

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي وأهميته في إدارة المؤسسات الحديثة

أسم الطالب
محمد أحمد الحبشي

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	13
1.10. مخطط المشروع المقترح	15
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	8
2.1. المقدمة:	19
2.2. المتغير المستقل	20
2.3. المتغير التابع	21
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21
2.5. الخاتمة	24
قائمة المراجع	26

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يُعد الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تنظيم أعمالها وتوزيع مسؤولياتها وصلاحياتها بين مختلف المستويات الإدارية. ويُعرف التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي بأنه الترتيب الإداري الذي يحدد مواقع الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وفق مستويات متدرجة من السلطة والمسؤولية، بما يضمن وضوح العلاقات التنظيمية وسهولة إدارة الأعمال.

ومع التوسع المستمر في حجم المؤسسات وتزايد تعقيد أنشطتها، أصبحت الحاجة إلى وجود تسلسل هرمي واضح أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذ يساعد على تنظيم تدفق المعلومات والقرارات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويمنع تضارب الصلاحيات أو تداخل المسؤوليات، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتكمن مشكلة البحث في مدى أهمية الالتزام بالتسلسل الهرمي داخل المؤسسات الحديثة، ودوره في تنظيم الاتصالات الإدارية وتحقيق الانضباط الوظيفي، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والتقنية التي قد تؤثر في أنماط التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة.

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي، وبيان أهميته في إدارة المؤسسات الحديثة، واستعراض دوره في تعزيز فعالية الاتصال الإداري، وتوضيح أثر الالتزام به على تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وتتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع ذاته بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، حيث إن فهم طبيعة التسلسل الهرمي والالتزام به يساهم في بناء بيئة عمل منظمة، ويعزز وضوح المسؤوليات والصلاحيات، ويساعد المؤسسات على مواجهة التحديات الإدارية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية الكبيرة للتسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي بوصفه أداة لتنظيم العلاقات الإدارية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسات، إلا أن العديد من المؤسسات الحديثة تواجه تحديات تتعلق بمدى الالتزام بهذا التسلسل وآثاره على كفاءة العمل الإداري. وقد أدى التطور في وسائل الاتصال وأساليب الإدارة الحديثة إلى ظهور تساؤلات حول أهمية المحافظة على التسلسل الهرمي التقليدي ودوره في تحقيق الانضباط التنظيمي وفعالية اتخاذ القرارات. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أهمية التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي ودوره في إدارة المؤسسات الحديثة، ومدى تأثير الالتزام به على تحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- الحاجة إلى توضيح مفهوم التسلسل الهرمي وعلاقته بالهيكل التنظيمي بصورة أكثر شمولاً
- وجود تباين في الآراء حول مدى ملاءمة التسلسل الهرمي التقليدي للمؤسسات الحديثة
- الحاجة إلى إبراز الأبعاد النظرية التي تفسر دور التسلسل الهرمي في تنظيم الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ملاحظة تجاوز بعض الموظفين للمستويات الإدارية المباشرة عند التواصل أو رفع الطلبات
- حدوث تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات نتيجة عدم الالتزام بالتسلسل التنظيمي
- تأثير كفاءة العمل وسرعة إنجاز المهام عند ضعف وضوح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة
- الحاجة إلى معرفة أثر الالتزام بالتسلسل الهرمي على الانضباط الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة

سؤال البحث الرئيسي :

ما أهمية التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي في إدارة المؤسسات الحديثة، وما أثر الالتزام به على كفاءة الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمي ؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي باعتباره أحد الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تنظيم أعمالها وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة. ويؤدي الالتزام بهذا التسلسل دورًا مهمًا في تعزيز كفاءة الاتصال الإداري، وتحقيق الانضباط التنظيمي، وضمان وضوح العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة. كما تكتسب الدراسة أهميتها من الحاجة إلى فهم أثر التسلسل الهرمي على فعالية الأداء الإداري وقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهو ما يجعل هذا الموضوع ذا أهمية نظرية وعملية على حد سواء

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم في هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بمفهوم التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي وأهميته في إدارة المؤسسات الحديثة، كما تساعد على توضيح العلاقة بين التسلسل الإداري وكفاءة الأداء التنظيمي. كذلك تقدم إطارًا نظريًا يبرز دور التسلسل الهرمي في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتنظيم الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات، مما يجعلها مرجعًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالإدارة والتنظيم

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في إبراز أهمية الالتزام بالتسلسل الهرمي داخل المؤسسات ودوره في تعزيز الانضباط الإداري وتحسين سير العمل. كما تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية والعاملين على فهم آثار الالتزام أو عدم الالتزام بالتسلسل التنظيمي على الأداء المؤسسي، وتدعم متخذي القرار في تطوير الإجراءات التنظيمية التي تسهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية بصورة أكثر فاعلي

1.4. أسئلة الدراسة

- ما المقصود بالتسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي في المؤسسات الحديثة؟
- ما أهم العناصر والمستويات الإدارية التي يتكون منها التسلسل الهرمي التنظيمي؟
- كيف يساهم التسلسل الهرمي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات؟
- ما أثر التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء الإداري؟
- ما التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة عند تطبيق التسلسل الهرمي التنظيمي؟

1.5. أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي.
- توضيح مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات.
- دراسة أهمية التسلسل الهرمي في تنظيم الأعمال الإدارية.
- بيان أثر التسلسل الهرمي على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات.
- التعرف على التحديات المرتبطة بتطبيق التسلسل الهرمي في المؤسسات الحديثة.

1.6. فرضيات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين التسلسل الهرمي داخل المؤسسات ومستوى الأداء التنظيمي والإداري. وتُعد الفرضيات من العناصر الأساسية في البحث العلمي؛ لأنها تساعد الباحث على توجيه الدراسة نحو اختبار العلاقات المحتملة بين المتغيرات المختلفة والوصول إلى نتائج علمية مبنية على التحليل والاستنتاج.

الفرضية الأولى

يوجد تأثير إيجابي للتسلسل الهرمي الواضح على كفاءة الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

تنطلق هذه الفرضية من أن وضوح المستويات الإدارية وتحديد السلطات والمسؤوليات يؤديان إلى تحسين سير العمل وتقليل حالات الارتباك الإداري. فكلما كان الموظفون على دراية بمواقعهم التنظيمية وبالجهات التي يتبعون لها، أصبح تنفيذ المهام أكثر دقة وانتظامًا. كما يساعد وضوح التسلسل الهرمي على تسهيل الرقابة الإدارية ومتابعة الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

الفرضية الثانية

يساهم التسلسل الهرمي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

تستند هذه الفرضية إلى أن وجود مستويات إدارية محددة يسمح بمرور المعلومات والتقارير عبر قنوات رسمية منظمة، مما يساعد متخذي القرار على الحصول على البيانات اللازمة بصورة أكثر دقة. كما يتيح التسلسل الهرمي توزيع المسؤوليات المتعلقة بالقرارات وفقًا للمستويات الإدارية المختلفة، بحيث يتم اتخاذ القرارات التشغيلية في المستويات الأدنى، بينما تختص الإدارة العليا بالقرارات الاستراتيجية طويلة المدى.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة بين وضوح التسلسل الهرمي ومستوى الانضباط الوظيفي لدى العاملين.

يفترض أن الموظفين يكونون أكثر التزامًا بالقوانين واللوائح عندما تكون الصلاحيات والمسؤوليات واضحة. فمعرفة الموظف للجهة المشرفة عليه وآليات المتابعة والتقييم تجعله أكثر حرصًا على أداء واجباته بالشكل المطلوب. كما أن وضوح الهيكل الإداري يقلل من احتمالية حدوث النزاعات الناتجة عن تداخل الاختصاصات أو تضارب الأوامر والتعليمات.

الفرضية الرابعة

يساعد التسلسل الهرمي على تعزيز المساءلة والرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

ترتكز هذه الفرضية على أن تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات بشكل واضح يسهل عملية محاسبة الأفراد والإدارات المختلفة عن نتائج أعمالهم. فعندما تكون المهام محددة لكل مستوى إداري، يصبح من السهل تحديد مصادر النجاح أو أسباب القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وتعد المساءلة عنصراً مهماً في تحقيق الشفافية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

الفرضية الخامسة

قد يؤدي التوسع في عدد المستويات الإدارية إلى بطء عملية اتخاذ القرار.

على الرغم من المزايا العديدة للتسلسل الهرمي، تفترض هذه الدراسة أن زيادة عدد المستويات الإدارية بشكل مبالغ فيه قد تؤدي إلى بعض الآثار السلبية. فكلما زادت حلقات الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين، استغرقت المعلومات وقتاً أطول للوصول إلى الجهة المختصة، وقد تتأخر الموافقات والإجراءات نتيجة مرورها عبر عدة مستويات تنظيمية. ولذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق التوازن بين التنظيم الإداري والكفاءة التشغيلية.

الفرضية السادسة

يساهم التواصل الفعال بين المستويات الإدارية في زيادة فعالية التسلسل الهرمي.

تفترض الدراسة أن نجاح التسلسل الهرمي لا يعتمد فقط على وجود هيكل تنظيمي رسمي، بل يتطلب أيضاً وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة بين مختلف المستويات الإدارية. فالتواصل الجيد يساعد على نقل التعليمات والمعلومات بسرعة ودقة، ويحد من سوء الفهم والأخطاء الإدارية، كما يعزز التعاون بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

الفرضية السابعة

يؤثر نمط القيادة الإدارية في مدى نجاح تطبيق التسلسل الهرمي داخل المؤسسة.

ترى هذه الفرضية أن الهيكل التنظيمي وحده لا يكفي لتحقيق النجاح، بل إن أسلوب القيادة يلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز فعالية التسلسل الهرمي. فالقادة الذين يشجعون المشاركة والتواصل ويمنحون العاملين الثقة والدعم يحققون نتائج أفضل مقارنة بالقيادات التي تعتمد على المركزية المفرطة. وبالتالي فإن العلاقة بين التسلسل الهرمي والأداء المؤسسي قد تتأثر بطبيعة القيادة المتبعة داخل المنظمة.

الفرضية الثامنة

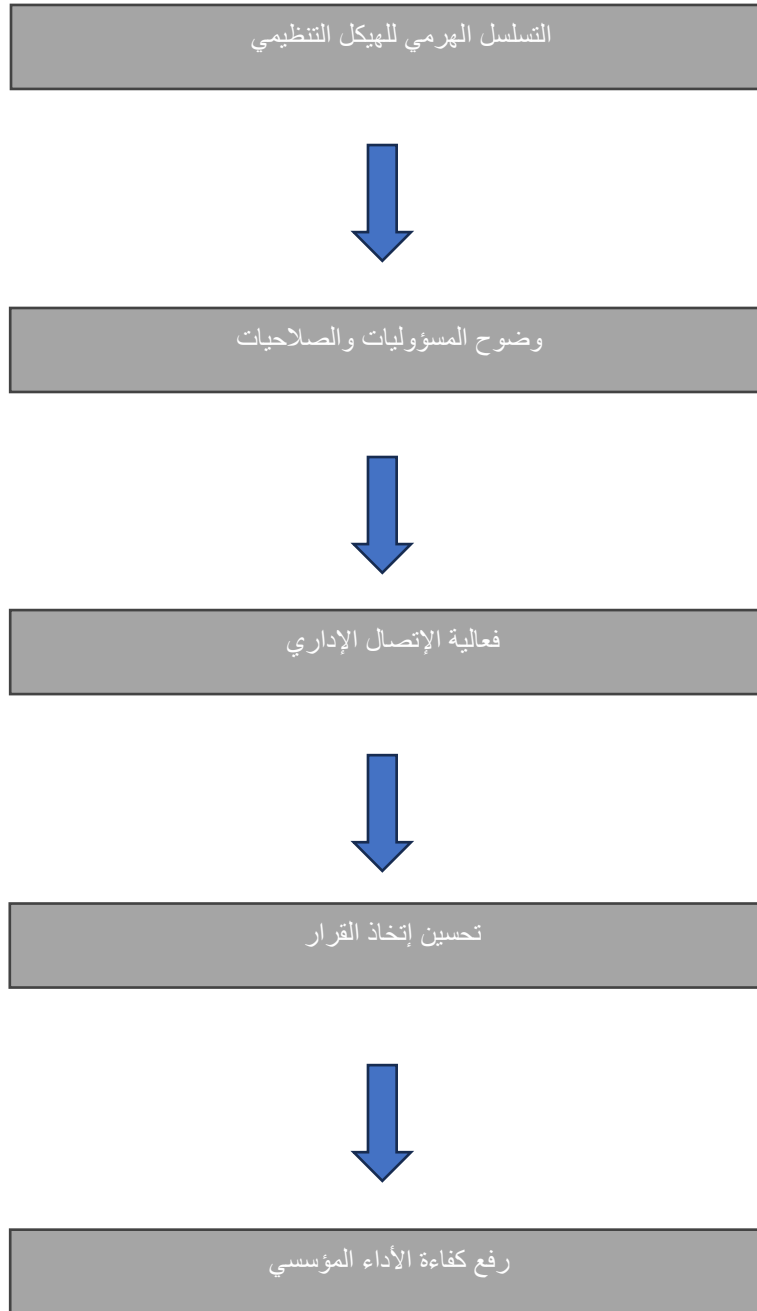
يسهم استخدام التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة التسلسل الهرمي داخل المؤسسات.

تفترض الدراسة أن الأنظمة الإلكترونية وتقنيات الاتصال الحديثة تساعد على تقليل بعض المشكلات المرتبطة بالتسلسل الهرمي التقليدي، مثل بطء انتقال المعلومات وتأخر اتخاذ القرارات. فمن خلال أنظمة إدارة الموارد البشرية والمنصات الرقمية وبرامج المتابعة الإلكترونية، يمكن تسريع الإجراءات وتحسين التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يرفع من كفاءة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات.

خلاصة فرضيات الدراسة

بناءً على الفرضيات السابقة، تفترض الدراسة أن التسلسل الهرمي يمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات وتنظيم أعمالها، وأن تأثيره يختلف تبعًا لعدة عوامل مثل وضوح الهيكل التنظيمي، وكفاءة الاتصال الإداري، ونمط القيادة، ومستوى استخدام التكنولوجيا. ومن خلال اختبار هذه الفرضيات يمكن الوصول إلى فهم أعمق للدور الذي يؤديه التسلسل الهرمي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تتناول التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي وأهميته في إدارة المؤسسات الحديثة. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بصورة علمية، من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمية ومستوياتها الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

كما يعتمد البحث على جمع البيانات من **المصادر الثانوية** المتمثلة في الكتب العلمية والدوريات المحكمة والأبحاث والدراسات السابقة والتقارير الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف بناء إطار نظري متكامل يوضح مفهوم التسلسل الهرمي التنظيمي وأهميته ومزاياه وتحدياته.

وفي الجانب التطبيقي، يمكن الاستعانة بـ **استبانة** توزع على عينة من الموظفين والإداريين في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة، بهدف قياس آرائهم حول دور التسلسل الهرمي التنظيمي في تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين الاتصال الإداري، ودعم اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها وربطها بأهداف البحث وفرضياته، وصولاً إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين كفاءة الإدارة في المؤسسات الحديثة.

أدوات البحث

- المراجع العلمية والكتب المتخصصة.
- الدراسات والأبحاث السابقة.
- الاستبانة (في حال إجراء دراسة ميدانية).
- تحليل البيانات والنتائج الإحصائية.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة، بينما تمثل عينة البحث مجموعة من الموظفين والإداريين يتم اختيارهم بطريقة مناسبة للحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي وأثره في الأداء المؤسسي.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية جانباً مهماً لفهم كيفية تطبيق التسلسل الهرمي داخل المؤسسات على أرض الواقع، حيث لا يقتصر مفهوم التسلسل الهرمي على كونه هيكلًا تنظيميًا مرسومًا في المخططات الإدارية، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، وسير العمل اليومي بين الموظفين والإدارات المختلفة. ومن خلال ملاحظة عدد من المؤسسات العامة والخاصة، يتبين أن وجود تسلسل هرمي واضح يسهم في تنظيم العمل وتقليل الازدواجية في المهام، إذ يعرف كل موظف موقعه الوظيفي والمسؤوليات الموكلة إليه والجهة التي يتبع لها إداريًا.

أظهرت الملاحظات الميدانية أن المؤسسات التي تتمتع بهيكل تنظيمي واضح تكون أكثر قدرة على تحقيق الانضباط الإداري مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من غموض في توزيع السلطات والصلاحيات. فعندما تكون خطوط الاتصال الرسمية محددة، يصبح انتقال المعلومات أكثر تنظيمًا، كما يسهل على الإدارة متابعة الأداء وتقييم الموظفين وفق معايير واضحة. ويساعد ذلك أيضًا في الحد من النزاعات الوظيفية التي قد تنشأ نتيجة تداخل الاختصاصات أو عدم وضوح المسؤوليات.

ومن خلال متابعة آراء بعض العاملين في بيئات عمل مختلفة، تبين أن التسلسل الهرمي يوفر شعورًا بالاستقرار التنظيمي، حيث يدرك الموظفون الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما يساعد الموظفين الجدد على الاندماج بسرعة داخل المؤسسة من خلال التعرف على القنوات الرسمية للتواصل وطلب المساعدة أو رفع المقترحات. ويعد هذا الأمر مهمًا بشكل خاص في المؤسسات الكبيرة التي تضم أعدادًا كبيرة من الموظفين والأقسام.

كما لوحظ أن فعالية التسلسل الهرمي تعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة. ففي المؤسسات التي تعتمد على التواصل المفتوح والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، يحقق التسلسل الهرمي نتائج إيجابية من حيث سرعة الإنجاز ووضوح المسؤوليات. أما في المؤسسات التي تنسم بالمركزية المفرطة، فقد يؤدي تعدد المستويات الإدارية إلى بطء اتخاذ القرار وتأخر تنفيذ بعض الإجراءات بسبب الحاجة إلى الحصول على موافقات متتالية من عدة مستويات إدارية.

وتشير نتائج الدراسات الإدارية الحديثة إلى أن المؤسسات الناجحة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الحفاظ على التسلسل الهرمي اللازم لتنظيم العمل وبين منح الموظفين قدرًا مناسبًا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية. ويؤدي هذا التوازن إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء العام، كما يعزز من شعور العاملين بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

وفي البيئة العملية المعاصرة، أصبح استخدام التقنيات الرقمية وأنظمة الإدارة الإلكترونية عاملاً مهماً في تطوير فعالية التسلسل الهرمي. فقد ساهمت هذه الأنظمة في تسريع تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وتقليل الوقت اللازم لاعتماد المعاملات واتخاذ القرارات. كما أتاحت للإدارات العليا متابعة الأداء بشكل مباشر والحصول على تقارير فورية تساعد في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة.

ومن الجوانب التي ظهرت خلال الدراسة الميدانية أن التسلسل الهرمي يساهم في تعزيز المساءلة الإدارية، حيث يمكن تحديد المسؤول عن كل مهمة أو قرار بشكل واضح. ويعد ذلك عنصراً أساسياً في رفع مستوى الشفافية وتحسين جودة العمل، لأن وضوح المسؤوليات يساعد على تقييم الأداء ومعالجة أوجه القصور بشكل أكثر دقة وموضوعية.

وفي المقابل، كشفت الدراسة أن بعض المؤسسات قد تواجه تحديات مرتبطة بالتسلسل الهرمي، مثل بطء الاستجابة للمتغيرات المفاجئة أو ضعف التواصل بين الإدارة العليا والموظفين في المستويات الدنيا. ولذلك تلجأ العديد من المؤسسات الحديثة إلى تطبيق أساليب إدارية داعمة مثل فرق العمل المشتركة والاجتماعات الدورية وقنوات التواصل المباشر، بهدف المحافظة على مزايا التسلسل الهرمي مع الحد من سلبياته المحتملة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التسلسل الهرمي ما زال يمثل أحد الركائز الأساسية في بناء المؤسسات وتنظيم أعمالها، إلا أن نجاحه يعتمد على مرونة التطبيق ووضوح الصلاحيات وكفاءة قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية. فكلما استطاعت المؤسسة تحقيق التوازن بين التنظيم الرسمي والتواصل الفعال، زادت قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها واستدامة نجاحها في بيئة العمل المتغيرة

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- فرضيات البحث
- حدود البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

- تعريف الهيكل التنظيمي
- خصائص الهيكل التنظيمي
- أنواع الهياكل التنظيمية

المبحث الثاني: التسلسل الهرمي التنظيمي

- مفهوم التسلسل الهرمي
- مستويات الإدارة
- مزايا التسلسل الهرمي
- عيوب التسلسل الهرمي

المبحث الثالث: أهمية التسلسل الهرمي في المؤسسات الحديثة

- تحسين اتخاذ القرار
- تعزيز الرقابة والإشراف
- رفع كفاءة الأداء
- تحسين الاتصال الإداري

الفصل الثالث: الدراسة الميداني

- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة
- تحليل النتائج
- مناقشة النتائج

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- النتائج
- التوصيات
- المقترحات

جدول المحتويات

1. المقدمة
2. مشكلة البحث
3. أسئلة البحث
4. أهداف البحث
5. أهمية البحث
6. فرضيات البحث
7. الإطار النظري
8. مفهوم الهيكل التنظيمي
9. التسلسل الهرمي التنظيمي
10. أهمية التسلسل الهرمي في المؤسسات الحديثة
11. الدراسة الميدانية
12. تحليل النتائج
13. النتائج والتوصيات
14. الخاتمة
15. المراجع

• الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد استعراض الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يتيح للباحث تكوين فهم شامل لما توصلت إليه البحوث السابقة حول موضوع الدراسة، كما يساعد في تحديد الفجوات البحثية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات المختلفة. ويسهم هذا الفصل في بناء الأساس النظري الذي يعتمد عليه الباحث في تفسير نتائج الدراسة الحالية، بالإضافة إلى دعم الإطار المفاهيمي للبحث وإبراز أهمية المتغيرات المدروسة والعلاقة فيما بينها.

ويحظى موضوع التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا لارتباطه المباشر بكفاءة المؤسسات في توزيع السلطات والمسؤوليات، وتنظيم خطوط الاتصال، وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات الإدارية المختلفة. ويُنظر إلى الهيكل التنظيمي باعتباره أحد العناصر الأساسية التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يساعد على تنظيم العمل، وتنسيق الجهود، وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

وفي المقابل، أصبحت إدارة المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة تتمثل في سرعة التغيرات الاقتصادية والتقنية، وارتفاع مستوى المنافسة، وتزايد توقعات العملاء، الأمر الذي فرض على المؤسسات إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وأساليب إدارتها بما يحقق قدرًا أكبر من المرونة والكفاءة. ولم يعد نجاح المؤسسة يعتمد فقط على امتلاك الموارد، وإنما أصبح مرتبطًا بقدرتها على تصميم هيكل تنظيمي يدعم سرعة اتخاذ القرار، ويُحسن تدفق المعلومات، ويشجع على التعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن الهيكل التنظيمي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي والابتكار والاستجابة للتغيرات البيئية.

وقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين التسلسل الهرمي والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء المؤسسي، والرضا الوظيفي، والكفاءة الإدارية، وجودة اتخاذ القرار، والاتصال التنظيمي، والابتكار. وبينت بعض الدراسات أن وجود هيكل هرمي واضح يسهم في تعزيز الانضباط وتحديد المسؤوليات وتقليل ازدواجية العمل، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن زيادة عدد المستويات الإدارية قد تؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وارتفاع مستوى البيروقراطية وضعف تدفق المعلومات، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات سريعة التغير. ولذلك أصبح الاتجاه الحديث في الإدارة يركز على تحقيق التوازن بين وضوح التسلسل الهرمي وبين المرونة التنظيمية بما يضمن تحقيق أفضل مستويات الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من خلال تقسيمها إلى محورين رئيسيين، يتمثل الأول في الدراسات التي تناولت **المتغير المستقل** وهو **التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي**، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات المرتبطة **بالمتغير التابع** والمتمثل في **إدارة المؤسسات الحديثة**، ثم مناقشة العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، بما يسهم في بناء أساس علمي راسخ للدراسة الحالية، وتوضيح موقعها بين الدراسات السابقة، وإبراز الإضافة العلمية التي تسعى إلى تقديمها

2.2. المتغير المستقل : التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي

حظي التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، نظراً لدوره في تنظيم العلاقات الإدارية وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسات. وقد تناولت العديد من الدراسات أثر هذا المتغير في تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير عملية اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

الدراسة الأولى : أشار (Mintzberg 1979) في كتابه *The Structuring of Organizations* إلى أن الهيكل الهرمي يسهم في تحقيق الوضوح التنظيمي من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، مما يقلل من تضارب الاختصاصات ويزيد من كفاءة التنسيق بين الوحدات التنظيمية. كما أشار إلى أن فعالية الهيكل التنظيمي تعتمد على طبيعة المؤسسة وبيئة العمل التي تعمل فيها. واستنتج من خلالها أن المؤسسات الكبيرة تحتاج غالباً إلى مستويات إدارية واضحة لضمان حسن سير الأعمال.

الدراسة الثانية: أوضح (Galbraith 2014) في كتابه *Designing Organizations* أن التسلسل الهرمي يساهم في تنظيم تدفق المعلومات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، إلا أن زيادة عدد المستويات الإدارية قد تؤدي إلى بطء الاستجابة للتغيرات الخارجية. وأوصى خلالها بضرورة تحقيق التوازن بين وضوح الهيكل التنظيمي والمرونة الإدارية بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق بين معظم الباحثين على أن التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي يعد عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، لما يحققه من تنظيم للعلاقات الإدارية وتوضيح للمهام والصلاحيات، إلا أن الإفراط في تعدد المستويات الإدارية قد يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وانخفاض مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات، مما يستوجب تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها.

2.3. المتغير التابع : إدارة المؤسسات الحديثة

اهتمت الأدبيات الإدارية الحديثة بدراسة مفهوم إدارة المؤسسات الحديثة باعتباره أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق الكفاءة التنظيمية والميزة التنافسية. ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة، مع الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أوضحت العديد من الدراسات أن نجاح إدارة المؤسسات الحديثة يعتمد على وجود بيئة تنظيمية تدعم الابتكار وسرعة اتخاذ القرار، إضافة إلى وضوح المسؤوليات وتوافر قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية. كما أكدت الدراسات أن التطور التكنولوجي والتحول الرقمي فرضا على المؤسسات إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وأساليب إدارتها لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يعد العلاقة بين التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي بوصفه المتغير المستقل، وإدارة المؤسسات الحديثة بوصفها المتغير التابع، من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، وذلك لما للهيكل التنظيمي من تأثير مباشر في كفاءة العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. فالهيكل التنظيمي لا يقتصر على كونه وسيلة لتوزيع المهام والمسؤوليات، بل يمثل إطاراً متكاملًا ينظم العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية، ويحدد آليات الاتصال، ومسارات اتخاذ القرار، ومستويات الإشراف والرقابة داخل المؤسسة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن وجود تسلسل هرمي واضح يسهم في تنظيم سير العمل، ويضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يقلل من حالات التداخل في الاختصاصات أو تضارب القرارات. كما يساعد ذلك العاملين على معرفة الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار، ويعزز الانضباط الإداري، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة إدارة المؤسسة وقدرتها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتؤكد العديد من الدراسات أن وضوح الهيكل التنظيمي يعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي، وجودة التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتحسين استخدام الموارد المتاحة. Henry Mintzberg.

ومن جانب آخر، تعتمد إدارة المؤسسات الحديثة على سرعة الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وعلى قدرتها في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وفي هذا السياق، يلعب التسلسل الهرمي دوراً مهماً في تحديد مسار انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية، حيث يساهم في تنظيم عملية الاتصال الإداري وضمان وصول المعلومات إلى متخذي القرار بصورة واضحة ومنظمة. إلا أن الأدبيات تشير أيضاً إلى أن زيادة عدد المستويات الإدارية قد تؤدي إلى بطء انتقال المعلومات وتأخر اتخاذ القرارات، وهو ما قد ينعكس سلباً على قدرة المؤسسة في التعامل مع التغيرات السريعة التي تميز بيئة الأعمال الحديثة.

وتوضح الدراسات الحديثة أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة خطية بسيطة، وإنما تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، مثل حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وثقافتها التنظيمية، ومستوى استخدام التكنولوجيا. ففي المؤسسات الكبيرة التي تضم أعداداً كبيرة من الموظفين، يسهم التسلسل الهرمي في تحقيق الانضباط الإداري، وتوزيع المسؤوليات بصورة واضحة، وتعزيز الرقابة والمتابعة. أما في المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات العاملة في قطاعات تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر، فإن تقليل المستويات الإدارية يمنح العاملين قدرًا أكبر من المرونة، ويزيد من سرعة اتخاذ القرار، ويشجع على الإبداع والتعاون بين مختلف الإدارات. لذلك فإن نجاح إدارة المؤسسات الحديثة لا يعتمد على وجود هيكل هرمي مرتفع أو منخفض، وإنما يعتمد على قدرة المؤسسة على تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أعمالها وأهدافها الاستراتيجية. Jay R. Galbraith

كما أظهرت الدراسات السابقة أن المؤسسات التي تمتلك هيكلًا تنظيميًا واضحًا تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وذلك نتيجة وضوح المسؤوليات، وتقليل ازدواجية العمل، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة. ويساعد هذا الأمر الإدارة العليا في متابعة الأداء، وتقييم نتائج العمل، ومعالجة المشكلات التنظيمية بصورة أكثر فاعلية. وفي المقابل، فإن غياب الوضوح في التسلسل الهرمي قد يؤدي إلى تضارب الصلاحيات، وضعف الاتصال الإداري، وتأخر تنفيذ القرارات، مما يؤثر سلبًا في الأداء العام للمؤسسة ويحد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

وفي ظل التحول الرقمي والتطور المستمر في بيئة الأعمال، اتجهت العديد من المؤسسات الحديثة إلى تطوير هياكلها التنظيمية بحيث تجمع بين مزايا التسلسل الهرمي التقليدي وخصائص الهياكل التنظيمية المرنة. ويهدف هذا التوجه إلى المحافظة على وضوح السلطة والمسؤولية، مع منح الإدارات المختلفة قدرًا أكبر من الاستقلالية وسرعة اتخاذ القرار، بما يتوافق مع متطلبات المنافسة والتغيرات المتسارعة في الأسواق. وتشير الأدبيات إلى أن هذا التوازن بين التنظيم والمرونة يعد أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات الحديثة واستدامة أدائها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي وإدارة المؤسسات الحديثة هي علاقة تأثير إيجابي في الأساس، حيث يسهم التسلسل الهرمي الواضح في تحسين كفاءة الإدارة، وتنظيم العمليات الإدارية، وتعزيز الرقابة، وتحديد المسؤوليات، وتحسين الاتصال المؤسسي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إلا أن هذا التأثير يرتبط بمدى ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة المؤسسة وبيئة عملها، الأمر الذي يجعل من الضروري أن تعتمد المؤسسات الحديثة هياكل تنظيمية تحقق التوازن بين وضوح التسلسل الإداري والمرونة التنظيمية، بما يضمن رفع كفاءة الإدارة وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

2.5. الخاتمة

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في بناء أي بحث علمي، لما له من دور في توضيح الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، والاستفادة من النتائج التي توصل إليها الباحثون السابقون، بما يسهم في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية وتعزيز فهم العلاقة بين متغيراتها. وقد تناول هذا الفصل أبرز الدراسات المرتبطة بموضوع التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي وأهميته في إدارة المؤسسات الحديثة، من خلال عرض الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل في التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي، والدراسات المرتبطة بالمتغير التابع والمتمثل في إدارة المؤسسات الحديثة، إضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية.

وأظهرت الدراسات السابقة أن الهيكل التنظيمي، وبشكل خاص التسلسل الهرمي، يمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم أعمالها، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية. كما بينت الدراسات أن وجود هيكل تنظيمي واضح يسهم في تعزيز الانضباط الإداري، وتحسين عمليات الاتصال والتنسيق بين الإدارات، وتقليل التعارض في الاختصاصات، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة اتخاذ القرارات. وفي المقابل، أوضحت بعض الدراسات أن المبالغة في تعدد المستويات الإدارية قد تؤدي إلى زيادة الإجراءات الروتينية، وبطء انتقال المعلومات، وتأخر اتخاذ القرارات، مما قد يقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة.

كما أوضحت الدراسات المتعلقة بإدارة المؤسسات الحديثة أن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد فقط على توافر الموارد أو الإمكانيات المادية، وإنما أصبح يرتبط بقدرة الإدارة على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة، ويحقق التوازن بين وضوح المسؤوليات والمرونة التنظيمية. وقد أكدت معظم الدراسات أن الإدارة الحديثة تتطلب سرعة في اتخاذ القرار، وكفاءة في إدارة الموارد، وفاعلية في الاتصال الداخلي، إلى جانب القدرة على الابتكار والتكيف مع التطورات التقنية والتنظيمية، وهي جميعها عوامل تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي المعتمد داخل المؤسسة.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح وجود علاقة وثيقة بين التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي وإدارة المؤسسات الحديثة، حيث يسهم الهيكل التنظيمي الواضح في تحسين الأداء الإداري، وتعزيز كفاءة العمليات التنظيمية، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وفي الوقت نفسه، تؤكد الأدبيات الحديثة أن فعالية هذا الهيكل تعتمد على مدى توافقه مع حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، والبيئة التي تعمل فيها، بما يضمن تحقيق التوازن بين الرقابة الإدارية والمرونة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة شكلت أساساً علمياً مهماً للدراسة الحالية، وأسهمت في توضيح المفاهيم الرئيسية، وتحديد أبعاد المتغيرات، وفهم طبيعة العلاقة بينهما، كما أبرزت أهمية تطوير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة. ومن المتوقع أن تستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في بناء إطارها النظري، وصياغة فرضياتها، وتحليل نتائجها بصورة علمية، بما يسهم في تقديم إضافة معرفية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الحديثة.

قائمة المراجع

1. درة، عبد الباري إبراهيم. (2018). *التنظيم الإداري: المفاهيم والأسس والتطبيقات*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. السلمي، علي. (2017). *إدارة الموارد البشرية والإدارة الحديثة*. دار غريب.
3. ماهر، أحمد. (2020). *الإدارة: المبادئ والمهارات*. الدار الجامعية.
4. العامري، صالح مهدي، والغالب، طاهر محسن. (2021). *الإدارة والأعمال*. دار وائل للنشر.
5. العلاق، بشير عباس. (2019). *الإدارة الحديثة: المفاهيم والوظائف*. دار اليازوري العلمية.
6. الصيرفي، محمد. (2018). *الإدارة والتنظيم*. مؤسسة حورس الدولية.
7. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (16th ed.). Pearson.
8. Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
10. Jones, G. R. (2023). *Organizational Theory, Design, and Change* (9th ed.). Pearson.
11. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
12. Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.