إعادة الهيكلة والتطوير التنظيمي

بطاقة ضبط النسخة المنشورة

رقم الإصدار

UHRDA-AR-G02-20261031-02

مراجعة الإصدار

2026-10-31

المسؤول عن التحديث ومراجعة الإصدارات

إدارة التدريب

نطاق الاستخدام

دليل إرشادي ونماذج عمل تُكيّف وفق سياق الجهة.

نطاق التحقق من هذه النسخة

تطابق المادة المنشورة وروابطها وبيانات إصدارها وحدود استخدامها. تُراجع ملاءمة التطبيق مع المختص داخل الجهة قبل اعتماد إجراء أو قرار مهني.

تحتفظ الصفحات التالية بمادة الإصدار الأصلي وتنسيقها. تاريخ المراجعة المذكور داخل المادة يخص ذلك الإصدار؛ بيانات النسخة الحالية موضحة في هذه البطاقة وعلى صفحة الدليل.

الوصول إلى النسخة الحالية والتواصل

https://uhrda.net/organizations/guides/organization-design/

لإرسال ملاحظة أو طلب تحديث المادة: info@uhrda.net

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية
Arab Union for Human Resources Development

دليل 2 من 8 | حلول المؤسسات

إعادة الهيكلة والتطوير التنظيمي

دليل عملي للقيادات وفرق التطوير · إصدار أكتوبر 2026

إتاحة معرفية مجانية للقراءة والطباعة والاستفادة المهنية

1. نقطة البداية والمخرجات

إعادة الهيكلة قرار يتعلق بكيفية توزيع العمل والسلطة والمساءلة لخدمة أهداف المؤسسة. يبدأ هذا الدليل من الخدمات والقدرات المطلوبة، ثم ينتقل إلى الوحدات والوظائف والتفويضات وآليات التنسيق. يقدم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية منهجًا تطبيقيًا مقترحًا لبناء تصميم تنظيمي قابل للتشغيل؛ يُراجع في ضوء الاختصاصات والأنظمة المحلية، ولا يفترض أن تغيير المسميات أو تقليل المستويات وحده يحسّن الأداء.

المستفيدون

- القيادات التنفيذية ولجان التنظيم والتطوير.
- مديرو الموارد البشرية والتخطيط والجودة.
- فرق تصميم نماذج التشغيل والخدمات المشتركة.

ما الذي ستنجزه؟

- مبادئ تصميم معتمدة مرتبطة بأهداف المؤسسة.
- بدائل تنظيمية تُقارن بأسباب واضحة وبيانات عبء عمل.
- اختصاصات وحدات وأوصاف وظائف ومصفوفة قرارات متسقة.
- خطة انتقال تحمي استمرار الخدمة وتتابع نتائج التصميم.

ما الذي تحتاجه قبل البدء؟

- الاختصاصات النظامية والاستراتيجية والخدمات والفئات المستفيدة.

- الهيكل الرسمي وخريطة التشغيل الفعلية والتفويضات.
- حجم الطلب وزمن العمل والقدرات والمهارات المتاحة.
- سجلات التعارض في المسؤوليات والتصعيد والشكاوى.
- قيود الموازنة والتعيين والمواقع والأنظمة التقنية.

2. المنهج الذي يحكم العمل

ابدأ بالعمل ثم حدد البنية

حدّد ما يجب أن تنجزه المؤسسة ومن تخدمه، ثم استخرج القدرات اللازمة: صياغة سياسة، أو تشغيل خدمة، أو رقابة، أو دعم. افصل وصف القدرة عمن يشغلها حاليًا حتى لا يصبح التصميم وسيلة لإرضاء أشخاص. ارسم انتقال القيمة بين القدرات، واختبر أين تحتاج المؤسسة إلى تخصص عميق وأين تحتاج إلى تنسيق مباشر. بعد ذلك فقط تُقترح الوحدات وخطوط الإشراف.

اتخذ القرارات على أساس مفاضلات معلنة

لا يوجد هيكل واحد مناسب لكل الجهات. قد تزيد المركزية اتساق الخدمة وتبطئ الاستجابة المحلية؛ وقد تمنح اللامركزية سرعة مقابل حاجة أكبر إلى ضبط الجودة. تُقارن البدائل بقدرتها على تنفيذ الاستراتيجية، ووضوح المساءلة، واستمرار الخدمة، والكلفة الكلية، وسهولة الانتقال. تحدد المؤسسة أوزان هذه المعايير مسبقًا وتوثق سبب أي استثناء بدل اختيار الرسم الأكثر بساطة.

التطوير التنظيمي يشمل السلوك والتشغيل

تكتمل البنية بالتفويضات والبيانات والمهارات والاجتماعات وآلية حل الخلاف. اعتمد تواصلًا يوضح سبب التغيير وأثره على الموظفين ومسار الاستفسار، وأشرك أصحاب الخبرة في اختبار التصميم. راجع مسائل الاختصاص والحقوق والتسكين مع المختصين وفق النظام المحلي. المبادئ هنا أداة تصميم وليست مشورة قانونية تفصيلية، ولا تُحوّل المقارنة الدولية إلى التزام على المؤسسة.

> هذا مسار تطبيقي مقترح من الاتحاد، يسترشد بالمراجع الواردة في نهاية الدليل. تُكيَّف الخطوات والمدد والمؤشرات مع حجم الجهة وصلاحياتها وواقع بياناتها؛ ولا يمثل الدليل شهادة امتثال أو اعتمادًا من الجهات المرجعية.

3. خطوات التنفيذ بالتفصيل

1

صياغة سبب التغيير ومبادئه

اكتب مشكلة التنظيم بصيغة أثر، مثل تكرار الفحص أو تعدد جهات القرار أو ضعف خدمة المناطق. اربطها بأدلة تشغيلية، وحدد ما لن يتغير بسبب اختصاص أو قيد معتمد. صغ خمسة إلى سبعة مبادئ تصميم مفهومة، مثل وجود مالك واضح لكل خدمة وفصل التنفيذ عن الرقابة عند الحاجة. اعتمد هذه المبادئ قبل عرض أي هيكل بديل.

القيادة ولجنة التطوير.	**المسؤول المقترح**
وثيقة حالة تغيير ومبادئ تصميم.	**المخرج المطلوب**
يرتبط كل مبدأ بمشكلة أو هدف يمكن تفسيره.	**شرط الانتقال**

2

توثيق توزيع العمل الحالي

اجمع اختصاصات الوحدات والوظائف الفعلية، ثم طابقها مع عينة من المعاملات والقرارات. ضع أمام كل نشاط من ينفذه ومن يعتمد نتيجته ومن يقدم بياناته. حدد العمل الذي لا يملكه أحد والعمل الذي تكرره جهتان. راجع الاجتماعات واللجان ومسارات التصعيد، فالاختناق قد ينتج من قرار غير مفوض رغم وضوح الهيكل الرسمي.

فريق التنظيم وملاك العمليات.	**المسؤول المقترح**
خريطة عمل ومصفوفة تداخل وفجوات.	**المخرج المطلوب**
توضح الخريطة الواقع والاستثناءات، لا الوثائق وحدها.	**شرط الانتقال**

3

تقدير الطلب والقدرة

قسّم الخدمات إلى فئات متقاربة في التعقيد، وقدّر حجمها وزمن العمل الفعلي اللازم لكل فئة. احسب ساعات الطلب وقارنها بساعات العمل المنتجة المتاحة بعد احتساب الأعمال الأخرى والتدريب والإجازات. قدّم سيناريو عاديًا وآخر للذروة، وميّز نقص العدد عن نقص المهارة أو صلاحية القرار. لا تستخرج احتياج الموظفين من عدد المعاملات وحده.

التخطيط والموارد البشرية والعمليات.	**المسؤول المقترح**
تحليل عبء عمل وفجوات قدرة مع افتراضاته.	**المخرج المطلوب**
كل تقدير مرتبط بمصدر وتاريخ ونطاق، مع بيان عدم اليقين.	**شرط الانتقال**

4

بناء بدائل لنموذج التشغيل

صمّم بديلين أو ثلاثة، مثل تنظيم وظيفي محسّن، أو فرق حول الخدمات، أو خدمات مشتركة للأنشطة المتكررة. لكل بديل حدد أين يجري العمل، وما الذي يبقى محليًا، وكيف تتدفق البيانات، ومن يملك النتيجة النهائية. اشرح الاعتماديات التقنية والمهارية والتكاليف الانتقالية. استخدم مبادئ التصميم لاستبعاد البدائل التي تعيد المشكلة تحت أسماء جديدة.

فريق التصميم بمشاركة المستفيدين الداخليين.	**المسؤول المقترح**
بطاقات بدائل ومقارنة متعددة المعايير.	**المخرج المطلوب**
المقارنة تتضمن استمرار الخدمة وصعوبة الانتقال لا كلفة الرواتب فقط.	**شرط الانتقال**

5

تحديد الوحدات والقرارات والأدوار

حوّل البديل المختار إلى اختصاصات وحدات وحدود علاقة واضحة. اكتب لكل دور الغرض والمخرجات والقرارات والصلاحيات والتعاملات والمهارات اللازمة. أنشئ مصفوفة قرار تميز المنفذ وصاحب الاعتماد والمستشار والمبلَّغ. اجعل مسؤول الاعتماد النهائي واحدًا لكل قرار ما لم يفرض النظام خلاف ذلك، ووثّق الاستثناء. لا تستخدم نسبة إشراف ثابتة لكل الوظائف؛ راعِ تعقيدها وتباعد المواقع.

التنظيم والموارد البشرية والشؤون المختصة.	**المسؤول المقترح**
هيكل واختصاصات وأوصاف ومصفوفة تفويض.	**المخرج المطلوب**
لا توجد خدمة بلا مالك أو صلاحية بلا صاحب مساءلة.	**شرط الانتقال**

6

اختبار التصميم قبل الاعتماد النهائي

نفّذ محاكاة لحالات معتادة واستثنائية: طلب عاجل، غياب مسؤول، شكوى بين إدارتين، أو تعطل نظام. اطلب من المشاركين شرح صاحب القرار ومصدر المعلومة وآلية التصعيد في كل حالة. افحص الفصل بين المهام المتعارضة ومدى قدرة العاملين على تنفيذ الأدوار. عدّل التصميم إذا احتاجت الحالات العادية إلى تصعيد دائم أو اجتماعات إضافية لحسم مسؤولية بسيطة.

فريق التصميم وممثلو التشغيل والرقابة.	**المسؤول المقترح**
سجل اختبارات وتعديلات واعتماد مشروط.	**المخرج المطلوب**
تُحل السيناريوهات الواقعية دون فراغ أو تضارب في القرار.	**شرط الانتقال**

7

إدارة الانتقال والتسكين

قسّم الانتقال إلى موجات، وحدد لكل موجة الخدمات والأفراد والبيانات والصلاحيات التي ستنتقل. ضع شروط جاهزية تشمل اعتماد المسؤوليات وتدريب المنفذين وتحديث النظام وتوفير دعم التشغيل. نسّق التسكين والإجراءات الفردية مع الجهات صاحبة الاختصاص، وأتح فرصة للاستفسار والتظلم وفق القواعد النافذة. حافظ على سجل تسليم رسمي للملفات المفتوحة وحدد نقطة تراجع إذا تعثرت الخدمة.

مدير الانتقال والموارد البشرية وتقنية المعلومات.	**المسؤول المقترح**
خطة انتقال وسجل تسليم وجاهزية.	**المخرج المطلوب**
لا تُلغى مسؤولية قديمة قبل جاهزية صاحب المسؤولية الجديدة.	**شرط الانتقال**

8

مراجعة الأداء بعد التطبيق

تابع زمن القرار وتكرار الإحالات وجودة الخدمة وقدرة الوحدات على أداء مهامها. ناقش النتائج مع الموظفين والمستفيدين، وافصل أثر الهيكل عن تغير الطلب أو الأنظمة. صحح التفويض أو آلية التنسيق قبل اقتراح إعادة هيكلة أخرى. حدّث الوثائق عند اعتماد تعديل، وأغلق ترتيبات الانتقال المؤقتة في موعد واضح حتى لا تتحول إلى هيكل موازٍ دائم.

لجنة التطوير وملاك الخدمات.	**المسؤول المقترح**
مراجعة بعد التطبيق وإجراءات تصحيح معتمدة.	**المخرج المطلوب**
يُحكم على التصميم بما يحققه في التشغيل لا بتاريخ إصدار القرار.	**شرط الانتقال**

الدليل ونماذج العمل: https://uhrda.net/organizations/guides/organization-design/

4. نماذج جاهزة للاستخدام

ابدأ بالصف التوضيحي، ثم املأ نسخة من الصف الفارغ وفق بيانات مؤسستك. يمكن تنزيل كل نموذج بصيغة تفتح في برامج الجداول أو طباعته ضمن الدليل.

مصفوفة قرار ومسؤولية

تُملأ للقرارات الحرجة والمتكررة. المثال توضيحي ويحتاج مطابقة التفويضات المعتمدة.

القرار	المنفذ	صاحب الاعتماد	من يُستشار	من يُبلّغ
تغيير مسار خدمة داخلية	مالك العملية	مدير التشغيل	الرقابة وتقنية المعلومات	فرق الخدمة

تنزيل النموذج CSV

مقارنة البدائل التنظيمية

تُعرّف الدرجات والأوزان قبل الاستخدام؛ يعرض المثال تقديرًا افتراضيًا ولا يمثل تفضيلًا عامًا.

البديل	الفائدة المتوقعة	مخاطر الانتقال	الاعتمادية	دليل الاختيار
مركز خدمات مشتركة	توحيد إجراءات متكررة	تراكم طلبات عند البداية	بيانات موحدة واتفاق خدمة	محاكاة الطلب والقدرة وقياس زمن الاستجابة

تنزيل النموذج CSV

5. مثال افتراضي: توحيد خدمة داخلية في هيئة متعددة الفروع

هيئة افتراضية تضم خمسة فروع تستقبل طلبات دعم إداري. كانت الطلبات تمر بين ثلاث وحدات دون مالك نهائي، واحتاجت 36 من أصل 120 حالة إلى إعادة إحالة بسبب غموض المسؤولية.

- رُسمت الخدمة وحددت قراراتها قبل تغيير تبعية الموظفين.
- اختير نموذج موحد لاستقبال الطلبات مع بقاء التنفيذ المتخصص في الفروع.
- عُيّن مالك للخدمة ووُضعت قواعد تصعيد واختُبرت حالات الغياب والطلبات العاجلة.

قراءة النتيجة

في دورة اختبار افتراضية لاحقة مماثلة، احتاجت 12 حالة من 120 إلى إعادة إحالة: 10% مقابل 30%. تُراجع جودة الإغلاق والأعباء على الفروع قبل التعميم؛ الأرقام تعليمية وليست وعدًا بنتيجة.

ما الذي نتعلمه؟

قد يأتي التحسن من وضوح الملكية وآلية التسليم، دون دمج شامل للوحدات أو افتراض الاستغناء عن موظفين.

6. مؤشرات القياس والمتابعة

ثبّت التعريف ومصدر البيانات وخط الأساس والمستهدف ومالك المؤشر قبل القياس. القيم المستهدفة تُعتمد داخل الجهة؛ وفي النسب لا تُحسب قيمة عند انعدام المقام بل تُسجَّل «غير قابلة للحساب».

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
تغطية ملكية العمليات	عدد العمليات الحرجة التي لها مالك معتمد وصلاحيات موثقة ÷ إجمالي العمليات الحرجة المحددة × 100.	سجل العمليات والتفويضات.	عند التصميم ثم كل ثلاثة أشهر.
معدل إعادة الإحالة التنظيمية	الطلبات الفريدة المعاد توجيهها بسبب غموض المسؤولية ÷ جميع الطلبات في الدفعة المقاسة × 100.	سجل الطلبات مع رمز سبب الإحالة.	شهريًا.

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
زمن اتخاذ القرار	وسيط المدة بين اكتمال ملف القرار وتوثيق اعتماده؛ تُعرض المدة من أول تقديم منفصلة لإظهار نقص الملفات.	سجل الموافقات مع نوع القرار.	شهريًا لكل فئة قرار.
جاهزية موجة الانتقال	متطلبات الجاهزية المقبولة بأدلة ÷ جميع المتطلبات المعتمدة للموجة × 100؛ تبقى المتطلبات الحرجة بوابات إلزامية ولو ارتفعت النسبة.	قائمة الجاهزية ومحاضر قبول المالك الجديد.	أسبوعيًا أثناء الانتقال.

7. خطة تطبيق استرشادية

الفترات التالية نقاط تخطيط قابلة للتعديل، وليست مددًا مضمونة للتنفيذ.

الفترة	العمل	التسليم
مرحلة التشخيص: ثلاثة إلى أربعة أسابيع مقترحة	تحليل العمل والقدرة وتثبيت مبادئ التصميم.	حالة تغيير وخريطة قدرات وفجوات.
مرحلة التصميم: أربعة إلى ستة أسابيع مقترحة	مقارنة البدائل وتحديد الاختصاصات واختبار القرارات.	حزمة تصميم قابلة للاعتماد.
مرحلة الانتقال: ثمانية إلى اثني عشر أسبوعًا مقترحة	تنفيذ موجات ومراجعة الأداء؛ تتغير المدد وفق الحجم والاعتمادات اللازمة.	تشغيل مستقر ومسؤوليات نافذة ومراجعة أثر.

8. أخطاء شائعة وكيف تتجنبها

رسم الهيكل حول الأشخاص الحاليين.

عرّف العمل والقدرات أولًا ثم عالج التسكين بمعايير معلنة.

افتراض أن تقليل المستويات هدف بذاته.

اختبر أثره على جودة الإشراف وسرعة القرار والمخاطر.

نقل المهام دون موارد أو صلاحيات.

اشترط اكتمال حزمة القدرة والتفويض قبل التسليم.

تجاهل مخاوف العاملين وانتشار الشائعات.

حدد تواصلًا منتظمًا يوضح القرارات المؤكدة والمسائل قيد الدراسة.

قياس نجاح الهيكلة بعدد الوحدات الملغاة.

اربط النجاح بوضوح المسؤوليات وتحسن الخدمة واستدامة التشغيل.

9. قائمة تحقق قبل الاعتماد

☐ مبادئ التصميم معتمدة قبل اختيار البديل.

☐ عبء العمل والقدرة موثقان بافتراضات واضحة.

☐ البدائل قورنت بمعايير معلنة.

☐ الصلاحيات والاختصاصات متسقة.

☐ اجتاز التصميم سيناريوهات تشغيل واقعية.

☐ خطة الانتقال تحمي الملفات والخدمات المفتوحة.

استخدم هذه القائمة في اجتماع المراجعة النهائي، وسجّل الملاحظات واسم صاحب القرار وتاريخ الاعتماد وإصدار الوثيقة.

10. المراجع للاستزادة

صياغة تطبيقية أصلية باسم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية. المراجع التالية للاستناد المفاهيمي والاستزادة؛ النماذج والأمثلة التوضيحية من إعداد هذه المادة. تاريخ المراجعة: 16 أكتوبر 2026.

1. **GOV.UK — Design Principles: Summary**

مرجع لدور مبادئ التصميم والمساءلة وإشراك العاملين في تنظيم الخدمات المشتركة. المنهج والنماذج في هذا الدليل مقترحات تطبيقية وليست نقلًا لمتطلبات الحكومة البريطانية.

https://www.gov.uk/government/publications/a-shared-services-strategy-for-government/design-principles-summary

2. **OPM — Planning a Strategic Approach**

مرجع لربط تخطيط القوى العاملة بالرسالة وفجوات المهارات وتقييم البنية التنظيمية، مع مراعاة اختلاف السياق التنظيمي المحلي.

https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/planning-a-strategic-approach/