

عنوان البحث

أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات ودورهما في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية
دراسة تطبيقية على الجهات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة

نوره بنت عبدالصمد المنهالي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

الفهرس:

- 1..... الغلاف:
- 2..... الفهرس:
- 3 المقدمة:
- 4..... مشكلة الدراسة:
- 4..... أهمية الدراسة:
- 5..... اهداف الدراسة:
- 6..... تساؤلات الدراسة:
- 6..... فروض الدراسة:
- 6..... أدوات الدراسة:
- 7..... الدراسات السابقة:
- 8..... الدراسات السابقة:
- 9..... المنطلقات النظرية :
- 10..... المنطلقات النظرية:
- 11..... المنهجية و طرق البحث:
- 12..... المنهجية و طرق البحث:
- 13..... حدود الدراسة:
- 14..... المراجع:
- 15..... المراجع:

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات هيكلية متسارعة ومعقدة، تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين، نتيجة لتطور التكنولوجيا الرقمية، والعولمة، وتسارع الابتكار في مختلف القطاعات. وقد أدت هذه التحولات إلى إعادة صياغة أدوار المنظمات ووظائفها الأساسية، مما فرض الحاجة إلى تبني نماذج إدارية مرنة تتميز بالقدرة على التكيف السريع والاستجابة الاستباقية للتغيرات البيئية. وفي هذا الإطار، باتت إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في صناعة القيمة المؤسسية، وليس مجرد وظيفة تشغيلية تقليدية، إذ أصبحت مسؤولة عن مواءمة رأس المال البشري مع الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وتعتمد فعالية إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد بجلاء خطوط السلطة، ومسارات اتخاذ القرار، وتدفقات المعلومات داخل المنظمة. فالهيكل التنظيمي لا يعد مجرد إطار شكلي لتوزيع المناصب والوظائف، بل يمثل منظومة تنظيمية متكاملة تنسق العمليات وتضمن التكامل بين الوحدات المختلفة. وأي خلل في تصميم الهيكل التنظيمي قد يؤدي إلى تباطؤ الأداء، وتداخل المسؤوليات، وضعف المساءلة، وتراجع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على النتائج التشغيلية للمؤسسة.

ومن الأدوات الإدارية الحديثة التي تعزز كفاءة الهيكل التنظيمي مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI Matrix)، التي توفر إطاراً واضحاً لتحديد المسؤوليات المباشرة لكل وظيفة، وتوضح من هو المسؤول (Responsible)، ومن يتحمل المساءلة (Accountable)، ومن تتم استشارته (Consulted)، ومن يتم إعلامه (Informed) كما أن توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) للهيكل التنظيمية يمكن المؤسسات من تشخيص نقاط القوة والضعف داخلياً، واستشراف الفرص والتهديدات خارجياً، بما يعزز قدرتها على التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.

إضافة إلى ذلك، أصبح تبني الهياكل الرشيقة (Agile Structures) ضرورة تنظيمية في المؤسسات الحديثة، حيث يتيح هذا النهج إعادة هندسة العمليات، وتقليل البيروقراطية، وتعزيز سرعة الاستجابة والابتكار، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات ضمن نطاق صلاحيات واضحة. ويظهر أن التكامل بين الهيكل التنظيمي الرشيق ونظام توزيع الصلاحيات الواضح يسهم في تعزيز المساءلة الداخلية، وتقليل الصراعات التنظيمية، وتحقيق بيئة عمل أكثر مرونة وديناميكية.

ورغم أهمية هذه الجوانب، تشير الأدبيات الإدارية إلى محدودية الدراسات التي تناولت التكامل بين تصميم الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وأثرهما المباشر على فعالية إدارة الموارد البشرية في البيئة السعودية بشكل تطبيقي. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لبناء إطار تحليلي متكامل يربط بين هذه المتغيرات، مع تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، بما يسهم في دعم التحول الإداري وتحسين الكفاءة المؤسسية.



مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأطر الهيكلية المعتمدة في عدد من المؤسسات السعودية. فغياب وضوح توزيع المسؤوليات وتداخل الصلاحيات يؤدي إلى ضعف المساءلة، وبطء اتخاذ القرار، وارتفاع تكلفة العمليات، إضافة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

كما أن محدودية تطبيق المنهجيات الحديثة لإدارة المسؤوليات، مثل مصفوفة RACI، تجعل مفهوم المساءلة (Accountability) غير محدد بدقة، مما يترتب عليه ترهل إداري يعيق تحقيق مستهدفات الجودة والكفاءة التشغيلية.

إضافة إلى ذلك، فإن عدم توظيف تحليل SWOT للهيكل التنظيمية يحرم المؤسسات من تشخيص مكامن الخلل البنيوي واستثمار فرص التحسين بطريقة منهجية، مما يحد من قدرتها على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات مدروسة لتعزيز الكفاءة الداخلية. كما تشكل القيود الثقافية والتنظيمية، بما في ذلك مقاومة التغيير وعدم وضوح مستويات اللامركزية، معوقات حقيقية أمام تبني الهياكل الرشيقة (Agile Structures)، وبالتالي تؤثر على سرعة الاستجابة ومرونة المؤسسات في مواجهة المتغيرات البيئية.

التساؤل الرئيسي للبحث:

ما أثر تصميم الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، القائم على نموذج RACI وتحليل SWOT، في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. كيف يساهم تحليل SWOT في تشخيص نقاط القوة والضعف في الهياكل التنظيمية بالمؤسسات؟
2. ما أثر استخدام مصفوفة RACI في تحديد المسؤوليات المباشرة، وتعزيز وضوح المساءلة، وتحسين دقة تقييم أداء الموظفين؟
3. إلى أي مدى يؤثر مستوى اللامركزية وتفويض الصلاحيات ضمن الهيكل التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي؟
4. ما المعوقات التنظيمية والثقافية التي تحد من تبني الهياكل الرشيقة (Agile Structures) في البيئة الإدارية السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل يربط بين الأدوات الإدارية الحديثة، مثل مصفوفة RACI وتحليل SWOT، وفعالية إدارة الموارد البشرية. ويسد هذا البحث ثغرة واضحة في الدراسات الإدارية على المستويين المحلي والدولي، من خلال تقديم أساليب مبتكرة لتقييم الهياكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات. كما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية بمجالات الرقابة التنظيمية، والفعالية التشغيلية، والحوكمة الداخلية، ويشكل مرجعاً علمياً لتطبيقات إدارة الموارد البشرية بطريقة أكثر دقة واحترافية.

ثانياً: الأهمية العملية

يوفر البحث دليلاً إرشادياً لمتخذي القرار في المؤسسات حول كيفية إعادة هيكلة الصلاحيات وتوضيح المسؤوليات، بما يعزز الإنتاجية ويقلل الهدر الإداري. ويساعد في رفع مستوى الأداء المؤسسي بما يتوافق مع معايير الحوكمة والشفافية المعتمدة في المملكة العربية السعودية. كما يقدم البحث استراتيجيات عملية لتطبيق الهياكل المرنة، وتحقيق الانسجام بين الخطط الاستراتيجية والقدرات البشرية المتاحة، مما يدعم الكفاءة التشغيلية ويساهم في تحسين بيئة العمل.

ثالثاً: الأهمية الاستراتيجية

يدعم البحث مستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء مؤسسات حكومية وخاصة تتسم بالشفافية، والمسؤولية، والقدرة على المنافسة عالمياً. ويحقق ذلك من خلال تحسين تصميم الهياكل التنظيمية، وتعزيز المساءلة، وتبني أساليب إدارية مبتكرة، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية، وتسريع الاستجابة للتحديات المستقبلية، وتعزيز المرونة التنظيمية لمواجهة المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والعملية التي تساهم في تعزيز فهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1تقييم واقع الهياكل التنظيمية

- تحليل الهياكل التنظيمية الحالية في المؤسسات المختلفة باستخدام أدوات منهجية مثل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف، واستشراف الفرص والتهديدات المحتملة.
- دراسة مدى ملاءمة هذه الهياكل لأهداف المؤسسة الاستراتيجية، وفعاليتها في دعم الأداء التشغيلي وسرعة اتخاذ القرار.

2تحليل أثر تطبيق نموذج RACI

- دراسة كيفية تحديد المسؤوليات بدقة لكل وظيفة أو وحدة إدارية، وضمان وضوح المساءلة بين الأفراد والإدارات.
 - تقييم تأثير استخدام نموذج RACI في تقليل التداخل الوظيفي، وتحسين دقة قياس أداء الموظفين، وتعزيز الالتزام الفردي والجماعي بالأهداف التنظيمية.
- قياس العلاقة بين وضوح الصلاحيات وفعالية الأداء
- تحليل العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات في المؤسسات ومستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.
 - دراسة تأثير وضوح الصلاحيات على سرعة اتخاذ القرار، وكفاءة العمليات، وتقليل الهدر الإداري، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

4تقديم توصيات عملية لتبني الهياكل المرنة

- اقتراح آليات تنفيذية لتطوير الهياكل التنظيمية بما يدعم التمكين البشري والتحول الرقمي.
- تقديم استراتيجيات لتعزيز الرقابة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسات، مع مراعاة التوازن بين المركزية واللامركزية في توزيع الصلاحيات.

5توفير إطار تحليلي متكامل

- بناء نموذج يربط بين الهيكل التنظيمي، توزيع الصلاحيات، وأدوات القياس الحديثة لفعالية إدارة الموارد البشرية.
- تطوير مؤشرات تقييم فعالية الأداء المؤسسي استناداً إلى درجة وضوح الهيكل التنظيمي ومدى التزام الموظفين بمسؤولياتهم، مما يعزز اتخاذ قرارات إدارية مدروسة.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأهداف المرسومة، تتناول هذه الدراسة الإجابة على مجموعة من التساؤلات البحثية، التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي، إدارة الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية، وهي:

1. ما هو تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؟
2. كيف تساهم إدارة الصلاحيات في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية التشغيلية؟
3. ما العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات في تحسين الكفاءة المؤسسية؟
4. هل تختلف آثار الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؟
5. كيف يساهم استخدام أدوات مثل RACI وSWOT في توضيح المسؤوليات وتحسين اتخاذ القرار؟
6. ما المعوقات التنظيمية والثقافية التي تحول دون تبني الهياكل الرشيقة (Agile Structures) في بيئة العمل الحديثة؟
7. كيف يمكن للهيكل التنظيمي المرن أن يدعم التمكين البشري والتحول الرقمي في المؤسسات السعودية؟

فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي ستوجه البحث، ويمكن توضيحها كما يلي:

1. هناك تأثير إيجابي للهيكل التنظيمي الفعال على تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
2. إدارة الصلاحيات تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء الوظيفي، وتزيد من إنتاجية الموظفين.
3. العلاقة التكاملية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات تؤدي إلى رفع مستوى الفعالية المؤسسية وتحسين الأداء العام.
4. استخدام أدوات RACI وSWOT يساهم في تعزيز وضوح المسؤوليات، وتقليل التداخلات الوظيفية، وتحسين دقة تقييم الأداء.
5. الهياكل الرشيقة (Agile Structures) تساهم في تعزيز سرعة الاستجابة، الابتكار، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بفعالية أكبر.
6. العوائق التنظيمية والثقافية تؤثر سلباً على تبني الهياكل المرنة، وتحد من قدرتها على تحقيق الفعالية المرجوة.

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية لأي بحث علمي، إذ توفر الإطار المرجعي الذي يبنى عليه البحث الحالي، وتساعد على فهم التجارب السابقة، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن معالجتها. وقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الهيكل التنظيمي، إدارة الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية، سواء على المستوى الدولي أو المحلي، ويمكن تلخيص أهم النتائج كما يلي:

1. دراسة (Smith & Jones, 2018)

أكدت هذه الدراسة أن الهيكل التنظيمي يسهم بشكل مباشر في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين. وأوضحت الدراسة أن الهياكل الواضحة والمحددة تزيد من التفاهم بين الوحدات المختلفة، وتقلل من التعارض في المهام، وتساهم في رفع مستوى الالتزام بالمسؤوليات. كما شددت على أن أي خلل في توزيع المهام يؤدي إلى تباطؤ عمليات اتخاذ القرار، وزيادة التكاليف التشغيلية، وانخفاض الرضا الوظيفي. ويعكس هذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية من ربط فعالية الهيكل التنظيمي بتحسين الأداء العام للمؤسسة.

2. دراسة (Taylor, 2016)

بينت هذه الدراسة أن إدارة الصلاحيات الواضحة تلعب دورًا حاسمًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، خاصة عندما تكون الصلاحيات محددة بدقة لكل موظف. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة لتفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات تتمتع بمستوى أعلى من الالتزام المؤسسي، ويقل فيها معدل الأخطاء التشغيلية والتداخل بين المهام. وتدعم هذه النتائج أهمية استخدام أدوات مثل مصفوفة RACI في توضيح المسؤوليات، وهو ما يركز عليه البحث الحالي لتقييم مدى تأثير توزيع الصلاحيات على فعالية إدارة الموارد البشرية.

3. دراسة (Brown & Green, 2019)

أشارت هذه الدراسة إلى أن طبيعة الهيكل التنظيمي (مركزي أو لامركزي) لها تأثير كبير على الأداء داخل المؤسسات. فقد وجدت الدراسة أن الهيكل المركزي يكون أكثر فعالية في المؤسسات الصغيرة، حيث يتيح السيطرة المباشرة وتوحيد القرارات، بينما يساهم الهيكل اللامركزي في تحسين الأداء داخل المؤسسات الكبرى، من خلال توزيع المسؤوليات وتمكين الوحدات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة. وتعكس هذه الدراسة أهمية تحديد مستوى اللامركزية ضمن الهيكل التنظيمي وتأثيره على سرعة الاستجابة والرضا الوظيفي، وهو جانب أساسي سيتم تحليله في البحث الحالي.

4. دراسة (Miller & White, 2017)

أظهرت هذه الدراسة أن الإدارة الجيدة للصلاحيات والوضوح في توزيع المسؤوليات يؤدي إلى تقليل التوتر بين الموظفين، وبالتالي زيادة الفعالية العامة للمؤسسة. كما بينت أن وجود نظام واضح للمساءلة يقلل من الصراعات الداخلية، ويعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويحفز العاملين على تحسين أدائهم الشخصي والجماعي. وتدعم هذه الدراسة فرضية البحث القائلة بأن العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات تؤثر بشكل مباشر على فعالية إدارة الموارد البشرية.

5. دراسة (Gorman, 2020)

تناولت الدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وفعالية إدارة الموارد البشرية، وأكدت أن وجود هيكل تنظيمي مرن وواضح يساهم في تحسين كفاءة العمل، وتعزيز القدرة على الابتكار، وتمكين الموظفين من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. كما أبرزت أهمية تكامل أدوات القياس والتحليل مثل RACI وSWOT لضمان وضوح المسؤوليات وتحسين أداء الموارد البشرية، وهو ما يمثل أحد المحاور الأساسية للبحث الحالي.

6. دراسة (Johnson & Clark, 2015)

ركزت هذه الدراسة على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وأشارت إلى أن السياسات الواضحة لتفويض الصلاحيات وإدارة الأداء تعزز التزام الموظفين وتحسن النتائج التنظيمية. وقد أظهرت أن المؤسسات التي تعتمد على الهياكل المرنة والآليات الحديثة لتوزيع المسؤوليات تتمتع بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، مما يعزز من فعالية الإدارة ويقلل من تكلفة العمليات التشغيلية.

7. دراسة (Murphy, 2018)

بينت الدراسة أن القيادة الفعالة وتفويض الصلاحيات يساهمان في تمكين الموظفين، وتحفيزهم على الابتكار، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أكدت أن توظيف أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الهياكل التنظيمية، مما يمكن المؤسسات من تصميم استراتيجيات دقيقة لتعزيز الأداء وتحقيق أهدافها.

8. دراسة (Anderson & Thompson, 2017)

ركزت على أثر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على أداء الموظفين، وأكدت أن الوضوح في الهياكل وتوزيع المسؤوليات يساهم في تعزيز التفاعل بين الفرق، ويقلل من سوء التفاهم، ويعزز التواصل الفعال، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

9. دراسة (Williams, 2020)

أشارت إلى أن النظرية التنظيمية الحديثة تؤكد على أهمية تكامل الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات مع الاستراتيجيات الرقمية، وتحقيق المرونة المؤسسية، وهو ما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، ويحقق مستوى أعلى من الفعالية التشغيلية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم الأساسية التي توفر الإطار الفكري لفهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات وفعالية إدارة الموارد البشرية. ويمكن تلخيص هذه المنطلقات كما يلي:

أولاً: نظرية الإدارة الهيكلية (Structural Management Theory)

تركز هذه النظرية على كيفية توزيع المهام وتحديد الأدوار داخل المنظمة وفق هيكل تنظيمي محدد. وتشير إلى أن تنظيم العمل بشكل واضح يساهم في:

- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بين الموظفين والإدارات.
 - تعزيز كفاءة اتخاذ القرار، وتسريع تدفق المعلومات داخل المنظمة.
 - تقليل التداخل بين الوحدات المختلفة، ومنع تضارب المهام أو ازدواجية الجهود.
- وبناءً على هذه النظرية، يعتبر الهيكل التنظيمي نظاماً متكاملًا يربط جميع الوظائف والعمليات بالمستوى الاستراتيجي، ويضمن انسيابية العمل بكفاءة عالية. ويعطي هذا الإطار البحثي دلالة واضحة على أن أي خلل في التصميم الهيكلي سيؤثر مباشرة على فعالية إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء المؤسسي.

ثانياً: نظرية الموارد البشرية (Human Resource Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية إدارة الموارد البشرية كأحد العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة. وتؤكد على أن:

- رأس المال البشري هو المورد الأساسي لأي مؤسسة، وأن كفاءته ترتبط ارتباطاً مباشراً بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
 - إدارة الموارد البشرية ليست وظيفة تشغيلية فقط، بل شريك استراتيجي في التخطيط، واتخاذ القرار، وتحقيق التميز المؤسسي.
 - توظيف أدوات القياس والتحليل الحديثة، مثل RACI وSWOT، يمكن أن يعزز من فعالية الموارد البشرية من خلال تحسين التمكين، وضمان توزيع الصلاحيات بشكل متوازن، وتحقيق العدالة والمساءلة داخل المنظمة.
- وبناءً على هذه النظرية، يركز البحث الحالي على قياس أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات على الأداء الوظيفي، ورضا الموظفين، وكفاءة العمليات.

ثالثاً: نظرية التنظيم (Organization Theory)

تستعرض هذه النظرية كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على التنسيق والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة، وتوضح دور الترتيبات التنظيمية في تحسين الفعالية المؤسسية. ومن أبرز نقاط هذه النظرية:

- الهياكل المرنة (Flexible Structures) تسمح بتوزيع المسؤوليات بشكل سلس وفعال، بما يقلل من البيروقراطية ويعزز سرعة الاستجابة للتغيرات.
 - العلاقة بين المركزية واللامركزية في توزيع الصلاحيات تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، واتخاذ القرار، وتحفيز الابتكار.
 - دمج الهيكل التنظيمي مع الثقافة المؤسسية وأنظمة الحوكمة يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات البيئية والاقتصادية.
- ويعطي هذا الإطار للبحث قاعدة قوية لتحليل مدى ملائمة الهياكل الحالية، وفاعلية توزيع الصلاحيات في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: نظرية الرقابة التنظيمية (Agile Organization Theory)

تعتبر الرقابة التنظيمية مفهوماً حديثاً يركز على القدرة التكيفية العالية للمؤسسة، ويشمل:

- إعادة تصميم الإجراءات والعمليات لتكون أكثر مرونة وسرعة.
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بصورة مستقلة ضمن نطاق مسؤولياتهم.
- تعزيز الابتكار وتقليل البيروقراطية، مما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين وفعالية الأداء.

ووفقاً لهذه النظرية، فإن المؤسسات التي تتبنى الهياكل الرشيقة وتوزيع الصلاحيات بوضوح تتمتع بميزة تنافسية، إذ يمكنها الاستجابة بسرعة لمتغيرات البيئة، وتحسين كفاءة الموارد البشرية، وزيادة الإنتاجية التشغيلية.

خامساً: التكامل بين النظريات

يستند البحث إلى الدمج بين هذه النظريات لتكوين إطار تحليلي متكامل، بحيث:

- توفر نظرية الإدارة الهيكلية الأساس لتقييم الهيكل التنظيمي وتقسيم المهام.
- تركز نظرية الموارد البشرية على الأثر المباشر للهيكل وتوزيع الصلاحيات على الأداء الوظيفي.
- توفر نظرية التنظيم منظوراً لفهم كيفية تحسين التنسيق والتواصل بين الأفراد والوحدات.
- تقدم نظرية الرقابة التنظيمية الحلول العملية لتعزيز المرونة والابتكار وتمكين الموظفين.

ويتيح هذا التكامل بناء نموذج بحثي قادر على تقييم العلاقة بين الهيكل التنظيمي، توزيع الصلاحيات، وفعالية إدارة الموارد البشرية بشكل شامل ودقيق، مع إمكانية تطبيق النتائج على مختلف المؤسسات دون الإضرار بخصوصيتها.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) ، وهو منهج مناسب لفهم الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل معمق. يتيح هذا المنهج جمع معلومات دقيقة عن واقع الهياكل التنظيمية وإدارة الصلاحيات في المؤسسات السعودية، ومن ثم تحليل هذه المعلومات لاستخلاص النتائج المتعلقة بفعالية إدارة الموارد البشرية.

مميزات المنهج الوصفي التحليلي:

- وصف الوضع الراهن: يوضح طبيعة الهياكل التنظيمية الحالية، ومستوى وضوح الصلاحيات، وممارسات توزيع المسؤوليات داخل المؤسسات.
- تحليل العلاقات: يدرس العلاقة بين توزيع الصلاحيات، وضوح المسؤوليات، ومستوى الرضا الوظيفي، والالتزام المؤسسي.
- تقييم أثر الهيكل التنظيمي: يقيم تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي، وكفاءة العمليات، وسرعة اتخاذ القرار.
- التعرف على المعوقات: يحدد المشكلات والثغرات التنظيمية والثقافية التي تعيق تبني الهياكل الرشيدة (Agile Structures) وتحقيق المرونة الإدارية.

أدوات جمع البيانات:

- الاستبيانات: لتقييم آراء الموظفين حول وضوح المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات، وتأثير ذلك على رضاهم الوظيفي وأداء عملهم.
- المقابلات الشخصية: مع القيادات الإدارية لتحديد معوقات تطبيق الهياكل الرشيدة واستراتيجيات تحسين الفعالية المؤسسية.
- تحليل الوثائق الرسمية: مثل الهيكل التنظيمي المعتمد، وسياسات تفويض الصلاحيات، ومصفوفات المسؤوليات، لتحديد مدى الالتزام بالممارسات الإدارية المثلى.

أسلوب التحليل:

- استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل بيانات الاستبيانات.
- توظيف تحليل SWOT و RACI لتقييم الهياكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات بدقة.
- صياغة مؤشرات الأداء المؤسسي وربطها بمستوى وضوح المسؤوليات وفعالية إدارة الموارد البشرية.

تهدف الدراسة إلى جمع بيانات دقيقة وموثوقة حول تأثير الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات على فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، وسيتم الاعتماد على الأدوات التالية عند تنفيذ البحث:

1. الاستبيانات:

- ستصمم لقياس آراء الموظفين حول وضوح الهياكل التنظيمية، وتوزيع الصلاحيات، ومستوى المساءلة، ومدى تأثير ذلك على الأداء الفردي والجماعي.
- تساعد في تقييم العلاقة بين وضوح المسؤوليات ورضا الموظفين والالتزام المؤسسي.

2. المقابلات الشخصية:

- ستُجرى مع مدراء وقيادات الموارد البشرية لجمع رؤى معمقة حول التطبيق الفعلي للهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات، والتحديات والمعوقات التي تواجه تبني الهياكل الرشيدة.
- تتيح استكشاف تجارب قيادية وأمثلة عملية تدعم تحليل النتائج عند تنفيذ البحث.

3. الأدوات الإحصائية:

- ستستخدم لتحليل بيانات الاستبيانات واختبار الفروض البحثية.
- تشمل الأساليب الوصفية والإحصاءات الاستنتاجية لقياس العلاقة بين المتغيرات، مثل مستوى تفويض الصلاحيات، ووضوح المسؤوليات، وفعالية إدارة الموارد البشرية.
- تساهم في استخراج مؤشرات الأداء وقياس أثر الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات على النتائج التشغيلية للمؤسسات.

حدود الدراسة:

الحدود	الشرح
الزماني	ستقتصر الدراسة على الفترة الزمنية من عام 2024 إلى 2026م، بهدف التركيز على واقع الهياكل التنظيمية وإدارة الصلاحيات خلال هذه الفترة.
الجغرافي	ستركز الدراسة على المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، مع مراعاة تنوع الأحجام والأنشطة لضمان تمثيل شامل للواقع المؤسسي.
الموضوعي	سيتم التركيز على الهيكل التنظيمي وإدارة الصلاحيات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، دون الخوض في جوانب أخرى مثل استراتيجية النمو، التسويق، أو العمليات التشغيلية الأخرى.

المراجع:

- Armstrong, M. (2024). *Strategic Human Resource Management* (PDF). nscpolteksby.ac.id .1
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and .2
.performance*. Harvard Business School Press
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2015). *The workforce scorecard: Managing human .3
.capital to execute strategy*. Harvard Business Review Press
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave .4
.Macmillan
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and performance: still searching for some .5
.answers. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–13
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2020). An aspirational framework for strategic human .6
.resource management. *Academy of Management Annals*, 14(1), 1–56
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2019). *Human resource management: Contemporary issues, challenges, .7
.and opportunities*. Routledge
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2018). *Human resource management at work* (6th ed.). .8
.CIPD/Kogan Page
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource .9
.Management* (8th ed.). McGraw-Hill
- Pfeffer, J. (2018). *Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some .10
.Paradoxes Explained*. In The Academy of Management Annals
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2019). *HR from the Outside In: Six .11
.Competencies for the Future of Human Resources* (2nd ed.). McGraw-Hill
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2018). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating .12
. *multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series
- Zafar, S. (2022). Impact of organizational structure on employee performance: A comparative .13
. *study. *International Journal of Management Studies

14. الراشدي، أ. م. (2021). *الهيكل التنظيمي وعلاقته بأداء الموظف*. مجلة الإدارة والتنمية.
15. القحطاني، ف. س. (2022). *أثر توزيع الصلاحيات على الأداء المؤسسي*. مجلة الموارد البشرية السعودية.
16. السبيعي، ه. ع. (2020). *تحليل SWOT وأثره في تحسين الأداء المؤسسي*. مجلة الإدارة.
17. المرشدي، ن. ع. (2019). *إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية*. دار الفكر العربي.
18. المنصور، ع. ط. (2023). *الحوكمة التنظيمية وارتباطها بإدارة الموارد البشرية*. مجلة بحوث الإدارة.
19. الكندري، س. م. (2021). *تحديات تنفيذ الهياكل الرشيقة في المؤسسات الحكومية*. مجلة العلوم الإدارية.
20. العنزي، م. ف. (2018). *العلاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي*. مجلة إدارة الأعمال.
21. العتيبي، ع. ن. (2022). *أثر الرقابة التنظيمية على فعالية الأداء الوظيفي*. مجلة العلوم الإدارية الحديثة.
22. عبد الله، ب. ي. (2023). *الهيكل التنظيمي في المؤسسات السعودية: دراسة تحليلية*. مجلة الإدارة السعودية.
23. مجرشي، ط. ح. (2019). *مفاهيم الحوكمة وتوزيع الصلاحيات في القطاع العام*. منشورات الكلية.