

الملاحق

الملحق أ: الاستبانة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية – كلية القيادة والإدارة

أخي الموظف/ أختي الموظفة بديوان عام وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان تحية طيبة وبعد...

أتوجه لكم بالاحترام والتقدير وأتمنى منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة والتي تهدف إلى دراسة القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في مجال إدارة الموارد البشرية من جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، لذا أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الدراسة بدقة، وللعلم لن يتم الإشارة إلى مسميات الأشخاص المستجيبين أو الجهات التي يعملون بها، حيث إن مصداقية نتائج الدراسة يعتمد على صحة اختياركم للإجابات المناسبة وذلك بوضع ^٧ في المكان المحدد، مع العلم بأن البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

توضيح لمقياس الاستبانة:

١. موافق بشدة: تعني درجة الموافقة المطلقة للعبارة. ٢. موافق: تعني درجة الموافقة أقل من موافق بشدة.

٣. محايد: ليس لدي رأي واضح. ٤. غير موافق: لا أوافق على العبارة.

٥. غير موافق بشدة: لا أوافق بشدة على العبارة، بمعنى رفض العبارة.

وفي حال وجود استفسارات يمكنكم التواصل على إيميل الباحثة.

خالص الشكر لكم على حسن تعاونكم، ومن الله التوفيق.

الباحثة: عبير بنت علي بن عوض.

البريد الإلكتروني: oman_amethyst@hotmail.com

أولاً: المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية)

الجنس أو النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐

المؤهل العلمي: دبلوم التعليم العام ☐ دبلوم جامعي ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

العمر: من ٢٠ - ٣٠ سنة ☐ من ٣١ - ٤٠ ☐ أكثر من ٤٠ سنة ☐

المستوى الوظيفي: رئيس قسم ☐ مدير مساعد ☐ مدير ☐

مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مستشار ☐ خبير ☐

الخبرة العملية: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - ٩ سنوات ☐ من ١٠ - ١٤ سنة ☐

من ١٥ - ١٩ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

ثانيًا: محاور الدراسة

المحور الأول: القدرات الإبداعية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تحسّس المشكلات						
١	أثنيًا بمشكلات العمل قبل حدوثها					
٢	أحرص على معرفة جوانب القصور في العمل باستمرار					
٣	أحدد مسببات وأبعاد المشكلة بدقة					
٤	أستفيد من الخبرات السابقة للتدراك وحل مشكلات العمل					
الطلاقة						
٥	أبحث بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في العمل.					
٦	أستخدم التفكير المنظم بخطوات محددة لحل مشكلات العمل.					
٧	أعمل على دمج الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة جديدة مفيدة.					
٨	أطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
الأصالة						
٩	أستخدم الطرق والأساليب الإبداعية المتنوعة كالعصف الذهني والاستقصاء.					
١٠	أقدم الأفكار الجديدة التي لم يفكر بها أحد من قبل من أجل تطوير الأداء في العمل.					

١١	أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة وغير المألوفة لحل مشاكل العمل.					
١٢	أبتعد غالباً عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المرونة						
١٣	أقوم بتجريب أفكار مبتكرة وغير مألوفة لحل مشاكل العمل دون الخوف من السخرية					
١٤	أقبل الأفكار الجديدة التي تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين مستوى الأداء					
١٥	أنظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة فأنا غير محصور الفكر					
١٦	أعطي الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل العمل البسيطة والمتكررة					

المحور الثاني: الكفاءات الذاتية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التجربة غير المباشرة						
١٧	يمكنني الحصول على الخبرة والتعلم من الآخرين بطريقة غير مباشرة.					
١٨	أحاول التعلم من زملاء العمل المبدعين في أداء أدوارهم الوظيفية.					
١٩	أحاول عدم الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها غيري.					

					أقتبس تجربة الآخرين إذا كانت تجربة مميزة.	٢٠
الإقناع اللفظي						
					لدي القدرة على استخدام الجمل الحماسية لتشجيع العاملين على إنجاز المهام الوظيفية	٢١
					لدي القدرة على تشجيع العاملين في الإدارة لزيادة احترامهم لذاتهم	٢٢
					يمكنني تقديم المشورة الفردية لإقناع المدير المباشر باتباع أسلوب معين في العمل	٢٣
					لدي القدرة على تشجيع العاملين على فهم أنفسهم	٢٤
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
التجارب السابقة						
					أثرت خلفيتي الثقافية على طريقة إنجازي للمهام الوظيفية.	٢٥
					أثرت تجربتي السابقة في العمل على طريقة تفكيري.	٢٦
					لقد حسنت تجربتي الأكاديمية أسلوبي في العمل.	٢٧
					ساعدت تجربتي الأكاديمية في زيادة ثقتي بالنفس.	٢٨
التأثير العاطفي						
					كلما شعرت بالقلق والاكتئاب أو اليأس انخفض أدائي في العمل.	٢٩
					يمكنني أن أظل هادئًا عندما أواجه الصعوبات.	٣٠
					عندما أشعر بالغضب أو القلق يظهر ذلك بسرعة على وجهي.	٣١
					كلما شعرت بالتوتر لا أستطيع إدارة مهامتي بشكل صحيح.	٣٢

المحور الثالث: الأداء الوظيفي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أشد
المهام الوظيفية						
٣٣	يكون الموظف على علم تام بالمهام والمسؤوليات قبل بدء العمل.					
٣٤	عن طريق الوصف الوظيفي يعرف الفرد مدى ملائمة قدراته للمهام الوظيفية المسندة إليه.					
٣٥	يوزع المديرون المهام حسب القدرات والمسؤوليات.					
٣٦	يحافظ المدير على عدم تداخل المهام الوظيفية بين بعضها البعض.					
الأدوار						
٣٧	يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار.					
٣٨	يتم تحديد الصلاحيات بشكل واضح لتعزيز أدوار العاملين.					
٣٩	يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا.					
٤٠	يتم وضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية وصحيحة في تحديد الأدوار.					
الدوافع						
٤١	أكثر ما يهمني هو أن أكون مستمتعًا بالعمل الذي أقوم به.					
٤٢	الثناء الذي أحصل عليه من الآخرين يدفعني كثيرًا للعمل.					
٤٣	تحفزني النقود (الراتب والعلاوات) التي يمكن أن أجنيتها من العمل بشكل كبير.					
٤٤	يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم.					

التغذية العكسية (الراجعة)					
٤٥	تسهل التغذية الراجعة في تحقيق أهداف العمل				
٤٦	تساعدني التغذية الراجعة في السيطرة على أخطائي في العمل				
٤٧	تساعدني التغذية الراجعة في تبادل المعلومات مع زملائي العمل				
٤٨	لدي استعداد لتلقى ردود الأفعال تجاه عملي				

الملحق ب: أسئلة الدراسة الاستطلاعية

المقابلة:

أدوات الدراسة في البحث العلمي لها دور حيوي وفَعَّال، ويتمثل ذلك في كون الباحث العلمي يلزمه وسيلة من أجل جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بإشكالية البحث، والهدف هو دراسة المشكلة أو الظاهرة التي يتضمنها البحث بداية من وضع أسئلة البحث أو فرضياته وصولاً إلى النتائج العامة للبحث، وتتعدد أدوات الدراسة، واستخدام أي منها يكون وفقاً لطبيعة البحث، وسوف نستعرض في هذا المقال المقابلة كأحدى الأدوات المهمة التي تستخدم على نطاق واسع في الأبحاث ذات الصلة بالعلوم الاجتماعية أو الإنسانية على وجه الخصوص. والمقابلة: هي لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، وأفراد العينة التي يراها مناسبة من وجهة نظره؛ للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، ويتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط، وتعد طريقة المقابلة من أكثر أدوات الدراسة صدقاً. قام الباحث بأخذ موافقة المبحوثين قبل القيام بإجراء المقابلة، وفي حالة رغبة أحد المبحوثين في الانسحاب أثناء المقابلة أكد الباحث على احترامه لذلك. وقد تم اختيار مجموعة من المسؤولين والمديرين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار من مختلف الدوائر والمديريات التابعة له وكان قوامهم (١٥) فرداً،

وقد انسحب من المقابلة ثلاثة أشخاص بسبب أن هنالك عددا من الأسئلة المخرجة يمكن أن تسبب لهم

المشاكل في حال الإجابة عليها.

أسئلة المقابلة:

١. هل يمتلك المديرون قدرات إبداعية قادرة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي والابتكار؟

٢. ما مستويات الكفاءات الذاتية للمديرين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار؟

٣. هل يستطيع كل مدير يعمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار الاطلاع على

الأهداف التي يسعى المكتب لتحقيقها؟

٤. هل تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتطبيق عناصر تقييم الأداء الوظيفي التي تعتمدها

الوزارة لديها؟

٥. ما أهم الطرق التي يتبعها المديرون من أجل تطوير العمل والارتقاء في الأداء الوظيفي في وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي والابتكار؟

٦. هل هناك إجراءات معينة تتبعها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار برأيك في تعزيز

القدرات الإبداعية للمديرين بالوقت الراهن؟

٧. هل المديرون في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار لديهم القدرة على التعامل مع

التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في رفع كفاءاتهم الذاتية بشكل أفضل والارتقاء بالأداء

الوظيفي.

٨. هل هناك بدائل إبداعية من أجل إحداث التغيير والتطوير المرجو في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي والابتكار لأهمية الإبداع والكفاءات الذاتية في حكل المشكلات؟

الملحق ج: قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	المؤسسة التعليمية التي ينتمي لها	أهم التعديلات الموصى بها
١	د. حازم السمان	عضو هيئة تدريس - جامعة ظفار - سلطنة عُمان	لا يوجد
٢	د. إياد نجيب عبد الله	عضو هيئة تدريس - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - ماليزيا	تعديلات لبعض الكلمات في بعض عبارات الاستبانة
٣	د. حمد بن علي العلوي	عميد وعضو هيئة تدريس (سابق) - كلية العلوم التطبيقية بصور - سلطنة عُمان	تعديلات لتركيب بعض عبارات الاستبانة
٤	د. حمود بن عبد الله الشكري	عضو هيئة تدريس - كلية العلوم التطبيقية بالرسناق - سلطنة عُمان	تعديلات لغوية - تعديلات لبعض عبارات الاستبانة
٥	د. أنور بن خميس الشيادي	عضو هيئة تدريس - كلية العلوم التطبيقية بالرسناق - سلطنة عُمان	تعديلات لبعض عبارات الاستبانة وإعادة صياغتها
٦	د. الأمير بن ناصر العلوي	مساعد العميد للشؤون الأكاديمية المساندة - كلية العلوم التطبيقية بصلالة - سلطنة عُمان	لا يوجد
٧	د. إيهاب إنجادات	عضو هيئة تدريس - كلية صور الجامعية - سلطنة عُمان	تعديلات لبعض عبارات الاستبانة
٨	د. سائد عدنان مصطفى	عضو هيئة تدريس - كلية صور الجامعية - سلطنة عُمان	لا يوجد
٩	د. محمود نايف المنايصة	عضو هيئة تدريس - كلية صور الجامعية - سلطنة عُمان	تعديلات لبعض عبارات الاستبانة ومقترح استبدال بعض الكلمات الواردة في بعض العبارات
١٠	د. عبد المجيد الدباء	عضو هيئة تدريس - الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا	تعديلات لصياغة بعض عبارات الاستبانة

الملحق د: خطاب دائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي بسلطنة عمان حول تأكيد
مشكلة الدراسة

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Office of the Under Secretary



سَلْطَنَةُ عُومَانْ
وَزَارَةُ التَّعْلِيمِ الْعَالِي
مَكْتَبُ الْوَكِيلِ

التاريخ: ٢٠١٩/١٢/٨ م

الرقم: ٢٠١٩/٥٦/٢ ص.د

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إلى من يهمه الأمر

تفيد دائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي إنه من خلال الدراسات التي قامت بها الوزارة ومن خلال الاستبيان الذي تم اعداده لهذا الغرض وتوزيعه على العاملين بديوان عام الوزارة، بأن هناك العديد من المعوقات التي تعيق القدرات الإبداعية بين العاملين في الوزارة من بينها غياب دور العاملين أمام اللوائح والأوامر الإدارية الصادرة من الجهات الإدارية الأعلى. كما أن القدرات الإبداعية للعاملين لا يمكنها أن تظهر في ظل التقيد بشروط تقلد المناصب لمن بلغ عدة أعوام في الوظيفة بغض النظر عن قدرته ومهارته في القيادة بصفة عامة وقدرته على التعامل مع مختلف الظروف التي تمر بها المؤسسة.

وبوجود العديد من التحديات التي تواجه العاملين بديوان عام وزارة التعليم العالي هناك تأثيراً سلبياً ملحوظاً على الأداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يضعف من الفرص التي قد تكون متاحة أمام بعض العاملين لتولي مناصب قيادية داخل الوزارة.

كذلك فإن وجود مشكلات وقصور في القدرات الإبداعية للعاملين، أدى إلى تدني معدلات الأداء الوظيفي للعاملين داخل ديوان عام الوزارة، حيث أكدت نتائج الاستبيان أن القدرات الإبداعية للعاملين تفتقر للمرونة والأصالة والطلاقة فضلاً عن القدرة على تحسس المشكلات.

كما أن نتائج الاستبيان أوضحت بأن السبب الرئيس في تدني تلك القدرات الإبداعية هو عدم الاعتماد على الكفاءة الذاتية للعاملين والاعتماد على الترقى دون الأخذ في الاعتبار معايير الكفاءة الذاتية وقدرتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وأشارت نتائج الاستبيان أيضاً إلى أن إهمال التجارب غير المباشرة وعدم استخدام أساليب الإقناع اللفظي وغياب دور التأثير العاطفي وافتقار دور الخبرات السابقة للعاملين في مواقعهم الإدارية كأحد أبرز أساليب الكفاءة الذاتية، أدى بما لا يدع مجالاً للشك إلى تدهور الأداء الوظيفي للعاملين بديوان عام الوزارة.

هذا ودائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي تؤكد على أهمية النتائج التي توصلت لها من خلال دراسة الوضع وتشجع بحوث الدراسات العليا التي تخدم هذه الجوانب وتسعى لإيجاد حلول لها.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.



نحو تعليم عال ذي جودة عالية يلبي متطلبات التنمية المستدامة

سلطنة عُمان ص.ب: ٨٢ روي - الرمزالبريدي: ١١٢ - هاتف ٢٤٣٤٠١٣٩ / فاكس ٢٤٣٤٠١٣٦

Sultanate of Oman, P.O.Box: 82 Ruwi, PC 112, Tel: 24340139 / Fax 24340136 www.mohe.gov.om

الملحق هـ: خطاب دائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي بسلطنة عمان بالموافقة على جمع البيانات

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Office of the Under Secretary



سلطنة عُمان
وزارة التعليم العالي
مكتب الوكيل

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

الموضوع: بحث دكتوراه

نود افادتكم بأن الفاضلة عبير بنت علي بن عوض- خبيرة تنمية موارد بشرية بمكتب وكيل الوزارة بديوان عام وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان تعمل على بحث الدكتوراه في تخصص ادارة الموارد البشرية بجامعة العلوم الإسلامية بماليزيا .USIM

وستقوم الباحثة المذكورة أعلاه بعمل مقابلات وتوزيع استبيانات على موظفي ديوان عام وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان لجمع البيانات ولإستكمال متطلبات بحث الدكتوراه وذلك على عدة مراحل وفقا لأنظمة الجامعة المذكورة أعلاه. شاكرين لكم التعاون مع الباحثة مما يساهم في تحقيق الفائدة لمجال البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

نعمة بن محمد حسن العامرية

مديرة مساعدة لدائرة تنمية الموارد البشرية



نحو تعليم عال ذي جودة عالية يلبي متطلبات التنمية المستدامة

سلطنة عُمان ص.ب: ٤٥ روي - الرمز البريدي: ١١٢ - هاتف ٢٤٣٤٠١٣٩ / فاكس ٢٤٣٤٠١٣٦

Sultanate of Oman, P.O.Box: 82 Ruwi, PC 112, Tel: 24340139 / Fax 24340136 www.mohe.gov.om

الملحق و: عناصر تقييم الأداء الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة

عمان

(نموذج تقييم الأداء الوظيفي رقم ١)

Page 1 of 1

سلطنة عمان وزارة التعليم العالي نموذج رقم (١) تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية

خلال الفترة من (٢٠١٨-٠١-٠١) إلى (٢٠١٨-١٢-٣١)

الجزء الأول : بيانات تعماً من قبل (وحدة) شؤون الموظفين.

اسم الموظف:	رقم الوظيفي:
تاريخ التعيين:	الموئل الاعلى الحاصل عليه :
الوظيفة:	تاريخ شغلها:
موقع الوظيفة:	الدرجة:
المجموعة الوظيفية:	

الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظف خلال هذا العام:			
م	موضوع الدورة التدريبية	في الفترة من	إلى

الجزء الثاني: عناصر التقييم (تعماً من قبل الرئيس المباشر)

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	الدرجة المستحقة النهائية
القدرة على التخطيط والتنظيم.	١٥	
اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.	١٥	
مستوى الجودة في أداء واليات ومسؤوليات الوظيفة.	١٥	
روح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية.	١٥	
تطوير القدرات الوظيفية للموظفين.	١٥	
المحافظة على سرية العمل.	١٥	
التعامل مع الآخرين.	١٥	
الالتزام بنظام العمل ومواعيده والسلامة المهنية.	٥	
الاهتمام بالمظهر العام.	٥	
المجموع	١٠٠	

- || ممتاز من ٩٠ - ١٠٠
- || جيد جداً من ٨٠ - أقل من ٩٠
- || جيد من ٧٠ - أقل من ٨٠
- || متوسط من ٥٥ - أقل من ٧٠
- || ضعيف أقل من ٥٥

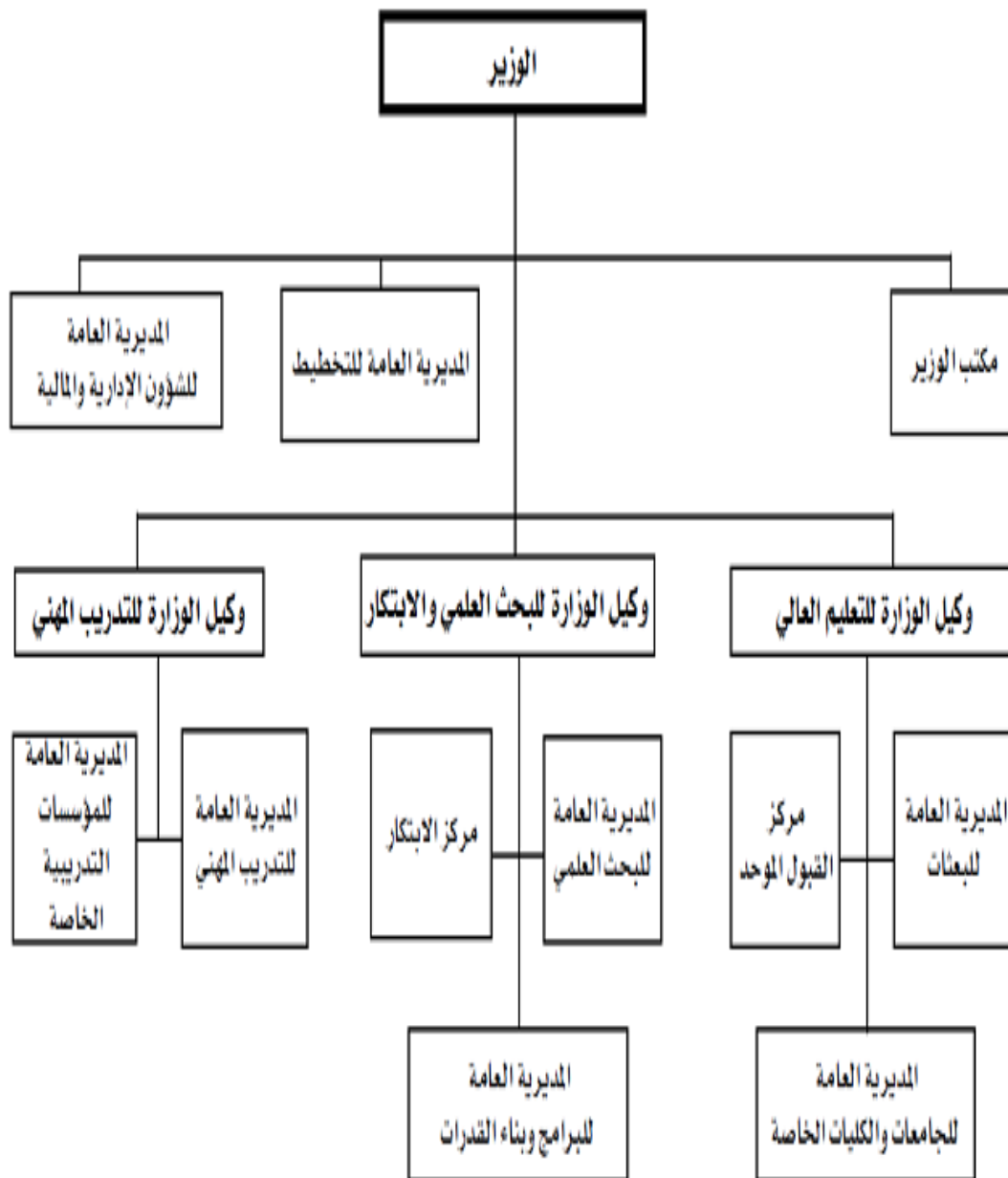
نموذج وزارة الخدمة المدنية

الملحق ز: الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار

الجريدة الرسمية العدد (١٣٥٣)

الملحق رقم (٢)

الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار



الملحق ح: قائمة الرموز ودلالاتها

الرمز	الدلالة
CAA	تحسس المشكلات
CAB	الطلاقة
CAC	الأصالة
CAD	المرونة
SEA	التجربة غير المباشرة
SEB	الإقناع اللفظي
SEC	التجارب السابقة
SED	التأثير العاطفي
JPA	المهام الوظيفية
JPB	الأدوار
JPC	الدوافع
JPD	التغذية العكسية