

بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد  
البشرية بوزارة التربية والتعليم العمانية

إسماعيل بن علي بن محمد الرئيسي

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية  
بوزارة التربية والتعليم العمانية

إسماعيل بن علي بن محمد الرئيسي

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات التربوية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - كلية دراسات اللغات الرئيسة

نيلاي

مارس ٢٠٢٢

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقر وأعترف بأن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، إلا المقتبسات والمقتطفات فإنني أشرت إلى مصدرها الأصلي في قائمة المصادر والمراجع.

التوقيع: 

التاريخ: ٦ مارس ٢٠٢٢ م

الاسم: إسماعيل بن علي بن محمد الرئيسي

الرقم الجامعي: ٤١٦٠١٧٩

العنوان: سلطنة عمان، ولاية وادي المعاول

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## الشكر والتقدير

الحمد لله على النعمة التي لا تحصى وعلى توفيقه في مشورنا هذا والصلاة والسلام على سيدنا محمداً (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه أجمعين. مع جزيل شكري وامتناني للبروفسور روسني على دعمه ومساعداته ومساهماته المتواصلة في الإشراف على إعداد هذه الرسالة وللدكتور أزلان بن سيف على دعمه المستمر. وشكراً للممتحنين والأساتذة الأجلاء أعضاء هيئة التدريس في كلية دراسات اللغات الرئيسة وكل العاملين فيها والشكر موصول لعميد مركز الدراسات العليا بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية على إرشادهم ومساعدتهم. والشكر لكل من قدم لي المساعدة والعون في إتمام هذه الدراسة وللطبة والزملاء الذين شاركوني مشوار الدراسة في هذه الجامعة العريقة.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk merangka kaedah bagi mengurangkan pembaziran berdasarkan kaedah Kaizen untuk pembangunan dan pengurusan sumber manusia di Kementerian Pendidikan Oman. Ia bertujuan untuk mengenal pasti tahap pembaziran dalam sektor pendidikan di Jabatan Pembangunan dan Pengurusan Sumber Manusia di Kementerian Pendidikan Oman dari perspektif sampel kajian. Kajian ini juga ingin mengenal pasti perbezaan tahap pembaziran dalam sektor pendidikan di jabatan-jabatan ini berdasarkan pemboleh ubah (jantina, tajuk pekerjaan, kelayakan akademik, tempoh berkhidmat dan lokasi daerah). Kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk melihat manifestasi dan tahap pembaziran serta pendekatan untuk mengurangkan pembaziran berdasarkan kaedah Kaizen untuk pembangunan dan pengurusan sumber manusia di Kementerian Pendidikan Oman. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan dua instrumen: Soal selidik yang direkabentuk oleh penyelidik terdiri daripada 30 item yang merangkumi tiga bidang pembaziran: Muda - Mura - Muri. Untuk mengenal pasti tahap pembaziran serta perspektif sampel kajian mengenai impak pembaziran dalam organisasi, seramai (123) sampel daripada komuniti kajian dipilih. Pengkaji juga membina instrumen temuduga yang sesuai untuk mengumpulkan maklumat tentang pendapat dan cadangan sampel kajian untuk membina kerangka kaedah yang dicadangkan. Kajian ini memperoleh beberapa dapatan, antara yang terpenting ialah terdapat pembaziran di Jabatan Pembangunan dan Pengurusan Sumber Manusia di Kementerian Pendidikan Oman iaitu semua hasil dapatan menunjukkan min purata pada tahap sederhana. Ini memandangkan adanya pertindihan kuasa dan tugas antara jabatan dan bahagian di kementerian tersebut. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan tahap jawatan pekerjaan dalam semua bidang kajian dan tidak adanya perbezaan yang signifikan ( $\alpha \leq 0,05$ ) terhadap pembaziran disebabkan oleh pemboleh ubah jantina dalam rangka kajian secara menyeluruh. Kesimpulannya, kajian ini menyarankan satu kaedah untuk mengurangkan pembaziran berdasarkan kaedah Kaizen bagi pembangunan dan pengurusan sumber manusia di Kementerian Pendidikan Oman, yang meliputi beberapa keperluan dan komponen penting.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العمانية، والتعرف على مظاهر ومستوى الهدر في قطاع التعليم بدوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على الفروق في مستوى الهدر في قطاع التعليم بهذه الدوائر بناء على متغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدائرة). ولقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على مظاهر ومستوى الهدر وأسلوب السيناريو لبناء تصور في تخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العمانية. ولقد وظفت هذه الدراسة المنهج الكمي والكيفي معاً؛ وذلك باستخدام أداتين: الاستبانة حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ٣٠ فقرة في ثلاث مجالات للهدر، وهي: المودا - الموري - المورا. وللتعرف على مستوى أثر تقليل الهدر في الوضع التنظيمي، تم اختيار عينة الدراسة عددها (١٢٣) فرداً من مجتمع الدراسة، كما قام الباحث ببناء أداة مقابلة لجمع المعلومات الكيفية لآراء ومقترحاتهم لبناء التصور المقترح. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود هدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم العمانية، حيث حصلت جميع مجالات الدراسة على درجة التقدير المتوسط. إضافة إلى وجود تداخل في الصلاحيات والمهام بين الدوائر والأقسام بالوزارة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات مستويات المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مستوى الهدر تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في محاور الدراسة ككل. وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العمانية متضمناً عدداً من المتطلبات والمكونات المهمة.

## ABSTRACT

This study aims to develop a method to reduce waste based on the *Kaizen* method for the development and management of human resources in the Omani Ministry of Education. It aims to identify the manifestations and level of waste in the education sector in the Departments of Human Resources Development and Management in the Ministry of Education in Oman from the point of view of the study sample. It also aims to identify the differences in the level of waste in the education sector in these departments based on the variables (gender, job position, academic qualification, years of experience and district's location). This study used the descriptive approach to find out the level of waste to reduce waste based on the Kaizen method for the development and management of human resources in the Omani Ministry of Education. This study used the quantitative and qualitative methodology using two tools: the questionnaire, where the researcher developed a questionnaire consisting of 30 items in three areas of waste: *Muda - Mura - Muri*. In order to identify the level of waste and improve the organizational situation, a sample of (123) individuals from the study community were selected. The researcher also set an interview instrument to collect information from the opinions and suggestions of the sample to build the proposed scenario. The study concluded important results, such as there is wastage results in the Departments of Human Resources Development and Management in the Ministry of Education which overall shows the average grade. This is in view of the presence overlapping powers and tasks between the departments and sections in the ministry. The results also show that there were significant differences between the groups of job position levels in all fields of the study, in addition to the absence of significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the level of waste due to the gender variable in the overall results of this study. The study concluded with the development of a method to reduce waste based on the Kaizen for the development and management of human resources in the Omani Ministry of Education, including several requirements and components.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	الإقرار
ج	الشكر والتقدير
د	ABSTRAK
هـ	الملخص
و	ABSTRACT
ز	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الرسوم البيانية
م	قائمة الملاحق
	<b>الفصل الأول: المقدمة</b>
١	١،١ تمهيد
٢	١،٢ خلفية الدراسة
٢	١،٣ أسباب اختيار موضوع الدراسة
٣	١،٤ مشكلة الدراسة
٤	١،٥ أهداف الدراسة
٥	١،٦ أسئلة الدراسة
٥	١،٧ أهمية الدراسة
٦	١،٨ فرضيات الدراسة
٦	١،٩ حدود الدراسة
٧	١،١٠ مصطلحات الدراسة
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
١٠	٢،١ مقدمة الفصل
١٠	٢،٢ الإطار النظري للدراسة
١٠	٢،٢،١ الوضع التنظيمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية



٢٥	٢,٢,٢ التطوير والتحسين وفق أسلوب كايزن والتجربة اليابانية في إدارة المنظمة
٦٥	٢,٢,٣ الهدر وتخفيف الفاقد
٧٧	٢,٢,٤ التعليم في سلطنة عمان
١٢٦	٢,٣ الدراسات السابقة
١٢٦	٢,٣,١ الدراسات العربية
١٣٤	٢,٣,٢ الدراسات الأجنبية
١٤٠	٢,٣,٣ التعقيب على الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١٤٠	٣,١ مقدمة الفصل
١٤٠	٣,٢ منهج الدراسة
١٤١	٣,٣ مجتمع الدراسة
١٤١	٣,٤ عينة الدراسة
١٤٣	٣,٥ أداة الدراسة
١٤٣	٣,٥,١ الاستبانة
١٤٥	٣,٥,٢ المقابلة
١٤٦	٣,٦ متغيرات الدراسة
١٤٦	٣,٧ المعالجة الاحصائية
١٤٧	٣,٨ خطوات الدراسة

### الفصل الرابع: نتائج التحليل

١٤٩	٤,١ مقدمة الفصل
١٤٩	٤,٢ عرض وتحليل نتائج الدراسة
١٥٠	٤,٣ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
١٥٧	٤,٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
١٦٧	٤,٥ اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

١٦٩	٥,١ تمهيد
١٦٩	٥,٢ مناقشة النتائج
١٧٣	٥,٣ التصور المقترح
١٨٢	٥,٤ التوصيات
١٨٣	٥,٥ الدراسات والبحوث المقترحة
١٨٤	المصادر والمراجع
١٩٢	الملاحق

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٣٢	الجدول ٢,١: المدخل الياباني والمدخل الأمريكي للتحسين المستمر
١٤١	الجدول ٣,١: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة والدائرة
١٤٢	الجدول ٣,٢: تحديد حجم العينة للسكان محدودة، (Krejcie & Moga ١٩٧٠)
١٤٣	الجدول ٣,٣: توزيع أفراد عينة الدراسة
١٤٥	الجدول ٣,٤: نتائج معامل ألفا كرومباخ لمحاور أداة الدراسة
١٥٠	الجدول ٤,١: معيار الحكم لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات مجالات أداة الدراسة
١٥١	الجدول ٤,٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط
١٥٢	الجدول ٤,٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول هدر الوقت والمال
١٥٤	الجدول ٤,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات
١٥٤	الجدول ٤,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول هدر الإجهاد البدني
١٥٦	الجدول ٤,٦: نتائج اختبار "ت" في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي
١٥٨	الجدول ٤,٧: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي
١٦٠	الجدول ٤,٨: نتائج اختبار أقل فرق معنوي (I.S.D) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستويات المسمى الوظيفي في محور هدر الوقت والمجال، ومحاور أداة الدراسة ككل
١٦٢	الجدول ٤,٩: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعًا لمتغير المؤهل التعليمي
١٦٣	

- الجدول ٤,١٠ : نتائج اختبار أقل فرق معنوي (I.S.D) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستويات المؤهل التعليمي في محور هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات
- ١٦٥
- الجدول ٤,١١ : نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
- ١٦٦
- الجدول ٤,١٢ : نتائج اختبار (One-Sample Test) للفرضية الأولى
- ١٦٧

## قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	الرسم البياني
٥٥	الرسم البياني ٢,١: خطوات كايزن لتحسين الوضع التنظيمي
٥٦	الرسم البياني ٢,٢: دورة ديمينج للتحسن المستمر
٥٨	الرسم البياني ٢,٣: (٥S) التاءات الخمس
١٠٣	الرسم البياني ٢,٤: هيكل وزارة التربية والتعليم
١٠٧	الرسم البياني ٢,٥: هيكل المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية
١٥٨	الرسم البياني ٤,١: نسبة العينة حسب متغير النوع الاجتماعي
١٦١	الرسم البياني ٤,٢: نسبة العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
١٦٤	الرسم البياني ٤,٣: نسبة العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
١٩٢	الملحق أ: الاستبانة في صورتها الأولية
١٩٥	الملحق ب: قائمة أسماء المحكمين
١٩٦	الملحق ج: الاستبانة في صورتها النهائية
٢٠٣	ملحق د: بطاقة المقابلة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA