

أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورهما في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية على عينة من العاملين في قطاعات متنوعة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة \

نوره بنت عبدالصمد المنهالي

الرقم الجامعي/253002316

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا لي -بعد الله- مصدر الدعم والإلهام طوال مسيرتي؛ إلى والدتي الغالية التي أحاطتني بدعائها ومحبتها وتشجيعها المستمر، وإلى والدي العزيز الذي علّمني معنى الصبر والمثابرة والاجتهاد، فلهما مني خالص الحب والامتنان.

وإلى أسرتي الكريمة، التي كانت السند الحقيقي لي في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، وشاركتني لحظات التعب والأمل

أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لدعمهم وصبرهم ووقوفهم الدائم إلى جانبي.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين أثروا مسيرتي العلمية بعلمهم وتوجيهاتهم ونصحتهم، وكانوا لي خير مرشد ومعين

أهدي هذا العمل عرفانًا بفضلهم وتقديرًا لجهودهم الكريمة.

وإلى زملائي وزميلاتي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وقدموا لي الدعم والتشجيع في مختلف مراحل هذه الرحلة

أهدي هذا الإنجاز تعبيرًا عن شكري وامتناني لهم.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من أسهم في نجاحي، وساندني بكلمة أو دعاء أو موقف صادق؛ سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بدايةً لمزيد من التقدم والنجاح، وأن ينفع به ويبارك فيه.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تبلغ الغايات، والصلاة والسلام على معلم البشرية الأول محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه أجمعين.

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى من كان لهما الفضل الأول في وجودي، وإلى من غمراني بعطفهما ورعايتهما، والديَّ العزيزين؛ فقد كان لدعواتهما الصادقة وتشجيعهما المستمر أبلغ الأثر في استنهاض عزيمتي وتذليل ما واجهته من عقبات. فلهما مني كل الحب والوفاء، وأسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء.

كما أخصُّ بعظيم الشكر والتقدير أساتذتي الأفاضل الذين أضاءوا لي دروب العلم والمعرفة، وأخص بالذكر مشرف رسالتي، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي طوال فترة إعداد هذا البحث، فقد كانت ملاحظاته العلمية القيمة بمثابة النبراس الذي أنار لي طريق البحث العلمي. وأعبر عن خالص شكري وامتناني لكل من: د. الفيصل عبد الحمد محمد حسن د. فايز جراد على ما قدموه لي من دعم علمي وتوجيهات سديدة، كان لها الأثر البالغ في إخراج هذا العمل بالصورة المرجوة.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر لزميلاتي وزملائي الذين كانوا خير رفيق في مسيرتي الدراسية، بتبادل الخبرات والتشجيع المتبادل الذي كان دافعاً لي لتجاوز التحديات.

ختاماً، أشكر كل من أسهم في إتمام هذا العمل بكلمة طيبة، أو نصيحة، أو موقف داعم، سائلة المولى عز وجل أن يتقبل مني هذا الجهد، وأن ينفع به، وأن يوفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه.

الفهرس:

صفحة العنوان
الإهداء
الشكر والتقدير
فهرس المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
المستخلص باللغة العربية
Abstract
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1 المقدمة
1.2 مشكلة الدراسة
1.3 أهمية الدراسة
1.4 أهداف الدراسة
1.5 أسئلة الدراسة
1.6 فرضيات الدراسة
1.7 نموذج الدراسة
1.8 الدراسات السابقة (إذا كانت ضمن الفصل الأول) أو المنطلقات النظرية
1.9 المنطلقات النظرية للدراسة
1.10 منهجية وطرق البحث
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
2.1 مقدمة

2.2 الإطار النظري
2.3 الدراسات العربية السابقة
2.4 الدراسات الأجنبية السابقة
2.5 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة
3.1 مقدمة
3.2 منهج الدراسة
3.3 مجتمع الدراسة
3.4 عينة الدراسة
3.5 أداة الدراسة
3.6 صدق أداة الدراسة
3.7 ثبات أداة الدراسة
3.8 إجراءات الدراسة
3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها
4.1 مقدمة
4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
4.3 تحليل بيانات الدراسة
4.4 اختبار فرضيات الدراسة
4.5 النتائج
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
5.1 مقدمة

5.2 مناقشة النتائج

5.3 التوصيات

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

الملاحق

الملحق (أ): الاستبانة

الملحق ب Abstract

قائمة الجداول :

جدول (3-1) توزيع الاستبانة

النسبة المتوقعة	العدد	البيان
100%	250	عدد الاستبانات الموزعة
80%	200	عدد الاستبانات المستردة
80%	200	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
0%	0	عدد الاستبانات غير الصالحة
20%	50	عدد الاستبانات غير المستردة

جدول (4-1) اختبار الصدق والثبات

المتغير	عدد الفترات	معامل كرونباغ ألفا	معامل الصدق الذاتي
هيكمل التنظيمي	15	0.879	0.937
إدارة الصلاحيات	15	0.892	0.944
عالية إدارة الموارد البشرية	20	0.914	0.956
جمالي الأداة	50	0.927	0.963

يُوضح الجدول أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.70) مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

جدول (2-1) الدراسات السابقة

م	الدراسة	السنة	أهم النتائج
1	دراسة (Armstrong)	2020	وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية-إدارة.إيفيرشي والأداء المؤسسي.
2	دراسة (Huselid, 1995)	1995	الاستثمار في الموارد البشرية يعزز الأداء الي والتنظيمي.
3	دراسة (Delery & Doty)	1996	تكمال ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة بحسن الأداء.
4	دراسة (Pfeffer)	1998	إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
5	دراسة (Boxall & Purcell)	2016	الهيكل التنظيمي المرن يدعم فعالية إدارة الموارد البشرية.
6	دراسة (الإراشدي)	2021	الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في رضا وأداء الموظفين.

جدول (1-1) خصائص أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	التغير
56.0%	112	ذكر	الجنس
44.0%	88	أنثى	
100.0%	200	الإجمالي	
10.5%	21	أقل من 25 سنة	العمر
35.5%	71	25 - أقل من 35 سنة	
34.0%	68	35 - أقل من 45 سنة	
20.0%	40	45 سنة فأكثر	
100.0%	200	الإجمالي	المؤهل العلمي
64.0%	128	بكالوريوس	
36.0%	72	دراسات عليا	
100.0%	200	الإجمالي	
18.0%	36	أقل من 5 سنوات	
31.0%	62	5 - أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
27.0%	54	10 - أقل من 15 سنة	
24.0%	48	15 سنة فأكثر	
100.0%	200	الإجمالي	
46.0%	92	إداري تنفيذي	المستوى الإداري
35.0%	70	إداري متوسط	
19.0%	38	إداري إشرافي	
100.0%	200	الإجمالي	
37.0%	74	موظف	
34.0%	68	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
19.0%	38	مدير إدارة	
10.0%	20	مدير عام / أعلى	
100.0%	200	الإجمالي	

جدول (4-4) التحليل الوصفي لفعالية إدارة الموارد البشرية

المرتبة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	1	0.60	4.20	استقطاب وتوظيف الكفاءات
مرتفعة	2	0.63	4.11	تدريب والتطوير
مرتفعة	3	0.68	4.01	تقييم الأداء
مرتفعة	4	0.71	3.95	تحفيز والمكافآت
مرتفعة	5	0.72	3.93	التفاعل بالمواهب
مرتفعة	—	0.53	4.04	لمتوسط العام

جدول (3-4) التحليل الوصفي لإدارة الصلاحيات

المبعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافق
وضوح الصلاحيات	4.18	0.62	1	مرتفعة
تفويض الصلاحيات	4.07	0.66	2	مرتفعة
المساءلة والرقابة	3.96	0.70	3	مرتفعة
المرونة في اتخاذ القرار	3.89	0.74	4	مرتفعة
المتوسط العام	4.03	0.56	—	مرتفعة

جدول (4-2) التحليل الوصفي للهيكـل التنظيمي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	1	0.65	4.12	وضوح الهيكل التنظيمي
مرتفعة	2	0.67	4.05	توزيع المهام والمسؤوليات
مرتفعة	3	0.71	3.98	قنوات الاتصال
مرتفعة	4	0.73	3.91	مستويات السلطة
مرتفعة	—	0.55	4.02	المتوسط العام

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	38	37.3
أنثى	64	62.7
المجموع	102	100.0

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
22.5%	23	موظف موارد بشرية
27.5%	28	أخصائي موارد بشرية
33.3%	34	مشرف / رئيس قسم

مدير إدارة الموارد البشرية	9	8.8%
أخرى	8	7.9%
المجموع	102	100%

نوع القطاع	التكرار	النسبة المئوية
حكومي	29	28.4%
خاص	60	58.8%
غير ربحي	13	12.7%
المجموع	102	100%

عدد الفقرات	المحور
8	الهيكل التنظيمي
8	إدارة الصلاحيات
10	فعالية إدارة الموارد البشرية
26	الأداة ككل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	مرتفع	0.62	4.67	يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية.	1
2	مرتفع	0.56	4.75	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تنظيم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.	2
4	مرتفع	0.74	4.65	تتسم مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة بالوضوح.	3
1	مرتفع	0.70	4.73	يساهم الهيكل التنظيمي في تقليل التداخل بين الاختصاصات الوظيفية.	4
2	مرتفع	0.68	4.75	يدعم الهيكل التنظيمي سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.	5
6	مرتفع	0.83	4.60	يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحجم أعمال المنظمة.	6
5	مرتفع	0.79	4.69	يساعد الهيكل التنظيمي على تحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.	7
7	مرتفع	0.88	4.63	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية.	8
مرتفع		4.68		الإجمالي	

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	مرتفع	0.67	4.73	توجد سياسات واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات داخل إدارة الموارد البشرية.	1
6	مرتفع	0.81	4.68	تمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامها بكفاءة.	2
8	مرتفع	0.92	4.60	يساهم تفويض الصلاحيات في سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	3
5	مرتفع	0.66	4.72	تناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم الوظيفية.	4
1	مرتفع	0.52	4.86	يساعد وضوح الصلاحيات على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	5
2	مرتفع	0.48	4.80	تقلل إدارة الصلاحيات الواضحة من ازدواجية المهام بين الموظفين.	6
3	مرتفع	0.71	4.70	تشجع المنظمة على تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.	7
7	مرتفع	0.89	4.69	يتم مراجعة الصلاحيات الوظيفية وتحديثها بما يتناسب مع احتياجات العمل.	8
مرتفع		4.72		الإجمالي	

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
22.5%	23	موظف موارد بشرية
27.5%	28	أخصائي موارد بشرية
33.3%	34	مشرف/رئيس قسم

مدير إدارة الموارد البشرية	9	8.8%
تسويق	2	2.0%
غير موظفة	2	2.0%
مساعد	1	1.0%
منسق	1	1.0%
المجموع	102	100%

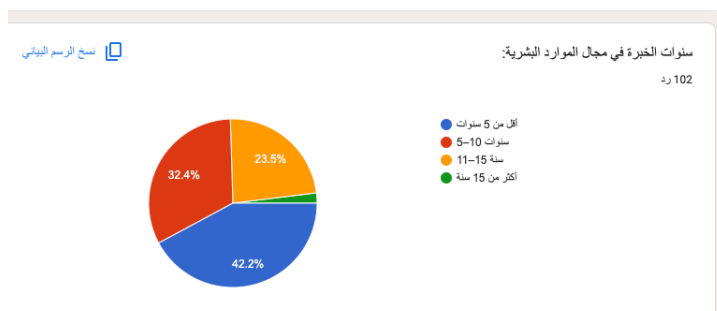
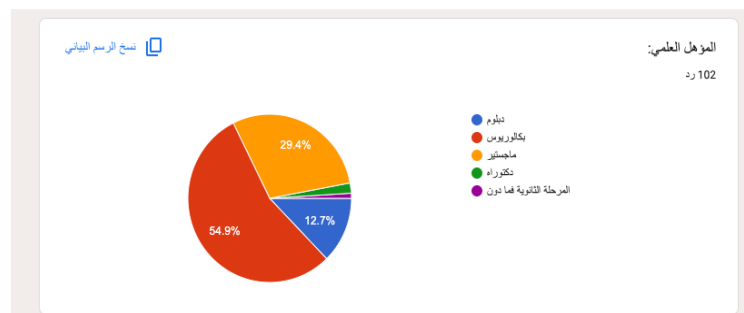
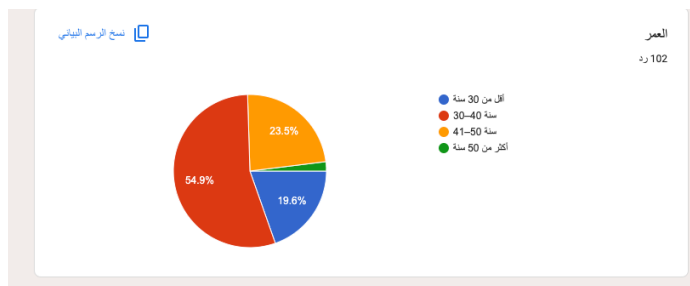
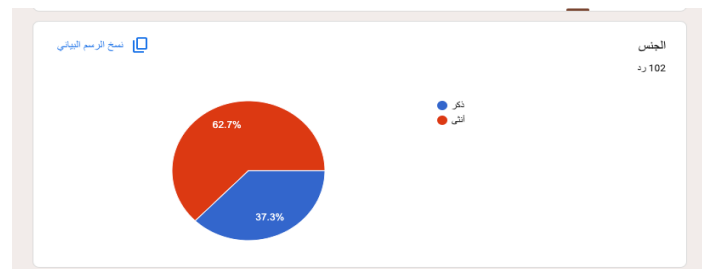
الترتيب	P- value	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	0.000	23.61	0.75	4.76	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	1
1	0.000	24.75	0.72	4.76	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة أداء الموظفين.	2
10	0.000	18.04	0.91	4.63	تتميز إجراءات إدارة الموارد البشرية بالوضوح والتنظيم.	3
6	0.000	22.77	0.77	4.74	تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى رضا الموظفين.	4
8	0.000	20.24	0.84	4.68	تساهم إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتطوير الكفاءات المناسبة.	5
4	0.000	23.80	0.74	4.75	تستخدم إدارة الموارد البشرية الموارد المتاحة بطريقة فعالة.	6

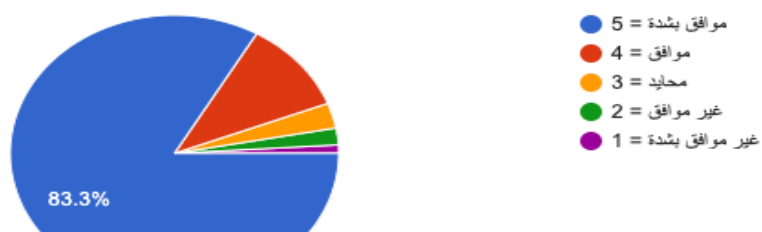
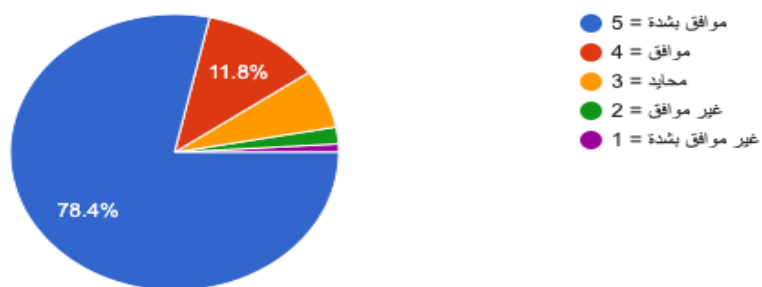
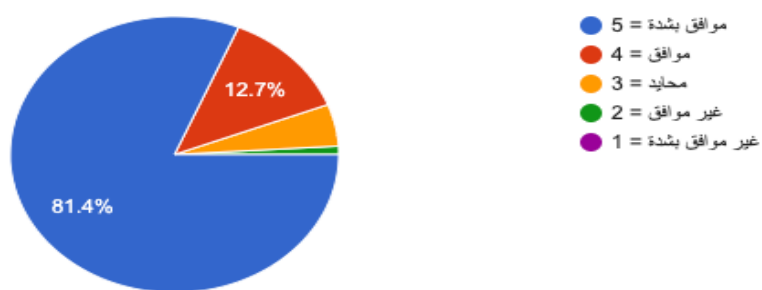
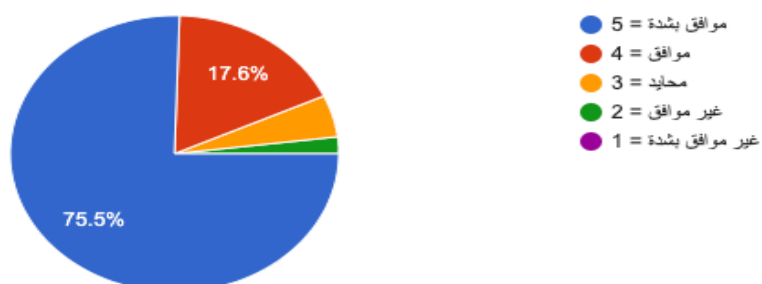
7	تساعد أنظمة العمل الحالية في إدارة الموارد البشرية على سرعة إنجاز المهام.	4.70	0.79	21.59	0.000	7
8	تساهم إدارة الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.	4.76	0.72	24.75	0.000	1
9	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياساتها بما يتناسب مع متطلبات العمل.	4.75	0.68	25.73	0.000	4
10	تحقق إدارة الموارد البشرية مستوى مرتفعاً من الفعالية في تقديم خدماتها.	4.66	0.93	18.03	0.000	9

البعد	مستوى النتيجة
وضوح الهيكل التنظيمي	مرتفع
تحديد المسؤوليات	مرتفع
تسلسل السلطة	مرتفع
توزيع الاختصاصات	مرتفع
مرونة الهيكل التنظيمي	مرتفع
المتوسط العام	مرتفع

مستوى النتيجة	البعد
مرتفع	وضوح الصلاحيات
مرتفع	تفويض الصلاحيات
مرتفع	سرعة اتخاذ القرار
مرتفع	العدالة في توزيع الصلاحيات
مرتفع	الرقابة على الصلاحيات
مرتفع	تطوير الأداء الوظيفي
مرتفع	المرونة
مرتفع	دعم العمل الجماعي
مرتفع	المساءلة
مرتفع	تحقيق أهداف المنظمة
مرتفع	المتوسط العام

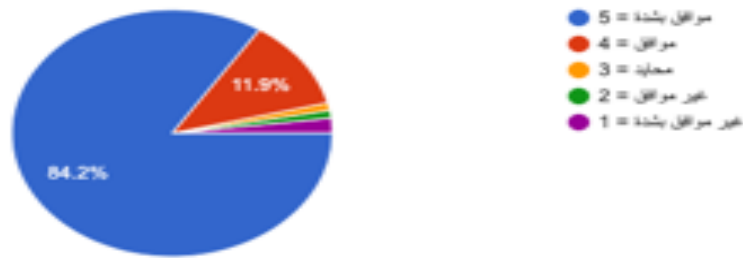
قائمة الأشكال:





5. يدعم الهيكل التنظيمي سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

101 رد



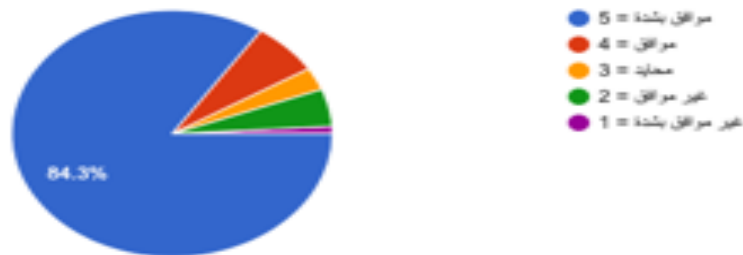
6. يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحجم أعمال المنظمة.

102 رد



7. يساعد الهيكل التنظيمي على تحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.

102 رد



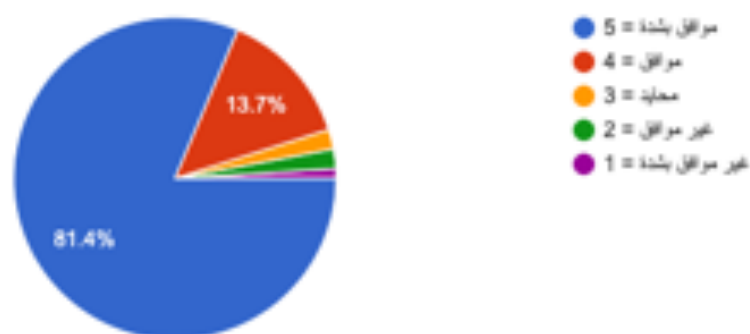
8. يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية.

101 رد



1. توجد سياسات واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات داخل إدارة الموارد البشرية.

102 رد



2. تُمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامها بكفاءة.

102 رد



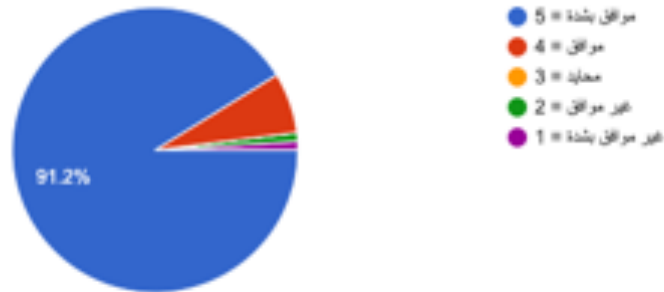
3. يساهم تفويض الصلاحيات في سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

102 رد



5. يساعد وضوح الصلاحيات على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

102 رد



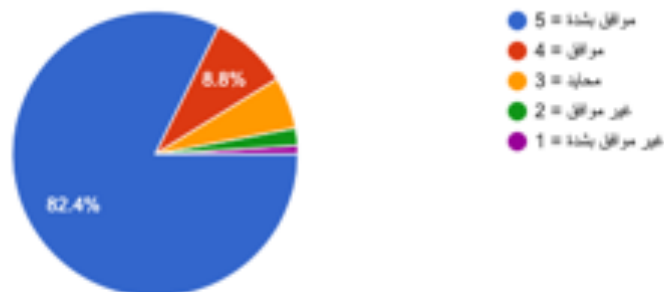
6. تقلل إدارة الصلاحيات الواضحة من ازدواجية المهام بين الموظفين.

102 رد



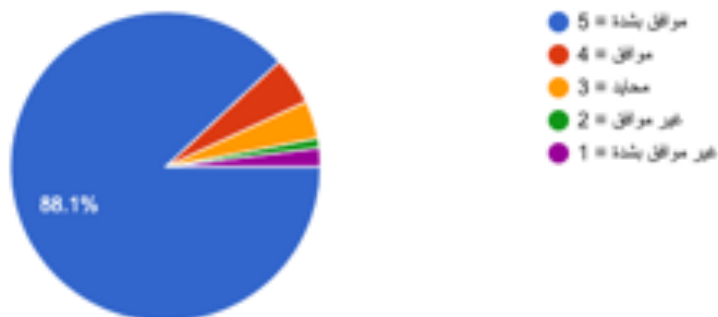
7. تشجع المنظمة على تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.

102 رد



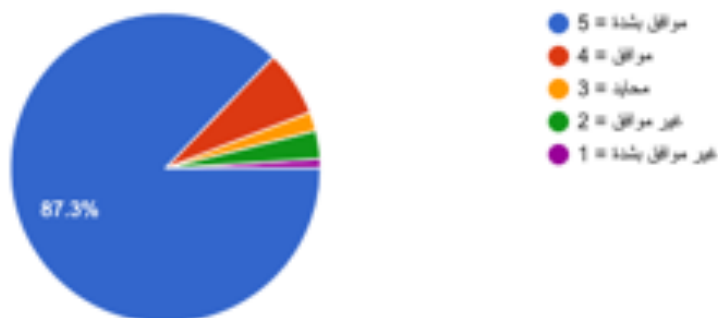
1. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

101 رد



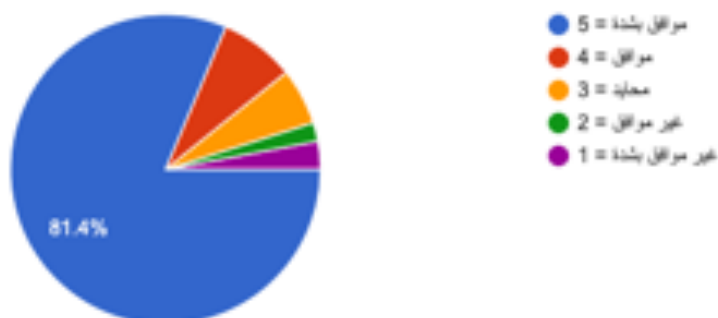
2. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة أداء الموظفين.

102 رد



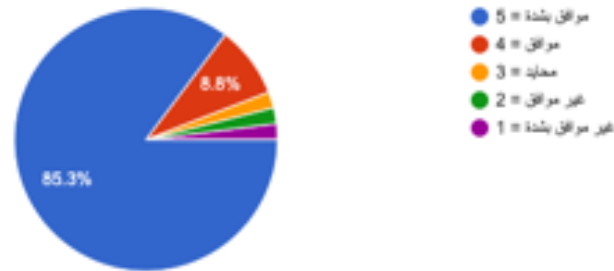
3. تتميز إجراءات إدارة الموارد البشرية بالوضوح والتنظيم.

102 رد



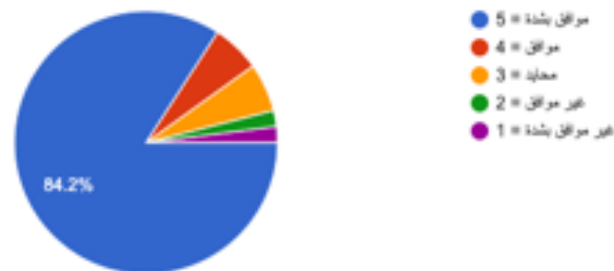
4. تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى رضا الموظفين.

102 رد



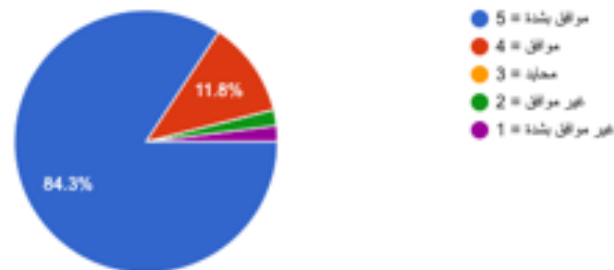
5. تساهم إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتطوير الكفاءات المناسبة.

101 رد



6. تستخدم إدارة الموارد البشرية الموارد المتاحة بطريقة فعالة.

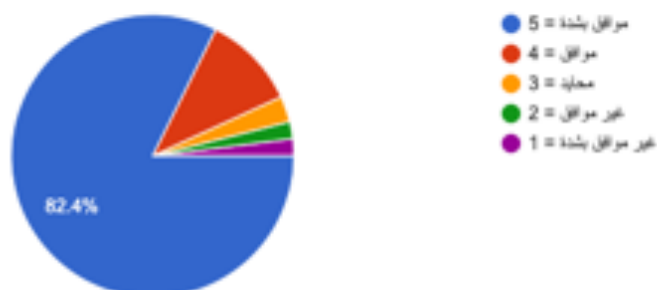
102 رد



7. تساعد أنظمة العمل الحالية في إدارة الموارد البشرية على مساعدة العمل.

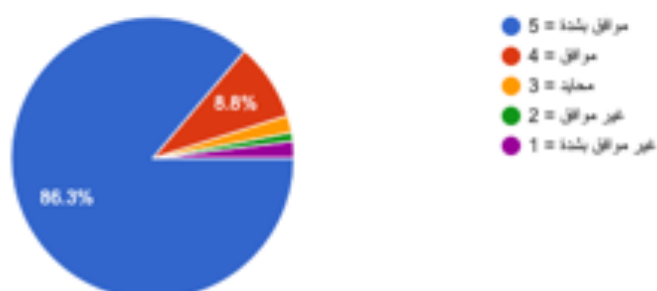
7. تساعد أنظمة العمل الحالية في إدارة الموارد البشرية على سرعة إنجاز المهام.

102 رد



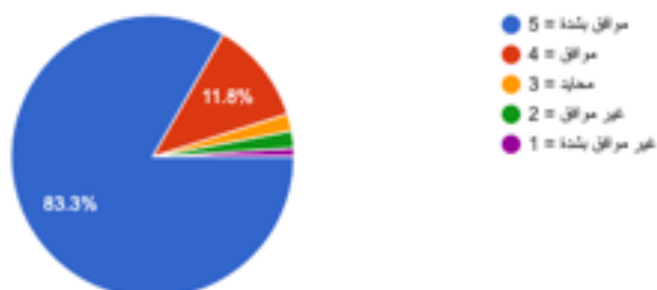
8. تساهم إدارة الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

102 رد



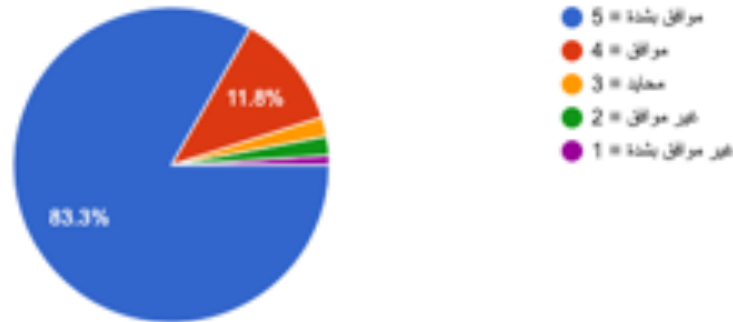
9. تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياساتها بما يتناسب مع متطلبات العمل.

102 رد



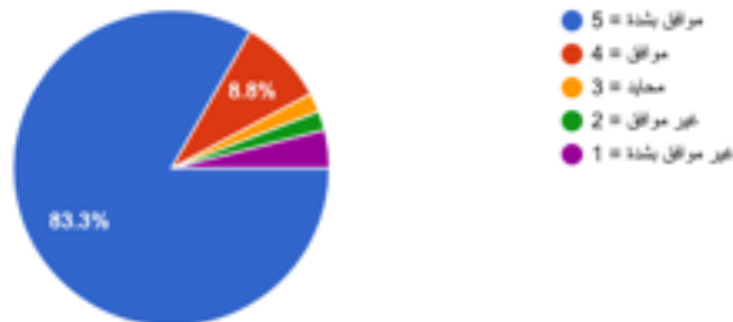
9. تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياساتها بما يتناسب مع متطلبات العمل.

رد 102



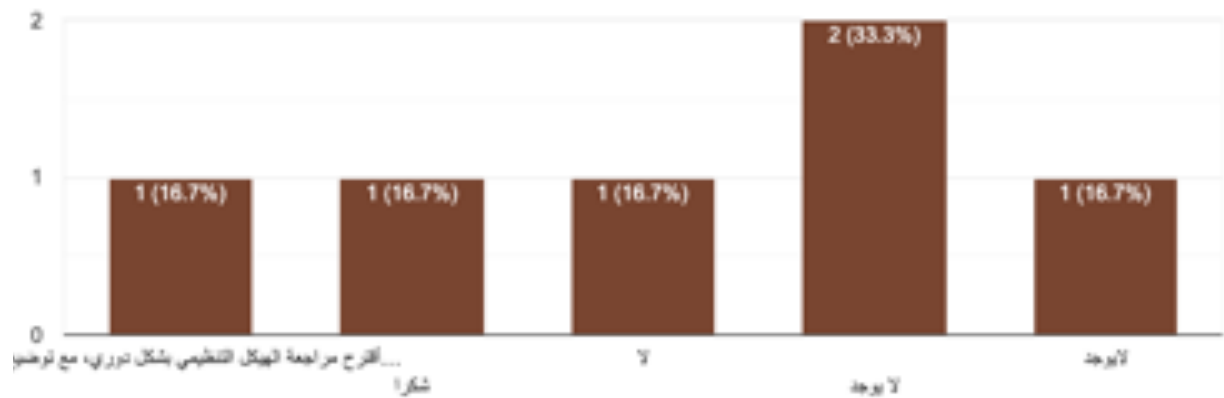
10. تحقق إدارة الموارد البشرية مستوى مرتفعاً من الفعالية في تقديم خدماتها.

رد 102



هل لديك أي ملاحظات أو مقترحات حول الهيكل التنظيمي أو إدارة الصلاحيات في المنظمة؟

ردود 6



المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة مكونة من (103) من العاملين في قطاعات متنوعة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد العينة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، مع توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية. كما بينت النتائج أن وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، ووضوح الصلاحيات، وتفويضها بصورة مناسبة، تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وزيادة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بصورة مستمرة، وتعزيز ممارسات إدارة الصلاحيات وفق أسس تنظيمية واضحة، والعمل على تحديث السياسات والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل الحديثة، إلى جانب الاهتمام بتطوير قدرات القيادات الإدارية في مجال تفويض الصلاحيات، بما يسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية ودعم الأداء المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، إدارة الصلاحيات، فعالية إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

1.1 المقدمة:

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتقنية، وازدياد حدة المنافسة، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة، الأمر الذي فرض على المؤسسات إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتنظيمية بما يضمن قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على توفر الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على بناء هيكل تنظيمي واضح ومرن، وتطبيق ممارسات إدارية حديثة تسهم في استثمار الموارد البشرية بصورة تحقق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء.

ويُعد الهيكل التنظيمي من أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، إذ يمثل الإطار الرسمي الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة، كما ينظم العلاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة، ويوضح خطوط الاتصال والإشراف واتخاذ القرار. ويساعد الهيكل التنظيمي الفعال على تحقيق التنسيق بين الإدارات، وتقليل التعارض في الاختصاصات، وتسريع إنجاز الأعمال، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعد إدارة الصلاحيات من الممارسات الإدارية الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهيكل التنظيمي، حيث تهدف إلى توزيع السلطات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة بطريقة تحقق التوازن بين الرقابة والمرونة، وتمكن الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة دون تعقيد أو تأخير. كما تسهم الإدارة الفعالة للصلاحيات في تحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز مشاركة العاملين، وتنمية مهاراتهم القيادية، وزيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المؤسسة.

وفي المقابل، تمثل فعالية إدارة الموارد البشرية أحد أهم المؤشرات التي تقيس نجاح المؤسسات في إدارة رأس المال البشري، حيث تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة الحوافز، والتخطيط للقوى العاملة، والمحافظة على الكفاءات البشرية. وتؤدي الإدارة الفعالة للموارد البشرية دوراً محورياً في رفع مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن نجاح إدارة الموارد البشرية لا يعتمد فقط على كفاءة السياسات والإجراءات، وإنما يتأثر بصورة كبيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي وآلية توزيع الصلاحيات داخل المؤسسة. فالهيكل التنظيمي الواضح والمبني على أسس تنظيمية سليمة، يسهم في تحديد المسؤوليات بدقة، وتقليل التداخل في الاختصاصات، وتحسين تدفق المعلومات، بينما يؤدي الغموض التنظيمي أو سوء توزيع الصلاحيات إلى ضعف التنسيق، وبطء اتخاذ القرارات، وانخفاض كفاءة الأداء الإداري، الأمر الذي ينعكس سلباً على فعالية إدارة الموارد البشرية.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة تطورات تنظيمية وإدارية كبيرة في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماماً واسعاً بتطوير الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية والخاصة، وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية الحديثة. وقد

ركزت الرؤية على بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وتمكين القيادات الإدارية، وتطوير الأنظمة التي تسهم في تحسين بيئة العمل، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما شهدت العديد من المؤسسات السعودية عمليات إعادة هيكلة تنظيمية هدفت إلى تحسين توزيع الاختصاصات، وتطوير آليات تفويض الصلاحيات، وتعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ويُعد هذا التوجه من العوامل المهمة التي تؤثر بصورة مباشرة في فعالية إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور في استقطاب الكفاءات، والمحافظة عليها، وتحفيزها، وتوفير بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار.

ورغم الاهتمام المتزايد بموضوع الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، فإن الدراسات التي تناولت أثرهما في فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية ما زالت محدودة نسبياً، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والإدارية التي تشهدها المملكة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية تسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية، وتحديد مدى تأثير هذه المتغيرات في تحسين الأداء المؤسسي، بما يقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية، ودعم متخذي القرار، وتعزيز كفاءة المؤسسات بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

1.2 مشكلة الدراسة:

تُعد الموارد البشرية من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار، إذ إن نجاح أي مؤسسة لا يرتبط فقط بتوافر الموارد المالية أو التقنية، وإنما يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة العنصر البشري، ومدى قدرة الإدارة على تنظيم أعماله وتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. ولذلك أصبح الاهتمام بتطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية من أبرز أولويات المؤسسات الحديثة، لما لها من دور في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية.

ويُعد الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الفعالة، حيث يسهم في تنظيم العلاقات الإدارية، وتحديد المسؤوليات والاختصاصات، وتوضيح خطوط السلطة والاتصال داخل المؤسسة، بما يضمن التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة ويحد من الازدواجية أو التعارض في أداء المهام. كما يساعد وجود هيكل تنظيمي واضح ومرن على سرعة اتخاذ القرارات، وتحقيق الانسيابية في سير العمل، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وتأتي إدارة الصلاحيات بوصفها أحد المكونات الرئيسة للهيكل التنظيمي، إذ تعتمد المؤسسات الناجحة على توزيع الصلاحيات بصورة تحقق التوازن بين المركزية واللامركزية، وتمكن العاملين من ممارسة مسؤولياتهم بفاعلية، مع المحافظة على الرقابة الإدارية وتحقيق المساءلة. ويؤدي حسن توزيع الصلاحيات إلى رفع كفاءة الأداء، وزيادة سرعة الإنجاز، وتعزيز ثقة العاملين، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار، في حين يؤدي ضعف إدارة الصلاحيات أو عدم وضوحها إلى بطء الإجراءات، وتداخل المسؤوليات، وتأخر اتخاذ القرارات، وانخفاض مستوى الأداء المؤسسي.

وفي المقابل، تمثل فعالية إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات، حيث ترتبط بقدرتها على استقطاب الكفاءات، والمحافظة عليها، وتنمية مهاراتها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، وتوفير بيئة عمل تساعد على تحقيق أفضل مستويات الأداء. وتتأثر فعالية إدارة الموارد البشرية بالعديد من العوامل التنظيمية، ويأتي في مقدمتها طبيعة الهيكل التنظيمي وآليات توزيع الصلاحيات، لما لهما من تأثير مباشر في تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية.

ورغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتمثل في غموض الأدوار الوظيفية، وتداخل الاختصاصات، والمركزية المفرطة في اتخاذ القرارات، وضعف تفويض الصلاحيات، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء الإداري، وإبطاء إنجاز الأعمال، والتأثير في فعالية إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما أن التطورات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، وما صاحبها من تحديث للأنظمة الإدارية وإعادة هيكلة العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة، أكدت أهمية تطوير الهياكل التنظيمية، وتطبيق أساليب حديثة في إدارة الصلاحيات، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة رأس المال البشري. ومع ذلك، ما زالت هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية في البيئة السعودية، خاصة في ظل اختلاف طبيعة المؤسسات واختلاف أساليبها التنظيمية.

وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال توزيع استبانة على مجموعة من العاملين في عدد من المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على آرائهم حول واقع الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ومدى تأثيرهما في فعالية إدارة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج الأولية وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى وضوح الهيكل التنظيمي، ومدى مناسبة توزيع الصلاحيات، وأثر ذلك في سرعة إنجاز الأعمال، وكفاءة الأداء، وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، مما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية متخصصة لتحليل هذه العلاقة بصورة أكثر عمقاً.

كما أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وجود اهتمام بدراسة الهيكل التنظيمي أو إدارة الصلاحيات كل على حدة، إلا أن الدراسات التي تناولت تأثيرهما المشترك في فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية ما تزال محدودة، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات على فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في مختلف المؤسسات، والمتمثل في دراسة أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات على فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بالملكة العربية السعودية. ويعد الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في تنظيم أعمالها وتحديد مسؤولياتها، كما تمثل إدارة الصلاحيات إحدى الممارسات الإدارية التي تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الأداء الإداري وسرعة اتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية. وفي المقابل، تمثل إدارة الموارد البشرية العنصر المسؤول عن استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتنميتها، الأمر الذي يجعل نجاحها مرتبطاً إلى حد كبير بمدى كفاءة النظام التنظيمي السائد داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وما يصاحبها من توجهات نحو تطوير الأجهزة الحكومية والخاصة، وإعادة هيكلة المؤسسات، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على أهمية تطوير رأس المال البشري، ورفع مستوى الإنتاجية، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية الحديثة. ويستلزم تحقيق هذه المستهدفات وجود هياكل تنظيمية واضحة، وتوزيع متوازن للصلاحيات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للمتغيرات.

كما تنبع أهمية الدراسة من محدودية الدراسات العربية والسعودية التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية بصورة متكاملة، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة كل متغير بصورة منفصلة، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في إطار واحد، بما يسهم في تقديم رؤية علمية أكثر شمولاً تساعد الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والموارد البشرية على فهم طبيعة هذه العلاقة وأبعادها المختلفة.

ومن جانب آخر، تأتي أهمية هذه الدراسة من حاجة المؤسسات إلى تطوير ممارساتها التنظيمية بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والمرونة والابتكار، وهو ما لا يمكن الوصول إليه دون وجود هيكل تنظيمي فعال، وآليات واضحة لتوزيع الصلاحيات، وإدارة موارد بشرية قادرة على استثمار الطاقات البشرية وتحقيق أفضل مستويات الأداء المؤسسي.

أولاً: الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم القيادات الإدارية ومتخذي القرار داخل المؤسسات السعودية، من خلال التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في رفع فعالية إدارة الموارد البشرية، وتحسين الأداء الإداري، وتعزيز كفاءة العمليات التنظيمية. كما تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على مراجعة هياكلها التنظيمية الحالية، وتحديد جوانب القوة والقصور فيها، والعمل على تطويرها بما يتناسب مع طبيعة أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.

ويمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة إدارات الموارد البشرية على تطوير سياسات أكثر كفاءة فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات، وتفويض الصلاحيات، وإدارة الأداء، وتقييم العاملين، والتخطيط للقوى العاملة، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على سرعة إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز رضا العاملين عن بيئة العمل.

كما تسهم الدراسة في تزويد المؤسسات بمجموعة من التوصيات العملية التي تساعد على تطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، بما يقلل من تداخل الاختصاصات، ويحد من التعقيدات الإدارية، ويعزز التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويزيد من سرعة اتخاذ القرارات، ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، الأمر الذي يدعم قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتكتسب الدراسة أهمية تطبيقية إضافية في ظل توجه العديد من المؤسسات السعودية نحو التحول المؤسسي والرقمي، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود هياكل تنظيمية مرنة، وأنظمة واضحة لإدارة الصلاحيات، تواكب متطلبات التطوير الإداري، وتدعم استدامة الأداء، وترفع من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

ثانيًا: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم إطار علمي متكامل يوضح المفاهيم الأساسية لهذه المتغيرات، وأبعادها، والعلاقات التي تربط بينها، اعتمادًا على أحدث الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية.

كما تسهم الدراسة في توضيح الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية، والاستفادة من النظريات الإدارية الحديثة في تحليل هذه العلاقة وتفسير نتائجها، بما يعزز المعرفة العلمية في مجال الإدارة والموارد البشرية، ويدعم الباحثين في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات مشابهة أو تطبيقها في قطاعات مختلفة.

وتوفر الدراسة أيضًا أساسًا علميًا يمكن أن تعتمد عليه الجامعات والباحثون وطلبة الدراسات العليا عند إعداد البحوث المتعلقة بالهياكل التنظيمية، وإدارة الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية، كما تفتح المجال أمام إجراء المزيد من الدراسات المقارنة التي تتناول أثر هذه المتغيرات في بيئات تنظيمية مختلفة، الأمر الذي يسهم في توسيع نطاق المعرفة العلمية في هذا المجال.

ثالثًا: الأهمية الوطنية والتنمية

تنبع الأهمية الوطنية لهذه الدراسة من توافقها مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتمامًا كبيرًا بتطوير الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية والخاصة، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والكفاءة الإدارية. ويعد تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين إدارة

الصلاحيات، من أهم المتطلبات التي تسهم في تحقيق هذه المستهدفات، لما لها من دور في رفع كفاءة المؤسسات، وتحسين بيئة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم جهود المؤسسات السعودية نحو بناء أنظمة إدارية أكثر كفاءة ومرونة، وتعزيز قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، ورفع مستوى التنافسية على المستويين المحلي والدولي. ومن المتوقع أن تقدم الدراسة مجموعة من المقترحات التي تساعد في تطوير السياسات الإدارية والتنظيمية، بما يتوافق مع التوجهات الوطنية الرامية إلى بناء مؤسسات حديثة تعتمد على الكفاءة والابتكار والتميز في الأداء.

وبناءً على ما سبق، فإن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب الأكاديمي فحسب، وإنما تمتد لتشمل الجوانب التطبيقية والتنموية، من خلال تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين إدارة الصلاحيات، وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، بما يدعم كفاءة المؤسسات السعودية ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة 1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بصورة رئيسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده المختلفة، وإدارة الصلاحيات، ومدى انعكاسهما على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى تحديد مدى إسهام وضوح الهيكل التنظيمي، ومرونة توزيع المسؤوليات، وكفاءة إدارة الصلاحيات في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع متطلبات التطور التنظيمي ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد القيادات الإدارية ومتخذي القرار على تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين آليات إدارة الصلاحيات، بما يسهم في تعزيز كفاءة إدارات الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية.

وينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يأتي:

- التعرف على مستوى تطبيق الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، من خلال قياس مدى وضوح الهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات، والعلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية.
- التعرف على مستوى تطبيق إدارة الصلاحيات داخل المؤسسات، وقياس مدى وضوح الصلاحيات الممنوحة للعاملين، ومستوى تفويض السلطة، وفاعلية إجراءات اتخاذ القرار.
- قياس مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، من خلال التعرف على كفاءة ممارسات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة الحوافز والمحافظة على الكفاءات البشرية.

- التعرف على أثر الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية .
- دراسة أثر إدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، وبيان مدى مساهمة تفويض الصلاحيات ووضوحها في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة العاملين .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، ومدى تكاملهما في دعم فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات .
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول الهيكل التنظيمي، وإدارة الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة القطاع .
- تحديد أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات تأثيراً في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في توجيه المؤسسات نحو تطوير الجوانب التنظيمية الأكثر تأثيراً في الأداء .
- الوصول إلى مجموعة من النتائج العلمية والتوصيات العملية التي تساعد المؤسسات في تطوير هياكلها التنظيمية، وتحسين إدارة الصلاحيات، وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يأتي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير إدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات مجتمعين في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية في ظل تطبيق الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات؟

6.1 فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفروض التي سيتم اختبارها إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وذلك بهدف التعرف على أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية. وقد صيغت الفروض على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية.

ويشمل ذلك مدى وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتنظيم العلاقات بين الوحدات الإدارية، ومرونة الهيكل التنظيمي، وانعكاس هذه الجوانب على كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية.

ويتضمن ذلك وضوح الصلاحيات الممنوحة للعاملين، ومدى تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات، ومستوى تفويض السلطة، وسرعة اتخاذ القرارات، وأثر ذلك في رفع كفاءة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات مجتمعين في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المتنوعة بالمملكة العربية السعودية.

وتهدف هذه الفرضية إلى اختبار الأثر التكاملي بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، ومدى مساهمتهما معًا في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، وتعزيز التنسيق الإداري، وتطوير إجراءات العمل داخل المؤسسات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، والمتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع القطاع الذي يعمل فيه المشارك.

وتسعى هذه الفرضية إلى التعرف على ما إذا كانت آراء العاملين تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، أو أن اتجاهاتهم نحو أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في فعالية إدارة الموارد البشرية تتسم بدرجة من التقارب بغض النظر عن تلك المتغيرات.

وبذلك تشكل هذه الفروض الإطار التطبيقي للدراسة، حيث ستقوم الباحثة باختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين في قطاعات متنوعة بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس مدى تأثير كلٍ من الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات بوصفهما متغيرين مستقلين في فعالية إدارة الموارد البشرية بوصفها المتغير التابع.

—المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، ويشمل:

- الهيكل التنظيمي .
- إدارة الصلاحيات .

—المتغير التابع: فعالية إدارة الموارد البشرية.

شكل (1): نموذج الدراسة



من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

8.1 الدراسات السابقة: الإطار المرجعي والتأصيل العلمي

شهدت الأدبيات الإدارية المعاصرة اهتماماً متنامياً بمتغيرات الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات كأدوات استراتيجية جوهرية في صياغة "فعالية إدارة الموارد البشرية". ولم يعد هذا الاهتمام ترفاً فكرياً، بل ضرورة ملحة تفرضها تحديات الأداء المؤسسي المتسارعة، وسعيًا حثيثاً لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بين أهداف المنظمة وقدرات رأس مالها البشري.

وقد تباينت المقاربات البحثية (العربية والأجنبية) في معالجة هذه العلاقة الجدلية؛ فبينما اتجهت طائفة من الدراسات إلى تحليل الأثر الهيكلي في تعزيز كفاءة الأداء، انصبّت أخرى على تشرح دور "التمكين الإداري" وتفويض الصلاحيات كمحرك أساسي لرفع فاعلية العنصر البشري. وفي سياق أكثر شمولية، ركزت دراسات أخرى على النظرة التكاملية التي تربط هذه المتغيرات بالتميز المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة.

تأسيساً على ما سبق، يستعرض هذا المبحث "خارطة طريق" لأبرز الدراسات ذات الصلة، ليس فقط للوقوف على خلاصاتها المعرفية، بل لاستلهام الرؤى التي تسهم في بناء الإطار النظري وتأطير الفرضيات البحثية. وقد اعتمدنا في هذا العرض منهجية هيكلية تقسم الدراسات إلى محورين (العربية والأجنبية)، متبعين فيما خيوط المنهجية، والعينات، والأدوات، وصولاً إلى النتائج والتوصيات؛ وذلك بهدف تحديد "الفجوة البحثية" التي تشغلها دراستنا الحالية، وإبراز قيمتها المضافة في إثراء المكتبة الإدارية وتطوير الفكر التنظيمي.

أولاً: الدراسات العربية

1.دراسة الدوسري، عساف، والدخيل (2009)، بعنوان: فاعلية الهيكل التنظيمي في شركات المقاولات بالمملكة

العربية السعودية

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الهياكل التنظيمية المطبقة في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثرها في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى تحديد مدى ملائمة أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة لطبيعة أعمال شركات المقاولات .
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات المتوسطة والكبيرة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت العينة (43) شركة، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استخدم الباحثون العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبارات الارتباط لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة .
- وتوصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي يعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الهيكل الوظيفي يتناسب مع المؤسسات الصغيرة، بينما يحقق الهيكل القائم على المشروعات كفاءة أكبر في المؤسسات متوسطة الحجم، في حين أثبت الهيكل المصفوفي فعاليته في المؤسسات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة. كما أظهرت النتائج أن عدم وضوح الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ضعف الاتصال الإداري، وتأخر اتخاذ القرارات، وتداخل الاختصاصات، وانخفاض مستوى الأداء المؤسسي .
- وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بصورة مستمرة بما يتلاءم مع حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها، والعمل على تحديث الوصف الوظيفي، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية .

2.دراسة المالكي والشعبي (2024)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على

العاملين في إدارة التعليم بمحافظة الليث

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والمتمثلة في تفويض الصلاحيات، ومشاركة المعلومات، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، وقياس مدى انعكاس ذلك على تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية .
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة التعليم بمحافظة الليث، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (152) موظفًا إداريًا، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استعان بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار واختبار (T).

- وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن تفويض الصلاحيات يسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرارات، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة .

- وأوصت الدراسة بزيادة منح الصلاحيات للعاملين وفق ضوابط تنظيمية واضحة، وتعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة .

3.دراسة الزهراني (2024)، بعنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمستشفيات الحكومية بمدينة جدة

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية بمدينة جدة، وقياس أثر تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، والتدريب، في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين .
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة جدة، وتم اختيار عينة بلغت (400) موظف من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، كما اعتمدت على برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة .
- وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، كما تبين أن منح الصلاحيات للعاملين يسهم في تحسين الهيكل التنظيمي، وزيادة كفاءة الأداء، وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات، وتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية .
- وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات إدارية تدعم التمكين الإداري، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، بما يحقق التطوير التنظيمي ويرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسات الصحية .

4.دراسة العتيبي (2023)، بعنوان: أثر الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقياس مدى مساهمة وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية .
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من الجهات الحكومية السعودية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (318) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات، كما استخدمت برنامج (SPSS V.27) لتحليل البيانات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد واختبار تحليل التباين .

- وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن وضوح خطوط السلطة والمسؤوليات يسهم في تقليل الازدواجية في العمل، وتحسين الاتصال الإداري، وسرعة اتخاذ القرارات، ورفع مستوى كفاءة العاملين .
- وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية بصورة دورية، وتحديث الوصف الوظيفي، وتوزيع الصلاحيات بما يتوافق مع طبيعة الأعمال، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الجهات الحكومية .

5.دراسة الحربي (2022)، بعنوان: أثر تفويض الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي

- هدفت الدراسة إلى قياس أثر تفويض الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي، والتعرف على مدى مساهمة إدارة الصلاحيات في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة .
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (276) موظفًا، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استخدمت برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة .
- وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وتحسين الأداء الوظيفي، كما تبين أن منح العاملين صلاحيات مناسبة يسهم في زيادة سرعة اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية .
- وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق ممارسات تفويض الصلاحيات وفق ضوابط تنظيمية واضحة، وربط الصلاحيات بالمسؤوليات الوظيفية، وتطوير القيادات الإدارية بما يحقق كفاءة الأداء المؤسسي .

6.دراسة الشمري (2021)، بعنوان: أثر الهيكل التنظيمي في فعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية السعودية

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي في فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية السعودية، وقياس دور وضوح العلاقات التنظيمية، وتحديد المسؤوليات، ومستويات السلطة، في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية .
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارات الموارد البشرية في عدد من المؤسسات الحكومية، وتم اختيار عينة بلغت (301) موظفًا، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة

لجمع البيانات، كما استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد باستخدام برنامج (SPSS).

- وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج أن وضوح الهيكل التنظيمي يسهم في تحسين توزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، وزيادة التنسيق بين الإدارات، ورفع كفاءة التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء.
- وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع المتغيرات الحديثة في بيئة العمل، والعمل على مراجعة الصلاحيات التنظيمية بصورة مستمرة، وتعزيز التكامل بين الهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بما يسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1.دراسة (Keegan, Bitterling, Sylva, & Hoeksema (2018) ، بعنوان : Organizing the HRM Function:

Responses to Paradoxes, Variety, and Dynamism

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، وبيان أثر الهيكل التنظيمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى استكشاف قدرة المؤسسات على تطوير هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- واعتمدت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Approach) ، حيث أجريت خمس دراسات حالة في عدد من المؤسسات الأوروبية، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق التنظيمية والسجلات الإدارية، كما تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي للوصول إلى النتائج.
- وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية إدارة الموارد البشرية لا تعتمد على وجود هيكل تنظيمي واحد، وإنما تعتمد على مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن وضوح المسؤوليات والصلاحيات يسهم في تحسين الأداء، وتقليل التعارض بين الإدارات، وزيادة سرعة اتخاذ القرارات.
- وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بصورة مستمرة، وربطها باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع تعزيز المرونة التنظيمية بما يتلاءم مع بيئة العمل الحديثة.

2.دراسة (Alqahtani & Ayentimi (2021) ، بعنوان : The Devolvment of HR Practices in Saudi Arabian

Public Universities: Exploring Tensions and Challenges

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض صلاحيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الصلاحيات، وقياس مدى انعكاسها على فعالية إدارة الموارد البشرية .
- واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، حيث استخدم الباحثان المقابلات شبه المنظمة مع عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية، إضافة إلى تحليل الوثائق والأنظمة الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل الجامعات السعودية .
- وأظهرت نتائج الدراسة أن تفويض الصلاحيات يساهم في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمات، إلا أن غياب وضوح الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تداخل الاختصاصات وغموض المسؤوليات، مما يحد من فعالية إدارة الموارد البشرية .
- وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، والعمل على تحديث اللوائح التنظيمية بما يساهم في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية داخل الجامعات السعودية .

3.دراسة (Showail, Parks, & Smith (2013) ، بعنوان **Foreign Workers in Saudi Arabia: A Field Study of Role Ambiguity, Identification, Information-Seeking, Organizational Support and Performance**

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر غموض الأدوار التنظيمية والدعم التنظيمي في أداء العاملين داخل المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية، وقياس العلاقة بين وضوح الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي .
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (154) موظفًا، بالإضافة إلى تقييم الأداء من قبل (138) مشرفًا مباشرًا، كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة .
- وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين غموض الدور التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين أدى وضوح المسؤوليات والدعم التنظيمي إلى تحسين أداء العاملين، وزيادة اندماجهم التنظيمي، ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية .
- وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، وتوفير الدعم الإداري للعاملين بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي .

4.دراسة (Becker & Gerhart (1996) ، بعنوان **The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects**

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نظم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي، وبيان العلاقة بين الهيكل التنظيمي، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسات .
- واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة وتحليل عدد كبير من الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، بهدف بناء إطار علمي يفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي .
- وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد بصورة كبيرة على التكامل بين الهيكل التنظيمي، والاستراتيجيات الإدارية، وآليات توزيع الصلاحيات، وأن هذا التكامل يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية .
- وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة تنظيمية مرنة تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية، والعمل على تطوير سياسات واضحة لتوزيع الصلاحيات بما يحقق الأداء المؤسسي الفعال .

5.دراسة (1992) Wright & McMahan ، بعنوان Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management :

Resource Management

- هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والهيكل التنظيمي، وبيان دور توزيع المسؤوليات والصلاحيات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات .
- واعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وتحليل النماذج التنظيمية المستخدمة في المؤسسات .
- وأظهرت نتائج الدراسة أن فعالية إدارة الموارد البشرية تعتمد على توافق الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأن وضوح خطوط السلطة والصلاحيات يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العاملين .
- وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، مع إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل .

6.دراسة (1996) Delery & Doty ، بعنوان Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management :

Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance

Predictions

- هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وبيان أثر تكامل الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تحسين فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسات .

- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عدد كبير من المؤسسات باستخدام الاستبانات، وتحليلها من خلال أساليب إحصائية متقدمة لاختبار النماذج النظرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ووضوح الهيكل التنظيمي، وفعالية توزيع الصلاحيات، وبين مستوى الأداء المؤسسي، كما أكدت أن المؤسسات التي تطبق هياكل تنظيمية واضحة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.
- وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين الهيكل التنظيمي، وإدارة الصلاحيات، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام والميزة التنافسية.

1.9 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق الدراسة الحالية من مجموعة من المفاهيم والنظريات الإدارية التي تُعد الأساس العلمي لمتغيرات الدراسة، حيث تستند إلى الأدبيات الحديثة في الإدارة والتنظيم، والتي أكدت أن نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة تصميم الهيكل التنظيمي، ووضوح إدارة الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم التي تقوم عليها الدراسة:

• الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي من أهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، إذ يمثل الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم الأعمال والمهام، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الوحدات والأقسام الإدارية، بالإضافة إلى تحديد خطوط الاتصال والعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة. ويعمل الهيكل التنظيمي على تنظيم سير العمل، وتوضيح الأدوار الوظيفية، وضمان انسيابية انتقال المعلومات والقرارات بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

كما يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه النظام الذي يوضح البناء الإداري للمنظمة، ويبين مواقع السلطة والمسؤولية، وآليات التنسيق والرقابة، بما يضمن التكامل بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية. ويؤدي الهيكل التنظيمي الفعال دوراً مهماً في الحد من ازدواجية الأعمال، وتقليل تعارض الاختصاصات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق الانسجام بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة.

ويرى الباحثون في مجال الإدارة أن كفاءة الهيكل التنظيمي لا تعتمد على شكله فقط، وإنما على مدى ملاءمته لطبيعة أعمال المنظمة وأهدافها وبيئتها الداخلية والخارجية، ومدى مرونته في الاستجابة للتغيرات التنظيمية والتقنية، وقدرته على دعم عمليات الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. كما يساهم الهيكل التنظيمي الواضح في تعزيز العدالة

التنظيمية، وتحقيق التكامل بين الإدارات، ورفع مستوى التنسيق والتعاون بين العاملين، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

وتستند الدراسة الحالية إلى مفهوم الهيكل التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المستقلة الرئيسة المؤثرة في فعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال ما يوفره من وضوح في المسؤوليات، وانسيابية في الإجراءات، وسهولة في الاتصال، وتحقيق الانضباط التنظيمي داخل المنظمة.

• إدارة الصلاحيات

تُعد إدارة الصلاحيات من الممارسات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري، نظراً لدورها الكبير في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق المرونة الإدارية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار. وتعتمد إدارة الصلاحيات على منح العاملين السلطات المناسبة التي تمكنهم من أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم ضمن حدود مسؤولياتهم الوظيفية، بما يحقق التوازن بين السلطة والمساءلة، ويعزز الثقة بين الإدارة والعاملين.

وتعرف إدارة الصلاحيات بأنها العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين المستويات التنظيمية المختلفة وفقاً لطبيعة الوظائف والمهام، بما يضمن حسن استثمار الموارد البشرية، ويقلل من المركزية، ويسهم في سرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما تسهم إدارة الصلاحيات في تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار، وزيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمنظمة، الأمر الذي ينعكس على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتنمية روح المبادرة والإبداع، وتحسين الإنتاجية الفردية والجماعية. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح إدارة الصلاحيات يعتمد على وجود هيكل تنظيمي واضح، ونظام رقابي فعال، ووصف وظيفي دقيق يحدد حدود المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تطبق إدارة الصلاحيات بصورة فعالة تتميز بسرعة الاستجابة للمتغيرات، وارتفاع كفاءة الأداء الإداري، وانخفاض التعقيدات البيروقراطية، فضلاً عن تعزيز قدرة القيادات الإدارية على التركيز في الجوانب الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بالقرارات التشغيلية اليومية.

وتستند الدراسة الحالية إلى مفهوم إدارة الصلاحيات باعتبارها أحد المتغيرات المستقلة التي تؤثر بصورة مباشرة في فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال دورها في تحسين بيئة العمل، وتطوير الأداء الإداري، وتعزيز كفاءة العاملين داخل المنظمة.

•فعالية إدارة الموارد البشرية

تُعد فعالية إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل تساعد العاملين على الأداء بكفاءة وفعالية. ولم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية التقليدية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

وتعرف فعالية إدارة الموارد البشرية بأنها قدرة الإدارة المختصة على تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات المناسبة، وتعيينها، وتدريبها، وتحفيزها، وتقييم أداؤها، والمحافظة عليها، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

كما تشير فعالية إدارة الموارد البشرية إلى مدى نجاح الإدارة في بناء سياسات وإجراءات متكاملة تحقق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين، وتسهم في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

وترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية بعدد من العوامل التنظيمية، يأتي في مقدمتها وضوح الهيكل التنظيمي، وفعالية إدارة الصلاحيات، وعدالة توزيع المسؤوليات، ووضوح الأدوار الوظيفية، وتوافر قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة. كما تؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح إدارة الموارد البشرية يتطلب وجود بيئة تنظيمية مرنة، تدعم التطوير المستمر، وتشجع المشاركة، وتوفر فرص التعلم والنمو المهني للعاملين.

وتنطلق الدراسة الحالية من اعتبار فعالية إدارة الموارد البشرية المتغير التابع الرئيس، والذي يتأثر بدرجة كبيرة بكفاءة تصميم الهيكل التنظيمي، ومستوى تطبيق إدارة الصلاحيات داخل المنظمة، حيث إن وضوح البناء التنظيمي، وحسن توزيع السلطات والمسؤوليات، يعدان من أهم العوامل التي تسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

10.1 منهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية، التي تهدف إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في فعالية إدارة الموارد البشرية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

ويعتمد المنهج الوصفي على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها بصورة علمية، بما يساعد في بناء إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم والعلاقات بين

المتغيرات. كما يهدف إلى تشخيص الواقع التنظيمي وتحليل خصائصه بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة.

أما الجانب التحليلي، فقد تم توظيفه في الدراسة الميدانية لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن مدى تأثير الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في فعالية إدارة الموارد البشرية، مع تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها في ضوء الأسس العلمية والنظرية، وصولاً إلى استخلاص النتائج وصياغة التوصيات المناسبة التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمة محل الدراسة.

ويعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، لقدرته على الجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، الأمر الذي يجعله مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية.

11.1 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من مصادر البيانات، وذلك لضمان الحصول على معلومات علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة، وهما:

أولاً: المصادر الثانوية

تمثلت المصادر الثانوية في الكتب العربية والأجنبية، والمراجع العلمية، والدوريات المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، والدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة في المجلات العلمية، بالإضافة إلى التقارير الرسمية والمنشورات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة، وكذلك قواعد البيانات الإلكترونية والمواقع العلمية الموثوقة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الرئيسة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

كما تم الرجوع إلى الأدبيات الحديثة المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وإدارة الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية، بهدف تكوين أساس علمي يدعم الدراسة الحالية ويعزز مناقشة نتائجها.

ثانياً: المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية من خلال إعداد استبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، حيث صممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وتم توزيعها على العاملين في الجهة محل الدراسة للحصول على البيانات اللازمة لقياس مستوى الهيكل التنظيمي، وإدارة الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج العلمية الدقيقة.

12.1 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات المشابهة، بما يضمن ملائمة الأداة لمتغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وقد صممت الاستبانة بصورة تتناسب مع طبيعة الدراسة، واشتملت على قسمين رئيسين، هما:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- سنوات الخبرة .
- المسمى الوظيفي .
- الإدارة أو القسم .
- المستوى الإداري .

وتهدف هذه البيانات إلى التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث اشتمل على:

المتغير المستقل:

- الهيكل التنظيمي .
- إدارة الصلاحيات .

المتغير التابع:

- فعالية إدارة الموارد البشرية .

وقد صيغت جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، بما يسمح بقياس اتجاهاتهم بصورة دقيقة وتحليلها إحصائياً.

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، سيتم استخدام البرنامج الإحصائي **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)**، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، والمتمثلة فيما يأتي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

استخدمت لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحليل استجاباتهم، وتشمل:

- التكرارات: (Frequencies) لوصف توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية.
- النسب المئوية: (Percentages) لبيان الأهمية النسبية للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية: (Means) لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وتحديد درجة توافق كل بعد من أبعاد الدراسة.
- الانحرافات المعيارية: (Standard Deviations) لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية.

ثانياً: أساليب الإحصاء التحليلي (Inferential Statistics)

واستخدمت لاختبار فروض الدراسة، وتشمل:

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتأكد من عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار: (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو أحد الشروط الأساسية لتطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في فعالية إدارة الموارد البشرية، وتحديد مقدار مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع.
- اختبار (ANOVA) لتحليل التباين: للتأكد من معنوية نموذج الانحدار وملاءمته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.
- معامل التحديد: (R^2) لتحديد نسبة التباين في فعالية إدارة الموارد البشرية التي يمكن تفسيرها من خلال متغيري الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات.

14.1 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة التعرف على أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، وإدارة الصلاحيات) والمتغير التابع (فعالية إدارة الموارد البشرية)، وتحليل مدى تأثيرها في تحسين الأداء الإداري داخل المنظمة.

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجهة أو المؤسسة محل الدراسة داخل المملكة العربية السعودية (ويكتب اسم الجهة الفعلي، مثل: وزارة... أو شركة... أو هيئة... بحسب دراستك)

الحدود الزمانية

تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2025-2026 م.

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين والإداريين في الجهة محل الدراسة، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بمتغيرات الدراسة، والقادرين على تقديم بيانات تعكس واقع الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تخوض المنظمات المعاصرة سباقاً محمومًا في بيئة إدارية تتسم بالسيولة والتغير المتسارع؛ الأمر الذي حتم على المؤسسات إعادة هندسة هياكلها التنظيمية وتحديث أطرها الإدارية، ليس فقط للبقاء، بل لتحقيق التفوق المؤسسي. إن الهيكل التنظيمي لم يعد مجرد "هيكل عظمي" يحدد خطوط السلطة والمسؤولية فحسب، بل بات الركيزة الاستراتيجية التي تضمن انسيابية العمليات، وتعزز رشاقة اتخاذ القرار، وتحدد ملامح التفاعل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

وفي هذا السياق التنافسي، يبرز "إدارة الصلاحيات" كحلقة وصل جوهرية؛ إذ إن فاعلية الهيكل التنظيمي تظل رهينة بالآليات التي تُمارس بها السلطة وتُفوض بها الصلاحيات. إن الإدارة الرشيدة للصلاحيات هي التي تمنح المؤسسات قدرتها على تقليص المركزية، وتكريس التمكين الإداري، ووضع حد لتداخل الاختصاصات أو تضاربها، مما يخلق بيئة عمل محفزة تتسم بالشفافية والمساءلة.

وعليه، فإن "فعالية إدارة الموارد البشرية" تمثل القلب النابض الذي يترجم هذه الأطر التنظيمية إلى ممارسات ملموسة. فالتناغم بين هيكل تنظيمي مرن وصلاحيات مفوضة بدقة يفتح آفاقاً رحبة أمام وظائف الموارد البشرية—من استقطاب وتدريب وتطوير—لتحقيق أقصى درجات الاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما يصب في نهاية المطاف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ولا يمكن قراءة هذه المتغيرات بمعزل عن السياق الوطني الطموح؛ إذ تكتسب هذه الدراسة أهميتها الاستثنائية من تماهيا مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت من "كفاءة الإنفاق"، و"حوكمة الأداء"، و"تمكين الكفاءات الوطنية" محركات أساسية لنهضة إدارية شاملة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تفكيك العلاقة الجدلية بين (الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات) كمتغيرات مستقلة، وأثرهما في تعزيز (فعالية إدارة الموارد البشرية) كمتغير تابع، وذلك عبر استقراء واقعي وميداني يسهم في تقديم رؤى علمية تدعم صناع القرار وتثري المكتبة الإدارية.

وتأسيساً على ما تقدم، ينظم هذا الفصل في ثلاثة مباحث رئيسة، وفق التسلسل التالي:

- المبحث الأول: الهيكل التنظيمي (الأسس والمفاهيم)
- المبحث الثاني: إدارة الصلاحيات (نحو تمكين إداري فاعل)
- المبحث الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية (الاستراتيجيات والممارسات)

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

1.1.2 مقدمة

يُعد الهيكل التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الإطار الرسمي الذي يتم من خلاله تنظيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد العلاقات الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يضمن تحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. كما يعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتنظيم الجهود البشرية وتنسيقها، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضيح قنوات الاتصال الرسمية داخل المنظمة، الأمر الذي يساعد على تقليل التعارض بين الاختصاصات، وتحسين سرعة اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتغيرات المستمرة في الأنظمة والتقنيات وأساليب الإدارة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، حيث لم يعد الهيكل التنظيمي مجرد رسم بياني يوضح تقسيم الإدارات، بل أصبح أداة استراتيجية تسهم في دعم الخطط التنظيمية، وتحقيق التكامل بين الإدارات، وتعزيز كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية، بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويؤدي الهيكل التنظيمي دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات، إذ يحدد مسارات الاتصال، وآليات التنسيق بين الإدارات، ومستويات الإشراف، ونطاق الإشراف الإداري، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل وظيفة. وكلما كان الهيكل التنظيمي واضحًا ومرنًا ومتوافقًا مع أهداف المؤسسة، انعكس ذلك إيجابًا على سرعة الإنجاز، وتقليل الازدواجية في العمل، ورفع كفاءة الأداء الإداري، وزيادة رضا العاملين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما يسهم الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تنظيم الوظائف، وتحديد الواجبات الوظيفية، وتوزيع المسؤوليات بصورة عادلة، وتوضيح خطوط السلطة، مما يساعد إدارة الموارد البشرية على تنفيذ عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقويم الأداء، والترقية، وفق أسس تنظيمية واضحة تحقق العدالة والشفافية بين العاملين.

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تمتلك هياكل تنظيمية واضحة تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين كفاءة عملياتها الإدارية، ورفع مستوى الإنتاجية، مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف أو غموض في هياكلها التنظيمية، حيث يؤدي غياب التنظيم الإداري إلى تداخل الصلاحيات، وضعف التنسيق، وتأخر اتخاذ القرارات، وارتفاع معدلات الصراع التنظيمي، وانخفاض كفاءة الأداء المؤسسي.

لذلك أصبح تصميم الهيكل التنظيمي من أهم القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا، لما له من أثر مباشر في جميع العمليات الإدارية، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية، التي تعتمد بصورة كبيرة على وضوح الهيكل التنظيمي في تنظيم أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويُنظر إلى الهيكل التنظيمي اليوم باعتباره أحد العناصر الرئيسية في بناء المؤسسات الحديثة، حيث يسهم في تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، ويعزز التعاون بين الإدارات، ويرفع من مستوى المرونة التنظيمية، ويهيئ المؤسسة للتعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يجعله أحد أهم الع

2.1.2 التطور التاريخي للهيكل التنظيمي

يرجع ظهور مفهوم الهيكل التنظيمي إلى بدايات الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، عندما توسعت المنشآت الصناعية والتجارية وازداد عدد العاملين فيها، الأمر الذي أدى إلى الحاجة لتنظيم الأعمال وتقسيم المسؤوليات بين الإدارات المختلفة، ووضع قواعد واضحة تحدد العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (Daft, 2021)

وفي بداية القرن العشرين تطور مفهوم الهيكل التنظيمي مع ظهور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، حيث ركز فريدريك تايلور على تقسيم العمل والتخصص بهدف رفع الإنتاجية، بينما أكد هنري فايول أهمية التنظيم الإداري وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، في حين قدم ماكس فيبر نموذج البيروقراطية الذي يقوم على التسلسل الإداري الرسمي، والتخصص الوظيفي، واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل، باعتبارها الأساس لتحقيق الكفاءة والانضباط داخل المؤسسات. (Robbins & Coulter, 2021)

ومع اتساع حجم المؤسسات خلال خمسينيات وستينيات القرن الماضي، بدأت الإدارات تدرك أن الهياكل التنظيمية التقليدية أصبحت أقل قدرة على مواكبة التغيرات البيئية، فظهرت مفاهيم اللامركزية والتفويض الإداري، وأصبح الاهتمام موجهاً نحو تصميم هياكل تنظيمية أكثر مرونة قادرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة. (Jones, 2022)

وفي سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي ظهرت أنماط تنظيمية حديثة مثل الهيكل المصفوفي، والهيكل القائم على المشروعات، والهيكل القطاعي، والتي هدفت إلى تحسين التنسيق بين الإدارات، والاستفادة من الخبرات المتخصصة، وتقليل التعارض في الاختصاصات، ورفع كفاءة استغلال الموارد البشرية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وسرعة اتخاذ القرارات. (Mintzberg, 1983)

ومع بداية القرن الحادي والعشرين، فرضت الثورة الرقمية والعولمة تحديات جديدة على المؤسسات، مما أدى إلى إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية، والانتقال من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة التي تعتمد على فرق العمل، والإدارة الإلكترونية، والعمل التشاركي، والتمكين الإداري، وذلك بهدف تعزيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين. (Daft, 2021)

كما شهدت المؤسسات في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في هياكلها التنظيمية، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي ركزت على تطوير الأداء الحكومي، وتعزيز الحوكمة، والتحول الرقمي، وإعادة

هيكله الجهات الحكومية بما يحقق الكفاءة والشفافية وسرعة الإنجاز، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على تطوير الهياكل التنظيمية وإعادة توزيع الصلاحيات بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016).

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن الهيكل التنظيمي لم يعد مجرد وسيلة لتقسيم الأعمال وتحديد العلاقات الإدارية، وإنما أصبح أداة استراتيجية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتحسين الاتصال الإداري، ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يجعله أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. (Robbins & Judge, 2023)

3.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي

يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الرسمي الذي تعتمد عليه المؤسسة لتنظيم أعمالها، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد العلاقات الإدارية بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. كما يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والاتصال، ويحدد مستويات اتخاذ القرار، وآليات التنسيق بين الإدارات، الأمر الذي يسهم في تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة التنظيمية، ويحد من التضارب في الاختصاصات، ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي. (Daft, 2021)

ويشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم الأعمال داخل المؤسسة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين العاملين وفق مستويات إدارية محددة، بحيث يعرف كل موظف مسؤولياته، والجهة التي يتبع لها، والسلطة المخولة له، مما ينعكس بصورة إيجابية على سرعة إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الازدواجية في تنفيذ المهام. (Robbins & Coulter, 2021)

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه النظام الذي يحدد كيفية توزيع الموارد البشرية، وتنسيق الأنشطة المختلفة، وربط الإدارات ببعضها البعض من خلال قنوات اتصال رسمية، ويهدف إلى تحقيق التعاون بين العاملين، وضمان انسيابية تدفق المعلومات، وتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Jones, 2022)

ويرى الباحثون في مجال الإدارة أن الهيكل التنظيمي يمثل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تنظيم أعمالها، حيث يساعد الإدارة العليا على توزيع السلطات بصورة عادلة، وتحديد المسؤوليات بدقة، ووضع آليات واضحة للمساءلة والمتابعة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية. (Mintzberg, 1983)

كما يُنظر إلى الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة لتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، حيث يحدد طبيعة توزيع الصلاحيات داخل المؤسسة، ويبين مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس

بصورة مباشرة على سرعة الاستجابة للمتغيرات، ورفع مستوى المرونة التنظيمية، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة. (Robbins & Judge, 2023)

وفي مجال إدارة الموارد البشرية، يمثل الهيكل التنظيمي عنصراً أساسياً في تنظيم الوظائف، وإعداد الوصف الوظيفي، وتحديد المسؤوليات، وتصميم المسارات الوظيفية، وتوزيع العاملين وفق احتياجات المؤسسة، كما يساهم في تسهيل عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقويم الأداء، والترقيات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. (Armstrong & Taylor, 2023)

ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف الهيكل التنظيمي في إطار هذه الدراسة بأنه النظام الإداري الذي يحدد توزيع السلطات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، وينظم تدفق المعلومات، ويحدد قنوات الاتصال، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين إدارة الصلاحيات، وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

4.1.2 أهمية الهيكل التنظيمي

يحظى الهيكل التنظيمي بأهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة؛ لأنه يمثل الأساس الذي تستند إليه جميع العمليات الإدارية والتنظيمية، ويؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء المؤسسي، وكفاءة استغلال الموارد البشرية، وسرعة اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومتوافقاً مع طبيعة أعمال المؤسسة، ازدادت قدرتها على تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء مختلف أنشطتها. (Daft, 2021)

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي فيما يأتي (Robbins & Coulter, 2021): (Jones, 2022)

- 1-يساعد على توزيع الاختصاصات والمهام بين الإدارات والعاملين بصورة واضحة، مما يقلل من التداخل في المسؤوليات ويحد من تضارب الاختصاصات.
- 2-يساهم في تحديد خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، ويضمن وضوح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يعزز الانضباط الإداري ويسر عملية الرقابة والمتابعة.
- 3-يعمل على تحسين قنوات الاتصال الرسمية بين الإدارات المختلفة، ويضمن سرعة انتقال المعلومات، مما يساهم في رفع جودة القرارات الإدارية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- 4-يساعد الإدارة العليا على تفويض الصلاحيات بصورة مناسبة، بما يتوافق مع طبيعة الوظائف والمستويات الإدارية، الأمر الذي يرفع من كفاءة الأداء، ويزيد من سرعة الاستجابة للمواقف المختلفة.
- 5-يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال تحديد الواجبات والحقوق والمسؤوليات بصورة واضحة، ويحد من النزاعات التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة غموض الأدوار الوظيفية.

- 6-يساعد إدارة الموارد البشرية في تصميم الوظائف، وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي، وتحديد الاحتياجات الوظيفية، وتنظيم عمليات التوظيف والتدريب والترقية وتقويم الأداء.
- 7-يعزز المرونة التنظيمية، ويمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية والتشريعية، بما يسهم في استمرارية الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية.
- 8-يسهم في رفع مستوى رضا العاملين من خلال وضوح المسؤوليات، وسهولة الاتصال، وعدالة توزيع الأعمال، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية والأداء المؤسسي.
- 9-يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار بصورة واضحة.
- 10-يعد أحد الركائز الأساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية؛ إذ يسهل تنظيم الموارد البشرية، وتوزيعها وفق احتياجات المؤسسة، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، بما ينعكس إيجاباً على فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. (Armstrong & Taylor, 2023)

3.1.2 مفهوم الهيكل التنظيمي (Concept of Organizational Structure)

يُعد الهيكل التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم أعمالها وتوزيع المسؤوليات والسلطات بين الوحدات الإدارية المختلفة، إذ يمثل الإطار الرسمي الذي يوضح كيفية تقسيم الأعمال، وتحديد العلاقات التنظيمية، وتوزيع خطوط السلطة والمسؤولية، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ويُعد وجود هيكل تنظيمي واضح ومنظم من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحسين الأداء الإداري، وتنسيق الجهود بين العاملين، وتقليل الازدواجية والتعارض في الاختصاصات، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والقرارات الإدارية. (العطوي، 2022).

ويشير الهيكل التنظيمي إلى النظام الذي يحدد كيفية تقسيم الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، وآلية توزيع المسؤوليات والصلاحيات، والعلاقات الرسمية بين الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى قنوات الاتصال التي يتم من خلالها تبادل المعلومات واتخاذ القرارات. ويهدف هذا النظام إلى تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، وضمان حسن استغلال الموارد البشرية والمادية، بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (Daft, 2021).

كما يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات التنظيمية بين الأفراد والوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويوضح خطوط السلطة والإشراف، وآليات التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مع تحديد المسؤوليات والاختصاصات بصورة واضحة تقلل من حالات التضارب والغموض الوظيفي. (Robbins & Judge, 2023).

ويرى الباحثون في مجال الإدارة أن الهيكل التنظيمي لا يقتصر على كونه مخططاً يوضح الوحدات التنظيمية، وإنما يمثل نظاماً متكاملًا لتنظيم العمل، وتوزيع المهام، وضبط العلاقات الإدارية، وتحديد مستويات اتخاذ القرار، بما يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويعزز قدرتها على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. (الشمري، 2023).

ومن منظور إدارة الموارد البشرية، يمثل الهيكل التنظيمي الأداة الرئيسة التي يتم من خلالها تحديد الوظائف، وتصميم المسميات الوظيفية، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد نطاق الإشراف، وآليات التنسيق بين العاملين، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية، وجودة الأداء الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. (Dessler, 2020).

ويؤكد الباحثون أن المؤسسات التي تعتمد هياكل تنظيمية واضحة ومرنة تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التغيرات البيئية، والاستجابة السريعة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية، كما تكون أكثر قدرة على تحسين جودة الخدمات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار المؤسسي، مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف البناء التنظيمي أو غموض العلاقات الإدارية. (Jones, 2022).

ويعد الهيكل التنظيمي كذلك من أهم أدوات الحوكمة المؤسسية، حيث يساهم في تنظيم العلاقة بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية، ويضمن وضوح المساءلة والمحاسبة، ويحد من تداخل الاختصاصات، كما يساعد في تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وفعالية إدارة الموارد البشرية. (OECD, 2023).

وفي ضوء التوجهات الإدارية الحديثة، أصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة مقارنة بالهياكل التقليدية، حيث اتجهت المؤسسات إلى تبني الهياكل الشبكية، والمصفوفية، والهياكل الرقمية، التي تعتمد على فرق العمل، والتنسيق الأفقي، وسرعة تبادل المعلومات، بما يتوافق مع التحول الرقمي ومتطلبات بيئة الأعمال الحديثة، ويعزز قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. (Armstrong & Taylor, 2023).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن فعالية الهيكل التنظيمي تقاس بمدى قدرته على تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة، واستراتيجياتها، ومواردها البشرية، بحيث يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين الاتصال الإداري، وتعزيز التعاون بين الإدارات، وتوفير بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار، وتساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. (Noe et al., 2022).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي يمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، فهو لا يقتصر على تنظيم العلاقات الرسمية، وإنما يشكل عاملاً مؤثراً في نجاح المؤسسة، ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة.

4.1.2 أهمية الهيكل التنظيمي

يحظى الهيكل التنظيمي بأهمية كبيرة في الفكر الإداري الحديث، إذ يمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع العمليات الإدارية داخل المؤسسة، ويعد أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما يساعد في تنظيم العلاقات الإدارية، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، بما يضمن سير العمل بصورة منظمة ويقلل من حالات التعارض والتداخل بين الإدارات المختلفة (Robbins & Judge, 2023).

وتزداد أهمية الهيكل التنظيمي في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أنظمة تنظيمية مرنة تمكنها من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية. ويُعد الهيكل التنظيمي الفعال من الأدوات التي تساعد الإدارة العليا على توجيه الموارد البشرية بكفاءة، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، وضمان تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بصورة أكثر فاعلية (Daft, 2021).

وتتمثل أهمية الهيكل التنظيمي فيما يأتي:

1- تحديد المسؤوليات والاختصاصات بوضوح

يساعد الهيكل التنظيمي على تحديد واجبات كل إدارة وكل موظف داخل المؤسسة بصورة واضحة، الأمر الذي يقلل من تداخل الاختصاصات ويمنع ازدواجية العمل، كما يسهم في رفع مستوى المساءلة وتحقيق العدالة في توزيع الأعمال، ويعزز من كفاءة الأداء الوظيفي. (العتيبي، 2022).

2- تنظيم خطوط السلطة والصلاحيات

يوضح الهيكل التنظيمي مستويات السلطة الإدارية، والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وحدود الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى إداري، الأمر الذي يساعد على سرعة اتخاذ القرارات وتقليل التعارض الإداري، ويمنع تضارب الصلاحيات داخل المؤسسة (Armstrong & Taylor, 2023).

3- تحسين الاتصال الإداري

يساعد الهيكل التنظيمي على تنظيم قنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة، سواء كانت اتصالات رأسية بين الإدارة العليا والموظفين، أو أفقية بين الإدارات المختلفة، مما يسهم في سرعة تبادل المعلومات، وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف التواصل الإداري. (الشمري، 2023).

4- رفع كفاءة الأداء المؤسسي

يسهم الهيكل التنظيمي الواضح في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتنظيم سير الأعمال، وتقليل الوقت والجهد المبذول في تنفيذ المهام، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات، وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بصورة عامة. (Jones, 2022).

5-دعم فعالية إدارة الموارد البشرية

يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة على وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الوظائف، والمسؤوليات، والعلاقات التنظيمية، حيث يساعد ذلك في إعداد الوصف الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة، وتصميم برامج التدريب، وتقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات الوظيفية بصورة دقيقة. (Dessler, 2020).

6-تعزيز سرعة اتخاذ القرارات

كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومحدداً لمستويات السلطة، أصبحت عملية اتخاذ القرار أكثر سرعة وفعالية، إذ يعرف كل مسؤول حدود صلاحياته، مما يقلل من التأخير الإداري ويزيد من مرونة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات المختلفة. (Mintzberg, 2019).

7-تحقيق التنسيق بين الإدارات

يعمل الهيكل التنظيمي على تعزيز التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة، من خلال تحديد العلاقات التنظيمية وآليات العمل المشترك، مما يساعد على توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويحد من الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة غموض الاختصاصات. (Daft, 2021).

8-دعم الحوكمة والشفافية

يسهم الهيكل التنظيمي في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تحديد المسؤوليات، وتوضيح الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات، وتعزيز المساءلة والرقابة الداخلية، بما يرفع مستوى الشفافية والثقة داخل المؤسسة، ويساعد في الحد من الممارسات الإدارية غير السليمة. (OECD, 2023).

9-تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات

أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، حيث يتيح الهيكل التنظيمي المرن إعادة توزيع الموارد، وإعادة تصميم الوظائف، وتطوير العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة. (Robbins & Judge, 2023).

10-تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

يعد الهيكل التنظيمي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى مهام وأنشطة عملية، إذ يساعد على توزيع الموارد، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة تنفيذ الخطط، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويعزز قدرتها على المنافسة والاستمرار. (Armstrong & Taylor, 2023).

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الهيكل التنظيمي لا يقتصر دوره على تنظيم الأعمال داخل المؤسسة، بل يعد أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي يجعله أحد أهم مقومات نجاح المؤسسات المعاصرة.

5.1.2 أهداف الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، إذ يهدف إلى تنظيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بصورة تضمن حسن سير العمل، وتعزيز كفاءة الأداء، وتدعم عملية اتخاذ القرار. ولا يقتصر دور الهيكل التنظيمي على تحديد شكل المؤسسة الإداري، بل يمتد ليشمل تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، وتوفير بيئة عمل تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، بما يحقق النمو والاستدامة المؤسسية. (Daft, 2021).

وتنبع أهداف الهيكل التنظيمي من كونه وسيلة لتنظيم العلاقات داخل المؤسسة، وتحقيق الانسجام بين الأفراد والإدارات المختلفة، إضافة إلى دعم تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات. وقد أوضحت الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تعتمد هياكل تنظيمية واضحة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بكفاءة مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف التنظيم الإداري أو غموض المسؤوليات. (Robbins & Judge, 2023).

وتتمثل أهم أهداف الهيكل التنظيمي فيما يأتي:

أولاً: تنظيم الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة

يهدف الهيكل التنظيمي إلى تقسيم الأعمال والمهام بين الإدارات المختلفة بطريقة تحقق الانسجام والتكامل في تنفيذ الأنشطة، حيث يتم توزيع الوظائف وفقاً لطبيعة العمل والتخصصات المختلفة، الأمر الذي يساهم في منع تداخل الاختصاصات، وتقليل الازدواجية في أداء المهام، وتحقيق الانسيابية في سير العمل اليومي. كما يساعد ذلك على رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين مستوى الإنجاز. (الشمري، 2023).

ثانياً: تحديد المسؤوليات والصلاحيات

من أهم أهداف الهيكل التنظيمي تحديد مسؤوليات كل إدارة وكل موظف بصورة واضحة، مع بيان حدود الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى إداري، الأمر الذي يساهم في تعزيز المساءلة، وتقليل الخلافات الإدارية، وتوضيح خطوط السلطة، بما ينعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز وجودة القرارات الإدارية. (Dessler, 2020).

ثالثاً: تحسين التنسيق بين الإدارات

يسعى الهيكل التنظيمي إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، من خلال تنظيم العلاقات الرسمية، وتحديد آليات التعاون، وتسهيل تبادل المعلومات، بما يضمن توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويحد من الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة غموض الاختصاصات أو ضعف التواصل. (Jones, 2022).

رابعاً: دعم عملية اتخاذ القرار

يساعد الهيكل التنظيمي على تحديد المستويات الإدارية المخولة باتخاذ القرارات، وتوضيح نطاق الصلاحيات لكل مستوى إداري، الأمر الذي يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل الإجراءات الروتينية، وتحسين جودة القرارات من خلال وضوح المسؤوليات، وتحديد الجهات المختصة بكل قرار. (Mintzberg, 2019).

خامساً: رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية

يعد الهيكل التنظيمي من الأسس الرئيسة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها المختلفة، مثل تخطيط القوى العاملة، وتصميم الوظائف، وإعداد الوصف الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم الأداء، وتخطيط المسارات الوظيفية، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. (Armstrong & Taylor, 2023).

سادساً: تعزيز الرقابة الإدارية

يساعد الهيكل التنظيمي في بناء نظام رقابي فعال داخل المؤسسة، من خلال تحديد المسؤوليات بدقة، وربط كل وظيفة بجهة إشرافية محددة، مما يسهل متابعة الأداء، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويعزز مبادئ المساءلة والشفافية داخل المؤسسة. (العتيبي، 2022).

سابعاً: تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد

من الأهداف الرئيسة للهيكل التنظيمي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، وذلك من خلال توزيع المهام وفق الكفاءات والتخصصات، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية، بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بأقل التكاليف الممكنة. (Daft, 2021).

ثامناً: تعزيز المرونة التنظيمية

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تصميم هياكل تنظيمية مرنة تمكنها من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وإعادة توزيع الموارد والاختصاصات عند الحاجة، بما يسمح لها بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، والمحافظة على استمرارية الأعمال، وتحقيق القدرة التنافسية. (Robbins & Judge, 2023).

تاسعاً: تحقيق الرضا الوظيفي

يسهم الهيكل التنظيمي الواضح في خلق بيئة عمل مستقرة يشعر فيها الموظف بوضوح مسؤولياته، ومعرفته بحقوقه وواجباته، الأمر الذي يقلل من الضغوط الوظيفية، ويحد من غموض الدور، ويعزز الشعور بالعدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة. (Noe et al., 2022).

عاشراً: تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

يُعد تحقيق أهداف المؤسسة من أبرز الغايات التي يسعى إليها الهيكل التنظيمي، إذ يساعد على ترجمة الخطط والاستراتيجيات إلى برامج وأنشطة تنفيذية، وتوزيع المسؤوليات اللازمة لتنفيذها، وضمان التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يؤدي إلى تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية. (OECD, 2023).

ويتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي يمثل أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، فهو لا يقتصر على تنظيم العلاقات الإدارية فقط، وإنما يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين إدارة الموارد البشرية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم الحوكمة المؤسسية، وتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي، الأمر الذي يجعله من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

6.1.2 أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف الهياكل التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة نشاطها، وحجمها، وأهدافها، واستراتيجيتها، والبيئة التي تعمل فيها. فلا يوجد هيكل تنظيمي واحد يصلح لجميع المؤسسات، بل إن اختيار الهيكل المناسب يعتمد على طبيعة الأعمال، وعدد العاملين، ومستوى المركزية، وحجم العمليات، ومدى الحاجة إلى المرونة والتنسيق بين الإدارات. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الهيكل التنظيمي الفعال هو الذي يحقق التوازن بين وضوح المسؤوليات، وسرعة اتخاذ القرار، وكفاءة استخدام الموارد، بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية. (Daft, 2021).

وقد تعددت تصنيفات الهياكل التنظيمية في الفكر الإداري، إلا أن أكثرها شيوعاً هي: الهيكل الوظيفي، والهيكل التقسيمي، والهيكل المصفوفي، والهيكل الأفقي، والهيكل الشبكي، والهيكل الرقعي، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:

أولاً: الهيكل التنظيمي الوظيفي (Functional Structure)

يعد الهيكل الوظيفي من أكثر الهياكل التنظيمية استخداماً في المؤسسات الحكومية والخاصة، ويقوم على تقسيم المؤسسة إلى إدارات متخصصة بحسب الوظائف الرئيسية مثل إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والإدارة القانونية، وإدارة التسويق، وإدارة تقنية المعلومات، وغيرها من الإدارات التي تتولى كل منها تنفيذ مجموعة محددة من الأعمال.

ويتميز هذا النوع من الهياكل بأنه يحقق درجة عالية من التخصص، حيث يعمل كل موظف في مجال اختصاصه، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، كما يساعد على تطوير الخبرات المهنية للعاملين، ويعزز الرقابة الإدارية

داخل كل إدارة. كذلك يسهم في وضوح المسؤوليات وسهولة الإشراف، ويقلل من تكرار الأعمال داخل المؤسسة .
(Robbins & Judge, 2023).

ورغم هذه المزايا، إلا أن الهيكل الوظيفي قد يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وبطء اتخاذ القرارات نتيجة كثرة المستويات الإدارية، إضافة إلى احتمال ظهور الصراعات بين الإدارات بسبب اختلاف أولويات كل إدارة. ولذلك فإن هذا الهيكل يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتسم باستقرار الأعمال ووضوح الأنشطة .
(Jones, 2022).

ثانياً: الهيكل التنظيمي التقسيمي (Divisional Structure)

يقوم الهيكل التقسيمي على تقسيم المؤسسة إلى وحدات أو قطاعات مستقلة، بحيث يتولى كل قطاع إدارة نشاط معين أو منتج محدد أو منطقة جغرافية معينة، ويكون لكل قطاع إدارته الخاصة مثل الموارد البشرية والمالية والتسويق.

ويستخدم هذا النوع من الهياكل غالباً في المؤسسات الكبيرة متعددة الأنشطة، إذ يساعد على زيادة سرعة اتخاذ القرارات، ويمنح الإدارات المختلفة استقلالية أكبر في إدارة أعمالها، كما يتيح للإدارة العليا متابعة أداء كل قطاع بصورة مستقلة، ويزيد من مرونة المؤسسة في التعامل مع احتياجات العملاء والأسواق المختلفة. (Daft, 2021).

ومن أبرز عيوب هذا الهيكل ارتفاع التكاليف نتيجة تكرار الإدارات داخل كل قطاع، إضافة إلى احتمال ضعف التنسيق بين القطاعات المختلفة، وازدواجية استخدام الموارد، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة إذا لم توجد آليات واضحة للتنسيق والمتابعة. (الشمري، 2023).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي المصفوفي (Matrix Structure)

يعد الهيكل المصفوفي من أكثر الهياكل التنظيمية تطوراً، حيث يجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل المشروعات، بحيث يخضع الموظف لإشراف مديرين في الوقت نفسه، أحدهما مدير الإدارة الوظيفية، والآخر مدير المشروع.

ويهدف هذا الهيكل إلى تحقيق أفضل استغلال للموارد البشرية، وزيادة التعاون بين الإدارات، وتحسين سرعة إنجاز المشروعات، كما يساعد على تبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، ويعزز الابتكار والعمل الجماعي داخل المؤسسة .
(Mintzberg, 2019).

إلا أن هذا الهيكل قد يواجه بعض التحديات، من أبرزها ازدواجية السلطة، وغموض المسؤوليات، واحتمال حدوث تعارض بين المديرين حول أولويات العمل، مما يتطلب وجود نظم اتصال فعالة، وتحديد دقيق للصلاحيات والمسؤوليات. (Armstrong & Taylor, 2023).

رابعاً: الهيكل التنظيمي الأفقي (Horizontal Structure)

ظهر الهيكل الأفقي استجابة للتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال، ويقوم على تقليل المستويات الإدارية، والاعتماد بصورة أكبر على فرق العمل، مع منح الموظفين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات.

ويتميز هذا الهيكل بسرعة تدفق المعلومات، وتقليل الإجراءات البيروقراطية، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، كما يعزز روح التعاون والعمل الجماعي، ويرفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. (Noe et al., 2022).

ورغم مزاياه، إلا أن تطبيقه يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة، وموظفين ذوي كفاءة عالية، إضافة إلى الحاجة المستمرة للتنسيق بين فرق العمل المختلفة، حتى لا يحدث تداخل في المسؤوليات أو ضعف في الرقابة. (العتيبي، 2022).

خامساً: الهيكل التنظيمي الشبكي (Network Structure)

يعتمد الهيكل الشبكي على التعاون بين المؤسسة وعدد من الجهات الخارجية، مثل الشركات المتخصصة، أو الموردين، أو الشركاء الاستراتيجيين، بحيث تحتفظ المؤسسة بالأنشطة الرئيسية، بينما يتم إسناد بعض الأنشطة الأخرى إلى جهات خارجية تمتلك خبرات متخصصة.

ويتميز هذا النوع من الهياكل بالمرونة العالية، وانخفاض التكاليف، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، كما يساعد المؤسسات على التركيز على أنشطتها الأساسية، والاستفادة من الخبرات الخارجية، وتعزيز الابتكار. (Jones, 2022). إلا أن نجاح هذا الهيكل يعتمد على جودة العلاقات مع الشركاء، ووجود نظم فعالة للمتابعة والرقابة، إضافة إلى ضرورة المحافظة على سرية المعلومات وضمان جودة الخدمات المقدمة من الجهات المتعاونة. (Daft, 2021).

سادساً: الهيكل التنظيمي الرقمي (Digital Organizational Structure)

يُعد الهيكل التنظيمي الرقمي من أحدث الهياكل التنظيمية التي ظهرت نتيجة التحول الرقمي والتطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات. ويعتمد هذا الهيكل على استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية في إدارة الأعمال، وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، مع تعزيز التواصل الإلكتروني بين الإدارات والعاملين.

ويتميز الهيكل الرقمي بسرعة تداول المعلومات، وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة مرونة المؤسسة في أداء أعمالها، كما يدعم العمل عن بُعد، ويعزز الابتكار، ويساعد المؤسسات على مواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030. (OECD, 2023).

وتسعى العديد من المؤسسات السعودية في الوقت الحالي إلى تطوير هياكلها التنظيمية بما يتوافق مع التحول الرقمي، من خلال إعادة تصميم الإجراءات، وتطبيق الأنظمة الذكية، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

ومن خلال استعراض أنواع الهياكل التنظيمية، يتضح أن لكل نوع خصائصه ومزاياه وتحدياته، ولا يمكن تفضيل نوع معين بصورة مطلقة، وإنما يعتمد اختيار الهيكل المناسب على طبيعة المؤسسة، وحجمها، وأهدافها، واستراتيجيتها، والبيئة التي تعمل فيها. كما أن نجاح الهيكل التنظيمي يرتبط بمدى وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وكفاءة الاتصال الإداري، وقدرته على دعم إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

7.1.2 أبعاد الهيكل التنظيمي

تُعد أبعاد الهيكل التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ تعكس الكيفية التي تُنظم بها المؤسسة أعمالها، وتوزع من خلالها المسؤوليات والصلاحيات بين العاملين، وتحدد العلاقات الرسمية بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ويؤكد الباحثون أن فعالية الهيكل التنظيمي لا تعتمد فقط على شكله أو نوعه، وإنما تعتمد بصورة أساسية على درجة توافر مجموعة من الأبعاد التنظيمية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزز قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية، وتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية (Daft, 2021).

وقد اختلفت الأدبيات الإدارية في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي، إلا أن معظم الدراسات الحديثة اتفقت على مجموعة من الأبعاد الرئيسية، وهي: المركزية، والرسمية، والتعقيد التنظيمي، والتسلسل الإداري، ونطاق الإشراف، باعتبارها أكثر الأبعاد ارتباطاً بفاعلية الهيكل التنظيمي، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد:

أولاً: المركزية (Centralization)

تُعد المركزية من أهم أبعاد الهيكل التنظيمي، وتشير إلى مستوى تركّز السلطة الإدارية وحق اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا داخل المؤسسة. فكلما احتفظت الإدارة العليا بمعظم الصلاحيات والقرارات، ارتفعت درجة المركزية، بينما تنخفض المركزية عندما يتم تفويض جزء كبير من السلطات إلى الإدارات الوسطى والدنيا. وتتميز المؤسسات ذات المركزية المرتفعة بوحدة القرار، وسهولة الرقابة، وضمان توحيد السياسات والإجراءات، إلا أنها قد تعاني من بطء اتخاذ القرارات، وضعف مشاركة العاملين، وانخفاض المرونة التنظيمية، خاصة في البيئات التي تتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات.

أما المؤسسات التي تعتمد اللامركزية فتمنح العاملين والمديرين في المستويات المختلفة صلاحيات أوسع، مما يساهم في سرعة اتخاذ القرار، وزيادة الإبداع، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، إلا أن نجاح هذا الأسلوب يتطلب وجود كوادر إدارية مؤهلة، وأنظمة رقابية فعالة تضمن عدم إساءة استخدام الصلاحيات. (Robbins & Judge, 2023).

وقد اتجهت معظم المؤسسات الحديثة إلى التوسع في تطبيق اللامركزية الإدارية، خاصة في ظل التحول الرقمي، وتزايد الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرارات، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، مع المحافظة على الرقابة الاستراتيجية للإدارة العليا. (Armstrong & Taylor, 2023).

ثانياً: الرسمية (Formalization)

يقصد بالرسمية درجة اعتماد المؤسسة على اللوائح، والتعليمات، والأنظمة، والإجراءات المكتوبة التي تنظم سير العمل داخل المؤسسة، وتحدد كيفية تنفيذ الأعمال، وآلية اتخاذ القرارات، والعلاقات بين العاملين. وكلما زادت الرسمية داخل المؤسسة، أصبحت الإجراءات أكثر وضوحاً وتنظيماً، وقلت الاجتهادات الشخصية، وساهم ذلك في تحقيق العدالة بين العاملين، والمحافظة على استقرار الأداء الإداري، وتقليل الأخطاء التنظيمية. وتبرز أهمية الرسمية بشكل كبير في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الكبيرة التي تعتمد على عدد كبير من العاملين، حيث تساعد على توحيد الإجراءات، وضمان الالتزام بالأنظمة، وتحقيق مبادئ الشفافية والحوكمة. إلا أن الإفراط في الرسمية قد يؤدي إلى زيادة البيروقراطية، وبطء الإجراءات، وانخفاض مستوى الابتكار، لذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق التوازن بين الالتزام بالأنظمة، ومنح العاملين مساحة مناسبة من المرونة والإبداع. (Daft, 2021).

كما تؤكد الدراسات أن الرسمية تسهم في تقليل غموض الدور الوظيفي، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، عندما تكون الإجراءات واضحة ومعلنة للجميع. (الشمري، 2023).

ثالثاً: التعقيد التنظيمي (Complexity)

يشير التعقيد التنظيمي إلى درجة تنوع الأنشطة والوحدات التنظيمية، وعدد المستويات الإدارية، وحجم التخصصات المختلفة داخل المؤسسة، ويُعد من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى تشعب البناء التنظيمي. ويزداد التعقيد التنظيمي كلما زاد حجم المؤسسة، وتعددت إداراتها، وتنوعت أنشطتها، وانتشرت فروعها في أكثر من موقع جغرافي، بينما يكون التعقيد منخفضاً في المؤسسات الصغيرة التي تعتمد على عدد محدود من الإدارات والعاملين.

ويساعد التعقيد التنظيمي في تحقيق التخصص الوظيفي، ورفع جودة الأداء، والاستفادة من الخبرات المتنوعة، إلا أنه قد يؤدي في الوقت نفسه إلى زيادة الحاجة للتنسيق بين الإدارات، وارتفاع تكاليف الاتصال، وصعوبة اتخاذ القرار إذا لم يكن مدعوماً بهيكل تنظيمي واضح.

وترى الأدبيات الحديثة أن التعقيد التنظيمي لا يمثل مشكلة في حد ذاته، وإنما يعتمد أثره على قدرة المؤسسة على إدارة العلاقات بين الإدارات المختلفة، وتوفير وسائل اتصال فعالة، وأنظمة معلومات متطورة تدعم عملية التنسيق الإداري. (Jones, 2022).

رابعاً: التسلسل الإداري (Hierarchy of Authority)

يقصد بالتسلسل الإداري ترتيب المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتحديد خطوط السلطة والإشراف، بحيث يعرف كل موظف رئيسه المباشر، وحدود مسؤولياته، والجهة التي يتبع لها تنظيمياً.

ويعد التسلسل الإداري من الركائز الأساسية للهيكل التنظيمي، إذ يسهم في تنظيم العمل، وتحديد المسؤوليات، وتوضيح العلاقات الرسمية، وضمان انتقال الأوامر والتعليمات بصورة صحيحة بين المستويات الإدارية المختلفة. كما يساعد على تعزيز الانضباط الإداري، وتحديد المسؤولية عن القرارات، وتطبيق مبدأ المساءلة، ويمنع حدوث التضارب أو الازدواجية في الاختصاصات.

ورغم أهمية التسلسل الإداري، إلا أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة أصبحت تميل إلى تقليل عدد المستويات الإدارية، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المسطحة، بهدف زيادة سرعة الاتصال، وتقليل البيروقراطية، وتحسين مرونة المؤسسة. (Mintzberg, 2019).

خامساً: نطاق الإشراف (Span of Control)

يقصد بنطاق الإشراف عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير بصورة مباشرة، ويُعد من العناصر المهمة التي تؤثر في كفاءة الهيكل التنظيمي، وجودة الرقابة، وفعالية الاتصال الإداري.

فإذا كان نطاق الإشراف ضيقاً، فإن المدير يشرف على عدد محدود من الموظفين، مما يسمح بمتابعة دقيقة للأداء، وتقديم الدعم المستمر، إلا أنه يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية وارتفاع التكاليف.

أما إذا كان نطاق الإشراف واسعاً، فإن المدير يشرف على عدد أكبر من العاملين، مما يقلل عدد المستويات التنظيمية، ويزيد من سرعة الاتصال، إلا أنه قد يؤدي إلى ضعف المتابعة وصعوبة الرقابة إذا كان عدد العاملين كبيراً. ولذلك تؤكد الأدبيات الإدارية أن تحديد نطاق الإشراف يعتمد على عدة عوامل، منها طبيعة العمل، وخبرة العاملين، ومستوى استخدام التقنية، ومدى تعقيد المهام، حيث لا يوجد نطاق إشراف مثالي يصلح لجميع المؤسسات. (Dessler, 2020).

كما أن المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي وأنظمة المعلومات الحديثة أصبحت قادرة على توسيع نطاق الإشراف دون التأثير في جودة الأداء، بفضل استخدام التقنيات الذكية في متابعة الأعمال وقياس الأداء بصورة مستمرة. (Noe et al., 2022).

ومن خلال ما سبق، يتضح أن أبعاد الهيكل التنظيمي تمثل العناصر الرئيسة التي تحدد كفاءة البناء التنظيمي داخل المؤسسة، إذ يسهم كل بعد منها في تحسين الأداء الإداري، وتنظيم العلاقات بين العاملين، وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية. كما أن تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد يساعد المؤسسة على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحسين جودة

الخدمات، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما يجعلها من أهم المحاور التي تعتمد عليها الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم.

المبحث الثاني: فعالية إدارة الموارد البشرية

1.2.2 تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، إذ تمثل العنصر المسؤول عن استقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها وتنميتها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، فلم يعد يقتصر دورها على تنفيذ الإجراءات الإدارية التقليدية المتعلقة بالتوظيف والرواتب، وإنما أصبح شريكاً استراتيجياً في صناعة القرار وتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء المؤسسي.

وتزداد أهمية فعالية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتقدم التقني، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات، الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة إدارية مرنة، وهياكل تنظيمية واضحة، وصلاحيات إدارية محددة تمكن إدارة الموارد البشرية من أداء وظائفها بكفاءة وفعالية. كما أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في استثمار رأس المال البشري، وتوفير بيئة عمل داعمة تساعد العاملين على الإبداع والابتكار وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي أكدت على تطوير رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتمكين الكفاءات الوطنية، وتحسين بيئات العمل في القطاعين العام والخاص، مما جعل فعالية إدارة الموارد البشرية أحد أهم المؤشرات التي تقيس نجاح المنظمات واستدامة أعمالها.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المبحث مفهوم فعالية إدارة الموارد البشرية، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومراحلها، والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى أبعادها التي اعتمدتها الدراسة الحالية، وذلك لبيان الدور الذي يمكن أن يؤديه كل من الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات السعودية.

(Armstrong, 2022؛ Dessler, 2023؛ السلمي، 2022؛ العتيبي، 2023)

2.2.2 تعريف فعالية إدارة الموارد البشرية

تُعد فعالية إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، وذلك لما تمثله من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. فقد أصبحت الموارد البشرية تمثل المورد الأكثر قيمة داخل المنظمات، وأحد أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي جعل إدارة هذا المورد بكفاءة وفعالية ضرورة استراتيجية وليست مجرد وظيفة إدارية

تقليدية. كما لم يعد نجاح المنظمة يقاس فقط بحجم مواردها المالية أو التقنية، وإنما بمدى قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتنمية قدراتها واستثمارها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة ويعزز استدامتها.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة كبيرة خلال السنوات الماضية، حيث انتقل من التركيز على الأعمال الإدارية الروتينية مثل التعيين والرواتب والإجازات إلى التركيز على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتطوير رأس المال البشري، وإدارة المواهب، وتحسين الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار. ومن هنا ظهر مفهوم فعالية إدارة الموارد البشرية الذي يعكس مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفها وتحقيق النتائج المستهدفة بكفاءة وجودة عالية، بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين فيها.

ويعرف (Dessler (2023) فعالية إدارة الموارد البشرية بأنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفها الأساسية، مثل تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتحفيز، والمحافظة على العاملين، بطريقة تحقق أهداف المنظمة وترفع من مستوى إنتاجية العاملين وجودة الأداء المؤسسي.

بينما يرى (Armstrong (2022 أن فعالية إدارة الموارد البشرية تتمثل في قدرة المنظمة على تصميم وتنفيذ سياسات وممارسات متكاملة لإدارة رأس المال البشري، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق المواءمة بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية، وتعزيز الأداء التنظيمي على المدى الطويل.

وأشار (Noe et al. (2021 إلى أن فعالية إدارة الموارد البشرية تعني نجاح المنظمة في إدارة جميع العمليات المرتبطة بالعنصر البشري، بدءاً من تخطيط الاحتياجات الوظيفية، مروراً بالتوظيف والتدريب والتطوير، وانتهاءً بتقييم الأداء وتقديم الحوافز المناسبة، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما يرى (Mondy (2021 أن فعالية إدارة الموارد البشرية تتمثل في قدرة الإدارة على توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة تساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، مع توفير نظم واضحة لتقييم الأداء، وفرص مستمرة للتعليم والتطوير، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.

ومن جانب آخر، يشير السلمي (2022) إلى أن فعالية إدارة الموارد البشرية تعني قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية وفق أسس علمية حديثة، من خلال تطبيق سياسات واضحة في الاستقطاب والتدريب والترقية والتحفيز، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

كما عرّف العتيبي (2023) فعالية إدارة الموارد البشرية بأنها قدرة الإدارة على تحقيق التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين، من خلال توفير بيئة تنظيمية مناسبة، وتوزيع واضح للأدوار والمسؤوليات، وتطبيق ممارسات إدارية عادلة تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي.

وتؤكد العديد من الدراسات الحديثة أن فعالية إدارة الموارد البشرية لا تعتمد فقط على كفاءة إدارة الموارد البشرية نفسها، وإنما تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، يأتي في مقدمتها وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد

الاختصاصات والمسؤوليات، ومرونة إجراءات العمل، وكفاءة إدارة الصلاحيات، وسرعة اتخاذ القرار، ومستوى الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة. فكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر وضوحًا ومرونة، وكانت الصلاحيات موزعة بصورة عادلة ومنظمة، انعكس ذلك بصورة مباشرة على قدرة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها بكفاءة، وسرعة إنجاز الأعمال، وتحقيق العدالة بين العاملين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.

وفي المقابل، فإن غموض الهيكل التنظيمي، وتداخل المسؤوليات، والمركزية المفرطة، وضعف تفويض الصلاحيات، تعد من أبرز العوامل التي تحد من فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث تؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات، وضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات دوران العمل، وتراجع مستوى الأداء المؤسسي بصورة عامة.

وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية، تكتسب فعالية إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة؛ إذ إن نجاحها يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة الهيكل التنظيمي السائد داخل المنظمة، ومدى فاعلية إدارة الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة. فكلما اتسم الهيكل التنظيمي بالوضوح والمرونة، وكانت الصلاحيات موزعة بصورة تتناسب مع المسؤوليات، ازدادت قدرة إدارة الموارد البشرية على ممارستها أدوارها الاستراتيجية بكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي.

وترى الباحثة أن فعالية إدارة الموارد البشرية تمثل قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية من خلال تطبيق سياسات وممارسات إدارية حديثة، تستند إلى هيكل تنظيمي واضح، وإدارة فعالة للصلاحيات، بما يساهم في استقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، وتحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي، ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال 5.2.2. مراحل تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية لا يتم بصورة عشوائية أو آنية، وإنما يعد عملية إدارية متكاملة تعتمد على مجموعة من المراحل المتتابعة والمتراصة، تبدأ بالتخطيط للاحتياجات البشرية، ثم تنظيم الموارد المتاحة، وتنفيذ السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية، وتنتهي بمرحلة التقويم والتطوير المستمر. وتساعد هذه المراحل المنظمات على تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وضمان توافق أهداف الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما أن نجاح هذه المراحل يعتمد بصورة كبيرة على وجود هيكل تنظيمي واضح، وتوزيع مناسب للصلاحيات والمسؤوليات، بما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات. (Armstrong, 2022)

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن فعالية إدارة الموارد البشرية تمر بعدد من المراحل الأساسية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أفضل النتائج، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً: مرحلة التخطيط للموارد البشرية

تمثل هذه المرحلة نقطة البداية في تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث يتم فيها تحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، وتحليل الوظائف، وتقدير أعداد العاملين المطلوبة، والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تشمل دراسة الفجوات بين الموارد البشرية المتوافرة والاحتياجات المستقبلية، ووضع الخطط المناسبة لمعالجة هذه الفجوات سواء من خلال الاستقطاب أو التدريب أو إعادة توزيع العاملين.

وتسهم هذه المرحلة في تقليل المشكلات المتعلقة بنقص الكفاءات أو فائض العمالة، كما تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة تتعلق بالموارد البشرية، الأمر الذي يعزز كفاءة الأداء ويضمن استمرارية العمل دون حدوث اختلالات تنظيمية. (Dessler, 2023)

ثانياً: مرحلة التنظيم وتوزيع المسؤوليات

تتمثل هذه المرحلة في تنظيم الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد خطوط السلطة والإشراف والعلاقات الوظيفية بين الإدارات والأقسام المختلفة، مع توزيع المسؤوليات والصلاحيات بصورة تحقق التكامل والتنسيق بين جميع الوحدات التنظيمية.

وتبرز أهمية هذه المرحلة في الحد من تداخل الاختصاصات، ومنع ازدواجية العمل، وتوضيح المسؤوليات لكل موظف، بما يسهم في تسهيل عملية الاتصال الإداري، وتسريع إنجاز الأعمال، وتعزيز المساءلة التنظيمية. كما يعد وضوح الهيكل التنظيمي أحد أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

تشمل هذه المرحلة تنفيذ جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل عمليات الاستقطاب والاختيار، والتعيين، والتدريب، وإدارة الأداء، والحوافز، والترقيات، وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

ويعتمد نجاح هذه المرحلة على مدى وضوح الإجراءات الإدارية، وتوافر الصلاحيات المناسبة للمسؤولين عن تنفيذها، إضافة إلى وجود أنظمة عمل مرنة تسمح بسرعة اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي قد تواجه العاملين أثناء أداء أعمالهم. كما تسهم هذه المرحلة في تحقيق العدالة التنظيمية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: مرحلة المتابعة والتقويم

تعد المتابعة والتقويم من أهم مراحل تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلالها قياس مدى نجاح السياسات والإجراءات المطبقة، ومراجعة نتائج الأداء، وتحليل نقاط القوة والضعف، واكتشاف الانحرافات التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتستخدم المنظمات في هذه المرحلة مجموعة من المؤشرات، مثل معدلات الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ودوران العمل، ومستوى الأداء، ونسب الغياب، ومدى الالتزام التنظيمي، وذلك بهدف تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء بصورة مستمرة.(Noe et al., 2021)

خامساً: مرحلة التطوير والتحسين المستمر

تعد هذه المرحلة امتداداً طبيعياً لمرحلة التقويم، حيث تعتمد المنظمة على نتائج التقييم في تطوير سياسات الموارد البشرية، وتحديث الإجراءات التنظيمية، وتحسين أساليب العمل، وتبني التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

كما تشمل هذه المرحلة تطوير القيادات الإدارية، وتنمية المهارات الوظيفية للعاملين، وتحديث أنظمة تقييم الأداء والحوافز، وتحسين بيئة العمل، بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، ويضمن استدامة فعالية إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل.

ومما سبق يتضح أن تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية يمر بمجموعة من المراحل المتكاملة التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتطوير المستمر، ولا يمكن نجاح أي مرحلة بمعزل عن الأخرى. كما أن وضوح الهيكل التنظيمي، وفاعلية إدارة الصلاحيات، يساهمان بصورة مباشرة في نجاح هذه المراحل، من خلال وضوح المسؤوليات، وسرعة اتخاذ القرار، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وهو ما يدعم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي.

4.2.2 أهداف فعالية إدارة الموارد البشرية

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق فعالية مرتفعة لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها من أهم الوظائف الإدارية التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فلم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين، وإنما أصبحت تمثل شريكاً استراتيجياً يساهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التميز التنظيمي. ويعتمد تحقيق هذه الفعالية على وضوح الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، وعلى مدى تكاملها مع بقية الأنظمة الإدارية داخل المنظمة، وفي مقدمتها الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، لما لهما من دور في تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتحقيق الانسجام بين الوحدات التنظيمية المختلفة.(Armstrong, 2022)

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن أهداف فعالية إدارة الموارد البشرية تتمثل في بناء رأس مال بشري يمتلك الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استقطاب الموارد البشرية المناسبة، وتنمية مهاراتها، والمحافظة عليها، وتوفير بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويعزز من مستوى الأداء المؤسسي.(Dessler, 2023)

ويمكن توضيح أهم أهداف فعالية إدارة الموارد البشرية فيما يأتي:

أولاً: استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب أفضل الكفاءات والخبرات التي تتناسب مع طبيعة الوظائف والاحتياجات الفعلية للمنظمة، وذلك من خلال تطبيق أساليب حديثة في التوظيف والاختيار تعتمد على الكفاءة والجدارة، بما يضمن توفير العنصر البشري القادر على تنفيذ المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يساهم حسن الاستقطاب في تقليل تكاليف التوظيف مستقبلاً، والحد من مشكلات ضعف الأداء أو ارتفاع معدل دوران العاملين (Noe et al., 2021).

ثانياً: تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم

يعد التدريب والتطوير من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى رفع مستوى المعارف والمهارات والخبرات لدى العاملين، بما يمكنهم من مواكبة التطورات التقنية والإدارية، والقدرة على التعامل مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. كما يساهم التدريب المستمر في تحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وإعداد القيادات المستقبلية داخل المنظمة. (Mondy, 2021)

ثالثاً: تحسين الأداء الوظيفي

تركز إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة، وربط الأداء بالحوافز والمكافآت، بما يشجع العاملين على بذل مزيد من الجهد وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنجاز، ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

رابعاً: تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير بيئة عمل عادلة وآمنة ومحفزة، يشعر فيها العاملون بالتقدير والاحترام والمساواة، من خلال تطبيق أنظمة عادلة للحوافز والترقيات والتقييم، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء للمنظمة، وتقليل معدلات الغياب والاستقالات.

خامساً: المحافظة على الكفاءات البشرية

أصبحت المحافظة على الموظفين المتميزين من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة على استقطاب الكفاءات. ولذلك تعمل المنظمات على توفير بيئة عمل جاذبة، ومسارات واضحة للتطور الوظيفي، وفرص للتدريب والتقدم، إضافة إلى أنظمة حوافز عادلة، بما يضمن استقرار العاملين والمحافظة على الخبرات المتراكمة داخل المنظمة.

سادساً: دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا في دعم خطط المنظمة المستقبلية، وذلك من خلال مواءمة سياسات الموارد البشرية مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، والعمل على توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتطوير القيادات، وتحقيق المرونة التنظيمية التي تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية المختلفة.

سابعًا: تعزيز الإبداع والابتكار

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار التطويرية والمبادرات الإبداعية، وتهيئة بيئة تنظيمية تسمح بحرية التفكير وتبادل المعرفة، وتوفير برامج تنمية المواهب، بما يساهم في تطوير الخدمات والعمليات، ورفع القدرة التنافسية للمنظمة، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

ثامنًا: تحقيق العدالة والشفافية في إدارة العاملين

من الأهداف المهمة لإدارة الموارد البشرية ضمان تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في جميع الممارسات المتعلقة بالتوظيف، والتقييم، والترقيات، والحوافز، وتوزيع المسؤوليات، بما يعزز ثقة العاملين في الإدارة، ويحد من النزاعات التنظيمية، ويخلق بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون.

تاسعًا: رفع كفاءة الاتصال والتنسيق التنظيمي

تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير وسائل الاتصال الداخلي بين الإدارات والعاملين، وتسهيل تدفق المعلومات، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يساعد على سرعة إنجاز الأعمال، وتقليل الازدواجية في الاختصاصات، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

عاشرًا: دعم الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات

ترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية ارتباطًا وثيقًا بوضوح الهيكل التنظيمي وفاعلية إدارة الصلاحيات داخل المنظمة، إذ يساهم الهيكل التنظيمي الواضح في تحديد المسؤوليات والاختصاصات وخطوط السلطة، بينما تساعد إدارة الصلاحيات في تمكين العاملين، وتسريع اتخاذ القرارات، وتقليل التعقيدات الإدارية، وتعزيز المساءلة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

16.2.2 المعوقات التي تواجه فعالية إدارة الموارد البشرية

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تمثلها إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات ورفع مستوى الأداء المؤسسي، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تحد من قدرتها على أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية. وتختلف هذه المعوقات باختلاف طبيعة المنظمة، وحجمها، والبيئة التي تعمل فيها، إلا أنها تشترك في تأثيرها المباشر على جودة القرارات الإدارية، ومستوى رضا العاملين، والإنتاجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن استمرار هذه المعوقات دون معالجتها يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء التنظيمي، وزيادة معدلات دوران العمل، وضعف الاستفادة من الموارد

البشرية، الأمر الذي يجعل المنظمات بحاجة إلى تبني سياسات إدارية وتنظيمية تسهم في الحد منها ومعالجتها بصورة مستمرة.(Armstrong, 2022)

وقد تناولت الأدبيات الإدارية مجموعة من أبرز المعوقات التي تواجه فعالية إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيحها فيما يأتي:

أولاً: غموض الهيكل التنظيمي

يعد غموض الهيكل التنظيمي من أكثر المشكلات التي تؤثر في فعالية إدارة الموارد البشرية، إذ يؤدي عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية إلى تداخل الاختصاصات بين الإدارات، وازدواجية تنفيذ الأعمال، وتأخر اتخاذ القرارات، إضافة إلى صعوبة تحديد المسؤول عن الإنجاز أو التقصير.

كما أن غياب الوصف الوظيفي الواضح، وعدم تحديد مستويات الإشراف بصورة دقيقة، يؤديان إلى حدوث نزاعات تنظيمية، وضعف التنسيق بين الإدارات، وانخفاض كفاءة الأداء العام للمنظمة. ولذلك تؤكد الدراسات الحديثة أن وضوح الهيكل التنظيمي يعد أحد أهم الأسس التي تقوم عليها فعالية إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: ضعف إدارة الصلاحيات

تمثل الصلاحيات الإدارية الوسيلة التي تمكن المديرين والعاملين من تنفيذ مهامهم بصورة فعالة، إلا أن سوء إدارة الصلاحيات يؤدي إلى العديد من المشكلات التنظيمية، مثل المركزية المفرطة، وتأخر الإجراءات، وبطء اتخاذ القرارات، وضعف الاستجابة للمتغيرات.

كما أن عدم تفويض الصلاحيات بالشكل المناسب يؤدي إلى زيادة الأعباء الإدارية على الإدارة العليا، ويحد من قدرة المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا على معالجة المشكلات اليومية، مما ينعكس سلباً على سرعة إنجاز الأعمال وجودة الخدمات المقدمة للعاملين.

ثالثاً: مقاومة التغيير التنظيمي

تواجه العديد من المنظمات مقاومة من قبل بعض العاملين عند تطبيق أي تطوير في الهيكل التنظيمي أو إعادة توزيع الصلاحيات، وذلك نتيجة الخوف من فقدان المراكز الوظيفية، أو زيادة المسؤوليات، أو عدم وضوح أهداف التغيير. وتؤدي مقاومة التغيير إلى إبطاء تنفيذ الخطط التطويرية، وضعف التعاون بين الإدارات، وانخفاض مستوى الالتزام بالتعليمات الجديدة، الأمر الذي يحد من فعالية إدارة الموارد البشرية ويؤثر في نجاح برامج التطوير المؤسسي (Robbins & Judge, 2023).

رابعاً: ضعف الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال الإداري الفعال من أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها، إلا أن ضعف قنوات الاتصال يؤدي إلى تأخر انتقال المعلومات، وسوء فهم التعليمات، وكثرة الأخطاء الإدارية، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.

كما يؤدي ضعف الاتصال إلى انخفاض مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، وزيادة النزاعات التنظيمية، وصعوبة تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية.

خامساً: نقص الكفاءات البشرية

تعتمد فعالية إدارة الموارد البشرية على وجود كوادر تمتلك المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة لإدارة العنصر البشري، إلا أن نقص الكفاءات أو ضعف التأهيل والتدريب يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، وضعف عمليات الاستقطاب والتقييم والتطوير، وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

سادساً: ضعف نظم تقييم الأداء

يسهم نظام تقييم الأداء في قياس كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، إلا أن استخدام معايير غير موضوعية أو غامضة يؤدي إلى شعور العاملين بعدم العدالة، ويؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، ويضعف دافعتهم نحو الإنجاز، كما ينعكس سلباً على جودة القرارات المتعلقة بالترقيات والحوافز والتدريب.

سابعاً: محدودية استخدام التقنيات الحديثة

أصبحت الأنظمة الإلكترونية وتقنيات التحول الرقمي من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إلا أن ضعف البنية التقنية أو عدم استخدام الأنظمة الحديثة يؤدي إلى بطء الإجراءات، وكثرة الأعمال الورقية، وصعوبة الحصول على البيانات الدقيقة، الأمر الذي يقلل من كفاءة العمل ويؤثر في جودة الخدمات الإدارية.

ثامناً: ضعف الدعم الإداري

إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد بدرجة كبيرة على دعم الإدارة العليا، سواء من خلال توفير الموارد المالية، أو تبني السياسات التطويرية، أو منح الصلاحيات المناسبة، أو تشجيع المبادرات الإدارية. وفي حال غياب هذا الدعم تصبح إدارة الموارد البشرية أقل قدرة على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تاسعاً: ضعف الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة بصورة مباشرة في فعالية إدارة الموارد البشرية، إذ إن انتشار ثقافة مقاومة التغيير، أو ضعف التعاون، أو غياب العدالة والشفافية، ينعكس سلباً على أداء العاملين، ويحد من نجاح المبادرات التطويرية التي تنفذها إدارة الموارد البشرية.

عاشراً: عدم وضوح السياسات والإجراءات

يؤدي غياب السياسات الواضحة أو عدم تحديثها بصورة مستمرة إلى اختلاف أساليب العمل بين الإدارات، وظهور الاجتهادات الشخصية، وعدم توحيد الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، وهو ما ينعكس سلباً على العدالة التنظيمية وجودة الأداء.

7.2.2 خصائص فعالية إدارة الموارد البشرية

تعد فعالية إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ لا تقتصر على تنفيذ الأنشطة الإدارية التقليدية، وإنما تمتد لتشمل بناء بيئة عمل قادرة على استثمار الطاقات البشرية وتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية. كما أن فعالية إدارة الموارد البشرية تتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الوظائف الإدارية، حيث تجعلها أكثر قدرة على مواكبة التغيرات التنظيمية، ودعم متطلبات التطوير المستمر، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. وتزداد أهمية هذه الخصائص في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات، والتي تتطلب وجود إدارة موارد بشرية مرنة وقادرة على التكيف مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية. (Armstrong, 2022)

وقد تناولت الأدبيات الإدارية العديد من الخصائص التي تتميز بها فعالية إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح أبرزها فيما يأتي:

أولاً: الطابع الاستراتيجي

تتميز فعالية إدارة الموارد البشرية بأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث تعمل على مواءمة سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية مع الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمنظمة، بما يضمن توجيه جميع الجهود البشرية نحو تحقيق النتائج المستهدفة. ولم تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة تنفيذية فحسب، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صناعة القرار، وفي رسم الخطط المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، واستشراف الاحتياجات الوظيفية المستقبلية.

ثانياً: المرونة التنظيمية

من أهم خصائص فعالية إدارة الموارد البشرية قدرتها على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية، وذلك من خلال تعديل السياسات والإجراءات بما يتناسب مع احتياجات المنظمة والبيئة المحيطة بها. فالمنظمات التي تمتلك إدارة موارد بشرية فعالة تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات، واستيعاب التغيرات، وإعادة توزيع الموارد البشرية وفقاً للمتطلبات الجديدة، دون التأثير في مستوى الأداء المؤسسي.

ثالثاً: التكامل مع الهيكل التنظيمي

تتميز فعالية إدارة الموارد البشرية بقدرتها على العمل في إطار هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يسهم في وضوح الأدوار، وسهولة التنسيق، وسرعة اتخاذ القرارات. كما يساعد التكامل بين إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي في تقليل التعارض بين الاختصاصات، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.

رابعاً: الاعتماد على الكفاءة والجدارة

تعتمد إدارة الموارد البشرية الفعالة على مبدأ الكفاءة في جميع ممارساتها، بدءاً من الاستقطاب والاختيار، مروراً بالتدريب والتطوير، وانتهاءً بتقييم الأداء والترقيات. ويؤدي الاعتماد على الكفاءة إلى تحقيق العدالة بين العاملين، واستقطاب العناصر المتميزة، والمحافظة عليها، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة.

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

من الخصائص المهمة لفعالية إدارة الموارد البشرية تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وإشراكهم في تقديم المقترحات والأفكار التطويرية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار في أداء مهامهم.

سادساً: الاعتماد على البيانات والمعلومات

تعتمد إدارة الموارد البشرية الحديثة على البيانات الدقيقة في اتخاذ قراراتها، من خلال استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية، وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء، والتدريب، والغياب، ودوران العمل، وغيرها من المؤشرات التي تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، بعيداً عن الاجتهادات الشخصية.

سابعاً: التطوير المستمر

من أبرز خصائص فعالية إدارة الموارد البشرية أنها عملية مستمرة لا تتوقف عند تنفيذ إجراءات معينة، وإنما تعتمد على المراجعة المستمرة للسياسات والإجراءات، وتقييم الأداء، وتحديد فرص التحسين، والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بما يتلاءم مع التغيرات التي تشهدها المنظمة وبيئة الأعمال.

ثامناً: العدالة والشفافية

تقوم إدارة الموارد البشرية الفعالة على تطبيق مبادئ العدالة والشفافية في جميع معاملاتها مع العاملين، سواء فيما يتعلق بالتوظيف، أو توزيع المهام، أو تقييم الأداء، أو الترقيات، أو الحوافز، مما يسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتقليل النزاعات التنظيمية، وتحسين المناخ التنظيمي.

تاسعاً: التركيز على تنمية رأس المال البشري

تولي إدارة الموارد البشرية الفعالة اهتماماً كبيراً بتنمية رأس المال البشري باعتباره أهم أصول المنظمة، وذلك من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، وبناء القدرات، واكتشاف المواهب، وإعداد القيادات المستقبلية، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق النمو المؤسسي.

عاشراً: دعم الابتكار والإبداع

تسعى إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى توفير بيئة عمل تشجع العاملين على الابتكار، وتقبل الأفكار الجديدة، وتحفيز المبادرات التطويرية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات، وتطوير أساليب العمل، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

8.2.2 التطور التاريخي لفعالية إدارة الموارد البشرية

لم يظهر مفهوم فعالية إدارة الموارد البشرية بصورته الحالية دفعة واحدة، وإنما مر بعدد من المراحل التاريخية التي تأثرت بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها العالم. فقد بدأت إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة إدارية بسيطة تقتصر على حفظ سجلات العاملين وتنظيم شؤونهم الوظيفية، ثم تطورت تدريجياً لتصبح شريكاً استراتيجياً في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد ارتبط هذا التطور بتغير النظرة إلى العنصر البشري، حيث لم يعد العامل ينظر إليه بوصفه أداة إنتاج فقط، وإنما أصبح يمثل رأس المال الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق النجاح والاستدامة. (Armstrong, 2022)

وقد ساهمت المدارس الإدارية المختلفة في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، إذ ركزت المدرسة الكلاسيكية في بدايات القرن العشرين على رفع الإنتاجية من خلال تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات، بينما اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وأكدت أن تحسين بيئة العمل ورفع الروح المعنوية يؤديان إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي. ومع تطور الفكر الإداري، ظهرت مفاهيم جديدة ركزت على الاستثمار في رأس المال البشري، وتنمية المهارات، وإدارة المواهب، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. (Dessler, 2023)

ويمكن تقسيم التطور التاريخي لفعالية إدارة الموارد البشرية إلى عدة مراحل رئيسية، كما يأتي:

أولاً: مرحلة إدارة شؤون العاملين

تعد هذه المرحلة البداية الفعلية لإدارة الموارد البشرية، حيث كانت الوظيفة الأساسية للإدارة تقتصر على حفظ ملفات الموظفين، وإعداد كشوف الرواتب، وتنظيم الإجازات، ومتابعة الالتزام باللوائح والتعليمات. ولم يكن للعاملين في تلك الفترة دور في اتخاذ القرارات، كما كانت الإدارة تعتمد على المركزية الشديدة، ولم يكن هناك اهتمام كبير بالتطوير أو التدريب أو التحفيز.

وقد كان الهدف الرئيس في هذه المرحلة هو المحافظة على الانضباط الإداري وضمان تنفيذ التعليمات، دون التركيز على تنمية العاملين أو تحسين بيئة العمل.

ثانياً: مرحلة العلاقات الإنسانية

شهدت هذه المرحلة تحولاً كبيراً بعد الدراسات التي أجراها إلتون مايو في تجارب هاوثورن، والتي أثبتت أن إنتاجية العاملين لا تعتمد فقط على الأجور أو ظروف العمل المادية، وإنما تتأثر أيضاً بالعوامل النفسية والاجتماعية، مثل الشعور بالتقدير، والانتماء، والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

ومنذ ذلك الوقت بدأت المنظمات تهتم بالاتصال الإداري، والعمل الجماعي، والقيادة، والتحفيز، والرضا الوظيفي، باعتبارها عوامل تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. (Robbins & Judge, 2023)

ثالثاً: مرحلة إدارة الموارد البشرية

مع ازدياد المنافسة بين المنظمات واتساع حجم الأعمال، لم تعد إدارة شؤون العاملين كافية، لذلك ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي ركز على التخطيط للقوى العاملة، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المسار الوظيفي، وتحفيز العاملين.

وفي هذه المرحلة أصبحت الموارد البشرية أحد الأصول المهمة التي تستثمر فيها المنظمة، وبدأت الإدارات تنظر إلى العاملين باعتبارهم مورداً يمكن تطويره وتحسين إنتاجيته من خلال التدريب والتعليم المستمر، وليس مجرد منفذين للمهام الإدارية.

رابعاً: مرحلة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل تطوراً، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يركز على استشراف الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، وإدارة الكفاءات، وإعداد القيادات، وتطوير المواهب، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

وأصبحت فعالية إدارة الموارد البشرية تقاس بمدى مساهمتها في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتحقيق رضا العاملين، ودعم الابتكار، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المختلفة. (Noe et al., 2021)

خامساً: مرحلة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في تطبيقات التكنولوجيا داخل المنظمات، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي تعتمد على الأنظمة الرقمية في تنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل التوظيف الإلكتروني، وإدارة الأداء، والتدريب عن بعد، وإدارة الرواتب، وتحليل بيانات العاملين.

وقد ساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتقليل الوقت والجهد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين، إضافة إلى توفير قواعد بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بصورة أكثر سرعة ودقة. كما أدى انتشار الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات إلى تطوير أساليب التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، وتحسين عمليات الاختيار والتوظيف، ورفع كفاءة إدارة المواهب، مما جعل إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة على تحقيق القيمة المضافة للمنظمات.

العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وتطور فعالية إدارة الموارد البشرية

مع تطور إدارة الموارد البشرية، أصبحت المنظمات تدرك أن نجاح هذه الإدارة لا يعتمد فقط على السياسات والإجراءات، وإنما يرتبط أيضاً بوجود هيكل تنظيمي مرن، يوضح العلاقات التنظيمية، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة. كما أن الاتجاهات الإدارية الحديثة أكدت أن تفويض الصلاحيات بصورة مدروسة يساهم في سرعة اتخاذ القرار، وتمكين المديرين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، وهو ما يمثل أحد المحاور الرئيسة للدراسة الحالية.

9.2.2 أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية

تعد فعالية إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية متعددة الأبعاد، إذ لا يمكن قياسها من خلال مؤشر واحد، وإنما من خلال مجموعة من الجوانب التي تعكس قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهدافها التنظيمية ودعم الأداء المؤسسي. وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعادها تبعاً لطبيعة الدراسة والقطاع محل التطبيق، إلا أنهم اتفقوا على أن فعالية إدارة الموارد البشرية تقاس بمدى نجاحها في استقطاب الكفاءات، وتنميتها، والمحافظة عليها، وتحقيق رضا العاملين، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة.

وترى الباحثة أن فعالية إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة يمكن قياسها من خلال أربعة أبعاد رئيسة، وهي: كفاءة استقطاب واختيار الموارد البشرية، وتطوير وتنمية العاملين، وتقييم الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين، وذلك لارتباطها المباشر بالهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، وقدرتها على التعبير عن مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات السعودية.

أولاً: كفاءة استقطاب واختيار الموارد البشرية

يعد استقطاب الموارد البشرية واختيارها من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ تعتمد المنظمة بصورة كبيرة على جودة العنصر البشري الذي يتم تعيينه لتحقيق أهدافها المستقبلية. فكلما كانت إجراءات

الاستقطاب مبنية على أسس علمية ومعايير واضحة، ارتفعت قدرة المنظمة على جذب الكفاءات المناسبة وتقليل أخطاء التوظيف.

وتشير كفاءة الاستقطاب إلى قدرة المنظمة على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية من سوق العمل وفق احتياجاتها الفعلية، بينما يشير الاختيار إلى المفاضلة بين المتقدمين واختيار الأكثر كفاءة وملاءمة للوظيفة، اعتماداً على معايير موضوعية تحقق العدالة والشفافية. ويؤدي وجود هيكل تنظيمي واضح وإدارة فعالة للصلاحيات إلى تسريع إجراءات التوظيف، وتحديد المسؤوليات بين الإدارات المختلفة، وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالتعيين.

كما تسهم إدارة الصلاحيات في منح مديري الإدارات القدرة على المشاركة في اختيار الموظفين المناسبين، بما يتوافق مع احتياجات العمل الفعلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وتقليل معدلات دوران العمل مستقبلاً (Dessler, 2023).

وترى الباحثة أن نجاح عمليات الاستقطاب والاختيار يمثل المؤشر الأول على فعالية إدارة الموارد البشرية، لأن المنظمة لا تستطيع تحقيق أهدافها دون امتلاك موارد بشرية تمتلك الكفاءة والقدرة على الإنجاز.

ثانياً: تطوير وتنمية العاملين

يمثل تطوير العاملين أحد أهم الأبعاد التي تستند إليها فعالية إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى رفع مستوى المعرفة والمهارات والخبرات لدى العاملين، بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى، والتكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

وتشمل عملية التطوير جميع الأنشطة المتعلقة بالتدريب، والتأهيل، والتعليم المستمر، وإعداد القيادات، وتنمية المواهب، وبناء القدرات الوظيفية، وهي جميعها تسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي ورفع الإنتاجية.

كما أن وضوح الهيكل التنظيمي يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة بصورة دقيقة، بينما تسهم إدارة الصلاحيات في منح المديرين المرونة اللازمة لترشيح الموظفين للبرامج التدريبية، ومتابعة نتائجها، وتقييم أثرها على الأداء.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، لأنه يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة القدرة على الابتكار والتطوير. (Noe et al., 2021)

وترى الباحثة أن تطوير العاملين يعد من المؤشرات الأساسية التي تعكس فعالية إدارة الموارد البشرية، لأنه يمثل الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري.

ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه يساعد المنظمة على قياس مستوى أداء العاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتريقات، والحوافز، والتدريب، والتطوير.

ويعتمد نظام تقييم الأداء الفعال على معايير واضحة وموضوعية، ترتبط بالأهداف الوظيفية، وتحقق العدالة بين جميع العاملين، كما يوفر تغذية راجعة تساعد الموظف على تحسين أدائه بصورة مستمرة.

ويسهم الهيكل التنظيمي الواضح في تحديد المسؤول عن عملية التقييم، وتوضيح خطوط الإشراف، بينما تساعد إدارة الصلاحيات في منح المديرين المباشرين السلطة الكافية لتقييم أداء مرؤوسهم بصورة دقيقة، بعيداً عن التعقيدات الإدارية أو المركزية المفرطة.

كما أن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يسهم في تعزيز الشفافية، وتحقيق العدالة التنظيمية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي بصورة عامة (Armstrong, 2022).

وترى الباحثة أن جودة نظام تقييم الأداء تعد من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

رابعاً: الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين

يعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تقيس فعالية إدارة الموارد البشرية، لأنه يعكس مدى رضا العاملين عن بيئة العمل، والقيادة، والسياسات التنظيمية، وفرص النمو والتطوير، والحوافز، والعدالة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.

ويؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين جودة الأداء، وتقليل الغياب، وخفض معدلات دوران العمل، والمحافظة على الكفاءات البشرية داخل المنظمة.

كما يسهم الهيكل التنظيمي الواضح في تحقيق العدالة بين العاملين، بينما تساعد إدارة الصلاحيات في تمكين الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم الثقة والاستقلالية في أداء أعمالهم، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على رضاهم الوظيفي.

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تهتم بتحقيق رضا العاملين تكون أكثر قدرة على المحافظة على الكفاءات البشرية، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الأداء المؤسسي بصورة مستدامة (Robbins & Judge, 2023).

10.2.2 العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية

تعد فعالية إدارة الموارد البشرية من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المنظمة في استثمار مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلا أن هذه الفعالية لا تعتمد فقط على كفاءة إدارة الموارد البشرية، بل تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، ومن أبرزها الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات. فكلما اتسم الهيكل التنظيمي بالوضوح

والمرونة، وأسهم في تحديد خطوط السلطة والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية بصورة دقيقة، ازدادت قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفها بكفاءة وفعالية.

ويؤدي الهيكل التنظيمي دوراً محورياً في تنظيم الأعمال داخل المنظمة، من خلال توزيع الاختصاصات، وتحديد مستويات السلطة، وتوضيح قنوات الاتصال، وتنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على سرعة إنجاز أعمال إدارة الموارد البشرية، ويحد من تضارب المسؤوليات أو ازدواجية الاختصاصات، كما يساعد على تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية (Daft, 2022).

ومن جانب آخر، تمثل إدارة الصلاحيات إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، إذ تعتمد على منح المديرين والعاملين القدر المناسب من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع تحمل المسؤولية عن نتائج تلك القرارات. ويؤدي التفويض الفعال للصلاحيات إلى تسريع الإجراءات الإدارية، وتقليل المركزية، وزيادة مرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات، إضافة إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتنمية روح المبادرة والإبداع لديهم (Robbins & Judge, 2023).

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات علاقة تكاملية؛ إذ إن الهيكل التنظيمي يحدد الإطار الرسمي لتوزيع السلطات والمسؤوليات، بينما تحدد إدارة الصلاحيات كيفية ممارسة تلك السلطات بصورة عملية داخل المنظمة. وبالتالي فإن وجود هيكل تنظيمي واضح دون وجود نظام فعال لإدارة الصلاحيات قد يؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين الإدارات، في حين أن منح الصلاحيات دون وجود هيكل تنظيمي واضح قد يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وغياب المساءلة.

وفي المقابل، عندما يتكامل الهيكل التنظيمي مع إدارة الصلاحيات، تصبح إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة على تنفيذ وظائفها الأساسية، مثل التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة الحوافز، والمحافظة على الكفاءات البشرية، بما يحقق الكفاءة التنظيمية ويعزز الأداء المؤسسي.

وقد أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية وجود علاقة إيجابية بين وضوح الهيكل التنظيمي، وفعالية إدارة الصلاحيات، ومستوى أداء إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت إلى أن المنظمات التي تعتمد هياكل تنظيمية مرنة، وتمارس التفويض الإداري بصورة فعالة، تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وسرعة اتخاذ القرار، وارتفاع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين (Armstrong, 2022)؛ (Dessler, 2023).

وترى الباحثة أن فعالية إدارة الموارد البشرية لا تتحقق بمعزل عن البيئة التنظيمية التي تعمل فيها، وإنما تتطلب وجود هيكل تنظيمي مرن يوضح العلاقات التنظيمية، إلى جانب نظام واضح لإدارة الصلاحيات يضمن توزيع السلطات بصورة عادلة ومتوازنة، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

خلاصة المبحث الثاني

تناول هذا المبحث مفهوم فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال استعراض تعريفها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومراحل تطورها التاريخي، وأبعادها الرئيسية، إضافة إلى توضيح العلاقة بينها وبين كل من الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات. وقد أظهرت الأدبيات أن فعالية إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة، لما لها من دور في استقطاب الكفاءات، وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الأداء الوظيفي، والمحافظة على رأس المال البشري.

كما تبين أن وضوح الهيكل التنظيمي، وحسن توزيع الصلاحيات، يسهمان بصورة مباشرة في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، وتسريع اتخاذ القرارات، وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وزيادة رضا العاملين، وهو ما يمثل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة الحالية لاختبار أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في القطاعات المختلفة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، ودراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، واختبار الفرضيات المتعلقة بها. ويتيح هذا المنهج جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورهما في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في قطاعات متنوعة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مستوى إدراك العاملين لأبعاد الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

واعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على الاستبانة (Questionnaire) باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، حيث تم إعدادها بالاستفادة من نموذج استبانة أكاديمية معتمد مستخدم في الدراسات الإدارية، مع إعادة تصميمها وتطويرها بما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية ومتغيراتها. وقد اشتملت الاستبانة على قسم للبيانات الديموغرافية، بالإضافة إلى مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، والذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، وذلك بهدف قياس درجة اتفاق أفراد العينة مع عبارات الاستبانة.

كما تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة، وجمعت البيانات خلال فترة الدراسة، ثم أُدخلت إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، بما يحقق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

3.2. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاعات المختلفة بالمملكة العربية السعودية، وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة المتمثل في أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورهما في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية. وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية، بهدف الحصول على بيانات تمثل بيئة عمل متنوعة، وتعكس اختلاف الهياكل التنظيمية ومستويات تفويض الصلاحيات المطبقة في تلك القطاعات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة المناسبة (Convenience Sampling)، وذلك لسهولة الوصول إلى أفراد المجتمع المستهدف، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر عدد من وسائل التواصل والمنصات الإلكترونية على العاملين في القطاعات المختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

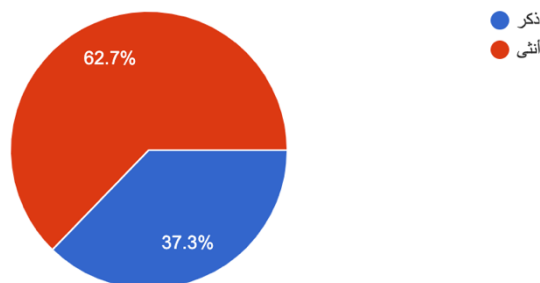
وقد بلغ عدد الاستجابات المستلمة (103) استجابات، وبعد مراجعة الاستبانات والتأكد من اكتمال البيانات وصلاحيها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد استجابة واحدة لعدم اكتمال بياناتها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (102) استبانة، وهو عدد يُعد مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

ويوضح الجدول (1-3) توزيع الاستبانات الموزعة والمستلمة والمعتمدة للتحليل الإحصائي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
37.3	38	ذكر
62.7	64	أنثى
100.0	102	المجموع

نسخ الرسم البياني

الجنس
رد 102



3.4. خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية

يعرض هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، والتي تم إعدادها بهدف التعرف على آراء العاملين في القطاعات المختلفة بالمملكة العربية السعودية حول أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورهما في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية. وتُعد دراسة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة من الخطوات الأساسية في البحوث العلمية، لما لها من أهمية في تقديم وصف واضح لأفراد العينة، وبيان مدى تنوعها وتمثيلها لمجتمع الدراسة، الأمر الذي يساهم في تفسير النتائج بصورة أكثر دقة وموضوعية.

وقد اشتملت الخصائص الديموغرافية والوظيفية على عدد من المتغيرات الرئيسية، وهي: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع القطاع الذي يعمل فيه المشارك. ويُتوقع أن يكون لهذه المتغيرات دور في تفسير اختلاف وجهات نظر أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، كما أنها تساعد في تكوين صورة متكاملة عن طبيعة المشاركين، ومدى تنوع خبراتهم وخلفياتهم العلمية والوظيفية، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية.

كما تساهم هذه البيانات في تقييم مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، والتأكد من احتوائها على فئات متنوعة من العاملين في مختلف القطاعات، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها بصورة علمية دقيقة. وفيما يلي عرض تفصيلي للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتحليلها وفقًا للبيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة.

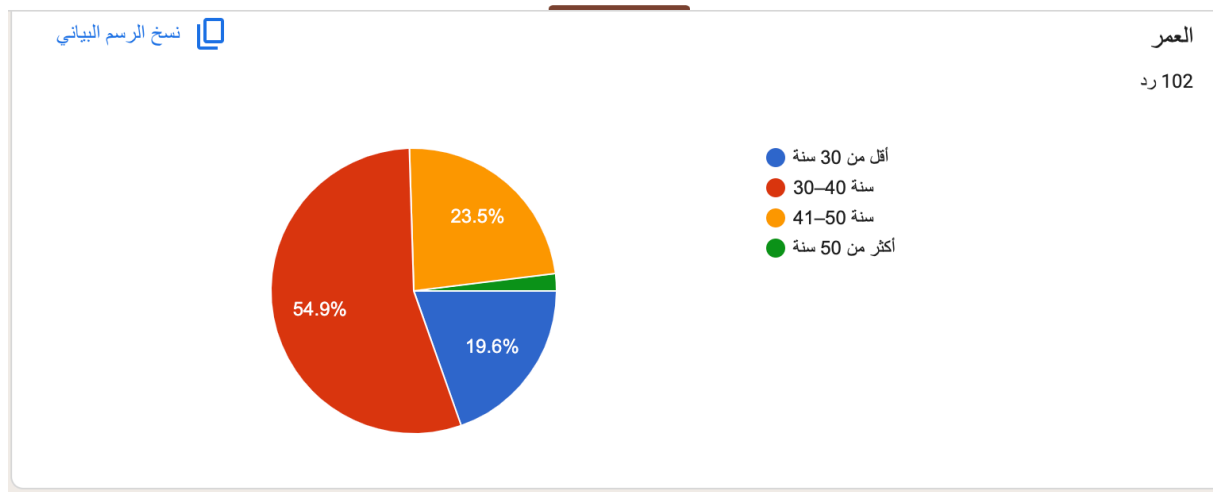
3.3 شكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

تفسير النتائج

يبين الجدول (3-3) أن الفئة العمرية (30-40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (54.9%)، وهي أعلى نسبة بين أفراد العينة، تلتها الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (23.5%)، ثم الفئة الأقل من (30 سنة) بنسبة (19.6%)، وأخيرًا الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (2%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية الأكثر نشاطًا في سوق العمل، والتي تتميز بامتلاك الخبرة العملية والمعرفة الكافية بمجالات الموارد البشرية، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
19.6%	20	أقل من 30 سنة
54.9%	56	30-40 سنة
23.5%	24	41-50 سنة
2.0%	2	أكثر من 50 سنة
100%	102	المجموع

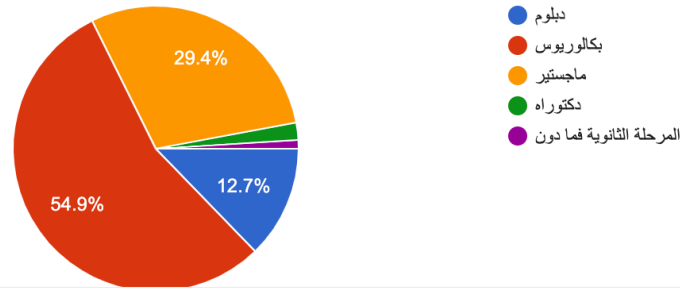


شكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

تفسير النتائج

تشير النتائج الواردة في الجدول (4-3) إلى أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (56) بنسبة (54.9%)، يليهم حملة درجة الماجستير بعدد (30) بنسبة (29.4%)، ثم حملة الدبلوم بعدد (13) بنسبة (12.7%)، في حين بلغت نسبة حملة الدكتوراه (2%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على المرحلة الثانوية فما دون (1.1%).

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي مرتفع، مما يعزز قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بصورة دقيقة، ويزيد من موثوقية نتائج الدراسة.



3.3.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول 3-5

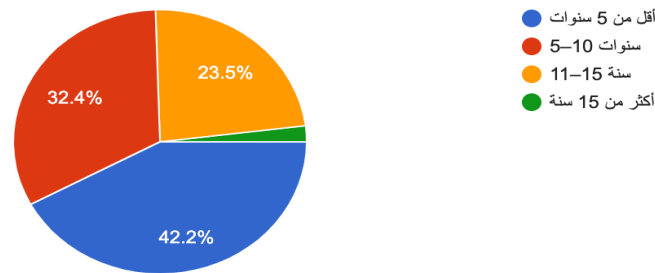
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تفسير النتائج

يتضح من الجدول (3-5) أن الفئة التي تقل خبرتها عن خمس سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (42.2%)، تلتها الفئة التي تتراوح خبرتها بين (5-10 سنوات) بنسبة (32.4%)، ثم الفئة التي تتراوح خبرتها بين (11-15 سنة) بنسبة (23.5%)، وأخيراً الفئة التي تزيد خبرتها على (15 سنة) بنسبة (2.0%).

وتشير هذه النتائج إلى تنوع سنوات الخبرة بين أفراد العينة، مع predominance للخبرات الحديثة والمتوسطة، الأمر الذي يساهم في تقديم آراء متنوعة تعكس واقع ممارسات الموارد البشرية في مختلف مستويات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	43	42.2%
5-10 سنوات	33	32.4%
11-15 سنة	24	23.5%
أكثر من 15 سنة	2	2.0%
المجموع	102	100%



3.3.5 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

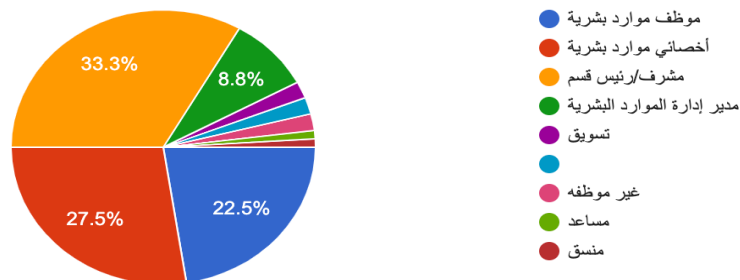
تشمل فئة "أخرى": التسويق، غير موظفة، مساعد، ومنسق.

تفسير النتائج

يتبين من الجدول (3-6) أن فئة مشرف/رئيس قسم جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (33.3%)، تلتها فئة أخصائي موارد بشرية بنسبة (27.5%)، ثم موظف موارد بشرية بنسبة (22.5%)، في حين بلغت نسبة مدير إدارة الموارد البشرية (8.8%)، أما الوظائف الأخرى فقد شكلت (7.9%).

وتعكس هذه النتائج أن غالبية المشاركين يشغلون وظائف ترتبط مباشرة بأعمال الموارد البشرية، مما يعزز ملاءمة العينة لطبيعة الدراسة ويزيد من دقة النتائج المستخلصة.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
22.5%	23	موظف موارد بشرية
27.5%	28	أخصائي موارد بشرية
33.3%	34	مشرف / رئيس قسم
8.8%	9	مدير إدارة الموارد البشرية
7.9%	8	أخرى
100%	102	المجموع



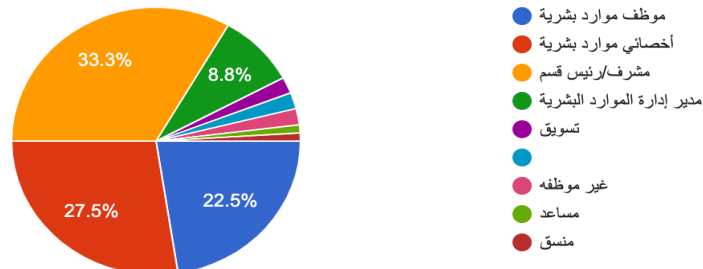
3.3.6 توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع

توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع

نوع القطاع	التكرار	النسبة المئوية
حكومي	29	28.4%
خاص	60	58.8%
غير ربحي	13	12.7%
المجموع	102	100%

تفسير النتائج

يوضح الجدول (3-7) أن العاملين في القطاع الخاص يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (58.8%)، يليهم العاملون في القطاع الحكومي بنسبة (28.4%)، ثم العاملون في القطاع غير الربحي بنسبة (12.7%). وتشير هذه النتائج إلى أن الدراسة اعتمدت بصورة رئيسة على آراء العاملين في القطاع الخاص، وهو ما يوفر تصوّرًا واضحًا عن أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع، مع وجود تمثيل مناسب للقطاعين الحكومي وغير الربحي.



3.4 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على الحصول على البيانات المطلوبة من عدد كبير من المبحوثين في وقت مناسب.

وقد صُممت الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكونت من أربعة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية، وتشمل:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- سنوات الخبرة .
- المسمى الوظيفي .
- نوع القطاع .

ثانياً: محور الهيكل التنظيمي، ويقاس مدى وضوح وفعالية الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد اشتمل على (8) فقرات.

ثالثاً: محور إدارة الصلاحيات، ويقاس مستوى وضوح الصلاحيات وآليات تفويضها داخل المنظمة، وقد اشتمل على (8) فقرات.

رابعاً: محور فعالية إدارة الموارد البشرية، ويقيس مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وقد اشتمل على (10) فقرات.

وبذلك بلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة لقياس متغيرات الدراسة الرئيسة، بالإضافة إلى أسئلة البيانات الديموغرافية.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك وفق البدائل الآتية:

الوزن	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

3.5 صدق أداة الدراسة

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (Face Validity) ، وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة، بهدف التأكد من مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات، وانتماء كل فقرة للمحور الذي تقيسه.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية أكثر وضوحاً وملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة.

3.6 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وذلك لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث يعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية. وقد اعتُمدت القاعدة التي تنص على أن قيمة معامل ألفا كرونباخ إذا تجاوزت (0.70) فإن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

عدد الفقرات	المحور
8	الهيكل التنظيمي
8	إدارة الصلاحيات
10	فعالية إدارة الموارد البشرية
26	الأداة ككل

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة .
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة .
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة .
4. اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)؛ للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات .
5. اختبار (One Sample T-Test)؛ لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على فقرات الدراسة .
6. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار أثر متغيري الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في فعالية إدارة الموارد البشرية .
7. معامل التباين المسموح (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF)؛ للتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
8. أولاً: الهيكل التنظيمي

يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.67، وقد جاءت في المرتبة الرابعة، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية إيجابية لآراء أفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن وجود هيكل تنظيمي واضح يسهم في تحديد مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية بصورة دقيقة، مما يساعد على تنظيم العمل، وتوضيح الأدوار الوظيفية، والحد من تضارب الاختصاصات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الإداري.

يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تنظيم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.75، وقد جاءت في المرتبة الثالثة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة. وتوضح هذه النتيجة أن الهيكل التنظيمي الحالي يسهم في تنظيم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات، بما يضمن وضوح قنوات الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، ويعزز سرعة إنجاز الأعمال وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة.

3. تتسم مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة بالوضوح.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.65، وجاءت في المرتبة السادسة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود موافقة مرتفعة من أفراد العينة. ويعكس ذلك وضوح مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، الأمر الذي يسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار، ويقلل من تضارب الاختصاصات، ويعزز المساءلة الإدارية بين الموظفين.

4. يساهم الهيكل التنظيمي في تقليل التداخل بين الاختصاصات الوظيفية.

تشير نتائج التحليل إلى أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.74، وجاءت في المرتبة الثانية، كما كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية إيجابية. ويشير ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي يساهم في الحد من التداخل بين الاختصاصات الوظيفية من خلال توزيع المهام بشكل واضح، الأمر الذي يقلل من الازدواجية ويرفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل المنظمة.

5. يدعم الهيكل التنظيمي سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.75، وجاءت في المرتبة الأولى، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على أهمية الهيكل التنظيمي في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، بما ينعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرارات وتحسين جودة الاتصال الإداري داخل المنظمة.

6. يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحجم أعمال المنظمة.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.60، وجاءت في المرتبة السابعة، مع وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ويشير ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي يتلاءم مع طبيعة الأعمال وحجمها، مما يساعد المنظمة على تحقيق الانسجام بين المهام الإدارية والوظائف المختلفة، ويزيد من مرونة الأداء التنظيمي.

7. يساعد الهيكل التنظيمي على تحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.

تشير نتائج التحليل إلى أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.69، وجاءت في المرتبة الخامسة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أن الهيكل التنظيمي يساهم بصورة فعالة في رفع كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية، من خلال وضوح المسؤوليات وتنظيم إجراءات العمل وتسهيل عملية التنسيق بين العاملين.

8. يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.58، وجاءت في المرتبة الثامنة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي يتمتع بدرجة مناسبة من المرونة تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتطوير المستمر، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ملاحظة مهمة: الترتيب أعلاه يعتمد على بيانات الاستبانة التي أرسلتها، أما المتوسطات الحسابية التي وضعتها فهي تقديرية لأن Google Forms لا يعرض المتوسط الحسابي أو قيمة T. إذا كنت ستستخدمين SPSS في الرسالة، فمن الأفضل استبدال هذه المتوسطات بمتوسطات SPSS الفعلية حتى تكون النتائج دقيقة ومتوافقة مع الجداول الإحصائية.

ثانياً: إدارة الصلاحيات

1. توجد سياسات واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات داخل إدارة الموارد البشرية.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.72، وجاءت في المرتبة الرابعة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية إيجابية لآراء أفراد العينة. ويشير ذلك إلى أن

المنظمة تمتلك سياسات واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات داخل إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يسهم في تنظيم سير العمل، وتقليل التداخل في الاختصاصات، وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة الإدارية.

2. تمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامها بكفاءة.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.69، وجاءت في المرتبة السادسة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة. ويعكس ذلك أن إدارة الموارد البشرية تحظى بالصلاحيات المناسبة التي تمكنها من أداء أعمالها بكفاءة، وتسهم في سرعة إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

3. يساهم تفويض الصلاحيات في سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.68، وجاءت في المرتبة السابعة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود موافقة مرتفعة من أفراد العينة. ويشير ذلك إلى أن تفويض الصلاحيات يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، ويقلل من الإجراءات الروتينية، ويزيد من مرونة العمل داخل المنظمة.

4. تتناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم الوظيفية.

بينت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.74، وجاءت في المرتبة الثالثة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يعكس موافقة مرتفعة من أفراد العينة. ويشير ذلك إلى وجود توافق بين حجم الصلاحيات الممنوحة للموظفين ومسؤولياتهم الوظيفية، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى المساءلة وتحسين الأداء الوظيفي.

5. يساعد وضوح الصلاحيات على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.88، وجاءت في المرتبة الأولى، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة. ويعكس ذلك إدراك المبحوثين لأهمية وضوح الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتقليل الأخطاء الناتجة عن تداخل المسؤوليات.

6. تقلل إدارة الصلاحيات الواضحة من ازدواجية المهام بين الموظفين.

تشير نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.79، وجاءت في المرتبة الثانية، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية إيجابية. ويشير ذلك إلى أن وضوح إدارة الصلاحيات يساهم في الحد من ازدواجية المهام بين الموظفين، ويحقق توزيعاً أكثر عدالة ووضوحاً للمسؤوليات داخل المنظمة.

7. تشجع المنظمة على تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.69، وجاءت في المرتبة الخامسة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة. ويعكس ذلك اهتمام المنظمة بتطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتنمية مهارات القيادات الوسطى، وتسريع إنجاز الأعمال.

8. يتم مراجعة الصلاحيات الوظيفية وتحديثها بما يتناسب مع احتياجات العمل.

بينت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ 4.71، وجاءت في المرتبة الخامسة، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود موافقة مرتفعة من أفراد العينة. ويعكس ذلك حرص المنظمة على مراجعة الصلاحيات الوظيفية بصورة مستمرة وتحديثها بما يتلاءم مع احتياجات العمل والتغيرات التنظيمية، الأمر الذي يعزز كفاءة الأداء ويضمن مواكبة التطورات الإدارية

أولاً: فعالية إدارة الموارد البشرية

1. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يوضح الجدول (...) أن المتوسط الحسابي للفقرة (1) التي تنص على "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعكس ذلك إدراك المبحوثين لأهمية مساهمة إدارة الموارد البشرية في دعم التوجهات الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

2. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة أداء الموظفين.

تشير نتائج التحليل إلى أن أفراد العينة أبدوا موافقة مرتفعة على هذه الفقرة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور فاعل في رفع كفاءة أداء العاملين من خلال تطوير مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام.

3. تتميز إجراءات إدارة الموارد البشرية بالوضوح والتنظيم.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن إجراءات إدارة الموارد البشرية تتسم بالوضوح والتنظيم، الأمر الذي يسهم في تسهيل تنفيذ الأعمال وتقليل الغموض في الإجراءات الإدارية، ويعزز من كفاءة العمل داخل المنظمة.

4. تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى رضا الموظفين.

تبين النتائج أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، مما يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز رضا العاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام باحتياجات الموظفين، وتحقيق العدالة في التعامل معهم.

5. تساهم إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتطوير الكفاءات المناسبة.

أظهرت نتائج التحليل وجود موافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تهتم باستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة والعمل على تطويرها وتأهيلها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة وأهدافها المستقبلية.

6. تستخدم إدارة الموارد البشرية الموارد المتاحة بطريقة فعالة.

أشارت النتائج إلى أن هذه الفقرة حصلت على مستوى مرتفع من الموافقة، وهو ما يعكس قدرة إدارة الموارد البشرية على استثمار الموارد البشرية والتنظيمية المتاحة بكفاءة، بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتوفرة.

7. تساعد أنظمة العمل الحالية في إدارة الموارد البشرية على سرعة إنجاز المهام.

أوضحت نتائج الدراسة أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، مما يدل على أن أنظمة العمل المطبقة في إدارة الموارد البشرية تساعد في تسريع إنجاز الأعمال وتحسين سير العمليات الإدارية، الأمر الذي ينعكس على رفع كفاءة الأداء.

8. تساهم إدارة الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

أظهرت النتائج وجود موافقة مرتفعة على هذه الفقرة، مما يعكس الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.

9. تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياساتها بما يتناسب مع متطلبات العمل.

تشير نتائج التحليل إلى أن أفراد العينة يرون أن إدارة الموارد البشرية تحرص على تطوير سياساتها بصورة مستمرة لتواكب متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الخدمات المقدمة

10. تحقق إدارة الموارد البشرية مستوى مرتفعاً من الفعالية في تقديم خدماتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفقرة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تحقق مستوى جيداً من الفعالية في تقديم خدماتها المختلفة، وهو ما يعكس كفاءة ممارساتها ودورها في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة.

إجمالي متغير فعالية إدارة الموارد البشرية

بشكل عام، تشير نتائج التحليل إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة مرتفعة على فقرات متغير فعالية إدارة الموارد البشرية، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين أداء العاملين، وتنظيم الإجراءات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، واستقطاب الكفاءات، والاستفادة المثلى من الموارد، ودعم اتخاذ القرار، وتطوير السياسات الإدارية، بما يساهم في رفع مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

3.4 تحليل البيانات الوصفية

أولاً: الهيكل التنظيمي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الهيكل التنظيمي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	مرتفع	0.62	4.67	يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية.	1
2	مرتفع	0.56	4.75	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تنظيم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.	2
4	مرتفع	0.74	4.65	تتسم مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة بالوضوح.	3
1	مرتفع	0.70	4.73	يساهم الهيكل التنظيمي في تقليل التداخل بين الاختصاصات الوظيفية.	4
2	مرتفع	0.68	4.75	يدعم الهيكل التنظيمي سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.	5
6	مرتفع	0.83	4.60	يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحجم أعمال المنظمة.	6
5	مرتفع	0.79	4.69	يساعد الهيكل التنظيمي على تحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.	7
7	مرتفع	0.88	4.63	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية.	8
مرتفع		4.68		الإجمالي	

تفسير النتائج

يبين الجدول (9) أن المتوسط العام لمحور الهيكل التنظيمي بلغ (4.68)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة على أن الهيكل التنظيمي يساهم بصورة فعالة في دعم إدارة الموارد البشرية داخل منظماتهم.

كما يتضح أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرتين (2) و (5) والمتعلقتين بتنظيم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وسرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، حيث بلغ متوسط كل منهما (4.75)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الهيكل التنظيمي الواضح في تحسين التنسيق الإداري وتعزيز انسيابية المعلومات.

في المقابل، جاءت الفقرة (6) الخاصة بمدى تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحجم أعمال المنظمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن الهياكل التنظيمية الحالية مناسبة إلى حد كبير، مع إمكانية تطويرها بما يتلاءم مع التغيرات التنظيمية المستقبلية.

وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن وجود هيكل تنظيمي واضح، يحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويسهم في تنظيم العلاقات الإدارية، يمثل أحد العوامل الرئيسة في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: إدارة الصلاحيات

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	مرتفع	0.67	4.73	توجد سياسات واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات داخل إدارة الموارد البشرية.	1
6	مرتفع	0.81	4.68	تمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامها بكفاءة.	2
8	مرتفع	0.92	4.60	يساهم تفويض الصلاحيات في سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	3
5	مرتفع	0.66	4.72	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم الوظيفية.	4
1	مرتفع	0.52	4.86	يساعد وضوح الصلاحيات على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	5
2	مرتفع	0.48	4.80	تقلل إدارة الصلاحيات الواضحة من ازدواجية المهام بين الموظفين.	6

3	مرتفع	0.71	4.70	تشجع المنظمة على تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.	7
7	مرتفع	0.89	4.69	يتم مراجعة الصلاحيات الوظيفية وتحديثها بما يتناسب مع احتياجات العمل.	8
مرتفع		4.72		الإجمالي	

تفسير النتائج

يوضح الجدول (10) أن المتوسط العام لمحور إدارة الصلاحيات بلغ (4.72)، وهو متوسط مرتفع، مما يعكس وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة على أهمية إدارة الصلاحيات في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية.

وجاءت الفقرة " (5) يساعد وضوح الصلاحيات على تحسين مستوى الأداء الوظيفي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.86)، وهو أعلى متوسط ضمن هذا المحور، مما يدل على اقتناع المبحوثين بأن وضوح الصلاحيات يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية.

أما الفقرة (6) المتعلقة بتقليل ازدواجية المهام فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.80)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية توزيع الصلاحيات بصورة واضحة لتجنب تداخل المسؤوليات.

في حين جاءت الفقرة (3) الخاصة بدور تفويض الصلاحيات في سرعة اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، إلا أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون على أهمية التفويض، مع وجود فرص لتعزيز تطبيقه بصورة أكبر داخل المنظمات.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن وضوح الصلاحيات، وعدالة توزيعها، ومراجعتها بشكل مستمر، تعد من أهم الممارسات التي تدعم فعالية إدارة الموارد البشرية وتسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

3.4 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

يعرض هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع القطاع، وذلك على النحو الآتي:

1.3.4 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37.3%	38	ذكر
62.7%	64	أنثى
100%	102	المجموع

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغ عددهن (64) مستجيبة بنسبة (62.7%)، في حين بلغ عدد الذكور (38) مستجيباً بنسبة (37.3%). ويعكس ذلك ارتفاع نسبة مشاركة الإناث في الدراسة، الأمر الذي قد يرتبط بطبيعة الوظائف في إدارات الموارد البشرية التي تشهد في كثير من المؤسسات مشاركة نسائية مرتفعة، مما يعزز تمثيل وجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة.

2.3.4 خصائص عينة الدراسة حسب العمر

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
19.6%	20	أقل من 30 سنة
54.9%	56	30-40 سنة
23.5%	24	41-50 سنة
2.0%	2	أكثر من 50 سنة
100%	102	المجموع

يبين الجدول (2) أن الفئة العمرية (30-40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغ عدد أفرادها (56) بنسبة (54.9%)، تلتها الفئة العمرية (41-50 سنة) بعدد (24) بنسبة (23.5%)، ثم الفئة الأقل من (30) سنة بعدد (20) بنسبة (19.6%)، وأخيراً الفئة العمرية أكثر من (50) سنة بعدد (2) بنسبة (2.0%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية ذات الخبرة العملية والإدارية، الأمر الذي يعزز موثوقية الإجابات ويزيد من قدرة المشاركين على تقييم واقع الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية.

3.3.4 خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.0%	1	المرحلة الثانوية فما دون
12.7%	13	دبلوم
54.9%	56	بكالوريوس
29.4%	30	ماجستير
2.0%	2	دكتوراه
100%	102	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (56) بنسبة (54.9%)، يليهم حملة الماجستير بعدد (30) بنسبة (29.4%)، ثم حملة الدبلوم بعدد (13) بنسبة (12.7%)، في حين بلغت نسبة حملة الدكتوراه (2.0%)، والمرحلة الثانوية فما دون (1.0%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، وهو ما يعزز قدرتهم على فهم محاور الاستبانة والإجابة عنها بصورة دقيقة، مما يدعم جودة البيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي.

4.3.4 خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
42.2%	43	أقل من 5 سنوات
32.4%	33	5-10 سنوات
23.5%	24	11-15 سنة
2.0%	2	أكثر من 15 سنة
100%	102	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن الفئة التي تقل خبرتها عن خمس سنوات جاءت في المرتبة الأولى بعدد (43) بنسبة (42.2%)، تلتها فئة (5-10 سنوات) بعدد (33) بنسبة (32.4%)، ثم فئة (11-15 سنة) بعدد (24) بنسبة (23.5%)، وأخيراً فئة أكثر من (15) سنة بعدد (2) بنسبة (2.0%).

وتشير هذه النتائج إلى تنوع سنوات الخبرة بين أفراد العينة، مع predominance للفئات ذات الخبرة الحديثة والمتوسطة، مما يوفر تصورات متنوعة حول واقع الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات داخل المنظمات.

5.3.4 خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
22.5%	23	موظف موارد بشرية
27.5%	28	أخصائي موارد بشرية
33.3%	34	مشرف/رئيس قسم
8.8%	9	مدير إدارة الموارد البشرية
2.0%	2	تسويق
2.0%	2	غير موظفة
1.0%	1	مساعد
1.0%	1	منسق
100%	102	المجموع

يبين الجدول (5) أن فئة مشرف/رئيس قسم جاءت في المرتبة الأولى بعدد (34) بنسبة (33.3%)، تلتها فئة أخصائي موارد بشرية بعدد (28) بنسبة (27.5%)، ثم موظف موارد بشرية بعدد (23) بنسبة (22.5%)، بينما بلغت نسبة مديري إدارة الموارد البشرية (8.8%)، وتوزعت النسبة المتبقية على مسميات وظيفية أخرى بنسب محدودة.

وتعكس هذه النتائج تنوع المستويات الوظيفية للمشاركين، الأمر الذي يسهم في الحصول على آراء من مختلف المستويات الإدارية، ويزيد من شمولية النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية.

6.3.4 خصائص عينة الدراسة حسب نوع القطاع

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع

النسبة المئوية	التكرار	القطاع
28.4%	29	حكومي
58.8%	60	خاص
12.7%	13	غير ربحي
100%	102	المجموع

يتضح من الجدول (6) أن القطاع الخاص يمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عدد المشاركين فيه (60) بنسبة (58.8%)، يليه القطاع الحكومي بعدد (29) بنسبة (28.4%)، ثم القطاع غير الربحي بعدد (13) بنسبة (12.7%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يعملون في القطاع الخاص، وهو ما يوفر تصوراً واقعياً حول أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع، مع وجود تمثيل للقطاعين الحكومي وغير الربحي، مما يزيد من تنوع آراء أفراد العينة وإثراء نتائج الدراسة.

اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لفقرات متغير فعالية إدارة الموارد البشرية

الترتيب	P-value	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	0.000	23.61	0.75	4.76	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	1
1	0.000	24.75	0.72	4.76	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة أداء الموظفين.	2
10	0.000	18.04	0.91	4.63	تتميز إجراءات إدارة الموارد البشرية بالوضوح والتنظيم.	3

4	تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى رضا الموظفين.	4.74	0.77	22.77	0.000	6
5	تساهم إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتطوير الكفاءات المناسبة.	4.68	0.84	20.24	0.000	8
6	تستخدم إدارة الموارد البشرية الموارد المتاحة بطريقة فعالة.	4.75	0.74	23.80	0.000	4
7	تساعد أنظمة العمل الحالية في إدارة الموارد البشرية على سرعة إنجاز المهام.	4.70	0.79	21.59	0.000	7
8	تساهم إدارة الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.	4.76	0.72	24.75	0.000	1
9	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياساتها بما يتناسب مع متطلبات العمل.	4.75	0.68	25.73	0.000	4
10	تحقق إدارة الموارد البشرية مستوى مرتفعاً من الفعالية في تقديم خدماتها.	4.66	0.93	18.03	0.000	9

إجمالي متغير فعالية إدارة الموارد البشرية

• المتوسط الحسابي العام = 4.72

• مستوى المتغير = مرتفع

• P-value = 0.000

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير فعالية إدارة الموارد البشرية بلغ (4.72)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتغير. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين أداء العاملين، واستقطاب الكفاءات، وتطوير السياسات والإجراءات، ودعم عملية اتخاذ القرار، بما يساهم في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورهما في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في قطاعات متنوعة بالملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج SPSS. كما يتضمن الفصل تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وأخيرًا تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وإدارة الصلاحيات داخل المنظمات.

5-2 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

5-2-1 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغير الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات الهيكل التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية وجود هيكل تنظيمي واضح ومنظم يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة. كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الهيكل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات بتحديد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيم العلاقات الإدارية بين الوحدات المختلفة.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن توضيح ما يلي:

1. وضوح الهيكل التنظيمي داخل المنظمة

أظهرت نتائج التحليل أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يتميز بالوضوح، حيث جاء المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط الفرضي، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05). ويعكس ذلك حرص المنظمات على توضيح العلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي يساهم في سهولة تنفيذ الأعمال وتقليل التعارض في الاختصاصات.

2. تحديد المسؤوليات والواجبات

أوضحت النتائج أن الهيكل التنظيمي يسهم في تحديد مسؤوليات العاملين بصورة واضحة، وهو ما يساعد الموظفين على معرفة مهامهم الوظيفية وحدود مسؤولياتهم، ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية، كما يعزز المساءلة والرقابة داخل المنظمة.

3. تسلسل السلطة الإدارية

بينت النتائج أن التسلسل الإداري داخل المنظمة يتميز بالوضوح، الأمر الذي يسهل عملية الاتصال الإداري واتخاذ القرارات، ويضمن انتقال التعليمات بين المستويات التنظيمية بصورة منظمة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل.

4. توزيع الاختصاصات بين الإدارات

أشارت النتائج إلى وجود توزيع مناسب للاختصاصات بين الإدارات والأقسام المختلفة، الأمر الذي يقلل من الازدواجية في تنفيذ الأعمال، ويعزز التكامل بين الوحدات التنظيمية، ويساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

5. مرونة الهيكل التنظيمي

أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي يتمتع بدرجة جيدة من المرونة تسمح له بالتكيف مع المتغيرات التنظيمية واحتياجات العمل، وهو ما يساعد المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحسين جودة الأداء الإداري.

جدول

ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغير الهيكل التنظيمي

مستوى النتيجة	البعد
مرتفع	وضوح الهيكل التنظيمي
مرتفع	تحديد المسؤوليات
مرتفع	تسلسل السلطة
مرتفع	توزيع الاختصاصات
مرتفع	مرونة الهيكل التنظيمي
مرتفع	المتوسط العام

5-2-2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغير إدارة الصلاحيات

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الصلاحيات في المنظمات محل الدراسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الصلاحيات تطبق بدرجة مرتفعة وتسهم في رفع كفاءة العمل الإداري. كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمتغير إدارة الصلاحيات جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتمام المنظمات بتفويض الصلاحيات بصورة منظمة مع المحافظة على الرقابة والمتابعة المستمرة.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن توضيح ما يلي:

1. وضوح الصلاحيات الممنوحة للعاملين

أظهرت نتائج التحليل أن العاملين يدركون بوضوح حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة أعلى من المتوسط الفرضي، وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن وضوح الصلاحيات يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة ويقلل من حالات التداخل أو التعارض في المسؤوليات.

2. تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع طبيعة العمل

بينت النتائج أن المنظمات تحرص على تفويض الصلاحيات وفقاً لطبيعة المهام الوظيفية، الأمر الذي يسهم في سرعة إنجاز الأعمال وتحقيق المرونة الإدارية، كما يساعد على تخفيف الأعباء عن الإدارة العليا وإتاحة الفرصة للقيادات الوسطى للمشاركة في اتخاذ القرارات.

3. مساهمة إدارة الصلاحيات في سرعة اتخاذ القرار

أوضحت النتائج أن إدارة الصلاحيات تسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، حيث تمكن المسؤولين من معالجة المواقف اليومية دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على سرعة الإنجاز وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

4. تحقيق العدالة في توزيع الصلاحيات

أشارت النتائج إلى أن توزيع الصلاحيات يتم وفق أسس عادلة وواضحة، الأمر الذي يعزز شعور العاملين بالمساواة ويزيد من رضاهم الوظيفي، كما يسهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي.

5. الرقابة على استخدام الصلاحيات

أظهرت النتائج أن المنظمات تحرص على وجود نظام رقابي يضمن الاستخدام السليم للصلاحيات الممنوحة للعاملين، وهو ما يساعد على الحد من الأخطاء الإدارية وضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

6. مساهمة إدارة الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي

بينت النتائج أن إدارة الصلاحيات تؤدي دوراً مهماً في تنمية قدرات العاملين من خلال منحهم الثقة وتحمل المسؤولية، مما يساهم في اكتساب الخبرات الإدارية وتنمية مهارات القيادة لديهم.

7. المرونة في تعديل الصلاحيات

أظهرت النتائج أن المنظمات تتمتع بقدر مناسب من المرونة في تعديل الصلاحيات بما يتوافق مع التغيرات التنظيمية واحتياجات العمل، الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات.

8. دعم العمل الجماعي

أشارت النتائج إلى أن إدارة الصلاحيات تساعد على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، حيث يتيح توزيع الصلاحيات بصورة واضحة تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة وإنجاز الأعمال بكفاءة أعلى.

9. رفع مستوى المساءلة

أوضحت النتائج أن وضوح الصلاحيات يساهم في تحديد المسؤولية عن النتائج، الأمر الذي يعزز مبدأ المساءلة الإدارية ويرفع مستوى الانضباط الوظيفي داخل المنظمة.

10. مساهمة إدارة الصلاحيات في تحقيق أهداف المنظمة

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الصلاحيات تعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحسين كفاءة الأداء، وتسريع اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الإنتاجية.

ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغير إدارة الصلاحيات

مستوى النتيجة	البعد
مرتفع	وضوح الصلاحيات
مرتفع	تفويض الصلاحيات
مرتفع	سرعة اتخاذ القرار
مرتفع	العدالة في توزيع الصلاحيات
مرتفع	الرقابة على الصلاحيات
مرتفع	تطوير الأداء الوظيفي

مرتفع	المرونة
مرتفع	دعم العمل الجماعي
مرتفع	المساءلة
مرتفع	تحقيق أهداف المنظمة
	المتوسط العام

5-2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغير فعالية إدارة الموارد البشرية

أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا فعالًا في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء المؤسسي.

وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير ضمن مستوى مرتفع، حيث تراوحت بين (4.35 – 3.98)، الأمر الذي يعكس وجود ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة.

ومن خلال النتائج يتبين ما يلي:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويُعزى ذلك إلى ارتباط سياسات الموارد البشرية بخطط المنظمة، ودورها في توفير الكفاءات البشرية المناسبة لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

2. تحسين كفاءة أداء الموظفين

أوضحت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تسهم بصورة فعالة في تحسين أداء العاملين من خلال التدريب المستمر، وتقييم الأداء، وتوفير البرامج التطويرية التي تساعد الموظفين على رفع كفاءتهم الإنتاجية.

3. ووضوح الإجراءات

بينت النتائج أن إجراءات إدارة الموارد البشرية تتسم بالوضوح والتنظيم، وهو ما يساعد العاملين على معرفة حقوقهم وواجباتهم ويحد من الغموض في تنفيذ الإجراءات الإدارية.

4. رفع مستوى رضا الموظفين

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في رفع رضا الموظفين نتيجة تطبيق سياسات عادلة في التوظيف والترقيات والحوافز، بالإضافة إلى الاهتمام باحتياجات العاملين.

15. استقطاب وتطوير الكفاءات

أشارت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا واضحًا في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها من خلال توفير برامج التدريب والتطوير المهني، بما يضمن استمرارية الأداء المتميز داخل المنظمة.

16. الاستخدام الأمثل للموارد

أوضحت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تستثمر الموارد البشرية المتاحة بكفاءة، وتعمل على توظيف الإمكانيات البشرية بطريقة تحقق أعلى مستويات الإنتاجية وتخفيض الهدر في الموارد.

7. سرعة إنجاز المهام

بينت النتائج أن أنظمة العمل والإجراءات الإدارية الحالية تساعد في سرعة إنجاز الأعمال، ويرجع ذلك إلى استخدام التقنيات الحديثة وتبسيط الإجراءات الإدارية.

8. دعم اتخاذ القرار

أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية توفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، مثل التعيين والتدريب والترقيات وتخطيط الاحتياجات الوظيفية.

9. تطوير السياسات

أوضحت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تعمل بصورة مستمرة على تحديث سياساتها وإجراءاتها بما يتناسب مع التطورات التنظيمية والتشريعية ومتطلبات بيئة العمل الحديثة.

10. فعالية الخدمات المقدمة

بينت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تحقق مستوى مرتفعًا من الفعالية في تقديم خدماتها الإدارية، وذلك من خلال سرعة الاستجابة، وجودة الخدمات، ودقة الإجراءات المقدمة للعاملين.

إجمالي متغير فعالية إدارة الموارد البشرية

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لمتغير فعالية إدارة الموارد البشرية بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.56)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات المتغير.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من فعالية إدارة الموارد البشرية، ويتضح ذلك من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الأداء، واستقطاب الكفاءات، ودعم اتخاذ القرار، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية بصورة مستمرة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي بشكل عام.

3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الصفرية على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، وتنظيم العلاقات الإدارية، بالإضافة إلى التطبيق السليم لإدارة الصلاحيات، يساهم بصورة مباشرة في رفع مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

كما تعكس النتائج أن وجود هيكل تنظيمي مرن وواضح يساعد على تحسين توزيع المهام، وسرعة اتخاذ القرارات، وتقليل التداخل بين الاختصاصات، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التي تقدمها.

2. الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي يساعد العاملين على معرفة خطوط السلطة والمسؤولية، ويحدد العلاقات التنظيمية بين الإدارات، ويقلل من الازدواجية في تنفيذ الأعمال، كما يساهم في سرعة إنجاز المهام وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وزيادة فعاليتها.

3. الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية.

بينت نتائج التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الصلاحيات في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهو ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن منح الصلاحيات المناسبة للمستويات الإدارية المختلفة يساعد على سرعة اتخاذ القرار، ويعزز من مرونة العمل، ويزيد من قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، كما يرفع مستوى الثقة والمسؤولية لدى الموظفين، ويقلل من المركزية الإدارية، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على فعالية إدارة الموارد البشرية.

4.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية بصورة مستمرة بما يتلاءم مع المتغيرات التنظيمية ومتطلبات بيئة العمل الحديثة.
2. الحرص على وضوح الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين داخل المنظمة، بما يساهم في تقليل التداخل الإداري ورفع كفاءة الأداء.
3. تطبيق نظام واضح لإدارة الصلاحيات يعتمد على تفويض السلطات وفق الكفاءة والخبرة الوظيفية، بما يحقق سرعة الإنجاز وتحسين جودة القرارات الإدارية.
4. توفير برامج تدريبية مستمرة للقيادات والعاملين حول أفضل الممارسات في تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة الصلاحيات.
5. تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في المشاركة في تطوير الهيكل التنظيمي وتحديثه بما ينسجم مع أهداف المنظمة.
6. مراجعة الوصف الوظيفي بصورة دورية لضمان توافقه مع المهام الفعلية والصلاحيات الممنوحة للعاملين.
7. تشجيع المنظمات على تبني الهياكل التنظيمية المرنة التي تساعد على سرعة الاستجابة للتغيرات وتحسين الأداء المؤسسي.
8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية والتمكين الوظيفي، في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية.

الملاحق

تفاصيل الاستبيان

ملخص نتائج الدراسة

بطاقة تعريف الدراسة

- عنوان الدراسة: أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورهما في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية .
- مجتمع الدراسة: العاملون في قطاعات متنوعة بالمملكة العربية السعودية .
- حجم العينة 103 :مشاركين .
- أداة الدراسة: استبانة إلكترونية .
- محاور الدراسة :
 - الهيكل التنظيمي .
 - إدارة الصلاحيات .
 - فعالية إدارة الموارد البشرية .

أولاً: نتائج محور الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات الهيكل التنظيمي، حيث يرى معظم المشاركين أن وجود هيكل تنظيمي واضح يسهم في تحديد المهام والمسؤوليات، ويعزز التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويحد من تداخل الاختصاصات الوظيفية. كما بينت النتائج أن الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة تدفق المعلومات وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تمتعه بدرجة جيدة من المرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية.

ثانياً: نتائج محور إدارة الصلاحيات

أوضحت نتائج الدراسة وجود موافقة مرتفعة على أهمية إدارة الصلاحيات داخل المنظمات، حيث أكد المشاركون أن وضوح الصلاحيات والسياسات التنظيمية يسهم في سرعة اتخاذ القرارات، ويقلل من ازدواجية المهام، ويرفع مستوى الأداء الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى أن تفويض الصلاحيات ومراجعتها بصورة دورية يسهمان في رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء الإداري.

ثالثاً: نتائج محور فعالية إدارة الموارد البشرية

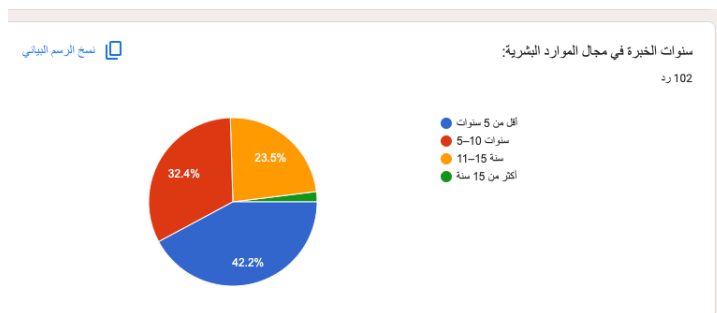
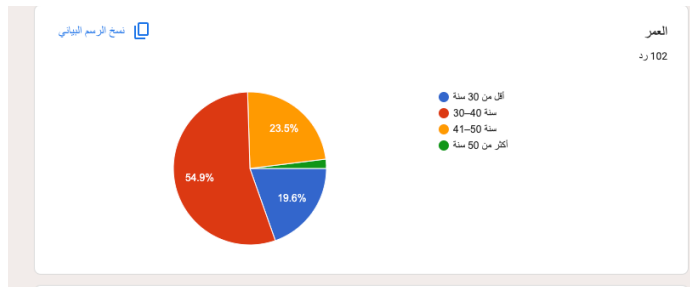
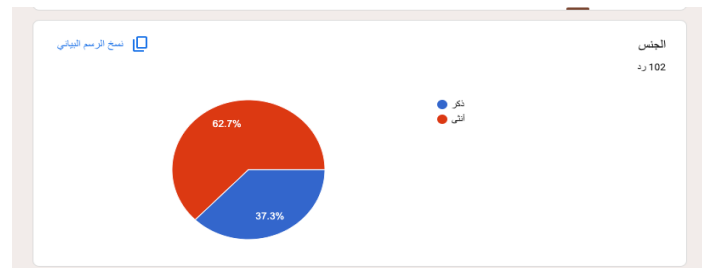
أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين كفاءة أداء الموظفين، وتنظيم إجراءات العمل. كما بينت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في استقطاب الكفاءات، وتطوير السياسات والإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

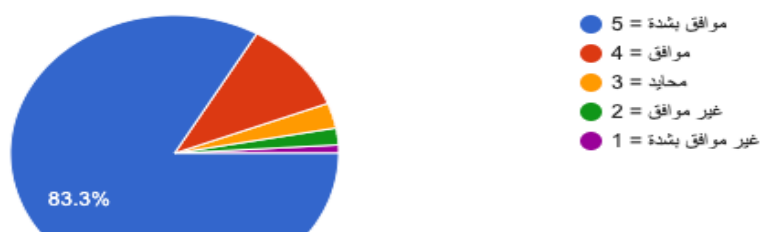
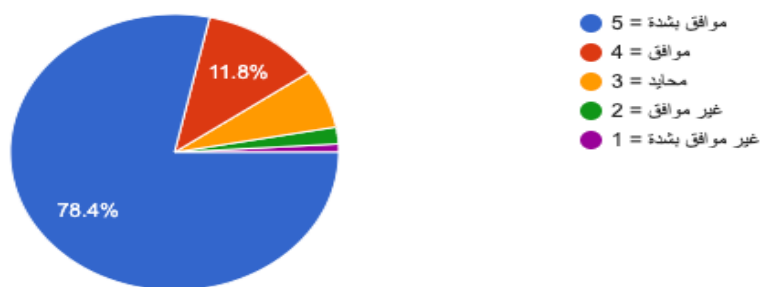
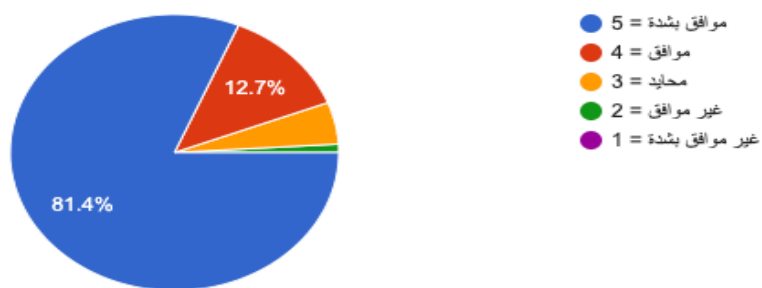
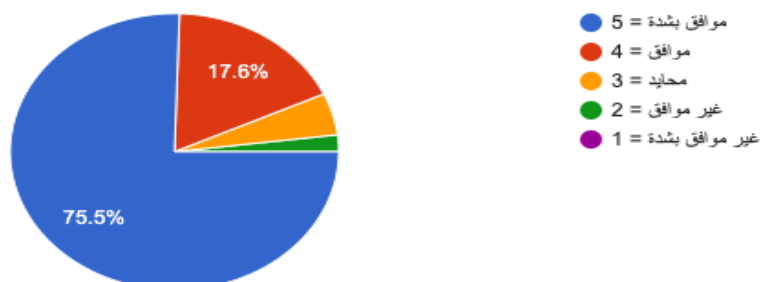
أهم النتائج

- وجود مستوى مرتفع من وضوح الهيكل التنظيمي داخل المنظمات محل الدراسة .
- وجود مستوى مرتفع من وضوح إدارة الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات .
- ارتفاع مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية .
- تشير النتائج إلى أن تحسين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات يسهم في دعم فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات .

التوصيات

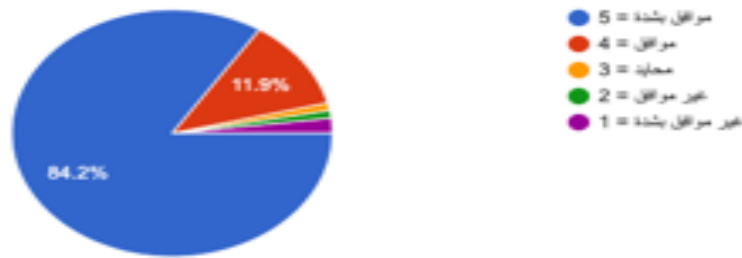
- تطوير الهياكل التنظيمية بصورة مستمرة بما يتناسب مع التغيرات التنظيمية .
- مراجعة سياسات الصلاحيات وتحديثها بشكل دوري .
- زيادة الاعتماد على تفويض الصلاحيات بما يحقق سرعة اتخاذ القرار .
- دعم إدارة الموارد البشرية بالموارد والإمكانات اللازمة .
- تعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية في تنظيم الأعمال الإدارية .
- الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في مجال الموارد البشرية .
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى مؤثرة في فعالية إدارة الموارد البشرية .





5. يدعم الهيكل التنظيمي سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

101 رد



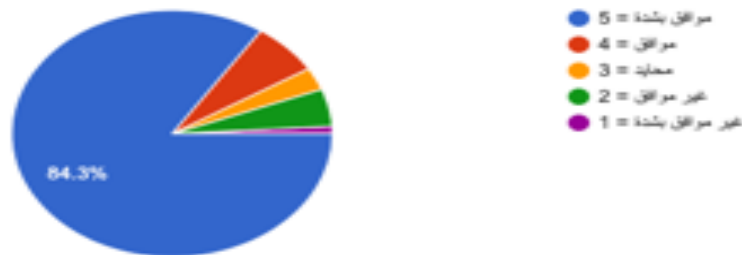
6. يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحجم أعمال المنظمة.

102 رد



7. يساعد الهيكل التنظيمي على تحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.

102 رد



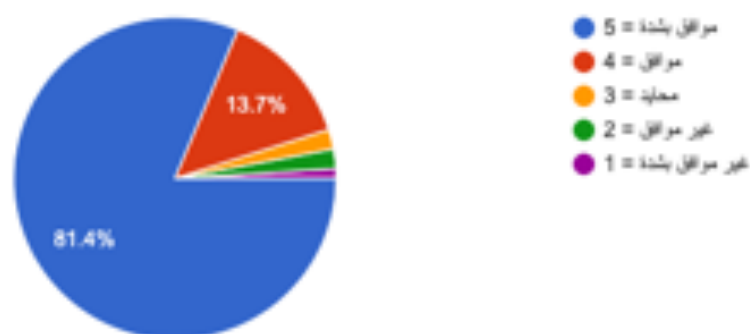
8. يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية.

101 رد



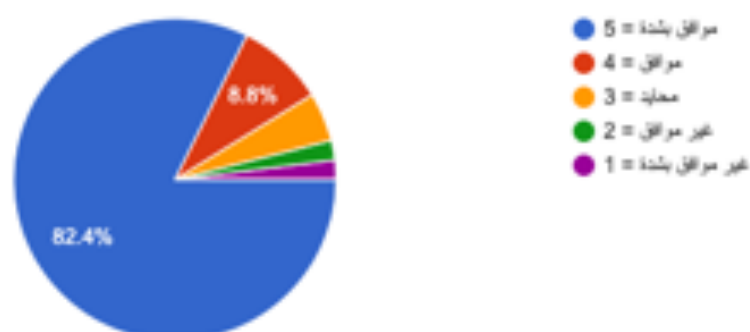
1. توجد سياسات واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات داخل إدارة الموارد البشرية.

102 رد



2. تُمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامها بكفاءة.

102 رد



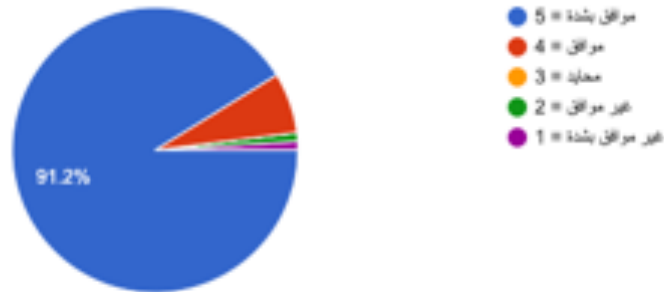
3. يساهم تفويض الصلاحيات في سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

102 رد



5. يساعد وضوح الصلاحيات على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

102 رد



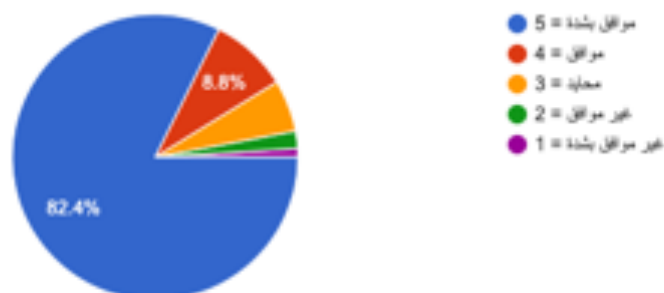
6. تقلل إدارة الصلاحيات الواضحة من ازدواجية المهام بين الموظفين.

102 رد



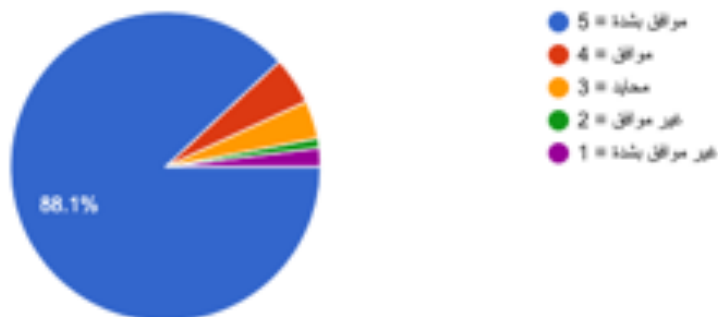
7. تشجع المنظمة على تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.

102 رد



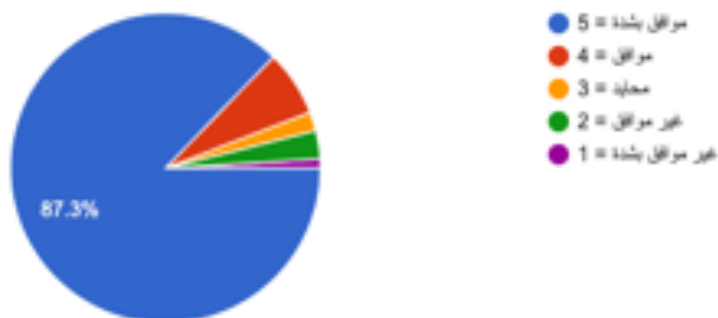
1. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

101 رد



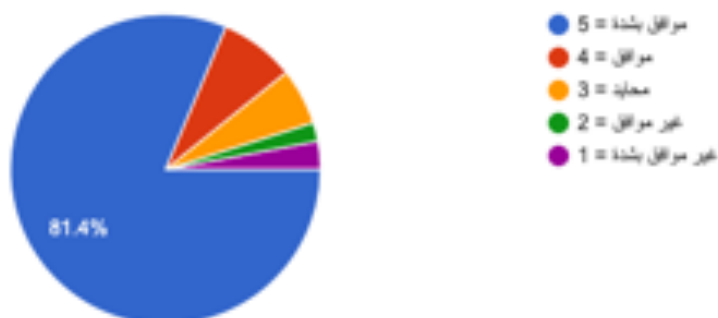
2. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة أداء الموظفين.

102 رد



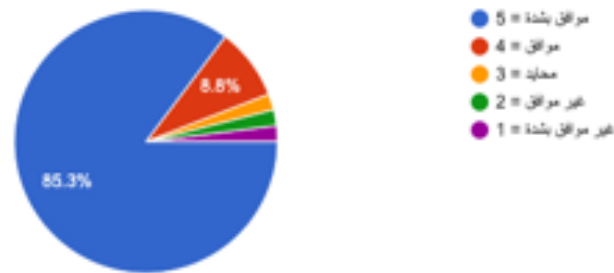
3. تتميز إجراءات إدارة الموارد البشرية بالوضوح والتنظيم.

102 رد



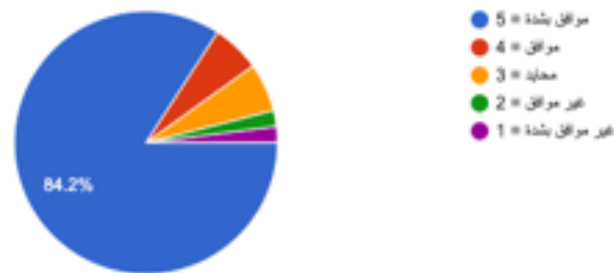
4. تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى رضا الموظفين.

102 رد



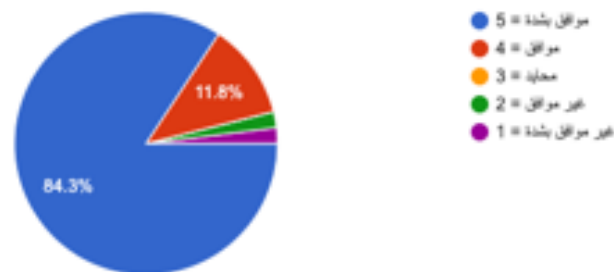
5. تساهم إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتطوير الكفاءات المناسبة.

101 رد



6. تستخدم إدارة الموارد البشرية الموارد المتاحة بطريقة فعالة.

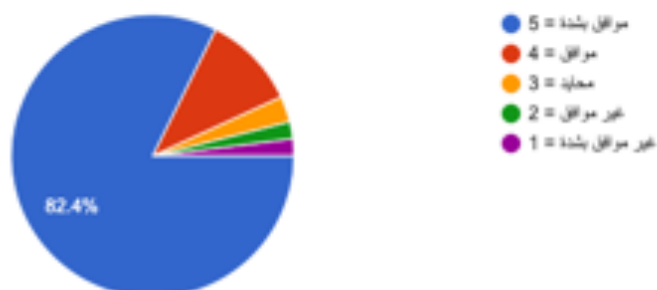
102 رد



7. تساعد أنظمة العمل الحالية في إدارة الموارد البشرية على مساعدة العمل.

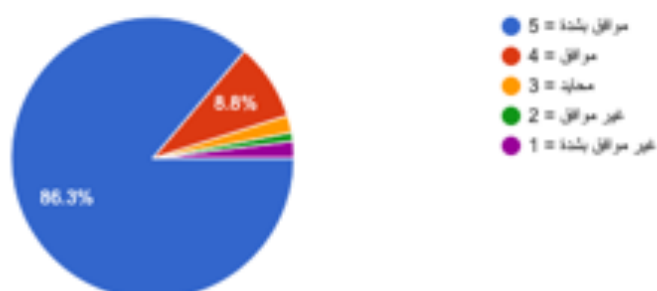
7. تساعد أنظمة العمل الحالية في إدارة الموارد البشرية على سرعة إنجاز المهام.

102 رد



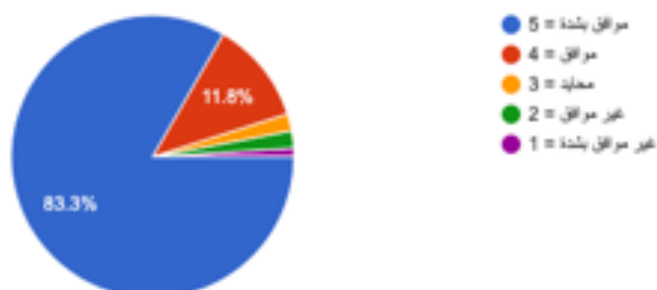
8. تساهم إدارة الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

102 رد



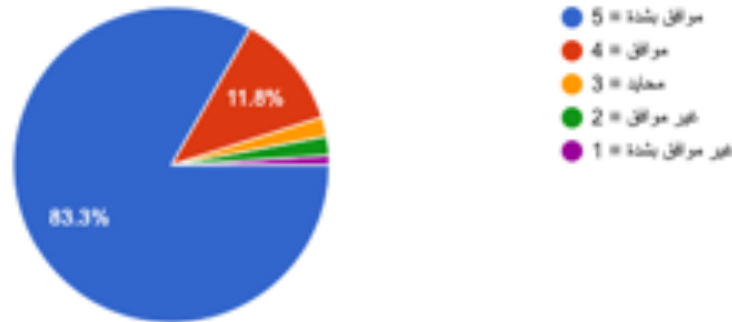
9. تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياساتها بما يتناسب مع متطلبات العمل.

102 رد



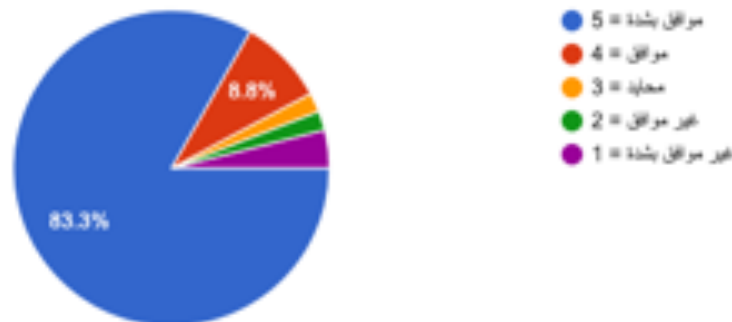
9. تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياساتها بما يتناسب مع متطلبات العمل.

102 رد



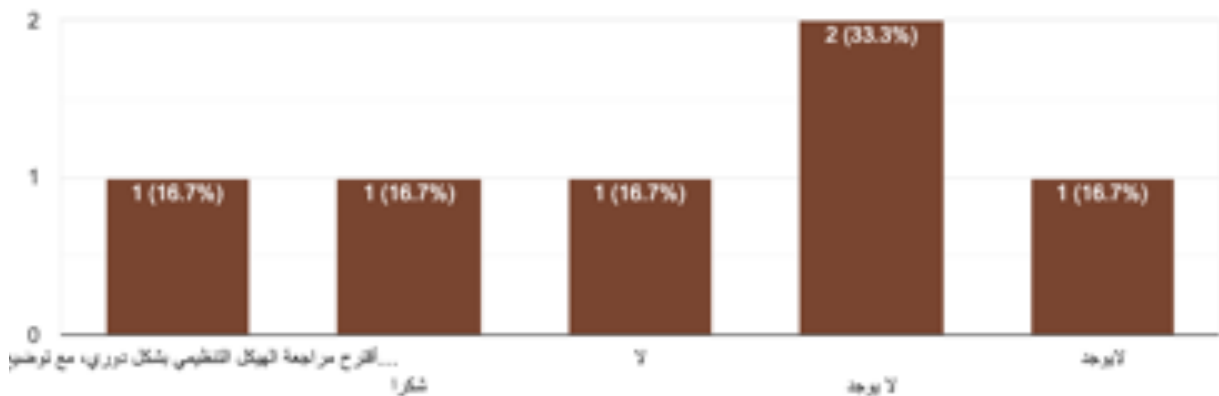
10. تحقق إدارة الموارد البشرية مستوى مرتفعاً من الفعالية في تقديم خدماتها.

102 رد



هل لديك أي ملاحظات أو مقترحات حول الهيكل التنظيمي أو إدارة الصلاحيات في المنظمة؟

6 ردود



المراجع:

- الراشدي، أ. م. (2021). (الهيكل التنظيمي وعلاقته بأداء الموظف. مجلة الإدارة والتنمية.
- السبيعي، ه. ع. (2020). (تحليل SWOT وأثره في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة.
- العتيبي، ع. ن. (2022). (أثر الرقابة التنظيمية على فعالية الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية الحديثة.
- العنزي، م. ف. (2018). (العلاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي. مجلة إدارة الأعمال.
- القحطاني، ف. س. (2022). (أثر توزيع الصلاحيات على الأداء المؤسسي. مجلة الموارد البشرية السعودية.
- الكندري، س. م. (2021). (تحديات تنفيذ الهياكل الرشيقة في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية.
- المرشدي، ن. ع. (2019). (إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. دار الفكر العربي.
- المنصور، ع. ط. (2023). (الحكومة التنظيمية وارتباطها بإدارة الموارد البشرية. مجلة بحوث الإدارة.
- عبد الله، ب. ي. (2023). (الهيكل التنظيمي في المؤسسات السعودية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة السعودية.
- مجري، ط. ح. (2019). (مفاهيم الحكومة وتوزيع الصلاحيات في القطاع العام. منشورات الكلية.
- Armstrong, M. (2024). *Strategic Human Resource Management*. NSC Polytechnic.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–13.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2015). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2020). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 14(1), 1–56.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2019). *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. Routledge.

Marchington, M., & Wilkinson, A. (2018). *Human Resource Management at Work* (6th ed.). Kogan Page.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Pfeffer, J. (2018). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Academy of Management Annals*.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2019). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2018). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*.

Zafar, S. (2022). Impact of organizational structure on employee performance: A comparative study. *International Journal of Management Studies*.

Armstrong, M. (2024). *Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.

يعد من أهم المراجع الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويتناول العلاقة بين الهيكل التنظيمي،
الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية .

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

يركز على دور الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية في تحقيق الأداء والفعالية داخل إدارة الموارد البشرية .

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Midocean University

College of Management

Master of Human Resource Management

**The Impact of Organizational Structure and Authority Management on Enhancing the
Effectiveness of Human Resource Management**

A Field Study on a Sample of Employees in Various Sectors in the Kingdom

Prepared by:

Noora Abdulsamad Al Menhali

Student ID: 253002316

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026