

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة



عنوان البحث

الهيكل التنظيمية في الشركات

شركات المحاماة تطبيقا

إعداد الطالب/ عبدالله بن أحمد الطويان

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تُعدُّ شركات المحاماة كيانات مؤسساتية تقع عند تقاطع مهنةٍ راسخةٍ بقواعدٍ 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.

فالهيكل التنظيمي ليس مجرد خريطةٍ إدارية تُبيّن 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 لتحدياتٍ 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 المكاتب 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 البنيوية 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 ميداني يُمكن من معرفة واقع الممارسة في مكاتب 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.

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 مكاتب 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 شراكات 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 آنٍ 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 مكاتب المحاماة نحو نمطٍ هيكلي معياري، بل تترك الأمر لاجتهاد الشركاء، ما يفتح الباب لتنوعٍ واسعٍ 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 مكاتب المحاماة نقلاً آلياً 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 مكاتب 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 آنٍ واحد. كما تتجلى المشكلة في قصور الأدبيات المحلية عن تناول هذا الجانب من منظورٍ 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 إطارٍ تنظيميٍّ تكامليٍّ يُوازن بين مقتضيات الإدارة الحديثة وخصوصية الممارسة القانونية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول جانباً حيويًا من جوانب التنظيم المهني في قطاعٍ يمثل أحد أعمدة العدالة في الدولة الحديثة، وهو قطاع المحاماة. 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 للهيكل التنظيمية في الشركات الصناعية أو التجارية، لكنها نادرًا ما تتناول المؤسسات المهنية التي تعتمد على المعرفة والخبرة أكثر من رأس المال المادي.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتُسهّم في إعادة بناء الإطار النظري للهيكل 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.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية والمهنية:

من الناحية العملية، تمثل نتائج هذه الدراسة مرجعًا إرشاديًا لصناع القرار في مكاتب المحاماة، إذ يمكن أن تُعينهم على إعادة هيكلة مؤسساتهم على نحوٍ أكثر كفاءة وشفافية. فالهيكل التنظيمية الواضحة تُحدّد بجلاء خطوط السلطة والمسؤولية، وتُقلّل من النزاعات الداخلية، وتُسهّم في ضبط الأداء وتحسين جودة الخدمة القانونية. كما تُسهّم 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 أسس 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 مكاتب 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 تنظيمي في تحقيق العدالة وسيادة القانون. إن وجود هياكل تنظيمية واضحة داخل مكاتب 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، وتربط بين الفكر الإداري والممارسة القانونية في نسيجٍ واحدٍ يثري الجانبين معاً.

أهداف الدراسة:

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

الهدف العام:

تحديد الإطار التنظيمي الأمثل لتصميم الهياكل الإدارية في شركات الحمامة، بما يحقق الكفاءة المؤسسية، ويعزز الحوكمة المهنية، ويرفع من جودة الأداء القانوني والإداري داخل هذه الشركات.

الأهداف الخاصة:

١. تحليل واقع الهياكل التنظيمية المعمول بها في شركات الحمامة 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 الحمامة، 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 الحمامة، 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 الحمامة 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. مقارنة الهياكل التنظيمية المحلية ببعض النماذج التنظيمية العالمية في مكاتب الحمامة الكبرى، لاستخلاص أفضل الممارسات الممكنة وتكييفها مع البيئة السعودية.
 - مبرر الهدف: الاستفادة من التجارب الدولية في تطوير نموذج وطني متوازن بين الخصوصية المهنية والمعايير العالمية.

٦. اقتراح نموذج تنظيمي تكاملي لشركات المحاماة يراعي طبيعة العمل القانوني واحتياجات الإدارة الحديثة،
ويُسهم 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
للمكاتب 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 وفَعّال 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 المكاتب القانونية، يُسهم في تطوير أدائها المؤسسي، ويرسّخ أسس الإدارة المهنية الرشيدة التي تتسق مع
خصوصية العمل القانوني ومعايير الحوكمة الحديثة.

تساؤلات الدراسة

التساؤلات البحثية بمثابة البوصلة التي تُوجّه مسار الدراسة وتحدّد أبعادها ومجالاتها، فهي تُترجم مشكلة البحث إلى صيغةٍ استكشافيةٍ 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 واقترح 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؟
- يهدف 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 يُسهم 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 النماذج التنظيمية العالمية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير هياكل شركات المحاماة المحلية؟

- ما أبرز الممارسات التنظيمية في مكاتب المحاماة الكبرى في الدول المتقدمة؟
 - كيف نجحت تلك المكاتب في التوفيق بين الاستقلال المهني والإدارة المؤسسية؟
 - وما حدود إمكانية تكييف هذه النماذج مع البيئة القانونية والمهنية السعودية؟
- يفتح هذا التساؤل أفقًا مقارنًا يساعد على استلهام تجارب ناجحة وتطوير نموذج وطني متكامل.

٦. 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 المكاتب 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 لتصميم 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.

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، يساهم 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 لمكاتب 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.

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 عبدالوهاب: "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 عبدالرحيم عاطف: "الهيكل التنظيمي للمنظمة"

تمحورت هذه الدراسة حول العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث يّين 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 الحمامة، 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 متكاملًا 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 الحمامة.

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.

يتضح 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تمثل الهياكل التنظيمية في أي مؤسسة الإطار البنيوي الذي تنتظم في ظله العلاقات الإدارية، وتتحدد فيه خطوط السلطة والمسؤولية، وتتشكل 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 مكاتب 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.

ثالثاً: 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.

رابعاً: 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 نظاماً إدارياً وقانونياً متكاملًا يتفاعل مع القضاء، العملاء، والهيئات التنظيمية.
- قيمتها التحليلية: تمكن الباحث من فهم كيف تؤثر بيئة العمل القانونية والتنظيمية على تصميم الهيكل الداخلي والعكس.

خامساً: 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 قالباً جامداً 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: تفسّر سبب اختلاف الهياكل بين المكاتب 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 للهياكل التنظيمية أن تجمع بين الانضباط المؤسسي والمرونة المهنية، بما يحقق الكفاءة الإدارية ويحافظ على جوهر المهنة القانونية واستقلالها.

المنهجية وطرق البحث:

تقوم منهجية هذه الدراسة على الجمع بين التحليل النظري والتحقيق الميداني التطبيقي، 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 الدراسة وعينتها

يتحدد مجتمع الدراسة في شركات ومكاتب الحمامة السعودية المرخصة من وزارة العدل، مع التركيز على المكاتب التي تتخذ شكل الشركة المهنية أو التي تضم أكثر من شريك ومحامٍ واحد.

أما العينة المقترحة، فستكون عينة قصدية تشمل مجموعة مختارة من شركات المحاماة 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.
- مقابلات شبه منظمة مع الشركاء والمديرين التنفيذيين في شركات المحاماة.

٢. المصادر الثانوية:

- الكتب والمراجع المتخصصة في الإدارة التنظيمية والمهنية.
- الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالهيكل التنظيمية أو بإدارة مكاتب المحاماة.
- الأنظمة واللوائح السعودية المنظمة للمهن القانونية، وخاصة نظام المحاماة ولائحة الشركات المهنية.

خامساً: طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل المتوسطات والانحراف المعياري والتكرارات) لتحليل الاستجابات الكمية، إلى جانب التحليل الموضوعي الكيفي للمقابلات والملاحظات الميدانية. 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 الرئيسية 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 والمقابلة 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.

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 الحمامة: 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.
- وسيصاغ نموذج الاستبانة بأسلوب علمي يضمن وضوح الأسئلة ودقتها، على أن تُقاس الإجابات وفق مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس درجة الموافقة أو الرفض على العبارات الواردة.

ثانيًا: المقابلات شبه المنظمة :

تُعدُّ المقابلات أداة نوعية مهمة لاستكشاف الجوانب العميقة التي قد لا تكشفها البيانات الكمية. وستُوجَّه هذه المقابلات إلى عدد من الشركاء والمديرين الإداريين في شركات الحمامة السعودية، بهدف:

- فهم فلسفة الإدارة الداخلية لدى الشركاء.
- الكشف عن الأسباب الحقيقية وراء اختيار نمط معين من الهياكل التنظيمية.
- رصد المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجههم في الواقع العملي.
- مناقشة رؤيتهم حول سبل تطوير النظم الإدارية داخل شركات الحمامة.

وستتبع المقابلات أسلوبًا شبه منظم يسمح بطرح أسئلة محددة مع منح الحرية للمستجيب في التوسع في الإجابة بما يثري التحليل الكيفي.

ثالثًا: 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.

رابعًا: الملاحظة المباشرة :

تُستخدم هذه الأداة بصورة محدودة، وخصوصًا في المكاتب التي تسمح للباحث بمراقبة بيئة العمل التنظيمية عن قرب.

وتركّز الملاحظة على رصد:

- كيفية توزيع الأعمال اليومية بين المحامين.
- أساليب التواصل الإداري.
- مظاهر القيادة واتخاذ القرار.
- مدى الالتزام بالسلسلة الإداري أو تجاوزه في الممارسة العملية.

وتُسهم هذه الملاحظات في تأكيد مصداقية البيانات المستخلصة من الاستبانات والمقابلات، وتمنح الباحث رؤية واقعية مكملّة للتحليل النظري.

خامسًا: 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 وصلاحياتها للتطبيق العملي.

حدود الدراسة :

تُعدّ الحدود عنصرًا أساسًا في تحديد مجال الدراسة وضبطها المهني، إذ تساعد على تركيز الجهد البحثي ضمن نطاق محدد، وتمنع التشتت في تناول الظاهرة موضوع البحث. وانطلاقًا 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 تنظيبي، 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 تفاصيل الجوانب المالية أو التسويقية إلا بقدر ارتباطها بالتنظيم الإداري.

ثانيًا: الحدود المكانية:

يقتصر المجال المكاني للدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسة الثلاث: الرياض، جدة، والدمام، نظرًا 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 مكاتب المحامين الأفراد الذين لا يتخذون شكل الشركة المهنية.

ثالثًا: الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الممتدة بين عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢٥، وهي مرحلة شهدت تحولات تنظيمية وتشريعية مهمة في بيئة الأعمال المهنية بالمملكة، خاصة بعد صدور نظام الشركات المهنية الجديد وما تبعه من تطور في نماذج الشراكات القانونية. وتُعد هذه المرحلة زمنًا ملائمًا لرصد أثر تلك التحولات على بنية شركات المحاماة وتطور أنماطها التنظيمية.

رابعًا: 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 والمقابلات 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 ميدانٍ 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.

المراجع:

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. Mintzberg, Henry (2013). **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. New York: Prentice Hall.
٨. Galbraith, Jay R. (2014). **Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels**. San Francisco: Jossey-Bass.
٩. Scott, W. Richard (2015). **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**. London: Routledge.
١٠. Malone, Thomas (2020). **The Future of Work: How Organizational Structures Are Transforming in the Knowledge Economy**. Oxford: Oxford University Press.
١١. Lowendahl, Bente (2016). **Strategic Management of Professional Service Firms**. London: Thomson Learning.
١٢. Maister, David H. (2010). **Managing the Professional Service Firm**. Boston: Harvard Business School Press.
١٣. Empson, Laura (2017). **Leading Professionals: Power, Politics, and Prima Donnas**. Oxford: Oxford University Press.
١٤. Greenwood, Royston; Hinings, Christopher R. (2003). **Organizational Design and Change in Professional Service Firms**. Cambridge: Cambridge University Press.