

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ مقدمة الفصل

يضم الفصل هذا الإطار النظري والدراسات السابقة حيث يناقش مبحثين، المبحث الأول يتمثل في الإطار النظري للدراسة، فيما يتمثل المبحث الثاني في الدراسات السابقة التي تنوعت بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

٢,٢ الإطار النظري للدراسة

يتناول عرض الإطار النظري أربعة محاور رئيسية وهي: الوضع التنظيمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية، التطوير والتحسين وفق أسلوب كايزن والتجربة اليابانية في إدارة المنظمة، الهدر وتقليل الفاقد، التعليم في سلطنة عمان.

٢,٢,١ الوضع التنظيمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية

إن الفصل بين نجاح المجتمعات وفشلها إنما يعود إلى عنصر أساسي ألا وهو الإدارة، فالإدارة الناجحة هي تلك التي تميز المجتمعات المتقدمة عن غيرها من المجتمعات الأقل تقدماً، وتعتبر الإدارة مهمة على المستويين الفردي والمنظمة، فعلى المستوى الفردي يحتاج الفرد إلى الإدارة من أجل النجاح في تسيير أمور حياته، أما على مستوى المنظمة فتبرز فعالية المنظمات كدليل على فعالية الإدارة، فكلما زادت فعالية الإدارة داخل المنظمة، زادت فعالية تلك المنظمة.

فالإدارة العلمية السليمة هي التي تمكن المجتمعات من حسن استغلال مواردها وثرواتها وخبراتها بما يحقق لها الرفي والتقدم والازدهار، وما كانت اليابان لتستطيع تحقيق مركز الصدارة في الاقتصاد العالمي رغم افتقارها للموارد الأولية واعتمادها على دول أخرى لإمدادها بها، لولا وجود إدارة علمية سليمة (محمود، ٢٠١١، ص. ٢١).

مفهوم الإدارة:

لا يمكن القول بوجود تعريف واحد متفق عليه بين كافة الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، وإنما تعددت تعريفات الكتاب وتباينت في عدة جوانب تركيزها بحيث عكست معاني كثيرة عن الإدارة (محمود، ٢٠١١، ص. ٢٥).

من "أشهر تعريفات الإدارة تعريف فريدريك تايلور: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية، وتعريف هنري فايول: الإدارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة، وهذا وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة، والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى" (ابو النصر، ٢٠١٤، ص. ١٤).

مستويات الإدارة:

ويشير دودين (٢٠١٢، ص. ٦٧-٦٨) إلى أن المنظمة عبارة عن مجموعة أفراد يختلفون في الصلاحيات والمسؤوليات ولذا تنقسم الإدارة إلى عدة مستويات: "الإدارة العليا: وهي تتعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسات الشاملة، ووضع الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل، وتوجيه الأنشطة الأساسية للمشروع، واعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى، والمتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع وتحقيق الاتصال بين المشروع والبيئة المحيطة".

"الإدارة الوسطى: تقوم الإدارة الوسطى بترجمة الأهداف العامة والسياسات المحدودة من الإدارة العليا، وخطط وبرامج عمل قصيرة الأجل".

"الإدارة الدنيا (التنفيذية): في هذا المستوى الإداري تكون درجة التخصص المهني بين أفراد الإدارة على درجة عالية منهم الفنيين المعنيين بالتنفيذ فعلاً".

خصائص العملية الإدارية:

وبين أبو النصر (٢٠١٤، ص. ١٨-١٩) أن عملية الإدارة تتميز بعدة السمات والخصائص

تميزها عن غيرها، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

الرسمية: أي أنه تنظيم رسمي يتم وفق إطار قانوني معروف ومحدد.

الاستمرارية: يستمر المديرون بوظائفهم الإدارية طالما بقيت المؤسسة على قيد الحياة.

التسلسل: تتسلسل مستويات العملية في الإدارة بين عدة مستويات إدارية: التنفيذية، الوسطى، العليا.

التوازن: يتم تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية والجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية.

الوضوح: يتم بوضوح تام تحدد الخطط والأهداف والسياسات والمسؤوليات والمعايير الرقابية في العملية الإدارية.

الشمول: لكل وظيفة أو نشاط يؤدي في المنظمة تجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه.

التداخل: إلى حد كبير تتسم العملية الإدارية بالتفاعل النشط والتداخل فيما بين وظائفها.

إدارة الموارد البشرية:

هي نتيجة لعدد من التغييرات والتطورات التي ترجع إلى بدايات الثورة الصناعية، والتي جاءت نتيجة عوامل اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية أدت إلى ظهور إدارة موارد بشرية متخصصة تراعي شؤون الموارد البشرية في المؤسسة (كافي، ٢٠١٤، ص. ١٩).

كما تحظى باهتمام لدى المنظمات والإدارات والمؤسسات الحكومية والأهلية في الوقت الراهن نظراً لما تحمله من تأثير في نجاح تلك الجهات في مختلف الأصعدة سواء على مستوى إنتاجيتها ومستقبلها واستقرارها وحياة ديمومة القوى العاملة فيها (الكرخي، ٢٠١٤، ص. ١٥).

وتقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية، الذي يمكنها أن تستفيد منه بطريقتين هما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد، حيث أصبحت إدارة المواد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان أحدهما للآخر، وأنه يجب ألا ينظر إليهما على أساس أنهما منفصلان، أو أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر (الشعبان والالعج، ٢٠١٣، ص. ٣٣).

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- تعددت التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية باختلاف صياغتها، إلا أنها تتفق في مضمون وروح رسالتها، ومن هذه التعريفات ما جاء عند سنان (٢٠٠٨، ص. ١٩):
- "هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة".
- "هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة".

- "هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين".

أهداف إدارة الموارد البشرية:

عندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تنضوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، والتي تعد من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، فكلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات تحققت كفاءة الأداء. وفي ضوء الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (الشعبان والالعج، ٢٠١٣، ص. ٤٤-٤٥):

- إيجاد أفراد أكفاء قادرين على العمل والعطاء في مختلف القطاعات والوظائف.
 - الاستفادة الكاملة من جهود الموظفين والعاملين في الإنتاج أو الخدمات.
 - تحقيق الانتماء والولاء الوظيفي لدى الأفراد والعاملين في المؤسسة بما يساهم في زيادة رغبتهم في العمل والإنتاج بها.
 - تنمية مهارات وقدرات العاملين، من خلال تدريبهم وأعدادهم للمتغيرات التكنولوجية والإدارية.
 - إيجاد بيئة عمل جيدة تمكن الموظفين والعاملين من القيام بعملهم بطريقة جيدة ومتقنة.
 - وضع لوائح ونظم موضوعية تنظم سير العمل في المؤسسة وتمنع سوء استخدام العاملين.
- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية الموارد البشرية في الإدارة باعتبارها من أهم عناصر العملية الإنتاجية بها، لذا وجب أن يتوفر العاملين والموظفين الذين يميزون بالكفاءات الجيدة والقادرين على العمل والعطاء والأداء المتميز، لذلك نجد أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل يجب التركيز على التوسع الرأسي للإنتاج الذي يعد توسع مكمل للتوسع الأفقي

في المؤسسة، وذلك من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد والطاقات البشرية القابلة للتغير والتأهيل والتدريب. (خيري، ٢٠١٣، ص. ٢٣٦).

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

ويوضح العزاوي وجواد (٢٠١٣، ص. ٨١-٨٣) أن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في ثلاثة أنواع من الوظائف وهي:

الوظائف التخصصية: هي الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بغض النظر عن كون هذه المؤسسة تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

الوظائف الإدارية: ارتباط جميع الوظائف الإدارية التخصصية بعدد من الوظائف الادارية لإنجازها والقيام بمهامها واختصاصاتها.

الوظائف الاستشارية: إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في مجال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المؤسسة هي أنسب الإدارات القادرة على تقديم المشورة لجميع القطاعات والإدارات الأخرى.

ووضع إستراتيجية لإدارة الموارد تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (والتي يجب أن تكون مستنبطة ومستمدة ومتوافقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومتوافقة مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة)، والتي تشمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية بما يضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية (خيري، ٢٠١٣، ص. ٢٣٦).

التنمية الإدارية:

التنمية الإدارية "هي إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير

بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجديد والتطوير والتلاؤم مع المتغيرات

السريعة تقنية - علمية - سياسية - تشريعية - اقتصادية". (رضا، ٢٠١١، ص. ٥٩).

ويمكن القول ان التنمية الإدارية هي عبارة نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير العمل الإداري

وتطوير قدرات الإداريين بالمؤسسة من خلال المهارات والمعارف التي يكتسبونها من برنامج التدريب والتنمية

الإدارية، وهي ليست قاصرة على مستوى إداري معين في المؤسسة، بل تتعدى ذلك لتشمل كافة المستويات

في العمل الإدارية (عباس، ٢٠١١، ص. ٢٤٩).

ويعرفها رضا (٢٠١١، ص. ٥٩) بأنها: "عملية تدخل هادفة منظمة تسعى إلى جعل عمليات

الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور التي تمر بها بلد من البلدان، وكذلك جعل عمليات الإدارة

وطرقها تناسب الأهداف التنموية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يسعى البلد إلى تحقيقها

من خلال خططه التنموية".

وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي أخذ مفهوم التنمية البشرية بعداً مؤسسياً عندما تبنته

منظمة الأمم المتحدة، وقد تم تعريف التنمية البشرية على أنها: "عملية توسيع خيارات الناس بإكساب

الإنسان المعرفة والتعليم والتأهيل وحصوله على المواد اللازمة لمستوى معيشة لائق" (الشعبان والالعج،

٢٠١٣، ص. ١٢).

هذا على أن تقدم إستراتيجية التنمية الادارية هذه للمسؤولين من متخذي القرارات وبكل مصداقية

وبساطة القرار المناسب لطبيعة العمل ولتحقيق أهداف المؤسسة، حسب الوقت والمكان المناسب، والقدرة

على رؤية الأمور من زاوية بوضوح وواقعية، وتحليلها بعمق وموضوعية، وتمكنه من اتخاذ القرار المناسب

لمواجهة ظاهرة معينة تؤثر في سير عمل المؤسسة، مما يتيح للجهة التي يديرها مواكبة ما يحدث من تطورات

ومستجدات وتغيرات في محيطها وبيئتها، والسير على طريق تحقيق الأهداف (رضا، ٢٠١١، ص. ٥٩).

التنمية البشرية:

يرتكز "مفهوم التنمية البشرية وفقاً للمقررات الصادرة من الأمم المتحدة عام ١٩٩٠ والمطورة عام ١٩٩٥ ثم عام ٢٠٠٠ وعام ٢٠٠٢ على أن الإنسان هو (أداة وغاية التنمية)، فهو صانع التنمية وكذلك هو هدفها الرئيسي، ويعد العنصر البشري هو أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، وأن سر نجاح وتقدم أي أمة يكمن فيما تمتلكه من عقول مفكرة، ومبدعة تمتلك القدرات والمؤهلات (الكفاءة والكفاية) على العمل والإنجاز والاستجابة لتحديات، ومعطيات العصر، كما أن النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرفاهية للسكان، وما التنمية البشرية إلا عملية تنمية وتوسيع الخيارات المتاحة أمام الإنسان، والتي تتمثل في إشباع الحاجات الأساسية للإنسان، وتحقيق التنمية الاجتماعية، وتحسين ورفع مستوى المعيشة". (الديب، ٢٠٠٩، ص: ٥١).

الوضع التنظيمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية:

ونظراً للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية بسبب الأهداف الهامة الموكلة إليها والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الحضور الوظيفي، والبنائي في هيكل وأساس المؤسسة بشكل عام، فإنه لا بد من أن يحدد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة خاصة عندما يراد منها أن تتحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة والأعمال الوظيفية.

أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

تتعدد العوامل المؤثرة في تحديد الوضع التنظيمي وهيكل إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة الوضع

التنظيمي نفسه ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- أدوار إدارة الموارد البشرية: إن المؤسسات الناجحة في البيئة التنافسية تسعى إلى تشجيع إدارات الموارد البشرية فيها لتقوم بممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين وزيادة الإنتاجية وتطوير نوعية حياة العمل

والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية. وتعتبر الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة أياً كان موقعها في بيئات العمل المختلفة.

- حجم المنظمة: إن حجم النشاط الذي تديره المنظمة، أو حجم المبيعات المحققة، أو مقدار رأس المال، أو عدد الموظفين والعاملين بها هو الذي يحدد حجمها، ويؤثر حجم المنظمة في نتائج تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية فيها فزيادة حجمها، وتنوع نشاطاتها يتطلب استحداث أنشطة لإدارات غير معروفة سابقاً، أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها.

- المورد البشري: تختلف المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لأهدافها ولطبيعة النشاط الذي تمارسه، لذا استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط العنصر وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه كلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى.

- الإطارات الإدارية الكفؤة: تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفوء إلى إطارات ونظم إدارية متخصصة ذات دراية بمسؤوليات الإدارة أولاً وتحاول عكس وتطبيق هذه المسؤوليات بإجراءات مختلفة ونظم وقواعد عمل منظمة لها. (نوري وكورتيل، ٢٠١١، ص. ٧٥-٧٨).

والتنظيم الإداري هو ما تحتاج المنظمة إليه والذي من خلاله وبواسطته يستطيع أن يوصلها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية العناصر الإدارية، كما أنه يعد ويعتبر الوظيفة الثانية للإدارة وهو الذي يحدد أنشطة المنظمة وأقسامها وإدارتها وعلاقات هذه الأنشطة والمكونات مع بعضها البعض من خلال التفويض وتحديد المسؤولية والسلطة وغيرها في سبيل تحقيق الهدف العام.

لذا يقوم التنظيم على تجزئة وتوزيع العمل المراد القيام به، وتحديد مجموعات العمل وتشكيل وتصنيف مراتب السلطة وإيجاد توازن والتناغم بين السلطة والمسؤولية. (عبد الله، ٢٠١٠).

وتزداد أهمية التنظيم الإداري داخل المؤسسات باختلاف نوعها وطبيعتها لكونه يساهم في تحقيق
عديد من الأهداف كالتنسيق والتعاون، حيث يساعد على تنسيق الخبرات وتقييمها والحفاظ عليها، كما
يسهم في تبسيط الإجراءات بحيث يهدف في المقام الأول إلى تحقيق قدر كبير من الفعالية والمرونة مما يؤدي
إلى توجيه جهود الأفراد نحو الهدف العام بصورة تلقائية. (نجمه، ٢٠١١)

ومن أعظم أهداف التنظيم الجيد هو المساعدة على تنمية الفاعلية الفردية فتوفير الظروف والبيئة
الملائمة لكل فرد في المنظمة لكي يبذل ويقدم في العمل أقصى ما يستطيع من جهد، كما يسهل القيادة
حيث إن تكوين مجموعات متناسقة فيما بينها تسمح لأعضائها بالاستجابة التلقائية للقيادة شريطة أن
يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه، ومن الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد استمرار بقاء المنظمة حيث يتم
تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير المناخ والظروف المناسبة لاستمرارها ولبقاءها. كما أن التنظيم الإداري
يعمل على تحقيق الاستقرار والثبات لأنشطة المنظمة فالتخطيط السليم للهيكل التنظيمية وتحديد طبيعة
العلاقات وكذلك اتخاذ القرارات يساهم بدور كبير في تقليل المخاطر، كما يعتبر من أهم اساليب التدريب
كونه قائم على اظهار مواهب الأفراد والعاملين وتنمية وتطوير معلوماتهم بما يؤهلهم ليكونوا قادرين على
شغل الوظائف المختلفة في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي. (الشرقاوي، ٢٠٠٣).

يساعد التنظيم على إيجاد التنسيق والتوازن والتكامل والانسجام داخل المنظمة مما يحد من
المشكلات والصراعات الوظيفية التي تنشأ أحيانا نتيجة عدم وضوح طبيعة النظام المتبع، فالتنظيم يساعد
على استقرار العلاقات ويحدد دور القائد ومسؤولياته وسلطاته وكيفية الربط بينهم جميعا بما يمكنهم من
العمل كوحدة واحدة.

فالتنظيم يعني قيام المديرين بتنسيق موارد المنظمة البشرية والمادية وكلما كانت أعمال المنظمة متكاملة
ومنسقة كلما زادت فعاليتها وهذا يعتبر جزءاً أساسياً من مهام المدير. (العميان، ٢٠٠٢).

يمثل التنظيم حلقة وصل ما بين التخطيط والتنفيذ حيث إنه بدون تنظيم فإن بعض الوظائف قد تغطي على الوظائف الأخرى، كما أنه يؤدي إلى تنسيق الجهود وتحديد الأدوار مما يؤدي إلى سلوك منضبط. لذا وجب في عملية التنظيم الجيد معرفة وتحديد الهدف العام من التنظيم أو من إعادة التنظيم باعتبار أن هناك عدداً من الأهداف قد تكون مقبولة ومبررة وقابلة للتحقيق، وأهداف أخرى غير مقبولة ولا تتناسب مع التنظيم ومن الصعب تحقيقها. (عبد المحسن، ٢٠١٠)

التنظيم:

تعتبر الإدارة في وقتنا الحاضر سر نجاح المؤسسات في العالم، وبغض النظر عن طبيعة نشاط وأهداف هذه المؤسسات، حيث أسهمت في رفع المستوى الإداري والفني والكفاءة الإنتاجية لهذه المؤسسات والعمل على بذل كل الجهود والطاقات من أجل الوصول الى الأهداف.

ويعتبر التنظيم من أهم عناصر العملية الإدارية، بل وفي مقدمتها، حيث أصبح علما يدرس وحاجة ضرورية لكل العاملين في المؤسسات على مختلف صنوفها، ولكي تكون الإدارة فعالة لا يكفي أن يكون هناك خطط وبرامج فعالة، بل يجب أن يرافق ذلك التنظيم الجيد القادر على جعل البرامج نافذة. وقد قام رواد الفكر الإداري بدراسة التنظيم واعتبروه بأنه عملية مهمة في مجال الإدارة تهتم بتجميع وحصر الأنشطة والأعمال المراد إنجازها أو القيام بها ضمن وظائف أو تخصصات أو أقسام رئيسية والتنسيق بين هذه الأقسام، وتتضمن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ويشمل على المستويات الإدارية الرئيسية وأقسامها ومسؤوليات وصلاحيات أفرادها وتحديد مواقع الأفراد ضمن الوظائف كل ذلك من أجل قيام مناخ وبيئة صالحة ودافعة للعمل، وقيام الأفراد وعلى مختلف مستوياتهم بواجباتهم حتى تحقق المؤسسة أهدافها بأقل جهد وأقل كلفة. (الشرقاوي، ٢٠٠٣).

ويعد التنظيم في النظام التعليمي أحد أهم العناصر والمكونات في العملية التربوية حيث إنه يرتبط

ويتعلق بتنظيم الأهداف التعليمية وما تحتويه المادة الدراسية وطرائق التدريس المتبعة لكل مادة وأنشطتها التعليمية وطرائق تقويمها بما يؤدي إلى أفضل النتائج التعليمية وتحقيق الأهداف في أقصر فترة زمنية وبأقل جهد وتكلفة مادية، كما يتعلق أيضا بوضع الخطط التعليمية سواء كانت أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية، كما أنه يعتبر وسيلة لتسيير تعامله مع مهام ومتطلبات دوره فمن خلال التنظيم يستطيع الإداري تنظيم وتوجيه الإمكانيات المتوافرة كافة لدى العاملين والموظفين معه ويوظف مختلف الإمكانيات بحيث يتم توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التربوية. (نجمة، ٢٠١١)

تعريف التنظيم:

كما عرفه لويس أن التنظيم بأنه الهيكل الذي ينتج عن تحديد العمل وتجميعه، وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات وإقامة العلاقات لتمكين الأفراد من العمل بكفاءة بغية تحقيق الأهداف. إن التنظيم الإداري وسيلة لتحقيق أهداف معينة وأن مستوى الكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم سيرتفع إلى حد كبير في ظل التعاون بين جهود الجماعتين التنفيذية والاستثمارية في المنظمة. (العميان، ٢٠٠٢).

ويرى "ديموك" أن التنظيم هو التجميع المنهجي أو المنطقي للأجزاء المترابطة تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة من أجل تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.

وعرفه جيمس موني، بأنه الطريقة التي من خلالها يستطيع الانسان التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف معين. أما ويبر، فقد ركز على التنظيم بأنه مجموعة من النشاطات المختلفة والمتماثلة، وكذلك ركز على الوظائف المتنوعة الواقعة بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على تحقيق أداء عالي المستوى مع وجود الانسجام والتعاون بين الأقسام. (الشرقاوي، ٢٠٠٣).

وعرفه شيبستر برناد، بأنه عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من النشاطات المتعاونة عن قصد

ووعي معدة إعداد مسبق لفرد أو أكثر من الأفراد بحيث يتطلب التنظيم وجود نظام اتصال فعال بين جميع هذه النشاطات.

يعد التطوير التنظيمي عملية تغيير مخطط ومدروس ويهدف إلى توفير المناخ الديناميكي الذي يحقق البيئة الإدارية الملائمة وهي عملية تختلف عن عملية الإصلاح الإداري لأنها تهتم بإصلاح البيئة الداخلية للمنظمة فقط، أما التطوير التنظيمي فهي عملية مصنوعة فالعمليات الثلاثة هي عمليات تغير، ولكنها مختلفة. (الشرقاوي، ٢٠٠٣).

التطوير التنظيمي:

قد صنف خبير التطوير التنظيمي ماكنمارا (McNamara) التعريفات إلى فئتين، الأولى تعكس النظرة القديمة للتطوير التنظيمي تتعلق النظرة السائدة للبيئة الخارجية على إنها تتسم بكثير من الثبات، وأن المنظمة فيها تشبه آلة ثابتة تتكون من مجموعة أجزاء متداخلة، وتعكس الثانية نظرة حديثة للتطوير التنظيمي وتنسجم مع ما آلت إليه بيئات المنظمات من سرعة وتعقيد، حيث أصبح التغيير من أهم أصول المنظمة. (فياض وقداة وعليان، ٢٠١٠، ص: ٢٧٥).

المفاهيم الحديثة للتطوير التنظيمي:

هو عملية مخططة طويلة المدى أو الأجل لإحداث تغيير على مستوى العام بالمنظمة ككل ويشمل برنامج التطوير التنظيمي تشخيص عملي للمنظمة مع وضع تصور بأهداف تطويرها وتوفير الموارد والإمكانات البشرية والمادية بما يساهم في تحقيق تلك الأهداف. (العميان، ٢٠٠٢).

وأشار أبو عمرة (٢٠١٢، ص ١٠) إلى أن التطوير التنظيمي: جهود مخططة يشمل كامل المنظمة،

يتم إدارته على مستوى الإدارة العليا بهدف زيادة فاعليتها وحيويتها وذلك من خلال التدخل المقنن والمحسوب في إجراءات المنظمة، وباستخدام المعارف الحديثة والعلوم السلوكية.

كما يعرف بأنه: "بناء معرفي تطبيقي يعزز الأداء التنظيمي ويطور الأفراد، ويتعامل مع المنشأة كنظام كلي يتكون من أنظمة فرعية مستقلة ومتناسقة، وذلك عن طريق تدخلات علمية منهجية شاملة في التخطيط الإستراتيجي، وتصميم المنظمة، وتطوير القيادة، وإدارة التغيير، والأداء والتدريب، والتعدد الثقافي، والمواءمة بين متطلبات العمل ومتطلبات الأفراد الخاصة"، كما يعرف بأنه "برامج وجهود طويلة الأجل تهدف إلى تحسين قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار عن طريق تغيير أسلوبها في حل المشاكل والتجديد" (فياض وقداة وعليان، ٢٠١٠، ص. ٢٧٥-٢٧٧).

أهمية التطوير التنظيمي:

تكمن أهمية التطوير التنظيمي في قدرته على مواجهة التحديات الكثيرة والمتنوعة التي تعترض المؤسسات الحديثة، ويمكن حصر هذه التحديات في المجموعات التالية: (خيرى، ٢٠١٣، ص. ٢٨٧)

- الثورة التكنولوجية: خلال الفترة الحالية وصلت الثورة التكنولوجية أوج تقدمها مما ساهم في ارتفاع معدلات التطور التي فاقت الأوقات السابقة، وترتب عليه شعور الفرد بعدم الأمان وبالغربة وعدم القدرة على مواكبة هذه التحولات والتطورات السريعة.
- الانفجار العلمي والمعرفي وتقادم السلع: تنوعت واختلفت مصادر المعرفة في الوقت الحاضر وأصبح من السهولة بمكان الوصول إليها وما ترتب عليه ظهور منتوجات و سلع لم تكن معروفة أو موجودة سابقا وأصبحت دورة حياتها قصيرة أي قابلة للتغيير والتعديل في فترات قصيرة.
- التغيرات الاجتماعية: تأثرت الأجيال الجديدة والحالية بالمؤسسات ما تحمله من قيماً ومعارف وسلوكيات جديدة، وبالتالي اختلفت بقيمتها وأفكارها وسلوكياتها عما كانت تحمله الأجيال القديمة، الأمر الذي قد يترتب على هذا النوع من الاختلاف الى التصادم والصراع والإضرار باستقرار المؤسسة بسبب اختلاف الأفكار والقيم.

أهداف التطوير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأهداف العامة لعمليات التطوير التنظيمي فيما يلي: (خيري، ٢٠١٣، ص.

:٢٨٧)

- التطوير والتنظيم المتجدد والتنمية الحيوية والمستمرة للمؤسسة تزامناً مع المستجدات المحيطة بها.
- الارتقاء والرفع من مستوى وكفاءة الأداء في مختلف أجزاء ومجالات المؤسسة.
- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، بحيث تكون أدلة عمل مهنية تساهم في تحقيق التميز في الأداء.
- تعديل وتوجيه أنماط سلوك الافراد والعاملين في المؤسسة اعتماداً على نتائج الدراسات والبحوث في العلوم السلوكية بما يحقق أهداف ورؤية المؤسسة.

الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي:

وهناك مجموعة من الأسباب كما جاءت عند خيري (٢٠١٣، ص. ٢٨٧-٢٨٩):

- كثرة الاستقالات وارتفاع معدلات غياب العاملين، وتسرب الكفاءات الى خارج المؤسسة.
- عدم استغلال العاملين وتوظيف كفاءاتهم والاستفادة من امكانياتهم وقدراتهم وطاقاتها.
- عدم تفعيل الرقابة والمسائلة والمحاسبة في المؤسسة.
- تنوع وكثرة التسبب الإداري في المؤسسة.
- انخفاض الانتماء والوظيفي ومعنويات العاملين للعمل في المؤسسة.
- الازدواجية والاختلاف في اتخاذ القرار.
- كثر الاعمال والمسؤوليات في المؤسسة مع قلة العائد والانتاج.
- تعطل الاعمال والبطء في سير العمل وقلة الانجاز بسبب تعدد الإجراءات وتعقدها.

ويضيف أبو عمرة (٢٠١٢، ص. ١٢) مجموعة من الأسباب التي تظهر عند وجود مشكلة

تنادي بجمعية التطوير كالتالي:

- انخفاض الأرباح.
- ضعف المنافسة.
- كثرة غياب العاملين.
- زيادة معدلات الشكاوى.
- جود حواجز بين العاملين والإدارة.
- أسباب بيئية خارجية.

٢,٢,٢ التطوير والتحسين وفق أسلوب كايزن والتجربة اليابانية في إدارة المنظمة

حدث الكثير من التطورات والتغيرات بمجال الإدارة وقد أدت هذه التغيرات إلى وجود تنافس قوي بين المؤسسات وشملت هذه المنافسة العديد من المجالات ولذا ظهرت خلال الفترة الأخيرة أنماط وأساليب إدارية وتقنيات وأصبح من الضروري على المؤسسة العمل على تجديد أدائها وذلك من خلال تبنيتها لأساليب إدارية ذات فعالية مما يكسبها قدرات تنافسية عالية ويحقق لها النجاح، وإن هذه التقنيات والأساليب جاءت لتلبي حاجة الإدارة، ومن بين هذه الأساليب أسلوب كايزن الذي حقق نجاحاً باهراً ومميزاً حيث تقوم فكرته على فلسفة التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة.

وتقوم إستراتيجية كايزن على عدداً من المبادئ والأسس ومن بينها إنجاز العمل في وقته دون تأخير أو تسويق مع التركيز على إنتاج الوحدات المحددة والمطلوبة فقط عندما دون الحاجة الى إنتاج الفائض أو التخزين الزائد عن الاحتياج في عمليات التصنيع جميعها، مع ضرورة إيقاف العمل أو الإنتاج عند ظهور

المشكلات للتعرف عليها وإيجاد الحلول المناسبة لها وحلها من جذورها مع ضمان عدم تكررها مستقبلا مع التركيز على إيجاد خط إنتاج سليم من العيوب والاختفاء ليعود الإنتاج كما كان وبشكل أكبر وبدون أن تتوقف أو مشكلات. (غنيم، ٢٠٠٩).

فنتطبق إستراتيجية كايزن اليابانية للمؤسسات التربوية والتعليمية سوف يساعد في تجويد نظام العمل في المؤسسات التعليمية حيث يجعلها قادرة على إجراء التغيير والسعي نحو التطوير والتحسين والتخلص ما من شأنه يعوق عمليات الابداع والتطوير كما أنه سيؤدي إلى تغيير أفكار وتوجهات وعقليات الكوادر الإدارية والفنية بها. (القيروتي، ٢٠١٠)

ومراجعة الواقع التعليمي في مجتمعاتنا التعليمية نجد غياب وفقدان التنوع في ممارس أنماط الإدارة، فالإدارة تقليدية النمط تعتمد على طبيعة العلاقة الجامدة بين الرئيس والمرؤوسين من التعليمات أو التطوير أو الابداع فتجد أن التعليمات تأتي من دائما من الرئيس الأعلى إلى الموظفين بالأسفل الذين فقط يكونوا معنيين بعمليات التنفيذ دون غيرها ، في حين أن هذا الأمر يحتلف في الدول المتقدم والتي تعتمد على أنماط حديثة في الإدارة أو تطبق نمط استراتيجية كايزن في الإدارة وممارسة هذه الاستراتيجية بصورة يحقق أهدافها العام من خلال الشراكة في بيئة العمل قائم على تبادل المعرفة والأفكار . (القيروتي، ٢٠١٠)

ولقد أثار أعجاب واهتمام الكثير من المختصين في الإدارة ومراكز البحوث والتطوير الإداري بتجربة اليابان في مجال الإدارة، وسعى الباحثون في التطلع للاستفادة من هذه التجربة ودراسة إمكانية تطبيقها في مجتمعاتهم مع تغيير الفكر السائد أن نجاح اليابان في المنافسة الدولية قائم على توفر العمالة ورخصها، في حين أن نجاحها مرتبط ارتباط كلي بطبيعة المجتمع الياباني وثقافته العريقة والقيم والمبادئ التي يعيش عليها الشعب الياباني

والتي كان لها الأثر الكبير في توجيه الفكر الإداري الياباني، فالمجتمع الياباني يتميز ويتصف

بعلاقات اجتماعية و أسرية متوارثة ومتعارف عليها في المجتمع الياباني منذ زمن سحيق هذه العلاقات التي تتمثل في الولاء والحب والتضامن والتكافل والاحترام ، وانعكاس هذا كله على احترام العمال بعضهم لبعض ، واحترامهم لرؤسائهم وتقبلهم لإرشاداتهم بالرضا التام، كما أن المجتمع الياباني تسوده روح التعاون الهادف والمشارك لتطوير المنظمة من مبدأ التعاون المشترك ، الامر الذي أصلته التقاليد اليابانية في جميع العاملين من المديرين الى الموظفين فهم يشكلون وحدة بشرية متعاونة. (نوري وكورتيل، ٢٠١١، ص.

(٦٥-٦٤)

عناصر الإدارة اليابانية:

تتمثل أهم عناصر الإدارة اليابانية فيما يلي:

الوظيفة مدى الحياة: أن شعور الموظف الياباني بالولاء والانتماء الوظيفي دفعة الى تقديم الكثير من الجهد والعطاء من اجل العمل ونجاح مؤسسة مع أدراكه التام أن عمله ليس فردياً أو لنفسه وانما لنجاح المؤسسة التي يعمل بها والتي تقدم له الرعاية الابوية والشعور بالأمان الوظيفي، حيث إن نظام المكافآت في المؤسسة اليابانية لا يمنح للعاملين على أساس الجهد أو النجاح الفردي وانما يمنح على أساس مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ومعدلات الإنجاز والإنتاج بصورة عامة.

المشاركة في اتخاذ القرارات: لا تنفرد الإدارة اليابانية باتخاذ القرار فجميع العاملين والمتأثرين في المؤسسة معينين باتخاذ القرار والذي يتم في الغالب بالإجماع ويتجه من المرؤوسين إلى الرئيس مع تحمل الجميع تبعات هذا القرار والكل يكون معني بتنفيذه والمشاركة في صناعته.

الشعور الجماعي بالمسؤولية: أن قيم المجتمع الياباني وتقاليد القائمه على الولاء والمشاركة الجماعية هي الموجه الرئيسي للشعور بالمسؤولية الجماعية في المؤسسات اليابانية، فالنجاح أو الفشل هي ناتج جماعي

للأداء الكلي يشترك فيه والشعور بالمسؤولية والحب تجاه المؤسسة والانتماء العميق بالولاء لها هو الدافع لتحمل المسؤولية الذي تغذية روح الانسجام والتآلف والترابط الاجتماعي لدي المجتمع الياباني.

استدامة التدريب: يستقبل الموظف الجديد العمل في المؤسسة اليابانية بالتدريب المكثف والذي يتمثل في عدد من المجالات المرتبطة بفلسفة العمل لدى المؤسسة ونظم و اخلاقيات العمل واستخدام التقنيات والتكنولوجيا وأساليب تحقيق الرضى لدى العملاء والمستفيدين، والكثير من المجالات التي من شأنه جعل الموظف قادراً على بدء العمل والعطاء. ويستمر هذا التدريب في صقل مهارات وخبرات الموظف طوال فترة عمله في المؤسسة عن طريق إعادة التدريب الموضوعي المكثف بصورة دائمة وتبعاً للمستجدات والتطورات في مجال الإدارة أو المؤسسة. (خيري، ٢٠٠٣)

الرعاية الشمولية: تهتم الإدارة اليابانية بالعاملين لديها من موظفين أو عاملين وتسعى لتوفير وتهيئة البيئة والظروف المناسبة والملائمة لهم سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، من خلال رعايتهم وتقديم الرعاية الاسرية لهم ولأبنائهم من توفير الرعاية الصحية والتعليم والسكن المناسب والكثير من متطلبات الحياة والاستقرار النفسي الامر الذي ينعكس في أداء وإنتاجية الموظف ويساهم بدوره في نجاح المؤسسة في تقديم خدمات متميز للمستفيدين والعملاء. (خيري، ٢٠٠٣)

نشأة المفهوم وتطوره:

"كايزن" هي منهجية تحسين الأداء الياباني وهي الاستراتيجية التي من خلالها نجحت اليابان والشركات لديها من تحقيق التنافسية العالمية ورفع المستوى الاقتصادي الياباني لأعلى المستويات لتنافس كبرى دول العالم الاقتصادية. وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس التطوير والتحسين البسيط والتوظيف الجيد للإدارة والاستخدام الأمثل للموارد بشكل فعال بما يحقق أهداف المؤسسة. (أبو طربوش، ٢٠١٤،

ص. ١٧).

كان كل ما يعرف عن طبيعة الإدارة اليابانية أنها طريقة الملاءمة والتوفيق بين الثقافة اليابانية العريقة والطبيعة الديمغرافية والتاريخية والجغرافية والبيئة اليابانية التي ساعدت على التحدي والتميز والنجاح ، وفي خلال الخمسين عاما من المحاكاة والتجريب والنقل والتقليد تمكن اليابانيون من ابتكار نظريات إدارية والإتيان بمفاهيم يابانية خاصة مثل نظام (Kaizen) والذي أبتكره الدكتور مساكي إيماي (Dr. Masaaki Imai) رئيس وصاحب معهد كايزن في طوكيو وفتح عشرات الفروع لمعهد في دول العالم منذ صدور كتابه باللغة الإنجليزية الذي تصدر أكثر الكتب لفترة ثلاث سنوات ، وقد تم ترجمته بعد ذلك الى اليابانية والاسبانية والفرنسية والبرتغالية والإيطالية والكورية والعربية مؤخرا. (نجم، ٢٠١٢، ص. ٢٨٥).

وقد كان (Dr. Masaaki Imai) في الخمسينات ممثلا للحكومة اليابانية في مركز الإنتاجية الياباني في أمريكا ، يستقبل البعثات اليابانية التي تزور وتتدرب في المصانع الأمريكية ، وتفرغ بعد ذلك للعمل الاستشاري منطلقا من أمريكا وأروبا ، للإشراف على البعثات الأمريكية والأوروبية لزيارة المصانع اليابانية التي حصلت على حصلت ديمنج ؛ لتعريفهم على حلقات الجودة والمصانع الحاصلة على جائزة صيانة المصانع وكذلك للاطلاع على تجربة تويوتا في نظام الاقتراحات الجماعية وإدارة الوقت ، والتي أدت الى استمرارية التحسين والابتكار الياباني في مناهج إدارة النوعية الشاملة وإدارة برمجة الصيانة المستمرة وغيرها من الأنظمة الجزئية المبتكرة في تلك الشركات، ولكنرة الأسئلة التي يطرحها الزوار عن كيفية انتقال هذه المناهج إلى بلدانهم ومصانعهم ، قام بتجميع نهج يتكون من كل الأنظمة السابقة وأسماه (Kaizen) والذي يعني بالدقة التعبير للجزء الأول من الكلمة (KAI) والتي تعني التغير التدريجي ، و (ZEN) والتي تعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر. أوما يسمى باليابانية الكايزن (kaizen) هو محاولة لإدخال التغيير والتحسين في سياق عمل المؤسسات المتواصل، وفي سياق الكايزن، كما يشير ماساكي إيماي فإن الإدارة لديها وظيفتان رئيسيتان هما: الصيانة أو المحافظة (Maintenance)، والتحسين (Improvement) والصيانة تشير

إلى الأنشطة الموجهة للمحافظة على المعايير القياسية الإدارية والتكنولوجية والتشغيلية، أما التحسين فإنه يتعلق بالأنشطة الموجهة للارتقاء بمستوى المعايير الحالية، وفي الرؤية اليابانية فإن هذا الارتقاء يمكن أن يتم بنوعين من الكايزن النوع الأول يتمثل في التحسينات الصغيرة، والثاني يتمثل بالتحسينات الكبيرة للموارد من خلال التكنولوجيا والمعدات الجديدة (نجم، ٢٠١٢، ص. ٢٨٥-٢٨٦).

وتعرف إستراتيجية "kaizen" بأنها التحسين والتطوير المستمر، ويتكون من جزئين: الجزء الأول "kai" وتعني تغيير، والجزء الثاني "zen" وتعني التحسين نحو الأفضل (الشهريلي وداود، ٢٠١٧، ص. ٥).

وجذور التحسين تعود إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، بدأت اليابان بعملية أطلقت عليها عمليات إعادة البناء واعتمدت عدد من المؤسسات والشركات اليابانية على استخدام برنامج التحسين المستمر والتي كانت سباقا إليه في عام ١٩٤٦ شركة Toshiba، وشركة Toyota عام ١٩٥١ (بوسالم وشهيد، ٢٠١٧، ص. ٨).

وولدت وتطورت هذه الاستراتيجية نتيجة الحاجة الكبيرة التي أحس بها المجتمع الياباني لمواكبة التطورات في الأسواق العالمية والتميز والتفوق في هذه الأسواق، ووضح ماساكي هذه الفلسفة على أنها سر نجاح اليابانيين في التقدم، وتقوم هذه الفلسفة على أساس التحسين التدريجي المستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة وصورة أفضل، وإقامة وتحقيق أعلى معدل للأداء (كاظم، ٢٠١١، ص. ١٦٧).

وإن أسلوب كايزن المدار أصله في اليابان قد أستخدم بشكل أوسع في الولايات المتحدة، وبمرور الوقت أصبح قاعدة إدارية الهدف منه هو خفض الكلف، وتوفير وقت إضافي لزيادة العائدات، ويعد ماساكي إمامي من الرواد في هذا المجال (الكسب، ٢٠٠٤، ص. ٦).

وحسب أسلوب كايزن يركز الفكر الياباني على أهمية اتخاذ التدابير المهمة لإصلاح الأدوات

والمعدات وتحسين موقع ومكان العمل بأفضل الطرق دون الحاجة الى الكثير من الانفاق إلا عندما الضرورة

لابتكار تقنية أو نظام جديد وبعد استنفاد جميع الإمكانيات المتاحة. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٢١٤)

ومدخل التحسين المستمر الياباني لا يعنى استخدام النظم والأساليب المعقدة أو الاعتماد على

التطوير التكنولوجي، بل أنه يهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وإلغاء التعقيد وتسهيل سير العمل

من خلال التخلص مما قد يعوق الأداء. (البلشي، ٢٠١٥، ص ٢٢١).

مفهوم كايزن Kaizen:

والتحسين المستمر للعمليات Kaizen: تشير إلى أن عملية التغيير والتطوير عملية مستمرة لا

تتوقف، حيث إن التغيير في مجال معين يقود إلى تغيير آخر يليه (فياض وقداة، ٢٠١٠، ص ٢٨٧).

التحسين التدريجي هو القيام بالأعمال الصغيرة بصورة مستمرة وتدرجية وبشكل أفضل مع تحقيق

أعلى معايير الأداء، والسعي الدؤوب نحو التطوير والتحسين لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الفائدة

للمستهلك وتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون الإخلال بالجودة. (باسيلي، ٢٠٠١، ص.

٥٢).

ويعرف أيضا بأنه "التطوير المستمر الشامل للأداء بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل

والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل" (برهمن، ٢٠١٢، ص ٥٢).

ويعرف بأنه التحسين المستمر والتطوير الذي يشمل جميع مجالات وجوانب المؤسسة، ويساهم فيه جميع

العاملين والموظفين في المؤسسة، بجميع المستويات والمراكز الوظيفية والإدارية، بدء من الادارة العليا وانتهاء

بعامل النظافة. (الشهريلي وداود، ٢٠١٧، ص ٥).

المدخل الياباني والمدخل الأمريكي للتحسين المستمر:

ويوضح (أبو سالم، ٢٠١٧، ص ٦٣٤-٦٣٥) بأن هناك مدخلان للتحسين المستمر هما التحسين

التدريجي وفق المدخل الياباني والذي يعرف بأسلوب كايزن والتحسين الجذري وفق المدخل الأمريكي الذي يعرف بالإبداع والقائم على استحداث جذري لأشياء جديدة ومبتكرة مكان الأشياء القديمة بالاعتماد على أساليب تكنولوجية متطورة جدا وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول ٢,١: المدخل الياباني والمدخل الأمريكي للتحسين المستمر

معايير المقارنة	التحسن المستمر kaizen المدخل الياباني	الإبداع Innovation المدخل الأمريكي
النتيجة والأثر	فترة زمنية طويلة وتأثير غير واضح	فترة زمنية قصيرة وتأثير واضح
مقدار التقدم	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
المدى الزمني	مستمر وبصورة إضافات (تراكمي)	متقطع وبدون إضافات (غير تراكمي)
التعديل	تدريجي وثابت	مفاجئ (غير متوقع)، جذري
المشاركون	كل الأفراد	اختيار بعض المؤيدين للتحسين أو المتميزين
المدخل	محل النظم، جهد جماعي	الأفكار والجهود الفردية شخصية
الأسلوب	الصيانة والتحسين	استهلاك المعدات والتجديد
الصفة المميزة	فن استخدام الوسيلة، والمهارات	تغييرات تكنولوجية، اختراعات وأفكار جديدة
المتطلبات العلمية	استثمار قليل، ولكن جهود كبيرة للمحافظة عليه	استثمار كبير مع جهود بسيطة للمحافظة عليه
توجيه الجهود إلى	الأشخاص (الأفراد)	التكنولوجيا (التقنيات)
معيار التقدم	العمليات والجهود لأفضل النتائج	مقدار الأرباح
الميزة (الفائدة)	أعمال جيدة ونمو اقتصادي بطيء	التلاؤم بشكل أفضل في نمو اقتصادي سريع

مبادئ الكايزن:

ويشير العقباوي (٢٠١٤، ص. ٢١) إلى وجود العديد من المبادئ لمنهجية كايزن تتشابه مع مبادئ الجودة الشاملة، ولكن أختص بعضها بشكل أكثر أهمية بمنهجية كايزن وتعد الحجر الأساسي التي يقوم عليها كايزن ومنها ما يلي:

١. التحسين مستمر باستمرار المؤسسة ومتطلب أساسي لها وليس له نهاية محددة.
 ٢. العمل وفق الاحتياج وإنتاج ونقل المواد والوحدات متى ما دعت الحاجة إليها.
 ٣. نظام الكانبان وهو توفير المواد والموارد اللازمة لعمليات التصنيع والإنتاج والسيطرة على المواد كما وكيفا.
 ٤. التعرف على المشكلات وإيقاف العمل لحل المشكلة وضمان عدم تكرارها.
 ٥. إنشاء نظام حاسوبي لمراقبة الأخطاء لمنع حدوث المشكلات وتوقف عمليات الإنتاج.
 ٦. المتابعة المستمرة والمباشرة للعمل وعدم الاعتماد على التقارير المكتبية والتقارير الشفهية.
 ٧. الشعور بالمسؤولية والتقييم الذاتي للموظف وحرصه على معالجة التقصير والرفع من أدائه.
- ويضيف محمد (٢٠١٣، ص. ٢٧-٢٨) مجموعة من المبادئ، وهي:

- ١- العمليات تخلق النتائج: من خلال الاهتمام بتحسين العمليات للمدخلات الخمسة (العامل، والماكينة، وطرق وأساليب الإنتاج، والمواد، والبيئة) والتي بدورها ستساهم في تحسين النتائج.
- ٢- الاهتمام الشامل بتحسين نظام المؤسسة وليس جزء منها.
- ٣- تصحيح ومعالجة المشكلات وتحديد أسبابها دون الحاجة الى تحميل الافراد سبب هذه المشكلات.
- ٤- اهتمام المؤسسة بالعملاء والمستفيدين يكون ضمن أولويات عملها وأهدافها.

فوائد كايزن Kaizen:

ويوضح أبو طربوش (٢٠١٤، ص ٩٣) أن هناك عدد من الفوائد التي تنشأ عن اتخاذ كايزن

أساساً لإدارة المؤسسة، كالتالي:

- الاستثمار الجيد للموارد، والتخلص من الهدر وتقليل الفاقد في المؤسسة.
- تغيير الاتجاهات لدى الافراد وتقلل من مقاومة التغيير لديهم وتدفعهم إلى قبول التطوير والتحسين.
- الحد من الأخطاء والقضاء على العشوائية والتداخل في العمل والصلاحيات.
- توفير الوقت والجهد في زمن التشغيل والانسيابية في العمل والقضاء على الاختناقات.
- التحكم في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة من خلال الرقابة والمتابعة اليومية المستمرة.
- نشر ثقافة العمل المشترك والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
- الانضباط الشخصي والمؤسسي داخل المنظمة وزيادة الكفاءة.
- رفع مستوى الرضا لدى العاملين.

أهمية أسلوب الكايزن:

يعتبر المستهلك أو المستفيد هو الأساس في الفكر الياباني الإداري الامر الذي ينعكس في أسلوب

كايزن في إدارة الجودة الشاملة أو نظام (QCD) والذي يحتوي:

- النوعية: Quality

- التكلفة: Cost

- التسليم: Delivery

وكذلك فإن الاهتمام الإداري الياباني لا يهتم بأولوية الربح على حساب المستفيد والذي يقوم

نظام التحسين المستمر في كايزن لصالحه، ولا يركز كذلك على أولوية النتائج القصيرة المدى؛ إنما يركز على
غرض إرضاء المستفيد طويل الأمد الذي منه تستمد المؤسسة الحاجة إلى منتجات ونظم جديدة.

ويعني التسليم إيصال الخدمة أو المنتج للمستفيد في الوقت المحدد مما يؤكد على الكفاءة والإنتاجية
المطلوبة بصورة عام، فالفكر الإداري الياباني يهتم بالنوعية أولاً ودائماً كبدائية وليس التوريد أولاً، إذ أن
التوريد أولاً قد يؤدي إلى تشغيل المكائن لمدة ٢٤ ساعة مما يؤدي للعطل والإسراع في التوريد على حساب
النوعية، فإدراك النوعية المتميزة للمنتج أو الخدمة حتى بتكلفة عالية يمكن الشركة من الاستطاعة على المدى
الطويل تجبير التكلفة على المستهلك وتحافظ على حصة عالية من السوق مقارنة بالشركة التي تحقق النوعية
العادية وبأقل التكاليف والتوريد المؤقت. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٢١٤)

المفاهيم الأساسية في أسلوب الكايزن:

- مفهوم النوعية والتكلفة والتسليم (QCD):

إن أسلوب الكايزن في التحسين المستمر يستمد أهميته في أنه يظهر من خلال مفاهيمه الأساسية
الأولى الاهتمام البالغ، والشديد بالنوعية، والتكلفة، والتسليم.

وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن التركيز في البداية يتم على إنتاج أو توفير منتج بنوعية جيدة ومتميز
بأقل التكاليف ومن ثم التوسع إلى إنتاجه بكميات كبيرة مرتبطة بالإصلاح الاقتصادي المسمى باقتصاديات
الحجم والذي يؤدي إلى تقليل التكلفة، وتبتدى الشركة بالإنتاج للسلعة أو الخدمة النوعية أولاً بكميات
محددة لقياس مدى قبولها دون التركيز على التكلفة، وبعد استيعاب واثقان التقنية يتم الانتقال إلى المرحلة
الثانية في تخفيض التكاليف وكميات ودون التضحية بالنوعية، وهذا ما يعنيه الفكر الإداري الياباني
بالنوعية أولاً.

فتحسين النوعية هو أول المراحل يليها في تحسين الكلفة للأقل وتحسين فترة وتيسير التوريد، إذا تحققت النوعية فإن التكلفة لا مجال إلا بتخفيضها بفعل الإنتاجية أو تقليل المخزون المنتج أو مخزون المواد الأولية، وقد كرر (Dr. Masaaki Imai) أن الإداريين الغربيين يعتقدون بتقليل التكاليف بمعناها غير الأخلاقي في القطع والقص بتنزيل الرواتب أو الفصل لبعض الموظفين وهذا لا يدور في الفكر الياباني بسبب الوظيفة الدائمة الذي يركز على إدارة التكاليف المتمثلة في التصميم وتقليل الأعطال وتقليل المخزون للمواد الخام والمنتج. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٢١٤).

— مفهوم الوقت المحدد (JIT):

والمفهوم الثاني من مفاهيم أسلوب الكايزن الأساسية هو أسلوب الوقت المحدد الذي أبتكره (Taichi Onho) وممارسته لهذا الأسلوب طوال فترة عملة كمدير بشركة تويوتا اليابانية والقائم على أساس إنتاج كميات كبيرة الى الحد المطلوب، هذا مع الاعتقاد أن أسلوب الوقت المحدد يركز على تعديل خط الإنتاج ورقابة المخزون فقط، ويصعب التعرف على معاني الكلمات اليابانية المفتاحية الثلاثة والتي تستعملها تويوتا والتي تبدأ بحرف (M) والمتمثلة في:

- ١- مودا (Muda) وتعني التخفيف والتقليل والحد من الأتلاف والأعطال.
- ٢- موري (Muri) وتعني تخفيض إجهاد الآلة والفرء.
- ٣- مورا (Mura) وتعني التخفيف والتقليل من الاختلاف والتضارب والتناقض. (الشقيري، ٢٠١٠،

ص ٤٧)

عوامل نجاح أسلوب الكايزن:

ولنجاح أسلوب كايزن في عمليات التحسين المستمر كان لابد من الاعتماد على عدد من

الأساليب الإدارية الوقائية الرئيسية ومنها: الترميط أو التقنين (Standardization) وأرض الواقع المسماة باليابانية (Gemba).

١- الترميط أو التقنين (Standardization):

إن عملية التحسين وفق الادارة اليابانية قائمة على أساس تحديد وترتيب الأولويات المطلوبة للتحسين ففي حالة الرغبة في اجراء عمليات التحسين فانه أولا يجب التعرف والوقوف على دقائق العمل الحالي وكيفيته حتى يتم تقسيم العمل بالصورة الصحيحة.

ومن منطلق الإدراك السليم يمكن الرؤية أن العمل ينقسم بالتساوي ما بين جزأين أولهما الصيانة والمحافظة والمداومة والإبقاء على العمل حسب إجراءاته القائم والتميط المقرر، والنصف الثاني لكل عمل فردي أو المجموعة في تحسين العمل في إيجاد أفضل السبل لتنفيذ العمل وتحسين الترميط أو التقنين القائم أو ما يطلق عليه بشكل أوسع المعايير. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٢١٤)

وعلى أثر ذلك يتم صياغة معايير جديدة مؤدية للتحسين، وبهذا فان ثلاثة أبعاد تكون قد تحققت بفعل الفطنة السليمة وهي : الصيانة والمحافظة والمداومة على عمل الأشياء كالمعتاد وحسب المعايير الموجودة ، يليها التفكير بالتحسين لعمل الأشياء مع تعديل المعايير الموجودة للأفضل ، ويتضح من نموذج المستوى الإداري والدور الذي يلعبه كل منهم هذين الجزأين من العمل ، فالعامل تركيزه فقط على المداومة على عمل الأشياء حسب المعايير التنظيمية الموجودة ، والمشرف يشكل ٢٥٪ من عمله في التحسين و ٧٥٪ من عمله في الصيانة للعمل القائم ، وتتغير النسبة بالعكس للإدارة المتوسطة لتصبح ٧٥٪ للتحسين و ٢٥٪ للمحافظة على ما هو قائم، وتنتهي بالإدارة العليا التي يكون اهتمامها منصبا على التحسين نسبيا ، وفي مجمل الامر فإن التحسين المستمر مصدره المحافظة والمداومة والإبقاء على العمل القائم وتعنى بالمحافظة

والصيانة للمعدات والمكائن وتشغيلها حسب التنميط أو التقنين الموجود والسائد ، ومن ثم التحسين عن طريق التنميط للأفضل ، لأنه يحقق الوقاية من الأخطاء والأعطال المتكررة والرقابة على إحداث التحسين النوعي . (المنيف، ١٩٩٨، ص ٢١٤).

٢- أرض الحدث (Gemba):

والعامل الثاني وما يعرف في الإدارة اليابانية باسم (Gemba) ويقصد بها الموقع أو المكان الذي يحدث ويتم فيه العمل والإنتاج الذي يكون في العادة في المصنع، والقسم الخاص بالإدارة في المكتب الهندسي عند طاولة الرسم.

وتتميز بوجود المبادئ الخمسة المساعدة في (Gemba) والتي يتبدئ التحسين المستمر بها هي:

- ١- الذهاب إلى موقع الحدث عند حدوث أي انحراف وخلل.
- ٢- الاستفسار رأساً من المختص والمسؤول والنظر من منظور الثقافة اليابانية الثنائي باللمس والاستطلاع عن سبب الانحراف بهدوء وصبر.
- ٣- اتخاذ الاحتياطات الوقائية لضمان عدم حدوث خلل.
- ٤- التعرف والوقوف على المشكلة والعمل على حلها من خلال فرق العمل.
- ٥- إعادة تحديد وترتيب الأولويات للوقاية من تكرار حدوث الخلل.

إن الإدارة من خلال نظرتها المدركة المؤدية للإجراء السليم ترى أن الاكتشافات والاختراعات والتحسينات تأتي من خلال النزول إلى أرض الواقع من مجرد التركيز على المبدأ الأول والثاني، وأن الحل يكمن في المبدأين الرابع والخامس، والقيمة الحقيقية ولمهمة في المبادئ الخمسة هي الإدراك الثابت بأن أرض

الحدث أهم موقع للإدارة للوقوف على أساس المشكلة واتخاذ الاجراء والتدابير الخاصة بالتحسين المستمر، فالإدارة العليا هي مساعدة للعاملين في أرض الحدث.

عليه فإن الإدارة تكون مسؤوليتها على أرض الحدث إعداد لمعايير وتقويم الإدارة عندما يحدث خلل أو عند عرض الأفكار التحسينية، فالإدارة هنا مسؤولة عن ذلك؛ لأن معظم عدم حصول التحسين المستمر مصدره الإدارة التي لا تهتم بالنزول إلى موقع الحدث ولا تعيره أهمية ما يجعلها منقطعة الاتصال تماما وغير مدركة لما يحصل بالواقع. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٢١٤)

المبادئ الثلاثة للكايزن:

هناك ثلاث مبادئ للكايزن في التنفيذ وهي:

- ١- لا تستلمها: أي لا تقبل استلام أي تالف قد يؤثر سلبا على الإنتاجية.
- ٢- لا تنفذها: أي لا تقوم بإنتاج أي منتج تالف أثناء عملك.
- ٣- لا تمررها: أي لا تمرر أي منتج تالف لمن بعدك في إجراءات عملك.

وهذه المبادئ الأربعة للكايزن توضح أن المدخلات ذات النوعية الجيدة وذات التشغيل الجيد تكون مخرجاتها بلا شك جيدة، وهذا يعني أن تحسين النوعية هو الأصل في العمل وهو الهادف العام للجميع، من دون أي مسؤولية رقابية، بل وجود رقابة ذاتية، فيؤدي بدوره إلى ضمان وتوثيق النوعية الجيدة. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٢١٤)

القيم الاجتماعية اليابانية:

إن بروز ونجاح أسلوب الإدارة اليابانية بصورة لم تكن متوقعة بعد الحرب جعل التساؤلات تدور عن كيفية هذه النهضة السريعة، إلا أن الأستاذ بجامعة كاليفورنيا (W.G.Ouchi) قد أصدر كتابا بعنوان

(Theory Z) تناول فيه الإجابة عن العديد من مثل هذه التساؤلات، وقد أوضح العديد من القيم

الاجتماعية والخصائص الإدارية التي كانت وراء النجاح الياباني ومنظّماته الاقتصادية.

١- الاجتهاد في العمل:

أن ما يميز المجتمع الياباني عن غيرهم من المجتمعات هو حبهم وتقديسهم للعمل مقارنة بغيرهم من الشعوب، فاليابانيون قادرين على العمل الجاد لساعات طويلة دون كلل أو ملل، فهم يرون العمل على أنه أمر مقدس، وأن العمل من الركائز الأساسية التي تؤدي إلى الرقي والنمو والتطوير الذاتي والتحسين المستمر، كما يرونه بأنه الشيء الوحيد المحقق لنمو وتطور وسمو الذات ولا شيء غيره البتة، فالعمل بالنسبة لهم الشيء الوحيد المحقق للحصول على ثقة واحترام الآخرين، ولأن اليابان جغرافياً تعد بلداً فقيراً من حيث الثروات الطبيعية، لذلك فإن من يعمل بجهد وجد وتفان يعد مصدره الوحيد لتحقيق الذات والحصول على أعلى المراتب المجتمعية وإلا فلا ضرورة لوجوده على الأرض. (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٠١) وهناك أيضاً تأثير كبير للديانات الوضعية مثل (الشنطو) و(البوذية) و(الكونفوشية) و(الجودوشينشو) و(الشينجاكو) في تركيزها جميعاً على الأسرة وأهمية المساواة، كما تركز على الاقتصاد والتدبير والأمانة والعمل الجاد والموقف التقشفي تجاه الاستهلاك، فالأهمية القصوى للعمل تجذرت حتى أصبحت قيمة اجتماعية.

وإن من أكثر ما يزعج الهيئات الطبية اليابانية ظاهرة إدمان العمل والوفاة إثر الإرهاق وإدمان العمل، والأمر الذي يهدد نصف المجتمع الياباني العامل، فإن جل تركيزهم واهتمامهم بالعنصر البشري يركز في البحوث والدراسات المعاصرة على هذا الوباء الذي قد يؤثر في المجتمع الياباني بشكل مزعج، والذي هو الموت من الإرهاق أو الموت من العمل الجاد أو العمل الشاق (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٠٢).

٢- الحياة الوظيفية:

بعد انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي، قدمت أمريكا سياسات وإجراءات لوقف البطالة المتفشية بعد الحرب منعا للجوع والفاقة ومحاول أساسية لبناء الاستقرار الأمني والاجتماعي إلى جانب إجراءات عديدة أخرى.

وكان من أهم ما طبقه الأمريكيان فكرة الوظيفة الدائمة التي لم تكن ممارسة في أمريكا، إلا أن اليابانيون حولوا هذا الإجراء إلى فكرة وفلسفة وسنة حياة، إذ يشكل فئة الموظفون الدائمون ٣٥٪ من القوى العاملة، وهذه المجموعة ذات الحظوة والتي يتم اختيارها بعد سنوات من العمل الجاد كموظف مؤقت إلى موظف دائم تنغرس فيهم خاصية الولاء والانتماء والإخلاص، وتصبح هذه المجموعة ذات الحظوة هي التي تعمل للحصول على أعلى إمكانية إنتاجية من الموظفين المؤقتين، والحافز هنا لكل موظف جديد بالوظيفة المؤقتة أن يعمل بكل جد واجتهاد حتى يصل مرحلة الموظف الدائم التي تعطيه الأمان والاستقرار بأنه لا يمكن فصله إلا لأسباب جوهريّة في الإخفاق الأدائي بصورة واضحة أو انهيار الأعمال مرة واحدة. هذه هي الخاصية المميزة للإدارة اليابانية التي لا تعد مجرد سياسة، بل سنة الحياة الوظيفية والقاعدة التي تقوم عليها الحياة اليابانية، فوفقا لقانون العمل الجزئي فإن الموظف يتوقع التغيير والانتقال بين الوظائف وإلا لن يتم الاعتراف به كموظف دائم. (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٠٢)

٣- الوظيفة الدائمة:

يتمتع الاقتصاد الياباني بالنمو المضطرد منذ أربعين عاما متواصلة مع احتفاظه بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمالة، فمن النادر حتى في حالات الانكماش الكامل للاقتصاد نتيجة هزات غريبة مفتعلة ومعروفة أن تصل البطالة إلى مستوى يزيد عن ٣٪، أي أنه مع كل الأزمات الاقتصادية وارتفاع أسعار صرف الين التي لم تصل مطلقا البطالة إلى معدل يزيد ٢,٨٪ عام ١٩٨٦، وإذا أخذنا في الاعتبار

المعدلات الفعلية للبطالة وتفاوتها لأسباب متعلقة بالعمالة غير النظامية، فإنه يمكن القول دون تحن على الحقيقة أن معدل البطالة الفعلي لا يزيد عن ١,٥٪ وهذا معدل مقبول جدا عالميا، ويعطي دلالة على صحة الاقتصاد الياباني ونموه ومنافسته للمنتجات والصناعات الغربية من حيث التكلفة والجودة بسبب انعدام البطالة أولا وقلّة تكلفة العمالة الثابتة ثانيا . (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٠٢)

الوظيفة الدائمة المعروفة في منهج الإدارة اليابانية ، والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وبعد هزيمة اليابان الساحقة واحتلالها واستعمارها من أمريكا التي أنشئت المصانع ومنحت اليابان مساعدات كبيرة ومساعدات مالية بغرض تقوية الاقتصاد الياباني لصد المد الشيوعي في المنطقة، فهي ليست نظاما من البيئة والحضارة البيئية والحضارة اليابانية بل اعتمدته الإدارة الأمريكية في البداية للقضاء على الاحتكارات، ووضع حد للجوع والفاقة والكساد الذي تلى الحرب العالمية الثانية، أي أنها نظام دخيل ومفروض على اليابان أثبت جدارته على مدى الأيام كان القصد منه التوظيف بعد الحرب وإيقاف البطالة التي نتجت كأثر للهزيمة في الحرب العالمية الثانية، ما حدث بعد الحرب أنه طوع اليابانيون الوظيفية الدائمة كوسيلة مؤدية للتميز في إعطاء كل من تختاره الإدارة اليابانية في تحويله من موظف مؤقت وليس له تكاليف ثابتة إلى موظف دائم . (أبو بكر، ٢٠٠٣، ص ١٣٣)

والوظيفية الدائمة كاستراتيجية تعد مصدر الحماية والاستقرار الوظيفي بكل ما تعنيه هذه الكلمة، وتعتمد الشركات اليابانية على مبدأ البداية بالوظيفة المؤقتة لفئة معينة من العاملين بالإضافة للنساء اللاتي يعملن لفترة محددة بوظائف مؤقتة يتوقفن بعدها لسبب الزواج والانجاب ومن ثم تعود للعمل بعد دخول الأبناء للمدرسة بوظيفة مؤقتة كذلك يتم الاستغناء عنهم في فترات الكساد الاقتصادي، مع الأخذ بالاعتبار المرونة في جدولة ساعات العمل بجمع ما بين رعاية الأبناء والمنزل والعمل، ولذلك يعد توظيف النساء وقاءا لحماية الاستقرار الوظيفي التي تؤدي على مدار السنوات لاحقا الى الوظيفة الدائمة.

وإن التعيين في وظائف مدى الحياة يشمل معظم الموظفين في المجتمع الياباني، ومرتباتهم الشهرية تعطى لهم على حسب الخبرة، وعندما يصلون لسن التقاعد في الخامسة والخمسين واحتاجت لهم المؤسسة فإنهم يقعون في الخدمة وهم يستلمون جزء من الراتب، فالحصول على درجة أو مسمى مدير يتم لمن بلغ الخامسة والأربعين من عمره. (www.abahe.co.uk، ص ٤).

٤ - الثقة المتبادلة:

يركز علماء الاجتماع على أن الجفاء وانعدام الألفة يؤثر في نوازح النفس البشرية، لأن انعدام الصداقة بين العاملين يقلل الثقة ويزرع الحسد والحقد والكراهية بدلا من الألفة والمودة، فالرقة والتهذيب مصدرها النفسي الثقة المتبادلة من خلال بناء العلاقات الاجتماعية والصداقة المبنية على تبادل المصالح وانعدام الأنانية. إلا أن اليابانيين بحكم ظروفهم المعيشية الجغرافية والديمقراطية يتصفون بالرقة والتهذيب وحدة الذهن أو ما يمكن وصفه بالحدق والمهارة التي تنبع من أمور تربوية والعشرة الطويلة في العمل بروح الجماعة والثقة المتبادلة التي كونت فيهم هذه الخصال، ولأن العمال يتولون شئون عملهم بأنفسهم دون رقيب مما يولد فيهم الرقة والتهذيب، فالثقة والاعتمادية المتبادلة بين الشركات أدت إلى تقليل التكاليف على صناعة السلعة، إذ لا ضرورة لدى المصنع لتوفير حيز للتخزين بأن تقوم الشركة المورد للأجزاء بتمويل المصنع بقدر كاف من القطع التي تكفي لأيام معدودة. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٨٨).

إن الاعتمادية بين الشركات ظاهرة فريدة لا يجاريهم بها أحد في العالم منطلقا من مبدأ الثقة الجماعية والتي منها الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للزملاء من خلال علاقة وثيقة وصداقة. فتوفير الثقة المتبادلة بين المديرين ومرؤوسيهم وعماهم وكذلك بين المدراء وأقربائهم ورؤسائهم يؤدي بسهولة إلى المنافسة كونهم منتجين بتكاليف أقل من مثيلهم في الدول الغربية.

فالإدارة في المنظمة اليابانية تعتمد على الثقة المتبادلة والقائمة بين المنظمة والفرد، الأمر الذي يترتب عليه حافزا يدعو للعمل بإتقان مع زيادة الإنتاج والجماعية في أداء العمل، مع الرقابة الذاتية والاحساس بالمسؤولية الفردية ويساهم في تنويع وتطوير مستوى الخدمات ورفع الإنتاجية بالمنظمة. (الأحمري، ٢٠٠٨، ص ٤)

٥- الجماعية:

الفرد الياباني يؤمن بأنه ليس له قيمة تذكر بالنسبة إلى الجماعة، إذ كان لا بد أن تظهر لحيز الوجود أحد القيم الاجتماعية المركزية والأكثر أهمية من أي قيمة أخرى، والتي من غيرها لا يمكن لأي مجتمع أن يستمر في الوجود، فلقد أستطاع اليابانيون بسبب عزلتهم عن العالم آلاف السنين حتى عام ١٨٦٨م البقاء على قيد الحياة بفضل قدرتهم على العمل الجماعي في إنتاج الأرز، والتي تجذرت ولا زالت قاعدة، وخاصة للإدارة، والإنتاج، والصناعة. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٩٣)

تتجه الثقافة والحضارة اليابانية بمصادرها التاريخية والجغرافية دائما نحو الجماعات التي تبدأ بالوحدة وهي الأسرة ، وتمتد خلال علاقات الزمالة التي يكونها الفرد خلال تربيته وعمله وتعليمه وتضمن ذلك الشركة التي يعمل بها لتحقيق مصلحتها في إحداث هذه الجماعية ، فذاتية الفرد تحتفي كلية في كينونة الجماعة ، والفرد لا يعمل من أجل منفعته الشخصية قصيرة المدى وإنما من أجل رقي جماعته أو الجماعات الأكبر التي هو عضو فيها ، كما يتحدد مركزه من خلال أداء جماعته أكثر مما يحدده أدائه كفرد ، فصلة الفرد بالجماعة تعد روحية ، لأنه يعمل على الاعتراف بالذي تمنحه إياه جماعته ومن أجل اعتراف الجماعات الأخرى بجماعته ، وليس من أجل منفعته المادية قصيرة الأجل ، المتمثلة في مرتبه الشهري.

فالذاتية الجماعية التي تجعل من التوظيف مدى الحياة وسيلة رئيسية لتحقيق الولاء الأبوي الذي تقدمه

المؤسسة لموظفيها وعماها وتسترده من خلال الجهد والتفاني الذي يقدمه الموظف للمؤسسة نظير ما تقدمه له مميزات ومظلة الحماية للأسرة.

وقد عبر هنري كسنجر وزير الخارجية الأمريكي عن ذلك بأنه من الصعب على الفرد أن يدرك مع من يتعامل في اليابان ولا أن ينسب النجاح لشخص معين، فالعقلية اليابانية تؤمن بالعمل الجماعي لأن طبيعة الأمور تقضي بأن أي شيء قائم نتيجة للعمل المشترك والجماعي، فالمعتقدات الإدارية اليابانية ركيزتها أن جميع الأمور المهمة بالحياة هي نتاج للتعاون والعمل الجماعي، ولأن كل شيء في اليابان مبني على المسؤولية الجماعية، والتي تعزز بدورها القيم المشتركة، ولذلك فإن نظام العمل الجماعي هو المتبع وليس الفردي. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٩٥)

٦- بناء القدرة الذاتية:

إن تأثير الجغرافيا اليابانية في حجم الأراضي الزراعية الصغيرة وعدد السكان الكبير وندرة الثروات الطبيعية وكثرة الهزات الأرضية والانفجارات البركانية أدت إلى تفجير قدرات الإنسان الياباني أمام القلة والندرة، ولا بد أن التاريخ الانعزالي لليابان منذ مئات السنين وقبل القرن التاسع عشر وبدء عصر النهضة المعروف عندهم بعصر الإمبراطور مييجي، والذي يسمى بعصر صياغة التاريخ الياباني الحديث وما رافقها من جوع وفاقة وحرمان خلال بناء الترسانة الحربية لليابان قبل الحرب العالمية الثانية ذات أثر هز مشاعر الإنسان الياباني في بناء توجهاته في تحقيق إرادته لبناء قدراته الذاتية في العصر الحديث، وكان هناك تقرير قد قدم للحكومة الأمريكية بعد هزيمة اليابان ونص ذلك التقرير أن اليابان عليها أن تنتعش وتقف على قدميها وتحيي اقتصادها بفضل جهودها، وكان لهذا التقرير أكبر أثر في تحفيز بناء القدرة الذاتية اليابانية وعن طريق المنافسة التجارية دون انتظار مساعدات من الولايات المتحدة الأمريكية.

وبناء القدرة الذاتية بشكل عام ولأي بلد في العالم تعد الوسيلة الرئيسية لتحقيق الإرادة وهدفها النهائي في الوصول إلى القوة في مجال صناعي منافس يحقق الرفاهية الاقتصادية ، وإن القوة الاقتصادية الذاتية لأي دولة يمكن تعريفها بأنها الاستطاعة على تلبية وتوفير أهم الاحتياجات اللازمة للقوى البشرية من جهود وعمل جاد ومثابرة وبذل من أبناء البلاد بأيديهم وعقولهم ضمن إطار يمكن هذه الاستطاعة من أن تنبت وتترعرع وتترسخ ، وضمن هذا الإطار فقد استطاعت اليابان استيراد واستحواذ وامتلاك التقنية وصولاً إلى أن أصبحت تقنية ذاتية عن طريق القدرة المتمكنة والمستمدة من تلقي العلوم والتمرس في نقلها للاستخدام والتطبيق. (المنيف، ١٩٩٨، ص ٨٣)

وقد كان بناء القدرة الذاتية قد بدأ بنقل تقنية صهر النحاس وصناعة البندقية بنقلها واستيرادها من البرتغال عام ١٥٦٥م ونقل التقنية الخاصة بصناعة النسيج من بريطانيا عام ١٨٨٢م، وبذلك أصبحت اليابان مختصة بالصناعة حتى وإن كان هذا الاختصاص في تركيز الاستراتيجية الصناعية على التنميط للمنتج وكذلك تنميط الإجراءات وخطوات العمل للعاملين وتنميط المعلومات وكل ذلك عن طريق الاستراتيجية الأساسية في الإنتاج المكثف (بونعمان، بدون طبعة، ص ١١٥)

وإن شعور اليابانيين بضغط عدم الأمان على مستقبل حياتهم للأسباب البيئية التي سبق التعرض لها أدى إلى تركيزهم الحثيث على مبدأ الكمال والفعالية والدقة المتناهية والتحسين المستمر للإجراءات والذي به يتحقق الإنتاج المكثف والتنميط والتأطير لكافة العمليات الإنتاجية والإجرائية.

فأدركت اليابان ما للتقليد الصناعي من دور مهم وفعال وحاسم في سبيل النهوض والمزاحمة في التطور في كثير من الصناعات المتطورة. (سفر، ١٩٨٩، ص ٨٢).

مميزات الاستراتيجية الإدارية اليابانية:

تولدت الاستراتيجيات الإدارية من التكامل والتعاقد ما بين المتغيرات والثوابت الجغرافية والقيم الاجتماعية التي تميز الإنسان الياباني في مجال العمل، فأوجدت النمط الإداري الاستراتيجي الياباني المتميز؛ والذي يتضمن التالي:

١- القيادة الإدارية:

الإدارة تهتم بالتفاصيل والتنفيذ العملي على الأرض للخطط المعروف علميا بتخطيط العمليات وهي كذلك تهتم بالإنتاج بالجودة والتكلفة والزمن المحدد، فلذلك القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليست فردية وهي محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه فهم متعهدون بالعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف، فالقائد الفرد في الفلسفة الإدارية اليابانية يكون دوره توحيد وتنسيق الجهود وجعلها متصلة ببعضها البعض. فالقائد يتم توجيهه وإرشاده بما يجب عليه القيام به من قبل مرؤوسيه فمن أهم مميزات الموظف الياباني أنه قادر على إدارة مدبره وتوجيهه وكلما أقرن ذلك كان موصوفاً بالذكاء الإداري وحجتهم في ذلك أن الأفكار تنطلق من أسفل إلى أعلى. (محمد، ٢٠١٦).

فالقيادة الإدارية أو المدير تعتبر حالة فكرية تنصف بالأبوية والحمائية والجماعية، فالأبوية والحمائية هي صفات مرتبطة، فالمدير الياباني أولاً دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين؛ لأنه تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية، كما يتمتع المدير الياباني بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصي لكون اليابانيون بشكل عام موجهين عاطفياً مقارنة بالمدراء الغربيين الموجهين عقلاً، هذه المشاعر الدافئة مردها أولاً لخبرته في كافة النشاطات ولقدرته على الانتظار الطويل ليصل إلى المناصب القيادية وكمطلب أساسي للوظائف القيادية.

والانتقال بين جميع التخصصات لكل موظف يؤدي إلى شمولية الموقف الوظيفي، حيث إن التجارب المشتركة بين الأفراد تجعل من الممكن تفهم النظرية الضمنية أو فلسفة العمل الشاملة للشركة، وأن العمل في كل الإدارات يجعل مراقبة طرق الاستجابة للمشكلات والتنسيق بين المدراء لحل هذه المشكلات بطريقة منسجمة. (المنيف، ١٩٩٨).

وعملية القيادة هي عملية جماعية، فالجميع مسؤول عن التحسين المستمر لجودة العمليات، وعلى القائد والقيادة الإدارية توجيه هذه العملية بشكل صحيح، فالتحسين المستمر وفق المنهج الياباني ينص أنه على جميع الموظفين القيام بتحقيق خطوات في التطوير والتحسين ذات أثر في المستقبل وهي تعد حق من حقوقهم لدى المنظمة. (جواد، ٢٠١٢).

ويكون كذلك دور القيادة الإدارية تحديد ما يجب تحسينه وتطويره ولا يتم ذلك إلا عن طريق وضع أنظمة للعاملين للمساهمة بتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم التي تصب في صالح المؤسسة، واستثماره في عملية التحسين المستمر والتغيير للأحسن، وكذلك عن بواسطة الاستبيانات لكل المستفيدين، وفتح المجال للتفكير الإبداعي بما يحقق نجاح المؤسسة. (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٧)

٢- اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الوظائف الثلاث الرئيسية للإدارة في الفكر العالمي الإداري المعاصر، وهي القيادة والاتصال واتخاذ القرارات من خلال وسائل الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وإن كان اتخاذ القرارات يتطلب اتصالاً كجزء متم في إجراءات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرار تسبقه عملية صناعة القرار فهو الجزء الأساسي الرئيسي الذي يسبق اتخاذ القرار. (المنيف، ١٩٩٨،

ص ١٧٦)

وإن عملية صناعة القرار وفق المدخل الياباني للتحسين المستمر تتطلب العديد من المتطلبات الممثلة في اهتمام ودعم القيادة الإدارية بالأفكار الجديدة والبناء والتي تسهم في التطوير والتحسين المؤسسي لقبول التغيير بما يخدم أهداف المؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه تغيير في الاتجاهات والسلوكيات والقيم للإدارة والموظفين بما يساهم في تحقيق التحسين وأهداف المؤسسة.

وعليه فإن استراتيجية التحسين والتطوير المستمر يتم تطويرها وتصميمها وبنائها بمشاركة جميع الموظفين والعاملين، والتطوير في الإدارة العليا للمؤسسة بهدف إحداث تغيير في المناخ التنظيمي يشجع على بناء الثقة والشراكة والتعاون بين الموظفين والعاملين، وتصميم نظام الحوافز بحيث يشجع التعاون فيما بين العاملين وبين القيادة من أجل حثهم على صناعة القرار بصورة ملهمة وذلك بتقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بمستوى الأداء والعمليات بصورة أفضل. (علي، نور، ٢٠٠٨، ص ٢٢١)

وصناعة القرار تتم في اليابان من منطلق تقليدي وتاريخي من خلال نظام يسمى (الرنجي) والتي تعني تقديم اقتراح من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، ثم يجري تداولها في المستويات الإدارية المتوسطة صعوداً حتى تصل إلى قمة الهرم لإقرارها بالموافقة والمصادقة على القرار. (أبو قحف، ١٩٩٢، ص ١١٦).

وتمر عدة مراحل ديناميكية لعلاقات غير رسمية ووشائج شخصية تعتبر خصائص لكل مرحلة من مراحل (الرنجي) في صناعة واتخاذ القرار وتنفيذه، فمن خلال الجماعة يتم مناقشة كافة الأفكار والبدائل بطرق غير رسمية، ومن خلال ذلك يتم تكييف الرغبات للجميع في التوفيق إلى جانب ازدياد منحى التعلم التنظيمي لجميع المشاركين في الإقناع والتنسيق بما يحقق في نهاية الدورة الإجرائية أن كافة الأمور المرتبطة بالمشكلة والحل قد تم تغطيتها مما يمهد لتنفيذ القرار. (النيف، ١٩٩٨، ص ١٨٤).

٣- الكفاءة والإنتاجية:

الكفاءة والإنتاجية مصطلحان مترادفان لقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف التشغيلية والتنفيذية لتحديد معايير الأداء الواجب تحقيقها في المؤسسة لضمان التطوير والتحسين، وكلمة الإنتاجية قد تحمل عدة معاني؛ فقد تكون بمعنى مقاييس كفاءة العمل، وقد تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد. (خضير، فاخوري، ٢٠٠١، ص ٤٣)

إن الجغرافيا اليابانية والتاريخ الياباني كانا مصدرين مهمين للكفاءة في العمل ووفرة الإنتاجية، فالمساحة الصالحة للاستخدام الزراعي والسكني والبقاء على قيد الحياة لعدد السكان الكبير على مساحة صغيرة من الأرض تؤثر عليها الأعاصير والهزات الأرضية، فزراعة الأرز كغذاء رئيسي لليابانيين يتطلب بناء وصيانة نظام ري يحتاج إلى أيدي عاملة كبيرة ولذلك فإن زراعة وحصد الأرز لا يمكن مطلقاً أن يتم بكفاءة وكفاية إلا من إنتاج كفايتها فقط، فإذا عملت عدة عائلات كمجموعة ليكفي هذه العائلات معا ويزيد عن حاجتهم وبذلك تتحقق الكفاية والكفاءة، إن العمل المشترك يعتبر قيمة وهدفا وعرفا وعادة تمسك بها اليابانيون منذ آلاف السنين لانعزالهم عن العالم وليتحقق لهم البقاء على قيد الحياة. (نجم، ٢٠٠٤، ص ٣٢٤). وقد ازدادت الكفاءة والإنتاجية لدى اليابانيين بنسبة ٤٠٠٪ مقارنة بأمريكا خلال السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية بسبب المشاركة في الإدارة كأساس للارتقاء بمستوى الإنتاج، فتعلم الأفراد منذ البداية الحياة الوظيفية للعمل بروح الجماعة وزرع التعاون والتألف على المدى البعيد بالوظيفة الدائمة أدى إلى الكفاءة من الفلسفة والثقافة العامة. (نجم، ٢٠٠٤، ص ١٨٥).

وتلجأ المؤسسات اليابانية إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة من خلال برامج التحسين المستمر، فتقوم بعمليات الصيانة الإنتاجية الشاملة وإدارة الإنتاجية الشاملة؛ فتساعد في التخفيف والتخلص من

مصار الهدر والإجهاد في العمل، ويقصد بالصيانة الإنتاجية الشاملة هي جعل العامل القائم على تشغيل المعدات والأجهزة على دراية تامة بالأجهزة التي يعمل عليها وملما بالطرق والأساليب لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية، على أن يتم تعميم هذه الطرق على جميع العاملين في المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية.

ويُلي عملية الصيانة الإنتاجية، الفعاليات المستندة للأساس الصفري ويعني ذلك التخلص من عناصر الهدر والإجهاد وعدم التوازن، وحيث يتطلب السعي لتحقيق مستوى الصفر في حوادث العمل، والتوقعات، والتخزين، ومصادر الهدر الميكانيكي، وعمليات التعديل وإعادة العمل، ويعني كذلك القضاء على الهدر من خلال المراجعة والتقييم والتصحيح والتحسين ويعني هذا المفهوم بصورة أوضح الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف. (النابلسي، ٢٠١٥، ص ٢).

ومن الصعب جدا تقييم الكفاءة الإدارية أو حتى الإنتاجية للأجهزة الحكومية في اليابان لأن إنتاجهم، كغيرهم من الأجهزة الحكومية في العالم غير مقيم في السوق بعكس قطاع الأعمال الذي تتحدد كفاءته بالربح أو الربحية من المبيعات للمنتج أو الخدمة والذي يخضع لمقاييس ومعايير في الصناعة والمنافسة، إلا أنه من منظار اقتصادي شمولي يمكن تحديد الفعالية لأجهزة الحكومية وعلى إثره يتم ربطه تبادلها بالكفاءة مما تقدمه الحكومة من تيسير للحركة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٨٧).

٤ - التعليم والتدريب:

أولت اليابان اهتماما كبيرا بمجال التدريب والاندماج المهني للعاملين في مؤسساتها وذلك من خلال التركيز على البحث العلمي والدراسات المختلفة في هذا المجال، بهدف مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في المجالات الصناعية والتكنولوجية، فأنشأت المعاهد والمراكز الخاصة بالتدريب التي من خلالها يتم تدريب

العاملين وتنمية مهاراتهم وطرق التفكير لديهم بطريق إبداعية لحل المشكلات التي تواجه سير العمل لديهم،

والنظر إلى هذه لمشكلات على أنها فرصة للتطوير والتحسين المستمر. (عثمان، ١٩٩٨، ص ١٢٤)

إن التطور الاقتصادي والصناعي الياباني تحقق بفضل التفوق في التعليم أولا وبالعمل الجاد ثانيا،

ف تاريخيا وقبل عام ١٦٣٠ كان ٩٠٪ من رجال الساموراي حملة السيوف وأكبر طبقة اجتماعية في اليابان

والتي ينحدر منها آنذاك جميع رجال الدولة والحكومة لا يعرفون القراءة والكتابة، وفي عام ١٣٦٠ تم إنشاء

أول كلية لتخريج المعلمين والتي أصبحت فيما بعد جامعة طوكيو المعروفة والمرموقة.

وفي عام ١٦٦٦ أجازت الحكومة للمعلمين لبس السيوف ليصبحوا كرجال ساموراي وأصبحوا

في منزلة اجتماعية عليا مما أدى لتشجيع طلبة العلم وفتح الباب على مصراعيه لإنشاء المدارس المرتكزة

على الفلسفة الكونفوشية وفلسفة اليوشيدو، وما لبثت هذه المدارس أن تطورت ولاحقا في نقل المناهج

والنهج الألماني خصوصا نتيجة لارتباط ألمانيا النازية الشديد باليابان.

وفي هذه الفترة بالذات في عصر العسكرة والفاشية والنازية والقوة العسكرية اليابانية، صممت

اليابان على إزالة الأمية لتكون أسبق أمم الأرض جميعا على إزالة الأمية بالحق جميع الأطفال اليابانيين

وبنسبة ٩٩,٤٪ في المدارس، وبين عامي ١٩٢٠ و١٩٢٧ أصبح سكان البلاد جميعا يجيدون القراءة

والكتابة.

وقد أكد أودين رايشاور أن من أسباب تقدم ونجاح اليابان في مواجهة تحدى الغرب في المجالات التقنية

والتكنولوجية هو التعليم والتدريب. وتبرز أهمية التدريب في أنه يحسن من قدرات الفرد وينمي مهارته، وأن

التدريب يهيئ فرص الابتكار والإبداع والتنافس سعيا للتميز، وأن التدريب هو أساس عملية التعليم.

(سكران، ٢٠٠١، ص ١٦)

٥- استراتيجية قطاع الأعمال:

ترتكز الاستراتيجية اليابانية على ثلاثة محاور رئيسية:

أولها: الإنتاج المكثف لأعلى كميات المنتجة لبيعها محليا وتصدير الفائض للخارج لمقابلة تسديد القروض البنكية ودفع الرواتب للعمال الدائمة وتوزيع الأرباح القليلة للمساهمين.

وثانيها: التقييس والتنميط لكل عملية جزئية حتى إن هذه الاستراتيجية أصبحت جزءا أساسيا من حضارة وثقافة اليابان الحالية فيما يسمى (Japanese International Standard) إذ تنطبق على التعليم والتدريب والإنتاج وجميع العمليات الإدارية عندما تم هضمها واستيعابها ونقلها عن نظرية الإدارة العملية من أمريكا والتي كانت أساسا للتقدم الصناعي الغربي مع بداية هذا القرن في تركيزها على دراسات الحركة والوقت وبيرت (PERT) والمسار الحرج (CPM).

وثالثهما: قرار الحكومة بضرورة مركزية المعلومات لجميع المصانع والشركات في مدينة طوكيو والذي ساهم في توحيد مصادر المعلومات من المركز الرئيسي لجميع الشركات في مدينة طوكيو مما أدى توحيد السياسات والإجراءات المتجانسة. (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٥٨).

وفوق ذلك كله تأتي الاستراتيجية الإجمالية في التوجيهات الإدارية من الحكومة اليابانية والتي تم ابتكارها عام ١٩٤١ والتي قادت السياسات الصناعية والتعليمية وتطوير المناهج وصلا إلى مجتمع صناعي متقدم، وهذه التوجيهات الإدارية المطاعة نمت وترعرعت قبل الحرب العالمية الثانية، وقد أستمريت التوجيهات الإدارية بعد الحرب في صناعة سياسات التنميط والتأطير في الاتجاه السلمي لتطوير الصناعة وصولا إلى الحد الأعلى من الإنتاج (Optimtzation) ويشير عدد من المنظرين اليابانيين إلى أن احترام

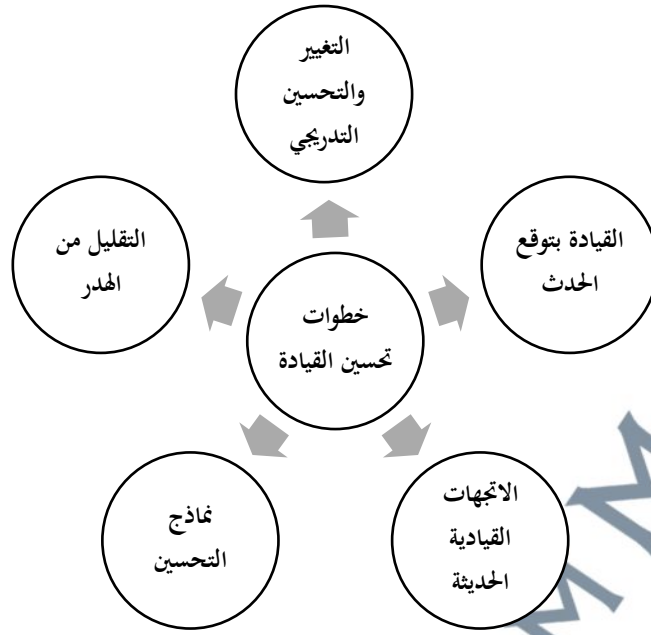
وإطاعة التوجيهات الإدارية الصادرة من الحكومة كان ولا زال مصدرا من مصادر التطوير والتقدم

المشهود. (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٦٢)

وعند النظر للاستراتيجيات والسياسات لوجدنا أن ابتكارها لم يكن إبداعا من النخبة بل استعارة ونقل وهضم مع زيادات نوعية بسيطة وتحسينات طفيفة لما تعلموه في الغرب في بعثاتهم الدراسية في القرن السابع عشر وما بعد ذلك ، ولقد استمرت النخبة في هضم واستيعاب نظريات الإدارة الغربية على مدى خمسين عاما، ويرجع المنظرين أن قدرة النخبة اليابانية على الابتكار والإبداع محدودة بقدرتهم على هضم واستيعاب وتطوير ونقل التقنية الغربية بالإضافة لمهاراتهم في التقنيات اليابانية المحلية وأساليبهم في التسويق ومحلات البيع المختلفة والمتميزة عن الغرب. (المنيف، ١٩٩٨، ص ١٦٢)

خطوات تطبيق كايزن:

تتميز منهجية كايزن عن بقية المناهج كونها تشمل التحسين المستمر الذي يشمل جميع عمليات المؤسسة، وتسعى منهجية كايزن لتنمية ثقافة تنظيمية تحابي التحسين والتطوير والابتكار والتحديث، وتقع مسؤولية التطوير المستمر على كل فرد في المؤسسة، وفي جميع المستويات، فهو مسؤولية الإدارة والعاملين، وتتبنى منهجية كايزن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الساعية إلى بناء القدرات التنافسية للمؤسسة، وتتكامل منهجية كايزن لما هو قائم من عمليات مع منطلق الابتكار والاختراع فهما ذراعان أساسيان لنمو وتميز المؤسسة كما تخصص إدارة المؤسسة اليابانية ٥٠٪ من وقتها لمباشرة عمليات كايزن، وترتبط كايزن مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن خطوات تطبيق منهجية كايزن تتشابه مع خطوات تطبيق الجودة الشاملة في بعض مراحلها (أبو طربوش، ٢٠١٤، ص ٤٤).



الرسم البياني ٢,١: خطوات كايزن لتحسين الوضع التنظيمي

وتتمثل خطوات تنفيذ منهجية كايزن في الخطوات التالية (المنيف، ١٩٩٨):

- اذهب إلى جيمبا (Gemba) أولاً، لأن أرض الواقع والمبادئ الخمسة لها تعتبر القاعدة الذهبية الأولى للوصول إلى النوعية الأفضل للخدمة.
- أعداد المعايير القياسية والتأكد من وجودها في بيئة عمل المؤسسة والحرص على ترتيب الأولويات وتحديد العناصر العامة للتحسين من خلال الوقوف في موقع العمل مباشرة ومراجعة جميع تفاصيل ودقائق العمل مع الصيانة المستمرة للعمليات والتطوير في إجراءات التنفيذ والإنتاج.
- المبادئ الثلاثة لمنهجية كايزن: لا تستلم المنتج التالف، ولا تنفذ عمل منتج تالف أثناء عملك، ولا تمرر المنتج التالف لغيرك من العاملين، وذلك باعتبار أن كل هذه الممارسة تؤثر سلباً وإيجاباً في النوعية المنتج لدى المؤسسة.

- يتم التيقن من المشكلة بالأرقام الإحصائية والمؤشرات البيانية من خلال أنظمة المتابعة والرقابة الحاسوبية والعمل على معالجة وتحليل وقراءة هذه البيانات والأرقام لمعالجة المشكلة والتحسين.

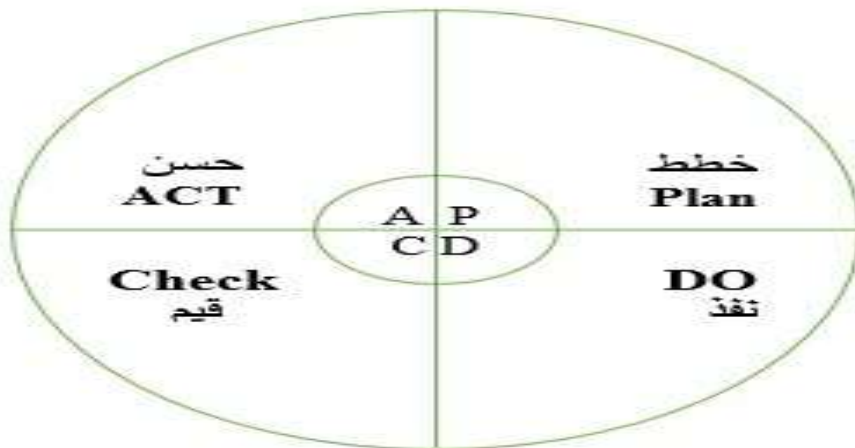
- اعتماد أسئلة (كيف وماذا) والتي من خلالها يتم تحديد المشكلة بصورة واضح وحلها من جذورها بدل التركيز على أعراض المشكلة.

إستراتيجيات كايزن:

يشير البلشي (٢٠١٦، ص. ٢٢٩-٢٣٠) أن مدخل التحسين المستمر الياباني kaizen

العديد من الاستراتيجيات والتي من أهمها:

- الاستراتيجية الأولى: دورة ديمينج.
- الاستراتيجية الثانية: (٥S) التاءات الخمس.
- الاستراتيجية الثالثة: القضاء على الهدر، (إلغاء الفاقد).
- الاستراتيجية الأولى: دورة ديمينج.



الرسم البياني ٢,٢: دورة ديمينج للتحسن المستمر

تعد دورة ديمينج أحد استراتيجيات مدخل كايزن داخل مؤسسات التعليم والتي تحتوي على أربعة مراحل هي (خطط - نفذ - أفحص - حسن) كوسيلة تهدف إلى استمرارية كايزن في سياسة تحسين الوضع الحالي، فمن خلالها يمكن تحقيق تحسينات جوهرية على عمليات التعليم، مما يساهم في تحسن مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات الرضا. وتكون هذه حلقة أو دورة ديمينج من خطوات أربع وهي:

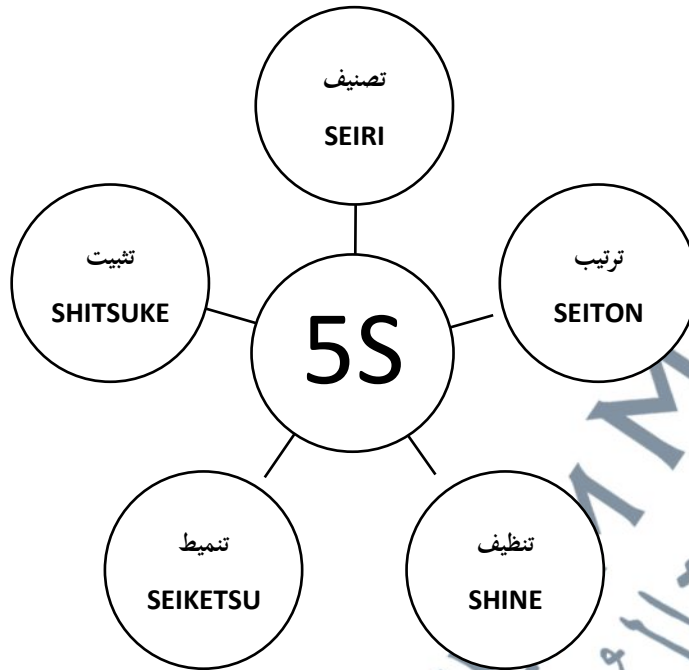
- خطط (Plan): تشير إلى تحديد الأهداف من التحسين المستمر إذ لا بد من أن يكون هناك هدف للتحسين في أي مجال تعليمي وتوضيح خطة العمل من أجل تحقيق هذا الهدف، فهي تهتم بما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحسين أداء أي نشاط تعليمي حسب معايير ومواصفات محددة تحقق الرضا عنه. (البلشي، ٢٠١٦)

- نفذ (DO): خلال هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه بالأدوات التي تحقق الخطة، ومراقبة تقدمها مع الاستمرار في عملية تجميع البيانات وتوثيق كافة الأمور التي تحدث بما يمكن فريق العمل من الحصول على البيانات المطلوبة واتخاذ التعديلات الضرورية عليها.

- قيم أو أفحص (Check): تشير إلى معرفة ما إذا كانت وسائل تطبيق الهدف قد تم استخدامها بشكل صحيح وأنجزت التحسين المخطط له أم لا.

- حسن (Act): في هذه الخطوة تتم عمليات التحسين بناء على تحليل نتائج التقييم والفحص وذلك من خلال إجراءات التعديلات وتصويب الأخطاء وتعديل مسار الخطوة الأولى المتمثلة في التخطيط لكي نمنع عودة أو تكرار المشكلة الأصلية ومن ثم تسير الحلقة بشكل مستمر. (البلشي، ٢٠١٦).

الاستراتيجية الثانية: (5S) التئات الخمس.



الرسم البياني ٢,٣: (5S) التئات الخمس

يوضح البلشي (٢٠١٦، ص. ٢٣٢-٢٣٣) أن تنظيم وترتيب وتهيئة مكان العمل يساهم بدور كبير في توفير الوقت المبذول والجهد، كما أنه يساعد على تخفيض الانفاق والتكاليف، ويرفع من معدل الإنتاجية في المؤسسة. وتتكون استراتيجية التئات الخمس لتنظيم وترتيب مكان العمل من خطوات خمس وهي (البلشي، ٢٠١٦؛ جمعة، ٢٠٠٦؛ القحطاني والرشيدي والمسعود والعميري، ٢٠١٢؛ الكسر، ٢٠١٨):

١. التصنيف أو الفرز: هي عملية فرز الأشياء والمواد الضرورية والغير ضرورية وتصنيفها حسب أهميتها للاحتفاظ بالمهم والقابل للاستخدام والتخلص من التالف والغير مستخدم والذي لا توجد حاجة إليه أو ضرورة للاحتفاظ به.

٢. الترتيب: هي عملية إعادة ترتيب مكان ومواقع المواد والأشياء وتصنيفها وحفظها بطرق مبتكرة

يسهل الوصول إليها دون بحث أو عناء في فترة زمنية لا تتعدى ٣٠ ثانية، وأي عملية بحث تتعدى

الفترة الزمنية المذكورة تستدعي القيام بإعادة الترتيب للأشياء.

٣. النظافة: هي عملية المحافظة على المكان بصورة نظيفة وتهيئة كبيئة عمل أو حفظ مشجعة للعمل

والإنتاج حسب نظرة الآخرون إليه.

٤. المعايير أو التوثيق: هي اعتماد عدد من المعايير واللوائح لتنظيم العمل والتي من خلالها تتم متابعة

عملية التصنيف والترتيب والنظافة، وتساعد على إبقاء الأشياء في صورة مرتبة وحفظ المكان وبيئة

العمل.

٥. الالتزام أو الانضباط: وهو الالتزام بالقيام بعملية التصنيف والترتيب والنظافة بشكل مستمر

والانضباط يومي ودوري على تنفيذ تلك العمليات.

هذا كما تعرف الخطوات السابقة بخطوات التطهير، وهي مطلب مهم وأساسي من متطلبات

تطبيق استراتيجية كايزن التي تسعى إلى تخفيف الهدر في الوقت والجهد والمال والمحافظة على بيئة العمل

نظيفة تساعد على الابتكار والانجاز. (الكسر، ٢٠١٨، ص. ١٦٠).

ويبين الشريف والسحت (٢٠١٤، ص. ١٨-١٩) فوائد تطبيق نظام (5s)، وهي:

- تحديد المشاكل بدقة وتشخيصها والعمل على حلها.

- وضع معايير موحدة وملزمة للجميع للعمل بطريقة واحدة في مكان واحد.

- تقليل الهدر.

- التخفيف من حدة الكآبة والإحباط لدى الموظفين.

- يضع جميع الوظائف بالمؤسسة تحت رقابة مستمرة.

- تعمل على زيادة إرضاء الموظف معنوياً ووظيفياً.

- تجعل جودة الخدمة في حالة تحسين ومراقبة مستمرة.

ثانياً: إستراتيجية جمبا كايزن (Gemba kaizen):

مفهوم جمبا كايزن:

يشير (الحربي، ٢٠١٧، ص ٢٤٣) الى أن جمبا: هي المكان الحقيقي في المنظمة حيث تحدث الأمور والمشاكل والعيوب، وكذلك التغيير والتحسين، وجمبا كايزن تهدف الى جعل العمليات داخل المؤسسة بمستوى عالي من الأداء والتميز من خلال تطبيق عدد من أدوات التحسين المستمر الإدارية.

الخصائص العامة للجمبا كايزن.

تنفرد جمبا كايزن عن الأنماط الإدارية الأخرى بعدد من الخصائص، لعل أهمها: أن أفكار كايزن متجددة دائماً، ولذلك فهي تتجاهل الأفكار الثابتة والتقليدية، وأنه يمكن تحسين جميع الأشياء تحسناً طفيفاً ناقصاً وبصورة فورية ولا تحتاج الى الحلول المكتملة التي لا تنفذ، وأنه لا تحتاج الى استثمارات عالية لتطبيقها، إضافة الى أنها تهتم بالاستماع للعاملين، وجمع الأفكار من الجميع في كل مكان، والقضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة، وليس آثارها فقط، وتتركز على النتائج أكثر من العمليات، ولا تتسامح مع الهدر في المنظمة.

وتقوم منهجية جمبا كايزن على عدد من المبادئ، ومنها:

- يجب إيقاف العمل عند ملاحظة المشكلة للتعرف على أسبابها وجذورها والقيام بمعالجتها وإصلاحها مع ضمان عدم تكرار الخطأ.

- عدم الاعتماد على التقارير أو وجهات نضر الآخرين في تشخيص المشكلة، بل يجب النزول الى موقع الحدث ومعاينة المشكلة بشكل مباشر.

- الإحساس المستمر بالتقصير والسعي من معالجته. (الحري، ٢٠١٧، ص ٢٤٤-٢٤٥)

الجودة الشاملة والتحسين المستمر في المؤسسات اليابانية الحكومية:

إن مؤسسات الحكومة اليابانية هي المعنية بمراقبة الجودة ووضع معايير الخدمة المقدمة من المؤسسات والشركات، إضافة إلى أنها معنية بإعداد المواصفات لجميع المنتجات والخدمات لكافة أنواع المؤسسات الأخرى سواء كانت قطاع الشركات أو القطاع الحكومي أو أي شكل آخر من أشكال المؤسسات، فهي مسؤولة عن تكوين أعداد نظام قياس الأداء للمؤسسات يهدف إلى خدمة العملاء ورضا المستفيد والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

وبناء على ذلك فإن قيام المؤسسات الحكومية بالرقابة على الخدمات ومتابعة تطبيق معايير الجودة لدى المؤسسات فإن منتجات المؤسسات وخدماتها في المجتمع تصبح مماثلة ومطابقة لمعايير الجودة العامة وحظيت برضا العملاء والمستفيدين. (محمد، ٢٠١٦)

إن تطبيق نظام إدارة الجودة حسب المدخل الياباني في إدارة المؤسسات الحكومية ساعد على:

- ١- تقليل وخفض الهدر.
 - ٢- تحسين نوعية ومواصفات الخدمة.
 - ٣- سرعة الإنجاز في تقديم الخدمة.
- كما يساعد تطبيق مواصفات الجودة على المدخل الياباني على تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال:
- ١- زيادة وعي الموظفين والعاملين في المؤسسات الحكومية بأهمية جودة الخدمات المقدمة.
 - ٢- إيجاد نظام متابعة وعمل موثوق لمراجعة العمليات ولتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية.
 - ٣- تطوير الكفاءات من الموظفين والرفع من مستوهم ومعنوياتهم بالمؤسسة من خلال التدريب والتعليم والتجوية المستمر لتقديم خدمة وفق المواصفات المطلوب وتساعد في تحقيق رضا العملاء.

مبدأ التركيز على التحسين المستمر وتحسين أداء المؤسسات اليابانية العامة:

التحسين والتطوير في البرامج والعمليات والأنشطة المستمر احتياج أساسي دائم لجميع المؤسسات والمنظمات أي كان نوعها والاهداف التي تسعى لتحقيقها.

فالمنهجية اليابانية للجودة قائمة على إدخال وأحداث تحسينات مستمرة في كافة جوانب العمل في المؤسسة، لتكون المؤسسة قادرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، فعملية التحسين متطلب ضروري ومهم لنجاح إدارة الجودة الشاملة، فهي تهدف للوصول إلى الكمال عن طريق استمرار التطوير في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. (كاملية، أمال، ٢٠١٣، ص ٤٧).

وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر حسب المدخل الياباني للجودة في قدرة المؤسسة على تطبيق عملي للجودة يحقق استمرارية الرضا التام للأفراد والمستفيدين. (جودة، ٢٠٠٩، ص ٧٥).

فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة في الإدارة الحكومة اليابانية حققت الهدف العام من التحسين وهو نشر ثقافة التحسين وجعله بصورة سهلة ومستحبة لدى العاملين والأقسام في المؤسسة ويتناسب مع إمكانيات الأفراد والمؤسسة نفسها بما يحقق إنتاج سلعة جيدة والخدمة المتميزة، إضافة إلى الهدف الخاص القائم على انجاز العمل بصورة متكاملة وبدون عيوب أو أخطاء من خلال التركيز علي تحسين العمليات في المؤسسة. وهذين الهدفين يتكاملان ليتم تحقيق كلا من: (الطائي، ٢٠٠٩، ص ٢٠٠).

- تعزيز القيمة للمواطن من خلال المنتجات الجيدة والخدمات المتقنة.

- الحد من الأخطاء وقليل الفاقد.

- الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين فاعلية الإنتاج.

- تحسين سرعة الاستجابة لمعالجة المشكلات والخطأ. (معهد البحوث والاستشارات جامعة الملك عبد

العزیز، ٢٠٠٦)

آليات نظام تويوتا الإنتاجي:

١- تخفيض الوقت Reduced Set Up Time:

وهو تخفيض الفترة الزمنية اللازمة لتشغيل الآلات لإنتاج منتج مختلف، فالوقت الطويل المستغرق في ضبط الآلة يعني الحاجة إلى إنتاج كميات مضاعفة من المنتج نفسه، أو وقف الإنتاج لفترة حتى إعادة الضبط في الآلة لاستقبال طلبات إنتاج المنتج الجديد وبالتالي يمنعنا من عملية سحب الإنتاج. (محمد، ٢٠١٦)

٢- سياسة سحب الإنتاج Pull Production:

أن عمليات الإنتاج قائمة على تسلسل مراحل الإنتاج وليس على خطة محدد للإنتاج، فالإنتاج في المرحلة الأولى قائم على وجود للمنتج في المرحلة الثانية والمنتج في المرحلة الثانية قائم على وجود منتج في المرحلة التالية حتى نهاية خط الإنتاج دون الحاجة إلى تكديس وتراكم الإنتاج بين المراحل، وتعرف هذه الطريقة ببطاقة (Kanban).

٣- تكنولوجيا المجموعة Group Technology:

وهو يطلق عليه بخلايا التصنيع Cells Manufacturing، والقائم على تصنيع جميع المنتجات المتشابهة في مكان واحد وجعل كل مجموعته معنية عن مراحل إنتاج مختلفة لنفس المنتج فتعطيهم نوعاً من المسؤولية الكاملة عن المنتج، بهدف توفير النقل وتقليل فترة الانتظار والوقت. (محمد، ٢٠١٦)

٤- الشراء في الوقت المناسب Just In Time Purchasing:

ويعني هذا الحصول الخامات المواد اللازمة للإنتاج عندما تستدعي الحاجة إليها، بهدف تطوير الإنتاج والتقليل من المخزون والعيوب في الإنتاج والمنتجات، وللوصول إلى هذا الأمر فلا بد من تطبيق

العديد من الإجراءات مثل وضع قوانين وشروط أثناء التعامل مع الشركات الموردة محددة في أسلوب وطبيعة عملهم وطريقة التعامل فيما بينهم.

5-5 المحافظة على بيئة العمل:

يقصد بها تنظيم وترتيب مكان وبيئة العمل والاهتمام بأدوات العمل وحفظها بطريقة تسهل الوصول إليها، والحرص على نظافة مكان العمل وجعله بيئة عمل جاذبة وآمنة في الوقت ذاته. (محمد، 2016)

6- عمالة متنوعة الوظائف Multi Task Employees:

يتمثل هذا في وجود عامل ماهر متعدد الوظائف والمهارات ولديه من الإمكانيات المختلفة والمعرفة ما يجعله قادراً على تشغيل أكثر من آلة أو ماكينة، مع قدرته على الاستجابة السريعة لمتطلبات المستخدمين والعملاء بمرونة وسهولة ويسر، وقدرته على شغل أكثر من وظيفة وقيامه بمهام متعددة في أقسام مختلفة بالمؤسسة في ذات الوقت، كما هو الحال في التكنولوجيا والآلات التي تقوم بأكثر من وظيفة في خط الإنتاج الواحد. (محمد، 2016).

معوقات تطبيق كايزن:

فيما يلي بعض معوقات التغيير وتطبيق كايزن:

- النتائج الغير متوقعة نتيجة التغيير والتحسين خاصة عندما يرتبط التغيير بنتائج سيئة، فهو في بعض الأحيان يحمل نتائج غير موثوقة وهذا العائق يتجاوز كايزن باحتراف، حيث نلاحظ في بعض أدواته كيف أن نتائج التغيير تكون موثوقة.
- يحتاج التغيير لوقت طويل لكي تظهر نتائجه مما يفقد الحماس لاستكمال المسير، وهذا العائق من أهم العوائق التي يعالجها تطبيق استراتيجية (5S) حيث يظهر أثر هذا التغيير مباشرة في سلوك المؤسسة.

- في الغالب تصدر قرارات التغيير متجاهلة العاملين والموظفين من الإدارة العليا، وبالتالي لا يحدث التغيير نتيجة لعدم التزام العاملين بهذه القرارات، ومنهجية كايزن تتجاوز هذا العائق بمبدأ روح العمل والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار والذين يكونوا معنيون بتنفيذه والحرص على تطبيقه.
- تعتمد نجاح كل أدوات منهجية كايزن على روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وهذه روح وثقافة غائبة في مجتمعنا، حيث يغلب عليه غياب ثقافة العمل الجماعي.
- المشاكل والمعوقات التي تعاني منها بيئة الاعمال تؤثر بشكل لا يظهر أثر جهود التحسين فيها.
- ما نزال نعيش في عزلة، فلا تصلنا التقنيات والعلوم إلا بعد سنين من تجربتها، وبالتالي يكون التطبيق عشوائياً غير متقن أو مدروس من أصحاب وبيوت الخبرة في هذا المجال. (العقباوي، ٢١٤، ص ٨١-٨٢)

٢,٢,٣ الهدر وتخفيف الفاقد

يهتم أسلوب كايزن بإحداث التغيير والتحسين في جانبيين من جوانب المؤسسة، الجانب التقني والمتمثل في تحسين عمليات الإنتاج والجودة من خلال التخلص من الفاقد والهدر في العمليات. (العقدة والجوهر وأبو سردانه، ٢٠١٠، ص. ٣٧٤).

أما الاجتماعي فهو تغيير وتحسين في ثقافة الموظفين والعاملين بالمؤسسة من خلال التدريب والتعليم المستمر والذي أساس التحسين في أسلوب كايزن ليكون الفرد قادراً على تحديد وتحقيق أهدافه والوصول إليها، كما يساعد في إنجاح عمليات التغيير في المؤسسة، كما يعين على أن تكون بيئة العمل مهينة ومتفاعلة مع النتائج ومتطلبات التغيير وتطلعات العاملين لديها. (العاني، ٢٠١١).

ويضيف الشهري وداود (٢٠١٧، ص. ٩) نقاط أخرى لأهمية وفوائد تطبيق إستراتيجية كايزن، وهي:

١- تحسين جودة العمليات من خلال التخلص من الهدر والفاقد.

٢- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعليم.

٣- نشر ثقافة التغيير بين العاملين وتقليل حجم المعارضة في المؤسسة من عمليات التحسين والتغيير.

وأشار السلمي (٢٠١٧) إلى وجود أشكالاً عديدة لأنواع الهدر بالمؤسسات، وردت في مفهوم نظام تقليل الفاقد قد يتفق بعضها في حالة المؤسسات التربوية، وهناك ثلاثة أنواع من الهدر في كايزن تسمى (٣Ms) وهي مودا (Muda)، وتتضمن ثمان أنواع من الهدر (٨Westes)، ومورا (Mura)، وموري (Muri).

- مودا (Muda): الهدر الذي يحدث في الوقت أو المال داخل المؤسسة.

- مورا (Mura): هدر التضارب في الصلاحيات والاختصاصات والاعمال.

- موري (Muri): هدر زيادة الإجهاد البدني على العمال والموظفين، ووجودهم في بيئة عمل غير مريحة، كما هو الحال اجهاد الموظفين بالقيام بأعمال تتطلب منهم نقل المواد بصورة يدوية بسبب تعطل عربات التحميل الامر الذي ينعكس على صحة العاملين في المؤسسة.

وتعتمد منهجية كايزن على لتحقيق التحسين المستمر، على محاولة القضاء على الهدر في كل صوره، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وقد تستخدم بشكل جماعي، أو بشكل فردي، ويعود ذلك لظروف وإمكانيات كل مؤسسة، ومدى التحسن والتطوير المستهدف فيها، وذلك من خلال القضاء على أنواع الهدر التالية:

أولاً: مودا (Muda) هدر الوقت والمال:

تناولت الأدبيات بمجال كايزن الحديث عن الهدر، وباللغابانية (المودا) وهي كلمة يقصد بها الاعمال

التي لا تعطي قيمة مضافة وغير مفيدة للمؤسسة، ويبين العقباوي (٢٠١٤) أنه يشمل النفايات الثمانية

(Wastes^٨) في نظام تقليل الفاقد تسبب مجتمعة أكبر مفهوم للهدر (Muda):

- الهدر في زيادة الإنتاج مع قلة الطلب.
- الهدر في الوقت الضائع في الانتظار.
- الهدر في النقل والمناولة.
- الهدر في قوائم الجرد عديمة الفائدة وزيادة المخزون.
- الهدر في العمليات.
- الهدر في تحركات عديمة الفائدة.
- الهدر بسبب العيوب المصنعية.
- الهدر في القدرات والمتمثلة في الفاقد من الخبرات والمعارف والمهارات بسبب انتقاء مشاركة العاملين والإنصات لآرائهم، أو نتيجة تسرب الكفاءات، أو الزهد في أفكار ومهارات المبدعين في الأنشطة المختلفة في المؤسسات.

أما بالنسبة للنوع الثاني من الهدر:

مورا (Mura) يعرف هدر عدم التناغم (التضارب): وتعني غياب التناغم والثبات في النظام، كالتفاوت والعشوائية في أداء المهام من وحدة إدارية إلى أخرى، وتعطيل تنفيذ بعض المهام الواردة في الأدلة التنظيمية أو إسناد مهام للوحدة الإدارية لم ترد في الأدلة التنظيمية، وتقادم بعض اللوائح وتعليمات العمل، والحاجة إلى تحديثها واستحداث مشاريع تطويرية دون أن يصاحبها تحديث اللوائح الإدارية والمهام، وتكرار

الجهود والبدء من نقطة الصفر عند تكرار المهام ذاتها وأداؤها بطريقة مختلفة كل مرة، والاعتماد على المشافهة ونقل الخبرات (البكري، ٢٠٠٠).

أما بالنسبة للنوع الثالث من الهدر:

هدر الإجهاد البدني موري (Muri): ويقصد به أي نشاط غير ضروري بسبب التوتر والاجهاد للأشخاص، أو بسبب سوء استخدام الآلات يؤثر سلباً في جودة الخدمات، ومن أهم مظاهره كثرة الإحناء والالتواء في العمل، والضغط النفسي مع إمكانية تعديل الوضع وتكرار عمل متعب، وبمجال التعليم: الاجهاد الذهني والنفسي والبدني الواقع على المعلمين، والتحميل الزائد الواقع على آلات التصوير بالمدارس، والاجهاد الذهني والنفسي الواقع على القيادات التربوية (أبو طربوش، ٢٠١٤).

أنواع الهدر في المؤسسات العامة:

الهدر وارتفاع النفقات في الحكومات عامة أمر لا يمكن تفاديه إلا أنه يمكن ضبطه والتحكم في حدته وشدته، فالهدر هو زيادة في نفقات المؤسسات الحكومية مع عدم نجاحها في تحقيقها للأهداف المرجوة منها، حيث يتم تأدية المهام والأعمال والمشاريع في المؤسسات الحكومية بتكاليف مبالغ فيها وأكثر مما يجب أن تكون عليه التكلفة الحقيقية وأياً كان نوع هذه الهدر سواء كان مباشراً أو غير مباشر أو مادياً محسوس كما هو الحال في هدر المال العام وتعرض المؤسسة الحكومية للحسائر ولتراكم الديون أو معنوياً من خلال هدر الوقت والبطء في تنفيذ المهام وإنجاز الأعمال والاجهاد البدني للعاملين لديها.

مظاهر الهدر في المؤسسات الحكومية ما يلي:

١- الزيادة في عدد العاملين والموظفين فوق حاجة وسعة المؤسسة وما يترتب عليه وجود موظفين معطلين

عن العمل ليس لهم مهام أو أعمال لتأديتها في المؤسسة الحكومية.

- ٢- التأخير في تنفيذ القرارات وتعطيل الأنظمة واللوائح.
- ٣- كثرة خروج المسؤولين والموظفين في مهمات عمل غير مخططة ولا عائد منها سوى زيادة الانفاق وتحمل المؤسسة مصاريف بدلات السفر وغيرها من المصاريف المرتبطة بهذه المهمات.
- ٤- عدم الاهتمام بالمعدات والأجهزة والآلات في المؤسسات الحكومية وما يترتب عليه من تلف وعدم الحرص على صيانتها من قبل القائمين عليها بهذه المؤسسات.
- ٥- المبالغة في النفقات الحكومية والمتمثلة في استتجار المباني ومصاريف فواتير الماء والكهرباء ومصاريف الصيانة وتنفيذ المشاريع الحكومية بأضعاف مضاعفه.
- ٦- صرف مركبات فارغة مع تكاليف تشغيلها وصيانتها للمسؤولين الموظفين لا تتناسب مع طبيعة مهامهم ومستوياتهم الوظيفية.
- ٧- مصروفات الإدارات الحكومية غير المبررة تحت بنود متعددة. (جبران، ٢٠١٣، ص ٣)
- الرقابة ودورها في تقليل الهدر في المؤسسات العامة:
- وحتى يتم التخلص من كل أنواع الهدر والفواقد السابقة الذكر في المؤسسات العامة يجب تفعيل الرقابة والتي بدورها ستؤدي إلى:
- ١- نشر ثقافة الرقابة الذاتية لدى الموظفين وتعزيز روح الولاء والانتماء للمؤسسة.
- ٢- تفعيل دور الأجهزة الرقابية الداخلية في المؤسسة للرقابة المالية والإدارية وتفعيل دورها في المتابعة ومكافحة الفساد والتجاوزات المالية والإدارية، مع تفعيل دور أجهزة الرقابة العامة للدولة.
- ٤- وضع خطط للتخفيف من النفقات العامة والقضاء على الهدر في جميع مجالات وجوانب عمل المؤسسة. (جبران، ٢٠١٣، ص ٣)

أسباب وعوامل الهدر.

أولاً: عوامل تنظيمية

- عدم ارتباط التخطيط بالتنفيذ، ويتضح ذلك في انه قد يتم التخطيط لمشروع على أساس متكامل ومقدر للمشروع النجاح، الا ان مرحلة التنفيذ لم تكون حسب المخطط لها، الامر الذي يترتب عليه فاقد وهدر في الموارد البشرية والمادية على حد سواء.
- قلة الاهتمام والحرص على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تنفيذ البرامج والمشاريع وما يترتب عليه من الفشل في تنفيذها.
- المحسوبية ووضع الشخص غير الكفوء في المناصب القيادية، وما يترتب عليه من الترهل الإداري والهدر في عدم استغلال الكفاءات القيادية المناسبة.
- غياب التنسيق في استكمال خطط الإدارات السابقة حيث إن كل مدير يأتي لا يستكمل خطط من سبقه من إدارات، بل يبدأ في بناء خطة جديدة.
- غياب المرونة في تسهيل إجراءات العمل الإداري والسير وفقاً للروتين والبيروقراطية مما يؤدي الى هدر الوقت والجهد.
- التعديلات المستمرة في النظام التعليمي كما هو الحال في الهياكل التنظيمية أو التغير في المناهج أو في لوائح الامتحانات مما يترتب عليه هدر في المال وعدم استقرار في النظام التعليمي.
- انخفاض الرضى الوظيفي لدى العاملين والموظفين بسبب قلة الحوافز وتوقف الترقيات وكثرة الأعباء الإدارية والفنية وما يترتب عليه من كثرة الانتقالات بين النظم الإدارية.

ثانيا: عوامل اجتماعية

- خروج الكفاءات والعقول والهجرة الى خارج المؤسسة أو الدولة نتجه لعدم الرضى الوظيفي او الاجتماعي وما يترتب عليه من هدر وفاقد في الموارد البشرية المؤهلة.
- تغير نظرة المجتمع للتعليم واحساس العاملين في القطاع التعليمي بعدم التقدير من المجتمع.
- تأثر المجتمع بوسائل التواصل الاجتماعي المختلفة وما ترتب عليه من فقدان مصداقية المعلومة والمعرفة وتداخل الأفكار.

ثالثا: عوامل تربوية

- عدم الاهتمام باستخدام التقنية وتوظيفها بشكل واسع في كل عمليات إدارة المؤسسة والنظام التعليمي.
- عدم التكامل بين النظام التعليمي التقليدي والنظام التعليمي الحديث وما ينتج عنه من هدر في كثير من العمليات حيث ينتج عنه التخلي عن كثير من الأساليب الإدارية التقليدية والتي كانت ناجحة في الحد من الهدر.

رابعا: عوامل اقتصادية.

- ضعف جانب اعداد الكوادر العاملة في القطاع التعليمي وقلة الاعداد ليكونوا قادرين على التعامل مع المستجدات والأجهزة والمعدات في المؤسسة التعليمية.
- كثرة المباني المستأجرة وارتفاع قيمة اجارتها كونها مباني حكومية مع كثرة عمليات الانفاق على ادارتها وصيانتها.

- الانفاق على متطلبات تطبيق الجودة أكثر من الانفاق على تجويد العمل والحد من الهدر والفاقد في العمل.

- الانفاق على ابتعاث الموظفين للدراسات العليا دون الاستفادة من خبرتهم بعد عودتهم الى المؤسسة.

أثار الهدر على المؤسسة والنظام الاداري

- ارتفاع تكلفة التشغيل للمؤسسة نتيجة لوجود الهدر والفاقد الذي يحسب ضمن الموازنة العامة دون ان يكون له عائد يذكر.

- يؤثر الهدر في الإنتاج والمخرجات العامة للمؤسسة الامر الذي ينعكس سلبا عليها في نجاحها.

- قلة الاستثمار في الموارد البشرية وتخفيض موازنات الانفاق على تنمية الموارد البشرية حيث ان موازنات التدريب اول ما يتم الرجوع اليها في حالة حاجة المؤسسة الى تخفيض الانفاق.

- عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وخططها وتوقف الكثير من مشاريعها وبرامجها التطويرية.

- عدم الرضى الوظيفي للمعاملين في المؤسسة بسبب قلة التقدير والحوافز. (القحطاني، ٢٠١٨)

تجربة اليابان في التخلص من الهدر في المؤسسات اليابانية العامة: إن الدولة اليابانية والأمة اليابانية أمة متفوقة لأنها أمة مستيقظة ونشيطة، فالهدر عندهم مدموم وغير محمود إطلاقا خصوصا هدر الوقت الذي يندرج عندهم تحت ما يسمى الذنوب السبعة المميتة وهو تحت إطار الكسل، فمشكلة الشعب الياباني أنه يعمل بصورة متواصلة إلى حد التعب والإرهاق والإعياء وهو ما سمته الحكومة اليابانية ظاهرة إدمان العمل، ولذلك فإن الحكومة والمؤسسات العامة تحض الموظفين على أخذ إجازات دورية، وحتى لا يحصل الهدر في المؤسسة العامة اليابانية فإنها تعمل على عدة أشياء:

- تحديد زمن موحد لحضور جميع الموظفين.

- أداء بعض الطقوس الدينية والرياضات البدنية.

- اجتماع مصغر للحديث عن المهام اليومية وتوزيع الأدوار.

- الموظف الذي يريد الخروج من مكتبه يكتب على لوحة مخصصة المكان الذي يريد أن يذهب إليه

ومتى سيعود. (الشقيري، ٢٠١٠، ص ٨٥).

استخدام الحكومة الإلكترونية في المؤسسات اليابانية العامة للمساعدة في تقليل الفواقد والهدر:

تعد الحكومة الإلكترونية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لا غنى عنها في عالم اليوم السريع التقلب والتميز بالبيئة المتغيرة والمتباينة، والحكومة الإلكترونية هي واحدة من أبرز الطرق التي تستخدم للتقليل من الفواقد والهدر والتألف في المؤسسات العامة والتي تسهل عمل المؤسسات الحكومية وتقلل من عدد الموظفين وليابان في هذا الأمر تجربة رائدة مثل العديد من دول العالم المتقدمة. (معهد البحوث والاستشارات جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٦).

تعرف الحكومة الإلكترونية في أبسط تعريف لها بأنها تقديم الخدمات والمعلومات الحكومية إلكترونياً وتكون متاحة للمواطنين والمستفيدين على مدار الساعة واليوم، وتعرف بأنها التكنولوجيا القائمة على خدمات الانترنت لتوفير وتقديم خدماتها الحكومية تماشياً مع التوجه العالمي.

وتقسم الحكومة الإلكترونية إلى عدد من الأبعاد وهي الإدارة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية، ومفهوم تطبيق الحكومة الإلكترونية يتعدى مجرد نشر الخدمات الإلكترونية على المواقع، فقد ذكر (Rahardjo) أن وظائف الحكومة الإلكترونية في ٣٧ وظيفة، وتتكون من الأبعاد السبعة التالية:

- الخدمات الخاصة بموظفي الحكومة وعمليات ربط الموظفين بقطاعاتهم وزيادة الاتصال والتواصل

فيما بين الموظف والمؤسسة.

- التبادل المالي بين الجهات الحكومية وما في مستواها من جهات معنية.
 - الخدمات غير مالية للمؤسسات والافراد تقدمها الحكومة.
 - إتاحة المعلومات ونشرها بصورة تسهل الوصول اليها.
 - التبسيط ونشر الموارد الحكومية.
 - الانتخابات الرئاسية والبرلمانية والبديلة. (معهد البحوث والاستشارات جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٦)
- إن تجربة اليابان في مسار الحكومة الإلكترونية كان من أبرز التجارب العالمية في هذا المجال، فتطبيق الحكومة الإلكترونية اليابانية ساهم في زيادة التوجه العالمي نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وذلك من خلال:
- استخدام النظم الحديث في تكوين وأنشاء فرق العمل في المؤسسات.
 - التنوع في صيغ التدريب والتقليل من تكاليف التدريب والاعتماد على التدريب عن بعد.
 - تحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.
 - تحقيق التكامل والتعاون بين المؤسسات الحكومية والخاصة.
 - التطوير والتحسين من خلال تنوع الخدمات والاعتماد على الخدمات الإلكترونية.
- في العام ١٩٩٩م وضمن مشروع الالفين أعلنت الحكومة اليابانية عن خططها الجديدة والمعروفة بالحكومة الإلكترونية، والقائمة على أساس توجيه الجهود والخطط العامة والاستراتيجية الى خطة بناء اليابان الإلكترونية ضمن الخطة الوطنية لتقنية المعلومات، والتي احتوت على عدد من الخطوات أهمها:
- فتح مجال التعاون الجماعي فيما بينها وبين الدول الآسيوية.
 - التوعية والدعاية المحلية عن مشروع للحكومة الإلكترونية.

- إشراك المواطن في عملية التقييم والاختذ برأيه في عملية التطوير والتحسين المستمر.

وبذلك حققت اليابان خدمة حكومية بسيطة غير مكلفة للمواطن شعر من خلالها الجميع بالأمن والراحة في تلقي المعلومات والخدمات دون توقف وعلى مدار الساعة واليوم والتخلص من هدر الزمن والجهد والمشقة من خلال التعامل واستخدام بوابة الخدمات الحكومة. (معهد البحوث والاستشارات جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٦).

ثقافة تويوتا اليابانية في تقليل الهدر والفاقد:

تتمثل ثقافة تويوتا اليابانية في تقليل الهدر في الإجراءات الآتية:

١- القضاء على الفوائد Waste Elimination:

هناك فرق بين تقليل الفاقد وتقليل الإنفاق وتقليل التكلفة؛ فتقليل الإنفاق هو تقليل أنفاق المال والحد من الهدر في الإنفاق وهذا ما تقوم به الشركات في حالة العجزات المالية وعدم توفر السيولة النقدية لديها، بينما يقصد بعملية تقليل التكلفة هي التقليل من تكاليف الإنتاج سواء كان عن طريق تقليل الفاقد أو عن طريق التقليل في جودة المنتج من حيث استخدام خامات رخيصة ذات جودة أقل، أما تقليل الفاقد فهي سياسة لا تعني الحد من الإنفاق بل قد يتم الإنفاق بسخاء على مواد وبرامج ستؤدي إلى التقليل من الفاقد مستقبلاً.

وهنا لابد من تفصيل هذه الفوائد التي تحاول تويوتا جاهدة القضاء عليها والتخلص منها والتي

حصرها ماسكاي إيماي في التالي:

- الإنتاج الزائد أو فرط الإنتاج وهو مصدر الهدر الأساسي.

- الوقت الضائع في الانتظار: ويحدث هذا عندما ترتبط وظيفة العامل بمراقبة الإنتاجية، أو الانتظار

وتعطيل العمل لحين وصول الخامات والمواد وقط الغيار، أو عدم وجود ما يقوم به العامل نسبة لوجود مخزون زائد من المنتجات.

- التحرك والنقل غير الضروري: ويحدث ذلك عند القيام بنقل مواد أو منتجات بين المصنع ونقاط التوزيع أو المخازن والمسافات طويلة.

- التكرار والمعالجات الزائدة عن الحاجة.

- المخزون: هو إنتاج مواد وبيع تفوق الحاجة ويتم تخزينها لفترات طويلة تتعرض فيها الى التلف والعيوب والفقدان.

- الحركة غير الضرورية: ويقصد به أي عملية تحرك أو نقل للموظفين والعمال تأخذ الكثير من الوقت وتؤثر في جودة الإنتاج وتزيد من تكاليف الإنتاج ولا تؤدي الى عائد ما ولا تساهم في زيادة قيمة المنتج.

- اللاجودة: هي إنتاج منتج به عيوب غير قابل للاستخدام أو التسويق ويعني هدر وقت كبير وجهد مقدر ومال كثير.

- لإبداع غير المستثمر للعاملين: فعدم الإنصات إلى الموظفين والعمال وإشراكهم في عمليات التطوير والاستفادة من امكانياتهم وقدراتهم وخبراتهم في حل المشكلات. (Taiichi ohno، ١٩٨٨، ١٢٩p)

- حل المشاكل من جذورها Root Cause Analysis:

ويعتمد على استراتيجية الحل النهائي للمشكلة ورفض طريقة الحل المؤقت، حيث يتم التعرف على

المشكلة والوقوف على أسبابها واقتراح الحلول الكفيلة بعلاجها وضمان عدم تكرارها بصورة نهائية، ولذلك

فهذا الأسلوب يستخدم أدوات معينة قد تبدو بسيطة إلا أنها قادرة على التفكير والوقوف على جميع

أسباب المشكلة مثل طريقة التفكير بالعصف الذهني وأسلوب التقرير A₃ وخطط هيكل السمكة.

(محمد، ٢٠١٦).

- الموقع المرئي Visualization:

يعمل نظام الإدارة في شركة تويوتا اليابانية على وضع صورة واضحة لجميع عمليات الإنتاج، فتوضع اللوحات التي توضح عليها رسومات بيانية وجداول توضح أرقام الإنتاج يوميا وتوضح تغير الجودة والأعطال التي حدثت في كل موقع من مواقع العمل، وهناك جداول توضح المهام الموكلة لكل عامل. (محمد، ٢٠١٦)

٣- منع الخطأ:

أن أساس العمل في تقليل الفاقد قائم على حل المشكلات من جذورها مع التركيز على وجود الخطأ أو منعه من الحدوث، لذلك في حالة حدوث الخطأ أو المشكلة لا يتم التركيز أو السؤال عن من قام به، ولكن يجب التساؤل عن كيفية حدوث الخطأ وكيف نمنعه، ومنع الخطأ من الأساس يحتم على المؤسسة اعتماد وتطبيق الأنظمة المحوسبة المعنية بمنع حدوث الخطأ أو ما يعرف (Poka Yoka). (محمد، ٢٠١٦).

٢,٢,٤ التعليم في سلطنة عمان

أولا: تاريخ تطور نظام التعليم في سلطنة عمان:

كان نظام التعليم سابقا يتمثل في حلقات التدريس تحت الشجر أو في المساجد أو في المجالس العامة ويتم بواسطة الكتاتيب أي المعلمين ممن حفظوا وتعلموا القرآن الكريم ولذا فإن تعليم القرآن والقراءة والكتابة والحساب هو النوع الدارج من أنواع التعليم قديما، وكان معظم الدارسين من صغار السن تتراوح أعمارهم ما بين السادسة والرابعة عشرة من العمر. كما أنه لا توجد معايير واضحة لتقييم التعليم سابقا، بل أن جودة الدارس حفظ القرآن الكريم تعتبر هي المعيار الوحيد لتفوق الدارس ونجاحه.

ولذلك فقد كان للمساجد دورا بارزا وكبير في استقبال طلبة العلم فأصبحت المساجد دورا للعلم والعبادة معا واشتهرت عدد من المساجد التاريخية في عمان بقيامها بدور المدارس والتي من أبرزها مدرسة الرحيل في ولاية صحار بمحافظة شمال الباطنة التي أنشأها العالم محبوب بن الرحيل ومدرسة قرية قصرى ومعهد جامع البياضة بولاية الرستاق في محافظة جنوب الباطنة ومدرسة الضرح بهلاء في محافظة الداخلية، ومدرسة القلعة في نزوى التي ترمز الى قلعة نزوى التاريخية وتعد ولاية نزوى حاضرة مدن عمان التعليمية ويضاهي الإسلام كما كانت تعرف لكثرة العلماء وطالبي العلم فيها.

ولقد استمرت هذه المدارس والمساجد في تخريج العديد من العلماء والأدباء والمهوبين الذين أثروا تراثنا العماني بكنوز من علوم الفقه والتوحيد، وذخائر اللغة والشعر والتي من أبرزهم في مجال اللغة البشير بن المنذر وموسى بن أبي جابر الإزكوي والمنير بن النير الريامي الجعلاوي ومحمد بن المعل الكندي وسلمة بن مسلم العوتبي.

أولا: التعليم التقليدي:

لقد كانت الوسيلة الوحيدة للتعليم تتم في المساجد وحلقات التدريس المختلفة حتى عام ١٩٧٠م، كانت المدارس القرآنية هي الحاضرة خلال الفترة الماضية وانتشرت بدورها في معظم القرى والولايات واختلفت باختلاف مواقعها والأئمة القائمين على التدريس فيها، ومن أبرز هذه المدارس منذ أواخر القرن التاسع عشر ما يلي:

١- مدرسة مسجد الحور بمسقط (١٨٧١-١٨٨٨م):

تقع مدرسة مسجد الحور في مسقط بالقرب من قلعة الجلاوي ولقد تم تأسيس هذه المدرسة في عهد السلطان السيد تركي بن سعيد، حيث كان الشيخ سليمان بن محمد الكندي إمام مسجد الحور أول من قام بالتدريس فيها علوم القرآن الكريم والدين وعلوم اللغة العربية والقراءة والكتابة.

٢- مدرسة الزواوي بمسقط (١٨٧١م):

أنشأ هذه المدرسة الشيخ يوسف بن محمد الزواوي أسفل قلعة الجلاي في مغب مسقط لتدريس علوم القرآن واللغة في عهد السلطان السيد تركي بن سعيد وأستمر التعليم في هذه المدرسة إلى عهد السلطان السيد سعيد بن تيمور.

٣- مدرسة الشيخ راشد بن عزيز الخصبي:

وأنشأها الشيخ راشد بن عزيز الخروصي الذي أتخذ من بيته مدرسة لمدة أربعين عاما لتدريس علوم اللغة والفقه والدين حيث كان يستقبل عددا من طلبة العلم ليقوم بتدريسهم على العلوم الدينية وعلوم اللغة العربية من نحو وبيان ومنطق ومن أشهر تلاميذه في هذه المدرسة الأديب الشاعر السيد هلال بن بدر

البوسعيدي. <https://home.moe.gov.om/pages/15/show/30>

٤- مدرسة مسجد الوكيل

يرجع الفضل إلى الشيخ خلفان بن محمد الوكيل في إنشاء هذه المدرسة التي تقع في سور مسقط واختصت بتدريس علوم الدين وعلوم اللغة وكان الشيخ محمد بن شيخان السالمي من يقوم بتدريس طلبة العلم فيها وقد ضمت عددا من طلاب العلم الذين تتلمذوا على يده ومن أشهرهم السيد تيمور بن فيصل والسيد نادر بن فيصل في عهد السلطان السيد فيصل بن تركي.

٥- مدرسة بيت الوكيل (١٨٨٨م-١٩١٣م):

أقيمت هذه المدرسة ملاصقة لبيت الشيخ خلفان بن محمد الوكيل في مسقط وأقتصر التدريس

فيها على حفظ القرآن الكريم والتجويد.

٦- مدرسة بوذينة (١٩١٤م-١٩٣٠م):

ترجع هذه المدرسة إلى محمد علي بوذينة الذي وفد من تونس إلى السلطنة كمعلم للتدريس في

مدرسة الزواوي في عهد السلطان السيد تيمور بن فيصل. حيث بدأت المدرسة في تدريس طلابها منذ العام ١٩١٤م، وكان التعليم فيها مختلط للجنسين الذكور والاناث على حد السواء. ويتم فيها تدريس مواد القرآن الكريم واللغة العربية والتاريخ والجغرافيا والحساب وتميزت المدرسة كذلك باعتمادها على خطة دراسية اشتملت على ست حصص يوميا وبلغ عدد طلبتها (١٢٠) طالبا وطالبة يدرسون جميعا في غرفة واسعة ومن الذين درسوا في مدرسة بوذينة السلطان السيد سعيد بن تيمور والسيد شهاب بن فيصل.

<https://home.moe.gov.om/pages/١٥/show/٣٠>

٧- مدرسة السيد نادر بن فيصل (١٩٣٢-١٩٣٥م)

تقع مدرسة السيد نادر بن فيصل في مسقط بالقرب من مدرسة الخور حيث بدأ التعليم المختلط فيها للذكور والاناث وتدرّس علوم القرآن واللغة والحساب في عهد السلطان السيد سعيد بن تيمور وكان من مدرسيها الشيخ أحمد بن سليمان بن زهران الريامي.

ثانيا: بدايات التعليم النظامي الحكومي:

أن البداية الفعلية للتعليم النظامي الحديث في سلطنة عمان كان في العام ١٩٣٠م، حيث تم إنشاء عدد قليل من المدارس تتبع وخاضعه للإشراف الحكومي المباشر، تقوم على تدريس محتوى ومناهج محددة ولقد مثلت وشكلت هذه المدارس على ندرتها بدايات وأساس التعليم النظامي والحكومي في سلطنة عمان قبل عام ١٩٧٠م ومن أشهر هذه المدارس:

١- المدرسة السلطانية الأولى:

لقد أنشأت هذه المدرسة بمسقط في عهد السلطان السيد تيمور بن فيصل عام ١٩٣٠م وبإشراف حكومي وتم تعيين مدير لها من قبل الحكومة هو إسماعيل بن خليل الرصاصي الذي قدم من فلسطين إلى عمان بالإضافة الى عدد من المعلمين من الدول العربية الأخرى الذي قاموا بالتدريس فيها، ويتم تدريس

عدد من المواد الدراسية في هذه المدرسة مثل التربية الاسلامية واللغة العربية والعلوم والصحة والتاريخ والجغرافيا والتربية الوطنية ويرجع الفضل الى هذه المدرسة في تأسيس نواة الحركة الكشفية الأولى في السلطنة تحديدا عام ١٩٣٢م، على يد الأستاذ إسماعيل الرصاصي نفسه حيث كان نشاط الطلاب مقتصر على ممارسة بعض أسس التخيم والرحلات الخلوية القصيرة ولم يكن يوجد للطلبة زي موحد للكشافة بل كان الزي المدرسي العماني هو المستخدم مع ارتداء المنديل الكشفي فقط.

<https://home.moe.gov.om/pages/١٥/show/٣٠>

٢- المدرسة السلطانية الثانية:

لقد جات هذه المدرسة لتحل مكان المدرسة السلطانية الأولى ابتداء من العام ١٩٣٥م، وهي عبارة عن منزل مؤجر في مسقط تجمع تدريس الذكور والاناث في ذات الوقت خلال وتبدأ بتدريس الصف التمهيدي ثم الأول والثاني والثالث من المرحلة الابتدائية، وفترة عملها بنظام اليوم الكامل ويتم فيها تدريس القرآن واللغة العربية وبالأخص الخط العربي واللغة الإنجليزية والتاريخ والجغرافيا والتربية والوطنية والحساب والرياضة البدنية.

٣- المدرسة السعيدية بصلالة:

تعتبر المدرسة السعيد بصلالة أو مدرسة حكومية للبنين بمحافظة ظفار تم افتتاحها في عهد السلطان سعيد بن يتمور في عام ١٩٣٦م، وكانت تضمن ثلاث غرف اثنتين منها للتدريس كفصول دراسية يتم فيها تدريس القرآن الكريم واللغة العربية والحساب، وقد شهدت هذه المدرسة تطورات عديدة كان أهمها عام ١٩٥٥م حيث تم بناء مبنى جديد خاص لهذه المدرسة تم تصميمه وبناءه كمدرسة للتعليم.

٤- المدرسة السعيدية بمسقط:

أن افتتاح المدرسة السعيدية بمسقط عام ١٩٤٠م هو بداية تطور التعليم النظامي الحكومي،

حيث انه منذ افتتاحها توقفت أنشطة المدارس السابقة في مسقط لتبدأ المرحلة الجديدة من التعليم النظامي مرتبطة بأنشاء مباني مدرسية خاصة لأغراض التعليم والتدريس تضم على عدد من الفصول الدراسية وغرف للإدارة والمعلمين من العمانيين وآخرون من الدول العربية الشقيقة. ولقد ضمت هذه المدرسة مرحلتين دراسيتين الأولى مرحلة قبل الابتدائي ومدتها سنتين، والثانية الابتدائية التي مدتها ست سنوات حيث يمنح الناجحون فيها الشهادة الابتدائية، وتتم الدراسة فيها باستخدام مناهج دراسية من مصر ودولة فلسطين.

<https://home.moe.gov.om/pages/10/show/30>

٥- المدرسة السعيدية بمطرح:

أُتخذ من بيت المنذري لمدة عام مقراً للمدرسة السعيدية بمطرح والتي تم افتتاحها عام ١٩٥٩م، حيث بدأت الدراسة فيها بحوالي مائتي طالب في الصفوف التمهيدي والصف الأول والصف الثاني الابتدائي. وبدأت الدراسة بهذه المدرسة بحوالي مائتي طالب في صفوف التمهيدي والأول والثاني الابتدائيين. وفي ديسمبر عام ١٩٦٠ أنتقل مقر المدرسة إلى مبنى أنشئ خصاً بها، في الموضع الذي تتواجد به حالياً، حيث افتتح بها في العام نفسه صفان آخران للثالث والرابع الابتدائيين ومن ثم اكتملت المرحلة الابتدائية حتى الصف السادس الابتدائي.

والجدير بالذكر أنه كان لهذه المدارس المذكورة رغم جهودها المتواضعة إلى جانب حلقات المساجد الفضل الكبير في تخريج العديد من المثقفين والعلماء والأدباء الذين كان لهم الفضل في تنشيط الحركة الثقافية والفكرية في السلطنة وإغناء التراث العماني بكنوز من العلوم المختلفة والمساهم في نشر التعليم في بروع البلاد.

ثالثاً: المدارس الخاصة:

لقد ساهمت المدارس الخاصة في تقديم خدمات تعليمية كبيرة إلى جانب مدارس التعليم النظامي

الحكومي هذا وتوزعت المدارس الخاص في عدد من ولايات السلطنة والتي كان من أبرزها:

- المدارس الخاصة بولاية مطرح:

انتشر التعليم الخاص والأهلي بصورة كبيرة في ولاية مطرح منذ العام ١٩٢٥م فظهر بها عدد من

المدارس النظامية الخاصة والتي نذكر منها :

١- مدرسة الأستاذ محمد بن جواد درويش.

٢- مدرسة الأستاذ باقر بن رمضان بن مراد.

٣- مدرسة الأستاذ جواد بن جعفر الخابوري.

٤- مدرسة الأستاذ حسن بن علي هاشم.

٥- مدرسة الأستاذ محمد بن علي بن تقي اللواتي.

٦- مدرسة الأستاذ عبد الله بن علي بن عبد الله آل محمد.

٧- مدرسة الأستاذ قاسم بن عبد الله بن محمد.

حيث كانت هذه المدارس تمنح على تراخيص وتصاريح ومن قبل الحكومة وتكون تحت الاشراف

الحكومي وتكونت مبانيها بين بيوت مستأجرة تم استخدامها كمدارس خاصة للتدريس والتعليم تتسع لعدد

١٥٠ الى ٣٠٠ طالب وطالبة يتم فيها التدريس مقابل رسوم يدفعها الطالب وتدرس القرآن الكريم واللغة

العربية واللغة الانجليزية والحساب والجغرافيا وقد تميزت بعضها بنشاط ثقافي ورياضي وكانت الخدمة التعليمية

تقدم مقابل رسوم يدفعها الطلبة. -

__ مدرسة الغزالي بولاية صور:

مدرسة الغزالي بصور أسسها الاخوان عبد الله وعلوي أبنا أحمد الغزالي، حيث بنائها عام ١٩٤٨م

على نفقة شيوخ وأهالي ولاية صور وتم افتتاحها في عهد السلطان السيد سعيد بن تيمور، وتعتبر هذه المدرسة أول مدرسة نظامية خاصة في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

<https://home.moe.gov.om/pages/15/show/30>

رابعاً: نهضة التعليم بعد يوليو عام ١٩٧٠:

لقد بدأت النهضة الحقيقية للتعليم في سلطنة عمان بتولي مقاليد الحكم في البلاد حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - الحكم في البلاد في الثالث والعشرين من يوليو المجيد عام ١٩٧٠م. حيث أولى اهتماماً كبيراً بالتعليم والحرص على نشر التعليم في ربوع البلاد يعد من الأهداف الأساسية للنهضة المباركة، ليشمل جميع القرى والولايات فأصبح التعليم مجاني للجنسين للذكور والإناث على حد السواء، فقال جلالة - حفظه الله ورعاه - في بداية مسيرة النهضة " كان التعليم أهم ما يشغل بالي... ورأينا أنه لا بد من توجيه الجهود الأولى إلى نشر التعليم".

وعليه فقد شهد قطاع التعليم بعد بزوغ فجر النهضة نقلة نوعية وكمية ضخمة باعتباره عاملاً أساسياً لبناء المواطن العماني وخلق جيل مؤمن قادر على تحمل مسؤوليته في البناء الوطني من جانب ومواكبة المستجدات في العصر والسعي لمواكبة التقدم العالمي، فانطلقت مسيرة النهضة التعليمية في مختلف الولايات والمحافظات بالسلطنة وارتفع عدد المدارس من ثلاث مدارس فقط في عام ١٩٧٠م، إلى (٢٠٧) مدرسة في العام الدراسي ١٩٧٥/١٩٧٦م، ومع بداية العام الدراسي ١٩٧٢/١٩٧٣م بدأ التعليم الإعدادي ثم بدأ التعليم الثانوي للمرة الأولى في السلطنة عام ١٩٧٣/١٩٧٤م. وارتفعت موازنة الانفاق على التعليم في البلاد من مليون وواحد وثلاثين ألفاً وتسعة وسبعين ريالاً في العام الدراسي ١٩٧٠/١٩٧١م إلى سبع وتسعين مليوناً وثلاثمائة وألفين وواحد وستين ريالاً في عام ١٩٨١/١٩٨٢م.

١- الخطة الخمسية الأولى (١٩٨٠-٧٦):

ركزت الخطة الخمسية الأولى على تطوير الخدمات التعليمية والعمل على تنويع التعليم بإنشاء مدرستين إعداديتين نموذجيتين تراعي خصائص واحتياجات البيئة التعليمية إضافة إلى إنشاء معاهد متخصصة في التعليم الفني والمهني لاستيعاب الحاصلين على الشهادة الإعدادية ومن بينها معهد نزوى الزراعي ومعاهد المعلمين والمعلمات المعينين بأعداد وتخرج المعلمين القادرين على مواصلة عجلة التعليم والمدرسة الثانوية التجارية بالإضافة إلى التعليم الديني ممثلاً في المعهد الإسلامي الثانوي ، كما شمل التخطيط والتطوير تحسين نوعية المنهج المدرسي والحرص على إنشاء مباني مدرسية حديثة بكافة مرافقها التعليمية اللازمة كالمختبرات والمكتبات وورش النشاط المهني وخاصة بالمدارس الابتدائية التي نمت فأصبحت إعدادية وما ترتب عليه تجهيزها بالمختبرات والاحتياجات الأساسية التي تتناسب مع المرحلة الإعدادية وتم في العام نفسه إنشاء أول مدرسة لذوي الاحتياجات الخاصة وهي مدرسة الأمل للصم والبكم مزودة بقسم داخلي في مسقط وذلك لتقديم برامج تعليمية تتناسب مع قدرات هذه الفئة من الأطفال سعياً إلى تعليمهم وتأهيلهم لمساعدتهم على النمو المتكامل والإعداد الجيد للحياة العملية والمشاركة في المجتمع ليكونوا قادرين على العمل والعطاء والمساهمة في خدمة هذا الوطن.

٢- الخطة الخمسية الثانية ٨١-١٩٨٥م:

أستمرت وتواصلت مسيرة النهضة التعليمية في اتجاهين هما : نشر التعليم من ناحية والتطوير النوعي له من ناحية أخرى ترسيخاً للإيجابيات التي تحققت خلال تنفيذ الخطة الخمسية الأولى ، حيث واصلت عملية إنشاء المدارس الابتدائية الجديدة والبديلة انتشارها وزاد عدد المدارس الإعدادية المتكاملة التي تجمع بين المرحلتين الإعدادية والابتدائية، وتم تزويد المدارس الإعدادية بمختبرات العلوم والمكتبة ومصادر التعلم وغرفة الأنشطة والتربية الأسرية في مدارس البنات ، كما زاد الاهتمام بتطوير معاهد المعلمين فقد تم تطويرها وأصبح القبول بها قاصراً على الحاصلين على الثانوية العامة لتصبح فيما بعد كليات متوسطة ومدة الدراسة

بها عامان وذلك بدءاً من العام الدراسي ٨٤/٨٥ مع تصفية نظام الإعدادية وثلاث سنوات دراسية ، كما أنشئت مدرسة تجارية للبنات قبل بها الحاصلات على الشهادة الإعدادية في العام الدراسي ١٩٨٣/١٩٨٤م بالإضافة التنوع في أنواع التعليم و ظهور التعليم الثانوي الصناعي وفي العام الدراسي التالي تم افتتاح المدرسة الفكرية بمسقط كأول مدرسة على مستوى السلطنة لتستوعب فئة الطلاب من ذوي الإعاقة العقلية لتقديم الخدمات التأهيلية والتعليمية لهم مع توفير التوعية اللازمة لأولياء أمورهم حتى يستطيعوا مساعدتهم على أسس تربوية سليمة ، كما تم افتتاح معهد عمر بن الخطاب للمكفوفين خلال العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠م على نفقة القطاع الخاص وتم تزويد بجميع الأدوات والمعدات اللازم لتعليم هذه الفئة في فصول خاصة بكل جنس على حدة وأقسام داخلية للبنين والبنات.

٣- الخطة الخمسية الثالثة (١٩٨٦-١٩٩٠):

واصلت الخطة الخمسية الثالثة عملية التركيز على نشر الخدمة التعليمية ونموها من خلال تنوع المشاريع التعليمية وتحسين نوعية التعليم وبالتالي التوجه للاهتمام بالكم والكيف على حد سواء فيما بين المراحل التعليمية المختلفة بما يحقق بناء هرم متكامل للمراحل التعليمية مع العمل على موازنة كلفة التعليم وعائده وربط مخرجاته باحتياجات التنمية الوطنية. وتعزيز مبدأ التوسع في التعليم والتوسع في إنشاء المدارس وتجهئتها لمواجهة الزيادة الطلابية وعلى مدى سنوات هذه الخطة تطور التعليم في السلطنة كما ونوعاً، حيث زادت عدد المدارس وزاد عدد طلابها وتلاميذها أضعافاً مضاعفة وتعددت وتنوعت مستويات التعليم. حيث تم افتتاح جامعة السلطان قابوس في عام ١٩٨٦م للتعليم الجامعي استكمالاً لتشييد صرح العلم في السلطنة ولإعداد الكوادر الوطنية المؤهلة على أرفع المستويات في مختلف التخصصات العلمية.

٤- الخطة الخمسية الرابعة (١٩٩١-١٩٩٥):

حرصت الخطة الخمسية الرابعة على استمرار تحقيق التوازنات التعليمية والتوسع في مجال التعليم

والتعليم العالي ، والتوازن بين المراحل المختلفة، والتوازن بين الإنفاق والعائد في التعليم ، والتوازن بين التعليم العام وتعليم الكبار، علاوة على الاستمرار في تعميم وظائف هيئات التدريس وفقاً للخطة الموضوعية حيث تم رفع مستوى عدد من الكليات لتكون من كلية متوسطة إلى كليات تربية تمنح درجة البكالوريوس في التربية ثم انتقلت تبعية هذه الكليات إلى وزارة التعليم العالي وتم في بداية هذه الخطة افتتاح معهد التأهيل التربوي لاستيعاب خريجي الجامعة من كليات غير متخصصة في التربية لتأهيلهم للعمل في مجال التدريس بالمرحلتين الإعدادية والثانوية، لتغطية الطلب الكبير والاحتياج على المعلمين في ظل التوسع الكبير في انشاء المدارس.

٥- الخطة الخمسية الخامسة ٩٦-٢٠٠٠ م:

استمرت الخطة الخمسية الخامسة في المضي لتحقيق انتهجته وزارة التربية والتعليم من سياسة لتطوير التعليم بما يواكب التطوير والتحديث المنشود في كافة مجالات وجوانب الحياة العمانية بدء من الحاجة لتحقيق الاكتفاء الذاتي من المعلمين والمختصين في شتى المجالات التعليمية وتنوع النشاط الاقتصادي ومواكبة التطور التقني والمستجدات الحاصلة على مستوى العالم ، وما يتطلبه ذلك من تغيير في الأهداف واستحداث أهداف تربوية جديدة ضرورية لإعداد المواطن العماني للحياة وللعمل حسب الظروف الجديدة التي تتطلبها تلك المرحلة والتوجهات الاقتصادية العلمية الحديثة.

وفي هذه تسعد السلطنة لمواجهة تحديات المستقبل حيث بدأت وزارة التربية والتعليم في تطبيق نظام التعليم الأساسي بهدف تطوير التعليم وتحسين نوعيته وتخفيض تكلفته مع التركيز على أهمية الحصول على عائد تربوي كبير وذلك بناء على قدرة النظام التعليمي الجديد على إعداد الطالب إعداداً متكاملًا للحياة العملية في القرن الحادي والعشرين من خلال إكسابه المهارات والكفايات اللازمة لهذه المرحلة. وذلك بالتركيز على التعلم الذاتي والقدرة على التفكير والبحث العلمي الناقد والتكيف مع متطلبات العصر.

٦- الخطة الخمسية السادسة ٢٠٠١-٢٠٠٥ م.

تعد هذه الخطة استمراراً لسياسة الوزارة حول التطوير النوعي للتعليم، عبر التوسع في تطوير التعليم في المراحل الدراسية بالتدرج دون إغفال هدف الاستمرار في نشر التعليم، إذ يعد العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م نهاية سنوات الخطة الخمسية السادسة.

٧- الخطة الخمسية السابعة ٢٠٠٦-٢٠١٠ م:

تعد هذه الخطة استمراراً للخطة الخمسية السابقة غير أنها تتميز عن الأخريات بكونها سوف تشهد خطوات تنفيذ تطوير التعليم ما بعد الأساسي ممثلاً في الصفين (١١) و (١٢) إلى جانب التوسع في تطبيق التعليم الأساسي الذي أثبت نجاحه وعوائده في أعداد الجيل والنشء القادر على التكيف والتعامل مع متطلبات الحياة في المرحلة الراهنة، بالإضافة إلى الاستمرار في تطوير وتحسين نوعية الخدمات التعليمية في ضوء ما أسفرت عنه المؤشرات التربوية ومؤشرات الأداء التي حققتها الخطة الخمسية السادسة، مع السعي على التركيز على البحث العلمي وإعداد الطلاب بالكفايات والمهارات اللازمة للدخول والمشاركة في سوق العمل المحلي.

خامساً: فلسفة التعليم في سلطنة عمان.

مع بزوغ عصر النهضة المباركة في سلطنة عمان في ٢٣ يوليو عام ١٩٧٠ م بدأت مسيرة النهضة التعليمية في مختلف المحافظات والولايات. وأهتمت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بتطوير التعليم وتنويعه منذ بداية النهضة المباركة، وكانت باكورة وضع الفلسفة التربوية العمانية في مطلع عقد السبعينات وقد تم تحديد سبعة مبادئ للفلسفة التربوية العمانية وهي:

١- تحقيق النمو المتكامل للأفراد: فكرياً وعاطفياً، وروحياً، وأخلاقياً، وعلمياً.

٢- التحرر الاجتماعي: وذلك بتحرير طاقات الفرد والجماعات من رواسب الجهل والتخلف، والعمل

على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد.

٣- تحديث المجتمع العماني: القائم على الاهتمام بالتعليم باعتباره أساس لاكتساب أفراد المجتمع المهارات

الفنية اللازمة، والاتجاهات الفكرية السليمة لمواجهة تحديات العصر.

٤- التقدم الاقتصادي بزيادة الإنتاج القومي، ورفع مستوى المعيشة للأفراد عن طريق تنمية الطاقات

والكفاءات البشرية، واستغلال المصادر والثروات الطبيعية.

٥- العزة والمنعة الوطنية: وحماية مكتسبات النهضة الحديثة والشعور بالمسؤولية والانتماء والتضحية للوطن

٦- الاصالاة العمانية، والعراقة للمجتمع العماني، في ثقافته، وتراثه وعاداته وتقاليديه. (البلوشي، ٢٠٠٧،

ص ٢١٣)

وإما أذا أتينا الى النظام التعليمي وتنظيمه في سلطنة عمان نجده يستند إلى مبادئ أساسية عامة

توجه السياسة التعليمية فيها، وأهمها:

- التعليم حق لجميع المواطنين تكفله الدولة وتشرف عليه.
- التعليم هو أداة المجتمع للقضاء على مظاهر التخلف في البيئة المحلية والنهوض بها.
- التربية والتعليم هما الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة حقوقه الشخصية والعامة وتأدية الواجبات المنوطة به.

- ديمقراطية الفرص التعليمية لجميع المواطنين.

- تحقيق وظيفة التعليم وإنتاجيته.

- تحقيق التكامل بين جهود مؤسسات التربية والتعليم الرسمية منها وغير الرسمية.

- إدراك وحدة الحضارة الإنسانية.

- الوعي بالدور العالمي الذي تقوم به سلطنة عمان والأمة العربية في المساهمة في التعاون والسلام العالميين وفي الحضارة الإنسانية. (البلوشي، ٢٠٠٧، ص ٢١٤).

مصادر فلسفة التعليم في سلطنة عمان:

اعتمدت فلسفة التعليم على عدد من الأسس والمراجع والمصادر المترابطة فيما بينها، والتي منها تنبثق عمليات البناء والتغيير والتطوير في عناصر العملية التعليمية، بما يساهم في تحقيق الأهداف التربوي وهذه المصادر تتمثل في:

١- الدين الإسلامي:

يستمد المجتمع العماني عقيدته ومبادئه وقيمه من الدين الإسلامي، فهو شامل لجميع جوانب الحياة الإنسانية ومنظم لطبيعة العلاقة بين الإنسان وربة وعلاقات الناس بعضهم ببعض، فهو يدعو إلى العمل والعلم وعمارة الأرض. لذا فإن مبادئ هذا الدين ما يتميز به من قيم يعد مصدراً رئيسياً تقوم عليه فلسفة التعليم في سلطنة عمان.

٢- الفكر السامي:

ان فكر حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم، وتوجيهاته الداعية الى البناء والتعمير والتطوير واهتمامه الكبير بأهمية التعليم وتأكيد على ضرورة تطويره وتحسينه في جميع الجوانب والمجالات باعتباره أداة مهم للتنمية الشاملة بهدف ايجاد جيل مؤهل يشارك بدوره في عمليات التنمية وقادر على التعامل مع المتغيرات والمستجدات المختلفة الداخلية والخارجية ودور هذا الفكر في تطوير عملية التعليم يعد مصدراً هاماً من مصادر فلسفة التعليم العماني.

٣- النظام الأساسي للدولة

يعد النظام الأساسي مصدراً أساسياً للتشريع في الدولة، ويستمدُّ مصادره من الشريعة الإسلامية، وفقاً لما جاء في المادة رقم (٢) والتي نصت على الآتي: «دين الدولة الإسلام والشريعة الإسلامية هي أساس التشريع»، وتنضوي في نطاقه المؤسسات كافة باعتبار أنَّ الدولة هي دولة مؤسسات، كما أكدَّ عليها جلالة السلطان المعظم.

وقد أشار النظام الأساسي للدولة في المادة رقم (١٣) تحت بند «المبادئ الثقافية» إلى الآتي:

- التعليم ركن أساسي لتقدم المجتمع، ترعاه الدولة وتسعى لنسره وتعميمه.
- يهدف التعليم إلى رفع المستوى الثقافي العام وتطويره وتنمية التفكير العلمي، وإذكاء روح البحث، وتلبية متطلبات الخطط الاقتصادية والاجتماعية، وإيجاد جيل قوي في بنيته وأخلاقه، يعتز بأتمته ووطنه وتراثه، ويحافظ على منجزاته.
- توفر الدولة التعليم العام وتعمل على مكافحة الأمية، وتشجع على إنشاء المدارس والمعاهد الخاصة بإشراف من الدولة ووفقاً لأحكام القانون. www.educouncil.gov.om

٤- الحضارة العمانية:

لقد واكبة الحضارة العمانية زهور الحضارات القديمة في شبة الجزيرة العربية الوطن العربي فهي ذات رصيد حضاري عميق في القدم ولها الكثير من الإنجازات التاريخية على كافة الأصعدة والمجالات، بالإضافة الى موقعها الجغرافي المتميز الذي جعلتها مركزاً اقتصادياً مهماً في مختلف العصور والحقب التاريخية، ومنطلقاً لانتشار الإسلام، وشجعت أهلها على التواصل مع حضارات عدة من خلال التبادل التجاري الكبير الذي أثر بدوره في التبادل الثقافي مع تلك الحضارات.

ومن هذه الأرض الحضارية أنبثق الفكر العماني، وانطلقت مسيرة النهضة العمانية الحديثة بما تتمتع به من مقومات فريدة، أسهمت في بناء حاضر مزدهر لعمان يربط بين الماضي العريق والمستقبل المشرق. وفي ضوء هذه المقومات تكون الحضارة العمانية بما تأتى لها من إنجازات حضارية وقيم مصدر من مصادر فلسفة التعليم في عمان.

٥- المجتمع العماني (خصائصه، واحتياجاته، وطموحاته)

أن خصائص المجتمع العماني الفريدة والتي تميزه عن غيره من المجتمعات وما يتميز به هذا المجتمع من مبادئ وقيم تتسم بالحب والعدالة والمساواة والتراحم والتعاون والأمان والتي يستمد هويته من الدين الإسلامي وثقافته العربية، وما يتميز به المجتمع العماني من علاقات الترابط والاحترام المتبادل والصدقة مع الشعوب والمجتمعات الأخرى، فخصائص هذا المجتمع تمثل فلسفة التعليم بالسلطنة بالتالي تعد من مصادر هذه الفلسفة.

والمجتمع العماني كغيره من المجتمعات المعاصرة تأثر بالتطور التكنولوجي ومن التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والثروة المختلفة؛ بفعل تأثير التطور التكنولوجي، وشيوع العولمة، والثقافات المرتبطة بها، مما ينتج عنه - أحياناً - ظهور أنماط معينة من القيم والعلاقات. لذا كان من أهداف فلسفة التعليم بالسلطنة النظر في الأساليب المناسبة للتصدي لهذه التحديات والتغلب عليها، وتزويد المتعلمين بالقيم والمعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع متغيرات العصر وتحدياته المختلفة.

٦- الرؤية المستقبلية

أن الرؤية المستقبلية للدولة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالخطط والبرامج والمشاريع التنموية المخطط لها ضمن الخطط الاستراتيجية والتي تتبناها الحكومة والتي تعتبر ترجمه للتوجيهات السامية لجلالة السلطان الذي

يظهر ذلك جلياً في النطق السامي لجلالة السلطان حيث قال: "إنَّ ما نسعى إليه من خلال تنفيذ الخطط التنموية المتعاقبة في السلطنة هو استكمال بناء أسس الدولة العصرية، والارتقاء بمستوى الحياة في جميع ربوع وطننا العزيز، وذلك وفقاً لبرامج محددة ومدروسة بعناية تامة، تهدف إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي، مع التركيز في سبيل تحقيق ذلك على تنويع مصادر الدخل الوطني، وتنمية الموارد البشرية" من النطق السامي في أثناء الانعقاد السنوي لمجلس عمان في ٢١ أكتوبر ٢٠٠٤م.

ولتحقيق هذه التوجيهات، اتجهت السلطنة إلى التعديل في السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة المدى، سعياً إلى تحقيق التنمية المستدامة بجميع أبعادها، وإحداث تغييرات جوهرية واسعة في بنية الاقتصاد الوطني؛ بغرس تنوع قاعدته الإنتاجية، وتعزيز دور القطاع الخاص في هذا الجانب، والارتقاء بقدرات العمانيين ومهاراتهم لمواكبة التطور التقني والمعرفي، وإدارة المتغيرات المحلية والعالمية بكفاءة عالية. وبما أنَّ الإنسان العماني هو صانع التنمية ومطورها كان للمؤسسات التعليمية دورها الريادي في إيجاد جيل من المتعلمين، قادر على البناء والعطاء والمشاركة الفاعلة من خلال مبادئ وأهداف هذه الفلسفة.

٧- الفكر التربوي المعاصر:

ترتكز فلسفة التعليم في سلطنة عُمان على المبادئ الفكرية والمنطلقات الأساسية التي تحكم العمل التربوي المعاصر، وتحدد طبيعته ومساراته في البيئات الاجتماعية، ويعبر عن هذه المبادئ والمنطلقات من خلال المفاهيم الأساسية للتنشئة والتربية والتعليم والتدريب والتثقيف والتوعية، في ضوء معايير الجودة، وربطها بالتعليم المستمر، والتنمية البشرية، وسوق العمل. ويستند الفكر التربوي المعاصر كمصدر من مصادر فلسفة التعليم في السلطنة على القيم والاتجاهات والمعارف، وعلى نتائج البحوث والدراسات المعاصرة المرتبطة بمجال التربية والتعليم بما يتوافق مع المجتمع العماني. www.educouncil.gov.om

٨- خصائص المتعلم:

تتميز مراحل نمو الأفراد في أي مجتمع بمجموعة من الخصائص العقلية والفكرية والجسمانية والاجتماعية، وتتضمن عدداً من المهارات والمسؤوليات والحاجات. ويأتي دور الجهات المشرفة على التعليم ومؤسساته عند بناء مناهجها وتطوير عناصر منظومتها التعليمية في مراعاة هذه الخصائص ومتطلباتها، وتقديم المساعدة لكل فرد لينمو وفقاً لقدراته واستعداداته، نمواً موجهاً نحو ما يحتاجه المجتمع وما يهدف إليه.

٩- العهود والمواثيق الدولية:

تؤكد فلسفة التعليم في السلطنة على المبادئ والمواثيق الدولية التي من شأنها تعزيز الوعي بالقضايا الإنسانية، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو رخاء الإنسان وسعادته، وترسيخ مبادئ المساواة والعدالة، وتقبل الآخر، وتنمية الوعي بحقوق الطفل والمرأة، وغيرها من المبادئ والقواعد والقوانين التي تضمنتها تلك المواثيق والمعاهدات.

١٠- القضايا العالمية المعاصرة.

يعيش العالم اليوم في خضم العديد من القضايا السياسية والفكرية والاجتماعية والاقتصادية المتنوعة التي شغلت المفكرين والسياسيين؛ كحوار الحضارات، وحقوق الإنسان، والديمقراطية، والعدالة الدولية، والعولمة، والتجارة العالمية، والبيئة وأمن المعلومات، والأمن المائي والغذائي، والطفرة المعرفية، وشيوع التكنولوجيا، والتطور الإعلامي السريع، وظهور وسائل التواصل الاجتماعي كمحرك للإعلام المساعد، وغيرها ويأتي دور فلسفة التعليم في توجيه النظام التعليمي إلى بناء التوجهات الإيجابية نحو هذه القضايا، وفقاً لمنظومة المجتمع العماني وعقيدته الإسلامية وهويته الوطنية. www.educouncil.gov.om

مبادئ فلسفة التعليم وأهدافها في سلطنة عُمان

تتبع الأهداف التعليمية العامة من المبادئ التي تركز عليها فلسفة التعليم في سلطنة عُمان، وتعتبر هذه المبادئ أساس عملية بناء منظومة التعليم في جميع أنواع مراحل التعليم المختلفة وتشمل الآتي:

أولاً: النمو المتكامل للمتعلم:

يسعى التعليم الى بناء المتعلمين ومساعدتهم على النمو والتكامل الروحي والنفسي والفكري، تبعاً لاستعداداتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وكل ذلك في ضوء فلسفة المجتمع العُماني وثقافته وهويته وتطلعاته، وبما يحقق التوازن بين تحقيق الأفراد لذاتهم، وإعدادهم للمساهمة في بناء وتطوير مجتمعهم. ويتم تحقيق النمو المتكامل للمتعلم بواسطة الأهداف الآتية:

- ١- تطوير شخصية المتعلم.
- ٢- تلبية متطلبات مراحل النمو المختلفة وخصائصها.
- ٣- إكساب المتعلم المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع مستجدات العصر وتحدياته.
- ٤- تنمية قدرات المتعلم وميوله ومواهبه والارتقاء بمهاراته.
- ٥- تنمية الحس الجمالي لدى المتعلم.
- ٦- تعزيز التربية البدنية والصحية لدى المتعلم.
- ٧- تعزيز الجانب الأخلاقي والتربية الاجتماعية لدى المتعلم.

ثانياً: الهوية والمواطنة:

الولاء للوطن والانتماء اليه وهويته الإسلامية وقناعة الفرد وإدراكه بما له وما عليه من حقوق وواجبات تجاه وطنه وسعيه في احداث التغير الإيجابية والمساهمة في تحقيق مصالح الوطن هو تعزيز للمواطنة

والهوية العُمانية التي تنطلق من الأهداف الآتية:

١- ترسيخ العقيدة الصحيحة، وتأصيل منهج الوسطية في الدين بسلوك الطلبة.

٢- إتقان اللغة العربية والاعتزاز بها.

٣- الاعتزاز بالهوية والتاريخ العُمانيين.

٤- ترسيخ الانتماء للأمة العربية والإسلامية.

٥- الحفاظ على التراث الحضاري العُماني وتنميته.

٦- تعزيز قيم المواطنة، والحفاظ على التراث الحضاري العُماني.

٧- تنمية حس المسؤولية وقيم المشاركة المجتمعية والوطنية.

٨- تحقيق التوازن بين الأصالة والمعاصرة في عملية التطور الاجتماعي.

٩- الاهتمام بالمجتمع من خلال الاهتمام بالأسرة باعتبارها مكوناً أساسياً له.

١٠- ترسيخ الحقوق والواجبات تجاه الوطن والمجتمع.

ثالثاً: العزة والمنعة الوطنية:

من الأسس العامة للتربية أن تتم تربية الأبناء وتنشئتهم على حب الوطن والانتماء له والولاء

لسلطانه، واحترام وتقدير رموزه والمحافظة على ممتلكاته ومنجزاته بهدف تحقيق العزة والمنعة الوطنية التي

تتحقق من خلال الأهداف التالية:

١- تعزيز الانتماء للوطن والولاء لجلالة السلطان.

٢- تعزيز هيبة الدولة وسيادة القانون فيها.

٣- تعزيز الوحدة الوطنية بين أفراد المجتمع العُماني.

٤- ترسيخ احترام «علم السلطنة» و «النشيد الوطني» وإبراز دلالتهما الرمزية والوطنية.

٥- تنمية الوعي بأهمية الدفاع عن الوطن وحماية مكتسباته.

٦- إعلاء شأن المصلحة الوطنية فوق الاعتبارات الشخصية.

رابعاً: القيم والسلوكيات الحميدة:

ان المجتمع العماني وما يمتلكه من أرث قيمي وسلوكي متنوع مرتبط ارتباط كبير بالهوية العربية والدين الإسلامي ونجاح مؤسسات التعليم بمختلف أنواعها في صقل وبناء هذا القيم وتوجيهها لتوجيه الأمثل لتكون سلوكيات حميدة معبره عن طبيعة وثقافة وقيم المجتمع العماني لتحقيق مجموعة الأهداف ومنها ما يلي:

- ١- ترسيخ القيم الإسلامية.
 - ٢- تعزيز الالتزام بالعادات والتقاليد الحسنة للمجتمع العماني.
 - ٣- تقدير القيم الإنسانية المشتركة.
 - ٤- غرس السلوكيات الحميدة في نفوس المتعلمين.
 - ٥- تنمية الشعور بمكانة المعلم العلمية والاجتماعية.
 - ٦- تعميق احترام الآداب والدوق العام.
- خامساً: التربية على حقوق الإنسان وواجباته:

تُعدُّ التربية على حقوق الإنسان من الجوانب التي ركّز عليها الدين الإسلامي، وهي تعريف الأفراد بحقوقهم وواجباتهم على المستوى الوطني والعالمي في سبيل إقامة مجتمع يحظى فيه جميع الأفراد بالتقدير والاحترام، ويتم ذلك بتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تعزيز ثقافة حقوق الإنسان وواجباته.
- ٢- تنمية الوعي بالقضايا الإنسانية.
- ٣- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الذات والآخر.

٤- ترسيخ الحق في التعليم.

٥- ترسيخ مبادئ المساواة، والعدالة، وفقاً للنظام، والقانون.

٦- تنمية الوعي بحقوق المرأة والطفل. www.educouncil.gov.om.

سادساً: المسؤولية والمحاسبة:

إنَّ تعريف المتعلمين بالتزامهم الدينية، ومسؤولياتهم الوطنية، والاجتماعية، والقانونية في بيئة الدراسة والعمل والمجتمع وفي علاقتهم المتنوعة مع أنفسهم، ومع الآخرين يُعدُّ مبدأً مهماً، ويتحقق بالأهداف الآتية:

١- تعزيز الشعور بالمسؤولية نحو الذات والآخرين.

٢- ترسيخ مبدأ سيادة القانون والالتزام به.

٣- تعميق فهم المتعلم لحقوقه وواجباته وتعزيز مشاركته الفاعلة في مجتمعه.

٤- تنمية الوعي بأهمية الضوابط الاجتماعية والنظام العام واحترامهما.

٥- تنمية القدوة الإيجابية كمفهوم وممارسة مجتمعية.

٦- تعميق دلالات وأبعاد مفهوم دولة القانون والمؤسسات.

سابعاً: التربية على مبدأ الشورى:

تهدف أخلاقية التعليم إلى تنشئة المتعلم تنشئة اجتماعية سليمة، من أجل تكوين مواطن صالح

قادر على التعبير والمشاركة الفاعلة، في ظل مجتمع يكفل له العدالة الاجتماعية والمساواة، ويتم تحقيق مبدأ

الشورى من خلال الأهداف الآتية:

١- تنمية القدرة على المشاركة بالرأي والنقد البناء.

٢- تعزيز مبدأ الشورى والحريات المنظمة قانونياً. www.educouncil.gov.om.

٣- تشجيع التنوع في أشكال التعبير المتوازن وفق الضوابط الأخلاقية والقانونية.

٤- تنمية التوعية بالثقافة الانتخابية وتعزيزها.

ثامناً: التربية من أجل التنمية المستدامة:

أصبح تحقيق التنمية المستدامة من أولويات دول العالم المختلفة، ومن ضمنها سلطنة عمان؛ وعليه فإن فلسفة التعليم في السلطنة تقوم على تربية الأجيال تربية متكاملة من أجل تحقيق هذه الغاية، وذلك من خلال تهيئة المعلمين وإكسابهم المعارف والقيم والمهارات التي تمكنهم من الاستفادة من المعطيات الحضارية المتنوعة، والتطور التكنولوجي المتسارع، وذلك للإسهام بدور فاعل في تلبية احتياجات الحاضر والعمل على توفير متطلبات المستقبل. وعلى ذلك فإن فلسفة التعليم في السلطنة تعمل على تحقيق مبدأ التعلم من أجل التنمية المستدامة من خلال عدد من الأهداف، أهمها ما يأتي:

- ١- تزويد المعلمين بالمعارف والمهارات والقيم المتعلقة بقضايا التنمية المستدامة.
- ٢- الإسهام في تحقيق أهداف التنمية الشاملة للمجتمع العماني.
- ٣- بناء القدرات الوطنية ونميتها في مختلف المجالات.
- ٤- الإسهام في حماية البيئة وضوء مكوّناتها الطبيعية.
- ٥- تطوير المعارف والمهارات المتعلقة بالأمن المائي والغذائي، ومواجهة الكوارث الطبيعية.
- ٦- تنمية الوعي بالاستخدام الرشيد للموارد والثروات الطبيعية.
- ٧- الإسهام في الحفاظ على الإرث الحضاري العماني. www.educouncil.gov.om
- ٨- تعزيز أنماط الحياة الصحية المستدامة لدى المعلمين.
- ٩- تنمية الحس بجميع مكونات البيئة وعناصرها الطبيعية لاسيما البيئة الخضراء.
- ١٠- تطوير نظم المعارف التقليدية والمحلية في التنمية المستدامة وما لها من إسهامات.

١١- تعزيز ثقافة السلوك الاستهلاكي الرشيد.

تاسعاً: التعليم مسؤولية وشراكة مجتمعية:

لتعليم مسؤولية مجتمعية، تشترك فيها الأسرة، والمدرسة، والمسجد، ووسائل الإعلام، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المعنية الأخرى، وتحقيق هذه الشراكة كفيل بنجاح أهداف التعليم، ويتأتى ذلك بالتركيز على الأهداف الآتية:

١- تأكيد دور الأسرة في تربية النشء وتعليمه.

٢- تنمية المسؤولية المجتمعية تجاه التعليم.

٣- تعزيز الشراكة المجتمعية في التعليم.

٤- تكريس ثقافة العمل التطوعي.

٥- تأصيل دور القطاع الخاص في تنمية قطاع التعليم.

٦- تفعيل دور وسائل الإعلام المختلفة في القضايا التعليمية.

عاشراً: تعليم عالي الجودة للجميع:

تؤكد السلطنة على أهمية تزويد المتعلم بخبرات تعلم نوعية، وتوفير معايير الجودة اللازمة لعناصر

العملية التعليمية كافة، وترسيخ ثقافة العمل بها وتعزيز دور المؤسسات المعنية، تحقيقاً للأهداف والغايات

المنشودة. ويتمثل ذلك في التأكيد على الأهداف الآتية:

١- تقدير العلم ومؤسساته.

٢- تنمية الطموح والدافعية نحو التعلم.

٣- إكساب المتعلمين المعارف الضرورية والمهارات الأساسية.

٤- تنمية الشعور بأهمية التعليم لكل فرد بغض النظر عن قدراته وخصائصه.

٥- العمل على تحقيق تعليم عالي الجودة.

٦- غرس ثقافة التقييم والتطوير المستمرين في جوانب العملية التعليمية كافة.

٧- رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وإدارتها.

٨- الارتقاء بكفاءة المعلم وجودة إعداده وتأهيله.

٩- تمكين الجهات الإشرافية ومؤسسات الاعتماد وتدقيق الجودة من تحقيق رسالتها وأداء مهامها.

١٠- تعزيز دور المؤسسات التعليمية في الارتقاء بأدائها وتطوير ذاتها. www.educouncil.gov.om

الحادي عشر: العلم والعمل:

إنَّ الموازنة بين رسالة التعليم وغاياته الكبرى مع متطلبات تنمية المجتمع واحتياجات سوق العمل يُعدُّ من أهم ركائز التعليم في سلطنة عُمان، وذلك في سبيل إيجاد أجيال تمتلك من القيم والأخلاق والعلوم والثقافة والمهارات ما يؤهلها للرقى بالدولة وتنمية المجتمع وتطوره.

وبجانب المبادئ والأهداف التي عنيت بترسيخ رسالة العلم والنمو المتكامل للمتعلم؛ فإنَّ تحقيق هذا المبدأ الذي يربط بين رسالة العلم وغاياته بمتطلبات التنمية الشاملة واحتياجات سوق العمل، يتحقق من خلال الأهداف الآتية:

١- التطبيق العملي للمعرفة النظرية.

٢- غرس قيم العمل والإنتاج.

٣- تقدير العمل بأنواعه.

٤- تنمية المهارات الأساسية للعمل.

٥- السعي للمواءمة بين نواتج التعليم ومتطلبات التنمية الشاملة للمجتمع واحتياجات سوق العمل.

٦- تنمية مهارات العمل من أجل المنافسة المحلية والعالمية.

٧- تشجيع ثقافة التمهين وتعزيز فاعليتها في الحياة المهنية للأفراد في سوق العمل.

الثاني عشر: مجتمع المعرفة والتكنولوجيا:

تمثل المعرفة المدعومة بالتقانة أهم مكونات المجتمعات الحديثة، إذ تُعدُّ متطلباً أساسياً في جميع جوانب التطوير، وخاصة فيما يتصل بالتعليم والثقافة والاقتصاد، والمجالات الأخرى، التي أصبحت معتمدة على توفير كمٍّ كبير من المعرفة والمعلومات. ويتحقق هذا المبدأ من خلال الأهداف الآتية:

- ١- تعزيز القدرة على التعامل مع معطيات العسر والتكنولوجيا الحديثة.
- ٢- تعزيز إنتاج المعرفة، والتكنولوجيا، ونشرهما، وتوظيفهما.
- ٣- الوعي بأهمية الأمن المعلوماتي وقضايا التقانة والشبكات.
- ٤- غرس مفاهيم بناء رأس المال الفكري.
- ٥- تعزيز الوعي بأهمية الاقتصاد المبني على المعرفة.
- ٦- تشجيع إنتاج المعرفة المحلية وتقديرها وتطويرها.
- ٧- توطين المعرفة والتكنولوجيا، وبناء القدرة الذاتية في مجالي البحث والتطور التكنولوجي.

الثالث عشر: البحث العلمي والابتكار:

تُعدُّ مهارات البحث العلمي من المبادئ المهمة في فلسفات التعليم الحديثة، وتهدف إلى تدريب المتعلمين على الملاحظة والتحليل والتجريب والاستكشاف في المواقف التعليمية المتنوعة. وتنبثق من هذا المبدأ الأهداف الآتية:

- ١- تنمية مهارات التفكير العليا.
- ٢- توفير بيئات تعلم محفزة على التفكير، والاستكشاف، والبحث العلمي، والابتكار.
- ٣- تنمية مهارات البحث العلمي والاستنتاج والاستقصاء.

أولاً: رؤية وزارة التربية والتعليم:

"تطوير عمليتي التعليم والتعلم على نحو يكفل بناء جيل مجيد ومخلص لوطنه قادر على التعلم المستمر وعلى التعايش مع الآخرين في إطار من الالتزام والمسؤولية "

ثانياً: رسالة وزارة التربية والتعليم:

تعمل وزارة التربية والتعليم على إعداد جيل يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال تجويد عمليات التعليم والتعلم في الإدارة المدرسية، وتوفير موارد بشرية ومناهج دراسية ومبان وأدوات تقويم ذات جودة، ورعاية متميزة لمختلف شرائح الطلبة في سنوات التعليم المدرسي، مع توظيف عالٍ للتقانة بما يتواءم مع مجتمع عمان الرقمي، وتفعيل أكبر لدور القطاع الخاص والمجتمع المحلي في تعزيز الخدمة التعليمية.

ثالثاً: اختصاصات وزارة التربية والتعليم

- بحث واقتراح السياسة التربوية والتعليمية للتعليم المدرسي.
- وضع الخطط والمشروعات لتنفيذ السياسة التربوية والتعليمية المعتمدة في ضوء متطلبات التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والتطور العلمي، والتقني.
- تطوير البرامج التعليمية وفقاً لفلسفة التربية والتعليم والأهداف الوطنية في نطاق السياسة العامة للدولة.
- نشر التعليم المدرسي الأساسي وما بعد الأساسي وفق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لجميع المواطنين في كافة محافظات ومناطق السلطنة.
- توفير برامج محو الأمية والتربية الخاصة للفئات المستحقة لها وفق الحاجة.
- تشجيع الاستثمار في التعليم المدرسي وما قبل المدرسي من قبل القطاع الخاص تحت إشراف الوزارة وفق الأهداف العامة للدولة.

- توفير الأبنية المدرسية بكافة متطلباتها وتشجيع المواطنين ومؤسسات القطاع الخاص على المساهمة في دعم الخدمات التعليمية.
- إعداد مشروعات القوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم المدرسي.
- تحديد الأسس والمعايير العامة لتطوير المناهج المدرسية بعناصرها المختلفة مع مراعاة الربط والتكامل بينها في مختلف مراحل التعليم المدرسي.
- العمل على تحديد معايير التعليم والتعلم وفق المستجدات التربوية والتعليمية.
- إدخال تقنيات التعليم في التعليم المدرسي وفق الإمكانيات المتاحة بهدف رفع مستوى المهارات لدى المخرجات التعليمية في إطار مجتمع عمان الرقمي.
- تطوير الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وأساليب وطرق ووسائل التوجيه المهني في المدارس.
- تحديد المستويات العلمية والخبرات العملية المطلوبة لهيئات التدريس والوظائف المرتبطة بها في التعليم المدرسي.
- تحديد قواعد وأسس وضوابط مهنة التدريس (تمهين التدريس) وضمان الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- تحديد الآليات والوسائل المناسبة لتوثيق العلاقة بين البيت والمدرسة.
- العمل على إجراء الدراسات والبحوث الهادفة إلى الوقوف على الاحتياجات التعليمية للمتعلمين واقتراح آليات تطويرها بما يتناسب ومتطلبات التنمية.
- المشاركة في توثيق العلاقات الثقافية الخارجية في مجال التربية والتعليم وتمثيل السلطنة في المنظمات والمؤتمرات، والندوات التربوية، والتعليمية الإقليمية، والدولية.
- دعم الحركة الكشفية والإرشادية في السلطنة وتفعيل برامجها وأنشطتها.

• إدارة النظام التعليمي المدرسي بكافة أنواعه ومؤسساته وتوفير كافة متطلبات تشغيله واستمرار فاعليته.

• العمل على ضمان تأييد ودعم كافة قطاعات المجتمع لبرامج تطوير التربية والتعليم.

• مباشرة أية صلاحيات أخرى بمقتضى القوانين والمراسيم السلطانية.

• إصدار اللوائح والقرارات اللازمة لتنفيذ هذه الاختصاصات.

رابعاً: المحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:

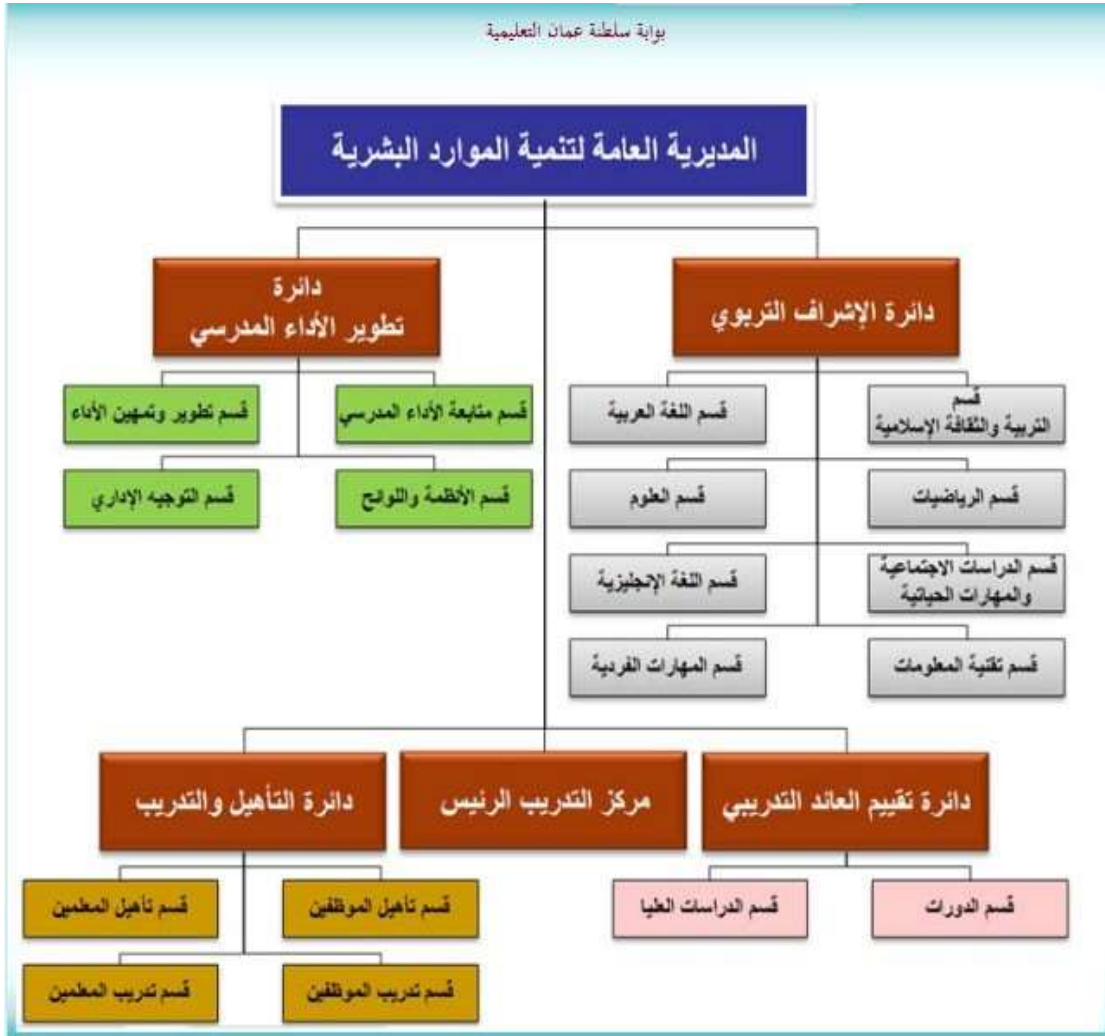
تبلغ عدد المحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (١١) محافظة يرأسها

مدير عام ترجع تبعيته المباشرة الى معالي وزيرة التربية والتعليم مباشرة، وهذه المحافظات هي: (حافضة

مسقط، محافظة الظاهرة، محافظة الباطنة شمال، محافظة الباطنة جنوب، محافظة مسندم، محافظة البريمي،

محافظة الداخلية، محافظة الشرقية شمال، محافظة الشرقية جنوب، محافظة الوسطى، محافظة ظفار).

<https://home.moe.gov.om/pages/10/show/30>



الرسم البياني ٢,٥: هيكل المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية

المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، تخصص بالاتي:

١- اقتراح الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمديرية والمشاركة في تنفيذ برامج التدريب بالتنسيق مع الجهات المختصة.

٢- اقتراح السياسات والخطط والاستراتيجيات المستقبلية لأعمال المديرية بما يتوافق مع أهداف التعليم في

السلطنة. <http://www.moe.gov.om/portal>

٣- التأكد من أن المواد أو البرامج التي تنتجها أو تستخدمها المديرية خاضعة لقوانين الملكية الفكرية.

- ٤- تحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية لموظفي الوزارة.
- ٥- إعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين والعمل على تنفيذها ومتابعة نتائجها.
- ٦- إعداد لائحة للتدريب والتأهيل.
- ٧- التنسيق مع المؤسسات التدريب والتأهيل الحكومية فيما يتعلق بتدريب وتأهيل العاملين بالوزارة.
- ٨- اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين والمشاركة في اختيار المبعوثين للدراسات العليا.
- ٩- المشاركة في إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بالوزارة.
- ١٠- التنسيق مع المؤسسات التعليمية العالي فيما يتعلق بإعداد المعلمين وفقا للمعايير والأسس التي تطبقها الوزارة.
- ١١- إعداد البرنامج الزمني للعام الدراسي وصياغة مسودة القرار الوزاري المحدد لذلك.
- ١٢- الإشراف على مشرفي المواد والموجهين الإداريين والمدرسين في المناطق وتقديم الدعم الفني لهم.
- ١٣- إعداد قواعد ترتيب وتوصيف وظائف الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها متضمنة شروط شغل هذه الوظائف والمؤهلات المطلوبة.
- ١٤- وضع معايير وخطط وبرامج متابعة الأداء بالمدارس.
- ١٥- اقتراح اللوائح والأنظمة والقرارات التي تنظم العمل بالمدارس الحكومية ومتابعة تنفيذها.
- ١٦- جمع وتحليل البيانات والتقارير المتعلقة بالنواحي الفنية والإدارية بالمدارس واستخلاص النتائج منها.
- ١٧- التنسيق مع المديریات والدوائر فيما يتعلق بتحسين أداء المدارس في ضوء نتائج تحليل البيانات والتقارير.
- ١٨- تصنيف المدارس وفق مستويات أدائها ووضع خطط متابعتها بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة والمناطق التعليمية.

١٩- تطوير أدوات تقييم ومتابعة الأداء بالمدارس وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة والمناطق التعليمية.

٢٠- مساعدة المدارس على وضع خططها التقييمية والتطويرية.

٢١- الإشراف على الموجهين الإداريين وإدارات المدارس وتقديم الدعم الفني والمهني لهم.

٢٢- إعداد تقارير سنوية ذات مؤشرات دالة حول أداء المدارس في السلطنة.

٢٣- تلقي نتائج تحليل أداء الطلاب في المواد الدراسية للاسترشاد بها في تحسين الأداء المدرسي.

٢٤- المشاركة في إجراء الدراسات الميدانية من أجل تطوير الأداء.

٢٥- إنشاء قاعدة بيانات بنتائج تقييم الأداء المدرسي والتوجيه الإداري وتحديد بياناتها سنوياً ومساعدة المناطق التعليمية في إنشاء قواعد مماثلة.

٢٦- تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة أجهزة الوزارة ووضع خطط تدريبية بها والتنسيق مع المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بشأنها.

٢٧- الإشراف على تشكيل مجالس الآباء والأمهات ومتابعة سيرها واقتراح الأساليب الكفيلة بتطوير العمل في تلك المجالس بالتنسيق مع المناطق التعليمية. <http://www.moe.gov.om/portal>

٢٨- إعداد قاعدة بيانات حول الخبرات المتوفرة في مجال التدريب على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.

٢٩- تصميم البرامج التدريبية المطلوب تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية.

٣٠- تحديد المحتوى التدريبي وأساليب التدريب الملائمة والتقنيات وأنظمة التدريب لكل برنامج وذلك بالتنسيق مع مراكز التدريب في المناطق.

٣١- إعداد وتطوير الحقائق التدريبية الخاصة بكل برنامج بالتنسيق مع الدوائر المعنية.

٣٢- التعاون مع مؤسسات التدريب الأخرى في تقييم البرامج التدريبية والتأهيلية لموظفي الوزارة.

وتتضمن المديرية المركز والدوائر التالية:

(أ) مركز التدريب الرئيس، ويختص بالآتي:

- ١- إعداد خطة عمل سنوية مبرمجة زمنياً لأنشطة المركز.
- ٢- تنفيذ برنامج التدريب والتأهيل لموظفي الوزارة أثناء الخدمة.
- ٣- اقتراح الميزانية السنوية للمركز بالتنسيق مع قسم إدارة التدريب والتأهيل.
- ٤- الإشراف على مراكز التدريب بالمحافظات والمناطق التعليمية وتزويدها بالأجهزة والمواد اللازمة لأداء عملها.
- ٥- تفعيل دور مراكز التدريب في الوزارة والمناطق.
- ٦- المشاركة في قياس أثر البرامج التدريبية والتأهيلية. <http://www.moe.gov.om/portal>.
- ٧- المشاركة في البحوث التي تسهم في تطوير التدريب والتأهيل.
- ٨- إعداد التقارير الدورية حول سير العمل بالمركز.
- ٩- تطوير مكتبة التدريب وتحديثها وتزويدها بالكتب والمراجع والمعينات ومتابعة مراكز التدريب بالمحافظات والمناطق.
- ١٠- اقتراح المؤتمرات والورش والندوات التربوية الداخلية والخارجية وجدولتها ضمن خطة سنوية.
- ١١- متابعة المنتقيات التربوية التي تعقد على مستوى الوزارة والمناطق التعليمية.
- ١٢- إعداد قاعدة بيانات بالمؤسسات والخبرات التدريبية على المستوى المحلي والإقليمي للاستعانة بها في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- ١٣- توظيف آليات وصيغ لتنفيذ برامج للتدريب تضمن تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من البرامج التدريبية والعمل على تطوير هذه الآليات والصيغ.

١٤ - المشاركة مع دائرة الإشراف التربوي في إعداد قواعد البيانات اللازمة لتنمية الموارد البشرية.

ب) دائرة الإشراف التربوي، وتختص بالآتي:

- ١- وضع برنامج متكامل لأساليب الإشراف التربوي في المدارس الحكومية وتطويره.
- ٢- متابعة تطبيق المناهج الدراسية في المدارس والعمل على رفع مستويات الأداء التعليمي.
- ٣- الإشراف على المشرفين التربويين وتقديم الدعم المهني لهم.
- ٤- دراسة التقارير الخاصة بالإشراف واستخلاص النتائج ورفعها للجهات المعنية.
- ٥- إصدار النشرات الخاصة بالنواحي الإشرافية وتوزيعها على العاملين من أجل تطوير أساليب عمل المشرفين.
- ٦- إعداد قاعدة بيانات حول أداء معلمي المواد الدراسية المختلفة.
- ٧- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والمشرفين والعاملين بالدائرة.
- ٨- المشاركة في إعداد وتصحيح الامتحانات العامة وتحليل نتائجها.
- ٩- وضع معايير ترشيح المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي.
- ١٠- متابعة مستويات تعلم الطلاب بالمدارس والعمل على تحسينها.
- ١١- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية العليا بالاستفادة من البيانات المتوفرة لدى المديرية.

وتنقسم الدائرة إلى الأقسام الآتية:

- قسم التربية والثقافة الإسلامية، ويختص بالآتي:

- ١- وضع خطة سنوية للإشراف التربوي على المواد الدراسية.
- ٢- متابعة تطبيق المناهج وإعداد ما يلزم لرفع مستويات أداء الطلاب.

٣- متابعة سير الإشراف التربوي في الميدان للوقوف على مستوى الأداء في المدارس وانعكاسه على مستويات تعلم الطلاب.

٤- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها. <http://www.moe.gov.om/portal>.

٥- تقديم الدعم المهني لمشرفي المادة.

٦- دراسة وتحليل تقارير الميدان ورفع النتائج إلى الجهات المعنية بالوزارة.

٧- اقتراح الدورات التدريبية للمعلمين والمشرفين بالتنسيق مع الجهات المختصة.

٨- المشاركة في تحليل نتائج الامتحانات العامة بغرض الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.

٩- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية في مجال العمل.

١٠- اختيار المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.

- قسم اللغة العربية، ويختص بالآتي:

١- وضع خطة سنوية للإشراف التربوي على المواد الدراسية.

٢- متابعة تطبيق المناهج وإعداد ما يلزم لرفع مستويات أداء الطلاب.

٣- متابعة سير الإشراف التربوي في الميدان للوقوف على مستوى الأداء في المدارس وانعكاسه على مستويات تعلم الطلاب.

٤- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها.

٥- تقديم الدعم المهني لمشرفي المادة.

٦- دراسة وتحليل تقارير الميدان ورفع النتائج إلى الجهات المعنية بالوزارة.

٧- اقتراح الدورات التدريبية للمعلمين والمشرفين بالتنسيق مع الجهات المختصة.

- ٨- المشاركة في تحليل نتائج الامتحانات العامة بغرض الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.
- ٩- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية في مجال العمل.
- ١٠- اختيار المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.
- قسم الرياضيات، ويختص بالآتي:
- ١- وضع خطة سنوية للإشراف التربوي على المواد الدراسية.
- ٢- متابعة تطبيق المناهج وإعداد ما يلزم لرفع مستويات أداء الطلاب.
- ٣- متابعة سير الإشراف التربوي في الميدان للوقوف على مستوى الأداء في المدارس وانعكاسه على مستويات تعلم الطلاب.
- ٤- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها.
- ٥- تقديم الدعم المهني لمشرفي المادة.
- ٦- دراسة وتحليل تقارير الميدان ورفع النتائج إلى الجهات المعنية بالوزارة.
- ٧- اقتراح الدورات التدريبية للمعلمين والمشرفين بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- ٨- المشاركة في تحليل نتائج الامتحانات العامة بغرض الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.
- ٩- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية في مجال العمل.
- ١٠- اختيار المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.

- قسم العلوم، ويختص بالآتي:

- ١- وضع خطة سنوية للإشراف التربوي على المواد الدراسية.
- ٢- متابعة تطبيق المناهج وإعداد ما يلزم لرفع مستويات أداء الطلاب.
- ٣- متابعة سير الإشراف التربوي في الميدان للوقوف على مستوى الأداء في المدارس وانعكاسه على مستويات تعلم الطلاب.
- ٤- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها.
- ٥- تقديم الدعم المهني لمشريفي المادة.
- ٦- دراسة وتحليل تقارير الميدان ورفع النتائج إلى الجهات المعنية بالوزارة.
- ٧- اقتراح الدورات التدريبية للمعلمين والمشرفين بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- ٨- المشاركة في تحليل نتائج الامتحانات العامة بغرض الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.
- ٩- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية في مجال العمل.
- ١٠- اختيار المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.

١١- رفع التقارير حول أداء مختبرات العلوم وتجهيزاتها.

- قسم الدراسات الاجتماعية والمهارات الحياتية، ويختص بالآتي:

- ١- وضع خطة سنوية للإشراف التربوي على المواد الدراسية.
- ٢- متابعة تطبيق المناهج وإعداد ما يلزم لرفع مستويات أداء الطلاب.
- ٣- متابعة سير الإشراف التربوي في الميدان للوقوف على مستوى الأداء في المدارس وانعكاسه على مستويات تعلم الطلاب.

- ٤- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها.
 - ٥- تقديم الدعم المهني لمشرفي المادة.
 - ٦- دراسة وتحليل تقارير الميدان ورفع النتائج إلى الجهات المعنية بالوزارة.
 - ٧- اقتراح الدورات التدريبية للمعلمين والمشرفين بالتنسيق مع الجهات المختصة.
 - ٨- المشاركة في تحليل نتائج الامتحانات العامة بغرض الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.
 - ٩- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية في مجال العمل.
 - ١٠- اختيار المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.
- قسم اللغة الإنجليزية، ويختص بالآتي:
- ١- وضع خطة سنوية للإشراف التربوي على المواد الدراسية.
 - ٢- متابعة تطبيق المناهج وإعداد ما يلزم لرفع مستويات أداء الطلاب.
 - ٣- متابعة سير الإشراف التربوي في الميدان للوقوف على مستوى الأداء في المدارس وانعكاسه على مستويات تعلم الطلاب.
 - ٤- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها.
 - ٥- تقديم الدعم المهني لمشرفي المادة.
 - ٦- دراسة وتحليل تقارير الميدان ورفع النتائج إلى الجهات المعنية بالوزارة.
 - ٧- اقتراح الدورات التدريبية للمعلمين والمشرفين بالتنسيق مع الجهات المختصة.
 - ٨- المشاركة في تحليل نتائج الامتحانات العامة بغرض الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.
 - ٩- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية في مجال العمل.

١٠- اختيار المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.

- قسم تقنية المعلومات، ويختص بالآتي:

- ١- وضع خطة سنوية للإشراف التربوي على المواد الدراسية.
- ٢- متابعة تطبيق المناهج وإعداد ما يلزم لرفع مستويات أداء الطلاب.
- ٣- متابعة سير الإشراف التربوي في الميدان للوقوف على مستوى الأداء في المدارس وانعكاسه على مستويات تعلم الطلاب.

٤- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها. <http://www.moe.gov.om/portal>.

٥- تقديم الدعم المهني لمشرفي المادة.

٦- دراسة وتحليل تقارير الميدان ورفع النتائج إلى الجهات المعنية بالوزارة.

٧- اقتراح الدورات التدريبية للمعلمين والمشرفين بالتنسيق مع الجهات المختصة.

٨- المشاركة في تحليل نتائج الامتحانات العامة بغرض الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.

٩- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية في مجال العمل.

١٠- اختيار المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.

- قسم المهارات الفردية، ويختص بالآتي:

١- وضع خطة سنوية للإشراف التربوي على المواد الدراسية.

٢- متابعة تطبيق المناهج وإعداد ما يلزم لرفع مستويات أداء الطلاب.

٣- متابعة سير الإشراف التربوي في الميدان للوقوف على مستوى الأداء في المدارس وانعكاسه على مستويات تعلم الطلاب.

٤- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها.

٥- تقديم الدعم المهني لمشرفي المادة.

٦- دراسة وتحليل تقارير الميدان ورفع النتائج إلى الجهات المعنية بالوزارة.

٧- اقتراح الدورات التدريبية للمعلمين والمشرفين بالتنسيق مع الجهات المختصة.

٨- المشاركة في تحليل نتائج الامتحانات العامة بغرض الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.

٩- المشاركة في ترشيح المشرفين والمعلمين للدراسات التخصصية في مجال العمل.

١٠- اختيار المعلمين لشغل وظائف الإشراف التربوي وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.

ج) دائرة تطوير الأداء المدرسي، وتختص بالآتي:

١- وضع معايير وخطط وبرامج متابعة الأداء بالمدارس.

٢- اقتراح اللوائح والأنظمة والقرارات التي تنظم العمل بالمدارس الحكومية ومتابعة تنفيذها.

٣- جمع وتحليل البيانات والتقارير المتعلقة بالنواحي الفنية والإدارية بالمدارس واستخلاص النتائج منها.

٤- التنسيق مع المديرية والدوائر فيما يتعلق بتحسين أداء المدارس في ضوء نتائج تحليل البيانات والتقارير.

٥- تصنيف المدارس وفق مستويات أدائها ووضع خطط متابعتها بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة والمناطق التعليمية.

٦- تطوير أدوات تقييم ومتابعة الأداء بالمدارس وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة والمناطق التعليمية.

- ٧- مساعدة المدارس على وضع خططها التقويمية والتطويرية.
- ٨- الإشراف على الموجهين الإداريين وإدارات المدارس وتقديم الدعم الفني والمهني لهم.
- ٩- إعداد تقارير سنوية ذات مؤشرات دالة حول أداء المدارس في السلطنة.
- ١٠- تلقي نتائج تحليل أداء الطلاب في المواد الدراسية للاسترشاد بها في تحسين الأداء المدرسي.
- ١١- المشاركة في إجراء الدراسات الميدانية من أجل تطوير الأداء.
- ١٢- إنشاء قاعدة بيانات بنتائج تقييم الأداء المدرسي والتوجيه الإداري وتجديد بياناتها سنوياً ومساعدة المناطق التعليمية في إنشاء قواعد مماثلة.
- ١٣- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في حقل الإدارة المدرسية والتنسيق مع المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بشأنها.
- ١٤- الإشراف على تشكيل مجالس الآباء والأمهات ومتابعة سيرها واقتراح الأساليب الكفيلة بتطوير العمل في تلك المجالس بالتنسيق مع المناطق التعليمية.
- وتضم الدائرة الأقسام التالية:
- قسم متابعة الأداء المدرسي، ويختص بالآتي:
- ١- وضع المعايير والأدوات اللازمة لتقييم الأداء المدرسي وتطويره.
 - ٢- وضع خطط وبرامج متابعة الأداء وتقييمه وتطويره بالمدارس.
 - ٣- تصنيف المدارس وفق مستويات أدائها بالتنسيق مع الدوائر المعنية بالوزارة.
 - ٤- جمع وتحليل البيانات والتقارير المتعلقة بالنواحي الفنية والإدارية بالمدارس واستخلاص مؤشرات عن

الأداء المدرسي. <http://www.moe.gov.om/portal>

٥- التنسيق مع المديرية والدوائر التعليمية بالمحافظات والمناطق فيما يتعلق بتحسين أداء المدارس في ضوء نتائج تحليل البيانات.

٦- متابعة تنفيذ التوصيات الواردة بالتقارير السنوية عن الأداء المدرسي.

٧- توفير البرامج والنظم المعلوماتية الخاصة لتقييم الأداء المدرسي.

٨- إعداد تقارير دورية ذات مؤشرات دالة حول أداء المدارس في السلطنة.

- قسم تطوير وتمهين الأداء، ويختص بالآتي:

١- تطوير لائحة للمحاسبية للهيئات التدريسية والهيئات المساعدة في ضوء قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية والإشراف على تطبيقها.

٢- إعداد نظام للحوافز المادية والمعنوية للهيئات التدريسية والهيئات المساعدة وفق اللوائح المعتمدة ذات الصلة.

٣- تطوير آليات لنشر الثقافة المهنية في مديريات الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس.

٤- وضع نظام لمتابعة النمو المهني للهيئات التدريسية والهيئات المساعدة بالتنسيق مع المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

٥- المشاركة في تحديد ضوابط ومعايير ترفقيات الهيئات التدريسية والهيئات المساعدة.

٦- دراسة التحديات المرتبطة بأخلاقيات المهنة التي تواجه المديرية والمدارس وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٧- توعية العاملين في الوزارة بأخلاقيات المهنة وأهمية الالتزام بها.

٨- التنسيق مع مؤسسات إعداد المعلمين لتضمين برامج إعداد المعلمين الموضوعات المتعلقة بأخلاقيات مهنة التدريس.

٩- تزويد مديريات الوزارة والمدارس بالمواد الإرشادية حول قيم وأخلاقيات المهنة في المجال التربوي.

- قسم الأنظمة واللوائح، ويختص بالآتي:

١- صياغة الأنظمة واللوائح التي تنظم العمل بالوزارة والمديريات بالمحافظات والمناطق والمدارس وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.

٢- متابعة الالتزام بتنفيذ الأنظمة واللوائح والقواعد التشغيلية.

٣- دراسة وتحليل المقترحات التي ترد من المناطق والدوائر المختصة بشأن مشروعات اللوائح.

٤- إعداد مشروع القرار الوزاري المحدد لبداية ونهاية العام الدراسي والإجازات المدرسية، ومواعيد الامتحانات بالتنسيق مع المديرية العامة للتقويم التربوي.

٥- إعداد تقرير سنوي بنتائج متابعة تنفيذ اللوائح والأنظمة والقواعد التشغيلية.

- قسم التوجيه الإداري، ويختص بالآتي:

١- الإشراف العام على أقسام التوجيه الإداري وتقييم الأداء بالمديريات، وإدارة التربية، والتعليم بالمحافظات، والمناطق.

٢- متابعة وتقييم أداء الموجهين الإداريين ومديري المدارس.

٣- اقتراح اللوائح والقواعد الخاصة بتحديد مهام ومسؤوليات الوظائف الإدارية بالمدارس وتطويرها في ضوء نتائج تطبيقها.

٤- اقتراح خطط وبرامج تدريب الموجهين الإداريين ومديري المدارس والكوادر الإدارية المعاونة.

٥- متابعة أداء الإدارة المدرسية وإعداد تقرير شامل حولها في نهاية العام الدراسي.

٦- دراسة وتحليل وتقييم تقارير أقسام التوجيه الإداري بالمديريات وإدارة التربية والتعليم بالمحافظات والمناطق وتزويد الجهات المعنية بالوزارة بنتائجها.

٧- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع الموجهين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم عليها.

- ٨- إعداد دراسات واقتراحات لتطوير أساليب الإدارة المدرسية بالتنسيق مع الجهة المعنية بالوزارة.
- ٩- المشاركة في ترشيح الموجهين الإداريين ومدراء المدارس ومساعدتهم للدراسات التخصصية في مجال العمل.
- ١٠- اختيار مساعدي المدراء ومدراء المدارس والموجهين الإداريين وفق المعايير والضوابط الموضوعية لذلك ورفع اسمائهم للاعتماد.
- (د) دائرة تقييم العائد التدريبي، وتختص بالآتي:
- ١- متابعة النمو المهني للمعلمين والموظفين بالوزارة باستخدام آليات وأدوات مناسبة.
 - ٢- تقسيم برامج التدريب والتأهيل والابتعاث.
 - ٣- قياس أثر برامج التدريب والتأهيل المختلفة على أداء العاملين.
 - ٤- إعداد التقارير الدورية والإحصائية المتعلقة بالتدريب والتأهيل والابتعاث.
 - ٥- تصميم وتنفيذ الأدوات اللازمة لتقويم برامج وخطط التدريب والتأهيل التي تنفذ على المستوى المركزي واللامركزي أو تلك التي تنفذ من قبل الجهات الأخرى. <http://www.moe.gov.om/portal>.
 - ٦- تقييم خطط التدريب والتأهيل والابتعاث وتزويد لجنة تنمية الموارد البشرية بنتائجها.
- وتضم الدائرة الأقسام الآتية:
- قسم الدورات، ويختص بالآتي:
- ١- متابعة تنفيذ البرامج التربوية ميدانياً، وتقديم التغذية الراجعة حولها.
 - ٢- تطوير آلية التقييم بما يتناسب مع نوعية البرامج المنفذة.
 - ٣- تقديم الدعم الفني لدوائر ديوان عام الوزارة عند إعداد البرامج التربوية وتنفيذها.
 - ٤- متابعة تنفيذ البرامج الإدارية ميدانياً، وتقديم التغذية الراجعة حولها.

٥- إعداد تقارير دورية حول البرامج الإدارية التي تنفذها الوزارة في مؤسسات التدريب، وتقديم التوصيات حولها.

٦- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية للتدريب.

٧- المشاركة في مراجعة الخطط السنوية للتدريب (المركزية واللامركزية) وتقديم التغذية الراجعة حولها

٨- إعداد سجل النمو المهني لموظفي الوزارة حسب المسميات الوظيفية.

٩- إعداد قاعدة بيانات لموظفي الوزارة بالتعاون مع الجهات المختصة والعمل على تحديثها باستمرار.

١٠- اقتراح مجموعة البرامج التدريبية (التربوية، الإدارية) التي يوصى بأن يتخطاها الموظف في كل مستوى

وظيفي. <http://www.moe.gov.om/portal>

١١- وضع المعايير المناسبة لقياس أثر التدريب في المستويات الوظيفية المختلفة بالاستفادة من الدراسات الحديثة في هذا المجال.

١٢- متابعة مدى تطور الأداء الوظيفي للمتدربين بعد اجتيازهم الدورات التدريبية بالتعاون مع جهات عملهم، وقياس العائد من التدريب.

- قسم الدراسات العليا، ويختص بالآتي:

١- إعداد الدراسات التقييمية لبرامج الإنماء المهني، وتقديم التوصيات حولها.

٢- إصدار التقارير الدورية (نصف سنوية، سنوية) والإحصاءات المتعلقة بالإنماء المهني.

٣- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية للتدريب.

٤- إصدار شهادات المشاركة للمتدربين في البرامج التدريبية بالوزارة.

٥- متابعة برامج التأهيل والابتعاث، وتقييمها.

٦- اقتراح الشروط والضوابط للترشيح في برامج التأهيل والابتعاث.

٧- دراسة مدى استفادة الوزارة من خريجي برامج التأهيل والابتعاث، وتزويد لجنة تطوير الموارد البشرية

بنتائج الدراسات والتقارير، وتقديم التوصيات حولها.

هـ) دائرة التأهيل والتدريب، وتختص بالآتي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية لموظفي الوزارة وتصميم البرامج الملائمة ووضع خطة بها ومتابعة

تنفيذها وتقييمها. <http://www.moe.gov.om/portal>

٢- التنسيق مع دائرة تطوير الأداء المدرسي حول إعداد لائحة التدريب وتطويرها.

٣- إعداد الموازنة السنوية للتدريب والتأهيل.

٤- إعداد جداول أعمال اجتماعات لجنة الموارد البشرية وعرض الموضوعات على اللجنة ومتابعة تنفيذ التوصيات المتخذة.

٥- التنسيق مع المؤسسات المختصة بالتدريب والتأهيل الحكومية والخاصة والاستفادة منها في تنفيذ برامج التدريب والتأهيل بالوزارة.

٦- المشاركة مع دائرة الإشراف في إعداد قواعد البيانات اللازمة لتنمية الموارد البشرية.

٧- المشاركة في إدارة البحوث والدراسات المتعلقة بالتدريب.

٨- التنسيق مع مراكز التدريب المشابهة حول تطوير التدريب التربوي والإداري في مجال التعليم على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

٩- إعداد قاعدة بيانات حاسوبية للخبرات التدريبية المحلية والدولية للاستعانة بها في الدورات التدريبية.

١٠- اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين في الوزارة ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

١١- الإشراف على مراكز التدريب وتزويدها بالأجهزة والمواد اللازمة لأداء عملها.

١٢- تقديم الاستشارات الفنية والمهنية في مجال التدريب والتأهيل للمناطق التعليمية.

وتضم الدائرة الأقسام الآتية:

- قسم تأهيل الموظفين، ويختص بالآتي:

١- تحديد الاحتياجات من البرامج التأهيلية لموظفي الوزارة وتخطيط البرامج الملائمة ووضع خطة بها ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

٢- المساهمة إعداد الموازنة السنوية للتأهيل.

٣- إعداد جداول أعمال اجتماعات لجنة تطوير الموارد البشرية وعرض الموضوعات على اللجنة ومتابعة تنفيذ التوصيات المتخذة.

٤- اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين في الوزارة ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

٥- المساهمة في وضع تخطيط وظيفي للكوادر التي يتم تأهيلها بالوزارة.

٦- الإشراف على مراكز التدريب في المناطق فيما يتعلق بالتدريب الإداري.

- قسم تأهيل المعلمين، ويختص بالآتي:

١- تحديد الاحتياجات من البرامج التأهيلية للمعلمين وتخطيط البرامج الملائمة ووضع خطة بها ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

٢- المساهمة في إعداد الموازنة السنوية لتأهيل المعلمين.

٣- متابعة تنفيذ قرارات لجنة تطوير الموارد البشرية ومتابعة تنفيذ التوصيات المتخذة وعرض الموضوعات التي تخص تأهيل المعلمين على اللجنة.

٤- اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للمعلمين ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

٥- الإشراف على مراكز التدريب في المناطق فيما يتعلق بالتدريب الإداري.

٦- التنسيق مع المناطق التعليمية فيما يخص بتأهيل المعلمين.

- ٧- وضع معايير للتفرغ والإجازات الدراسية للمعلمين، وذلك بالتنسيق مع المناطق التعليمية.
- ٨- وضع خطط تأهيلية للكوادر التربوية حسب حاجة الوزارة، والخطط المستقبلية.
- ٩- استقبال شكاوى وتظلمات الميدان التربوي، والاقتراحات فيما يتعلق بتأهيل الكوادر التربوية.
- ١٠- إيجاد البرامج التربوية التأهيلية المناسبة للتربويين وذلك بالتنسيق مع مؤسسات التعليم الحكومية والخاصة.

١١- وضع قاعدة بيانات للكوادر التربوية المؤهلة وسبل الاستفادة منها.

قسم تدريب الموظفين، ويختص بالآتي:

- ١- العمل على ربط مسار التدريب الإداري بالمسار الوظيفي.
- ٢- إعداد الميزانية السنوية للتدريب الإداري.
- ٣- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية لموظفي الوزارة وإحاقهم بالمؤسسات التدريبية الحكومية والخاصة.
- ٤- متابعة الملتحقين بالدورات التدريبية.
- ٥- تحديد الاحتياجات من برامج التدريب الإداري لموظفي الوزارة وتخطيط البرامج الملائمة ووضع خطة بها ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- ٦- التنسيق مع دائرة تطوير الأداء المدرسي حول إعداد لائحة التدريب الإداري وتطويرها.

<http://www.moe.gov.om/portal>

- ٧- التنسيق مع المؤسسات المختصة بالتدريب الإداري الحكومية والخاصة والاستفادة منها في تنفيذ برامج التدريب والتأهيل بالوزارة.

- قسم تدريب المعلمين، ويختص بالآتي:

- ١- العمل على ربط مسار التدريب الإداري بالمسار الوظيفي.

٢- إعداد الميزانية السنوية للتدريب الإداري.

٣- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية للمعلمين وإحاقهم بالمؤسسات التدريبية الحكومية والخاصة.

٤- متابعة المعلمين الملتحقين بالدورات التدريبية.

٥- تحديد الاحتياجات من برامج التدريب الإداري للمعلمين وتخطيط البرامج الملائمة ووضع خطة بها

ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

٦- التنسيق مع دائرة تطوير الأداء المدرسي حول إعداد لائحة التدريب الإداري وتطويرها.

<http://www.moe.gov.om/portal>

٢,٣ الدراسات السابقة

ويتناول هذا المبحث عرضاً لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع

التنظيم الإداري وتطبيق معايير الجودة والتطوير والتحسين وفق أسلوب كايزن.

٢,٣,١ الدراسات العربية

تم إجراء مجموعة من الدراسات تناولت أسلوب كايزن وتحسين الوضع التنظيمي، ومنها دراسة

الكسر (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كليات التربية للبنات

بشقراء بالمملكة العربية السعودية، وأهمية متطلبات هذه الإستراتيجية في الإدارة، واستخدمت الدراسة منهج

دراسة الحالة الوصفي، وجمعت النتائج باستخدام استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية،

وأظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة على تقدير أقل من المرتفع، كما

قدمت مقترحات منها أن تتبنى جامعة شقراء اتباع إستراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التحسين

المستمر وتطوير العمل..

وسعت دراسة بو سالم وشهيد (٢٠١٧) للتعرف على دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدو، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير أسلوب كايزن لرفع مستوى الأداء، وأنه أسلوب يستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة مهما كان نوعها، ويساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، ويعتبر العامل المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة.

وأجرى الحري (٢٠١٧) دراسة للتعرف على متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري، وأظهرت النتائج عدم اتفاق متخصصي الإدارة الحديثة على وصف محدد ماهية جمبا كايزن؛ إذ يطلق عليها استراتيجية أو فلسفة إدارية أو أسلوب إداري مرن، كما أن من المتطلبات الرئيسية لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن تبني الجامعات للمنهجية والالتزام بتطبيقها، واختيار القيادات المؤهلة والمتخصصة في مجال الجودة والتحسين المستمر، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي، والاعتماد على القيادة الميدانية، وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين، وأخيراً تحديد مجموعة من الأدوار التي تساهم بها منهجية جمبا كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية، وهي: القيادة من موقع الحدث، وتوظيف الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة الجامعية، واعتماد الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين، وتقليل الهدر، واعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي.

وجاءت دراسة السلمي (٢٠١٧) لتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء نظرية كايزن، واستخدمت المنهج الوصفي، بتطبيق استبانة على ١٥١ مدير مدرسة ثانوية، كما جاء في الدراسة إستراتيجيات معالجة الهدر الثلاثة (مودا- مورا- موري)، وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية كانت بدرجة أهمية كبيرة، وجاء مجال المتطلبات التقنية

أولاً بدرجة أهمية كبيرة جداً، ثم المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية، جميعها بدرجة أهمية كبيرة، كما حصلت المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية على درجة كبيرة، أولها المعوقات المادية بدرجة معوق كبيرة، ثم البشرية بدرجة كبيرة.

وجاءت دراسة المقبالي (٢٠١٧) للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة الاستبانة كأداة على عينة من مديري العموم ومساعدتهم ومديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة الى أن سياسات إدارة الموارد البشرية جاءت في جميع مجالات الدراسة بدرجة متوسطة. وأنه نادراً ما يتم تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارة.

وهدفت دراسة بكر (٢٠١٦) إلى التعرف على مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك انخفاض كبير في مستوى المديرين في القطاع محل الدراسة، فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق تلك المنهجية، ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية لمنهجية الإدارة بالكايزن، والمهارات والعناصر اللازمة لتحقيقها، كما أن هناك انخفاض كبير أيضاً في النتائج المترتبة على ذلك والمتعلقة بمستوى الأداء التنظيمي من حيث نشر روح التعاون، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الإبداع والتغيير التنظيمي المستمر، وتحقيق التعلم التنظيمي، وتحقيق الارتباط والولاء التنظيمي للعاملين، وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء، ورضا العملاء به.

كما هدفت دراسة البلشي (٢٠١٦) لوضع تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (Kaizen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي للأدب النظري، ومن خلاله حددت ثلاثة أنواع للهدر وهي (مودا، ومورا، وموري)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم اتفاق

متخصصي الإدارة الحديثة على وصف محدد لماهية كايزن فالبعض يطلق عليها استراتيجية أو فلسفة إدارية أو مدخل، كما أن هناك ضرورة لدعم مؤسسات التعليم الثانوي العام لعمليتي التعليم والتدريب لجميع العاملين بها بشكل مستمر على تطبيق استراتيجي كايزن، وتكون التصور من ثلاثة محاور هي التخطيط الجيد، والتنفيذ الجيد، والتقويم لاستخدام مدخل التحسين المستمر كايزن في تطوير التعليم الثانوي العام المصري.

كما أجرى الجمهوري (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى وضع مقترحات لتطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من مديري ونواب ورؤساء أقسام ومشرفين دوائر تنمية الموارد البشرية. حيث توصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط والتدريب وتقويم الاداء جاءت بدرجة متوسطة من وجهة عينة الدراسة، وذلك لوجود فجوة بين مستوى أداء الموظف وما يقدم له من برامج تدريبية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المحافظة، لصالح محافظات شمال الباطنة، والظاهرة، وظفار.

وقام جمعة وصلاح الدين ومحمد (٢٠١٦) بدراسة معوقات تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي، وتم جمع البيانات من ٢٠ مستشفى خاص على ٦٥٠ طبيب و ٣٥٠ فرداً من فريق التمريض والإداريين، وأشارت النتائج إلى أن أهم معوقات تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية هي: الفهم الخاطئ للجودة على أنها أوراق فقط، ولا تتوافر الإمكانيات اللازمة للمستشفى لتقديم خدماتها الصحية، ولا توجد نظافة مستمرة لغرف المرضى، ولا يتم تخصيص جزء من

الميزانية لصيانة المعدات الطبية الحالية، وأخيراً كثافة عدد المرضى داخل الغرفة، وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام متكامل في كل مستشفى لقياس وتحليل رضا المرضى عن مستوى الخدمات الصحية.

وجاءت دراسة علي (٢٠١٥) لتطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على ٧٠ مدير مدرسة ابتدائية و ٥٠ عضو هيئة تدريس من كلية التربية، وجمعت البيانات باستخدام استبانة لمعرفة متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن، وأظهرت النتائج أهمية عدد من أدوار مديري المدرسة الابتدائية بدرجة كبيرة، بعضها ينتمي لمجال الأدوار الإدارية المنبثقة من منهجية الكايزن منها تبنى رابعة كايزن في حل المشكلات، وتصويب الخطأ الإداري فور وقوعه، والمبادرة بتحسين جوانب الإدارة المدرسية بشكل مستمر وإن كان التغيير قليلاً، ويتبنى سياسة محاسبة، والآخر مجال الأدوار الفنية المنبثقة من منهجية الكايزن منها يكون فرق عمل مساعدة في حل المشكلات وتحسين الأداء، وتطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا، ويلتزم ببناء علاقات إنسانية مع كل أطراف العملية التربوية، كما جاءت مجموعة من أدوار مدير المدرسة الابتدائية المنبثقة من منهجية الكايزن بدرجة ضعيفة منها متابعة توظيف الكتب المقررة والأدلة والوسائل المعينة، وينظم وقته بشكل فعال ومثمر، ويطلع العاملين على التعليمات والكتب الرسمية التي تعينهم، والتأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين في كافة التخصصات قد تحققت.

وأجرى الشريف والسحت (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن (kaizen) للتحسين المستمر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب تحليل المحتوى، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وزعت على ١٠١ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع جودة التعليم في جامعة تبوك جاء بدرجة منخفضة في ثلاثة محاور هي: تقييم عملية التعليم والتعلم، وتقييم الخطط الدراسية، وآلية التقييم، وجاءت جودة محور المصادر

التعليمية بدرجة متوسطة، ووفقاً لذلك تم بناء تصور يشمل المحاور الأربعة ويستند على مجموعة من المبادئ، وخطوات تطبيق في ضوء فلسفة استراتيجية الكايزن، وأخيراً مقومات نجاح التصور المقترح.

وسعت دراسة غنيم وخشبة والنراوي (٢٠١٣) لتطبيق منهجية كايزن لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا بمصر، وتقديم نموذج مقترح لتخفيض الفاقد الصناعي من خلال منهجية كايزن للتحسين المستمر اعتماداً على نموذج التحسين لمعهد الإمداد موضحاً العوامل المختلفة المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية كايزن والتي من شأنها أن تؤدي لتخفيض الفاقد الصناعي في الشركات محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على الأسلوبين النظري ويشمل مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث، والتطبيقي بناء قائمة للاستقصاء في جمع البيانات طبقت على ٣٨١ عامل، وأسفرت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات منهجية كايزن كمتغيرات مستقلة على تخفيض الفاقد الصناعي كمتغير تابع مما يدل على صلاحية النموذج المقترح لتخفيض الفاقد الصناعي.

وهدفت دراسة يوسف (٢٠١٣) للتعرف على كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على تحليل المفهوم، ومبادئه، وتحديد خطوات تطبيق جيما كايزن، واستراتيجيات جيما كايزن، وكذلك التعرف على واجبات الإدارة أثناء استخدام أسلوب كايزن، وكيفية الاستفادة من أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري من خلال تطبيق المراحل الأربعة (تخطيط-تطبيق-مراجعة ومراقبة التنفيذ-التطوير).

وبحثت دراسة القحطاني والرشيدي والمسعودي والعميري (٢٠١٢) مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على ٦٠ مديراً ورئيس قسم كأداة قياس للدراسة، تكونت الأداة من أربعة محاور (إستراتيجية قواعد التشغيل، وإستراتيجية خطط- طبق- راجع-طور، وإستراتيجية التنقيح، وإستراتيجية القضاء على الهدر)،

وبينت النتائج أن استراتيجية القضاء على الهدر هي الأقل مقارنة بالإستراتيجيات الثلاثة الأخرى، ويرى أفراد العينة أن أكثر مظاهر تقليل الهدر التي يجب اتباعها هي إمكانية الاستفادة من المساحات بطريقة أفضل، والتقليل من الممارسات التي تتسم بالتأجيل أو الإلغاء بحجة النفقات، كما أن تصورات أفراد العينة تفوق بدراسة واضحة التصورات المفترضة للمجتمع الأصلي، ولم يكن هناك أثر للمتغيرات الديموغرافية النوع الاجتماعي والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

أما دراسة العقدة والجوهر وأبو سردانة (٢٠١٠) للتعرف دور التدقيق الداخلي في التحسين المستمر للأداء الاجتماعي دراسة في بعض البنوك الأردنية، والتعريف بمحاور التحسين المستمر للأداء الاجتماعي وفقاً لمفهوم كايزن، واختبار مدى الالتزام بها، وجمعت البيانات من خلال استبانة تضمنت ستة محاور، خمسة محاور تقيس متطلبات التحسين المستمر للأداء الاجتماعي وهي (التطوير المستمر مسؤولية الإدارة وثقافتها، وجودة العمل، والالتزام بالوقت، والاهتمام بالزبون)، أما المحور السادس فإنه يقيس دور المدقق الداخلي في التحسين المستمر للأداء، وأشارت النتائج إلى أن هناك اهتمام من قبل العاملين بالبنوك لخدمة الزبون حيث بلغ هذا المحور أعلى نسبة، كذلك هناك الالتزام بالتقليل من وقت إنجاز المعاملات، كما يسعى المدقق الداخلي لتحسين الأداء للبنوك بشكل مستمر حيث بلغت درجة إلامه نسبة ٨٨,٦٪. وهدفت دراسة العربي (٢٠٠٩) إلى الكشف عن واقع الهدر التربوي ودور الإدارة المدرسية في الحد من الهدر التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، من وجهة نظر مدير المدارس، ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، وإلى وضع إجراءات مقترحة وتوصيات للحد من الهدر التربوي بمدارسه السلطنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة الستة.

وجاءت دراسة الكسب (٢٠٠٤) للتعرف على المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) في المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل بالعراق، واستخدم المنهج الوصفي التطبيقي، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية والاستبانة والزيارات الميدانية للمصنع بهدف الاطلاع على السجلات والبيانات المحاسبية وإجراءات العمل فيه، وأظهرت النتائج أن وضوح دور المحاسب الإداري في إعداد ميزانية تستند على أسلوب كايزن وتشمل البيانات الخاصة بالتكلفة، والأسعار المتغيرة، وتكلفة الهدر والأضرار، وعامل التحسن في الإنتاج والجودة المستند على اقتراحات وتوصيات العمال أنفسهم، وأهداف الإدارة، تساعد هذه الميزانية الإدارة العليا في اتخاذ القرار، والتخفيض في التكلفة.

وهدفت دراسة العويسي (٢٠٠٢) إلى الكشف عن واقع ممارسات الدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومساعدتهم والموجهين الإداريين، باعتبار أن عدم التخطيط يعني هدر الأوقات وعدم المتبعة الجادة للمعلمين والمستويات الطلابية المختلفة واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في التخطيط من وجهة نظر أفراد العينة كبير في مجالي التنظيم المدرسي الفعال والشؤون الإدارية، كما توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث في مجال إدارة وتنظيم الموارد المالية .

وأجرى صالح (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى بيان الأوضاع التربوية في إمارة الفجيرة بدولة الامارات العربية المتحدة، ومحاولة تشخيص الهدر التربوي، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات لحل مسألة الهدر التربوي والتقليل منه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك هدراً تربوياً في كافة صفوف المرحلة الإعدادية وبنسب مرتفعة، كما أن هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية من ناحية التسرب الدراسي بين الذكور والاناث لصالح الاناث بكل فصول المرحلة.

أما دراسة المعشري (١٩٩٧) فقد هدفت على دراسة ظاهرة التسرب في مملكة البحرين في المرحلة الابتدائية والعوامل المؤدية لها، والكشف عن حجم الهدر الكمي والكيفي المترتب على هذه المشكلة، واقتراح الحلول المناسبة لها، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى أنه يوجد نقص في كفاية إعداد معلمي المرحلة الابتدائية رغم الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم، وأن أعلى نسبة للهدر كانت في الصف السادس والخامس.

٢,٣,٢ الدراسات الأجنبية

لقد أجرى (Sheehan. ٢٠١٤) دراسة حول الممارسات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية (HRM) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) باستخدام عينه عشوائية طبقية من هذه المؤسسات المتواجدة في ضمن قواعد بيانات مؤسسة دن وبرادستريت بالمملكة المتحدة شارك فيها ٢٥٠ موظفاً من هذه الشركات، وذلك من خلال دراسة قضية السببية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات واضحة وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء المحددة. كما أشارت الدراسة أن استخدام ممارسات الموارد البشرية يعزز إيجابياً خاصية التنافسية المستدامة؛ من خلال دراسة مسألة السببية في علاقة أداء الموارد البشرية.

كما أجرى فيجو وآخرون (Feijoo, et al. ٢٠١٤) دراسة هدفت لتوظيف تقنيات الكايزن في تحسن جودة التعليم العالي، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن التطوير والتحسين يمكن أن يساهم في تطوير وتغيير الممارسات الإدارية لدى الموظفين والأكاديميين، كما أوصت بضرورة تطبيق أسلوب كايزن في مؤسسات التعليم العالي.

وأجرى جوشي (Joshi. ٢٠١٣) دراسة بهدف نشر ثقافة وفلسفة كايزن للتحسين المستمر في احد من المؤسسات وذلك من خلال تطبيق فعلي لعدد من ممارسات أسلوب كايزن ، وأظهرت النتائج أن التحسين أثر بنتائج إيجابية في جميع أنشطة المؤسسة كما انه اثر في سلوك الموظفين وعلاقة بعضهم مع بعض وعلاقتهم مع إدارة المؤسسة.

ولقد أجرى دياسكو (DYSKO. ٢٠١٢) دراسة حول اساسيات تطبيق أسلوب جمبا كايزن للاستفادة من إمكانيات وقدرات الموظفين في المؤسسة ، استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وتوصلت الدراسة الى انتاج مخطط وتصور مقترح لتطبيق جمبا كايزن.

بينما أجرى قلوهر وخرو (Glover,et ol. ٢٠١١) دراسة لتحديد العوامل التي تؤثر في تحسين مخرجات الموظفين في المؤسسات الصناعية واهمية تطبيق كايزن في تحقيق ادائها والتنمية فيها. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التجريبي، ولقد توصلت الدراسة الى نتائج اهما نجاح أسلوب كايزن في احداث تغيير إيجابي وفي تحسين وتطوير للموارد البشرية في المؤسسة.

ولقد أجرى (Powell. ٢٠١٠) دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية: مراجعة ودراسة تجريبية واستخدم جامعه استون كمجتمع تجريبي لدراسته، حيث اعتمدت جامعة أستون في بريطانيا مفهوم كايزن لجودة التطوير المستمر في عملية التخطيط على المدى الطويل، ويستند هذا على فرضية أن مبادئ وممارسات إدارة الجودة، قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي أو خدمة الصناعة، ووصف الطرق والهياكل التنظيمية التي يجري اعتمادها.

كما قام Barraza & Ramis،Suárez، (٢٠١٠، Pujol) بدراسة هدفت إلى تقديم مثال ناجح لكيفية تنفيذ إستراتيجية كايزن في عملية خدمة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخدمية المكسيكية. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وقامت بجمع البيانات باستخدام أربعة أساليب لجمع البيانات: الملاحظة

المباشرة، والملاحظة التشاركية، والتحليل الوثائقي والمقابلات شبه المنظمة، وقد تمثلت عينه الدراسة في المؤسسات الحكومية التي تبنت منهج كايزن، وأثبتت الدراسة أن تطبيق منهج كايزن في المؤسسات الخدمية يساعدها في تحسين اختيار الموارد البشرية والعملية التوظيفية، كما يفيد في تحديد العوامل المساعدة المختلفة والمثبطات أثناء التنفيذ.

ولقد أجرى (Sarnovics, ٢٠١٠) دراسة حول تحليل العوائق التي تواجه تنمية الموارد البشرية في لايفيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير وتحسين الفاعلية لدى العاملين في الانتاج يتطلب وضع استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية.

كما قام (Haslinda, Hiok, ٢٠١٠) بدراسة للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية، ووضع تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية في الشركات الصناعية بماليزيا. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى أن حجم الشركة يؤثر على تنمية الموارد البشرية بها، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى في تنمية الموارد البشرية في قطاعات أخرى.

وأجرى (Suárez Barraza, Ramis Pujol, & Sándoval Arzaga, ٢٠١١) دراسة بعنوان العنور على نهج كايزن في الشركات العائلية المكسيكية الصغيرة: دراسة استكشافية، في السنوات الأخيرة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ملائمة تطبيق نهج كايزن في بيئات معينة مثل المؤسسات العائلية الصغيرة في المكسيك. استخدمت الدراسة، أسلوب البحث نوعي (الكيفي) باستخدام دراسة الحالة. تمثلت عينة الدراسة في مؤسسات تديرها عائلة مكسيكية (مطعم وفندق). واستخدمت الدراسة أربعة أساليب لجمع البيانات: الملاحظة المباشرة. الملاحظة التشاركية. التحليل الوثائقي والمقابلات شبه المنظمة. وتشير نتائج دراسات الحالة الثلاث المطبقة لنهج كايزن أنه يمكن تطبيقه على الشركات العائلية الصغيرة في المكسيك،

إلا أن درجة التنفيذ يعتمد على المرحلة التطورية لكل المؤسسات العائلية. نتيجة لهذه الدراسة الاستكشافية الأولى، تبين دور منهج كايزن الذي يتضح أنه مؤثر في مرحلة البدء وهي المرحلة التوجيهية وكان من الممكن تحديد بعض التقنيات والأدوات في كل مرحلة من مراحل منهج كايزن، وفي الخلاصة، افادت الدراسة انه من الممكن التحقق من العوامل المساعدة والمثبطة التي تمر بها المؤسسات العائلية.

وقد أجرى (Abbad, ١٩٨٣) دراسة هدفت إلى تحليل التطور الاقتصادي وما يتبعه من هدر تربوي في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة وطبقت على المشرفين والمديرين والمعلمين وأولياء الأمور بهدف تحديد مدى أدركهم للمشكلة وإمكانية دعمهم لأي سياسة حكومية جديدة للحد من الهدر. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الداخلية المسببة للهدر التربوي بالجزائر ترجع إلى نقص كفاءة المناهج الدراسية وقلة عدد المدارس ونقص كفاءة هيئة التدريس وقلة الوسائل التعليمية والتجهيزات المساعدة، أما العوامل الخارجية للهدر فقد تمثلت في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للأسرة، والمستوى التعليمي للوالدين. كما قام (Girard, ١٩٩٣) بدراسة تناولت الهدر التربوي المرتبط بتسرب الطلبة من مدرسة فلوريانوليس الثانوية الحكومية بالبرازيل، واستخدمت عدة أدوات تمثلت في المقابلات والاستبانات والمشاهدة التشاركية والاجتماعات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الوعي الناقد لدى الطلبة بدأ يزداد لأن الطبيعة البشرية تعلمية، وأن أسلوب الحوار يعتبر أساساً مهماً لتنمية الوعي والشعور بالمسؤولية وتقليل الهدر.

٢,٣,٣ التعقيب على الدراسات السابقة

أكدت معظم الدراسات المذكورة على أهمية التحسين المستمر وتبني منهجية كايزن في التحسين

المستمر والتدريجي الذي يعمل على رفع مستوى الأداء وزيادة الفاعلية، وتقليل الهدر في المؤسسة، ويمكن أن نستخلص من هذه الدراسات النقاط التالية:

هناك توجه حديث واهتمام متزايد من قِبَل الباحثين بدراسة التحسين المستمر واعتماد أسلوب كايزن في تحقيق ذلك، من خلال دراسة متطلبات وإمكانيات تطبيق أسلوب كايزن وهي دراسة (الحري، ٢٠١٧؛ السلمي، ٢٠١٧؛ علي، ٢٠١٥؛ الكسر، ٢٠١٨)، ودراسات بحثت معوقات التطبيق وهي (جمعة وصلاح الدين ومحمد، ٢٠١٦؛ السلمي، ٢٠١٧)، وجاءت دراسة (بوسالم وشهيد، ٢٠١٧؛ علي، ٢٠١٥) لبحث أدوار عينة الدراسة في ضوء أسلوب كايزن، والتعرف على المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب كايزن في دراسة الكسب (٢٠٠٤).

واتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وإضافة إليه دراسة جمعة وصلاح الدين ومحمد (٢٠١٦) المنهج التطبيقي، بينما استقلت دراسة الشريف والسحت (٢٠٠٤)، بالمنهج التطبيقي فقط، ولأغراض هذه الدراسة ستعتمد المنهج الوصفي في بناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية: وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أنموذجا واستخدمت الاستبانة كأداة قياس في جميع الدراسة السابقة، إلا أن دراسة الكسب (٢٠٠٤) اضافت أداة المقابلة والزيارات الميدانية، بينما اعتمدت المقابلة كأداة في دراسة (Suárez, Barraza & Ramis, Pujol, & Sandoval Arzaga, ٢٠١١؛ Ramis, Pujol, ٢٠١٠)، واستخدمت دراسة غنيم وخشبة والنفراوي (٢٠١٣) الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتتفق الدراسة الحالية في مجال التطبيق مع دراسة (البلشي، ٢٠١٦؛ الحري، ٢٠١٧؛ السلمي، ٢٠١٧؛ الشريف والسحت، ٢٠١٤؛ علي، ٢٠١٥؛ القحطاني والرشيدي والمسعودي والعميري، ٢٠١٢؛

الكسر، ٢٠١٨)، وتتفق في عينتها من المدراء والقياديين مع داسه (بكر، ٢٠١٦؛ الحربي، ٢٠١٧؛
السلمي، ٢٠١٧؛ علي، ٢٠١٥).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القحطاني والرشيدي والمسعودي والعميري (٢٠١٢) في
دراسة المتغيرات الديموغرافية، واختلفت معها في إضافة متغيرات ديموغرافية أخرى مثل المستوى والمجال
الوظيفي.

واختلفت عن الدراسات السابقة في اعتماد تقليل الهدر من أسلوب كايزن بهدف تحسين الوضع
التنظيمي، ويعد تطبيق هذه الدراسة في تنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
على حد علم الباحث الأولى من نوعها في هذا المجال.

كما يلاحظ من خلال استقراءنا لنتائج الدراسات السابقة على أهمية تطبيق أسلوب كايزن في
تطوير وتحسين العمل الإداري بالمؤسسات، وأهمية بناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب
كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.