

الملاحق

الملحق أ: الاستبانة في صورتها الأولية

الفاضل / الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يطيب لي أن أتقدم لك بالشكر سلفا على تفضلك بالإجابة عن أسئلة الاستبانة المرفقة، والتي تهدف الى جمع بيانات استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة العلوم الإسلامية بماليزيا بعنوان: (بناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية: وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أ نموذجا) . وتهدف إلى الوقوف على طبيعة الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بسلطنة عمان والتعرف على مظاهر الهدر في دوائر تنمية الموارد البشرية والموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتحليل وجهة نظر كل من مديري دوائر تنمية الموارد البشرية ومديري دوائر الموارد البشرية ورؤساء الأقسام فيها في أثر تقليل الهدر في تحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بسلطنة عمان، من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي: (هدر الوقت والمال (مودا Muda) -هدر عدم التناغم والتضارب في الصلاحيات (مورا Mura) -هدر الإجهاد البدني (موري Muri).

فالرجاء التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية فائقة، والإجابة عليها بدقة وموضوعية، بوضع إشارة (✓) أمام الفقرة المناسبة من الخانات المعطاة لكل عبارة والتي تحدد حجم مظاهر الهدر (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا). وإني إذ أكرر شكري لتعاونكم، مشيرا إلى أن جميع الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

أولا: البيانات العامة:

*المحافظة التعليمية:

*الجنس: ذكر أنثى

* الوظيفة: مدير مدير مساعد رئيس قسم

* المؤهل العلمي: دكتوراة ماجستير بكالوريوس

* الخبرة: ١ - ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

ثانيا: فيما يلي فقرات تصف مظاهر الهدر، يرجى التكرم بتحديد درجة وجود كل منها باستخدام المقياس الموضح في المقابل بوضع علامة (✓) في المكان المناسب المقابل لكل عبارة.

درجة الموافقة					المعبارات	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					أولا: هدر الوقت والمال (مودا Muda)	
					١ قلة التخطيط وغياب المحاسبية الفعلية من الإدارة	
					٢ الوقت الضائع في الانتظار لإنجاز المهمات والمعاملات وارتباطها باعتقاد أشخاص.	
					٣ الهدر في النقل والمناولة.	
					٤ إعادة قوائم الجرد عديمة الفائدة وزيادة المخزون غير المستغل	
					٥ تعدد الاعتمادات والإجراءات للعملية والمعاملة الواحدة.	
					٦ الهدر في تحركات عديمة الفائدة كالزيارات غير المخطط لها والغير هادفة	
					٧ الهدر بسبب العيوب المصنعية.	
					٨ الهدر في القدرات والمتمثلة في الفاقد من الخبرات والمعارف والمهارات بسبب انقضاء مشاركة العاملين والانصات لآرائهم.	
					٩ الهدر نتيجة تسرب الكفاءات	
					١٠ الزهد في أفكار ومهارات المبدعين في الأنشطة المختلفة في المؤسسات	
درجة الموافقة					المعبارات	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					ثانيا: هدر عدم التناغم والتضارب في الصلاحيات (مورا Mura)	
					١ غياب التناغم والتناسق والثبات في النظام ومستوياته التنظيمية	
					٢ التفاوت والعشوائية في أداء المهام من وحدة إدارية الى أخرى	
					٣ تعطيل تنفيذ بعض المهام الواردة في الأدلة التنظيمية	
					٤ اسناد مهام للوحدة الإدارية لم ترد في الأدلة التنظيمية	
					٥ وتقادم بعض اللوائح وتعليمات العمل .	

					واستحداث مشاريع تطويرية دون ان يصاحبها تحديث للوائح الإدارية والمهام	٦
					تكرار الجهود والبدء من نقطة الصفر عند تكرار المهام ذاتها وأداؤها بطريقة مختلفة كل مرة	٧
					والاعتماد على المشافهة ونقل الخبرات	٨
					القرارات المتضاربة وتغيير السياسات التعليمية بتغير القيادات التعليمية.	٩
					التداخل في المهام بين الوظائف أو بين مستويات التنظيمات الإدارية	١٠
ثالثا: هدر الإجهاد البدني (موري Muri)						
					نشاط غير ضروري بسبب التوتر والاجهاد للأشخاص	١
					سوء استخدام الآلات وكثرة الأعطال بها.	٢
					توزع مواقع الوحدات المرتبطة بوحدة العمل الواحدة.	٣
					الضغط النفسي مع إمكانية تعديل الوضع وتكرار عمل متعب	٤
					الاجهاد الذهني والنفسي الواقع على القيادات التربوية	٥
					التحميل الزائد الواقع على الموظفين وزيادة الأعباء الإدارية.	٦
					الزيادة الكبيرة في استيعاب الموظفين فوق حاجة الوحدة الإدارية	٧
					عدم استثمار أفكار الموظفين الإبداعية في معالجة الجهد البدني الذي يتحملة الموظفين	٨
					تعدد فترات العمل بين الصباحية والمسائية	٩
					كثرة المهام والاعمال خارج المكاتب والوحدات الإدارية.	١٠

ثالثا: ما مقترحاتك التي حول تقليل أثر الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية؟

الملحق ب: قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الوظيفة	مقر العمل
١	د. فوزية بنت إبراهيم الزدجالية	خبيرة تربوية	مكتب الوزارة
٢	د. علي خميس علي	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
٣	د. محمد صالح بني هاني	أستاذ مشارك	الجامعة العربية المفتوحة
٤	د. صالح بن سعيد العبري	عضو دراسات ومتابعة	وزارة التربية والتعليم
٥	د. سالم بن حمود بن ناصر الجابري	خبير تربوي	وزارة التربية والتعليم
٦	د. محمود إمام	أستاذ مشارك.	جامعة السلطان قابوس
٧	د. صالح بن احمد الحبسي	خبير تربوي	وزارة التربية والتعليم
٨	د. مبارك بن عبد الله الضامري	مشرف أول	وزارة التربية والتعليم
٩	د. محمد بن خلفان الشبيدي	مستشار	وزارة التربية والتعليم
١٠	د. صالح بن حمود السنوي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
١١	د. سليمان بن عمير الخلدوري	مدير مساعد	المكتب الفني للدراسات
١٢	د. سالم بن حمود الجابري	خبير تربوي	وزارة التربية والتعليم

وقد أسفرت نتائج تحكيم آراء الخبراء عن اتفاقهم بنسبة ١٠٠٪ على صلاحية تعليمات الإجابة، وبدائل الإجابة الموجود أمام كل فقرة، واتفاقهم بنسبة ٨٠٪ على صلاحية الفقرات من حيث صياغتها، مع اقتراح تعديلات في صياغة (١٢) فقرة تم الأخذ بها جميعا.

الملحق ج: الاستبانة في صورتها النهائية

الفاضل / الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يطيب لي أن أتقدم لك بالشكر سلفاً على تفضلك بالإجابة عن أسئلة الاستبانة المرفقة، والتي تهدف إلى جمع بيانات استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة العلوم الإسلامية بماليزيا بعنوان: (بناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية: وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أمودجا). وتهدف الدراسة إلى الوقوف على طبيعة الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بسلطنة عمان والتعرف على مظاهر الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحليل وجهة نظر كل من مديري دوائر تنمية الموارد البشرية ومديري دوائر الموارد البشرية ورؤساء الأقسام لبناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي: (هدر الوقت والمال (مودا (Muda - هدر عدم التناغم والتضارب في الصلاحيات (مورا (Mura) - هدر الإجهاد البدني (موري (Muri) الرجاء التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية فائقة، والإجابة عليها بدقة وموضوعية، بوضع إشارة (✓) أمام الفقرة المناسبة في الخانة المعطاة لكل عبارة والتي تحدد حجم مظاهر الهدر (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وإني إذ أكرر شكري لتعاونكم، مشيراً إلى أن جميع الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

أولاً: البيانات العامة:

*المحافظة التعليمية:

*الجنس: ذكر أنثى

*الوظيفة: مدير مدير مساعد رئيس قسم

*المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير بكالوريوس

*الخبرة: ١ إلى ١٠ سنوات ١١ إلى ٢٠ سنة أكثر من ٢٠ سنة

*الدوائر: تنمية الموارد البشرية الموارد البشرية

ثانياً: فيما يلي فقرات تصف مظاهر الهدر، يرجى التكرم بتحديد درجة وجود كل منها باستخدام المقياس الموضح في المقابل بوضع علامة (✓) في المكان المناسب المقابل لكل عبارة.

م	العبارات	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أولاً: هدر الوقت والمال (مودا Muda):						
١	الحساسية الفعلية من الإدارة العليا في حالة الفشل في تنفيذ المشاريع.					
٢	الوقت الضائع في الانتظار لإنجاز المهمات والمعاملات.					
٣	سوء التخطيط في عمليات نقل الموظفين والمواد والأجهزة.					
٤	زيادة المخزون غير المستغل فوق حاجة المؤسسة.					
٥	تعدد الإجراءات للعملية والمعاملة الواحدة.					
٦	تحركات عديمة الفائدة كالزيارات غير المخطط لها.					
٧	تدني جودة الصنع وعيوب الأجهزة والمعدات.					
٨	الانفاق على إعداد الكوادر البشرية التي على سن التقاعد أو التي في صدد الانتقال من الوزارة.					
٩	تسرب الكفاءات إلى خارج نطاق الوزارة.					
١٠	الاستفادة من قدرات ومهارات المبدعين في الأنشطة المختلفة.					
ثانياً: هدر عدم التنسيق والتضارب في الصلاحيات (مورا Mura):						
١	التشابه في أداء المهام بين الوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة الواحدة.					
٢	التضارب في المسؤوليات والاختصاصات بين وحدات التخطيط ووحدات التنفيذ.					
٣	تعطيل تنفيذ بعض المهام الواردة في الأدلة التنظيمية.					

درجة الموافقة					العبارات	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					إسناد مهام للوحدة الإدارية لم ترد في الأدلة التنظيمية.	٤
					عدم وضوح بطاقات الوصف الوظيفية وعموميتها.	٥
					استحداث مشاريع تطويرية دون أن يصاحبها تحديث للوائح الإدارية والمهام.	٦
					تكرار الجهود والمهام ذاتها وأدائها بطريقة مختلفة كل مرة ضمن المؤسسة.	٧
					الاعتماد على التوجيهات الشفهية في إسناد المهام.	٨
					القرارات المضاربة وتغيير السياسات التعليمية بتغير القيادات التعليمية.	٩
					التوسع في الهياكل التنظيمية واستحداث الوظائف الادارية.	١٠
ثالثاً: هدر الإجهاد البدني (موري Muri):						
					استهلاك الطاقة البدنية بسبب سوء التنظيم في بيئة العمل.	١
					قلة الخبرة في استخدام الآلات وكثرة الأعطال بها.	٢
					توزع مواقع الوحدات الفرعية المرتبطة بوحدة العمل المركزية.	٣
					تكرار عمل متعب مع امكانية تعديل الوضع.	٤
					الاجهاد الذهني والنفسي الواقع على القيادات التربوية.	٥
					تكليف الموظفين بمهام تفوق مستوى قدراتهم وتزيد من الأعباء الإدارية.	٦
					النقص في تعيين موارد بشرية في الوحدة الادارية.	٧

درجة الموافقة					العبارات	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					عدم استثمار أفكار الموظفين في معالجة الجهد البدني.	٨
					قيام الموظفين بأعمال خلال الفترتين الصباحية والمسائية.	٩
					كثرة المهام والأعمال خارج المكاتب والوحدات الإدارية.	١٠

ثالثاً: ما مقترحاتك حول تقليل أثر الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في وزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

- ١-
- ٢-
- ٣-

الملحق د: بطاقة مقابلة

أولاً: البيانات العامة:

اسم الباحث: إسماعيل بن علي بن محمد الرئيسي.

عنوان الدراسة: (الاطروحة): بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية
بوزارة التربية والتعليم العمانية

هدف الدراسة: بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العمانية، وإلى التعرف على مظاهر الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نشكر لك تكرمك والموافقة على اجراء هذه المقابلة لدراسة الدكتوراة والتي تهدف الى بناء تصور
لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العمانية، وإلى
التعرف على مظاهر الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.
راجيا منك التحدث بجرية حسب اعتقادك وخبرتك في النقاط والاسئلة التي سأطرحها بكل
شفافية وعدم التردد في إعطاء أي معلومة.

كما أود التنويه بأنه سوف يتم التعامل مع البيانات والمعلومات التي تقدمها بسرية تامه وسوف
تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ثانياً: الأسئلة:

من واقع خبراتك الوظيفية واطلاعتك على سير العمل في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

١. ماهي مقترحاتك لبناء تصور لتخفيف الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم؟

٣. ما هي متطلبات تطبيق أسلوب كايزن على مستوى دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية؟

٣. ما معوقات تطبيق أسلوب كايزن لتخفيف الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية؟

٤. ما هي الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب كايزن لتخفيف الهدر دوائر
تنمية وإدارة الموارد البشرية؟

٥. هل هناك شيء تود إضافته قبل نهاية المقابلة؟

جزيل الشكر والتقدير على تعاونك في اجراء هذه المقابلة البحثية

ثالثاً: بيانات الشخص المقابل.

الاسم: المؤهل العلمي:

الوظيفة: التاريخ / / ٢٠٢٠م.