

الملاحق

الملحق أ: استبانة



جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

كلية القيادة والإدارة

دكتوراه إدارة الموارد البشرية

المحترمين

الأخوة والأخوات /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أرجو منكم التفضل بالإجابة عن الاستبانة التي تهدف إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية

في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي وذلك للحصول على الدكتوراه في الموارد

البشرية من كلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية بماليزيا.

الأخوة والأخوات الأعزاء،

نؤكد لكم أن إجاباتكم سيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

إن المطلوب منكم هو إجابة أحد الاختيارات الواردة في الاستبانة وهي كما يلي:

١- لا أوافق أبداً: تعني الرفض المطلق.

٢- لا أوافق: تعني لا أوافق على العبارات.

٣- غير متأكد: ليس لدي رأي واضح.

٤- موافق: تعني موافق على العبارات لكن بدرجة أقل من الموافقة المطلقة.

٥- موافق تماما: تعني درجة الموافقة المطلقة للعبارة.

ملاحظة: يرجى عدم التردد في التواصل معي في حال كان لديكم أي استفسار بخصوص الاستبانة.

مع تحيات الباحث: أحمد بن سالم محمد مسن ahmedmassan2014@gmail.com

أولاً: المعلومات الشخصية

- ١- نوع الجنس: ذكر أنثى
- ٢- العمر: 20 إلى 30 سنة أكثر من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- ٣- المستوى التعليمي: دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم ثانوية فأقل
- ٤- الوظيفة: مدير عام مساعد مدير عام مدير دائرة مساعد مدير دائرة رئيس قسم
موظف أخرى تحديدها.....
- ٥- عدد الدورات التدريبية 5 فأقل أكثر من 5 إلى 10 أكثر من 10
- ٦- مدة الخدمة في الوظيفة: 5 سنوات فأقل أكثر من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- ٧- في حال حصلت على وظيفة ذات راتب شهري أعلى فأني سأترك وظيفتي الحالية: نعم لا لا أدري
- ٨- أنا راض عن ممارسات ادارة الموارد البشرية في البلدية: نعم لا لا أدري
- ٩- هناك تغييرات تحدث في البلدية وهي بحاجة إلى إدارة: نعم لا لا أدري
- ١٠- إدارة البلدية تحسن إدارة التغيير: نعم لا لا أدري
- ١١- أدائي في البلدية جيد لكنه بحاجة الى تحسين: نعم لا لا أدري
- ١٢- أنا راض عن أدائي في البلدية: نعم لا لا أدري
- ١٣- لست متحفزا لتحسين أدائي في البلدية: نعم لا لا أدري
- سواء حسنت من أدائي أم لم أحسن منه فالأمر سواسية: نعم لا لا أدري

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية: أرجو التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة

نظرك.

| موافق تماماً | موافق | غير متأكد | لا أوافق | لا أوافق أبداً | العبارة |
|-----------------------------------|-------|--------------|-------------|----------------------|--|
| مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات | | | | | |
| | | | | | ١. يشارك العاملون في البلدية في عملية اتخاذ القرارات. |
| | | | | | ٢. البلدية الذي أعمل بها يسود فيها جو التفاهم والثقة بين المديرين والموظفين. |
| | | | | | ٣. تمنح البلدية العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة. |
| | | | | | ٤. تمنح البلدية حرية اتخاذ القرارات للعاملين. |
| | | | | | ٥. تسمح ادارة بلدية ظفار بتبادل المعلومات ومشاركتها بين المديرين والموظفين. |
| تقييم أداء الموظفين | | | | | |
| | | | | | ٦. يستند التقييم الدوري لأداء الموظف على أهداف قابلة للقياس. |
| | | | | | ٧. يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم. |

| | | | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | | تستخدم إدارة البلدية نتائج التقييم لأغراض الترقيات. | ٠٨ |
| | | | | | تؤدي عملية تقييم الوظائف إلى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم. | ٠٩ |
| | | | | | البلدية الذي أعمل بها تعتمد سياسات واضحة وشفافة فيما يتعلق بتقييم أداء الموظفين. | ٠١٠ |
| التدريب والتطوير | | | | | | |
| | | | | | تشرك الإدارة العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم. | ٠١١ |
| | | | | | تؤمن إدارة البلدية بأن التدريب يعزز مقدرة العاملين على المنافسة. | ٠١٢ |
| | | | | | تعتمد البلدية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم. | ٠١٣ |
| | | | | | تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية. | ٠١٤ |
| | | | | | تقوم البلدية بتقييم التدريب من قبل المشاركين. | ٠١٥ |
| الحوافز والمكافآت | | | | | | |
| | | | | | تتبع بلدية ظفار سياسة واضحة عند تحديد الحوافز والمكافآت. | ٠١٦ |
| | | | | | تناسب الحوافز والمكافاة التي تقدمها بلدية ظفار مع توقعات العاملين. | ٠١٧ |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----|
| | | | | | الحوافز والمكافأة المالية كافية لجذب أفضل العناصر البشرية والمحافظة عليها. | ١٨. |
| | | | | | يشجع نظام الحوافز والمكافأة على المبادرات الفردية والجماعية. | ١٩. |
| | | | | | يحفز نظام الحوافز والمكافأة في بلدية ظفار العاملين على الإنجاز. | ٢٠. |

ثالثاً: إدارة التغيير: أرجو التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

| موافق تماماً | موافق | غير متأكد | لا أوافق | لا أوافق أبداً | العبارة | |
|--------------|-------|-----------|----------|----------------|--|-----|
| | | | | | إدارة تغيير الهيكل التنظيمي | |
| | | | | | يعزز تطوير الهيكل التنظيمية تكامل الأدوار بين الإدارات بشكل كبير. | ٢١. |
| | | | | | يعتبر تفويض الصلاحيات خطوة إيجابية لتعزيز التكامل بين الإدارات. | ٢٢. |
| | | | | | يعمل الهيكل التنظيمي الذي يراعي البيئة الداخلية والخارجية للبلدية على تعزيز التكامل في بلدية ظفار. | ٢٣. |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | | تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس. | .٢٤ |
| | | | | | يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين | .٢٥ |
| إدارة تغيير الإستراتيجية | | | | | | |
| | | | | | تقوم الإدارة في بلدية ظفار بإدارة تغيير الإستراتيجية إن دعت الحاجة لذلك. | .٢٦ |
| | | | | | تضع إدارة بلدية ظفار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعة. | .٢٧ |
| | | | | | تدير إدارة بلدية ظفار البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف الموضوعة الإستراتيجية. | .٢٨ |
| | | | | | تقوم إدارة بلدية ظفار باتخاذ خطوات تصحيحية إن لم تنجح الإستراتيجية الموضوعة في تحقيق الأهداف. | .٢٩ |
| | | | | | تقوم إدارة بلدية ظفار بوضع الإستراتيجيات التي تتماشى مع رؤية البلدية. | .٣٠ |
| إدارة تغيير التكنولوجيا | | | | | | |
| | | | | | يوجد وحدة خاصة بفعالية التكنولوجيا ومعالجتها. | .٣١ |
| | | | | | التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت. | .٣٢ |
| | | | | | تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل. | .٣٣ |

| | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | | تعمل الإدارة على توظيف التكنولوجيا لتبسيط إجراءات العمل. | .٣٤ |
| | | | | | تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز المعاملات | .٣٥ |
| إدارة الموارد البشرية | | | | | | |
| | | | | | لدى البلدية قدرة في التعرف على مواطن العجز والفئات في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة. | .٣٦ |
| | | | | | لدى البلدية القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل في المستقبل من الموارد البشرية. | .٣٧ |
| | | | | | يوجد متابعة مستمرة ومنظمة فيما يتعلق بالأفراد من ناحية التعامل مع احتياجاتهم المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف البلدية والعاملين معاً. | .٣٨ |
| | | | | | تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. | .٣٩ |
| | | | | | يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والبلدية. | .٤٠ |

رابعاً: أداء العاملين: أرجو التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

| موافق تماماً | موافق | غير متأكد | لا أوافق | لا أوافق أبداً | العبارة |
|-----------------|-------|--------------|-------------|----------------------|---|
| سرعة الأداء | | | | | |
| | | | | | ٤١. لدى العاملين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة بشكل سريع. |
| | | | | | ٤٢. يقوم العاملون على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة. |
| | | | | | ٤٣. لدى العاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة فور وقوعها. |
| | | | | | ٤٤. يواظب العاملون على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير. |
| | | | | | ٤٥. يقوم الموظفون بإنجاز المعاملات في البلدية بسرعة عالية. |
| جودة الأداء | | | | | |
| | | | | | ٤٦. يتوفر لدى العاملين في بلدية ظفار القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية. |
| | | | | | ٤٧. يختار العاملون في بلدية ظفار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم. |

| | | | | | | |
|--------------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | يحرص العاملون في بلدية ظفار على إنجاز الأعمال بأقل أخطاء ممكنة. | . ٤٨ |
| | | | | | ينجز العاملون في بلدية ظفار المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة. | . ٤٩ |
| | | | | | لدى العاملين في بلدية ظفار الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق الأهداف الموضوعية. | . ٥٠ |
| كمية الأداء | | | | | | |
| | | | | | تحدد البلدية جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين. | . ٥١ |
| | | | | | تهتم الإدارة العليا في البلدية بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر. | . ٥٢ |
| | | | | | يقوم العاملون في بلدية ظفار بتنظيم كل أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وعمليات العمل. | . ٥٣ |
| | | | | | تستخدم البلدية مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز. | . ٥٤ |
| | | | | | يتناسب كمية العمل المنجز يومياً مع قدرات وإمكانيات العاملين في البلدية. | . ٥٥ |
| تكلفة الأداء | | | | | | |
| | | | | | لدى العاملين في بلدية ظفار مهارات إدارة الوقت. | . ٥٦ |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | | يتمتع العاملون في بلدية ظفار بالقدرة على ترتيب أولويات نشاطاتهم. | .٥٧ |
| | | | | | يحسن العاملون في بلدية ظفار استثمار أوقاتهم أثناء الدوام. | .٥٨ |
| | | | | | العاملون في بلدية ظفار لا يتمتعون بمعرفة آليات توفير المصاريف الغير ضرورية. | .٥٩ |
| | | | | | يستخدم العاملون في بلدية ظفار الموارد بشكل غير مقتصد. | .٦٠ |
| | | | | | العاملون في بلدية ظفار على دراية بأن كل نشاط مكلف. | .٦١ |

خامساً: الالتزام التنظيمي: أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

| العبارة | | | | | لا أوافق أبداً | لا أوافق | غير متأكد | موافق | موافق تماماً | | |
|------------------|--|--|--|--|----------------------|-------------|--------------|-------|-----------------|-----|---|
| الالتزام العاطفي | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | .٦٢ | يعتبر العاملون في بلدية ظفار أسرار البلدية تماماً كأسرارهم الشخصية. |
| | | | | | | | | | | .٦٣ | يشعر العاملون في بلدية ظفار بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف البلدية. |

| | | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | ٦٤. لا يرغب العاملون في بلدية ظفار بالعمل في المؤسسات الحكومية الأخرى. |
| | | | | | ٦٥. يعتبر العاملون في بلدية ظفار أن مشكلات البلدية هي مشكلاتهم الخاصة تماماً. |
| | | | | | ٦٦. العاملون في بلدية ظفار راضون عن أعمالهم داخل البلدية. |
| الالتزام المستمر | | | | | |
| | | | | | ٦٧. يشعر العاملون في بلدية ظفار بالرضا تجاه وجودهم داخل البلدية. |
| | | | | | ٦٨. يسبب ترك العاملين للعمل في بلدية ظفار مشاكل في حياتهم. |
| | | | | | ٦٩. لدى العاملين في بلدية ظفار ولاء لعملهم ولن يتركوه. |
| | | | | | ٧٠. ينتمي العاملون في بلدية ظفار لمكان عملهم وليس لديهم الرغبة في مغادرته. |
| | | | | | ٧١. إن أعمال الموظفين في بلدية ظفار تشعرهم بالارتياح والطمأنينة. |
| الالتزام المعياري | | | | | |
| | | | | | ٧٢. يشعر العاملون في بلدية ظفار بالسعادة لأنهم أمضوا حياتهم المهنية داخل البلدية. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----|
| | | | | | لا يفكر العاملون يوماً أن يقدموا استقالتهم من العمل في بلدية ظفار. | .٧٣ |
| | | | | | لدى العاملين الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل البلدية. | .٧٤ |
| | | | | | الولاء المستمر للعاملين في بلدية ظفار يعتبر قيمة أخلاقية. | .٧٥ |
| | | | | | العاملون في بلدية ظفار مستعدون لقبول أي وظيفة يتم تكليفهم بها مقابل الاستمرار في العمل داخل البلدية. | .٧٦ |

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

ملحق أسئلة المقابلات

أسئلة المقابلات مع العاملين في بلدية ظفار عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير أداء العاملين، وهي كالتالي:

١- ماهي الممارسات التي يعتمد عليها بلدية ظفار في إدارة الموارد البشرية؟

.....

٢- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير في بلدية ظفار؟

.....

٣- ما هو دور أداء العاملين في بلدية ظفار لتعزيز الإنتاجية؟

.....

٤- هل نظام الحوافز والكفاءات في بلدية ظفار طموح؟ وكيف؟

.....

٥- هل تحدد بلدية ظفار احتياجات العاملين التدريبية؟

.....

٦- ما هي الدوافع التي تحفز العاملين في بلدية ظفار؟

.....

٧- هل تهتم إدارة بلدية ظفار بالبعد الاجتماعي من خلال المسؤولية الاجتماعية في المجتمع؟

.....

٨- هل يشعر العاملون في بلدية ظفار بالاستقرار الوظيفي؟

.....

الملحق ج: أسماء المحكمين

| جهة العمل | أسماء المحكمين الموقرين | م |
|--------------------------------|------------------------------|----|
| جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا | برفسور د. مصطفى بو زيد | ١ |
| جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا | د. محمد بتور | ٢ |
| جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا | د. علي ناصر | ٣ |
| كلية العلوم التطبيقية بصلالة | د. أمير العلوي | ٤ |
| كلية العلوم التطبيقية بصلالة | د. رائد بن عوض علي بالخير | ٥ |
| كلية العلوم التطبيقية بصلالة | د. إسلام سالم | ٦ |
| كلية العلوم التطبيقية بصلالة | د. محمد بن سليمان عبد الحميد | ٧ |
| جامعة ظفار | د. سالم بن أحمد مسلم الكثيري | ٨ |
| جامعة ظفار | د. طارق عطية | ٩ |
| جامعة إسطنبول | د. إسماعيل أبو جراد | ١٠ |