



جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالاحساء،  
PEOPLE WITH DISABILITY ASSOCIATION IN ALAHSA

**جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء**  
**مشروع الهيكلية الإدارية والتنظيم الداخلي**  
**(الهيكل والدليل التنظيمي المبدئي)**

AL-HAMLI GROUP  
CONSULTANTS

MEMBER OF IFS INTERNATIONAL

**(ابريل ٢٠١٧م)**

## المحتويات

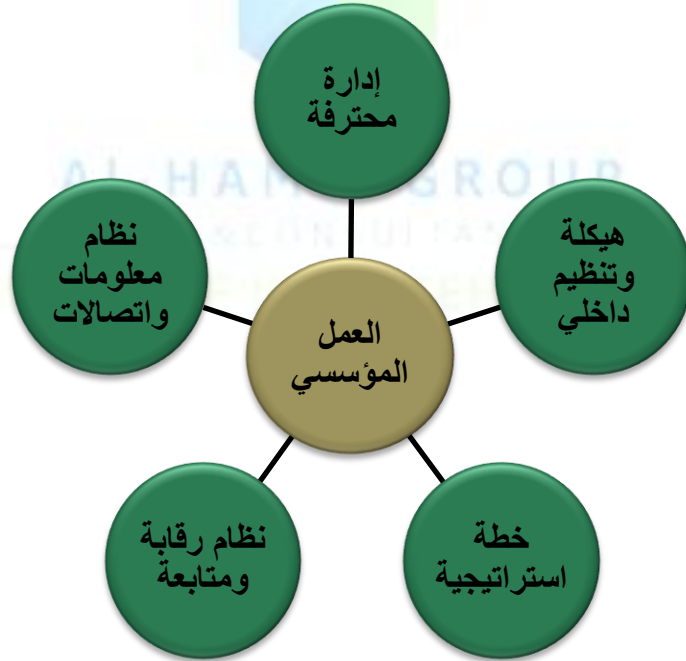
رقم الصفحة	اسم البند	تسلسل البند
٥-٣	مقدمة وتمهيد	أولاً
٦	معلومات عن الجمعية	ثانياً
٧	أنشطة الجمعية	ثالثاً
٨	رؤية الجمعية	رابعاً
٩	فلسفة المجلس ومحاور المركزية واللامركزية في الجمعية	خامساً
٩	أسس إعداد الهيكل التنظيمي واعتبارات ومبادئ تطويره	سادساً
١٠	المبادئ الأساسية الحاكمة لتطوير الهيكل التنظيمي للشركة	سابعاً
١١-١٣	الهيكل التنظيمي ودوائر النشاط والخريطة التنظيمية الرئيسية	ثامناً

## أولاً :- مقدمة وتمهيد

تعد جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء واحدة من أهم الجمعيات الخيرية بالمنطقة خاصة في ظل حاجة المنطقة الشديدة للكيانات المختصة في مجالات الرعاية الإنسانية ؛ حيث خُطت الجمعية خلال مسيرتها خطوات ناجحة وذلك في مجالات الرعاية بالأشخاص ذوي الإعاقة وتنمية الوعي المجتمعي تجاههم .

وتحقيقاً لرغبة مجلس الإدارة في تفعيل دور الجمعية كمؤسسة رائدة في العمل الاجتماعي . وتأييدهم للتغيير مما يضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف ؛ والمحافظة على هذا الكيان بل وتنميته كان الاتجاه نحو تنمية الجمعية من خلال عمل مؤسسي وفي ظل ضوابط وسياسات موحدة يضمنها نظام محكم للرقابة والمتابعة على أن يتم ذلك من خلال إدارة محترفة تعمل وفق هيكل إداري محكم يحقق أهداف الجمعية في إطار منظومة من القيم .

وبما أن العمل المؤسسي هو أحد المقومات الهامة لتحقيق أهداف الجمعية وحيث أن محاور العمل المؤسسي تقوم على كل من (احترافية الأداء ، الهيكلية والتنظيم الداخلي ، نظام المعلومات ، نظام الرقابة والحوكمة ، الخطة الاستراتيجية).



شكل ١ - يبين مكونات وعناصر العمل المؤسسي لجمعية الأشخاص ذوي الإعاقة

واستكمالاً لنهج الجمعية في تشكيل بناء مؤسسي تم تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب وأهدافها ومجالات عملها وكذلك متطلبات الوضع النظامي لها كمؤسسة غير ربحية ؛ وبشكل يلبي حاجاتها ، و بما يساهم في دفع عجلة التطور بالجمعية مع ضمان أرقى مستويات الخدمة والاستثمار الأمثل للموارد؛ فضلاً عن وصف كامل للوظائف الأساسية بها ، بالإضافة إلى إعداد جداول الصلاحيات المالية والإدارية للشركة ثم هيكل إدارة المراجعة الداخلية وفق نظام الجمعية الأساسي .

### وبما يمكن الجمعية من تحقيق الأهداف التالية:

١. تحقيق درجة عالية من التنسيق والتكامل داخل كل قطاع وإدارة من إدارات الشركة بحيث تحقق كل قطاع وإدارة أهدافها وتؤدي ما عليها من واجبات بأعلى مستوى من الكفاءة.
٢. العمل وفق أهداف ومهام محددة ومكتوبة لكل قطاع وإدارة (مما يساعد في أن يكون العمل موجه نحو تحقيق الأهداف مع استبعاد الأعمال الغير مطلوبة).
٣. وضوح العلاقات التنظيمية بين قطاعات الجمعية وخطوط وقنوات الاتصال بينها وخصوصاً قطاعات المستوى الإداري الواحد.
٤. وضوح المهام والمسئوليات لكل وظيفة من الوظائف الأساسية بالشركة بما يمكن من المحاسبة عن الأخطاء ويسهل عمليات تقييم الأداء.
٥. وضوح ومرونة صلاحيات وسلطات الاعتماد المالي والإداري (وبما يوضح لكل مدير أو موظف دوره في كل إجراء مالي أو إداري فيقلل من الاستفسارات ويحد من التخبط الإداري).

### المرحلة الحالية من المشروع - الدليل التنظيمي :

تتناول هذه المرحلة من المشروع تصميم وصياغة الدليل التنظيمي للجمعية ، حيث يعد الدليل التنظيمي لجمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء بمثابة الوثيقة التي تتضمن المعلومات التفصيلية عن الجمعية من حيث تاريخها وشكلها القانوني ومزاياها التنافسية كما أنه يتضمن رؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها فضلاً عن مجالات عملها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية وبالتالي فهو بمثابة مرشد للمتعاملين مع الجمعية عن كل ما يمس الهيكل التنظيمي بها فهو سيشرح المبررات التي دعت الجمعية إلى تبني هيكل تنظيمي بعينه دون أي هيكل آخر كما أنه يقدم صورة كاملة عن رسم هياكل وخرائط التنظيم وتفصيلاتها على مستوى الجمعية ككل ، ويستمر التفصيل لكي يعطي وصفاً تفصيلياً للمهام والواجبات داخل قطاع أو إدارة أو قسم أو وحدة تنظيمية وبالتالي فهو ميثاق الجمعية يقنن ويرسم حياتها وشكل إدارتها وسلوك موظفيها.

تعريف ومصطلحات واردة بالمشروع:

الجمعية	جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء
مجلس الإدارة	هو مجلس جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة وهو أعلى سلطة بالجمعية ويمثله الرئيس.
الرئيس التنفيذي	هو الشخص الذي يعينه المجلس لإدارة الأعمال التنفيذية بالجمعية .
القطاعات الإدارية	هي المستوى الإداري الثاني التابع للرئيس التنفيذي وهي قطاع العلاقات وتنمية الموارد وقطاع خدمات المستفيدين .
الإدارات عامة مركزية	هي إدارات تقع في المستوى الإداري الثاني التابع للرئيس التنفيذي وتدعم عمل القطاعات الإدارية وهي إدارة المشاريع وإدارة الخدمات المساندة .
الوحدات الإدارية الداعمة للمدير العام	هي وحدات تنظيمية مساعدة وتابعة مباشرة للرئيس التنفيذي وتدعم وشرف وتراقب عمل القطاعات الإدارية وهي المراجعة الداخلية والتطوير والمتابعة والسكرتارية .

AL-HAMLI GROUP

CPA & CONSULTANTS

MEMBER OF IPG INTERNATIONAL

## ثانياً: - معلومات عن الجمعية

تأسست الجمعية عام ١٤٢٨ هـ تحت اسم (جمعية المعاقين بالأحساء) باعتبارها فرعاً عن جمعية المعاقين بالدمام؛ حيث بدأت بـ (٤) موظفين فقط، عبر تقديم خدمات تتضمن العمل على تنمية الوعي المجتمعي تجاه الإعاقة كإحياء الفعاليات والمناسبات العالمية كقاعدة للتعريف بقضايا الأشخاص ذوي الإعاقة في المنطقة، وكذلك صرف الأجهزة التعويضية، وبرنامج توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة، وبرنامج التدريب المنتهي بالتوظيف .

وفي ١ جمادى الأولى ١٤٣٣ هـ تم استخراج ترخيص باعتبارها جمعية خيرية مستقلة ومسجلة بوزارة التنمية الاجتماعية والعمل برقم (٦٢١) وتحت اسم (جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء) على أن تقدم خدماتها للأشخاص ذوي الإعاقة في مدن الأحساء وقراها وهجرها، ويزيد حالياً عدد العاملين بها عن ٤٠ موظفاً، حيث تطورت الخدمات التي كانت تقدمها لتشمل الإعانات المالية، والعلاج التأهيلي الوظيفي، وبرنامج المنح الدراسية الجامعية، والتوسع في مشروع الأجهزة التعويضية، والتوسع في برنامج التدريب المنتهي بالتوظيف، ومشروع الذرية وبناء الأسرة، وإنشاء بعض المراكز المتخصصة المدرجة ضمن خطتها، ومشروع تهيئة البيئة العمرانية وغيرها .

AL-HAMLI GROUP

CONSULTANTS

MEMBER OF IPG INTERNATIONAL

### ثالثاً :- أنشطة الجمعية :

١. تقديم المساعدات المالية على اختلافها كالزكوات والصدقات لتلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة الحياتية والأساسية التي تتعلق بظروف إعاقتهم.
٢. العمل على تدريب وتنمية وتطوير مهارات وقدرات الأشخاص ذوي الإعاقة وأهاليهم والعاملين معهم.
٣. العمل على إيجاد وظائف في القطاع الخاص تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، وإقامة الشراكات المجتمعية، وتوقيع مذكرات التفاهم لاستقطاب شركات ومؤسسات القطاع الخاص عبر قواعد بيانات الجمعية.
٤. المساهمة في تقديم الحلول والتصاميم من أجل تهيئة البيئة العمرانية وتحقيق الوصول الشامل وفق اشتراطات ومعايير الكود الهندسي السعودي في المرافق العامة والخاصة.
٥. تأمين الأجهزة التعويضية للأشخاص ذوي الإعاقة على اختلافها.
٦. تقديم المنح الدراسية الجامعية في الانتظام والتعلم عن بعد لمستفيدي الجمعية من الجنسين.
٧. تقديم خدمات العلاج التأهيلي والوظيفي لذوي الإعاقة عبر مراكز صحية متخصصة.
٨. دعم ذوي الإعاقة الحركية بإجراء عمليات أطفال الأنابيب من خلال مشروع الذرية وبناء الأسرة.
٩. العمل على تنمية الوعي المجتمعي تجاه قضايا الإعاقة من خلال إبراز مشاركاتهم وأنشطتهم بصورة إيجابية، وإصدار النشرات والمجلات والأفلام التثقيفية، وتنظيم المهرجانات والمعارض والفعاليات الخاصة بالأيام العالمية.

AL-HAMLI GROUP

CHARGE ON SAUDI TAXES

MEMBER OF IPG INTERNATIONAL

## رابعاً :- رؤية الجمعية التنظيمية

تتبلور الرؤية التنظيمية للجمعية من واقع رؤيتها الاستراتيجية وتعد الرؤية الاستراتيجية للجمعية في ضوء الدراسة والإعداد إلا أنها ووفق الاستبيانات مع مجلس الإدارة تتمحور حول الآتي :

الريادة والالتزام بصناعة التمكين للأشخاص ذوي الإعاقة عبر شراكات مجتمعية واعدة وخدمات إنسانية دائبة .

وبما أن الرؤية الاستراتيجية هي أحد الأسس الهامة التي تتم من خلالها صياغة الرؤية التنظيمية للجمعية على أساسها ثم بناء الهيكل التنظيمي كما سيرد بالدليل التنظيمي , وقد اختار مجلس إدارة جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء رؤية تنظيمية تقوم على تنوع طريقة الإدارة بالجمعية بين المركزية واللامركزية وعلى القاعدة الأساسية التالية :

- ١ . مركزية التخطيط واستقلالية التنفيذ .
- ٢ . مركزية الرقابة واستقلالية التشغيل .

AL-HAMLI GROUP

CPA & CONSULTANTS

MEMBER OF IPG INTERNATIONAL



## خامساً :- فلسفة المجلس ومحاور المركزية واللامركزية في الجمعية

١. رسم سياسات الجمعية ووضع استراتيجية عملها , والرقابة على الأداء من خلال مجلس إدارة الجمعية ولجانه.
٢. يعين مجلس إدارة الجمعية رئيس تنفيذي للإشراف على الجمعية ومراقبة أداؤها من خلال مديرين في المستوى التالي وهو ما يعني استقلالية التنفيذ والتشغيل في الجمعية حيث يديرها الرئيس التنفيذي ويشرف على نشاط الجمعية التشغيلي وينفذ سياسات مجلس الإدارة ويتبعه مباشرة.
٣. تزويد الجمعية بإدارات متخصصة ذات كفاءة وفعالية في مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة على الجمعية وبالتالي يجب أن يتوافر فيها متخصصين في مجالات (العمل الاجتماعي العام , تخصص الجمعية , التمويل , الموارد البشرية , البحوث والتطوير , المراجعة الداخلية) حيث تقوم هذه الإدارات بالدعم التقني والفكري والخدمي لتوفير فرص التوسع في أنشطة الجمعية الحالية والمستقبلية.
٤. مراعاة متطلبات المرحلة الحالية التي تمر بها الجمعية من دورة حياة المؤسسات وهي مرحلة بناء وتأسيس الأنظمة والهيكل والاسراتيجيات المستقبلية والتي قد تتطلب تفعيل لدور المجلس وما يطلع به من مهام من ناحية , وواقع تواجهه الفعلي وبعده عن ممارسة مهام تنفيذية من ناحية أخرى.
٥. تبني مجلس إدارة الجمعية منهج التطوير التنظيمي ولكن ضمن إطار سياسته العامة في التغيير التدريجي , ومن هنا كان قرار المجلس بتنظيم وتطوير الهياكل الإدارية والتنظيمية للجمعية بالتزامن مع صياغة استراتيجية بما يتناسب ونوعية نشاط الجمعية الاجتماعي , وبما لا يمنع في البداية من دمج بعض الإدارات وفق خطة توظيف قيادات ومختصين مؤهلين , وإعادة تسكين الوظائف والإحلال الإداري المنظم بالجمعية.

## سادساً :- أسس إعداد الهيكل التنظيمي واعتبارات ومبادئ تطويره

١. أن يلبي الهيكل توجهات الجمعية سواء في الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساندة.
  ٢. المحافظة على الإستقرار النسبي الوظيفي , بحيث لا يؤدي التعديل في الهيكل التنظيمي إلى مشكلات تنظيمية ووظيفية , وبما قد يؤثر على استقرار العمل في الجمعية هذا فضلا عن مراعاة عدم الإخلال بالعلاقات بين الإدارات.
  ٣. أن يساهم وبشكل فعال في تحقيق أهداف الجمعية والتي ستساهم كل إدارة في تحقيقها وتحمل بحصة في تلك الأهداف.
- وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي المطور روعي في تصميمه أن يساهم وبشكل فعال في تحقيق أهداف الإستراتيجية الخمسية الأولى (٢٠١٦ - ٢٠٢٠) .

## سابعاً :- المبادئ الأساسية الحاكمة لتطوير الهيكل التنظيمي للشركة

### ١. التخصص :

تختص كل إدارة بمجموعة من الأعمال ذات الطبيعة المتشابهة والمترابطة وذلك لتحقيق أكثر فعالية وكفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال.

### ٢. التسلسل الهرمي :

رئيس واحد لكل مرؤوس أو لعدد من المرؤوسين ، وهو ما يعرف " بوحدة الأمر " ، فضلاً عن أن التسلسل من أسفل لأعلى يمثل تسلسل الالتزام بالمسئوليات وتنفيذ الأعمال والتقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى.

### ٣. مبدأ العلاقات الأفقية والوظيفية :

يؤدي إلى تحقيق التنسيق الضروري والتكامل التام بين الوحدات التنظيمية المختلفة للجمعية.

### ٤. المرونة :

لا يعنى اقتصار القائم بالعمل في الوظيفة على أداء هذه الوظيفة فحسب ، بل يمكن أن تسند إليه أكثر من وظيفة إذا كان حجم العمل محدود ، شريطة ألا يؤثر القيام بأكثر من وظيفة بواسطة شخص واحد على مبدأ عدم تعارض القيام بوظيفتين ، وانعكاس ذلك على تحقيق الرقابة الكافية.

### ٥. استمرار التطوير :

إتاحة الفرصة لاستمرار جهود التطوير في جميع المستويات الإدارية ، فالهيكل سيسمح بالتوسع في نطاق الإدارات الرئيسية من بإنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة قد تتطلبها ممارسة النشاط في المستقبل.

### ٦. مبدأ الإدارة بالأهداف :

بالتحديد الدقيق لكل من الإدارات وما يتبعها من أقسام وما يلحق بها من وحدات وبما يؤدي إلى وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها من كل وحدة ، والتي على أساسها يتم محاسبتها.

### ٧. مبدأ إنكاء روح الانتماء والولاء للجمعية :

ضرورة إسهام الهيكل في إنكاء وإثراء روح الولاء والانتماء كعنصر أساسي في تقدم الجمعية وازدهارها ، بإتاحة الفرص للعناصر ذات الكفاءة العالية ، لتحقيق ذاتها والترقى في ظل هيكل تنظيمي مرن ومتسع أفقياً ورأسياً ، وفي إطار المصلحة العليا للجمعية ، بالإضافة إلى توفير المناخ المشجع والذي ينمي روح الولاء والانتماء.

## ثامناً:- الهيكل التنظيمي ودوائر النشاط والخريطة التنظيمية الرئيسية

تتخصر الأنشطة التي تقوم بها الجمعية في ثلاث مجموعات من دوائر النشاط وهما :

أ- دوائر النشاط الأساسية ، والتي تمثل أعمدة عمل وهي :

تمثل أعمدة عمل الجمعية وهي :

(١) دائرة العلاقات وتنمية الموارد.

(٢) دائرة خدمات المستفيدين.

ب- دوائر نشاط مساندة:

وهي دوائر لا بد منها لقيام الأنشطة الرئيسية بمهامها وهي :

(١) دائرة الدراسات والمشاريع .

(٢) دائرة الخدمات المالية والإدارية والموارد البشرية

ت- دوائر التطوير والمراقبة والمتابعة :

وهي وحدات تابعة لمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وهي :

(١) المراجعة الداخلية .

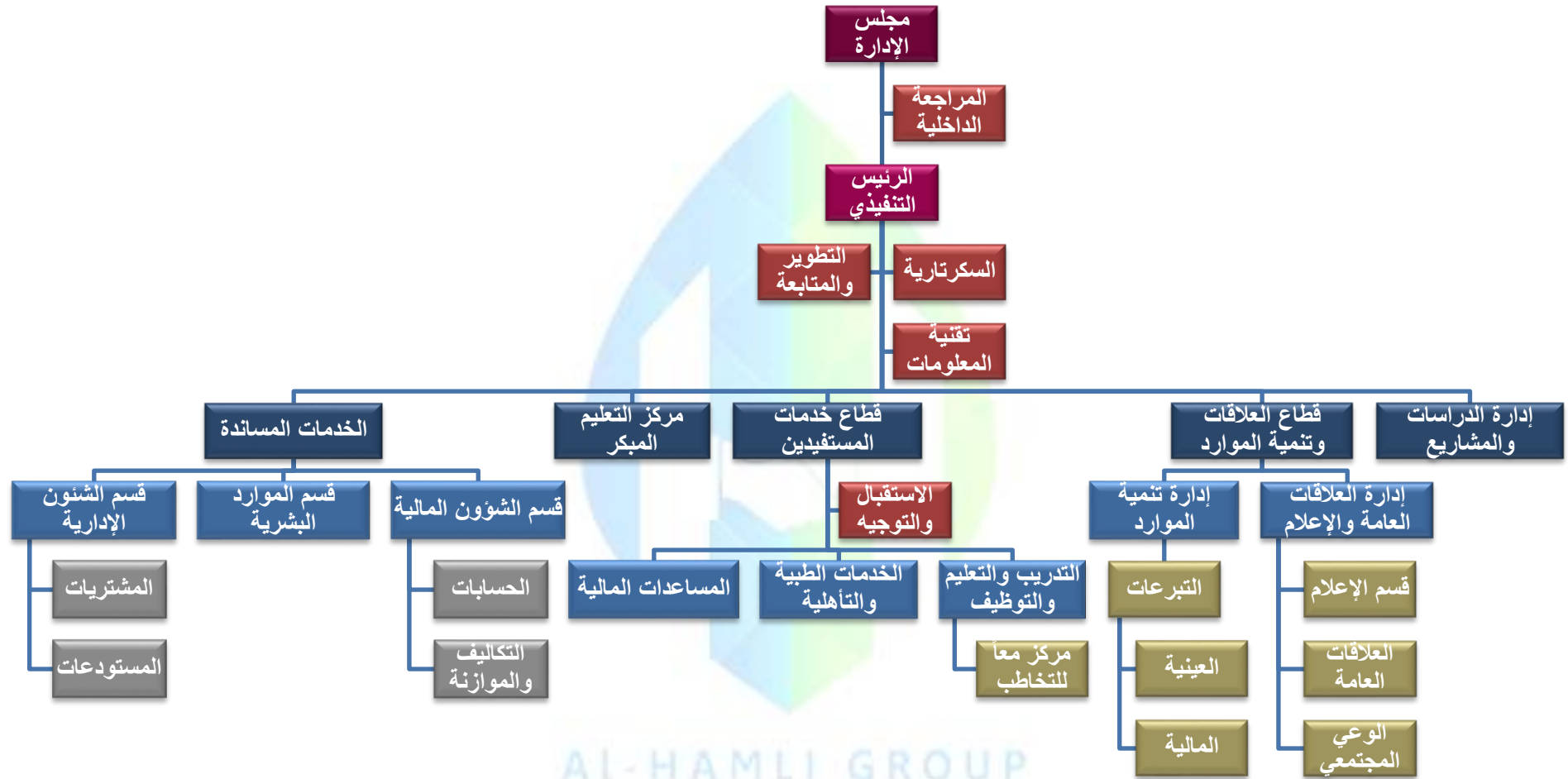
(٢) التطوير والمتابعة .

(٣) السكرتارية.

AL-HAMLI GROUP

CPA & CONSULTANTS

MEMBER OF IPG INTERNATIONAL



شكل ٢ - الخريطة التنظيمية العامة للإدارات الرئيسية بالجمعية

وفق الهيكل التنظيمي الموضح بالخريطة التنظيمية والذي نطمح أن يحقق لجمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء هيكل تنظيمي متكامل تم بنائه وفق سياسة الجمعية في التغيير التدريجي تجنباً لمخاطر الاضطرابات الإدارية والتنظيمية والتي قد تؤثر على خطط الجمعية وأهدافها في هذه المرحلة من التطوير التنظيمي.

ونؤكد أن الهدف من هذا الهيكل هو تحديد الوظائف المنوط بها للجمعية (التنفيذ والتشغيل) , ووضع نوع من التدرج الواضح في المسؤولية داخلها بما يضمن جودة أداء هذه الوظائف.

ولهذا فقد كان فصل الإدارات بالجمعية مقصوداً يهدف إلى تحقيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل بما يمكن الجمعية من تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء بالإضافة إلى قيامها بمهامها ومسئوليتها كاملة من خلال القطاعات الإدارية والوحدات التنفيذية التابعة , وسوف يفسح وجود هذه القطاعات والإدارات المجال أمام الجمعية للتركيز على جوانب التطوير المستمر والتركيز على الجوانب التكتيكية التي هي عماد التطوير المتواصل.

وسنوضح في الجزء الثاني من هذا التقرير بعد اعتماد الهيكل التنظيمي الأفكار المبدئية عن الأهداف وراء إنشاء كل من هذه القطاعات والإدارات بتحديد أهداف واضحة لكل قطاع وإدارة , وأيضاً شكل التنظيم الداخلي لهذه القطاعات والإدارات بما يتناسب مع نشاطها المتوقع وبفي في ذات الوقت بمتطلبات وطبيعة عملها دون إيجاد وظائف أو إدارات لا تحتاجها الجمعية في الوقت الحالي.

كما أن هذه الاختصاصات والمهام ستكون ركيزة أساسية لإعداد وصف وظيفي للوظائف الرئيسية الموجودة بالقطاعات والإدارات وهو ما سنركز عليه في المرحلة المقبلة من هذا المشروع , أملين أن ترسم الاختصاصات الواردة لكل قطاع وإدارة ملامح العمل وطريقة الأداء بجمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء و بما يحدد التزامات هذه القطاعات والإدارات ويساهم في وضع خارطة طريق للجمعية ككل بُغية إحراز مزيد من التقدم.