

الفصل الأول

المقدمة

١،١ تمهيد

تسعى كل منظمة لتحقيق أهدافها من خلال إدارة مواردها بما يتناسب مع المستجدات المعاصرة، وبأحدث الأساليب المتبعة في الإدارة حتى تكون ضمن سباق التطوير المتسارع، وتضمن لنفسها البقاء في مضمار المنافسة، لذلك كان لزاماً عليها تجويد مخرجاتها، من خلال الاهتمام بمدخلاتها وإتباع نظام إدارة حديث. (ارحيم، ٢٠١٣). ويشهد العالم المعاصر تطورات علمية وتقنية انعكست آثارها على شتى مناحي الحياة البشرية، وأصبح لزاماً على جميع المؤسسات لاسيما التعليمية الاستجابة السريعة والواعية لمتطلبات العصر والتفاعل معها. الأمر الذي يستدعي منها مراجعة أدواتها وآليات عملها لإثبات نجاحها في مواكبة التطورات والمستجدات الحديثة، وذلك عن طريق إعادة النظر في أسلوب إدارتها للموارد، وأن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتطورات الحديثة لاستنباط أفضل الطرق والأساليب والعمل على استثمارها بما يحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

وتعتبر منهجية كايزن التي أفرزتها الحركة التقدمية الهائلة في اليابان في مجال الإدارة من بين أفضل المنهجيات والطرق والأساليب في التطوير الإداري والمؤسسي، وهي تركز على تحسن أداء المؤسسة اعتماداً على مبدأ التحسين المستمر وغير المنتهي للأداء، من أجل زيادة قدرتها على مواجهة تحدياتها وتحقيق أهدافها من خلال التطوير والتحسين المستمر وفقاً للنموذج الياباني. (السليمي، ٢٠١٦، ص ٣).

وذلك من خلال إدخال تحسينات مستمرة تدريجية بسيطة تساهم في تقليل التكاليف والقضاء على الهدر وزيادة الإنتاجية. (القحطاني، ٢٠١٢، ص ٤).

١,٢ خلفية الدراسة

ترتبط إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، باعتبارها مفهوماً استراتيجياً، يهتم بتحقيق أهداف طويلة المدى، وإدارة الجودة الشاملة تتطلب ضرورة توفير الفكر الإستراتيجي لدى الإدارة، خاصة فيما يتعلق بمفهوم التحسين والتميز المستمر في الأداء، ويمثل ذلك محور التطوير والتحسين لدى الكايزن. وتقوم منهجية الكايزن على إدخال تحسينات مستمر في المؤسسة، بهدف التكيف مع التطورات التي تحدث في بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية. كما أن التطوير والتحسين أساس لنجاح عمل المؤسسة، حيث إنه يجعل منها فاعلة ومتفوقة في أداؤها، فهو عمل مستمر وليس عملاً وقتياً، يتم تنفيذه طول فترة حياة المؤسسة، ومن ثم فالتحسين توجه شامل يساهم فيه جميع الموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية والإدارية (الشعبان والابعج، ٢٠١٣).

١,٣ أسباب اختيار موضوع الدراسة

يرجع اختيار موضوع الدراسة هذا إلى ملاحظة الباحث كونه مديراً لمركز التدريب بوزارة التربية والتعليم وأحد المختصين بتنمية وإعداد وتدريب الموارد البشرية بقطاع التعليم بوزارة التربية بسلطنة عمان، بحاجة الوضع التنظيمي في هذا القطاع إلى التحسين بما يساهم في التخفيف من الهدر وتحسين الأداء، واتخاذ الباحث لعدد من الإجراءات التنظيمية لتخفيف الهدر أدت إلى تجويد المخرجات مع خفض في التكلفة والجهد والوقت، وشعر الباحث بأن دراسة تقليل الهدر ستساهم في تحسين الوضع التنظيمي بدوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية بسلطنة عمان، كما أن دراسته قد تساعد للتوصل إلى تصور مقترح

حسب أسلوب كايزن لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم
بوزارة التربية بسلطنة عمان.

١,٤ مشكلة الدراسة

جاء اهتمام الباحث بمشكلة الدراسة كونه أحد العاملين بالمجال التربوي في وزارة التربية والتعليم
وعلى دراية خاصة بقضايا التنمية البشرية، والمستجدات منها في المجال التربوي من خلال طبيعة عملة وما
تم الوقوف عليه من إجراءات تنظيمية وهدر في عدد من العمليات المرتبطة بإدارة هذا المجال.
إضافة إلى تقارير الزيارات الميدانية التي ينفذها المختصون في قطاع التعليم بتنمية الموارد البشرية
ومركز التدريب الرئيسي ونتائج تحليل التقارير الحثامية لسير العمل وتنفيذ خط الانماء المهني وما تم رصده
في هذه التقارير من هدر وعدم الالتزام في تحقيق الاهداف المرسومة وإلى وجود تحديات في دوائر تنمية
الموارد البشرية بالمحافظات التعليمية والحاجة إلى تطوير الوضع التنظيمي بها.
هذا وقد أوضحت نتائج دراسة الحمادي (٢٠١٧) أن وزارة التربية لديها قوى عاملة ذوو مهارة
وكفاءة، تمكنهم من تطبيق نظام الجودة داخل المؤسسة، وأن هناك تحديات تحول دون تحسين الوضع
التنظيمي بها، وأكدت على أهمية التركيز على الألية المتبعة في أداء العمل.
كما أوصت دراسة الجهوري (٢٠١٥) بضرورة تحديد رؤية واضحة لتطوير أساليب واستراتيجيات
لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

وأظهرت نتائج دراسة آل مكي (٢٠١١) إلى وجود مشكلات إدارية وتنظيمية بمكاتب الإشراف
التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم تتمثل في مركزية التخطيط واتخاذ القرار، ووجود ازدواجية وتداخل في

الاختصاصات بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى ضعف مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة لدى العاملين بالمكتب.

كما أوصت دراسة العريبي (٢٠٠٩) بعنوان دور الإدارة المدرسية في الحد من الهدر التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، بإجراء المزيد من الدراسات حول الهدر التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وأوصت نتائج دراسة الفزاري (٢٠٠٩) التي أجريت حول الوضع التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، على ضرورة تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ومراجعة التنظيم الحالي ومراجعة الأهداف المطلوبة من إدارة الموارد البشرية.

وشعر الباحث بأن بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أمر هام لتحسين الوضع التنظيمي بها وربما يساعد على اقتراح حلول تمكنها من تحقيق أهداف الخطة الخمسية ورؤية سلطنة عمان ٢٠٤٠م.

١,٥ أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مظاهر ومستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بناء على (النوع، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدائرة).

٣. بناء تصور مقترح لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التربية

بسلطنة عمان في ضوء أسلوب كايزن.

١,٦ أسئلة الدراسة

١- ما مظاهر ومستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان؟

٢- هل توجد فروق في استجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة يساوي أو أقل

من $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

٣- ما التصور المقترح لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم

بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء أسلوب كايزن؟

١,٧ أهمية الدراسة

(أ) الأهمية النظرية: تتمثل في أنها تتناول قطاعاً مهماً في تطوير الوضع التنظيمي بوزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان والمتمثل في تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم، ودورها في الكشف للمسؤولين بوزارة

التربية والتعليم في سلطنة عمان عن مظاهر الهدر التي يعاني منها قطاع التعليم بما يساعد في تعديل

السياسات الحالية، وتحسين الوضع التنظيمي.

(ب) الأهمية المنهجية: تعد الدراسة هذه حسب علم الباحث أول دراسة تجرى لتخفيف الهدر ولتطبيق

أسلوب كايزن وفق المدخل الياباني على الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان ويمكن أن تمثل الدراسة إضافة حقيقية للمكتبات، ومرجعاً للباحثين في المستقبل.

(ج) الأهمية التطبيقية: إمكانية استفادة المسؤولين بوزارة التربية والتعليم والمؤسسات الأخرى، مما قد تسفر عنه هذه الدراسة من نتائج، ومن التصور المقترح والإستراتيجيات والحلول لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

١,٨ فرضيات الدراسة

اعتمد الباحث في صياغة فرضيات الدراسة على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري لها، ومشكلة الدراسة، وبناء على ذلك تم التوصل إلى:

الفرضية الأولى: يوجد هدر بمستوى مرتفع في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الثانية: توجد علاقة كبيرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى الهدر والمتغيرات الديمغرافية (النوع، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدائرة) في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

١,٩ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية والمجالية: تتناول هذه الدراسة حول بناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية: وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أنموذجاً وذلك خلال دراسة مجالات الهدر الثلاثة وهي: المودا - الموري - المورا.

الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق الدراسة على مديري ونواب ورؤساء أقسام دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بجميع المحافظات التعليمية (مسقط، وشمال الباطنة، وجنوب الباطنة، والداخلية، وجنوب الشرقية، وشمال الشرقية، والبريمي، والظاهرة، وظفار، ومسندم)، وديوان عام الوزارة التابعين لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الحدود الزمنية: يجري تطبيق الدراسة بإذن الله في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠).

١,٢٠ مصطلحات الدراسة

- الهدر: هو الفاقد الذي يظهر في ثلاثة أنواع وهي (السلمي، ٢٠١٧، ص. ٣٤):

١. مودا (Muda): أي هدر يمكن أن يحدث في الوقت أو المال (زيادة الإنتاج مع قلة الطلب-الوقت الضائع في الانتظار-النقل والمنولة-قوائم الجرد وزيادة المخزون-العمليات-تحركات عديمة الفائدة-العيوب المصنعية).

٢. مورا (Mura): عدم التناغم (التضارب)، ويحدث هذا التضارب في مجال العمل كثيراً في الأعمال أو النماذج أو الصلاحيات.

٣. موري (Muri): زيادة الإجهاد البدني على العمال والموظفين، ووجودهم في بيئة عمل غير مريحة.

- الفاقد: هو "أي عمل أو نشاط لا يضيف قيمة، وأي نشاط يتكون من حاصل جمع عمل وفاقد وكذلك نفقات أي نشاط تتكون من تكلفة حقيقة للنشاط وهدر أو فاقد". (البلشي، ٢٠١٦، ص ٢٣٠)

- أسلوب كايزن (Kaizen): هو "عملية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة

بشكل جيد وبتأن، ومنتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر، وأنها عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة، بل على دفعات، وتركز على العنصر البشري أكثر من العصر المادي والتكنولوجي، إذ تكون التكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة وبسيطة". (عقيلي، ٢٠٠١، ص. ١٣٤).

- **التنظيم:** هو "ذلك الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسئوليات وإقامة علاقات سليمة بين الأفراد بما يكفل في النهاية تحقيق أعلى قدر من الفاعلية في تحقيق الأهداف". (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ٧٤)

- **المنظمة:** تعرف "المنظمة بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف مشتركة". (دودين، ٢٠١٢، ص ١٩)

- **التغيير التنظيمي:** يعرف "على أنه تغيير واسع أو جذري أو عملية تحول رئيسية تطال واحد أو أكثر من الأركان الرئيسية للمنظمة". (فياض وقداة وعليان، ٢٠١٠، ص ٢٦٥)

- **التطوير التنظيمي:** هو "عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام أساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم فعلاً، من أجل تحسينه ورفع كفاءته". (خيري، ٢٠١٣، ص ٢٧٧)

- **الإدارة:** هي "تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عن طريق تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد التنظيمية المختلفة الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية". (محمد، ٢٠١٤).

- **الموارد البشرية:** العنصر البشري ككل سواء داخل قوة العمل أو خارجها ويشير هذا المصطلح في المجال الاقتصادي إلى عنصر العمل في الإنتاج والخدمات ويعتبر هذا العنصر أهم عناصر الإنتاج وهو كل الطاقات والإمكانات البشرية المتاحة والممكنة كمفهوم وليس كرقم محدد على مستوى المنظمة (مصطفى، ٢٠١٣).

- إدارة الموارد البشرية: هي "التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بهم إلى أقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعاضده تحقق للمنظمة أهدافها". (الكرخي، ٢٠١٤).

- تنمية الموارد البشرية: 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).