

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

#### ٥,١ تمهيد

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث في ضوء أهداف ومتغيرات الدراسة، مع تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات ووضع تصور مقترح لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء أسلوب كايزن.

#### ٥,٢ مناقشة النتائج

بينت نتائج الدراسة أن واقع الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة لمحاو الدراسة ككل، حيث حصلت جميع مجالات الدراسة على درجة التقدير المتوسط. وتشير هذه النتيجة إلى وجود هدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والى ضرورة العمل على تخفيف هذا الهدر واتباع أسلوب كايزن بما يحقق التطوير والتحسين ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي المؤسسي في الوزارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العربي (٢٠٠٩)، ودراسة الجهوري (٢٠١٧)، ودراسة المقبالي (٢٠١٧)، التي ظهرت جميع مجالاتها بدرجة متوسطة. ومع دراسة البلشي (٢٠١٦)، ودراسة الحربي (٢٠١٧)، ودراسة (Pujol, ٢٠١٠) التي

توصلت الى ضرورة تقليل الهدر وتطبيق منهج كايزن في المؤسسات الخدمية يساعد في تحسين

اختيار الموارد البشرية ويفيد في تحديد العوامل المساعدة المختلفة للتطوير والتحسين.

فعلى مستوى مجال هدر الوقت والمال أستنتج الباحث، أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لا

تولي اهتماما كبيرا بمبدأ المحاسبة المتمثل في المحاسبية الفعلية من الإدارة العليا في حالة الفشل في تنفيذ

المشاريع ، ولا لتسرب الكفاءات والكوادر البشرية المدربة من الوزارة، إضافة الى أن الوزارة لا تستفيد من

إمكانيات وقدرات وخبرات ومهارات المبدعين لديها والذين قد أنفقت الوزارة على إعدادهم وتدريبهم

الكثير، الأمر الذي يعد هدراً كبيراً في الاستفادة من الموارد البشرية لديها ويعيق تحقيق التطوير والتحسين

بها .وتتنفق هذه مع دراسة البلشي(٢٠١٦)، ودراسة الحري(٢٠١٧)، ودراسة علي (٢٠١٥)، التي

توصلت الى ضرورة تقليل الهدر وتطبيق إستراتيجية كايزن للتطوير والتحسين في التعليم وتبني سياسة المحاسبة

الفعلية.

أما على مستوى مجال هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات أستنتج الباحث نتيجة وجود

تداخل في الصلاحيات والمهام بين الدوائر والاقسام بالوزارة، وأن مستوى الهدر في هذا المجال يؤثر في نجاح

الوحدات في القيام بمهامها واختصاصات على أكمل وجه، ويعيق التطوير والتحسين وأن على الوزارة اتخاذ

الإجراءات المناسبة للحد من هذا التضارب في الصلاحيات. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه

دراسة بكر (٢٠١٦)، ودراسة علي (٢٠١٥)، ودراسة بوسالم وشهد (٢٠١٧) التي أكدت على أن

هناك انخفاض كبير في النتائج المترتبة والمتعلقة بمستوى الأداء التنظيمي من حيث نشر روح التعاون، والعمل

بروح الفريق وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء وبناء وتوظيف الأدلة والوسائل المعينة على تحسين جوانب

الإدارة، وأهمية أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج والمحرك الرئيسي

لنشاط المؤسسة.

أما فيما يتعلق بمستوى مجال هدر الإجهاد البدني أستنتج الباحث من ذلك، أن معظم أفراد العينة يرون بأن الإجهاد البدني بالوزارة يشكل مستوى هدر متوسط ويعكس هذا مستوى الهدر بوزارة التربية والتعليم في هذا المجال والحاجة الى تخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي بها.

هذا ولم تنطرق أياً من الدراسات السابقة الى عنصر الإجهاد البدني على الرغم من أن هدر الاجهاد البدني يوتر بصورة كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الوضع التنظيمي.

كما أستنتج الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، الامر الذي يدل على أن الذكور والاناث يخضعون إلى نفس ظروف العمل الإداري بغض النظر عن جنسهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجمهوري (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، أستنتج الباحث وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مجموعات مستويات المسمى الوظيفي في مجالات الدراسة ككل في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. تعزى إلى الاختلاف في المهام والاختصاصات الوظيفية لكل فئة، إضافة إلى أن الصلاحيات الإدارية الممنوحة للمدير والمدير المساعد أكبر من صلاحيات رئيس القسم حيث أن مستوى معرفة المدير والمدير المساعد بالقرارات والتوجيهات أكبر، كما أن المدير والمدير المساعد يملك من الصلاحيات ما يجعله قادراً على الاطلاع على العديد من القرارات والادلة المرتبطة بسير العمل، إضافة الى قربهم من الإدارة العليا ومتخذي القرار بالوزارة . واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت الى دراسة العربي (٢٠٠٩) التي أشارت الى أنه لا توجد فروق

ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفية.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أستنتج الباحث وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $\leq 0,05$ )، في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في محور هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات، بينما لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بقية فئات المتغير لبقية الفئات، وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لم يؤثر بصورة جوهرية في درجة تقدير عينة الدراسة على الدراسة ككل، بل أنه أُنحصر في محور هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات بين فئتي الماجستير والبكالوريوس لصالح فئة الماجستير. الأمر الذي يعزى إلى أن أغلب مساعدي مدراء دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية من حملة الماجستير. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة آل مكي (٢٠١١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع المؤهل العلمي لصالح المؤهلات الأعلى. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إلى دراسة العريبي (٢٠٠٩)، ودراسة الجمهوري (٢٠١٥) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، أستنتج الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $\leq 0,05$ ) بين مجموعات مستويات سنوات الخبرة في مجالات الدراسة ككل في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. ويعني ذلك وجود اتفاق لدى جميع أفراد العينة حول نتيجة كل محور، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية على مستوى دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية تسير بنفس النمط الإداري دون أحداث تطوير أو تحسن ملموس من قبل العاملين بها بغض النظر عن سنوات الخبرة بهذه الدوائر. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخروصية (٢٠١٩)، التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إلى دراسة آل مكي (٢٠١١)، ودراسة



الجمهوري (٢٠١٥) التي أشارت الى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

وهنا خلص الباحث الى أن تحسين وتطوير الوضع التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مرتبط بتخفيف الهدر ، وان عملية التحسين المستمر قائمة على أساس التخلص من الهدر والحد منه ، مع ضرورة اتجاه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى إيجاد الحلول الكفيلة للتخفيف من الهدر بكافة جوانب العملية التربوية ومجالات الإدارة المختلفة، وعليه يمكن القول بأن الدراسة الحالية قد تميزت بالوصول إلى نتائج جديدة ومنفردة، نظرا لحدثة موضوع الدراسة الحالية، وخصوصية وأهمية مجال تنمية وأداره الموارد البشرية سواء كان على مستوى وزارة التربية والتعليم أو باقي الوزارات بالسلطنة. بالإضافة الى ما قدمته هذه الدراسة من نتائج ومقارنات مع غيرها من الدراسات والبحوث السابقة في ذات المجال.

### ٥,٣ التصور المقترح

لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء أسلوب كايزن. في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وميدانية يتم الإجابة على التساؤل البحثي الثالث والذي نصه: "ما التصور المقترح لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء أسلوب كايزن؟" ويمثل التصور المقترح الهدف العام للدراسة الحالية، ويتألف التصور المقترح من العناصر التالية:

### أهداف التصور المقترح:

ويسعى هذا التصور إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، بما يتفق مع توجهات وزارة التربية والتعليم

في تنمية وإدارة الموارد البشرية، وتمثل هذه الأهداف في الآتي:

١- تطبيق أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في التطوير والتحسين التدريجي وتخفيف الهدر في تنمية

أدرة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٢- نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر في المديرات العامة للتربية والتعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة

عمان.

٣- رفع مستوى أداء العاملين في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٤- المساهمة في تطوير الانظمة الادارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٥- وقوف المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على أسس، ومعايير، ومتطلبات التطوير،

والتحسين.

### منطلقات التصور المقترح:

ينبثق التصور المقترح للدراسة الحالية من المنطلقات الأساسية الآتية:

١- نتائج الدراسة الميدانية التي أكدت على أهمية التطوير والتحسين وتخفيف الهدر بوزارة التربية والتعليم.

٢- توجهات وزارة التربية والتعليم للتطوير للوضع التنظيمي وتحقيق جودة في التعليم.

٣- النتائج التي أشارت إليها الدراسات السابقة حول أهمية التطوير، والتحسين لمنظومة، وزارة التربية،

والتعليم.

٤- الاستراتيجية الوطنية للتعليم في عمان ٢٠٤٠، والتي تدعو إلى إجراء تقييم شامل للعملية التعليمية

في سلطنة عمان.

٥- عملية تطوير التعليم في إطار توصيات مؤتمر الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (٢٠٢٠)، الخاصة

بتطوير الموارد البشرية.

## أهمية التصور المقترح:

تكمن أهمية التصور المقترح في أنه:

١- يراعي متطلبات التطوير والتحسين في تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٢- يمثل التصور أداة تطويرية تعالج الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بالوزارة.

٣- يتيح التصور المقترح الفرصة للعاملين في تنمية وإدارة الموارد البشرية لمراجعة خطط التحسين والتطوير لديهم.

٤- يعد أداة فاعلة يمكن الارتكاز عليها في توضيح الاجراءات والخطوات للتطوير والتحسين المستمر في تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

٥- يعد مدخلا عمليا لتطبيق الجودة في تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

٦- يسهم في بناء قاعدة معرفية للتطوير والتحسين بوزارة التربية والتعليم.

## مكونات التصور المقترح:

تتمثل مكونات التصور في عدد من المحاور والمتمثلة في:

أولا: استقطاب والاستفادة من الخبرات التعليمية بالوزارة.

تعتبر الموارد البشرية المتوفرة في الوزارة هي الأداة لعملية التطوير والتحسين نظرا لما تزخر به الوزارة

من كفاءات وخبرات متخصصة في عدد كبير من المجالات فأن استقطابها والحد من تسربها الى خارج الوزارة

يعد من الأسس الهام في نجاح هذه التصور المقترح، الامر الذي يستدعي من الوزارة:

- وضع نظام حوافز للوظائف الادارية بما يساهم في استقطاب الخبرات والقيادات بالوزارة ويساهم في

الحد من تسرب الكفاءات الى خارج الوزارة.

- تنمية روح الفريق بين المؤسسة والموظفين فيها بما يحقق الانتماء الوظيفي.
  - تجنب المحسوبية والتأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص بالنسبة لشغل الوظائف الإدارية والترقي الوظيفي.
  - استيعاب واحتواء أصحاب الكفاءات من الموظفين الذين يجدون في أنفسهم المهارات والكفايات الإدارية التي تؤهلهم لشغل المناصب الادارية والقيادية.
  - انتهاج الوزارة لسياسة الاستقطاب الداخلي في ضوء مدخل الكفاءة.
  - الاستفادة من امكانيات وخبرات العاملين والموظفين بدوائر الوزارة وإعطائهم المساحة المناسبة للإبداع والعمل مع توفير البيئة المناسب للتطوير والعمل الابتكاري.
  - تمكين الموظفين والمدراء ومن في مستواهم للقيام بالأعمال الادارية ومواكبة التطورات الادارية على مستوى الوزارة التي تطرأ تبعا للمستجدات التربوية.
- ثانيا: التنمية المهنية للموارد البشرية والقيادات التعليمية بما يتناسب من خطوات التطوير والتحسين.
- تعد التنمية المهنية والتدريب من الركائز المهمة المرتبطة ارتباط مباشر بعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات حيث إنه من خلالها يتم تهيئة الموارد البشرية لاستقبال عمليات التغيير والتطوير والتي لن تتم الا إذا تحققت العناصر التالية في عملية التنمية المهنية والمتمثلة في:
- نقل وتبادل السلطة والخبرات بين الادريين بما يساهم في التطوير والتنمية المهنية للموظفين.
  - تنمية الفكر الاداري والقيادي للموظفين من خلال تحفيز الكفاءات والمهارات الخاصة بهم للقدرة على شغل الوظائف القيادية والادارية.
  - الاستعانة بالقيادات الإدارية المتميزة من داخل وخارج الوزارة للاستفادة منها في تبادل الخبرات والتنمية المهنية.



- الربط بين نتائج التدريب والترقي الوظيفي بما يساهم في ايجاد قيادات مدربة لتولى المناصب الادارية والقيادية.

- التركيز على البرامج النوعية للقيادات مع التركيز على الجانب التطبيقي في عملية التدريب وقياس أثر التدريب على المدراء ومدى نجاحهم في تطبيق مهارات ومعلومات التدريب في تطوير دوائرهم وتحسين نمط سير العمل لديهم.

### ثالثاً: نظام المساءلة والمحاسبية.

تعد المساءلة والمحاسب من أساسيات نجاح أي عملية للتطوير والتحسين وفي هذا التصور المقترح تعتبر المساءلة متطلب أساسي للتطبيق بما يساعد في تحسين درجة الشفافية، وتحسين القرارات ومما يترتب عليه معلومات واضحة لمواقع الخطأ والتقصير وأماكن الخلل في الدائرة أو الوزارة، ويتمثل تطبيق هذا النظام في:

- شفافية تقديم المعلومات، عن طريق عرضها وإصدارها وتقديمها في الموقع الالكتروني للوزارة وللمختصين أو المسؤولين بالوزارة وعدم حصرها على القطاع المختص فقط واطاحتها لجميع المسؤولين من مستوى مدير دائرة فأعلى، مع ضرورة تحديد البيانات الأكثر أهمية وتأثير عن سير العمل والأسباب والمعالجات التي تمت من اجل علاج الخلل.

- تخصيص قسم أو جهة كقناة اتصال ضمن الوزارة تعنى بتقديم المعلومة بدقة والتقارير الى الوزارة والجمهور في الوقت الملائمة، وتحليلها عرضها وقراءتها وتقديمها للمسؤول الأعلى مع اقتراح العلاج أو خطوات التحسين.

- تطبيق مبدأ التقييم المبني على الوضوح الموثوق، لضمان الأمانة والصدق في التقارير المالية والإدارية. والمحاسبة التي تصدر من الجهات المعنية بالوزارة على نتائج عمليات المراجعة والرقابة والتقييم.

- تطبيق مبدأ المساءلة في الإدارة التشغيلية في حالة الفشل في تنفيذ المشاريع والبرامج أيا كان المستوى الوظيفي للقائم على هذه الإدارة وفقاً للأسس المحاسبية وبأكثر من أسلوب، والعمل على متابعة أداء المديرين، والدوائر، والتزامها بالإجراءات، والخطط.
- إيجاد نظام مؤشرات لمتابعة أداء الموظفين والدوائر خاص بالجانب الإداري مع سن قانون يسمح بحرية تداول المعلومات وسهول الوصول إليها للمؤسسات الرقابية وفق أنظمة الكتروني غير متحكم بها من الدوائر أو الوزارة والمعنية بالسياسات التربوي.
- التقييم المستمر لأداء مديري الدوائر بحيث يكون شاملاً لكافة المجالات والأنشطة الإدارية التي يقومون بها، مع إجراء التقييم اللازم والاني وفقاً لنتائج التقييم، ونتائج هذا التقييم تكون هي المعيار أو المحك لاستمرار المدير في الإدارة أو الترقية لوظيفة أعلى.
- استخدام نظام متابعة أداء قائم على تقديرات الرئيس والمرؤوسين في ترقية أو تكليف المدراء بالوظائف العليا.

#### متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

تعتبر مرحلة تنفيذ التصور من المراحل المؤثرة في تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن عملية وضع التصور المقترح موضع التنفيذ لها مجموعة من المتطلبات التي من خلالها يمكن أن يتحقق تطبيق أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في التطوير والتحسين التدريجي وتخفيف الهدر في تنمية وأدرة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وفيما يلي عرضاً لذلك:

#### ١- التهيئة:

إن التهيئة ومتطلباتها المختلفة من الأمور المهمة قبل وأثناء عمليات التطوير والتحسين لتخفيف الهدر حيث إنه يجب تهيئة جميع العاملين للتعامل مع النظام والتغيير الجديد وذلك من خلال:

- إقامة اللقاءات التعريفية لجميع الفئات للتعريف والتوعية بعمليات التطوير والتحسين المقرر تطبيقها والتعريف بأهدافها وآلية تطبيقها في تنمية وإدارة الموارد البشرية.

- تزويد العاملين بالوزارة بالنشرات والأدلة الخاصة بعمليات التطوير والتحسين.

- مناقشة الوضع الحالي لتنمية وإدارة الموارد البشرية والوقوف على الملاحظات والتقارير المرتبطة بعمليات الإدارة بالمديريات والوزارة.

- تحديد العمليات والأقسام والوحدات التي سيتطبق عليها التطوير والتحسين حسب الأولويات والتوجهات بالوزارة.

## ٢- الإنشاء:

الإنشاء أحد العناصر الرئيسية من متطلبات التصور المقترح والمتمثلة في إنشاء وحدة أو قسم بدوائر الموارد البشرية أو مركزي بالوزارة ذات طابع خاص معي بعمليات التطوير والتحسين وتحقيق التفاعل الإيجابي مع جميع الأقسام ومتابعة تنفيذ جميع عمليات التطوير والتحسين.

## ٣- التشريعات واللوائح:

يتطلب نجاح التصور المقترح مجموعة من التعديلات في التشريعات واللوائح المنظمة لسير العمل بما يتناسب مع أهداف التطوير والتحسين ويزيد من كفاءة عمليات تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

## ٤- التدريب:

يعتبر عنصر التدريب من العناصر المهمة عند القيام بعمليات التطوير والتحسين، ونستطيع أن نحدد الفئات التي يشملها التدريب بالدرجة الأولى: المديرين، والاداريين، جميع العاملين في مجال الإدارة.

على أن يتضمن التدريب:

- تقديم برامج نوعية متخصصة في مجال التطوير والتحسين المؤسسي مع التركيز على الاستفادة من المختصين والخبراء في هذا المجال.

- اتباع اساليب حديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وفقا للأهداف والعمليات والمراحل للعاملين بالمديريات والوزارة.

- وضع رؤية واضحة للتدريب لدوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في ضوء عمليات واهداف التطوير والتحسين.

#### ٥- التطبيق:

يتم التطبيق وفق الخطة الموضوعية وبإشراف لجان متخصصة مع توفير الموارد البشرية والمادية لكافة المعنيين بالتطبيق، مع المتابعة والإشراف ومتطلبات التطبيق تتمثل في:

أ- المتطلبات الادارية ويمكن تلخيصها في:

- دعم الادارة العليا بالوزارة والمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية لتطبيق مبدأ تخفيف الهدر والتطوير والتحسين المستمر.

- تكوين فرق عمل لتطبيق التطوير والتحسين في المديريات والوزارة.

- تنفيذ برامج تدريبية للقيادات والادارة الوسطى في مجال التطوير والتحسين.

- توفير نظام حوافز قائم على اساس الانجاز والتطوير والتحسين وتحقيق الاهداف.

ب- المتطلبات المالية وتتلخص في:

- توفير الدعم المالي اللازم لعمليات التطوير والتحسين بالمديريات.

- اعتماد موازنات مقننه حسب أسس محددة للتدريب على عمليات التطوير والتحسين.



ج- المتطلبات الفنية وتمثل في:

- توفير قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة حول التطوير والتحسين المستمر بالوزارة.
- ايجاد نظام آلي يسمح بتبادل المعلومات والخبرات بين الدوائر والمديريات.
- تطوير أساليب المتابعة والتقييم بما يحقق تخفيف الهدر والتطوير والتحسين.

٦- التقييم:

يجب أن تكون عملية التقييم عملية ديناميكية مستمرة تبدأ مع بداية التطوير وتستمر اثناء وبعد التنفيذ والتطبيق وفق معايير دقيقة لتقييم عمليات التطوير والتحسين بناء على الاهداف والعمليات وتمثل في:

- بناء معايير تقييم تتناسب مع الاهداف وعمليات التطوير والتحسين بالوزارة.
- قياس مستوى التحسن في العمليات بناء على الاهداف ومؤشرات الانجاز وفقا للأنظمة القياس والمتابعة المناسبة.

معوقات تنفيذ التصور المقترح وآلية التغلب عليها:

من المتوقع أن يواجه تطبيق التصور المقترح عدد من المعوقات والصعوبات والتي يمكن أن تعيق تنفيذه أو الحد من فعالية والمتمثل في:

- توفير الدعم المالي وتوفير الاجهزة والادوات اللازمة لعمليات التطوير والتحسين، والتي من الممكن توفيرها عن طريق مراجعة أساليب وبنود الانفاق بالوزارة وايقاف الانفاق على المشاريع غير المجدية أو التي تكلف الوزارة مقدار كبير من الانفاق والهدر.

- قلة وجود المختصين في عمليات التطوير والتحسين بالوزارة، الامر الذي يمكن التغلب عليه من

خلال تدريب العناصر والكوادر وفرق العمل المعنية بالتطوير لتكون قادرة على التعامل مع عمليات التطوير والتحسين المقترحة.

- التغيير والتطوير المؤسسي وتخفيف الهدر هي عمليات غير مستحبة لدى بعض المسؤولين، وبالتالي صعوبة اقتناع المسؤولين بأهمية التطوير والتحسين، لذا وجب الحرص على تهيئتهم واعدادهم لتقبل عمليات التطوير والتحسين بالوزارة.

#### ٥,٤ التوصيات

في الختام يوصي الباحث بما يلي:

- ١- تبنى وزارة التربية والتعليم التصور المقترح التي توصلت إليه هذه الدراسة لتطوير الوضع التنظيمي وتخفيف الهدر.
- ٢- تبنى وزارة التربية والتعليم أسلوب كايزن للتحسين المستمر والقائم على التحسين التدريجي بما يحقق أهداف الوزارة وخططها الخمسية.
- ٣- توفير الدعم اللازم للتحسين المستمر بالمديرات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات.
- ٤- إيجاد الحلول الكفيلة للتخفيف من الهدر بكافة جوانب العملية التربوية ومجالات الإدارة المختلفة بالوزارة.
- ٥- تطبيق مبدأ المحاسبة الفعلية لإخفاقات الدوائر والفشل في تنفيذ المشاريع التربوية.
- ٦- مراجعة وتقييم المشاريع القائمة بالوزارة والوقوف على مدى نجاحها ومستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف بها.
- ٧- تعزيز جوانب الانتماء الوظيفي للحد من تسرب الكفاءات والكوادر البشرية المدربة من الوزارة.

٨- زيادة الاهتمام باستثمار الموارد البشرية المتوفرة بالوزارة والاستفادة من امكانياتهم وخبراتهم في مجال

التطوير والتحسين المستمر بها.

٩- تطوير مسار العمل الإداري من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الحديثة والتي تتناسب مع رؤية،

وفلسفة، وزارة التربية، والتعليم.

١٠- تنفيذ برامج تدريبية نوعية في مجال التطوير والتحسين للمدراء ومن في مستواهم.

١١- إيجاد نظام حوافز للإدارة يرتبط بمستوى النجاح وما يحقق من اهداف بالدوائر.

#### ٥,٥ الدراسات والبحوث المقترحة

يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات حول الهدر وتطوير النظم الادارية بوزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان، اضافة الى الدراسات التالية:

- دراسة تحليله لواقع التطوير والتحسين في وزارة التربية والتعليم في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

- استراتيجية مقترحة للتطوير والتحسين في وزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات تحقيق رؤية عمان

.٢٠٤٠/٢٠٢٠.

- اتجاهات القيادات التربوية نحو التطوير والتحسين المستمر في وزارة التربية والتعليم.

- التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التطوير والتحسين المستمر بالمديريات العامة للتربية والتعليم.