

## فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية

عبدالرحمن محمد الشرجبي\*

فتحية أحمد العاليا

شوقي عبده سلام

### ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية صنعاء من وجهة نظر القيادات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (42) فرداً التي تم اختيارها بطريقة قصدية من القيادات الإدارية في ديوان عام الوزارة في العام (2020)، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، والاستدلالي، وبرنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وخلصت النتائج إلى أن مستوى فعالية الهيكل التنظيمي لديوان عام الوزارة بشكل عام كان "منخفضاً" على مستوى الأداة ككل.

**الكلمات المفتاحية:** الهيكل التنظيمي، وزارة التعليم الفني والتدريب، اتخاذ القرار، التقنية والاتصالات، اليمن.

\* كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

تاريخ قبول البحث: 2021/6/21 .

تاريخ تقديم البحث: 2021/1/23.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2023.

## **Formal Organizational Structure, Technical Education, and Vocational Training in the Republic of Yemen**

**Abdulrahmaan Mohammad Alsharjaby\***

Alsharjabi2003@yahoo.com

**Fathiyah Ahmad Alalaaya**

**Shawqy Abduh Salaam**

### **Abstract**

The study aimed at identifying the level of effectiveness of the organizational structure of Ministry of Technical Education and Vocational Training in San'aa, Yemen from perspective of administrative leaders. To achieve the goals of the study, the descriptive research method was applied, and the questionnaire was distributed to the study sample consisting of 42 individuals who were deliberately chosen from the administrative leaders in the Ministry's General Office in the year (2020). The data analysis was carried out through SPSS program. The results concluded that the level of effectiveness of the organizational structure of the Ministry's General Office in general was "low".

**Key words:** Organizational Structure, Ministry of Technical Education and Vocational Training, Decision Making, Technology and Communication, Yemen.

---

\* Faculty of Education, Sana'a University, Yemen. .

Received: 23/1/2021.

Accepted: 21/6/2021.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2023

## المقدمة:

تُشكل البيئة التي تعمل فيها المنظمات تحدياً لها، سواء أكانت في مكوناتها الخارجية، أم الداخلية في عالم تتسارع، وتتعدد فيه المتغيرات، فالبيئة الخارجية تشمل كل ما يحيط بالمنظمة من خارجها، وتؤثر فيها سلباً، أو إيجاباً، فقد تتكون من جوانب اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أو تطور تكنولوجي، وغيرها، أما البيئة الداخلية، فتشمل المكونات الداخلية التي تؤثر في أداء المنظمة، وتشمل البناء الداخلي للكيان الإداري من الناحية التنظيمية، والموارد البشرية، والمادية، وثقافة المنظمة، وما يتبعها من هيكل تنظيمي، ووسائل اتصال وتكنولوجيا، ونظم معلومات تستخدمها المنظمة؛ فجميع هذه المتغيرات سواء أكانت خارجية، أم داخلية تؤثر سلباً، أو إيجاباً في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ولكنها تتفاوت في مقدار التأثير بحسب قوتها، وضعفها، ومدى الاستفادة منها في تحسين الأداء وخصوصاً الداخلية، وخصوصاً تلك التي يكون للمنظمة القدرة على التحكم فيها إلى حد ما (Alareqi, 2018). إضافة إلى ذلك يُعدّ الهيكل التنظيمي أحد الأبعاد الاستراتيجية التنظيمية التي تساعد المنظمة في أداء مهامها بفعالية كونها تربط بين انسياب المعلومات، وتحقيق استراتيجية المنظمة (Pearlson & Saunders, 2010) كما يؤكد (David, 2011) بأن الهيكل التنظيمي الفعال يكون أحد الوسائل المهمة في تحقيق استراتيجية المنظمة، ونجاحها في تحقيق أهدافها.

يُوضح (Rijn, W.D) أن المنظمة يمكن أن تُوصف بحسب الاتجاه الاجتماعي، أو السلوكي، أو الوظيفي، أو الإتجاه الهيكلي، ويُعد الهيكل التنظيمي هو العامل الذي يحدد العلاقات التبادلية داخل المنظمة، ومواقع الأفراد، ومهامهم. كما يؤكد (Hammad, 2016) أن الهيكل التنظيمي يعمل على الترتيب الداخلي للمنظمة، وذلك بتوضيح التسميات والتنظيم اللازم لأداء أعمال المنظمة وأنشطتها لتحقيق أهدافها، كما وأنه ينظم نوعية العلاقات بين الأقسام، ومسؤوليتها، وصلاحياتها، إضافة إلى أنه يساعد في تحديد انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. وقد حدد (Bin Habib, 2006, 36) أن للهيكل التنظيمي مجموعة من المحددات، وهي كما يأتي:

1. الاستراتيجية: يُعد الهيكل التنظيمي من الوسائل المهمة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة، ولذا تعمل المنظمات أن يكون تحديد الهيكل التنظيمي بناءً على أهداف واستراتيجية المنظمة.

2. حجم المنظمة: هناك اختلاف في ارتباط حجم المنظمة، ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العلماء، إلا أنهم متفقون بأن للحجم تأثيراً على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وآثاره الواضحة على التعقيد، والمركزية والرسمية.
3. التكنولوجيا: أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر بشكل مباشر، ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة، وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم، وتؤثر على المستويات الإدارية، وعلى الأداء، والإنجاز، وغيرها.
4. بيئة المنظمة: لا بُد من أن تتفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة بها، وتتكيف معها، ولا بد للهيكل التنظيمي من التكيف، والتعامل مع البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، وذلك لضمان استقرار، وتحسن المنظمة.
5. القوة والسيطرة: قد يكون الهيكل التنظيمي انعكاساً للعاملين في مصدر القرار من الشاغلين للوظائف العليا لتعزيز مراكز قوتهم، ومصالحهم، ونفوذهم، وسلطاتهم داخل المنظمة. ويشير (Dabit, 2019) أنه يمكن قياس كفاءة، وفاعلية الهيكل التنظيمي للمنظمات، وبموجب المؤشرات الآتية:

- التطبيق الفعلي للعلاقات، والمسؤوليات، والصلاحيات الخاصة بالوحدات التنظيمية.
- المسميات، وملاءمتها مع الوحدات التنظيمية، ومهامها.
- استخدام الموازنة المخصصة للموارد البشرية الخاصة بالهيكل التنظيمي.
- نسبة شغل الوظائف على الهيكل التنظيمي المعتمد.
- التخصص الوظيفي.
- الامتثال، والتميط.
- نسبة الوظائف الأساسية إلى الثانوية.
- عدد المستويات الإدارية.
- المركزية في صنع القرار.
- الشكلية (الإجراءات الرسمية).

ويرى (Dabit, 2019) أن هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تسهم في فعالية الهيكل التنظيمي، ويمكن ايجازها فيما يلي:

- مدى وضوح الهدف من إنشاء الوحدة الإدارية واتفاقه مع السياسات العامة للدولة.
  - ترجمة الأهداف من الأسلوب الوصفي إلى الأسلوب الكمي.
  - ارتباط الأهداف الموضوعية ببرامج وجداول زمنية.
  - وضع معايير ومقاييس نمطية لمراجعة الأهداف بصفة دورية.
  - مدى وضوح النطاق المكاني والنوعي للأهداف.
  - تناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية.
  - وضوح الهدف لكافة المستويات الإدارية.
  - مدى ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام وكذا إبراز الهيكل للاختصاصات العامة.
  - وجود اختصاصات لا ترتبط بتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف.
  - مدى استيعاب التقسيمات التنظيمية لكافة اختصاصات الوحدة.
  - تكافؤ السلطة والمسئولية.
  - عدم ممارسة الازدواج أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات بين مكونات الهيكل التنظيمي.
- وأشار (Alhunati & Algaid, 2019, 4) أن هناك أبعاداً للهيكل التنظيمي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. المركزية: ويقصد بها درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا، وفي هذه يكون هناك رئيس أعلى يتولى اتخاذ القرارات وإصدارها إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تندرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل.
2. الرسمية: ويقصد بها الدرجة التي يتم بها الاعتماد على القرارات والأنظمة والقوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله أثناء أداء عمله، والإجراءات والخطوات التفصيلية التي

يجب اتباعها في القيام بالواجبات المطلوبة، هذا إلى جانب التوثيق الرسمي للإجراءات والقواعد والسياسات المعتمدة في المنظمة.

3. الاتصالات: ويقصد بها تدفق المعلومات وتبادلها بين كافة العاملين في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية سواء كانت اتصالات رسمية أو غير رسمية، بشكل يسهم في تفهم الجميع لجوانب العمل، واختصار الوقت والجهد، وتدعيم العالقات وتحقيق التناسق بين أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة، وسهولة وسرعة وصول المعلومات إلى كافة العاملين في جميع الدوائر والأقسام، وطريقة تدفق الاتصالات بشكل تنازلي أو تصاعدي أو بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

4. التخصص: ويقصد به الدرجة التي يتم بها تقسيم العمل بحسب التخصصات داخل المنظمة، بحيث يوكل إلى كل فرد أو جماعة القيام بعمل محدد، ويتم تجزئة العمليات الرئيسية إلى عمليات فرعية يؤديها عمال وفنيون داريون متخصصون، فكلما ازداد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد ونوع المهن والتخصصات المطلوبة في الهيكل التنظيمي.

5. المعيارية: ويقصد بها درجة النمطية والإجراءات القياسية داخل المنظمة، والتوقعات الخاصة بالطرانق التي يتم تحديدها وكتابتها، وضرورة تطبيقها وأدائها بالمستوى المعياري الذي يتم تحديده مسبقاً، ووفقاً لشروط ومعايير محددة.

#### الدراسات السابقة:

سيتم عرض دراسات سابقة تناولت موضوع الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي، والتي أمكن الحصول عليها، وسيتم تناولها وعرضها مرتبة حسب التاريخ الأحدث كالتالي:

1- دراسة (Alhunati & Algaid, 2019) بعنوان: "أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني (2014-2015م) بلغت عددها سبع مؤسسات، وبلغ عدد الموظفين (1241) موظفاً، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي تكونت من جميع العاملين في المستويات العليا والوسطى، بلغ عددهم (208)

موظفين، تم تحليل (175) استبانة صالحة لعملية التحليل الإحصائي، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وبدرجة مرتفعة، وقد أوصت الدراسة بالابتعاد عن المركزة في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية.

2- دراسة (Hagerer & Hoppe, 2019) هدفت إلى معرفة ما إذا كانت الجامعات الألمانية جهات فاعلة في التصميم التنظيمي، وماهي العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي في حال كانت الجامعات فاعلة، وأسباب التصميم إذا ما كان نتيجة للضغط من الجهات ذات العلاقة أم أنه يأتي بمبادرة من الجامعات المستهدفة، حيث إن الدراسة استخدمت المنهج النوعي للمحتوى، وفقاً لـ Mayring وtheory Grounded. وأجرت مقابلات مع 16 خبيراً من هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن الكليات يمكن أن تغير وتصمم الهياكل التنظيمية. وأن هناك موظفين مسؤولين عن هذه المهمة، وهم يعملون في الكلية، وأن أسباب تغيير الهيكل التنظيمي أن المهام الجديدة تسبب حاجة حقيقة لشغل وظائف جديدة وأن هذه الحاجة لا تتماشى مع المؤسساتية الجديدة.

3- دراسة (Kinan & Rian, 2018) بعنوان: التغيير التنظيمي، ودوره في أداء الموارد البشرية بشركة سونلغاز-الجزائر، فقد هدفت الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير التنظيمي، وأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، الموارد البشرية)، والدور الذي يؤديه للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وضمان بقائها، واستمرارها في أداء نشاطها، وتحقيق النتائج المرغوبة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أنها أثبتت بحسب تحليل الانحدار أن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي، وأبعاده الثلاث(الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، الموارد البشرية)، وأداء الموارد البشرية، مما يشير إلى مساهمته الايجابية في أداء الموارد البشرية في الشركة.

4- دراسة (Remempva et al., 2018) بعنوان: "مدى التحكم في العمل الجماعي والهيكل التنظيمي"، وهدفت إلى توضيح عدد المرؤوسين التابعين لمدير واحد، ويعود ذلك إلى عوامل كثيرة، وترصد الدراسة تأثير تلك العوامل مثل مجال التحكم الوظيفي، ومستوى الإدارة، مدة المنصب الإدارية، وعمر المدير وحجم تكوين الفريق. تكونت عينة الدراسة من 268 مستجيباً، مكونة من المديرين العاملين في شركات جمهورية سلوفاكيا في المناصب الإدارية التشغيلية والتكتيكية والإدارة العليا. وتم اختيار العينة عن طريق الاختيار العشوائي، باستخدام استبيان

عن فريق عمل المديرين ونطاق القيادة وموقعهم في الهيكل التنظيمي، وقد أظهرت النتائج أنه يمكن أن يكون نطاق التحكم مختلفاً في نفس المؤسسة وعلى مستويات هرمية مختلفة ويمكن تحديده من خلال بعض العوامل التي تم التحقق منها من خلال العديد من الدراسات البحثية، حيث تركزت الدراسة على العوامل غير المعروفة المدى، مثل عمر المدير، ومستوى الإدارة، والمجال الوظيفي للإدارة، وجنس الأعضاء، وتمثيلهم في الفريق.

5- دراسة (Hammad, 2016) بعنوان "تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية"، وهدفت إلى التعرف على دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدم الباحث الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (183) شرطياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، كما أوصت الدراسة بمراجعة الهياكل التنظيمية بشكل دوري مع كل ما يشمله الهيكل التنظيمي من محددات.

6- دراسة (Kherkhash, 2015): بعنوان "دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة". هدفت الدراسة إلى توضيح نجاح التغيير التنظيمي، وعلاقته بالكفاءة والفعالية، والتعرف على الهدف من التغيير التنظيمي وأثره على الكفاءة والفعالية، والتعرف إلى الاستراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي، ومعرفة الأسباب الكامنة لمقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، والتعرف على الأدوات والأساليب المستعملة لإنجاح التغيير التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن المؤسسات تعمل في بيئة ديناميكية بالتغيير المستمر في عناصرها وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص واستغلالها، وأن يكون هدف التغيير هو تحسين وضع المنظمة المستقبلي وليس التغيير من أجل التغيير.

7- دراسة (Kiani & Kahnog, 2013) بعنوان: "العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية في الإدارات العامة بمدينة رافسنجان-ايران"، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية في الإدارات العامة، وتمثلت عينة الدراسة جميع مديري الإدارات العامة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج: وجود علاقة



بين الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية، مع إضفاء الطابع الرسمي الذي هو أحد أبعاد الهيكل التنظيمي، والذي يعتبر أكثر فعالية من المحاور الأخرى، ووجود علاقة تكتيكية ذات معنوية بين تصميم الهيكل، وفعاليتها.

8- دراسة وليام، وآخرين (William et al., 2010) بعنوان: "النظرة المؤسسية في إعادة الهيكلة: أسطورة أم حقيقة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق نظرية المؤسسة في إحدى جامعات بوليفيا من خلال إعادة الهيكل التنظيمي، والإداري، وتحديد شروط عملها وأساليبه، وإضفاء شرعية استقلاليتها المهنية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لمعرفة الهيكلة في أحد الجامعات البوليفية التي قام بها أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم نتائج الدراسة: أن هيكلة الهيكل التنظيمي، والإداري تخضع لدرجات متفاوتة منها: فشل الجامعة في الاستجابة لمطالب التغيير من قبل الدولة، وعدم وجود أهداف واضحة، ومحددة لإعادة الهيكلة، ولتنفيذ مبادرات إعادة الهيكلة، فإن على الجامعات إعادة هيكلتها وفق المحاكاة، والمعيارية.

9- دراسة (Al-Louh, 2006) بعنوان: "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، وأثره على الكفاءة الإدارية"، وهدفت إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية، والمشاكل الإدارية التي واجهتها الوزارات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت العينة طبقية عشوائية من 500 موظف من المستويات الإدارية المختلفة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج التغييرات الوزارية المتكررة، وإعداد الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية من قبل مختصين غير أكفاء، وأدى هذا بدوره لوجود إشكالية كان في تصميم الهياكل التنظيمية، وانعكس ذلك سلباً على الأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، مما يجعل ضرورة تصميم الهياكل التنظيمية بحيث تكون متناسقة مع استراتيجيات الوزارات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك أوجه تشابه، واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

- أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كما تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث

اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث التطبيق في المؤسسات الحكومية.

- أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (Kinan & Rian, 2018)، من حيث جمع البيانات التي استخدمت مع الاستبيان والمقابلة، والملاحظة كأدوات لجمع البيانات كدراسة.

- أوجه الإفادة: استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة، وتساؤلاتها، وفي بناء الإطار النظري، والمنهجي للدراسة، بالإضافة إلى تطوير أداة الدراسة، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.

### مشكلة الدراسة:

يعمل الهيكل التنظيمي على تقسيم المهام وتوزيعها، وتنسيقها، وتحديد العلاقات بين العاملين في المنظمات، ويحدد نوع الهيكل التنظيمي الفعّال من حيث مركزته، ولامركزيته في التصميم بناء على أهداف المنظمة (Alareqi, 2018)، وينبغي للمنظمات التي تسعى للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية بصورة فعّالة أن تسعى لتحقيق من كفاءة الهيكل التنظيمي، وفعاليته كمكون مهم من مكونات البيئة الداخلية (Alnama, 2012)، فالهيكل التنظيمي الذي يمكن وصفه بالفعّال هو الذي يساعد المنظمة في تحقيق الرضا الفردي، والجماعي عن العمل، ويحدد خطوطاً واضحة المعالم للسلطة، وأبعاداً واضحة للمسئولية، ويسمح بقدر مناسب من المشاركة لأعضاء المنظمة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، كما يوفر فرص التطور، والنمو الشخصي (Hashem, 1988). ليس بالضرورة أن تتمكن المنظمات جميعها من تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التزامها بهذه المعايير، فهناك مؤسسات لم تحقق معدلات عالية في الأداء نتيجة للتحديات المعقدة للعوامل البيئية، ومن خلال ما تقدم جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى فعّالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، حيث إن الهيكل التنظيمي الفعلي للوزارة يظهر مكونات الديوان العام للوزارة بمكونات خارج ما نص عليه القانون، واللائحة التنظيمية، حيث تم استحداث إدارات عامة بموجب قرارات وزارية، وهو ما لم تخوله اللائحة التنظيمية، فبعضها صدر بقرارات إنشاء، وبعضها بقرارات تكليف، أو تعيين مديري عموم على رأس هذه المكونات المستحدثة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة المشكلة البحثية بالسؤال الرئيس التالي: "ما مستوى فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؟"، ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التالي:

1. معرفة مستوى فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.
2. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

تتمت أهمية الدراسة من خلال التالي:

1. أهمية موضوعها المتمثل في قياس مدى فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.
2. إن أهميتها تتمثل في النتائج التي سيتم التوصل إليها، والتي يمكن الاستفادة منها في توجيه جهود الوزارة نحو إعادة الهيكلة، أو تطويره لتحسين أدائها وتطويره.
3. فتح المجال أمام دراسات مستقبلية لدراسة مثل هذه المواضيع.

#### حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على رصد وجهات نظر المدراء، والقيادات الإدارية لمدى فعالية الهيكل التنظيمي من حيث مجالات (كفاءة الهيكل التنظيمي، الهيكل التنظيمي والموارد البشرية، اتخاذ القرارات، السياسات والإجراءات، التقنية).
2. الحدود البشرية: القيادات الإدارية في الوزارة في المستوى المتوسط، ومدراء العموم، ومدراء الإدارات.

3. الحدود المكانية: ديوان عام وزارة التعليم المهني، والتقني.

4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال النصف الأول من العام (2020م).

### مصطلحات الدراسة:

#### 1. الهيكل التنظيمي:

يعرفه (Alomian, 2013) شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها دائرة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### 2. فعالية الهيكل التنظيمي:

يعرفه (Dabit, 2019, 10) بأنه: مدى التطبيق الفعلي للهيكل التنظيمي المعتمد من قبل الجهة المختصة للاعتماد على أرض الواقع، وأن يكون ملبياً لاحتياجاتها الفعلية وفقاً للمبادئ التنظيمية.

التعريف الإجرائي للدراسة: قياس مستوى فعالية الهيكل التنظيمي لديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وذلك من خلال مجالات الدراسة المحددة.

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على فعالية الهيكل التنظيمي في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة، من خلال جمع بيانات، ومعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، ومن ثم تحليل هذه البيانات، والمعلومات، وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات، وتعميمات تساعد في فهم، وتطوير الواقع الذي يتم دراسته (Al-Adimi, 2013).

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الوسطى في وزارة التعليم الفني، والتدريب المهني: (وكيل-مدير عام-مدير إدارة)، والبالغ عددهم (139) فرداً، وبلغت عينة الدراسة (42) منهم (6) وكلاء، ووكيل مساعد، وبلغ عدد مدراء العموم (13) مدير عام، وبلغ عدد مدراء الإدارات (23) مديراً، بإجمالي (42) فرداً، وقد اختارهم بالطريقة القصدية من مجتمع الدراسة، والذين تم الوصول اليهم فترة تمر فيها بعدم استقرار، والتزام وظيفي نظراً لعدم دفع مرتبات العاملين في الجهاز الحكومي نتيجة للحرب الدائرة في البلاد، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب متغيراتها:

## جدول (1) وصف متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	35	83.3
	أنثى	7	16.7
المؤهل	دبلوم	3	7.1
	بكالوريوس	31	73.8
المسمى الوظيفي	أعلى من بكالوريوس	8	19.0
	وكيل	6	14.3
	مدير عام	13	31.0
سنوات الخبرة	مدير إدارة	23	54.7
	من سنة إلى عشر سنوات	7	16.6
	من إحدى عشرة سنة فما فوق	35	83.0

## أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد استبانة لجمع المعلومات بالاستفادة من أدبيات الدراسة، والرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تضمنت الدراسة خمس مجالات، وهي: (كفاءة الهيكل التنظيمي، الهيكل التنظيمي والموارد البشرية، اتخاذ القرارات، السياسات والإجراءات، التقنية)، وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي: (منخفض جداً، منخفض، متوسط، عالٍ، عالٍ جداً)، ويمثل الاستجابة رقمياً (1،2،3،4،5) على التوالي.

### الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من ذوي الخبرة، والكفاءة من حملة مؤهل الدكتوراه في بعض التخصصات، حيث طُلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوحها، وسلامتها، ودقة صياغتها اللغوية، بالإضافة إلى مدى ملاءمتها للمجال التي تتدرج تحته، وقد تم إعداد الاستبانة في صيغتها النهائية بناءً على ملاحظات المحكمين.

### صدق الاتساق البنائي:

ولإيجاد صدق الاتساق البنائي تم قياس مدى ارتباط المجالات بالنتيجة الكلية للأداة، وكانت جميع المعاملات في المستوى المقبول كما في الجدول التالي:

### جدول (2)

#### صدق الاتساق البنائي لقياس أداة الدراسة

م	المحور	الاتساق	الدلالة المعنوية
1.	كفاءة الهيكل التنظيمي	.771**	0.000
2.	الهيكل التنظيمي والموارد البشرية	.860**	0.000
3.	اتخاذ القرارات	.854**	0.000
	السياسات والاجراءات	.810**	0.000
	التقنية والاتصال	.815**	0.000
** مستوى الدلالة أقل من (0.01)			

من الجدول السابق نجد أن الارتباط بين الفقرات والمحور كانت معنوية حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 0.01 عند درجة ثقة 95%، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات ومحاور الاستبانة.

## ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في

الجدول التالي:

**جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	كفاءة الهيكل التنظيمي	17	0.74
2	الهيكل التنظيمي والموارد البشرية	10	0.78
3	اتخاذ القرارات	10	0.82
4	السياسات، والاجراءات	6	0.85
5	التقنية والاتصال	7	0.91

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، وتراوح

بين (0.74 - 0.91)، وهذا يعني: أن عامل الثبات مرتفع، ويتم الاعتماد عليه.

## المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل بياناتها تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Valid Percent)، وذلك لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وذلك للتحقق من الصدق البنائي لفقرات، ومجالات أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية (Mean)، وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف، وتشتت استجابات مفردات الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ولكل فقرة من فقرات هذه المحاور.
- اختبار (T) لعينيتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير (الجنس).

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

#### محك الدراسة:

لتحديد معيار الاستجابة تم حساب المدى بين الدرجات على النحو التالي:

المدى = الفرق بين أعلى درجة، وأقل درجة =  $5 - 1 = 4$ ، وتم تقسيم المدى على المقياس الخماسي بالطريقة الآتية: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات =  $4 ÷ 5 = 0.80$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وهكذا أصبح طول الخلايا/المستويات (الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي) على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول (4) الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي لمحاور وفقرات الأداة

الدرجة	الحدود الحقيقية	مستوى الفعالية
1	1.80 : 1	منخفض جداً
2	2.60 : 1.81	منخفض
3	3.40 : 2.61	متوسط
4	4.20 : 3.41	عالٍ
5	5 : 4.21	عالٍ جداً

#### نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

- للإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على "ما مستوى فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية"؟ والمتعلق بقياس مستوى فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وكذلك ترتيب المجالات على مستوى الأداة ككل، وترتيب الفقرات على مستوى كل مجال، وقد كانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى مجالات الأداة ككل كما هي موضحة في الجدول الآتي:



جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة ككل

المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
كفاءة الهيكل التنظيمي	2	2.78	0.617	متوسط
الهيكل التنظيمي والموارد البشرية	3	2.78	0.619	متوسط
اتخاذ القرارات	1	3.24	0.555	متوسط
السياسات والإجراءات	4	2.73	0.587	متوسط
التقنية والاتصال	5	2.07	0.737	منخفض
الأداة		2.35	0.629	منخفض

يتضح من الجدول السابق: أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني ككل بلغ (2.35)، وبانحراف معياري (0.629)، بمستوى فاعلية منخفض، بينما جاءت تقديرات استجابات أفراد العينة لجميع المجالات ككل بدرجة متوسطة ما عدا مجال التقنية والاتصال كان المتوسط منخفضاً، وهذه النتيجة تشير إلى ضعف فاعلية الهيكل التنظيمي للوزارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تُعد أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي، وقد تعود الأسباب في ذلك إلى التالي:

- إدراك القيادة الوسطى ضعف الهيكل التنظيمي، وضعف فاعليته.
- ضعف ملائمة الهيكل للموارد البشرية، والمادية، والاختصاصات، والتطور التقني.
- تضخم الهيكل التنظيمي، وفتح إدارات عامة خارج متطلبات الواقع، وخارج اللائحة التنظيمية.
- ضعف ملائمة المهام مع الهيكل التنظيمي والتقسيمات الإدارية.

كما تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة من مجال إلى آخر حيث حصل مجال: "اتخاذ القرارات" على المرتبة الأولى، ودرجة ممارسة "متوسطة"، بمتوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.555)، في حين حصل مجال "كفاءة الهيكل التنظيمي" على المرتبة الثانية، حيث حصل على درجة ممارسة "متوسطة"، بمتوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (0.617)، كما حصل مجال "الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية" على المرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة ممارسة "متوسطة"، بمتوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (0.619)، فيما حصل مجال "السياسات، والإجراءات" على المرتبة الرابعة، بينما حصل مجال "التقنية والاتصال" على المرتبة الأخيرة، حيث

حصل على درجة ممارسة "متوسطة"، وبمتوسط حسابي (2.07)، وبانحراف معياري (0.737)، وسيتم تحليل كل مجال من مجالات مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

### 1- كفاءة الهيكل التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال كفاءة

#### الهيكل التنظيمي

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية الحكومية.	6	2.77	0.82	متوسط
2	يلبي الهيكل التنظيمي الاحتياجات الفعلية للوزارة.	10	2.64	0.692	متوسط
3	يوجد نقص في تقسيمات الإدارات.	2	3	1.229	متوسط
4	يوجد تضخم في تقسيمات الإدارات.	1	3.09	1.078	متوسط
5	توزع التخصصات الإدارية من الأعلى إلى الأدنى بشكل سليم.	5	2.81	1.065	متوسط
6	يتم تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.	13	2.57	0.915	متوسط
7	مهام الوحدات التنظيمية دقيقة، وواضحة.	16	2.45	0.861	متوسط
8	يوجد تداخل في مهام الوحدات الإدارية.	4	2.9	1.256	متوسط
9	يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص في الوظائف الإدارية.	11	2.64	0.983	متوسط
10	يضم الهيكل التنظيمي الأعمال المتكاملة في تقسيم واحد.	8	2.71	0.983	متوسط

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
11	يتم الاهتمام بالأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف الوزارة.	7	2.74	0.891	متوسط
12	نطاق الإشراف ملائماً لكل المستويات الإدارية.	9	2.69	0.828	متوسط
13	تفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا.	17	2.43	0.563	متوسط
14	يفصل بين الأنشطة الرقابية، والأنشطة التنفيذية في الهيكل.	15	2.5	0.859	متوسط
15	توجد إدارة واحدة للتعامل مع استفسارات الجمهور.	3	3.07	0.707	متوسط
16	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة في الاستجابة للتغير للبيئة الخارجية.	12	2.59	1.177	متوسط
17	يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم الموارد البشرية لدى الوزارة.	14	2.57	0.964	متوسط
	المجال ككل		2.78	0.617	متوسط

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لمجال كفاءة الهيكل التنظيمي تراوحت ما بين (3.09- 2.43)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى هذا المجال ككل (2.78) بانحراف معياري (0.617)، وبدرجة مستوى "متوسطة"، وقد يعود السبب إلى غياب فاعلية الهيكل التنظيمي في الواقع الفعلي، وضعف رضا أفراد العينة عنه، بسبب خروجه عن الهيكل المعتمد قانونياً، وذلك باستحداث إدارات غير مدروسة في الهيكل التنظيمي، مما أدى إلى تضخم الهيكل التنظيمي وغياب فاعليته.

## 2- الهيكل التنظيمي والموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى مجال الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
1	يُعد مهام الموظفين متسقة مع أهداف الإدارات.	2	3.02	0.680	متوسط
2	يملك العاملون الخبرات والمؤهلات اللازمة لأداء مهامهم.	4	2.95	0.582	متوسط
3	يتم تنفيذ الأعمال بحسب الوقت المحدد للتنفيذ.	7	2.57	0.831	متوسط
4	يتناسب عدد المختصين مع احتياجات كل إدارة.	9	2.52	0.802	متوسط
5	تقسيم مكونات الهيكل قائم على التخصص الوظيفي.	10	2.45	0.832	متوسط
6	يسمح للموظفين صلاحية إعداد، وصرف الموازنة.	3	1.98	0.925	منخفض
7	توجد وحدة الرقابة، والمراجعة الداخلية.	1	3.17	1.248	متوسط
8	يقوم الهيكل على رؤية استراتيجية شاملة.	6	2.62	1.126	متوسط
9	يوجد للهيكل رسالة استراتيجية واضحة.	5	2.71	0.835	متوسط
10	يتصف الهيكل التنظيمي بالاستقرار مع مراعاة التغيرات.	8	2.53	0.862	متوسط
	المجال ككل		2.78	0.619	منخفض

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لمجال كفاءة الهيكل التنظيمي والموارد البشرية تراوحت ما بين (3.17 - 2.45)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى هذا المجال ككل (2.78) بانحراف معياري (0.619)، وبدرجة مستوى "منخفض"، ويمكن أن يُعزى السبب إلى ضعف المواثمة بين الهيكل التنظيمي والاحتياجات من الموارد البشرية، من التخصصات والكفاءات، لتغطية الاحتياجات لمعظم التقسيمات الإدارية، والتعيينات التي تتم خارج المعايير.

## 3- اتخاذ القرارات:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى اتخاذ القرارات لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

## جدول (8) المتوسطات الحسابية

## والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرارات

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
1	عملية صنع القرار داخل الوزارة مركزية.	1	3.98	0.897	عالي
2	يوضح الهيكل من هو متخذ القرار في الإدارات.	2	3.17	0.908	متوسط
3	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	3	2.71	0.835	متوسط
4	توجد في الهيكل آلية واضحة لتفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات.	9	2.50	0.863	منخفض
5	توظف مصادر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.	5	2.57	0.831	منخفض
6	يفوض الصلاحيات للعاملين بما يتناسب مع قدراتهم.	10	2.48	0.890	منخفض
7	يحدد تفويض الصلاحيات في ضوء اللوائح القانونية.	4	2.68	1.011	منخفض
8	يشجع على مشاركة العاملين في تطوير الإدارات.	7	2.52	0.943	منخفض
9	يشارك الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية.	6	2.52	0.804	منخفض
10	يتم التعامل مع الآراء المقترحة بشفافية.	8	2.50	0.773	منخفض
المجال ككل			3.24	0.555	متوسط

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لمجال اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (2.48- 3.98)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى هذا المجال ككل (3.24) بانحراف معياري (0.555)،

وبدرجة مستوى "متوسطة"، وتشير النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة ضعف موائمة الهيكل مع اتخاذ القرارات للقيادات، ويُعزى ذلك إلى إجماع عينة الدراسة أنه يوجد ضعف في فاعلية الهيكل التنظيمي، والذي بدوره يؤثر الأداء بصفة عامة، كما يشير على أنه هناك ضعف في رضا أفراد العينة على واقع الهيكل، وتباين في اتخاذ القرارات بين قيادات الوزارة المتوسطة، وكذلك تأخر اتخاذ القرارات وتباين في القرارات المتخذة بسبب ازدواج وتضارب الوحدات الإدارية.

#### 4- السياسات والاجراءات:

##### جدول (9) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال السياسات والاجراءات

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
1	توجد في الهيكل التنظيمي سياسات عمل موثقة في الإدارات.	1	92.7	0.750	متوسط
2	تتوافق الإجراءات المعمول بها في الإدارات مع مهام الموظفين.	5	2.71	0.742	متوسط
3	تُعد الإجراءات المعمول بها في الإدارات ملائمة لتحقيق أهداف الوزارة.	4	2.74	0.735	متوسط
4	يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح في السلطة الرسمية بين الموظفين.	2	2.79	0.782	متوسط
5	يحقق الهيكل التنظيمي الأهداف الاستراتيجية للوزارة.	3	2.76	0.692	متوسط
6	يحدد الهيكل آلية واضحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	6	2.69	0.715	متوسط
	المجال ككل		2.73	0.587	متوسط

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لمجال السياسات، والاجراءات تراوحت ما بين (2.69-2.79)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى هذا المجال ككل (2.73) بانحراف معياري

(0.587)، وبدرجة مستوى "متوسطة"، ويُعزى ذلك إلى إجماع هناك شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي، وتأثير ذلك على السياسات، والإجراءات، وتباين السياسات، والإجراءات مع طبيعة الهيكل التنظيمي لديوان عام الوزارات، وأن الألية غير واضحة للسياسات والإجراءات.

#### 5- التقنية والاتصال:

#### جدول (10) المتوسطات الحسابية

#### والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التقنية والاتصال

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفعالية
1	يستخدم الموظفون الأنظمة الالكترونية الحديثة في الإدارات.	4	2.21	0.842	منخفض
2	تُعد الأنظمة الالكترونية المستخدمة أحدث التقنيات المتوفرة في العالم.	6	2.05	0.935	منخفض
3	تتوافر للوزارة أنظمة الكترونية حديثة، ومتطورة تتناسب مع احتياجاتها.	5	2.19	0.917	منخفض
4	يحدث التواصل بين الإدارات، والموظفين بشكل مستمر.	2	2.40	0.767	منخفض
5	المستويات الإدارية متناسبة، ولا تعيق عملية الاتصال.	1	2.52	0.773	منخفض
6	نظام الاتصال داخل الوزارة مفتوح، يسمح بتداول الأوامر، والمعلومات بسهولة.	3	2.21	0.813	منخفض
7	يهتم بالموظفين من خلال التركيز على متطلباتهم، واحتياجاتهم.	7	1.93	0.834	منخفض
	المجال ككل		2.07	0.737	منخفض

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لمجال التقنية والاتصال تراوحت ما بين (1.93-2.52)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى هذا المجال ككل (2.07) بانحراف معياري (0.737)، وبدرجة "متوسطة"، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة ترى أن الهيكل التنظيمي لا يواكب التقنية الحديثة ووسائل الاتصال، وأن ربما يكون هناك ضعف في استخدام التقنية الحديثة بسبب غياب الدعم لإستخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى صعوبة انتقال المعلومات بسهولة بين

المستويات الإدارية بسبب التضخم للهيكل التنظيمي.

- الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟"

ولحساب الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، فقد تم استخدام الاختبار: (T-Test) لمتغير (الجنس)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي: (ONE WAY ANOVA) لمتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وسيتم توضيح ذلك كما يأتي:

أولاً: بحسب متغير الجنس:

### جدول (11) نتائج الاختبار (T.Test)

لدلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T. test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجالات
دال	0.007	8.608	2.858	.56990	2.8857	35	ذكر	كفاءة الهيكل التنظيمي
				.56695	2.2143	7	أنثى	
دال	0.007	8.608	2.858	.56990	2.8857	35	ذكر	الهيكل التنظيمي والموارد البشرية
				.56695	2.2143	7	أنثى	
غير دال	0.218	8.293	1.252	0.54619	3.2857	35	ذكر	اتخاذ القرارات
				0.57735	3.0000	7	أنثى	
غير دال	0.128	9.116	1.555	0.58410	2.8000	35	ذكر	السياسات والإجراءات
				0.53452	2.4286	7	أنثى	
دال	0.048	9.788	2.040	0.72703	2.1714	35	ذكر	التقنية والاتصال
				0.60749	1.5714	7	أنثى	
غير دال	0.211	9.784	1.270	0.63939	2.4000	35	ذكر	الأداة
				0.53452	2.0714	7	أنثى	

\* مستوى الدلالة (0.05) فأقل



تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني على مستوى الأداة ككل، والمجالين: الثالث، والرابع تُعزى لمتغير الجنس، مما قد يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث في هذه المجالات، فيما كان هناك من فروق دالة إحصائياً في المجال الأول، والثاني، والمجال الخامس، وكانت لصالح الذكور، وقد يُعزى السبب في ذلك أن الذكور أقرب إلى واقع الهيكل، ومتغيراته، كونهم يمثلون الغالبية على مستوى القيادات الوسطى: (وكيل، ومدير عام)، واطلاعهم على تأثير الهيكل التنظيمي على المجالات الثلاثة، كما قد يعود السبب أيضاً إلى ضعف مشاركة المرأة في الوظائف الإدارية الوسطى نتيجة لتركيز المجتمع بصفة عامة لمشاركة الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: بحسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفرق بين

تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
كفاءة الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.108	2	0.554	1.491	0.238	غير دال
	داخل المجموعات	14.493	39	0.372			
	المجموع	15.601	41	.....			
الهيكل التنظيمي والموارد البشرية	بين المجموعات	1.108	2	0.554	1.491	0.238	غير دال
	داخل المجموعات	14.493	39	0.372			
	المجموع	15.601	41	.....			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.142	2	0.071	0.222	0.802	غير دال
	داخل المجموعات	12.477	39	0.320			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
	المجموع	12.619	41	.....			
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	.459	2	0.230	0.656	0.525	غير دال
	داخل المجموعات	13.660	39	0.350			
	المجموع	14.119	41	.....			
التقنية والاتصال	بين المجموعات	.071	2	0.035	0.062	0.940	غير دال
	داخل المجموعات	22.215	39	0.570			
	المجموع	22.286	41	.....			
الأداة	بين المجموعات	.147	2	0.074	0.178	0.837	غير دال
	داخل المجموعات	16.097	39	.413			
	المجموع	16.244	41	.....			
* مستوى الدلالة (0.05) فأقل							

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الهيكل التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى جميع المجالات، والأداة ككل، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن المؤهلات العلمية، ونتيجة تقارب وجهات النظر لواقع فعالية الهيكل التنظيمي لجميع فئات المؤهلات العلمية، كما أن معظم قيادات الوزارة والذين شملتهم الدراسة كعينة كانت مؤهلاتهم متقاربة ولا يوجد تفاوت كبير للشهادات العليا بعد البكالوريوس.

ثالثاً: بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفرق بين

تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دال	0.256	1.412	.527	2	1.053	بين المجموعات	كفاءة الهيكل التنظيمي
			.373	39	14.548	داخل المجموعات	
			.....	41	15.601	المجموع	
غير دال	0.256	1.412	.527	2	1.053	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي والموارد البشرية
			.373	39	14.548	داخل المجموعات	
			.....	41	15.601	المجموع	
دال	0.004	6.465	1.571	2	3.142	بين المجموعات	اتخاذ القرارات
			.243	39	9.477	داخل المجموعات	
			.....	41	12.619	المجموع	
غير دال	0.968	.032	.012	2	.023	بين المجموعات	السياسات والإجراءات
			.361	39	14.096	داخل المجموعات	
			.....	41	14.119	المجموع	
غير دال	0.654	.429	.240	2	.479	بين المجموعات	التقنية والاتصال
			.559	39	21.806	داخل المجموعات	
			.....	41	22.286	المجموع	
غير دال	0.735	.310	.127	2	.254	بين المجموعات	الأداة
			.410	39	15.990	داخل المجموعات	
			.....	41	16.244	المجموع	
* مستوى الدلالة (0.05) فأقل							

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب

المهني على مستوى المجالات الأربعة، والأداة ككل تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يشير على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بجميع مسمياتهم الوظيفية، فيما وجدت فروق في المجال الثالث، وكانت لصالح للمستوى الإداري بدرجة وكيل، وقد يُعزى السبب إلى أن الوكيل أعلى مستوى وظيفي من المدير العام، والمستويات الأدنى من ذلك، ولذا قد يكون أكثر اطلاعاً بحكم إشرافه على المستويات الإدارية الأخرى، ويمارس صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار من المستويات الإدارية الأدنى منه.

رابعاً: بحسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفرق بين

تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
كفاءة الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	.079	3	.026	.064	0.978	غير دال
	داخل المجموعات	15.522	38	.408			
	المجموع	15.601	41	.....			
الهيكل التنظيمي والموارد البشرية	بين المجموعات	.079	3	.026	.064	0.978	غير دال
	داخل المجموعات	15.522	38	.408			
	المجموع	15.601	41	.....			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.263	3	.088	.270	0.847	غير دال
	داخل المجموعات	12.356	38	.325			
	المجموع	12.619	41	.....			
السياسات والاجراءات	بين المجموعات	.430	3	0.143	0.398	0.755	غير دال
	داخل المجموعات	13.689	38	.360			
	المجموع	14.119	41	.....			

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دال	0.363	1.096	.592	3	1.775	بين المجموعات	التقنية والاتصال
			.540	38	20.511	داخل المجموعات	
			.....	41	22.286	المجموع	
غير دال	0.563	.691	.280	3	.840	بين المجموعات	الأداة
			.405	38	15.404	داخل المجموعات	
			.....	41	16.244	المجموع	

\* مستوى الدلالة (0.05) فأقل

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الهيكل التنظيمي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة على مستوى جميع المجالات، والأداة ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يُعزى ذلك نتيجة إلى ضعف فعالية الهيكل التنظيمي من خلال الممارسة اليومية، والذي أدى بدوره إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم.

#### خلاصة النتائج:

- مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مجملها كان "منخفضاً" على مستوى الأداة ككل.
- مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بحسب كل مجال كانت بدرجة متوسطة، ما عدا مجال اتخاذ القرارات والتي كان مستوى الفعالية فيه منخفضاً.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على مستوى المجالات، والأداة ككل.
- وجود فروق دالة إحصائياً حول مستوى فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني، والتدريب المهني تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) على مستوى المجال الثالث، وكانت لصالح الوكيل.

#### التوصيات والمقترحات:

- إعادة وتطوير الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وبما يتناسب مع حجم، ومهام، واختصاصات الوزارة، وبناء على تحليل الأعمال، والوظائف التي يقوم بها الأفراد وفقاً لمهام الوزارة.
- ينبغي للوزارة دراسة إجراءات اتخاذ القرار في الوزارة، وذلك وفقاً لأسلوب يساعد على إنجاز الأعمال وفق توجهات الوزارة.
- ينبغي عدم فتح إدارات عامة، أو فرعية إضافية، أو تضخيم الهيكل التنظيمي خارج إطار دراسة علمية، واحتياجات حقيقية.
- أن يكون إضافة قطاعات، أو إدارات في الوزارة بناءً على خطوات، وإجراءات وفقاً للقانون، واللائحة التنظيمية، واستراتيجية الوزارة.
- إجراء دراسات مماثلة مبنية على استراتيجية تنظيمية على ديوان عام الوزارة لإعادة تطوير الهيكل التنظيمي.

## Reference:

- Al-Adimi, M. (2006). *Scientific Research Methods and its Application in Commercial and Economical Sciences* (1<sup>st</sup> ed.). Sana'a, Yemen: Al-Amin Center for Publication.
- Alareqi, M. (2018). *Strategic Management: An Integrated Approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Sana'a, Yemen: Al-Amin Center for Publication.
- Alhunati, A. & Algaid, M. (2019). The impact of organizational on competitive Advantage: Filed study in industrial and services corporation in Jordon. *Jordanian Journal of Business Administration*, 15(1), 1-20.
- Al-Louh, N. (2006). *Development of Organizational Structures of Palestinian Ministries in Gaza Strip and their Impact on Managerial Efficiency*, Unpublished Master Thesis, Isalmic University of Gaza. Gaza, Plastine.
- Alnama, A. (2012). The influence of strategic Analysis in Strategic Formulation. *Journal of Economic*, Africa University, (2), 41-75.
- Alomian, M. S. (2013). *Alslouk alnthimi fi mnthmat ala'a'mal*(6th ed). Amman, Jordon: Dar Wa'el.
- Bin Habib, A. (2006). *Economics and managing organization* (1<sup>st</sup> ed.). Algerial: Diwan Al-Matboat Al-Jama'at.
- Dabit, W. (2019). *Efficiency and effectiveness of the organizational structure in government agencies* (1<sup>st</sup> ed.). Amman, Jordon: Dar Wa'el.
- David, R. (2011). *Strategic management concepts and cases: strategic approach* (13<sup>th</sup> ed.). Nj, USA: Pearson Education.
- Hagerer, I. & Hoppe, U. (2019). *German Universities as Actors in Organizational Design – A Qualitative Study*, Conference on Higher Education Advances, 10.4995/head19.2019.9333.
- Hammad, M. (2016). *The role of organizational structures design determinants in improving the quality of administrative decision-making in the Palestinian Police Force*, unpublished master thesis. Academy of Administration and Politics for Postgraduate Studies, Palestine.
- Hamoud, K. (2002). *Administrative Behavior* (1<sup>st</sup> ed.) Amman, Jordon: Dar Al-Safa'a Lilnasher wa Al-tawzea.

Hashem, Z. (1988). *Organization and Work Procedure* (1<sup>st</sup> ed.). Alkwait, Alkwait: That Alslasel.

Kherkhash, S. (2015). *The Role of Organizational Change in Raising Efficacy of Government Agencies*, Unpublished Master Thesis, University of Mohammed Bu Dheaf, Algeria, Algeria.

Kiani, M. & Kahnog, N. (2013). Organizational structure and organizational effectiveness, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6).1071-1078.

Kinan, Y. & Rian, A. (2018). *Al-Tageer Al-Tandhimi, Wa Dawra Fi Tahseen Ada'a Al-award Al-Bashrea Deraset Hala Bi Mo'assast Nimilog Bi Al-Boyra. Resalah*, Unpublished Master Theis, Jame'at Alki Mohnad Owlhaj, Al-Jaza'ar.

Pearlson, K. & Saunders, C. (2010). *Managing and using information systems: strategic approach* (4<sup>th</sup> ed.). USA: Wiley.

Remenova, K., Skorkova, Z. & Jankelova, N., (2018), Span of control in teamwork and organization structure, *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 155-165.

William, B. Jr., Diane, R., & Michael, R. (2010). Institutional theory in college restructuring: my then or reality. *Journal of Case Studies in Education*. Retrieved from: [http:// www.Aabri.com](http://www.Aabri.com).

Rijn (W.D.). John van' *Designing Organization Structures'*. Retrieved from. <https://docplayer.net/11455820-Designing-organisation-structures.html>