



الدليل الإرشادي لإعادة هيكلة الدوائر الحكومية

ادارة تطوير الاداء المؤسسي والسياسات

رئاسة الوزراء

جدول المحتويات

١	جدول المحتويات
٢	١. مقدمة
٢	٢. أهداف الدليل
٣	٣. نطاق العمل
٣	٤. محاور الدليل
٣	٥. المحور الأول: تعريف إعادة الهيكلة
٤	٦. المحور الثاني: الأهداف العامة لإعادة هيكلة الجهاز الحكومي
٥	٧. المحور الثالث: مستويات إعادة الهيكلة
٥	7.1 هيكلة الجهاز الحكومي
٧	7.2 هيكلة الدوائر الحكومية بشكل فردي
٢٢	نموذج تقييم الهيكل التنظيمي في الدوائر الحكومية

تهدف عمليات إعادة الهيكلة في الجهاز الحكومي إلى تحديد وتصنيف وتوزيع المهام والأدوار على الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية وتعزيز التكاملية في العمل ومعالجة التداخل والازدواجية في تنفيذ المهام من ناحية. ومن ناحية أخرى تهدف عمليات إعادة الهيكلة إلى تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف كل دائرة من دوائره بالإضافة إلى تحديد مسؤولية التنفيذ لكل مجموعة من الأنشطة لضمان تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية بشكل شمولي لكافة النواحي الفنية والتنظيمية والإدارية وبما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة^١.

ويعد الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي ككل والهيكل التنظيمية للدوائر واحداً من الركائز الأساسية التي تساعد في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها ويؤهلها لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، ويهدف إلى تمثيل الوحدات التنظيمية بما يعكس التوجهات العامة وأهداف الدائرة في التوسع والنمو ويبرز مساهمة وحداتها التنظيمية في تحقيق رؤيتها عبر التنسيق الأمثل للعلاقات التنظيمية فيما بينها، حيث أن الغاية من الهيكل التنظيمي توضيح المسميات الوظيفية ومواقعها وتفصيل مهامها ومسؤولياتها كمدخلات إضافية لتحقيق أهداف الدائرة وتنفيذها بفاعلية.

- إيجاد مفهوم واضح وموحد لعمليات إعادة الهيكلة في الجهاز الحكومي.
- توحيد الممارسات المتبعة في تنفيذ عمليات إعادة الهيكلة في دوائر الجهاز الحكومي.
- مأسسة عمليات إعادة الهيكلة من خلال توفير وثيقة مرجعية لعمليات إعادة الهيكلة في القطاع العام.
- توفير آلية تساعد في إعطاء مؤشر تقييمي استرشادي للهيكل التنظيمية في دوائر الجهاز الحكومي، وتحديد الإجراءات التصويبية التي من شأنها تطوير تلك الهياكل بشكل يتلاءم مع كافة المهام التي يتوجب على الدائرة تحقيقها بكفاءة وفعالية واستناداً إلى التشريعات الناظمة لعملها.

^١ الدائرة: اي وزارة او دائرة او هيئة أو مجلس او سلطة او مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة خاضعة لأحكام هذا النظام وتعتبر رئاسة الوزراء دائرة لغايات هذا النظام

- يطبق هذا الدليل في أي وزارة أو دائرة أو هيئة أو مجلس أو سلطة أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة خاضعة لأحكام نظام الخدمة المدنية، ويشار إليها في هذا الدليل فيما بعد بـ "الدائرة/ الدوائر الحكومية".
- تقع مسؤولية متابعة التطبيق الرئيسية لهذا الدليل على الإدارة العليا (المرجع المختص: الوزير، مجلس الإدارة،....) في الدوائر الحكومية، كما تقع مسؤولية التطبيق التفصيلية على عاتق الإدارة التنفيذية والمدراء على جميع المستويات حسب الاختصاص وذلك وفق الأطر التشريعية الناظمة لعمليات إعادة الهيكلة والمبادئ التي يتضمنها هذا الدليل. وتعمل الوحدة المعنية في رئاسة الوزراء على دعم تطبيق هذا الدليل من خلال عملها في مجال تطوير البنية التنظيمية والهيكل التنظيمية لدوائر الجهاز الحكومي.

يغطي هذا الدليل محاور رئيسية تشكل الإطار العام لعمليات إعادة الهيكلة في الدائرة وهي:

١. تعريف إعادة الهيكلة.
 ٢. أهداف إعادة الهيكلة.
 ٣. مستويات إعادة الهيكلة.
- هيكلية الجهاز الحكومي.
 - هيكلية الدوائر الحكومية بشكل فردي.

- إن عمليات إعادة هيكلة الجهاز الحكومي ككل لا تقتصر فقط على تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية وإلغاء أو دمج دوائر أو استحداث دوائر أخرى، أو كما هي على المستوى المؤسسي من تغيير مدروس للعلاقات الرسمية بين المكونات والوحدات التنظيمية للدائرة، حيث تشمل عمليات إعادة الهيكلة أبعاداً متعددة منها:
- تحديد الأهداف العامة والنتائج التي تسعى الحكومة ككل إلى تحقيقها على المدى البعيد، وعكسها على بناء تنظيمي مناسب ومتناغم يتحقق من خلاله الأهداف والتوجهات الوطنية المحددة والمنشودة التي تسعى دوائر الجهاز الحكومي لتحقيقها.

- تطوير وتنمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد اتخاذ القرارات في مختلف شؤون الإدارة العامة وتوجيه الأداء باتجاه الأهداف المحددة.
- تحديد رؤية تطويرية واضحة للبنية التنظيمية للجهاز الحكومي بحيث تكون عملية التحديث أو التعديل عليها قابلاً للتطبيق وبشكل فعلي.
- تبني الدوائر الحكومية للممارسات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي ومتابعة وتقييم الأداء.
- رسم سياسة شاملة لبناء الموارد البشرية في القطاع العام وتحديد الاحتياجات الفعلية من الموظفين نوعاً وكماً في الجهاز الحكومي ككل وعلى المدى البعيد.
- ضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية والفنية للنشاطات الحكومية بحيث تكون متناسبة مع الأهداف المحددة والأخذ بعين الاعتبار أمرين أساسيين هما:
 - توحيد العمليات والإجراءات الرئيسية في الجهاز الحكومي قدر المستطاع.
 - الواقعية والمرونة في التنفيذ بما يحقق الملائمة بين القواعد والإجراءات وخصوصية كل وحدة تنظيمية.

٦. المحور الثاني: الأهداف العامة لإعادة هيكلة الجهاز الحكومي

- تعتبر مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي على المستوى الاستراتيجي (تطوير الخارطة التنظيمية للجهاز الحكومي) أو على مستوى الدوائر الحكومية (تطوير الهيكل التنظيمي للدائرة) خطوة مهمة تهدف لتحسين كفاءة وفاعلية هذا الجهاز في تحقيق الأهداف الوطنية، حيث تتطلب المراجعة إتباع منهجية شاملة قادرة على رصد الواقع الحالي للهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي على المستويين الاستراتيجي والمؤسسي للوصول لهيكل تنظيمي قادر على تلبية المتطلبات والأولويات الوطنية في ضوء المستجدات العالمية وذلك استناداً للدستور والتشريعات الوطنية، وتهدف عمليات إعادة الهيكلة بشكل أساسي إلى تحقيق ما يلي:
١. ترشيق حجم الجهاز الحكومي بمكوناته المختلفة من وزارات ومؤسسات ودوائر حكومية بصورة تضمن القيام بالمهام الأساسية بكفاءة وفاعلية وتلغي الازدواجية والتداخل والتكرار في المهام لإيجاد جهاز حكومي رشيق.
 ٢. تقليص عدد الدوائر المرتبطة برئيس الوزراء مباشرة وإعادة ارتباطها بالوزراء كل حسب اختصاصه.
 ٣. ضبط التوسع في إنشاء الدوائر الحكومية بشكل عام والمستقلة منها بشكل خاص وتقليل عددها لتكون في الحالات التي تتطلب طبيعة عملها ذلك فقط.
 ٤. بناء هياكل تنظيمية للدوائر الحكومية بهدف الوصول إلى دائرة تتسم بما يلي:
 - العمل بكفاءة وفاعلية وتناغم.

- تقديم خدمات للمواطنين بنوعية جيدة.
- التركيز على المهام والمسؤوليات الأساسية.
- الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.

٧. المحور الثالث: مستويات إعادة الهيكلة

تتضمن عملية إعادة الهيكلة مستويين أساسيين على النحو التالي:

١. إعادة هيكلة الجهاز الحكومي: وفي هذه الحالة يُنظر إلى البنية التنظيمية للجهاز الحكومي بشكل كامل.
٢. إعادة هيكلة الدوائر الحكومية بشكل فردي: وفيها يتم دراسة الهيكل التنظيمي الخاص بدائرة معينة على حدة.

ولكلا المستويين، تعتبر عملية تطوير الهياكل التنظيمية جزءاً أساسياً من عملية إعادة الهيكلة والتي تهدف إلى تحديد واضح لأدوار ومهام الحكومة الأساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على توزيع تلك المهام على الدوائر الحكومية.

7.1 هيكلة الجهاز الحكومي

ويقصد بها تقييم مدى فعالية الهيكل التنظيمي الحالي للجهاز الحكومي من الناحية الوظيفية في أداء المهام الموكلة إليها، ومدى مواكبة المهام الحالية للحكومة والجهات التابعة لها للتوجهات الجديدة. وفي ضوء ذلك التقييم يتم تنفيذ أي من عمليات إعادة الهيكلة على مستوى الجهاز الحكومي والتي قد تتخذ أحد الأشكال التالية- مع وجوبية الاستناد إلى كل من قانون إعادة هيكلة مؤسسات ودوائر حكومية رقم (١٧) لسنة ٢٠١٤ ونظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية رقم (٨٠) لسنة ٢٠١٢ وتعديلاته:

❖ إلغاء دوائر حكومية

هناك بعض الدوائر التي أنشئت لأسباب مؤقتة استدعت الحاجة إلى إنشائها لعدم وجود دائرة قائمة قادرة على تولي مهام معينة أو لوجود حاجة في فترة زمنية معينة لتنفيذ هذه المهام من خلال دائرة متخصصة وفي معظم هذه الحالات، ينتهي عمل هذه الدوائر عند انتهاء الأسباب التي دعت إلى إنشائها أو تحقيق الأهداف التي استدعت تأسيسها وبالتالي يتم اللجوء إلى إلغاء هذه الدائرة.

❖ دمج وحدات حكومية مع وحدات أو دوائر حكومية أخرى

تتشترك بعض الدوائر والوحدات في الجهاز الحكومي في طبيعة الأهداف والمهام التي تمارسها، وفي بعض الحالات يتم دراسة هذه الدوائر بهدف دمجها مع دوائر أخرى تشترك معها في المهام والمسؤوليات والتي تمكنها من العمل بشكل أفضل في حال دمج هذه الدوائر لتعمل تحت مظلة وإدارة واحدة وفي هذه الحالات، يتم إعداد هيكل تنظيمي يغطي المهام جميعها في الدوائر الخاضعة لعملية الدمج وبما لا يتعارض مع المبادئ العامة لبناء الهياكل التنظيمية من حيث تجميع المهام المتشابهة في وحدات واحدة والحرص على عدم تجزئة النشاط الواحد أو تكراره في أكثر من وحدة تنظيمية واحدة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تعديل القوانين والأنظمة والتعليمات السارية الناطقة لعمل الدوائر المعنية بحيث تتناسب مع توزيع المهام والمسؤوليات بعد عملية الدمج المقررة.

❖ استحداث دائرة أو وحدة حكومية جديدة

يتم في بعض الحالات استحداث دائرة حكومية جديدة تحت شروط محددة منها:

- أن تكون المهام المناطة بها ضمن المهام الأساسية التي يجب أن تقوم بها الحكومة.
- عدم وجود دائرة قائمة تقوم بالمهام ذاتها أو مهام مشابهة لها.
- عدم القدرة على إضافة هذه المهام إلى دائرة قائمة.
- أن تكون مهام الدائرة المنوي استحداثها مهماً دائماً أو طويلة المدى نسبياً.
- توافر الموارد لاستحداث هذه الدائرة وتشغيلها.

وعند توفر أحد هذه الشروط أو بعضها، يتم دراسة إمكانية استحداث دائرة حكومية تُعنى بتنفيذ المهام مع ضرورة توفير الموارد اللازمة لتشغيل وإدامة هذه الدائرة.

❖ منح الاستقلالية

تمنح الاستقلالية لدائرة حكومية معينة استناداً إلى الأسس والمعايير التالية:

- أن تكون طبيعة الدور والمهام المناطة بالدائرة مهماً رقابية على الأجهزة الحكومية أو تنظيمية رقابية، أو استثمارية تمويلية، أو ذات أبعاد تنموية.
- أن تحقق الدائرة إيرادات وتعتمد على الذات في تمويل برامجها ومشاريعها.
- أن يتطلب عمل الدائرة المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات.

❖ تغيير الارتباط

يرتبط برئيس الوزراء مجموعة من الدوائر الحكومية سواء كان ذلك ارتباطاً مباشراً كما نصت عليه تشريعات تلك الدوائر أو ارتباطاً غير مباشر يتضح من خلال رئاسته لمجالس إدارة هذه الدوائر أو من خلال الصلاحيات والقرارات المناطة برئيس الوزراء والمتعلقة بإدارة بعض الشؤون الداخلية لتلك الدوائر مثل التعيين والعزل وبعض القرارات الفنية، ونظراً لهذا الواقع فقد أصبح الارتباط في أغلب أحيانه لا يحقق الغاية المرجوة منه، ولذلك فقد يلجأ الرئيس في كثير من الأحيان إلى تفويض وزير مختص ينوب عنه إذا سمحت التشريعات بذلك، أو أن معظم جلسات مجالس إدارة تلك الدوائر تعقد برئاسة نائب رئيس المجلس نتيجة عدم تمكن الرئيس من الحضور بسبب ضخامة حجم العبء الملقى على عاتقه، لذلك يتم اللجوء إلى عملية تغيير الارتباط لترتبط هذه الدوائر بالوزير صاحب الاختصاص بهدف تقليل نطاق إشراف رئيس الوزراء وتخفيف حجم العبء الملقى عليه ومن ناحية أخرى إعطاء دور حقيقي للوزير صاحب الاختصاص في إدارة الدوائر المرتبطة به.

٧,٢ هيكله الدوائر الحكومية بشكل فردي

ويقصد بها بناء الهياكل التنظيمية التي تعمل على تمكين الدوائر الحكومية من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وتعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية وتؤدي إلى تبسيط الإجراءات وضبط التوسع والتضخم في الوحدات التنظيمية داخل الدائرة وإلغاء التداخل والازدواجية في مهام الوحدات التنظيمية.

7.2.1 منهجية بناء و/أو تطوير الهيكل التنظيمي

ترتكز منهجية إعادة الهيكلة على تنفيذ مجموعة من الإجراءات وفق المراحل التالية:

أولاً: التحليل

ويشمل التحليل الداخلي للمؤسسة من خلال دراسة نقاط القوة والضعف في الدائرة، ودراسة كافة التشريعات الناظمة لعمل الدائرة، ودراسة الضوابط التنظيمية و الأهداف والتطلعات المستقبلية والخطط الاستراتيجية وإجراء دراسة مقارنة مع دوائر ذات مهام وأهداف متشابهة لمقارنة هياكلها التنظيمية وتحديد الممارسات الأفضل للاعتماد عليها في بناء الهيكل التنظيمي للدائرة قيد الدراسة.

ثانياً: تصميم الهيكل التنظيمي

تأتي هذه المرحلة بعد المراجعة الشاملة لنتائج التحليل الداخلي والخارجي والاستراتيجي للدائرة ومن ثم وضع الإطار العام للهيكل التنظيمي واقتراح البدائل الممكنة للهيكل ومراعاة الضوابط التشريعية والمؤسسية ومن ثم تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل النهائي.

تعريفات

7.2.2

الهيكل التنظيمي:

تم تعريف الهيكل التنظيمي بموجب نظام استحداث الدوائر الحكومي وتطوير الهياكل التنظيمية رقم (٨٠) لسنة ٢٠١٢، بأنه شكل بناء الدائرة الذي يحدد الوحدات التنظيمية والمواقع الوظيفية التي تتكون منها الدائرة مرتبة على شكل مستويات تأخذ شكل هرم يربطها خط صلاحيات رسمية ويوضح نقاط اتخاذ القرارات والمسؤوليات.

الوحدة التنظيمية:

هي المكون الأساسي للهيكل التنظيمي للدائرة ذو مستوى إداري معين يتم تخصيصه لإنجاز مهام أو أنشطة ويحدد مسماه ومستواه حسب طبيعة تلك المهام أو الأنشطة.

المرجع المختص:

ويقصد به الجهة أو الشخص صاحب الصلاحية في اعتماد الهيكل التنظيمي وفق التشريعات المعمول بها في الدائرة (الوزير، مجلس الإدارة،.....).

يتكون الهيكل التنظيمي للدائرة من مجموعة من الوحدات التنظيمية ذات مستويات متدرجة حسب طبيعة وحجم المهام، وأعداد الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز العمل، وجهة مستوى الارتباط، حيث تترتب هذ الوحدات حسب تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية النافذ، وعلى النحو التالي:

١. الإدارة: وهي وحدة تنظيمية تضم مجموعة من المديريات (يتم استحداث الإدارة في حالات استثنائية وفي أضيق الحدود)، يشترط أن لا تقل عن ثلاث مديريات ويتم إنشاؤها لمبررات جغرافية أو تخصصية، أو لتعزيز اللامركزية في عمل دوائر الخدمة المدنية، ويكون ارتباطها بالأمين العام/ المدير العام.
٢. المديرية: وهي الوحدة الأساسية في الهيكل التنظيمي لممارسة مهمة رئيسية في الدائرة، ويشترط أن لا يقل عدد أقسامها عن قسمين، وترتبط بالأمين العام/ المدير العام أو نائبه/ مساعده أو مدير الإدارة.
٣. القسم: وهو المستوى التنظيمي الأعلى من الشعبة، ويشترط أن لا يقل عدد الموظفين في القسم عن (٣) موظفين، ويرتبط بمدير المديرية.
٤. الشعبة: وهي أدنى مستوى تنظيمي تحدده طبيعة المهام، ويشترط أن لا يقل عدد موظفي الشعبة عن موظفين اثنين، وترتبط برئيس القسم، ويراعى عدم إنشاء أي شعبة إلا للحالات المبررة والضرورية التي تقتضيها طبيعة العمل التخصصية والمهنية.

ويجوز في حال تطلب الأمر وجود أو إنشاء وحدات تنظيمية لا ينطبق عليها المستويات الإدارية أعلاه أن يتم تحديد مستواها الإداري وما تعادله من المستويات الإدارية للوحدات التنظيمية وتقسيماتها مع مراعاة أن لا تستخدم مثل هذه المسميات إلا في حالات خاصة ومبررة تقتضيها مصلحة العمل وأهميته ومستوى الارتباط والمستوى الوظيفي لرئيس هذا الوحدة التنظيمية.^٢

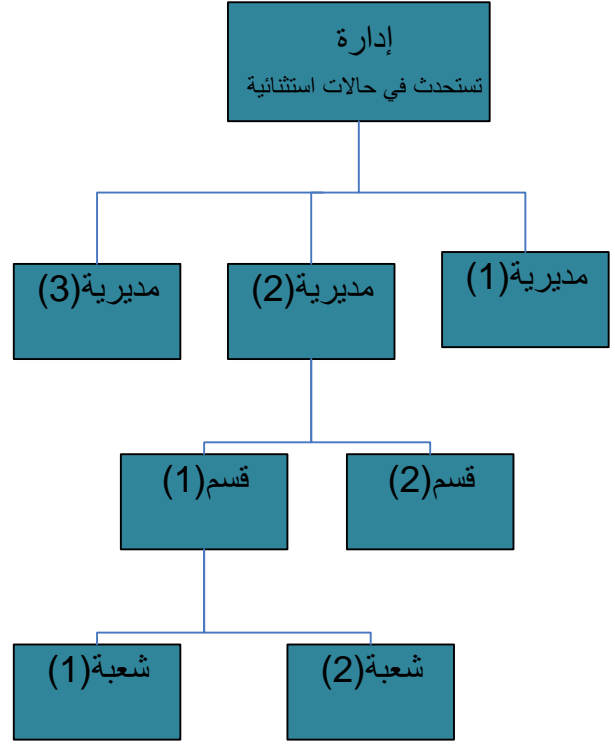
2 الفقرة (ب) من المادة (٦) من نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية رقم (٨٠) لسنة ٢٠١٢ .

- مبررات استحداث الإدارة:
 1- البعد الجغرافي
 2- التباين الكبير في المهام
 3- كبر حجم العمل
 4- اتساع نطاق اشراف الإدارة العليا
 - لا نقل عن ثلاث مديريات
 - يجب ان يرتبط بالأمين العام/ أو المدير العام

-المستوى الرئيس في الهيكل التنظيمي
 -يشترط أن لا يقل عدد الأقسام عن (2)

عدد الموظفين لا يقل عن (3)

-لا تنشأ إلا في حالات مبررة
 -لا يقل عدد موظفيها عن (2)



*ملاحظة: يجوز إنشاء شعب ولكنها لا تظهر على الهيكل التنظيمي.

ويظهر الجدول التالي الحد الأدنى من الأعداد المطلوبة لإشغال الوحدات التنظيمية المذكورة أعلاه:

تفاصيل أعداد الموظفين		إجمالي الحد الأدنى من عدد الموظفين	الوحدة التنظيمية الفرعية		الوحدة التنظيمية الرئيسية
موظفين	إشرافي				
١٢	١٠	٢٢	٣ مديريات	٦ أقسام	إدارة ^٣
٤	٣	٧	٢ قسم		مديرية
٢	١	٣	يجوز إنشاء شعب ولكنها لا تظهر على الهيكل التنظيمي		قسم

³ في حال وجود الإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للدائرة.

يبني الهيكل التنظيمي للدائرة على مجموعة من المبادئ والأسس التي تهدف إلى زيادة كفاءة سير العمل فيها وبما يحقق الأهداف التي وُجدت من أجلها وبالاعتماد على التشريعات الناظمة لعملها، وفي ما يلي بيان لأهم مبادئ وأساسيات بناء الهيكل التنظيمي:

1. أن يغطي الهيكل التنظيمي جميع المهام التي يتوجب على الدائرة تحقيقها استناداً إلى التشريعات الناظمة لعملها، حيث أنه لا بد من وضوح الوحدة التنظيمية المعنية بتنفيذ أية مهمة منصوص عليها في التشريعات، ولا يجوز إضافة مهمة فنية إلى الدائرة ما لم ترد بسند تشريعي واضح (قانون، نظام، قرار مجلس وزراء،...إلخ).
2. ضمان الانسجام بين حجم العمل وطبيعته ومعدل تكراره ومستوى الوحدة التنظيمية وعدد الموظفين فيها ودرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية للدائرة.
3. تجميع المهام المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة ما أمكن وعدم تجزئة النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي، حيث أن تنفيذ نشاط محدد في أكثر من وحدة تنظيمية يعني ازدواجية الصلاحيات والقرارات وطول المدة الزمنية لإنجاز النشاط وبالتالي زيادة المدة الزمنية لإنجاز العملية ككل.
4. منع الازدواجية والتكرار في المهام، حيث أن وجود أكثر من وحدة تنظيمية تؤدي نفس المهام في الدائرة يترتب عليه استنفاد موارد إضافية تزيد من العبء الإداري والمالي للدائرة، حيث أن الازدواجية في المهام تعني زيادة الازدواجية في الموارد البشرية والمالية والموارد الأخرى بشكل عام بالإضافة إلى:
 - زيادة الانفاق اللازم لإنجاز مهمة محددة.
 - إرباك متلقي الخدمة بسبب وجود تشابه أو تضارب بين الوحدات التنظيمية التي تمارس نفس المهام.
 - تعدد المرجعيات للقرارات والصلاحيات فيما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بمهمة واحدة.
 - الحاجة لوجود آليات تضمن المتابعة والتنسيق بين الجهات التي تمارس نفس النشاط، مما سيؤدي إلى زيادة حجم الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ مهام المتابعة والتنسيق.
5. أن يتضمن الهيكل التنظيمي مجموعة من الوحدات التنظيمية التي تمكن الوحدات التنظيمية المعنية بالمهام الفنية من القيام بمهامها بكفاءة وفعالية، حيث يمكن تقسيم المهام التي تنفذها الدوائر إلى:

□ وحدات إدارية مساندة: تشمل وحدات الموارد البشرية والوحدات المتعلقة بتنظيم الشؤون الإدارية والمالية، ويراعى عند إعداد الهيكل التنظيمي أن لا تتجاوز نسبة هذه الوحدات (٣٠%)^٤ من مجموع الوحدات التنظيمية في المستوى ذاته.

□ وحدات فنية رئيسية: وتغطي هذه الوحدات المهام الفنية الرئيسية التي تمارسها الدائرة لتنفيذ أهدافها.

□ وحدات فنية داعمة: وتكون مهمة هذه الوحدات رفع كفاءة التنفيذ ودعم الوحدات الفنية الرئيسية في تنفيذ خططها (مثل: التطوير المؤسسي، المتابعة، التخطيط،...).

٦. **مراعاة التباين والتخصيصية في تقسيم المهام**، ويكون الفصل في الوحدات على أي من المستويات حسب مقتضى الحال: مثال على ذلك فصل المهام المتعلقة بالشؤون الإدارية عن المهام المتعلقة بالشؤون المالية، أو الفصل على مستوى الشعب. ويمكن أن يصل الفصل على مستوى الموظف، ويعتمد ذلك على حجم المهام وعدد الموظفين وحجم الدائرة وانتشارها الجغرافي.

٧. **أن يراعى الهيكل التنظيمي جميع التشريعات النافذة لعمل الدائرة وتلك التي تحكم عمليات إعادة الهيكلة** مع مراعاة أن يتم توزيع المهام المناطة بالدائرة بشكل متوازن يتوافق مع التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات السارية،...) ومن المرجعيات التي يتم الاستناد إليها عند دراسة الهيكل التنظيمي للدائرة ما يلي:

□ التشريعات التي تحكم عمل الدائرة.

□ نظام التنظيم الإداري الخاص بالدائرة.

□ نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية النافذة.

□ نظام الخدمة المدنية النافذة.

□ تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية النافذة.

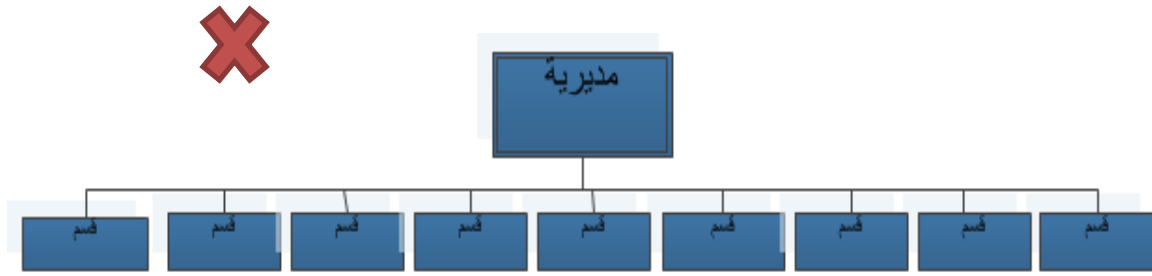
□ دليل تقييم وحدات الموارد البشرية والدليل التنظيمي لوحدات الموارد البشرية المعتمد من قبل مجلس الوزراء والمعدان من قبل وزارة تطوير القطاع العام.

□ الدليل التنظيمي والإجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي المعتمد من قبل مجلس الوزراء والمعد من قبل وزارة تطوير القطاع العام.

٨. **أن يكون نطاق الاشراف في المستوى التنظيمي الواحد بين (٣ إلى ٧)**، حيث أن زيادة نطاق الاشراف أو الوحدات التنظيمية المرتبطة بجهة واحدة عن (٧) يؤدي إلى زيادة عبء العمل وضعف التركيز وتعقيد سير المعاملات وتراكمها وبالتالي الانعكاس سلباً على كفاءة العملية الإشرافية وكفاءة تنفيذ المهام.

٢ الفقرة (ج) من المادة (٤) من نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية رقم (٨٠) لسنة ٢٠١٢.

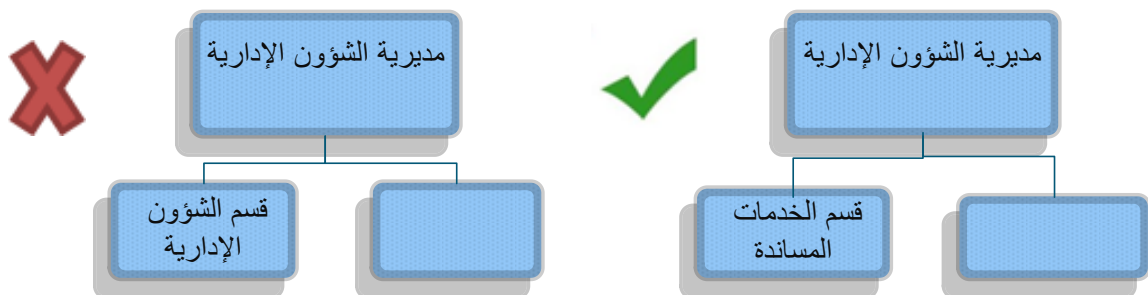
أما نقصان نطاق الاشراف عن (٣) يؤدي إلى تشعب الهيكل التنظيمي وتضخمه وفقدان الغاية الأساسية من وجود الجهة الإشرافية.



٩. تجميع الأنشطة المتعلقة بخدمة الجمهور في وحدة تنظيمية واحدة، وذلك تفعيلاً لمبدأ النافذة الواحدة على مستوى الدائرة الواحدة (أو الخدمة الواحدة) وليس على مستوى الخدمات التي يقدمها الجهاز الحكومي بشكل عام، وذلك يؤدي إلى زيادة رضا متلقي الخدمة وتقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة، ولا يعني ذلك عدم توزيع المهام حسب الاختصاص وإنما التعامل مع متلقي الخدمة من خلال نافذة واحدة أو جهة واحدة يتم فيها إنجاز وإنهاء جميع الإجراءات المتعلقة بالخدمة المطلوبة، حيث يساعد هذا المبدأ على تقديم الخدمة بصورة أفضل ووقت أقل وجودة أعلى ويعزز دور الجهات الحكومية في مواكبة التطور والعمل على تحسين أدائها بصفة عامة.

١٠. مراعاة تسلسل المعاملات والموافقات والقرارات وخط سير أي منها عند تحديد الارتباطات بعد تبسيطها وإعادة هندستها، حيث أن وجود تباين في ارتباطات الوحدات التنظيمية مع خط سير المعاملات وخط سير الموافقات يؤدي إلى إرباك تنفيذ المهام وتشتيت الصلاحيات وتعدد المرجعيات وطول الفترة الزمنية لإنجاز المهام.

١١. عدم تسمية أي وحدة تنظيمية باسم الوحدة التنظيمية التابعة لها أو الأعلى منها في المستوى الإداري لأن ذلك قد يؤدي إلى لبس في فهم طبيعة مهام الوحدة التنظيمية، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك قسم له نفس مسمى المديرية التي يتبع لها قد يشير ذلك إلى أن القسم يقوم بكافة أعمال المديرية.



١٢. الاكتفاء بثلاثة مستويات إدارية ما أمكن ذلك، حيث أن زيادة عدد المستويات عن (٣) يؤدي إلى بناء هيكل عمودي يطيل من خط سير المعاملات والموافقات وضعف الاتصال بين الإدارة التنفيذية والإدارة العليا.



١٣. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية، يراعى في توزيع الموارد البشرية الانسجام بين مؤهلات واختصاصات وقدرات الموظفين مع الوحدات التنظيمية التي يتبعون لها. أما من حيث الإمكانيات المادية، فيراعى عدم التوسع في إنشاء الوحدات التنظيمية بما يفوق الطاقات والإمكانات المالية والبشرية للدائرة.

١٤. عدم استحداث مسمى نائب مدير عام إلا إذا نصت التشريعات الناظمة لعمل الدائرة على ذلك، لأن مفهوم النائب هو تكرار لموقع المدير العام عند غيابه والأصل فيها أنه حالة غير دائمة، أما وجود نائب في حال وجود الأمين العام يعتبر تكراراً للموقع الوظيفي، والأصل أن يتم تسميته من موظفي الدائرة عند غيابه ويتم تفويض صلاحيات الأمين العام له بشكل خطي ولفترة زمنية محددة.

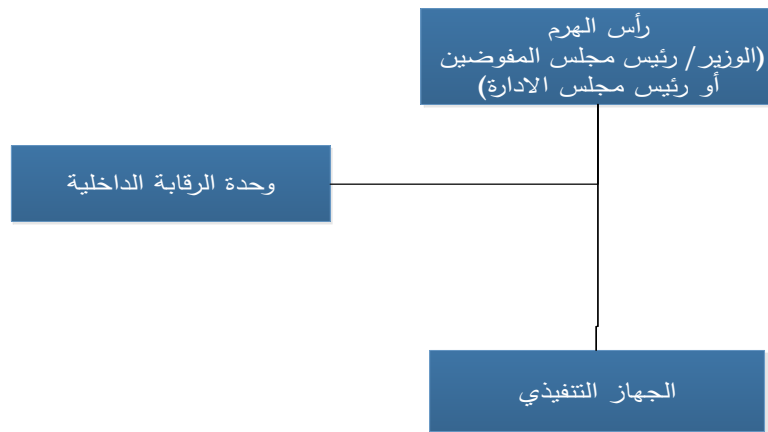
١٥. استخدام الموقع الوظيفي "مساعد الأمين العام" في أضيق الحدود ومن الحالات التي تستدعي وجود هذا الموقع:

- أن تنص التشريعات الناظمة لعمل الدائرة على ذلك.
- اتساع نطاق إشراف المدير العام أو الأمين العام.
- ضخامة حجم العمل أو عبء العمل على الأمين العام.
- وجود تباين ملحوظ وتخصصية في تنفيذ المهام.
- الانتشار الجغرافي الواسع للدائرة.

في حال كان المستوى الرئيس في الهيكل التنظيمي للدائرة بمستوى (إدارة) لا يتم استخدام الموقع الوظيفي مساعد أمين عام/ مدير عام

١٦. المرونة والقدرة على مواكبة التطورات والتطلعات المستقبلية للدائرة: وذلك بأن يتم الأخذ بعين الاعتبار الخطة الاستراتيجية للدائرة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتوجهات المستقبلية لها وواقع حال البيئة المحيطة بعمل الدائرة بحيث تكون الوحدات التنظيمية قابلة لاستيعاب هذه المتغيرات دون الحاجة إلى تعديل الهيكل التنظيمي خلال فترات زمنية متقاربة.

١٧. أن يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بالرقابة الداخلية: حيث يكون مسماها "وحدة" وتتضمن مهام الرقابة المالية والإدارية والفنية، ويتم ربط هذه الوحدة برأس الهرم في الهيكل التنظيمي (الوزير المختص، رئيس مجلس المفوضين، أو رئيس مجلس الإدارة)، ولا يجوز ربطها بالمدير العام أو الأمين العام أو أي وحدة تنظيمية غير رأس الهرم في الهيكل التنظيمي للدائرة ومع ضرورة مراعاة أن لا يقل مستوى وحدة الرقابة الداخلية عن مستوى قسم، ويحدد هذا المستوى في ضوء حجم العمل وتنوع مهام الدائرة. ويتم تقسيم مهام الرقابة المالية والإدارية والفنية على موظفي الوحدة أو من خلال إيجاد مستوى إداري أقل يندرج تحت هذه الوحدة. ويوضح الرسم التالي ارتباط وحدة الرقابة الداخلية على الهيكل التنظيمي حيث ترتبط الوحدة برأس الهرم في الهيكل التنظيمي.

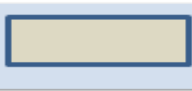









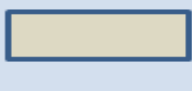



١٨. أن يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بتطوير الأداء المؤسسي.

١٩. أن يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بالموارد البشرية لا يقل مستواها الإداري عن قسم.

يتم رسم الهيكل التنظيمي للدائرة باستخدام أشكال محددة تعكس الوحدة التنظيمية الممثلة لها، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار بأنه ليس من الضروري أن تظهر كافة الوحدات التنظيمية على رسم الهيكل التنظيمي، وإنما يظهر على الهيكل التنظيمي الوحدات التنظيمية المتعلقة بأعمال دائمة ومستمرة في الدائرة. أما الوحدات 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.

ويبين الشكل أدناه مجموعة الأشكال المستخدمة لتمثيل الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للدائرة وخطوط الاتصال المستخدمة لربط هذه الوحدات بوحدة تنظيمية أخرى.

خط الاتصال	كيفية الرسم	يظهر	مثال	الحالة
—————			مديرية الموارد البشرية	الوحدة التنظيمية (الإدارة/المديرية/القسم)
—————		 إلا إذا اقتضت الضرورة غير	شعبة اللوازم	الشعب
			لجنة تخطيط	لجان تنفذ مهام مساندة
			لجنة عطاءات	اللجان المؤقتة (المهمة محددة)
-----			اللجنة الأكاديمية واللجنة الإدارية والمالية المشكلتان في مجلس التعليم العالي	اللجان الدائمة التي تنفذ مهام فنية أساسية للدائرة
-----			مجلس التربية والتعليم	المجالس المشكلة بموجب التشريعات
—————		 إلا إذا اقتضت الضرورة غير		مكتب الوزير/ الأمين العام / المدير العام

تتطلب عملية التعديل على الهيكل التنظيمي للدائرة تعديل نظام التنظيم الإداري الخاص بها وذلك استناداً إلى أحكام المادة (٣) من نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية رقم (٨٠) لسنة (٢٠١٢) وتعديلاته والتي نصت على " على الرغم مما ورد في أي نظام تنظيمي إداري أو ما ماثله، لا يجوز إجراء أي تعديل على الهيكل التنظيمي للدائرة إلا بتعديل نظام التنظيم الإداري الخاص بها". ويتم إعداد الهيكل التنظيمي للدائرة أو التعديل عليه من خلال لجنة داخلية تشكل لهذه الغاية أو من خلال لجنة التخطيط بحيث تقوم هذه اللجنة برفع توصياتها إلى المرجع المختص بالدائرة لإقرارها بعد التعاون والتنسيق مع وزارة تطوير القطاع العام.

ويتم السير بمراجعة/ تعديل الهيكل التنظيمية للدائرة على النحو التالي:

١. تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بالتطوير المؤسسي^٥ في الدائرة باستقبال المبادرات التي يتم طرحها من أجل دراسة وتعديل الهيكل التنظيمي للدائرة أو أية وحدة تنظيمية فيه. ومن الممكن أن تتضمن هذه المبادرات:
 - ❑ قرارات من مجلس الوزراء تتعلق بدراسة إعادة هيكلة للدائرة.
 - ❑ خضوع الدائرة لإحدى عمليات إعادة الهيكلة، حيث من الممكن أن تكون هذه الدائرة ضمن خطط دراسة إعادة هيكلة بعض القطاعات حسب خطة تطوير الجهاز الحكومي.
 - ❑ تشريعات معدلة تطل مهام الدائرة مما يستدعي إجراء بعض التعديلات أو إعادة توزيع بعض المهام في الدائرة.
 - ❑ مقترحات وملاحظات من مختلف الوحدات التنظيمية في الدائرة.
 - ❑ مبادرة ذاتية من وحدة تطوير الأداء المؤسسي لتطوير الهيكل التنظيمي للدائرة.
 - ❑ مراجعة دورية للهيكل التنظيمي وتوزيع المهام داخل الدائرة.
٢. تقوم وحدة تطوير الأداء المؤسسي بدراسة مقترحات تعديل ومراجعة الهيكل التنظيمي ضمن المبادرات التي تم طرحها، وتقوم الوحدة برفع هذه المقترحات إلى المرجع المختص بالدائرة.
٣. يقوم المرجع المختص بتكليف لجنة داخلية تسمى "لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة" أو الدعوة لتشكيل "لجنة خاصة بإعادة الهيكلة" ليصار إلى تكليفها بدراسة المقترحات التي قدمتها وحدة تطوير الأداء المؤسسي.
٤. تقوم اللجنة المختصة بدراسة المقترحات ورفع توصياتها إلى المرجع المختص لغايات إقرارها.

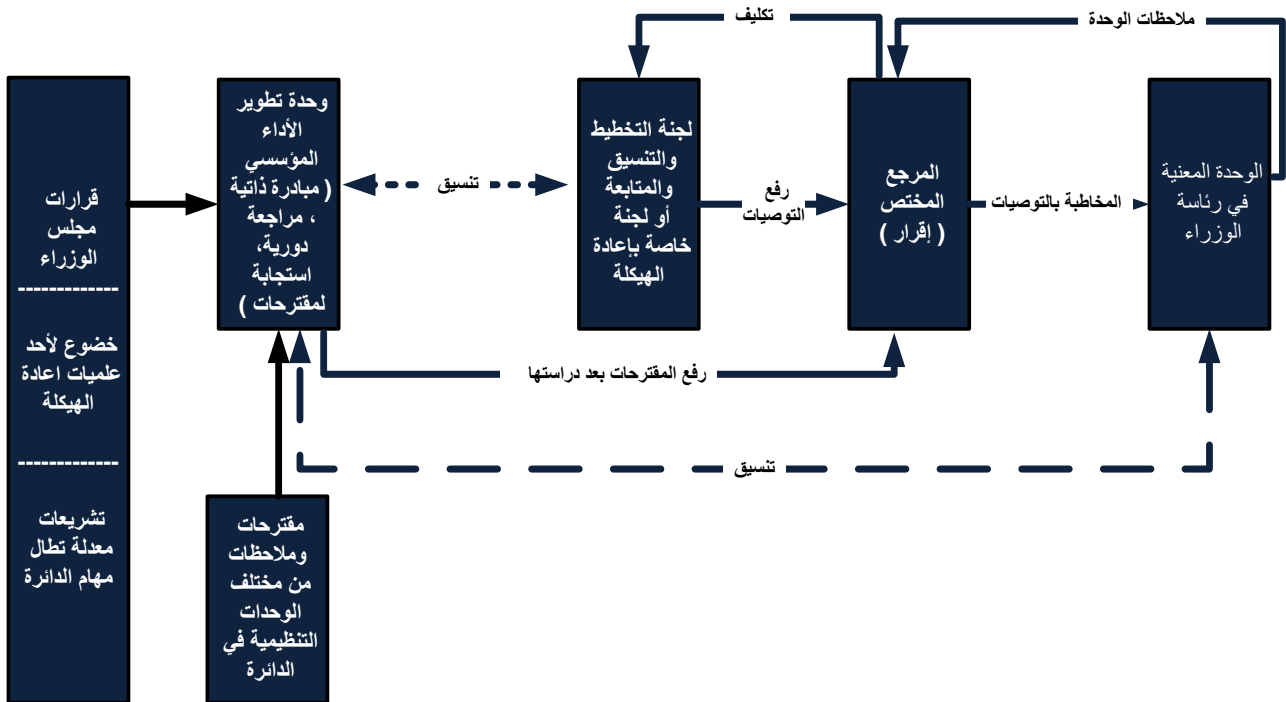
^٥ الدليل الإجرائي والتنظيمي للوحدات المعنية بتطوير الأداء المؤسسي، ٢٠١٤.

٥. يقوم المرجع المختص بدراسة هذه التوصيات وإقرارها ومن ثم مخاطبة الوحدة المعنية في رئاسة الوزراء للتنسيق معها وتقديم المشورة والمقترحات المراد إجرائها على الهيكل التنظيمي للدائرة.

٦. تقوم الوحدة المعنية في رئاسة الوزراء بدراسة المخاطبة الواردة حسب الأصول والتشريعات الناظمة لعمل الدائرة وبالاستناد إلى مرجعيات عملية إعادة الهيكلة، ويتم التواصل مع الدائرة وتزويدها بملاحظات الوزارة بهذا الخصوص.

٧. تقوم الدائرة بدراسة التعديلات والملاحظات التي تقدمت بها الوحدة المعنية في رئاسة الوزراء حسب ما تم التوافق عليه ومناقشته ضمن مخاطباتها مع الدائرة، ويتم إقرار الهيكل التنظيمي للدائرة تبعاً لذلك.

٨. تقوم الدائرة بترجمة التعديلات المطلوبة على الهيكل التنظيمي إلى نظام تنظيم إداري معدل ويتم رفعه لمجلس الوزراء للإقرار ولا يدخل التعديل على الهيكل حيز التنفيذ إلا بعد صدور النظام المعدل.



الحالات التي تستدعي مراجعة أو تعديل الهيكل التنظيمي:

- مضي ثلاث سنوات على آخر مراجعة للهيكل التنظيمي للدائرة.
- إضافة مهام جديدة للدائرة أو إلغاء أو تعديل أي من مهامها.
- خضوع الدائرة لعمليات إعادة هيكلة الجهاز الحكومي (الدمج، الإلغاء، تغيير الارتباط، نقل المهام، تغيير الحوكمة، تغيير طبيعة الدائرة).
- عند وجود حاجة ملحة لمراجعة أو تعديل الهيكل التنظيمي على أن تكون هذه المراجعة لكافة الوحدات التنظيمية في الدائرة وأن لا تتجاوز عدد التعديلات مرة واحدة في السنة ما أمكن.

نموذج تقييم الهيكل التنظيمي للدائرة

يمكن للدوائر الحكومية إجراء تقييم ذاتي لواقع حال هيكلها التنظيمي، وفي ضوء ذلك تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي ونظام التنظيم الإداري في حال كانت غالبية نتائج التقييم وفق المصفوفة التالية (لا) أو (قليلاً):

التقييم		معيار التقييم
لا	نعم	
		يوجد لدى الدائرة نظام تنظيم إداري.
		يوجد لدى الدائرة هيكل تنظيمي معتمد.
		الهيكل التنظيمي للدائرة منشور على الموقع الإلكتروني ومثبت عليه تاريخ آخر تعديل.
		تتم مراجعة للهيكل التنظيمي وتوزيع المهام داخل الدائرة بصفة دورية.
		تتولى لجنة أو وحدة متخصصة بالتطوير المؤسسي في الدائرة العمل على إعداد الهيكل التنظيمي أو التعديل عليه.
		يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بالرقابة الداخلية.
		يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بالموارد البشرية لا يقل مستواها الإداري عن قسم.
		يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بتطوير الأداء والتطوير المؤسسي.
		يوجد في الدائرة دليلاً تفصيلياً للمهام المناطة بكل وحدة تنظيمية على الهيكل التنظيمي.

أدوات تحقق	التقييم			معيار التقييم
	لا	قليلاً	نعم	
<ul style="list-style-type: none"> - التشريعات الناظمة لعمل الدائرة (قانون، نظام، تعليمات، ...). - الدليل التنظيمي للدائرة. 				يغطي الهيكل التنظيمي كافة المهام التي يتوجب على الدائرة تحقيقها استناداً إلى التشريعات الناظمة لعملها.
<ul style="list-style-type: none"> - التشريعات الناظمة لعمل الدائرة (قانون، نظام، تعليمات، ...). - نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية الساري. - نظام الخدمة المدنية الساري. - تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية السارية. - دليل تقييم وحدات الموارد البشرية المُعد من قِبل وزارة تطوير القطاع العام. - الدليل التنظيمي والإجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي 				يراعى الهيكل التنظيمي كافة التشريعات الناظمة لعمليات إعادة الهيكلة بالإضافة إلى تلك التي تتناول جزئيات محددة في بناء الهياكل التنظيمية.
<ul style="list-style-type: none"> - التشريعات الناظمة لعمل الدائرة (قانون، نظام، تعليمات، ...). - الدليل التنظيمي للدائرة - الخطة الاستراتيجية للدائرة - ممارسات فعلية على أرض الواقع 				يضمن الهيكل التنظيمي الانسجام بين حجم العمل وطبيعته داخل الدائرة ومعدل تكراره على مستوى الوحدة التنظيمية وعدد الموظفين فيها ودرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية للدائرة.
<ul style="list-style-type: none"> - التشريعات الناظمة لعمل الدائرة (قانون، نظام، تعليمات، ...). - الدليل التنظيمي للدائرة . - الهيكل التنظيمي للدائرة. - ممارسات فعلية. 				تجميع المهام المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة ما أمكن وعدم تجزئة النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي.

<ul style="list-style-type: none"> - الدليل التنظيمي للدائرة. - حجم الدائرة. - الانتشار الجغرافي. - عدد الموظفين. 			<p>يراعي الهيكل التنظيمي التباين والتخصيصية في تقسيم المهام.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الدليل التنظيمي للدائرة . - الهيكل التنظيمي للدائرة. 			<p>الأنشطة المتعلقة بخدمة الجمهور موجودة في وحدة تنظيمية واحدة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نظام التنظيم الإداري للدائرة . - الدليل التنظيمي للدائرة . - ممارسات فعلية على أرض الواقع. - الهيكل التنظيمي للدائرة. 			<p>يراعي الهيكل التنظيمي تسلسل المعاملات والموافقات والقرارات وخط سير أي منها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التشريعات الناظمة لعمل الدائرة (قانون، نظام، تعليمات، ...). - الهيكل التنظيمي للدائرة. - الدليل التنظيمي للدائرة . 			<p>يشمل الهيكل التنظيمي مجموعة من الوحدات التنظيمية المساندة والتي تمكن الوحدات التنظيمية المعنية بالمهام الفنية من القيام بمهامها بكفاءة وفعالية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الدليل التنظيمي للدائرة . - الهيكل التنظيمي للدائرة. 			<p>لا تتجاوز نسبة الوحدات التنظيمية الإدارية المساندة إلى الوحدات الفنية الداعمة (٣٠%).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التشريعات الناظمة لعمل الدائرة (قانون، نظام، تعليمات،). - الدليل التنظيمي للدائرة . - الهيكل التنظيمي للدائرة. 			<p>عدد الوحدات التنظيمية في أي مستوى إداري ما بين (٣-٧).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نظام التنظيم الإداري للدائرة. - الدليل التنظيمي للدائرة . 			<p>لا يوجد وحدة تنظيمية باسم الوحدة التنظيمية التابعة لها أو الأعلى منها في المستوى الإداري.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - عدد الموظفين في كل وحدة تنظيمية بالهيكل التنظيمي الدائرة. - مؤهلات الموظفين وخبراتهم. - جدول تشكيلات الوظائف. - دراسة عبء العمل (إن وجد). 			<p>يضمن الهيكل التنظيمي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الخطة الاستراتيجية للدائرة. - الدليل التنظيمي للدائرة. 			<p>يضمن الهيكل التنظيمي المرونة والقدرة على مواكبة التطورات والتطلعات المستقبلية للدائرة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نظام التنظيم الإداري للدائرة. - الهيكل التنظيمي للدائرة. 			<p>الإكتفاء بثلاثة مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي ما أمكن ذلك.</p>

