



وزارة الصحة
Ministry of Health

دراسة رضا الموظفين لعام 2025

وزارة الصحة



مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة
2025



رعاية
أكثر



موظفون
مؤثرون



مستقبل
أكثر صحة

الفهرس

3	الفصل الأول.....
3	المقدمة.....
4	الهدف من الدراسة.....
4	أهمية الدراسة.....
5	منهجية الدراسة.....
5	مجتمع الدراسة وعينتها.....
6	أداة الدراسة.....
6	الأساليب الإحصائية.....
6	التوزيع الديموغرافي للعينة.....
7	الفصل الثاني.....
7	التحليل وعرض النتائج.....
7	أولاً: التوزيع الديموغرافي للعينة.....
7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري - جدول (1).....
8	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي جدول (2).....
9	توزيع العينة حسب الجنس - جدول (3).....
11	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في الوزارة جدول (4).....
12	توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية جدول (5).....
13	الفصل الثالث.....
13	التحليل وعرض النتائج.....
15	المحور الأول: الرضا عن الاشراك والتمكين جدول (7).....
16	المحور الثاني: الرضا عن القيادة والمسؤول المباشر جدول (8).....

17.....	المحور الثالث: التحفيز جدول (9)
18.....	المحور الرابع: التدريب والتطوير المهني المستمر جدول (10)
19.....	المحور الخامس: الاتصال والتواصل جدول (11)
20.....	المحور السادس: الثقافة المؤسسية وبيئة العمل جدول (12)
22.....	المحور السابع: الاستدامة جدول (13)
23.....	نسبة الرضا العام للموظفين لعام 2025 جدول (14)
24.....	الفصل الرابع
24.....	التوصيات
26.....	المراجع

الفصل الأول

المقدمة

في إطار حرص الوزارة على تعزيز بيئة العمل المؤسسية وتطويرها وانطلاقاً من أهمية المورد البشري بوصفه عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة والارتقاء بمستوى الأداء وجودة الخدمات الصحية، تأتي دراسة رضا الموظفين لعام 2025 لقياس مستوى رضا موظفي الوزارة والتعرف على آرائهم واتجاهاتهم تجاه مختلف جوانب بيئة العمل.

ويُعد قياس رضا الموظفين أحد الأدوات المهمة التي تساهم في دعم عملية التحسين والتطوير المؤسسي لما يوفره من مؤشرات تساعد في التعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين وتقييم مدى فاعلية الممارسات والسياسات الإدارية ومستوى الدعم والتمكين والتحفيز المقدم للموظفين، بما يعزز مشاركتهم وانتماءهم المؤسسي ويرفع من مستوى أدائهم.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل آراء الموظفين من خلال سبعة محاور رئيسية شملت: الإشراك والتمكين والقيادة والتحفيز والتدريب والتطوير المهني المستمر، والاتصال والتواصل والثقافة المؤسسية وبيئة العمل، والاستدامة. ويساهم تحليل نتائج هذه المحاور في تكوين صورة شاملة عن مستوى رضا الموظفين وتحديد الأولويات والفرص التطويرية التي يمكن البناء عليها في إعداد وتنفيذ المبادرات والخطط التحسينية.

وتأتي هذه الدراسة امتداداً لنهج الوزارة في القياس الدوري لرضا الموظفين ومتابعة تطور نتائجه بما يتيح مقارنة مستوى الأداء ورصد التغير في اتجاهات الموظفين وتعزيز القرارات المبنية على البيانات والنتائج. كما تؤكد الوزارة من خلالها التزامها بتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدعم الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق وتساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة وفاعلية.

الهدف من الدراسة

تهدف دراسة رضا الموظفين لعام 2025 إلى قياس وتحليل مستوى رضا موظفي الوزارة عن مختلف جوانب بيئة العمل، والتعرف على آرائهم واتجاهاتهم من خلال سبعة محاور رئيسية تشمل: الإشراف والتمكين والقيادة والتحفيز والتدريب والتطوير المهني المستمر والاتصال والتواصل والثقافة المؤسسية وبيئة العمل والاستدامة.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين ورصد التغير في مستويات الرضا مقارنة بالنتائج السابقة، بما يدعم اتخاذ القرارات المبنية على النتائج ويسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية وتوجيه الخطط والمبادرات التحسينية وفق الأولويات الفعلية للموظفين وتعزيز الدافعية والمشاركة والانتماء المؤسسي وصولاً إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وكفاءة واستدامة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية دراسة رضا الموظفين لعام 2025 من حرص الوزارة على الاستفادة من نتائج قياس رضا الموظفين في دعم توجهاتها الاستراتيجية وتعزيز التحسين المستمر بما يسهم في توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على الابتكار والتطوير المهني وتعزز مشاركة الموظفين وانتماءهم المؤسسي وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. **تحسين الأداء المؤسسي :** من خلال قياس مستوى رضا الموظفين وتحليل آرائهم واتجاهاتهم بما يساعد الوزارة على تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين وتطوير الممارسات والإجراءات التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية.

2. **تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي :** من خلال الاستماع إلى آراء الموظفين واحتياجاتهم وتعزيز شعورهم بالتقدير والمشاركة بما يسهم في زيادة ارتباطهم بالوزارة وقيمتها وأهدافها ورفع مستوى الدافعية والمشاركة الإيجابية في العمل.

3. **تحسين بيئة العمل :** من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في رضا الموظفين وتحديد الجوانب التي تتطلب التحسين بما يساعد في توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة ومحفزة وتعزيز جودة الحياة الوظيفية والاستقرار والرضا الوظيفي.
4. **تعزيز الابتكار والإبداع :** من خلال إشراك الموظفين وتمكينهم وتحفيزهم على طرح الأفكار والمقترحات والمبادرات التطويرية وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار بما يساهم في تحسين العمليات وتطوير الخدمات وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.
5. **دعم اتخاذ القرار :** من خلال توفير بيانات ومؤشرات واقعية عن مستوى رضا الموظفين تساعد متخذي القرار في تحديد الأولويات وتوجيه الخطط والمبادرات التحسينية ومتابعة أثرها، بما يدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والنتائج.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي الكمي** لقياس مستوى رضا موظفي الوزارة لعام 2025 من خلال تحليل استجابات الموظفين على محاور الاستبانة وتم اعتماد نتيجة رضا الموظفين لعام 2021 **والبالغة 55% كقيمة أساس** مع تحديد مستهدفات سنوية تصاعدية بمقدار **5 نقاط مئوية ليبلغ المستهدف لعام 2025 نسبة 75%** وقد بلغت نسبة الرضا العام الفعلية لعام **2024 نحو 76%** بما يعكس تجاوز المستهدف المحدد لذلك العام والبالغ 70%.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الصحة والبالغ عددهم **(36,124) موظفًا** وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والمعتمدة في التحليل **(394) استبانة** بما يمثل نحو **(1.09%)** من إجمالي مجتمع الدراسة ويُعد هذا الحجم مناسبًا لإجراء التحليل الإحصائي وتمثيل مجتمع الدراسة عند مستوى ثقة **(95%)** وهامش خطأ يقارب **(5%)**.

أداة الدراسة

لقياس مستوى رضا الموظفين وتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة، تم إعداد استبانة إلكترونية باستخدام نظام **MOH Survey 13**، والاستناد في بنائها إلى الدراسات السابقة التي أجرتها وزارة الصحة في مجال قياس رضا الموظفين. وتضمنت الاستبانة **سبعة محاور رئيسية** لقياس الجوانب المرتبطة برضا الموظفين وبيئة العمل.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامجي **Microsoft Excel** و **SPSS** في تنظيم البيانات وتحليلها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة بما في ذلك **التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية** بهدف تحليل استجابات أفراد العينة واستخلاص مؤشرات رضا الموظفين.

التوزيع الديموغرافي للعينة

توضح الجداول (1)، (2)، (3)، (4) و (5) في الصفحات اللاحقة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الآتية:

1. المستوى الإداري.

2. المستوى التعليمي.

3. الجنس.

4. سنوات الخدمة.

5. الفئة الوظيفية.

الفصل الثاني

التحليل وعرض النتائج

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وعرض النتائج المتعلقة بخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، بالإضافة إلى تحليل نتائج محاور رضا الموظفين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

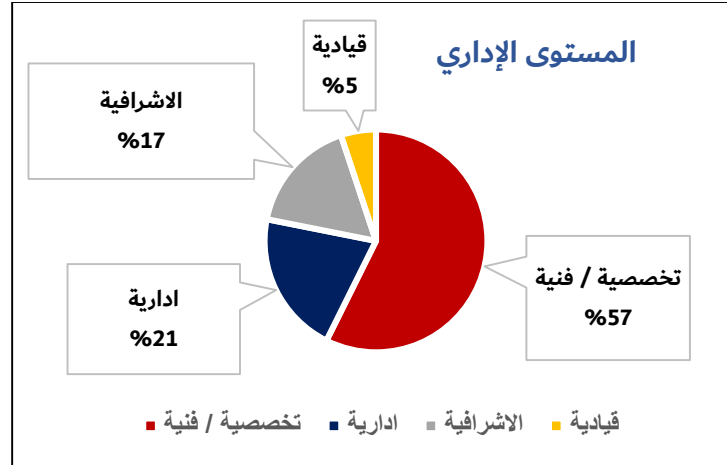
أولاً: التوزيع الديموغرافي للعينة

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري – جدول (1)

يوضح جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري من خلال بيان عدد أفراد العينة والنسبة المئوية لكل مستوى إداري بما يعكس طبيعة التمثيل الإداري للمشاركين في الدراسة.

المستوى الإداري	نسبة المشاركين
تخصصية / فنية	57%
إدارية	21%
الإشرافية	17%
قيادية	5%
المجموع	100%

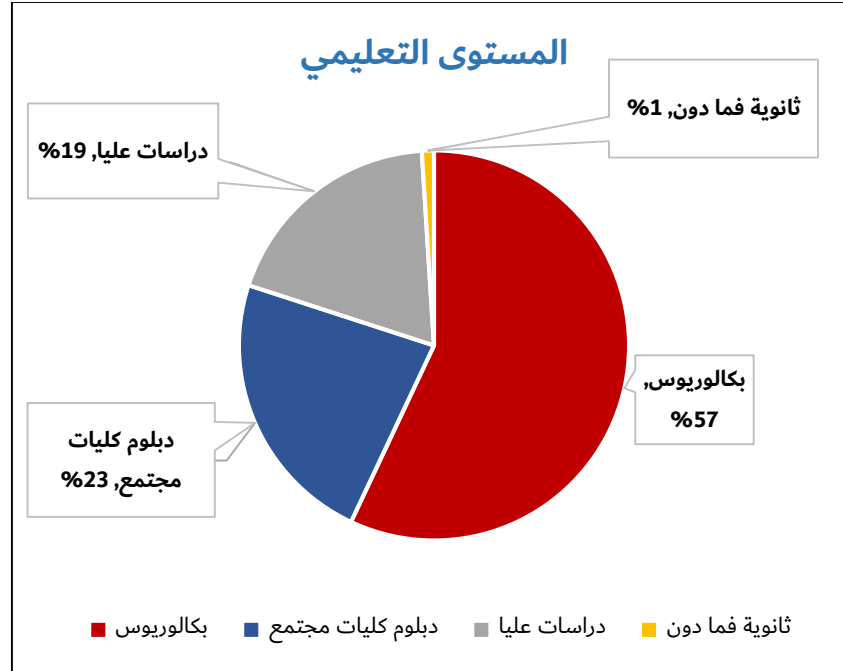
توزيع الجدول حسب المستوى الإداري جدول (1)



توزيع العينة حسب المستوى التعليمي جدول (2)

المستوى التعليمي	نسبة المشاركين
بكالوريوس	57%
دبلوم كليات مجتمع	23%
دراسات عليا	19%
ثانوية فما دون	1%
المجموع	100%

توزيع الجدول حسب المستوى التعليمي جدول (2)

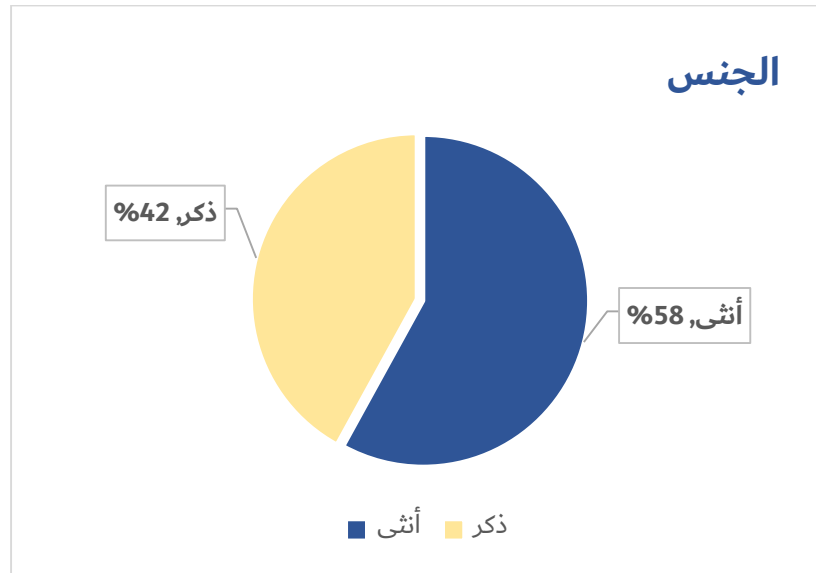


يتبين من الجدول رقم (2) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كانت من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (57%)، يليهم حملة دبلوم كليات المجتمع بنسبة (23%)، ثم حملة الدراسات العليا بنسبة (19%)، في حين بلغت نسبة المشاركين من مستوى الثانوية فما دون (1%) وتشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من حملة المؤهلات الجامعي.

توزيع العينة حسب الجنس - جدول (3)

الجنس	نسبة المشاركين
ذكر	42%
أنثى	58%
المجموع	100%

توزيع الجدول حسب الجنس جدول (3)

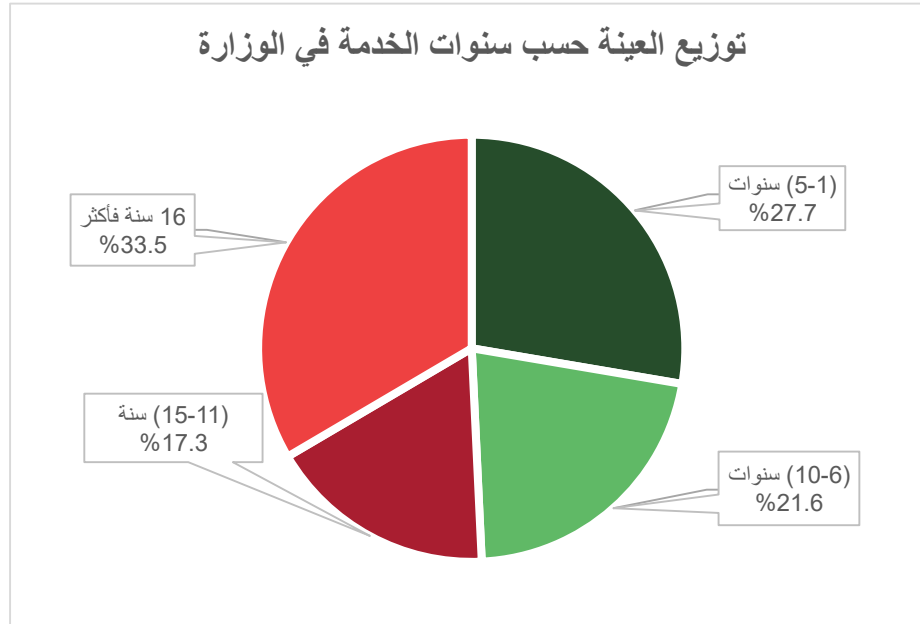


يتبين من الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كانت من الموظفات الإناث بنسبة (58%) مقابل (42%) للموظفين الذكور مما يشير إلى ارتفاع نسبة مشاركة الإناث في الدراسة مقارنة بالذكور.

توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في الوزارة جدول (4)

سنوات الخدمة في وزارة الصحة	نسبة المشاركين
(5-1) سنوات	27.7%
(10-6) سنوات	21.6%
(15-11) سنة	17.3%
16 سنة فأكثر	33.5%
المجموع	100%

توزيع الجدول حسب سنوات الخدمة جدول (4)

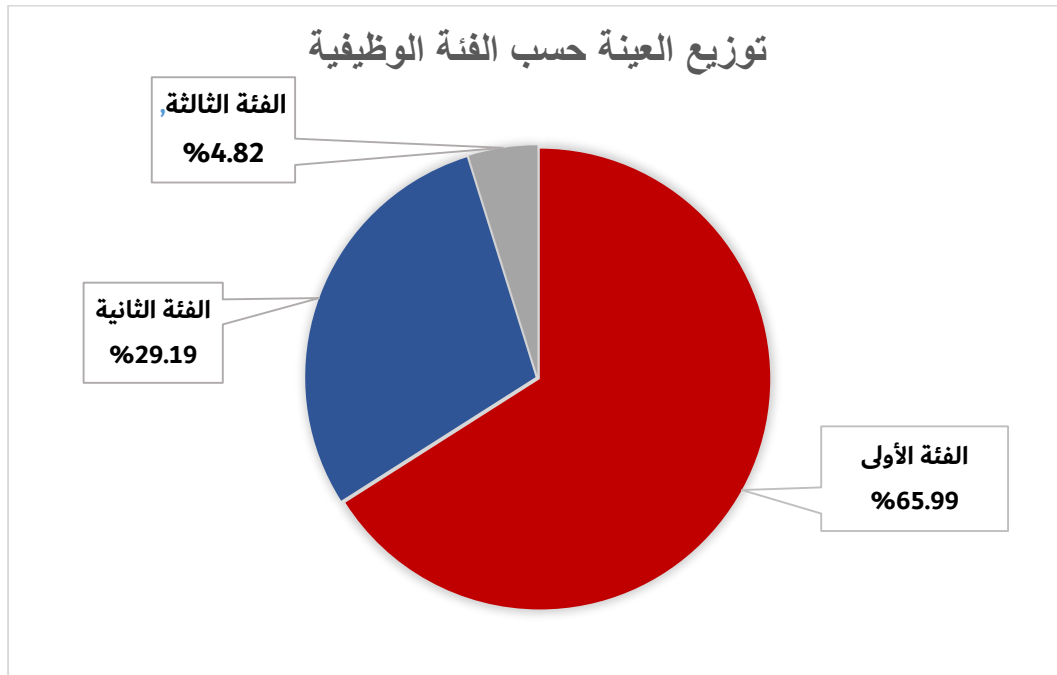


يتبين من الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في وزارة الصحة كانت لفئة **16 سنة فأكثر بنسبة (33.5%)**، تلتها فئة **(1-5) سنوات بنسبة (27.7%)**، ثم فئة **(6-10) سنوات بنسبة (21.6%)**، في حين جاءت فئة **(11-15) سنة بأقل نسبة مشاركة بلغت (17.3%)**.

توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية جدول (5)

الفئة الوظيفية	نسبة المشاركين
الفئة الأولى	65.99%
الفئة الثانية	29.19%
الفئة الثالثة	4.82%
المجموع	100%

توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية - جدول (5)



يتبين من الجدول رقم (5) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية كانت من الفئة الأولى بنسبة (65.99%)، تلتها الفئة الثانية بنسبة (29.19%)، في حين سجلت الفئة الثالثة أقل نسبة مشاركة وبلغت (4.82%).

الفصل الثالث

التحليل وعرض النتائج

تم تحليل بيانات الاستبانة وعرض النتائج وفقاً للمنهجية الإحصائية المعتمدة، وذلك على النحو الآتي:

1. تم تحليل استجابات أفراد العينة واحتساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة ومحاورها.
2. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة استجابة أفراد العينة، وفق الأوزان المبينة في الجدول رقم: (6)

جدول (6): مقياس ليكرت الخماسي

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

3. تم استخدام المقياس لاحتساب معدل الرضا لكل محور من محاور الاستبانة ومعدل الرضا العام للموظفين، وفق المعادلات الآتية:

➤ $\text{معدل الرضا للمحور} = \text{مجموع معدلات الرضا لبنود المحور} \div \text{عدد بنود المحور}$

➤ **معدل الرضا العام = مجموع معدلات الرضا لمحاور الاستبانة ÷ عدد محاور الاستبانة.**

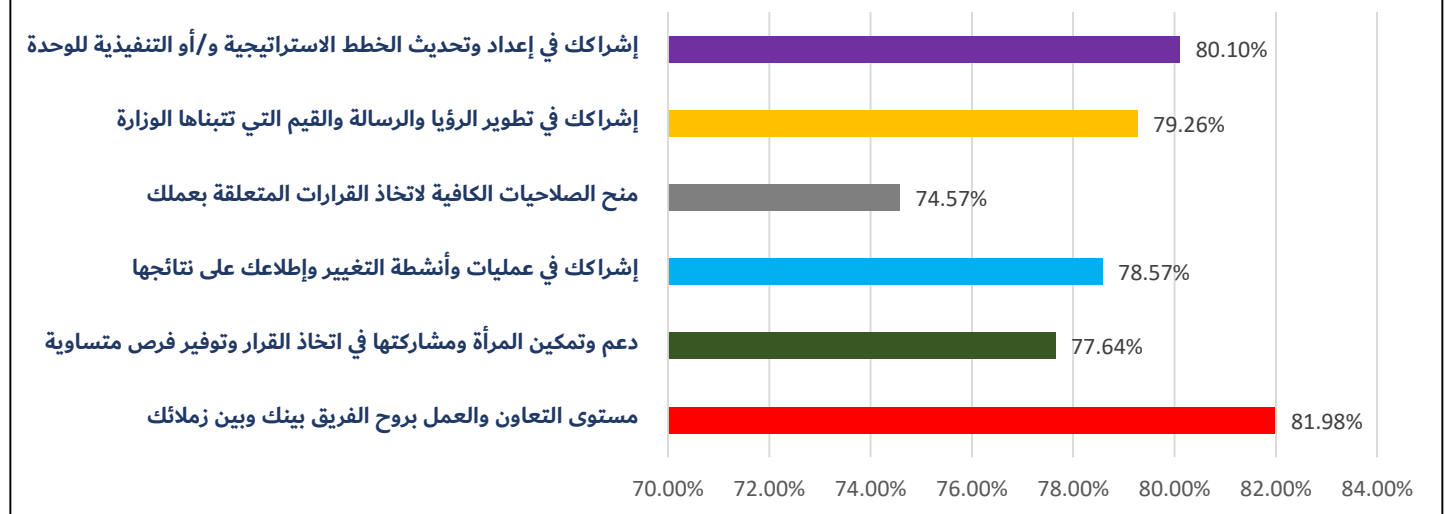
4. تم استخدام **المتوسط الحسابي** لقياس وترتيب البنود وفق مستوى رضا الموظفين، بما يساهم في تحديد جوانب القوة والمجالات ذات الأولوية للتحسين والتطوير.

5. تم استخدام **الرسوم البيانية، وبخاصة الرسم بالأعمدة (Bar Chart)**، لعرض نتائج محاور الدراسة ومعدل الرضا العام بصورة واضحة تسهل المقارنة وقراءة النتائج.

المحور الأول: الرضا عن الاشراك والتمكين جدول (7)

نسبة الرضا %	المتوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		البند
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81.98	3.90	27.90	113	54.07	219	3.70	15	9.14	37	5.19	21	مستوى التعاون والعمل بروح الفريق بينك وبين زملائك
77.64	3.73	20.15	82	57.49	234	4.67	19	11.06	45	6.63	27	دعم وتمكين المرأة ومشاركتها في اتخاذ القرار وتوفير فرص متساوية
78.57	3.66	10.44	38	68.13	248	4.40	16	10.71	39	6.32	23	إشراكك في عمليات وأنشطة التغيير وإطلاعك على نتائجها
74.55	3.59	12.21	47	62.34	240	5.45	21	12.47	48	7.53	29	منح الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملك
79.26	3.69	13.03	49	66.22	249	3.72	14	11.17	42	5.85	22	إشراكك في تطوير الرؤيا والرسالة والقيم التي تتبناها الوزارة
80.10	3.74	15.53	64	64.56	266	4.37	18	9.71	40	5.83	24	إشراكك في إعداد وتحديث الخطط الاستراتيجية و/أو التنفيذية للوحدة
78.68%												نسبة الرضا العام عن المحور

المحور الأول: الرضا عن الإشراك والتمكين

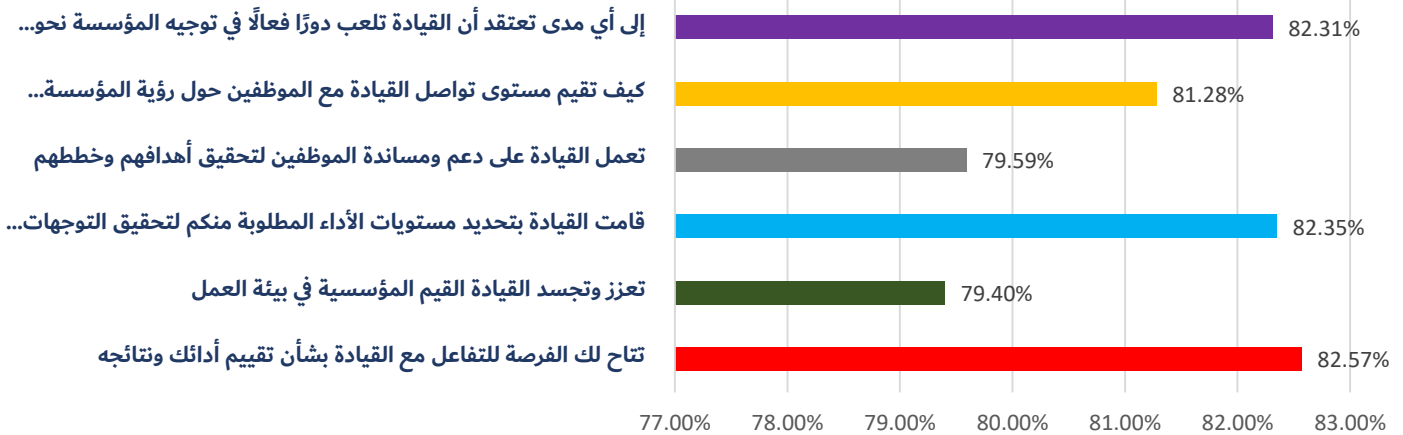


يتضح من الجدول رقم (7) والرسم البياني أن أعلى نسبة رضا ضمن محور الإشراك والتمكين كانت لبند **التعاون والعمل بروح الفريق بين الموظف وزملائه بنسبة 81.98%**، في حين سجل بند **منح الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل** أدنى نسبة رضا بلغت **74.55%** وبشكل عام، بلغت نسبة الرضا عن محور الإشراك والتمكين **78.68%**.

المحور الثاني: الرضا عن القيادة والمسؤول المباشر جدول (8)

البند	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط	نسبة الرضا %
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
تتاح لك الفرصة للتفاعل مع القيادة بشأن تقييم أدائك ونتائجه	19	5.09	34	9.12	12	3.22	236	63.27	72	19.30	3.83	82.57
تعزز وتجسد القيادة القيم المؤسسية في بيئة العمل	24	6.03	41	10.30	17	4.27	235	59.05	81	20.35	3.77	79.40
قامت القيادة بتحديد مستويات الأداء المطلوبة منكم لتحقيق التوجهات الاستراتيجية خلال عملية تقييم الأداء السنوي	20	5.12	36	9.21	13	3.32	249	63.68	73	18.67	3.82	82.35
تعمل القيادة على دعم ومساندة الموظفين لتحقيق أهدافهم وخططهم	25	6.38	39	9.95	16	4.08	239	60.97	73	18.62	3.76	79.59
كيف تقيم مستوى تواصل القيادة مع الموظفين حول رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية؟	21	5.61	35	9.36	14	3.74	235	62.83	69	18.45	3.79	81.28
إلى أي مدى تعتقد أن القيادة تلعب دوراً فعالاً في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها؟	22	5.19	38	8.96	15	3.54	183	43.16	166	39.15	4.02	82.31
%81.25												نسبة الرضا العام عن المحور

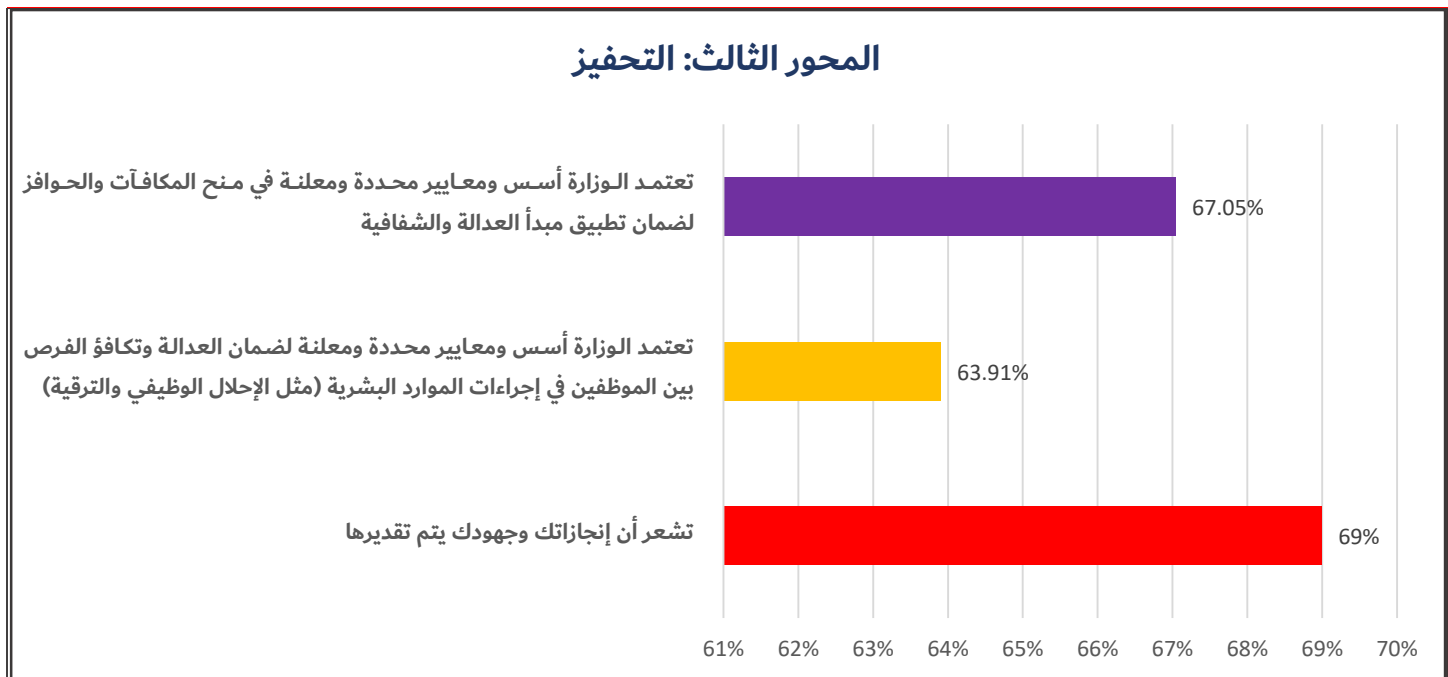
المحور الثاني: الرضا عن القيادة والمسؤول المباشر



يتضح من الجدول رقم (8) والرسم البياني أن أعلى نسبة رضا ضمن محور الرضا عن القيادة كانت لبند إتاحة الفرصة للموظف للتفاعل مع القيادة بشأن تقييم أدائه ونتائجه بنسبة 82.57%، في حين سجل بند تعزيز وتجسيد القيادة للقيم المؤسسية في بيئة العمل أدنى نسبة رضا بلغت 79.40% وبشكل عام، بلغت نسبة الرضا عن محور القيادة 81.25%.

المحور الثالث: التحفيز جدول (9)

نسبة الرضا %	المتوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		البند
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
69.00	3.38	11.42	49	57.58	247	4.43	19	10.72	46	15.85	68	تشعر أن إنجازاتك وجهودك يتم تقديرها
63.91	3.24	8.28	36	55.63	242	5.29	23	13.10	57	17.70	77	تعتمد الوزارة أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في إجراءات الموارد البشرية (مثل الإحلال الوظيفي والترقية)
67.05	3.35	11.44	50	55.61	243	5.03	22	12.59	55	15.33	67	تعتمد الوزارة أسس ومعايير محددة ومعلنة في منح المكافآت والحوافز لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية
%66.65												نسبة الرضا العام عن المحور

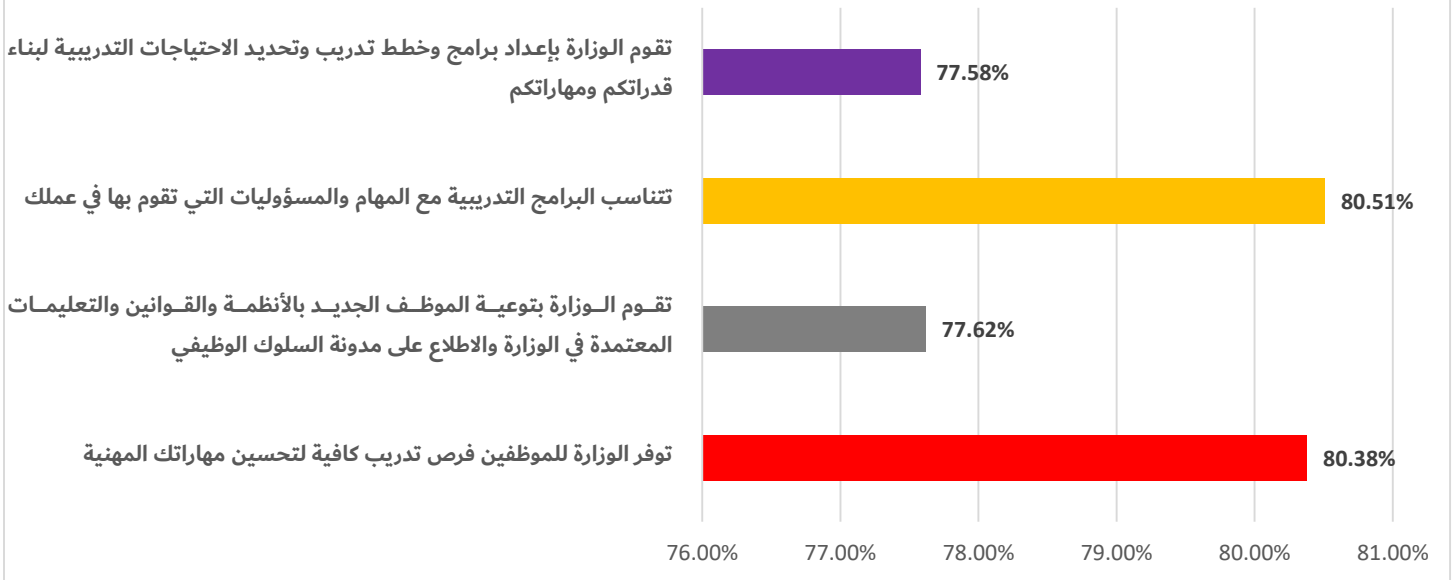


يتضح من الجدول رقم (9) والرسم البياني أن أعلى نسبة رضا ضمن محور التحفيز والتقدير كانت لبند تقدير إنجازات الموظف وجهوده بنسبة 69.00%، في حين سجل بند اعتماد أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في إجراءات الموارد البشرية أدنى نسبة رضا بلغت 63.91% وبشكل عام، بلغت نسبة الرضا عن محور التحفيز والتقدير 66.65%.

المحور الرابع: التدريب والتطوير المهني المستمر جدول (10)

البند	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط	نسبة الرضا %
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
توفر الوزارة للموظفين فرص تدريب كافية لتحسين مهاراتهم المهنية	5.11	19	10.22	38	4.30	16	66.94	249	13.44	50	3.73	80.38
تقوم الوزارة بتوعية الموظف الجديد بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة في الوزارة والاطلاع على مدونة السلوك الوظيفي	6.33	26	10.95	45	5.11	21	60.83	250	16.79	69	3.71	77.62
تتناسب البرامج التدريبية مع المهام والمسؤوليات التي تقوم بها في عملك	5.38	21	10.51	41	3.59	14	69.23	270	11.28	44	3.71	80.51
تقوم الوزارة بإعداد برامج وخطط تدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لبناء قدراتكم ومهاراتكم	6.55	26	10.83	43	5.04	20	62.72	249	14.86	59	3.69	77.58
%79.02											نسبة الرضا عن المحور	

المحور الرابع: التدريب والتطوير المهني المستمر

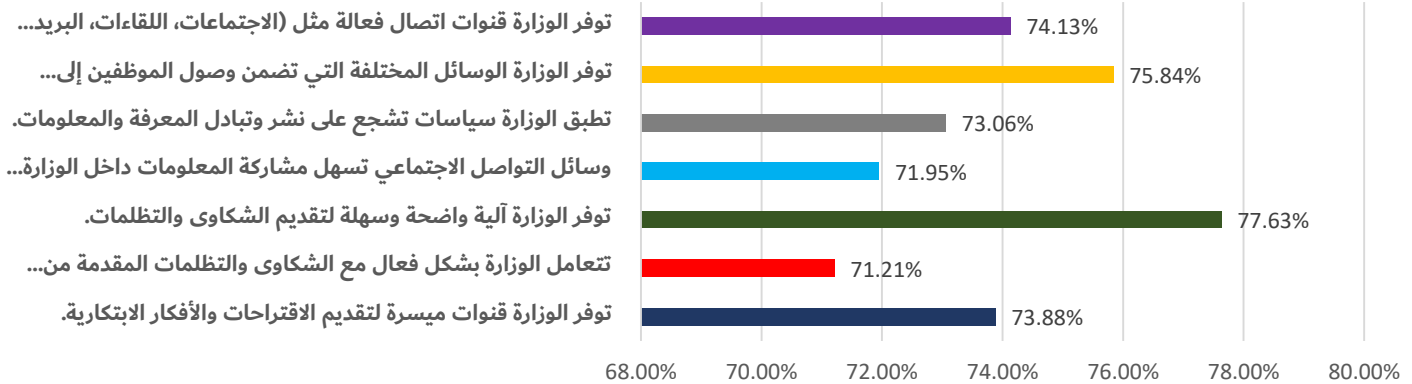


يتضح من الجدول رقم (10) والرسم البياني في الصفحة السابقة أن أعلى نسبة رضا ضمن محور التدريب والتطوير كانت لبند تتناسب البرامج التدريبية مع المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف في عمله بنسبة 80.51%، في حين سجل بند إعداد برامج وخطط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لبناء قدرات الموظفين ومهاراتهم أدنى نسبة رضا بلغت 77.58% وبشكل عام، بلغت نسبة الرضا عن محور التدريب والتطوير 79.02%.

المحور الخامس: الاتصال والتواصل جدول (11)

البند	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط	نسبة الرضا %
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
توفر الوزارة قنوات ميسرة لتقديم الاقتراحات والأفكار الابتكارية	27	7.58	48	13.48	18	5.06	223	62.64	40	11.24	3.56	73.88
تتعامل الوزارة بشكل فعال مع الشكاوى والتظلمات المقدمة من الموظفين	34	8.59	57	14.39	23	5.81	241	60.86	41	10.35	3.50	71.21
توفر الوزارة آلية واضحة وسهلة لتقديم الشكاوى والتظلمات	25	6.58	44	11.58	16	4.21	248	65.26	47	12.37	3.65	77.63
وسائل التواصل الاجتماعي تسهل مشاركة المعلومات داخل الوزارة وتستخدم بطريقة منظمة وواضحة	36	8.28	61	14.02	25	5.75	256	58.85	57	13.10	3.54	71.95
تطبق الوزارة سياسات تشجع على نشر وتبادل المعرفة والمعلومات	31	8.03	52	13.47	21	5.44	238	61.66	44	11.40	3.55	73.06
توفر الوزارة الوسائل المختلفة التي تضمن وصول الموظفين إلى المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب	29	7.46	46	11.83	19	4.88	257	66.07	38	9.77	3.59	75.84
توفر الوزارة قنوات اتصال فعالة مثل (الاجتماعات، اللقاءات، البريد الإلكتروني وغيرها)	30	7.46	53	13.18	21	5.22	244	60.70	54	13.43	3.59	74.13
نسبة الرضا العام عن المحور												73.96%

المحور الخامس: الاتصال والتواصل

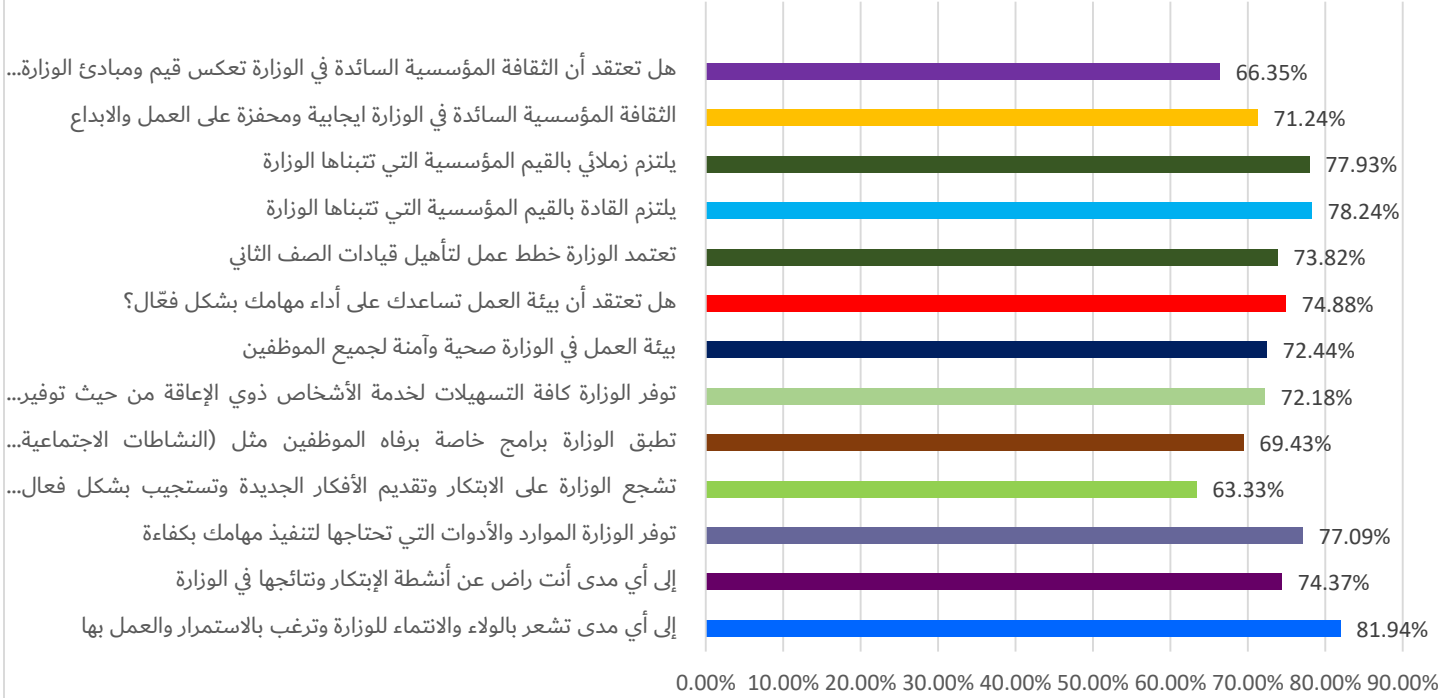


يتضح من الجدول رقم (11) والرسم البياني في الصفحة السابقة أن أعلى نسبة رضا ضمن محور الاتصال والتواصل كانت لبند توفر الوزارة آلية واضحة وسهلة لتقديم الشكاوى والتظلمات بنسبة 77.63%، في حين سجل بند تعامل الوزارة بشكل فعال مع الشكاوى والتظلمات المقدمة من الموظفين أدنى نسبة رضا بلغت 71.21% وبشكل عام، بلغت نسبة الرضا عن محور الاتصال والتواصل 73.96%.

المحور السادس: الثقافة المؤسسية وبيئة العمل جدول (12)

نسبة الرضا %	المتوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		البند
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81.94	3.85	28.53	109	53.40	204	0.00	0	10.99	42	7.07	27	إلى أي مدى تشعر بالولاء والانتماء للوزارة وترغب بالاستمرار والعمل بها
74.37	3.49	10.14	36	64.23	228	0.00	0	16.06	57	9.58	34	إلى أي مدى أنت راض عن أنشطة الابتكار ونتائجها في الوزارة
77.09	3.63	11.05	41	66.04	245	3.77	14	13.21	49	5.93	22	توفر الوزارة الموارد والأدوات التي تحتاجها لتنفيذ مهامك بكفاءة
63.33	3.41	8.88	39	54.44	239	13.67	60	14.35	63	8.66	38	تشجع الوزارة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة وتستجيب بشكل فعال لتنفيذها
69.43	3.54	7.13	31	62.30	271	14.71	64	8.74	38	7.13	31	تطبق الوزارة برامج خاصة برفاه الموظفين مثل (النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية والرعاية الذاتية)
72.18	3.59	17.04	68	55.14	220	3.76	15	17.79	71	6.27	25	توفر الوزارة كافة التسهيلات لخدمة الأشخاص ذوي الإعاقة من حيث توفير التسهيلات اللازمة لإمكانية الوصول إلى بيئة العمل
72.44	3.51	10.00	41	62.44	256	5.37	22	13.41	55	8.78	36	بيئة العمل في الوزارة صحية وآمنة لجميع الموظفين
74.88	3.63	13.16	55	61.72	258	7.18	30	11.00	46	6.94	29	هل تعتقد أن بيئة العمل تساعدك على أداء مهامك بشكل فعال؟
73.82	3.48	10.03	36	63.79	229	0.00	0	16.99	61	9.19	33	تعتمد الوزارة خطط عمل لتأهيل قيادات الصف الثاني
78.24	3.67	15.98	58	62.26	226	0.83	3	14.33	52	6.61	24	يلتزم القادة بالقيم المؤسسية التي تتبناها الوزارة
77.93	3.60	13.69	49	64.25	230	0.00	0	12.29	44	9.78	35	يلتزم زملائي بالقيم المؤسسية التي تتبناها الوزارة
71.24	3.49	9.84	38	61.40	237	4.40	17	17.10	66	7.25	28	الثقافة المؤسسية السائدة في الوزارة ايجابية ومحفزة على العمل والابداع
66.35	3.50	12.98	54	53.37	222	12.74	53	12.98	54	7.93	33	هل تعتقد أن الثقافة المؤسسية السائدة في الوزارة تعكس قيم ومبادئ الوزارة بوضوح
%73.33												نسبة الرضا العام عن المحور

المحور السادس: الثقافة المؤسسية وبيئة العمل

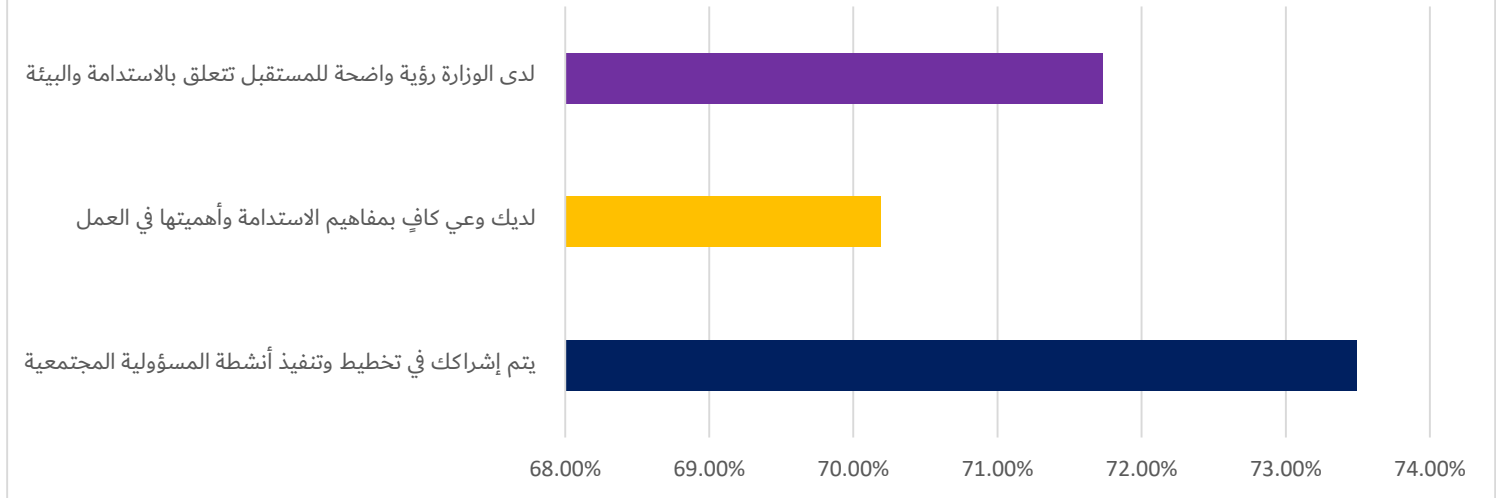


يتضح من الجدول رقم (12) والرسم البياني في الصفحة السابقة أن أعلى نسبة رضا ضمن محور الثقافة وبيئة العمل كانت لبند **الشعور بالولاء والانتماء للوزارة والرغبة بالاستمرار والعمل بها** بنسبة **81.94%**، في حين سجل بند **تشجيع الوزارة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة والاستجابة بشكل فعال لتنفيذها** أدنى نسبة رضا بلغت **63.33%**. وبشكل عام، بلغت نسبة الرضا عن محور الثقافة وبيئة العمل **73.33%**.

المحور السابع: الاستدامة جدول (13)

نسبة الرضا %	المتوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		البند
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
73.49	3.57	11.81	45	61.68	235	5.51	21	13.39	51	7.61	29	يتم إشراكك في تخطيط وتنفيذ أنشطة المسؤولية المجتمعية
70.19	3.55	16.35	68	53.85	224	6.25	26	15.14	63	8.41	35	لديك وعي كافٍ بمفاهيم الاستدامة وأهميتها في العمل
71.73	3.54	13.61	52	58.12	222	5.76	22	14.14	54	8.38	32	لدى الوزارة رؤية واضحة للمستقبل تتعلق بالاستدامة والبيئة
%71.80												نسبة الرضا العام عن المحور

المحور السابع: الاستدامة

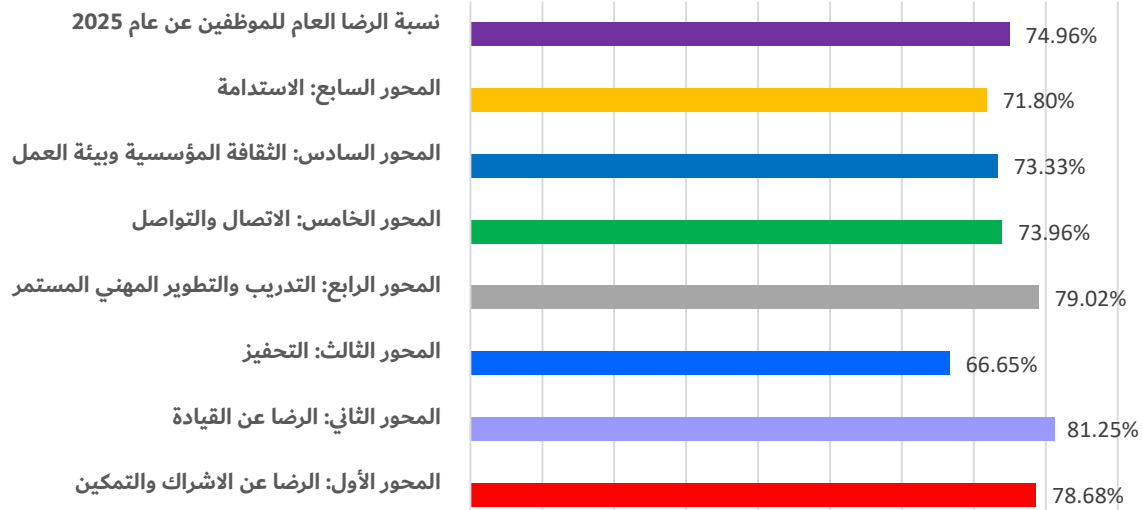


يتضح من الجدول رقم (13) والرسم البياني في الصفحة السابقة أن أعلى نسبة رضا ضمن محور الاستدامة والمسؤولية المجتمعية كانت لبند إشراك الموظفين في تخطيط وتنفيذ أنشطة المسؤولية المجتمعية بنسبة 73.49%، في حين سجل بند الوعي بمفاهيم الاستدامة وأهميتها في العمل أدنى نسبة رضا بلغت 70.19%. وبشكل عام، بلغت نسبة الرضا عن محور الاستدامة والمسؤولية المجتمعية 71.80%.

نسبة الرضا العام للموظفين لعام 2025 جدول (14)

المحور	نسبة الرضا لكل محور %
المحور الأول: الرضا عن الاشراف والتمكين	78.68%
المحور الثاني: الرضا عن القيادة	81.25%
المحور الثالث: التحفيز	66.65%
المحور الرابع: التدريب والتطوير المهني المستمر	79.02%
المحور الخامس: الاتصال والتواصل	73.96%
المحور السادس: الثقافة المؤسسية وبيئة العمل	73.33%
المحور السابع: الاستدامة	71.80%
نسبة الرضا العام للموظفين عن عام 2025	74.96%

نسبة الرضا لعام 2025



الفصل الرابع

التوصيات

استنادًا إلى نتائج دراسة رضا الموظفين لعام 2025، والتي أظهرت أن نسبة الرضا العام بلغت (74.96%)، وفي ضوء نتائج محاور الدراسة ومقارنتها بالعام السابق، وما تم تنفيذه من إجراءات ومبادرات استجابةً لتوصيات دراسة عام 2024، تم تحديد مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى البناء على ما تحقق، ومعالجة فرص التحسين، وتعزيز رضا الموظفين وبيئة العمل، ودعم نهج التحسين المستمر في الوزارة، وذلك على النحو الآتي:

1. **تطوير منظومة التحفيز والتقدير** باعتبارها المحور الأقل رضا بنسبة (66.65%)، من خلال تعزيز وضوح وعدالة أسس منح المكافآت والحوافز وربطها بالأداء والإنجاز، ومواصلة برامج تقدير الموظفين والإنجازات المتميزة.
2. **تعزيز الاستدامة والمسؤولية المجتمعية** ورفع مستوى وعي الموظفين بمفاهيمها، مع زيادة إشراكهم في تخطيط وتنفيذ المبادرات والأنشطة المجتمعية والبيئية، وربطها بأهداف الوزارة وتوجهاتها المؤسسية.
3. **مواصلة ترسيخ الثقافة المؤسسية وقيم الوزارة** والبناء على ما تم إنجازه في هذا المجال، من خلال تعزيز تطبيق القيم المؤسسية في الممارسات اليومية، وقياس مدى انعكاسها على سلوك الموظفين وبيئة العمل.
4. **تعزيز بيئة العمل ورفاه الموظفين** من خلال تطوير المبادرات الاجتماعية والصحية والثقافية والرياضية، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة ومحفزة، مع مراعاة احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة وإمكانية الوصول.
5. **تعزيز الابتكار ومشاركة الموظفين في تقديم الأفكار والمقترحات**، مع تطوير آليات واضحة لدراسة الأفكار الابتكارية ومتابعة تنفيذ المناسب منها وإطلاع الموظفين على نتائجها وأثرها.
6. **تطوير منظومة الاتصال والتواصل الداخلي** من خلال تعزيز فاعلية قنوات الاتصال المؤسسي، وضمان وصول المعلومات للموظفين في الوقت المناسب، وتحسين آليات التعامل مع الشكاوى والتظلمات والتغذية الراجعة بشأنها.

7. **مواصلة تعزيز إشراك الموظفين وتمكينهم** في إعداد الخطط والتوجهات وعمليات التغيير واتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، مع التوسع في منح الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤوليات الوظيفية.
8. **الاستمرار في تطوير برامج التدريب والتطوير المهني المستمر** وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية والمهام الوظيفية، مع التركيز على إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني وبناء القدرات المستقبلية.
9. **المحافظة على مستوى الرضا المتحقق عن القيادة وتعزيزه** من خلال استمرار التواصل الفعال مع الموظفين، ودعمهم لتحقيق أهدافهم، وتجسيد القيم المؤسسية والقُدوة في الممارسات القيادية.

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.