

وكالة الجامعة
للتطوير والجودة



الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية

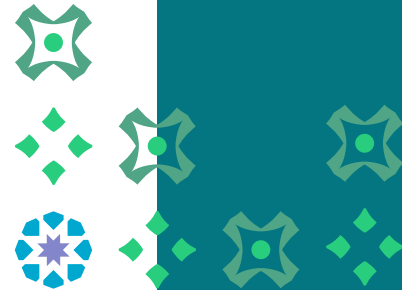
الإصدار الأول ١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م

إدارة التميز المؤسسي

الدليل الإرشادي

الدليل الإرشادي لتصميم
وتطوير الهياكل التنظيمية

الإصدار الأول ١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م





المقدمة



يأتي الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية في إطار سعي وكالة الجامعة للتطوير والجودة لدعم جميع الوحدات التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالممارسات الفضلى والأدوات العملية تحسين ممارسات تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية القائمة، وذلك لما لجانب التصميم والتنظيم الإداري من أهمية في تحقيق الرؤية والغايات المنشودة لجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

تهدف وكالة الجامعة للتطوير والجودة لجعل الدليل مرجعاً سهلاً وميسراً للقائمين على تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية في الجامعة، وإقراره كمنهجية متبعة لاعتماد الهياكل التنظيمية مما يحقق الشفافية، وسلاسة التنفيذ ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، بغرض الاسترشاد والاستفادة.

وكيلة الجامعة للتطوير والجودة
د. هدى بنت عمر الوهبي

مفاهيم ودلالات

إعادة التنظيم الإداري

تعني تصحيح الوضع القائم من خلال إحداث تغييرات في الوحدات التنظيمية وارتباطاتها التنظيمية



الدليل التنظيمي

هو كتيب يتضمن معلومات تنظيمية عن مختلف الوحدات بالجامعة



التطوير التنظيمي

هو إطار للتغيير المخطط له، تقوده القيادة لمساعدة الوحدات التنظيمية للتكيف في البيئة المحيطة



الوظائف الأساسية

هي الوظائف التي تحقق الهدف الأساسي الذي نشأت من أجله الوحدة التنظيمية



الهيكل التنظيمي

هو إطار يوضح التقسيمات الإدارية مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتتوضح فيه صلاحية اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية



إعادة الهيكلة

تعني إحداث تغييرات جوهرية في المستويات العليا للهيكل التنظيمي والارتباطات التنظيمية الخاصة بها



الجامعة

هي جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

مصفوفة الصلاحيات

هي الوثيقة التي ترسم علاقات واضحة للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة

المقارنة المرجعية

هي مقارنة أحد مهام الوحدة التنظيمية أو ارتباطها التنظيمي مع مثيله بغرض الاستفادة والتطوير

مهام الوحدات التنظيمية

هي مجموعة الأعمال المطلوب تنفيذها من قبل مجموعة العاملين في الوحدة التنظيمية بما يتناسب مع لوائح وسياسات وإجراءات العمل المحددة

الوظائف المساندة

هي الوظائف التي تخدم وتدعم الوظائف الأساسية لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية

مكتب

هو وحدة تنظيمية يتبع مستوى تنظيمي أعلى منها

وحدة

هي وحدة تنظيمية تحتوي على مجموعة مكاتب تتبع مستوى تنظيمي أعلى منها

الإدارة

هي وحدة تنظيمية إدارية تحتوي على مجموعة وحدات تتبع مستوى تنظيمي أعلى منها

الإدارة العامة

هي وحدة تنظيمية كبرى في الجامعة تتبع رئيسة الجامعة مباشرة أو إحدى وكالات الجامعة وتضم عدة وحدات تنظيمية

وكالة الجامعة

هي وحدة تنظيمية كبرى في الجامعة تتبع رئيسة الجامعة مباشرة وتضم عدة وحدات تنظيمية

◆ الهدف من الدليل

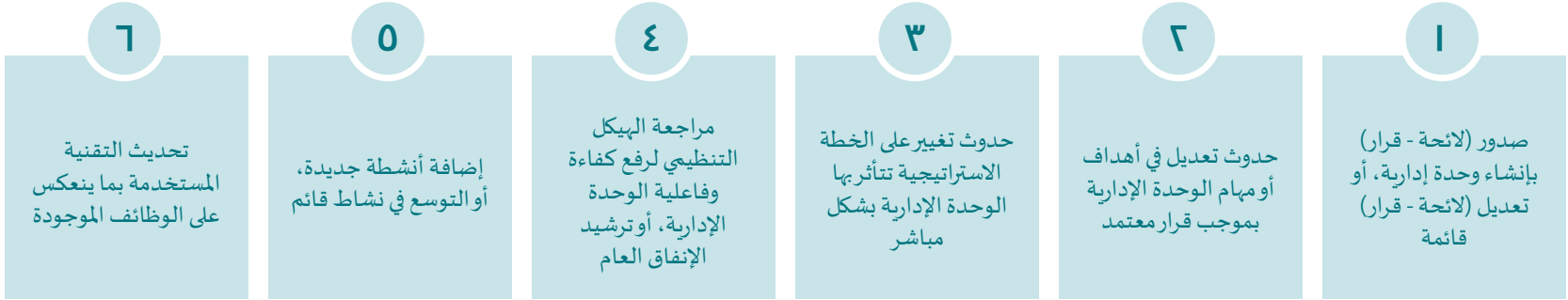
يهدف الدليل إلى إرساء المعايير الموحدة اللازمة لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية في الجامعة بما يدعم عملية مراجعتها وتقييمها بشكل دوري من قبل وكالة الجامعة للتطوير والجودة، ليكون وسيلة عملية لمساعدة وحدات الجامعة على تطوير هياكلها التنظيمية بفعالية.

◆ الجهات المستفيدة من الدليل

يستفيد من هذا الدليل جميع الوحدات الإدارية في الجامعة المدرجة بالقرار رقم ٤٣٠٨ بتاريخ ١٤٤١/٩/٣ هـ وأي وحدة يتقرر سريانه عليها بقرار من رئيسة الجامعة. بحيث تخضع كافة أنواع وأشكال الهياكل التنظيمية سواء الجديدة أو المعدلة لهذه المعايير.



◆ مبررات إعادة التنظيم الإداري



V

وجود عيوب تنظيمية قائمة تؤثر على كفاءة الهيكل التنظيمي مثل:

ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية	عدم ملاءمة نطاق الإشراف	الحاجة إلى تغيير مواقع اتخاذ القرار	عدم وجود رقابة فعالة في تقسيم تنظيم معين	المبالغة في تقسيم الأنشطة بين وحدات تنظيمية متعددة	الازدواجية	عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية	تعدد المستويات الإدارية دون مبرر	فشل التنظيم الإداري في الاستجابة
---	-------------------------	-------------------------------------	--	--	------------	---	----------------------------------	----------------------------------

◆ ضوابط إعادة التنظيم الإداري

إن عملية التنظيم الإداري ليست هدفاً بحد ذاتها، بالتالي ينبغي ألا تتم دون وجود سبب أو أكثر، والتي تعتبر انعكاساً للاحتياجات الفعلية للوحدات الإدارية.

لذلك لابد من مراعاة أهم الضوابط التالية عند اتخاذ قرار إعادة التنظيم الإداري:

❁ أن يتلاءم الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية للجامعة والتوجهات المستقبلية.

❁ مرور وقتٍ كافٍ على تعديل الهيكل التنظيمي القائم، والحصول على نتائج ملموسة للحكم على مدى كفاءته وفعالته لإتاحة الفرصة لاستقرار العمليات والأفراد.

❁ البعد عن الاعتبارات والمنافع الشخصية عند طلب إعادة التنظيم الإداري.



◆ الهيكل التنظيمي

يوضح الهيكل التنظيمي - ويسمى بهيكل التنظيم الإداري، أو الخريطة التنظيمية - التقسيمات والوحدات التنظيمية التي يتكون منها على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكلاً هرمياً وترتبط ببعضها بخطوط السلطة التي تناسب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات. وتتلخص أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي:



0

هذا ويجب أن يشمل الهيكل التنظيمي العناصر الرئيسية التالية:

المجالس المنظمة للنشاط الرئيسي (إن وجدت)	الأنشطة الرئيسية والفرعية	التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية	خطوط السلطة (العلاقات التنظيمية)	مواقع الوحدات الإدارية
--	---------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------

◆ محددات الهيكل التنظيمي

تعد العناصر التالية من أهم المحددات المؤثرة في الهيكل التنظيمي:

❁ **البيئة المحيطة:** لا بد أن تتفاعل الوحدة الإدارية مع بيئتها وتتكيف معها، ولا بد للهيكل التنظيمي من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية على السواء لضمان الاستقرار والتطور.

❁ **القوة والسيطرة:** سياسات الإدارة العليا في الجامعة التي تمتلك السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للوحدة الإدارية.

❁ **الاستراتيجية:** الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية وعليه فإن أي تحليل للهيكل التنظيمي لا بد من مواءمته مع أهداف الجامعة واستراتيجيتها.

❁ **حجم الوحدة الإدارية:** تأثير حجم الوحدة الإدارية على التعقيد والرسمية والمركزية.

❁ **التقنية:** تؤثر بشكل مباشر ومستمر في مستوى علاقات الأفراد بالوحدة الإدارية، وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء، والإنجاز وغيره.



◆ الدليل التنظيمي

يفصّل الدليل التنظيمي للجامعة عناصر التنظيم الإداري الأساسية، وأهمها:

الارتباط التنظيمي للوحدة	الهدف من الوحدة	مهام واختصاصات الوحدة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	مكونات الدليل التنظيمي
<p>تكتب العلاقة الإدارية للوحدة لفظاً يوضح العلاقة بالوحدة الأعلى مباشرة.</p>	<p>الهدف المباشر والمحدد من سبب وجود هذه الوحدة في التنظيم الإداري.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • توضيح وتحديد المعلومات الأساسية عن مهام جميع الوحدات التنظيمية للجامعة، وضمان عدم الازدواجية أو التداخل. • تتكامل عملية وصف المهام عملية رسم الهيكل التنظيمي وتشكلان معاً أهم محتويات الدليل، ويكن عن طريقها الحكم على مدى فعالية الهيكل التنظيمي، وذلك بالتحقق من قيام الوحدات التنظيمية بخدمة الهدف الذي أنشأت من أجله. 	<p>يُعد الهيكل التنظيمي أهم محتويات الدليل بحيث يترجم الأهداف الأساسية والنشاطات إلى وحدات تنظيمية مترابطة بخطوط السلطة والاتصال.</p> <p>ويُبرز الهيكل التنظيمي ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تسمية النشاطات؛ بحيث تظهر على الرسم بأسمائها المعبرة عن مجموعة من المهام التي تمارسها كل وحدة تنظيمية على كل مستوى مثل الشؤون القانونية، العلاقات العامة، الموارد البشرية... الخ. • تسمية مستوى الوحدة التنظيمية؛ وتأتي بعد تسمية الوظائف في الأهمية بحيث تعبر عن مستواها الإداري في سلم المستويات الإدارية مثل إدارة الشؤون القانونية، إدارة العلاقات العامة، إدارة الموارد البشرية... الخ. • العلاقات الإدارية: تبرز العلاقات الإدارية المباشرة (السلطة والمسؤولية) على الرسوم وتمثل عن طريق خط واحد مستمر يربط الوحدة التنظيمية بالوحدة الأعلى مباشرة وبالوحدات الأدنى التابعة لها مباشرة. 	<p>◆ ◆ ◆ ◆ ◆</p>

وينشأ الطلب بتحديث الدليل التنظيمي (إضافة / إلغاء / تعديل) - عند وجود حاجة - بواسطة المسؤول الأول عن الوحدة التنظيمية المعنية، ويتم ذلك من خلال تقديم طلب إلى وكالة الجامعة للتطوير والجودة المعنية بكل ما يتعلق بالتنظيم الإداري في الجامعة وفقاً للصلاحيات المخولة لها، بحيث يكون الطلب مدعماً بالوثائق المطلوبة، وأهمها:

❁ المهام المقترحة للوحدات التنظيمية المتأثرة.

❁ مبررات التعديل.

❁ آلية تطبيق التعديل المقترح.

❁ الهيكل التنظيمي الحالي.

❁ التأثيرات المالية والبشرية والإدارية المترتبة

❁ الهيكل التنظيمي المقترح.

على هذا التعديل.

❁ المهام الحالية للوحدات التنظيمية المتأثرة.

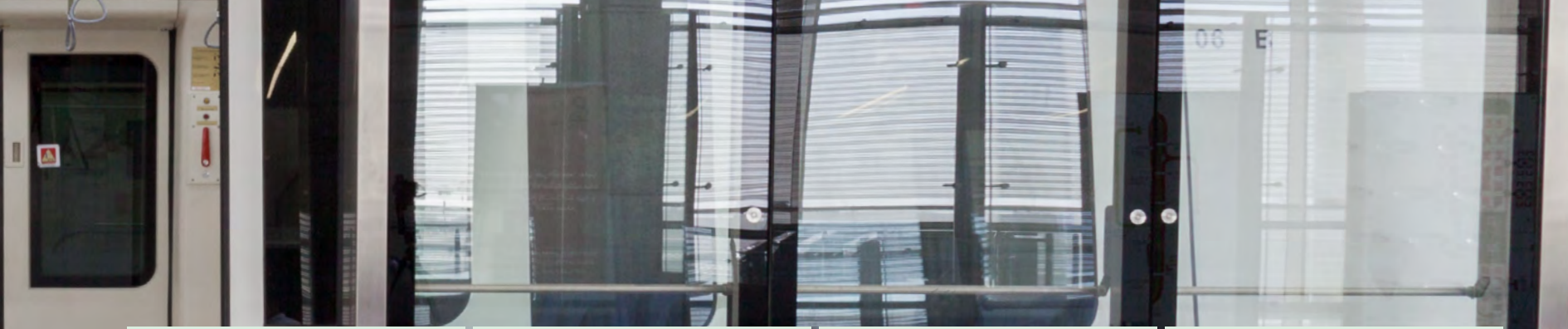
إن عملية التطوير التنظيمي هي عملية ديناميكية ومستمرة، من خلال مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي بشكل دوري وفقاً للمستجدات والمتغيرات التي تطرأ على الجامعة. ولكن يجب مراعاة عدم تقارب الفترات التي تجري فيها التعديلات على الهيكل التنظيمي، حيث أنه في ظل الظروف الطبيعية يمكن مراجعة الهيكل التنظيمي عند تحديث الخطة الاستراتيجية.



◆ المبادئ والأسس التنظيمية

تستند عملية تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي على مبادئ وأسس تنظيمية رئيسة تعتبر بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة.

نطاق الإشراف	التكامل والتجانس	الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية	تجميع الوظائف
<p>◆ طبيعة النشاط ومدى صعوبته، أو مسؤوليته، وهل هو عمل روتيني متكرر؟ أم عمل متنوع ومعقد يتطلب بحثاً ودراسة؟</p> <p>◆ مدى استخدام أنظمة التقنية الحديثة في العمل بما يقلل من عدد العاملين، وبالتالي تسهيل عمليات الإشراف.</p> <p>◆ مدى اتساع نطاق التقسيمات التي يتم الإشراف عليها، فكلما كانت هذه التقسيمات منتشرة في أماكن متعددة ازدادت صعوبة أداء مهام الإشراف.</p> <p>✽ تجدر الإشارة إلى ضرورة تفادي وجود مرؤوس واحد فقط لرئيس الوحدة التنظيمية أي أن الحد الأدنى لعدد المرؤوسين هو اثنان.</p>	<p>ضم الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء، وزيادة في التنسيق وتدفق المعلومات.</p>	<p>إعطاء الثقل والاهتمام الملانم للأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف الجامعة بشكل مباشر، ثم يتم إفراد تقسيم تنظيمي مستقل لكل نشاط رئيس. وهذا المبدأ هو الأساس الذي يتم بناءً عليه تحديد المستوى التنظيمي (وكالة/ إدارة/ قسم/ وحدة...)</p>	<p>تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف.</p> <p>ويجب مراعاة التحديد، والدقة، والوضوح في صياغة الاختصاصات كما يجب أن توضح هذه الاختصاصات علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى؛ لضمان انسياب العمل وتحقيق التنسيق المطلوب.</p>



وحدة الأمر

ألا يتلقى المرؤوس أوامره إلا من رئيس واحد فقط في الموضوع ذاته وألا تتم محاسبته من قبل أكثر من شخص واحد.

ولكن في بعض الأحيان ووفقاً لمتطلبات العمل ولتنوع الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون للموظف تبعية إدارية وتبعية فنية في الوقت نفسه ويكون الأسلوب الأمثل لتطبيق هذا المبدأ بالتحديد السليم للاختصاصات بشكل واضح ودقيق بحيث تختص الرئاسة الفنية بكيفية أداء العمل وإجراء المتابعة الفنية، وتختص الرئاسة الإدارية بالموافقة على الإجازات، ومتابعة الحضور والغياب.

الرقابة الفاعلة

تجنب تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية.

المركزية واللامركزية الإدارية

المركزية تركيز السلطة في يد الرئيس، وعلى نقيضها فإن اللامركزية تتمثل في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى، ويمكن التخفيف من حدة المركزية الإدارية عن طريق تفويض الصلاحيات.

التسلسل الإداري أو تسلسل الأوامر

هو خط السلطة الذي يربط جميع الموظفين في تقسيم تنظيمي معين ويعمل على تحديد التبعية الإدارية، وآلية رفع مخرجات العمل والتقارير، أي يحدد العلاقة التنظيمية المباشرة، وتسلسل المستويات الإشرافية بما يتناسب مع السلطات المخولة لكل منها وتدفقها من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في خط مستمر يسمى "خط التسلسل الإداري".



الاتصال الداخلي الفعال

هو الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة الإمكانيات، واستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الجامعة من أجل تحقيق فهم مشترك، وتسهيل وصول وتوفر المعلومات المهمة، ليتم اتخاذ القرارات بشكل صحيح، وفي الوقت المحدد.

التوازن التنظيمي

يتمثل هذا المبدأ في تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حجم، ونوع، وعدد، وتبعية الوحدات التنظيمية؛ إذ لا يمكن أن تتبع ثماني إدارات لقطاع معين، وإدارتين فقط لقطاع آخر، أو أن تكون الوحدات التنظيمية المساندة أكثر من الرئيسية/الفنية أو أن عدد الوظائف، أو الموظفين العاملين في النشاطات المساندة أكثر من النشاطات الرئيسية/الفنية.

المرونة

مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل، ومستوى المسؤولية والصلاحيية اللازمة لتنفيذ الأعمال، وضرورة توفر المرونة والانسائية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات وانسيابها، وإمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات.

نقطة اتصال واحدة

وجود واجهة واضحة مع المتعاملين/الجمهور/الشركاء الاستراتيجيين لفهم احتياجاتهم وتلبيتها ونقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات والدعم.

◆ خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

خطوات إعداد هيكل تنظيمي لوحدة إدارية جديدة وفقاً لأفضل الممارسات متمثلة بالشكل التالي:

- الخطوة الأولى: تحليل اللوائح والمهام والأهداف الإستراتيجية. ❁
- الخطوة الثانية: عمل المقارنة المرجعية. ❁
- الخطوة الثالثة: إعداد النموذج الإجرائي. ❁
- الخطوة الرابعة: إعداد الهيكل التنظيمي. ❁
- الخطوة الخامسة: تحديد مهام الوحدات التنظيمية ومسؤولياتها. ❁



◆ الضوابط الواجب مراعاتها عند تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية

تعد العناصر التالية من أهم المحددات المؤثرة في الهيكل التنظيمي:

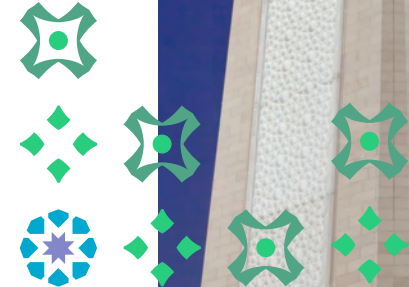
❁ ضرورة مراعاة عدم تجزئة النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي وعدم تسمية أي وحدة تنظيمية باسم الوحدة التابعة لها، أو الأعلى منها في المستوى مثال: إدارة التخطيط الاستراتيجي، ووحدة تتبع لها تنظيمياً بنفس المسعى وحدة التخطيط الاستراتيجي.

❁ تجميع الأنشطة المتعلقة بخدمة المتعاملين في وحدة تنظيمية واحدة، وأن يراعى تسلسل المعاملات والموافقات والقرارات وخط سير أي منها عند تحديد الارتباطات والعلاقات التنظيمية.

❁ أن يراعى حجم العمل، وطبيعته، ومعدل تكراره لتحديد مستوى الوحدة التنظيمية (وكالة / إدارة عموم / إدارة / قسم / وحدة / مكتب).

❁ ألا تتجاوز نسبة الوحدات التنظيمية المتعلقة بالوظائف والمهام المساندة عن ثلث مجموع الوحدات التنظيمية في المستوى ذاته.

❁ أن يراعى عدم الازدواجية والتكرار في المهام والمسؤوليات.



◆ مبررات إعادة التنظيم الإداري

الأسباب الرئيسية التي تستوجب التعديل هي على سبيل المثال:

١

عدم توافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية ومهام واختصاصات الوحدة التنظيمية، أو بسبب صدور قرار جديد، أو سياسة جديدة من مرجع أعلى

٢

اعتماد استراتيجيات وسياسات سواء على مستوى الجامعة، أو الوزارة تتطلب تعديل الهيكل التنظيمي لتعزيز التنافسية، أو رفع كفاءة وفعالية الأداء أو ترشيد الإنفاق العام أو غيرها

٣

إضافة أنشطة رئيسية جديدة، أو التوسع في نشاط قائم على مستوى القطاعات أو الإدارات

٤

عدم ملاءمة نطاق الإشراف (اتساعاً، أو محدودية)

٥

تعدد المستويات الإدارية دون مبرر، وطول خط التسلسل والتبعية الإدارية

٦

ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية العليا

٧

عدم وجود رقابة فعّالة

٨

عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والمساندة نتيجة التضخم في حجم الهيكل التنظيمي القائم

٩

قلة كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي القائم

١٠

ظهور مشكلات بسبب الازدواجية أو التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية نتيجة لعدم الدقة في تحديد الاختصاصات الرئيسية لمكونات الهيكل التنظيمي

ومن التغيرات التي قد تنتج عن عملية إعادة الهيكلة:

- ❁ استحداث، أو إلغاء وحدات تنظيمية معينة.
- ❁ دمج، أو فصل بعض الوحدات التنظيمية.
- ❁ رفع، أو تقليل مستوى وحدة تنظيمية معينة.
- ❁ تعديل التبعيات التنظيمية لوحدات تنظيمية معينة.
- ❁ تعديل، أو تغيير مسميات وحدات تنظيمية معينة.
- ❁ إيجاد، أو تعديل، أو نقل، أو إلغاء مهام ومسؤوليات وحدات تنظيمية معينة.

منهجية إعادة الهيكلة:

- ❁ الخطوة الأولى: دراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة.
- ❁ الخطوة الثانية: وضع التوصيات والخيارات التنظيمية.
- ❁ الخطوة الثالثة: تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية الجديدة المتأثرة.



تتكون عملية إعداد الهيكل التنظيمي العام من خطوتين رئيسيتين هما:

تجميع الأنشطة.

تحديد العلاقات التنظيمية.

◆ تجميع الأنشطة

تعتبر خطوة تجميع الأنشطة الخطوة الرئيسة التي يتم عندها تجديد شكل ومكونات الهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية المستحدثة، ويتم في ضوء ظروف كل جهة، وذلك من ناحية الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لها، والظروف البيئية المحيطة بها حيث يتوقف كل ذلك في النهاية على حجم هذه الوحدة التنظيمية، وتتم هذه الخطوة عن طريق تجميع الأنشطة ووضعها في وحدات تنظيمية.

ولتسهيل المهمة يفضل البدء بتحديد وتجميع الأنشطة الاستشارية والمعاونة (الأنشطة المساندة) وأنشطة الرقابة، وهذه الأنشطة تكاد تكون نمطية (متشابهة) على اختلاف أهدافها.

أمثلة الأنشطة الاستشارية (التخطيط والمتابعة، الشؤون القانونية التطوير والبحوث... الخ) وأمثلة الأنشطة المالية، الخدمات العامة نظم المعلومات، السكرتارية... الخ) وأمثلة لأنشطة الرقابة (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، إدارة المشاريع، إدارة الأداء ... الخ).

ثم التركيز على الأنشطة الرئيسة وتجميعها بالشكل المناسب وفقاً لأهميتها النسبية في تحقيق الأهداف.





وهناك عدة أنواع لتجميع الأنشطة في الهياكل التنظيمية:

هيكل
المصفوفة

هيكل
المتعاملين

الهيكل
الهرجين

هيكل
العمليات

هيكل
الخدمة

هيكل
الاختصاصات

◆ تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية

يتم تحديد مهام ومسؤوليات التقسيمات التنظيمية لكل مكونات الهيكل التنظيمي من أهداف الوحدات التنظيمية على أن تكون هذه المهام واضحة ومحددة، وذلك بوضوح دور كل تقسيم تنظيمي دون لبسٍ أو تداخل أو تكرار، بحيث لا تُستخدم عبارات عامة مثل "الاشتراك في الإعداد، أو المعاونة في ..." دون تحديد لنطاق الاشتراك أو نطاق المعاونة ومضمونها.

إن أحد معايير فعالية التنظيم الإداري هو أن تخدم مهام ومسؤوليات التقسيمات التنظيمية فعلاً الأهداف التي أنشأت على أساسها الوحدة التنظيمية دون زيادة أو نقصان، فمن الواجب أيضاً ألا تقوم الوحدة الإدارية بمهام ليست من اختصاصاتها، ويصعب تحقيق ذلك إلا من خلال وصف مكتوب وواضح ودقيق لجميع الوحدات التنظيمية فيها.

ويجب التنويه هنا إلى أن المقصود بمهام ومسؤوليات الوحدة التنظيمية هو مهام "مجموعة" الموظفين في تلك الوحدة أو أحد العاملين فيها؛ إذ إن الوصف الوظيفي للوظائف في الوحدة التنظيمية يمكن أن يستخرج من مهام ومسؤوليات الوحدة التنظيمية.

إن الوصف الوظيفي للوظائف ليس ضمن نطاق هذا الدليل، ولكنه مكمل للدليل التنظيمي الواجب توفره لدى الجامعة بعد إعداد الهيكل التنظيمي، والهيكل الوظيفي، وتحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية.



ومن المهم أن يتناسب وينطبق مستوى تفصيل المهام على كل الوحدات التنظيمية، واتباع الترتيب المنطقي والعملي في عرض المهام والمسؤوليات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

ويجب مراعاة اتساق المصطلحات والعبارات عند كتابة المهام والتأكيد من إدراج جميع المهام الرئيسية للإدارات في مهام الوكالة.

ولكتابة وصف واضح لمهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية يجب استخدام الألفاظ والعبارات المحددة للتعبير عن طبيعة العمل على سبيل المثال لا الحصر:

إدارة	تنفيذ	صيانة	تأمين
تخطيط	إنجاز	تحليل	إصدار
تنسيق	تحضير	تقدير	وضع
اعتماد	إعداد	تقييم	توفير
مراجعة	تطبيق	قياس	تقديم



الدليل الإرشادي لتصميم
وتطوير الهياكل التنظيمية

تم بحمد الله

