

الملاحق

الملحق أ: نتائج توضح المقابلات الاستطلاعية

السؤال الأول : ما هي أبرز المشاكل التي تواجه الموظفين في شركات الأسمنت بسلطنة عمان؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الرد / الإجابة
١	١	المحابة والمحسوبية من قبل المسؤولين تجاه الموظفين.
١	٢	عدم إشراك الموظفين في تحديد وتطوير الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالعمل ولا يوجد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة.
١	٣	لا توجد معايير واضحة ومعلنة في توزيع المكافآت على الموظفين.
١	٤	عدم توزيع أعباء العمل بصورة عادلة.
١	٥	عدم العدالة في تقييم الأداء.
١	٦	عدم احترام وتقدير الموظفين بشكل كافٍ ومُرضي.
١	٧	انخفاض ثقة الموظفين في المسؤولين بالشركة.
١	٨	انتشار ظاهرة الفساد الإداري.

الملحق ب: الأدبيات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان

م	الدراسة	السنة	الأداة	ألفا كرونباخ	المتغير
١	محمد بن صباح مطلق البلوي (العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل السعودية)	٢٠١٦	الاستبيان	٠,٩١	العدالة التنظيمية
	سليم أحمد مهلهل السليحات (أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط)	٢٠١٨	الاستبيان	٠,٩٢	العدالة التنظيمية
٢	سليم أحمد مهلهل السليحات (أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط)	٢٠١٨	الاستبيان	٠,٨٨	الأداء الوظيفي
٣	رزاق علي مهيدات (التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم)	٢٠١٩	الاستبيان	٠,٨٧	الروح المعنوية

كما تم الاعتماد في البعد الثاني (العدالة الإجرائية) على دراسة محمد حيث تم تكيف العبارات المستخدمة مثل: يتم إشغال المناصب الإدارية في الشركة بطريقة موضوعية، والأصل: يتم إشغال المناصب الإدارية في الوزارة بطريقة موضوعية.


بينما تم الاعتماد على أبعاد الأداء الوظيفي في أبعادها على دراسة سليم، ففي بعد دقة العمل تم تكيف العبارات المستخدمة مثل: يلتزم الموظف بالمهام المحددة في وصفه الوظيفي في أداء أعماله، والأصل: يلتزم الموظف بالوصف الوظيفي في أدائه أعماله.

كما أن محور الروح المعنوية تم الاعتماد عليها من دراسة رزان حيث تم تكيف العبارات المستخدمة مثل: أشعر بروح المودة والأخوة حين أناقش زملائي في العمل والاحترام بينهم، والأصل: أشعر بروح المودة والأخوة حين أناقش العاملين.

الملحق ت: قائمة بأسماء المحكمين

م	اسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
١	د / طارق عطية	أستاذ مساعد	جامعة ظفار بسلطنة عمان
٢	د / أحمد فهوجي	أستاذ مساعد	جامعة ظفار بسلطنة عمان
٣	د / كمال الليل	أستاذ مساعد	جامعة ظفار بسلطنة عمان
٤	د / عمر دره	أستاذ مساعد	جامعة ظفار بسلطنة عمان
٥	د / معاذ غريب	أستاذ مساعد	جامعة ظفار بسلطنة عمان
٦	أ.د. فوزي شعبان مذكور	أستاذ	جامعة القاهرة. جمهورية مصر العربية

الملحق ث: المذكرات الصادرة من قسم الموارد البشرية من الشركتين



شركة ريسوت للأسمنت
Raysut Cement Company S.A.S.C


التاريخ : 11 / 4 / 2018م

المحترم الفاضل / خالد بن علي أحمد آل إبراهيم


الموضوع / رسالة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية .

بالإشارة إلى رسالتكم بتاريخ 9 إبريل 2018 نود إقادتكم بأن عدد الموظفين بالشركة 440 موظف.

وتفضلوا بشيول فائق الإحترام والتقدير،،،



الموارد البشرية والإدارة



فاكس : 23219183 هاتف : 23220600 صلالة - سلطنة عمان Solalah - Sultanate of Oman الرمز البريدي 211 Code ص ب 1020 P.Box
E-mail: info@raysutcement.com.om | web: www.raysutcement.com
C.R:2015781

Scanned with CamScanner



شركة إسمنت عمان
Oman Cement Company (S.A.O.C)

P.O. Box 560 Bwz, Postal Code 112,
Muscat, Sultanate of Oman,
Tel.: (968) 24437070
Fax : (968) 24437777
C.R. No. : 1006123/3
E-mail : admin@omancement.com
Website : http://www.occ.om
Member Arab Union for
Cement and Building Materials

صندوق بريد عمان 560
مسقط، سلطنة عمان
الهاتف : (968) 24437070
فاكس : (968) 24437777
رقم التسجيل : 1006123/3
البريد الإلكتروني :
admin@omancement.com
http://www.occ.om
عضو اتحاد العرب
للمنتجات ومواد البناء

التاريخ : 15 / أبريل / 2018م

الرقم : 120 / 2018م

الموضوع / إجمالي عدد الموظفين في شركة إسمنت عمان.

الفاضل / خالد بن علي أحمد آل إبراهيم بالإشارة إلى رسالتكم المؤرخة بتاريخ 9 إبريل 2018

وبناء على رسالتكم للدكتوراه في جامعة USIM الماليزية ، نود إفادتكم بأن عدد الموظفين

في شركة إسمنت عمان 660 موظف.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

قسم التدريب والتطوير

الموارد البشرية والإدارة



المعيار رقم
نظام إدارة الجودة
الذي يضمن جودة منتجاتنا
في كل خطوة
AS 9100:2015
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12.
13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100.



رقم الترخيص : 134-2018



الملحق ج: الاستبانة في صورتها النهائية

أخي الموظف / أختي الموظفة المحترمين

إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية من جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي: الروح المعنوية العامل الوسيط - دراسة شركات الأسمت في سلطنة عمان" إن تعاونكم واهتمامكم في أن تكون استجابتكم على فقرات الاستبانة دقيقة وموضوعية كما هو معهود فيكم سيكون له الأثر الأكبر في إثراء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية. ستكون آراؤكم موضع ثقة وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير .

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم لنا،،.

الباحث

خالد بن علي أحمد آل إبراهيم

أولاً: (البيانات الديمغرافية) :

اسم الشركة التي تعمل بها : ريسوت للأسمت أسمت عمان

| (العمر) | | | | (الجنس) | |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|---------------|---------|-----|
| من ٥٠ سنة فأكثر | من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة | من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة | أقل من ٣٠ سنة | أنثى | ذكر |
| | | | | | |

| المؤهل الدراسي | | | | |
|----------------|---------|-----------|----------------|---------------------|
| دكتوراه | ماجستير | بكالوريوس | الدبلوم العالي | دبلوم التعليم العام |
| | | | | |

| سنوات الخبرة في الشركة | | | |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------|
| من ١٥ سنة فأكثر | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | أقل من ٥ سنوات |
| | | | |

ثانياً: متغيرات الدراسة:

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفقاً لمستوى موافقتك أو عدم موافقتك التي تتفق معها.

أ- **العدالة التنظيمية:** ويقصد بها درجة شعور الموظف في شركات الأسمنت في سلطنة عمان بالعدل والمساواة

بحيث يتم ذلك من خلال مقارنة معدل مخرجات الفرد ومدخلاته مع مدخلات الآخرين ومخرجاتهم، وسيتم قياس هذا

المتغير من خلال الأبعاد التالية:

| م | العبارة | درجة الموافقة | | | | |
|---|---|------------------|-------------|--------------|--------------|-------------------|
| | | بدرجة عالية جداً | بدرجة عالية | بدرجة متوسطة | بدرجة متدنية | بدرجة متدنية جداً |
| <p>البعد الأول (العدالة التوزيعية): ويقصد بها العدالة المدركة من قبل الموظف في شركات الأسمنت في سلطنة عمان عند توزيع المخرجات المرتبطة بوظيفته وقد تكون على شكل حوافز أو ترقية أو أجر بشكل منصف بحيث يقوم بمقارنة نفسه مع بقية زملائه من حيث المدخلات والمخرجات على حد سواء.</p> | | | | | | |
| ١ | يتناسب راتبي الشهري مع راتب زميلي وبنفس المؤهلات في وظائف أخرى. | | | | | |
| ٢ | تتناسب الرواتب والمكافآت مع الجهد الذي أبذله في العمل. | | | | | |
| ٣ | توزع الحوافز بين العاملين على أساس عادل. | | | | | |
| ٤ | تتناسب ساعات العمل مع إمكانياتي | | | | | |
| ٥ | يوزع عبء العمل بين العاملين بشكل عادل | | | | | |
| <p>البعد الثاني (العدالة الإجرائية): ويقصد بها معنى إدراك الموظف في شركات الأسمنت في سلطنة عمان بأن الإجراءات المتخذة بحقه من أجل تحديد مخرجاته العادلة.</p> | | | | | | |
| ١ | يتخذ مديري قراراته الوظيفية بموضوعية. | | | | | |
| ٢ | يتم تطبيق القرارات الإدارية (الترقية، منح العلاوات) على الموظفين بشكل عادل. | | | | | |
| ٣ | للموظفين حق الاعتراض على أو الاستئناف حول القرارات التي يتخذها المدير. | | | | | |

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | م |
|--|-----------------|-----------------|----------------|------------------------|---|---|
| بدرجة
متدنية
جداً | بدرجة
متدنية | بدرجة
متوسطة | بدرجة
عالية | بدرجة
عالية
جداً | | |
| | | | | | يتم إشغال المناصب الإدارية في الشركة بطريقة موضوعية. | ٤ |
| | | | | | يتبنى المدراء في الشركة الشفافية في ترشيح العاملين للدورات التدريبية. | ٥ |
| البعد الثالث (العدالة التفاعلية): ويقصد بها تطبيق شركات الأسمنت في سلطنة عمان عدالة التعامل بين الموظفين في تطبيق القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات محاسبياً أو تنفيذياً. | | | | | | |
| | | | | | يسود الاحترام بيني وبين مديري أثناء تأدية الوظيفة. | ١ |
| | | | | | يناقشني مديري بالقرارات المتعلقة بوظيفتي والنتائج المترتبة عليها بصراحة. | ٢ |
| | | | | | يشرح لي مديري مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي. | ٣ |
| | | | | | تتعامل الإدارة في الشركة مع قضايا العاملين بعدالة وبحسب الأنظمة والتعليمات السارية. | ٤ |
| | | | | | يشجع ويعزز مديري العلاقات المبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين. | ٥ |

ب- الروح المعنوية: ويقصد بها الجو العام الذي يسود شركات الأسمنت في سلطنة عمان والنتائج من اتجاهات الموظفين ولآرائهم نحو الظروف المحيطة بالعمل، وسيتم قياسها من خلال العبارات التالية:

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | م |
|-------------------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------------|--|---|
| بدرجة
متدنية
جداً | بدرجة
متدنية | بدرجة
متوسطة | بدرجة
عالية | بدرجة
عالية
جداً | | |
| | | | | | أشعر بالأمن والاستقرار أثناء العمل | ١ |
| | | | | | أشعر بالانتماء والفخر لمكان العمل الذي أعمل به. | ٢ |
| | | | | | أشعر بالمتعة وتحقيق ذاتي أثناء قيامي بعملتي. | ٣ |
| | | | | | أشعر بتعزيز سلوك التعاون الفعال بين الموظفين والروح الإيجابية بينهم. | ٤ |

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | م |
|-------------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------------|--|---|
| بدرجة
متدنية
جداً | بدرجة
متدنية | بدرجة
متوسطة | بدرجة
عالية | بدرجة
عالية جداً | | |
| | | | | | أشعر بروح المودة والأخوة حين أناقش زملائي في العمل والاحترام
بينهم. | ٥ |

ج- الأداء الوظيفي: ويقصد به الجهد المبذول من الموظف في شركات الأسمنت في سلطنة عمان خلال قيامه بالأنشطة والمهام الموكلة اليه من أجل الوصول إلى أهداف عالية أو هدف مخطط له ، وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | م |
|---|-----------------|-----------------|----------------|---------------------|--|---|
| بدرجة
متدنية
جداً | بدرجة
متدنية | بدرجة
متوسطة | بدرجة
عالية | بدرجة
عالية جداً | | |
| <p>البعد الأول (إنجاز المهام): ويقصد به قيام الموظف في شركات الأسمنت في سلطنة عمان بتنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبة منه ضمن جودة ونوعية تساوي أو تفوق الحد الأدنى المقبول.</p> | | | | | | |
| | | | | | يندفع الموظف لأداء المهام بحمة عالية. | ١ |
| | | | | | ينجز الموظف المهام بالوقت المحدد. | ٢ |
| | | | | | ينجز الموظف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المعتمدة. | ٣ |
| | | | | | يستخدم الموظف التقنيات الحديثة بفعالية عند إنجاز المهام. | ٤ |
| | | | | | ينجز الموظف الأعمال المطلوبة وفقاً لما هو مخطط. | ٥ |
| <p>البعد الثاني (دقة العمل): ويقصد به قيام الموظفين في شركات الأسمنت في سلطنة عمان بالعمل المراد إنجازه ومستوى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.</p> | | | | | | |
| | | | | | يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة | ١ |
| | | | | | يلتزم الموظف بالمهام المحددة في وصفه الوظيفي في أداء أعماله. | ٢ |

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | م |
|--|-----------------|-----------------|----------------|------------------------|---|---|
| بدرجة
متدنية
جداً | بدرجة
متدنية | بدرجة
متوسطة | بدرجة
عالية | بدرجة
عالية
جداً | | |
| | | | | | ينجز الموظف أعماله وفق معدلات الأداء المخططة. | ٣ |
| | | | | | يطبق الموظف تعليمات وقواعد العمل بصورة صحيحة. | ٤ |
| | | | | | يتعامل الموظف مع تحديات العمل بمهنية عالية. | ٥ |
| البعد الثالث (كمية العمل المنجز): ويشير إلى حجم العمل الذي يتم إنجازه من قبل الموظفين في شركات الأسمت في سلطنة عمان في ظل الظروف الطبيعية. | | | | | | |
| | | | | | ١ تحدد الشركة آلية الإنتاج التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة. | |
| | | | | | ٢ تحدد الشركة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين. | |
| | | | | | ٣ يتناسب عبء العمل وقدرات الموظف. | |
| | | | | | ٤ يتقبل الموظف القيام بأي عمل مطلوب منه في الشركة. | |
| | | | | | ٥ تستخدم الشركة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية العمل المنجز | |