

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

التنظيم الإداري وأثره على الأداء بمؤسسات القطاع الخاص - دراسة ميدانية بالتطبيق على معاهد

الفاو العليا للتدريب - بالمملكة العربية السعودية (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦)

العنوان باللغة الانجليزية

Administrative Organization and Its Impact on Performance in Private Sector Institutions:

A Field Study Applied to Al-Faw Higher Training Institutes in the Kingdom of Saudi Arabia (2025-2026)

اسم الباحث: صقر ثامر الوثيري

الرقم الأكاديمي: 222001307

الكلية: الإدارة

مقدمة الدراسة:

يعرف التنظيم بأنه تجميع وتحديد النشاطات الأساسية للمنشأة والتي يعول عليها تحقيق وإنجاز المهام التي من أجلها أنشئت المنشأة وإسناد كل مهمة إلى فرد يوكل إليه تحقيق وإنجاز النشاط المعنى بعد منحه السلطات الكافية التي تعينه على تحقيق مهامه. وهو يعنى أيضاً، بتصميم الهياكل التنظيمية للمنشأة وتحديد الأدوار التي يلعبها كل فرد في المنشأة مما يحقق تهيئة وخلق مناخ صحي يمكن لمجموع الأفراد في المنشأة العمل بفاعلية وإقتدار كمجموعة تعمل لتحقيق أهداف المنشأة. ومن مهام التنظيم أيضاً تقسيم نشاطات وأهداف المنشأة إلى وحدات صغيرة يوكل إلى كل منها القيام بدور محدد وذلك لتسهيل إنجاز أهداف المنشأة. وفقاً لدولاب العمل نحو تحقيق الأهداف الكلية للمنشأة.

ومما لا شك فيه أن التنظيم يمثل حجر الزاوية الأساسي الذي تبنى عليه كل الجهود والذي يعكس درجة الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وهو يحدد إلى درجة ما الفلسفة الإدارية التي تنتهجها المنشأة والطرق التي تسلكها لتحقيق أهدافها المرسومة. فإذا ضعفت النواحي التنظيمية في المنشأة فإن ذلك قد يؤدي إلى فشل المنشأة في تحقيق أهدافها وبالتالي عجزها عن الإستمرارية كجهاز حيوى وقد يؤدي إستمرارها إلى جلب نتائج عكسية تقع عبئاً على الدولة والمجتمع.

وبالنظر إلى واقع المنشآت الخاصة المختلفة نجد أن هياكلها التنظيمية، في بعض الأحيان، ليست مبنية أو قائمة على أسس علمية واضحة، فقد ينشأ تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الشركة العامة دون مراعاة لطبيعة النشاطات الموكلة لها ودون إستيعاب وتحديد الأهداف المرجوة منها، مما ينتج عنه ضعفاً في بناء الهياكل التنظيمية لمعظم مؤسسات وشركات القطاع الخاص وبالتالي تبديد الجهد والطاقات وعدم الإستفادة من الموارد المتاحة. كما أن نجاح المنشأة وتقدمها يعتمد على إستقرار الهيكل التنظيمي للمنشأة والذي يعكس وضوح سياسات المنشأة ويدل على وضوح الأهداف وبالتالي ضمان فاعلية المنشأة. غير أن الهياكل التنظيمية للمنشآت الخاصة كثيراً ما نجدها تعاني من عدم الإستقرار سواء كان ذلك على مستوى تحديد الوظائف ووصفها أو على مستوى تحديد وتعيين الأفراد الموكول لهم أداء تلك المهام والأنشطة. فالمنشآت الخاصة في واقعها تتأثر تأثيراً مباشراً بتغير ونوعية النظم السياسية المختلفة مما يؤدي إلى اضطراب الهياكل التنظيمية فيها وفي بعض الأحيان إلغاء أو تعديل أهدافها المرسومة، هذا فضلاً عن إمكانية دمج أو إلغاء بعض الإدارات والمصالح التابعة لها أو إنشاء أجهزة جديدة ذات هياكل ومهام جديدة.

ومن العناصر الملازمة لتحديد الأهداف والواجبات وتصميم الهياكل التنظيمية، تحديد السلطات والإختصاصات التي تمنح لكل فرد في المنشأة. ومن المبادئ الأساسية في منح السلطات أن تتكافأ السلطات الممنوحة للفرد مع المسؤوليات الموكولة له أو المناط به القيام بها، وبعبارة أخرى أن يعطى الموظف أو المسؤول سلطات كافية تعينه على تنفيذ وإنجاز المهام التي توكل إليه فإنه بدون سلطات يفقد الموظف المقدرة على تنفيذ ودفع العمل في مجال إختصاصه مما ينشأ عنه قصور وفشل في أداء وإنجاز المهام المطلوب القيام بها. ومن الثابت علمياً أن تفويض السلطات للأفراد في المنشأة كل على قدر مسؤولياته مما يمكنه من أداء مهامه بكفاءة وإقتدار هو من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء العام في المنشأة.

غير أنه وبالنظر إلى مستوى التفويض القائم في المنشآت الخاصة نجد أن هناك مشاكل خطيرة تتعلق بمنح وتفويض السلطات في الأجهزة. والحقيقة أن السلطات تتركز في أيدي قلة قليلة في قمة الهرم الإداري في المنشأة. وبعبارة أخرى

فإن هناك نزعة نحو مركزية السلطات وتكديسها قي قمة الجهاز الإداري دون مراعاة إلى ضرورة تقسيم السلطات على شاغلي الوظائف المختلفة في المنشأة كل على حسب ما تقتضيه ضرورة وطبيعة عمله. ويرجع ذلك الخلل في تقسيم وتوزيع السلطات إلى غياب التخطيط السليم وعدم وجود سياسات واضحة ومحددة تعبر عن طبيعة نشاطات المنشأة. على كل فإن تحديد وتوزيع السلطات يؤثر تأثيراً مباشراً على عملية اتخاذ القرار ومستواه. فإنه من غير المأمول فيه، ومن غير المعقول، أن نطلب من مسؤول ليست لديه سلطات كافية أن يتخذ قراراً يرجي منه أن يساهم ويساعد في تحريك دولا العمل، وذلك لكونه هو نفسه غير مستوعب أداء وتقييم نشاطات المنشأة. فالمنشأة التي تفوض فيها السلطات إلى أكبر عدد من المسؤولين يضمن جانب مشاركة أكبر عدد من العاملين في عملية اتخاذ القرار.

تواجه مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق التوازن بين الهيكل التنظيمي الفعال ومتطلبات بيئة العمل التنافسية، الأمر الذي يجعل من دراسة أثر التنظيم الإداري على الأداء المؤسسي مسألة ذات أهمية استراتيجية.

تتناول هذه الدراسة معاهد الفاو للتدريب كنموذج تطبيقي، بهدف تحليل مدى تأثير التنظيم الإداري المتبع فيها على مستويات الأداء الإداري والفني للعاملين، واستكشاف أوجه القوة والقصور في الهيكل الإداري الحالي واقترح سبل تطويره.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعدّ **التنظيم الإداري** أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء هيكلها واتخاذ قراراتها وتنسيق جهود العاملين فيها. فهو يتضمن تحديد الاختصاصات، وتوزيع المهام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، ووضع النظم والإجراءات التي تنظم العمل، إضافة إلى التنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي تتشكل داخل المؤسسة. ويسهم التنظيم الإداري الفعّال في تعزيز الانسيابية والوضوح والاتساق في الأداء المؤسسي.

أما **الأداء** فيُعدّ محصلة نهائية لجهود العاملين وكفاءاتهم وقدرتهم على تنفيذ مهامهم بفاعلية وكفاءة، في ظل بيئة تنظيمية توفر الدعم والتوجيه والموارد اللازمة. ومن ثم فإن جودة التنظيم الإداري تُعدّ أحد أهم المحددات المؤثرة في مستويات الأداء في المؤسسات، خصوصاً في مؤسسات التعليم والتدريب التي تعتمد على دقة العمليات ووضوح المهام.

وقد شهد **التنظيم الإداري في معاهد الفاو العليا للتدريب** خلال السنوات الأخيرة مجموعة من التغيرات التي استهدفت الارتقاء بجودة الخدمات التدريبية. إلا أن هذه التغيرات رافقتها بعض التحديات المرتبطة بهيكلية التنظيم الإداري، وتوزيع المهام، وتنظيم اللجان، وفعالية التنظيم الإداري التخصصي، بالإضافة إلى تأثير التنظيمات غير الرسمية على كفاءة وأداء العاملين. ولذا برزت الحاجة إلى دراسة متعمقة توضح أثر هذه الجوانب التنظيمية على الأداء داخل المعاهد، بما يساعد في تحسين فعالية العمل ورفع مستوى الكفاءة.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التنظيم الإداري على الأداء في معاهد الفاو العليا للتدريب بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تمثل محددات ومكونات التنظيم الإداري وعلاقتها بالأداء، على النحو التالي:

١. ما أثر التنظيم الإداري العام (الهيكل، توزيع المهام، وضوح الاختصاصات) على أداء العاملين في معاهد الفاو

العليا ؟

٢. ما أثر التنظيم الإداري التخصصي (تنظيم الأقسام التخصصية والبرامج التدريبية) على كفاءة العاملين في معاهد الفاو العليا ؟
٣. إلى أي مدى تؤثر التنظيمات غير الرسمية (العلاقات الجانبية والشبكات الاجتماعية داخل العمل) على أداء العاملين ؟
٤. ما أثر اللجان التنظيمية والإدارية (لجان الجودة، اللجان الاشرافية، لجان التطوير) على اتخاذ القرارات الإدارية في معاهد الفاو العليا ؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تُثري هذه الدراسة الأدبيات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المؤسسي، خاصة في بيئة القطاع الخاص السعودي التي تشهد تطوراً متسارعاً.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية يمكن أن تساعد معاهد الفاو للتدريب والمؤسسات المشابهة على تطوير هياكلها التنظيمية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي وفق قاعدة (SMART) وهي:

١. التعرف على طبيعة التنظيم الإداري المطبق في معاهد الفاو للتدريب. (Specific)
٢. التعرف على أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين. (Measurable)
٣. التعرف على مدى ارتباط توزيع المهام بالصلاحيات ومستوى الأداء. (Achievable)
٤. معرفة آليات تطوير التنظيم الإداري لتحسين الأداء المؤسسي. (Realistic)
٥. معرفة الدراسة خلال فترة زمنية لا تتجاوز سنة أكاديمية واحدة. (Timely)

فرضيات الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري ومستوى الأداء في معاهد الفاو العليا للتدريب.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري التخصصي وكفاءة العاملين في معاهد الفاو العليا للتدريب.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيمات غير الرسمية وأداء العاملين في معاهد الفاو العليا للتدريب.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم اللجان وفعالية اتخاذ القرار في معاهد الفاو العليا للتدريب.

منهج الدراسة:

المنهج الذي سيتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوجود إشكالية تتطلب الحصول على بيانات ومعلومات يمكن تطبيقها على الإطار النظري للبحث والغرض من ذلك الوصول إلى المشاكل التي يحددها البحث ومعرفتها ومن ثم حلها والقيام بعرضها وتحليلها جزئياً وإبراز مدلولاتها وتوضيح علاقاتها مع بعضها البعض ومن ثم معرفة أسبابها وما إذا كانت تثبت الفروض الموضوعة للبحث ومن ثم استخلاص النتائج وصياغة المقترحات والتوصيات.

أدوات الدراسة:

يعتمد هذا البحث على مجموعة من الأدوات تتمثل في:

١. المصادر الأولية:

- تتمثل في الاستبانة.
- تتمثل في المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الإدارة.

٢. المصادر الثانوية:

تتمثل في الكتب والتقارير والأوراق المنشورة.

نموذج الدراسة:

يُتوقع أن يؤثر التنظيم الإداري (بأبعاده: الهيكل التنظيمي، توزيع الصلاحيات، نظام الاتصال، أسلوب القيادة) تأثيراً مباشراً على الأداء المؤسسي (بأبعاده: الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، جودة العمل).

الدراسات المرجعية:

١. دراسة أحمد (٢٠٢١) بعنوان: أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التنظيم والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين وضوح الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، حيث أن الهياكل التنظيمية المسطحة (Flat Structures) تزيد من سرعة اتخاذ القرار وتحسن من التواصل، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين.

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة أحمد في أن الأخيرة طُبقت على الشركات التجارية، بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع التدريب الخاص (معاهد الفاو)، مما يضيف بعداً جديداً يتعلق بطبيعة الخدمات التعليمية والتدريبية.

٢. دراسة (Smith 2020) بعنوان Organizational Structure and Employee Performance :

ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين أنماط التنظيم وكفاءة العاملين، ووجدت أن التنظيم اللامركزي يرفع من الرضا الوظيفي والإنتاجية، كما أكدت على أن التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة هو العامل الأهم في تحقيق الأداء المرتفع.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة Smith في تطبيقها على بيئة سعودية تعليمية، حيث أن دراسة Smith كانت عامة ولم تُطبق على بيئة ذات خصوصية ثقافية وتنظيمية كالمملكة العربية السعودية.

٣. دراسة العتيبي (2022) بعنوان: التنظيم الإداري ودوره في تطوير الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على مؤسسات تعليمية سعودية).

توصلت الدراسة إلى أن التنظيم الفعال يحسن الإنتاجية ويحفز العمل الجماعي، وأن هناك حاجة ملحة لتطوير اللوائح الإدارية لمواكبة التطورات التقنية، كما أوصت بضرورة ربط تقييم الأداء بوضوح المهام والمسؤوليات. تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على "معاهد التدريب الخاصة" تحديداً، بينما دراسة العتيبي كانت على "مؤسسات تعليمية عامة"، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر تخصصاً في بيئة القطاع الخاص التنافسية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- **التنظيم الإداري:** العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. (إجرائياً: يُقاس من خلال استجابات العاملين على محاور الاستبانة المتعلقة بوضوح الهيكل، وتفويض الصلاحيات، وفعالية الاتصال).
- **الأداء المؤسسي:** مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال أداء العاملين لمهامهم بفعالية وكفاءة. (إجرائياً: يُقاس من خلال محاور الاستبانة المتعلقة بجودة العمل، والإنتاجية، والالتزام الوظيفي).
- **حدود الدراسة:**

١. الحدود المكانية: تقتصر على معاهد الفاو للتدريب - بالمملكة العربية السعودية.
٢. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على جميع العاملين في معاهد الفاو للتدريب، ويقدر حجم العينة بـ (120) مشاركاً من الأقسام الإدارية والفنية.
٣. الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة وتنفذ خلال عام أكاديمي واحد (2025 - 2026م)، وفقاً للخطة الزمنية الموضحة في قسم التنفيذ.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يصف الظاهرة محل الدراسة (أثر التنظيم) ويحلل العلاقة بين متغيراتها.

وسائل جمع البيانات:

١. الاستبانة: أداة رئيسية موجهة للعاملين لقياس أبعاد التنظيم الإداري ومستوى الأداء.
٢. المقابلات شبه الموجهة: تُجرى مع الإداريين لتوضيح الهياكل التنظيمية.
٣. تحليل الوثائق: تحليل اللوائح التنظيمية الداخلية (لوائح، مهام، توصيف وظيفي).

مجتمع الدراسة:

جميع العاملين في معاهد الفاو للتدريب بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

سوف تستخدم الدراسة عينة من العاملين في الأقسام الإدارية والفنية.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

١. استخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي.
٢. المتوسطات والانحرافات المعيارية (لوصف المتغيرات).
٣. اختبار (T-Test) للفروق بين المجموعات إن وجدت.
٤. معامل ارتباط بيرسون (لقياس العلاقة).
٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (لاختبار الفروض وتحديد الأثر).

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

١. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة (الشهر الأول والثاني).
٢. إعداد الأداة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها (الشهر الثالث).
٣. جمع البيانات من العينة المستهدفة (الشهر الرابع والخامس).
٤. تحليل البيانات إحصائياً (الشهر السادس).
٥. مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات (الشهر السابع).
٦. إعداد التقرير النهائي للأطروحة وتقديمه (الشهر الثامن).

المراجع (نموذج توثيق وفق APA الإصدار السابع):

- أحمد، س. (2021). أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة. مجلة الإدارة العربية، 12(3)، 45-62.

العتيبي، م. (2022). التنظيم الإداري ودوره في تطوير الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.

- Smith, J. (2020). Organizational Structure and Employee Performance. Journal of Management Studies, 58(4), 112–130.
- Jones, L. (2019). Administrative Management and Institutional Efficiency. International Journal of Business Research, 11(2), 98–115.