

تأثير الهيكل التنظيمي على الكفاءة المؤسسية في شركات المحاماة السعودية

إعداد الطالب/ عبدالله بن أحمد الطويان

الرقم الأكاديمي/ ٢٥٢٠٠٠٦٧٤

إشراف/

الدكتور/ فايز جراد

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ م

حقوق الطباعة

تعود حقوق الطباعة والنشر لهذا البحث إلى جامعة ميدأوشن، إذ تعد جميع المواد العلمية والمحتويات المعرفية الواردة فيه، بما في ذلك النصوص والتحليلات والجداول والرسوم التوضيحية والبيانات ملكا للجامعة.

وعليه، لا يجوز لأي جهة أو فرد استخدام هذا البحث أو أي جزء منه، سواء بالنسخ أو الاقتباس المطول أو إعادة الطباعة أو النشر أو التوزيع بأي وسيلة كانت، سواء كانت إلكترونية أو ورقية، إلا بعد الحصول على إذن خطي مسبق من جامعة ميدأوشن، وبما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها في مجال حماية حقوق المؤلف والملكية الفكرية.

كما يلتزم كل من يرغب في الاستفادة من محتوى هذا البحث لأغراض علمية أو بحثية بالإشارة إلى المصدر توثيقاً علمياً صحيحاً يحفظ الحقوق الفكرية للجامعة وللباحث، وذلك في إطار الأمانة العلمية واحترام حقوق النشر.

وتأتي هذه الضوابط في سياق حرص جامعة ميدأوشن على حماية الإنتاج العلمي وتشجيع البحث الأكاديمي، وضمان الاستخدام المشروع للمصادر العلمية بما يخدم المعرفة ويصون حقوق أصحابها.

الشكر والتقدير:

أحمد الله الذي بنعمته وتوفيقه تتم الصالحات، وبفضله ومنته تكملت هذه المسيرة العلمية بالنجاح والسداد؛ فله الحمد أولاً وآخراً على تيسيره وامتنانه الذي أحاطني به في كل خطوة. ومن واجب الوفاء أن أتقدم بفيض من البر وعظيم العرفان إلى والديَّ الكريمين، اللذين كانا لي خير سند وذخر، وبدعواتهما الصادقة ورعايتهما التي لم تنقطع استمددت القوة والعزيمة لمواصلة هذا الطريق وتجاوز تحدياته. كما أخص بوافر الشكر والتقدير زوجتي العزيزة، رفيقة الدرب، التي كانت لمساندتها المخلصة ودعمها المعنوي المتواصل بالغ الأثر في تذليل الصعوبات وتهيئة المناسب لإتمام هذه الرحلة التعليمية المثمرة، فكانت خير معين لي في مسيرتي.

وعلى الصعيد الأكاديمي، أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى سعادة الدكتور عبدالحميد الفيصل، وسعادة الدكتور فايز جراد، اللذين لم يدخرا جهداً في تقديم التوجيهات السديدة والملاحظات العلمية القيمة التي أنارت لي السبل، وكان لإشرافهما الدقيق ورؤيتهما الثاقبة الدور الأبرز في صقل ملامح هذا البحث والارتقاء به إلى صورته النهائية. وختاماً، أزجي آيات الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، صرح العلم والمعرفة، تقديراً لدعمها اللامحدود لطلابها، وإشادةً برسالتها السامية في نشر العلم وترسيخ قيم البحث العلمي، وإيماناً برؤيتها السديدة التي نفخر بالانتماء إليها.

فهرس المحتويات

٢	 حقوق الطباعة
٣	 الشكر والتقدير
٤	 فهرس المحتويات
٦	 قائمة الجداول
٦	 فهرس الأشكال
٧	 الفصل الأول : المدخل العام للبحث
٨	 ١.١ المقدمة
٩	 ٢.١ مشكلة الدراسة
١١	 ٣.١ أهمية الدراسة
١٣	 ٤.١ أهداف الدراسة
١٥	 ٥.١ تساؤلات الدراسة
١٧	 ٦.١ فروض الدراسة
١٩	 ٧.١ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٢٠	 الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٢١	 ١.٢ مقدمة
٢٢	 ٢.٢ الدراسات السابقة
٢٣	 ٣.٢ الإطار النظري
٢٨	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٩	 ١.٣ مقدمة
٣٠	 ٢.٣ المنهجية وطرق البحث
٣٢	 ٣.٣ أدوات الدراسة
٣٤	 ٤.٣ حدود البحث
٣٦	 الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٧	 ١.٤ مقدمة
٣٨	 ٢.٤ تحليل البيانات
٤٥	 ٣.٤ النتائج
٤٧	 ٤.٤ التوصيات

٤٩	المراجع
٥٠	المراجع العربية
٥١	المراجعة الأجنبية
٥٢	الملاحق
٥٥	الملخص
٥٦	 Abstract
٥٧	 The title

قائمة الجداول

٣٨	• جدول ٤-١: نتائج البيانات التعريفية (الديموغرافية)
٣٩	• جدول ٤-٢: نتائج قسم التزام الشركات بالبناء التنظيمي الرسمي
	• جدول ٤-٣: نتائج قسم كيفية توزيع السلطة واتخاذ القرار
	• جدول ٤-٤: نتائج قسم تدفق المعلومات واستخدام التقنية في العمل
	• جدول ٤-٥: نتائج قسم فعالية الهيكل الحالي في دعم مستقبل الشركة
	• جدول ٤-٦: نتائج قسم المعوقات التنظيمية داخل الشركات

قائمة الأشكال

٢٥	شكل ٢-١: نموذج نظرية النظم لإدارة تنظيم المنظمة
٣٢	شكل ٣-١: رسم توضيحي يشكل مقياس ليكرت الخماسي

فهرس الملاحق

	جداول الاستبانة
--	-----------------------

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

١.١ المقدمة:

تُعَدُّ شركات المحاماة كيانات مؤسسية تقع عند تقاطع مهنة راسخة بقواعد مهنية وأخلاقية من جهة، ومتطلبات إدارة أعمال حديثة من جهة أخرى. ومع تصاعد تعقّد القضايا القانونية، وتنوّع خدمات الاستشارات، وازدياد التنافسية في سوق الخدمات القانونية، برزت الحاجة إلى إعادة التفكير في أساليب تنظيم هذه الشركات وبُنى إدارتها الداخلية.

فالهيكّل التنظيمي ليس مجرد خريطة إدارية تُبَيّن التقسيمات الوظيفية، وإنما هو إطارٌ استراتيجي يؤثر في جودة الأداء، وسرعة اتخاذ القرار، ومرونة الاستجابة لتغيرات البيئة القانونية والاقتصادية، فضلاً عن كفاءته في استثمار رأس المال البشري والمعرفي.

على صعيدٍ عملي، تتعرض شركات المحاماة لتحديات تشغيلية وإدارية متعددة: توزيع الأدوار بين المحامين ذوي الخبرات المتفاوتة، مواءمة التخصصات مع احتياجات السوق، نظام الحوافز والمكافآت، آليات الرقابة الداخلية، ومسارات التدرج الوظيفي. وعلى صعيدٍ تنظيمي-استراتيجي، تواجه هذه الشركات تحدّي التوازن بين الحفاظ على الاستقلال المهني والمحافظة على معايير الحوكمة المؤسسية، لا سيما عند توسع شركات أو تحولها إلى مؤسسات متعددة الشركاء. لذلك، يصبح البحث في صياغة نماذج هيكلية فعّالة ومتكيفة أمراً ذا أهمية علمية وعملية بالغة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أنماط الهياكل التنظيمية المعتمدة في شركات المحاماة، وتقييم مدى ملاءمتها لأهداف الأداء المؤسسي والمعايير المهنية. ستسعى الدراسة إلى تحديد العناصر البنوية الحاسمة (مثل الاختصاصات، مستويات الصلاحية، قنوات الاتصال، وآليات التنسيق) وكيفية تأثيرها في مؤشرات قيادة كجودة الخدمة، زمن الاستجابة، ورضا الشركاء والموظفين. كما ستتناول الدراسة العوامل المؤثرة في تصميم هذه الهياكل، سواءً كانت داخلية (حجم الشركة، ثقافة العمل، خبرات المحامين) أو خارجية (متطلبات السوق، التشريعات المهنية، التقنيات القانونية الحديثة).

من جهة منهجية، ستعتمد الدراسة إطاراً تكاملياً يجمع بين التحليل النظري للنماذج التنظيمية المعروفة واستقصاء استبباني يُمكن من معرفة واقع الممارسة في شركات محاماة ذات أحجام وأنماط مختلفة. ويُنتظر أن تُسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة، بما يُحسّن حوكمة الأداء ويعزّز قدرات التكيف والابتكار في بيئة قانونية ديناميكية.

ختاماً، تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية لردم الفجوة بين النظرية الإدارية العامة ومتطلبات التطبيق في مجال المهنة القانونية، محاولةً لإيجاد صيغ تنظيمية تُحترم خصوصية المهنة وتستفيد من مبادئ الإدارة الحديثة لرفع كفاءة المؤسسات القانونية وتعزيز استدامتها.

٢.١ مشكلة الدراسة:

رغم ما شهدته مهنة المحاماة من تحولات هيكلية ومؤسسية خلال العقود الأخيرة، فإن الجانب الإداري المنظم لشركات المحاماة ظل يعاني قصوراً واضحاً في التوصيف والتحليل. فبينما قطعت المؤسسات الاقتصادية الأخرى شوطاً كبيراً في تطوير هياكلها التنظيمية، مستفيدةً من النظريات الحديثة في الإدارة والتصميم التنظيمي، بقيت شركات المحاماة — في معظمها — محكومةً بنمطٍ تقليدي دون وضوحٍ في تحديد خطوط السلطة والمسؤولية وآليات اتخاذ القرار.

ويلاحظ أن كثيراً من شركات المحاماة، خصوصاً في البيئة المحلية، تعتمد في تنظيمها الداخلي على الخبرة الشخصية للشركاء المؤسسين أكثر من اعتمادها على أسسٍ علميةٍ أو نماذج تنظيمية مدروسة. ونتيجة لذلك، تظهر عدة إشكالات عملية، مثل: تضارب الصلاحيات بين الشركاء والمديرين، وضعف قنوات الاتصال بين الوحدات أو الأقسام القانونية، وغموض معايير تقييم الأداء وتوزيع الأرباح، وعدم وضوح مسارات التدرج الوظيفي للمحامين المساعدين، وصعوبة التكيف مع توسع المكتب أو دخوله في شركات دولية أو تخصصات دقيقة.

هذه الظواهر تكشف عن فجوة معرفية وتنظيمية في فهم طبيعة الهيكل الأمثل لشركات المحاماة، وهو ما يجعل من الصعب على تلك الشركات تحقيق الكفاءة المؤسسية والمرونة الاستراتيجية في أي واحد. فالشكل التنظيمي الذي يناسب شركة محاماة صغيرة، قائمة على علاقات شخصية مباشرة، قد لا يناسب مكتباً كبيراً متعدد التخصصات أو الفروع، والعكس صحيح. كما أن الأنظمة المهنية — مثل نظام المحاماة السعودي — لا تُقدِّم تصوراً تنظيمياً تفصيلياً يوجّه شركات المحاماة نحو نمطٍ هيكلي معياري، بل تترك الأمر لاجتهاد الشركاء، ما يفتح الباب لتنوع واسع قد يكون مفيداً في بعض الحالات.

ومن الناحية النظرية، تفتقر شركات المحاماة إلى معالجةٍ علميةٍ للهياكل التنظيمية بوصفها مؤسسات خدمات احترافية، وهي مؤسسات تختلف عن الشركات التجارية التقليدية في طبيعة منتجها، وأسلوب اتخاذ قراراتها، ومصادر سلطتها الداخلية، ودرجة الاعتماد على رأس المال البشري والمعرفي. وهذه الخصوصية تجعل نقل النماذج التنظيمية التقليدية — مثل الهيكل الهرمي أو المصفوفي — إلى شركات المحاماة نقلاً ألياً أمراً غير كافٍ، بل قد يكون مضللاً دون تكييفٍ نظريٍ يستوعب خصوصية المهنة.

وتتمحور مشكلة الدراسة في غياب نموذجٍ تنظيميٍّ واضحٍ وملائمٍ لطبيعة شركات المحاماة، سواء من حيث المفهوم أو التطبيق، وفي ضعف الإطار العلمي الذي يُعين القائمين على هذه الشركات على تصميم الهياكل الإدارية الكفؤة التي توازن بين الاستقلال المهني ومتطلبات الحوكمة الإدارية. وتنبثق من هذه المشكلة تساؤلات جوهرية حول:

- ما طبيعة الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لطبيعة العمل القانوني؟
- ما العوامل التي تحدد شكل هذا الهيكل داخل شركات المحاماة؟
- ما مدى انعكاس تصميم الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء وجودة الخدمة القانونية؟

إن هذه الإشكالية لا تمس الجانب الإداري فحسب، بل تمتد إلى جوهر الفعالية المهنية والاستدامة المؤسسية في سوق الخدمات القانونية، مما يجعل دراستها ضرورةً علميةً ومهنيةً في آنٍ واحد، لا سيما في ظل الاتجاه العالمي نحو تحويل شركات المحاماة إلى مؤسسات متكاملة ذات طابع إداري واضح وحوكمة رشيدة.

وخلص القول، تتمثل مشكلة الدراسة في غياب الإطار النظري والتطبيقي الذي يحدد بوضوح طبيعة الهياكل التنظيمية الملائمة لشركات المحاماة، وفي ضعف الممارسات الإدارية المعتمدة في بناء هذه الهياكل بما يحقق الكفاءة التشغيلية والحوكمة المهنية في آن واحد. كما تتجلى المشكلة في قصور الأدبيات المحلية عن تناول هذا الجانب من منظور إداري علمي، رغم أهميته البالغة في تطوير قطاع الخدمات القانونية وضمان استدامته المؤسسية. ومن ثمّ، تسعى الدراسة إلى تشخيص مكان الخلل في التنظيم الداخلي لشركات المحاماة، والكشف عن العوامل المؤثرة في تصميم هياكلها، واقتراح إطار تنظيمي تكاملي يُوازن بين مقتضيات الإدارة الحديثة وخصوصية الممارسة القانونية.

٣.١ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول جانبًا حيويًا من جوانب التنظيم المهني في قطاع يمثل أحد أعمدة العدالة في الدولة. فشركات المحاماة لم تعد اليوم مجرد مجموعات من المحامين يمارسون نشاطهم في إطار فردي أو محدود، بل أصبحت مؤسسات احترافية تقدّم خدمات قانونية معقّدة تتطلب إدارة استراتيجية متكاملة، تتعامل مع قضايا تمسّ الاقتصاد، والاستثمار، والحوكمة، والعلاقات الدولية. ومع هذا التحول، لم تعد الكفاءة القانونية وحدها كافية لضمان النجاح المؤسسي، بل أصبح لزامًا على هذه الشركات أن تُدار وفق مبادئ الإدارة الحديثة، وأن تتبنى هياكل تنظيمية تضمن الانسياب الوظيفي، والوضوح في الصلاحيات، وحسن توزيع المسؤوليات، واستثمار رأس المال البشري بكفاءة.

إن أهمية هذه الدراسة تتجلى على مستوياتٍ متعددة:

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية:

تمثل هذه الدراسة إضافة علمية إلى حقل الدراسات الإدارية، من خلال نقل مفاهيم التنظيم الإداري إلى مجالٍ مهنيٍّ لم يُتناول بعد بالقدر الكافي، وهو مجال المهن القانونية. فالأدبيات الإدارية الكلاسيكية والمحدثة تزخر بتحليلات للهياكل التنظيمية في الشركات الصناعية أو التجارية، لكنها نادراً ما تتناول المؤسسات المهنية التي تعتمد على المعرفة والخبرة أكثر من رأس المال المادي. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتُسهم في إعادة بناء الإطار النظري للهياكل التنظيمية في ضوء خصوصية النشاط القانوني، محاولةً مواءمة مبادئ الإدارة العامة — كالهيكل الهرمي والمصفوفي والشبكي — مع طبيعة العمل القانوني القائم على الاستقلالية المهنية والتفاعل المعرفي.

كما تسعى الدراسة إلى سدّ فجوة معرفية في الأدبيات العربية، من خلال تحليل نماذج الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة السعودية واستنباط العوامل التي تؤثر في تصميمها، الأمر الذي يُثري الحقل العلمي بمفاهيم جديدة تربط بين علوم الإدارة والتنظيم المهني.

ثانياً: الأهمية التطبيقية والمهنية:

من الناحية العملية، تمثل نتائج هذه الدراسة مرجعاً إرشادياً لصناع القرار في شركات المحاماة، إذ يمكن أن تُعينهم على إعادة هيكلة مؤسساتهم على نحوٍ أكثر كفاءة وشفافية. فالهياكل التنظيمية الواضحة تُحدّد بجلاء خطوط السلطة والمسؤولية، وتُقلّل من النزاعات الداخلية، وتُسهم في ضبط الأداء وتحسين جودة الخدمة القانونية. كما تُسهم الدراسة في رفع مستوى الاحتراف المهني داخل القطاع، من خلال إبراز أهمية التنظيم الداخلي في تحقيق العدالة المؤسسية وتوزيع العمل وتحديد معايير التقييم والمساءلة.

إضافةً إلى ذلك، يمكن أن تُفيد نتائج الدراسة الجهات التنظيمية والمهنية مثل وزارة العدل، وهيئة المحامين، في تطوير اللوائح والسياسات التي تنظّم عمل شركات المحاماة، بحيث تستند إلى أسسٍ تنظيمية واضحة تتناسب مع حجم وتنوع هذه الشركات.

ثالثاً: الأهمية الاقتصادية والتنظيمية:

على الصعيد الاقتصادي، تكتسب الدراسة أهميتها من أن قطاع الخدمات القانونية أصبح أحد روافد الاقتصاد المعرفي، الذي يقوم على الكفاءة البشرية والإدارة الذكية للمعرفة. وكلما كانت الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة أكثر كفاءة ومرونة، ازدادت قدرتها على المنافسة محلياً وإقليمياً، وعلى اجتذاب الكفاءات القانونية والاستثمار في التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي والتحليل القانوني الرقمي). إن تطوير هذه الهياكل يسهم كذلك في تحسين بيئة الاستثمار القانونية، إذ إن وجود مؤسسات قانونية منظمة وفعالة ينعكس على سرعة الإجراءات، ودقة الاستشارات، وموثوقية التعاملات، مما يعزز ثقة المستثمرين بالنظام القانوني ككل.

رابعاً: الأهمية المجتمعية والتنظيم المؤسسي للمهنة:

تمتد أهمية الدراسة أيضاً إلى بعدها الاجتماعي والمهني العام، فهي تُسهم في إعادة بناء صورة مهنة المحاماة كمؤسسة اجتماعية لها دور تنظيبي في تحقيق العدالة وسيادة القانون. إن وجود هياكل تنظيمية واضحة داخل شركات المحاماة يُسهم في تعزيز قيم الشفافية والمساءلة والمهنية، ويحد من الممارسات الفردية التي قد تضعف ثقة المجتمع في المهنة. ومن ثم، فإن هذه الدراسة ليست بحثاً إدارياً فحسب، بل هي إسهام في تطوير البنية المؤسسية للمهنة، وإرساء قواعد إدارة رشيدة للمؤسسات القانونية تتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على الحوكمة، والاستدامة، وتمكين القطاعات المهنية.

ومن مجموع ما تقدم، يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تتجسد في تأسيس فهمٍ علميٍّ جديدٍ للهياكل التنظيمية في شركات المحاماة، من حيث المفهوم، والوظيفة، والأثر، وفي تقديم إطارٍ معرفيٍّ وتطبيقيٍّ متكاملٍ يُعين على رفع كفاءة هذا القطاع الحيوي، وتحقيق التوازن بين مقتضيات المهنة واستحقاقات الإدارة الحديثة. فهي دراسةٌ تنطلق من الواقع المهني لتعود إليه بنتائج قابلة للتطبيق، وترتبط بين الفكر الإداري والممارسة القانونية في نسجٍ واحدٍ يثري الجانبين معاً.

٤.١ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتفسير الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة من منظورٍ إداريٍّ تنظيمي، بغية الكشف عن مدى كفاءتها وملاءمتها لطبيعة العمل القانوني ومتطلبات الحوكمة المؤسسية. ومن ثمّ، فإن الهدف العام للدراسة يتمثل في:

بيان الأثر للهياكل التنظيمية في شركات المحاماة بما يحقق الكفاءة المؤسسية لها، ويعزز الحوكمة المهنية، ويرفع من جودة الأداء القانوني والإداري داخل هذه الشركات.

الأهداف الخاصة:

١. تحليل واقع الهياكل التنظيمية المعمول بها في شركات المحاماة السعودية، من حيث أنماطها، ومستوياتها الإدارية، وآليات توزيع الاختصاصات والسلطات، وسبل التنسيق بين الوحدات القانونية والإدارية.

- مبرر الهدف: الكشف عن الصورة الراهنة للهيكلية الإدارية في البيئة المحلية لتكوين أساس واقعي للتحليل والمقارنة.

٢. تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية لشركات المحاماة، مثل حجم الشركة، عدد الشركاء، طبيعة القضايا، الثقافة المؤسسية، البيئة القانونية والتنظيمية، ومتطلبات السوق.

- مبرر الهدف: فهم السياق المؤسسي الذي يوجّه قرارات التصميم التنظيمي ويحدد حدود التغيير الممكنة.

٣. دراسة أثر الهيكل التنظيمي في كفاءة الأداء المؤسسي لشركات المحاماة، سواء من حيث سرعة اتخاذ القرار، أو جودة الخدمة القانونية، أو رضا العملاء والموظفين، أو القدرة على التكيف مع التغيرات.

- مبرر الهدف: اختبار العلاقة السببية بين بنية التنظيم وفعالية الأداء المهني.

٤. استقراء أوجه القصور التنظيمي والإداري في شركات المحاماة المحلية، وتشخيص المشكلات المرتبطة بتداخل الصلاحيات، وضعف التنسيق، وغموض المسارات الوظيفية، وغياب نظم الحوكمة الداخلية.

- مبرر الهدف: تمهيد الطريق لصياغة حلول واقعية ومقترحات تطويرية.

٥. اقتراح نموذج تنظيمي تكاملي لشركات المحاماة يراعي طبيعة العمل القانوني واحتياجات الإدارة الحديثة، ويُسهّم في بناء كيان مؤسسي مستدام قادر على المنافسة محليًا وإقليميًا.

- مبرر الهدف: تقديم مخرجات تطبيقية تعود بالنفع على الممارسين وصناع القرار في القطاع القانوني.

وإضافة إلى ما سبق، تهدف الدراسة من الناحية المنهجية إلى توسيع تطبيق مفاهيم الإدارة والتنظيم المؤسسي على المهن القانونية، وإرساء تقليد بحثي جديد يُعنى بدراسة المحاماة كمنظمة ذات خصوصية وظيفية تحتاج إلى أدوات

تحليل إداري متميزة. كما تسعى إلى تقديم رؤية تطويرية تساعد على صياغة سياسات داخلية وأنظمة حوكمة للشركات القانونية تسندها أسسٌ علمية وممارسات إدارية رشيدة.

و هذه الأهداف — بمستوياتها التحليلية والمقارنة والتطبيقية — تنبثق مباشرة من مشكلة الدراسة المتمثلة في غياب نموذج تنظيمي واضح وفَعَال لشركات المحاماة، وتسعى في مجموعها إلى سدّ الفجوة بين الواقع الإداري القائم والمستوى المؤسسي المنشود. ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تأمل الدراسة في بناء تصورٍ علميٍّ متكامل للهيكل التنظيمية في الشركات القانونية، يُسهم في تطوير أدائها المؤسسي، ويرسّخ أسس الإدارة المهنية الرشيدة التي تتسق مع خصوصية العمل القانوني ومعايير الحوكمة الحديثة.

١.٥ تساؤلات الدراسة :

التساؤلات البحثية بمثابة البوصلة التي تُوجّه مسار الدراسة وتحدّد أبعادها ومجالاتها، فهي تُترجم مشكلة البحث إلى صيغة استكشافية تسعى للإجابة عنها من خلال التحليل النظري والتطبيقي. وانطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تمثلت في غياب نموذج تنظيمي واضح ومتكامل لشركات المحاماة، ومن الأهداف التي سعت إلى تشخيص واقعها وتحليل عواملها المؤثرة واقتراح أطر تطويرية، فإن التساؤلات الآتية تمثل المحاور الجوهرية التي ستدور حولها الدراسة:

التساؤل الرئيس:

ما طبيعة الهيكل التنظيمي الأمثل لشركات المحاماة بما يحقق الكفاءة المؤسسية ويوازن بين الخصوصية المهنية ومتطلبات الإدارة الحديثة؟

يعبّر هذا السؤال عن جوهر المشكلة البحثية، إذ يسعى إلى اكتشاف الصورة المثلى للهيكل الإداري الذي يتناسب مع طبيعة العمل القانوني، ويستجيب في الوقت نفسه لمقتضيات الحوكمة المؤسسية، والكفاءة، والاستدامة. ومنه تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تُمثّل مفاتيح التحليل والتفسير.

التساؤلات الفرعية:

١. ما واقع الهياكل التنظيمية القائمة حالياً في شركات المحاماة السعودية؟

- ما الأنماط التنظيمية الأكثر شيوعاً (الهيكل الهرمي، المصفوفي، الشبكي، أو غيرها)؟
- ما السمات البنيوية المشتركة بين هذه الهياكل؟
- ما مظاهر القصور الإداري أو الازدواج التنظيمي التي تعاني منها؟ ويهدف هذا التساؤل إلى استكشاف الحالة الراهنة كما هي في الواقع العملي، وتشخيص مستوى التنظيم الداخلي وآليات اتخاذ القرار، بما يُتيح لاحقاً مقارنة الواقع بالمأمول.

٢. ما العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي لشركات المحاماة؟

- هل يتأثر التصميم بحجم الشركة وعدد الشركاء أم بطبيعة التخصصات القانونية؟
- ما دور البيئة التنظيمية (التشريعات المهنية، لوائح الشركات المهنية، سياسات وزارة العدل) في تشكيل الهياكل الإدارية؟
- إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية الداخلية في تحديد توزيع السلطة والمسؤولية؟
- يتناول هذا التساؤل البعد التفسيري للدراسة، أي العوامل الداخلية والخارجية التي تصوغ شكل التنظيم داخل المكتب القانوني وتوجه طريقة عمله.

٣. ما العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء المؤسسي في شركات المحاماة؟

- هل يُسهّم الهيكل الواضح في تحسين جودة الخدمة القانونية وسرعة إنجاز القضايا؟
 - كيف ينعكس وضوح الصلاحيات والمسؤوليات على كفاءة المحامين ورضاهم المهني؟
 - هل يوجد ارتباط بين نوع الهيكل التنظيمي ومستوى رضا العملاء وثقتهم بالمكتب القانوني؟
- يهدف هذا التساؤل إلى اختبار العلاقة السببية بين متغيرين أساسيين: بنية التنظيم من جهة، والأداء المؤسسي والمهني من جهة أخرى.

٤. ما أوجه القصور التنظيمي والإداري التي تحدّ من فعالية شركات المحاماة؟

- ما أبرز مظاهر الضعف الإداري في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات؟
 - إلى أي مدى تسود مركزية القرار أو ضعف التنسيق بين الأقسام؟
 - كيف يمكن معالجة هذه الإشكالات لتحقيق التوازن بين العمل القانوني والإداري؟
- هذا التساؤل يركّز على التحليل النقدي للممارسات التنظيمية، بغرض الكشف عن الثغرات البنيوية التي تعوق الأداء وتضعف الكفاءة المؤسسية.

٥. ما ملامح النموذج التنظيمي المقترح لشركات المحاماة السعودية؟

- ما المبادئ التي ينبغي أن يقوم عليها هذا النموذج (المرونة، المشاركة، الحوكمة، التخصصية)؟
 - ما المستويات الإدارية التي يُستحسن أن يتضمنها؟
 - كيف يمكن تطبيقه بما يتناسب مع أحجام الشركات واختلاف مواردها؟
- يمثل هذا التساؤل البعد التطويري للدراسة، إذ يهدف إلى بلورة رؤية تنظيمية مستقبلية قابلة للتطبيق العملي في بيئة العمل القانوني.

ومن خلال الإجابة عن هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى تفكيك البنية التنظيمية لشركات المحاماة وتحليلها في ضوء المبادئ العلمية للتصميم الإداري، للكشف عن علاقات التأثير المتبادلة بين العوامل التنظيمية والنتائج المؤسسية. كما تهدف إلى صياغة تصور متكامل للنموذج الهيكلي الأنسب الذي يضمن الكفاءة المهنية ويعزز التنافسية المؤسسية، وبذلك تكون هذه التساؤلات إطاراً شاملاً يقود جميع مراحل البحث النظرية والميدانية.

٦.١ فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تفترض هذه الدراسة عدة فروض أساسية يمكن اختبارها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة حول الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية بين التصميم الهيكلي المنظم لشركات المحاماة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات القانونية.

- مبرر الفرضية: تستند هذه الفرضية إلى الفرضية النظرية القائلة بأن الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتنظيم المستويات الإدارية، يسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار، وزيادة رضا المحامين والعملاء، وتعزيز مرونة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات.

الفروض الفرعية:

١. الفرضية الأولى:

الواقع التنظيمي الحالي في معظم شركات المحاماة السعودية يعاني من غياب الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الشركاء والإداريين.

- ارتباط بالتساؤل: ما واقع الهياكل التنظيمية القائمة؟
- ارتباط بالهدف: تحليل واقع الهياكل التنظيمية وكشف مظاهر القصور البنيوي.

٢. الفرضية الثانية:

حجم الشركة وعدد الشركاء وطبيعة التخصصات القانونية تؤثر تأثيراً مباشراً في اختيار نوع الهيكل التنظيمي المعتمد.

- ارتباط بالتساؤل: ما العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل؟
- ارتباط بالهدف: دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية.

٣. الفرضية الثالثة:

الهياكل التنظيمية الواضحة والمنظمة داخلياً ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى الأداء المؤسسي، بما يشمل سرعة اتخاذ القرار، وجودة الخدمة القانونية، ورضا الموظفين والعملاء.

- ارتباط بالتساؤل: ما العلاقة بين التصميم الهيكلي ومستوى الأداء؟
- ارتباط بالهدف: دراسة أثر الهيكل التنظيمي في كفاءة الأداء المؤسسي.

٤. الفرضية الرابعة:

وجود قصور تنظيمي وإداري (مثل ازدواج الصلاحيات، ضعف التنسيق، وغموض المسارات الوظيفية) يؤدي إلى تراجع كفاءة الأداء وتقليل جودة الخدمات القانونية.

- ارتباط بالتساؤل: ما أوجه القصور التنظيمي والإداري؟
- ارتباط بالهدف: استقراء أوجه القصور التنظيمي وتقديم حلول تطويرية.

٥. الفرضية الخامسة:

يمكن الاستفادة من النماذج التنظيمية العالمية في تطوير الهياكل التنظيمية لشركات المحاماة المحلية، مع ضرورة تكييفها بما يتناسب مع البيئة القانونية والمهنية السعودية.

- ارتباط بالتساؤل: ما النماذج العالمية الممكن الاستفادة منها؟
- ارتباط بالهدف: مقارنة الهياكل المحلية بالنماذج العالمية واستخلاص أفضل الممارسات.

٦. الفرضية السادسة:

تصميم نموذج تنظيمي متكامل يوازن بين المتطلبات المهنية والقواعد الإدارية الحديثة يعزز الحوكمة، ويزيد من مرونة المؤسسة واستدامتها المؤسسية.

- ارتباط بالتساؤل: ما ملامح النموذج المقترح؟
- ارتباط بالهدف: اقتراح نموذج تنظيمي متكامل قابل للتطبيق.

وتُشكل هذه الفروض الإطار الاختباري للدراسة، إذ تسمح بالتحقق العلمي من العلاقات بين الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والأداء المؤسسي، كما تمكّن الباحث من بناء تحليلات متسلسلة تربط بين الواقع العملي للنماذج المحلية، والتجارب الدولية، والأطر النظرية للإدارة التنظيمية.

٧.١ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تستند هذه الدراسة إلى نظرية التصميم التنظيمي بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر طبيعة بناء الهياكل داخل المؤسسات، والعوامل المؤثرة في تشكيلها، ومدى ملاءمتها لتحقيق الكفاءة المؤسسية. وتقوم هذه النظرية على أن الهيكل التنظيمي ليس مجرد تقسيم شكلي للوظائف، بل هو نظام متكامل يحدد توزيع السلطة، ومسارات الاتصال، وآليات اتخاذ القرار، بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة وبيئتها الخارجية.

وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بأعمال عدد من منظري التنظيم، ومن أبرزهم Henry Mintzberg، الذي قدّم تصوّراً تحليلياً لأنماط البنى التنظيمية، مبيناً أن طبيعة النشاط والبيئة المهنية تؤثر في اختيار النمط الملائم، سواء أكان هيكلاً بيروقراطياً، أو مهنيّاً، أو مصفوفياً. كما تستفيد الدراسة من إسهامات Jay R. Galbraith في نظرية التصميم القائم على الاستراتيجية، والتي تؤكد أن الهيكل يجب أن يُبنى في ضوء أهداف المؤسسة وخططها المستقبلية، لا بوصفه ترتيباً إدارياً جامداً.

وبالنظر إلى أن شركات المحاماة تُعد من قبيل "المؤسسات المهنية القائمة على المعرفة"، فإن الدراسة تتكئ كذلك على نظرية "المنظمات المهنية" التي ترى أن السلطة في هذه الكيانات لا تستند فقط إلى التسلسل الإداري، بل إلى الخبرة التخصصية والمكانة المهنية، وهو ما يجعل تصميم الهيكل فيها مختلفاً عن الشركات الصناعية أو التجارية.

ومن ثم، فإن اعتماد هذه النظرية يتيح تحليل الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. مدى اتساق الهيكل مع الاستراتيجية المهنية للشركة.

٢. درجة التوازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار.

٣. طبيعة توزيع السلطة بين الشركاء والمحامين والإدارة التنفيذية.

وعليه، فإن الإطار النظري المعتمد في هذه الدراسة يقوم على فهم الهيكل التنظيمي بوصفه أداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة المهنية، وليس مجرد رسم تنظيمي شكلي، بما يسمح بتفسير واقع شركات المحاماة السعودية وتقويمه في ضوء معايير علمية حديثة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١.٢ مقدمة:

تمثل الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في بناء أي بحث علمي، إذ تسهم في إيضاح الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه، وتساعد الباحث على فهم الإطار النظري والتطبيقي للمشكلة البحثية، إضافة إلى تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية القائمة. كما تتيح مراجعة الدراسات السابقة الوقوف على أبرز المفاهيم والنماذج النظرية المرتبطة بموضوع البحث، والتعرف على المناهج والأساليب التي اعتمدها الباحثون في تناول الظاهرة محل الدراسة، بما يساعد في بناء إطار معرفي متكامل يدعم أهداف البحث الحالي.

وفي ضوء ذلك، يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل أبرز الدراسات التي تناولت موضوع الهياكل التنظيمية من زوايا مختلفة، سواء من حيث المفهوم النظري أو التطبيقات العملية في المؤسسات المختلفة. وقد تم عرض هذه الدراسات بصورة منهجية، مع بيان أهدافها ونتائجها وأهم إسهاماتها العلمية، إضافة إلى إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة الحالية.

ولتحقيق قدر أكبر من الوضوح والتنظيم، جرى تصنيف الدراسات السابقة إلى محاور رئيسة وفق طبيعة موضوعاتها، حيث يتناول المحور الأول الدراسات النظرية العامة التي عالجت مفهوم الهيكل التنظيمي وأنماطه وآليات تصميمه في المؤسسات. أما المحور الثاني فيركز على التحليل المقارن والنقدي لهذه الدراسات، بهدف إبراز الفجوات العلمية التي لم تحظ بالمعالجة الكافية في الأدبيات السابقة. في حين يوضح المحور الثالث أوجه الاستفادة من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية.

وتكتسب مراجعة هذه الدراسات أهمية خاصة في سياق البحث الحالي، الذي يتناول الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة السعودية، بوصفها مؤسسات مهنية تجمع بين الطبيعة القانونية للعمل والطابع الإداري التنظيمي للمؤسسات الحديثة. ومن ثم فإن تحليل الدراسات السابقة يسهم في تحديد الأسس النظرية التي يقوم عليها البحث، وفي الوقت نفسه يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في البيئة المهنية القانونية، التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات الإدارية.

٢.٢ الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة، مصنفة بحسب طبيعتها وموضوعها، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين موضوع البحث الحالي.

أولاً: الدراسات النظرية العامة في الهيكل التنظيمي

١. دراسة أحمد عبد الوهاب: "الهيكل التنظيمي، أنواعه وكيفية إعداده"، تناولت هذه الدراسة مفهوم الهيكل التنظيمي بوصفه الإطار الذي يحدد خطوط السلطة والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة، واستعرضت أنواعه الأساسية مثل الهيكل الوظيفي، والهيكل المصفوفي، والهيكل الجغرافي، مع توضيح المعايير التي تُراعى عند تصميمه كحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها واستراتيجيتها العامة. وقد ركز الباحث على الجانب التطبيقي من خلال توضيح خطوات إعداد الهيكل التنظيمي عملياً، بدءاً من تحديد الأنشطة الرئيسة، مروراً بتوزيع المهام، وانتهاءً بتوثيق العلاقات الإدارية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم أساساً معرفياً عاماً لفهم طبيعة الهياكل التنظيمية، وهو ما تستفيد منه الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري الأولي الذي يشرح ماهية الهيكل ووظائفه.

٢. دراسة زاهر عبد الرحيم عاطف: "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، تمحورت هذه الدراسة حول العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث بيّن الباحث أن الهيكل الفعّال هو الذي يحقق التوازن بين وضوح السلطات ومرونة الاتصالات الداخلية. وتُفيد هذه الدراسة في الجانب التحليلي من البحث الحالي، إذ تُبرز الأثر العملي للهيكل التنظيمي في تحقيق الكفاءة، وهو ما يُعد محورياً رئيساً عند دراسة الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة، التي تواجه بدورها تحديات بيئية وتنظيمية خاصة.

٣. دراسة أحمد ماهر: "التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، تمثل هذه الدراسة مرجعاً تطبيقياً يربط بين النظرية والممارسة، حيث قدّم الباحث منهجية عملية لتصميم الهياكل التنظيمية، بدءاً من تشخيص المشكلات الإدارية القائمة، مروراً بتحديد شكل التنظيم الأمثل، وانتهاءً بتطبيق الممارسات الإدارية الداعمة كالتحفيز والتفويض وإدارة الأداء. وتمتاز هذه الدراسة بكونها تقدم إطاراً إجرائياً متكاملاً لتطبيق مبادئ التنظيم في المؤسسات المهنية والخدمية، مما يجعلها مصدراً ثرياً يمكن للدراسة الحالية أن تعتمد عليه عند تحليل الخصائص المميزة للهياكل التنظيمية في شركات المحاماة.

ثانيًا: المقارنة والتحليل النقدي للدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها ركّز على المنظمات التجارية أو الصناعية، بينما لم تتناول بعمق الشركات المهنية كبيئة إدارية ذات خصائص تنظيمية متميزة، وهو ما يشكل الفجوة العلمية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. كما أن الدراسات السابقة – رغم أهميتها النظرية – لم تتعرض لمسألة الهيكل التنظيمي في شركات المحاماة من منظور يجمع بين التحليل الإداري والخصوصية القانونية للمهنة، الأمر الذي يجعل الدراسة الحالية تتفرد بموضوعها وتضيف بعدًا تطبيقيًا جديدًا.

ثالثًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

١. في الجانب النظري: ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار المفاهيمي لموضوع الهيكل التنظيمي، وتوضيح عناصره ووظائفه الأساسية.
 ٢. في الجانب المنهجي: أفادت الدراسة الحالية في تحديد أدوات البحث المناسبة، خاصة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة بين الأنماط التنظيمية.
 ٣. في الجانب التطبيقي: أظهرت أهمية الربط بين التصميم التنظيمي والأداء الفعلي للمؤسسة، مما يعزّز توجيه الدراسة الحالية نحو البحث في أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة شركات المحاماة السعودية.
- ويتضح من مجمل الدراسات السابقة أن موضوع الهيكل التنظيمي حظي بمعالجة واسعة في ميدان الإدارة العامة، لكنه ظل قاصرًا عن تناول تطبيقاته في المهن القانونية. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لتملأ هذا الفراغ العلمي، من خلال تحليل واقع الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة السعودية وتقييم مدى ملاءمتها لطبيعة العمل المهني، سعيًا إلى بناء تصور تنظيمي حديث يوازن بين الطابع القانوني والبعد الإداري المؤسسي.

٣.٢ الإطار النظري:

تمثل الهياكل التنظيمية في أي مؤسسة الإطار البنيوي الذي تنتظم في ظله العلاقات الإدارية، وتتحدد فيه خطوط السلطة والمسؤولية، وتشكل به قنوات الاتصال واتخاذ القرار. أما في شركات المحاماة، فإن هذا الإطار يكتسب خصوصية استثنائية بحكم طبيعة المهنة ذات الطابع المعرفي والأخلاقي، التي تقوم على الثقة والكفاءة أكثر من اعتمادها على رأس المال المادي. ومن هنا، فإن فهم الهياكل التنظيمية في هذا السياق لا يمكن أن ينفصل عن مجموعة من المنطلقات النظرية التي تفسر طبيعة التنظيم وأبعاده الإدارية والمهنية.

أولاً: النظرية الكلاسيكية في التنظيم:

تُعد هذه النظرية الأساس الأول لفهم التنظيم المؤسسي، إذ انطلقت من مبادئ فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس ويبر في بدايات القرن العشرين، مركزة على التقسيم الواضح للعمل، والسلطة الهرمية، والانضباط الإداري.

- مضمونها: ترى أن التنظيم الفعال يقوم على وضوح الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات، وتدفق الأوامر من أعلى إلى أسفل.
- صلتها بموضوع الدراسة: تمثل هذه النظرية الإطار البنيوي الذي لا بد منه لضبط العمل في شركات المحاماة الكبرى التي تتعدد فيها المستويات الإدارية (شركاء، محامون، مساعدون، إداريون).
- نقدها: رغم قوتها في تحقيق الانضباط، إلا أنها قد لا تراعي الطبيعة الفكرية للمهنة القانونية التي تحتاج إلى مرونة وابتكار أكثر من الانصياع التراتبي الصارم.

ثانياً: النظرية البيروقراطية:

طورها ماكس ويبر لتكون نموذجاً عقلانياً للتنظيم القائم على القواعد الرسمية، وتسلسل السلطة، والحياد الإداري.

- مضمونها: تسعى إلى تحقيق العدالة والاتساق في الإجراءات من خلال توحيد الأنظمة والتعليمات.
- علاقتها بالدراسة: تُفيد في ضبط شركات المحاماة ذات الحجم الكبير التي تحتاج إلى أنظمة واضحة لإدارة القضايا والموظفين وضمان جودة العمل القانوني.
- نقدها: المبالغة في الرسمية قد تؤدي إلى الجمود وإبطاء اتخاذ القرار، وهو ما يتعارض مع طبيعة العمل القانوني الذي يتطلب سرعة ومرونة في التعامل مع القضايا.

ثالثًا: النظرية الحديثة في العلاقات الإنسانية:

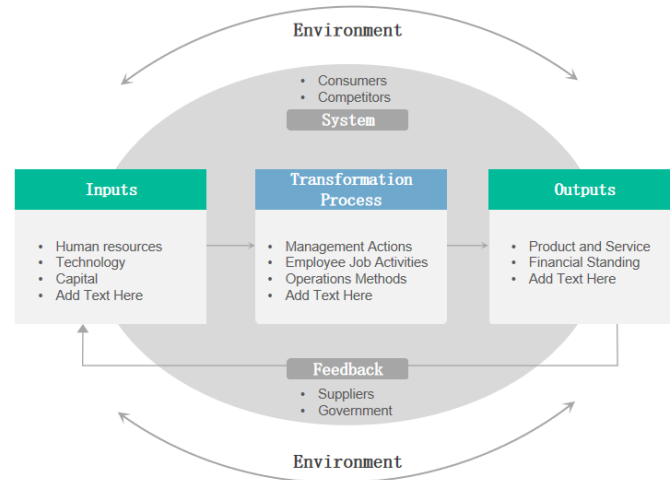
ظهرت كرد فعل على الجمود البيروقراطي، مؤكدة على أهمية العلاقات الاجتماعية، والتحفيز، والروح الجماعية في نجاح التنظيم.

- مضمونها: تؤكد أن فعالية المؤسسة لا تقوم على البنية فقط، بل على نوعية العلاقات والتفاعل بين أعضائها.
- علاقتها بموضوع الدراسة: ذات أهمية خاصة في شركات المحاماة، لأن نجاح العمل يعتمد على التعاون والثقة بين المحامين، لا سيما في بيئة تتداخل فيها المسؤوليات المهنية مع الروابط الشخصية.
- أثرها: تشجع على بناء هياكل أكثر مرونة تشجع المبادرة والمشاركة في القرار.

رابعًا: نظرية النظم:

تتعامل المنظمة كوحدة متكاملة تتفاعل مكوناتها بعضها مع بعض ومع البيئة الخارجية.

- مضمونها: المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمدخلات (الموارد البشرية، المعلومات، التشريعات) ويولد مخرجات (الخدمات القانونية، رضا العملاء).
- تطبيقها في الدراسة: توجه هذه النظرية الباحث إلى النظر إلى شركة المحاماة باعتبارها نظامًا إداريًا وقانونيًا متكاملًا يتفاعل مع القضاء، العملاء، والهيئات التنظيمية.
- قيمتها التحليلية: تمكن الباحث من فهم كيف تؤثر بيئة العمل القانونية والتنظيمية على تصميم الهيكل الداخلي والعكس.



شكل ٢ - ١ : نموذج نظرية النظم لإدارة تنظيم المنظمة

خامسًا: نظرية الطوارئ:

تؤكد هذه النظرية أن لا وجود لهياكل تنظيمية مثالية تصلح لجميع المؤسسات، بل إن الهيكل الأمثل يتحدد بناءً على طبيعة النشاط، وحجم الشركة، وبيئتها، وأهدافها.

- مضمونها: المرونة هي المبدأ الأساس في تصميم التنظيم.
- أهميتها للدراسة: تعد من أهم الأسس النظرية لدراسة الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة؛ لأن هذه الشركات تختلف في حجمها وعدد الشركاء وطبيعة تخصصاتها القانونية.
- نتائجها الأساسية: الهيكل التنظيمي يجب أن يكون استجابة واقعية للظروف الداخلية والخارجية، لا قالبًا جامدًا يفرض من الخارج.

سادسًا: نظرية الحوكمة المؤسسية:

تركز على تنظيم العلاقة بين الشركاء، والإدارة التنفيذية، والعاملين، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

- مضمونها: تعتمد على آليات إشراف ومساءلة وتوازن سلطات داخل الهيكل الإداري.
- تطبيقها في شركات المحاماة: ضروري لضبط العلاقة بين الشركاء والإدارة وتفادي تضارب المصالح، خصوصًا في ظل التحول نحو الشركات المهنية متعددة الشركاء.
- أثرها في الدراسة: تُشكل الأساس الذي يمكن من خلاله تطوير نماذج تنظيمية تحقق الرقابة الداخلية وتضمن العدالة في توزيع الصلاحيات والعوائد.

سابعًا: النظرية الثقافية التنظيمية :

تركز على القيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

- مضمونها: ترى أن البنية التنظيمية لا يمكن أن تنفصل عن ثقافة المؤسسة، لأنها تحدد طريقة ممارسة السلطة واتخاذ القرار.
- أهميتها في الدراسة: ذات صلة جوهرية بشركات المحاماة، إذ تتأثر الهياكل التنظيمية بثقافة الشركاء وأنماط القيادة السائدة في المهنة.
- دلالتها: تفسر سبب اختلاف الهياكل بين الشركات القانونية رغم تماثلها في الحجم أو المجال، نتيجة اختلاف ثقافتها المؤسسية.

ومن مجموع هذه النظريات يتضح أن الهيكل التنظيمي في شركات المحاماة ليس مجرد بناء إداري جامد، بل هو انعكاس لمنظومة فكرية ومهنية متكاملة، تتفاعل فيها عناصر السلطة، والمسؤولية، والعلاقات الإنسانية، والثقافة المهنية. وتسعى الدراسة الحالية إلى توليف هذه النظريات ضمن إطار تكاملي يفسر كيف يمكن للهيكل التنظيمية أن تجمع بين الانضباط المؤسسي والمرونة المهنية، بما يحقق الكفاءة الإدارية ويحافظ على جوهر المهنة القانونية واستقلالها.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

١.٣ مقدمة:

تعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية والإطار الذي يوجّه الباحث في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية. كما تكتسب المنهجية أهميتها من كونها الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل الإشكالية البحثية إلى خطوات علمية منظمة يمكن من خلالها فهم الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها المختلفة.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع هذه الدراسة، الذي يتناول الهياكل التنظيمية في شركات الحمامة السعودية بوصفها مؤسسات مهنية تجمع بين الطابع القانوني والبعد الإداري المؤسسي، فقد تطلب الأمر اعتماد منهجية بحثية تجمع بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية الميدانية، بما يتيح فهماً أعمق لواقع تلك الهياكل التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

ومن هذا المنطلق، تعتمد الدراسة على مجموعة من المناهج العلمية المتكاملة، وفي مقدمتها المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الواقع التنظيمي لشركات الحمامة وتحليل مكوناته المختلفة، إلى جانب المنهج الاستقرائي الذي يساهم في استخلاص الأنماط العامة والقواعد التفسيرية المرتبطة بتصميم الهياكل التنظيمية في هذا القطاع المهني.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أدوات جمع البيانات المعتمدة، سواء من المصادر الأولية كالاستبانات، أو من المصادر الثانوية كالمراجع العلمية والدراسات السابقة والأنظمة القانونية المنظمة للمهنة. وصولاً إلى بناء تصور تنظيمي مقترح يساهم في تطوير الأداء المؤسسي لشركات الحمامة في المملكة العربية السعودية.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة، وبيان الخطوات العلمية التي اتبعها الباحث لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته بصورة علمية ومنهجية دقيقة.

٢.٣ المنهجية وطرق البحث:

تقوم منهجية هذه الدراسة على الجمع بين التحليل النظري والاستبيان الميداني، بوصفها دراسة وصفية تحليلية تستهدف الكشف عن خصائص الهياكل التنظيمية في شركات الحمامة السعودية، وتشخيص أوجه القصور فيها، واقتراح نموذج تنظيمي متكامل يعكس الواقع المهني والإداري على حد سواء. ويقتضي ذلك توظيف أكثر من منهج علمي بصورة تكاملية، على النحو الآتي:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي

يُعد هذا المنهج الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة قيد البحث وصفاً علمياً دقيقاً، وتحليل مكوناتها وأبعادها. فمن خلال هذا المنهج سيتم:

- استقراء طبيعة الهياكل التنظيمية القائمة في شركات الحمامة السعودية.
- تحليل العلاقات الإدارية بين الشركاء والمحامين والموظفين.
- رصد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي.
- تقييم آثار تلك الهياكل على الأداء المؤسسي ومستوى جودة الخدمات القانونية.

ويمتاز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على الربط بين الوصف الكيفي والتحليل الكمي، بما يسمح بتكوين صورة متكاملة للواقع التنظيمي.

ثانياً: المنهج الاستقرائي

يُستخدم المنهج الاستقرائي في المراحل التحليلية المتقدمة من البحث، إذ يقوم على تجميع البيانات والملاحظات الجزئية المتعلقة بالهياكل التنظيمية، ثم استخلاص القواعد العامة أو الأنماط المشتركة التي يمكن أن تفسر الواقع التنظيمي لشركات الحمامة. ويمكن هذا المنهج الباحث من الانتقال من الملاحظات التفصيلية إلى بناء تصور نظري متكامل حول الهيكل التنظيمي الأمثل.

ثالثاً: مجتمع البحث

يتحدد مجتمع الدراسة في شركات الحمامة السعودية المرخصة من وزارة العدل، مع التركيز على الشركات التي تتخذ شكل الشركة المهنية أو التي تضم أكثر من شريك ومحامٍ واحد. أما العينة المقترحة، فتكون عينة قصدية تشمل مجموعة مختارة من شركات الحمامة في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام)، وذلك لتمثيل مختلف الأحجام التنظيمية والأنماط الإدارية (شركات صغيرة، متوسطة، وكبيرة). كما يمكن دعم الجانب الكيفي بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من الشركاء والمديرين الإداريين لاستجلاء تصوراتهم حول بنية شركاتهم التنظيمية.

رابعاً: طرق جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصادر أولية وثانوية، على النحو التالي:

١. المصادر الأولية:

- استبانات مصممة لقياس طبيعة الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ومستوى الأداء المؤسسي.

٢. المصادر الثانوية:

- الكتب والمراجع المتخصصة في الإدارة التنظيمية والمهنية.
- الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالهيكل التنظيمية أو بإدارة شركات المحاماة.

خامساً: طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل المتوسطات والانحراف المعياري والتكرارات) لتحليل الاستجابات الكمية، إلى جانب التحليل الموضوعي الكيفي. وسيعتمد التحليل على الربط بين المتغيرات (مثل حجم الشركة ونوع الهيكل ومستوى الأداء)، بغية اختبار الفروض التي صاغتها الدراسة، والتحقق من العلاقات المفترضة بينها.

سادساً: الإطار المنهجي العام للبحث

ينبغي الإطار المنهجي للدراسة على تسلسل منطقي مترابط يبدأ بتحديد مشكلة الدراسة وتحليل أبعادها النظرية والواقعية، ثم صياغة التساؤلات الرئيسة والفرعية التي توجه مسار البحث، يلي ذلك وضع الفروض العلمية التي تمثل إجابات مبدئية قابلة للاختبار والتحقق. بعد ذلك تنتقل الدراسة إلى جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، من خلال أدوات البحث المختلفة كالاستبانة والملاحظة، ثم تُعالج هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليل الكيفي بما يسمح باختبار الفروض واكتشاف العلاقات بين المتغيرات المدروسة. وفي ضوء نتائج التحليل، يتم استخلاص المؤشرات العلمية التي تفسر واقع الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة، وصولاً إلى بناء نموذج تنظيمي مقترح يهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة الإدارية في هذا القطاع المهني الحيوي.

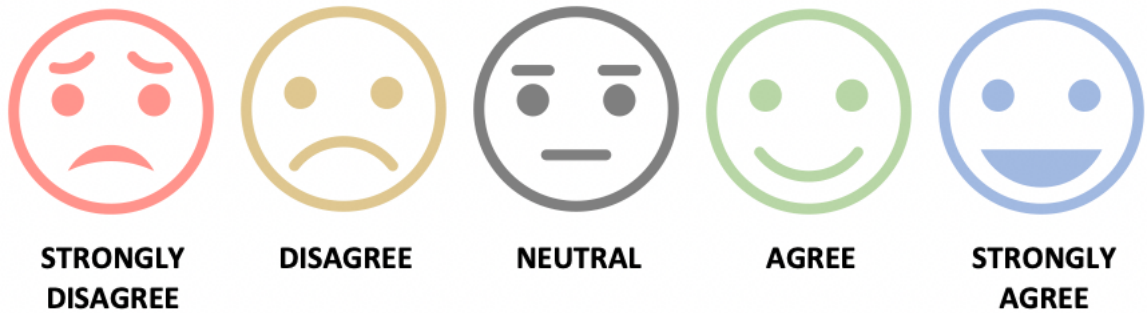
٣.٣ أدوات الدراسة :

نظرًا للطبيعة المعقدة لموضوع الدراسة وتعدد أبعاده الإدارية والمهنية، فقد ارتأى الباحث استخدام مزيج من الأدوات الكمية والكيفية لتحقيق التكامل بين الدقة الإحصائية والعمق التفسيري، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية موثوقة وشاملة. وتتمثل أهم الأدوات المقترحة فيما يلي:

أولاً: الاستبانة:

تُعدُّ الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة، لما تمتاز به من قدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من المبحوثين بصورة منظّمة وقابلة للتحليل الإحصائي. وسيتم إعداد استبانة خاصة بهذه الدراسة تتضمن مجموعة من المحاور التي تغطي الجوانب الآتية:

١. البيانات العامة عن شركة المحاماة: مثل عدد الشركاء، عدد المحامين والموظفين، ونوع التخصص القانوني.
 ٢. الهيكل التنظيمي الداخلي: ويتناول طبيعة العلاقات الإدارية، وتسلسل السلطة، وآليات اتخاذ القرار.
 ٣. العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل: كحجم الشركة، ونطاق خدماتها، وثقافتها المهنية.
 ٤. مستوى الأداء المؤسسي: من خلال مؤشرات كفاءة التشغيل، سرعة إنجاز الأعمال، رضا العملاء، ومستوى التنسيق الداخلي.
 ٥. التحديات التنظيمية: مثل ازدواج الصلاحيات، غموض المسؤوليات، أو ضعف قنوات الاتصال.
- وسيُصاغ نموذج الاستبانة بأسلوب علمي يضمن وضوح الأسئلة ودقتها، على أن تُقاس الإجابات وفق مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس درجة الموافقة أو الرفض على العبارات الواردة.



شكل ٣ - ١ : رسم توضيحي يشكّل مقياس ليكرت الخماسي

ثانيًا: تحليل الوثائق والسجلات الإدارية:

ستستخدم هذه الأداة لتحليل الوثائق التنظيمية المتاحة لدى بعض شركات المحاماة، مثل:

- النظم الداخلية واللوائح التنظيمية.
- توصيف الوظائف والمسؤوليات.
- التقارير الإدارية الدورية.
- سياسات الحوكمة والإجراءات التشغيلية.

ويهدف هذا التحليل إلى فهم التطبيق العملي للهيكل التنظيمية، ومقارنة ما هو معلن في الوثائق بما هو مطبق فعليًا داخل الشركة.

ثالثًا: الملاحظة المباشرة :

تُستخدم هذه الأداة بصورة محدودة، وخصوصًا في الشركات التي تسمح للباحث بمراقبة بيئة العمل التنظيمية عن قرب. وتركز الملاحظة على رصد:

- كيفية توزيع الأعمال اليومية بين المحامين.
 - أساليب التواصل الإداري.
 - مظاهر القيادة واتخاذ القرار.
 - مدى الالتزام بالتسلسل الإداري أو تجاوزه في الممارسة العملية.
- وتُسهم هذه الملاحظات في تأكيد مصداقية البيانات المستخلصة من الاستبانات والمقابلات، وتمنح الباحث رؤية واقعية مكتملة للتحليل النظري.

رابعًا: أسباب اختيار هذه الأدوات

تم اختيار هذا المزيج من الأدوات استنادًا إلى طبيعة موضوع البحث الذي يجمع بين الجوانب الإدارية الكمية والسلوكية الكيفية، فالهيكل التنظيمية لا يمكن فهمها من خلال الأرقام فقط، بل تتطلب تحليلًا معمقًا للعلاقات المهنية والثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل القانوني. لذا، فإن الجمع بين الأدوات الإحصائية والتحليلية يُمكن الباحث من تقديم تصور علمي متكامل يجمع بين الوصف الدقيق والتحليل التفسيري، وهو ما يعزز موثوقية النتائج وصلاحيها للتطبيق العملي.

٤.٣. حدود البحث:

تُعدّ الحدود عنصراً أساساً في تحديد مجال الدراسة وضبطها المنهجي، إذ تساعد على تركيز الجهد البحثي ضمن نطاق محدد، وتمنع التشتت في تناول الظاهرة موضوع البحث. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، يمكن تحديد حدودها على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة السعودية من منظور إداري تنظيمي، دون التطرق إلى الجوانب القانونية البحتة أو المسائل المتعلقة بالممارسة المهنية للمحامين من حيث الترافع أو الاستشارات القانونية. كما تُعنى الدراسة ببحث البنية الداخلية للشركة من حيث توزيع الصلاحيات، العلاقات الإدارية، قنوات الاتصال، وآليات اتخاذ القرار، وتأثير ذلك في الأداء المؤسسي، دون أن تتناول تفصيلات الجوانب المالية أو التسويقية إلا بقدر ارتباطها بالتنظيم الإداري.

ثانياً: الحدود المكانية:

يقتصر المجال المكاني للدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسة الثلاث الفاعلة في العمل القانوني: الرياض، جدة، والدمام، نظراً لما تحتضنه من عدد كبير من شركات المحاماة الكبرى والمتوسطة، وما تتميز به من تنوع تنظيمي وإداري يسمح برصد نماذج متعددة من الهياكل المؤسسية. ولا تشمل الدراسة شركات المحاماة خارج المملكة أو الشركات المحامين الأفراد الذين لا يتخذون شكل الشركة المهنية.

ثالثاً: الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الممتدة بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٥، وهي مرحلة شهدت تحولات تنظيمية وتشريعية مهمة في بيئة الأعمال المهنية بالمملكة، خاصة بعد صدور نظام الشركات الجديد والذي نص على تأسيس الشركات المهنية وما تبعه من تطور في نماذج الشراكات القانونية. وتُعد هذه المرحلة زمنياً ملائماً لرصد أثر تلك التحولات على بنية شركات المحاماة وتطور أنماطها التنظيمية.

رابعاً: الحدود البشرية:

يقتصر مجتمع الدراسة على شركات المحاماة السعودية المرخصة من وزارة العدل، والعاملين فيها من الشركاء والمحامين والإداريين التنفيذيين.

ولا تشمل الدراسة المحامين المستقلين أو العاملين في الإدارات القانونية داخل الشركات التجارية أو الجهات الحكومية، لأن طبيعة الهياكل التنظيمية في تلك الجهات تختلف عن الشركات المهنية الخاصة.

خامسًا: الحدود المنهجية :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن والمنهج الاستقرائي، دون اللجوء إلى التجارب الميدانية أو النمذجة الكمية المعقدة، وذلك مراعاةً لطبيعة الظاهرة التي يغلب عليها الطابع الإداري والسلوكي. كما تركز أدوات الدراسة على الاستبانة وتحليل الوثائق، دون الاعتماد على القياسات المحاسبية أو المؤشرات المالية الدقيقة.

سادسًا: الحدود العلمية والمعرفية:

تنحصر الدراسة في الإطار الإداري والتنظيمي للهياكل، أي في تحليل بنية السلطة والمسؤولية داخل شركات المحاماة، دون التوسع في دراسة الثقافة القانونية العامة أو السياسات التشريعية. وهي بذلك تستند إلى مفاهيم الإدارة والتنظيم والمؤسسة المهنية، لا إلى المفاهيم القانونية الصرفة، مما يجعلها دراسة إدارية في ميدان قانوني، لا دراسة قانونية في جوهرها الإداري.

وتسعى هذه الحدود بجميع أبعادها إلى تحديد مجال الدراسة بدقة، بحيث تظل منحصرة في تحليل الهياكل التنظيمية لشركات المحاماة السعودية، ضمن إطار زمني ومكاني ومهني محدد، وباستخدام أدوات منهجية ملائمة لطبيعة الظاهرة موضوع البحث.

وبهذا يتسنى للباحث تحقيق عمق تحليلي ووضوح منهجي، يضمن اتساق النتائج ودقتها العلمية.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

١.٤ مقدمة:

يُعد هذا الفصل الميدان التطبيقي الذي تتبلور فيه مخرجات الدراسة، حيث يُشكل الجسر الرابط بين الإطار النظري للدراسة وبين واقع الممارسة الإدارية والتنظيمية في شركات المحاماة السعودية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل ومنهجي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة، وذلك سعياً للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الجوهرية.

لقد اعتمدت الدراسة في هذا التحليل على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل الواقع التنظيمي الحالي، وتفكيك العلاقات المتداخلة بين بنية الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء المؤسسي. ولا يقتصر هذا الفصل على السرد الكمي للأرقام، بل يتجاوزه إلى تقديم قراءة تفسيرية متعمقة تربط بين وجهات نظر المشاركين—بمختلف مسمياتهم الوظيفية وخلفياتهم المهنية—وبين المفاهيم الإدارية الحديثة كالحوكمة، وتفويض الصلاحيات، والتخصص المهني.

٢.٤ تحليل البيانات:

أولاً/ البيانات التعريفية (الديموغرافية):

جدول ٤ - ١: نتائج البيانات التعريفية (الديموغرافية)

عدد الاستجابات	الفئة	المتغير
10	متدرب	المسمى الوظيفي
6	إداري	
7	محامٍ	
7	مدير تنفيذي	
6	شريك أو مالك	
5	مستشار قانوني	
1	أخرى	
16	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
15	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
7	من ١١ إلى ١٥ سنة	
2	أكثر من ١٥ سنة	
8	أقل من ١٠ أفراد	حجم الشركة
9	من ١٠ إلى ٢٠ فرداً	
7	من ٢١ إلى ٣٠ فرداً	
11	أكثر من ٣٠ فرداً	
5	خيارات متعددة (شركات متنوعة)	

بناءً على البيانات التي تم جمعها، نستعرض فيما يلي تحليلاً سردياً للبيانات التعريفية للمشاركين في الدراسة، والتي تشكل حجر الأساس لفهم طبيعة العينة وتوجهاتها الإدارية:

توزعت عينة الدراسة على مسميات وظيفية متنوعة تعكس شمولية الهيكل التنظيمي لشركات المحاماة، حيث شكّل المتدربون النسبة الأكبر بـ 10 استجابات، تلاهم المحامون والمديرون التنفيذيون بواقع 7 استجابات لكل منهما. كما ضمت العينة 6 إداريين و 6 من الشركاء أو الملاك، بالإضافة إلى 5 مستشارين قانونيين واستجابة واحدة تحت مسمى "أخرى". هذا التنوع يمنح الدراسة توازناً بين "الفكر الإداري" المتمثل في المديرين والشركاء، و"الواقع التشغيلي" المتمثل في المحامين والمتدربين.

أما من حيث الخبرة المهنية، فقد غلبت فئة أقل من ٥ سنوات بـ 16 استجابة، تلتها فئة الخبرة المتوسطة من 5 إلى ١٠ سنوات بـ 14 استجابة. بينما مثلت الخبرات العميقة (من ١١ إلى ١٥ سنة وأكثر) الأقلية بواقع 9 استجابات. هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية المشاركين هم من جيل الشباب المهني، وهو ما يعزز أهمية اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بوضوح المسارات الوظيفية، كونهم الفئة الأكثر حاجة لاستقرار هيكلي يضمن نموهم المهني.

وفيما يخص حجم الشركات، أظهرت النتائج أن الشركات الكبيرة التي يتجاوز عدد عاملها 30 فرداً كانت الأكثر تمثيلاً بـ 11 استجابة، يقابلها في الطرف الآخر الشركات الصغيرة (أقل من ١٠ أفراد) بـ 8 استجابات. أما الشركات المتوسطة (من ١٠ إلى ٣٠ فرداً) فقد سجلت 14 استجابة مجتمعة، فيما توزعت بقية الاستجابات على مشاركين يعملون في بيئات قانونية متعددة الأحجام. هذا التباين في الأحجام يعد متغيراً حاسماً في اختبار الفرضية الثانية، حيث سيتيح لنا المقارنة بين مدى نضج الهياكل التنظيمية في الكيانات الكبيرة مقارنة بالمركزية المتوقعة في الشركات الصغيرة.

ثانياً/ واقع الهيكل والوصف الوظيفي:

يوضح مدى التزام الشركات بالبناء التنظيمي الرسمي

جدول ٤ - ٢ : نتائج قسم التزام الشركات بالبناء التنظيمي الرسمي

العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
يوجد هيكل تنظيمي رسمي معتمد	3	6	8	12	11
يتم تحديث الهيكل بشكل دوري	3	10	9	11	7
توجد بطاقات وصف وظيفي واضحة	4	9	10	8	9
توزيع الإدارات يعكس تخصصات قانونية	3	8	7	15	7

بناءً على نتائج القسم الثاني من الاستبانة، والخاص بـ واقع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، نستعرض التحليل السردى التالي مع ربطه بالفرضية الأولى للدراسة التي تتناول غياب الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات:

تشير البيانات إلى وجود انقسام ملحوظ في واقع التنظيم الإداري داخل شركات المحاماة السعودية؛ فبينما يميل الجزء الأكبر من العينة (٢٣ مشاركاً) إلى تأييد وجود هيكل تنظيمي رسمي معتمد بين "أوافق بشدة" و "أوافق"، إلا أن هذا الوجود يبدو "ثابتاً" أكثر منه "مرناً"، حيث تنخفض نسبة التأييد عند السؤال عن تحديث الهيكل بشكل دوري، مما يعكس حالة من الجمود التنظيمي الذي قد لا يواكب سرعة نمو القطاع القانوني.

أما فيما يخص بطاقات الوصف الوظيفي، وهي الأداة الجوهرية لاختبار الفرضية الأولى (التي تفترض غياب الوضوح)، فقد أظهرت النتائج تبايناً حاداً؛ حيث أبدى ١٣ مشاركاً عدم موافقتهم على وجود وصف وظيفي واضح لكل وظيفة، وهو ما يدعّم صحة الفرضية جزئياً، ويشير إلى أن الهيكل قد يتوفر كمخطط عام، لكنه يفتقر إلى التفاصيل الإجرائية التي تحدد مهام الأفراد بدقة.

وفي منحنى إيجابي، كشف التحليل أن توزيع الإدارات أو الأقسام في هذه الشركات يميل بقوة نحو التخصص القانوني، حيث وافق ٢٢ مشاركاً على أن التقسيم الداخلي يعكس تخصصات محددة. هذا التوجه ينسجم مع طبيعة العمل المهني في شركات المحاماة، لكنه يطرح تساؤلاً حول مدى كفاية "التخصص الفني" في غياب "الوضوح الإداري"، فمن المحتمل أن تكون الشركات منظمة "قانونياً" (مثل: قسم جنائي، قسم تجاري) ولكنها غير منظمة "إدارياً" من حيث تبعية الصلاحيات وتسلسل القيادة.

الاستنتاج المتعلق بالفرضية الأولى: النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى إلى حد كبير؛ فبالرغم من توفر هياكل رسمية في أغلب الشركات، إلا أن غياب التحديث الدوري والقصور في بطاقات الوصف الوظيفي يخلق حالة من "الغموض التنظيمي" الذي يربك توزيع المسؤوليات بين الشركاء والإداريين.

ثالثاً/ المركزية وتفويض الصلاحيات:

يقيس هذا القسم كيفية توزيع السلطة واتخاذ القرار

جدول ٤ - ٣ : نتائج قسم كيفية توزيع السلطة واتخاذ القرار

العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	لا أو افق	أوافق بشدة
القرارات الاستراتيجية بيد الشركاء	3	6	8	12	11
يوجد تفويض واضح للصلاحيات	6	7	5	14	8
المدير التنفيذي له صلاحيات مستقلة	4	6	10	11	9
يوجد توازن بين المركزية واللامركزية	5	12	10	8	5

بناءً على نتائج القسم الثالث من الاستبانة، والخاص بالمركزية وتفويض الصلاحيات، نستعرض التحليل السردى التالي مع ربطه بالفرضيتين الثانية والرابعة:

كشفت النتائج عن ملامح واضحة لنمط الإدارة في شركات المحاماة السعودية، حيث أظهر المشاركون تأييداً قوياً لتركز القرارات الاستراتيجية بيد الشركاء بواقع ٢٣ صوتاً بين "أوافق بشدة" و "أوافق". هذا المؤشر يعزز الفرضية الثانية التي تشير إلى أن عدد الشركاء وحجم الشركة يلعبان دوراً محورياً في صياغة القرار، كما يعكس نمط الهياكل التقليدية التي ترتبط فيها الملكية بالإدارة المباشرة.

أما فيما يخص تفويض الصلاحيات، فقد انقسمت الآراء بشكل لافت؛ حيث أبدى ١٣ مشاركاً نوعاً من عدم الرضا أو الحياد تجاه وضوح التفويض داخل شركاتهم. هذا التباين يدعم الفرضية الرابعة حول وجود قصور إداري يتمثل في "مركزية القرار"، حيث يظهر أن التفويض - وإن وجد - قد يكون شفهياً أو غير مقنن، مما يؤدي إلى ارتباك في المستويات التنفيذية.

وفيما يتعلق باستقلالية المدير التنفيذي، فقد كانت النتائج إيجابية نسبياً، حيث وافق ٢٠ مشاركاً على تمتع المدير التنفيذي بصلاحيات مستقلة. ومع ذلك، فإن وجود ١٠ مشاركين في خانة "محايد" و ١٠ آخرين في خانة "لا أوافق" يشير إلى أن دور المدير التنفيذي في كثير من الشركات لا يزال خاضعاً لسلطة الشركاء المباشرة، مما يضعف من مفهوم "الفصل بين الملكية والإدارة" الذي تسعى إليه الحوكمة الحديثة.

وأخيراً، عند السؤال عن التوازن بين المركزية واللامركزية، مالت الكفة نحو عدم الرضا أو الحيرة، حيث سجلت خانات "محايد" و "لا أوافق" النسبة الأكبر (٢٢ مشاركاً). هذا يعطي مؤشراً قوياً على أن الشركات لا تزال تكافح لإيجاد نموذج إداري مرن، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة بأن المركزية المفرطة لا تزال عائقاً يحول دون تحقيق الكفاءة المؤسسية المطلوبة.

الخلاصة: النتائج تثبت أن بنية القوة في الشركات لا تزال "شخصية" مرتبطة بالشركاء أكثر من كونها "مؤسسية" مرتبطة بالوظائف، مما يدعم فرضياتك حول القصور التنظيمي الناتج عن المركزية.

رابعاً/ قنوات الاتصال وكفاءة الأداء:

يتناول تدفق المعلومات واستخدام التقنية في العمل

جدول ٤ - ٤ : نتائج قسم تدفق المعلومات واستخدام التقنية في العمل

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
قنوات الاتصال واضحة ومحددة	4	5	4	16	11
الاجتماعات الدورية منتظمة وفعالة	4	9	8	11	8
يوجد نظام إلكتروني لإدارة الملفات	6	4	6	12	12
تدفق المعلومات يتم بسهولة	4	5	8	15	8
يوجد وضوح في خطوط الإشراف الإداري	5	6	8	13	8

بناءً على نتائج القسم الرابع من الاستبانة، والخاص بقنوات الاتصال وكفاءة الأداء المؤسسي، نستعرض التحليل السردى التالي مع ربطه بالفرضية الثالثة (العلاقة بين الهيكل والأداء):

أظهرت النتائج جانباً إيجابياً قوياً في بيئة العمل داخل شركات المحاماة السعودية فيما يتعلق بالتواصل الداخلي، حيث وافق 27 مشاركاً (بين "أوافق بشدة" و "أوافق") على أن قنوات الاتصال داخل الشركة واضحة ومحددة. هذا المؤشر يعكس نضجاً في أدوات التواصل، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة التي تفترض أن التنظيم الواضح يساهم في تحسين جودة العمل الداخلي.

وفيما يخص الجانب التقني، كشفت البيانات عن توجه رقمي عالٍ، حيث أيد 24 مشاركاً وجود نظام إلكتروني لإدارة الملفات والعمل القانوني. هذا الالتزام بالتقنية يعتبر ركيزة أساسية للأداء المؤسسي الحديث، ويشير إلى أن القصور التنظيمي -إن وجد- ليس تقنياً بقدر ما هو إداري وهيكلي.

أما عن انسيابية العمل، فقد أكد 23 مشاركاً أن تدفق المعلومات يتم بسهولة، كما وافق 21 مشاركاً على وضوح خطوط الإشراف الإداري (أي من يتبع لمن). هذه النتائج تعطي دلالة هامة؛ وهي أن الشركات نجحت في بناء "نظام تواصل" فعال، لكن التحدي يظل في "صنع القرار" (المركزية) الذي ناقشناه في القسم السابق.

وبالنظر إلى فعالية الاجتماعات، كانت النتائج أقل حدة، حيث انقسمت الآراء بشكل متقارب بين المؤيدين والمعارضين (١٩ موافقاً مقابل ١٣ غير موافقين والبقية محايدون)، مما يشير إلى أن الاجتماعات الدورية قد تكون موجودة شكلياً، لكن قيمتها المضافة في اتخاذ القرارات قد تكون محل تساؤل في بعض الشركات.

الاستنتاج المتعلق بالفرضية الثالثة: تؤكد النتائج وجود ارتباط إيجابي بين وضوح قنوات الاتصال واستخدام التقنية وبين كفاءة الأداء. ومع ذلك، فإن وضوح "خطوط الإشراف" مع استمرار "مركزية القرار" (من القسم السابق) يثبت أن الهياكل الحالية تنجح في "التنسيق" لكنها لا تزال تواجه تحديات في "التمكين" وتفويض السلطات.

خامساً/ أثر الهيكل على النمو والتخصص

يقيس مدى فعالية الهيكل الحالي في دعم مستقبل الشركة

جدول ٤ - ٥ : نتائج قسم فعالية الهيكل الحالي في دعم مستقبل الشركة

العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
الهيكل يساعد على التوسع والنمو	4	5	8	15	8
الهيكل يدعم التخصص القانوني الدقيق	2	5	10	15	8
الهيكل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي	3	4	9	15	9
الهيكل يسمح بالمرونة في القضايا الكبرى	4	6	11	13	6

بناءً على نتائج القسم الخامس من الاستبانة، والذي يقيس أثر الهيكل على النمو والتخصص كشفت النتائج عن تفاؤل حذر تجاه قدرة الهياكل الحالية على دعم المستقبل؛ حيث وافق 23 مشاركاً على أن الهيكل الحالي يساعد الشركة على التوسع والنمو ويدعم التخصص القانوني الدقيق. هذا المؤشر يدعم الفرضية السادسة، التي تذهب إلى أن وجود نموذج تنظيمي متكامل هو المفتاح لتعزيز التنافسية والاستدامة. ومع ذلك، فإن وجود عدد ملحوظ من المحايدين (١١ مشاركاً) عند السؤال عن مرونة الهيكل في التعامل مع القضايا الكبرى يشير إلى أن الهياكل القائمة قد تكون صلبة وتفتقر للرشاقة التنظيمية اللازمة للمشاريع القانونية المعقدة.

سادساً/ التحديات والثقافة التنظيمية

يسلط الضوء على المعوقات التنظيمية داخل الشركات

جدول ٤ - ٦ : نتائج قسم المعوقات التنظيمية داخل الشركات

العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
توجد ازدواجية في بعض الصلاحيات	3	4	10	21	2
تعاني الشركة من مركزية مفرطة	6	7	10	10	7
التوسع أحدث ارتباكاً تنظيمياً	5	11	11	11	2
لا يوجد وضوح كافٍ في المسار الوظيفي	5	5	7	15	8
تسود ثقافة العمل المؤسسي (لا الفردي)	6	4	7	18	5
آليات تقييم الأداء واضحة	7	8	10	10	5
يتم الفصل بين الملكية والإدارة	4	7	10	13	6
توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر	7	6	11	11	5

بناءً على نتائج القسمين الخامس والسادس من الاستبانة، واللذين يمثلان جوهر التحديات والاستشراف المستقبلي، نستعرض التحليل السردى الختامى وربطه بـ الفرضيات الرابعة والسادسة:

أولاً: أثر الهيكل على النمو والتخصص (القسم الخامس) كشفت النتائج عن تفاؤل حذر تجاه قدرة الهياكل الحالية على دعم المستقبل؛ حيث وافق 23 مشاركاً على أن الهيكل الحالي يساعد الشركة على التوسع والنمو ويدعم التخصص القانونى الدقيق. هذا المؤشر يدعم الفرضية السادسة، التي تذهب إلى أن وجود نموذج تنظيمي متكامل هو المفتاح لتعزيز التنافسية والاستدامة. ومع ذلك، فإن وجود عدد ملحوظ من المحايدين (١١ مشاركاً) عند السؤال عن مرونة الهيكل في التعامل مع القضايا الكبرى يشير إلى أن الهياكل القائمة قد تكون صلبة وتفتقر للرشاقة التنظيمية اللازمة للمشاريع القانونية المعقدة.

ثانياً: التحديات والثقافة التنظيمية (القسم السادس) هذا القسم قدم أقوى الأدلة الميدانية لإثبات الفرضية الرابعة المتعلقة بالقصور الإداري:

١. ازدواجية الصلاحيات: أقر 23 مشاركاً بوجود ازدواجية في بعض الصلاحيات، وهو رقم مرتفع جداً يؤكد أن "تداخل الاختصاصات" يمثل عائقاً حقيقياً أمام الكفاءة.

٢. المركزية المفرطة: وافق 17 مشاركاً على أن شركاتهم تعاني من مركزية مفرطة، وهو ما يتسق مع نتائج القسم الثالث ويؤكد أن سلطة القرار لا تزال غير مفوضة بشكل كافٍ.

٣. المسار الوظيفي: في نتيجة لافته، وافق 23 مشاركاً على أنه لا يوجد وضوح كافٍ في المسار الوظيفي، وهذا يمثل تهديداً لاستبقاء الكفاءات البشرية في شركات الحمامة، ويعزز الحاجة لتصميم نموذج تنظيمي يوفر أفقاً للتتري (من محامٍ متدرب إلى شريك).

٤. الفصل بين الملكية والإدارة: انقسمت الآراء بشدة حول هذا البند، حيث لم يوافق أو وقف محايداً 20 مشاركاً تجاه وجود فصل منظم، مما يؤكد أن ثقافة "المكتب الخاص" الذي يديره المالك لا تزال مهيمنة على مفهوم "الشركة المهنية" في بعض الكيانات.

الاستنتاج الختامي لربط النتائج بفرضيات الدراسة: أثبت التحليل الميداني صحة الفرضية الرابعة بوضوح تام، حيث تم تشخيص "ازدواجية الصلاحيات"، "المركزية"، و"غموض المسار الوظيفي" كأبرز معوقات الأداء. وفي المقابل، تدعم النتائج بقوة التوجه نحو الفرضية السادسة؛ فالمشاركون يدركون أهمية التحول نحو "العمل المؤسسي" (الذي وافق عليه ٢٣ مشاركاً)، مما يمهد الطريق لرسالتك في اقتراح النموذج التنظيمي الأمثل الذي يوازن بين استقلالية المهنة وحوكمة الإدارة.

٣.٤ النتائج:

المحور الأول: تشخيص الواقع التنظيمي لشركات المحاماة السعودية (إجابة التساؤل الفرعي الأول)

أظهرت النتائج أن هناك "وعياً هيكلياً" متنامياً في البيئة القانونية السعودية، إلا أنه لا يزال يفتقر إلى العمق الإجرائي.

- **شيوخ الهياكل الرسمية:** أثبتت البيانات أن غالبية الشركات تمتلك هياكل تنظيمية معتمدة، مما يشير إلى الانتقال من "المكتب الفردي" إلى "الكيان المهني". ومع ذلك، كشفت النتائج عن فجوة في "ديناميكية الهيكل"، حيث تبين أن هذه الهياكل تتسم بالجمود ولا تخضع لتحديثات دورية تواكب نمو حجم الأعمال.
- **النمط التنظيمي السائد:** من خلال الربط بين حجم الشركات (التي تجاوز أغلبها ٣٠ موظفاً) وتوزيع الأقسام، يتضح أن النمط "الوظيفي المبني على التخصص القانوني" هو الأكثر شيوعاً، حيث يتم تقسيم هيكل الشركة بناءً على فروع القانون (تجاري، جنائي، عمالي).
- **القصور الإداري:** برزت "ازدواجية الصلاحيات" كأحد أهم مظاهر القصور التنظيمي، حيث أكدت الاستجابات تداخل المهام بين الشركاء والمديرين، مما يؤدي إلى هدر الوقت والارتباك في التنفيذ.

المحور الثاني: العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي (إجابة التساؤل الفرعي الثاني)

كشف التحليل أن تصميم الهياكل في شركات المحاماة السعودية يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة:

- **حجم الشركة وتأثيره:** أظهرت البيانات أن الشركات الكبيرة (أكثر من ٣٠ فرداً) تميل لتبني أنظمة إلكترونية وقنوات اتصال أوضح، بينما تزداد المركزية كلما قل حجم الشركة، مما يثبت أن حجم الكيان هو محرك أساسي لتعقيد أو تبسيط الهيكل.
- **تأثير التخصص المهني:** هناك علاقة طردية بين نوع القضايا التي تتناولها الشركة وتصميمها الداخلي؛ فالهياكل تدعم التخصص القانوني الدقيق بشكل جيد، مما يعني أن "الضرورة المهنية" هي التي تصيغ التقسيمات الإدارية وليس "النظرية الإدارية" المجردة.
- **الثقافة التنظيمية:** لا تزال ثقافة "الارتباط بالمؤسس" تؤثر في توزيع السلطة، حيث أظهرت النتائج أن القرارات الاستراتيجية لا تزال أسيرة يد الشركاء، مما يحد من تأثير اللوائح التنظيمية الرسمية مقابل السلطة التقديرية للملاك.

المحور الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي (إجابة التساؤل الفرعي الثالث)

أثبتت الدراسة وجود ارتباط وثيق بين جودة التصميم الهيكلي ومخرجات الشركة القانونية:

- كفاءة التدفق المعلوماتي: أكدت النتائج أن وضوح قنوات الاتصال والاعتماد على التقنية (نظام إلكتروني لإدارة الملفات) أدى إلى تحسين سرعة إنجاز القضايا وسهولة تدفق المعلومات، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.
- الأثر على الرضا المهني: كشفت النتائج عن نقطة جوهرية؛ وهي أن غياب "وضوح المسار الوظيفي" يعد أكبر مهدد للأداء المؤسسي على المدى الطويل، حيث يشعر الموظفون (خاصة فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات) بالغموض تجاه مستقبلهم داخل الهيكل، مما قد يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل.

المحور الرابع: تحليل القصور الإداري ومركزية القرار (إجابة التساؤل الفرعي الرابع)

هذا المحور يسلط الضوء على "عق الزجاجة" في شركات المحاماة المحلية:

- تحدي المركزية المفرطة: أجمع المشاركون على أن مركزية القرار لا تزال سائدة، مما يعيق مرونة المؤسسة في التعامل مع القضايا الكبرى والمتداخلة. هذا القصور يضعف من دور "المدير التنفيذي" ويجعله دوراً تنسيقياً أكثر منه قيادياً.
- الفصل بين الملكية والإدارة: أظهرت النتائج ضعفاً في تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، حيث يتداخل دور الشريك كـ "قانوني" مع دوره كـ "مدير إداري"، وهو ما يفسر ارتباك الصلاحيات المذكور سابقاً.
- غياب الوصف الوظيفي: تبين أن الكثير من النزاعات الإدارية داخل الشركات تنبع من عدم وجود "بطاقات وصف وظيفي" مفصلة، مما يجعل التقييم السنوي للأداء (الذي وصفه المشاركون بغير الواضح) عملية ذاتية تخضع لأهواء الإدارة لا لمعايير الهيكل.

المحور الخامس: نحو نموذج تنظيمي مقترح (استشراف إجابة التساؤل السادس)

بناءً على الثغرات التي كشفت عنها النتائج، هذه ملامح النموذج المقترح في الدراسة:

- التحول نحو اللامركزية الموجهة: ضرورة بناء نموذج يمنح رؤساء الأقسام والقانونيين صلاحيات تشغيلية واسعة، مع حصر دور الشركاء في الجوانب الاستراتيجية والرقابية.
- هيكلية المسارات الوظيفية: يجب أن يتضمن النموذج المقترح سلماً وظيفياً واضحاً يبدأ من "محامي متدرب" وصولاً إلى "شريك جونيور" ثم "شريك كامل"، لضمان الاستدامة.
- مؤسسة الإدارة: الانتقال من الهيكل المبني على "الأشخاص" إلى الهيكل المبني على "الوظائف"، عبر تفعيل حقيقي لبطاقات الوصف الوظيفي والفصل التام بين الإدارة التنفيذية والشركاء الملاك.

٤.٤ التوصيات:

بناءً على النتائج التي كشفت عنها الدراسة، وفي ضوء الفجوات التنظيمية التي تم تشخيصها، يمكن صياغة التوصيات في عدة محاور استراتيجية تهدف إلى بناء "نموذج تنظيمي مقترح" يحقق الكفاءة والنمو المستدام لشركات المحاماة السعودية:

المحور الأول: مأسسة الإدارة والفصل بين الملكية والتشغيل

تعد هذه التوصية حجر الزاوية للانتقال من مفهوم "المكتب الخاص" إلى "الشركة المهنية":

- **تحجيم المركزية المفرطة:** توصي الدراسة بضرورة حصر صلاحيات الشركاء الملاك في القرارات الاستراتيجية العليا (مثل الاندماج، التوسع، توزيع الأرباح)، ومنح الإدارة التنفيذية صلاحيات تشغيلية كاملة.
- **استقلالية المدير التنفيذي:** تمكين المدير التنفيذي (أو الشريك المدير) من إدارة الشؤون الإدارية والمالية والبشرية دون تدخل مباشر في التفاصيل اليومية من قبل بقية الشركاء، لضمان سرعة اتخاذ القرار.
- **حوكمة العلاقة بين الشركاء:** وضع ميثاق حوكمة يحدد بوضوح متى يتدخل الشريك كخبير قانوني ومتى يتدخل كعضو في مجلس الإدارة، لمنع تداخل الأدوار.

المحور الثاني: تطوير البناء الهيكلي والوصف الوظيفي

لمعالجة ازدواجية الصلاحيات وغموض المهام التي كشفت عنها النتائج:

- **اعتماد الهيكل المصفوفي (Matrix Structure):** خاصة في الشركات الكبيرة، لضمان التنسيق بين الأقسام القانونية المتخصصة (مثل قسم التقاضي) والأقسام المساندة (مثل إدارة الجودة أو العمليات).
- **تقنين بطاقات الوصف الوظيفي:** يجب صياغة بطاقات وصف وظيفي دقيقة لكل رتبة قانونية أو إدارية، تحدد المهام، الصلاحيات، والمسؤوليات، وترتبط مباشرة بنظام تقييم الأداء.
- **الدورية في التحديث:** إلزامية مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل سنوي أو عند حدوث توسع في عدد المحامين، لضمان استجابة الهيكل للمتغيرات الجديدة وتجنب الارتباك التنظيمي.

المحور الثالث: هيكلة المسارات الوظيفية واستبقاء الكفاءات

بناءً على النتيجة التي أظهرت غياب الوضوح في المسار الوظيفي (خاصة للشباب):

- تصميم سلم وظيفي شفاف: يبدأ من (محامٍ متدرب)، ثم (محامٍ مشارك)، ثم (محامٍ أول)، وصولاً إلى (شريك غير مساهم) ثم (شريك كامل). يجب أن تكون معايير الانتقال بين هذه الرتب معلنة ومبنية على الكفاءة والإنتاجية.
- ربط التقييم بالتقدم: تفعيل نظام تقييم أداء "موضوعي" يعتمد على معايير كمية (مثل ساعات العمل القابلة للفلتر) ومعايير نوعية (مثل جودة المذكرات ورضا العملاء).

المحور الرابع: التحول الرقمي والتنظيم التكنولوجي

لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي الذي بدأت الشركات في تبنيه:

- أتمتة العمليات الإدارية: (ERP Systems) التوصية بالاستثمار في أنظمة إلكترونية متكاملة تربط الهيكل التنظيمي بالعمليات (Workflow)، بحيث لا يمكن تجاوز الصلاحيات المحددة في الهيكل آلياً.
- إدارة المعرفة: بناء قاعدة بيانات معرفية مؤسسية تضمن عدم ضياع الخبرات القانونية بترك الموظفين للشركة، مما يعزز الاستدامة المؤسسية.

المحور الخامس: إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي

لمواجهة ضعف سياسات إدارة المخاطر التي أشارت إليها النتائج:

- استحداث وحدة للامتثال والمخاطر: تتبع مباشرة للإدارة العليا، وتتولى مراقبة الالتزام بالأنظمة المهنية (نظام المحاماة ولوائحه) وضمان توافق الهيكل مع متطلبات وزارة العدل وهيئة المحامين.
- سياسات واضحة لتنازع المصالح: وضع أطر تنظيمية داخل الهيكل تمنع تضارب المصالح، وهو ما يعزز ثقة العملاء ويدعم الهوية المؤسسية للشركة.

المحور السادس: التدريب ونشر الثقافة التنظيمية

- التدريب القيادي للشركاء: توصي الدراسة بإخضاع الشركاء الملاك لدورات في "الإدارة القانونية" لتعزيز وعيهم بأهمية تفويض الصلاحيات.
- تفعيل قيم العمل المؤسسي: نشر ثقافة "الفريق" بدلاً من "المحامي النجم"، بحيث يرتبط النجاح باسم الشركة وهيكلها لا بأسماء أفراد محددين، مما يضمن استمرار الكيان حتى مع تغير الأشخاص.

المراجع

-المراجع العربية

١. محمود، محمد مصطفى. (2020) موسوعة الهياكل التنظيمية وأشكالها. القاهرة: دار المعرفة المعاصرة.
كتاب إلكتروني. ٥ يناير ٢٠٢٥. من www.orgpedia.com
٢. بلالي، أحمد. (2018) هياكل وتنظيم المؤسسة. الجزائر: دار الجامعي للنشر.
٣. أحمد، رقية. (2019) الاستراتيجية وعلاقتها بالهيكل. الخرطوم: دار البيان العلمي.
٤. حياة، غزال. (2021) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٥. يوسف، سيفي. (2017) مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي. تونس: دار ابن خلدون للنشر.
٦. نجية، حمدان؛ طرفاوي، هناء. (2022) هياكل وتنظيم المؤسسة. الجزائر: دار الرشاد الجامعية.
٧. كنعان، نواف (١٩٩٥). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٨. محمد، فريد؛ والمصري، سعيد (١٩٨٨). إدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٩. عبد الرحمن، هاني؛ والطويل، هاني (١٩٩٩). الإدارة: مفاهيم و آفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٠. حبيش، فوزي (١٩٩١). الإدارة العامة والتنظيم الإداري. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
١١. بوهز، محمد؛ ومرزوقي، رفيق (٢٠٠٩). القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجزائر.
١٢. علاقي، مدني عبد القادر (١٩٨٥). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. الطبعة الثالثة، جدة: المملكة العربية السعودية.

1. Mintzberg, Henry (2013). **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. New York: Prentice Hall.
2. Galbraith, Jay R. (2014). **Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels**. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Scott, W. Richard (2015). **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**. London: Routledge.
4. Malone, Thomas (2020). **The Future of Work: How Organizational Structures Are Transforming in the Knowledge Economy**. Oxford: Oxford University Press.
5. Lowendahl, Bente (2016). **Strategic Management of Professional Service Firms**. London: Thomson Learning.
6. Maister, David H. (2010). **Managing the Professional Service Firm**. Boston: Harvard Business School Press.
7. Empson, Laura (2017). **Leading Professionals: Power, Politics, and Prima Donnas**. Oxford: Oxford University Press.
8. Greenwood, Royston; Hinings, Christopher R. (2003). **Organizational Design and Change in Professional Service Firms**. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill Education.
10. Nahavandi, A. (2009). **The Art and Science of Leadership**. 5th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

الملاحق

-الاستبانة:

أولاً/ البيانات التعريفية (الديموغرافية) :

جدول ٤- ١: نتائج البيانات التعريفية (الديموغرافية)

عدد الاستجابات	الفئة	المتغير
10	متدرب	المسمى الوظيفي
6	إداري	
7	محامٍ	
7	مدير تنفيذي	
6	شريك أو مالك	
5	مستشار قانوني	
1	أخرى	
16	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
15	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
7	من ١١ إلى ١٥ سنة	
2	أكثر من ١٥ سنة	
8	أقل من ١٠ أفراد	حجم الشركة
9	من ١٠ إلى ٢٠ فرداً	
7	من ٢١ إلى ٣٠ فرداً	
11	أكثر من ٣٠ فرداً	
5	خيارات متعددة (شركات متنوعة)	

ثانيا/ واقع الهيكل والوصف الوظيفي:

جدول ٤ - ٢ : نتائج قسم التزام الشركات بالبناء التنظيمي الرسمي

العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	لا أو افق	أو افق بشدة
يوجد هيكل تنظيمي رسمي معتمد	3	6	8	12	11
يتم تحديث الهيكل بشكل دوري	3	10	9	11	7
توجد بطاقات وصف وظيفي واضحة	4	9	10	8	9
توزيع الإدارات يعكس تخصصات قانونية	3	8	7	15	7

ثالثا/ المركزية وتفويض الصلاحيات:

جدول ٤ - ٣ : نتائج قسم كفاءة توزيع السلطة واتخاذ القرار

العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
القرارات الاستراتيجية بيد الشركاء	3	6	8	12	11
يوجد تفويض واضح للصلاحيات	6	7	5	14	8
المدير التنفيذي له صلاحيات مستقلة	4	6	10	11	9
يوجد توازن بين المركزية واللامركزية	5	12	10	8	5

رابعا/ قنوات الاتصال وكفاءة الأداء:

جدول ٤ - ٤ : نتائج قسم تدفق المعلومات واستخدام التقنية في العمل

العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
قنوات الاتصال واضحة ومحددة	4	5	4	16	11
الاجتماعات الدورية منتظمة وفعالة	4	9	8	11	8
يوجد نظام إلكتروني لإدارة الملفات	6	4	6	12	12
تدفق المعلومات يتم بسهولة	4	5	8	15	8
يوجد وضوح في خطوط الإشراف الإداري	5	6	8	13	8

خامسا/ أثر الهيكل على النمو والتخصص:

جدول ٤ - ٥ : نتائج قسم فعالية الهيكل الحالي في دعم مستقبل الشركة

العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
الهيكل يساعد على التوسع والنمو	8	15	8	5	4
الهيكل يدعم التخصص القانوني الدقيق	8	15	10	5	2
الهيكل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي	9	15	9	4	3
الهيكل يسمح بالمرونة في القضايا الكبرى	6	13	11	6	4

سادسا/ التحديات والثقافة التنظيمية:

جدول ٤ - ٦ : نتائج قسم المعوقات التنظيمية داخل الشركات

العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
توجد ازدواجية في بعض الصلاحيات	2	21	10	4	3
تعاني الشركة من مركزية مفرطة	7	10	10	7	6
التوسع أحدث ارتباكاً تنظيمياً	2	11	11	11	5
لا يوجد وضوح كافٍ في المسار الوظيفي	8	15	7	5	5
تسود ثقافة العمل المؤسسي (لا الفردي)	5	18	7	4	6
آليات تقييم الأداء واضحة	5	10	10	8	7
يتم الفصل بين الملكية والإدارة	6	13	10	7	4
توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر	5	11	11	6	7

-الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة السعودية، انطلاقاً من إشكالية رئيسة تتمثل في غياب نموذج تنظيمي واضح ومتكامل يوازن بين الخصوصية المهنية للعمل القانوني ومتطلبات الإدارة المؤسسية الحديثة. وتهدف الدراسة إلى تشخيص الواقع التنظيمي القائم في شركات المحاماة، وتحليل العوامل المؤثرة في تصميم هياكلها، وبيان أثر ذلك في مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات القانونية، وصولاً إلى اقتراح نموذج تنظيمي متكامل يتلاءم مع البيئة القانونية والمهنية في المملكة العربية السعودية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بالأسلوب الميداني من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في شركات المحاماة، وذلك بهدف جمع البيانات وتحليلها في ضوء تساؤلات الدراسة وفروضها. وتركزت محاور الدراسة حول استكشاف أنماط الهياكل التنظيمية السائدة، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تصميمها، وقياس العلاقة بين وضوح الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء المؤسسي، فضلاً عن رصد أوجه القصور التنظيمي والإداري.

وتفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين وضوح التصميم الهيكلي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما تفترض تأثير اختيار الهيكل التنظيمي بعوامل متعددة، من أبرزها حجم الشركة وعدد الشركاء وطبيعة التخصصات القانونية، إضافة إلى البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية. كما تسعى إلى اختبار مدى تأثير القصور التنظيمي في انخفاض جودة الخدمات القانونية، وإمكانية الاستفادة من النماذج التنظيمية العالمية في تطوير الممارسات المحلية.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تحليل علمي دقيق لواقع الهياكل التنظيمية في شركات المحاماة السعودية، والكشف عن أوجه القصور البنيوي فيها، وإبراز العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني. كما تهدف إلى تقديم نموذج تنظيمي مقترح يقوم على مبادئ الحوكمة، والمرونة، والتخصص، بما يعزز الكفاءة المؤسسية، ويرفع من جودة الخدمات القانونية، ويواكب متطلبات التطور في قطاع المحاماة في المملكة.

Abstract:-

This study examines the organizational structures of Saudi law firms, addressing a primary research problem: the lack of a clear, integrated organizational model that balances the professional idiosyncrasies of legal practice with the requirements of modern corporate management. The study aims to diagnose the existing organizational reality of law firms, analyze the factors influencing their structural design, and demonstrate the subsequent impact on institutional performance and the quality of legal services. Ultimately, the research proposes an integrated organizational model tailored to the legal and professional environment of the Kingdom of Saudi Arabia.

Adopting a descriptive-analytical approach supported by field research, the study utilized a questionnaire distributed to a sample of law firm employees to collect and analyze data in light of the research questions and hypotheses. The study's pillars focus on exploring prevailing organizational patterns, identifying internal and external factors affecting structural design, and measuring the correlation between structural clarity and institutional efficiency, while also identifying organizational and administrative deficiencies.

The study hypothesizes a positive correlation between the clarity of structural design and enhanced institutional performance. It further posits that the choice of an organizational structure is influenced by multiple factors, most notably firm size, the number of partners, the nature of legal specializations, the regulatory environment, and corporate culture. Additionally, the research seeks to test the extent to which organizational shortcomings lead to diminished legal service quality and explores the feasibility of adapting international organizational models to develop local practices.

The findings are expected to provide a precise scientific analysis of the organizational structures within Saudi law firms, revealing structural gaps and highlighting the relationship between administrative organization and professional performance. Furthermore, the study aims to present a proposed organizational model based on principles of governance, flexibility, and specialization, thereby enhancing institutional efficiency, improving the quality of legal services, and keeping pace with the evolving demands of the Saudi legal sector.

Midocean University

College of Management

Department of Business Management

Title in English

The Influence of Organizational Structure on Corporate Efficiency within Saudi Legal Practices.

Prepared by:

Abdullah Ahmed Altawyan

Academic ID: 252000674

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026