

APPENDEX

Appendix 1: The Questionnaire in English

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...وبعد،،،

The student is conducting research aimed at studying the relationship between the organization learning culture and leader member exchange with job satisfaction and the role of human resource management practices as a mediator Among the public sector employees In the Sultanate of Oman. The researcher needs your help to answer this questionnaire, with the guarantee that all the information you provide through your participation in this study will be kept confidential.

Note that the expected time to complete this questionnaire takes between 20 to 25 minutes, and the researcher hopes to answer all questions.

If you have any questions, please contact the researcher at mralkharousi@gmail.com.

Also, please put a tick (✓) in the appropriate place for your choice according to what your conscience dictates without giving in to any pressure.

Thank you in advance for your cooperation.

Please tick the appropriate answer or fill in the blank

Experience: 1-5 Years 6-10 Years 11-15 Years 16-20 Years	qualification: High School Diploma Bachelor Master Doctorate
--	---

Please tick the appropriate answer or fill in the blank :

A. Organization learning culture (OLC)

No	Variable	Strongly disagree	Disagree	Neutron	agree	Strongly agree
1	In my organization, people openly discuss mistakes to learn from them.					
2	In my organization, people identify skills they need for future work tasks.					
3	In my organization, people help each other learn.					
4	In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn.					
5	In my organization, people are rewarded for learning.					
6	In my organization, people treat each other with respect.					
7	In my organization, people spend time building trust with each other.					
8	In my organization, teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed.					
9	In my organization, teams/groups treat members as equals, regardless of rank, culture, or other differences.					
10	In my organization, teams/groups focus both on the group's task and on how well the group is working.					
11	In my organization, teams/groups revise their thinking as results of group discussions or information collected.					
12	In my organization, teams/groups are rewarded for their achievements as a team/group.					
13	In my organization, teams/groups are confident that the organization will act on their recommendations.					
14	My organization enables people to get needed information at any time quickly and easily.					
15	My organization maintains an up-to-date database of employee skills.					

No	Variable	Strongly disagree	Disagree	Neutron	agree	Strongly agree
16	My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance.					
17	My organization measures the results of the time and resources spent on training					
18	My organization invites people to contribute to the organization's vision.					
19	My organization considers the impact of decisions on employee morale.					
20	My organization works with the external community to meet mutual needs.					

Leader-member exchange

No	Variable	strongly Disagree	disagree	Neutron	Agree	Strongly agree
1	I like my supervisor very much as a person.					
2	My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.					
3	My supervisor is a lot of fun to work with.					
4	I usually know where I stand with my supervisor.					
5	My supervisor gave me some advice that will help me in my life.					
6	My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.					
7	My supervisor would come to my defence if I were attacked by others.					
8	My supervisor would defend me from others in the organization if I made an inadvertent mistake.					
9	My supervisor will help me if I need financial help.					
10	My supervisor understands my problems and needs.					
11	I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my work description.					

12	I am going to apply extra efforts beyond those normally required to further the interest of my work group.					
13	I make any changes in my work that my supervisor asks of me without discussing it.					
14	I don't mind my supervisor sacrificing my annual work leave if the supervisor asks me to do so					
15	I do not mind stopping my annual leave and returning to work if the manager asks me to					
16	I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.					
17	I respect my supervisor's knowledge of competence on the job.					
18	I admire my supervisor's professional skills.					
19	I admire the way my supervisor thinks about creating solutions to work problems.					
20	I am amazed by the academic or senior professional degrees of my supervisor.					

Human Resource Management Practices:

No	Variable	Strongly Disagree	disagree	Neutron	Agree	Strongly agree
	Compensation, Reward and Training					
1	The rewards and recognition I receive from this job are attractive.					
2	The remuneration and rewards are fair.					
3	I am satisfied with the income I receive.					
4	I am satisfied with the benefits I receive.					
5	My organization is not late in giving me my additional financial rights					
6	I am trying to raise my income through my organization.					
7	When people start new jobs here, they are given enough guidance and training.					
8	There is a commitment to ongoing training and development of staff.					
9	The training and development I have received have improved my performance.					
10	Training needs are determined through periodic performance evaluation.					

11	There are useful training programs available in my organization to develop my professional capabilities.					
12	The training programs offered in my institution are based on the employees' needs for their professional development.					
13	Enough time and effort are spent on career planning.					
Career development opportunities						
14	I am given opportunities to develop skills needed for career progression.					
15	There are enough opportunities for my career to progress in this organization.					
16	My organization provides equal opportunities to develop all employees.					
17	In my organization, I can define and make changes to the way I do my work					
18	I can have a good balance between work and other activities.					
Work-life balance						
19	I can be involved in both work and non-work-related activities.					
20	My work allows me to have time for social activities outside work.					
21	I am satisfied with my standard of living, and I am in this job.					
22	My organization organizes entertainment programs for employees, whether on or off the business, to achieve a work-life balance.					
23	I can establish relationships and friendships outside the work environment.					
24	I feel comfortable when I go to work					

Job satisfaction

No	Variable	Strongly Disagree	disagree	Neutron	Agree	Strongly agree
1	I have friendly and supportive colleagues at work.					
2	I am satisfied with the amount of training given to me.					
3	I have the chance to work independently of others.					

4	I have the chance to do different things from time to time.					
5	I have a chance to do a job that is well ability.					
6	I am satisfied with the way my supervisor involves me in the department.					
7	I can do an important job suited to my job.					
8	I have a chance to acquire new skills.					
9	I am fairly paid for what I contribute to the organization					
10	Your satisfaction with your current work					

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

Appendix 2: The Questionnaire in Arabic

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... وبعد،،،

يقوم الطالب بإجراء بحث يهدف إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التعليمية للمنظمة و تبادل أعضاء القيادة مع الرضا الوظيفي ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية كوسيط على مستوى القطاع الحكومي في سلطنة عمان، لذا يحتاج الباحث لمساعدتكم للإجابة على هذا الاستبانة مع التأكيد على أن جميع المعلومات التي تقدمونها من خلال مشاركتكم في هذه الدراسة سوف تبقى سرية.

علما أن الوقت المتوقع لاستكمال ملاء هذا الاستبانة يستغرق ما بين 20 إلى 25 دقيقة، كما يرجى الباحث الإجابة على جميع الأسئلة.

إذا كان لديك أي أسئلة، يرجى التواصل مع الباحث على البريد الإلكتروني mralkharousi@gmail.com.

كما يرجى منك وضع علامة (√) في المكان المناسب لاختيارك حسب ما يمليه عليك ضميرك دون رضوخ لأي ضغوط

شكرا لكم مقدما على تعاونكم.

المؤهل:	خبرة:
المدرسة الثانوية	1-5 سنوات
شهادة دبلوم	6-10 سنوات
بكالوريوس	11-15 سنة
ماجستير	16-20 سنة
دكتوراه	

الثقافة التعليمية للمنظمة

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	في مؤسستي يناقش الناس بشكل صريح الأخطاء للتعلم منهم.					
2	في مؤسستي يحدد الأشخاص المهارات التي يحتاجونها لمهام العمل المستقبلية.					
3	في مؤسستي، يساعد الناس بعضهم البعض على التعلم.					
4	في مؤسستي، ينظر الناس إلى المشاكل في عملهم كفرصة للتعلم.					
5	في مؤسستي، يكافأ الناس على التعلم.					
6	في مؤسستي، يعامل الناس بعضهم البعض باحترام.					
7	في مؤسستي، يقضي الناس وقتاً في بناء الثقة مع بعضهم البعض.					
8	في مؤسستي، تتمتع الفرق / المجموعات بحرية تكييف أهدافها حسب الحاجة.					
9	في مؤسستي تعامل الفرق / المجموعات الأعضاء على أنهم متساوون، بغض النظر عن الرتبة أو الثقافة أو الاختلافات الأخرى.					
10	في مؤسستي، تركز الفرق / المجموعات على مهمة المجموعة وعلى مدى جودة عمل المجموعة.					
11	في مؤسستي، تقوم الفرق / المجموعات بمراجعة تفكيرهم نتيجة للمناقشات الجماعية أو المعلومات التي تم جمعها.					
12	في مؤسستي، تتم مكافأة الفرق / المجموعات على إنجازاتهم كفريق / مجموعة.					
13	في مؤسستي، فرق / مجموعات واثقة من أن المنظمة ستعمل بناء على توصياتهم.					

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	تمكّن مؤسستي الأشخاص من الحصول على المعلومات المطلوبة في أي وقت بسرعة وسهولة.					
15	تحتفظ منظمتي بقاعدة بيانات حديثة لمهارات الموظفين.					
16	تنشئ منظمتي أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.					
17	تقيس منظمتي نتائج الوقت والموارد المنفقة على التدريب					
18	تدعو مؤسستي الأشخاص إلى المساهمة في رؤية المنظمة.					
19	تنظر منظمتي في تأثير القرارات على معنويات الموظفين.					
20	تعمل منظمتي مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة.					

العلاقة المتبادلة بين القادة (المسؤولين) و الموظفين

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أحب مسؤولي كثيرًا كشخص.					
2	مسؤولي هو نفس الشخصية التي أرغب في أن يكون صديق.					
3	مسؤولي كثير المرح للعمل معه.					
4	عادة أعرف أين أقف مع مسؤولي					
5	يقدم لي مسؤولي بعض النصائح التي تفيدني في حياتي					

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	سيدافع مسؤولي أمام الآخرين في المؤسسة عن تصرفات عملي لتكون متفوقه إذا انتقدت حتى بدون معرفة كاملة عن الموضوع					
7	سيقوم مسؤولي بالدفاع عني إذا هاجمني آخرون.					
8	سيدافع عني مسؤولي أمام الآخرين في المنظمة إذا ارتكبت خطأ غير متعمد.					
9	سيساعدني مسؤولي إذا احتجت لمساعدة مالية					
10	مسؤولي يتفهم مشاكلي واحتياجاتي					
11	إنني على استعداد لبذل جهود إضافية، تتجاوز ما هو مطلوب عادة، لتعزيز اهتمام فريق عملي.					
12	أنا لا أمانع في العمل بما يتجاوز صلاحيات واختصاصات عملي لمساعدة مسؤولي إذا طلب مني ذلك.					
13	أقوم بأي تعديل في عملي يطلبه مني مسؤولي دون أن أناقشه					
14	لا أمانع من أجل مسؤولي ان أضحى بإجازتي السنوية للعمل إذا طلب مني مسؤولي ذلك					
15	أنا لا أمانع من توقيف إجازتي السنوية والرجوع للعمل إذا طلب مني مسؤولي ذلك					
16	أنا مندهش من الغزارة المعرفية لدى مسؤولي في وظيفته.					
17	أحترم معرفة مسؤولي وكفاءته في العمل.					
18	أنا معجب بالمهارات المهنية لمسؤولي.					
19	أنا معجب بطريقة تفكير مسؤولي في ابتكار حلول للمشاكل العمل					

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	أنا مدهش من الشهادات العلمية أو المهنية العليا لمسؤولي					

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	التعويضات والمكافآت والتدريب					
1	المكافآت والتقدير الذي أحصل عليه من هذه الوظيفة جذابة.					
2	المكافآت والمكافآت عادلة.					
3	أنا راضٍ عن الدخل الذي أحصل عليه.					
4	أنا راضٍ عن الفوائد التي أحصل عليها.					
5	لم تتأخر منظمي في إعطائي حقوق مالية إضافية					
6	أحاول زيادة الدخل من خلال منظمي					
7	عندما يبدأ الناس في وظائف جديدة هنا ، يتم إعطاؤهم التوجيه والتدريب الكافيين.					
8	هناك التزام بالتدريب المستمر وتطوير الموظفين.					
9	لقد أدى التدريب والتطوير الذي تلقينته إلى تحسين أدائي.					

					10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء
					11	هناك برامج تدريبية مفيدة متاحة في مؤسستي لتطوير قدراتي المهنية
					12	تعتمد البرامج التدريبية المقدمة في مؤسستي على احتياجات الموظفين لتطويرهم المهني
					13	أعطيت ما يكفي من الوقت والجهد في التخطيط الوظيفي.
فرص التطوير الوظيفي						
					14	أُتيحت لي فرصًا لتطوير المهارات اللازمة للتقدم الوظيفي.
					15	هناك فرص كافية لحيااتي المهنية للتقدم في هذه المنظمة.
					16	توفر منظمتي فرصًا متكافئة لتطوير جميع الموظفين
					17	يمكنني في مؤسستي تحديد طريقة أداء عملي وإجراء تغييرات عليها
					18	يمكنني تحقيق توازن جيد بين العمل والأنشطة الأخرى.
توازن العمل مع الحياة						
					19	يمكنني المشاركة في كل من الأنشطة المتعلقة بالعمل وغير المتعلقة بالعمل.
					20	يتيح لي عملي الحصول على وقت للأنشطة الاجتماعية خارج العمل.
					21	أنا راضٍ عن مستوى معيشي وأنا في هذه الوظيفة

					تنظم منظمتي برامج ترفيهية للموظفين ، سواء داخل الشركة أو خارجها ، لتحقيق التوازن بين العمل والحياة	22
					يمكنني إقامة علاقات وصدقات خارج بيئة العمل	23
					أشعر بالراحة عندما أذهب إلى العمل	24

الرضا الوظيفي

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي زملاء ودودون وداعمون في العمل					
2	أنا راضٍ عن مقدار التدريب المقدم لي					
3	لدي فرصة للعمل بشكل مستقل عن الآخرين					
4	لدي فرصة للقيام بأشياء مختلفة من وقت لآخر					
5	لدي فرصة لأداء عمل يناسب قدراتي					
6	أنا راضٍ عن الطريقة التي يشغلني بها المشرف في القسم					
7	يمكنني القيام بعمل مهم يناسب وظيفتي					
8	لدي فرصة لاكتساب مهارات جديدة					
9	أنتقاضي مقابل مادي عادل؛ بما أساهم به في المنظمة					
10	مدى رضاك عن عملك الحالي					

Appendix 3: The Names of the reviewers of the instrument

No	Name of the reviewers	Work	Specialization	Place of Work
1	Dr Ibrahim Mikail	Lecturer	Statistics	USIM University, Malaysia
2	Kamil Alkharabshah	Lecturer	HRM	Albalqaa University, Jordan
3	Dr Gaith Alsamerrae	English Lecturer	English Arts	Alyaqeen Institute Sultanate Oman
4	Dr Hamed Alduhli	Arabic Lecturer	Arabic Language	Arabic Open University Sultanate of Oman
5	Dr Saif Alhrrasi	Statistics Lecturer	Statistics	Alfikir Statistical Consaltant Sultanate Oman

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 الجامعة الإسلامية للعلوم الإسلامية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA