

الفصل الرابع

نتائج التحليل

٤,١ مقدمة الفصل

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات إحصائياً، وتمثل هذه النتائج وجهات نظر أفراد الدراسة وفقاً لأبعاد تضمنتها أداة الدراسة، وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده. وقد تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذه الفصل.

٤,٢ عرض وتحليل نتائج الدراسة

معيار الحكم على النتائج:

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، مستخدماً إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداة ودرجة الموافقة عليها، معتمداً في تقسيمها على أساس مقياس ليكرت الخماسي في ضوء معيار الحكم الذي سيتم التعامل معه في تفسير النتائج والموضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,١: معيار الحكم لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات مجالات أداة الدراسة

حجم الهدر	المتوسط الحسابي
منخفض	٢.٣٣ - ١
متوسط	٣.٦٦ - ٢.٣٤
كبير	٥ - ٣.٦٧

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإجابة، اعتمدت الدراسة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل محور، وقد حددت الدراسة حجم الهدر حسب الحكم المعتمد.

٤,٣ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

وللإجابة على السؤال الأول الذي نصه: "ما مظاهر ومستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، على مستوى محاور الدراسة الثلاثة، ولالأداء ككل، والجدول (٤,٢):
يوضح ذلك.

الجدول ٤,٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر أَدَاة الدراسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم الهدر
هدر الوقت والمال	٣,٦٢	٠,٧٠	متوسط
هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات	٣,٥١	٠,٧٤	متوسط
هدر الإجهاد البدني	٣,٢٤	٠,٧٧	متوسط
المحاور ككل	٣,٤٦	٠,٦٥	متوسط

بين الجدول (٤,٢) أن واقع الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاء متوسطاً بشكل عام وبمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وحصلت جميع محاور الدراسة على التقدير المتوسط. ويتضح أن محور هدر الوقت والمال جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٧٠)، تلاه محور هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات بمتوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (٠,٧٤)، في حين حصل محور هدر الإجهاد البدني في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٧).

ويستنتج الباحث أن حصول الأداة ككل ومجالاتها على درجة متوسطة يشير إلى وجود هدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وإلى ضرورة العمل على تخفيف هذا الهدر بما يحقق التطوير والتحسين ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي المؤسسي في الوزارة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العربي (٢٠٠٩)، ودراسة الجمهوري (٢٠١٧)، ودراسة القبالي (٢٠١٧)، التي ظهرت جميع مجالاتها بدرجة متوسطة. ومع دراسة البلشي (٢٠١٦)، ودراسة الحربي (٢٠١٧)، ودراسة (Pujol, ٢٠١٠) التي توصلت إلى ضرورة تقليل الهدر وتطبيق منهج كايزن في المؤسسات الخدمية يساعد في

تحسين اختيار الموارد البشرية وبيفيد في تحديد العوامل المساعدة المختلفة للتطوير والتحسين.

وللمزيد من التوضيح على مستوى عبارات كل محور فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لكل محور كما يأتي:

المحور الأول: هدر الوقت والمال (مودا Muda):

الجدول ٤,٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة

حول هدر الوقت والمال

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم المدر
١	المحاسبية الفعلية من الإدارة العليا في حالة الفشل في تنفيذ المشاريع.	٣,٧٩	١,٠٤	كبير
٢	الوقت الضائع في الانتظار لإنجاز المهمات والمعاملات.	٣,٥٤	١,٠٣	متوسط
٣	سوء التخطيط في عمليات نقل الموظفين والمواد والأجهزة.	٣,٤٢	١,٠٢	متوسط
٤	زيادة المخزون غير المستغل فوق حاجة المؤسسة.	٣,٣٥	١,١٨	متوسط
٥	تعدد الإجراءات للعملية والمعاملة الواحدة.	٣,٦٥	١,١٥	متوسط
٦	تحركات عديمة الفائدة كالزيارات غير المخطط لها.	٣,٥٧	١,١٧	متوسط
٧	تدني جودة الصنع وعيوب الأجهزة والمعدات.	٣,١٦	١,٠٧	متوسط
٨	الانفاق على إعداد الكوادر البشرية التي على سن التقاعد أو التي في صدد الانتقال من الوزارة.	٣,٦٩	١,١٣	كبير
٩	تسرب الكفاءات إلى خارج نطاق الوزارة.	٣,٩٢	١,٢٤	كبير
١٠	الاستفادة من قدرات ومهارات المبدعين في الأنشطة المختلفة.	٤,١٣	٠,٨١	كبير
	المحور ككل	٣,٦٢	٠,٧٠	متوسط

يتبين من الجدول (٤,٣) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة

حول مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في محور هدر الوقت والمال تراوحت بين (٣,١٦ - ٤,١٣)، وقد جاءت العبارة " الاستفادة من قدرات ومهارات المبدعين في الأنشطة المختلفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٣) وبانحراف معياري (٠,٨١) بحجم هدر كبير، تلتها العبارات " تسرب الكفاءات إلى خارج نطاق الوزارة" ، " المحاسبية الفعلية من الإدارة العليا في حالة الفشل في تنفيذ المشاريع" ، "الانفاق على إعداد الكوادر البشرية التي على سن التقاعد أو التي في صدد الانتقال من الوزارة" بحجم هدر كبير على التوالي. في حين جاءت بقية الفقرات بحجم هدر متوسط وحصلت العبارتين: "زيادة المخزون غير المستغل فوق حاجة المؤسسة"، " تديني جودة الصنع وعيوب الأجهزة والمعدات" على أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور.

ونلاحظ أن فقرات المجال حصلت على متوسطات كبيرة أو متوسطة على نحو يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يرون بأنه يوجد هدر في مستوى الوقت والمال، وهذا ما عبرت عنه القيم الإحصائية في معظم فقرات هذا المجال.

ويستنتج الباحث من ذلك، أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لا تولي اهتماماً كبيراً بمبدأ المحاسبة المتمثل في المحاسبية الفعلية من الإدارة العليا في حالة الفشل في تنفيذ المشاريع، ولا لتسرب الكفاءات والكوادر البشرية المدربة من الوزارة إضافة إلى 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.

لذلك جاءت هذه الدراسة متفقة مع ما توصلت إليه دراسة السلمي (٢٠١٧)، ودراسة المقبالي (٢٠١٧)، ودراسة على (٢٠١٥) التي أكدت على أن سياسات إدارة الموارد البشرية جاءت في جميع مجالات الدراسة متوسطة ولا تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارة وأن المعوقات التي تحد تطوير

أداء القيادات التربوية على درجة كبيرة أولها المعوقات المادية ثم البشرية وأن على الإدارة تبني سياسة المحاسبة وتحسين وتطوير الأداء.

المحور الثاني: هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات (مورا Mura):

الجدول ٤,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة

حول هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العدر
١	التشابه في أداء المهام بين الوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة الواحدة.	٣,٧٦	١,٠٤	كبير
٢	التضارب في المسؤوليات والاختصاصات بين وحدات التخطيط ووحدات التنفيذ.	٣,٦٧	١,٠٨	كبير
٣	تعطيل تنفيذ بعض المهام الواردة في الأدلة التنظيمية.	٣,٢٨	٠,٩٧	متوسط
٤	إسناد مهام للوحدة الإدارية لم ترد في الأدلة التنظيمية.	٣,١٩	١,٠٨	متوسط
٥	عدم وضوح بطاقات الوصف الوظيفية وعموميتها.	٣,٢٥	١,١٢	متوسط
٦	استحداث مشاريع تطويرية دون أن يصاحبها تحديث للوائح الإدارية والمهام.	٣,٧٨	١,٠٣	كبير
٧	تكرار الجهود والمهام ذاتها وأدائها بطريقة مختلفة كل مرة ضمن المؤسسة.	٣,٧٦	١,٠٠	كبير
٨	الاعتماد على التوجيهات الشفهية في إسناد المهام.	٢,٩٧	١,١٢	متوسط
٩	القرارات المتضاربة وتغيير السياسات التعليمية بتغير القيادات التعليمية.	٣,٨٤	١,٠٠	كبير
١٠	التوسع في الهياكل التنظيمية واستحداث الوظائف الادارية.	٣,٦٥	١,١٤	متوسط
	المحور ككل	٣,٥١	٠,٧٤	متوسط

يتبين من الجدول (٤,٤) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة

حول مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في محور هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات تراوحت بين (٣,١٩ - ٣,٨٤)، وقد جاءت العبارات: "القرارات المتضاربة وتغيير السياسات التعليمية بتغيير القيادات التعليمية"، "استحداث مشاريع تطويرية دون أن يصاحبها تحديث للوائح الإدارية والمهام"، "تكرار الجهود والمهام ذاتها وأداؤها بطريقة مختلفة كل مرة ضمن المؤسسة"، "التشابه في أداء المهام بين الوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة الواحدة"، "التضارب في المسؤوليات والاختصاصات بين وحدات التخطيط ووحدات التنفيذ" بحجم هدر كبير بمتوسطات حسابية مرتبة تنازلياً من (٣,٨٤) إلى (٣,٦٧)، وهي نتيجة تشير إلى وجود تداخل في الصلاحيات والمهام بين الدوائر والاقسام بالوزارة، وأن مستوى الهدر في هذا المجال مرتفع الامر الذي يؤثر في نجاح الوحدات في القيام بمهامها واختصاصات على أكمل وجه، ويعيق التطوير والتحسين في الوزارة.

وقد جاءت بقية فقرات المحاور بحجم هدر متوسط وحصلت العبارة "الاعتماد على التوجيهات الشفهية في إسناد المهام" على أدنى متوسط حسابي (٢,٩٧). وهي نتيجة تعبر عن أن التوجيهات الشفهية والتعليمات قد تكون سائدة الى حد ما في تنفيذ المهام والمسؤوليات بالوزارة بهدف تسهيل الإجراءات أو لمعالجات الإشكاليات والتحديات الطارئة.

ويستنتج الباحث من ذلك، أن معظم أفراد العينة يرون بأن التضارب في الصلاحيات وعدم التنسيق بين الوحدات بالوزارة يشكل هدر كبير ويعيق التطوير وأن على الوزارة اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من هذا التضارب في الصلاحيات.

واتفقت هذا الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة بكر (٢٠١٦)، ودراسة على (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 (النموذج الياباني) في

خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج والمحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة.

المحور الثالث: هدر الإجهاد البدني (موري Muri):

الجدول ٤,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول

هدر الإجهاد البدني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم الهدر
١	استهلاك الطاقة البدنية بسبب سوء التنظيم في بيئة العمل.	٣,٤١	١,١٢	متوسط
٢	قلة الخبرة في استخدام الآلات وكثرة الأعطال بها.	٣,١٥	١,٠١	متوسط
٣	توزيع مواقع الوحدات الفرعية المرتبطة بوحدة العمل المركزية.	٣,٤٣	١,١٦	متوسط
٤	تكرار عمل متعب مع إمكانية تعديل الوضع.	٣,٤١	١,٠٥	متوسط
٥	الاجهاد الذهني والنفسي الواقع على القيادات التربوية.	٣,٦٩	١,٠١	كبير
٦	تكليف الموظفين بمهام تفوق مستوى قدراتهم وتزيد من الأعباء الإدارية.	٣,٢١	١,١٢	متوسط
٧	النقص في تعيين موارد بشرية في الوحدة الادارية.	٣,١٩	١,٣٠	متوسط
٨	عدم استثمار أفكار الموظفين في معالجة الجهد البدني.	٣,٧١	١,٠١	كبير
٩	قيام الموظفين بأعمال خلال الفترتين الصباحية والمسائية.	٢,٣١	١,٣١	متوسط
١٠	كثرة المهام والأعمال خارج المكاتب والوحدات الإدارية.	٢,٨٥	١,٢٧	متوسط
	المحور ككل	٣,٢٤	٠,٧٧	متوسط

يتضح من الجدول (٤,٥) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة

حول مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في محور هدر الإجهاد البدني تراوحت بين (٢,٣١ - ٣,٧١)، جاءت العبارة "عدم استثمار أفكار الموظفين في معالجة الجهد البدني" بمتوسط حسابي (٣,٧١) وبانحراف معياري (١,٠١) وبحجم هدر كبير، في حين جاءت بقية عبارات هذا المحور بحجم هدر متوسط.

وعليه يستنتج 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 تتطرق أيًا من الدراسات السابقة الى عنصر الإجهاد البدني على الرغم من أن هدر الاجهاد البدني يؤثر بصورة كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الوضع التنظيمي.

٤,٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

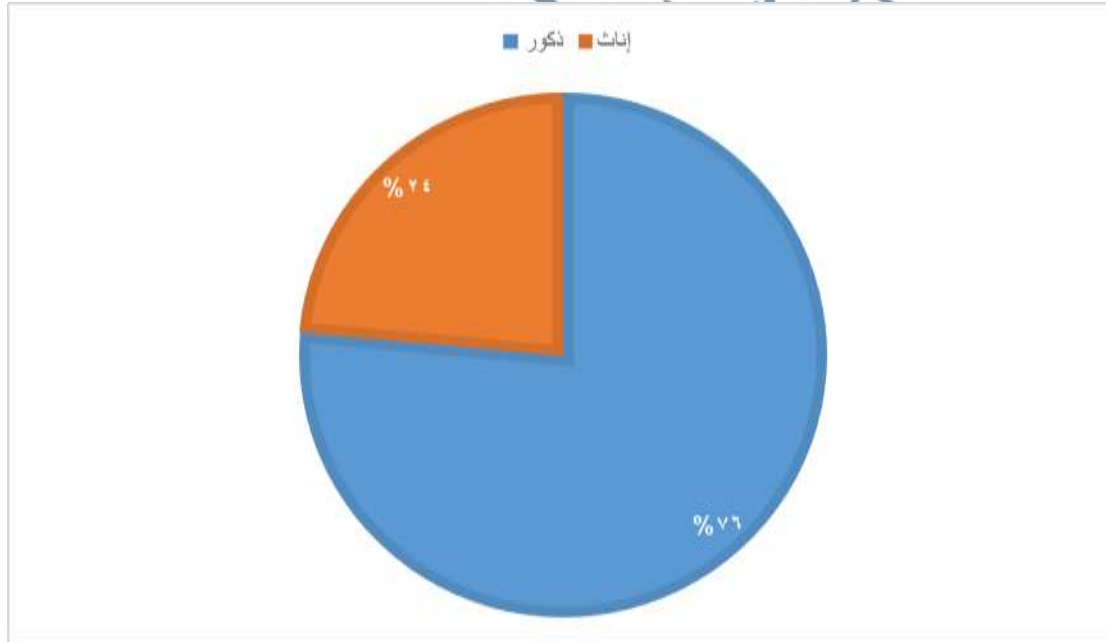
نص سؤال الدراسة الثاني على: "هل توجد فروق في استجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة يساوي أو أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

أ) متغير النوع الاجتماعي:

لمعرفة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة Independent Samples Test للمقارنة بين متوسطي الذكور والإناث. كما يوضحها الجدول (٤,٦) التالي:

الجدول ٤,٦: نتائج اختبار "ت" في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم
بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
هدر الوقت والمال	ذكور	٩٤	٣,٦٤	١٢١	٠,٦٤٩	٠,٥١٨
	إناث	٢٩	٣,٥٥			
هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات	ذكور	٩٤	٣,٥٠	١٢١	٠,٣٤٣	٠,٧٣٢
	إناث	٢٩	٣,٥٦			
هدر الإجهاد البدني	ذكور	٩٤	٣,٢٢	١٢١	٠,٥٥٤	٠,٥٨٠
	إناث	٢٩	٣,٣١			
المحاور ككل	ذكور	٩٤	٣,٤٥	١٢١	٠,١١٦	٠,٩٠٨
	إناث	٢٩	٣,٤٧			



الرسم البياني ٤,١: نسبة العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

تشير نتائج الجدول (٤,٦) إلى 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، حيث بلغت قيمة ت (٠,١١٦) وبمستوى دلالة (٠,٩٠٨) في محاور أداة الدراسة ككل، كما لم تنضح وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في المجالات الفرعية لأداة الدراسة. ويتبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور كما هو مبين في الرسم البياني (٤,١)، حيث بلغ عدد المشاركين (٩٤) مشاركاً أي ما نسبته ٦٧٪، في حين جاء عدد الاناث (٢٩) مشاركة وبنسبة ٢٤٪ من إجمالي عدد أفراد العينة البالغ (١٢٣) مبحوثاً. ويعزى ذلك الى أن أغلب شاغلي الوظائف الإدارية والإدارة الوسطى بدوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية من الذكور، وتدلل هذه النتائج إلى أن الذكور والاناث يخضعون إلى نفس ظروف العمل الإداري بغض النظر عن جنسهم كما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للنوع في استجاباتهم.

(ب) المسمى الوظيفي:

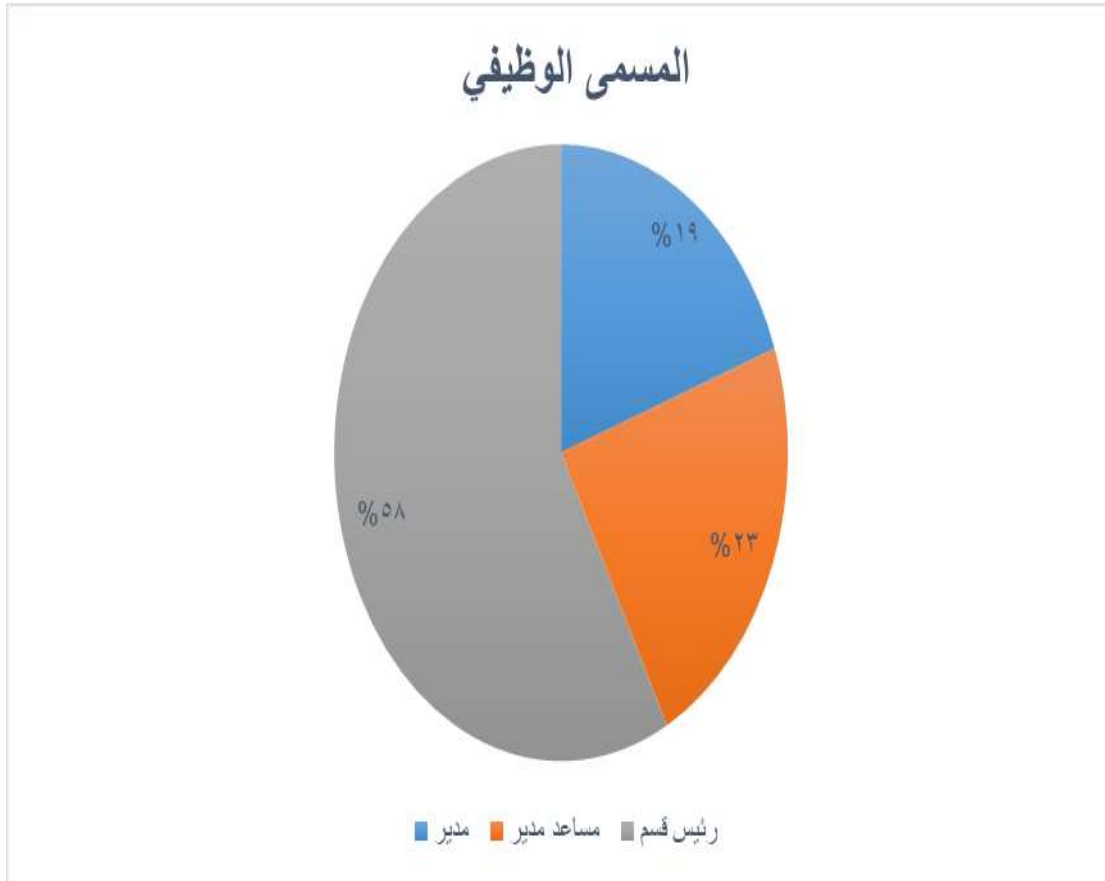
لمعرفة الفروق الإحصائية بين مستويات المسمى الوظيفي في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA للمقارنة بين متوسطات أفراد العينة لمستويات المتغير (مدير، مدير مساعد، رئيس قسم) كما يوضحها الجدول (٤,٧) التالي:

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 تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
هدر الوقت والمال	بين المجموعات	٤,٣٠٥	٢	٢,١٥٢	٤,٦٨٩	٠,٠١١*
	داخل المجموعات	٥٥,٠٨٦	١٢٠	٠,٤٥٩		
	الكلية	٥٩,٣٩١	١٢٢			
هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات	بين المجموعات	٢,٤٣٤	٢	١,٢١٧	٢,٢٦٨	٠,١٠٨
	داخل المجموعات	٦٤,٣٩٢	١٢٠	٠,٥٣٧		
	الكلية	٦٦,٨٢٧	١٢٢			
هدر الإجهاد البدني	بين المجموعات	٢,٢٤٣	٢	١,١٢١	١,٩١٩	٠,١٥١
	داخل المجموعات	٧٠,١٢٥	١٢٠	٠,٥٨٤		
	الكلية	٧٢,٣٦٨	١٢٢			
المخاور ككل	بين المجموعات	٢,٩١٣	٢	١,٤٥٦	٣,٥٤٣	٠,٠٣٢*
	داخل المجموعات	٤٩,٣٢٣	١٢٠	٠,٤١١		
	الكلية	٥٢,٢٣٦	١٢٢			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

تشير بيانات الجدول (٤,٧) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مجموعات مستويات المسمى الوظيفي في مجالات الدراسة ككل، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٣,٥٤٣) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٣٢)، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين مستويات المتغير في المحور الأول هدر الوقت والمال حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٤,٦٨٩) عند مستوى دلالة (٠,٠١١)، في حين لم تظهر فروق دلالة إحصائية في المحورين الآخرين.



الرسم البياني ٤,٢: نسبة العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

ويشير الشكل (٤,٢)، إلى توزيع نسب عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي حيث بلغ عدد مدراء الدوائر (١٩٪)، بينما شكل المدراء المساعدين (٢٣٪)، وبلغت نسبة رؤوس الأقسام (٥٨٪)، ويتبين أن غالبية أفراد العينة من تتمثل في رؤساء الأقسام كما هو مبين.

وللتعرف على معنوية الفروق بين المستويات الفرعية لمتغير المسمى الوظيفي في المحور الأول وأداة

الدراسة ككل تم استخدام اختبار المقارنات البعدية Post Hoc Test لطريقة أقل فرق معنوي (I.S.D)

لمستويات المتغير والتي يوضحها الجدول التالي:

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

المحور	مدير	مدير مساعد	رئيس قسم
هدر الوقت والمال	مدير (٣.٨٠)	٠,٧٥٧	٠,٠٣٤*
	مدير مساعد (٣.٨٦)	-	٠,٠٠٨*
	رئيس قسم (٣.٤٦)	٠,٠٠٨*	-
المحاور ككل	مدير (٣.٦١)	٠,٨٢٥	٠,٠٦٠
	مدير مساعد (٣.٦٥)	-	٠,٠٢٢*
	رئيس قسم (٣.٣٢)	٠,٠٢٢*	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يوضح الجدول (٤,٨) نتائج المقارنات البعدية في محور هدر الوقت المال إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعاً للمتغير المسمى الوظيفي بين فئتي المدير ورئيس قسم لصالح فئة المدير (٣.٨٠)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ بين فئتي المدير المساعد ورئيس قسم لصالح فئة المدير المساعد (٣.٨٦)، وتعزى هذه النتيجة 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 إلى قربهم من الإدارة العليا ومتخذي القرار بالوزارة .

وعند النظر في محاور الأداة ككل أظهرت نتائج المقارنات البعدية إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين فئتي المدير المساعد ورئيس قسم لصالح فئة المدير المساعد (٣.٦٥)، ولم تظهر النتائج فروقاً بين بقية فئات المتغير للأداة ككل، وتشير هذه النتيجة إلى المدير المساعد بحكم الصلاحيات الممنوحة له يطلع على عدد من الإجراءات ويمارس الأنماط الإدارية بحكم صلاحياته الإدارية التي تجعله على دراية أكبر من رئيس القسم بسير العمل في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية.

ج) المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق الإحصائية بين مستويات المؤهل التعليمي في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA للمقارنة بين متوسطات أفراد العينة لمستويات المتغير (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس) كما يوضحها الجدول (٤,٩) التالي:

الجدول ٤,٩: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة في مستوى الهدر في دوائر تنمية

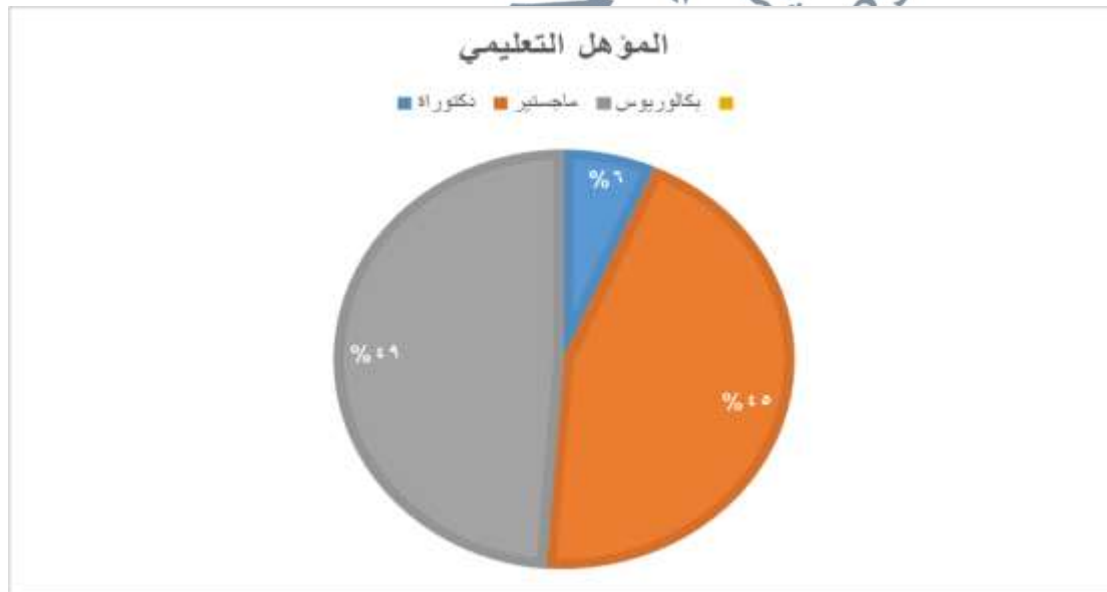
وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
هدر الوقت والمال	بين المجموعات	١,١٥٣	٢	٠,٥٧٧	١,١٨٨	٠,٣٠٨
	داخل المجموعات	٥٨,٢٣٧	١٢٠	٠,٤٨٥		
	الكلية	٥٩,٣٩١	١٢٢			
هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات	بين المجموعات	٤,١٣٥	٢	٢,٠٦٨	٣,٩٥٨	٠,٠٢٢*
	داخل المجموعات	٦٢,٦٩١	١٢٠	٠,٥٢٢		
	الكلية	٦٦,٨٢٧	١٢٢			
	بين المجموعات	١,٦٤٧	٢	٠,٨٢٣	١,٣٩٧	٠,٢٥١

		٠,٥٨٩	١٢٠	٧٠,٧٢١	داخل المجموعات	هدر الإجهاد البدني
			١٢٢	٧٢,٣٦٨	الكلية	
		١,٠٤٤	٢	٢,٠٨٩	بين المجموعات	المحاور ككل
٠,٠٨٦	٢,٤٩٩	٠,٤١٨	١٢٠	٥٠,١٤٧	داخل المجموعات	
			١٢٢	٥٢,٢٣٦	الكلية	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

تشير بيانات الجدول (٤,٩) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين مجموعات مستويات المؤهل التعليمي في محور هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة لهذا المحور (٣,٩٥٨) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٢٢)، ولم تظهر النتائج وجود فروق بين مستويات المتغير في المحورين الآخرين والمحاور ككل.



الرسم البياني ٤,٣: نسبة العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

ويشير الشكل (٤,٣)، إلى توزيع نسب عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي حيث بلغ عدد

حملة الدكتوراة (٦٪)، بينما شكل حملة الماجستير (٤٥٪)، وبلغت نسبة حملة البكالوريوس (٤٩٪). وللتعرف على معنوية الفروق بين المستويات الفرعية لمتغير المؤهل العلمي في المحور الثاني (هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات) تم استخدام اختبار المقارنات البعدية Post Hoc Test لطريقة أقل فرق معنوي (I.S.D) لمستويات المتغير والتي يوضحها الجدول التالي:

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

المحور	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس
هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات	دكتوراه (٣.٥٥)	٠,٥٦٢	٠,٤٢٠
	ماجستير (٣.٧١)	-	٠,٠٠٦*
	بكالوريوس (٣.٣٣)	٠,٤٢٠	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يبين الجدول (٤،١٠) نتائج المقارنات البعدية في محور هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات إلى 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 تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئتي الماجستير والبكالوريوس لصالح فئة الماجستير (٣،٧١)، ولم تظهر نتائج المقارنات البعدية إلى 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 أنحصر في محور هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات بين فئتي الماجستير والبكالوريوس لصالح فئة الماجستير الامر الذي يعزى الى أن أغلب مساعدي مدراء دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية من حملة الماجستير .

(د) متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق الإحصائية بين مستويات سنوات الخبرة في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA للمقارنة بين متوسطات أفراد العينة لمستويات سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات،

١١ - ٢٠ سنة، أعلى من ٢٠ سنة) كما يوضحها الجدول (٤,١١) التالي:

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

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
هدر الوقت والمال	بين المجموعات	١,٩٠٩	٢	٠,٩٥٥	١,٩٩٣	٠,١٤١
	داخل المجموعات	٥٧,٤٨٢	١٢٠	٠,٤٧٩		
	الكلية	٥٩,٣٩١	١٢٢			
هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات	بين المجموعات	٠,٩٦٧	٢	٠,٤٨٤	٠,٨٨١	٠,٤١٧
	داخل المجموعات	٦٥,٨٥٩	١٢٠	٠,٥٤٩		
	الكلية	٦٦,٨٢٧	١٢٢			
هدر الإجهاد البدني	بين المجموعات	٠,٦٧١	٢	٠,٣٣٦	٠,٥٦٢	٠,٥٧٢
	داخل المجموعات	٧١,٦٩٧	١٢٠	٠,٥٩٧		
	الكلية	٧٢,٣٦٨	١٢٢			
المحاور ككل	بين المجموعات	١,١٠٧	٢	٠,٥٥٣	١,٢٩٩	٠,٢٧٧
	داخل المجموعات	٥١,١٢٩	١٢٠	٠,٤٢٦		
	الكلية	٥٢,٢٣٦	١٢٢			

تشير بيانات الجدول (٤,١١) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين مجموعات مستويات سنوات الخبرة في مجالات الدراسة ككل، وفي كل مجال من مجالاتها الفرعية الثلاثة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (١,٢٩٩) للمجالات ككل بمستوى دلالة (٠,٢٧٧)؛ 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.

٤,٥ اختبار الفرضيات

اعتمد الباحث في صياغة فرضيات الدراسة على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري لها، ومشكلة الدراسة، وبناء على ذلك توصل الباحث إلى صياغة الفرضيات التالية:

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 ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample Test) لقياس دلالة الفرق بين متوسط مستوى هدر دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) والمتوسط الفرضي (٣) < ويبين الجدول (٤,١٢) النتائج:

الجدول ٤,١٢: نتائج اختبار (One-Sample Test) للفرضية الأولى

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية	٣.٤٦	٠.٦٥	١٢٢	٧.٧٥٨	*٠.٠٠٠١

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج اختبار (One-Sample Test) للفرضية الأولى كما يظهرها الجدول (٤,١٢) إلى أن المتوسط العام لآراء عينة الدراسة حول الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بلغ (٣.٤٦) بانحراف معياري (٠.٦٥). وقد بلغت قيمة ت المحسوبة (٧.٧٥٨) وهي ذات دالة إحصائية عند قيمة معنوية أقل من (٠.٠٥)، لذا تقبل الفرضية ونستنتج أنه يوجد هدر بمستوى متوسط 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: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الهدر ترجع الى المتغيرات الديمغرافية (النوع، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدائرة) في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الجدير بالذكر أن نتائج اختبار وتحليل السؤال الثاني تغني عن إجراء اختبار للتحقق من صحة الفرضية الثانية، حيث أظهرت النتائج العامة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الهدر ترجع الى المتغيرات الديمغرافية في مجالات الدراسة ككل. لذا تقبل الفرضية ونستنتج أنه لا توجد بين متوسطات مستوى الهدر ترجع الى المتغيرات الديمغرافية (النوع، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدائرة) في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.