

الملاحق: جدول التحليل المنهجي للدراسات السابقة

أدلة الصدق والثبات	النتيجة	التحليل المستخدم	المنهجية			أهداف الدراسة	الكاتب، عنوان الدراسة
			نوع الدراسة	حجم العينة	نوع العينة		
تم التحقق	المديرين في قطاع غزة يمتلكون مهارات إبداعية مرتفعة		المنهج الوصفي	٣٠٥ مديري القطاع العام	العينة الطبقية	واقع الإبداع الإداري لدى مديري القطاع العام في وزارات غزة وعلاقته بأدائهم الوظيفي	توفيق عطيه العجلة (٢٠٠٩) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"
تم التحقق	الحصول على مستوى رضا وظيفي أعلى للعاملين في الأفرع المطبقة للقيادة التحويلية، وكان عامل	الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	دراسة وصفية	٣٨٦ عضواً من الهيئة الإدارية	عينة عشوائية بسيطة	اكتشاف العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي للهيئة الإدارية بالجامعة.	Fateme Hamidifar 2009 العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي للعاملين في IAU في جامعة طهران

	الاعتبار الفردي الأكثر العوامل تأثيراً					تحديد الأساليب القيادية المتبعة في ١٦ فرع لجامعة IAU	
تم التحقق	أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم (مرتفعة) في محور "بيئة وأساليب العمل	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد.	المنهج الوصفي التحليلي	٢٢٢ قائد تربوي	عينة ممثلة للمجتمع	التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد	فؤاد محمد التميمي ومنير محمود سليمان، ٢٠١٠ درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم"
تم التحقق	أن تصوراتهم لسلوكيات الإبداع الإداري للقياديين كانت عالية، وأن للثقافة التنظيمية أثراً تنبؤياً في مدى ممارسة قياديي المدرسة لسلوكيات الإبداع الإداري			٥٤٤ مديري المدارس		كشفت واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وواقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل قياديي هذه المدارس والعلاقة بينهما	الحيلي وآخرون ٢٠١٠ الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري
Sofian Sugioko, 2010 تأثير المشاركة في إعداد الميزانية على الأداء	وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين	المعادلة البنائية	المنهج الوصفي التحليلي	٨٥٠ مديرا تنفيذياً	عينة قصديّة	اختبار الأدلة التجريبية حول دور المتغير الوسيط في التأثير	Sofian Sugioko, 2010 تأثير المشاركة في إعداد الميزانية على الأداء

<p>الوظيفي للمديرين التنفيذيين في الجامعات في أندونيسيا APTIK</p>	<p>المشاركة في إعداد الميزانية والأداء الوظيفي لعينة المديرين</p> <p>بأن المتغير الوسيط مشكلة كفاية الميزانية يعد المتغير الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للمديرين التنفيذيين في الجامعات وبالمقابل سينعكس على مستوى الأداء لديهم</p>					<p>على الأداء الوظيفي من خلال المشاركة في إعداد الميزانية</p>	<p>الوظيفي للمديرين التنفيذيين في الجامعات في أندونيسيا APTIK</p>
<p>تم التحقق</p>	<p>أن تنمية المهارات القيادية ساهمت في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، وأسهم التدريب في تنمية المهارات القيادية للعاملين</p>	<p>المعادلات الإحصائية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>٢٦٠ موظف</p>	<p>عينة عشوائية</p>	<p>التعرف على علاقة تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى بالأداء الوظيفي</p>	<p>ناصر بن علي الصامل ٢٠١١ تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي</p>

<p>(Ismail Hussien & Abdul Rahman, 2011)</p>	<p>أن الجامعات قد تبنت أسلوب صنع القرار السلوكي، وأن أسلوب التواصل هو الأسلوب السائد لدى الإدارة. وأظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر لأساليب اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للأكاديمين</p>	<p>المعادلة البنائية Amos</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>(٤١٩) مستجيب من أعضاء الهيئة الأكاديمية</p>	<p>عينة قصصية</p>	<p>مناقشة طرق وأسلوب الإدارة واتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للهيئة الأكاديمية في الجامعات الماليزية الحكومية</p>	<p>(Ismail Hussien & Abdul Rahman, 2011)</p>
<p>Gotore M. Michael, 2011</p> <p>تقييم أداء شركة (XYZ) باستخدام نظام إدارة الأداء المرتكزة على تقييم دوري كل شهر لشركة (XYZ)</p>	<p>ضعف أداء العاملين في الشركة بالرغم من إلزام المسؤولين بالقيام بتقييم أداء العاملين الشهري، وقد يعزا ذلك لعدم وجود عدالة في تطبيق عملية التقييم، ويعد كأحد</p>	<p>نظام اكسل لتحليل الاستجابات من الاستبيانات و قام بتجميع النتائج المشاهدة</p>	<p>دراسة الحالة النوعية و الدراسات المسحية و البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات و الاستبيانات و</p>	<p>٦٥ موظف</p>	<p>عينة</p>	<p>وبحثت الدراسة فيما إذا كانت المعرفة بأساليب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونظام إدارة الأداء (PMS) جنباً إلى جنب مع عملية إدارة التغيير التي تعزز مشاركة الإدارة و الموظفين في وضع الأهداف،</p>	<p>Gotore M. Michael, 2011</p> <p>تقييم أداء شركة (XYZ) باستخدام نظام إدارة الأداء المرتكزة على تقييم دوري كل شهر لشركة (XYZ) المحدودة باستخدام نظام إدارة الأداء</p>

المحدودة باستخدام نظام إدارة الأداء	مسيبات ضغوط العمل لدى العاملين		تحليل البيانات الثانوية			يمكن أن تساعد على التنفيذ الناجح لنظام إدارة الأداء	
تم التحقق	وجود علاقة إيجابية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي للعاملين	معاملات الارتباط وتحليل الإنحدار الخطي	دراسة مقارنة	٧٥٠ موظفاً في المؤسسات التربوية والصحية	عينة عشوائية	لمقارنة العلاقة بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة في المؤسسات غير الربحية، المؤسسات الربحية والمؤسسات الحكومية (العامة) في تركيا	Emhan, 2012
تم التحقق	أهمية اتباع مهارات القيادة الإدارية وعدم الاقتصار على المهارات الإدارية فقط	-	المنهج الوصفي		-	التعرف على دور مدير المدرسة في بناء بيئة تعليمية محفزة لصناعة ثقافة الإنجاز التربوي	علي محمد جبران ٢٠١٣ دور القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي
-	أن رضى العاملين يرتبط بطبيعة عملية الإشراف التي يقوم بها القائد	المنهج النوعي باستخدام المقابلة	تحليل محتوى المقابلات الشخصية	المقابلات شبه الموجهة والمقابلات الجماعية	عينة قصدية	لدراسة الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الجامعة حول عملية الإشراف المباشرة من قبل رؤسائهم	Mohd Noor et al. 2013

تم التحقق	أن المشرفين حريصين على تطوير أداء المعلمين من خلال اتباع الأساليب الإشرافية متنوعة وضعتها الإدارة العامة للإشراف التربوي بليبيا	اختبار T-test	المنهج الوصفي	١٩٠ مشرفاً تربوياً ومشرفة	عينة عشوائية	التعرف على واقع الإشراف التربوي في ليبيا ودوره في تطوير أداء المعلمين والتعرف على نوع العلاقة القائمة بين المشرفين والمعلمين	محمد رمضان معتوق (٢٠١٣) بعنوان الإشراف التربوي في ليبيا ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين
Franco-Santos, Bourne & Rivera (2014). إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة	مؤسسات التعليم العالي وفق معايير إدارة الأداء البريطانية إلى التصنيف إلى فئتين: مؤسسات تركز على الإدارة والإشراف ومؤسسات تركز على المؤسسة ذاتها	استخدام نظام التحليل software MPlus 7	المنهج الوصفي ودراسة الحالة	مقابلات مع ١١٠ من الخبراء استطلاع رأي ١٥٠ موظف	استبانة إلكترونية إلى قاعة البيانات المكونة من ٣٦٥٠ موظفاً	تحديد الممارسات والاتجاهات الحالية في إدارة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة (مؤسسات التعليم العالي)	Franco-Santos, Bourne & Rivera (2014). إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة
Richard, Boamah. 2014 تأثير التحفيز على أداء العاملين: دراسة تجريبية	التحفيز هو من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الغانية	النسبة المئوية والإنحدار الخطي وتحليل محتوى المقابلات الشخصية	استخدام المنهج الكمي والنوعي	٢١٤ من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في	عينة عشوائية بنسبة	التحقق من تأثير التحفيز على أداء العاملين	Richard, Boamah. 2014 تأثير التحفيز على أداء العاملين: دراسة تجريبية لمديرية التربية في برونج آهافو في دولة غانا

لمديرية التربية في برونج آهافو في دولة غانا				مدارس الحلقة الثانية ٧+ مقابلة شخصية من نفس الفئة	١٠٪ من المجتمع		
Khumalo, S, 2014 الآثار المرتبة لاستخدام منهج النظام ٤ على ممارسات القيادة المدرسية	وجود دلالة إحصائية لاستخدام نظام ٤ الذي يظهر قيادة مدرسية إيجابية ينتج عنها أداء مدرسي إيجابي.	المقابلات شبه المقننة، الملاحظة، وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة	تحليل المحتوى	٥ من الهيئة التدريسية الذين لديهم أكثر ٣ سنوات خبرة في المدرسة	عينه فصلية	تحدى مدى تأثير اتباع الإدارة المدرسية منهج النظام ٤ على إنتاجية المدرسة	Khumalo, S, 2014 الآثار المرتبة لاستخدام منهج النظام ٤ على ممارسات القيادة المدرسية
تم التحقق	أن مجالات الممارسة الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية كانت متوسطة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test	المنهج الوصفي	١٠٧ مديراً ومديرة	مثلة لمجتمع الدراسة	درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في محافظة شمال الشرقية	سالم الحارثي ٢٠١٤ تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان
تم التحقق	العاملين الذين يتبع مشرفوهم أساليب إشرافية محفزة وتوجيهية في العمل؛		المنهج الوصفي التحليلي	١٣٩ عاملاً		اكتشاف العلاقة بين القيادة التحويلية، ودور المسؤولين في تحفيز العاملين	دراسة جيهان عباس وتامر محمد (٢٠١٤) بعنوان قياس العلاقة

	أكثر حرصاً على العمل واستيعاباً لمتطلبات العمل					بين القيادة التحويلية و الارتباط الوظيفي للعاملين في قطاع الفنادق	
تم التحقق	وجود ارتباط طردي وذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي)	المتوسط الحسابي وتحليل التباين والمقارنات البعدية	المنهج الوصفي	١٦٠ من رؤساء الأقسام في المديریات العامة (مسقط، الداخلية، الظاهرة، والباطنة شمال، ظفار	تمثلة مجتمع الدراسة للمديریات العامة للتربية والتعليم	التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم	قامت شيخة سالم النهانية ٢٠١٥ المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان
تم التحقق	وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي في بعدي الرضا عن ظروف العمل والرضا عن الإشراف الإداري	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T-test وتحليل التباين الأحادي ومعامل الارتباط.	المنهج الوصفي	١٠٩ مدير ومديرة مدرسة	عينة عشوائية المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقته برضا مديري المدارس ومساعدتهم	التعرف على درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقته برضا مديري المدارس ومساعدتهم	صبحة سالم الغيلاني (٢٠١٥) بعنوان "درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم
تم التحقق	القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر على أداء المؤسسة، وتأثير غير	المعادلة البنائية واستخدام برنامج أموس (Amos)	المنهج الوصفي التحليلي	٢٩٩ مدير فندق، رئيس قسم، عامل	التحقق من تأثير كلا من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة؛ من خلال التحقق	أمازي علي ٢٠١٥ تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء المؤسسة	

	مباشر على الرضا الوظيفي للعاملين					من الرضا الوظيفي لدى العاملين كمتغير وسيط	
تم التحقق	المتغيرات المستقلة) أسلوب القيادة ، والتحفيز ، والحوافز) يمكن أن تؤثر على المتغير التابع (أداء الموظفين) في ٩٧,١ %	الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات	المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والوثائق والاستبانات	٢٠ شخصا	جميع العاملين في قسم المبيعات	تحديد و دراسة أهمية أسلوب القيادة ، والتحفيز ، والحوافز لتحسين أداء الموظفين	Elqadri et al, 2015 بعنوان تأثير أسلوب القيادة، التحفيز، وإعطاء الحوافز على أداء العاملين في مجموعة كورينا ويجايا الصناعية المختلفة للتأكيد على أن القيادة لها أثر إيجابي على بيئة العمل.
تم التحقق	علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية. كما أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والمناخ الابتكاري	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وتقنيات تحليل الانحدار التدرجي	المنهج الوصفي التحليلي	٣٠ معلم	عينة عشوائية	التعرف على تأثير المتغير الوسيط و التمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الابتكاري	Sagnak,Kuruoz, Polat & Soylu, 2015 القيادة التحويلية والمناخ الابتكاري

	<p>بأن التأثير النفسي للمتمكين له أثر واضح على جودة حياة العمل، والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين. الثقة التنظيمية لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين</p>	<p>استخدام برنامج تحليل المكونات الهيكلية العامة Generalized Structural Component Analysis (GSCA) والتحليل الإحصائي الاستدلالي inferential statistics analysis with Importance Performance Analysis (IPA) method</p>	<p>دراسة حالة والمنهج الوصفي</p>	<p>٤٤٥ موظف</p>	<p>عينة قصدية من جميع أفرع البنك</p>	<p>لتحديد أدلة تجريبية لاختبار وتفسير التأثير النفسي للمتمكين، جودة حياة العمل، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي على أداء العاملين في بنك الشريعة شرق جافا باندونيسيا</p>	<p>Hermawati, A & Suci, R,2015 علاقة المتمكين بجودة حياة العمل والثقة والرضا والأداء والالتزام</p>
	<p>أنه لا توجد اختلاف على مستوى التعليم، ومستوى اتباع أسلوب القيادة التحويلية من قبل مدير المدرسة</p>	<p>تكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات،</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>(٢٣٥) معلماً ومعلمة</p>	<p>عينة عشوائية</p>	<p>التعرف على العلاقة بين اتباع مدير المدرسة لأسلوب القيادة التحويلية ومدى إلتزام المعلمين في المدارس الثانوية في الجزء الجنوبي من</p>	<p>(Arumugam.R et. al , 2015 العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة</p>

	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع مدير المدرسة لأسلوب القيادة التحويلية، والإلتزام التنظيمي للمعلمين في بُعد الإلهام التحفيزي لمدير المدرسة	واختبار معامل ارتباط سبيرمان				سونجاي بتاني في مقاطعة كيدح الماليزية	والإلتزام معلمي المدارس الثانوية
تم التحقق	بأن محور الاعتبار الفردي في قطاع التعليم العام يؤثر على مهارة الابتكار لدى العاملين في حين ظهر محور الدافع الملهم الأكثر تأثيراً على الابتكار في القطاع الخاص	التحليل العاملي التأكيدي والتحليل الاستكشافي باستخدام التدوير المتعامد وتحليل التباين المتعدد	المنهج النوعي والمنهج المسحي	٤٣٩ موظفاً من القطاعين العام والخاص ومقابلة (١٠) عمداء الجامعات	عينة عشوائية	دراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار	سوسن الحسيني و إبراهيم البلتاجي ٢٠١٦ القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق
	القيادة التشاركية هي الأكثر فعالية في التأثير على تحقيق الرضا الوظيفي	النسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية والمتوسط الحسابي	المنهج الوصفي	١٥٠ موظفاً	عينة عشوائية	تحديد فعالية الأسلوب القيادي للمدراء ورؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم الوظيفي في	Dalluay & Revenio Van, 2016 Jalagat أثر فعالية الأسلوب القيادي للمدبرين ورؤساء الأقسام

	<p>للعاملين ورفع مستوى الأداء لديهم</p> <p>معاملات الارتباط والانحدار المتعدد الخطي</p> <p>وجود علاقة وأثر لأسلوب القيادي على المتغيرين التابعين (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي).</p>				<p>عينة مختارة من مؤسسات التجارية المتوسطة والصغيرة في منطقة كافيت في الفلبين</p>	<p>على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في بعض المجموعات التجارية في منطقة كافيت في الفلبين</p>
<p>تم التحقق</p>	<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي، والرضا الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي،</p>	<p>النسب المئوية، والتكرارات، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، التحليل العاملي، إرتباط بيرسون، تحليل المسار (Amos)</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>٣٨٩ موظفا</p>	<p>للتعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، و التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، والتعرف على أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي</p>	<p>أماني عبدالعاطي الشيخ (٢٠١٧) "الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم</p>

تم التحقق	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاعلة، والقيادة الديمقراطية، وتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسات الجمارك السودانية، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية، والقيادة الفوضوية، وتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسات الجمارك السودانية عينة الدراسة.	النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار مربع كاي، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل الارتباط بيرسون.	المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة،	(١٠٠) موظف	عينة عشوائية	التعرف على مدى تأثير القيادة التسلطية على أداء المؤسسات، ومدى تأثير القيادة الديمقراطية على أداء المؤسسات، ومدى تأثير القيادة الفاعلة على أداء المؤسسات.	إبتهال حامد جابر (٢٠١٧) دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على (هيئة الجمارك السودانية)
تم التحقق	وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية، والأداء الوظيفي للمعلمين	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ومعامل ارتباط بيرسون	المنهج الوصفي الارتباطي	٢٩٩	الطبقية العشوائية	الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المدارس	دراسة آلاء توفيق وعاطف مقابلة ٢٠١٧ دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"

	يوجد تأثير إيجابي لكل من القيادة الداعمة، والقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين.	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد.		(١١٥) عاملاً.	عينة عشوائية	اختبار تأثير أنواع القيادة المختلفة (الداعمة، والتشاركية، والخدمية، والتبادلية، والتحويلية) على الأداء الوظيفي للعاملين في صناعة المجوهرات في ماليزيا	(Wendy Lor & Zubair Hassan, 2017) تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في معارض المجوهرات الماليزية"
--	---	--	--	---------------	--------------	---	--

ملحق ٢ قائمة المحكمين

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١	د.عايدة بنت بطي القاسمية	أستاذ مساعد	جامعة صحار
٣	د. حمدة بنت درويش الشحي	أستاذ مساعد	كلية العلوم التطبيقية بصحار
٤	د.ميكائيل إبراهيم	أستاذ مساعد	جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
٥	هناء محمود سيد أحمد	أستاذ مساعد	كلية العلوم التطبيقية بصلالة
٦	د.عبدالله بن علي الشبلي	خبير تربوي/ أستاذ علم نفس تربوي	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة جامعة صحار
٧	د.علي بن ناصر الحراصي	مدير عام التربية والتعليم بشمال الباطنة	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة
٨	د.محمد بن شامس الحوسني	مستشار الوزارة	مكتب وزارة التربية والتعليم
٩	د.خميس بن محمد المزروعني	خبير إداري	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة
١٠	د. حليلة بنت صالح البدواوية	مدير عام مساعد للشؤون الأكاديمية	وزارة التعليم العالي
١١	د.عبدالله بن علي الفارسي	سابقاً مدير دائرة الاجتماعات واللجان نائب رئيس مجلة أماد	اللجنة الوطنية للشباب/ مجلس الدولة
١٢	د.خميس محمد سليمان الكندي	مدرب مهارات قيادة إدارية	مركز الوسيلة الحديثة لخدمات التدريب

ملحق ٣

أدوات الدراسة في الصورة الأولى

المحترم،،

الفاضل الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم أدوات الدراسة

تقوم الباحثة ببحث بعنوان " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، وتستهدف الباحثة من بحثها الحالي تحديد واقع ممارسة مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين للقيادة الإدارية الإبداعية ودورها في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي بسلطنة عمان وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وانعكاسها على جميع منتسبي المديرية.

ولأنكم من ذوي الخبرة والدراية والاختصاص؛ فإن الباحثة تضع بين أيديكم أدوات الدراسة آملة تفضلكم بتحكيما من حيث:

- ١- مدى انتماء الفقرات إلى المحور الذي أدرجت تحته.
 - ٢- سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها. كما يرجى تفضلكم بإضافة أو تعديل أو حذف ما ترونه مناسباً.
- علما بأن الباحثة سوف تستخدم مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)؛ ويعبر عنها بالدرجات الكمية والمرتبة تنازلياً (١،٢،٣،٤،٥)
- ولزيد من الإيضاح يمكنكم التفضل بالتواصل مع الباحثة على الرقم: (٠٠٩٦٨-٩٩٠١٨٧٥٨)
- وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحثة: فاطمة بنت صقر بن جمعة المسلمية/ بريد إلكتروني: fatma.almosalami@moe.om

البيانات الشخصية للمحكم

الاسم:

مقر العمل:

الدرجة العلمية:

ملحق ٣ . استبانة العاملين

أخي الموظف / أختي الموظفة،،،



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

كلية دراسات اللغات

تقوم الباحثة ببحث بعنوان " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، وتستهدف الباحثة من بحثها الحالي تحديد واقع ممارسة مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين للقيادة الإدارية الإبداعية ودورها في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي بسلطنة عمان وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وانعكاسها على جميع منتسبي المديرية.

وتتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وهي: القيادة الإدارية الإبداعية- تطوير الأداء- الرضا الوظيفي. وكل محور يضم مجموعة من المحاور الفرعية وهي كالتالي:

أولاً: التأثير المثالي، التعزيز الإيجابي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي.

ثانياً: الاتصال التنظيمي، الدافعية للعمل، الكفاءة المهنية.

ثالثاً: تقدير الذات، أسلوب القيادة والإشراف، بيئة العمل.

إن نجاح مهمة الباحثة مرتبط بتعاونك في تخصيص جزء من وقتك للإجابة على فقرات الاستبانة؛ عليه يرجى منك التكرم أولاً بتعبئة البيانات الشخصية أدناه، ثم قراءة الفقرات في الصفحات التالية، ووضع علامة (√) في المربع المناسب إزاء الفقرة التي تعبر عن اختيارك، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية؛ لإثراء موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة منه، حيث أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط. علماً بأن الباحثة تتبنى التعريف التالي للقيادة الإدارية الإبداعية: الدرجة الكمية التي يحصل عليها المفحوص عند استجابته لأدوات الدراسة.

الباحثة/ فاطمة المسلمية/ ٩٩٠١٨٧٥٨

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

Email:fatma.almosalami@moe.om

..... الاسم
..... المسمى الوظيفي
..... المؤهل العلمي
..... جهة العمل

القسم الأول: البيانات الشخصية الأولية

١. النوع:

ذكر () أنثى ()

٢. المؤهل العلمي:

دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فما فوق ()

٣. سنوات الخبرة في الإدارة:

أقل من ٥ سنوات () ٥ - ٩ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر ()

٤. المحافظة التعليمية:

الباطنة شمال () البريمي () مسقط ()

ثانيا: محاور الإستبانة: محور الإدارة الإبداعية

محور الأول: التأثير المثالي لمسؤولي المباشر					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	يشارك المسؤول جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.				
٢	يتابع المسؤول أولويات التطوير بالمؤسسة وفقا لخطة إجرائية محددة.				
٣	يثق المسؤول العاملين في قراراته لوضوحها وشموليتها ودقتها				
٤	يرجح المسؤول المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل				
٥	يحرص المسؤول على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين				
٦	يتملك المسؤول القدرة على إقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة				

				٧ يناقش المسؤول نقاط القوة وأولويات التطوير والتحسين مع الموظفين بشكل دوري	
				٨ يحاول العاملون تقليد أساليب العمل الإبداعية لديه	
				٩ يحرص المسؤول على معرفة الآراء المخالفة لرأيه للاستفادة منها	
				١٠ يغير المسؤول قراره إذا اقتنع بعدم صحته	
				١١ ينظر المسؤول للتحديات المهنية من زوايا مختلفة	
				١٢ يتردد المسؤول في تطبيق أساليب جديدة في العمل	
				١٣ يتبنى المسؤول الأفكار والأساليب التطويرية في العمل التربوية.	
				١٤ لدى المسؤول مؤشرات تربوية واضحة حول مستوى الأداء التربوي.	
				١٥ يمتلك المسؤول قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين به.	
				فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور التأثير المثالي	
الخور الثاني : التعزيز الإيجابي / الملهم					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١					يساهم المسؤول في تعزيز العاملين على صياغة رؤية ورسالة خاصة بهم لإنجاز أعمالهم.
٢					يحرص المسؤول على إثارة الحماس بين العاملين
٣					يشجع المسؤول العاملين على تحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون
٤					يجتمع المسؤول دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم
٥					تتسم إدارة المسؤول بالثقة والاحترام المتبادل
٦					يحفز المسؤول العاملين وفقا لمعايير الإنجاز
٧					يسعى المسؤول لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع
٨					يشجع المسؤول على حل التحديات التربوية بطرق علمية حديثة و مبتكرة

				يحفز المسؤول فرق العمل على تأدية المهام الموكلة لهم بإبداع	٩
				يعزز المسؤول العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية	١٠
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور التعزيز الایحائي / الملهم					
المحور الثالث : الاستشارة الفكرية/ التحفيز الفكري					
				يشارك المسؤول العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم حول التطوير التربوي	١
				يشجع المسؤول العاملين على تجريب أساليب عمل جديد	٢
				يعزز المسؤول مهارة النقاش والحوار الهادف في مواضيع العمل	٣
				يوزع المسؤول مهام العمل بين جميع العاملين وفقا لكفاياتهم الوظيفية	٤
				يؤكد المسؤول على العمل بروح الفريق الواحد	٥
				يأخذ المسؤول بأفكار العاملين حول اختيار البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتطوير التربوي.	٦
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور الاستشارة الفكرية/ الصحفيز الفكري					

المحور الرابع/ الاهتمام الفردي					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	يحرص المسؤول على تنمية مهارات العاملين المهنية				
٢	يستثمر المسؤول الفرص لتقديم النصح والإرشاد للعاملين تبعا لطبيعة الموقف				
٣	يهتم المسؤول بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم				
٤	يعزز المسؤول نقاط القوة لدى العاملين				
٥	يوضح المسؤول لكل العاملين أولويات التطوير لديهم				
٦	يهتم المسؤول بالعاملين الأكثر إبداعا في العمل				

٧	يقدر المسؤول إنجازات الموظفين ويشيد بها			
٨	يقترح المسؤول حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين			
٩	يحرص المسؤول على تطوير مهاراته المهنية باستمرار			
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور الاهتمام الفردي				

(٢) محور تطوير الأداء

م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
أولاً: الاتصال التنظيمي					
١	يوضح المسؤول مهام العاملين بناءً على بطاقة الوصف الوظيفي لكل منهم.				
٢	يلزم المسؤول العاملين بإنهاء المهام في الوقت المحدد				
٣	يؤكد المسؤول على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة				
٤	يتبع المسؤول خطة إجرائية يومية مبنية على أهداف المديرية الاستراتيجية				
٥	يتخذ المسؤول القرارات الإدارية بناءً على معايير واضحة				
٦	يحرص المسؤول على تكافؤ الفرص عند تفويض الصلاحيات				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور تعلم مهام العمل					
ثالثاً: الدافعية للعمل					
١	يتبع المسؤول خطط إجرائية لإدارة الأزمات				
٢	يوفر المسؤول الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر				
٣	يطبق المسؤول مبدأ المحاسبية وفقاً للإنجاز				
٤	يطبق المسؤول مبدأ المحاسبية وفقاً للالتزام				
٥	ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي				
٦	يتفهم المسؤول الظروف الشخصية للعاملين التي تسبب تأخرهم في الحضور أو الانصراف المبكر.				

٧	يتبع المسؤول أساليب إدارية تقلل من ضغوط العمل				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور الدافعية للعمل					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
رابعا: الكفاءة المهنية للعاملين					
١	يرتبط نظام المكافآت باهتمام العاملين بتنمية مهارتهم المهنية				
٢	تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل				
٣	يشجع المسؤول على تنظيم ملفات الإنجاز				
٤	يشجع المسؤول على إجراء البحوث الإجرائية				
	يوظف المسؤول نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور الكفاءة المهنية					

(٣) محور الرضا الوظيفي

محور تقدير الذات					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	تقدر الإدارة أدائي الجيد				
٢	يعترف زملائي بالجهد الذي أبذله				
٣	تتاح لي الفرصة في صنع القرار				
٤	يساعدني عملي على تحمل التحديات في المديرية				
٥	أسعى لبذل جهد كبير للمساعدة في تحقيق المؤسسة التربوية				
٦	يمكنني العمل في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التعليمية.				
٧	أسعى لبذل جهد كبير للمساعدة في تحقيق المؤسسة التربوية				
٨	يمكنني العمل في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التعليمية.				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور تقدير الذات					
محور القيادة والإشراف					

م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	يهتم المسؤول بتفسير القرارات الإدارية للعاملين وإيضاحها.				
٢	تطبق الإدارة الأنظمة على الجميع دون تمييز				
٣	يشجع المسؤول على التواصل الإيجابي مع مختلف الدوائر الأخرى				
٤	يعقد المسؤول اجتماعات فجائية دون تخطيط مسبق				
٥	يُوجدُ المسؤول قنوات اتصال مختلفة خارج أوقات الدوام الرسمي				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور القيادة والإشراف					

ثالثاً: بيئة العمل					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	تعتبر بيئة العمل بيئة جاذبة				
٢	توجد استراحة خاصة بالعاملين				
٣	تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.				
٤	تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعاملين وأسرهم				
٦	يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة للذكور والإناث				
٧	تتبع المؤسسة قواعد الأمن والسلامة.				
٨	تتوفر في المؤسسة مكتبة للعاملين.				
٩	تستفيد المؤسسة من صندوق المقترحات والشكاوى في تطوير خدماتها.				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور بيئة العمل					

ملحق ٤ : الاستبانة الموجهة لمديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام



الفاضل / ة: مدير الدائرة/ مدير مساعد/ رئيس القسم ،،،

كلية دراسات اللغات الرئيسية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، وتستهدف الباحثة من بحثها الحالي تحديد واقع ممارسة مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين للقيادة الإدارية الإبداعية ودورها في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي بسلطنة عمان وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وانعكاسها على جميع منتسبي المديرية.

وتتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وهي: القيادة الإدارية الإبداعية- تطوير الأداء- الرضا الوظيفي. وكل محور يضم مجموعة من المحاور الفرعية وهي كالتالي:
أولاً: التأثير المثالي، التعزيز الإيجابي، الاستشارة الفكرية، المهارات الفنية والإدارية للمسؤول.

ثانياً: الاتصال التنظيمي، الدافعية للعمل، الكفاءة المهنية.

ثالثاً: تقدير الذات، المزايا والخدمات، بيئة العمل.

إن نجاح مهمة الباحثة مرتبط بتعاونك في تخصيص جزء من وقتك للإجابة على فقرات الاستبانة؛ عليه يرجى منك التكرم أولاً بتعبئة البيانات الشخصية أدناه، ثم قراءة الفقرات في الصفحات التالية، ووضع علامة (√) في المربع المناسب إزاء الفقرة التي تعبر عن اختيارك، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية؛ لإثراء موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة منه، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط. علماً بأن الباحثة تبنى التعريف التالي للقيادة الإدارية الإبداعية : السلوك التحفيزي الإيجابي الذي يبيده المسؤول للتأثير في سلوك العاملين والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة بجودة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. شاكرة لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثة: فاطمة المسلمية / ٩٩٠١٨٧٥٨

Email:fatma.almosalami@moe.om

القسم الأول: البيانات الشخصية الأولية

١. النوع:

ذكر () أنثى ()

٢. الوظيفة:

مدير دائرة () مدير مساعد () رئيس قسم ()

٣. المؤهل العلمي:

دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فما فوق ()

٤. سنوات الخبرة في الإدارة:

أقل من ٥ سنوات () ٥ - ٩ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر ()

٥. المحافظة التعليمية:

الباطنة شمال () البريمي () مسقط ()

المحور الأول التأثير المثالي المباشر على العاملين

م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	أشارك جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.				
٢	أتابع أولويات التطوير بالمؤسسة وفقا لخطة إجرائية محددة.				
٣	يثق العاملون في قراراتي لوضوحها و شموليتها ودقتها				
٤	أرجح المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل				
٥	أحرص على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين				
٦	أمتلك القدرة على إقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة				
٧	أناقش نقاط القوة وأولويات التطوير والتحسين مع الموظفين بشكل دوري				
٨	يقلد العاملون أساليب العمل الإبداعية لدي				
٩	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها				
١٠	أُغير قراري إذا اقتنعت بعدم صحته				
١١	أنظر للتحديات المهنية من زوايا مختلفة				
١٢	أتردد في تطبيق أساليب جديدة في العمل				
١٣	أتبنى الأفكار والأساليب التطويرية في العملية التربوية.				
١٤	لدي مؤشرات تربوية واضحة حول مستوى الأداء التربوي.				
١٥	أمتلك قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين بي.				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور التأثير المثالي					
المحور الثاني : التعزيز الإيجابي / الملهم					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	أساهم في تعزيز العاملين للمشاركة على صياغة رؤية ورسالة خاصة بهم لإنجاز أعمالهم.				

٢	أحرص على إثارة الحماس بين العاملين			
٣	أشجع العاملين على تحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون			
٤	أجتمع دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم			
٥	تتسم إدارتي بالثقة والاحترام المتبادل			
٦	أحفز العاملين وفقا لمعايير الإنجاز			
٧	أسعى لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع			
٨	أشجع على حل التحديات التربوية بطرق علمية حديثة و مبتكرة			
٩	أحفز فرق العمل على تأدية المهام الموكلة لهم بإبداع			
١٠	أعزز العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية			

فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور التعزيز الإيجابي / الملهم

المحور الثالث : الاستشارة الفكرية/ التحفيز الفكري

الفقرات				
١	أشارك العاملين أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم حول التطوير التربوي			
٢	أشجع العاملين على تجريب أساليب عمل جديد			
٣	أعزز مهارة النقاش والحوار الهادف في مواضيع العمل			
٤	أوزع مهام العمل بين جميع العاملين وفقا لكفاءاتهم الوظيفية			
٥	أؤكد على العمل بروح الفريق الواحد			
٦	أخذ بأفكارهم حول اختيار البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتطوير التربوي.			

فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور الاستشارة الفكرية/ التحفيز الفكري

المحور الرابع/ الاهتمام الفردي

م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	أحرص على تنمية مهارات العاملين المهنية				

٢	أستثمرالفرص لتقديم النصح والإرشاد للعاملين تبعاً لطبيعة الموقف			
٣	أهتم بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم			
٤	أعزز نقاط القوة لدى العاملين			
٥	أهتم بالعاملين الأكثر إبداعاً في العمل			
٦	أقدر إنجازات العاملين وأشيد بها			
٧	أوضح للعاملين أولويات التطوير لديهم			
٨	أقترح حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين			
٩	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار			
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور الاهتمام الفردي				

٢. محور تطوير الأداء

أولاً: الاتصال التنظيمي					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	أوضح مهام العاملين بناءً على بطاقة الوصف الوظيفي لكل منهم.				
٢	ألزم العاملين بإنهاء المهام في الوقت المحدد				
٣	أؤكد على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة				
٤	أتبع خطة إجرائية يومية مبنية على أهداف واضحة ومحددة				
٥	أأخذ القرارات الإدارية بناءً على معايير واضحة				
٦	أحرص على تكافؤ الفرص عند تفويض الصلاحيات				
٧	أحرص على تطوير المهارات التقنية للعاملين				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور تعلم مهام العمل					
ثالثاً: الدافعية للعمل					
١	أوفر الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر				
٢	أطبق مبدأ المحاسبية وفقاً للإنجاز				
٣	أطبق مبدأ المحاسبية وفقاً للالتزام				
٤	أنتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي				
٥	أنتفهم الظروف الشخصية للعاملين التي تسبب تأخرهم في الحضور أو الانصراف المبكر.				

				٦ أتبع خططاً إجرائية لإدارة الأزمات	
				٧ أتبع أساليب إدارية تقلل من ضغوط العمل	
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور الدافعية للعمل					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
رابعاً: الكفاءة المهنية					
				٣ يرتبط نظام المكافآت باهتمام العاملين بتنمية مهاراتهم المهنية	
				٤ تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل	
				٥ أشجع على تنظيم ملفات الإنجاز	
				٦ أشجع على إجراء البحوث الإجرائية	
				٧ أوظف نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل	
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور الكفاءة المهنية للعاملين					

٣. محور الرضا الوظيفي

محور تقدير الذات					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
					١ أقدر الأداء الجيد
					٢ أتبع الفرصة للعاملين في صنع القرار
					٣ أساهم في إيجاد الحلول التربوية لمختلف التحديات
					٤ أساهم في إيجاد بيئة عمل تربوية جاذبة.
					٥ أمنح العاملين الثقة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم
					٦ تتيح الوظائف في المديرية فرصة تنافسية للعاملين للمشاركة في حضور مؤتمرات علمية
					٧ يسعى العاملون لبذل جهد كبير للمساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور تقدير الذات					

ثانياً: محور القيادة والإشراف					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	أشجع على التواصل الإيجابي مع مختلف الدوائر الأخرى				
٢	أعقد اجتماعات فجائية دون تخطيط مسبق				
٣	أوجد قنوات اتصال مختلفة خارج أوقات الدوام الرسمي				
٤	أهتم بتفسير القرارات الإدارية للعاملين وإيضاحها.				
٥	أطبق الأنظمة على الجميع دون تمييز				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور أسلوب القيادة والإشراف					

محور بيئة العمل					
م	الفقرات	الوضوح	الانتماء	الصياغة	التعديلات المقترحة
١	تعتبر بيئة العمل بيئة جاذبة				
٢	توجد استراحة خاصة بالعمالين				
٣	تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.				
٤	تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعمالين وأسرهم				
٥	يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة للذكور والإناث				
٦	تتبع المؤسسة قواعد الأمن والسلامة.				
٧	تتوفر في المؤسسة مكتبة للعمالين.				
٨	تستفيد المؤسسة من صندوق المقترحات والشكاوى في تطوير خدماتها.				
فقرات أخرى تقترحون إضافتها في محور بيئة العمل					

ملحق: ٥. المقابلة



كلية دراسات اللغات الرئيسة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، وتستهدف الباحثة من بحثها الحالي تحديد واقع ممارسة مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين للقيادة الإدارية الإبداعية ودورها في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي بسلطنة عمان وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وانعكاسها على جميع منتسبي المديرية.

وتتضمن استمارة المقابلة مجموعة أسئلة مفتوحة حول " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان "

تتبنى الباحثة التعريف التالي للقيادة الإدارية الإبداعية : السلوك التحفيزي الإيجابي التي يديه المسؤول للتأثير في سلوك العاملين والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة بجودة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

اليوم التاريخ الوقت

.....	الوظيفة	الاسم
.....	المدرسة	المديرية

- المحور الأول: دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي

١- ما مدى توفر طابع الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في المديرية من وجهة نظرك؟

٢- ما مظاهر الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في من وجهة نظرك؟

٣- ما دور المسؤول المباشر في تطوير أداء العاملين؟

٤- ما دور المسؤول المباشر في دعم الرضا الوظيفي للعاملين؟

المحور الثاني: سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

- ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية من وجهة نظرك؟

- ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين من وجهة نظرك؟

- ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرك؟

ملحق ٦. التعديلات المقترحة من المحكمين

جدول الفقرات المحذوفة: (١)

م	رقم الفقرة المحذوفة	المحور
١	٣	التأثير المثالي للمسؤول
٢	٧	التأثير المثالي للمسؤول
٣	١٣	التأثير المثالي للمسؤول
٤	١	التعزيز الايجابي / الملهم
٥	٣	التعزيز الايجابي / الملهم
٦	٥	الاهتمام الفردي
٧	٤	الدافعية للعمل
٨	٢	بيئة العمل

جدول (٢) الفقرات التي تم إضافتها

م	الفقرة	المحور
١	يُقدر المسؤول الظروف الشخصية للعاملين.	الدافعية للعمل
٢	يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية.	بيئة العمل

جدول إعادة الصياغة (٣)

رقم	الفقرة	المحور	التعديل
٦	يأخذ المسؤول بأفكار العاملين حول اختيار البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتنوير التربوي.	التحفيز الفكري	يأخذ المسئول بأفكار العاملين لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية.
٢	يستثمر المسؤول الفرص لتقديم النصح والإرشاد للعاملين تبعاً لطبيعة الموقف	الاهتمام الفردي	يقدم المسئول النصح والإرشاد للعاملين تبعاً للموقف الإداري بالمؤسسة
٤	يتبع المسئول خطة إجرائية يومية مثبتة على أهداف المديرية الاستراتيجية	الاتصال التنظيمي	يتبع المسئول خطة إجرائية يومية تبعاً لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.
٢	يعترف زملائي بالجهد الذي أبدله	تقدير الذات	يشيد زملائي بالجهد الذي أبدله في المؤسسة.
٥	أسعى لبذل جهد كبير للمساعدة في تحقيق المؤسسة التربوية	تقدير الذات	أسعى جاهداً في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية

ملحق ٧. الشكل النهائي لاستبانة مدير الدائرة والمدير المساعد ورئيس
القسم في الصورة النهائية



الفاضل: مدير الدائرة/ المدير المساعد/ رئيس القسم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، وتستهدف الباحثة من بحثها الحالي تحديد واقع ممارسة مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين للقيادة الإدارية الإبداعية ودورها في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي بسلطنة عمان وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وانعكاسها على جميع منتسبي المديرية.

وتتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وهي:

القيادة الإدارية الإبداعية- تطوير الأداء- الرضا الوظيفي. وكل محور يضم مجموعة من المحاور الفرعية وهي كالتالي:

أولاً: التأثير المثالي، التعزيز الإيجابي، الاستشارة الفكرية، المهارات الفنية والإدارية للمسؤول.

ثانياً: الاتصال التنظيمي، الكفاءة المهنية، الدافعية للعمل.

ثالثاً: تقدير الذات، المزايا والخدمات، بيئة العمل.

إن نجاح مهمة الباحثة مرتبط بتعاونك في تخصيص جزء من وقتك للإجابة على فقرات الاستبانة؛ عليه يرجى منك التكرم أولاً تعبئة البيانات الشخصية أدناه، ثم قراءة الفقرات في الصفحات التالية، ووضع علامة (√) في المربع المناسب إزاء الفقرة التي تعبر عن اختيارك، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية؛ لإثراء موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة منه، حيث إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط.

علماً بأن الباحثة تتبنى التعريف التالي للقيادة الإدارية الإبداعية: السلوك التحفيزي الإيجابي الذي يبيده المسؤول للتأثير

الباحثة/ فاطمة المسلمية

في سلوك العاملين والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة بجودة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. شاكرة لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق

التقدير والاحترام،،،

٩٩٠١٨٧٥٨

Email:fatma.almosalami@moe.

القسم الأول: البيانات الشخصية الأولية

- النوع: ذكر () أنثى ()
- الوظيفة: مدير دائرة () مدير مساعد () رئيس قسم ()
- المؤهل العلمي: دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فما فوق ()
- سنوات الخبرة في الإدارة:
- أقل من ٥ سنوات () ٥ - ٩ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر ()
- المحافظة التعليمية: الباطنة شمال () البريمي () مسقط ()

ثانيا: محاور الاستبانة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أشارك جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.					
٢	أتابع أولويات التطوير بالمؤسسة وفقا لخطة إجرائية محددة.					
٣	أرجح المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل.					
٤	أحرص على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين.					
٥	أمتلك القدرة على إقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة.					
٦	يحاول العاملون تقليدي في أساليب العمل الإبداعية.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٧	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها.					
٨	أغير قراري إذا اقتنعت بعدم صحته.					
٩	أنظر للتحديات المهنية من زوايا مختلفة.					
١٠	أتردد في تطبيق أساليب جديدة في العمل.					
١١	لدي مؤشرات تربوية واضحة حول مستوى الأداء التربوي.					
١٢	أمتلك قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين بي.					
١٣	أحرص على إثارة الحماس بين العاملين.					
١٤	أجتمع دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم.					
١٥	تتسم إدارتي بالثقة والاحترام المتبادل.					
١٦	أحفز العاملين وفقا لمعايير الإنجاز.					
١٧	أسعى لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع.					
١٨	أشجع على حل التحديات التربوية بطرق علمية حديثة ومبتكرة.					
١٩	أحفز فرق العمل على تأدية المهام الموكلة إليهم بإبداع.					
٢٠	أعزز العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية.					
٢١	أشارك العاملين أفكارهم حول التطوير التربوي					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٢	أشجع العاملين على تجريب أساليب عمل جديدة.					
٢٣	أعزز مهارة النقاش والحوار الهادف في مواضيع العمل					
٢٤	أوزع مهام العمل بين جميع العاملين وفقا لكفاياتهم الوظيفية					
٢٥	أؤكد على العمل بروح الفريق الواحد					
٢٦	أخذ بأفكار العاملين لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية.					
٢٧	أحرص على تنمية مهارات العاملين المهنية					
٢٨	أقدم النصح والإرشاد للعاملين تبعاً للموقف الإداري بالمؤسسة					
٢٩	أهتم بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم					
٣٠	أعزز نقاط القوة لدى العاملين					
٣١	أهتم بالعاملين الأكثر إبداعاً في العمل					
٣٢	أقدر إنجازات العاملين وأشيد بها					
٣٣	أقترح حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين					
٣٤	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار					
٣٥	أوضح مهام العاملين بناء على بطاقة الوصف الوظيفي لكل منهم.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٦	ألزم العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.					
٣٧	أؤكد على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة.					
٣٨	أتبع خطة إجرائية يومية تبعاً لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.					
٣٩	أخذ القرارات الإدارية بناءً على معايير واضحة					
٤٠	أحرص على تكافؤ الفرص عند تفويض الصلاحيات الإدارية					
٤١	أنفذ الخطط الإجرائية لإدارة الأزمات.					
٤٢	أتبع أساليب إدارية تقلل من ضغوط العمل.					
٤٣	أوفر الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر					
٤٤	أطبق مبدأ المحاسبية وفقاً للإنجاز					
٤٥	ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي					
٤٦	أقدر الظروف الشخصية للعاملين.					
٤٧	يرتبط نظام المكافآت بمدى اهتمام العاملين بتسمية مهارتهم المهنية					
٤٨	تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل.					
٤٩	أشجع العاملين على تنظيم ملفات إنجازاتهم المهنية.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٠	أشجع العاملين على إجراء البحوث الإجرائية					
٥١	أوظف نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل					
٥٢	أشجع العاملين على التواصل الإيجابي مع مختلف الدوائر الأخرى					
٥٣	أعقد اجتماعات فجائية مع العاملين دون تخطيط مسبق.					
٥٤	أوجد قنوات اتصال مختلفة مع العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي					
٥٥	يشيد العاملون بالجهد الذي يبذله زملاؤهم في المؤسسة.					
٥٦	تتاح للعاملين الفرصة بالمشاركة في صنع القرار الإداري بالمؤسسة.					
٥٧	يساعد العمل في المؤسسة العاملين على تحمل التحديات المهنية المختلفة.					
٥٨	أهتم بتفسير القرارات الإدارية للعاملين وإيضاحها.					
٥٩	أطبق الأنظمة على جميع العاملين دون تمييز.					
٦٠	يسعى العاملون جاهدين في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية					
٦١	يمكن للعاملين العمل في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التربوية.					
٦٢	توفر الوظيفة في المؤسسة التربوية فرصا لاكتساب خبرات جديدة					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦٣	تتيح الوظيفة للعاملين في المؤسسة المنافسة في حضور المؤتمرات العلمية.					
٦٤	تعتبر بيئة العمل في المؤسسة التربوية بيئة جاذبة.					
٦٥	تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعاملين وأسرهم					
٦٦	تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.					
٦٧	يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية.					
٦٨	يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة في المؤسسة للذكور والإناث					
٦٩	تتبع المؤسسة قواعد الأمن والسلامة.					
٧٠	تتوفر في المؤسسة مكنية للعاملين.					
٧١	تستفيد المؤسسة من صندوق المقترحات والشكاوى في تطوير خدماتها.					

ملحق ٨. استبانة الموظفين في صورتها النهائية



كلية دراسات اللغات الرئيسة

أخي الموظف/ أختي الموظفة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، وتستهدف الباحثة من بحثها الحالي تحديد واقع ممارسة مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين للقيادة الإدارية الإبداعية ودورها في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي بسلطنة عمان وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وانعكاسها على جميع منتسبي المديرية.

وتتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وهي: القيادة الإدارية الإبداعية- تطوير الأداء- الرضا الوظيفي. وكل محور يضم مجموعة من المحاور الفرعية وهي كالتالي:

أولاً: التأثير المثالي، التعزيز الإيجابي، الاستشارة الفكرية، المهارات الفنية والإدارية للمسؤول.

ثانياً: الاتصال التنظيمي، الكفاءة المهنية، الدافعية للعمل.

ثالثاً: تقدير الذات، المزايا والخدمات، بيئة العمل.

إن نجاح مهمة الباحثة مرتبط بتعاونك في تخصيص جزء من وقتك للإجابة على فقرات الاستبانة، عليه يرجى منك التكرم أولاً تعبئة البيانات الشخصية أدناه، ثم قراءة الفقرات في الصفحات التالية، ووضع علامة (√) في المربع المناسب إزاء الفقرة التي تعبر عن اختيارك، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية؛ لإثراء موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة منه، حيث إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط.

ويمكن تعريف القيادة الإدارية الإبداعية بأنها: السلوك التحفيزي الإيجابي التي يبديه المسؤول

للتأثير في سلوك العاملين والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة

بجودة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. شاكرة لكم

حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثة: فاطمة المسلمية/ ١٨٧٥٨/ ٩٩٠

Email: fatma.almosalami@moe.om

القسم الأول: البيانات الشخصية الأولية

١. النوع:

ذكر () أنثى ()

٢. المؤهل العلمي:

دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فما فوق ()

٣. سنوات الخبرة في الإدارة:

أقل من ٥ سنوات () ٥ - ٩ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر ()

٤. المحافظة التعليمية:

الباطنة شمال () البريمي () مسقط ()

ثانيا: محاور الاستبانة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الإدارية الإبداعية						
١	يشارك المسؤول جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.					
٢	يتابع المسؤول أولويات التطوير بالمؤسسة وفقا لخطة إجرائية محددة.					
٣	يرجح المسؤول المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل.					
٤	يحرص المسؤول على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	يملك المسؤول القدرة على إقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة.					
٦	يحاول العاملون تقليد المسؤول في أساليب العمل الإبداعية.					
٧	يحرص المسؤول على معرفة الآراء المخالفة لرأيه للاستفادة منها.					
٨	يغير المسؤول قراره إذا اقتنع بعدم صحته.					
٩	ينظر المسؤول للتحديات المهنية من زوايا مختلفة.					
١٠	يتردد المسؤول في تطبيق أساليب جديدة في العمل.					
١١	لدى المسؤول مؤشرات تربوية واضحة حول مستوى الأداء التربوي.					
١٢	يملك المسؤول قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين به.					
١٣	يحرص المسؤول على إثارة الحماس بين العاملين.					
١٤	يجتمع المسؤول دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم.					
١٥	تتسم إدارة المسؤول بالثقة والاحترام المتبادل.					
١٦	يحفز المسؤول العاملين وفقا لمعايير الإنجاز.					
١٧	يسعى المسؤول لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع.					
١٨	يشجع المسؤول على حل التحديات التربوية بطرق علمية حديثة ومبتكرة.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٩	يحفز المسؤول فرق العمل على تأدية المهام الموكلة إليهم بإبداع.					
٢٠	يعزز المسؤول العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية.					
٢١	يشارك المسؤول العاملين أفكارهم حول التطوير التربوي					
٢٢	يشجع المسؤول العاملين على تجريب أساليب عمل جديدة.					
٢٣	يعزز المسؤول مهارة النقاش والحوار الهادف في مواضيع العمل					
٢٤	يوزع المسؤول مهام العمل بين جميع العاملين وفقا لكفاياتهم الوظيفية					
٢٥	يؤكد المسؤول على العمل بروح الفريق الواحد.					
٢٦	يأخذ المسؤول بأفكار العاملين لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية.					
٢٧	يحرص المسؤول على تنمية مهارات العاملين المهنية					
٢٨	يقدم المسؤول النصح والإرشاد للعاملين تبعا للموقف الإداري بالمؤسسة					
٢٩	يهتم المسؤول بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم					
٣٠	يعزز المسؤول نقاط القوة لدى العاملين					
٣١	يهتم المسؤول بالعاملين الأكثر إبداعا في العمل					
٣٢	يقدر المسؤول إنجازات العاملين ويشيد بها					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٣	يقترح المسؤول حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين					
٣٤	يحرص المسؤول على تطوير مهاراته المهنية باستمرار					
٣٥	يوضح المسؤول مهام العاملين بناء على بطاقة الوصف الوظيفي لكل منهم.					
٣٦	يلزم المسؤول العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.					
٣٧	يؤكد المسؤول على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة					
٣٨	يتبع المسؤول خطة إجرائية يومية تبعاً لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.					
٣٩	يتخذ المسؤول القرارات الإدارية بناء على معايير واضحة					
٤٠	يحرص المسؤول على تكافؤ الفرص عند تفويض الصلاحيات الإدارية					
٤١	ينفذ المسؤول الخطط الإجرائية لإدارة الأزمات.					
٤٢	يتبع المسؤول أساليب إدارية تقلل من ضغوط العمل.					
الأداء الوظيفي						
٤٣	يوفر المسؤول الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر					
٤٤	يطبق المسؤول مبدأ المحاسبية وفقاً للإنجاز					
٤٥	ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي					
٤٦	يُقدر المسؤول الظروف الشخصية للعاملين.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٧	يرتبط نظام المكافآت بمدى اهتمام العاملين بتنمية مهاراتهم المهنية					
٤٨	تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل					
٤٩	يشجع المسؤول العاملين على تنظيم ملفات إنجازهم المهنية.					
٥٠	يشجع المسؤول العاملين على إجراء البحوث الإجرائية					
٥١	يوظف المسؤول نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل.					
٥٢	يشجع المسؤول العاملين على التواصل الإيجابي مع مختلف الدوائر الأخرى					
٥٣	يعقد المسؤول اجتماعات فجائية مع العاملين دون تخطيط مسبق					
٥٤	يُوجدُ المسؤول قنوات اتصال مختلفة مع العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي					
٥٥	يشيد زملائي بالجهد الذي أبدله في المؤسسة.					
الرضا الوظيفي						
٥٦	تتاح لي الفرصة بالمشاركة في صنع القرار الإداري بالمؤسسة.					
٥٧	يساعدني عملي على تحمل التحديات المختلفة في المؤسسة.					
٥٨	يهتم المسؤول بتفسير القرارات الإدارية للعاملين وإيضاحها.					
٥٩	يطبق المسؤول الأنظمة على جميع العاملين دون تمييز.					
٦٠	أسعى جاهداً في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦١	يمكنني العمل في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التربوية.					
٦٢	توفر لي وظيفتي فرصاً لاكتساب خبرات جديدة					
٦٣	تتيح لي وظيفتي المنافسة في حضور المؤتمرات العلمية.					
٦٤	تعتبر بيئة العمل في المؤسسة التربوية بيئة جاذبة.					
٦٥	تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعاملين وأسراهم					
٦٦	تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.					
٦٧	يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية.					
٦٨	يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة للذكور والإناث					
٦٩	تتبع المؤسسة قواعد الأمن والسلامة.					
٧٠	تتوفر في المؤسسة مكتبة للعاملين.					
٧١	تستفيد المؤسسة من صندوق المقترحات والشكاوى في تطوير خدماتها.					

ملحق ٩ . استبانة المسؤول المقتنة باتباع التحليل العملي المركبات الرئيسة:



كلية دراسات اللغات الرئيسة

الفاضل: مدير الدائرة/ المدير المساعد/ رئيس القسم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، وتستهدف الباحثة من بحثها الحالي تحديد واقع ممارسة مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين للقيادة الإدارية الإبداعية ودورها في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي بسلطنة عمان وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وانعكاسها على جميع منتسبي المديرية.

وتتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وهي: القيادة الإدارية الإبداعية- تطوير الأداء- الرضا الوظيفي. وكل محور يضم مجموعة من المحاور الفرعية وهي كالتالي:

أولاً: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، المهارات الفنية والإدارية.

ثانياً: الاتصال التنظيمي، الكفاءة المهنية.

ثالثاً: تقدير الذات، المزايا والخدمات، بيئة العمل.

إن نجاح مهمة الباحثة مرتبط بتعاونك في تخصيص جزء من وقتك للإجابة على فقرات الاستبانة، عليه يرجى منك التكرم أولاً تعبئة البيانات الشخصية أدناه، ثم قراءة الفقرات في الصفحات التالية، ووضع علامة (√) في المربع المناسب إزاء الفقرة التي تعبر عن اختيارك، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية؛ لإثراء موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة منه، حيث إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط.

ويمكن تعريف القيادة الإدارية الإبداعية بأنها: السلوك التحفيزي الإيجابي التي يبديها المسؤول

للتأثير في سلوك العاملين والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة

بجودة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. شاكرة لكم

حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،

الباحثة: فاطمة المسلمية/ ١٨٧٥٨/ ٩٩٠

Email: fatma.almosalami@moe.om

القسم الأول: البيانات الشخصية الأولية

١. النوع:

ذكر () أنثى ()

٢. المؤهل العلمي:

دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فما فوق ()

٣. سنوات الخبرة في الإدارة:

أقل من ٥ سنوات () ٥ - ٩ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر ()

٤. المحافظة التعليمية:

الباطنة شمال () البريمي () مسقط ()

ثانيا: محاور الاستبانة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الإدارية الإبداعية						
١	أشارك جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.					
٢	أتابع أولويات التطوير بالمؤسسة وفقا لخطة إجرائية محددة.					
٣	أرجح المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل.					
٤	أحرص على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين.					
٥	أمتلك القدرة على إقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦	يحاول العاملون تقليد المسؤول في أساليب العمل الإبداعية.					
٧	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيه للاستفادة منها.					
٨	أغير قراري إذا اقتنع بعدم صحته.					
٩	انظر للتحديات المهنية من زوايا مختلفة.					
١٠	أمتلك قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين بي.					
١١	أحرص على إثارة الحماس بين العاملين.					
١٢	اجتمع دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم.					
١٣	تتسم إدارتي بالثقة والاحترام المتبادل.					
١٤	أحفز العاملين وفقا لمعايير الإنجاز.					
١٥	أسعى لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع.					
١٦	أعزز العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية.					
١٧	أوزع مهام العمل بين جميع العاملين وفقا لكفاياتهم الوظيفية					
١٨	أخذ بأفكار العاملين لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية.					
١٩	أحرص على تنمية مهارات العاملين المهنية					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٠	أقدم النصح والإرشاد للعاملين تبعاً للموقف الإداري بالمؤسسة					
٢١	اهتم بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم					
٢٢	أعزز نقاط القوة لدى العاملين					
٢٣	اهتم بالعاملين الأكثر إبداعاً في العمل					
٢٤	أقدر إنجازات العاملين ويشيد بها					
٢٥	أقترح حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين					
٢٦	أحرص على تطوير مهاراته المهنية باستمرار					
٢٧	ألزم العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد					
٢٨	أؤكد على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة					
٢٩	أتبع خطة إجرائية يومية تبعاً لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.					
٣٠	أخذ القرارات الإدارية بناءً على معايير واضحة					
المهارات الفنية والإدارية						
الأداء الوظيفي						

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣١	أوفر الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر					
٣٢	أطبق مبدأ المحاسبية وفقا للإنجاز					
٣٣	ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي					
٣٤	يرتبط نظام المكافآت بمدى اهتمام العاملين بتنمية مهارتهم المهنية					
٣٥	تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل					
٣٦	أشجع العاملين على تنظيم ملفات إنجازهم المهنية.					
٣٧	أشجع العاملين على إجراء البحوث الإجرائية					
٣٨	أوظف نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل.					
٣٩	يشيد العاملون بالجهد الذي يبذله زملاءهم في المؤسسة.					
٤٠	يساعد العمل في المؤسسة العاملين على تحمل التحديات المهنية المختلفة.					
٤١	يمكن للعاملين العمل في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التربوية.					
الرضا الوظيفي						
٤٢	توفر الوظيفة في المؤسسة التربوية فرصا لاكتساب خبرات جديدة					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	م
					تتيح الوظيفة للعاملين في المؤسسة المنافسة في حضور المؤتمرات العلمية.	٤٣
					تعتبر بيئة العمل في المؤسسة التربوية بيئة جاذبة.	٤٤
					تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعاملين وأسرهم	٤٥
					تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.	٤٦
					يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية.	٤٧
					يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة للذكور والإناث	٤٨
					تتبع المؤسسة قواعد الأمن والسلامة.	٤٩
					تتوفر في المؤسسة مكتبة للعاملين.	٥٠

ملحق ١٠ . استبانة العاملين المقننة باتباع التحليل العملي المركبات الرئيسة:



كلية دراسات اللغات الرئيسة

أخي الموظف/ أختي الموظفة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية، وتستهدف الباحثة من بحثها الحالي تحديد واقع ممارسة مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين للقيادة الإدارية الإبداعية ودورها في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي بسلطنة عمان وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وانعكاسها على جميع منتسبي المديرية.

وتتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وهي: القيادة الإدارية الإبداعية- تطوير الأداء- الرضا الوظيفي. وكل محور يضم مجموعة من المحاور الفرعية وهي كالتالي:

أولاً: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، المهارات الفنية والإدارية.

ثانياً: الاتصال التنظيمي، الكفاءة المهنية.

ثالثاً: تقدير الذات، المزايا والخدمات، بيئة العمل.

إن نجاح مهمة الباحثة مرتبط بتعاونك في تخصيص جزء من وقتك للإجابة على فقرات الاستبانة، عليه يرجى منك التكرم أولاً تعبئة البيانات الشخصية أدناه، ثم قراءة الفقرات في الصفحات التالية، ووضع علامة (√) في المربع المناسب إزاء الفقرة التي تعبر عن اختيارك، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية؛ لإثراء موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة منه، حيث إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ويمكن تعريف القيادة الإدارية الإبداعية بأنها: السلوك التحفيزي الإيجابي التي يبديه المسؤول

للتأثير في سلوك العاملين والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة

بجودة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. شاكرة لكم

حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،

الباحثة: فاطمة المسلمية/ ١٨٧٥٨/ ٩٩٠

Email: fatma.almosalami@moe.om

القسم الأول: البيانات الشخصية الأولية

١. النوع:

ذكر () أنثى ()

٢. المؤهل العلمي:

دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فما فوق ()

٣. سنوات الخبرة في الإدارة:

أقل من ٥ سنوات () ٥ - ٩ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر ()

٤. المحافظة التعليمية:

الباطنة شمال () البريمي () مسقط ()

ثانيا: محاور الاستبانة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
القيادة الإدارية الإبداعية						
١	التأثير المثالي للمسؤول المباشر	يشارك المسؤول جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.				
٢		يتابع المسؤول أولويات التطوير بالمؤسسية وفقا لخطة إجرائية محددة.				
٣		يرجع المسؤول المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل.				
٤		يحرص المسؤول على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين.				

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	يملك المسؤول القدرة على إقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة.					
٦	يحاول العاملون تقليد المسؤول في أساليب العمل الإبداعية.					
٧	يحرص المسؤول على معرفة الآراء المخالفة لرأيه للاستفادة منها.					
٨	يغير المسؤول قراره إذا اقتنع بعدم صحته.					
٩	ينظر المسؤول للتحديات المهنية من زوايا مختلفة.					
١٠	أمتلك قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين بي.					
١١	يحرص المسؤول على إثارة الحماس بين العاملين.					
١٢	يجتمع المسؤول دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم.					
١٣	تتسم إدارة المسؤول بالثقة والاحترام المتبادل.					
١٤	يحفز المسؤول العاملين وفقا لمعايير الإنجاز.					
١٥	يسعى المسؤول لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع.					
١٦	يعزز المسؤول العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية.					
١٧	يوزع المسؤول مهام العمل بين جميع العاملين وفقا لكفاياتهم الوظيفية					
١٨	يأخذ المسؤول بأفكار العاملين لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية.					

الاستشارة الفكرية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٩	يحرص المسؤول على تنمية مهارات العاملين المهنية					
٢٠	يقدم المسؤول النصح والإرشاد للعاملين تبعاً للموقف الإداري بالمؤسسة					
٢١	يهتم المسؤول بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم					
٢٢	يعزز المسؤول نقاط القوة لدى العاملين					
٢٣	يهتم المسؤول بالعاملين الأكثر إبداعاً في العمل					
٢٤	يقدر المسؤول إنجازات العاملين ويشيد بها					
٢٥	يقترح المسؤول حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين					
٢٦	يحرص المسؤول على تطوير مهاراته المهنية باستمرار					
٢٧	يلزم المسؤول العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد					
٢٨	يؤكد المسؤول على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة					
٢٩	يتبع المسؤول خطة إجرائية يومية تبعاً لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.					
٣٠	يتخذ المسؤول القرارات الإدارية بناء على معايير واضحة					
المهارات الفنية والقدرات الإدارية						
الأداء الوظيفي						

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣١	يوفر المسؤول الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر					
٣٢	يطبق المسؤول مبدأ المحاسبية وفقا للإنجاز					
٣٣	ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي					
٣٤	يرتبط نظام المكافآت بمدى اهتمام العاملين بتنمية مهارتهم المهنية					
٣٥	تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل					
٣٦	يشجع المسؤول العاملين على تنظيم ملفات إنجازهم المهنية.					
٣٧	يشجع المسؤول العاملين على إجراء البحوث الإجرائية					
٣٨	يوظف المسؤول نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل.					
٣٩	يشيد زملائي بالجهد الذي أبذله في المؤسسة.					
٤٠	يساعدني عملي على تحمل التحديات المختلفة في المؤسسة.					
٤١	يمكنني العمل في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التربوية.					
الرضا الوظيفي						
٤٢	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب خبرات جديدة					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٣	تتيح لي وظيفتي المنافسة في حضور المؤتمرات العلمية.					
٤٤	تعتبر بيئة العمل في المؤسسة التربوية بيئة جاذبة.					
٤٥	تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعاملين وأسرتهم					
٤٦	تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.					
٤٧	يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية.					
٤٨	يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة للذكور والإناث					
٤٩	تتبع المؤسسة قواعد الأمن والسلامة.					
٥٠	تتوفر في المؤسسة مكتبة للعاملين.					

المراتب والخدمات

بيئة العمل

ملحق ١١. المخاطبات الرسمية لتطبيق أدوات الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ: ٢٠١٧/٠٥/٠٩ م

المحترمة
البروفيسور أسماء عبدالرحمن
أستاذ مشارك بكلية اللغات الرئيسية
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ طلب مخاطبة حول التطبيق الفعلي لأدوات البحث في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

يطيب لي التقدم بالشكر الجزيل لما تم بذله من قبل سيادتكم من متابعة أكاديمية وتوجيه النصح والإرشاد في متابعة المخطط البحثي ثم اجتياز اختبار **Qualification Test**. وعطفاً على ما سبق يطيب لي التقدم إلى حضرتك بطلب مخاطبة الكلية الموقرة لاستخراج مخاطبة موجهة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مفادها بحالة القيد بالنسبة لي وعنوان البحث والحصول على الموافقة لتطبيق أدوات البحث فعلياً في مجتمع الدراسة وفق العينة التي تم الاتفاق عليها في البحث. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مقدمة الطلب،،،

فاطمة بنت صقر بن جمعه المسلمية

هاتف رقم: ٠٠٩٦٨٩٩٠١٨٧٥٨ / ٠١١٢٦٤٢٢٨٤٧

fatma.almosalami@moe.om

محمد بن الخطاب
PROF. MADYA DR. ASMA ABDUL RAHM
Penyelaras
Pusat Pembangunan Pembiayaan Wakaf (PPP)
Aras 3, Bangunan Canselori,
Universiti Sains Islam Malaysia,
71800 Putra Nilai, Nilai, Negeri Sembilan
Tel: 06-798 6643 Fax: 06-798 6290



جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

كلية اللغات الرئيسية

إفادة

تفيد كلية اللغات الرئيسية جامعة العلوم الإسلامية الماليزية أن الباحثة/ فاطمة بنت صقر بن حمد المسجلة لدرجة دكتوراه الفلسفة في التربية (إدارة مؤسسات تعليمية). بعنوان بحث " دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضائهم الوظيفي مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان". تقوم بتطبيق أدوات بحثها على عينة البحث، برجاء التفضل التسهيلات اللازمة للباحثة. وقد أعطيت لها هذه الإفادة بناء على طلبها لتقدمها لمن يهمه الأمر.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشارك الدكتور نور عزيزي إسماعيل

عميد كلية دراسات اللغات الرئيسية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

Prof. Madya Dr. Noor Azizi Ismail
Dekan
Fakulti Pengajian Bahasa Utama
Universiti Sains Islam Malaysia



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

CENTRE FOR GRADUATE STUDIES
Tel: 06-797 8640 Fax: 06-797 8634

26 April 2017 / 29 Rejab 1438H

MINISTRY OF EDUCATION, OMAN
(To Whom It May Concern)

Dear Sir / Madam,

RE: SEEKING PERMISSION TO DO DATA COLLECTION & SURVEY

Name : Al-Musalami Fatema Saqer Juma
Nric/Passport No. : 02362749
Registration No. : 4150115
Nationality : Omani
Faculty : Faculty of Major Language Studies
Programme : Doctor of Philosophy In Education
Mode of Study : Research
Duration of Study : 6 - 8 Semesters
Current Semester : 3rd Semester

Your willingness to provide insights on this matter is highly appreciated.

Thank you. والسلام

KNOWLEDGEABLE • DISCIPLINED • DEVOUT

Yours sincerely,



(AHMAD YUSSOF ZAINAL ABDIN)
Assistant Registrar
Centre for Graduate Studies

SMS/SMM Fakuan pelajar Cabuan pelajar

Berilmu, Berdisiplin dan Bertakwa

Knowledgeable, Disciplined and Devout



Universiti Sains Islam Malaysia, Bandar Baru Nilai 71800, Negeri Sembilan Darul Khu
Tel : (+6)06 - 798 8000 Faks : (+6)06 - 798 8204 www.usim.edu

الفاضل/ مدير عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط المحترم

الفاضل/ مدير عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي المحترم

الفاضل/ مدير عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الباطنة شمال المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة

أود افادتكم بأن الفاضلة/ فاطمة بنت صفر بن جمعة المسلمية، طالبة دراسات عليا دكتوراه بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، تخصص الفلسفة في التربية، تقوم حاليا بإجراء دراسة بعنوان: " دور القيادة الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضائهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان" وترغب الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من الإداريين في المديرية. عليه يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أدوات دراستها حسب الإجراءات المتبعة لديكم. (مرفق مخطط الدراسة وأدوات الدراسة) وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحثة مباشرة على هاتف رقم (٩٩٠١٧٨٥٨). شاكرين ومقدرين تعاونكم...

سعاد بنت مبارك بن سعيد الفورية

مديرة المكتب الفني للدراسات والتطوير

المستلم:	1
من:	فهد بن حمد بن سالم العامري
إلى:	مركز التدريب والانداء المهني - مسقط
نسخة للإطلاع إلى:	عامر بن سليمان بن عيسى البلوشي
التاريخ:	11:20:44 27/09/2017 ص (تاريخ الرد)

الأفاضل / مديرو ومديرات الدوائر بديوان عام المديرية المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،، وبعد:

الموضوع / تسهيل مهمة باحث للفاضلة: فاطمة بنت صقر بن جمعة المسلمية

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، وإلى خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم (28171157006) بتاريخ 30/7/2017م ، أود إفادتكم بأن المذكورة أعلاه طالبة دراسات عليا (دكتوراه) تخصص (فلسفة التربية) ، تقوم بإجراء دراسة حول (دور القيادة الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضائهم الوظيفي) ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان) ، وترغب المذكورة في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مدراء ومديريات ديوان عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط . عليه المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة وذلك وفق الإجراءات المعمول بها لديكم . شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،،،

الرقم
التاريخ
الموافق

١ / ١
٢٠١٧/٧/٢٧ م



سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية و التعليم لمحافظة شمال الباطنة

دائرة تنمية الموارد البشرية مركز التدريب والإتماء المهني

الافاضل/مدير والدوائر المحترمون،
الافاضل/رؤساء الاقسام المحترمون،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

الموضوع: تسهيل مهمة باحث.

بناء على المراسلة الالكترونية للمكتب الفني للدراسات والتطوير رقم ٢٨١٧١١٥٧٠٠٦ تاريخ ٢٠١٧/٧/٢٧ م، وأودافادكم بأن الفاضلة/فاطمة بنت صقر بن جمعة المسلمية، طالبة دراسات عليا دكتوراه بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، تخصص الفلسفة في التربية، تقوم حاليا بإجراء دراسة بعنوان: " دور القيادة الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضائهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان" وترغب الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من الإداريين في المديرية.

لذا يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة، يمكن التواصل مع الباحثة على هاتف رقم (٩٩٠١٧٨٥٨)

وتقبلوا وافر الاحترام



هاتف : ٢٢٠٨٨٤٤٤-٢٢٠٨٧٥٧١، ص.ب : ٢٠٠ الرمز البريدي : ٣١١ صحار
البوابة التعليمية

ملحق ١٢. تقارير تحليل المقابلة الشخصية باستخدام برنامج NVIVO11

Node B	Pearson correlation coefficient
أداء العاملين ورضاهم الوظيفي\Nodes\ في مديريات التربية	0.770888
الوظيفة\Nodes\ أداء العاملين ورضاهم	0.156013
الوظيفة\Nodes\ في مديريات التربية	0.125689
المحافظة\Nodes\ النوع	-0.0028
النوع\Nodes\ الاجتماعي	-0.005073
Node B	Pearson correlation coefficient
أداء العاملين ورضاهم الوظيفي\Nodes\ في مديريات التربية	-0.3042771
الوظيفة\Nodes\ أداء العاملين ورضاهم	-0.4753506
الوظيفة\Nodes\ في مديريات التربية	-0.6464241
المحافظة\Nodes\ النوع	-0.8174976

Node B	Pearson correlation coefficient
النوع الاجتماعي\Nodes\ في مديريات التربية	-0.043688

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\التربية والتعليم	Nodes\الوظيفة في مديريات التربية والتعليم	0.097983

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\الوظيفة	Nodes\أداء العاملين ورضاهم الوظيفي	0.140025

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\أداء العاملين ورضاهم الوظيفي	Nodes\ في مديريات التربية والتعليم	0.77044

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\أداء العاملين ورضاهم الوظيفي	Nodes\ في مديريات التربية والتعليم	0.784047
Nodes\أداء العاملين ورضاهم الوظيفي	Nodes\ دور القيادة الإدارية الإبداعية	0.488098
Nodes\أداء العاملين ورضاهم الوظيفي	Nodes\ دور القيادة الإدارية الإبداعية	0.382099

Source A	Source B	Pearson correlation coefficient
Internals\مقابلة المسؤولين	Internals\مقابلة العاملين	0.674116

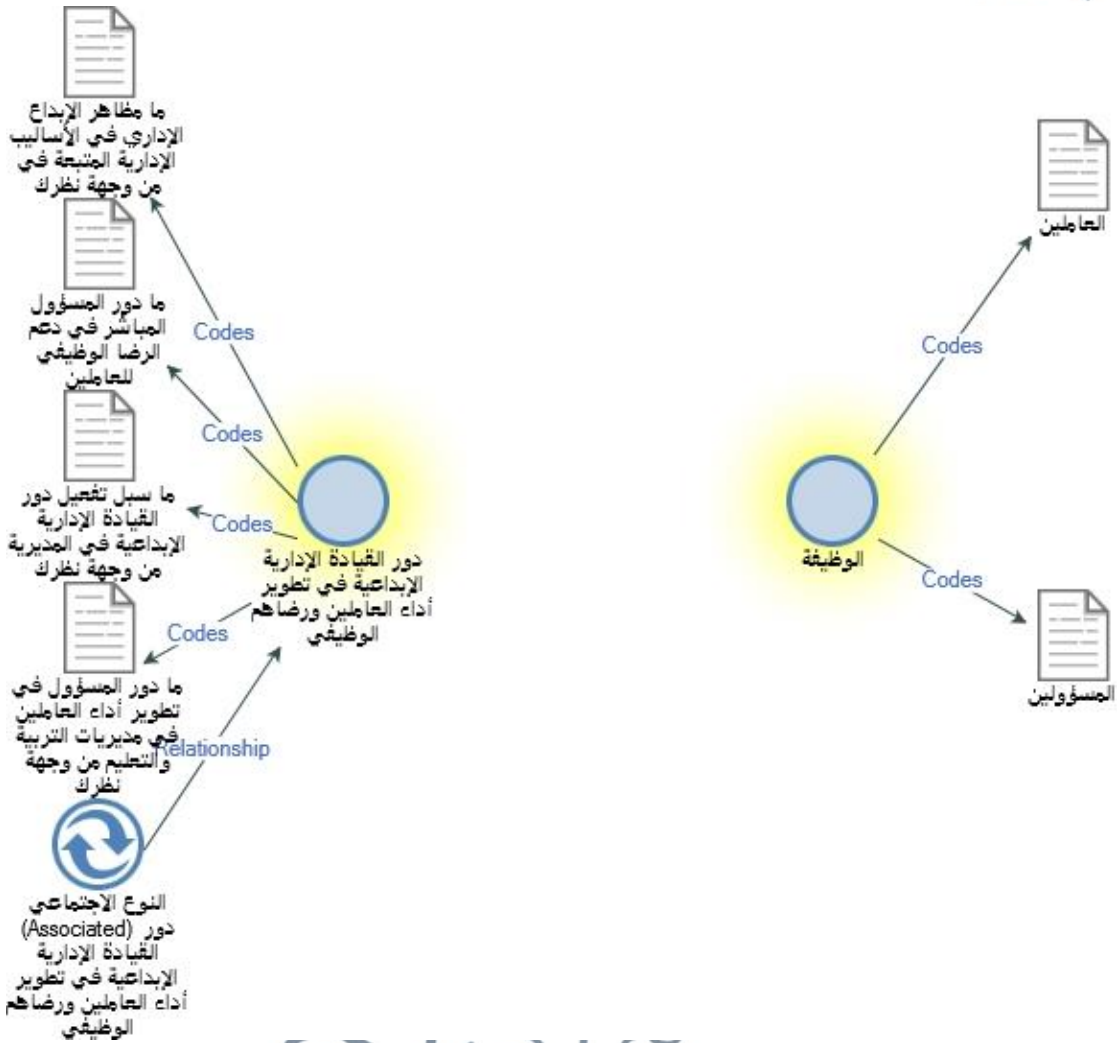
Name	In Folder	References	Coverage
Internals	لين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرك	3	1.04%

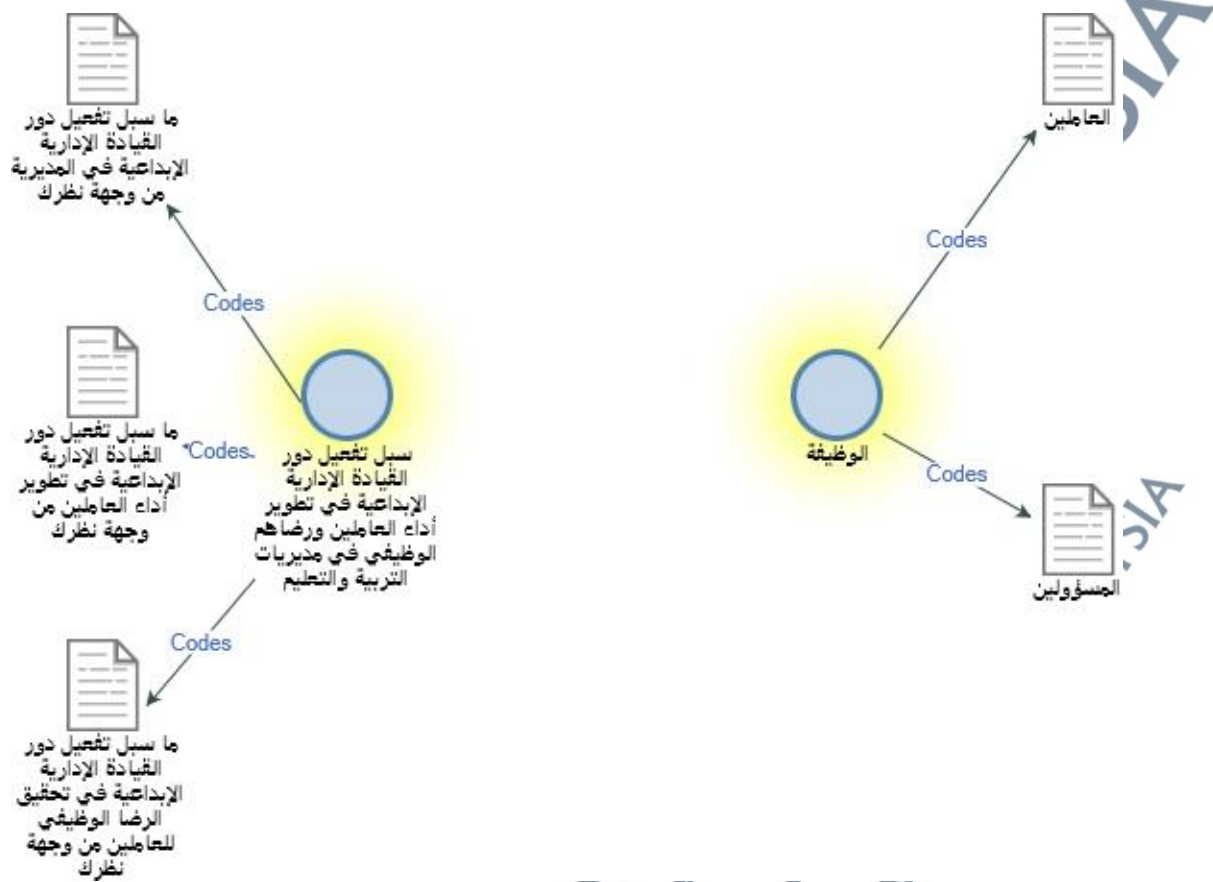
me	In Folder	References	Coverage
ند	Internals	2	0.80%
ند	Internals	3	1.35%
ند	Internals	4	1.55%

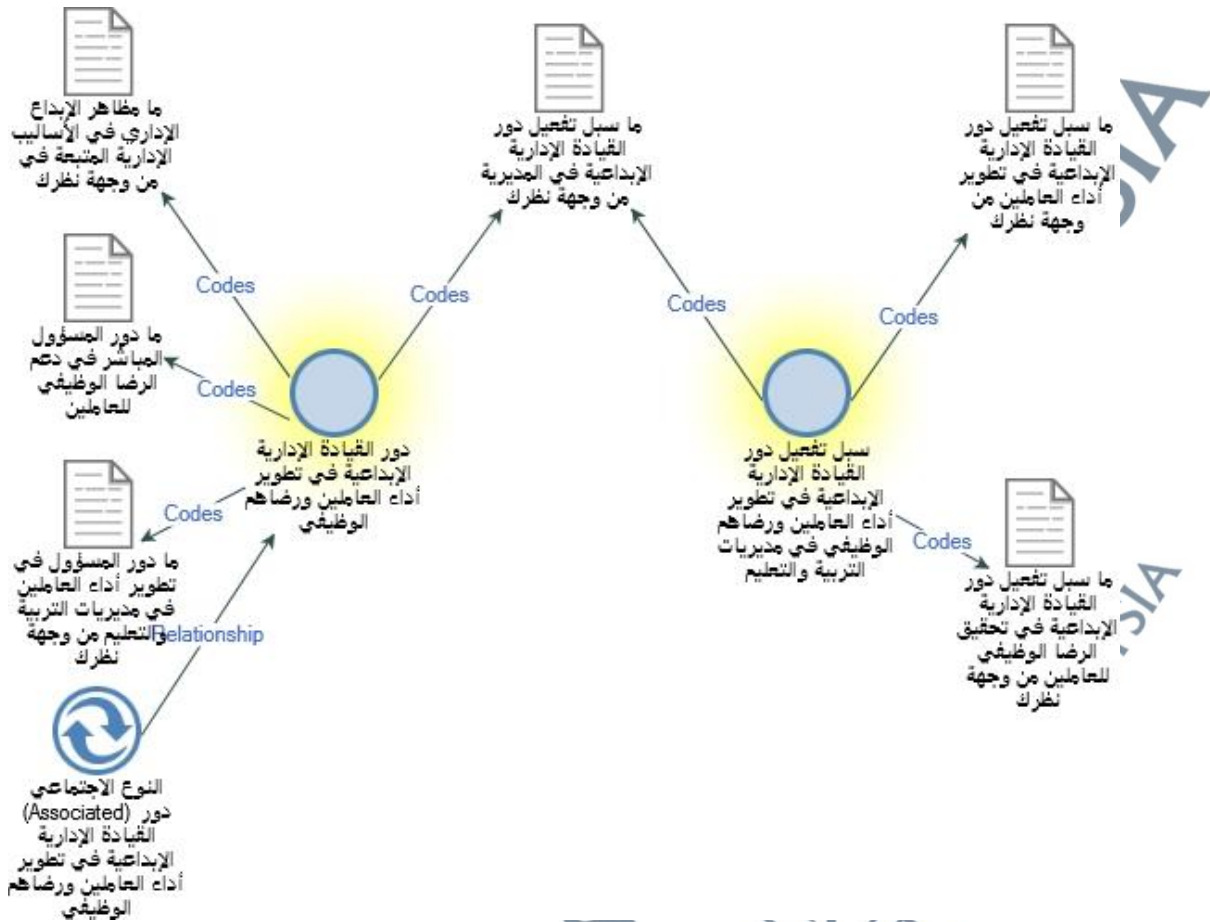
e	In Folder	References	Coverage
للع	Internals	3	1.54%
لمين	Internals	7	2.44%
للع	Internals	5	1.96%
للع	Internals	5	1.69%
للع	Internals	1	0.40%
للع	Internals	37	1.41%

	In Folder	References	Coverage
ل	Internals	1	0.37%
ل	Internals	6	1.49%
ل	Internals	4	1.01%
ل	Internals	1	0.29%

Name	In Folder	References	Coverage
للع	Internals	4	2.05%
للع	Internals	4	1.39%
للع	Internals	3	1.06%
للع	Internals	2	0.81%







UNIVERSITI SAINS
 الإسلامية العالمية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY

Project Summary

Interview 2019

1/21/2019 1:40 AM

Hierarchical Name	Item Type	Created By Username	Created On	Modified By Username	Modified On
-------------------	-----------	---------------------	------------	----------------------	-------------

C:\Users\fatma_000\Desktop

Created By: Creative Managerial Leadership

Created On:

Last Modified By:

Case Classifications

Cases

Externals

Extracts

Extracts\\Coding Summary By Node Extract	Extract	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Extracts\\Coding Summary By Source Extract	Extract	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Extracts\\Node Classification Summary Extract	Extract	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Extracts\\Node Structure Extract	Extract	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Extracts\\Node Summary Extract	Extract	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Extracts\\Project Summary Extract	Extract	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Extracts\\Source Classification Summary Extract	Extract	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Extracts\\Source Summary Extract	Extract	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM

Framework Matrices

Reports\Project Summary Report

Page 1 of 4

1/21/2019 1:40 AM

Hierarchical Name	Item Type	Created By Username	Created On	Modified By Username	Modified On
Internals					
Internals\العاملين	Document	fatma_000	1/21/2019 12:48 AM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\للعاملين (المحافظة) التعليمية المديرية	Document	fatma_000	1/21/2019 12:46 AM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\للمسؤولين العامة المديرية	Document	fatma_000	1/21/2019 12:47 AM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\المسؤولين	Document	fatma_000	1/21/2019 12:48 AM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\للعاملين الاجتماعي النوع	Document	fatma_000	1/21/2019 12:47 AM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\للمسؤولين الاجتماعي النوع	Document	fatma_000	1/21/2019 12:48 AM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\الرضا دعم في المباشر المسؤول دور ما للعاملين الوظيفي	Document	fatma_000	1/20/2019 9:14 PM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\العاملين أداء تطوير في المسؤول دور ما نظرك وجهة من والتعليم التربية مديريات في	Document	fatma_000	1/20/2019 9:40 PM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\الإدارية القيادة دور تفعيل سبل ما نظرك وجهة من المديرية في الإبداعية	Document	fatma_000	1/20/2019 9:15 PM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\الإدارية القيادة دور تفعيل سبل ما وجهة من للعاملين الوظيفي الرضا تحقيق في الإبداعية نظرك	Document	fatma_000	1/20/2019 9:18 PM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\الإدارية القيادة دور تفعيل سبل ما نظرك وجهة من للعاملين أداء تطوير في الإبداعية	Document	fatma_000	1/20/2019 9:16 PM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\في الإداري الإبداع طابع توفر مدى ما وجهة من المديرية في المتبعة الإدارية الأساليب نظرك	Document	fatma_000	1/20/2019 9:12 PM	fatma_000	1/20/2019 9:46 PM
Internals\الأساليب في الإداري الإبداع مظاهر ما نظرك وجهة من في المتبعة الإدارية	Document	fatma_000	1/20/2019 9:13 PM	fatma_000	1/21/2019 1:36 AM
Internals\العاملين مقابلة	Document	fatma_000	1/20/2019 9:26 PM	fatma_000	1/20/2019 9:58 PM
Internals\العاملين مقابلة (2)	Document	fatma_000	1/20/2019 10:42 PM	fatma_000	1/20/2019 10:42 PM
Internals\المسؤولين مقابلة	Document	fatma_000	1/20/2019 9:25 PM	fatma_000	1/20/2019 9:25 PM
Internals\المسؤولين مقابلة (2)	Document	fatma_000	1/20/2019 10:43 PM	fatma_000	1/20/2019 10:43 PM

Maps

Memos

Node Matrices

Nodes

Nodes\\New Node	Node	fatma_000	1/21/2019 12:25 AM	fatma_000	1/21/2019 12:25 AM
Nodes\\المحافظة	Node	fatma_000	1/21/2019 12:43 AM	fatma_000	1/21/2019 1:01 AM
Nodes\\الاجتماعي النوع	Node	fatma_000	1/21/2019 12:43 AM	fatma_000	1/21/2019 1:01 AM
Nodes\\الوظيفة	Node	fatma_000	1/21/2019 12:44 AM	fatma_000	1/21/2019 1:02 AM
Nodes\\أداء تطوير في الإبداعية الإدارية القيادة دور العاملين والوظيفي ورضاهم العاملين	Node	fatma_000	1/20/2019 8:59 PM	fatma_000	1/21/2019 12:23 AM
Reports\\Project Summary Report					

Page 2 of 4

1/21/2019 1:40 AM

Hierarchical Name	Item Type	Created By Username	Created On	Modified By Username	Modified On
Nodes\\أداء تطوير في الإبداعية الإدارية القيادة دور العاملين والوظيفي ورضاهم العاملين	Node	fatma_000	1/20/2019 9:06 PM	fatma_000	1/21/2019 12:23 AM
Nodes\\مديرية التربية والتعليم الترتيب في الإبداعية الإدارية القيادة دور تفعيل سبل ورضاهم العاملين أداء تطوير والتعليم الترتيب	Node	fatma_000	1/20/2019 9:02 PM	fatma_000	1/21/2019 12:25 AM
Nodes\\نظر وجهة من الوظيفي ورضاهم العاملين أداء تطوير المسؤولين	Node	fatma_000	1/20/2019 9:07 PM	fatma_000	1/20/2019 9:07 PM

Queries

Queries\\Interview 2019	Query	fatma_000	1/20/2019 9:55 PM	fatma_000	1/20/2019 9:56 PM
Queries\\interview 20192	Query	fatma_000	1/20/2019 9:58 PM	fatma_000	1/20/2019 9:58 PM
Queries\\المديرية في الإبداعية الإدارية القيادة دور تفعيل المديرية	Query	fatma_000	1/20/2019 11:07 PM	fatma_000	1/20/2019 11:07 PM
Queries\\الوظيفي ورضاهم العاملين أداء تطوير في الإبداعية الإدارية القيادة دور جمع	Query	fatma_000	1/21/2019 12:28 AM	fatma_000	1/21/2019 12:28 AM
Queries\\الإدارية الإبداعية القيادة دور	Query	fatma_000	1/21/2019 1:08 AM	fatma_000	1/21/2019 1:08 AM
Queries\\العاملين أداء تطوير في المسؤول دور	Query	fatma_000	1/20/2019 11:05 PM	fatma_000	1/20/2019 11:05 PM
Queries\\الوظيفي الرضا دعم في المسؤول دور	Query	fatma_000	1/20/2019 11:03 PM	fatma_000	1/20/2019 11:03 PM
Queries\\الإبداعية الإدارية القيادة دور تفعيل سبل الوظيفي الرضا تحقيق في	Query	fatma_000	1/20/2019 11:08 PM	fatma_000	1/20/2019 11:08 PM
Queries\\الإبداعية الإدارية القيادة دور تفعيل سبل الوظيفي الأداء تطوير في	Query	fatma_000	1/20/2019 11:10 PM	fatma_000	1/20/2019 11:10 PM
Queries\\2 الإبداعية الإدارية القيادة دور تفعيل سبل	Query	fatma_000	1/21/2019 1:13 AM	fatma_000	1/21/2019 1:13 AM
Queries\\في الإداري الإبداع طابع توفر مدى للمسؤولين الإدارية الأساليب	Query	fatma_000	1/20/2019 11:11 PM	fatma_000	1/20/2019 11:11 PM
Queries\\الأساليب في الإداري الإبداع مظاهر المسؤولين لدى المتبعة الإدارية	Query	fatma_000	1/20/2019 11:12 PM	fatma_000	1/20/2019 11:12 PM
Queries\\الإبداعية الإدارية القيادة دور تفعيل سبل ملخص الوظيفي ورضاهم العاملين أداء تطوير في الإبداعية	Query	fatma_000	1/21/2019 12:30 AM	fatma_000	1/21/2019 12:30 AM

Relationship Types

Relationship Types\Associated	Relationship Type	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
-------------------------------	-------------------	-----------	-------------------	-----------	-------------------

Relationships

Relationships\العنصر الاجتماعي (Associated) Relationship العاملين أداء تطوير في الإبداعية الإدارية القيادة دور الوظيفي ورضاهم		fatma_000	1/21/2019 1:04 AM	fatma_000	1/21/2019 1:04 AM
---	--	-----------	-------------------	-----------	-------------------

Reports

Reports\Coding Summary By Node Report	Report	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Reports\Coding Summary By Source Report	Report	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Reports\Node Classification Summary Report	Report	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Reports\Node Structure Report	Report	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Reports\Node Summary Report	Report	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Reports\Project Summary Report					

Page 3 of 4

1/21/2019 1:40 AM

Hierarchical Name	Item Type	Created By Username	Created On	Modified By Username	Modified On
Reports\Project Summary Report	Report	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Reports\Source Classification Summary Report	Report	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Reports\Source Summary Report	Report	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM

Results

Results\تطوير في الإبداعية الإدارية القيادة دور الوظيفي ورضاهم العاملين أداء	Results Node	fatma_000	1/20/2019 10:52 PM	fatma_000	1/20/2019 10:52 PM
Results\العاملين أداء تطوير في المسؤول دور	Results Node	fatma_000	1/20/2019 10:59 PM	fatma_000	1/20/2019 10:59 PM
Results\الرضا دعم في المسؤول دور	Results Node	fatma_000	1/20/2019 10:57 PM	fatma_000	1/20/2019 10:57 PM
Results\الأساليب في الإبداع طابع توفر مدى الإدارية	Results Node	fatma_000	1/20/2019 11:01 PM	fatma_000	1/20/2019 11:01 PM
Results\الإدارية القيادة دور تفعيل سبل ملخص الوظيفي ورضاهم العاملين أداء تطوير في الإبداعية	Results Node	fatma_000	1/21/2019 12:31 AM	fatma_000	1/21/2019 12:31 AM

Search Folders

Search Folders\All Nodes	Search Folder	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Search Folders\All Sources	Search Folder	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM
Search Folders\All Sources Not Embedded	Search Folder	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM	fatma_000	1/20/2019 3:33 PM

Sentiment

Sets

Source Classifications

Summaries

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

ملحق ١٣ أوجه الشبه بين فقرات الاستبانة واستجابة المقابلة الشخصية

م	فقرات الاستبانة	استجابة عينة المقابلة
القيادة الإدارية الإبداعية		
١	يشارك المسؤول جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.	ص ٦ أن "اللقاءات التحفيزية التي تشجع على طرح الأفكار والعصف الذهني، ومن ثم اختيار الأفضل؛ حيث يعد من أسهل الأساليب، ولكنه غير متبع بالآلية التي تم وصفها." ،
٢	يتابع المسؤول أولويات التطوير بالمؤسسة وفقا لخطة إجرائية محددة.	س ٤ أنه "لا توجد مظاهر واضحة المعالم في الإبداع الإداري في المديرية ولكن تظهر فقط عند أشخاص بعينهم؛ وذلك لعدة أسباب. وفي الآونة الأخيرة بدأت تظهر مظاهر إبداعية بسيطة جدا عند بعض الموظفين؛ وذلك من خلال تكوين لجان أو مجموعات لعرض الأفكار الإبداعية، وكذلك العصف الذهني، وتطبيق الجودة في العمل."
٣	يرجح المسؤول المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل.	ص ٣ "استخدام الطرق الحديثة في الإبداع الإداري بطرق التقنية" لتكون المشاركة الوحيدة في مجال اتباع أساليب العمل الإلكترونية بما يحقق الخطط المرسومة من قبل صناع القرار.
٤	يحرص المسؤول على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين.	ص ٤ "جودة الانتاج للمؤسسة" يعد من أهم معايير الإبداع،
٥	يملك المسؤول القدرة على إقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة.	ص ٢ "الالتزام الفعلي بمواعيد الإنتاج وجودته، و الاعتماد على الإحصائيات في المشاريع التي قامت بها الوحدة"
٦	يحاول العاملون تقليد المسؤول في أساليب العمل الإبداعية.	سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية العامة للتربية والتعليم:
٧	يحرص المسؤول على معرفة الآراء المخالفة لرأيه للاستفادة منها.	ص ٢ "وضع خطة مشتركة في كل مديريةية من خلال اشتراك القيادات فيها والتي تعنى بتوفير الدعم المناسب للعاملين.
٨	يغير المسؤول قراره إذا اقتنع بعدم صحته.	
٩	ينظر المسؤول للتحديات المهنية من زوايا مختلفة.	
١٠	أمتلك قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين بي.	

م	فقرات الاستبانة	استجابة عينة المقابلة
١١	يحرص المسؤول على إثارة الحماس بين العاملين.	س١ يرى "للأسف من وجهة نظري إلى الآن لا توجد رؤيا واضحة لكيفية توفير الإبداع
١٢	يجتمع المسؤول دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم.	س٢ "قد تختلف الأساليب المتبعة في المديرية من قبل المسؤولين في تسير العمل والتواصل مع العاملين، إنما في الدائرة لدينا لا توجد رؤية واضحة نستطيع من خلالها معرفة توجه المسؤولين نحو الإبداع والبعد عن الروتين
١٣	تتسم إدارة المسؤول بالثقة والاحترام المتبادل.	س٣ "اقترح أن يكون للمديرية رؤية واضحة ومنها سيكون لكل دائرة وقسم أهداف لتحقيق تلك الرؤية ولكن للأسف لا توجد رؤية واضحة".
١٤	يحفز المسؤول العاملين وفقا لمعايير الإنجاز.	س٤ " دور القيادة مهم جداً وخاصة عند القيادات العليا؛ وذلك بزرع الثقة بين الموظفين، وإرشادهم للطرق الإبداعية؛ لتوفير جو مفعم بالإبداع، وقادراً على تطوير المؤسسة التي يعمل بها ، والعمل بروح القانون وليس بكثرة الأنظمة المتبعة والقائلة للإبداع والتميز.
١٥	يسعى المسؤول لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع.	ص٣ "التحرر من تقاليد العمل الروتيني".
١٦	يعزز المسؤول العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية.	ص٤ وص٣ بأن الرضا الوظيفي و قلة الشكاوي والإستقرار الوظيفي"، وتوفير برامج ترفيهية للعاملين" هي أهم مظاهر اتباع الأساليب الإدارية في المديرية.
١٧	يوزع المسؤول مهام العمل بين جميع العاملين وفقا لكفاياتهم الوظيفية	س٥ أن "سعة الإطلاع ؛ والمرونة وتطوير نقاط أوليات التطوير وتحويلها لنقاط قوة؛ الأبحاث الإجرائية المستمرة وفق ما تتعرضه الإدارة من إشكاليات"، وأكد ص١ بأن مظاهر الإبداع تكون في "الانتقال من عملية تنسيق البرامج التدريبية إلى مرحلة إدارة العملية التدريبية. واختلاف نوعية البرامج
١٨	يأخذ المسؤول بأفكار العاملين لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية.	
١٩	يحرص المسؤول على تنمية مهارات العاملين المهنية	

م	فقرات الاستبانة	استجابة عينة المقابلة
٢٠	يقدم المسؤول النصح والإرشاد للعاملين تبعاً للموقف الإداري بالمؤسسة	التدريبية حيث تم إضافة برامج ذات جودة تم إعدادها بناءً على دراسة تربوية في القسم التي تهدف لتحقيق رضا المستفيدين بما لا يقل عن ٨٥٪. وأوضح س٦ أنتمثل هذه المظاهر في ترك مساحة كافية للموظف للتعبير عن أفكاره، وآراءه بحرية، بالإضافة إلى استخدام أساليب إدارية حديثة سعياً لتطوير العمل".
٢١	يهتم المسؤول بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم	سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في مديريات التربية والتعليم:
٢٢	يعزز المسؤول نقاط القوة لدى العاملين	س٥ "تعيين كل من له الاستحقاق الأكاديمي و المهني، وتطوير القيادات الإدارية؛ من خلال إشراكهم في ورش تدريبية فعلية تتسم بالحدثة، وأن يقوم كل مسؤول بتطبيق بحث إجرائي في كل دائرة أو وحدة، وفق خطة مدروسة لحل مشكلات دائرته، أو قسمه، أو مادته ليكون في دائرة التطوير المستمر (الكازين) . ص٦ "اعمل على تطوير برنامج تدريبي يشجع على التأمل في الأداء، والتقييم الذاتي وتحديد الأولويات لإدارة الوقت بفاعلية، وطرق التغلب على المشكلات باستخدام أساليب إبداعية، وتنمية طرق التفكير... البرامج التدريبية. الورش التدريبية التطبيقية. تبادل الخبرات من خلال اللقاءات والزيارات الميدانية خصوصاً النماذج الإبداعية. الإعلام. البحوث والدراسات".
٢٣	يهتم المسؤول بالعاملين الأكثر إبداعاً في العمل	
٢٤	يقدر المسؤول إنجازات العاملين ويشيد بها	
٢٥	يقترح المسؤول حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين	
٢٦	يحرص المسؤول على تطوير مهاراته المهنية باستمرار	
٢٧	يلزم المسؤول العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد	س١ بأن "الصفة السائدة للأسلوب الإداري هي الجهد والنظام في توزيع المهام والقيام مهام الدائرة؛ بحيث يتم تطبيق النظام في كثير من الأحيان بدون مراعاة لبعض الاعتبارات الإنسانية،
٢٨	يؤكد المسؤول على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة	

استجابة عينة المقابلة	فقرات الاستبانة	م
<p>س ٢: "يتبع المسؤول الأساليب التي تتصف بالجد عند قيامه بمهامه الوظيفية، وأنه أكثر اتباعاً للنظام من تقديم الجديد"،</p> <p>س ٣ "يتبع المسؤولين أساليب إدارية توصف بالاجتهاد وبذل الجهد لنجاح العمل في القسم، ويعتبر الجد صفة سائدة بين معظم المسؤولين، وكذلك يتبع المسؤولون النظام الذي يظهر في شكل القيام بأساليب روتينية في تسير العمل وإنجاز المهام الوظيفية لهم وللعاملين.</p>	<p>يتبع المسؤول خطة إجرائية يومية تبعاً لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.</p>	٢٩
<p>ص ٥ و س ٤ بأنه "لا يطبق المسؤولون أساليب إبداعية يمكن التعرف على مظاهرها"</p> <p>سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في مديريات التربية والتعليم:</p> <p>س ٦ بأنه يجب "تجديد الدماء وتغليب الكفاءة على الوجاهة الخروج من صندوق العلاقات التي تؤثر على التسلسل الوظيفي".</p> <p>ص ٤ أن "ممارسة التفويض، وممارسة التمكين، وتبادل الأدوار، ورفع الكفاءة للأداء الوظيفي هي من أهم السبل لتفعيل دور المسؤول .</p> <p>ص ٥ بأن "العدل في اختيار الدورات لرؤساء الأقسام و احترام عملهم كرئيس قسم مع إعطاء الصلاحيات التي تتيح لهم أداء العمل بطريقة إبداعية" تعد من أهم سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية.</p> <p>س ٥ على مقترحها السابق "تقييم أداء المسؤول المباشر من قبل موظفيه باستمارة تقييمية كل فصل ليسهل متابعته من قبل مسؤوله المباشر أو مقيم خارجي (ضبط جودة).</p> <p>ص ١ " يظهر دور المسؤول الإبداعي من خلال الموظفين أنفسهم؛ ويتم ذلك من خلال ملاحظة أداء العاملين، لذلك</p>	<p>يتخذ المسؤول القرارات الإدارية بناء على معايير واضحة</p>	٣٠

م	فقرات الاستبانة	استجابة عينة المقابلة
		لا بد من تطوير استمارة تقييم الأداء الوظيفي حيث أن بعض البنود لا يمكن قياسها".
الأداء الوظيفي		
٣١	يوفر المسؤول الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر	س١ " يحرص المسؤولون على تحفيز الموظف على التقيد بالنظام،
٣٢	يطبق المسؤول مبدأ الحاسبية وفقا للإنجاز	س٢ " للمسؤول تأثير كبير في تطوير أداء الموظفين في الدائرة، وأكثر الأساليب المتبعة لديهم هو تحفيز الموظف على التقيد بالنظام واتباع الأسس واللوائح التنظيمية،
٣٣	ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي	س٣ " ينعكس أسلوب المسؤول وطريقة عمله على الدور الذي يقوم به لتطوير العاملين في القسم حيث تختلف طرق ووسائل التي يتبعها المسؤول لتطوير أداء الموظفين، ففي القسم لدينا يركز المسؤول على التأكيد على أهمية أن يتقيد الموظف بالنظام الرسمي".
٣٤	يرتبط نظام المكافآت بمدى اهتمام العاملين بتنمية مهاراتهم المهنية	ص٢ " يمثل المسؤول القدوة أمام العاملين في تطوير ذاته وبالتالي يؤثر عليهم في تطوير أدائهم الوظيفي بشكل إيجابي.
٣٥	تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل	س٥ " ينبغي على المسؤول تطوير مهاراته و قدراته وفق الإمكانيات و بأساليب حديثة".
٣٦	يشجع المسؤول العاملين على تنظيم ملفات إنجازهم المهنية.	س٤ " إلى أن دور المسؤول في تطوير أداء العاملين يكون عندما تتوفر في المسؤول صفة القيادة، ويتحلى بالمرونة، والقدرة على التحليل، ومواجهة المخاطر، وتحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب".
٣٧	يشجع المسؤول العاملين على إجراء البحوث الإجرائية	سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين:
٣٨	يوظف المسؤول نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل.	

استجابة عينة المقابلة	فقرات الاستبانة		م
<p>ص ٢ لا بد من "توفير الدعم اللازم لحضور المؤتمرات والبرامج التدريبية خارج السلطنة .</p> <p>ص ٤ الاهتمام ب"تقديم ورش تدريبية تبني مؤتمرات وملتقيات وتبادل الزيارات بين المؤسسات، و توفير البرامج التدريبية التي يقدمها الخبراء المختصون في ذات المجال".</p> <p>ص ١ " الاهتمام بالبحوث العلمية وتطبيق نتائجها بما يتوافق مع ظروف العمل" يمكن تطوير أداء العاملين.</p> <p>ص ٤ أهمية"الوقوف على الثواب والعقاب" استكمالاً لاستجابته السابقة في الاهتمام بالتنمية المهنية.</p> <p>ص ٦ لتطوير أداء العاملين لا بد من "التعزيز -التفويض - الحرية في العمل -الثقة".</p> <p>ص ٦ " ستحدث نقلة نوعية في الإنتاج الوظيفي ، كما أن الموارد سيتم استغلالها بطريقة توفر الوقت، والجهد، والمال" كما أضافت ص ٥ مقترح "تطبيق نظرية الكايزن؛ بحيث يتم تطبيقها وفقاً للإمكانات وقدرات المؤسسة".</p> <p>ص ٤ " إذا لم تتباعد القيادة عن الخوف من الفشل، وتجنبت المخاطر، وقلت التحفيز للموظفين ، ومعاقبة الموظف إذا فشل في موضوع معين، وعدم مساعدته وقيادته للمسار الصحيح فإن سبل تفعيل دور القيادة الادارية الإبداعية سيكون ضعيفاً، في المديرية فإن السبل تكون ضعيفة في أقسام معينة وبالأخص مع أشخاص معينين.</p> <p>ص ٥ "تطبيق استمارات إلكترونية تقييمية للموظفين؛ بحيث يقومون بتقييم مسؤوليهم، لتكون مؤشر حقيقي لتلمس التغييرات الكبيرة، وتدوير الإدارات"</p>			

م	فقرات الاستبانة	استجابة عينة المقابلة
٣٩	يشيد زملائي بالجهد الذي أبدله في المؤسسة.	ص ٤ "الوقوف على متطلبات العناصر النفسية والأكاديمية للعاملين، ورفع مستوى الكفاءة لديهم." تعد من أهم مهام المسؤول التي تساعده على تطوير أداء العاملين.
٤٠	يساعدني عملي على تحمل التحديات المختلفة في المؤسسة.	ص ١ أهمية دور المسؤول قائلاً "للمسؤول المباشر دور كبير في تطوير العاملين وبشكل مباشر، ويعد أحد مؤشرات الأداء".
٤١	يمكنني العمل في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التربوية.	ص ٣ بأن "للمسؤول دور كبير في تعزيز الموظفين اجتماعياً، وأخلاقياً ومن ثم عملياً، وتحفيز العاملين على القيام بمهام جديدة." ص ٦ "يتمكن المسؤول المباشر معرفة جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وعلاجها، كذلك ممارسة أساليب القيادة الموقفية والتي تجعل من الموظف المناسب في مكانه المناسب." ص ٥ إن "تمكين الموظف للتقني وظيفياً أو أكاديمياً ليستشعر الموظف بأهميته في العمل" "إن من أهم واجبات المسؤول فهم قدرات كل موظف، والتعرف على الخلفية العلمية لديهم، وقراءة الوصف الوظيفي بشكل جيد لكل العاملين في إدارته؛ بحيث يتعرف على ماهية متطلبات كل وظيفة" ص ٦ "إن من أهم أدوار المسؤول "تمكين الموظف ليصبح قادراً على إدارة مهامه بكل ثقة." ص ٥ "دور المسؤول للأسف سلمي" بدون إبداء رغبة في قول التفاصيل المتعلقة بهذا التعبير. سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين: ص ٣ "كلما كان المسؤول المبدع كان موظفيه مبدعين ومنتجين".

الكتابة المهنية

استجابة عينة المقابلة	فقرات الاستبانة	م	
<p>س ٣ "عند اتباع المسؤول المباشر للأساليب الإدارية الإبداعية سيُسهل عليه تفعيل دوره لتطوير أداء العاملين، ويمثل التعزيز بنوعية اللفظي والمادي من أهم جوانب وسبل تشجيع الموظفين للقيام بمهامهم الوظيفية بصورة صحيحة ومنظمة، ولا بد أن يحرص المدير أو المسؤول على أن يكون قدوة للموظفين في تأدية مهامه، وتوجيههم نحو البذل والعطاء الإبداعي بما يخدم أهداف المديرية والوزارة بشكل عام.</p> <p>س ٢ "كما ينبغي أن يحرص المسؤول إلى توجيه الموظفين إلى البرامج والمهام التي تساهم على تطوير أدائهم وتحسين مستواهم المهني والمعرفي".</p> <p>ص ١ "اتباع أساليب العمل المحفزة للعاملين، تشجيع العاملين على البحث والتطوير"،</p> <p>س ١ "هناك العديد من المقترحات يمكن أن يتبعها المسؤول ليفعل دوره في المديرية ومن أهمها التعزيز المستمر للعاملين، والتوجيه نحو الطرق والأساليب التي يمكن أن تطور المديرية والموظفين في نفس الوقت.</p> <p>س ٢ "بعد التعزيز المعنوي والمادي من أهم السبل التي تزيد من فاعلية العمل في الدائرة وبالتالي تنعكس على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وأشار س ٦ إلى أهمية التعزيز والثقة في العاملين".</p>			
الرضا الوظيفي			
<p>ص ١ "له دور رئيس ومباشر إذا أعطي الصلاحيات"،</p> <p>ص ٣ "العمل الناجح والإنتاج المثمر؛ وذلك من خلال اهتمام الرئيس المباشر بجودة المخرجات واتباع خطط عمل تتناسب مع أهداف المؤسسة.</p>	<p>توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب خبرات جديدة</p> <p>تتيح لي وظيفتي المنافسة في حضور المؤتمرات العلمية.</p>	تقدير الذات	<p>٤٢</p> <p>٤٣</p>

استجابة عينة المقابلة	فقرات الاستبانة	م
<p>س ٥ "المسؤول دور كبير في إرساء السعادة خاصة في آليات التعامل المرنة، وأساليب الحوار الإبداعية؛ وبالتالي يكون شعور الموظف تلقائياً مليء بالطمأنينة، وينعكس ذاتياً على رضاه الوظيفي".</p> <p>ص ٢ "توفير الدعم اللازم للعاملين والشفافية في العمل تنعكس بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين".</p> <p>س ٤ "يعتبر المسؤول المباشر هو الشخص المباشر في دعم الرضا الوظيفي من خلال تشجيع الموظفين وزرع روح التحدي فيما بينهم ومخاطبة الجهات العليا لدعم الأفكار الإبداعية".</p> <p>سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:</p> <p>س ٥ "يرتقي فكر و أداء الموظف تلقائياً للأفضل كلما مورس عليه قيادة إبداعية؛ لهذا يجب وضع خطة من قبل كل رئيس قسم و مدير دائرة ليتابعها المدير العام".</p> <p>س ٣ "من منطلق أن يكون المسؤول قدوة للعاملين يجب أن يشجع المسؤول الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة تخدم العمل وتتناسب مع التطورات العالمية. وقال ص ١ بأنه ينبغي الاهتمام "توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، وتقبل الأفكار المغايرة للأفكار العادية. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتقرب من العاملين مشاركتهم في مناسباتهم الخاصة".</p> <p>س ٢ "تختلف فكرة كل موظف عن الأسلوب الذي قد يؤدي إلى رضاه الوظيفي، إنما بشكل عام فإن ثقة المسؤول بالموظفين تظهر من خلال تفويض الصلاحيات لهم والإشراف عليهم من بعد، هنا تزيد مساحة الرضا لدى العديد من الموظفين ورضيتهم فإظهار الكفاءة والإبداع في إنجاز المهمة الجديدة والتي قد تتطلب تقديم أفكار جديدة غير روتينية التي تحتاج إلى دعم</p>	<p>تعتبر بيئة العمل في المؤسسة التربوية بيئة جاذبة.</p>	<p>٤٤</p>

استجابة عينة المقابلة	فقرات الاستبانة	م
<p>مستمر من المسؤول وتعزيز وتوجيه لارتباط الأداء الوظيفي لدى بعض الموظفين برضاهم الوظيفي.</p> <p>س ١ " بالنسبة لي فإن تفويض الصلاحيات يعد دليلاً على ثقة المسؤولين بي، وقد يكون حافزاً لي للعطاء ويعطيني احساساً بالأهمية وتحمل المسؤولية، كما اقترح ضرورة أن يكون المسؤول داعم للأفكار البناءة ومشجع على تبنيتها بما يخدم مصالح الجميع</p> <p>س ٣ " لا بد أن تزيد مساحة تفويض الصلاحيات للموظفين ومتابعهم في إنجاز المهام المتعلقة بالتكليف الجديد".</p> <p>س ٥ " يجب تفعيل خواص العدالة في اختيار الاشخاص والتعامل معهم والأهم المهنية والاختصاص عند اتخاذ القرار".</p> <p>س ٦ إلى أن " الشعور بالمسؤولية وإعطاء الثقة للموظف و التدريب وتطوير الأداء".</p> <p>س ٤ أهمية "تطويرهم الأكاديمي والتدريب الوظيفي ومنح صلاحيات في ممارسات العمل".</p> <p>س ٣ مع ما سبق قائلاً "الدورات القصيرة المثمرة ومواكبة التطور التقني من أهم سبل دعم الرضا الوظيفي للعاملين"</p> <p>س ٦ ليتمكن المسؤول من المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين " يجب على المسؤول أن يكون شفافاً مع موظفيه مشجعاً على التواصل، وبناء العلاقات سواء كانت معه شخصياً أو بين الموظفين بعضهم البعض، وإعطاء صلاحيات للموظفين في حدود معينة، و الحرص على الأخذ بأرائهم بصورة دائمة "</p>		
<p>ويمثل الرضا الوظيفي من وجهة نظر ص ٤ صورة من صور التحفيز على الأداء "الوقوف على متطلبات العناصر النفسية والأكاديمية، ورفع الكفاءة والتحفيز المستمر." وأضاف س ٤ لما</p>	<p>تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعاملين وأسرهم</p>	٤٥
	<p>تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.</p>	٤٦

م	فقرات الاستبانة	استجابة عينة المقابلة
٤٧	يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية.	<p>ذكره سابقاً في عامل تقدير الذات بأن "تعزيز أصحاب الإنجاز وتكريمهم" يعدان من أمثلة على مجالات رضا العاملين العاملين. واستكملت ص ٦ تفاصيل دور المسؤول من وجهة نظرها وذلك من خلال " توزيع الأدوار بشكل يوائم قدرات كل موظف، وبعداً، وتوزيع المكافآت والحوافز بعداً، وتقييم الموظف بعداً وشفافية في طرح النقاط التي تحتاج إلى تطوير.</p> <p>سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:</p> <p>س ٤ " توجد سبل تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين إنما بصفة بسيطة، وإذا وجد التحفيز والتشجيع وجد الرضا الوظيفي، وإذا وجدت الثقة وجد الرضا الوظيفي،</p> <p>ص ٤ إلى أهمية " الاهتمام برسائل الشكر والتقدير والترفيه السياحي العملي".</p> <p>ص ٢ على "توفير الحوافز المادية لرفع مستوى رضا العاملين.</p>
٤٨	يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة للذكور والإناث	<p>س ١ "من وجهة نظري لا بد أن يسعى المسؤول إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل،</p> <p>س ٢ على أنه " ينبغي أن تكون بيئة العمل بيئة محفزة، بيئة يستطيع فيها الموظف الإبداع وبدل قصارى جهده لإنجاز مهام العمل الموكلة إليه.</p> <p>س ٣ قائلةً "تؤثر بيئة العمل على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي، لذا ينبغي أن تهتم بيئة العمل لتقديم خدمات تشعر الموظف بالراحة النفسية وتساعد على الأداء المناسب في القسم والمديرية بشكل.</p> <p>ص ٦ "توفير بيئة عمل آمنة محفزة.</p>

استجابة عينة المقابلة	فقرات الاستبانة		م
<p>سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:</p> <p>ص ٦ بأنه "عندما يكون مستوى الرضا مرتفعاً يسهل تجاوز الضغوط والصراع من خلال مناخ وبيئة إبداعية".</p> <p>ص ٢ بأن "وجود كافتيريا، تخصيص وقت لاستراحة الموظفين، الاهتمام بجماليات المكان، مع ضرورة تحديد وقت لإستراحة العاملين، فإننا نشعر بالإحراج في كثير من الأحيان عند أخذ وقت للاستراحة وبأتي أحد المراجعين في ذلك والوقت فقد يظن في قرارة نفسه بأننا نحمل العمل مقابل أن نأخذ استراحة، لذا لا بد من تحديد وقت استراحة العاملين كما هو الحال في أوقات المراجعة لبعض الدوائر والأقسام في المديرية مثل المخازن والحافلات المدرسية".</p>			