



المملكة الأردنية الهاشمية

دائرة الموازنة العامة

## تقرير نتائج

# المسح السنوي لقياس رضا الموظفين

٢٠٢٣

إعداد / م.لينا الجواسرة

وحدة تطوير الأداء المؤسسي

## نتائج قياس رضا الموظفين ٢٠٢٢

## ١. مقدمة

استناداً لمعايير تميز الأداء الحكومي والشفافية والتي تقتضي استطلاع آراء الموظفين لمعرفة انطباعاتهم حول عدة محاور تم تضمينها في استبانة قياس رضا الموظفين ومن ثم توفير بيانات تعطي مدلولاً واضحاً من منظور الموظفين حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية الدائرة و مجموعة السياسات والتعليمات الخاصة بالموظفين، كما أن هذا المسح يمكن الدائرة من الوقوف على احتياجات الموظفين وتحديد فرص التحسين الممكنة وإيجاد الحلول المناسبة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على أتم وجه.

قامت وحدة تطوير الأداء المؤسسي بقياس رضا الموظفين للعام 2023 في الفترة من (١/٣-٢٠٢٤/٢/١٨) من خلال نشر الاستبيان على الموقع الداخلي وتعميمه على الموظفين على مختلف مستوياتهم الإدارية، ويوضح هذا التقرير الآلية المتبعة في القياس وأهم النتائج والتوصيات.

## ٢. الهدف من التقرير

يهدف هذا التقرير إلى تفهم الأسباب المؤدية إلى النتائج والاتجاهات الظاهرة والعمل عليها من أجل استدامة النتائج الإيجابية وذلك من خلال تحليل نتائج المسح السنوي لقياس رضا الموظفين بمختلف فئاتهم ومعرفة العلاقات المحتملة بين معدلات الرضا والمستويات الإدارية والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي في الدائرة وذلك للوقوف على حالات الرضا الوظيفي لدى كل فئة وتحديد احتياجاتهم وفرص التحسين الممكنة وصولاً إلى معرفة الحلول المناسبة للمشاكل التي يعاني منها الموظف وبالتالي توفير الممكن لقيام الموظف بالأعمال المطلوبة على أكمل وجه في بيئة عمل مناسبة.

## ٣. آلية القياس

- تم توزيع الاستبيانات على الموظفين إلكترونياً من خلال النظام المحوسب والذي اعتمد على مقاييس إحصائية عالمية (SPSS).
- تم جمع (٣٩) استبانة كتغذية راجعة، وقد تبين أن العينة المشاركة من الموظفين تضمنت مدراء ورؤساء أقسام وموظفين وموظفات من مختلف المستويات الإدارية والمؤهلات العلمية والفئات وبالتالي نجد أن العينة ممثلة لجميع الموظفين.

- احتوت الاستبانة الواحدة على (٥٢) سؤال مقسمة على ٨ محاور رئيسية هي:

١. سياسات الدائرة.
٢. القيادة.
٣. تمكين وإشراك الموظفين.
٤. الاتصال والتواصل.
٥. بيئة العمل.
٦. التدريب والتطوير.
٧. التحفيز وتقدير جهود الموظفين.

٨. أداء المديريات والوحدات التنظيمية المساندة، باعتبار أن نتائج قياس رضا متلقي الخدمة تعكس أداء مديريات قطاعات الموازنات ومديرية الدراسات وهي المديريات الرئيسية في الدائرة. وتالياً بيان ملخص لفئات الموظفين المشاركين في تعبئة الاستبيان:

الجدول (١) نسبة المشاركين حسب المستوى الإداري /الفئة/ المؤهل العلمي/النوع الاجتماعي.

المستوى الإداري	مدير	رئيس قسم	موظف
	٤	٩	٢٦
الفئة	الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة
	٣١	٥	٣
المؤهل العلمي	دراسات عليا	دبلوم	ثانوية فما دون
	٧	٤	٤
النوع الاجتماعي	نكر	أنثى	
النسبة	٢٢		١٧

#### 4. النتائج

تم احتساب المتوسط الحسابي للإجابات لكل محور من محاور الاستبيان ولكل الاستبيان لمعرفة اتجاه الرضا عند تحليل الاستبيان على مستوى المحاور الرئيسية المذكورة أعلاه، حيث كانت النتائج على النحو التالي: -

- بلغت النسبة العامة لرضا الموظفين ٨٢٪ تقريباً، حيث جاءت درجة الرضا الأعلى لدى الموظفين عن محور القيادة و أداء مديريات الدائرة والوحدات التنظيمية من بين المحاور الثمانية وقد بلغت ٨٣٪ تقريباً، في حين أن درجة الرضا الأدنى كانت عن محور التدريب والتطوير والتي بلغت ٧٩.٥ % تقريباً، حيث لم يتم اعتماد خطة تدريب حتى العام ٢٠٢٣ ولا خلال الأعوام الثلاث السابقة ولكن اعتمدت الدائرة على ما تقدمه الدوائر الأخرى من دورات تدريبية مجانية مثل ديوان الخدمة المدنية وديوان المحاسبة والجهات المانحة مثل مشروع الإصلاح المالي وتم تنسيب بعض الموظفين لبرامج تدريبية في معهد الإدارة العامة يظهر ملخص للنتائج في الجدول (٢).

جدول (٢) : النتائج العامة لقياس معدل الرضا الوظيفي ٢٠٢٣

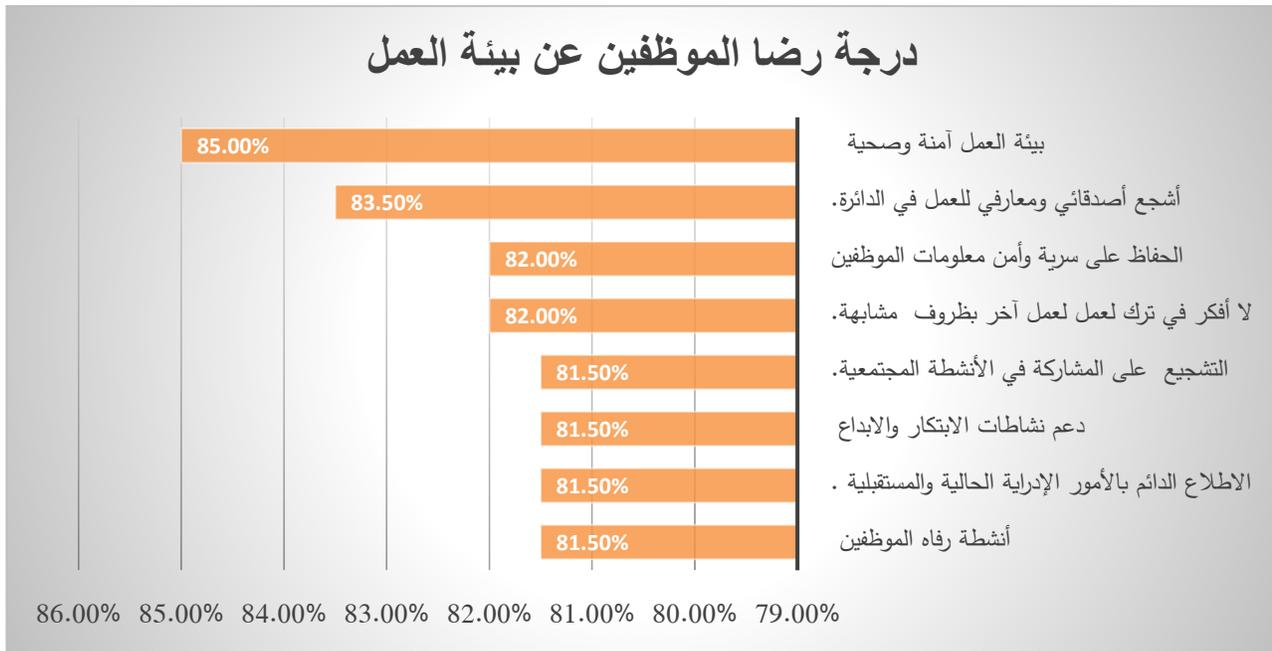
المحور	الوسط الحسابي للإجابات	الانحراف المعياري	نسبة الرضا ٢٠١٩	نسبة الرضا ٢٠٢٠	نسبة الرضا ٢٠٢١	نسبة الرضا ٢٠٢٢	نسبة الرضا ٢٠٢٤
١. سياسات الدائرة.	٣.٩٩	٠.٩١	%٧٧	%٧٧.٦	%٧٩	%٧٨	%٧٩.٧
٢. القيادة.	٤.١٥	٠.٩١	%٧٩	%٧٧.٦٧	%٨٣	%٨٣	%٨٣
٣. تمكين وإشراك الموظفين.	٤.٠٨	٠.٩٤	%٧٩	%٧٨	%٧٩	%٨٠	%٧٩.٥
٤. الاتصال والتواصل.	٤.٠٩	٠.٩١	%٨٠	%٧٨	%٨٢	%٨٠	%٨١.٨
٥. بيئة العمل.	٤.١٠	٠.٨٨	%٧٩	%٧٧.٦	%٨٠	%٨٢	%٨٢
٦. التدريب والتطوير.	٣.٩٧	٠.٩٣	%٧٦	%٧٥.٧	%٧٨	%٧٧	%٧٩.٥
٧. التحفيز وتقدير جهود الموظفين.	٤.١٥	٠.٨٨	%٧٨	%٧٨	%٨٠	%٨٠	%٨٢.٩
٨. أداء المديریات والوحدات المساندة.	٤.١٦	٠.٩٧	%٧٨.٤	%٧٨.٨	%٨٢	%٨١.٤	%٨٣
معدل الرضا العام	٤.٠٩	٠.٩٣	%٧٨.٤	%٧٨	%٨١	%٨١	%٨٢

يوضح الجدول (٢) معدلات الرضا الوظيفي حسب محاور ونتائج احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتي تؤكد على :-

- أن جميع النتائج مرتبطة بالوسط الحسابي ولا يوجد قيم متباعدة أو متطرفة لذلك نجد أن العينة من الموظفين والموظفات التي شاركت بالمسح هي عينة ممثلة لجميع الموظفين.
- حقق محور القيادة درجة الرضا الأعلى خلال السنوات الثلاث الاخيرة.
- حقق محور التدريب والتطوير درجة الرضا الأقل خلال السنوات الخمس الماضية.
- حافظت الدائرة على نمطيه إيجابية لنتائج قياس رضا الموظفين خلال السنوات الثلاث الماضية على مستوى جميع محاور الاستبيان.

#### ١. معدلات رضا الموظفين عن بيئة العمل

## درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل



شكل (١)

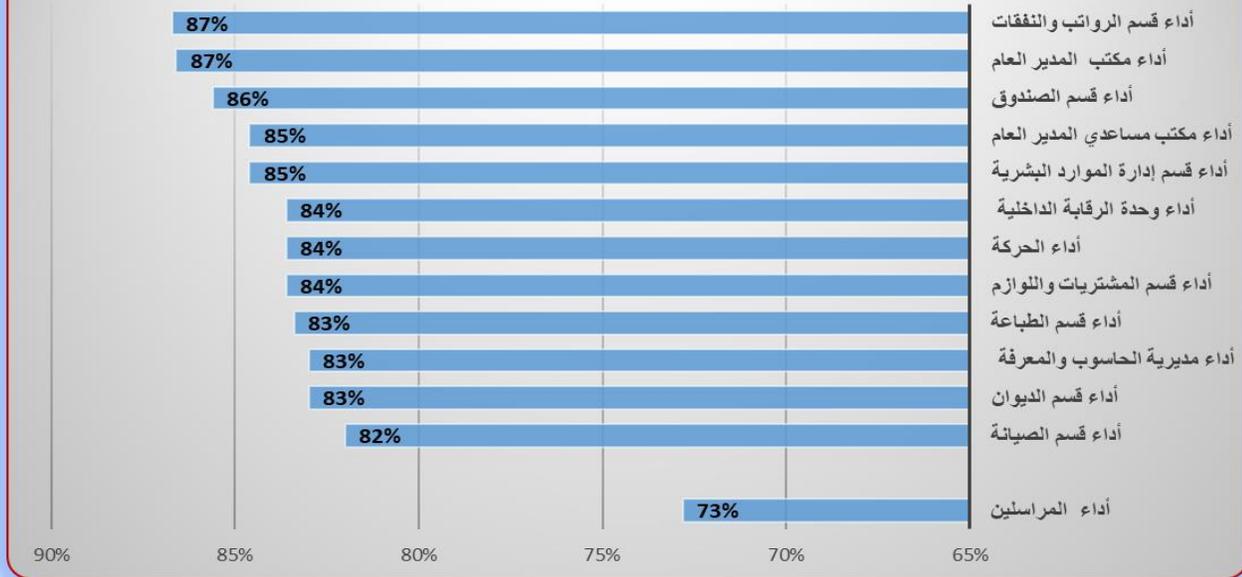
نلاحظ من شكل (١) التالي:

- بلغ متوسط درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل ٨٢٪ ، أعلاها درجة الرضا عن توفير الدائرة لبيئة عمل آمنة وصحية (٨٥٪)، بينما بلغت درجة الرضا الأدنى عن عدة محاور بالتساوي عن أنشطة رفاه الموظفين ودعم نشاطات الابتكار والابداع والاطلاع على الأمور الإدارية حيث بلغت (٨١.٥٪).
- مؤشرات الانتماء لدى الموظفين جيدة جداً حيث أن ٨٣.٥٪ من الموظفين يشجعون معارفهم على العمل في الدائرة و٨٢٪ من الموظفين لا يفكرون بترك العمل لو توفر لهم عمل آخر بظروف مشابهة.

٢. معدلات رضا الموظفين عن أداء مديريات ووحدات وأقسام الدائرة (المساندة)

- بلغت درجة الرضا العام للموظفين عن أداء مديريات ووحدات الدائرة الإدارية المساندة ٨١.٤٪، أعلاه درجة الرضا عن أداء مكتب المدير العام وقسم الرواتب والنفقات حيث بلغت ٨٧٪ تقريباً ، وبينما كانت درجة الرضا الأقل عن أداء المراسلين والتي بلغت ٧٣٪ بزيادة قدرها ١٪ عن نتائج العام السابق كما يظهر في الشكل (٢).

## معدل الرضا الوظيفي عن أداء مديريات ووحدات وأقسام الدائرة



شكل (٢)

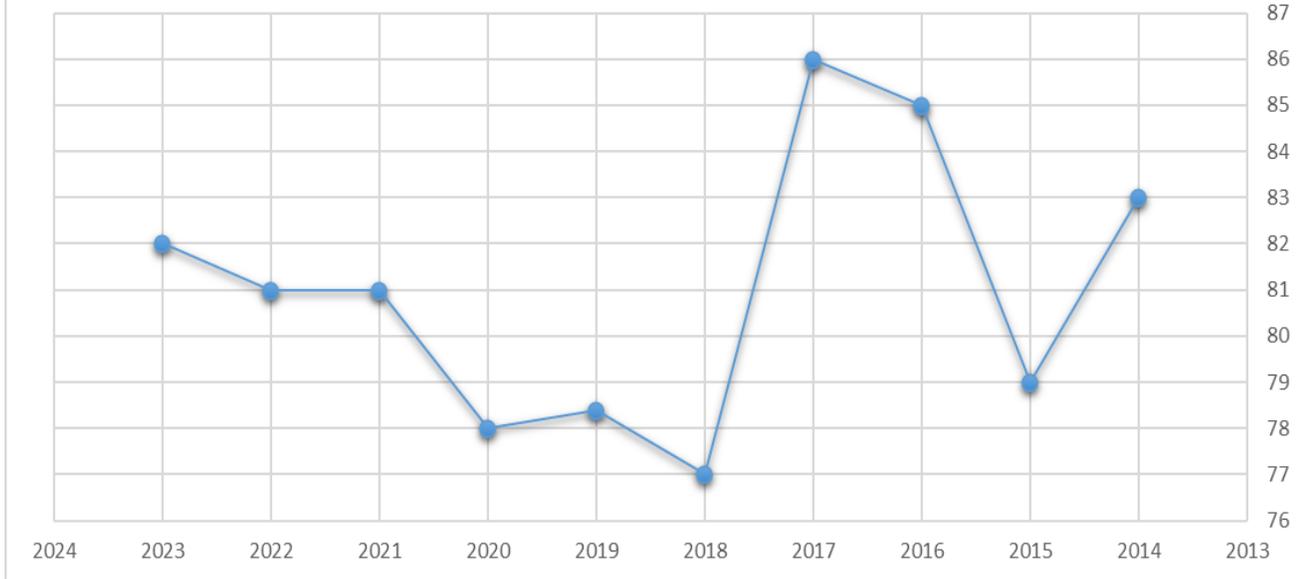
## مقارنة نتائج قياس رضا الموظفين للأعوام (٢٠٢٣-٢٠١٤)

• بمقارنة النتائج لسنة ٢٠٢٣ مع السنوات السابقة ، نجد أن معدلات الرضا الوظيفي قد حافظت على النمطية الإيجابية خلال الثلاث سنوات الأخيرة، فلقد بلغت درجة الرضا للعام ٢٠٢٣ تقريباً ٨٢٪ بزيادة قدرها ١٪ عن العام ٢٠٢٢ حيث بلغت ٨١٪ وهي ذاتها في العام ٢٠٢١ مقارنة مع ٧٨٪ في العام ٢٠٢٠ ،  
ويبين الجدول (٣) والشكل (٣) نسب الرضا الوظيفي في الدائرة ومعدلات النمو أو التراجع للأعوام (٢٠١٤-٢٠٢٢):

جدول (٣) مقارنة معدلات الرضا الوظيفي للأعوام ٢٠٢٣-٢٠١٤

السنة	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤
النسبة %	٨٢	٨١	٨١	٧٨	٧٨.٤	٧٧	٨٦	٨٥	٧٩	٨٣
معدل النمو /التراجع %	١.٢	٠	٣.٨	-٠.٥	١.٨	١.٠	١.٢	٧.٦	٤.٨-	٥

## مقارنة نتائج قياس درجة رضا الموظفين ٢٠٢٣-٢٠١٤



شكل (٣)

## ٥. فرضيات المسح

## أولاً: أثر المستوى الإداري للموظف في معدل الرضا الوظيفي.

بعد دراسة النتائج المتحققة وعلاقتها بالمستوى الإداري بحسب ما يظهر في الجدول (٤) والشكل (٣)، نجد أنه:

- يوجد علاقة واضحة بين المستوى الإداري للموظف ودرجة رضاه الوظيفي حيث أن درجة الرضا الأعلى كانت لدى الموظفين ممن هم في الوظائف القيادية (مدير) بنسبة ٩١٪ يليه الوظائف الإشرافية (رئيس قسم) بنسبة ٨١٪ يليه الموظفين ممن هم في غير الوظائف القيادية أو الإشرافية بنسبة ٧٨٪.

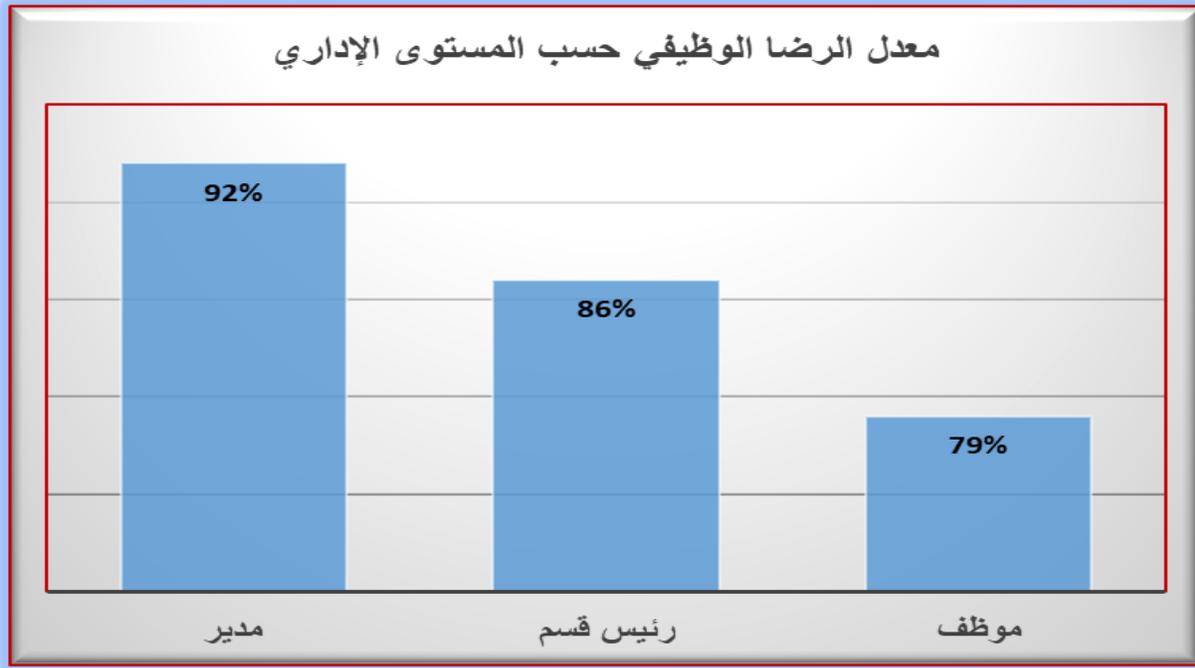
## • جدول (٤) نسب الرضا عن محاور الاستبيان حسب لمستويات الإدارية (%)

المستوى الإداري	السياسات	القيادة	التمكين والاشراك	الاتصال والتواصل	بيئة العمل التدريب والتطوير	التحفيز	أداء المديرين	معدل الرضا الكلي
مدير	٩٣٪	١٠٠٪	٩٤٪	٩٤٪	٩٤٪	٩٤٪	٨٥٪	٩٢٪
رئيس قسم	٨٤٪	٨٤٪	٨٨٪	٨٥٪	٨٦٪	٨١٪	٨٥٪	٨٦٪
موظف	٧٦٪	٨٠٪	٧٨٪	٧٨٪	٧٩٪	٧٧٪	٨١٪	٧٩٪

## يلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- أعلى درجة رضا لدى المستويات الإدارية القيادية من المدراء كانت عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين و الأقل رضاءً عن أداء المديرين.

- أعلى درجة رضا لدى المستويات الإدارية الإشرافية من رؤساء الأقسام كانت درجة الرضا عن تمكين وإشراك الموظفين ودرجة الرضا الأقل عن التدريب والتطوير.
- درجة الرضا الأدنى كانت لدى الموظفين ممن هم في غير الوظائف القيادية أو الإشرافية وهم أقل رضاً عن التدريب والتطوير.
- أن النسبة الرضا الأدنى كانت عن التدريب والتطوير لدى رؤساء الأقسام والموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية باستثناء المدرء.



شكل (٤)

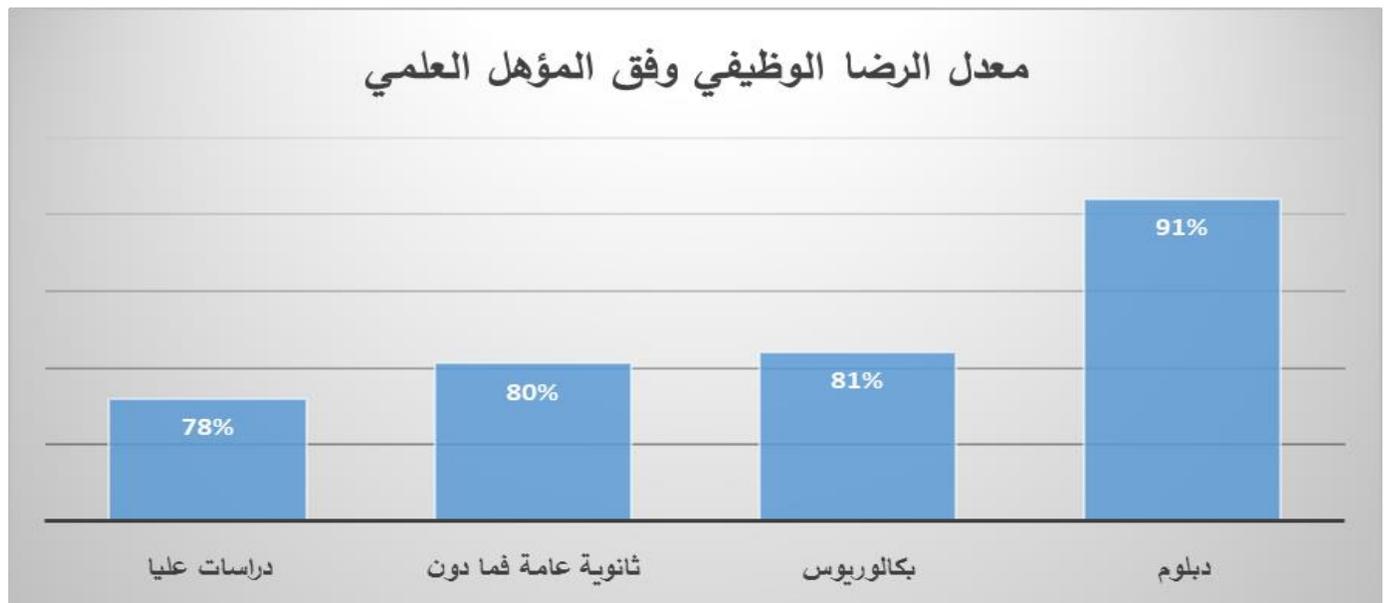
ثانياً: أثر المؤهل العلمي للموظف في الرضا عن محاور الاستبيان:

لدراسة النتائج المتحققة وعلاقتها بالمؤهل العلمي بحسب ما يظهر في الجدول (٥) والشكل (٥):

- لا يوجد علاقة واضحة بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل رضاه الوظيفي.
- أن درجة الرضا الأعلى كانت لدى الموظفين من هم حملة شهادة الدبلوم (٩١%) يليه حملة شهادة البكالوريوس (٨١%) والثانوية العامة فما دون (٨٠%).
- أن درجة الرضا الأدنى كانت لدى الموظفين من حملة شهادات الدراسات العليا وقد بلغت ٧٨% ، وهم أقل رضاً التمكين وإشراك الموظفين.

جدول (٥): نسب الرضا عن محاور الاستبيان حسب المؤهل العلمي (%)

المؤهل العلمي	السياسات	القيادة	التمكين والاشراك	الاتصال والتواصل	بيئة العمل والتطوير	التدريب	التحفيز	أداء المديريات	معدل الرضا العام
دراسات عليا	٧٦	٨١	٧٥	٨٠	٧٨	٧٩	٨٣	٧٥.٦	٧٨
بكالوريوس	٧٩	٨٣	٨١.٥	٨١	٨٢	٧٩	٨٢	٨٤	٨١
دبلوم	٨٧	٨٩	٩٤	٩٠	٩٠	٨٤	٩٣	٩٥	٩١
ثانوية فما دون	٨٠	٨٠	٨٠	٨١	٨١	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠



شكل (٥)

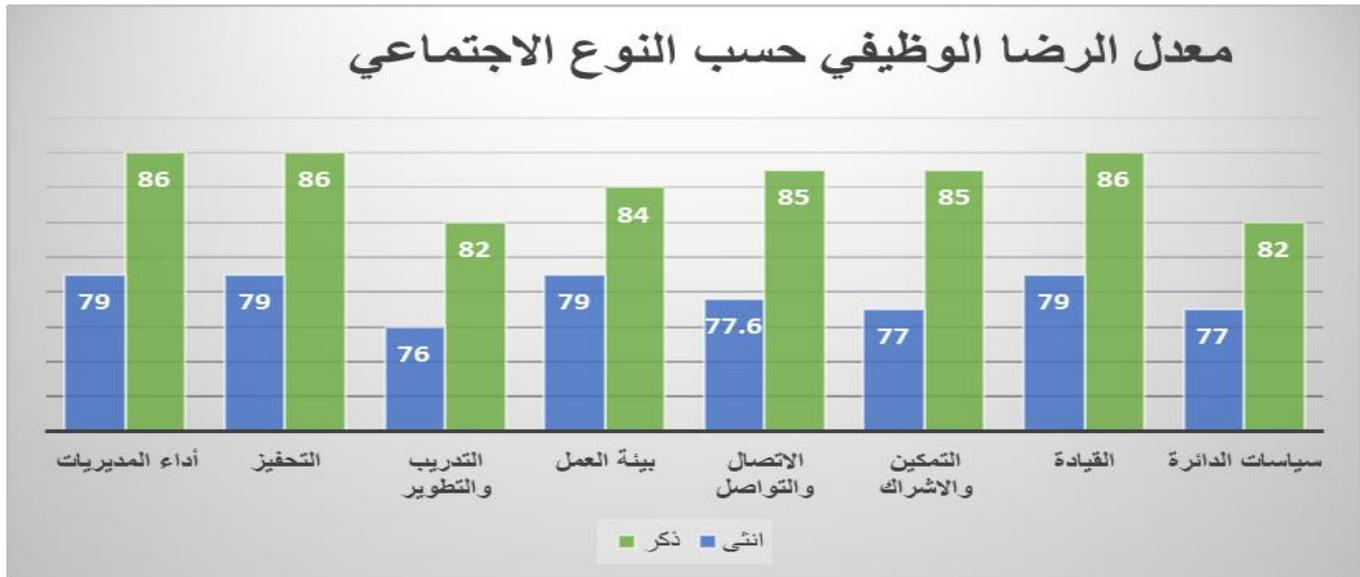
ثالثاً: أثر النوع الاجتماعي للموظف في الرضا الوظيفي:

لدراسة النتائج المتحققة وعلاقتها بالنوع الاجتماعي بحسب ما يظهر في الجدول (٦) والشكل (٥) نجد:

- اختلاف في معدلات الرضا الوظيفي لمحاور الاستبانة بين الموظفين و الموظفات في الدائرة ، وإن واكثرها تبايناً درجة الرضا عن تمكين وإشراك الموظفين بقدر ثماني درجات، حيث نجد أن الموظفين هم أكثر رضاً من الموظفات وعلى العموم نجد أن الموظفات أكثر رضاً عن القيادة وبيئة العمل وأقل رضاً عن التدريب والتطوير وأما الموظفين فهم أكثر رضاً عن القيادة والتحفيز وأقل رضاً عن التدريب والتطوير وسياسات الدائرة ، وهم الأكثر رضاً على العموم مقارنة بالموظفات.

جدول (٦): نسب الرضا الوظيفي عن محاور الاستبيان حسب النوع الاجتماعي (%)

النوع الاجتماعي	السياسات	القيادة	التمكين والاشراك	الاتصال والتواصل	بيئة العمل والتطوير	التدريب والتطوير	التحفيز	أداء المديرين	معدل الرضا العام
ذكر	٨٢	٨٦	٨٥	٨٥	٨٤	٨٢	٨٦	٨٦	٨٥
أنثى	٧٧	٧٩	٧٧	٧٧.٦	٧٩	٧٦	٧٩	٧٩	٧٨



شكل (٦)

## التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج المسح السنوي لقياس رضا الموظفين للعام ٢٠٢٣ نورد تاليا أهم التوصيات وفق

محاور الاستبيان:

### ١. سياسات الدائرة

توعية الموظفين بالأسس المتبعة عند الترشيح للتدريب واعداد مصفوفة الإحلال الوظيفي والترقية ومناقشة عملية التقييم من قبل المدير المباشر مع الموظفين بشفافية.

### ٢. القيادة

أن يكون هناك اجتماع على الأقل سنوي لعطوفة المدير العام مع الموظفين وعلى مجموعات لإتاحة المجال لعطوفته لشرح السياسة العامة في الدائرة ويستمتع لطلبات واحتياجات الموظفين وأن يقوم المدير المباشر على

التواصل الدائم مع موظفيه أيضاً لمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها وتحفيزهم وتقدير جهودهم من أجل متابعة التحسين والتطوير .

### ٣. تمكين وإشراك الموظفين وتقدير جهودهم

توجيه المدير المباشر للموظفين بشكل إيجابي وتعميق العلاقة بينهم مما يؤدي لرفع مستوى الأداء .

### ٤. بيئة العمل

اطلاع الموظفين الدائم على الأمور والقرارات الإدارية التي تهمهم وإقامة أنشطة اجتماعية متنوعة خاصة برفاه الموظفين تمكن الجميع من المشاركة .

### ٥. التدريب والتطوير

وضع خطة تدريبية على المدى المتوسط وتنفيذها بحيث تكون متوائمة مع المسار الوظيفي وتلبي الاحتياجات الوظيفية .

### أداء المديرية والوحدات المساندة.

تحسين الخدمات الإدارية المساندة والتي تتعلق بالخدمات المقدمة من المراسلين على وجه الخصوص .