ضعف الحوكمة والرقابة الداخلية

غياب ضوابط الإشراف والرقابة أو عدم وضوحها بدقة، أو تضارب المصالح داخل الدائرة، يدل على ضرورة إعادة التنظيم لضمان تطبيق مبدأ الحوكمة والمساءلة والشفافية. مثال: تنفيذ عمليات الصرف المالي ضمن نفس الوحدة المعنية بالمناقصات والمشتريات، أو عدم وضوح الجهة المسؤولة عن متابعة تنفيذ السياسات العامة، مما يؤدي إلى خلل في الرقابة والمتابعة.

ثالثاً: توسع في المهام أو التغيرات التقنية

1. إضافة أنشطة جديدة أو التوسع في أنشطة قائمة

تطور خدمات الدائرة أو توسع نشاطها أو انتشارها الجغرافي، أو صدور التعاميم الحكومية المتعلقة بإنشاء وحدات تنظيمية في القطاع العام لتفعيل مهام وأنشطة معينة، الأمر الذي يجعل الهيكل الحالي غير قادر على استيعاب الأدوار والتنوع والأعباء الجديدة. مثال: استحداث وحدة مختصة بـ"الاستدامة" لدائرة معينة بالبيئة بعد تبني أهداف وبرامج التنمية المستدامة.

2. التغيرات التكنولوجية والرقمية ووظائف المستقبل

تبني حزمة من وظائف المستقبل أو التوجه نحو الأتمتة والتحول الرقمي، يتطلب تعديل الهيكل لدمج التكنولوجيا ضمن مختلف عمليات وأنشطة العمل أو لتوسيع نطاق الأنشطة المرتبطة بالتحويلات الرقمية ووظائف المستقبل. مثال: إنشاء وحدة "الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات" بهدف تطوير آليات جمع وتحليل البيانات عبر نماذج تنبؤية تعتمد على الذكاء الاصطناعي، أو إنشاء وحدات متخصصة للأمن السيبراني أو لبرمجيات الذكاء الاصطناعي، أو تحويل خدمات مراكز خدمة الجمهور إلى خدمات رقمية. أو إضافة وحدة خاصة بـ "المراقبة الذكية" التي تعتمد على أنظمة رؤية حاسوبية (Computer Vision) بدلاً من المراقبين الميدانيين.

رابعاً: وجود عيوب تنظيمية داخل الهيكل الحالي

1. تعدد المستويات الإدارية دون مبرر وظيفي

زيادة خطوط السلطة وتعدد المستويات الإدارية دون حاجة حقيقية، يعكس مؤشرات تدل على البيروقراطية والسلطوية وبطء عملية صنع القرار. مثال: وجود خمسة مستويات إدارية بين المدير العام وأصغر وحدة تنظيمية ضمن دائرة محدودة الحجم.

2. عدم التوازن في حجم أو طبيعة التقسيمات التنظيمية

عدم التوازن بين الوحدات التنظيمية التي تكون على نفس المستوى الإداري من حيث عدد الموظفين أو حجم الأنشطة.





مثال :وجود مديرية للموارد البشرية والتطوير المؤسسي يتواجد بها (25) موظف في حين نجد مثلاً مديرية بنفس المستوى التنظيمي للإعلام يتواجد بها (3) موظفين ومستقلة عن مديرية العلاقات العامة في دائرة اختصاص عملها الرئيسي ليس في الشأن الإعلامي.

3. الازدواجية أو التضارب في المهام والاختصاصات

قد تتكرر نفس المهام في أكثر من وحدة، أو تتضارب الصلاحيات، مما يُربك الأداء والثبات المؤسسي.

مثال: وجود وحدتين تتوليان التراخيص لنفس الفئة المستهدفة، أو حالة ازدواجية في تلقي شكاوى الجمهور بين مركز "خدمة الجمهور" ووحدة "الحوكمة" مثلاً حيث تتلقى أيضاً شكاوى مباشرة ذات صلة. أو وحدة تمنح التراخيص ضمن معايير محددة ووحدة أخرى تراقب على المنشآت المرخصة وتستخدم معايير مختلفة ومتضاربة مع معايير الوحدة الأولى.

4. عدم ملائمة نطاق الإشراف الإداري

سواء كان نطاقاً ضيقاً جداً أو واسعاً أكثر من اللازم، فإن عدم التوازن في الإشراف يؤثر على الكفاءة الإدارية وكفاءة المتابعة والقيادة والتواصل الفعال.

مثال :مدير يشرف على 20 موظفاً، مما يضعف قدرته على المتابعة والتوجيه، ومدير يشرف على موظف واحد فقط.



1 عدم جواز استخدام الموقع التنظيمي "مساعد الأمين العام" في حال تضمن الهيكل التنظيمي مستوى "إدارة".

2 عدم إدراج مديريات بدون أقسام، أو أقسام بدون مديريات.

3 ضرورة دراسة فكرة تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري وخاصة مع كل تحديث يتم على الخطة الإستراتيجية.

4 فريق تطوير الهيكل التنظيمي هو فريق مؤقت يجمع متخصصين من عدة مجالات في الدائرة لضمان كفاءة وموضوعية تطوير الهيكل التنظيمي.

5 لا يوجد هيكل مثالي واحد لكل الدوائر الحكومية، فلكل دائرة خصوصيتها وطبيعتها ظروفها التشريعية والتنظيمية.



أهم مقاييس الأداء (مؤشرات النجاح)	
1	نسبة التزام الأطراف المعنية بالمسؤوليات المحددة.
2	نسبة جاهزية المبررات التنظيمية لتطوير الهيكل التنظيمي.
3	نسبة جاهزية الوثائق والبيانات الداعمة لمشروع تطوير الهيكل التنظيمي.
4	الوقت الزمني لإعداد متطلبات تقديم طلب استحداث/ تعديل الهيكل التنظيمي.





الفصل الثاني

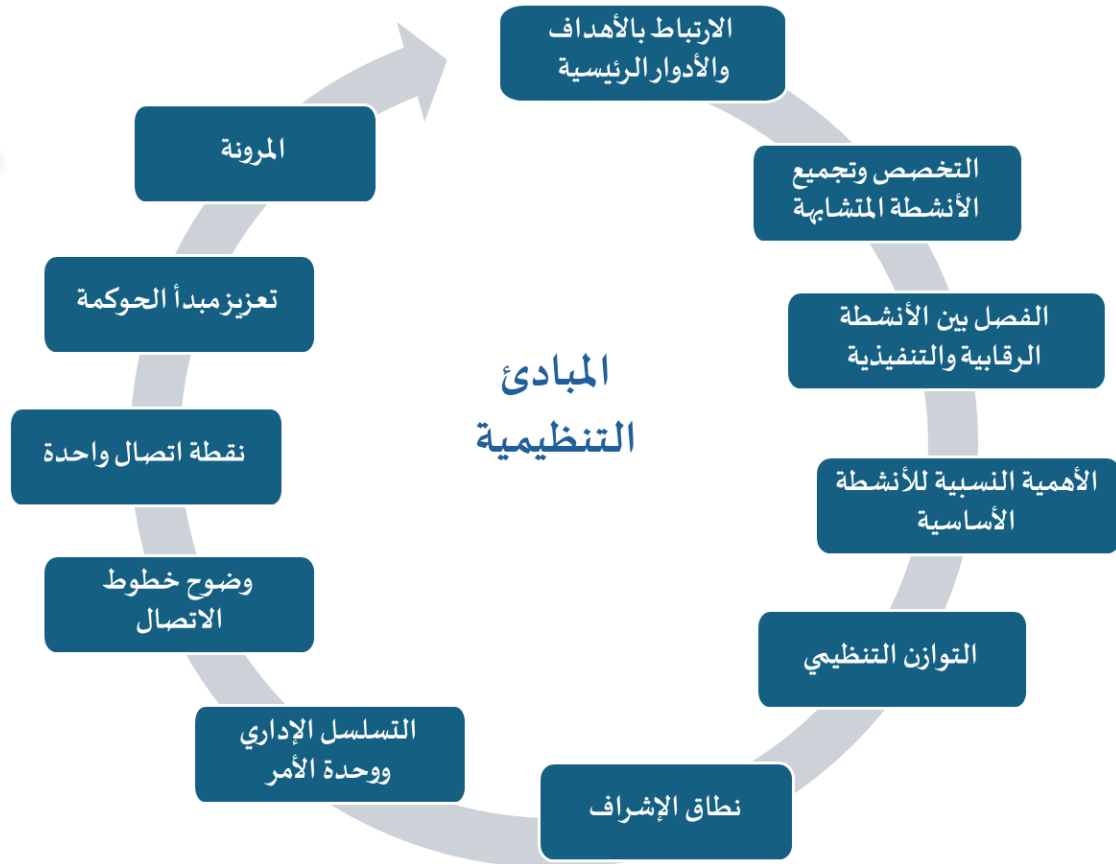
المبادئ والموجهات الرئيسية

لتطوير الهياكل التنظيمية

المبادئ والأسس التنظيمية السليمة

تجدر الإشارة إلى أنه عندما تتخذ دائرة ما قراراً بتطوير هيكلها التنظيمي، فإنه لا يُنظر إلى هذه العملية على أنها مجرد توزيع للمهام أو رسم للعلاقات بين الوحدات، بل هي عملية استراتيجية تستند إلى مجموعة من المبادئ التنظيمية المتعارف عليها والتي تمثل الإطار الفكري والمرجعي لضمان فعالية التنظيم وكفاءته، كما أنها تتأثر بمجموعة من الاعتبارات مثل طبيعة الأهداف المؤسسية، وحجم النشاط وتكراره وانتشاره، ودرجة التعقيد في البيئة التشغيلية، ومدى الحاجة إلى المرونة أو الانضباط. لذلك، رغم أهمية الالتزام بتضمين تلك المبادئ ضمن البناء التنظيمي لهيكل الدائرة، إلا أنه بالمقابل لا يمكن النظر إلى هذه المبادئ التنظيمية بشكل مجرد بمعزل عن السياق المؤسسي والبيئي؛ إذ تختلف أولوياتها وأهميتها من دائرة إلى أخرى بحسب حجمها وخصوصية عملها، ونموذج الحوكمة المعتمد، ومدى تطور البنية الإدارية القائمة. وعليه، فإن الالتزام بها لا يعني الجمود المطلق، بل يقتضي فهماً عميقاً لطبيعتها وتطبيقاً مرتباً يتلاءم مع الأهداف والتحديات الفعلية للدائرة.

وفيما يلي، سيتم استعراض أبرز هذه المبادئ التي تشكّل الأساس الذي يُبنى عليه الهيكل التنظيمي السليم:

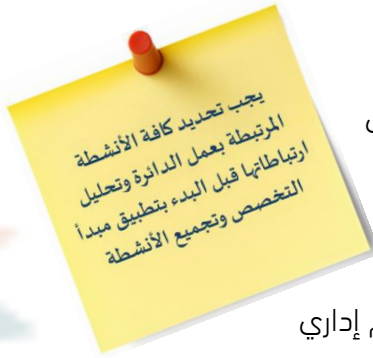




المبدأ الأول: الارتباط بالأهداف والأدوار الرئيسية للدائرة

يجب أن يُعد الهيكل التنظيمي بشكل يترجم اختصاصات وأدوار الدائرة المنصوص عليها في قانون التأسيس والتشريعات النازمة لعملها، وبالوقت نفسه يتناغم مع الأهداف الاستراتيجية والغايات المؤسسية، بحيث يكون لكل وحدة تنظيمية عليا (وبالأخص الإدارات والمديريات الرئيسية) انعكاس مباشر لدور محدد أو أكثر من أدوار الدائرة واختصاصاتها وأهدافها الإستراتيجية أو جزء منها (حسب حجم التنظيم)، بحيث يترجم على شكل وحدة تنظيمية متكاملة ومهام واضحة.

ويندرج تحت بند التشريعات النازمة في القطاع العام، كافة التشريعات والقوانين والقرارات التي تصدرها رئاسة الوزراء أو الجهات الحكومية المتخصصة ذات الطبيعة المناظرة لوحدات تنظيمية، منها على سبيل المثال: إنشاء وحدات تنظيمية تحت مسمى الموارد البشرية والتطوير المؤسسي، التدقيق الداخلي، دراسات تقييم الأثر، إدارة المعلومات وتحليل البيانات وغيرها. سواء باستحداث وحدات تنظيمية أو تمثيلها بأنشطة فرعية ضمن وحدات قائمة أو بتفعيل وظائف متخصصة.



المبدأ الثاني: التخصص وتجميع الأنشطة المتشابهة

يتم تجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة أو المتجانسة وظيفيًا ضمن وحدات تنظيمية موحدة؛ لضمان زيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ العمليات التشغيلية المطلوبة. ويجب مراعاة التحديد والدقة والوضوح في صياغة الاختصاصات لكل تقسيم إداري لتفادي الازدواجية والتكرار في الأنشطة والمهام بما يُسهم في تحقيق التركيز المهني، وتطوير الكفاءة التنظيمية، واستثمار الخبرات التخصصية بصورة أفضل.

مثال (1): اختصاص مرتبط بتجربة المتعاملين

لا بد من وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بقياس رضا المتعاملين وتحليل تجربة ورحلة المتعامل وتطوير نقاط الاتصال الحكومية مع الجمهور.

مثال (2): اختصاص يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية

بالتالي لا بد من وجود وحدة تنظيمية متخصصة في رصد المخاطر المحتملة على مستوى العمليات والمشاريع، ووضع خطط الاستجابة وضمان استمرارية الأعمال أو قد تكون نشاط فرعي من أنشطة وحدة تنظيمية معينة (وفق نطاق وحجم الهيكل التنظيمي).



المبدأ الثالث: الفصل بين الأنشطة الرقابية والتنفيذية

ويُقصد به عدم جمع مسؤوليات التنفيذ المباشر للأنشطة والعمليات مع مسؤوليات الرقابة والتقييم على تنفيذ تلك الأنشطة أو الرقابة عليها داخل نفس الوحدة أو المستوى التنظيمي، وذلك لضمان الحيادية والاستقلالية وتجنب تضارب المصالح وتعزيز معايير ومتطلبات الحوكمة المؤسسية.





مثال:

من غير المناسب أن تتبع وحدة التدقيق الداخلي أو الرقابة إلى مديرية الشؤون المالية، لأن الأخيرة هي الجهة المنفذة للسياسات المالية والميزانية. وكذلك الحال بالنسبة للرقابة على المشاريع وتخطيط وتنفيذ المشاريع، وأيضاً المشتريات والعقود مع المالية.

المبدأ الرابع: الأهمية النسبية للأنشطة الأساسية

ترتيب وتصنيف الأنشطة الأساسية للدائرة وفقاً لمستوى تأثيرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومدى ارتباطها المباشر بالاختصاصات الجوهرية للدائرة، بحيث تُعطى الأنشطة الأكثر أهمية وزناً تنظيمياً أعلى من غيرها عند التصميم التنظيمي لمستوى ونوع وحجم والمستوى الإداري للوحدة التنظيمية. ولا شك أن هذا المبدأ هو الأساس الذي يقوم في إطاره تحديد المستوى الإداري (إدارة/ مديرية/ قسم... الخ) بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى كحجم الدائرة الحكومية وطبيعة عملها.

وفي هذا السياق، لا بد للدائرة من القيام بتصنيف الأنشطة إلى: أنشطة أساسية ترتبط بشكل مباشر باختصاصات الجهة، وأنشطة ثانوية وهي أنشطة ترتبط بشكل غير مباشر باختصاص رئيسي للدائرة أو تقدم أنشطة داعمة أو مساندة لذلك الاختصاص. وفي حال توفر عدد من الأنشطة الفرعية المتنوعة أو الداعمة ذات الطبيعة المتشابهة ووفقاً لمبدأ التخصص وتجميع الأنشطة يمكن ضمها وفق وحدة تنظيمية بمستوى رئيسي.

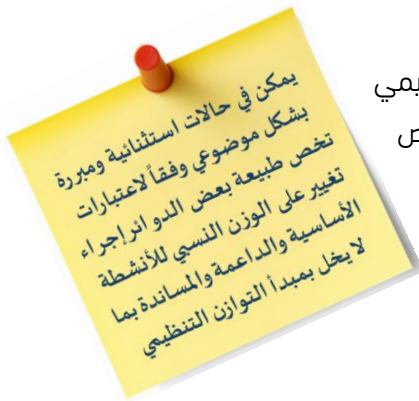
مثال لهيئة رقابية:

1. **نشاط أساسي:** التفتيش والرقابة الميدانية، يجب أن يكون في قمة الهيكل، كوحدة تنظيمية مركزية.
2. **نشاط ثانوي:** خدمات الدعم الفني لتطبيقات الرقابة، يُدرج كوحدة دعم ضمن وحدة تنظيمية أكبر مثل وحدة تقنية المعلومات.

هذا ويمكن استخدام النموذج رقم (7) لتقييم وتصنيف أنشطة الدائرة قبل البدء بتحديد حجم التنظيم المناسب وذلك وفق ما سيتم شرحه بتفصيل في الفصل الثالث.

المبدأ الخامس: التوازن التنظيمي

يشير إلى ضرورة ضمان الانسجام والتكافؤ بين عناصر الهيكل التنظيمي المختلفة في الأنشطة الأساسية والداعمة والمساندة وكذلك الحصر على ألا يطغى حجم وأهمية وعبء وحدة تنظيمية على أخرى من نفس المستوى أو تختل العلاقات والموارد والمسؤوليات داخل الهيكل، الأمر الذي قد يسبب عدم عدالة تنظيمية أو ضعفاً في التنسيق أو هدرًا في الجهود.





وعليه يوصى في القطاع العام مراعاة التوازن بين الوحدات التنظيمية على النحو التالي:

1. **الوحدات التنظيمية الأساسية:** وهي الوحدات التي تتولى تنفيذ مهام وأنشطة تساهم بشكل مباشر في تحقيق المهام الأساسية التي أنشأت من أجلها الدائرة، وتشكل النسبة الأكبر بحيث لا تقل عن **(60%)** من عدد الوحدات التنظيمية لمجمل الهيكل التنظيمي للدائرة.
 2. **الوحدات التنظيمية الداعمة:** وهي الوحدات التي تتولى تنفيذ مهام وأنشطة داعمة في مجالات التخطيط الإستراتيجي والاتصال الحكومي والشؤون القانونية وغيرها للوحدات التنظيمية الأساسية.
 3. **الوحدات التنظيمية المساندة:** وهي الوحدات التي تتولى الخدمات المالية والإدارية والنقل والصيانة وغيرها.
- على ألا يزيد نسبة تمثيل الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة عن **(40%)** من عدد الوحدات التنظيمية لمجمل الهيكل التنظيمي للدائرة.

مثال:

1. وجود مديرية للموارد البشرية والتطوير المؤسسي، ومديرية للشؤون الإدارية، ومديرية للشؤون المالية، ومديرية للشؤون القانونية، ومديرية للتحويل الرقمي، في حين نجد (3) مديريات معنية بالأنشطة الأساسية للدائرة، الأمر الذي يعكس خلل في التوازن التنظيمي والكفاءة التشغيلية.
2. (9) مديريات كل منها تتألف من (7) أقسام يتبع لكل منها، في حين يوجد مديرية تتكون من قسمين فقط، الأمر الذي يستدعي التحقق من التوازن التنظيمي ومدى وجود مبرر تنظيمي منطقي لهذه الحالة.

ويجدر التنويه، إلى ضرورة مراعاة عدم تسمية أي وحدة تنظيمية أصغر باسم الوحدة التنظيمية التابعة لها، حيث يؤدي ذلك إلى حدوث لبس في فهم طبيعة مهام تلك الوحدة التنظيمية، بالإضافة إلى أنها ترمز إلى أن هذه الوحدة التنظيمية معنية بكامل نشاط الوحدة التنظيمية الأعلى التي تتبعها.

المبدأ السادس: نطاق الإشراف

يشير نطاق الإشراف إلى عدد الموظفين أو المرؤوسين المباشرين الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد، ويتحمل مسؤولية متابعتهم، وتوزيع العمل بينهم، وضمان جودة الأداء والتنفيذ. وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة واحدة تحدد العدد الأمثل لنطاق الإشراف، إلا أن التجارب الإدارية تشير إلى أن النطاق الفعال يتراوح عادةً بين 5 إلى 8 أفراد، مع ضرورة مراعاة طبيعة العمل ودرجة تعقيده. فالهدف ليس تقليص العدد أو زيادته، بل الوصول إلى توازن يسمح بتحقيق الفعالية في الإشراف دون تحميل الرئيس المباشر عبئاً يضعف قدرته على التوجيه والمراقبة. وعليه يوصى في القطاع العام بأن لا تقل الوحدات التنظيمية التي تتبع لمدير الإدارة أو مدير المديرية عن وحدتين ولا تزيد عن سبع وحدات تنظيمية ما أمكن ذلك. علماً بأن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً مهماً في تحديد النطاق الأمثل للإشراف بحيث يتم استخدامه في حدوده الدنيا أو العليا، والتي يمكن إجمالها بما يلي:





1. **عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي:** حيث إنه كلما زاد عدد المستويات الإدارية وخاصة في الهيكل التنظيمي العمودي كلما قل نطاق الإشراف والعكس صحيح.
2. **طبيعة النشاط ودرجة تعقيده:** كلما زادت تخصصية الأنشطة وتنوع متطلبات إنجازها وحساسية تأثيرها من قبل الوحدة التنظيمية كلما كان من المستحسن تقليل نطاق الإشراف فمثلاً: وحدة معنية بالتحليل الإستراتيجي تتطلب تنفيذ أنشطة تتطلب خبرة وتحليل حيث يشكل جودة مخرجات عملهم تأثير حرج على نجاح العمل المؤسسي. في حين عندما تكون طبيعة العمل بسيطة أو قد تتشابه وتتكرر طبيعة المهام للوظائف التي ستندرج ضمن الوحدة التنظيمية، كلما زاد نطاق الإشراف مثل وحدة تنظيمية معنية حصراً بالتفتيش على الأسواق وسيتم تمثيلها من خلال وظيفة مفتش أسواق فلا ضير من اعتماد الحد الأقصى لنطاق الإشراف.
3. **مستوى الأتمتة والتحول الرقمي والذكي:** كلما زاد الاعتماد على التطبيقات والبرامج والتقنيات الذكية والرقمية في الدائرة يمكن توسيع نطاق الإشراف، فمثلاً يمكن في مركز خدمة الجمهور الذي يعتمد تطبيقات وأنظمة رقمية وذكية زيادة نطاق الإشراف للرئيس المباشر/المدير إلى الحد الأقصى.

المبدأ السابع: التسلسل الإداري ووحدة الأمر

لا يجوز أن يكون هناك أكثر من خط سلطة واحد للمستوى التنظيمي مهما كانت حساسية وأهمية النشاط الذي يؤديه

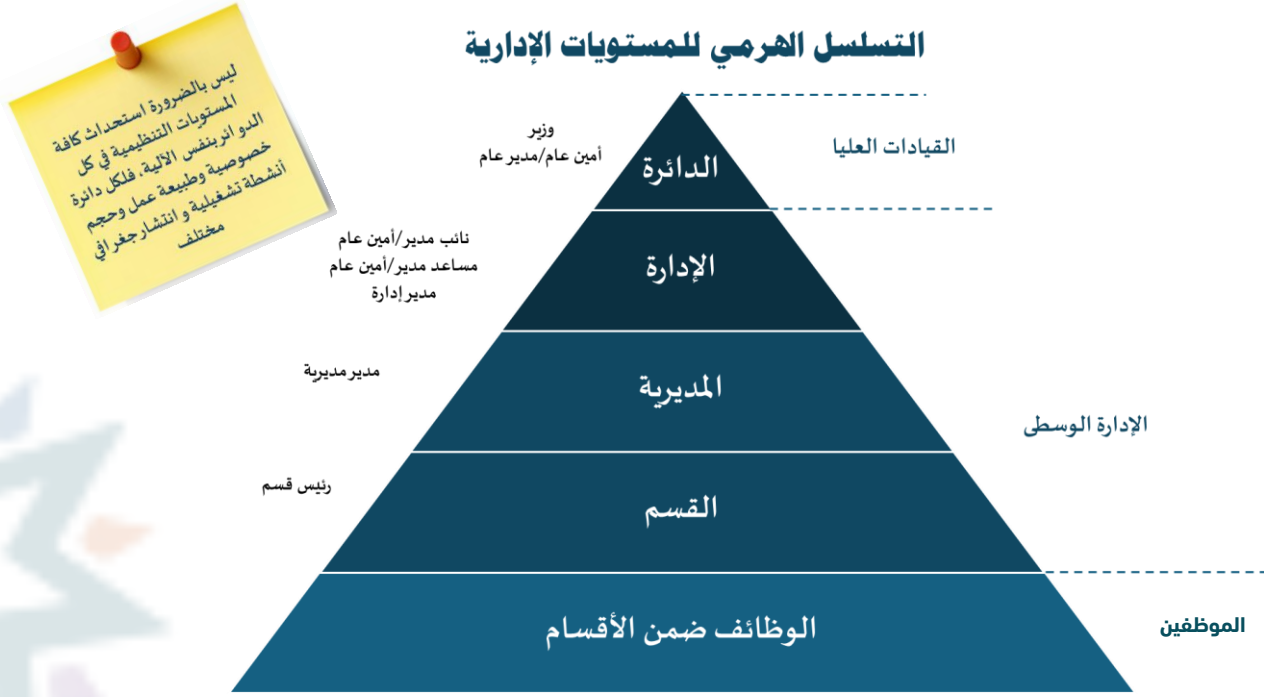
يشير التسلسل الإداري إلى خط السلطة الرسمي الذي يربط بين مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للدائرة، ويحدد بوضوح مسارات التبعية الإدارية وطرق رفع التقارير واتخاذ القرارات. ويُعد هذا التسلسل الإداري مبدأ هاماً لضمان انسيابية الأوامر والتعليمات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وكذلك لتمكين الموظفين من رفع الاحتياجات والمشكلات والتقارير والتحديات بشكل منظم وفعال. وكلما قلت عدد المستويات الإدارية التي تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته كلما دلت على اللامركزية وسرعة التواصل واتخاذ القرارات.

وعليه يوصى في القطاع العام، اقتصار المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية المقترحة على ثلاث مستويات فقط. وفق هذا المبدأ، يجب أن تكون العلاقات بين الرئيس والمرؤوس مباشرة ومنظمة، بحيث لا يتجاوز الموظف رئيسه المباشر في الاتصال أو التقرير، بما يحافظ على وضوح المسؤوليات وكفاءة المتابعة والتنسيق.





ويمثل الشكل التالي التسلسل التنظيمي للمستويات الإدارية في دوائر القطاع العام بشكل عام:



كما تجدر الإشارة إلى وجوب مراعاة التالي عند تحديد المستويات الإدارية في الدائرة:

1. عدم استخدام الموقع الوظيفي مساعد أمين عام/مساعد مدير عام في حال تضمن الهيكل مستوى تنظيمي "إدارة".
2. عدم استحداث مستوى "إدارة" إلا إذا انطبقت الشروط المشار لها في بند تحديد نطاق وحجم الهيكل التنظيمي ضمن الفصل الثالث.

مثال:

يقوم موظف التفتيش على الأسواق برفع تقريره إلى رئيس قسم التفتيش، وليس مباشرة إلى مدير مديرية الرقابة التجارية، وذلك وفق مبدأ التسلسل الإداري ووحدة الأمر.





المبدأ الثامن: وضوح خطوط الاتصال

لا بد من تحديد نوع العلاقات والتواصل الذي يربط بين الوحدات التنظيمية سواء كانت هذه العلاقات تتعلق بالسلطة أو بالتعاون الفني أو الاستشاري. فلا بد من تحديد دقيق للتبعية الإدارية والتنسيقية بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لتفادي التضارب والازدواجية وسوء التنسيق. ومن المهم أن تكون هذه العلاقات موثقة بوضوح في الخرائط التنظيمية والأدلة الوظيفية، وأن يُفهم الغرض منها من قبل جميع المعنيين بالدائرة.

يمكن وجود بعض خطوط الاتصال غير الرسمية أو التنسيقية بين المستويات المتوازية، لكن دون أن تتعارض مع خط السلطة الرسمي.

المبدأ التاسع: نقطة اتصال واحدة

يتعلق بأهمية تخصيص وحدة تنظيمية محددة ومسؤولة (بغض النظر عن مستواها التنظيمي)، لتكون منسجمة مع مبدأ "النافذة الواحدة"، بحيث تتولى التفاعل مع فئة محددة من الجمهور أو الشركاء (سواء كانوا أفراداً من الجمهور، جهات حكومية، شركاء خارجيين، أو جهات دولية)، بحيث تمثل هذه الوحدة "الواجهة الرسمية" للدائرة في هذا النشاط التواصل الهام، وتُقدّم من خلالها الاستفسارات، الطلبات، أو الخدمات المختلفة، حيث يساهم هذا المبدأ في منع التشتت والتضارب في الردود، ويضمن وضوح المساءلة وسهولة المتابعة وتحسين تجربة المتعامل وجودة المخرجات المقدمة.

مثال (1): لدائرة معنية بالاستثمار

لا بد من وجود وحدة مختصة بـ "خدمة المستثمرين" كنقطة اتصال موحدة، يتعامل معها المستثمرون في كل ما يخص التصاريح، الاستفسارات، أو الإجراءات، الشكاوى بدلاً من المرور على أكثر من وحدة تنظيمية (قانوني، تراخيص، مالي...).

مثال (2): لدائرة معنية بالتأمينات والضمان الاجتماعي

لا بد من وجود وحدة مختصة بـ "خدمة الجمهور/المستثمرين" كنقطة اتصال موحدة للتعامل مع المسجلين في التأمينات/الضمان الاجتماعي، يساعد في فهم احتياجاتهم الخاصة وتقديم حلول مخصصة بدلاً من إحالتهم إلى أقسام متنوعة.

مأسسة الحوكمة في مكونات الهيكل التنظيمي هو الضمان الوحيدة لاستقامة الهيكل وتنظيم العلاقات والمسؤوليات واستدامة العمل المؤسسي

المبدأ العاشر: تعزيز مبدأ الحوكمة

على الرغم من أن العديد من المبادئ السابقة وكما تم الإشارة لها ترتبط وتدعم مبدأ وممارسات الحوكمة المؤسسية، إلا أنه يجدر الإشارة إلى مبدأ الحوكمة في التنظيم الإداري بشكل أكثر وضوح، من خلال أهمية اعتماد الضوابط والممكنات التي تضمن كفاءة وفعالية إدارة موارد الدائرة من خلال الحد من استغلال السلطة ومراعاة المصلحة العامة والضبط الإداري والمالي وضمان ممارسات الشفافية والنزاهة والعدالة.

مثال:

وجود مجالس للإدارة أو المديرين أو للتخطيط (إذا تطلب)، وحدات تنظيمية تتضمن اختصاصات للرقابة أو التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وتقييم الأداء وخلافه.



المبدأ الحادي عشر: المرونة

تعد المرونة من المبادئ الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تطوير الهياكل التنظيمية، حيث تُشير إلى قدرة الهيكل على الاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مثل زيادة حجم العمل، أو تغيير في طبيعة الأنشطة، أو تطورات تقنية وتشريعية مفاجئة. بحيث يتيح الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة توزيع المهام، وتوسيع أو تقليص الوحدات التنظيمية، وتفويض الصلاحيات بسهولة ودون الحاجة إلى إعادة هيكلة جذرية كلما طرأ تغيير. كما تُعد هذه المرونة عاملاً حاسماً في إمكانية التوسع أو التعديل المستقبلي للهيكل التنظيمي دون تعطيل سير العمل.

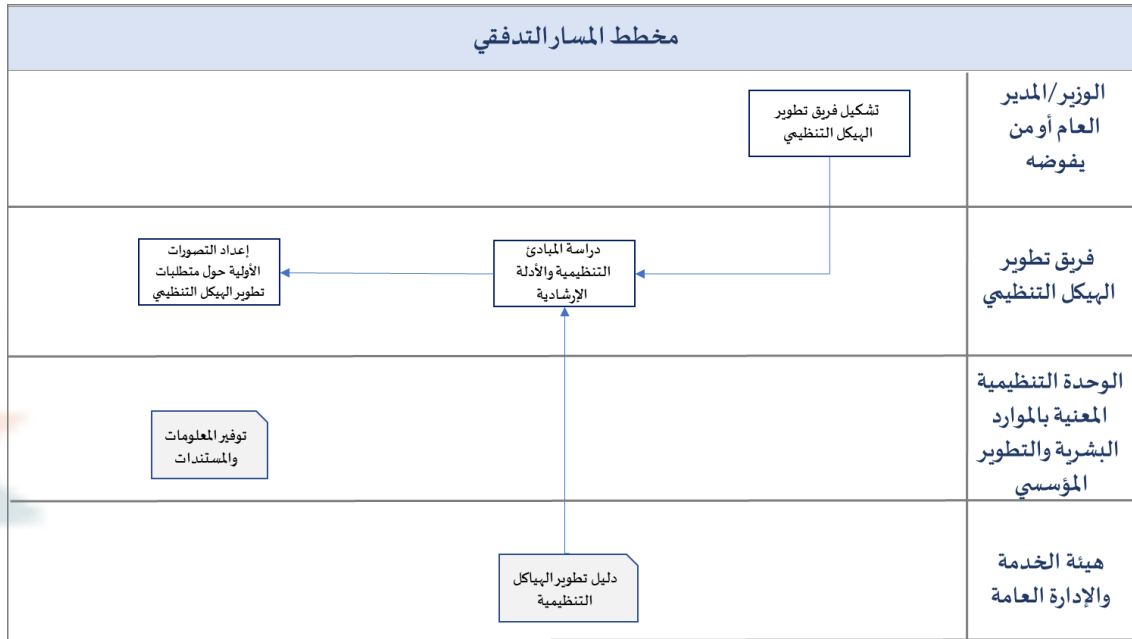
مثال:

في ظل انتشار ظواهر عديدة للأوبئة ما بعد جائحة كوفيد19 قررت الدائرة المعنية بالصحة إنشاء قسم الرصد الوبائي ضمن مديرية الأمراض السارية والأوبئة، وبالتالي فقد سمحت مرونة التنظيم الخاصة بالمديرية التي تشتمل حالياً على (5) أقسام إمكانية إضافة قسم جديد يعنى بالرصد والتنبؤ الاستباقي للأوبئة دون مخالفة مبدأ نطاق الإشراف وبدون الحاجة للدخول في إجراءات إعادة نظام التنظيم الإداري للدائرة.



ملخص الخطوات الإجرائية

- تشكيل فريق تطوير الهيكل التنظيمي بقرار من الوزير أو المدير العام في الدائرة، بحيث يتضمن أعضاء من المختصين بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي والشؤون القانونية، كما يمكن إضافة أعضاء من أصحاب الدراية التخصصية بأنشطة قطاعات العمل الرئيسية بالدائرة.
- يقوم الفريق بدراسة كافة المبادئ التنظيمية والاطلاع على الأدلة الإرشادية المعتمدة في تطوير الهياكل التنظيمية لأخذها بعين الاعتبار عند البدء بمراحل إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي بالدائرة.



1 ضرورة الاطلاع التفصيلي على كافة المبادئ التنظيمية السليمة الواجب توفرها في الهياكل التنظيمية.

2 أهمية بناء الاستنتاج الأولي للمشكلات التنظيمية في الدائرة التي لا تتوافق مع المبادئ التنظيمية السليمة، لوضعها كنقاط ارتكاز للنقاش والحوار الداخلي.

3 ضرورة تحديد التصورات الأولية حول الهيكل التنظيمي الحالي والمقترح.



أهم مقاييس الأداء (مؤشرات النجاح)	
نسبة جاهزية قرار تشكيل فريق تطوير الهيكل التنظيمي.	1
عدد الدورات التدريبية أو التوعوية المنجزة والمرتبطة بدليل تطوير الهيكل التنظيمي.	2



الفصل الثالث

الخطوات العملية

لتطوير الهياكل التنظيمية



✧ الخطوات العملية لتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

لبدء في تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي للدائرة، لا بد لفريق تطوير الهيكل التنظيمي من تنفيذ عدد من الخطوات التعاقبية للوصول المنهجي والموضوعي لصيغة الهياكل التنظيمية المناسبة والتي تتكون من (8) خطوات رئيسية للهياكل من فئتي تعديل جزئي أو جذري للهيكل التنظيمي، في حين تقوم الدوائر من فئة استحداث هيكل تنظيمي فقط بـ(7) خطوات رئيسية، وذلك على النحو التالي:



1. تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي

تنطبق هذه الخطوة فقط على الدوائر القائمة التي تجري تطوير جذري أو جزئي على هيكلها التنظيمي الحالي، سواء بسبب تغيّرات استراتيجية تتطلب توسعة أو تقليص صلاحيات بعض الوحدات، أو نتيجة ظهور مشكلات تنظيمية أو إدارية تؤثر على كفاءة الأداء العام للدائرة. في هذه الحالات، يصبح استخدام أداة التقييم الذاتي أمراً ضرورياً لفهم الأسباب الجوهرية للمشكلات الفعلية المسببة لضعف الهيكل التنظيمي، وتحديد مصدرها بدقة، ووضع مقترحات تطويرية مناسبة تسهم في تحسين كفاءة وفعالية الهيكل الحالي.

يُعد تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي خطوة محورية تعتمد بدرجة كبيرة على مدى الالتزام بالمبادئ التنظيمية الأساسية الإحدى عشر التي سبق توضيحها، إلا أنه من المهم إدراك أنه عند البحث عن الحلول التنظيمية لتطوير الهيكل التنظيمي فإنه لا توجد صيغة واحدة تناسب جميع الحالات، بل تختلف تبعاً لخصوصية الظروف والسياقات التي تعمل فيها كل دائرة.

يُنات بفريق تطوير الهيكل التنظيمي في الدائرة، تنفيذ هذا التقييم من خلال الإجابة الدقيقة على الأسئلة الواردة في الأداة المخصصة لذلك، وذلك بعد جمع وتحليل المعلومات من أصحاب العلاقة داخل الوحدات التنظيمية المختلفة لضمان موثوقية ودقة البيانات وعمليات التقييم. ولأجل ذلك، يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بالدائرة بإجراء تقييم للهيكل التنظيمي الحالي قبل رفع طلب تعديل الهيكل التنظيمي وذلك باستخدام النموذج رقم (1)، على أن يحرص الفريق على التوصل إلى الإجابات الموضوعية والموثقة لضمان مصداقية نتائج التقييم. ويتم التقييم واحتساب النقاط على الشكل التالي:



أولاً: تقييم الجزء الأول الخاص بالمعايير المحورية

1. يتم تقييم كافة المعايير الخمسة المحددة بالجزء الأول الخاص بالمعايير المحورية وتحديد الإجابة الدقيقة، مع تقديم شرح أو وصف للحالة التنظيمية الواقعية في حال كانت الإجابة على المعيار بـ "نعم" وفق ما يوضحه نموذج رقم (1)، وذلك لحصر نطاق ونوعية المشكلة التنظيمية وانعكاساتها، كما يتم في ضوء ذلك تقديم التوصيات المقترحة لضمان حل المشكلة. ويجدر التنويه إلى أنه في حال الحصول على إجابة "نعم" لأي من المعايير التقييمية الخمسة، وجب حينها إعادة الهيكلة التنظيمية بغض النظر عن نتائج باقي الإجابات. على أن يتم الاستمرار بتقييم باقي المعايير للوقوف على المشكلات التنظيمية التي تخص الهيكل التنظيمي الحالي بهدف أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية تطوير الهيكل التنظيمي.

2. إذا كانت جميع الإجابات "لا" على كافة المعايير التقييمية الخمسة المحددة بالجزء الأول الخاص بالمعايير المحورية، فهذا يعطي مؤشراً أولياً على أنه لا يوجد مشكلات محورية أو جوهرية بالهيكل التنظيمي الحالي تستدعي وجوب إعادة الهيكلة، إلا أنه يتوجب تقييم باقي المعايير المحددة بالجزء الثاني (المعايير الرئيسية) للتوصل إلى وصف دقيق لمستوى الكفاءة والفعالية الإجمالية للهيكل التنظيمي الحالي وحصر باقي المعوقات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الهيكل التنظيمي وفعاليته.

ويمكن إجمال المعايير المحورية بما يلي:

معايير تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي

الجزء الأول: المعايير المحورية

رقم	معايير التقييم
1.	صدور تشريع جديد أو تعديل باختصاصات الدائرة بعد آخر هيكل تنظيمي معتمد.
2.	تعديل في الأنشطة الأساسية أو الأهداف المؤسسية بعد آخر هيكل تنظيمي معتمد.
3.	تعديل جوهري/محوري في إستراتيجية الدائرة بعد آخر هيكل معتمد.
4.	وجود تغييرات رقمية أو ذكية جذرية في أنشطة وخدمات الدائرة بعد آخر هيكل تنظيمي معتمد.
5.	تشكل الوحدات التنظيمية المرتبطة بالأنشطة الأساسية للدائرة أقل من 60% من مجمل حجم الهيكل التنظيمي.

ثانياً: تقييم الجزء الثاني الخاص بالمعايير الرئيسية

وتشتمل على ثلاث أجزاء فرعية يبلغ عددها (25) معياراً، يتوجب على الدائرة تقييمها للتوصل إلى النتيجة النهائية لمستوى ودرجة التقييم. وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة وجود إجابات "لا" أو "إلى حد ما" على أي من المعايير التقييمية الرئيسية، ينبغي حينها ووفق ما يوضحه نموذج رقم (1) تحديد المجال التنظيمي المرتبط بهذا الخلل، ومعرفة أسبابه – إن أمكن – وتقديم مقترحات لمعالجته. وقد تتفاوت التوصيات والحلول المقترحة بحسب طبيعة المشكلة؛ فمنها ما يكون بسيطاً لا يتطلب سوى إعادة توصيف بعض المهام أو تعديل مسمى وظيفي أو إضافة نشاط محدد، ومنها ما قد يستدعي إعادة هيكلة أوسع تشمل استحداث أو دمج أو إلغاء وحدة تنظيمية كاملة أو أكثر، بهدف الوصول إلى هيكل أكثر اتساقاً وكفاءة ومرونة في الاستجابة للتغيرات.





هذا وتحسب (3) نقاط للإجابات التي تحصل على "نعم" ونقطتين للإجابات التي تحصل على إجابة "إلى حد ما" ونقطة واحدة للإجابات التي تحصل على إجابة "لا".

ويمكن إجمال معايير التقييم الرئيسية بتفرعاتها الثلاث بما يلي:

الجزء الثاني: المعايير الرئيسية

1/2 فعالية مكونات الهيكل التنظيمي وتناغمها	
رقم	معايير التقييم
1.	يغطي الهيكل التنظيمي كافة مهام واختصاصات الدائرة وفقاً للتشريعات النافذة لعمليها.
2.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الدائرة.
3.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع مبدأ وممارسات الحوكمة التنظيمية.
4.	يفصل الهيكل التنظيمي الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية.
5.	يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة للتغيرات المستقبلية من خلال إمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية دون إجراء تغييرات جذرية.
6.	يتناسب حجم الهيكل التنظيمي مع حجم الموارد البشرية ودراسات عبء العمل المتاحة في الدائرة.
7.	ينسجم الهيكل التنظيمي مع التوجهات الحكومية في التحول الرقمي والذكى للخدمات.
8.	استقرار مؤشرات الأداء الخاصة بمستويات الخدمة.
9.	يتضمن الهيكل الحالي كافة القرارات التي ترتب عليها إدراج وحدات تنظيمية والصادرة من الدوائر الحكومية المناظرة لطبيعة الاختصاص (رئاسة الوزراء، هيئة الخدمة والإدارة العامة، وحدة التحول الرقمي، وزارة الاتصال الحكومي... الخ).
10.	تخلو تقارير الأداء المؤسسي والملاحظات الرقابية والتقييمية للدائرة من أي ملاحظات تتعلق بضعف الهيكل التنظيمي.
2/2 التخصصية والأهمية النسبية	
1.	تجانس ووضوح المهام في الهيكل التنظيمي لكافة الوحدات التنظيمية.
2.	تخلو مهام الوحدات التنظيمية من أي تكرار أو ازدواجية.
3.	يراعي الهيكل مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية (يتم إعطاء الوزن والاهتمام الملائم للأنشطة الأساسية التي تحقق أهداف الدائرة بشكل مباشر).
4.	يراعي الهيكل التنظيمي التوازن من حيث عدد الوحدات التنظيمية التابعة للإدارات والمديريات بالمقارنة مع بعضها.
5.	يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص من خلال تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات تنظيمية واحدة.
6.	توجد وحدة تنظيمية واضحة للتعامل مع الفئات المعنية (الجمهور، الموردين...) تمثل نقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات والدعم.
7.	تعكس المسميات الحالية للوحدات التنظيمية والوظائف طبيعة وتخصصية العمل بالدائرة.
8.	جميع الوحدات التنظيمية مفعلة ومشغولة بوظائف الإدارة الوسطى.
3/2 المستويات الإدارية والاتصال التنظيمي	
1.	مناسبة عدد المستويات الإدارية بشكل لا يعيق عملية الاتصال بين المستويات الإدارية (الاكتفاء بثلاثة مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي).
2.	وضوح خطوط السلطة وقنوات الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات التنظيمية.
3.	ملائمة نطاق الإشراف لمختلف المستويات الإدارية حيث لا يقل عن وحدتين تنظيميتين ولا يزيد عن سبع وحدات تنظيمية ما أمكن.
4.	يتلقى الموظفون في الوحدة التنظيمية الواحدة أوامرهم من رئيس واحد.
5.	تتواصل الوحدات التنظيمية ذات الارتباط التخصصي رسمياً مع بعضها البعض بطريقة تسمح بتداول الأوامر والمعلومات بسهولة.
6.	خلو الوحدات التنظيمية الحالية من أي نقص في عدد الموظفين أو الوظائف.
7.	تناسب وتوازن حجم العمل في الوحدات التنظيمية الحالية حيث لا تعاني من أي تضخم في المهام والاعباء الوظيفية.



ثالثاً: احتساب النتائج النهائية:

في ضوء مجموع نتائج النقاط التقييمية لكل معيار (1-3) في الجزء الثاني الخاص بالمعايير الرئيسية ضمن نموذج تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي رقم (1)، يتم تجميع النتائج للمعايير والبالغ عددها (25) معيار، بحيث يتم التوصل لنتائج الكفاءة والفعالية التنظيمية على النحو التالي:

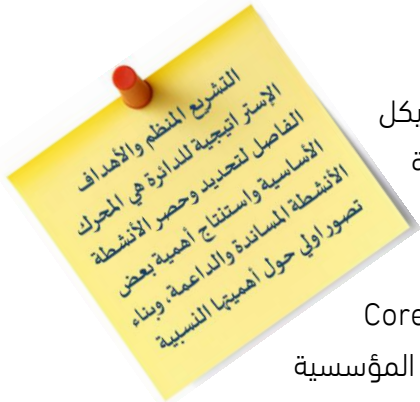
مجموع النقاط	مستوى الكفاءة والفعالية
70 فأكثر	يتمتع الهيكل التنظيمي بكفاءة وفعالية ولا يوجد أي داعي لتحديثه.
69-53	يتمتع الهيكل التنظيمي بكفاءة وفعالية جيدة، إلا أنه يمكن تحديثه بشكل يزيد من كفاءته وفعاليته.
52-36	الهيكل التنظيمي متوسط الكفاءة وفعالية ويحتاج إلى دراسة وتحديث.
أقل من 35	الهيكل التنظيمي ضعيف وبحاجة إلى تعديل سريع.

وفي النهاية يمكن القول، أن هذا التقييم لا يُعد مجرد أداة لتشخيص المشكلات التنظيمية وتحديد مستوى الكفاءة والفعالية، بل يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التناسق التنظيمي، بل يجب توظيفه خلال المراحل التالية من التصميم العملي للهيكل التنظيمي، بما يضمن أن يكون الهيكل أداة داعمة للتنفيذ الفعال، وليس عائقاً أمام تحقيق الأهداف.

وفي ضوء القرار الداخلي للدائرة بتطوير هيكلها التنظيمي، يتم إعداد طلب تطوير هيكل تنظيمي واستيفاء كافة محتوياته وفق ما يوضحه النموذج رقم (2)، على أن يتم إرفاق نتائج تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي للدوائر القائمة فقط.

2. تحليل القانون/التشريع الناظم والاستراتيجية

تبدأ عملية بناء الهيكل التنظيمي للدائرة، وخاصة للدوائر من فئة استحداث هيكل تنظيمي جديد، من نقطة محورية تتمثل في ضرورة دراسة الأداة التشريعية سواء كانت قانوناً أو تشريع صادراً عن جهة الاختصاص. وتُعد هذه الأداة المرجع الرسمي لتحديد الغرض الجوهري من إنشاء الدائرة، إذ تحتوي عادةً على الغايات الرئيسية أو الأهداف العامة للدائرة واختصاصاتها الأساسية Core Business، والتي تشكل بدورها المحرك الفاصل لتحديد الأنشطة المؤسسية ومكونات هيكلها التنظيمي. وتتمثل الخطوة التالية في تجزئة الاختصاص العام للدائرة إلى أهداف أو اختصاصات رئيسية، ثم ترجمة تلك الأهداف أو الاختصاصات الرئيسية إلى حزمة من الأنشطة الأساسية أو العمليات المحورية ذات الصلة، يليها تحديد الأنشطة الثانوية أو التكميلية اللازمة لتحقيق تلك



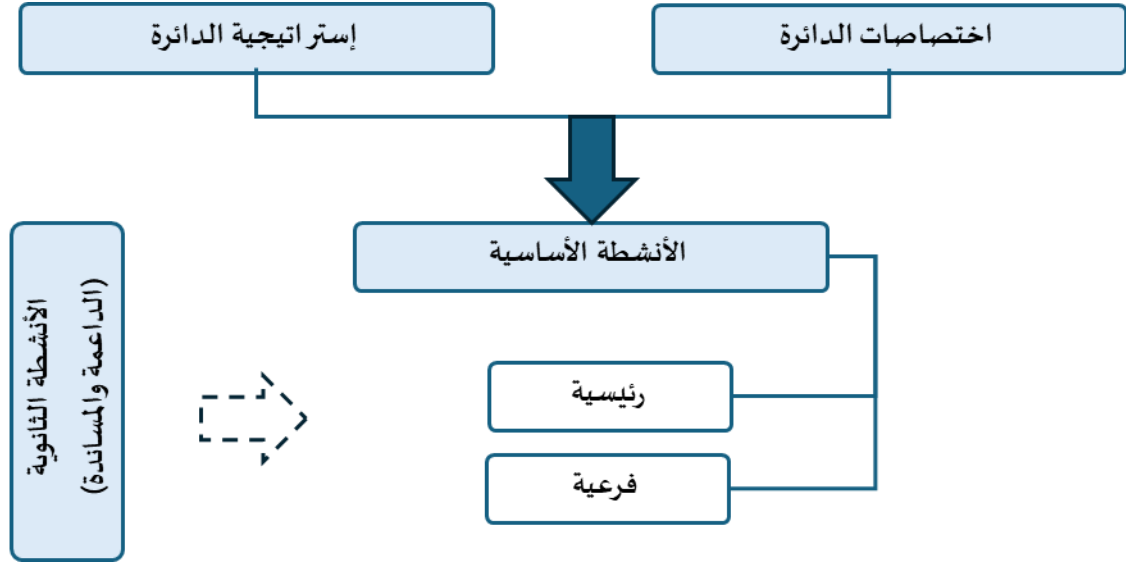


الأنشطة وبالتالي الاختصاصات الرئيسية. وتُسهم هذه المنهجية في تحويل النصوص التشريعية إلى عمليات وأنشطة تشغيلية يمكن ترجمتها فيما بعد على شكل وحدات تنظيمية فعلية. وفي كثير من الحالات، يكون

التشريع الصادر متضمناً لتفاصيل واضحة عن المهام والاختصاصات الرئيسية للدائرة، مما يُسهّل عملية تحويلها مباشرة إلى أنشطة قابلة للتنظيم.

بالمقابل لا بد من دراسة الوثيقة الإستراتيجية للدائرة وتحليل محتوياتها وما تتضمنه من رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية ومؤشرات أداء رئيسية، حيث تشكل تلك الوثيقة المسار والمخطط الرئيسي الذي تنوي الدائرة تنفيذه خلال السنوات الثلاث أو الأربع القادمة، لضمان النجاح الإستراتيجي والمؤسسي وتحقيق التوجهات الإستراتيجية للحكومة ضمن مسارات التحديث والأجندة الوطنية ومؤشرات التنافسية ذات الصلة. ولا شك ان لتلك الوثيقة الإستراتيجية أهمية تعادل التشريع المنظم، بل أحياناً تفوقه من حيث الأهمية بحكم تركيزها على أولويات مرحلية ذات قيمة عالية وأثر كبير على الدور المتوقع من تلك الدائرة خلال المرحلة القادمة ضمن سياق إستراتيجية الحكومة وأولوياتها.

وعليه يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بحصر الأنشطة المترتبة على نصوص التشريع المنظم والخطة الإستراتيجية وفق نموذج مصفوفة تحليل القانون/التشريع المنظم والأهداف الإستراتيجية رقم (3)، بهدف الاستفادة منها في تحديد الأنشطة وتصنيفها كما سيجري توضيحه في الخطوات القادمة.





مثال (افتراضى):

نص قانون تأسيس إحدى الجهات المعنية بإدارة وتطوير الأوراق المالية على الاختصاص العام والاختصاصات الرئيسية التالية:

المادة (4)

تهدف الجهة إلى "تنظيم وتطوير ومراقبة أسواق الأوراق المالية، بما يضمن كفاءتها وعدالتها وشفافيتها، ويكفل حماية حقوق المستثمرين، وتحقيق بيئة استثمارية مستقرة وجاذبة بقدرات واعية ومتطورة، تتماشى مع أفضل المعايير والممارسات الدولية، وتساهم في تعزيز الاقتصاد الوطنى".

المادة (5)

اختصاصات الجهة

تختص الجهة بما يلى:

1. تنظيم وتطوير أسواق رأس المال بما يضمن سلامة المعاملات وعدالتها وكفاءتها وحمايتها من المخاطر.
2. الإشراف الكامل والرقابة على أسواق الأوراق المالية، وشركات الوساطة، ومراكز الإيداع، والمقاصة، وكافة الجهات العاملة فى السوق المالى.
3. ترخيص وإعادة ترخيص مختلف الأطراف والأشخاص الاعتباريين العاملين فى أنشطة الأوراق المالية، وفقاً للشروط والمعايير المعتمدة.
4. وضع التشريعات والأنظمة والتعليمات التنظيمية المتعلقة بالسوق المالى، وتحديثها بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.
5. ضمان الشفافية والإفصاح العادل عن البيانات والمعلومات المالية للشركات المدرجة، وفق معايير الإفصاح الدولية.
6. حماية المستثمرين من الممارسات غير العادلة أو الاحتيالية أو التلاعب فى السوق.
7. تعزيز ثقافة السوق والاستثمار المسؤول من خلال حملات توعية وبرامج تعليم مالى موجهة للمستثمرين.
8. إعداد ونشر التقارير والإحصائيات المتخصصة بسوق المال.
9. دعم تطوير البنية التحتية التكنولوجية لأسواق المال، وتعزيز التحول الرقمى فى المعاملات.
10. إعداد البحوث والدراسات المتخصصة بسوق المال وفرص الاستثمار ونشرها للمستفيدين.
11. الارتقاء بكفاءة وقدرات المؤسسات ومهارات العاملين فى مجال الأسواق المالية وتوفير كافة سبل وممكنات الدعم الفنى والاستشاري.

ووفقاً للخطة الإستراتيجية المعتمدة للجهة للسنوات الثلاث القادمة، فقد تضمنت المعلومات الرئيسية التالية: **الرؤية:** "أن تصبح الجهة المرجعية الرائدة فى نهضة أسواق المال على مستوى دول الشرق الأوسط". **الرسالة:** "الارتقاء بمستوى أداء وكفاءة أسواق المال فى الوصول إلى أعلى درجات الإفصاح والشفافية ومعايير التراخيص من خلال حسن أداء الأطراف المعنية والتطوير المستمر فى بيئة أسواق المال وتقديم نوعيات متميزة ضمن إطار راقى من منظومة القيم الاحترافية".

الأهداف الإستراتيجية:

1. تعزيز الكفاءة النوعية لمعايير تراخيص الجهات العاملة بأسواق المال.
2. الارتقاء بممارسات الإفصاح والشفافية فى تعاملات سوق المال.
3. ترسيخ الوعى الاستثماري لمختلف الفئات المعنية بسوق المال.
4. تعزيز القدرات البشرية والمؤسسية للأطراف العاملة بسوق المال.
5. توسيع النطاق والثقة فى الخدمات الرقمية والذكىة المقدمة.



وعليه يمكن تحليل القانون/التشريع المنظم والأهداف الإستراتيجية على النحو التالي:

تحليل الأولويات الاستراتيجية وفق الخطة الإستراتيجية	تحليل الاختصاصات وفق القانون
في ضوء الوثيقة الاستراتيجية للجهة يمكن حصر الأولويات الرئيسية التالية: 1. تراخيص الجهات العاملة بسوق المال 2. الشفافية والإفصاح 3. توعية المعنيين بأسواق المال 4. الخدمات والتحول الرقمي 5. تطوير قدرات المؤسسات والعاملين في أسواق المال	في ضوء الاختصاصات الرئيسية أعلاه، يمكن استخلاص أهم الأنشطة الأساسية/العمليات المحورية بما يلي: • السياسات والتشريعات المنظمة لأسواق المال • الرقابة على الجهات العاملة في أسواق المال • تراخيص الجهات العاملة بسوق المال • الشفافية والإفصاح • إدارة وحماية المستثمرين • توعية المعنيين بأسواق المال • التقارير والإحصائيات • البحوث والدراسات • الخدمات والتحول الرقمي • تطوير قدرات المؤسسات والعاملين في أسواق المال



هذا وينصح من الناحية الفنية خلال هذه الخطوة تطبيق أسلوب التحليل الوظيفي (Functional Analysis) سواء من خلال استمارة جمع البيانات المتبعة في الدائرة أو المقابلات المباشرة للمعنيين، حيث يُسهم ذلك في فهم الكثير من الجوانب التنظيمية والوظيفية سواء ما تعلق منها بتدفقات العمل وتكراره والأنشطة والعلاقات الترابطية بين الإجراءات والأنشطة المختلفة وحالات التداخل والازدواجية وحجم الأنشطة والنتائج المتوقعة من كل وحدة تنظيمية، فضلاً على العديد من المزايا والاستخدامات التي تفيد في قياس عبء العمل وتحليل وتوصيف الوظائف. كما يُمكن الاستعانة بالخبراء والمختصين - سواء من المختصين العاملين في الدائرة أو من خارجها - لضمان واقعية التصور وتكامله مع متطلبات التشغيل الفعلي. أما تفاصيل تصنيف الأنشطة وتجميعها في وحدات تنظيمية متجانسة، فسيتم تناولها بشكل أوسع في الأقسام التالية من هذا الفصل، بحيث يؤدي بالنهاية إلى بناء هيكل يعكس بوضوح الغايات المؤسسية ويضمن الكفاءة التشغيلية.

هذا وتسبق أو قد تتزامن مع هذه المرحلة بالنسبة للدوائر التي تعمل على تطوير هيكل تنظيمي قائم، عملية في غاية الأهمية لا يمكن إغفالها تتعلق باستعراض ودراسة كافة الملاحظات والتوصيات التي أفرزتها مخرجات تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي وفق النموذج (1) والتي تم الإشارة له في الخطوة الأولى، بحيث يتم الاستناد على توصيف الملاحظات المرتبطة ببعض العوامل التنظيمية والتوصيات التطويرية المقترحة وطرحها خلال هذه المرحلة للتحليل والدراسة بهدف الوقوف على الثغرات التنظيمية والتحديات المستقبلية والتصورات المعيارية الواجب تضمينها في عملية التطوير للهيكل المقترح.

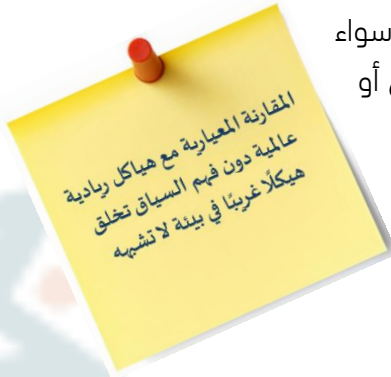


3. إجراء المقارنات المعيارية

تُعد المقارنة المعيارية التنظيمية (Organizational Benchmarking) من الأدوات الحيوية التي لا بد للدائرة من أن تعمل على دراستها وتحليلها خلال مرحلة بناء وتطوير هيكلها التنظيمي. وتتمثل هذه الأداة في إجراء دراسة ومقارنة للهيكل التنظيمية في جهات مناظرة - سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية - بهدف استخلاص أفضل الممارسات وتحديد نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الحالي (إن وجد) أو تصورات الهيكل التنظيمي المستحدث، ثم اقتباس ما يتناسب من تلك المقارنات والممارسات مع طبيعة واحتياجات الدائرة وخصوصية العمل والبيئة التشريعية والحكومية، مع ضرورة مراعاة ما تفرضه طبيعة الترابطات والتداخلات مع باقي الدوائر الحكومية ذات الاختصاص.

وتكمن أهمية هذا المقارنات المعيارية في أنها لا تقتصر على مجرد الاستفادة من تجربة أطراف أخرى ناجحة ونقل تجربتهم فحسب، بل تشكّل وسيلة تحليلية واستراتيجية تتيح بناء قرارات تنظيمية أكثر كفاءة ونضج، وتؤدي إلى الاستئارة بأفكار إبداعية وممارسات وتجارب فعالة، سواء في حالة استحداث هيكل تنظيمي لدائرة جديدة أو تحديث هيكل تنظيمي حالي أو حتى لمجرد تقييم كفاءة وفعالية هيكل تنظيمي معتمد.

ولضمان حسن تنفيذ المقارنة المعيارية التنظيمية بشكل سليم، لا بد من إتباع الخطوات الرئيسية التالية:



1. تحديد مجالات المقارنة المعيارية:

تبدأ العملية بتحديد مجال المقارنة المطلوبة للدائرة، هل هي مقارنة شمولية لكامل مكونات الهيكل التنظيمي وما يرتبط به من جوانب أكثر تعقيداً مثل نوع الهيكل التنظيمي بالكامل (وظيفي، قطاعي، مصفوفي، إلخ) وآليات توزيع الصلاحيات والمسؤوليات. أم هي مقارنات لأنشطة أو مجالات محددة، مثل: نشاط السياسات والتشريعات القانونية. كما لا بد للدائرة من تحديد نوعية الأنشطة التي سيتم مقارنتها، فهل هي مقارنات لأنشطة أساسية أم ستتضمن أيضاً مقارنة لأنشطة مساندة أو داعمة، حيث يفترض أن تعمل الدوائر ليس فقط على مقارنة المجالات التخصصية فحسب، بل من الممكن أيضاً إجراء مقارنات للأنشطة الداعمة والمساندة مع جهات حكومية مماثلة بطبيعة الحجم والانتشار.

2. اختيار الجهات النظيرة المناسبة (Peers) :

وفي ضوء مجالات المقارنة المستهدفة كما تم الإشارة له في النقطة السابقة، لا بد من تحديد الجهات التي سيتم المقارنة معها بعناية وضمن معايير متخصصة ودقيقة، مع ضرورة أن تتقارب هذه الجهات مع الدائرة من حيث طبيعة الخدمات المقدمة، أو حجم العمليات، أو التوزيع الجغرافي، أو الثقافة المجتمعية، أو البيئة التنظيمية والتشريعية (خاصة في حال المقارنات المرتبطة بالأنشطة الأساسية). ويمكن أن تشمل الجهات النظيرة كيانات من القطاع العام أو الخاص، كما يمكن المقارنة لمجالات الأنشطة الداعمة والمساندة مع جهات ليست بالضرورة تعمل بنفس اختصاص الدائرة بشرط وجود قواسم مشتركة أو وحدات تنظيمية موحدة للقطاع العام تسمح بإجراء مقارنة عادلة وفعّالة.





3. بناء التحليل والاستنتاج:

في ضوء المعلومات التي تم دراستها وجمعها من خلال المقارنات المعيارية، تُقوم الدائرة بإجراء عملية تحليل منهجي لتلك المقارنات حسب مجال وهدف كل منها، وذلك لتحديد الفجوة التنظيمية بين الوضع الحالي للدائرة أو التصور المستقبلي المتوقع من جهة والممارسات المقارنة من جهة أخرى. هذا ويتم تفسير هذه الفروقات والأفكار في ضوء البيئة المؤسسية والاستراتيجية والتشريعية الخاصة بالدائرة وبالقطاع العام الأردني، وننوه إلى أنه ليس بالضرورة بشكل دائم اعتبار جميع الفروقات ضعفاً تنظيمياً يتوجب الأخذ المطلق به، بل يمكن النظر له على اعتباره مؤشراً على فرص تحسين قابلة للتكيف حال تماثلت بعض العوامل ذات الصلة، على أن تكون وبكل الحالات معززة بمبررات موضوعية ومنطقية يستند عليها فريق تطوير الهيكل التنظيمي بالدائرة.

وعليه يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي وبالتعاون مع المعنيين والمختصين داخل الدائرة، بدراسة المقارنات المعيارية ذات الصلة، والتوصل إلى الاستنتاجات الموضوعية التي يمكن توظيفها أو التثبت منها ودراسة مدى تناسبها مع خصوصية عمل الدائرة وفق نموذج المقارنات المعيارية للهيكل التنظيمي رقم (4)، ليتم في نهاية المطاف الاستفادة من تلك الدراسات المقارنة عند تصميم خريطة الهيكل التنظيمي.



مثال (افتراضي):

بالعودة إلى الجهة المعنية بأسواق المال التي تم الإشارة لها في المثال السابق، فقد قام فريق تطوير الهيكل التنظيمي بالجهة بإجراء المقارنات المعيارية لعدد من الأنشطة الأساسية والداعمة والمساندة وقام باختيار عدد من المقارنات ضمن معايير تتوافق وتنشابه إلى درجة كبيرة مع طبيعة وخصوصية عمل الجهة وبيئتها التشريعية وتوصلت إلى نتائج التحليل والاستنتاجات التالية:

	جهات المقارنة المعيارية			
	هيئة الأوراق المالية والسلع - الإمارات	هيئة سوق المال - السعودية	FINRA - الولايات المتحدة	
توعية المستثمرين	ضمن قسم يتبع ما يوازي مستوى مديرية العلاقات	مركز مستقل للتوعية	وحدة متخصصة ضمن قطاع الاتصالات والشؤون العامة	تختلف تبعيات وحجم هذا النشاط وفقاً لمتغيرات وظروف كل دولة وأولوياتها وحجم هيكلها التنظيمي ونطاق انتشار الفئة المستهدفة، وكذلك مستوى الوعي والثقافة المجتمعية بأسواق المال.
تدريب وتطوير الجهات والعاملين في الأسواق المالية	مركز تدريب مستقل يتبع الهيكل التنظيمي	وحدة مستقلة تتبع الهيكل التنظيمي	وحدة مستقلة تتبع الهيكل التنظيمي	بغض النظر عن حجم الوحدة التنظيمية إلا أن جميع الجهات تعتمد على وحدات تدريب متخصصة، تمنح الاستقلال الكامل لتلك المراكز، بما يعزز مرونة التطوير.
السياسات والتشريعات للأسواق المال	مديرية رئيسية تندرج ضمن قطاع السياسات والتشريعات	وحدة داخلية لوضع السياسات التنظيمية بالتنسيق مع SEC	قطاع كامل ومستقل يتبع الإدارة العليا	السياسات تُدار بوحدة مستقلة وغالباً تتبع القيادة العليا ضمن الهيئات، مع بعض الفروقات في مركزية القرار وحجم الوحدة، إذ تعتمد FINRA على تنسيق مشترك مع جهات فيدرالية مثل SEC، بينما تتمتع الإمارات والسعودية بصلاحيات تنظيمية أكبر. ويلعب الإطار التشريعي لكل دولة وارتباطها بجهات حكومية مرجعية دوراً بهذا الخصوص.

4. تصميم النموذج التشغيلي للهيكل التنظيمي

يُعد النموذج التشغيلي أداة تنظيمية مهمة تساعد الدوائر على تحليل وتصنيف أنشطتها الرئيسية والفرعية إلى مكونات مترابطة ومتكاملة وبما يتوافق مع مبدأ التوازن التنظيمي، الأمر الذي يعكس كيفية عمل أنشطة الدائرة بشكل فعال لتحقيق اختصاصاتها وأهدافها الاستراتيجية. ويُعرّف النموذج التشغيلي (Operating Model) بأنه: إطار عملي يوضح الكيفية التي تُدار بها الأنشطة المختلفة داخل التنظيم، من خلال تصنيف الأنشطة وترابط المهام وتكامل الأدوار بما يخدم الوظائف الأساسية للدائرة.





هذا وتتنوع النماذج التشغيلية حسب المقارنات التي تم إجراؤها مع عدد من الجهات والمؤسسات الحكومية والخاصة الرائدة، فبعضها يقدم تمثيلاً بسيطاً وسهل الفهم يتضمن عدداً محدوداً من المكونات، في حين يلجأ البعض الآخر إلى نماذج معقدة تتضمن أبعاداً تقنية واعتبارات لعلاقات الجهة بالبيئة الخارجية، مما قد يصعب من فهمها أو تطبيقها العملي. وانطلاقاً من الحاجة إلى نموذج واضح وعملي قابل للتنفيذ لجميع الدوائر في القطاع العام، فقد تم اعتماد نموذج مبسط يُركّز على ثلاثة محاور رئيسية تمثل الفئات الجوهرية للأنشطة في الدوائر كما يوضحه نموذج رقم (5). وتتوزع هذه المحاور لتغطي مختلف الجوانب التنظيمية، مع التأكيد على الترابط والتكامل فيما بينها لضمان انسجام العمل المؤسسي الداخلي مع المتطلبات الخارجية والمستفيدين، وذلك لتحقيق رسالة الدائرة بكفاءة وفعالية.

ما يتم إدراجه في النموذج التشغيلي مجرد أنشطة ترتبط باختصاص الدائرة وعمليات الدعم والمساندة، وإدراجها في الهيكل التنظيمي الواجب تجميع أكثر من نشاط لينعكس في وحدة تنظيمية واحدة.

إعداد النموذج التشغيلي

Operating Model

تصنيف أنشطة الدائرة



وبشكل عام يُعبر هذا النموذج عن الإطار العام لشكل ومحتويات الخريطة التنظيمية للدائرة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن الأوزان النسبية وحجم الوحدات التنظيمية داخل هذا النموذج وتصنيفها إلى أنشطة رئيسية أو فرعية ستختلف وفقاً لعوامل سيتم التطرق لها في الصفحات القادمة.

وبالتطرق إلى الأنشطة الداعمة والمساندة بغض النظر عن تصنيفها إلى أنشطة رئيسية أو فرعية والتي يمكن أن تتضمنها جميع الهياكل التنظيمية في القطاع العام على اختلاف مجال اختصاصاتها وحجمها التنظيمي يمكن حصرها بالتالي:

- ★ الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
- ★ الشؤون المالية والإدارية
- ★ التحول الرقمي
- ★ الأمن السيبراني
- ★ إدارة المعلومات وتحليل البيانات
- ★ الشؤون القانونية
- ★ الاعلام والاتصال
- ★ التدقيق الداخلي





هذا ويمكن دمج وتجميع بعض الأنشطة ذات الطبيعة المتشابهة أو تفصيل بعضها وفقاً لطبيعة وحجم التنظيم الإداري لكل دائرة، على أن يتم في نهاية المطاف ضمان تمثيل تلك الأنشطة سواء ب وحدات تنظيمية مستقلة أو بوظائف متخصصة ذات صلة كما سيتم توضيحه في الصفحات القادمة. بالمقابل تأخذ كل دائرة بالاعتبار، ووفقاً للمبادئ والأسس التنظيمية التي تم الإشارة لها في الفصل الثاني، أي تشريعات نافذة تصدرها الجهات الحكومية المتخصصة ذات الطبيعة المناظرة لوحدات تنظيمية أو أنشطة تتعلق بالجوانب الداعمة أو المساندة. منها على سبيل المثال: إنشاء وحدات تنظيمية تحت مسمى الموارد البشرية والتطوير المؤسسي، التدقيق الداخلي وغيرها.

مثال (افتراضي):

بالعودة إلى الجهة المعنية بأسواق المال التي تم الإشارة لها في المثال السابق، يمكن تصنيف الأنشطة على النحو التالي:

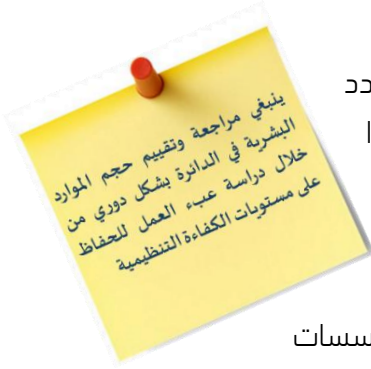
إعداد النموذج التشغيلي Operating Model

تصنيف أنشطة الجهة الخاصة بالأسواق المالية





5. تحديد نطاق وحجم الهيكل التنظيمي



على الرغم أنه لا توجد "قاعدة تنظيمية صارمة" أو معادلة رياضية موحدة تُلزم بعدد الوحدات التنظيمية الواجب إدراجها في الهيكل التنظيمي المنوي تصميمه استناداً إلى عدد الموظفين أو عدد المسميات الوظيفية الحالية أو المتوقعة. لكن في المقابل، توجد ممارسات راسخة وأدلة مرجعية تلزم المصممين التنظيميين على أهمية تحقيق التناسب والتوازن في حجم ومكونات الهيكل التنظيمي، ويمكن اعتبار بعضها "قواعد إرشادية" شبه معتمدة في كثير من الحكومات المتقدمة والمؤسسات الكبرى، مع افتراض هام وفاصل يتعلق بوجود دراسات موثقة لعبء العمل أو تقدير موضوعي للحجم المثالي للموارد البشرية المعيارية المطلوبة أو المخططة، أو تقدير موضوعي -وخاصة للمؤسسات المستحدثة- يعتمد على خبرة المختصين وفقاً للمقارنات المعيارية والتوجيهات الحكومية، بحيث يعكس نطاق الهيكل التنظيمي متطلبات واقع الاحتياج الحقيقي للدائرة بتحديد متوسط نطاق إشراف معياري للقياس في ضوءه.

كما أنه في حال عدم وجود حجم موارد بشرية مثالية وغياب دراسات حالية ودقيقة لعبء العمل يمكن لفريق تطوير الهيكل التنظيمي تحديد نسبة تقديرية للفائض أو العجز ليتم البناء في ضوءها، خاصة في حال قيام الدائرة بتطبيق نموذج تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي حيث يمكن الاسترشاد بنتائج تقييم المعايير (6) ضمن 1/2 ورقم (8) ضمن 2/2 ورقم (3) و(6) و(7) ضمن 3/2 وما ارتبط بها من وصف ومقترحات تطويرية.

هذا ويعتمد نطاق الإشراف الأمثل للاحتساب المعياري لحجم ونطاق الهيكل التنظيمي على عدة متغيرات واعتبارات أهمها:

1. نطاق الانتشار الجغرافي على مستوى المملكة.
2. مدى مركزية الأنشطة والعمليات في مركز الدائرة.
3. مستوى التحول الرقمي للأنشطة والعمليات.
4. عدد ونطاق الخدمات المقدمة للمواطنين.
5. عدد الجهات والدوائر المتأثرة بأنشطة وخدمات الدائرة.
6. مدى نمطية الوظائف أو الأنشطة التي تنجزها الدائرة.
7. حجم التغيرات والتوسع المنصوص عليها في الخطة الإستراتيجية.

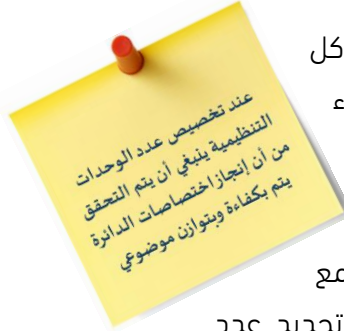
وعليه تقوم كل دائرة ووفقاً لخصوصية العمل وبالاستناد إلى الاعتبارات سالفة الذكر وأي اعتبارات أخرى قد تجدها الدائرة ذات أهمية بتحديد نطاق الإشراف المناسب، على أن تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد متوسط نطاق الإشراف الأنسب من خلال اعتماد متوسط قياسي لمقاطع زمنية لأوضاع مثالية تنظيمية للدائرة (إن وجد) بحيث تناغم بها عدد الموظفين مع حجم الهيكل التنظيمي أو اللجوء إلى تقديرات موضوعية بالاعتماد على المتغيرات السابقة، بحيث تقوم كل دائرة بتحديد الحجم الأنسب لحجم ونطاق هيكل التنظيمي.





فمثلاً:

ووفقاً لعدد من الاعتبارات سالفة الذكر تم افتراض متوسط نطاق الاشراف 1:5 لدائرة ما يتوفر فيها (250) موظف في الوحدات التنظيمية المرتبطة بالأنشطة الاساسية بمقر الدائرة (بغض النظر عن المكاتب والمناطق الجغرافية) ومع افتراض موضوعية وفعالية هذا العدد خلال السنوات الماضية والثبات النسبي لحجم العمل للدائرة للسنوات القادمة، فإنه يمكن تقدير عدد الوحدات التنظيمية وفقاً لنطاق الاشراف المعتمدة في القطاع العام باستخدام المتوسط (1:5) بمعنى (5) موظفين لكل وحدة تنظيمية، وعليه يكون عدد الوحدات التنظيمية الأساسية (50) وحدة تنظيمية بمستوى مديرية، وقسم، ومكتب، ووحدة. ويعتمد حساب المتوسط المنطقي لنطاق الإشراف الذي سيتم اعتماده كأساس في احتساب حجم الهيكل التنظيمي على عدة عوامل؛ ترتبط بعدد الوظائف المرتبطة بتخصصية العمل وأهميتها أو نمطيتها وتكرارها كما سبق توضيحه في المبدأ الخامس ضمن المبادئ والأسس التنظيمية السليمة في الفصل الثاني والاعتبارات سالفة الذكر.



وفي حال غياب إمكانية الاعتماد على أي من العوامل سابقة الذكر وخاصة للهيكل التنظيمية المستحدثة يتم الأخذ بالاعتبار المقارنات المعيارية ورأي الخبراء المختصين.

ووفقاً لمبدأ التوازن التنظيمي والنموذج التشغيلي سابق الذكر وبالاستناد على النسب المحددة لكل من الأنشطة الداعمة والمساندة وبالقياس والمطابقة مع عدد الوحدات التنظيمية الخاصة بالأنشطة الأساسية، يمكن في ضوء ذلك تحديد عدد الوحدات التنظيمية المرتبطة بتلك الأنشطة الداعمة والمساندة .

فمثلاً:

بالعودة للمثال سابق الذكر والذي توصل إلى وجود (50) وحدة تنظيمية ترتبط بالأنشطة الاساسية، يمكن احتساب عدد الوحدات المتوقعة في الأنشطة الداعمة والمساندة على النحو التالي:

متوسط العدد التقديري للوحدات التنظيمية	النسبة المئوية	مجال النشاط
50	60%	1. الأساسية
34	40%	2. الداعمة
		3. المساندة
84	100%	مجمّل عدد الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي

بعد تحديد مجمل الوحدات التنظيمية (بغض النظر عن مستوياتها الإداري) الواجب تضمينها في الهيكل التنظيمي المقترح، يتم الانتقال لاحتساب عدد المديريات المقترحة، وذلك من خلال اتباع متوسط نطاق الإشراف ذاته المعتمد، وبافتراض اتباع متوسط (1:5)-(1:7)، بمعنى مديرية واحدة لكل (5) أو (7) أقسام. على أن يراعى في الهياكل التنظيمية التي تعتمد نطاق اشرافي عالي أكثر من (1:7) ضرورة تضيق هذا النطاق الإشرافي قدر المستطاع عند احتساب عدد المديريات والإدارات.

وبعد الاحتساب النهائي لعدد المديريات يتم خصمها من العدد الإجمالي للوحدات التنظيمية التي تم احتسابها في الجدول السابق وبمبدأ النسبة والتناسب وبشكل تقريبي وفق ما يحدده فريق تطوير الهيكل التنظيمي في الدائرة.





فمثلاً:

بالعودة للمثال سابق الذكر واعتماد نفس متوسط نطاق الإشراف (1:5)، فإن عدد المديريات المتوقعة وفق المثال السابق:

متوسط العدد التقديري للمديريات	مجال النشاط
10	• الأساسية
7-6	• الداعمة
	• المساندة
17-16	مجمّل عدد المديريات في الهيكل التنظيمي

هذا ومن الممكن لبعض الدوائر -كما سبق الإشارة له- تعديل متوسط نطاق الإشراف أعلاه زيادة أو نقصان وفق لمبررات موضوعية وبما يتوافق مع خصوصية العمل ذات الصلة بطبيعة بعض الأنشطة الأساسية.

ويتم تحديد عدد الوحدات التنظيمية النهائية المناسبة مع حجم الهيكل التنظيمي المقترح وفق نموذج رقم (6).

وبالعودة للمثال أعلاه يكون التصور الأولي لمجمّل حجم الهيكل التنظيمي من المديريات والأقسام وما يعادلها كما يلي:

عدد الأقسام وما يعادلها	عدد المديريات	متوسط العدد التقديري الأولى للوحدات التنظيمية	مجال النشاط
40	10	50	1. الأساسية
27	7-6	34	2. الداعمة
			3. المساندة
67	17-16	84	مجمّل عدد الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي





ولا يمنع في حال الهياكل التنظيمية لجهات ذات حجم تنظيمي كبير من استحداث وحدات تنظيمية بمستوى "إدارة" على أن تتوافق مع المبادئ التنظيمية المعتمدة المشار لها في الفصل الثاني، وكذلك مع الشروط المعتمدة لاستحداث المستوى الإداري "إدارة" في القطاع العام والتي يمكن حصرها بما يلي:



1. اتساع نطاق الإشراف للمستوى التنظيمي الذي يشرف على المديرية المقترحة.
2. ضخامة حجم العمل أو زيادة عبئه وخاصة في حال الوظائف التخصصية المتكررة.
3. اتساع الانتشار الجغرافي للدائرة، وبالتالي وجود عدة مديريات أو مكاتب أو فروع في مختلف محافظات المملكة.
4. وجود تباين وتخصصية في تنفيذ المهام الرئيسية للدائرة، مما يجعل من الصعب جمع تلك المهام بمديرية واحدة، الأمر الذي يستوجب ضرورة ضمان حسن التنسيق والإشراف الموحد ووحدة القرار.

فمثلاً:

دائرة معنية بالعقارات والأراضي تتضمن مهام أساسية منها، (1) ترخيص وتسجيل شركات التطوير العقاري، (2) الرقابة على جودة المشاريع العقارية، (3) حل نزاعات المطورين والمستفيدين (4) ...وهكذا. باستعراض الاختصاصات الثلاث الأولى نجد أنها ذات طبيعة تخصصية واحدة تتعلق بالتنظيم العقاري، إلا أنها متباينة في طبيعتها الفنية وتحتاج إلى ضمان التنسيق والإشراف فيما بينها، مما يحتم ضرورة استحداث إدارة تجمعهم تحت أسم "إدارة التنظيم العقاري".

6. تصنيف الأنشطة وتجميعها

★ تصنيف الأنشطة:

تُعدّ خطوة تصنيف الأنشطة من الخطوات المهمة والفاصلة في تحديد شكل وحجم الأنشطة التي تُسهم في بناء هيكل تنظيمي موضوعي فعّال ومتوازن تنظيمياً. وتبدأ هذه الخطوة غالباً بتحديد الأنشطة المرتبطة بجوهر العمل واختصاصات الدائرة (الأنشطة الأساسية)، والتي تم تحديدها وفق النموذج التشغيلي الذي تم الإشارة له. ولا شك أن تصنيف الأنشطة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية من الأمور الهامة أثناء بناء وتصميم الهياكل التنظيمية، ويمكن التوصل له من قبل فريق تطوير الهيكل التنظيمي بالدائرة كما سبق الإشارة له، إلا أنه من الأهمية بمكان أيضاً تحديد حجم الأهمية النسبية والمفاضلة بين الأنشطة من نفس التصنيف وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة الأساسية، وذلك لمعرفة الأولوية والمفاضلة فيما بينها عند اختيار الحجم التنظيمي المناسب لتخصيص الوحدات التنظيمية المنوي إدراجها تحت مسمى تلك الأنشطة.





أولاً: تصنيف الأنشطة الأساسية:

يتوجب البدء بتصنيف الأنشطة الأساسية، حيث يتم تصنيفها إلى نوعين رئيسيين:

1. **أنشطة أساسية رئيسية:** وهي الأنشطة الجوهرية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أي من الاختصاصات العامة للدائرة وتشكل جوهر عملها.
2. **أنشطة أساسية فرعية:** وهي الأنشطة التي ترتبط بشكل غير مباشر بالأنشطة الرئيسية أو تشتق منها أو تتفرع عنها، وتُنفذ كجزء من عدد من الأنشطة المتممة للنشاط الرئيسي أو تُساند في إتمامها بشكل غير مباشر.

مثال (افتراضي):

نشاط التراخيص يعتبر أحد الأنشطة الرئيسية للجهة المعنية بأسواق المال التي تم الإشارة لها في المثال السابق، حيث ورد نصاً بشكل صريح ضمن الاختصاص رقم (3)، وعليه يعتبر جزءاً أساسياً من وظيفة الهيئة التنظيمية والرقابية، في حين يعتبر ترخيص الوسطاء وصناديق الاستثمار، وترخيص الشركات المساهمة، وترخيص الأسواق المالية أنشطة فرعية حيث لم ترد نصاً باختصاصات الهيئة إلا أنها من الناحية التخصصية تعتبر أنشطة متفرعة عن النشاط الرئيسي لذلك ينظر لها على أنها أنشطة فرعية، حيث إنها لا تقوم كل منها بمفردها في تحقيق الغرض/الاختصاص المؤسسي، ولكنها تُنفذ كأجزاء تكميلية أو تجميعية ضمن نشاط التراخيص.

هناك العديد من المعايير الموثقة والمعتمدة في مراجع وممارسات حكومية وعالمية ترتبط بتقييم أهمية الأنشطة وتحديد وزنها النسبي مثل: درجة الارتباط بالغايات والأهداف/ القيمة المضافة للمستفيد/ درجة التخصص/ الإلزام التشريعي/ التأثير المؤسسي والمخاطر/إمكانية التعهيد..... وغيرها. وبناء على مقارنات متنوعة ووفقاً لطبيعة الأنشطة في القطاع العام فقد تم الأخذ بالمعايير المدرجة في النموذج رقم (7) لتصنيف الأنشطة وأهميتها بالمقارنة مع بعضها البعض، على النحو التالي:

النشاط	محدد بشكل مباشر باختصاصات الدائرة	منصوص عليه ضمن رؤية أو رسالة أو غايات الدائرة	مدرج بشكل مباشر ضمن هدف إستراتيجي أو أكثر	أفضل الممارسات والمقارنات (مدى اعتباره نشاط رئيسي)	تتفرع عنه أنشطة تخصصية	إنجازه يتطلب انتشار جغرافي/ ينتج عنه خدمات للفئات المعنية	مجموع النقاط
	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	

ملاحظة:

1. كل إجابة "نعم" تعكس نقطة واحدة وكل إجابة "لا" لا تمثل أي نقطة. وبالتالي كلما زاد عدد النقاط كلما أعطيت أهمية نسبية أكبر للنشاط.
2. كما يمكن للدوائر في حالات استثنائية إضافة أي معايير إضافية ذات أهمية تتعلق بطبيعة وخصوصية عملها.
3. أي نشاط أساسي يتم تقييمه ضمن المعايير أعلاه ويحقق (0) كمجموع نقاط يعتبر تلقائياً نشاطاً أساسياً فرعياً.





مثال (افتراضي):

بالعودة إلى الجهة المعنية بأسواق المال التي تم الإشارة لها في المثال السابق ووفقاً للمعلومات التي تم الإشارة لها في الصفحات السابقة بخصوص اختصاصات الجهة واستراتيجيتها والمقارنات المعيارية، يمكن تصنيف الأهمية النسبية لبعض الأنشطة الأساسية التي سبق إدراجها ضمن النموذج التشغيلي للجهة وفقاً للمعايير المعتمدة على النحو التالي:

النشاط	محدد بشكل مباشر باختصاصات الدائرة	منصوص عليه ضمن رؤية أو رسالة أو غايات الدائرة	مدرج بشكل مباشر ضمن هدف إستراتيجي أو أكثر	أفضل الممارسات والمقارنات (مدى اعتباره نشاط رئيسي)	تتفرع عنه أنشطة تخصصية	إنجازه يتطلب انتشار جغرافي/ ينتج عنه خدمات للفئات المعنية	مجموع النقاط
	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	
السياسات والتشريعات	(1)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	2
التراخيص في أسواق المال	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	6
التطوير والاستشارات في سوق المال	(1)	(0)	(1)	(1)	(0)	(1)	4
البحوث والدراسات والتقارير	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	1

ثانياً: تصنيف الأنشطة الثانوية:

بعد الانتهاء من تصنيف الأنشطة الأساسية، يتم العمل على تصنيف أو بعبارة أدق إعادة ترتيب وتحليل الأنشطة الثانوية للدائرة والتي تمثل حزمة الأنشطة المشتركة والموحدة من عمليات الدعم والمساندة للأنشطة الأساسية. ويمكن القول كقاعدة عامة أن جميع مجالات الأنشطة الداعمة والمساندة المعتمدة في دوائر القطاع العام تحظى بنفس الأهمية كون الهدف الرئيسي من وجود تلك الأنشطة هو مساندة وتمكين الأنشطة الأساسية على القيام بدورها من الناحية التشغيلية.

وبالنظر التفصيلي لخصوصية عمل بعض الدوائر، نجد أن حجم بعض تلك الأنشطة الداعمة أو المساندة قد يختلف حتى وأن تشابه الحجم التنظيمي لتلك الدوائر، حيث من الممكن وفي حالات استثنائية أن تختلف حجم تلك الأنشطة مقارنة بالجهات الحكومية ذات الحجم المماثل، ويستند الحكم في ذلك على ثلاثة معايير رئيسية هي:

★ **طبيعة وخصوصية الانعكاسات للأنشطة الأساسية على أنشطة داعمة أو مساندة محددة:** فمثلاً دائرة تتضمن أنشطتها الأساسية رسوم وإيرادات بدرجة عالية أو حجم مصاريف ومشاريع كبير بحكم تخصصية عملها، لا يمكن اعتبار حجم وحدة الشؤون المالية بنفس الأهمية والحجم لدائرة أخرى تقتصر شؤونها المالية على الرواتب والمصاريف العامة وكذلك الحال بالنسبة للمشتريات والمخازن وباقي الأنشطة الداعمة والمساندة، وبشرط عدم وجود وحدات تنظيمية في الأنشطة الأساسية منفصلة ومتخصصة في رصد تأثيرات وتبعات العمليات المساندة على تلك الأنشطة الأساسية.





★ **نتائج التحليل والتشخيص التنظيمي:** حيث تفرض بعض جوانب الضعف والثغرات التنظيمية والتي تم الإشارة لها بتفصيل في جزئية تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي ضمن الخطوة الأولى من تصميم الهيكل التنظيمي بهذا الفصل، بضرورة التنبه لتمكين بعض الأنشطة المغيبة أو الحد من حجم التضخم في بعض الأنشطة. فمثلاً: قد تكشف بعض الملاحظات التنظيمية وجود خلل وقصور في الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي، حيث تعاني من ضعف كبير في ممارسات الجودة والتميز المؤسسي خاصة مع تدني نتائج تقييم الدائرة ضمن جائزة الملك عبد الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، الأمر الذي يتطلب تقوية وتعزيز البناء التنظيمي لتلك الوحدة.

★ **انعكاسات التوجهات والأهداف الإستراتيجية:** حيث تتطلب بعض التوجهات والاهداف الإستراتيجية زيادة حجم بعض الأنشطة الداعمة أو المساندة ، مما يتطلب عكسها بحجم تنظيمي يمكن من تحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية. فمثلاً تضمن المثال الخاص بالجهة المعنية بأسواق المال ضمن الأهداف الإستراتيجية هدف رئيسي ومؤشرات تركز على تعزيز التحول الرقمي في المعاملات المقدمة، الأمر الذي يعطي وزن وأهمية نسبية لنشاط التقنية والتحول الرقمي وبالتالي حجمها التنظيمي مقارنة بباقي الأنشطة الداعمة والمساندة .

وعليه تقوم كل دائرة ووفقاً للمعايير سابقة الذكر، بإجراء تصنيف موضوعي لكامل الأنشطة الداعمة والمساندة المعتمدة في القطاع العام وذلك باستخدام النموذج رقم (7) لتصنيف الأنشطة وأهميتها بالمقارنة مع بعضها البعض داخل نفس الدائرة وليس بالمقارنة مع الدوائر الحكومية الأخرى وذلك لتحديد الأولوية النسبية للأنشطة الداعمة والمساندة أثناء تخصيص الوحدات التنظيمية، مع ضرورة الالتزام بالحدود العليا والدنيا المعتمدة في المعايير التنظيمية المشتركة للوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة في القطاع العام والتي سيرد تفصيلها في البند التالي الخاص بتجميع الأنشطة، ويتم التشخيص والتقييم على النحو التالي:

النشاط	له انعكاس أو تأثير استثنائي على الأنشطة الأساسية (حجم عمله عالي مقارنة بباقي الأنشطة) (نعم/لا)	مرتبط بتوصيات لمشكلات تنظيمية استثنائية تم اعتمادها (صعوبة سد الثغرة مقارنة بباقي الأنشطة) (نعم/لا)	مدرج بشكل مباشر ضمن هدف إستراتيجي (حجم المشاريع الإستراتيجية مقارنة بباقي الأنشطة) (نعم/لا)	مجموع النقاط
الموارد البشرية والتطوير المؤسسي				
الشؤون المالية والإدارية				
التحول الرقمي				
الشؤون القانونية				
التدقيق الداخلي				
الإعلام والاتصال				
إدارة المعلومات وتحليل البيانات				
الأمن السيبراني				

ملاحظة:

كل إجابة "نعم" تعكس نقطة واحدة وكل إجابة "لا" تمثل أي نقطة. وبالتالي كلما زاد عدد النقاط كلما أعطيت أهمية نسبية أكبر للنشاط وأولوية في تحديد وتخصيص عدد الوحدات التنظيمية ضمن حدود الفئة التي تنطبق عليها.





مثال (افتراضي):

بالعودة إلى الجهة المعنية بأسواق المال التي تم الإشارة لها في المثال السابق ووفقاً للمعلومات التي تم الإشارة لها في الصفحات السابقة، يمكن تصنيف الأهمية النسبية لنشاط التحول الرقمي والذي سبق إدراجه ضمن النموذج التشغيلي للجهة وفقاً للمعايير المعتمدة على النحو التالي:

النشاط	له انعكاس أو تأثير استثنائي على الأنشطة الأساسية (حجم عمله عالي مقارنة بباقي الأنشطة)	مرتبط بتوصيات لمشكلات تنظيمية استثنائية تم اعتمادها (صعوبة سد الثغرة مقارنة بباقي الأنشطة)	مدرج بشكل مباشر ضمن هدف إستراتيجي (حجم المشاريع الإستراتيجية مقارنة بباقي الأنشطة)	مجموع النقاط
	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	
التحول الرقمي	(1)	(1)	(1)	3

حيث قد يحظى هذا النشاط بأولوية خاصة عند تخصيص المديرية في الأنشطة الداعمة والمساندة مقارنة بغيره من الأنشطة (وفق حجم ونطاق الهيكل التنظيمي المحدد) أو يحظى باعتماد الحدود العليا للفئة المرتبطة بالمعايير المشتركة للوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة.

بعد الانتهاء من تصنيف كامل الأنشطة يتم إعداد كشف تجميعي يشمل كافة الأنشطة للدائرة مرتبة وفق الأهمية النسبية بشكل تنازلي وذلك وفق النموذج رقم (8).

مثال (افتراضي):

بالعودة إلى الجهة المعنية بأسواق المال، يمكن تصنيف الأهمية النسبية للأنشطة الأساسية على النحو التالي:

النشاط	التصنيف (أساسي/داعم ومساند)	المستوى (رئيسي/فرعي)	الأهمية النسبية	ملاحظات
تراخيص أسواق المال	أساسي	رئيسي	6	
الشفافية والإفصاح	أساسي	رئيسي	5	
توعية المستثمرين	أساسي	رئيسي	5	
التطوير والاستشارات	أساسي	رئيسي	4	
السياسات والتشريعات	أساسي	رئيسي	2	
الرقابة على أسواق المال	أساسي	رئيسي	2	
إدارة وحماية المستثمرين	أساسي	رئيسي	1	
البحوث والدراسات	أساسي	رئيسي	1	
التقارير والإحصائيات	أساسي	فرعي	-	حيث لم تنطبق عليه أي من المعايير الستة المعتمدة
.....الخ (للأنشطة الأساسية)				
التحول الرقمي	داعم ومساند	رئيسي	3	
.....الخ (للأنشطة الداعمة والمساندة)				

ملاحظة: الحد الأعلى لتقييم الأنشطة الأساسية هو (6) نقاط، والحد الأعلى لتقييم الداعمة والمساندة هو (3) نقاط.





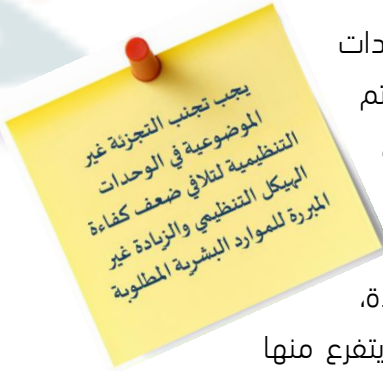
★ تجميع الأنشطة:

تُعتبر مرحلة تجميع الأنشطة من المحطات الحرجة في صياغة الهيكل التنظيمي لأي دائرة سواء قائمة كانت أو مستحدثة. ففي هذه المرحلة، يتم دراسة وتحليل كافة الأنشطة التي تم إدراجها بداية في النموذج التشغيلي ومن ثم نتائج تصنيفها وتحديد أهميتها النسبية كما سبق شرحه في الخطوة السابقة، ليتم وضعها ضمن وحدات تنظيمية محددة تتناسب بالمقام الأول مع نطاق وحجم الهيكل التنظيمي للدائرة وفق ما تم شرحه أيضاً في الخطوة الخامسة، على أن تتوافق بالوقت نفسه مع قدرات وطبيعة الدائرة والموارد المادية والبشرية، وكذلك مع خصوصية البيئة المحيطة وسلامة عملية اتخاذ القرار.

لا يوجد صيغة تجميعية واحدة بحيث يمكن وضعها في شكل نموذج مقبول للاسترشاد، حيث تعتمد عملية التجميع على عدة متغيرات، من أهمها:

1. طبيعة النشاط وتكراره.
2. انتشاره الجغرافي.
3. حجم متلقي الخدمة أو الفئات المستهدفة.
4. حجم ونطاق الهيكل التنظيمي.
5. توجيهات أو تشريعات حكومية أو عليا.
6. نجاح أو ضعف النشاط خلال الفترات الماضية للدائرة وغيرها.

ولنجاح عملية تجميع الأنشطة وضمان موضوعيتها ودقتها، لا بد وأن تتم من خلال فريق عمل متخصص يملك خبرة تخصصية مباشرة بطبيعة وظروف العمل وتحدياته في الدائرة.



ووفقاً للنطاق المعتمد لحجم الهيكل التنظيمي وما تم تخصيصه من عدد الوحدات التنظيمية (مديريات وأقسام وما يعادلها)، تتم عملية تجميع الأنشطة التي تم تصنيف أهميتها النسبية، وبحيث قد يترتب على ذلك ضم أكثر من نشاط حتى وإن كان نشاطاً رئيسياً مع أنشطة أخرى وفقاً لحجم التنظيم المخصص ونطاقه على ألا يتعارض مع مبدأ التوازن التنظيمي. فمثلاً في التنظيمات صغيرة الحجم يمكن ضم كافة الأنشطة المرتبطة بالدعم أو الأنشطة المساندة بمديرية واحدة،

أو قد تُضم الأنشطة الفنية والتشغيلية ضمن "إدارة الخدمات الفنية" مثلاً. ويتفرع منها أقسام لتلك الأنشطة، بينما في الهياكل التنظيمية ضخمة الحجم من الممكن أن يكون كل نشاط فرعي لدى هياكل تنظيمية صغيرة الحجم هو نشاط رئيسي يتم إدراجه ضمن مديرية مستقلة، مع مراعاة مبدأ التخصص ومبدأ التكامل اللذين تم بحثهما في الفصل الثاني.

كما يُراعى مبدأ نطاق الإشراف الإداري (Span of Control)، بمعنى ألا يدير شخص واحد عدداً كبيراً من المرؤوسين ينتمون إلى تخصصات متعددة، لأن ذلك يضعف فعالية القيادة ويخلق ضغوط إشرافية. لذا، يتم توجيه كل نشاط أو تخصص إلى وحدة مستقلة تحت إدارة واضحة. وفي الواقع، هناك طرق متنوعة لتجميع الأنشطة إلى وحدات تنظيمية - بعضها يعتمد على الجغرافيا، والبعض على المهام أو نوع الخدمات. إلا أن الاتجاه السائد في القطاع الحكومي - خاصة الجهات الجديدة - هو ما يُعرف بـ "تجميع حسب التخصص" أو "هيكل الاختصاصات"، حيث يُيسر اسم الوحدة التنظيمية فهم طبيعة عملها الأساسي، بشرط اختيار مسمى واقعي وواضح، مثل: "مديرية المشاريع"، أو "قسم العلاقات العامة".





وعليه، يتم تجميع الأنشطة المتشابهة في ضوء جدول الأنشطة التي تم تصنيفها في المرحلة السابقة من حيث الأهمية النسبية، بحيث تُعطى الأولوية للأنشطة التي حازت على أعلى أهمية نسبية وتشتمل بالوقت نفسه على أنشطة فرعية ذات صلة مع احتمالية إدراجها ضمن وحدات تنظيمية بمستوى مديرية (وفق العدد الكلي لعدد المديريات المسموح بها للأنشطة الأساسية) وذلك وفق النموذج رقم (9).

مثال (افتراضي):

بالعودة إلى الجهة المعنية بأسواق المال، يمكن تجميع الأنشطة الأساسية وتخصيصها على الوحدات التنظيمية وتحديد الأنشطة الفرعية بما يتوافق مع نطاق وحجم الهيكل التنظيمي المثالي والذي نص على إمكانية تخصيص (4) مديريات و (15) قسم أو ما يعادله، تحسب على النحو التالي:

تجميع الأنشطة	عدد المديريات	عدد الأقسام	أنشطة الأقسام	ملاحظات
تراخيص أسواق المال (6)*	1	3	قسم ترخيص الأسواق المالية قسم ترخيص الشركات المساهمة قسم ترخيص الوسطاء و صناديق الاستثمار	يمثل النشاط أعلى أهمية نسبية حيث حاز على (6) نقاط، ويتفرع عنه أنشطة فرعية.
الشفافية والإفصاح (5) (البحوث) (1) التقارير والإحصائيات (0)	1	4	قسم الشفافية قسم الإفصاح قسم البحوث قسم التقارير والإحصائيات	هناك أنشطة فرعية ترتبط ببعضها البعض ويمكن ضمها مع النشاط الرئيسي الخاص بالشفافية والإفصاح.
توعية المستثمرين (5) إدارة وحماية المستثمرين (1)	1	3	قسم تسجيل ومتابعة المستثمرين قسم خدمة المستثمرين قسم التوعية	مع إمكانية فصل خدمة المستثمرين كمركز أو مكتب خدمة مستقل.
التطوير والاستشارات (4) (البحوث) (1)	1	2	1. قسم التدريب 2. قسم الدراسات الاستشارية 3. قسم الدعم والإرشاد الفني	وفق ما نصت عليه أفضل الممارسات بضرورة تخصيص وحدة أو مركز مستقل. كما يمكن ضم نشاط البحوث له بدلاً من تجميعه مع نشاط الشفافية والإفصاح
السياسات والتشريعات (2)	-	1	مكتب السياسات والتشريعات	وحدة مستقلة بحكم مبدأ الفصل بين الأنشطة الرقابية
الرقابة على أسواق المال (2)	-	1	وحدة الرقابة على أسواق المال	

*تعكس الوزن النسبي للأنشطة بعد تصنيفها وفق الجدول السابق.

ملاحظة: يخضع تجميع بعض الأنشطة إلى اعتبارات وظروف خاصة بكل دائرة، وكذلك وفق الهدف المتوقع من وراء ترابطات النشاط الرئيسي نفسه، فمثلاً: البحوث يمكن اعتبارها جزء من نشاط الإفصاح والشفافية بمنطق أن هذا النشاط سِيُكلف بإعداد بحوث تعنى بمجال نشر البيانات الدقيقة وتعزيز ثقافة الشفافية وتنفيذ ممارسات بحثية لتعزيز إمكانات تطبيق الشفافية والإفصاح. ومن جهة أخرى يمكن اعتباره جزء من نشاط التطوير والاستشارات من منطلق تنفيذ أبحاث تطويرية في مجال بيئة الأسواق المالية ونشر الوعي.

وبنفس الآلية سابقة الذكر، يتم تجميع الأنشطة الداعمة والمساندة مع مراعاة عدد الوحدات التنظيمية المخصصة ضمن نطاق وحجم الهيكل التنظيمي للدائرة، ولهذه الغاية يتم اتباع المعايير التنظيمية المشتركة والموحدة للأنشطة الداعمة والمساندة في القطاع العام على النحو الموضح في ملحق مجالات عمل ومهام الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة وتقسيماتها التنظيمية .



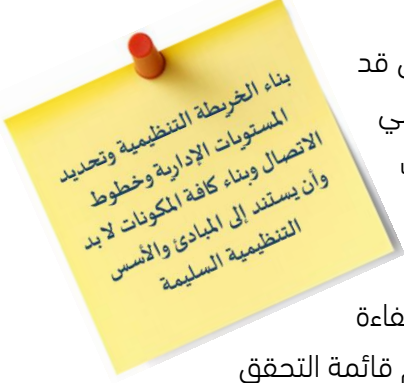


مثال (افتراضي):

وفقاً للمعايير التنظيمية المشتركة للأنشطة الداعمة والمساندة ، وبالعودة إلى الجهة المعنية بأسواق المال، يمكن تجميع الأنشطة الداعمة والمساندة وتخصيصها على الوحدات التنظيمية وتحديد الأنشطة الفرعية بما يتوافق مع نطاق وحجم الهيكل التنظيمي المثالي والذي نص على إمكانية تخصيص (3) مديريات و (10) أقسام أو ما يعادله، تصب على النحو التالي:

تجميع الأنشطة	عدد المديریات	عدد الاقسام	أنشطة الأقسام	ملاحظات
الموارد البشرية والتطوير المؤسسي		1	1. إدارة الموارد البشرية 2. التطوير المؤسسي	في حال وجوب ضم التطوير المؤسسي مع الموارد
الشؤون المالية والإدارية		2	1. الشؤون المالية 2. الشؤون الإدارية	
التحول الرقمي	1	3	1. الحلول الرقمية والذكاء الاصطناعي 2. البنية التحتية الرقمية والدعم الفني 3. تطوير النظم والبرمجة	بحكم أهميتها كنشاط رئيسي وما نص عليه قانون التأسيس والتوجهات الإستراتيجية للجهة
التدقيق الداخلي	-	1	التدقيق الداخلي	حسب المعايير يتم دمج الحوكمة مع الرقابة الداخلية، كما يمكن فصلهما في حال افتراض: وجود توجيهات حكومية بفصل الحوكمة عن التدقيق الداخلي أو توجيهات القيادة العليا بتمكين ممارسات الحكومية لأولويات تنظيمية خاصة
الشؤون القانونية		1	الشؤون القانونية	تحديد تبعيتها الإدارية يعتمد على التوجهات القيادية وحجم ونطاق الهيكل المخصص
الاعلام والاتصال		1	الاعلام والاتصال	مع افتراض: وجود توجيهات عليا بوجود وحدة مستقلة للاتصال ترتبط بالقيادة العليا
إدارة المعلومات وتحليل البيانات		-	إدارة المعلومات وتحليل البيانات	يمكن دمجها مع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة على شكل نشاط وليس وحدة تنظيمية حسب ما تراه الدائرة مناسباً وبما ينسجم والتعاميم الصادرة عن الجهات ذات الاختصاص.

7. إعداد الخريطة التنظيمية



في ضوء مخرجات المراحل السابقة يكون الإطار العام لشكل الهيكل التنظيمي قد تم تصميمه والتوافق عليه، ليتم في هذه المرحلة البدء بالرسم التصميمي للمخطط الأولي للخريطة التنظيمية، بحيث توضح شكل ومسميات الوحدات التنظيمية والعلاقات الرسمية وخطوط الاتصال، على أن يتم مراعاة كافة المبادئ التنظيمية التي سبق الإشارة لها في الفصل الثاني. هذا ولأغراض التحقق من موضوعية مخرجات الخطوات السابقة يفضل إجراء إعادة تقييم لكفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي المقترح وفق النموذج رقم (1) كما يمكن استخدام قائمة التحقق وفق النموذج رقم (10) قبل رفع الهيكل التنظيمي للجهات المعنية بالدراسة والاعتماد.

وتجدر الإشارة إلى أنه عند مراجعة وتطبيق المبادئ التنظيمية لا بد لفريق تطوير الهيكل التنظيمي من الدراسة المتعمقة والشمولية لكافة المبادئ وعدم الوقوف عند مبدأ معين دون المطابقة مع كافة المبادئ ذات الصلة، حيث قد نواجه حالات تعكس أن التزامنا بمبدأ معين قد يتناقض مع مبدأ تنظيمي آخر أكثر أهمية، الأمر الذي يستوجب المفاضلة والتبرير عند الطرح للأدلة والمبررات المرتبطة بالهيكل التنظيمي. علماً بأن هذه الممارسة المرتبطة بالتحقق من الالتزام بالمبادئ والأسس التنظيمية في حالة أنه تم مراعاتها خلال المرحلة السابقة (تصنيف الأنشطة وتجميعها) فإنه لا داعي من إعادة التحقق منها خلال هذه المرحلة.

مثال (افتراضي):

أثناء تصميم الخريطة التنظيمية للجهة المعنية بأسواق المال، ووفقاً للنموذج التشغيلي ونتائج تصنيف الأنشطة يمكن ضم نشاط التقارير والإحصائيات مع البحوث والدراسات وفق لمبدأ (1) التخصص وتجميع الأنشطة المتشابهة والمبدأ رقم (4) الأهمية النسبية للأنشطة الأساسية والمبدأ (5) التوازن التنظيمي، بينما لا يمكن ضم نشاط السياسات والتشريعات مع نشاط الرقابة على أسواق المال حتى وإن انطبقت عليها المبادئ الثلاث سالفة الذكر وذلك بحكم وجود مبدأ رقم (3) الفصل بين الأنشطة الرقابية والتنفيذية.

من جهة أخرى، لا بد من تحديد العلاقات الرسمية داخل الهيكل التنظيمي بين مختلف الوحدات التنظيمية المستحدثة، من خلال إيجاد آليات ربط واضحة تضمن التنسيق الفعّال بين مختلف الوحدات التنظيمية. هذا الربط لا يُعدّ مجرد خيار، بل هو عنصر جوهري لضمان تدفق المعلومات والقرارات وتكامل الجهود بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي، سواء كانت علاقات سلطة، أو تنسيق، أو وظيفية، أو استشارية وفق ما تم توضيحه في المبدأ الثامن ضمن المبادئ والأسس التنظيمية السليمة التي تم الإشارة لها في الفصل الثاني.

هذا ويراعى الالتزام بالشروط التالية عند تحديد خطوط السلطة للوحدات التنظيمية خارج مركز الدائرة:

1. يرتبط المستوى الإداري الأعلى للوحدة التنظيمية في غير مركز الدائرة بمستوى إداري أعلى منه في مركز الدائرة.
2. في حال كان أعلى مستوى للوحدات التنظيمية في غير مركز الدائرة مساوياً للمستوى الرئيس في الهيكل التنظيمي، يتم ربطها بالأمين العام أو مساعد الأمين العام/مدير الإدارة حسب مقتضى الحال.



وبجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تظهر كافة الأنشطة على شكل وحدات تنظيمية على الخريطة التنظيمية، وإنما تظهر فقط الوحدات التنظيمية المتعلقة بأعمال دائمة ومستمرة في الدائرة. أما المهام التنظيمية التي تمثل أعمالاً مؤقتة تقوم بها الدائرة لفترة زمنية محددة أو لغايات معينة لا تظهر على الهيكل التنظيمي، مثل: اللجان التي تنفذ مهام مساندة لا تقع ضمن المهام الفنية المناطة بالدائرة واللجان المؤقتة التي تقتضي طبيعة عملها متابعة أو تنفيذ مشاريع محددة تنتهي بانتهاء الأسباب التي وجدت من أجلها.

وبشكل عام يمكن حصر الشكل التنظيمي الموحد لكافة الدوائر في القطاع الحكومي فيما يخص الأنشطة الداعمة والمساندة بغض النظر عن المستوى الإداري لتلك الوحدات التنظيمية على النحو التالي:

أولاً: القيادة العليا:

وتشمل:

1. الوزير / الرئيس:

الوحدات التنظيمية التابعة للوزير/الرئيس:

★ التدقيق الداخلي.

★ مكتب الوزير/الرئيس.

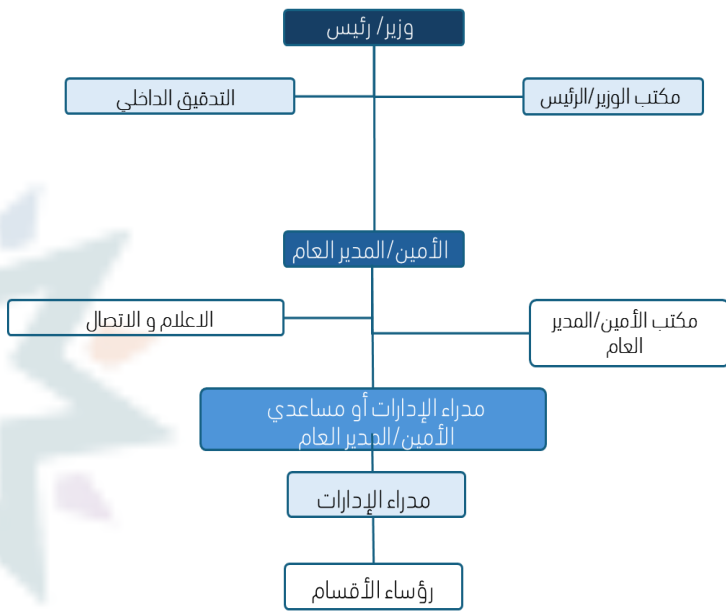
2. الأمين العام / المدير العام:

الوحدات التنظيمية التابعة للأمين العام/المدير العام:

★ مكتب الأمين العام / المدير العام.

★ الاعلام والاتصال.

★ الإدارات (إذا تضمن الهيكل التنظيمي).



ملاحظة: يمكن في بعض الحالات الاستثنائية والخاصة ببعض الدوائر ذات الحجم التنظيمي الضخم والانتشار الجغرافي الكبير إدراج أكثر من أمين عام/مدير عام على أن يحدد مجال التخصص لكل منهم مسمى، مثلاً: مدير عام لشؤون الرعاية الصحية الأولية.

ثانياً: الإدارة الوسطى:

★ مدرء الإدارات أو مساعدي الأمين/المدير العام:

وتتبع لهم المديريات وفق مجال التخصص وأي من الوحدات بمستوى قسم ذات الخصوصية. ويجوز إدراج هذا المستوى في التنظيمات الإدارية التي ينطبق عليها فئة (ج) فأعلى ضمن المعايير التنظيمية المشتركة للوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة في الهياكل التنظيمية أو في حال زيادة نطاق الإشراف المعياري في المستوى التنظيمي من فئة (ب).





ملاحظة: يرتبط المستوى الإداري الأعلى للوحدة التنظيمية في غير مركز الدائرة بمستوى إداري أعلى منه في مركز الدائرة. وفي حال كان أعلى مستوى للوحدات التنظيمية في غير مركز الدائرة مساوياً للمستوى الرئيس في الهيكل التنظيمي للدائرة يتم ربطها بالأمين العام أو مدير الإدارة حسب مقتضى الحال.

★ مدراء المديرية:

ويتبع مدراء المديرية أو بعضهم إلى مدراء الإدارات أو مساعدي الأمين العام/مساعد مدير العام أو للمدير العام أو الوزير وذلك وفق خصوصية كل هيكل تنظيمي التي يحددها فريق تطوير الهيكل التنظيمي بالدائرة مدعومة بمبررات موضوعية بهذا الخصوص.

★ رؤساء الأقسام ومن في مستواهم:

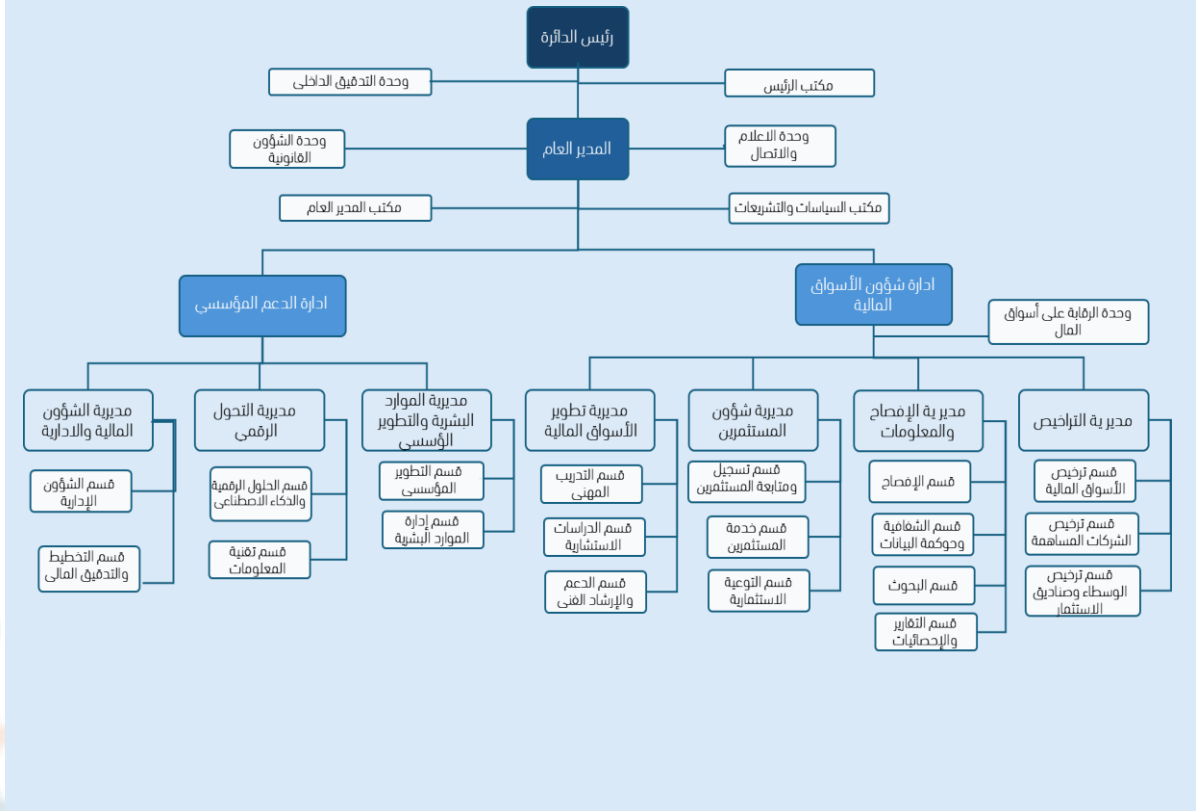
يتبع رؤساء الأقسام إلى مدراء المديرية مباشرة، بينما تتبع الوحدات التي تعادل في المستوى الإداري قسم إلى مدراء الإدارات/الأمناء العاميين المساعدين أو الأمين العام أو الوزير/رئيس الدائرة وفقاً لمقتضى الحاجة التنظيمية أو وفقاً لما نصت عليه المعايير التنظيمية للأنشطة الداعمة والمساندة سالفة الشرح. ويجدر الإشارة عند تصميم الخريطة التنظيمية، إلى ضرورة الالتزام بالمعايير التنظيمية المشتركة في القطاع العام لمسميات وحجم الوحدات التنظيمية وتبعيتها الإدارية التي تدرج ضمن الأنشطة الداعمة والمساندة وفق ما نصت عليه المعايير التنظيمية سالفة الذكر في الصفحات السابقة. ويمكن التوصل إلى أكثر من صيغة مقترحة لشكل الخريطة التنظيمية لعرضها على الإدارة العليا في الدائرة قبل رفعها للجهات المعنية، على ألا تتعارض أي من تلك المقترحات مع المبادئ التنظيمية وأن يتم دعمها بالمبررات التنظيمية والظروف الموضوعية والإيجابيات والسلبيات التي تخص كل مقترح.





مثال (افتراضي):

بالعودة إلى الجهة المعنية بأسواق المال، يمكن اقتراح الهيكل التنظيمي التالي:



يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بعرض الإيجابيات والسلبيات على الإدارة العليا في الدائرة فيما يخص كل هيكل تنظيمي مقترح، وذلك باستخدام نموذج رقم (11).

8. تحديد المهام والمسؤوليات للوحدات التنظيمية

في ضوء خريطة الهيكل التنظيمي وبعد تصنيف الأنشطة وتحديد مستوياتها (رئيسية أو فرعية) وعكسها ضمن الهيكل التنظيمي على شكل إدارات، مديريات، أقسام، مكاتب، وحدات، ... الخ، يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بتحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية بشكل واضح ودقيق، بحيث لا يحتمل أي تأويل أو ازدواجية أو تداخل فني مع أي من الوحدات التنظيمية في الهيكل. ويفضل إتباع نهج موحد في طريقة الصياغة سواء من حيث اللغة المستخدمة وعدد المهام والاختصاصات.

هذا ويفترض أن تعبر المهام والمسؤوليات للوحدة التنظيمية عن مجمل الأنشطة والمهام المطلوب من كافة المسميات الوظيفية داخل هذه الوحدة القيام بها. ويتم اشتقاق المهام الوظيفية لرئيس الوحدة التنظيمية بالاستناد إلى المهام والمسؤوليات لتلك الوحدة، وكذلك هو الحال لسائر المسميات والمستويات الوظيفية داخل نفس الوحدة.

هذا ويتم الرجوع للمصادر التالية عند صياغة المهام والاختصاصات للوحدات التنظيمية:

1. نتائج دراسة تحليل العمل.
2. الأنشطة الرئيسية والاختصاصات الواردة في قانون التأسيس.





3. المقارنات المعيارية ذات الصلة.
4. دليل العمليات والإجراءات.
5. نماذج تحليل وتجزئة الأنشطة والعمليات (إن وجد).
6. رأي الخبراء والمختصين.

ويقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بمراعاة المحددات والمعايير التالية عند صياغة المهام والمسؤوليات للوحدات التنظيمية في القطاع العام:

1. من حيث **الحجم**: أن لا تتجاوز كل مهمة سطرين.
2. من حيث **طريقة الصياغة**: تجنب وصف إجراءات العمل التفصيلية في الصياغة.
3. من حيث **التناغم**: أن يتناسب وينطبق مستوى تفصيل المهام حسب المستوى الإداري لكل وحدة تنظيمية، وضمان الترتيب المنطقي والعملية والتكامل في عرض المهام والمسؤوليات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
4. من حيث **النطاق والشمولية**: يجب أن تعكس المهام والمسؤوليات كامل الأنشطة المناطة بالوحدة التنظيمية، وبحيث تعكس الوحدات التنظيمية الأصغر بمجملها كامل المهام الخاصة بالوحدة التنظيمية التي تتبع لها.
5. من حيث **مكونات/عناصر المهمة أو المسؤولية**: لا بد من أن تتضمن ثلاث مكونات رئيسية على النحو التالي:

الفاعل	يعبر عن شكل أو طريقة أو نتيجة الحدث المطلوب القيام به من قبل الوحدة التنظيمية. ويجب أن يكون بصيغة المصدر وليس الفعل مثل: إعداد / تطوير / بناء / تصميم / نشر / متابعة / تصديق / صياغة / صيانة / تنفيذ / استخراج / إصدار / وضع / قياس / تطوير / تقييم / تدقيق / مراجعة...الخ. ملاحظة: يمكن أن تتضمن المهمة الواحدة في بعض الحالات أكثر من فعل ذا صلة وارتباط بطبيعة المهمة.
النشاط/ العملية	بحيث يمثل النشاط الفرعي (وفق لحجم الوحدة التنظيمية الجاري صياغة مهامها) المترتب على نشاط أكبر مطلوب إتمامه، أو تعكس العمليات الرئيسية أو الفرعية المرتبطة بأحد الأنشطة أو الاختصاصات. فمثلاً عند صياغة مهام لوحدة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي، يمكن أن ندرج أنشطة مثل: تدريب وتطوير/استقطاب وتعيين/ خطط استراتيجية... الخ. في حين عند صياغة المهام لوحدة متفرعة عن وحدة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي (مثلاً: وحدة التدريب): ندرج أنشطة متفرعة عن تدريب وتطوير مثل: الاحتياجات التدريبية/خطط التدريب/ العائد على التدريب... الخ. ملاحظة: يمكن في بعض الحالات صياغة أكثر من نشاط ذا ارتباط بطبيعة المهمة.
الخصائص التعريفية / الارتباطية	وتمثل المواصفات المرتبطة بالفئة التي سيتم تنفيذ فعل النشاط لها، أو الشروط أو الآليات الوصفية للنشاط أو الارتباطات والتنسيق والشروط للنشاط، أو لتوصيف نمطية النشاط، أو للتوصل لمخرج، أو نتيجة. مثل: لموظفي الدائرة/ وفق قانون الموارد البشرية في القطاع العام/ وفق توجيهات المستويات القيادية بالدائرة/ بالتنسيق مع مكتب الحوكمة المؤسسية/ لرفعه للاعتماد الرسمي/ لاقتراح خطط التطوير والتحصين/ بشكل شهري...الخ ملاحظة: وقد يتم تضمين الخصائص التعريفية ضمناً في النشاط فلا داعي إلى صياغتها حرفياً، كما في الحالة التالية: مراجعة وتدقيق أدلة الموارد البشرية الحكومية. ملاحظة: يمكن في بعض الحالات صياغة أكثر من خاصية تعريفية أو ارتباط ذات ارتباط بطبيعة المهمة.
مثال: جمع المعلومات حول نتائج الأداء السنوي ودراسة الاحتياجات الوظيفية لمختلف موظفي الدائرة بما يتوافق مع منهجية التدريب والتطوير في القطاع العام.	





مثال (افتراضي):

من مهام وحدة الرقابة على الأسواق المالية:

1. التدقيق على الجهات العاملة في الأسواق المالية حول مدى التزامهم بالقوانين والتشريعات المعمول بها.
2. إعداد التقارير الدورية والسنوية المقارنة حول ممارسات الشركات العاملة في الأسواق المالية.

ويتم الاستعانة بالمهام والمسؤوليات المشتركة المحددة والمعتمد من قبل الهيئة لكافة الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة. كما ويتم تعديل نظام التنظيم الإداري الخاص بالدائرة في حال كان التعديل على هيكلها التنظيمي بمستوى مديرية أو أعلى.

هذا ويمكن للدوائر التي تقوم باستحداث أو دمج مديرية محددة اتباع بعض الخطوات الرئيسية التي تم الإشارة لها بهذا الفصل والخاصة بتصميم الهيكل التنظيمي وذلك وفقاً لمتطلبات وظروف كل حالة، فمثلاً من الممكن الاستغناء عن الخطوات المرتبطة بتقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي وتحليل القانون/التشريع وتحديد نطاق وحجم الهيكل التنظيمي في حال إقرار فريق تطوير الهيكل التنظيمي لكفاءة وشمولية وموضوعية الهيكل التنظيمي الحالي، وفي هذه الحالة يتم العمل فقط على دراسة وإنجاز بعض الخطوات المتأثرة أو المؤثرة في مجمل الهيكل التنظيمي أو القطاعي للدائرة مثل تصنيف الأنشطة وتجميعها لضمان التناسب والتوازن في حجم المديرية التي يجري العمل على استحداثها أو دمجها وفقاً لأهميتها النسبية بالمقارنة مع باقي المديريات المعتمدة بالهيكل التنظيمي للدائرة وعكسها في الهيكل التنظيمي العام للدائرة.

✧ الخطوات الممكنة للهيكل التنظيمي

بعد إعداد الهيكل التنظيمي وفق الخطوات التي تم توضيحها وفي حال اعتماده رسمياً، تقوم الدائرة ووفقاً للأنظمة والأدلة والتعليمات المعتمدة من الهيئة البدء بتنفيذ مجموعة من الخطوات الهامة والتي تعتبر بمثابة مكنات لضمان حسن تطبيق ونجاح الهيكل التنظيمي المعتمد، حيث سيتم الإشارة لها بإيجاز بحكم ضرورة الرجوع إلى الأنظمة والأدلة الإرشادية المعتمدة والتي تصدرها الهيئة بهذا الخصوص. وعليه يمكن أن نجمل أهم الخطوات بما يلي:

1. إعداد الهيكل الوظيفي:

وهي الخطوة الأولى لترجمة الهيكل التنظيمي من مهام ومسؤوليات مرتبطة بالوحدات التنظيمية إلى مسميات وظيفية تعكس المجالات والاختصاصات المطلوبة لتمكين الوحدة التنظيمية من أداء مهامها، بحيث تشمل تلك الوحدات التنظيمية على كافة المسميات الوظيفية الإشرافية والتخصصية والداعمة والمساندة.

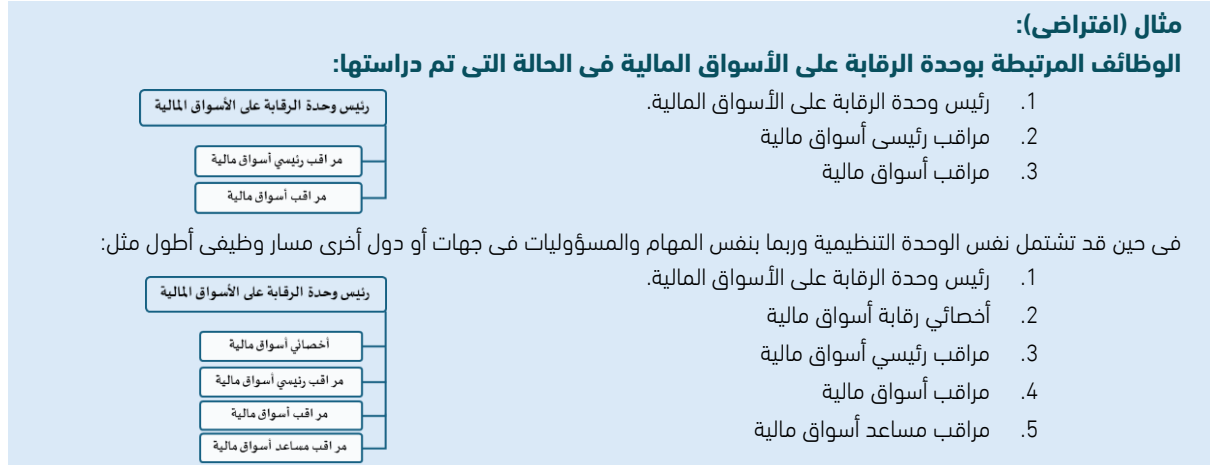
ولا شك أن الوصول إلى تلك المسميات مرتبط وجوباً باعتبارين رئيسين هما:

1. حجم المتطلبات الفنية المترتبة على تجزئة واستنباط المهام والمسؤوليات التفصيلية التي تعكس متطلبات إنجاز مهام ومسؤوليات الوحدة التنظيمية.
2. المستوى التنظيمي للوحدة التنظيمية وحجم العمل ونطاق التنظيم وانتشاره، وبالتالي الاحتياج الموضوعي لعدد المسميات والمستويات الوظيفية المطلوبة لأداء مهام الوحدة التنظيمية بفعالية، حيث إن عدد المسميات الوظيفية لنفس الوحدة التنظيمية قد تختلف من دائرة لأخرى وفقاً لذلك. ويأتي في هذا المقام أهمية الربط مع المسارات الوظيفية المطلوبة لكل وظيفة ومن ثم سلم الدرجات الوظيفية.





ولمزيد من التفاصيل بهذا الخصوص، ينصح بالرجوع إلى ما نص عليه نظام إدارة الموارد البشرية وتعليمات وصف وتصنيف الوظائف في القطاع العام والأدلة الإرشادية المعتمدة من قبل الهيئة.



2. إعداد بطاقات الوصف الوظيفي:

في ضوء الهيكل الوظيفي والمسارات الوظيفية المعتمدة في الدائرة، يتم إعداد بطاقات وصف وظيفي لكافة الوظائف المعتمدة بحيث تتضمن كافة العناصر المعيارية المعتمدة في بطاقات الوصف الوظيفي. ويجدر الإشارة أن المهام الوظيفية المحددة لوظيفة معينة في دائرة ما، ليس بالضرورة أن تكون نفسها المحددة لنفس الوظيفة في دائرة أخرى، وبالأخص الوظائف غير الإشرافية، حيث أن طبيعة تجزئة مهام ومسؤوليات الوحدة التنظيمية في الدائرة الأولى قد تم توزيعها فرضاً على مسميين وظيفيين فقط وذلك لضمان شمولية تنفيذ مهام الوحدة التنظيمية، في حين أن الدائرة الأخرى قد تضمنت (4) مسميات وظيفية بالتالي فقد تم التجزئة والتوزيع وفقاً لذلك. وهذا ما يقودنا إلى قاعدة عامة مفادها أنه كلما قصر المسار الوظيفي كلما تضمنت المسميات الوظيفية التابعة له مهام أكثر تحدي وتخصص وعمق من المسميات الوظيفية ذاتها في المسارات الوظيفية الطويلة.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن المسميات الوظيفية التي يتم تبنيها يجب أن لا تكون شكلية لأغراض الترقية المالية، بمعنى أي مسمى وظيفي تم اعتماده للمسار الوظيفي يجب أن يشتمل على مهام وظيفية مختلفة عن المسمى الوظيفي الذي يسبقه أو يلحقه، بحيث تتكامل وتتدرج مستويات المهام بمجمل مستويات المسار الوظيفي لتشكل بمجموعها متطلبات أداء المهام والمسؤوليات للوحدة التنظيمية.

ولمزيد من التفاصيل بهذا الخصوص، ينصح بالرجوع إلى ما نصت عليه تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في القطاع العام لسنة 2025 المعتمدة والأدلة الإرشادية المعتمدة من قبل الهيئة.



3. هذا بالإضافة إلى:

- (1) توزيع الموارد البشرية الحالية والمستقبلية ومعالجة الفائض والنقص الناتجة عن عملية تعديل الهيكل التنظيمي.
- (2) مراجعة وتطوير خطة إدارة المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية.
- (3) نشر الهيكل التنظيمي على الموقع الإلكتروني مثبتاً عليه آخر تحديث له، على أن تتضمن الوحدات التنظيمية من مستوى مديرية فأعلى.



❖ بروتوكولات رفع واعتماد طلب تطوير الهيكل التنظيمي

1. رفع طلب تعديل الهيكل التنظيمي

تقوم كافة الدوائر التي أنجزت مسودة مشروع تطوير الهيكل التنظيمي التي ينطبق عليها أحد التصنيفين التاليين والتي تم الإشارة لهما في الفصل الأول وهما:

1. استحداث هيكل تنظيمي.
 2. تعديل جذري للهيكل التنظيمي.
- تقوم بتجهيز طلب تطوير هيكل تنظيمي واستيفاء كافة الأجزاء المطلوبة والمحددة بالنموذج رقم (2) متضمنة:

1. بيانات أساسية حول الدائرة.
2. الأهداف أو الاختصاصات الرئيسية حسب التشريع المنظم.
3. تحديد نطاق التعديل (استحداث/دمج/الغاء/تعديل مستوى إداري/نقل ارتباط/تعديل مسمى وحدات تنظيمية/أخرى).
4. إدراج الوحدات التنظيمية الحالية والتعديل الخاص بكل منها، مع ذكر المبررات والآثار المترتبة على ذلك التعديل.
5. جدول مقارنة بين عدد الوحدات بالهيكل التنظيمي الحالي والهيكل التنظيمي المقترح (حسب المستويات الإدارية لكل وحدة).
6. الخطوات الرئيسية لتفعيل الهيكل المقترح (حال اعتماده).
7. أي ملاحظات إضافية ترغب الدائرة في طرحها.

على أن يتم مخاطبة الهيئة بكتاب رسمي وارفاق نموذج طلب تطوير الهيكل التنظيمي والوثائق التالية:

1. الأسباب الموجبة لتعديل الهيكل التنظيمي
2. الخطة الاستراتيجية للدائرة
3. الهيكل التنظيمي المقترح للدائرة
4. الهيكل التنظيمي الحالي للدائرة
5. نظام التنظيم الإداري المقترح للدائرة
6. نظام التنظيم الإداري الحالي للدائرة (المنشور في الجريدة الرسمية)
7. التشريعات النازمة لعمل الدائرة المعمول بها
8. التشريعات والاتفاقيات والقرارات الملزمة لإنشاء وحدات تنظيمية محددة أو تعديل ارتباطها.
9. مقترح دليل المهام
10. مقترح دليل الخدمات
11. نتائج دراسات عبء العمل
12. الخطة المقترحة لتوزيع الموارد البشرية للوحدات التنظيمية المتأثرة.



2. دراسة طلب تعديل الهيكل التنظيمي واعتماده

تقوم الهيئة بمراجعة طلب تعديل الهيكل التنظيمي والتحقق المبدئي من استيفائه لكافة المرفقات والنماذج المطلوبة. وفي حال وجود أي نواقص يتم التواصل مباشرة مع الدائرة أو فريق تطوير الهيكل التنظيمي بتلك الدائرة لتوفيرها وفق الشروط المحددة.

في ضوء المرفقات والمتطلبات المستوفية للإجراءات والشروط، تقوم الهيئة بإجراء دراسة فنية متكاملة للهيكل التنظيمي المقترح والتحقق من استيفاء كافة المتطلبات الفنية المحددة في هذا الدليل الإرشادي وكذلك دقة محتويات كافة الوثائق والمرفقات المطلوبة، ليتم إصدار التوصيات لتطوير الهيكل التنظيمي كما يوضحه النموذج رقم (12)، لتقوم في ضوئه الدائرة بإجراء التعديلات المناسبة قبل رفع الطلب بشكل رسمي إلى رئاسة الوزراء.

تعنى رئاسة الوزراء بدراسة الطلب المقدم من الدائرة مرفقاً به تقرير التوصيات الصادر عن الهيئة ونظام التنظيم الإداري، ويتم التواصل مع الدائرة وتزويدها بالملاحظات النهائية أو بالموافقة المبدئية على الطلب. وفي حال وجود ملاحظات، تقوم الدائرة بدراسة التعديلات والملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة.



❖ الأخطاء الشائعة عند إعداد الهياكل التنظيمية

بالإضافة للعديد من الممارسات الخاطئة المتعارف عليها والمرتبطة بعدم شمولية الهيكل التنظيمي للاختصاصات الأساسية وضعف التوازن التنظيمي وعدم وضوح خطوط السلطة ونطاق الإشراف والعديد من النقاط التي تخالف ما تم الإشارة لها ضمن المبادئ التنظيمية السليمة، إلا أنه يجدر تسليط الضوء على عدد من الأخطاء النوعية الأكثر شيوعاً أثناء تطوير الهياكل التنظيمية يمكن إجمالها بما يلي:

1. **المبالغة في النظرة المستقبلية:** تتصف بعض الهياكل التنظيمية على أنها مجرد حبر

على ورق، حيث لا يتم تفعيل بعض الوحدات التنظيمية بسبب عدم الحاجة الحالية أو في المدى القريب لتلك الوحدات التنظيمية، أو بسبب عدم توفر الموارد البشرية والمادية الداعمة لتطبيق الهيكل التنظيمي، حيث تكون تلك الوحدات التنظيمية قد وُضعت لضمان أن تتناغم مع التوقعات المستقبلية البعيدة المدى للدائرة أو لتجنب الدخول في سلسلة الإجراءات الرسمية لتعديل واعتماد الهيكل التنظيمي. ولا شك أن هذه الممارسة الخاطئة تتسبب في توسيع نطاق الترهل الإداري وضعف الكفاءة التنظيمية والتشغيلية، بالإضافة إلى ضعف ممارسة بعض الاختصاصات والأدوار الأساسية وضياع مسؤولية اتخاذ القرارات.

2. **التطبيق الخاطئ لأفضل الممارسات:** تتبنى بعض الدوائر هياكل تنظيمية مثالية لمؤسسات رائدة سواء

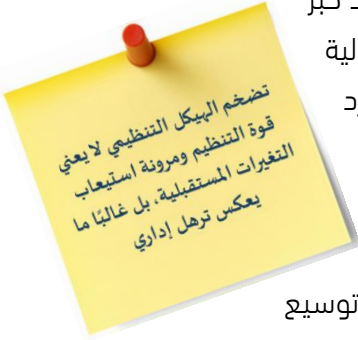
حكومية أو خاصة، دون مراعاة لمجال الاختلافات والخصوصية تلك المؤسسات عن السياق المحلي وطبيعة التداخلات والتقاطعات لاختصاصات بعض دوائر القطاع العام ذات الصلة والإمكانات والموارد والبيئة التشريعية ومستوى النضج، مما ينعكس سلباً على الكفاءة التشغيلية وربما التداخل والازدواجية مع بعض الدوائر الحكومية مما يعيق تحقيق الأهداف والاختصاصات المؤسسة.

3. **عدم إشراك المعنيين وتوعيتهم:** لا شك أن عدم إشراك المعنيين الداخليين بشكل رئيسي من قيادات

وموظفين محوريين وربما أيضاً المعنيين الخارجيين من شركاء وموردين وخلافه خلال مراحل التحليل وجمع البيانات والتصميم للهيكل التنظيمي والاستئناس بملاحظاتهم ومقترحاتهم بحكم إتباع الدائرة سياسة السرية والحفظ وعدم المشاركة، فضلاً على غياب خطط وبرامج إدارة التغيير، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء هيكل تنظيمي لا يعكس الواقع الفعلي ولا يراعي المشكلات التنظيمية الدرجة للعمل أو تلك البسيطة ذات التأثير التشغيلي وتجاهل احتياجات الوحدات المختلفة، فضلاً على عدم نشر الهيكل التنظيمي المعدل وتوعية الموظفين به، مما يسبب مقاومة داخلية عند التطبيق، وضعفاً في الالتزام، ويحد من فاعلية الهيكل الجديد في معالجة التحديات القائمة حتى وأن كان هيكلًا مثاليًا وفعالًا.

4. **عدم توظيف الدروس المستفادة:** بالرغم من قيام بعض الدوائر بالدراسة والتحليل النظري للمشكلات

التنظيمية وربما تستخدم نموذج تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي سالف الذكر، إلا أنها تقع في فخ عدم التوظيف الفعلي لتلك المشكلات والتحديات أثناء تصميم مكونات الهيكل التنظيمي المقترح، ما يؤدي إلى إعادة إنتاج نفس نقاط الضعف في الهيكل الجديد، وفشل جهود التطوير في إحداث تحسين ملموس أو استجابة فعلية لاحتياجات الدائرة.





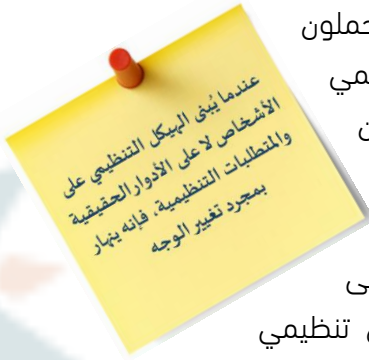
5. **عدم ربط متطلبات التطوير التنظيمي بتحديات الخطط الإستراتيجية:** حيث تتم في بعض الحالات عملية إعادة الهيكلة بمعزل عن الأولويات والتوجهات المستقبلية للدائرة، مما يؤدي إلى تصميم هيكل غير قادر على دعم تنفيذ الاستراتيجية أو الاستجابة للتغيرات المحتملة ذات الأولوية. هذا الانفصال يُضعف قدرة الدائرة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويجعل الهيكل التنظيمي عائقاً بدلاً من أن يكون أداة تمكينية وتنفيذية للتوجهات الإستراتيجية.

6. **ضعف إمكانات تطبيق الهيكل التنظيمي:** على الرغم من أن بعض الدوائر قد تطور هيكل تنظيمي يمثل لكافة المبادئ التنظيمية السليمة ويحقق فعالية تشغيلية حال تم تطبيقه، إلا أن بعض الممارسات لا تستكمل تطوير ومواءمة الجهود المكملة والأدوات الممكنة لنجاح تطبيق هذا الهيكل، حيث قد تغفل صياغة مهام واختصاصات واضحة للوحدات التنظيمية، أو لا تترجم هذا الهيكل التنظيمي بهيكل وظيفي ممكن وداعم يتناغم مع مهام واختصاصات الوحدات التنظيمية ويدعم فرص التطبيق الفعال لمهام الوحدات التنظيمية واختصاصاتها أو لا تعمل على سد العجز والتعامل مع الفائض وإعادة توزيع الموارد البشرية بكفاءة.

7. **شخصنة الهيكل التنظيمي:** بحكم وجود بعض الموظفين الحاليين ممن يحملون درجات أو مسميات وظيفية إشرافية أو حساسة، أو بحكم توقع تراكم كمي من الموظفين الحاليين نتيجة ما سيفرضه الهيكل المقترح حال تبنيه من تقليص لبعض الأنشطة أو إيقاف بعض الأنشطة بسبب التحولات الرقمية، وبدافع المساندة الشخصية والإنسانية لهؤلاء الأشخاص، تقع بعض الدوائر في فخ عدم موضوعية ومنطقية بناء هيكل تنظيمي يستند على الاحتياجات التنظيمية الحقيقية، بل تحرص على تبني مقترحات لهيكل تنظيمي يستوعب بالمقام الأول الاحتياجات الوظيفية والموارد البشرية الحالية، مما قدر يترتب عليه استحداث وحدات تنظيمية غير مبررة لضمان توزيع الموظفين عليها.

8. **ازدواجية المسميات الوظيفية وتضارب الدلالات التنظيمية:** قد لا تعبر بعض الدوائر انتباه كبير أثناء تحديد مسميات بعض الوحدات التنظيمية سواء داخل نفس التقسيم الإداري، حيث نجد مثلاً مديرية التفتيش وتبع لها عدة أقسام أحدها هو قسم التفتيش، أو في تقسيمات إدارية متنوعة فنجد مثلاً قسم الدراسات ضمن مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي وقسم الدراسات ضمن مديرية الدراسات والبحوث في نفس الدائرة. الأمر الذي يحدث أرباك في الفهم الوظيفي، ويضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى خلل في التنسيق الداخلي، وصعوبة في تتبع المهام أو تحديد المسؤوليات، كما يعقّد من عمليات التقييم والمتابعة المؤسسية والإستراتيجية.

9. **غياب النهج الشمولي والتكامل في صياغة المهام للوحدات التنظيمية:** حيث تقوم بعض الدوائر بصياغة المهام والاختصاصات من خلال مدراء أو مسؤولي أو خبراء تلك الوحدات التنظيمية أو بالاستعانة بجهات استشارية محلية أو دولية مرموقة بشكل مستقل وفق ما تجده مناسباً كل وحدة تنظيمية، دون أن تقوم بإجراء مراجعة شمولية وتكاملية لكافة الاختصاصات المدرجة للوحدات التنظيمية ذات الارتباط لضمان عدم التداخل والازدواجية بين تلك الوحدات التنظيمية، هذا فضلاً على اختلاف نهج الصياغة والتفصيل وعدد المهام والاختصاصات من وحدة تنظيمية إلى أخرى، الأمر الذي ينعكس سلباً على الكفاءة التشغيلية والحوكمة المؤسسية والاتساق في توزيع المهام بين الوحدات التنظيمية.



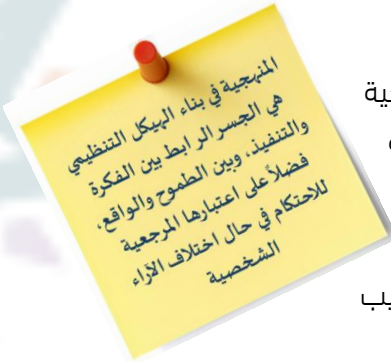


10. الخلط بين الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي: يلاحظ لدى بعض الممارسات وجود خلط بين الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات التنظيمية (كالمديريات والأقسام)، وهيكل الوظائف الذي يُعنى بتوزيع المسميات الوظيفية ضمن تلك الوحدات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، لا يصح أن يتضمن نفس المخطط التنظيمي مسميات مثل "مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي" إلى جانب مسميات وظيفية فردية مثل "أخصائي موارد بشرية" أو "محلل إستراتيجي" على خريطة الهيكل التنظيمي، لأن ذلك يخلط بين مستويين مختلفين من البناء الإداري. أو أحياناً يشار إلى المسمى الوظيفي لمدير الوحدة التنظيمية فيتم إدراجها في الهيكل على هذا النحو " مدير مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي" أو "رئيس قسم التطوير والتدريب".

11. الخلط بين وصف اختصاصات الوحدات التنظيمية والوصف الوظيفي: حيث يصاغ مهام واختصاصات لوحدة تنظيمية معينة ضمن نظام التنظيم الإداري بنفس الطريقة التي يصاغ بها مهام واختصاصات مدير تلك الوحدة التنظيمية ضمن بطاقة الوصف الوظيفي، والعكس صحيح حيث نجد أن صياغة مهام الوحدة التنظيمية بطريقة مشابهة لصياغة مهام شاغل تلك الوحدة.

12. إدراج اللجان المؤقتة والمسميات الوظيفية على الهيكل التنظيمي: قد تقع بعض الدوائر في خطأ يتعلق بإدراج بعض المسميات مثل "مستشار" أو "مدير مكتب" والتي ليس لها وحدات تنظيمية تتبع لها، أو يتم إدراج لجان مؤقتة مثل "لجنة المقابلات" على الهيكل التنظيمي، مما يُربك آليات اتخاذ القرار، ويعقّد عملية التخطيط والتقييم المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بتحديد خطوط السلطة والمسؤولية.

13. عدم إتباع منهجية موحدة لتطوير الهياكل التنظيمية: أن غياب تبني منهجية موحدة ومتفق عليها تتضمن قواعد وخطوات ومحددات واضحة وثابته وكذلك متطلبات شكلية في الهوية المؤسسية والشكل العام للخريطة التنظيمية، يجعل بعض الدوائر تتخبط في إعداد هيكل تنظيمي مناسب وفعال ويزيد من احتمالية الوقوع في الأخطاء التنظيمية، فضلاً على أنه يغيب النهج المؤسسي الموحد في إعداد الهياكل الحكومية.



ملخص الخطوات الإجرائية

1. يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بإجراء تقييم شامل لكفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي الحالي بالنسبة للدوائر القائمة فقط ويستثنى من ذلك الإجراءات الهياكل المستحدثة، ويتم ذلك باستخدام النموذج المعتمدة والتوصل لمستوى الكفاءة والفعالية بدقة موضوعية، على أن يتم تحديد جوانب التطوير الرئيسية الواجب مراعاتها عند البدء بعملية تطوير الهيكل التنظيمي. ويقوم الفريق برفع التوصية للوزير أو المدير العام بخصوص متطلبات إعداد مشروع تطوير الهيكل التنظيمي أو الإبقاء على الهيكل الحالي.
2. في ضوء ملاحظات واعتماد القيادة العليا للتقرير والتوصيات التي تم رفعها من قبل فريق تطوير الهيكل التنظيمي والمستندة على نتائج تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي بهدف العمل على إعداد مشروع تطوير الهيكل التنظيمي ووفقاً للمبادئ والأسس التنظيمية السليمة، يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بتحليل القانون/التشريع الناظم والإستراتيجية المعتمدة لإعداد كشف بالأنشطة الأساسية المرتبطة باختصاصات الدائرة وتوجهاتها الإستراتيجية.
3. كما يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بإجراء المقارنات المعيارية مع عدد من الجهات المحلية والدولية المستهدفة، وتحليل النتائج والدروس المستفادة والاستنتاجات الواجب الأخذ بها، وكذلك انعكاساتها على كشف الأنشطة الأساسية لتوظيفها خلال المراحل القادمة من تصميم الهيكل التنظيمي.
4. وفقاً لكشف الأنشطة الأساسية التي تم استنتاجها خلال المرحلتين السابقتين، وبالاستناد إلى الأنشطة الداعمة والمساندة المشتركة المعتمدة في القطاع العام وما نصت عليه المعايير التنظيمية للوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة (الفئات أ-و) وما يستجد من تشريعات وقرارات من الجهات الحكومية ذات الاختصاص، يتم بناء النموذج التشغيلي للهيكل التنظيمي المقترح للدائرة والذي يصنف الأنشطة على فئتين رئيسيتين (الأساسية/ الداعمة والمساندة) مع ضرورة الالتزام بالنسب المحددة.
5. يتم في ضوء مجموعة من المقاييس مثل نتائج قياس عبء العمل، حجم الموارد البشرية المثالي، تقدير الخبراء والمختصين، المقارنات المعيارية، مخرجات تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي الحالي، ومجموعة من الاعتبارات والمتغيرات ذات الصلة مثل: الانتشار الجغرافي وعدد ونمطية ومركزية ومدى رقمته الخدمات ونطاق تأثيرها وعدد الموظفين (وفقاً لكل حالة)، التوصل إلى تحديد موضوعي لنطاق وحجم الهيكل التنظيمي، ويتم التحديد بداية للأنشطة الأساسية ثم للأنشطة الداعمة والمساندة مع الالتزام التام بالنسب المقررة للوحدات التنظيمية (الأساسية/ الداعمة والمساندة) والمعتمد بهذا الخصوص، بهدف التوصل إلى عدد الوحدات التنظيمية المعياري الواجب تخصيصها وإدراجها في الهيكل المقترح، ومن ثم يتم تحديد عدد ومسميات المديریات والأقسام وما يعادلها، لتمثل الإطار العام الذي سيستند عليها تصميم الخريطة التنظيمية المقترحة.
6. في ضوء كشف الأنشطة المستنبطة خلال المراحل السابقة، يتم إجراء تقييم وتصنيف موضوعي للأنشطة الأساسية (رئيسي/فرعي) وفق ستة معايير قياسية وباستخدام نموذج مخصص لهذه الغاية، وذلك بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وفق مجموع عدد النقاط التي حاز عليها، ليتم ترتيبها تنازلياً لتوظيفها في المرحلة اللاحقة. وكذلك الحال بالنسبة للأنشطة الداعمة والمساندة يتم تقييمها مبدئياً وفق ثلاثة معايير رئيسية لتحديد الأولوية التنظيمية والإستراتيجية لبعض الأنشطة مقارنة بباقي الأنشطة



الداعمة والمساندة عند عمليات المفاضلة والتخصيص للحدود العليا والدنيا المحددة بالفئات (أ-و) المرتبطة بالمعايير التنظيمية المشتركة للأنشطة الداعمة والمساندة.

7. بالاستناد إلى عدة عوامل من أهمها نطاق وحجم الهيكل التنظيمي والذي نصت على العدد المعياري للمديريات الممكن تخصيصها لكل من الفئتين من الأنشطة (الأساسية/ الداعمة والمساندة)، وكذلك الوزن النسبي لأهمية كل نشاط وتكراره وانتشاره، وطبيعة وخصوصية عمل الدائرة، ومحددات بعض المبادئ التنظيمية، ليتم في ضوء ذلك كله تجميع الأنشطة وفق مبدأ التخصص وبالتالي تخصيص الوحدات التنظيمية من مستوى مديرية والأقسام التي تتبعها، وكذلك الحال لباقي الوحدات التنظيمية المستقلة. هذا ويتم اتباع المعايير التنظيمية للفئات التنظيمية (أ-و) وتصنيفاتها وتبعيتها الإدارية ومسمياتها المعتمدة وذلك لمختلف الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة.

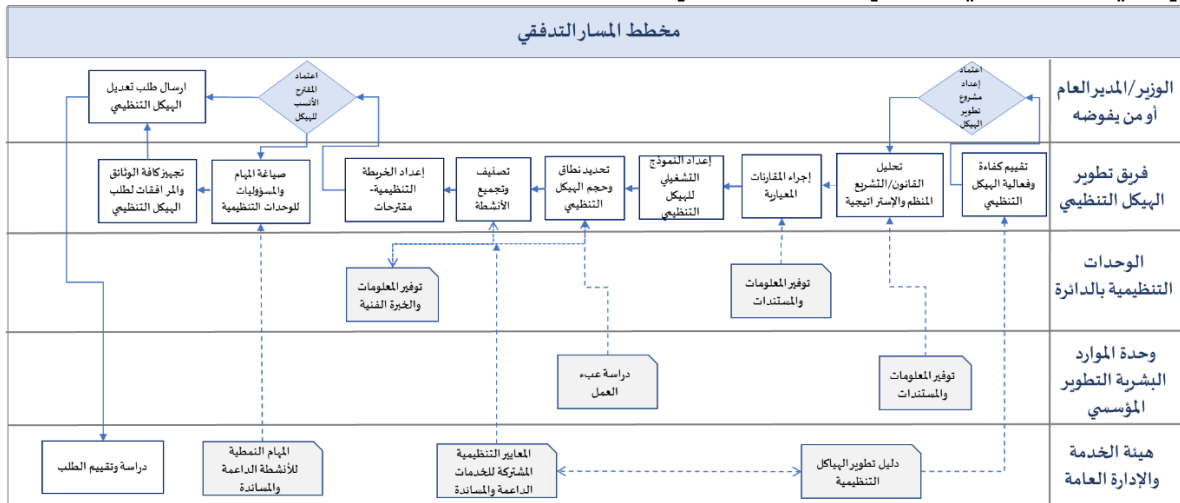
8. يتم التوصل والاستنتاج المنطقي والتلقائي لكافة المكونات الرئيسية في الهيكل التنظيمي ليتم إعداد الخريطة التنظيمية وتحديد المسميات النهائية لكافة الوحدات التنظيمية التي تم تصنيفها وتجميعها في المرحلة الماضية، مع ضرورة التقييد بالمعايير التنظيمية المشتركة للوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة المعتمدة في القطاع العام. ويمكن التوصل إلى أكثر من صيغة مقترحة للخريطة التنظيمية، ليتم عرضها على الإدارة العليا متضمنة الإيجابيات والسلبيات لكل مقترح.

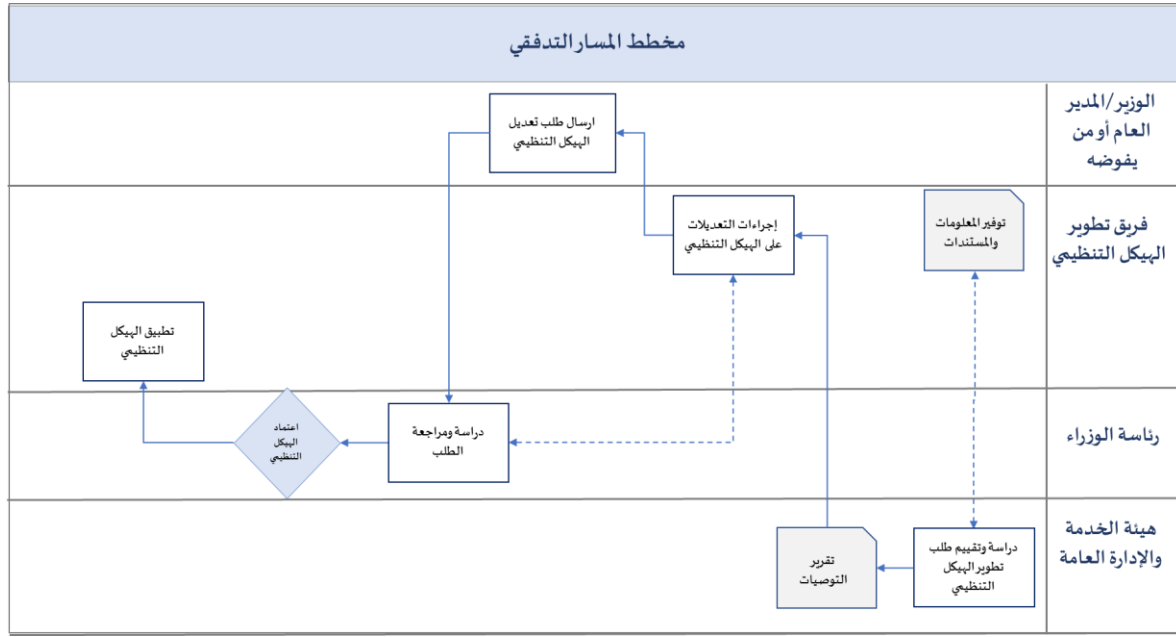
9. بعد اعتماد الإدارة العليا للمقترح التنظيمي الأنسب، يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي بصياغة المهام والمسؤوليات الخاصة بكل وحدة تنظيمية وفق القواعد المعتمدة بهذا الخصوص. ويتم بهذا الخصوص اتباع المهام والمسؤوليات الموحدة المعتمد من قبل الهيئة لكافة الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة وأي أدلة تصدر بهذا الخصوص.

10. يقوم فريق تطوير الهيكل التنظيمي برفع الهيكل التنظيمي وطلب تعديل الهيكل التنظيمي وكافة المرفقات للإدارة العليا للاعتماد.

11. يتم مخاطبة الهيئة وإرسال طلب تعديل الهيكل التنظيمي وكافة المرفقات للدراسة والرد الفني، لتقوم الهيئة بدورها في دراسة الطلب ومرفقاته والتحقق من استيفائه للشروط والمعايير المعتمد في دليل تطوير الهياكل التنظيمية، وابداء أي ملاحظات أو توصيات من شأنها الارتقاء بكفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي المقترح قبل رفعه رسمياً إلى رئاسة الوزراء.

12. بعد إجراءات التعديلات المحددة في التوصيات المقدمة من الهيئة تقوم الدائرة برفع نظام التنظيم الإداري مرفق به رأي الهيئة إلى رئيس الوزراء لإقراره.





- 1 عدم البدء بمراحل تصميم الهيكل التنظيمي من قبل الدوائر القائمة دون القيام بدراسة موضوعية وشاملة لتقييم كفاءة الهيكل التنظيمي وتحديد نقاط القوة والضعف والتوصيات التطويرية.
- 2 أهمية بناء الاستنتاج الأولي للمشكلات التنظيمية في الدائرة التي لا تتوافق مع المبادئ التنظيمية السليمة، لوضعها كنقاط ارتكاز للنقاش والحوار الداخلي.
- 3 ضرورة التأكد من أن معايير تقييم كفاءة الهياكل التنظيمية هي نقاط تحقق ترتبط بشكل فني ومباشر بالمبادئ والأسس التنظيمية السليمة.
- 4 كل ما تصدره الجهات الحكومية والروسية ذات الاختصاص المناظر لطبيعة عمل بعض الوحدات التنظيمية في الدوائر الحكومية هو جزء لا يتجزأ من مرحلة دراسة التشريعات الناظمة.
- 5 لا تقل الأهداف الإستراتيجية أهمية عن الاختصاصات والتشريعات الناظمة في تحديد وتصنيف أهمية الأنشطة الرئيسية في الدائرة.
- 6 يمكن إجراء مقارنات معيارية للأنشطة المساندة والداعمة إذا ارتأت الدائرة أهمية لذلك، إلا أنه بالمقابل يجب الالتزام بمجالات الأنشطة المشتركة للقطاع العام.
- 7 كلما زاد حجم التنظيم بشكل عام كلما كان ذلك مبرراً منطقياً للالتزام الكامل بالنسب المحددة للوظائف الأساسية والمساندة والداعمة داخل الهيكل التنظيمي.
- 8 في كل حالات تصميم الهيكل التنظيمي من استحداث أو هيكلة جذرية أو جزئية لا بد من صياغة المهام والمسؤوليات للوحدات التنظيمية أو إجراء تحديث على الوحدات التنظيمية التي تأثرت بالتغيرات التنظيمية المعدلة.
- 9 يجب الالتزام بالمعايير التنظيمية الموحدة للقطاع العام فيما يخص الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة ومسمياتها وارتباطها الإداري.
- 10 ضعف الوعي بالأخطاء الشائعة عند إعداد الهياكل التنظيمية يزيد من فرص الإخفاق مرة أخرى عند البدء بخطوات تصميم الهيكل التنظيمي الجديد.





أهم مقاييس الأداء (مؤشرات النجاح)	
1	نسبة الالتزام بدليل تطوير الهياكل التنظيمية.
2	الوقت الزمني لإعداد مشروع تطوير الهيكل التنظيمي.
3	نسبة الملاحظات المقدمة من الهيئة حول تجاوزات تنظيمية في الهيكل المقترح.
4	عدد المقارنات المرجعية التي تم الرجوع لها.
5	نسبة الالتزام بالقوانين والقرارات والتشريعات ذات الصلة بمكونات الهيكل التنظيمي.
6	نسبة تطابق نطاق وحجم الهيكل التنظيمي المقترح مع دراسات عبء العمل.
7	نسبة الالتزام بالنسب المحددة للوحدات التنظيمية الأساسية والداعمة والمساندة.
8	نسبة الالتزام بالأنشطة الداعمة والمساندة المشتركة في القطاع العام.
9	نسبة الالتزام بالمعايير التنظيمية الموحدة لحجم ومسميات الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة.
10	نسبة مطابقة الوحدات التنظيمية المقترحة للوزن النسبي المحدد لتصنيف الأنشطة.
11	نسبة التوصيات التطويرية المقدمة من مجمل عدد معايير تقييم الهيكل التنظيمي غير المطابقة.
12	نسبة جاهزية تقارير الإيجابيات والسلبيات لكل مقترح تنظيمي.
13	نسبة تطابق المهام والمسؤوليات المصاغة للوحدات التنظيمية مع المتطلبات المعيارية المحددة بالدليل.
14	نسبة جاهزية الهيكل الوظيفي.
15	نسبة جاهزية بطاقات الوصف الوظيفي للهيكل التنظيمي والوظيفي المحدث.
16	نسبة جاهزية نظام التنظيم الإداري بالوقت المحدد.
17	نسبة جاهزية طلب تطوير الهيكل التنظيمي وفق الأدلة والوثائق المطلوبة.
18	نسبة النواقص في طلب تطوير الهيكل التنظيمي المقدم.

النماذج

نموذج رقم (1)

نموذج تقييم كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي

أولاً: المعايير المحورية:

رقم	معايير التقييم	الإجابة		المسبب/الوصف	التوصيات
		لا	نعم		
1.	صدور تشريع جديد أو تعديل باختصاصات الدائرة بعد آخر هيكل تنظيمي معتمد.				
2.	تعديل في الأنشطة الأساسية أو الأهداف المؤسسية بعد آخر هيكل تنظيمي معتمد.				
3.	تعديل جوهري/محوري في إستراتيجية الدائرة بعد آخر هيكل معتمد.				
4.	وجود تغييرات رقمية أو ذكية جذرية في أنشطة وخدمات الدائرة بعد آخر هيكل تنظيمي معتمد.				
5.	تشكل الوحدات التنظيمية المرتبطة بالأنشطة الأساسية للدائرة أقل من 60% من مجمل حجم الهيكل التنظيمي.				

ثانياً: المعايير الرئيسية:

1/2 فعالية مكونات الهيكل التنظيمي وتناغمها						
رقم	معايير التقييم	الإجابة			المسبب/الوصف	التوصيات
		نعم	إلى حد ما	لا		
1.	يغطي الهيكل التنظيمي كافة مهام واختصاصات الدائرة وفقاً للتشريعات الناطمة لعملها.					
2.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الدائرة.					
3.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع مبدأ وممارسات الحوكمة التنظيمية.					
4.	يفصل الهيكل التنظيمي الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية.					
5.	يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة للتغيرات المستقبلية من خلال إمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية دون إجراء تغييرات جذرية.					
6.	يتناسب حجم الهيكل التنظيمي مع حجم الموارد البشرية ودراسات عبء العمل المتاحة في الدائرة.					
7.	ينسجم الهيكل التنظيمي مع التوجهات الحكومية في التحول الرقمي والذكى للخدمات.					
8.	استقرار مؤشرات الأداء الخاصة بمستويات الخدمة.					
9.	يتضمن الهيكل الحالي كافة القرارات التي ترتب عليها إدراج وحدات تنظيمية والصادرة من الدوائر الحكومية المناظرة لطبيعة الاختصاص (رئاسة الوزراء، هيئة الخدمة والإدارة العامة، وحدة التحول الرقمي، وزارة الاتصال الحكومي....الخ).					



10.	تخلو تقارير الأداء المؤسسي والملاحظات الرقابية والتقييمية للدائرة من أي ملاحظات تتعلق بضعف الهيكل التنظيمي				
2/2 التخصصية والأهمية النسبية					
1.	تجانس ووضوح المهام في الهيكل التنظيمي لكافة الوحدات التنظيمية.				
2.	تخلو مهام الوحدات التنظيمية من أي تكرار أو ازدواجية.				
3.	يراعي الهيكل مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية (يتم إعطاء الوزن والاهتمام الملائم للأنشطة الأساسية التي تحقق أهداف الدائرة بشكل مباشر).				
4.	يراعي الهيكل التنظيمي التوازن من حيث عدد الوحدات التنظيمية التابعة للإدارات والمديريات بالمقارنة مع بعضها.				
5.	يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص من خلال تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات تنظيمية واحدة.				
6.	توجد واجهة تنظيمية واضحة للتعامل مع الفئات المعنية (الجمهور، الموردين...) تمثل نقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات والدعم.				
7.	تعكس المسميات الوظيفية الحالية للوحدات التنظيمية والوظائف طبيعة وتخصصية العمل بالدائرة.				
8.	جميع الوحدات التنظيمية مفعلة ومشغولة بوظائف الإدارة الوسطى.				
3/2 المستويات الإدارية والاتصال التنظيمي					
1.	مناسبة عدد المستويات الإدارية بشكل لا يعيق عملية الاتصال بين المستويات الإدارية (الاكتفاء بثلاثة مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي).				
2.	وضوح خطوط السلطة وقنوات الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات التنظيمية .				
3.	ملائمة نطاق الإشراف لمختلف المستويات الإدارية حيث لا يقل عن وحدتين تنظيميتين ولا يزيد عن سبع وحدات تنظيمية ما أمكن.				
4.	يتلقى الموظفون في الوحدة التنظيمية الواحدة أوامرهم من رئيس واحد.				
5.	تتواصل الوحدات التنظيمية ذات الارتباط التخصصي رسمياً مع بعضها البعض بطريقة تسمح بتداول الأوامر والمعلومات بسهولة.				
6.	خلو الوحدات التنظيمية الحالية من أي نقص في عدد الموظفين أو الوظائف.				
7.	تناسب وتوازن حجم العمل في الوحدات التنظيمية الحالية حيث لا تعاني من أي تضخم في المهام والأعباء الوظيفية.				

ملاحظة: تحسب (3) نقاط للإجابات التي تحصل على "نعم" ونقطتين للإجابات التي تحصل على إجابة "إلى حد ما" ونقطة واحدة للإجابات التي تحصل على إجابة "لا".





رمز النموذج: 02, 001 - 07

نموذج رقم (2)

نموذج طلب تطوير هيكل تنظيمي

الجزء الأول: معلومات عامة

اسم الدائرة: تاريخ اعتماد نظام التنظيم الإداري الحالي:/...../.....
تاريخ آخر تعديل على الهيكل التنظيمي للدائرة:/...../.....

أبرز المهام التي أنشئت الدائرة من أجلها

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

المبررات الأساسية لتعديل الهيكل التنظيمي:

-
-
-
-
-
-
-



الجزء الثاني:- نطاق التطوير على الهيكل التنظيمي ومبرراته

يتم ادراج جميع الوحدات التنظيمية التي تم التعديل عليها على الهيكل التنظيمي الحالي ونطاق التعديل ومبررات التعديل والاجراءات لكل تعديل من التعديلات ، حسب النموذج التالي:-

التعديل المقترح على الهيكل التنظيمي	نطاق التعديل *	المبررات **	تفاصيل المبررات ***	الإجراء المطلوب بالتفصيل لكل تعديل

* أدرج نطاق التعديل المطلوب على كل وحدة تنظيمية من وحدات الهيكل التنظيمي من القائمة أدناه:

- 1- دمج وحدات تنظيمية 2 - الغاء وحدة/وحدات تنظيمية 3- تعديل مستوى وحدة/وحدات تنظيمية
- 4- استحداث وحدة/وحدات تنظيمية 5 - نقل ارتباط وحدة/وحدات تنظيمية 6-تعديل مسمى وحدة/وحدات تنظيمية
- 7- أخرى (حددها).

** أدرج المبررات مقابل كل تعديل من التعديلات المدرجة في الجدول اعلاه بالاختيار من المبررات أدناه:

- 1- تعاميم حكومية 2 - صدور تشريعات جديدة أو تعديل باختصاصات الدائرة 3- تعديل جوهري على استراتيجية الدائرة
- 4- تغييرات رقمية جذرية في أنشطة وخدمات الدائرة 5 - تحقيق التوازن بين الأنشطة الأساسية والداعمة والمساندة (60%-40%)
- 6- استحقاقات دولية 7- نتائج دراسات عبء العمل. 8- أخرى (حددها).

***يتم شرح مبررات التعديل بشكل مفصل وتضمينها البيانات والاحصائيات الداعمة وذلك ضمن عمود تفاصيل المبررات.



الجزء الثالث: مقارنة معلومات الهيكل الحالي والمقترح بعد التعديل

مستوى الوحدات التنظيمية		الهيكل التنظيمي الحالي		الهيكل التنظيمي المقترح (بعد تطبيق التعديل المقترح)	
		الأساسية	الداعمة والمساندة	الأساسية	الداعمة والمساندة
1	عدد الوحدات التنظيمية بمستوى إدارة				
2	عدد الوحدات التنظيمية بمستوى مديرية				
3	عدد الوحدات التنظيمية بمستوى قسم				

الجزء الرابع: الخطوات الرئيسية المطلوبة لتفعيل الهيكل الجديد

خطوات التنفيذ		التاريخ
1		
2		
3		
4		

ملاحظات:-

.....

مسؤول الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي
 الاسم:
 التوقيع:
 التاريخ: / /
 البريد الإلكتروني:
 رقم الهاتف:





*يتم مخاطبة هيئة الخدمة والادارة العامة بكتاب رسمي مرفقاً به هذا النموذج والوثائق المذكورة أدناه مرتبة حسب التسلسل الآتي:-

- 1- الاسباب الموجبة لتعديل الهيكل التنظيمي
- 2- الخطة الاستراتيجية للدائرة
- 3- الهيكل التنظيمي المقترح للدائرة
- 4- الهيكل التنظيمي الحالي للدائرة
- 5- نظام التنظيم الاداري المقترح للدائرة
- 6- نظام التنظيم الاداري الحالي للدائرة (المنشور في الجريدة الرسمية)
- 7- التشريعات الناطمة لعمل الدائرة المعمول بها
- 8- التشريعات والاتفاقيات والقرارات الملزمة لانشاء وحدات تنظيمية محددة أو تعديل ارتباطها.
- 9- مقترح دليل المهام
- 10- مقترح دليل الخدمات
- 11- نتائج دراسات عبء العمل
- 12- الخطة المقترحة لتوزيع الموارد البشرية للوحدات التنظيمية المتأثرة.

**يمكن إرفاق الوثائق والمعززات المذكورة أعلاه إلكترونياً أو على أقراص مدمجة.





رمز النموذج: 01, 003-07

نموذج رقم (3)

مصفوفة تحليل القانون/التشريع المنظم والأهداف الإستراتيجية

تحليل الأولويات الاستراتيجية وفق خطة الإستراتيجية	تحليل الاختصاصات وفق القانون

ملاحظات إضافية:

.....

.....

.....

.....

.....



نموذج رقم (4)

نموذج المقارنات المعيارية للهيكل التنظيمي

التحليل والاستنتاج	جهات المقارنة المعيارية			مجالات المقارنة
	(3)	(2)	(1)	

ملاحظة: يمكن تعديل النموذج لاستيعاب عدد المقارنات التي تم دراستها.

رمز النموذج: 01, 005 - 07

نموذج رقم (5)

النموذج التشغيلي للأنشطة الدائرة

إعداد النموذج التشغيلي
Operating Model

تصنيف أنشطة الدائرة



نموذج رقم (6)

نموذج عدد الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي المقترح

عدد الموظفين المعياري:

عدد الأقسام وما يعادلها	عدد المديريات	متوسط العدد التقديري الأولي للوحدات التنظيمية	النسب المعيارية	مجال النشاط
			60%	الأساسية
			40%	المساندة الداعمة
				مجممل عدد الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي

نموذج رقم (7)

نموذج تقييم وتصنيف الأنشطة

أولاً: الأنشطة الأساسية:

النشاط	محدد بشكل مباشر باختصاصات الدائرة	منصوص عليه ضمن رؤية أو رسالة الدائرة	مدرج بشكل مباشر ضمن هدف إستراتيجي أو أكثر	أفضل الممارسات والمقارنات (مدى اعتباره نشاط رئيسي)	تتفرع عنه أنشطة تخصصية	إنجازه يتطلب انتشار جغرافي / ينتج عنه خدمات للفئات المعنية	مجموع النقاط
	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	

ثانياً: الأنشطة الثانوية (المساندة/الداعمة):

النشاط	له انعكاس أو تأثير استثنائي على الأنشطة الأساسية (حجم عمله عالي مقارنة بباقي الأنشطة)	مرتبط بتوصيات لمشكلات تنظيمية استثنائية تم اعتمادها (صعوبة سد الثغرة مقارنة بباقي الأنشطة)	مدرج بشكل مباشر ضمن هدف إستراتيجي (حجم المشاريع الإستراتيجية مقارنة بباقي الأنشطة)	مجموع النقاط
	(نعم/لا)	(نعم/لا)	(نعم/لا)	

ملاحظة: كل إجابة "نعم" تعكس نقطة واحدة وكل إجابة "لا" لا تمثل أي نقطة. وبالتالي كلما زاد عدد النقاط كلما أعطيت أهمية نسبية أكبر للنشاط.



رمز النموذج: 01, 009-07

نموذج رقم (9)

نموذج تجميع الأنشطة وتخصيص الوحدات التنظيمية

ملاحظات	أنشطة الأقسام	عدد الاقسام	عدد المديريات	تجميع الأنشطة





رمز النموذج: 01, 010- 07

نموذج رقم (10)

نموذج قائمة التحقق من كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي المقترح

رقم	معايير التحقق	الإجابة	
		نعم	لا
1.	وجود وحدة تنظيمية متخصصة بالتدقيق الداخلي ترتبط برأس الهرم في الهيكل التنظيمي الحالي.		
2.	وجود وحدة تنظيمية متخصصة بالموارد البشرية والتطويري المؤسسي في الهيكل التنظيمي.		
3.	وجود وحدة تنظيمية متخصصة بالشؤون البرلمانية والسياسية ترتبط برأس الهرم في الهيكل التنظيمي الحالي (إذا تطلب).		
4.	تضمن الهيكل المقترح كافة القرارات التي ترتب عليها إدراج وحدات تنظيمية والصادرة من الدوائر الحكومية المناظرة لطبيعة الاختصاص (رئاسة الوزراء، وحدة التحول الرقمي، وزارة الاتصال الحكومي....الخ).		
5.	تشكل الوحدات التنظيمية المعنية بالأنشطة الأساسية للدائرة أكثر من 60% من عدد الوحدات التنظيمية لمجمل الهيكل التنظيمي.		
6.	يغطي الهيكل التنظيمي كافة مهام واختصاصات الدائرة وفقاً للتشريعات النازمة لعملها.		
7.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الدائرة.		
8.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع مبدأ وممارسات الحوكمة التنظيمية.		
9.	يفصل الهيكل التنظيمي الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية.		
10.	يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة للتغيرات في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات، من خلال إمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية دون إجراء تغييرات تنظيمية جذرية.		
11.	يتناسب حجم الهيكل التنظيمي مع حجم الموارد البشرية المتاحة أو المخططة في الدائرة.		
12.	ينسجم الهيكل التنظيمي مع التوجهات الحكومية في التحول الرقمي والذكي للخدمات.		
13.	ينسجم الهيكل التنظيمي مع التوجهات المحتملة للمدى القريب لوظائف المستقبل.		
14.	المهام في الهيكل التنظيمي محددة وواضحة ومتناسقة لكافة الوحدات التنظيمية.		
15.	مهام الوحدات التنظيمية خالية من أي تكرار أو ازدواجية.		
16.	يراعي الهيكل مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية (يتم إعطاء الوزن والاهتمام الملائم للأنشطة الأساسية التي تحقق أهداف الدائرة بشكل مباشر).		
17.	يراعي الهيكل التوازن من حيث عدد الوحدات التنظيمية التابعة للإدارات والمديريات بالمقارنة مع بعضها.		
18.	يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص من خلال تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات تنظيمية واحدة.		
19.	توجد واجهة تنظيمية واضحة للتعامل مع الفئات المعنية (الجمهور، الموردين...) تمثل نقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات والدعم (إذا تطلب).		
20.	تعكس المسميات الوظيفية الحالية للوحدات التنظيمية والوظائف طبيعة وتخصصية العمل بالدائرة.		
21.	عدد المستويات الإدارية مناسباً بشكل لا يعيق عملية الاتصال بين المستويات الإدارية (الاكتفاء بثلاثة مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي بالعموم).		
22.	يتم تسلسل المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بشكل سليم على شكل: (إدارة إذا تطلب الأمر، ثم مديرية، ثم قسم).		
23.	خطوط السلطة وقنوات الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي واضحة.		
24.	نطاق الإشراف ملائماً لمختلف المستويات الإدارية حيث لا يقل عن وحدتين تنظيميتين ولا يزيد عن سبع وحدات تنظيمية ما أمكن.		
25.	يتلقى الموظفون في الوحدة التنظيمية الواحدة أوامرهم من رئيس واحد.		
26.	الوحدات التنظيمية المقترحة يمكن شغلها بالموارد البشرية الحالية أو المقترحة على المدى القريب.		
27.	الوحدات التنظيمية المقترحة لا تعاني من تضخم أو ضغوط في المهام والاعباء الوظيفية.		
28.	ينسجم مستوى الوحدات التنظيمية مع دراسات عبء العمل وطبيعته ومعدل تكراره وعدد الموظفين.		

نموذج الإيجابيات والسلبيات للهيكل التنظيمية المقترحة

السلبيات	الإيجابيات	الهيكل التنظيمي المقترح
		(1)
		(2)
		(3)



رمز النموذج: س- م س ج - ق ه ت - ع ق 01 - ن 03

نموذج رقم (12)

نموذج التوصيات لتطوير الهيكل التنظيمي

اسم الدائرة:
التاريخ: / /
رقم الكتاب الوارد من الدائرة بخصوص طلب تطوير الهيكل:
تاريخ ورود الكتاب:

بعد دراسة طلب تطوير الهيكل التنظيمي المرسل من الدائرة بموجب الكتاب المشار اليه أعلاه استناداً الى نظام تطوير الهياكل التنظيمية في القطاع العام رقم (30) لسنة 2025 و معايير تقييم الهيكل التنظيمي المعتمدة لدى الهيئة، نوصي بما يلي:

أولاً: محور الالتزام بنظام تطوير الهياكل التنظيمية	
التوصيات:	1.
	2.
	3.
	4.
ثانياً: محور توافق تصميم الهيكل التنظيمي مع التوجيهات الحكومية والتعاميم ذات الصلة	
التوصيات:	1.
	2.
	3.
	4.
ثالثاً: محور موائمة الهيكل للتوجيهات الاستراتيجية للجهة وجميع اختصاصات الجهة الواردة في التشريعات النافذة لعمل الدائرة.	
التوصيات:	1.
	2.
	3.
	4.
رابعاً: ملاحظات عامة	
	1.
	2.
	3.
	4.



ملحق مجالات عمل ومهام الوحدات التنظيمية الداعمة

والمساندة وتقسيماتها التنظيمية

www.spac.gov.jo



f i in
Spacjo

X y
Spacjor

مقدمة

تعتبر الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة جزءاً رئيسياً من أي هيكل تنظيمي، حيث تسهم هذه الوحدات في تعزيز الكفاءة التشغيلية لأي دائرة من خلال تمكين الوحدات الرئيسية من تنفيذ عملياتها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة على النحو المخطط له. إذ تشكل الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة ما لا يزيد عن (40%) من عدد الوحدات التنظيمية للدائرة وتتولى تنفيذ مهام ونشاطات داعمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والاتصال الحكومي والشؤون القانونية ونشاطات مساندة كتقديم الخدمات الادارية والمالية والنقل والصيانة وغيرها.

وعليه تم تطوير مجالات عمل ومهام الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة وتقسيماتها التنظيمية لغايات توفير إطار موحد يسهل على الدوائر الحكومية تصميم هياكلها التنظيمية وتطويرها بشكل منهجي ومتسق مع التوجهات والسياسات العامة والتشريعات النازمة، علماً بأن هذه المجالات والمهام والتقسيمات التنظيمية قابلة للتكييف والتعديل بما يتناسب مع طبيعة كل دائرة حكومية وخصوصيتها، وبما يراعي مختلف العوامل والمحددات ذات الصلة.

الهدف العام

- ★ توحيد مهام الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة في كافة الدوائر الحكومية .
- ★ اقتراح البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة في الدوائر.

- ★ مجالات عمل ومهام الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة.
- ★ البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة.



الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة

تم حصر الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة بالآتي:

1. الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
2. الشؤون المالية والادارية
3. التحول الرقمي
4. الأمن السيبراني
5. إدارة المعلومات وتحليل البيانات
6. الشؤون القانونية
7. الاعلام والاتصال
8. التدقيق الداخلي

حيث تم ايراد المجالات الرئيسية لعمل كل وحدة تنظيمية بحيث تضمن كل مجال أبرز المهام، وللدائرة عند تحديد عدد ومسميات الأقسام وفق البنية التنظيمية المناسبة دمج أو توزيع المهام المدرجة ضمن هذه المجالات على الأقسام بما يراعي الترابط والتكامل لهذه المجالات والمهام، فعلى سبيل المثال عندما يكون شكل البنية التنظيمية لوحدات الشؤون القانونية مديريةية بقسمين فانه يمكن دمج المهام ذات العلاقة بدراسات وتقييم الأثر التشريعي و المهام ذات العلاقة بالقضايا والتشريعات ضمن نفس القسم في الشؤون القانونية، وفصل الاستشارات القانونية بقسم، كما يمكن دمج المهام ذات العلاقة بالحلول الرقمية والذكاء الاصطناعي ضمن ذات القسم، ودمج المهام المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية الرقمية والشبكات والدعم الفني ضمن ذات القسم وفصل تطوير البرمجيات والأنظمة الرقمية بقسم عندما تكون البنية التنظيمية لوحدات التحول الرقمي مديريةية بثلاثة أقسام.

مجالات عمل الوحدات التنظيمية الداعمة والمساندة ومهامها



أولاً: الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي:

★ الهدف العام للوحدة:

- ★ الارتقاء بالأداء المؤسسي وجودة الخدمات وترسيخ نهج التحسين والتطوير المستمر بما يحقق التميز المؤسسي ويضمن استدامته.
- ★ إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدائرة وتحفيزها والارتقاء بالكفاءات والمحافظة عليها بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

تتوزع مجالات العمل الرئيسية للوحدة كما يلي:

- ★ التخطيط الاستراتيجي.
- ★ إدارة الاداء.
- ★ إدارة الخدمات والعمليات.
- ★ التميز المؤسسي.
- ★ تخطيط الموارد البشرية.
- ★ إدارة عمليات الموارد البشرية.
- ★ تنمية الموارد البشرية.

وفيما يلي الشرح التفصيلي لمجالات عمل الوحدة:

★ التخطيط الاستراتيجي :

1. تقديم الدعم الفني واللوجستي لإعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية للدائرة بما يحقق غاياتها وينسجم مع الأهداف والأولويات الوطنية ونتائج استشراف المستقبل للمجالات المرتبطة بعملها، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً.
2. إدارة عملية إعداد وتطوير مؤشرات الأداء المعيارية والأدوات اللازمة لقياس أداء الدائرة على المستوى الاستراتيجي.
3. متابعة وتقييم مستوى انجاز الخطة الاستراتيجية دورياً وفقاً لمعايير ومؤشرات قياس الأداء المعتمدة، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً.
4. إعداد تقارير تقييم وتحليل الأداء على المستوى الاستراتيجي واقتراح الاجراءات التصحيحية والتطويرية ذات العلاقة لغايات التحسين ومعالجة الانحرافات.
5. إدارة عملية إعداد وتطوير الخطط ضمن نطاق التخطيط الاستراتيجي (مثل: خطط إدارة المخاطر، خطة إدارة المعرفة...الخ.) بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
6. إدارة العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين و متابعة تقييم رضاهم بشكل دوري .
7. دعم عمليات اتخاذ القرارات من خلال تقديم الاستشارات الفنية المبنية على الأدلة.

★ إدارة الاداء :

1. إدارة عملية إعداد مهام الوحدات التنظيمية ومراجعتها بشكل دوري لضمان انسجامها مع نظام تطوير الهياكل التنظيمية في القطاع العام والهيكل التنظيمي للدائرة وخطتها الاستراتيجية، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
2. إدارة عملية إعداد وتطوير وتوثيق خطط العمل التنفيذية للوحدات التنظيمية والبرامج والمشاريع ومراجعتها لضمان تكاملها وانسجامها مع الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها بكفاءة وفعالية، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
3. إدارة عملية إعداد و تطوير مؤشرات الأداء المعيارية والأدوات اللازمة لقياس أداء الدائرة على المستوى التشغيلي.
4. متابعة وتقييم مستوى انجاز خطط العمل التنفيذية للوحدات التنظيمية والبرامج والمشاريع دورياً وفق مؤشرات قياس الأداء المعيارية المعتمدة، وذلك بالتنسيق مع المعنيين في الدائرة.
5. إعداد تقارير المتابعة الدورية وتقييم أداء الوحدات التنظيمية والبرامج والمشاريع واقتراح الاجراءات التصحيحية والتطويرية ذات العلاقة لغايات التحسين ومعالجة الانحرافات.
6. التنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة لإعداد خطط إدارة المخاطر على مستوى خطط العمل التنفيذية، ومتابعة تنفيذها وتطويرها وفق المستجدات.

★ إدارة الخدمات و العمليات:

1. حصر وتصنيف وتوثيق العمليات والخدمات التي تقدمها الدائرة ومتطلبات وإجراءات العمل والنماذج ذات العلاقة.
2. تطوير آليات ومعايير ومؤشرات قياس فعالية وكفاءة العمليات والخدمات وتحديد مستويات الأداء المستهدفة لها بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
3. متابعة مستوى جودة الخدمات المقدّمة، وتطوير رحلة متلقي الخدمة لتناسب احتياجاته وتوقعاته بالتنسيق مع اصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
4. تنفيذ الدراسات والمسوحات اللازمة لقياس رضا متلقي الخدمة، وإجراء المقارنات المعيارية الخاصة بالخدمات، وتحليل الملاحظات والشكاوى، واقتراح الإجراءات التحسينية المناسبة، والاستفادة من نتائجها في تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
5. إعداد خطط التطوير لتحسين مستوى أداء العمليات والخدمات وفق نتائج المتابعة والتقييم ودراسات الرضا والتغذية الراجعة والمقارنات المعيارية، ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
6. مراجعة وتحليل العمليات والإجراءات وتقييم كفاءتها وفعاليتها، واقتراح فرص التحسين والتبسيط وتقليل الازدواجية والهدر بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
7. تطبيق منهجيات التحسين المستمر وجودة الخدمات ومتابعة تنفيذها.
8. إعداد تقارير تحليل أداء الخدمات والعمليات ومستوى نضجها وكفاءة الإجراءات واقتراح الاجراءات التصحيحية والتطويرية ذات العلاقة لغايات التحسين ومعالجة الانحرافات.
9. إجراء المقارنات المعيارية ذات العلاقة بالخدمات والعمليات والاستفادة منها لغايات التطوير والتحسين.
10. إعادة هندسة العمليات وتبسيط الاجراءات من خلال إعداد وتوثيق وتحديث إجراءات العمل التشغيلية القياسية (SOPs) لجميع الوحدات التنظيمية متضمناً تطوير خرائط العمليات (Process Maps) ومؤشرات الأداء ذات الصلة، بما يضمن وضوح الأدوار والصلاحيات وتوحيد أساليب العمل، وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والتشريعات الناعمة.
11. تطوير ميثاق تقديم الخدمة وإتاحته لاطلاع متلقي الخدمة بالوسائل المتاحة لدى الدائرة بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
12. تفعيل جميع القنوات والمنصات المعتمدة لسماع صوت متلقي الخدمة وإدارة العلاقة معهم، بهدف تحديد احتياجاتهم والاستجابة الفاعلة للتغذية الراجعة والشكاوى الواردة، وتحفيزهم على تقديم المقترحات الابتكارية وتعزيز مشاركتهم في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة.
13. إعداد اتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs) بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها، ومتابعة تنفيذها وضمان الالتزام بها.

14. توظيف الحلول الذكية والتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات بما يتواءم مع متطلبات التحول الرقمي والمعايير والخطط ذات العلاقة ويلبي احتياجات متلقي الخدمة والدائرة، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
15. توثيق بطاقات الخدمات التي تقدمها الدائرة على السجل الوطني للخدمات الحكومية وتحديثها بشكل دوري.
16. التنسيق مع المعنيين بالخدمات الحكومية المشتركة داخل الدائرة وخارجها لتصميم وتطوير آليات وقنوات تقديم الخدمات المشتركة بشكل سلس ومتناسق.
17. المساهمة في رفع وعي الفائمين على تقديم الخدمات، وتنمية قدراتهم، وترسيخ ثقافة التميز والابتكار والجودة في تقديم الخدمات، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
18. تطوير أنظمة الجودة ذات العلاقة بالعمليات والخدمات بما يتواءم مع المواصفات المحلية والعالمية والممارسات الفضلى ومتابعة تطبيقها.
19. متابعة تنفيذ خطة إدارة المخاطر على مستوى العمليات والإجراءات بشكل دوري وبما يتناسب مع الأطر الزمنية للإجراءات الواردة فيها وتقييمها وتطويرها في ضوء النتائج؛ وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.

★ التميز المؤسسي

1. إدارة ومأسسة مشاركة الدائرة في الجوائز ومتابعة تنفيذ الخطط المنبثقة عنها والإشراف على إعداد ملفات الترشيح للجوائز المؤسسية المحلية والإقليمية والدولية، وإعداد التقارير ذات العلاقة، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة والجهات المانحة لتلك الجوائز.
2. متابعة نتائج التقييم والتغذية الراجعة الصادرة عن جهات التقييم والجوائز، وتحليلها وتحويلها إلى خطط تحسين قابلة للتنفيذ.
3. التوعية ببرامج الثقافة المؤسسية والعمل على تطبيقها، وتطوير المبادرات المنبثقة عنها ومتابعة تنفيذها لضمان تحقيق أهدافها، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
4. تطوير آليات وأدوات ومؤشرات لقياس نتائج التغيير في الثقافة المؤسسية في الدائرة ومدى التحسن فيها.
5. توثيق وتعميم أفضل الممارسات والإنجازات المؤسسية، وإدارة المعرفة المرتبطة بالتميز والجوائز.
6. إدارة عمليات تطوير وتطبيق إدارة المعرفة في الدائرة وتحديد المتطلبات والآليات اللازمة لضمان توطيد المعارف الضمنية والصريحة ومأسستها وضمان استدامتها وحمايتها من الفقد أو التسريب، بما يعزز ثقافة التعلم المؤسسي وبناء رأس المال المعرفي داخل الدائرة.
7. تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في الدائرة من خلال إجراء التقييم الذاتي وفق المعايير والمؤشرات الخاصة بمبادئ الحوكمة وتحليل الفجوة بين الواقع والمؤشرات المطلوبة، وإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط التحسينية وفق الأطر الزمنية والمؤشرات المتفق عليها؛ وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.

8. المشاركة في تطوير خطط إدارة التغيير وتحديد الإجراءات والمتطلبات اللازمة لتطبيقها ومتابعة تنفيذها وفق المؤشرات والنتائج المتفق عليها مع أصحاب الاختصاص.
9. المساهمة في دعم وتشجيع الموظفين على الابداع والابتكار وتبني المبادرات بعد دراستها وتقييمها للوصول لبيئة عمل محفزة على الانجاز والابداع.
10. إعداد الدراسات التحليلية والمقارنات المعيارية والأبحاث والخطط التطويرية الهادفة الى دعم التميز والابتكار المؤسسي في الدائرة.
11. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة لتطوير قدرات الموظفين في مجالات الحوكمة وإدارة التغيير وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والثقافة المؤسسية والابتكار والتميز.
12. تنسيق الحصول على الأنظمة الإدارية وأنظمة الجودة المحلية والعالمية وكتابة التقارير اللازمة والمتابعة مع الجهات الراعية أو المنفذة.
13. المشاركة في تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الجودة الداخلية التي من شأنها تطوير أداء الدائرة وبيئة العمل فيها.

★ تخطيط الموارد البشرية:

1. إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بناءً على تحديد الاحتياجات من الوظائف الحالية والمستقبلية وبما يتوافق مع متطلبات الخطة الاستراتيجية ودراسات عبء العمل واستشراف وظائف المستقبل والتوجهات المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
2. إعداد وتحديث دراسات عبء العمل لتحديد العدد الأمثل للموارد البشرية، استناداً إلى الأدلة والمنهجيات المعتمدة، وبالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
3. إعداد جدول تشكيلات الوظائف الخاص بالدائرة بالاستناد إلى الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للدائرة ومتابعة تنفيذه بعد إقراره رسمياً.
4. التنسيق مع الوحدة التنظيمية المعنية بالشؤون المالية لإعداد موازنة الوظائف بحيث تشمل عدد الوظائف و مسمياتها ومخصصاتها المالية ضمن موازنة الدائرة و اعتمادها من قبل مدير عام دائرة الموازنة العامة .
5. إعداد خطة التوظيف بعد إقرار جدول التشكيلات ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
6. متابعة وتقييم مستوى إنجاز خطط الموارد البشرية والتوظيف بشكل دوري وإعداد تقارير بالنتائج متضمنة الإجراءات التصحيحية والتطويرية المقترحة.
7. توفير المعلومات وتقديم الدعم الفني للمعنيين بتطوير الهيكل التنظيمي للدائرة بما ينسجم والتشريعات والأدلة الناعمة.
8. تفعيل الهيكل التنظيمي بعد إقرار نظام التنظيم الإداري بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.

9. إعداد وتحديث الهيكل الوظيفي للدائرة متضمناً المسميات الوظيفية بما ينسجم مع الهيكل التنظيمي للدائرة والخارطة الاستراتيجية للموارد البشرية ووصف وتصنيف الوظائف وقراءات دراسات استشراف وظائف المستقبل.
10. تطوير و مراجعة بطاقات الوصف الوظيفية المبنية على الكفايات للوظائف في الدائرة وحسب الهيكل التنظيمي وبما يتضمن المسميات والكفايات والمتطلبات الوظيفية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
11. الإشراف على عملية التقييم والتحليل الكمي والموضوعي للوظائف وفق التشريعات واجراءات العمل الناعمة لها.
12. تطوير خطط التعاقب الوظيفي للوظائف الحرجة في الدائرة .
13. إعداد واعتماد كشوف الفائض والنقص في أعداد الموظفين في الدائرة وإدارته بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها وفق التشريعات واجراءات العمل الناعمة.
14. إعداد الدراسات المتخصصة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية واستخراج المؤشرات الإحصائية المتعلقة بسمات وخصائص الموارد البشرية، وتشخيص الواقع، وتحديد الفجوات وتوفير قاعدة معرفية دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية أفضل داخل الدائرة.

★ إدارة عمليات الموارد البشرية:

1. التنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها لإدارة عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين على أساس الجدارة وتكافؤ الفرص، ووفقاً للتشريعات والأنظمة والتعليمات والاجراءات الناعمة لاستقطاب وتعيين الموظفين في القطاع العام.
2. التنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة لإدارة وتنظيم عملية تقييم الأداء الفردي للموظفين بما ينسجم مع التشريعات والاجراءات الناعمة.
3. التنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة لضمان دعم مؤشرات الأداء الفردي للأداء المؤسسي، وضبط ومواءمة نتائج تقييم الأداء الفردي وفق المعايير والضوابط الواردة في التشريعات الناعمة.
4. متابعة تنفيذ كافة الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية وفق التشريعات والأنظمة والتعليمات والاجراءات الناعمة، وتوثيقها أصولياً ومتابعة إدخالها وتحديثها على الأنظمة الإلكترونية ذات العلاقة، بما يضمن سلامة ودقة بيانات الموارد البشرية وإتاحتها للتقارير والمؤشرات.
5. إدامة وتفعيل الأنظمة الإلكترونية المعتمدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، وضمان تكاملها مع أنظمة الموارد البشرية الحكومية ذات العلاقة، وتحديث بياناتها أولاً بأول، وتوفير إحصائيات ومؤشرات تحليلية داعمة لاتخاذ القرار، مع مراعاة سرية البيانات ومتطلبات حمايتها.
6. متابعة التزام الموظفين بتعليمات الدوام الرسمي والعمل الإضافي، وإعداد التقارير اللازمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية، وبما يتوافق مع التشريعات والتعليمات النافذة.
7. تطوير منظومة تحفيز الموظفين على كافة المستويات و تكريم و تقدير الانجازات في الدائرة.

8. دعم وتشجيع الموظفين على الابداع والابتكار وتبني المبادرات بعد دراستها وتقييمها للوصول لبيئة عمل محفزة على الانجاز والابداع.
9. اعداد الدراسات المتعلقة برضا الموظفين و المحافظة عليهم و تحفيزهم ومتابعة تنفيذ الاجراءات التحسينية والتطويرية بناء على النتائج.
10. تصميم و تنفيذ مبادرات الرفاه الوظيفي و الاندماج الوظيفي في الدائرة و قياس أثرها.
11. تنسيق ومتابعة جميع التعاملات المتعلقة بشؤون الموظفين مع الجهات المعنية مثل الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي وغيرها من الجهات ذات العلاقة، وضمان تنفيذها وفقاً للتشريعات النازمة والاتفاقيات المبرمة .
12. تقديم الدعم الفني والاستشاري لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى في مجال إدارة عمليات الموارد البشرية.

★ تنمية الموارد البشرية:

1. حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية المبنية على الكفايات للموظفين بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة وبالاستناد إلى الوعاء التدريبي المعد لهذه الغاية.
2. التنسيق مع الوحدة التنظيمية ذات العلاقة بالشؤون المالية في الدائرة لتقدير الكلف المالية اللازمة لتلبية الاحتياجات التدريبية.
3. إعداد خطة التدريب السنوية استناداً إلى الاحتياجات التدريبية والمخصصات المالية المرصودة لغايات التدريب في موازنة الدائرة، وتنفيذها بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
4. متابعة وتقييم مستوى انجاز خطة التدريب السنوية بشكل دوري ورفع تقارير بالنتائج والاجراءات التصحيحية والتطويرية المقترحة لغايات التحسين ومعالجة الانحرافات.
5. قياس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية المنفذة وإدارة عملية قياس الأثر التدريبي باستخدام أدوات قياس كمية ونوعية، وربط نتائجها بمؤشرات أداء الموظفين والموارد البشرية، ورفع تقارير دورية بخصوصها .
6. تطوير وتنفيذ برامج وخطط الإرشاد الوظيفي، ومتابعتها وتقييمها لضمان كفاءتها وفعاليتها بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
7. تطبيق آليات نقل المعرفة التي اكتسبها الموظفون من خلال اشتراكهم بالأنشطة التدريبية.
8. إعداد خطة الابتعاث متضمنة برامج الابتعاث المبنية على احتياجات الدائرة الفعلية ونشاطها الرئيسي وفقاً لخطة الاستراتيجية وأولويات عمل الحكومة والخطط الوطنية والقطاعية، ومهارات ووظائف المستقبل للوظائف الحرجة.
9. دراسة وتعميم المنح الواردة على الفئات والشرائح المستهدفة من الموظفين، وإدارة إجراءات المفاضلة والابتعاث بشفافية وعدالة بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها .
10. متابعة شؤون المبتعثين لاتخاذ الاجراءات المتعلقة بهم، وتنظيم الملفات والقيود والمراسلات وكافة القرارات والوثائق ذات العلاقة.

البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي

الفئة	عدد الوحدات التنظيمية للأجهزة الداعمة والأساسية	عدد الوحدات التنظيمية للأجهزة الداعمة والأسقة	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي											
			شكل الوحدة التنظيمية	تخطيط الموارد البشرية	الاستقطاب والتعيين	إدارة الموارد البشرية	إدارة الأداء الوظيفي	الكتلكت الوظيفية	تدريب الموارد البشرية	التخطيط الإستراتيجي	إدارة الأداء المؤسسي	التميز المؤسسي	إدارة الخدمات المؤسسية	إدارة العمليات المؤسسية
أ	9-15	6-10	وحدة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي											
ب	17-29	11-19	مديرة (مستقلة أو مدمجة) يتفرع عنها (2-3) أقسام	قسم إدارة الموارد البشرية								قسم التطوير المؤسسي		
ج	30-41	20-27	مديرة مستقلة يتفرع عنها (3-4) أقسام	قسم تخطيط وإدارة عمليات الموارد البشرية		قسم تنمية الموارد البشرية		قسم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء			قسم التميز وإدارة الخدمات والعمليات			
د	42-59	28-39	مديرة مستقلة يتفرع عنها (5-6) أقسام	قسم تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب		قسم إدارة عمليات الموارد البشرية		قسم تنمية الموارد البشرية			قسم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء			قسم التميز وإدارة الخدمات والعمليات
هـ	60-75	40-50	مديرتين يتفرع عنهما من (6-8) أقسام	قسم تخطيط الموارد البشرية		قسم إدارة عمليات الموارد البشرية		قسم تنمية الموارد البشرية		قسم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء		قسم التميز	قسم إدارة الخدمات والعمليات	
				قسم تخطيط الموارد البشرية	قسم إدارة عمليات الموارد البشرية	قسم تنمية الموارد البشرية	قسم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء	قسم التميز	قسم إدارة الخدمات والعمليات					
و	6 فأكثر	51 فأكثر	إدارة يتفرع عنها (3-4) مديرات يتفرع عنها (10-11) قسم	قسم تخطيط وإدارة الموارد البشرية		قسم تنمية وتطوير الموارد البشرية		مديرة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء		مديرة التميز وإدارة العمليات والعمليات				
				قسم تخطيط الموارد البشرية	قسم إدارة عمليات الموارد البشرية	قسم تنمية وتطوير الموارد البشرية	قسم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء	قسم التميز	قسم إدارة الخدمات والعمليات	قسم إدارة العمليات				

*يحدد حجم الوحدة التنظيمية وفقاً لنطاق وحجم الهيكل التنظيمي لكل دائرة وبما لا يتعارض مع مبدأ التوازن التنظيمي.

يتم اعتماد الفئة المناسبة لحجم ومسميات الوحدات التنظيمية للموارد البشرية والتطوير المؤسسي على :

عدد موظفي الدائرة					الاعتبارات	
أقل من 100	500-101	2000-501	20000-2001	أكثر من 20000		
الفئة (أ)	الفئة (ج)	الفئة (ج)			لا يوجد انتشار جغرافي (فقط مركز الدائرة)	الانتشار الجغرافي
	ضمن الحد الأدنى للفئة	ضمن الحد الأقصى للفئة				
الفئة (ب)	الفئة (ج)	الفئة (د)	الفئة (د)		يوجد انتشار جغرافي محدود	
		ضمن الحد الأدنى للفئة	ضمن الحد الأقصى للفئة			
الفئة (ب)	الفئة (ج)	الفئة (هـ)	الفئة (هـ)	الفئة (و)	انتشار جغرافي في جميع مناطق المملكة	
	ضمن الحد الأقصى للفئة	ضمن الحد الأدنى للفئة	ضمن الحد الأقصى للفئة			

ثانياً: الوحدة التنظيمية المعنية بالشؤون المالية والإدارية:

★ الهدف العام للوحدة:

إدارة الموارد المالية والخدمات الإدارية بكفاءة وشفافية وفاعلية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، ودعم اتخاذ القرار، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية،

تتوزع مجالات العمل الرئيسية للوحدة كما يلي:

★ إدارة الموارد المالية

★ المشتريات

★ اللوازم والمستودعات

★ الخدمات الإدارية

وفيما يلي الشرح التفصيلي لمجالات عمل الوحدة:

★ إدارة الموارد المالية

1. إعداد مشروع الموازنة للدائرة متوسطة المدى للاعوام الثلاثة القادمة انسجاماً مع الخطة الاستراتيجية والاهداف والانشطة بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية بالدائرة، وعرضها على الادارة العليا لاعتمادها والمصادقة عليها .
2. ادارة الإنفاق من بنود الموازنة بكفاءة وفعالية مع الاستخدام الأمثل للمخصصات المالية المرصودة ضمن موازنة الدائرة وضبط وتنظيم انفاقها بشكل يضمن عدم تجاوز المخصصات، وتحليل المصروفات، وفقاً للأنظمة و التشريعات المالية المعمول بها،
3. تحصيل الإيرادات العامة ، وقبضها اصوليا وايداعها في الحسابات البنكية و تحليلها وفقاً للأنظمة و التشريعات المالية المعمول بها ، وإعداد التقارير الخاصة بها ورفعها إلى الادارة العليا في الدائرة.
4. متابعة وتقييم ومراقبة الوضع المالي للدائرة واعداد التقارير المالية الدورية و تزويد الجهات ذات العلاقة بها داخليا و خارجيا .
5. ادارة عمليات صرف الرواتب الشهرية للموظفين والاستحقاقات الدورية وغيرها من نفقات الدائرة حسب الاصول المالية المعتمدة.
6. إعداد وتحليل دراسات الجدوى المالية للمشاريع والمبادرات باستخدام اساليب النمذجة المالية والتحليل المالي ، واقتراح البدائل المناسبة لمتخذي القرار بما يضمن كفاءة استخدام المال العام ،و ذلك بالتنسيق مع المعنيين.
7. تنظيم وادارة وتتبع الانفاق المالي الكترونيا باستخدام الأنظمة المالية الحكومية المعتمدة لضمان دقة العمليات وسرعة الإنجاز وموثوقية البيانات المالية.
8. اعداد مستندات الصرف وتدقيقها وفقاً للأنظمة والتشريعات المالية المعمول بها.
9. إعداد خطة مخاطر مالية للدائرة و وضع الاجراءات الوقائية و التصحيحية ومتابعة تنفيذها لضمان استقرار و سلامة الوضع المالي ،

10. الاحتفاظ بالتأمينات والضمانات المتعلقة بالعطاءات، ومتابعة صلاحيتها بشكل دوري، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها (تسييل، مصادرة، تمديد، إفراج) وفقاً لأحكام نظام المشتريات الحكومية وتعليماته.

★ المشتريات :

1. التخطيط لعمليات الشراء وإعداد خطة الشراء السنوية قبل شهر على الأقل من نهاية السنة المالية، بما يتوافق مع اعداد الموازنة والتشريعات و الانظمة المعمول بها.
2. نشر ملخص خطة الشراء السنوية على الموقع الإلكتروني للدائرة، وعلى موقع الشراء الإلكتروني الأردني.(JONEPS)
3. إعداد خطة تنفيذية منفصلة لكل عملية شراء، ومتابعة تنفيذها لضمان سير الإجراءات بكفاءة وفق التشريعات والأنظمة المعمول بها.
4. إدارة عمليات الشراء بما يضمن الامتثال للتشريعات والأنظمة المعمول بها، ويشمل:
 - التقدير والتسعير المسبق لتفادي التكاليف الإضافية في المبالغ المرصودة.
 - تحديد أولويات الشراء واختيار آليات و اساليب الشراء الانسب لكل عملية شراء.
 - التحقق من توفر المخصصات المالية لكل عملية شراء قبل الالتزام .
 - تنفيذ إجراءات الشراء من حيث طرح العطاءات والإعلان عنها ، الرد على الاستفسارات وإصدار الملاحق عند الحاجة ، استقبال العروض وصياغة قرارات الإحالة ومتابعة المصادقة عليها، تنفيذ قرارات لجان الشراء ، وفقاً للتشريعات والأنظمة المعمول بها.
5. إعداد وثائق و طلبات الشراء بالتنسيق مع الجهة الطالبة، بما يتضمن المواصفات الفنية والشروط الخاصة، ومراجعتها والتأكد من شمولها لكل المعايير والمعلومات الضرورية.
6. التنسيق مع دوائر الشراء المركزية لتلبية الاحتياجات المؤسسية بأقل تكلفة وأعلى جودة وفي أسرع وقت.
7. توثيق جميع إجراءات العملية الشرائية وكافة المعلومات المتعلقة بها بما في ذلك تجزئة طلبات الشراء وأسبابها، وقرارات الالغاء المصادق عليها و غيرها على سجل اجراءات الشراء المعد لهذه الغاية ، وبما يضمن سهولة المراجعة والرقابة الداخلية والخارجية.
8. الاحتفاظ وأرشفة الوثائق والسجلات باستخدام الأنظمة الإلكترونية بما يضمن أمنها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة.
9. توفير الخدمات الإدارية والسكرتارية وأمانة السر لأعمال لجان الشراء، بما يشمل تنظيم الاجتماعات، إعداد المحاضر، توثيق القرارات والتوصيات، وأرشفتها أولاً بأول.
10. إعداد التقارير الدورية حول نشاطات المشتريات وسير إجراءاتها، وتزويد الجهات المختصة بها عند الطلب.
11. إدارة العلاقة مع الموردين ومقدمي الخدمات، وتقييم أدائهم، ومتابعة تحصيل مستحقاتهم المالية بما يسهم في تحسين أداء عمليات الشراء.

★ اللوازم والمستودعات :

1. حصر احتياجات الدائرة والوحدات التنظيمية من اللوازم والخدمات من خلال التنسيق المباشر مع الوحدات التنظيمية و دراسة طلباتهم و التحقق من مدى توفرها في المستودعات .
2. تنظيم عملية استلام اللوازم وتخزينها بما يضمن سلامتها، وحسن الاستفادة منها وفقاً للأغراض المخصصة لها، وفقاً للتشريعات والأنظمة المعمول بها.
3. إدخال اللوازم في قيود المستودع بعد استلامها حسب الأصول على أن تكون معززة بالوثائق اللازمة.
4. تخزين اللوازم في المستودعات الخاصة بها بطريقة تحافظ على سلامتها و جاهزيتها للتسليم عند الطلب، وفقاً للتشريعات و الانظمة المعمول بها .
5. تنظيم السجلات والبطاقات الخاصة بالمستودعات ، وإجراء القيود فيها لتنظيم حركة كل نوع من أنواع اللوازم، باستخدام أحدث النظم والأساليب المتبعة في إدارة المستودعات.
6. فتح سجلات خاصة باللوازم المعمرة ومراجعة اجراءات توثيقها و ضمان خضوعها للرقابة الداخلية الفعالة.
7. متابعة العهدة (الممتلكات – أجهزة – أثاث) وتوثيقها ورقياً، و/ أو إلكترونياً عبر نظام إدارة المخزون الحكومي، وتحديث بطاقات العهدة بانتظام.
8. تحليل بيانات المخزون من خلال تحليل معدلات سحب الأصناف (Turnover Rates).
9. إجراء الجرد الدوري للمستودعات ومطابقة الأرصدة الفعلية مع السجلات، وإعداد تقارير الجرد وتوثيق الفروقات إن وجدت، ورفعها للجهات المختصة.
10. التنسيق لنقل أو إعادة توزيع المواد واللوازم الفائضة داخل الدائرة أو خارجها، ومتابعة إجراءات شطب أو إتلاف المواد غير الصالحة للاستخدام حسب التشريعات والانظمة المعمول بها.
11. إعداد التقارير الخاصة بالمخزون والمستودعات، والتنسيق مع الجهات المعنية لضمان حسن سير العمل.
12. تطبيق اجراءات السلامة والأمن عند التخزين بما يحافظ على جودة وسلامة المواد ويمنع التلف أو فقدان.

★ الخدمات الادارية

1. وضع وتنفيذ خطة سنوية لتنفيذ اعمال الصيانة الوقائية والعلاجية لمبنى الدائرة من (كهرباء، تمديدات المياه، التدفئة والتبريد، الاتصالات، تركيب الأثاث، وغيرها من الاعمال).
2. الاشراف على مزودي الخدمات (الصيانة والنظافة الدمن والحراسة) و غيرها ومتابعة تنفيذ العقود بالتنسيق مع الجهات المعنية لضمان الالتزام بالشروط والمتطلبات التعاقدية .
3. تنظيم حركة مركبات الدائرة للأعمال الرسمية والاشراف على كافة الامور المتعلقة بها لضمان الاستخدام الامثل .

4. إدارة المراسلات الرسمية الواردة والصادرة من وإلى الدائرة، وإعداد تقارير شهرية دورية لرفعها إلى الإدارة العليا.
5. تنظيم الأرشفة الورقية والإلكترونية للوثائق والمستندات الرسمية ، وفق التشريعات النافذة ذات الصلة بحماية الوثائق الحكومية ، وبما يشمل تصنيفها (محمية ، سرية ، متاحة) والتعامل معها وفق درجتها، وتطبيق أنظمة حفظ واسترجاع واتلاف الوثائق وتنظيم صلاحيات الوصول الامن اليها.
6. الاشراف على عملية الامن والحراسة لكافة المباني والمنشآت والمرافق والممتلكات التابعة للدائرة وضمان سلامة الأفراد والممتلكات.
7. تقديم الدعم اللوجستي والاداري في المعارض والاحتفالات والمؤتمرات والمناسبات والفعاليات التي تعقدها الدائرة.

البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بالشؤون المالية والإدارية

الفئة	عدد الوحدات التنظيمية للأشطة الداعمة والمساعدة الأساسية	عدد الوحدات التنظيمية للأشطة الداعمة والمساعدة الأساسية	شغل الوحدة التنظيمية	الوحدات والمستويات	المرحلة	الخدمات الإدارية	المشتريات	التخطيط المالي	دراسة الجدوى والمخاطر المالية	ميزانية	محاسبة الإيرادات**	محاسبة الرواتب	محاسبة المصروفات	محاسبة المشروعات
أ	9-15	6-10	وحدة الشؤون المالية* والإدارية											
ب	17-29	11-19	مديرية (مستقلة أو ملحقة) يتفرع عنها (2-3) أقسام	قسم الشؤون الإدارية				قسم التخطيط المالي					قسم المحاسبة	
ج	30-41	20-27	مديرية (1-2) يتفرع عنها (4-5) أقسام	قسم الخدمات الرئيسية		قسم الخدمات الإدارية والمشتريات		قسم التخطيط المالي			قسم محاسبة الإيرادات**		قسم محاسبة المصروفات	
د	42-59	28-39	مديرتين يتفرع عنهما (7-5) أقسام	قسم الخدمات الرئيسية		قسم الخدمات الإدارية	قسم المشتريات	قسم التخطيط والمخاطر المالية		قسم الميزانية	قسم محاسبة الإيرادات**		قسم محاسبة المصروفات	
هـ	60-75	40-50	مديرتين يتفرع عنهما (10-8) أقسام	قسم الشؤون الإدارية		قسم المشتريات	قسم الخدمات الإدارية	قسم التخطيط والمخاطر المالية		قسم الميزانية	قسم محاسبة الإيرادات**	قسم محاسبة الرواتب	قسم محاسبة المصروفات والمشاريع	
و	76 فأكثر	51 فأكثر	إدارة تتبع لها (3-4) مديريات يتفرع عنها (11-12) أقسام	مديرية الشؤون الإدارية	مديرية التخطيط والتدقيق المالي	مديرية المحاسبة			قسم دراسة الجدوى والمخاطر المالية	قسم الميزانية	قسم محاسبة الإيرادات**	قسم محاسبة الرواتب	قسم محاسبة المصروفات	قسم محاسبة المشاريع

*يحدد حجم الوحدة التنظيمية وفقاً لنطاق وحجم الهيكل التنظيمي لكل دائرة وبما لا يتعارض مع مبدأ التوازن التنظيمي.

**يُدرج قسم محاسبة الإيرادات ضمن البنية التنظيمية الخاصة بالدوائر التي لها إيرادات وفق ما تقتضيه طبيعة عملها.

ثالثاً: الوحدة التنظيمية المعنية بالتحول الرقمي:

★ الهدف العام للوحدة

تعزيز جاهزية الدائرة الرقمية ورفع كفاءتها التشغيلية من خلال قيادة جهود التحول الرقمي وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتطوير البنية التحتية الرقمية والأنظمة والبرمجيات، وتقديم خدمات دعم فني فعّالة، بما يضمن تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء وفقاً للمعايير المحلية والدولية وأفضل الممارسات العالمية.

تتوزع مجالات العمل الرئيسية للوحدة التنظيمية الخاصة بالتحول الرقمي كما يلي:

★ الحلول الرقمية

★ الذكاء الاصطناعي

★ إدارة وتطوير البنية التحتية الرقمية والشبكات

★ تطوير البرمجيات والأنظمة الرقمية

★ الدعم الفني

وفيما يلي الشرح التفصيلي لمجالات عمل الوحدة:

★ الحلول الرقمية:

1. قيادة عملية تخطيط التحول الرقمي في الدائرة وفقاً لاستراتيجية وأهداف الدائرة والاستراتيجيات والبرامج والتوجهات والأولويات الوطنية ذات العلاقة، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
2. تطوير السياسات والإجراءات المرتبطة بالتحول الرقمي في الدائرة بما ينسجم مع السياسات الوطنية والمعايير الدولية ذات العلاقة.
3. التنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها لاعداد و تطوير معايير و آليات و مؤشرات لقياس أداء الدائرة في مجال التحول الرقمي على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي بما يشمل قياس تأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة المستخدم.
4. تحقيق أهداف التحول الرقمي في الدائرة وتنفيذ الخطط ذات العلاقة ورفع تقارير دورية للمعنيين بالنتائج والتوصيات لغايات التحسين والتطوير، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
5. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة لمتابعة تنفيذ متطلبات التحول الرقمي في تقديم الخدمات وفق التوجهات الحكومية والاستراتيجيات ذات العلاقة، وبما يراعي احتياجات المعنيين وينسجم مع المعايير العالمية والممارسات الفضلى.
6. تعزيز ثقافة التحول الرقمي ضمن الدائرة من خلال تنفيذ البرامج التوعوية بالخصوص بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
7. الاطلاع على الممارسات الفضلى وإجراء المقارنات المعيارية فيما يخص التحول الرقمي ومواءمتها مع مجالات عمل الدائرة وبما يمكنها من تطوير استراتيجيتها و برامجها و مشاريعها بناء على ذلك .

8. تحديد المخاطر ذات العلاقة بالتحول الرقمي في الدائرة وتوثيقها ضمن سجل المخاطر الرقمية والمؤسسية، ووضع خطط الاستجابة ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
9. إدارة مشاريع التحول الرقمي في الدائرة باستخدام منهجيات إدارة المشاريع المناسبة وبما يتوافق مع المعايير الدولية والوطنية ومتطلبات الجودة والجهات الرقابية، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.

★ الذكاء الاصطناعي:

1. تطوير وتطبيق السياسات والمعايير والضوابط والإجراءات الخاصة بتطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في الدائرة وبما يتوافق مع التشريعات والسياسات والاستراتيجيات والمعايير الوطنية والدولية ذات العلاقة.
2. التنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لتطبيق السياسات والمعايير والضوابط والإجراءات ذات العلاقة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بما يضمن التكامل وتوحيد الجهود الوطنية في مجال الذكاء الاصطناعي.
3. تقييم جاهزية البنية التحتية الرقمية لتبني الحلول الرقمية القائمة على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
4. التنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها إعداد دراسات جدوى تقنية لتطبيق حلول الذكاء الاصطناعي في تطوير العمليات والخدمات والأنظمة التي تديرها الدائرة وبما يتلائم وطبيعة عملها.
5. تطوير ومتابعة تنفيذ خطط العمل الخاصة بتطبيق حلول الذكاء الاصطناعي بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
6. التنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها لتطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير المتطلبات اللازمة لضمان مرونة وأمان وتوافق تقنيات الذكاء الاصطناعي مع البنية التحتية الرقمية للدائرة وتحقيق التكامل مع الأنظمة المختلفة.
7. تصميم وتطوير الأنظمة والنماذج والحلول التقنية القائمة على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي مع الأخذ بالاعتبار ضرورة تكامل الأنظمة وضمان تدفق البيانات ضمن بيئة العمل، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
8. تعديل وتحسين معايير نماذج الذكاء الاصطناعي لتحسين الدقة والكفاءة والأداء بناءً على نتائج الاختبارات والملاحظات العملية. بما يشمل تطبيق تقنيات تكرارية لتحسين سلوك النموذج، وذلك لضمان التوافق مع الأهداف التشغيلية والمعايير الأخلاقية
9. حصر وتقييم المخاطر التي قد يحدثها تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في الدائرة ووضع خطط الاستجابة لمواجهتها والحد منها بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
10. قياس فعالية الأنظمة والنماذج والحلول التقنية القائمة على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتحديثها بناءً على نتائج الأداء.

11. الاطلاع على الممارسات الفضلى والأبحاث وأحدث التقنيات والطلول الرقمية ذات العلاقة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي المطبقة محلياً ودولياً ودراسة ما يمكن تطبيقه منها بناءً على احتياجات وممكنات الدائرة.
12. توعية الموظفين بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي و أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية لاستخدامه وفق الميثاق الوطني لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
13. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة لتدريب شاغلي الوظائف المعنية او المتأثرة بتطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتطوير مهاراتهم الرقمية.

★ إدارة وتطوير البنية التحتية الرقمية والشبكات:

1. تقييم البنية التحتية الرقمية في الدائرة وحصر احتياجاتها من الشبكات والبرامج والأجهزة والأنظمة والتطبيقات والخدمات التقنية، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
2. تطوير خطط العمل لتطوير البنية التحتية الرقمية وصيانتها وإدامة عملها بما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية للدائرة وخطط التحول الرقمي، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
3. تصميم وإدارة الشبكات السلكية واللاسلكية وأجهزتها، وفحصها ومراقبة أدائها وصيانتها وتطويرها بشكل مستمر لضمان استقرارها وإدامة عملها.
4. تخطيط وتصميم المكونات للأجهزة والبرامج ذات الصلة بالشبكات وبنية تقنية المعلومات في الدائرة، بما يشمل تركيب وتفعيل الخوادم وتوفير أجهزة الشبكة وأدوات إدارة الشبكة.
5. إدارة مراكز البيانات والخوادم الافتراضية والمادية في الدائرة وتطويرها بشكل مستمر لضمان استقرارها وإدامة عملها.
6. إدارة عمليات ربط خوادم الأنظمة العاملة والشبكات والموزّعات الفرعية و الرئيسية في الدائرة وتوفير بيئة الاتصالات والتشغيل اللازمة لتمكين التشغيل البيئي بين الأنظمة الإلكترونية الداخلية والخارجية والمنصات الحكومية الرقمية وتنسيق التكامل بينها، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
7. إدارة عملية تركيب الأجهزة والمعدات التقنية المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية في الدائرة وحل المشاكل الفنية المرتبطة بها وإدامة عملها، وذلك بالتنسيق مع المعنيين.
8. إدارة أنظمة وبرامج حماية الشبكات والبيانات والأنظمة والتطبيقات والأجهزة الطرفية وتطويرها وتحديثها باستمرار وحلّ مشكلاتها وتقديم الدعم الفني الخاص بها.
9. إدارة الوصول إلى الشبكة والتحكم بصلاحيات المستخدمين، بما يضمن استقرار عمليات الشبكة وسلامتها وحمايتها من أي مخاطر أو اختراقات.

10. إدارة عملية النسخ الاحتياطي للأنظمة والخوادم بما يكفل أمانها والاسترجاع السريع والفعال للبيانات الحيوية، ودعم متطلبات استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث للبنية التحتية الرقمية، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.

★ تطوير البرمجيات والأنظمة الرقمية:

1. وضع المعايير والسياسات والإجراءات والمواصفات الفنية المرتبطة بتطوير وتصميم وتنفيذ وصيانة الأنظمة والتطبيقات والبرامج والمنصات والحلول الرقمية وبما يتوافق مع السياسات والمعايير المعتمدة في الحكومة الأردنية.
2. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية لتحديد احتياجات الدائرة من الأنظمة الإلكترونية والبرامج والتطبيقات ورقمنة الخدمات والإجراءات وفق الخطط والتوجهات والمبادرات ذات العلاقة.
3. تقييم الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية العاملة في الدائرة وإعداد وتنفيذ خطط لتطويرها مع الأخذ بالاعتبار الفوائد والتكلفة والتكامل مع بيئة العمل في الدائرة، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية.
4. جمع وتحليل متطلبات الأنظمة والتطبيقات والبرامج والحلول الرقمية وإعداد الوثائق ذات العلاقة بالمواصفات الفنية ومتطلبات العمل، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية.
5. تصميم وبرمجة الأنظمة والتطبيقات والحلول الرقمية وقواعد البيانات بما يلبي احتياجات الدائرة والمستخدمين وينسجم مع المتطلبات الأمنية والسيبرانية والمعايير التقنية المعتمدة، ويضمن التزام الدائرة بمعايير الهيكلية الفنية المعتمدة وتكاملها مع الهيكلية الفنية العامة (Enterprise Architecture).
6. التنسيق مع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة فيما يتعلق بالخدمات المشتركة التي تقدمها الوزارة مثل بروتوكولات الأمن والنسخ الاحتياطي، الربط البيئي، نظام تراسل ، أنظمة الارشفة.
7. التنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها لتحليل وتصميم وتنفيذ آليات التشغيل البيئي بين الأنظمة الإلكترونية لضمان التوافق وجودة التكامل بينها بما ينسجم مع المعايير الفنية المعتمدة.
8. اختبار الأنظمة الإلكترونية والبرامج والتطبيقات والحلول الرقمية وصيانتها بشكل دوري لمعالجة الأخطاء البرمجية حسب تقارير المستخدمين وضمان توافقها مع المعايير والسياسات والإجراءات والمواصفات الفنية ذات العلاقة.
9. تخزين وتحديث جميع المعلومات الفنية المتعلقة بالأنظمة العاملة في الدائرة لضمان وجود مرجع شامل يساعد على تطويرها وصيانتها بكفاءة واستمرارية.
10. إعداد أدلة وإرشادات استخدام مبسطة للأنظمة والبرمجيات والتطبيقات والحلول الرقمية المطورة داخليًا وتوفير الدعم الفني للمستخدمين عند الحاجة.

11. تصميم وإدارة المواقع الإلكترونية للدائرة بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة، والتأكد من أن المواقع الإلكترونية تتمتع بأعلى مستويات الأمان والخصوصية، مع ضمان تجربة مميزة للمستخدمين، وذلك من خلال اختيار واستخدام اللغات البرمجية المناسبة.
12. إدارة وتطوير الأنظمة العاملة في الدائرة وإدامة عملها بكفاءة وفعالية، بما يشمل إدارة التغييرات والتحديثات على الأنظمة المعتمدة لضمان استمرارية الأعمال وتوافقها مع المعايير والسياسات الفنية المعتمدة.

★ الدعم الفني

1. تقديم الدعم الفني للوحدات التنظيمية في الدائرة والموظفين بكل ما يتعلق بأجهزة الحاسوب العاملة وملحقاتها والأنظمة والبرمجيات العاملة عليها وصيانتها، ومعالجة المشاكل الفنية المتعلقة بها.
2. تشغيل وصيانة البريد الإلكتروني الرسمي، وأنظمة وملفات المشاركة بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
3. متابعة إبرام عقود الصيانة الخاصة بالبنية التحتية الرقمية والخوادم والأنظمة وقواعد البيانات والبرمجيات، والإشراف على تنفيذها ومتابعة أدائها، وتجديد الرخص الخاصة بها بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
4. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة لوضع المواصفات الفنية للوازم المراد شراؤها والخاصة باحتياجات الدائرة من البنية التحتية الرقمية والشبكات والخوادم والبرامج والأجهزة والأنظمة والتطبيقات والخدمات التقنية، والتدقيق على هذه المواصفات عند الاستلام.
5. تطوير وتنفيذ خطة شاملة لغايات فحص وصيانة الأجهزة المكتبية والمحمولة والطابعات والمعدات التكنولوجية بشكل دوري وإدامة عملها مع التركيز على تحليل الأداء وتحديد الأعطال المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
6. متابعة أنظمة التشغيل والبرمجيات والتطبيقات العاملة في الدائرة وتثبيت التحديثات اللازمة بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
7. إعداد خطط إدارة المخاطر الرقمية والاستجابة لها لضمان استمرارية الأعمال في الدائرة بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
8. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة لتقديم التدريب الفني للموظفين حول استخدام الأجهزة والأنظمة والبرمجيات الرقمية.

البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بالتحول الرقمي

التحول الرقمي							عدد الوحدات	عدد الوحدات التنظيمية للأنشطة الداعمة والمساندة	الفئة
البرمجة	تحليل النظم والتطبيقات الرقمية	الدعم الفني	إدارة وتطوير البنية التحتية الرقمية	لنكاء الاصطناعي	الحلول الرقمية	شكل الوحدة التنظيمية	6-10	9-15	أ
قسم تقنية المعلومات				قسم الحلول الرقمية والنكاء الاصطناعي		مديرية (مستقلة أو مدمجة) يتفرع منها (3-2) أقسام	11-19	17-29	ب
قسم تطوير النظم والبرمجة		قسم البنية التحتية والدعم الفني		قسم الحلول الرقمية والنكاء الاصطناعي		مديرية مستقلة يتفرع منها (3-4) أقسام	20-27	30-41	ج
قسم البرمجة	قسم تحليل النظم والتطبيقات الرقمية	قسم البنية التحتية والدعم الفني		قسم النكاء الاصطناعي	قسم الحلول الرقمية	مديرية مستقلة يتفرع منها (5-6) أقسام	28-39	42-59	د
مديرية تقنية المعلومات				مديرية التحول الرقمي			مديرتين يتفرع عنهما (8-7) أقسام	40 فأكثر	هو
قسم البرمجة	قسم تحليل النظم والتطبيقات الرقمية	قسم الدعم الفني	قسم إدارة البنية التحتية الرقمية	قسم النكاء الاصطناعي	قسم الحلول الرقمية				

ملاحظات:

- *يحدد حجم الوحدة التنظيمية وفقاً لنطاق وحجم الهيكل التنظيمي لكل دائرة وبما لا يتعارض مع مبدأ التوازن التنظيمي.
- **تُنشأ وحدة منفصلة للأمن السيبراني تتولى إدارة العمليات السيبرانية التشغيلية والتنفيذية والرقابية والتوعوية وترتبط بالأمن العام أو المرجع المختص حسب مقتضى الحال، في كل من:
 - الدوائر القطاعية التي سينشأ بها فرق استجابة قطاعية.
 - الدوائر من الفئات (ج، د، هـ، و).
- أما الدوائر من الفئات (أ، ب) فتتولى الوحدة التنظيمية المعنية بالتدقيق الداخلي المهام الرقابية العملية المتعلقة بالأمن السيبراني.

رابعاً: الوحدة التنظيمية المعنية بالأمن السيبراني:

★ الهدف العام للوحدة

حماية الأصول الرقمية والمعلومات للدائرة وضمان استمرارية الخدمات الرقمية، من خلال تبني أفضل ممارسات الأمن السيبراني، بما يتماشى مع السياسات الوطنية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتعزيز مرونة البنية التحتية الرقمية ضد التهديدات والمخاطر السيبرانية. وفيما يلي الشرح التفصيلي لمجالات عمل الوحدة:

1. تطبيق سياسات ومعايير الأمن السيبراني بما يتماشى مع التوجهات الوطنية وأفضل الممارسات الدولية.
2. معالجة أي حادثة أمنية يتم الإبلاغ عنها عن طريق المركز الوطني للأمن السيبراني، وذلك من خلال تحديد وتصنيف وتقييم الثغرات الأمنية في الأنظمة والشبكات والتطبيقات، والعمل على معالجتها بشكل فعال لتقليل المخاطر.
3. مراقبة الأنظمة الأمنية بشكل مستمر للكشف عن أي أنشطة مشبوهة أو ثغرات أمنية من خلال المنصات والأدوات التي يقدمها المركز الوطني للأمن السيبراني أو وزارة الاقتصاد الرقمي أو من خلال الدائرة نفسها.
4. التبليغ عن الحوادث الأمنية والاستجابة لها ضمن خطة مدروسة للتعامل مع الحوادث، مع ضرورة تحديد الأنظمة والمستخدمين المتأثرين، وإرسال التنبيهات والإشعارات إلى أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
5. إدارة الثغرات الأمنية في الدائرة والتأكد من معالجتها بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
6. تقييم المخاطر السيبرانية على الأنظمة والمشاريع الجديدة بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
7. نشر الوعي والتدريب السيبراني للموظفين وممارسات الاستخدام الآمن للأنظمة الحكومية بهدف الحد من الهجمات التي تستهدف العنصر البشري بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
8. مواكبة آخر وأبرز التهديدات السيبرانية على مستوى الدائرة، ثم القطاع الحكومي، فالمستوى الوطني.
9. تنفيذ تقييمات دورية للمخاطر الأمنية على أنظمة الدائرة وضع خطط الاستجابة للأزمات والتهديدات السيبرانية واستمرارية العمل بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
10. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة لتطوير البنية التكنولوجية والفنية المشغلة للعمليات الرقمية واستخدام التقنيات والأنظمة الحديثة التي توفر الحماية للأصول الرقمية والداعمة لمتطلبات الحماية السيبرانية.
11. توثيق حوادث الأمن السيبراني وتحليل أسبابها وإعداد تقارير توضح مؤشرات الاختراق ومعلومات التهديد وأية معلومات تتعلق بها والإجراءات التي تم تنفيذها خلال وبعد الحادث.

12. وضع وتطوير السياسات والمعايير والإجراءات التنظيمية الخاصة بصلاحيات الوصول إلى الأنظمة والملفات والشبكات، بما ينسجم مع الأطر والاستراتيجيات الوطنية، ويضمن تعزيز مستوى الحماية الرقمية والامتثال الأمني في الدائرة.
13. متابعة تنفيذ ضوابط الأمن السيبراني الوطنية ومراقبة الالتزام بها في الدائرة، وتقديم تقارير الامتثال إلى المركز الوطني للأمن السيبراني.
14. التنسيق مع المركز الوطني للأمن السيبراني، والقطاع، والجهات ذات العلاقة.

*تنشأ وحدة منفصلة للأمن السيبراني تتولى إدارة العمليات السيبرانية التشغيلية والتنفيذية والرقابية والتوعوية وترتبط بالأمن العام أو المرجع المختص حسب مقتضى الحال، في كل من:

- الدوائر القطاعية التي سينشأ بها فرق استجابة قطاعية.
- الدوائر من الفئات (ج، د، هـ، و).

أما الدوائر من الفئات (أ، ب) فتتولى الوحدة التنظيمية المعنية بالتدقيق الداخلي المهام الرقابية العملية المتعلقة بالأمن السيبراني.

- **يتم تحديد مدى الحاجة لإنشاء وحدة تنظيمية مستقلة خاصة بالأمن السيبراني وحجمها ومستواها التنظيمي بما ينسجم مع نطاق وحجم الهيكل التنظيمي ولا يتعارض مع مبدأ التوازن التنظيمي استناداً إلى عدة عوامل منها:
1. درجة حساسية دور الدائرة وطبيعة وحجم البيانات التي تتعامل معها، ومدى تأثير أي اختراق محتمل على الأمن الوطني أو استمرارية الخدمات الحيوية.
 2. مستوى الاعتماد على التحول الرقمي، وحجم استخدام الأنظمة والخدمات الإلكترونية، بما في ذلك تقديم خدمات رقمية للجمهور أو التكامل مع جهات حكومية أخرى.
 3. مستوى المخاطر السيبرانية استناداً إلى نتائج تقييم المخاطر وسجل الحوادث السيبرانية السابقة إن وجد.
 4. حجم وتعقيد البيئة التقنية للدائرة، من حيث عدد الأنظمة والتطبيقات، ووجود بنى تحتية تقنية حرجية مثل مراكز البيانات، الشبكات الواسعة، وأنظمة التكامل.

خامساً: الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة المعلومات وتحليل البيانات:

★ الهدف العام للوحدة

إدارة بيانات الدائرة بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق سياسات وإجراءات حوكمة البيانات لضمان تكاملها وموثوقيتها، والحفاظ على دقتها وامتثالها للمعايير الوطنية والدولية، بما يضمن توفرها بشكل آمن وموثوق لدعم اتخاذ القرار. وفيما يلي الشرح التفصيلي لمجالات عمل الوحدة:

1. تطوير وتطبيق الاستراتيجيات والسياسات والمعايير والضوابط والإجراءات ذات العلاقة بإدارة وحوكمة البيانات في الدائرة بما يتوافق مع التشريعات النافذة والسياسات والمعايير الوطنية والدولية ذات العلاقة.
2. تنسيق وتحديد أدوار ومسؤوليات الأشخاص الذين تكون البيانات في عهدهم ومستخدمي البيانات، ومستويات الوصول إلى البيانات بما يتوافق مع السياسات والمعايير والضوابط والإجراءات ذات العلاقة، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
3. إدارة عمليات مشاركة البيانات وإتاحتها داخلياً وخارجياً وفق مستويات الصلاحية والسياسات والضوابط والمعايير المعتمدة.
4. إدارة عملية جمع وتنظيم ورقمنة وتكامل البيانات بما يتوافق مع سياسة تصنيف وإدارة البيانات الحكومية والتشريعات ذات العلاقة، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.
5. إعداد وتحديث دليل شامل لبيانات الدائرة لتسهيل إدارة مصادر البيانات وتحديثها بشكل مستمر لضمان دقتها وموثوقيتها.
6. تطوير وتنفيذ آليات إدارة جودة البيانات، بما يشمل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وتحسين تكامل البيانات بين الأنظمة الداخلية، وضمان دقتها واكتمالها وموثوقيتها وفق المعايير المعتمدة.
7. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة لتصميم وتطوير وإدارة قواعد بيانات مركزية أو مستودعات بيانات (Data Warehouses) آمنة لتخزين البيانات وإداتها وتحديثها باستمرار وضمان جودتها لدعم عمليات اتخاذ القرار في الدائرة.
8. تطبيق السياسات والضوابط والإجراءات الأمنية لحماية البيانات، بما يشمل تنفيذ حلول التشفير وإجراءات النسخ الاحتياطي والاسترجاع للبيانات الحيوية، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة .
9. توفير أدوات تمثيل البيانات وتحويلها إلى معلومات بصرية وتحليلية (لوحات قيادة - تقارير - إحصاءات) تدعم التخطيط وتساعد على اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على أدلة واضحة.
10. ربط مصادر البيانات المختلفة داخل الدائرة وضمان تدفق البيانات بين الأنظمة الداخلية والخارجية بسلاسة وفعالية، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.
11. تنسيق مشاركة البيانات مع المنصات الوطنية (Data Exchange) وفق الضوابط الوطنية وإدارة عملية نشر البيانات الحكومية المفتوحة على منصة البيانات الحكومية المفتوحة وتحديثها وتطويرها بصورة منتظمة وفق سياسة البيانات الحكومية المفتوحة، وذلك بالتنسيق مع أصحاب العلاقة داخل الدائرة وخارجها.

12. التنسيق مع المعنيين لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاستخدام الذكي والفعال للبيانات وتوعية الموظفين حول كيفية إدخال البيانات وتحليلها وأهمية حوكمة البيانات وجودتها.
13. حصر وتقييم المخاطر المتعلقة بالبيانات ووضع خطط الاستجابة اللازمة لتلك المخاطر للحفاظ على سلامة بيانات الدائرة و استمرارية الخدمات والأعمال، ومراجعة حالة المخاطر وتحديثها بشكل دوري بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة.

البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بإدارة المعلومات وتحليل البيانات

إدارة المعلومات وتحليل البيانات				عدد الوحدات التنظيمية للأنشطة الداعمة والمسندة	الفئة
شكل الوحدة التنظيمية	قواعد البيانات	جودة وإمتثال البيانات	الإحصاء والتقارير	دعم القرار	
وحدة إدارة المعلومات وتحليل البيانات*				6-19	أ-ب
وحدة بمستوى إدارية يتفرع منها قسمين	قسم إدارة البيانات		قسم الإحصاء ودعم القرار		ج
وحدة بمستوى إدارية يتفرع منها (3) أقسام	قسم إدارة البيانات		قسم الإحصاء والتقارير	قسم دعم القرار	د
وحدة بمستوى إدارية (3-4) أقسام	قسم قواعد البيانات	قسم جودة وإمتثال البيانات	قسم الإحصاء والتقارير	قسم دعم القرار	هـ-و
				40 فأكثر	60 فأكثر

*يحدد حجم الوحدة التنظيمية وفقاً لنطاق وحجم الهيكل التنظيمي لكل دائرة وبما لا يتعارض مع مبدأ التوازن التنظيمي.

سادساً: الوحدة التنظيمية المعنية بالشؤون القانونية:

★ الهدف العام للوحدة

الإمتثال القانوني في جميع أعمال الدائرة بما يضمن كفاءة وشفافية العمل ويدعم الإدارة في اتخاذ قرارات سليمة قانونياً.

تتوزع مجالات العمل الرئيسية للوحدة التنظيمية الخاصة بالشؤون القانونية كما يلي:

★ الاستشارات القانونية.

★ القضايا والتشريعات.

★ الدراسات وتقييم الأثر.

وفيما يلي الشرح التفصيلي لمجالات عمل الوحدة:

★ الاستشارات القانونية:

1. تفسير النصوص القانونية والتعليمات المرتبطة بأنشطة الدائرة وتقديم الرأي القانوني بشأن المسائل المتعلقة بتطبيق أحكام التشريعات النافذة وتوضيح أثرها على العمليات اليومية، بما يضمن سلامة التطبيق والالتزام بالقوانين.
2. تقديم مشورة قانونية استباقية تهدف إلى منع وقوع المخالفات أو النزاعات القانونية المستقبلية وتعزيز الالتزام بالإطار التشريعي والتنظيمي من خلال استراتيجيات وإجراءات وقائية فعّالة.
3. إعداد الردود القانونية على الاستفسارات الداخلية والخارجية، بما يضمن مراجعة دقيقة للأدلة والبيانات المرتبطة بالمسائل المطروحة والامتثال للتشريعات والتعليمات النافذة.
4. المشاركة في لجان التحقيق أو أي لجان أخرى مشكّلة في الدائرة، وتقديم الرأي القانوني بشأن الإجراءات والتوصيات لهذه اللجان بما يتوافق مع التشريعات.
5. رفع مستوى الوعي القانوني لدى موظفي الدائرة بالتشريعات والأنظمة النافذة لعملها، من خلال ورش العمل والدورات التوعوية والمواد الإرشادية، مع ضرورة تضمين التشريعات الجديدة أو المعدلة بشكل دوري.
6. تقديم الرأي القانوني بشأن الاتفاقيات ومذكرات التفاهم المنوي توقيعها بين الدائرة والجهات الأخرى وتحليل المخاطر القانونية المرتبطة بهذه الاتفاقيات لضمان حماية مصالح الدائرة والتزامها بالإطار القانوني.
7. مراجعة وتدقيق صيغ العقود والاتفاقيات ذات العلاقة بعمل الدائرة والمبرمة مع أي طرف آخر لضمان صحتها القانونية مع ضرورة ضمان توافقها مع الأنظمة والتعديلات القانونية السارية.

★ القضايا والتشريعات:

1. إعداد مشاريع القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالدائرة، ومراجعتها ورفعها حسب الأصول مع التأكد من الحصر والاطلاع على جميع المدخلات القانونية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية لضمان انسجامها مع التشريعات النافذة.
2. دراسة الاقتراحات التشريعية الواردة من الوحدات الإدارية، وإبداء الرأي القانوني بشأنها بعد تقييم المخاطر القانونية المترتبة على الاقتراحات، بما يضمن الالتزام بالإطار التشريعي والتنظيمي.
3. متابعة القضايا المرفوعة من الدائرة أو ضدها بالتنسيق مع المستشار القانوني أو الجهة المكلفة بتمثيل الدائرة أمام المحاكم، لضمان حماية مصالح الدائرة.
4. إعداد الأسباب الموجبة ومذكرة البيانات التشريعية بالتنسيق مع جميع الأطراف المعنية والأسباب الموجبة لإقرار أو تعديل التشريعات.
5. إعداد الردود القانونية وتزويد المعنيين بجميع البيانات والأسانيد القانونية المتعلقة بالدعوى المقامة من الدائرة أو عليها أمام المحاكم المختصة، مع ضمان توافق الردود القانونية مع التشريعات النافذة.
6. تحليل شامل للقضايا القانونية وصياغة لوائح الدفاع ومذكرات الطعن بما يضمن حماية مصالح الدائرة أمام الجهات القضائية وتحقيق الامتثال للتشريعات النافذة.
7. متابعة القضايا القانونية والإدارية المرتبطة بموظفي الدائرة أمام الجهات القضائية والإدارية لضمان تطبيق التشريعات وحماية حقوق الدائرة وموظفيها.
8. تمثيل الدائرة أمام الجهات القضائية والإدارية عند الحاجة، وتقديم الرأي القانوني لضمان سلامة الإجراءات وحماية مصالح الدائرة.
9. تحليل السوابق القضائية والاستفادة منها في صياغة السياسات القانونية لضمان توافقها مع الممارسات القضائية النافذة.
10. إعداد وثيقة متطلبات تنفيذ التشريعات النافذة بالتنسيق مع المعنيين.

★ الدراسات وتقييم الأثر:

1. إعداد القائمة السنوية لدراسات تقييم الأثر المقترح إجراؤها من قبل الدائرة وفق الأطر القانونية المعتمدة وتحديد ما دعت الحاجة.
2. تنفيذ جلسات مشاورات عامة مع الفئات المستهدفة والجهات القادرة على المساهمة في الدراسة، أو من خلال استشارات إلكترونية عبر قنوات التواصل المعتمدة للمشاركة الحكومية، مع ضمان جمع مدخلات جميع المعنيين وتحليلها لضمان مواءمة الدراسات مع أهداف الدائرة.
3. إعداد دراسات مقارنة معيارية للقوانين أو التشريعات بهدف تحسين جودة التشريعات وتطوير بيئة العمل المؤسسي للدائرة.

4. إجراء بحوث متخصصة حول القضايا القانونية التي تواجه الدائرة، واقتراح حلول عملية قائمة على التحليل القانوني.
5. إعداد الدراسات والأبحاث القانونية المتعلقة بتحديث وتطوير التشريعات بما يعزز فعالية الأنظمة النازمة لعمل الدائرة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات القانونية التي قد تواجه التحديثات على هذه التشريعات.
6. إجراء دراسات تقييم الأثر للتشريعات النازمة للعمل قبل وبعد التنفيذ، لضمان توافقها مع الأولويات الوطنية وخطط الحكومة.
7. المساهمة في إعداد السياسات والتشريعات من خلال تقديم تحليلات مبنية على الأدلة والبيانات، وإبراز الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتوقعة.
8. متابعة تنفيذ التوصيات الناتجة عن دراسات تقييم الأثر والتأكد من انعكاسها في عمليات صنع القرار داخل الدائرة.
9. التنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية لجمع البيانات والمعلومات من الجهات الحكومية والشركاء المعنيين، وبناء قاعدة بيانات مرجعية داعمة لإجراء الدراسات والبحوث واستخدامها لإنتاج مؤشرات دورية لقياس الفاعلية والكفاءة والأثر، ومراجعة هذه المؤشرات بشكل دوري لضمان توافقها مع أفضل الممارسات والمؤشرات التنافسية العالمية.
10. متابعة الأثر الفعلي بعد تطبيق التشريعات وتقديم توصيات بالتعديل أو الإبقاء أو الإلغاء لضمان استمرار توافق التشريعات مع الاحتياجات العملية.

البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بالشؤون القانونية

الشؤون القانونية					عدد الوحدات التنظيمية للأنشطة الداعمة والمساندة	عدد الوحدات التنظيمية للأنشطة الأساسية	الفئة
الدراسات وتقييم الأثر	التشريعات	القضايا	الاستشارات القانونية	شكل الوحدة التنظيمية			
				*وحدة الشؤون القانونية	١٩-٦	٢٩-٩	أ-ب
قسم التشريعات والدراسات القانونية		قسم الاستشارات والقضايا القانونية		مديرية (مستقلة أو مدمجة) يتفرع منها قسمين	٢٧-٢٠	٤١-٣٠	ج
قسم التشريعات والدراسات القانونية		قسم القضايا	قسم الاستشارات القانونية	مديرية (مستقلة أو مدمجة) يتفرع منها (٣-٢) أقسام	٣٩-٢٨	٥٩-٤٢	د
قسم الدراسات وتقييم الأثر	قسم التشريعات	قسم القضايا	قسم الاستشارات القانونية	مديرية مستقلة يتفرع منها (٤-٣) أقسام	٤٠ فأكثر	٦٠ فأكثر	هـ-و

* يحدد حجم الوحدة التنظيمية وفقاً لنطاق وحجم الهيكل التنظيمي لكل دائرة وبما لا يتعارض مع مبدأ التوازن التنظيمي.

سابعاً: الوحدة التنظيمية المعنية بالاعلام والاتصال :

★ الهدف العام للوحدة

تعزيز الصورة المؤسسية للدائرة و بناء الثقة مع المجتمع من خلال ادارة الاتصال الداخلي و الخارجي بكفاءة و فاعلية، و ضمان اصال المعلومات بدقة ووضوح وشفافية، و دعم صناعة القرار عبر منظومة متقدمة للرصد و التحليل، و تطوير تواصل مؤسسي متكامل ينسجم مع أفضل الممارسات العالمية و يرفع مستوى الوعي و المشاركة بالخدمات و السياسات و يضمن ادارة فعالة للتغيير.

تتوزع مجالات العمل الرئيسية للوحدة التنظيمية الخاصة بالاتصال الحكومي والإعلام كما يلي:

★ التخطيط والاتصال الإستراتيجي.

★ إدارة المحتوى والعمليات الاعلامية.

★ الاتصال الرقمي والمنصات التفاعلية.

★ إدارة السمعة والاتصال المجتمعي.

وفيما يلي الشرح التفصيلي لمجالات عمل الوحدة:

★ التخطيط والاتصال الإستراتيجي:

1. إعداد خطة الاعلام و الاتصال الداخلي و الخارجي السنوية والمرحلية، وربطها بأهداف وخطط الدائرة وبرامج الحكومة، لضمان اتساق الأنشطة الإعلامية مع الاستراتيجية العامة.

2. وضع خطة ادارة الاتصال بالأزمات والشائعات بالتنسيق مع وزارة الاتصال الحكومي ووحدة وحدة الاستجابة الإعلامية في المركز الوطني للأمن وإدارة الازمات ، لضمان سرعة الاستجابة وتقليل التأثيرات السلبية.

3. تصميم وإعداد خطط الحملات الإعلامية والتوعوية ، بما يساهم في تعزيز الوعي العام بناء على برامج و مشاريع الجهة الحكومية و الدائرة و برامج الحكومة.

4. اعداد الرسائل الإعلامية الرئيسية للجمهور وضمان توحيدها عبر جميع القنوات الإعلامية لتحقيق تأثير متناسق وواضح.

5. تطوير مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس الأثر الإعلامي.

6. اعداد موازنة بناء على الخطة السنوية للاعلام و الاتصال ، و الخطط المرحلية و حملات الاعلام و الاتصال.

★ إدارة المحتوى والعمليات الإعلامية:

1. إعداد الأخبار والبيانات الصحفية اليومية للأنشطة والفعاليات الرسمية، ومراجعتها قبل النشر لضمان دقتها.

2. التواصل المستمر والتنسيق الفعال مع وسائل الإعلام المختلفة لدعم التغطية الإعلامية لأنشطة الدائرة وتعزيز صورة الدائرة لدى الجمهور.

3. إعداد مواد إعلامية تتلاءم مع إنجازات الدائرة ومخرجاتها، بما يعكس نجاحات البرامج والمبادرات ويعزز الشفافية والمصداقية.

4. تنظيم المؤتمرات الصحفية واللقاءات الإعلامية، وتنسيق حضور المتحدثين الإعلاميين، وتمثيل الدائرة في الملتقيات والمؤتمرات الإعلامية والصحفية المحلية والدولية لضمان إيصال الرسائل بدقة واحترافية.
5. إدارة جدول الفعاليات الإعلامية بما في ذلك التغطية الإعلامية للزيارات والافتتاحات الرسمية، لضمان تغطية متكاملة ومنظمة.
6. إنتاج المواد الإعلامية (صور، فيديوهات، إنفوجرافيك) لدعم الأنشطة الميدانية والإلكترونية وتعزيز وصول الرسائل الإعلامية للجمهور المستهدف.
7. التواصل والتنسيق المستمر مع وسائل الإعلام المحلية والدولية لضمان نشر الأخبار الرسمية بدقة وفعالية.
8. تقديم الدعم الإعلامي الداخلي للفرق والوحدات أثناء تنفيذ المشاريع والبرامج لضمان توحيد الرسائل وتحقيق الأهداف الإعلامية.
9. تغطية الأحداث والأنشطة الرسمية ميدانياً، وإعداد تقارير فورية للإدارة العليا لضمان متابعة دقيقة للأنشطة الإعلامية.
10. توثيق جميع الأنشطة الإعلامية والمخرجات، وحفظ السجلات وإعداد التقارير الدورية لضمان الشفافية وسهولة الرجوع إليها.
11. متابعة التغطية الإعلامية اليومية والرد على الاستفسارات الإعلامية بالتنسيق مع المتحدث الإعلامي لضمان دقة المعلومات.
12. تطوير أدوات ومستلزمات تنفيذية مثل القوالب الصحفية والتقارير الميدانية لتسهيل العمل اليومي، ومتابعة كفاءتها وفعاليتها في نقل الأخبار والتواصل.
13. متابعة النشرات والإصدارات ذات العلاقة بعمل الدائرة والإشراف على توزيعها حسب قائمة التوزيع المعتمدة.
14. التنسيق مع رئاسة الوزراء والجهات الحكومية المختلفة في الحالات التي تتطلب التعامل الإعلامي على المستوى الحكومي.

★ الاتصال الرقمي والمنصات التفاعلية:

1. إدارة الحسابات الرسمية للدائرة على منصات التواصل الاجتماعي وفق سياسات النشر الحكومية، وضمان تنسيق المحتوى مع استراتيجية الاتصال الرسمية و التفاعل المستمر مع الجمهور.
2. تطوير محتوى رقمي متنوع (فيديوهات، إنفوجرافيك، قصص نجاح) يعكس أولويات الدائرة ويعزز التواصل الفعال مع الجمهور.
3. تحديث الموقع الإلكتروني للدائرة بشكل دوري لضمان توافقه مع معايير الوصول الرقمي (WCAG) وتسهيل وصول جميع فئات المجتمع للمحتوى.
4. إيجاد وتصميم قنوات ووسائل إعلامية فعّالة للتواصل مع الجمهور، مثل منصات التواصل الاجتماعي، بما يتيح للدائرة إيصال رسائلها وخدماتها.

5. تنفيذ حملات رقمية توعوية للتواصل مع مختلف فئات المجتمع وتعزيز المشاركة المجتمعية.
6. استخدام أدوات التحليل الرقمي لتطوير الاداء و تحسين الاثر و ذلك من خلال قياس أثر الحملات الرقمية ، و رصد وتحليل الشكاوي و المقترحات الواردة عبر منصات التواصل الاجتماعي
7. متابعة سير الخطة الترويجية والتسويقية الخاصة بالدائرة على شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها من المنصات الإلكترونية، وإعداد المواد الإعلامية الرقمية التي تعكس هذه الخطط بشكل فعال وجاذب للجمهور.
8. تحديد المخاطر الاتصالية المؤثرة على سمعة ووضع خطط استجابة استباقية للحد من اثارها.

★ إدارة الصورة المؤسسية والاتصال المجتمعي:

1. تطوير وتنفيذ استراتيجية لادارة السمعة المؤسسية لتعزيز صورة الدائرة وبناء الثقة مع المجتمع.
2. مراقبة مؤشرات السمعة و الصورة الذهنية و تحليل اتجاهاتها و اقتراح التدخلات اللازمة لتعزيز الثقة العامة.
3. تفعيل قنوات الاتصال المجتمعي المقررة من قبل الحكومة، و نوافذ الاتصال المختلفة و متابعة المقترحات و الملاحظات الواردة و اتخاذ الاجراءات المعتمدة بخصوصها.
4. تعزيز مشاركة المجتمع في المبادرات و البرامج عبر خطط تواصل فعالة.
5. بناء و ادارة علاقات مؤسسية فعالة مع الجهات الحكومية ووسائل الاعلام المحلية و الدولية
6. إدارة علاقات التعاون الثنائية مع الدول والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية لتعزيز التواصل وبناء صورة إيجابية للمؤسسة.
7. الإشراف على استقبال الوفود الرسمية ومرافقتها، وتسهيل إجراءات إقامتها في المملكة، وتيسير مهام الصحفيين والإعلاميين الزائرين وفق البروتوكولات المعتمدة.
8. بناء شراكات استراتيجية لدعم المبادرات الإعلامية وتحقيق حضور مؤسسي متكامل.
9. المشاركة في المبادرات المشتركة أو الحملات الوطنية بما يسهم في تعزيز صورة الدائرة وتحقيق أهدافها الإعلامية والتوعوية.
10. تنظيم وادارة الفعاليات الرسمية والزيارات الميدانية والاحتفالات الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة لضمان تنظيمها بشكل احترافي ومراعاة البروتوكولات المعتمدة.
11. إعداد المواد التعريفية والترويجية للمؤسسة بما يشمل الكتيبات، النشرات، والعروض التقديمية لتعزيز التواصل المؤسسي.
12. تقديم الدعم والاستشارات للعاملين في المؤسسة فيما يخص الإجراءات الإعلامية والعلاقات العامة، بما يضمن توحيد الرسائل وتعزيز الانسجام المؤسسي.

13. متابعة نتائج المبادرات والحملات العامة وإعداد تقارير دورية حول تأثيرها على صورة المؤسسة ومستوى التفاعل مع الجمهور.
14. توظيف مخرجات الدراسات والمسوحات المتعلقة بمتلقي الخدمة في تصميم واعداد برامج وخطط العمل الاعلامية والاتصالية.
15. الرصد اليومي لوسائل الإعلام التقليدية (صحافة، إذاعة، تلفزيون) ووسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة الأخبار والتغطيات المتعلقة بالدائرة.
16. إعداد تقارير إعلامية دورية (يومية، أسبوعية، شهرية) تتضمن أبرز التغطيات الإعلامية والاتجاهات العامة لتعزيز القدرة على اتخاذ القرار.
17. تحليل اتجاهات الرأي العام وقياس انطباعات الجمهور حول نشاطات وخدمات الدائرة لتطوير الرسائل الإعلامية وتحسين السياسات.
18. رصد الأخبار الكاذبة والشائعات وتزويد المعنيين بها لاتخاذ الإجراءات المناسبة، بما يضمن سرعة الاستجابة.
19. إعداد تقارير تحليلية لدعم متخذي القرار حول تطوير الرسائل الإعلامية وتحسين السياسات الداخلية والخارجية للدائرة.
20. التنسيق مع وزارة الاتصال الحكومي لتوضيح الأخبار والقرارات والإجراءات الرسمية، ونفي الإشاعات والمعلومات المغلوطة، بما يعزز دقة المعلومات والثقة بالمؤسسة.
21. إعداد الردود الرسمية على القضايا الإعلامية التي تنشر في وسائل الإعلام المختلفة، بما يشمل التقارير والبيانات الصحفية والتوضيحات اللازمة، مع الالتزام بالمصداقية والشفافية.

البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بالاعلام والاتصال :

الإعلام و الاتصال					عدد الوحدات التنظيمية للأنشطة الداعمة والمستندة	عدد الوحدات التنظيمية للأنشطة الأساسية	الفئة	نوع النموذج
ادارة الصورة المؤسسية والاتصال المجتمعي	إدارة العمليات الإعلامية	الإعلام الرقمي	التخطيط الإعلامي	شكل الوحدة التنظيمية				
				وحدة الإعلام والاتصال (بمستوى قسم)	27-6	41-9	أ-ب-ج	أ/الرئيسي
قسم ادارة الصورة المؤسسية والعمليات الإعلامية		قسم التخطيط الإعلامي والرقمي		مديرية (مستقلة أو مدمجة) يتفرع قسمين منها	39-28	59-42	د	ب/المدمج
قسم ادارة الصورة المؤسسية والاتصال المجتمعي	قسم الاعلام و ادارة المحتوى	قسم الاتصال الرقمي والمتنصات التفاعلية	قسم التخطيط و الاتصال الاستراتيجي	مديرية يتفرع منها (4) أقسام	40 فأكثر	60 فأكثر	هـ-و	ج/ المتكامل

ملاحظات:

*يتم تحديد الفئة التي تنطبق على شكل وحدات الإعلام والاتصال في الدائرة وبما يتواءم مع مجموعة من المعايير المدرجة في الجدول أدناه :

المعيار	النموذج الرشيق	النموذج المدمج	النموذج المتكامل
حجم الجمهور	أقل من 50 ألف	بين 50 ألف و499 ألف	500 ألف وأكثر
التأثير على الرأي العام	محدود	متوسط	عال
المخاطر الاتصالية	منخفضة	متوسطة	عالية
طبيعة الدور	معلوماتي/تنظيمي	قطاعي /تنفيذي	يتعلق بالسياسات/خدمي وطني
الحملات الوطنية	لا	محدود	نعم
التنسيق الحكومي	محدود	دوري	مستمر ومركزي

** يمكن إضافة وحدة تنظيمية منفصلة للشراكات والتعاون الدولي في الدوائر التي تستوجب طبيعة عملها ذلك أو في الهياكل التنظيمية من فئة (هـ) فأكثر حسب ما تجده كل دائرة مناسباً ومبرراً.

- اذا حققت الجهة ثلاثة معايير من النموذج المتكامل تصنف ضمنه
- يقدم معيار المخاطر والتأثير على معيار الحجم العددي للجمهور
- ترتبط الوحدات الخاصة بالاعلام والاتصال بالوزير أو المرجع المختص في النموذجين المدمج أو المتكامل(ب/ج) بينما ترتبط بالأمين العام في النموذج الرشيق(أ).

تاسعاً: وحدات التدقيق الداخلي:

★ الهدف العام للوحدة:

تعزيز قدرة المؤسسة على خلق القيمة وحمايتها والحفاظ عليها من خلال تزويد المكلفين بالحوكمة والإدارة بتأكيدات موضوعية ومستقلة ومبنية على المخاطر وبمشورة ونظرة مستقبلية ثاقبة ومتبصرة، من خلال تقييم نضج الحوكمة وإدارة المخاطر وأنظمة الرقابة ومخرجاتها بغرض تحسين فرص النجاح في تحقيق الأهداف، والحفاظ على ضوابط رقابية فعالة، ورفع كفاءة العمليات والبرامج، والمساهمة في تعزيز موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية، وحماية الأصول، والامتثال للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والعقود.

★ مجالات عمل الوحدة والمتمثلة بما يلي:

- أ- تقديم الخدمات التأكيدية بما يشمل :
 - تقييم نضج الحوكمة: يتم تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهة، واستخدام النماذج الدولية بالخصوص.
 - تقييم إدارة المخاطر: يتضمن تقييم هيكليّة وأنظمة وعمليات إدارة المخاطر والتدقيق على مخرجات عمليات إدارة المخاطر عن طريق استخدام النماذج الدولية بالخصوص.
 - تقييم أنظمة الرقابة الداخلية بما فيها الأنظمة الالكترونية والبيئة الرقمية عن طريق مقارنة الإجراءات المعيارية الواردة بالتشريعات المحلية ذات العلاقة ومتطلبات المعايير الدولية مع الإجراءات المعتمدة والمطبقة فعلياً داخل الجهة.
 - التدقيق على مخرجات أنظمة الرقابة الداخلية والأنظمة الالكترونية سواء كانت مالية أو إدارية أو فنياً بهدف تحسين الاجراءات وكتابة تقارير بالخصوص.
- ب- تقديم الخدمات الاستشارية تشمل أي مهام تطلب من أي من موظفي وحدة التدقيق الداخلي من قبل الإدارة التنفيذية بحكم الخبرة في غير مجالات المهام التأكيدية.

★ تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بالتدقيق الداخلي بالرجوع الى التشريعات ذات العلاقة بالتدقيق الداخلي و الأدلة الصادرة بالخصوص عن الحكومة او الجهات ذات العلاقة لغايات تحديد المهام و الاختصاصات لها .

البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بالتدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي				عدد الوحدات التنظيمية للأنشطة الداعمة والمساعدة	عدد الوحدات التنظيمية للأنشطة الأساسية	الفئة/ المستوى*
مكون تنظيمي (3)	مكون تنظيمي (2)	مكون تنظيمي (1)	شكل الوحدة التنظيمية	19-6	29-9	أ-ب المستوى الأول
لا يوجد			وحدة التدقيق الداخلي بمستوى مديرية	19-6	29-9	أ-ب المستوى الأول
قسم (2)		قسم (1)	وحدة التدقيق الداخلي (مستوى مديرية) بقسمين	39-20	59-30	ج - د المستوى الثاني
مديرية (3)	مديرية (2)	مديرية (1)	وحدة التدقيق الداخلي (مستوى إدارة)	40 فأكثر	60 فأكثر	هـ المستوى الثالث

*لغايات إعداد الهيكل التنظيمي المناسب لوحدة التدقيق الداخلي، وبهدف تقديم نموذج استرشادي لهذه الغاية، فقد تم تصميم ثلاث مستويات ترتبط بمصفوفتين مرجعيتين تستندان إلى حجم الجهة وطبيعة وتعقيد أعمالها، وذلك بهدف تحقيق التناسب بين تكوين الوحدة وحجم المهام والمسؤوليات والمخاطر التي تواجهها الجهة.

- تمثل هذه النماذج أمثلة توضيحية قابلة للتكيف بما يتناسب مع خصوصية كل جهة، ويجوز تعديل المسميات التنظيمية أو الوظائف أو مستوياتها الإدارية، شريطة المحافظة على المبادئ الأساسية التي تضمن استقلالية وحدة التدقيق الداخلي وكفاية الموارد ووضوح خطوط الارتباط الوظيفي والإداري وتمكين الوحدة من أداء مهامها بكفاءة وفعالية بما ينسجم مع المعايير المهنية ذات الصلة.
- تُستخدم مصفوفة حجم الجهة لتصنيف الجهات إلى صغيرة أو متوسطة أو كبيرة بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات الكمية المرتبطة بحجم الموارد البشرية والمالية، والانتشار التنظيمي والجغرافي، في حين تُستخدم مصفوفة مستوى تعقيد العمليات لتحديد مستوى تعقيد البيئة التشغيلية للجهة بالاستناد إلى درجة الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية، وتنوع الأنشطة والخدمات، وحجم العقود والاتفاقيات، وطبيعة المشاريع الاستراتيجية والرأسمالية التي تنفذها الجهة.
- يتم اعتماد مستوى التصنيف الذي تتحقق فيه ثلاثة معايير على الأقل ضمن كل مصفوفة، بما يضمن موضوعية التصنيف واتساقه مع طبيعة أعمال الجهة ومتطلبات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ومن ثم يتم تحديد المستوى التنظيمي الأنسب لوحدة التدقيق الداخلي.

مصفوفة الهياكل التنظيمية (يمكن الاسترشاد بها عند إعداد هيكل تنظيمي لوحدة التدقيق الداخلي في القطاع العام)

حجم الجهة	صغير	متوسط	كبير
تعقيد العمليات	المستوى الأول	المستوى الأول	المستوى الثاني
بسيط	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
متوسط	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
معقد	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الثالث

أ - مصفوفة حجم الجهة (يجب أن ينطبق ثلاث معايير بالحد الأدنى)

المعيار	صغير	متوسط	كبير
عدد الموظفين	أقل من 250	250 - 1000	أكثر من 1000
حجم الموازنة السنوية	أقل من 5 مليون دينار	5 - 25 مليون دينار	أكثر من 25 مليون دينار
الانتشار الجغرافي (فروع/مواقع)	أقل من 3	3 - 20	أكثر من 20
الهيكل التنظيمي للجهة (إدارات/مديريات)	أقل من 10	10 - 30	أكثر من 30

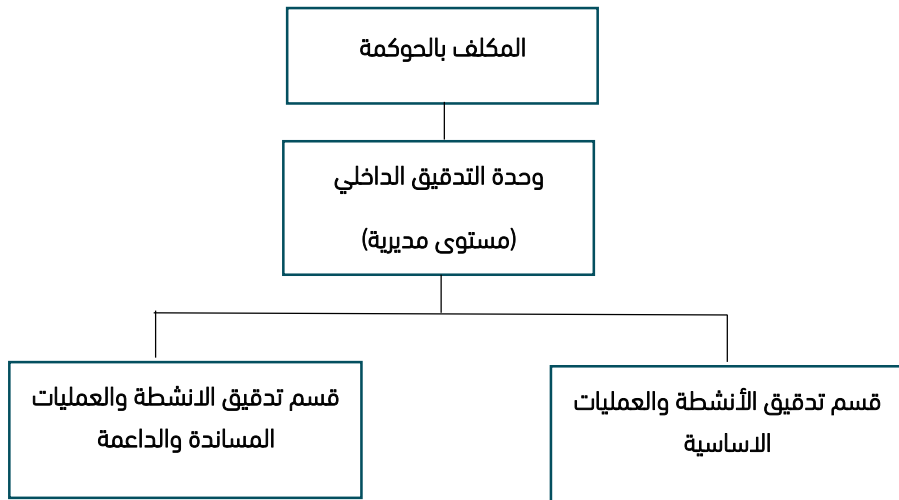
ب- مصفوفة مستوى تعقيد العمليات (يجب أن ينطبق ثلاث معايير بالحد الأدنى)

المعيار	بسيط	متوسط	معقد
عدد الإدارات/المديريات الممارسة للعمليات الرئيسية	أقل من 5	5 - 15	أكثر من 15
معدل المعاملات المالية/الإدارية شهرياً	أقل من 500	500 - 2000	أكثر من 2000
حجم المشاريع الرأسمالية (مليون دينار)	أقل من 10	10 - 20	أكثر من 20
نسبة الاعتماد الرقمي في العمليات الرئيسية	0% - 30%	31% - 70%	أكثر من 70%

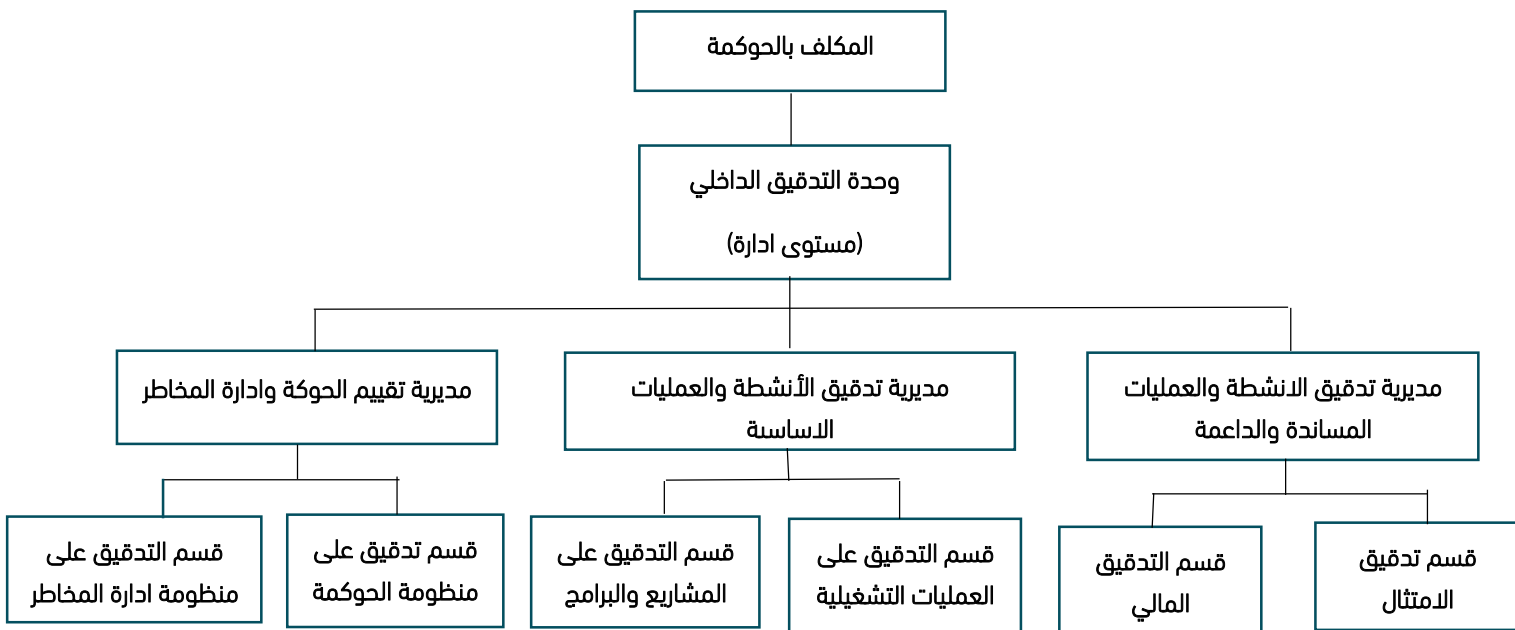
أولاً: الهيكل التنظيمي الاستشاري المقترح / المستوى الأول، ويتكون من:



ثانياً: الهيكل التنظيمي الاستشاري المقترح / المستوى الثاني، ويتكون من:



ثالثاً: الهيكل التنظيمي الاستشاري المقترح / المستوى الثالث، ويتكون من:





فريق إعداد الدليل

❁ رويدا صندوقة

❁ م. أمل ابو حصوة

❁ م. حمزة عربيات

❁ سميرة دامر

❁ بتول الشواهين

❁ الخبير :د. عبدالفتاح العجلوني