

## الملاحق

الملحق أ: أسئلة مقابلات مع العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار للتأكد من مشكلة الدراسة

١- ما مهنتك في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

٢- ما معوقات التي تواجه القيادة الإدارية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

٣- ما التحديات التي تواجه تطبيق الأنماط القيادية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

٤- ما دور الأنماط القيادية في تحسين الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

٥- ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

٧- ما الوسائل والأدوات المتبعة في الأنماط القيادية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

٨- ما العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

٩- ما مدى المساهمة التي يمكن أن تساهم بها الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي؟

١٠- ما أوجه القصور في الأنماط القيادية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

الملحق ب: أسئلة إستبيان مشكلة الدراسة

- ١- هناك صعوبات تواجه القيادة الإدارية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.
- ٢- يوجد لوائح وقوانين منظمة للثقافة التنظيمية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار ولكنها لا تطبق.
- ٣- تواجه القيادة الإدارية معوقات تتعلق بتطبيق النمط التسلسلي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.
- ٤- توجد تحديات تواجه الأنماط القيادية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.
- ٥- الأداء التنظيمي ضعيف في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار غير واضح.

الملحق ج: أسئلة الدراسة الاستطلاعية بتاريخ ٦ أغسطس ٢٠٢٠

زملائي الأعزاء،

أرجو الإجابة على الأسئلة التالية بنعم أو لا. إجاباتكم ستساعدني في دراسة (الدكتوراة في الموارد البشرية بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية) حول أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.

أشركم على تعاونكم ودمتم بود

(١) هل تعتقد أن الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة في محافظة ظفار يحتاج إلى تحسين

نعم لا

(٢) هل تعتقد ان الموظفين يحققون المهام والأهداف الوظيفية بشكل فعال ؟

نعم لا

(٣) هل تواجه /بين المسؤول عندما يرتكب خطأ ما ؟

نعم لا

(٤) هل تثق في الآخرين بشكل جازم؟

نعم لا

(٥) هل تعتقد أن المدراء بحاجة إلى تغيير أنماطهم القيادية في اتخاذ القرار ؟

نعم لا

(٦) هل لديك معرفة بالأنماط القيادية المختلفة ؟

نعم لا



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْمَالِيزِيَّةِ  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

استبانة

" أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي: دراسة حالة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان " وهي من إعداد الباحث : خالد الكبيسي وذلك لبحثه المقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية من كلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، ماليزيا لعام ٢٠٢٠ .  
عزيزي الموظف:

يسعدنا اعلامك بأنه قد تم اختيارك للمشاركة في هذه الدراسة كما نؤكد لك على أن جميع الأجوبة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وإذا كانت لديك أي استفسارات يرجى التواصل مع الباحث عبر هاتف رقم:  
أو عبر بريدي الإلكتروني: .alhazar2020@hotmail.com. ٠٠٩٦٨٩٦٦٦٦٩١٤

المشرف الرئيس: الأستاذ المشارك الدكتور محمد محضار عبد المطلب  
Assoc. Prof. Dr. Mohamed Mihlar Abdul Muthaliff

عزيزي الموظف،

تصف العبارات التالية طريقة تعامل المسؤولين معكم كموظفين من جهة وعن طريقة تقييمكم لأموور تتعلق بمكان العمل من جهة أخرى، لذا أرجو منكم التعبير عن وجهة نظركم باختيار أحد الخيارات (أعارض بشدة، أعارض، محايد، أوافق، أو أوافق بشدة) للتعبير عن وجهة نظركم في كل من العبارات التالية:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة	الرقم
					<b>١- النمط الأوتوقراطي</b>
					١ يبدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين
					٢ يطلب رئيسي من جميع العاملين التزام الأنظمة والقوانين الرسمية بشكل صارم
					٣ يؤكد رئيسي على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل
					٤ يحتفظ رئيسي بجميع الصلاحيات والسلطات لنفسه
					٥ يتعامل رئيسي مع الموظفين بأسلوب أمر النهي
					٦ يركز رئيسي على اللوم والعقاب وتصيد الأخطاء
					٧ يهتم رئيسي فقط على ما يجب أن يؤديه الموظفون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية
					٨ يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات لحل المشكلة لكنه ينفرد هو باتخاذ القرار
					٩ يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها
					<b>٢- النمط الديمقراطي</b>
					١٠ يحفز رئيسي الموظفين ويشجعهم على تطوير العمل
					١١ ينمي رئيسي روح الابتكار والتجديد والإبداع لدى الموظفين
					١٢ يشارك رئيسي العاملين برسم السياسات
					١٣ يخصص رئيسي الوقت للحوار معه والإستماع إليه.
					١٤ يقيم رئيسي علاقات جيدة مع الموظفين
					١٥ يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل
					١٦ يعطي رئيسي المجال أمام العاملين لطرح أفكارهم الجديدة
					١٧ يفوض رئيسي العاملين بسلطة اتخاذ القرار
					١٨ يهتم رئيسي بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل

					١٩ يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقة
					٢٠ يشجع رئيسي العاملين في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها
					<b>٦- النمط التحويلي</b>
					٢١ يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين
					٢٢ يراعى رئيسي الفروق الفردية بين المرؤوسين
					٢٣ يعمل رئيسي على أنجاز المهام بروح الفريق
					٢٤ يفوض رئيسي السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية
					٢٥ يمتلك رئيسي رؤيه واضحة للمستقبل

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
					<b>١- القدرة علي التغيير</b>
٢٦					يدرك رئيسي مدى الحاجة للتغيير الي الافضل
٢٧					يحاول رئيسي اقناعنا بأهمية التغيير
٢٨					يعمل رئيسي علي تذليل معوقات التغيير
٢٩					يضع رئيسي مبررات منطقية للتغيير.
٣٠					يأخذ رئيسي علي عاتقه مسؤولية التغيير
					<b>٢- الشجاعة</b>
٣١					يواجه رئيسي الشدائد بشجاعة للحفاظ علي أداء العمل بصورة مرضية
٣٢					يجب رئيسي المخاطرة المحسوبة
٣٣					لا يتردد رئيسي في إتخاذ قرار التغيير المادف
٣٤					إن رئيسي حازم في إحقاق الحق
٣٥					يواجه رئيسي الخصوم بمبررات منطقية



				يوزع رئيسي المهام حسب القدرات والمسؤوليات للموظفين	٤٨
				يقوم العاملون في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بتنفيذ المهام الموكلة اليهم بشكل جيد	٤٩
				يتمتع موظفو مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بالمهارات التي تؤهلهم بتنفيذ المهام الموكلة اليهم	٥٠
				يقوم رئيسي بتحديد المهام الوظيفية لكل العاملين ويحافظ على عدم تداخل المهام مع بعضها البعض	٥١
				<b>٢- الأدوار</b>	
				أقوم بلعب جميع الأدوار التي يكلفني بها رئيس العمل	٥٢
				ألتزم بجميع الاجراءات والسياسات التي يطلبها مني رئيسي في العمل	٥٣
				يقوم رئيسي بتحديد صلاحيات العمل للموظفين بشكل واضح لتعزيز أدورهم.	٥٤
				ألتزم بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا.	٥٥
				تقوم الإدارة العليا بوضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية وصحيحة في تحديد الأدوار للموظفين.	٥٦
				يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار.	٥٧
				<b>٣- تحقيق الأهداف</b>	
				يحقق الموظفون الأهداف التي تضعها الإدارة العليا لهم.	٥٨

					٥٩	يتم تقييم تحقيق الموظفين للأهداف من قبل الإدارة بشكل مستمر
					٦٠	يتم إمداد الموظفين بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بشكل صحيح
					٦١	يتم تزويد الموظفين بأي موارد لمساعدتهم على تحقيق الأهداف
					٦٢	يتم مناقشة تحقيق الأهداف مع الرئيس المباشر
					٦٣	لدى الموظفين المهارات والقدرات التي تؤهلهم من تحقيق الأهداف الموضوعه لهم من قبل الإدارة.
					٦٤	يقوم الموظفون بتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تأخير.
					٦٥	يقوم العاملون بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه.



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## استبانة حول

"أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي: دراسة حالة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان" وهي من إعداد الباحث : خالد الكثيري وذلك لبحثه المقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية من كلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، ماليزيا لعام ٢٠٢٠.

عزيري المدير:

يسعدنا إعلامك بأنه قد تم اختيارك للمشاركة في هذه الدراسة كما نؤكد لك على أن جميع الأجوبة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وإذا كانت لديك أي استفسارات يرجى التواصل مع الباحث عبر هاتف رقم: ٠٠٩٦٨٩٦٦٦٦٩١٤ أو عبر بريدي الالكتروني:

alhazar2020@hotmail.com.

مشرف بحث الدكتوراه: الأستاذ المشارك الدكتور محمد محضار عبد المطلب

Assoc. Prof. Dr. Mohamed Mihlar Abdul Muthaliff

بيانات المشارك

جنس المشارك

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

عمر المشارك

<input type="checkbox"/>	أقل من ٢٠ سنة
<input type="checkbox"/>	٢١ إلى ٣٠ سنة
<input type="checkbox"/>	٣١ سنة إلى ٤٠ سنة

<input type="checkbox"/>	٤١ سنة إلى ٥٠ سنة
<input type="checkbox"/>	٥١ سنة فأكثر

### سنوات الخبرة في العمل

<input type="checkbox"/>	٥ سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	من ٦ إلى ١٠ سنة
<input type="checkbox"/>	من ١١ إلى ١٥ سنة
<input type="checkbox"/>	١٦ سنة فأكثر

عزيزي المدير،

تصف العبارات التالية طريقة تعاملك كمسؤول عن الموظفين وذلك بصفتك مديرا، أو مساعد مدير، أو رئيس قسم، لذا نرجوا التكرم منك بالتعبير عن وجهة نظركم باختيار أحد الخيارات (أعارض بشدة، أعارض، محايد، أوافق، أو أوافق بشدة) في كل من العبارات التالية:

الرقم	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١- النمط الأوتوقراطي					
١					أبدو صارما في التعامل مع الموظفين
٢					أطلب من جميع العاملين التزام الأنظمة والقوانين الرسمية بشكل صارم
٣					أؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل
٤					أحتفظ بجميع الصلاحيات والسلطات لنفسني
٥					أتعامل مع الموظفين بأسلوب أمر النهي

					٦	أركز على اللوم والعقاب وتصيد الأخطاء
					٧	أهتم فقط على ما يجب أن يؤديه الموظفون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية
					٨	أطلب من الموظفين تقديم اقتراحات لحل المشكلة لكنني أنفرد باتخاذ القرار
					٩	أصدر الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل وأصر على تنفيذها
					<b>٢ - النمط الديمقراطي</b>	
					١٠	أحفز الموظفين ويشجعهم على تطوير العمل
					١١	أعطي روح الابتكار والتجديد والإبداع لدى الموظفين
					١٢	أشرك العاملين برسم السياسات
					١٣	أخصص الوقت للحوار والاستماع إلى آراء الموظفين.
					١٤	أقيم علاقات جيدة مع الموظفين
					١٥	أفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل
					١٦	أفسح المجال أمام العاملين لطرح أفكارهم الجديدة
					١٧	أفوض العاملين بسلطة اتخاذ القرار
					١٨	أهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل
					١٩	أتعاطف مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية
					٢٠	أشجع العاملين في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها
					٢١	أحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.
					٢٢	أراعي الفروق الفردية بين المرؤسين.
					٢٣	أعمل علي إنجاز المهام بروح الفريق.
					٢٤	أفوض السلطة للموظفين القادرين على تحمل المسؤولية.
					٢٥	أمتلك رؤيه واضحه للمستقبل.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	الرقم
					<b>١- القدرة علي التغيير</b>
					٢٦ أدرك مدي الحاجه للتغيير الي الافضل.
					٢٧ أحاول اقناع الموظفين بأهمية التغيير
					٢٨ أعمل علي تذليل معوقات التغيير.
					٢٩ أضع مبررات منطقية للتغيير.
					٣٠ آخذ علي عاتقي مسؤولية التغيير.
					<b>٢- الشجاعة</b>
					٣١ أواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ علي أداء العمل بصورة مرضية.
					٣٢ أفضل المخاطرة المحسوبة.
					٣٣ لا أتردد في إتخاذ قرار التغيير الهادف.
					٣٤ أنا حازم في إحقاق الحق.
					٣٥ أواجه الخصوم بمبررات منطقية.
					<b>٣- الثقة في الآخرين</b>
					٣٦ أومن بأهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير.
					٣٧ أشعرُ الموظفين بالثقة الكبيرة بهم.
					٣٨ أحترم مشاعر الآخرين.
					٣٩ أعمل علي تمكين العاملين من القيام بالمهام الموكلة لهم.
					٤٠ أعمل علي غرس القيم المثلي في الثقافة التنظيمية السائدة في العمل.
					<b>٤- القدرة علي التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة</b>
					٤١ أستطيع التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها.
					٤٢ أستطيع التعامل مع القضايا المعقدة التي تحتوي علي التقنيات الحديثة.
					٤٣ أعمل بجذر عند عدم التأكد من قضية ما.
					٤٤ أعمل علي تطوير قدرات ومهارات الموظفين.
					٤٥ ألنزم بالقيم المثلي في سلوكي.

### المحور الثالث: الأداء التنظيمي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة	الرقم
					<b>١- المهام</b>
					٤٦ إن الموظفين على علم تام بالمهام والمسؤوليات قبل بدء العمل
					٤٧ الموظفون على علم بالوصف الوظيفي وهم قادرون على معرفة مدى ملائمة قدراتهم للمهام الوظيفية المستندة إليهم
					٤٨ أوزع المهام حسب القدرات والمسؤوليات للموظفين
					٤٩ يقوم العاملون في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بتنفيذ المهام الموكلة اليهم بشكل جيد
					٥٠ يتمتع موظفو مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بالمهارات التي تؤهلهم بتنفيذ المهام الموكلة اليهم
					٥١ أقوم بتحديد المهام الوظيفية لكل العاملين ومحافظ على عدم تداخل المهام مع بعضها البعض
					<b>٢- الأدوار</b>
					٥٢ يقوم الموظفون بلعب جميع الأدوار التي أكلفهم بها.
					٥٣ يلتزم الموظفون بجميع الاجراءات والسياسات التي أطلبها منهم في العمل.
					٥٤ أقوم بتحديد صلاحيات العمل للموظفين بشكل واضح لتعزيز أدورهم.
					٥٥ يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا.
					٥٦ تقوم الإدارة العليا بوضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية وصحيحة في تحديد الأدوار للموظفين.
					٥٧ يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار.

٣-تحقيق الأهداف					
					٥٨ يحقق الموظفون الأهداف التي تضعها الإدارة العليا لهم.
					٥٩ يتم تقييم تحقيق الموظفين للأهداف من قبل الإدارة بشكل مستمر
					٦٠ يتم إمداد الموظفين بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بشكل صحيح
					٦١ يتم تزويد الموظفين بأي موارد لمساعدتهم على تحقيق الأهداف
					٦٢ يتم مناقشة تحقيق الأهداف مع الرئيس المباشر
					٦٣ لدى الموظفين المهارات والقدرات التي تؤهلهم من تحقيق الأهداف الموضوعه لهم من قبل الإدارة.
					٦٤ يقوم الموظفون بتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تأخير.
					٦٥ يقوم العاملون بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه.