



جامعة المجمعة  
Majmaah University  
الإدارة العامة للتطوير التنظيمي

الدليل الإرشادي



لبناء وتحديث الهياكل التنظيمية

الإصدار الأول عام 2023 - 2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رقم الصفحة	المحتوى
9	الهيكل التنظيمي الوظيفي
10	هيكل الاختصاصات
11	الهيكل التنظيمي الاستشاري
12	الهيكل الجغرافي
13	هيكل العملاء
14	هيكل العمليات
15	الهيكل الهجين
16	مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي
17	أبرز الأخطاء الشائعة في تصميم الهياكل التنظيمية
18	إجراءات تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية في جامعة المجمعة
19	المراجع
20	التواصل مع الإدارة

رقم الصفحة	المحتوى
3	المقدمة
4	التعريفات
4	أسس و منطلقات الدليل
4	الهياكل التنظيمية
4	تعريف الهيكل التنظيمي
5	تعريف الخريطة التنظيمية
5	مركزات الخريطة
5	أهمية الهيكل التنظيمي
6	مبادئ تصميم الهياكل
7	خصائص الهيكل التنظيمي الجيد
7	أبرز الأسباب التي تدعو إلى تعديل الهيكل التنظيمي
7	مؤشرات نجاح تصميم هيكل تنظيمي
8	التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية
9	أنواع الهياكل التنظيمية

## المقدمة

بعون الله وتوفيقه يأتي هذا الدليل الإرشادي لبناء وتحديث الهياكل التنظيمية في جامعة المجمعة، من أجل رفع مستوى الوعي التنظيمي بين منسوبي الجامعة في هذا الاتجاه. وبناء على ذلك قام فريق العمل في الإدارة العامة للتطوير التنظيمي بجمع وترتيب هذا الدليل مستعيناً ببعض المراجع المختصة في هذا المجال، ومحاولة قدر الإمكان أن تقتصر المعلومات على الضروري منها رغبة في عدم تشتت المتلقي بفيض من المعلومات التي قد لا يحتاجها إلا المتخصصين. آملاً أن يسهم هذا الدليل في معاونة من أراد بناء هيكل تنظيمي جديد أو تحديث هيكل قائم وذلك عن طريق إمداده ببعض المعلومات التي قد ترشده إلى إتمام عمله بالصورة المناسبة. وأعلم في الختام أن هذا العمل يعتريه القصور البشري رغم ما بذله الزملاء في فريق العمل من جهود في سبيل إخراج هذا الدليل بصورة مبسطة بعيداً عن النظريات العلمية التي قد يشوبها بعض التعقيد لأن هدفنا أن يكون هذا الدليل في متناول الجميع وأن يجمع بين البساطة والفائدة بعون الله.

والله ولي التوفيق

## التعريفات

4. المراجعات الدورية للإدارة العامة للتطوير التنظيمي للهيكل التنظيمية.

وهي تحديد لمعنى العبارات الواردة ذكرها في هذا الدليل 5. إعادة هيكلة الجامعة وكياناتها. مالم يقتض السياق خلاف ذلك:

### الهياكل التنظيمية

الهيكل التنظيمي يحاكي الهيكل العظمي للإنسان ويتكون عادةً من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين والقيام بعمليات التنسيق والإشراف والمتابعة، وهو بالضرورة مُوجه نحو تحقيق أهداف الجامعة كما يُمكن اعتباره أيضاً منظاراً للأفراد تجاه الجامعة والبيئة المحيطة بها ويمكن هيكلة الجهات بطرق عديدة ومختلفة بحسب أهدافها.

المصطلح	التعريف
المؤسسة / المنظمة	جامعة المجمعة
الإدارة	الإدارة العامة للتطوير التنظيمي
الهيكل	الهيكل التنظيمي
الجهة / الجهات	وكالة / كلية / عمادة / إدارة عامة / إدارة / قسم مكتب / مركز / وحدة

### أسس ومنطلقات الدليل

تعريف الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف مفهوم الهيكل التنظيمي كالتالي:

1. مُخطَّط يُوضِّح خطوط السُّلطة، والحقوق، والواجبات

1. رؤية المملكة 2030م .
2. الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية.
3. التقارير السنوية لمتابعة الخطة الاستراتيجية.

## مرتكزات الخريطة

1. الأنشطة الرئيسية والفرعية.
2. التقسيمات الإدارية.
3. عدد المستويات الإدارية.
4. نطاق الإشراف.
5. خطوط السلطة.
6. مواقع الإدارات.
7. مراكز اتخاذ القرار.
8. المجالس واللجان الدائمة.

## أهمية الهيكل التنظيمي

1. يُساعد الهيكل التنظيمي الجامعة على النمو، والتقدم؛ وذلك بسبب الوضوح، والتركيز.
2. يُنظّم الهيكل التنظيمي التدفق للقيادة، والسلطة؛ فكل فرد في الجامعة لديه تصوّر واضح عن واجباته، وعن مُشرفيه، وعن المسؤول المُختصّ بتقديم التقارير.
3. يُساعد الهيكل التنظيمي الجامعة على التحليل، والفهم الصحيح لآلية العمل، ومعرفة الوُضع الراهن للجامعة.
4. يُرتّب الهيكل التنظيمي العلاقات في الجامعة.

للمُنظمة، والعاملين فيها، وينبثق الهيكل التنظيمي من أهداف واستراتيجيات الجهة.

2. مجموعة من المهمّات، والعمليّات، والاتّصالات التي يتمّ من خلالها رُبط العناصر، والمجموعات المُختلفة لعمل ما، ويتمّ من خلاله مُمارسة الإدارة لوظائفها؛ بحيث يُوضّح الأقسام الإداريّة، والوحدات التي تتشكّل منها الجامعة، علماً بأنّه يترتّب على مُستويات، ويُمثّل شكل الهرم، وترتبط المُستويات بخطوط السُلطة، وتتدفّق التعليمات والأوامر من خلاله، بالإضافة إلى تحديد كميّة وُضع الأدوار، والمسؤوليّات، والسلطات، وتنسيقها، وتحقيق تدفق المعلومات بين المُستويات الإداريّة المُختلفة.

## تعريف الخريطة التنظيمية

هي شكل أو رسم بياني يوضح شكل المنشأة ويصور الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي.

## الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم الهياكل

### مبادئ تصميم الهياكل

1. تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة.
2. الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى.
3. يعبر عن كل وظيفة بصندوق (مستطيل أو مربع).
4. رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى.
5. يمكن أن يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق.
6. خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.
7. تُرسم الخريطة إما بأسماء الجهات أو بالألقاب (مدير إدارة مثلاً) علماً بأن المعتمد في الجامعة أسماء الجهات.
8. كل (مستطيل أو مربع) في الخريطة التنظيمية يسمى وحدة تنظيمية .

5. يُساعد الهيكل التنظيمي الجامعة على الوصول إلى أهدافها، فيُنظر له على أنه أحد أهم الأدوات الإدارية فيها.
6. يُساهم الهيكل التنظيمي في توضيح الأقسام، والمستويات الإدارية، والدوائر، والشعب، والمسؤوليات الموكّلة لكلّ منهم.
7. يُعدُّ الهيكل التنظيمي وسيلة توضيحية تُساعد على دراسة تاريخ الجامعة، وتطوُّرها الوظيفي خلال فترات زمنية مُعيَّنة.
8. يُساعد الهيكل التنظيمي الجامعة في الكَشْف عن الأخطاء الموجودة في جهات التنظيم، ومُعالجتها، وذلك من خلال كَشْف العلاقات غير الصحيحة، والازدواجية في المهمّات.
9. يُساهم الهيكل التنظيمي في تدريب الموظَّفين الجُدد الذين يلتحقون بالعمل في الجهات، وذلك من خلال توضيح الأقسام لهم، وبيان مواقعهم فيها، وتوضيح رؤسائهم، ومرؤوسِيهم، والأفراد الذين سيتمّ التواصُل معهم.

## خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- 1- الملائمة
- 2- الواقعية
- 3- المرونة
- 4- الوضوح
- 5- البساطة وعدم التعقيد

## مؤشرات نجاح تصميم هيكل تنظيمي

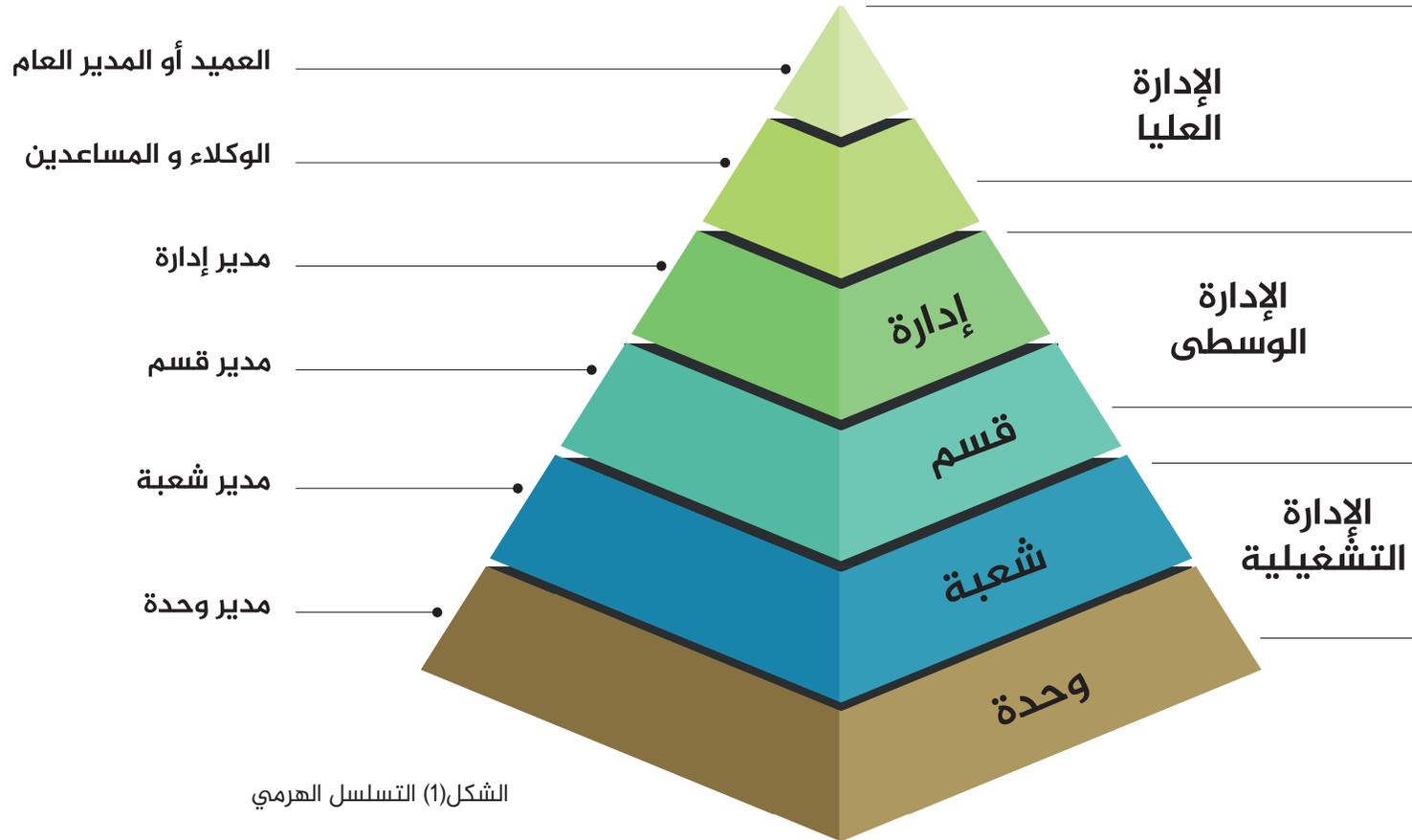
7. تضخم الهيكل التنظيمي القائم.
8. قلة كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي القائم.

- 1- قدرته على تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم.
- 3- سلاسة وسهولة العمليات.
- 4- الرقابة والانضباط.

## أبرز الأسباب التي تدعو إلى تعديل الهيكل التنظيمي

1. عدم توافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية ومهام واختصاصات المنظمة.
2. إضافة أنشطة رئيسة جديدة أو التوسع في نشاط قائم.
3. عدم ملائمة نطاق الاشراف (اتساعاً أو محدودية) لدى الإدارة العليا.
4. تعدد المستويات الإدارية دون مبرر.
5. ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية العليا.
6. عدم وجود رقابة فعالة.

## التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية



## أنواع الهياكل التنظيمية

3. تسهيل عملية الرقابة، والإشراف على الدوائر، والأقسام داخل المنظمة.
4. المساهمة في حلّ قضايا المنظمه، وذلك من خلال تمكين الرئيس الإداري، وتوفير المُساعدات الإدارية والفنية له.
5. إمكانية تدريب الموظفين على تأدية المهّمات والأعمال بالإضافة إلى تمكين المشرفين من الرقابة على الأعمال.

تختلف الهياكل التنظيمية الموجودة بشكل عام تبعاً لأهداف المنظمة، وسُلم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية ما يلي:

## الهيكل التنظيمي الوظيفي

### العيوب

1. صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض.
2. الغموض في تحديد السلطات، والمسؤوليات، وبالتالي ينتج عنه تهرّب الأفراد من المسؤوليات؛ وذلك بسبب الازدواجية في الإشراف بين الفنيين، والتنفيذيين.
3. الفوضى الإدارية الناشئة عن عدم المقدرة على تطبيق النظام في المستويات الدنيا من التنظيم.

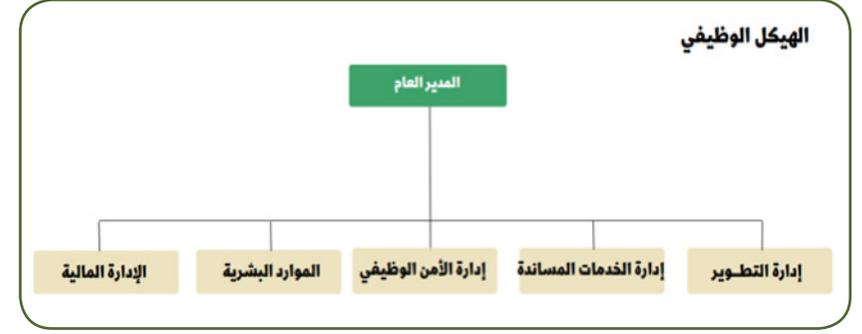
يُعرّف أيضاً بالهيكل التنظيمي البيروقراطي؛ وهو الأكثر شيوعاً في المنظمات حيث يكون كلّ موظّف مُخصّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره ومسؤولياته واضحة؛ فالهيكل التنظيمي الوظيفي يتمّ تحديده وفقاً للتخصص ويتم تقسيم المنظمة إلى أقسام مختلفة كما في الشكل رقم ( 2 ) وهو الهيكل المعمول به في الجامعة .

### المميزات

1. وجود مبدأ التخصصية في الوظائف، والأقسام، والدوائر.
2. توفّر خبراء، ومُختصّين في جميع المجالات .

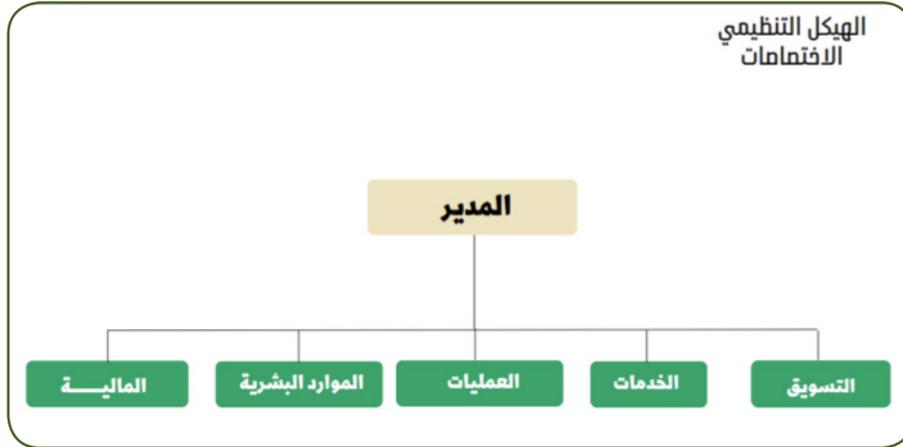
## العيوب

1. بطء في اتخاذ القرارات نتيجة طول الهرم الوظيفي.
2. عدم المرونة.
3. اختناقات تنظيمية بسبب محدودية مشاركة المعلومات على المستوى الأفقي.



الشكل (2) الهيكل التنظيمي الوظيفي

## هيكل الاختصاصات



الشكل (3) هيكل الاختصاصات

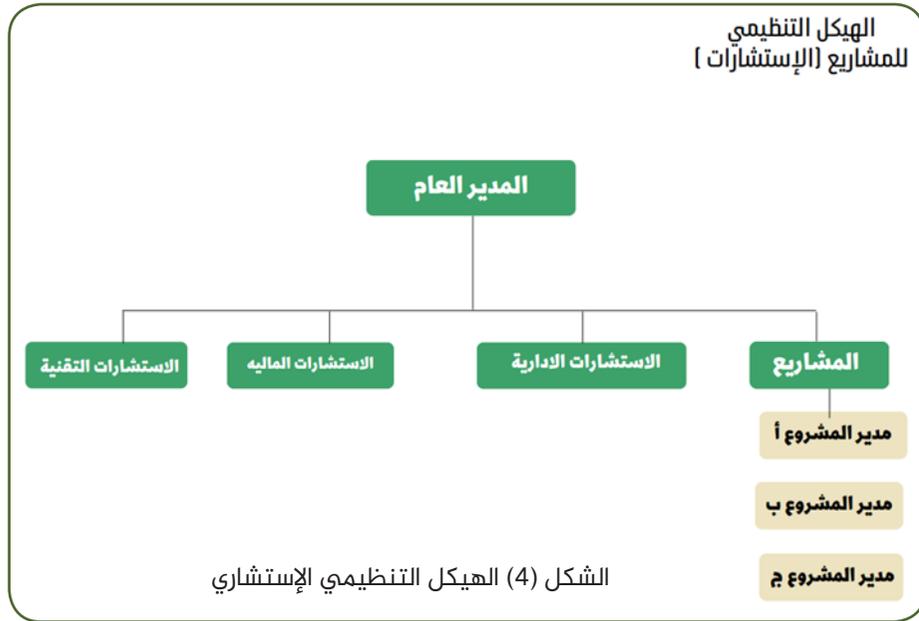
يتم من خلاله تجميع النشاطات والأعمال المتشابهة (الاختصاصات) في بيئة مستقرة وأعمال روتينية مع قلة الحاجة للتنسيق بين وحداته التنظيمية كما في الشكل (3).

## المميزات

1. وضوح الأدوار وفعالية الرقابة.
2. وجود موارد بشرية متخصصة وفعالة.
3. إدارة المخاطر المركزية متكاملة.

## العيوب

1. الصراع بين الإداريين، والفنيين في المؤسسة؛ وذلك نتيجة لزيادة الاحتكاك فيما بينهم.
2. رغبة الفنيين في ممارسة السلطة التنفيذية مما ينتج عنه ازدواجية في السلطات، وعدم المقدرة على تتبّعها.



## الهيكل التنظيمي الاستشاري

الهيكل التنظيمي الاستشاري يدمج بين نوعين من الهياكل؛ فيتضمّن الهيكل التنفيذي، والهيكل الوظيفي، وتكون السلطة فيه سلطة مركزية موحدة، كالهيكل التنفيذي، ويُستفاد منة في مبدأ التخصصية في العمل، إضافة إلى وجود الخبراء، والمختصين الذين يُقدّمون المساعدة، والمشورة للرؤساء، والإداريين في العمل كما في الشكل (4).

## المميزات

1. اشتماله على مبدأ التخصصية في العمل.
2. مُساعدة الخبراء، والفنيين للرؤساء الإداريين، ممّا يُؤدّي إلى تمكين الرؤساء.
3. توفير معلومات تُساعد على اتّخاذ القرار.
4. تنمية، وزيادة خبرات الإداريين المُخوّلين بالسلطة الإدارية.

## الهيكل الجغرافي

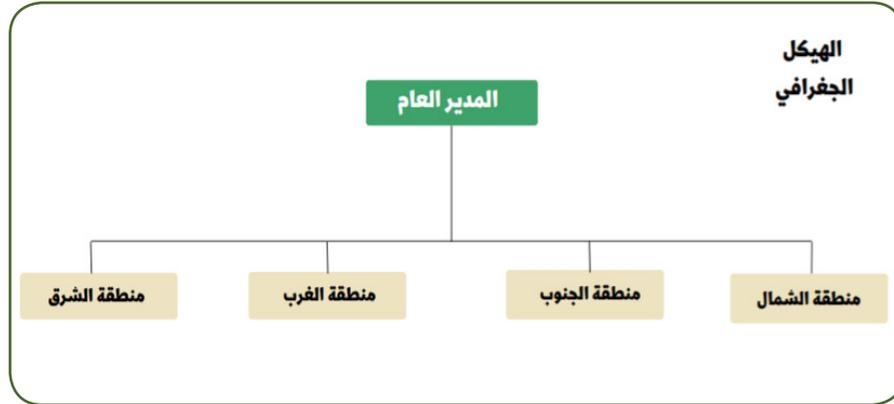
يُعرف بامتلاك كل منطقة للسيطرة الكاملة على جميع الأنشطة داخل حدودها وسط انعدام اللامركزية في اتخاذ القرارات مع سرعة التسويق والوصول للمتعاملين كما في الشكل رقم (5).

## المميزات

1. تقليل التكلفة.
2. القرب من المتعاملين.

## العيوب

1. الازدواجية في العمليات والاختصاصات.
2. وجود احتمال للتعارض أو التكرار.
3. صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة.



الشكل (5) الهيكل الجغرافي

## هيكل العملاء

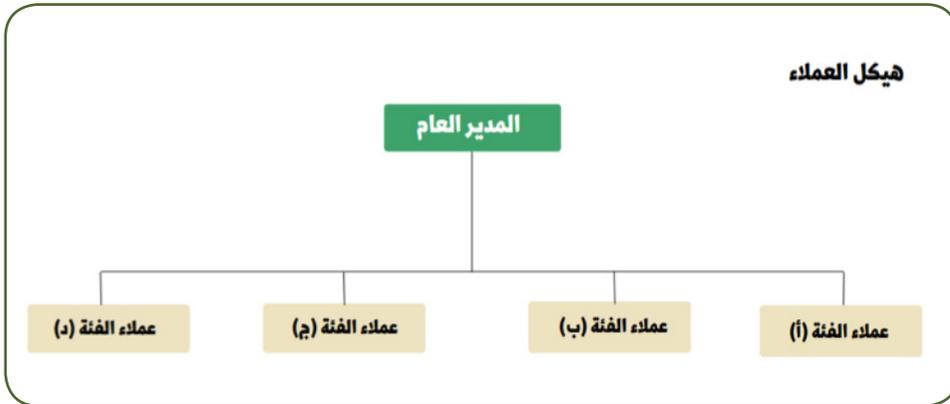
نعرف من خلال هذا الهيكل كيف يتم تقسيم الأعمال والأنشطة حسب المتعاملين بحيث يتم تصنيفهم حسب الأهمية وتقل فيه المركزية والرسميه بشكل كبير كما في الشكل رقم (6).

## المميزات

1. خدمة العملاء حسب احتياجاتهم.
2. سهولة التنسيق.
3. ضمان الجودة.
4. سهولة قياس الأداء.
5. سرعة اتخاذ القرار.

## العيوب

1. ارتفاع التكلفة.
2. ازدواجية الجهود.



الشكل (6) هيكل العملاء

## هيكل العمليات

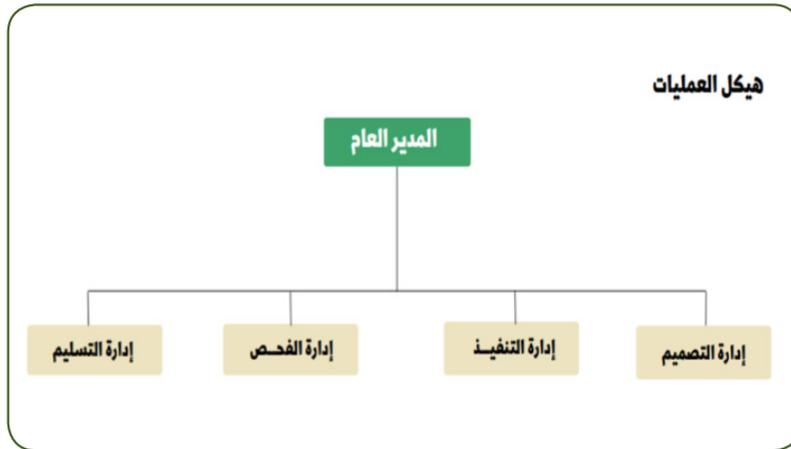
غالباً ما يستخدم هذا النموذج للجهات ذات الحجم الكبير مما يؤدي إلى سير العمل من خلاله بشكل متناسق كما في الشكل رقم (7) .

## المميزات

1. سرعة تدفق المعلومات.
2. استخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية.
3. توفر الخبراء لحل المشاكل.

## العيوب

1. ارتفاع النفقات بسبب زيادة عدد المدراء.
2. صعوبة قياس التكاليف.



الشكل (7) هيكل العمليات

## الهيكل الهجين

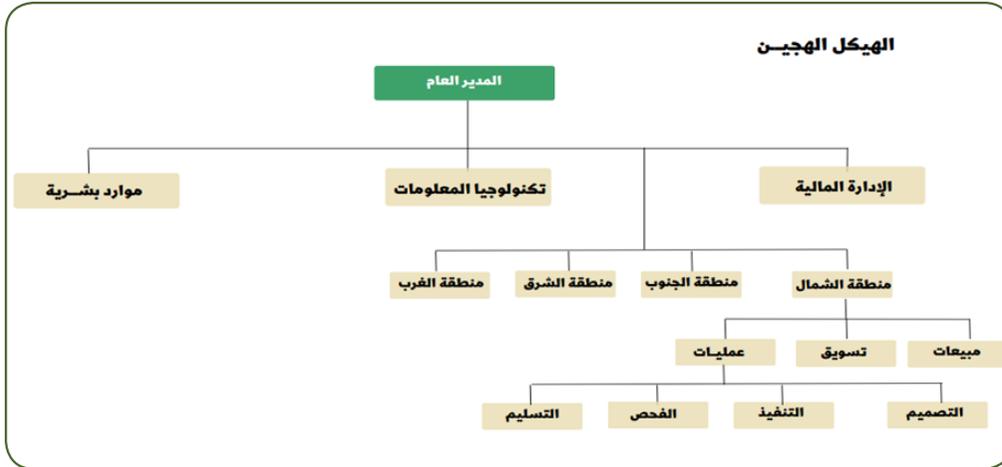
يُعرف بالنموذج الذي يمزج بين نوعين أو أكثر من الهياكل ويستعمل للجهات التي لديها تنوع في استراتيجيتها الأسواق والخدمات ولا يمكن تحقيق استراتيجيتها عن طريق نوع واحد من الهياكل كما في الشكل رقم (8).

## المميزات

1. القدرة على حل المشاكل.
2. القدرة على دمج مواطن القوة والاستغناء عن مواطن الضعف.

## العيوب

1. الازدواجية.
2. صعوبة الرقابة.
3. صعوبة التطبيق.



الشكل (8) الهيكل الهجين

## مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي

### 3. مبدأ التجانس والتكامل

يتم تصميم الهيكل التنظيمي وذلك من خلال جمع الأعمال التي تتكامل وتتجانس فيما بينها في قسم تنظيمي واحد مما يُحقّق الفعاليّة في العمل، والتدفّق السلس للمعلومات، وبالتالي إنجاز الأهداف والمهمّات ليتناسب مع مؤهلات و أدوار الموظفين الحالية.

عند تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي، لا بُدّ من النظر إلى أسس عدّة، والتي تُعتبر نقاطاً مرجعيّة في عمليّة اتّخاذ القرار فيما يخصّ الأمور التنظيميّة، ومن هذه المبادئ:

### 1. مبدأ التخصصية في العمل

حيث يتمّ تجميع الأعمال المتشابهة وذات التخصّص الواحد في المنظمة تحت قسم واحد وذلك لتحقيق أقصى كفاءة مُمكنة.

### 2. مبدأ الأهميّة النسبيّة للأنشطة الرئيسة

وهو إعطاء الأولويّة، والأهميّة للأنشطة الرئيسة التي تُحقّق أهداف المنظمة.

## أبرز الأخطاء الشائعة في تصميم الهياكل التنظيمية

1. تضخم الهيكل التنظيمي وذلك بافتعال التقسيمات التنظيمية بما لا تبرره طبيعة الاختصاصات وحجم النشاطات.
2. الخلط بين الهيكل التنظيمي الذي يمثل الوحدات التنظيمية والهيكل الوظيفي الذي يمثل الوظائف.
3. عدم توحيد المسميات التنظيمية للمستويات الإدارية المختلفة فيتم استخدام عدة مسميات لنفس الوظيفة كرئيس قسم أو مدير قسم.
4. ان لا تعكس المسميات الوظيفية المهام الفعلية للوظيفة.
5. عدم وجود وصف للاختصاصات التنظيمية.
6. كتابة وصف مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية بشكل مطول كإجراءات عمل تفصيلية.
7. ذكر مهام الوحدات التنظيمية البديهية والقليلة الأهمية في البداية وذكر الدور الفعلي والمهام الرئيسية لاحقا أو حتى إغفالها.
8. الرغبة في تطبيق أفضل الممارسات الخاصة بهياكل جهات عالمية والتي تختلف في ظروفها وإمكانياتها عن وضع الجهة المعنية.
9. عدم أخذ رأي منسوبي الجهة اثناء تطوير الهيكل التنظيمي.

## إجراءات تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية في جامعة المجمعة

1. دراسة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة والجهة دراسة مستفيضة .
2. مراعاة اتساق رؤية ورسالة وأهداف الجهة مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
3. تحديد (مراجعة) مهام وصلاحيات الجهة المراد إعداد هيكل تنظيمي لها أو تطويره من خلال الدليل التنظيمي للجامعة وقرار إنشاء للجهة.
4. حصر التخصصات والموارد البشرية والمادية للجهة.
5. تحديد نوع الهيكل التنظيمي للجهة وهو الهيكل التنظيمي الوظيفي غالباً.
6. إعداد نموذج أولي للهيكل يحقق أهداف الجهة ويتناسب مع مواردها. مع توضيح مهام وصلاحيات أقسامه المختلفة.
7. توجيه خطاب للإدارة العامة للتطوير التنظيمي من الجهة المعنية يبين مبررات طلب التعديل أو بناءة مع إرفاق المهام والاختصاصات المرتبطة بالهيكل المقترح و إرفاق الخريطة التنظيمية للهيكل.
8. يتم دراسة هذا التصور المقترح من قبل إدارة الهياكل التنظيمية.
9. يعرض الطلب على اللجنة المختصة في الجامعة لأخذ الموافقة على التعديل إن رأت ذلك.
10. يتم مخاطبة الجهة مقترحة الهيكل من قبل الإدارة باعتماد هيكلها الجديد بعد إجراء التعديلات اللازمة.
11. تنشر الجهة هيكلها التنظيمي على موقعها الإلكتروني بالجامعة ويتم العمل به.

## المراجع

1. تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي (دليل إرشادي وأدوات علمية الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي 2014م).
2. مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، محمود أحمد عبد الفتاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2012م.
3. التنظيم (الدليل التنظيمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) أحمد ماهر الطبعة: الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2015م.
4. ويكيبيديا 2022/6/30 ( <https://cutt.us/I8vln> )

## للتواصل مع الإدارة



016 404 1414 ☎ 016 404 1414



gapd@mu.edu.sa



جامعة المجمعة  
Majmaah University

الإدارة العامة للتطوير التنظيمي



[mu.edu.sa](http://mu.edu.sa)