

إعداد مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة  
دراسة رضا الموظفين (2024)



## الفهرس

1	الفهرس
2	الملخص التنفيذي
3	الفصل الأول
3	المقدمة
4	أهمية الدراسة
4	منهجية الدراسة
6	الفصل الثاني
6	التحليل وعرض النتائج عن التوزيع الديموغرافي للعينة
11	الفصل الثالث
11	التحليل وعرض النتائج
12	المحور الأول: الرضا عن الاشرار والتمكين جدول (7)
14	المحور الثاني: الرضا عن القيادة جدول (8)
16	المحور الثالث: التحفيز
17	المحور الرابع: التدريب والتطوير المهني المستمر
18	المحور الخامس: الاتصال والتواصل
19	المحور السادس: الثقافة المؤسسية وبيئة العمل
20	المحور السابع: الاستدامة
21	نسبة الرضا العام للموظفين
22	الفصل الرابع
22	التوصيات
23	المراجع:

## الملخص التنفيذي

تأتي دراسة رضا الموظفين لعام 2024 في إطار التزام وزارة الصحة بتعزيز الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل، وانسجامًا مع توجهاتها الاستراتيجية الرامية إلى رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي بوصفه أحد المحركات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. وقد هدفت الدراسة إلى قياس مستوى رضا موظفي الوزارة عن مختلف جوانب بيئة العمل، وتحليل اتجاهاتهم نحو السياسات والممارسات الإدارية المعمول بها، بما يساهم في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت استبانة إلكترونية صُممت عبر نظام MOH Survey، شملت سبعة محاور رئيسية هي: الإشراف والتمكين، القيادة، التحفيز، التدريب والتطوير المهني المستمر، الاتصال والتواصل، الثقافة المؤسسية وبيئة العمل، والاستدامة. وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة (508) استبانة، وهو عدد يفوق الحجم الإحصائي الأدنى المطلوب، مما يعزز موثوقية النتائج ودقتها في تمثيل مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الرضا العام للموظفين بلغت (76.03%)، وهي نسبة تعكس مستوى رضا جيد بشكل عام عن بيئة العمل في وزارة الصحة. وسجل محور الاستدامة أعلى مستويات الرضا بنسبة (82.31%)، يليه محور القيادة بنسبة (81.34%)، ثم محور التدريب والتطوير المهني المستمر بنسبة (79.04%). في المقابل، سجل محور التحفيز أدنى نسبة رضا بلغت (65.16%)، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز سياسات الحوافز والتقدير الوظيفي وربطها بالأداء والإنجاز.

كما أظهرت النتائج تباينًا في مستويات الرضا داخل بعض المحاور، لا سيما فيما يتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبرامج رفاه الموظفين، وفرص التطور الوظيفي، وهو ما يستدعي تدخلات إدارية وتنظيمية موجهة لمعالجة هذه الجوانب.

وبناءً على ما تقدم، توصي الدراسة بضرورة تطوير نظام عادل وشفاف للتحفيز والمكافآت، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وتوسيع برامج التدريب والتطوير المهني، إلى جانب إطلاق مبادرات متكاملة لرفاه الموظفين، وترسيخ مفاهيم الاستدامة والابتكار في بيئة العمل. ومن شأن تطبيق هذه التوصيات أن يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتحسين جودة الأداء والخدمات الصحية المقدمة، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة على المدى المتوسط والطويل.

## الفصل الأول

### المقدمة

نظرًا للأهمية المتزايدة لقياس رضا الموظفين داخل المؤسسات الحكومية، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى رضا موظفي وزارة الصحة عن بيئة عملهم، وذلك إدراكًا من الوزارة بأن رضا الموظف يشكل عاملاً محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التطوير المستدام. فالرضا الوظيفي لا يعد مجرد انعكاس لمدى ارتياح الموظفين لعملهم، بل يمثل مؤشرًا مباشرًا على فاعلية القيادة وكفاءة الأنظمة والسياسات، وجودة بيئة العمل، ومستوى الدعم والتمكين الذي يتلقاه الموظفون.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل آراء الموظفين عبر سبعة محاور رئيسية شملت: الإشراف والتمكين، القيادة، التحفيز، التدريب والتطوير المهني المستمر، الاتصال والتواصل، الثقافة المؤسسية وبيئة العمل، والاستدامة. ويسهم فهم اتجاهات الموظفين في هذه المحاور في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، وتفعيل برامج ومبادرات تعزز من رضاهم وترفع مستوى مشاركتهم وانتمائهم للوزارة.

وتؤكد وزارة الصحة، من خلال هذه الدراسة، التزامها بتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة، قادرة على دعم الإبداع والابتكار وتعزيز التعاون بين الموظفين. كما تسعى إلى توجيه الجهود والموارد نحو تطوير السياسات والإجراءات التي ترتقي بمستوى رضا الموظفين، وبما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة وفاعلية.

### الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا موظفي وزارة الصحة عن مختلف جوانب بيئة العمل من خلال تحليل آرائهم واتجاهاتهم عبر سبعة محاور رئيسية تشمل: الإشراف والتمكين، القيادة، التحفيز، التدريب والتطوير المهني، الاتصال والتواصل، الثقافة المؤسسية وبيئة العمل، والاستدامة. ويهدف هذا القياس إلى تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين داخل بيئة العمل، بما يمكّن الوزارة من تطوير السياسات والممارسات الإدارية، وتعزيز الدافعية والانتماء، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وصولًا إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وفعالية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

## أهمية الدراسة

من خلال نتائج دراسات رضا الموظفين وتحقيقاً لاستراتيجية الوزارة، تقف الوزارة إلى توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المهني، وذلك من خلال:

1. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال فهم مستوى رضا الموظفين، يمكن للوزارة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لتعزيز الأداء العام وتحقيق أهدافها بفعالية.
2. تعزيز الولاء والانتماء: يمكن لدراسة رضا الموظفين أن تعزز الولاء والانتماء للوزارة، حيث يشعر الموظفون بأهمية وجودهم وتقدير جهودهم، مما يزيد من ارتباطهم بالوزارة ويزيد من إيجابية تفاعلهم مع الأهداف والقيم الخاصة بها.
3. تحسين بيئة العمل: من خلال تحليل ملاحظات الموظفين حول بيئة العمل، يمكن للوزارة تحديد العوامل التي تؤثر سلباً على رضاهم واتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة العملية وزيادة الرضا والسعادة في العمل.
4. تعزيز الابتكار والإبداع: عن طريق إشراك الموظفين وتحفيزهم وتوفير بيئة عمل ملائمة، يمكن للوزارة أن تعزز الابتكار والإبداع، حيث يشعر الموظفون بالحرية في التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم والمساهمة في تحسين العمليات وتطوير الخدمات.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي.

تم اعتماد نتيجة الرضا لعام 2021 قيمة الأساس حيث بلغت هذه القيمة 55% وتم احتساب المستهدف لعام 2024

بزيادة سنوية مقدارها 5% عن عام 2023 حيث كانت نسبة الرضا 72.74%.

### مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الصحة، والبالغ عددهم نحو (42,000) موظف. وقد تم تحديد حجم العينة الإحصائية المطلوبة باستخدام برنامج G-Power اعتمادًا على مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، حيث بلغ الحجم الفرضي للعينة ما يقارب (380) موظفًا بوصفه الحد الأدنى الإحصائي المقبول لتمثيل المجتمع.

وبعد توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع، تم استرجاع (508) استبانة مكتملة، وهو حجم يفوق العينة الفرضية المطلوبة بشكل ملحوظ، مما يعزز قوة التحليل ودرجة الاعتمادية. وتمثل هذه العينة نسبة تقديرية تبلغ نحو 1.2% من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية وذات دلالة إحصائية في الدراسات الميدانية واسعة النطاق، كما أنها تتجاوز الحد المطلوب للعينة المثالية (380)، الأمر الذي يرفع من مصداقية النتائج وقدرتها على تمثيل واقع موظفي الوزارة بدقة.

### أداة الدراسة:

لقياس رضا الموظفين وتحقيق هدف الدراسة وجمع البيانات المطلوبة فقد تم بناء الاستبانة على نظام MOH Survey 13، واعتمد بنائها على الدراسات السابقة لوزارة الصحة وتكونت الإستبانة من سبعة محاور.

### الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج (Microsoft Excel) وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات وحساب المتوسط الحساب والانحراف المعياري للبيانات والنسبة المئوية.

### التوزيع الديموغرافي للعينة:

تبين الجداول (1)، (2)، (3)، (4) و (5) في الصفحات اللاحقة المعلومات الديموغرافية عن العينة:

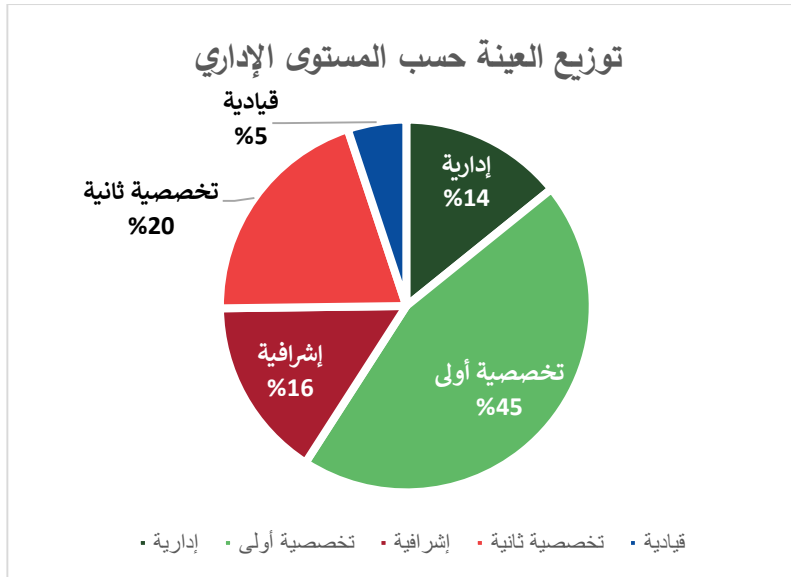
1. المستوى الإداري
2. المستوى التعليمي
3. الجنس
4. سنوات الخدمة
5. الفئة الوظيفية

## الفصل الثاني

### التحليل وعرض النتائج عن التوزيع الديموغرافي للعينة

#### توزيع العينة حسب المستوى الإداري جدول (1)

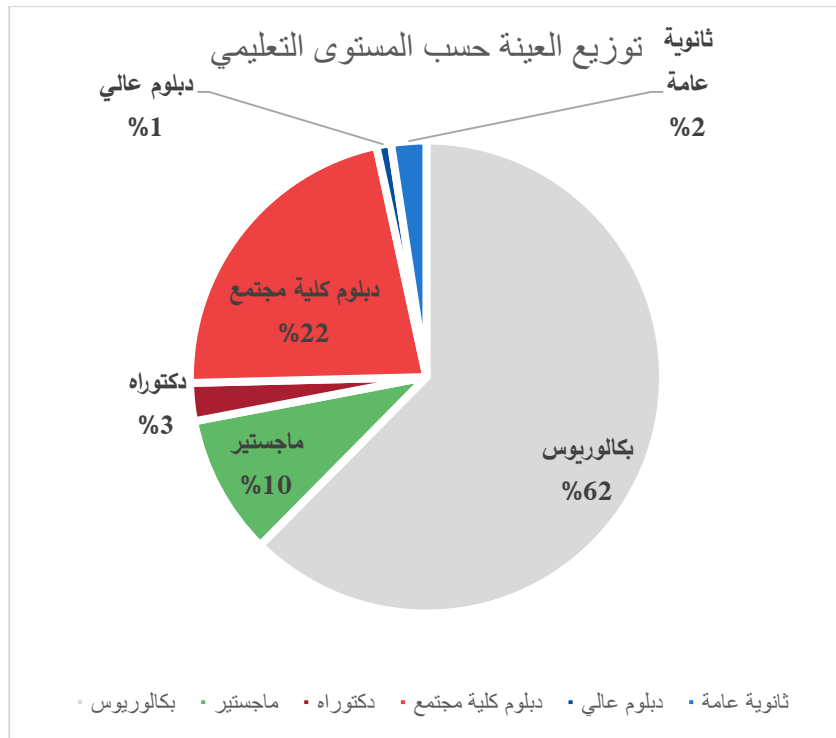
المستوى الإداري	نسبة المشاركين
إدارية	14.2%
تخصصية أولى	44.9%
إشرافية	15.7%
تخصصية ثانية	20.1%
قيادية	5.1%
المجموع	100%



بالنظر إلى الجدول رقم (1) يتبين أن أعلى نسبة مشاركين للدراسة حسب المستوى الإداري كانت من شاغري الوظائف التخصصية الأولى بنسبة (44.9%).

## توزيع العينة حسب المستوى التعليمي جدول (2)

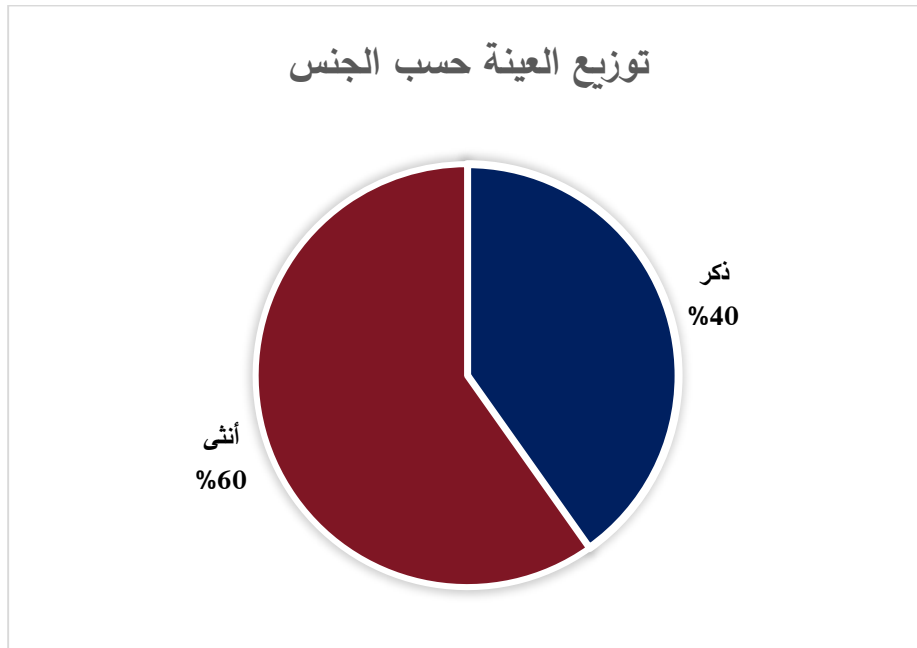
المستوى التعليمي	نسبة المشاركين
بكالوريوس	62.4%
ماجستير	9.6%
دكتوراه	2.6%
دبلوم كلية مجتمع	22.0%
دبلوم عالي	1.0%
ثانوية عامة	2.4%
<b>المجموع</b>	<b>100%</b>



بالنظر إلى الجدول رقم (2) يتبين أن أعلى نسبة للمشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي من الحاملين لدرجة البكالوريوس بنسبة (62.4%).

## توزيع العينة حسب الجنس جدول (3)

الجنس	نسبة المشاركين
نكر	40.2%
أنثى	59.8%
المجموع	100%

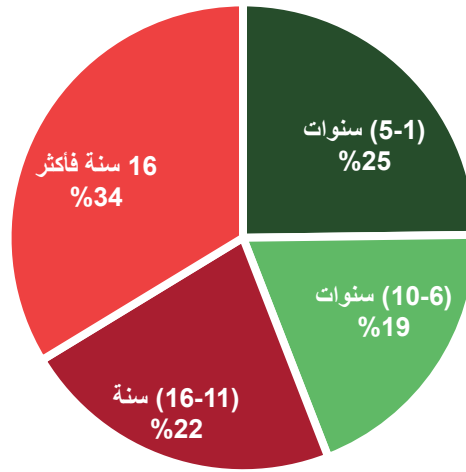


بالنظر إلى الجدول رقم (3) يتبين أن أعلى نسبة من المشاركين الموزعين حسب الجنس فكانت من الموظفات الإناث بنسبة (59.8%).

## توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في وزارة الصحة جدول (4)

نسبة المشاركين	سنوات الخدمة في وزارة الصحة
24.8%	(5-1) سنوات
19.3%	(10-6) سنوات
22.2%	(16-11) سنة
33.7%	16 سنة فأكثر
100%	المجموع

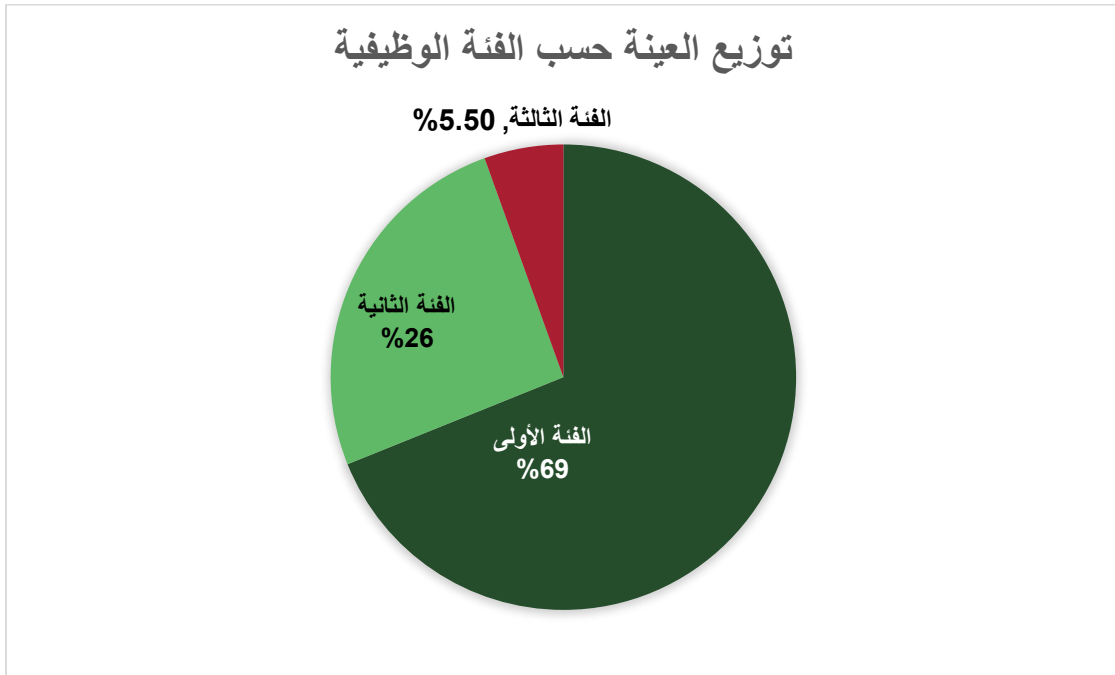
## توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في وزارة الصحة



بالنظر إلى الجدول رقم (4) يتبين أن أعلى نسبة من المشاركين حسب سنوات الخدمة في وزارة الصحة كانت عدد سنوات الخبرة من (16) سنة خبرة فأكثر بنسبة 33.7%.

## توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية جدول (5)

الفئة الوظيفية	نسبة المشاركين
الفئة الأولى	68.90%
الفئة الثانية	25.60%
الفئة الثالثة	5.50%
المجموع	100%



بالنظر إلى الجدول رقم (5) يتبين أن أعلى نسبة من المشاركين حسب الفئة الوظيفية كانت الفئة الأولى بنسبة 68.90%.

## الفصل الثالث

### التحليل وعرض النتائج

1. تم تحليل نتائج الاستبيان واحتساب التكرارات والنسب المئوية للأسئلة المطروحة.
2. تم استخدام مقياس (Likert Scale) الخماسي للأوزان حسب الجدول الآتي:

#### جدول (6)

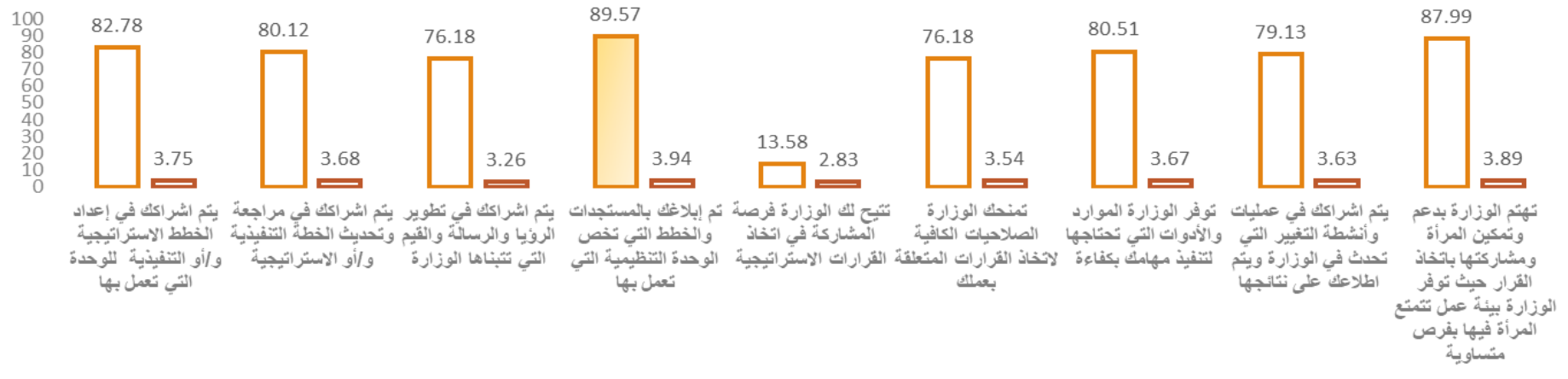
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الوزن

3. تم استخدام هذا المقياس لاحتساب معدل الرضا عن كل محور من محاور الاستبيان ومعدل الرضا العام عن الخدمات التي تقدمها الإدارة حسب المعادلات التالية:
  - معدل الرضا للمحور = مجموع معدل الرضا عن كل فرع في المحور / عدد الفروع لكل محور.
  - معدل الرضا العام = مجموع معدل الرضا عن كل محور / عدد محاور الاستبيان.
4. يُستخدم المتوسط الحسابي لترتيب البنود وفق مستوى الرضا وتحديد المجالات ذات الأولوية للتحسين.
5. تم استخدام Histogram Chart أو رسم الأعمدة لتوضيح معدل الرضا العام.

## المحور الأول: الرضا عن الاشراف والتمكين جدول (7)

الرضا عن الاشراف والتمكين	يتم اشراكك في اعداد الخطط الاستراتيجية وأو التنفيذية للوحدة التي تعمل بها		يتم اشراكك في مراجعة وتحديث الخطة التنفيذية وأو الاستراتيجية		يتم اشراكك في تطوير الرؤية ورسالة والقيم التي تتبناها الوزارة		تم إبلاغك بالمستجدات والخطط التي تخص الوحدة التنظيمية التي تعمل بها		تتيح لك الوزارة فرصة المشاركة في لائحة القرارات الاستراتيجية		تمنحك الوزارة الصلاحيات الكافية لإخذ القرارات المتعلقة بعملك		توفر الوزارة الموارد والأدوات التي تحتاجها بكفاءة		يتم اشراكك في عمليات وأنشطة التغيير التي تحدث في الوزارة ويتم اطلاعك على نتائجها		يتم اشراكك في عمليات وأنشطة التغيير التي تحدث في الوزارة ويتم اطلاعك على نتائجها		يتم اشراكك في عمليات وأنشطة التغيير التي تحدث في الوزارة ويتم اطلاعك على نتائجها	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
غير موافق بشدة	6.1	31	6.3	32	7.9	40	3.3	17	10.8	55	9.1	46	13.6	69	11.6	59	14.2	72	14.8	75
غير موافق	11	56	13.6	69	15.9	81	7.1	36	18.1	92	14.8	75	15.9	81	14.2	72	14.2	72	14.8	75
محايد	0	0	0	0	0	0	0	0	3.9	292	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
موافق	67.1	341	65.9	335	62.6	318	71.5	363	57.5	20	65.4	332	62.6	318	67.5	343	67.5	343	65.4	332
موافق بشدة	15.7	80	14.2	72	13.6	69	18.1	92	9.6	49	10.8	55	13.6	69	11.6	59	11.6	59	10.8	55
حجم العينة الكلي	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508
المتوسط	3.75		3.68		3.26		3.94		2.83		3.54		3.26		3.68		3.75		2.83	
نسبة الرضا	82.87		80.12		76.18		89.57		13.58		76.18		80.51		79.13		87.99		13.58	
نسبة الرضا عن المحور ككل	74.02																			

## الرضا عن الاشراف والتمكين

■ نسبة الرضا ■ المتوسط


يتضح من الجدول رقم (7) والرسم البياني في الصفحة السابقة أن مستوى الرضا عن إبلاغ الموظفين بالمستجدات والخطط المتعلقة بالوحدة التنظيمية التي يعملون بها يُعد مرتفعًا، حيث بلغت نسبة الرضا 89.57% وفي المقابل، سجّل بند إتاحة الوزارة فرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أدنى مستويات الرضا بنسبة 13.58% (تم احتساب هذه النسبة بناءً على فئة الاستجابة الأعلى فقط، مما يفسر انخفاضها مقارنة ببقية البنود) وبناءً على ذلك، بلغت نسبة الرضا العامة لمحور الرضا عن الإشراف والتمكين بنسبة 74.02%.

## المحور الثاني: الرضا عن القيادة جدول (8)

الرضا عن القيادة	إلى أي مدى تعتقد أن القيادة تلعب دوراً فعالاً في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها؟		كيف تقيم مستوى تواصل القيادة مع الموظفين حول رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية؟		تعمل القيادة على دعم ومساندة الموظفين لتحقيق أهدافهم وخططهم		قامت القيادة بتحديد مستويات الأداء المطلوبة منكم لتحقيق التوجهات الاستراتيجية للوزارة		للقيادة دور واضح وأساسي في إعداد الخطط الاستراتيجية للوزارة		يتمتع الفريق القيادي بالكفاءة والخبرة الكافية لتحقيق أهداف الوزارة		تعزز وتجسد القيادة القيم المؤسسية في بيئة العمل		يقدم الفريق القيادي توجيهات واضحة حول الأهداف والتوقعات المتعلقة بعملك		تتاح لك الفرصة للتفاعل مع القيادة بشأن تقييم أدائك ونتائجه	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
غير موافق بشدة	3	15	10	51	9.4	48	7.1	36	6.3	32	7.9	40	7.3	37	8.1	41	3.5	53
غير موافق	7.9	40	10.6	54	15.4	78	12	61	7.9	40	9.8	50	9.6	49	11.2	57	8.5	71
محايد	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
موافق	58.1	295	64.4	327	59.4	302	66.1	336	69.7	354	66.5	338	66.1	336	65	330	71.5	306
موافق بشدة	31.1	158	15	76	15.7	80	14.8	75	16.1	82	15.7	80	16.9	86	15.7	80	16.5	78
حجم العينة الكلي	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508
المتوسط		4.06		3.64		3.57		3.69		3.81		3.72		3.76		3.69		3.56
نسبة الرضا		89.17		79.33		75.20		80.91		85.83		82.28		83.07		80.71		75.59
نسبة الرضا عن المحور ككل	81.34																	

## الرضا عن القيادة

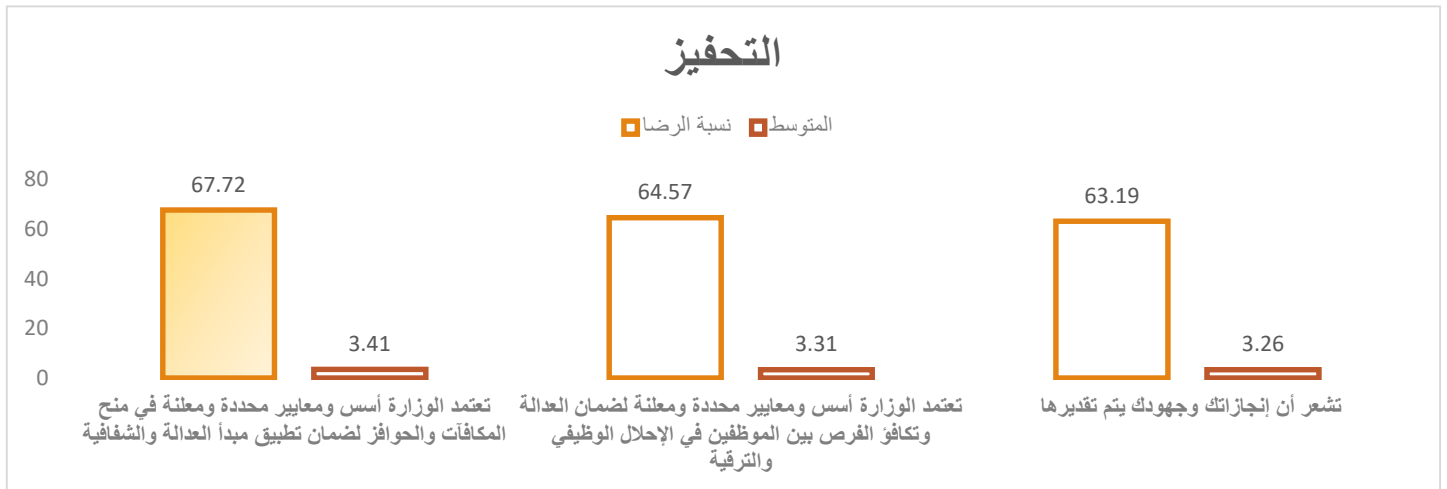
■ نسبة الرضا ■ المتوسط



يتضح من الجدول رقم (8) والرسم البياني في الصفحة السابقة مستوى الرضا عن مدى اعتقاد الموظفين أن القيادة تلعب دورًا فعالاً في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها يُعد مرتفعاً، حيث بلغت نسبة الرضا 89.17% وفي المقابل، سجّل بند ان القيادة تعمل على دعم ومساندة الموظفين لتحقيق أهدافهم وخططهم أدنى مستويات الرضا بنسبة 75.20% وبناءً على ذلك، بلغت نسبة الرضا العامة لمحور الرضا عن القيادة بنسبة 81.34%.

## المحور الثالث: التحفيز جدول (9)

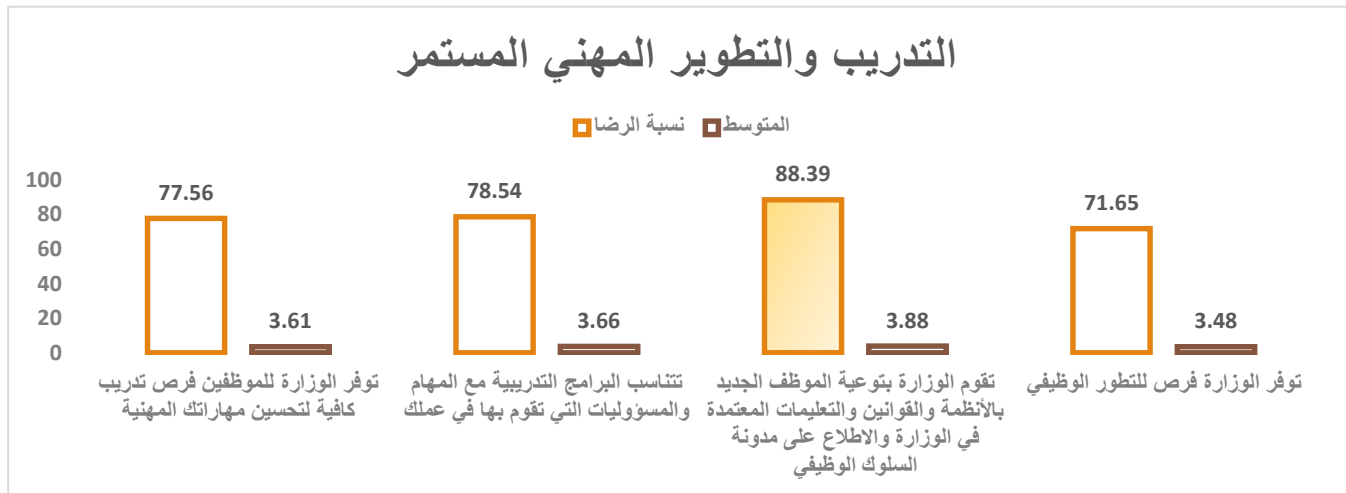
تشعر أن إنجازاتك وجهودك يتم تقديرها		تعتمد الوزارة أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في الإحلال الوظيفي والترقية		تعتمد الوزارة أسس ومعايير محددة ومعلنة في منح المكافآت والحوافز لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية		التحفيز
التكرار	النسبة	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15.7	80	14	71	10.6	54	غير موافق بشدة
18.1	92	18.5	94	18.9	96	غير موافق
3	15	3	15	2.8	14	محايد
50.4	256	51.4	261	54.3	276	موافق
12.8	65	13.2	67	13.4	68	موافق بشدة
100	508	100	508	100	508	حجم العينة الكلي
	3.26		3.31		3.41	المتوسط
	63.19		64.57		67.72	نسبة الرضا
65.16						نسبة الرضا عن المحور ككل



يتضح من الجدول رقم (9) والرسم البياني أعلاه أن مستوى الرضا عن مدى اعتماد الوزارة أسس ومعايير محددة ومعلنة في منح المكافآت والحوافز لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية 67.72% وفي المقابل، سجّل بند ان القيادة تعمل على دعم ومساندة الموظفين لتحقيق أهدافهم وخططهم أدنى مستويات الرضا بنسبة 63.19% وبناءً على ذلك، بلغت نسبة الرضا العامة لمحور التحفيز بنسبة 65.16%.

### المحور الرابع: التدريب والتطوير المهني المستمر جدول (10)

توفر الوزارة فرص للتطوير الوظيفي		تقوم الوزارة بتوعية الموظف الجديد بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة في الوزارة والاطلاع على مدونة السلوك الوظيفي		تتناسب البرامج التدريبية مع المهام والمسؤوليات التي تقوم بها في عملك		توفر الوزارة للموظفين فرص تدريب كافية لتحسين مهاراتهم المهنية		التدريب والتطوير المهني المستمر
النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
10.4	53	5.5	28	6.1	31	7.7	39	غير موافق بشدة
15.6	79	6.1	31	15.4	78	14.8	75	غير موافق
2.4	12	0	0	0	0	0	0	محايد
59.3	301	71.7	364	64	325	63.8	324	موافق
12.4	63	16.7	85	14.6	74	13.8	70	موافق بشدة
100	508	100	508	100	508	100	508	حجم العينة الكلي
	3.48		3.88		3.66		3.61	المتوسط
	71.65		88.39		78.54		77.56	نسبة الرضا
79.04								نسبة الرضا عن المحور ككل



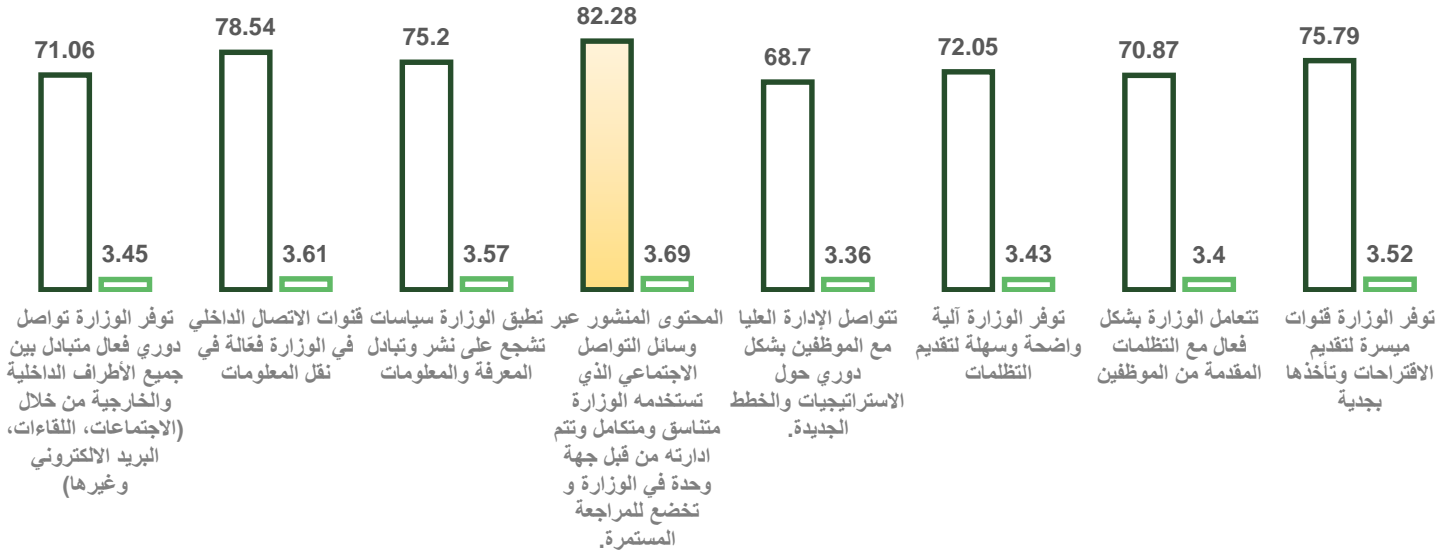
يتضح من الجدول رقم (10) والرسم البياني أعلاه أن مستوى الرضا مرتفعاً عن أن تقوم الوزارة بتوعية الموظف الجديد بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة في الوزارة والاطلاع على مدونة السلوك الوظيفي بنسبة 88.39%، بينما أقل نسبة رضا عن توفير الوزارة فرص للتطوير الوظيفي بنسبة 71.65%.  
وعليه فإن نسبة الرضا العام لمحور التدريب والتطوير المهني المستمر بنسبة 79.04%

## المحور الخامس: الاتصال والتواصل جدول (11)

الاتصال والتواصل	توفر الوزارة تواصل دوري فعال متبادل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية من خلال (الاجتماعات، اللقاءات، البريد الالكتروني وغيرها)		قنوات الاتصال الداخلي في الوزارة فعالة في نقل المعلومات		تطبيق الوزارة سياسات تشجع على نشر وتبادل المعرفة والمعلومات		المحتوى المنشور عبر وسائل التواصل الاجتماعي تستخدمه الوزارة متناسق ومتكامل وتتم ادارته من قبل جهة وحدة في الوزارة و تخضع للمراجعة المستمرة.		تتواصل الإدارة العليا مع الموظفين بشكل دوري حول الاستراتيجيات والخطط الجديدة.		توفر الوزارة آلية واضحة وسهلة لتقديم التظلمات		تتعامل الوزارة بشكل فعال مع التظلمات المقدمة من الموظفين		توفر الوزارة قنوات ميسرة لتقديم الاقتراحات وتأخذها بجدية	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
غير موافق بشدة	8.3	42	6.3	32	9.4	48	4.9	25	15.4	78	15.2	77	18.9	96	11.2	75
غير موافق	1.8	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
موافق	61.4	312	67.9	345	59.4	302	72.4	368	15.7	80	10.6	54	9.6	49	65	336
موافق بشدة	8.3	42	6.3	32	9.4	48	4.9	25	15.4	78	15.2	77	18.9	96	11.2	75
حجم العينة الكلي	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508
المتوسط	3.45		3.61		3.57		3.69		3.36		3.43		3.4		3.52	
نسبة الرضا	71.06		78.54		75.2		82.28		68.7		72.05		70.87		75.79	
نسبة الرضا عن المحور ككل	74.31															

## الاتصال والتواصل

المتوسط النسبة



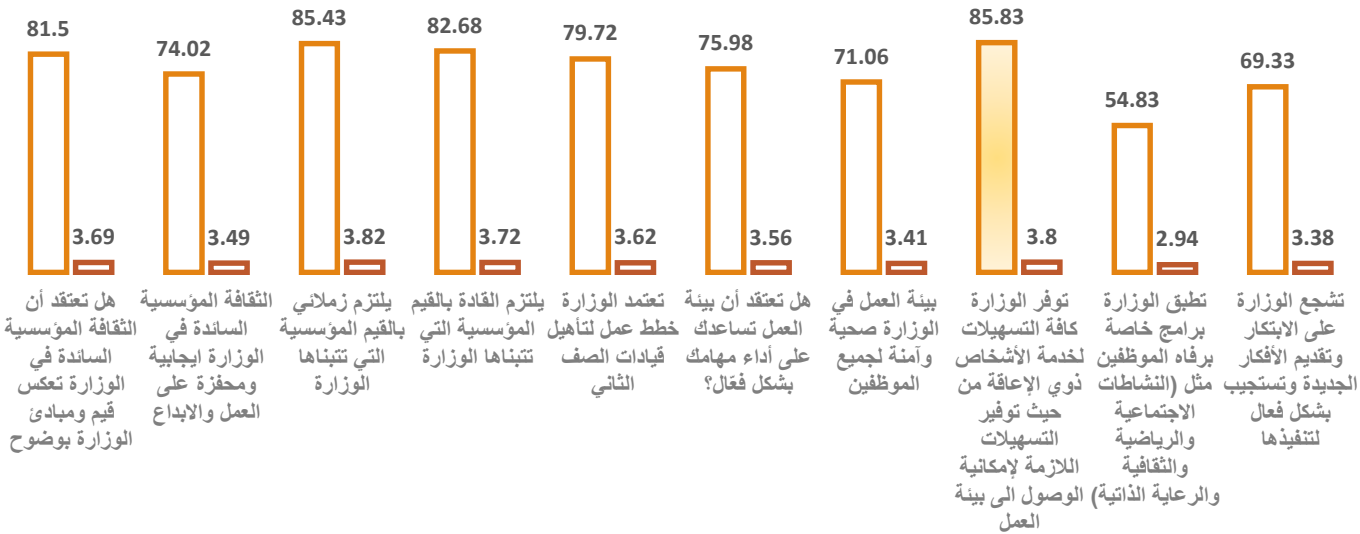
يتضح من الجدول رقم (11) والرسم البياني أعلاه أن أعلى مستوى رضا كان عن المحتوى المنشور عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي تستخدمها الوزارة، حيث بلغ (82.28%)، بما يعكس اتساقه وتكامله وخضوعه للإدارة والمراجعة المنتظمة من قبل جهة مختصة. في المقابل، سُجّلت أدنى نسبة رضا عن تواصل الإدارة العليا مع الموظفين حول الاستراتيجيات والخطط الجديدة بنسبة (68.70%). وعليه، بلغت نسبة الرضا العامة لمحور الاتصال والتواصل (74.31%).

## المحور السادس: الثقافة المؤسسية وبيئة العمل جدول (12)

الثقافة المؤسسية وبيئة العمل	هل تعتقد أن الثقافة المؤسسية السائدة في الوزارة تعكس قيم ومبادئ الوزارة بوضوح		الثقافة المؤسسية السائدة في الوزارة ايجابية ومحفزة على العمل والابداع		يلتزم زملائي بالقيم المؤسسية التي تتبناها الوزارة		يلتزم القادة بالقيم المؤسسية التي تتبناها الوزارة		تعتمد الوزارة خطط عمل لتأهيل قيادات الصف الثاني		هل تعتقد أن بيئة العمل تساعدك على أداء مهامك بشكل فعال؟		بيئة العمل في الوزارة صحية وأمنة لجميع الموظفين		توفر الوزارة كافة التسهيلات لخدمة الأشخاص ذوي الإعاقة من حيث توفير التسهيلات اللازمة لإمكانية الوصول الى بيئة العمل		تطبق الوزارة برامج خاصة برفاه الموظفين مثل (النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية والرعاية الذاتية)		تشجع الوزارة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة وتستجيب بشكل فعال لتنفيذها	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
غير موافق بشدة	13	66	24.8	126	5.7	29	12	61	9.6	49	8.5	43	7.7	39	4.7	24	7.5	38	5.9	30
غير موافق	15.9	81	19.3	98	8.5	43	16.1	82	14.4	73	11.8	60	9.6	49	9.8	50	17.9	91	12.6	64
محايد	1.4	7	1.6	8	0	0	0.8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0.6	3	0	0
موافق	59.8	304	45.7	232	72.2	367	61.4	312	62.6	318	69.1	351	68.5	348	69.7	354	65.9	335	69.7	354
موافق بشدة	9.8	50	8.7	44	13.6	69	9.6	49	13.4	68	10.6	54	14.2	72	15.7	80	8.1	41	11.8	60
حجم العينة الكلي	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508	100	508
المتوسط		3.38		2.94		3.80		3.41		3.56		3.62		3.72		3.82		3.49		3.69
نسبة الرضا		69.69		54.33		85.83		71.06		75.98		79.72		82.68		85.43		74.02		81.50
نسبة الرضا عن المحور ككل	76.02																			

## الثقافة المؤسسية وبيئة العمل

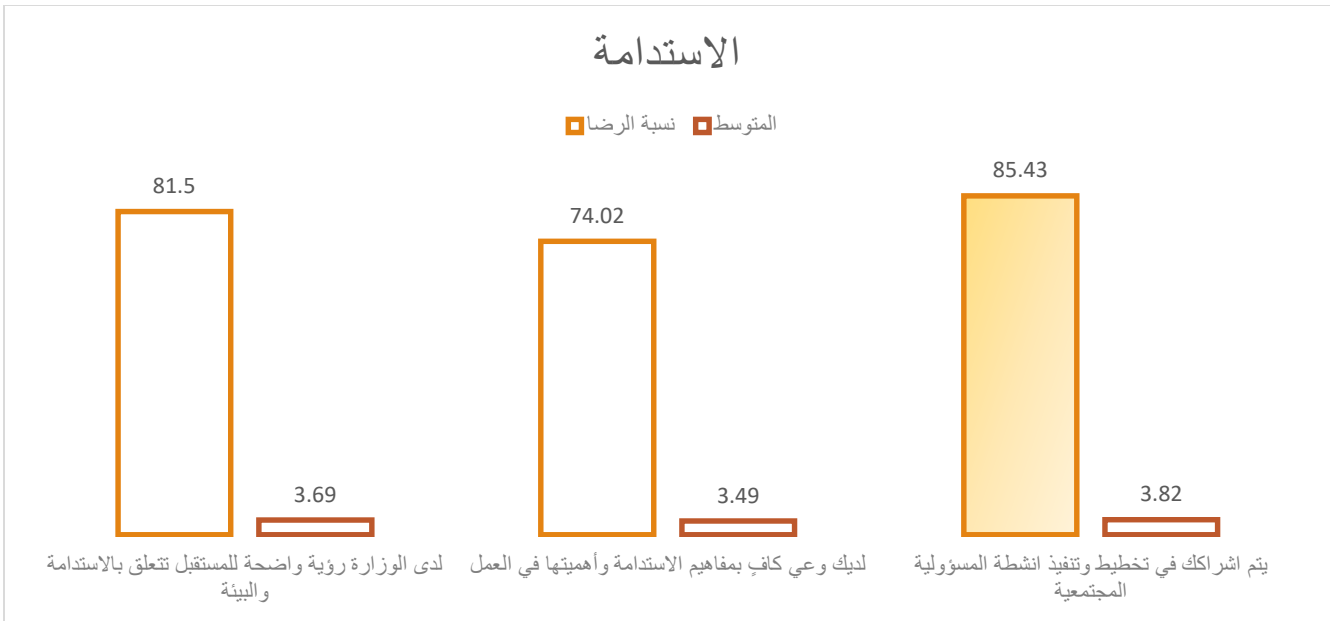
■ نسبة الرضا ■ المتوسط



يتضح من الجدول رقم (12) والرسم البياني أعلاه أن مستوى الرضا مرتفعاً عن توفر الوزارة كافة التسهيلات لخدمة الأشخاص ذوي الإعاقة من حيث توفير التسهيلات اللازمة لإمكانية الوصول إلى بيئة العمل بنسبة 85.83%، بينما أقل نسبة رضا عن تطبيق الوزارة برامج خاصة برفاه الموظفين مثل (النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية والرعاية الذاتية). بنسبة 54.33% وعليه فإن نسبة الرضا العام لمحور الرضا عن الثقافة المؤسسية وبيئة العمل بنسبة 76.02%.

### المحور السابع: الاستدامة جدول (13)

يتم اشراكك في تخطيط وتنفيذ أنشطة المسؤولية المجتمعية		لديك وعي كافٍ بمفاهيم الاستدامة وأهميتها في العمل		لدى الوزارة رؤية واضحة للمستقبل تتعلق بالاستدامة والبيئة		الاستدامة
التكرار	النسبة	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4.7	24	7.5	38	5.9	30	غير موافق بشدة
9.8	50	17.9	91	12.6	64	غير موافق
0	0	0.6	3	0	0	محايد
69.7	354	65.9	335	69.7	354	موافق
15.7	80	8.1	41	11.8	60	موافق بشدة
100	508	100	508	100	508	حجم العينة الكلي
	3.82		3.49		3.69	المتوسط
	85.43		74.02		81.50	نسبة الرضا
80.31						نسبة الرضا عن المحور ككل

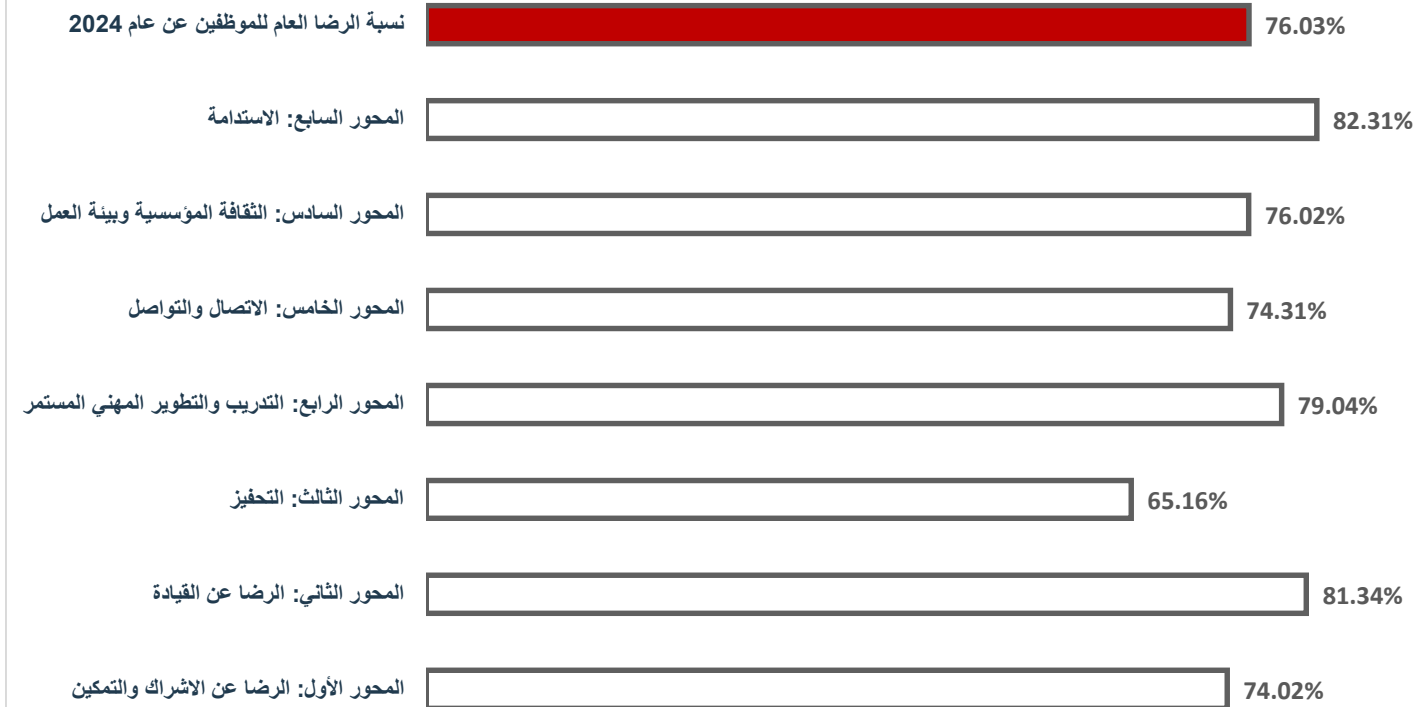


يتضح من الجدول رقم (13) والرسم البياني أعلاه أن مستوى الرضا مرتفعاً بأن الوزارة رؤية واضحة للمستقبل تتعلق بالاستدامة والبيئة بنسبة 85.83%، بينما أقل نسبة رضا عن وعي الموظف بمفاهيم الاستدامة وأهميتها في العمل بنسبة 74.02% وعليه فإن نسبة الرضا العام لمحور الرضا عن الاستدامة بنسبة 82.31%.

## نسبة الرضا العام للموظفين جدول (14)

المحور	نسبة الرضا لكل محور %
المحور الأول: الرضا عن الاشراف والتمكين	74.02%
المحور الثاني: الرضا عن القيادة	81.34%
المحور الثالث: التحفيز	65.16%
المحور الرابع: التدريب والتطوير المهني المستمر	79.04%
المحور الخامس: الاتصال والتواصل	74.31%
المحور السادس: الثقافة المؤسسية وبيئة العمل	76.02%
المحور السابع: الاستدامة	82.31%
نسبة الرضا العام للموظفين عن عام 2024	76.03%

## نسبة رضا الموظفين لعام 2024



## الفصل الرابع

### التوصيات

بناءً على نسبة الرضا العام التي بلغت (76.03%) فيما يلي التوصيات التي يمكن اتخاذها لتحسين رضا الموظفين العاملين مركز الوزارة:

1. العمل على استدامة تطوير نظام المكافآت والحوافز بما يضمن العدالة والشفافية، وتعزيز ربطه بمستوى الأداء والإنجاز، بما يساهم في رفع الدافعية الوظيفية.
2. الاستمرار في تعزيز برامج تقدير الموظفين وتكريم الإنجازات الفردية والجماعية، بما يدعم ثقافة التميز والانتماء المؤسسي.
3. تعزيز منظومة الاتصال الداخلي من خلال ترسيخ التواصل المنتظم بين الإدارة العليا والموظفين، وتوضيح التوجهات والخطط المؤسسية بما يعزز الشفافية.
4. توسيع نطاق إشراك الموظفين وتمكينهم في عمليات صنع القرار ذات الصلة بأعمالهم، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالمسؤولية.
5. مواصلة تطوير برامج التدريب والتطوير المهني المستمر، وربطها بالاحتياجات الفعلية للعمل والمسار الوظيفي، وبناء القدرات القيادية المستقبلية.
6. تعزيز برامج رفاه الموظفين وتحسين بيئة العمل، ولا سيما الجوانب الاجتماعية والصحية والنفسية، بما ينعكس إيجاباً على الاستقرار الوظيفي.
7. ترسيخ الثقافة المؤسسية وقيم وزارة الصحة من خلال دمجها في البرامج التدريبية والممارسات اليومية داخل بيئة العمل.
8. تعميق مفاهيم الاستدامة المؤسسية ورفع مستوى وعي الموظفين بها، من خلال إشراكهم في مبادرات المسؤولية المجتمعية والبيئية.
9. دعم الابتكار والتحول الرقمي في بيئة العمل عبر تنمية مهارات الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقاتها المؤسسية.
10. دراسة وتفعيل سياسات العمل المرنة بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، ويساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي.

### المراجع:

1. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson.
2. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
3. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). Tapping into Commitment: Insights for HR. Human Resource Management Review.
4. أبو رياش، يوسف (2020) المنهج الإحصائي وتطبيق SPSS في البحوث التربوية والإدارية، دار المسيرة - الأردن.
5. الزريقات، محمود (2017) مدخل إلى البحث العلمي: مناهجه وأساليبه، دار وائل - الأردن.