



دراسة رضا موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي 2021

إشراف وإعداد
مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي
قسم الدراسات والإرشاد

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الاول
5	مقدمة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	منهجية الدراسة وأسلوب اختيار العينة
9-7	المنهجية المتبعة في التحليل
	الفصل الثاني
10	تحليل البيانات
11-10	رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للإدارة العامة والأقاليم والفروع
12	رضا الموظفين حسب الفئة الوظيفية
13	رضا الموظفين حسب النوع الإجتماعي والفئة الوظيفية
13	رضا الموظفين حسب المسمى الوظيفي
14	رضا الموظفين حسب سنوات الخبرة
17-15	رضا الموظفين حسب المحاور الرئيسية في الإدارة العامة والأقاليم
19-18	رضا الموظفين حسب المحاور الرئيسية
	الفصل الثالث - النتائج
20	أولاً: رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للإدارة العامة والأقاليم
21	ثانياً : رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للفروع ضمن أقاليمهم
22	التوصيات
	الفصل الرابع
23	مقارنة نتائج الرضا والتفاعل لدى الموظفين خلال الفترة (2019-2021)
24	نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب الفروع للعوام (2019-2021)
25	نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب الفئات الوظيفية (2019-2021)
26	مقارنة معدلات الرضا للعوام (2019-2021) حسب النوع الاجتماعي
27-26	إجمالي نسبة الرضا الكلي للموظفين حسب المحاور الرئيسية (2019-2021)
28	مقارنة نتائج الرضا والتفاعل لدى الموظفين خلال الفترة (2015-2021)
30	ملاحظات الموظفين

الجدول

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الاول
6	جدول رقم (1) يبين توزيع العينة حسب التوزيع الجغرافي
10	جدول رقم (2) نسبة رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي
	الفصل الثاني
11	جدول رقم (3) نسبة رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للفروع حسب الأقاليم
12	جدول رقم (4) نسبة رضا الموظفين حسب الفئة الوظيفية
13	جدول رقم (5) نسبة الرضا للموظفين حسب النوع الاجتماعي والفئة الوظيفية
14	جدول رقم (6) نسب رضا الموظفين حسب الفئة والمسمى الوظيفي في الإدارة العامة
14	جدول رقم (7) نسب رضا الموظفين حسب سنوات الخبرة
15	جدول رقم (8) نسبة رضا الموظفين الكلية حسب أسئلة الاستبانة وضمن المحاور
18	جدول رقم (9) نسبة الرضا لموظفي المؤسسة حسب المحاور
	الفصل الثالث
23	جدول رقم (10) نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب الأقاليم
24	جدول رقم (11) نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزعة حسب الفروع
25	جدول رقم (12) نسبة رضا الموظفين حسب الفئات الوظيفية
26	جدول رقم (13) نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب النوع الاجتماعي
	الفصل الرابع
27	جدول رقم (14) إجمالي نسبة رضا الموظفين حسب المحاور الرئيسية
28	جدول رقم (15) معدل الرضا العام خلال الاعوام 2016 - 2021

الرسم البياني

رقم الصفحة	الموضوع
12	رسم بياني رقم (1) نسبة رضا الموظفين حسب الفئة الوظيفية
19	رسم بياني رقم (2): معدل الرضا الوظيفي موزعة الكلي حسب المحاور الرئيسية
20	رسم بياني رقم (3) نسبة رضا الموظفين حسب المديرية والأقاليم
21	رسم بياني رقم (4) نسبة رضا الموظفين حسب الفروع
23	رسم بياني رقم (5) معدل الرضا العام حسب الأقاليم للفترة (2020 و 2021)
25	رسم بياني رقم (6) إجمالي معدل الرضا الكلي للأعوام (2020 و 2021) حسب الفئة الوظيفية
26	رسم بياني رقم (7) إجمالي معدلات الرضا للأعوام (2020 و 2021) حسب النوع الاجتماعي
27	رسم بياني رقم (8) إجمالي معدلات الرضا للأعوام (2020 و 2021) حسب المحاور الرئيسية
28	رسم بياني رقم (9) مؤشر الرضا العام خلال الاعوام 2016 - 2021

الفصل الاول

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية لدى أي مؤسسة العامود الفقري الذي بدونه لا يكون هناك وجود لها وذلك لأن هذه الموارد بفئاتها المختلفة إدارية وفنية ومهنية حينما تعمل وفقاً لأساليب وسياسات وخطط معينة لتحقيق أهداف محددة فإنها تشكل البناء التنظيمي لها، ومن المحاور المهمة في دراسة الادارة النظر في وسائل وأساليب تحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم سعياً نحو تحقيق الفاعلية المطلوبة.

ولأن الانسان يمارس هذا الدور الحيوي والمهم في عمل المؤسسة فمن الإنصاف والعدل إعطاؤه الاهتمام الذي يليق به ويحفظ حقوقه، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتطلعنا على آخر معدلات رضا الموظفين في مؤسسة الإقراض الزراعي بالادارة العامة والأقاليم والفروع. توضح الدراسة نتائج تحليل استبانة قياس رضا الموظفين لعام 2021 ، لتتم مناقشتها واتخاذ الإجراءات اللازمة والخروج بالتوصيات .

أهداف الدراسة:

- 1- قياس معدل الرضا العام لموظفي المؤسسة وانعكاس ذلك على أدائهم بهدف إجراء التحسينات اللازمة للارتقاء بمستوى الموظفين. مما ينعكس على الانتاجية للموظفين.
- 2- البحث عن مدى تأثير العوامل الشخصية مثل الجنس، والمستوى التعليمي، ومدى تأثير العوامل الوظيفية مثل الفئة الوظيفية والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة، والحوافز والالتحاق بدورات في مجال العمل، على مستويات ومتغيرات الرضا الوظيفي.
- 3- معرفة احتياجات الموظفين ورغباتهم وذلك للعمل على تحقيقها قدر الإمكان وذلك من خلال المحور التاسع محور الملاحظات في الاستبانة.
- 4- قياس معدل رضا الموظفين على مستوى الادارة العامة والأقاليم كلا على حدة.

منهجية الدراسة واختيار العينة

اختيار العينة:

تم أخذ عينة لمجتمع الدراسة في الإدارة العامة وكافة الأقاليم والفروع حيث وزعت الاستبانة عن طريق الموقع الالكتروني على موظفي المؤسسة في المملكة حسب جدول زمني متفق عليه مسبقاً بالتنسيق مدراء المديرية في الادارة العامة ومدراء الاقاليم. بلغ عدد موظفي المؤسسة (477) موظف حتى تاريخ 2021/10/1، تم استطلاع وقياس رضا (352) موظف بنسبة (74%) من إجمالي عدد الموظفين، وغياب (125) موظف بنسبة (26%) من عدد الموظفين الكلي، وجاءت العينة موزعة كالتالي:

جدول رقم (1) توزيع العينة حسب التوزيع الجغرافي

البيان	عدد النساء	عدد الرجال	العدد الكلي	عدد الاستبانات	النسبة (%)
الإدارة العامة	44	116	160	79	49%
إقليم الشمال	32	79	111	102	91%
إقليم الوسط	40	69	109	90	83%
إقليم الجنوب	31	66	97	81	84%
المجموع	147	330	477	352	74%

- عدد الموظفين الاجمالي في المؤسسة (477) موظف بلغ العدد الكلي المشاركين في الدراسة (352) موظف وموظفة ، وعدد المشاركين في الدراسة ذكور (228) ونسبة مشاركتهم (65%)، وعدد المشاركات اناث (124) موظفة ونسبة مشاركة (35%).

منهجية الدراسة :

تم اعتماد استبانة رضا الموظفين بعد تعديلها وتضمنت الاستبانة (41) سؤال توزعت على تسع محاور هي:—

- الرضا عن سياسات المؤسسة،
- الرضا عن القيادة،
- التمكين واشراك الموظفين،
- التدريب والتطوير،
- الاتصال والتواصل،
- الرضا عن بيئة العمل،
- الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين،
- بالإضافة إلى محور الملاحظات في آخر الاستبانة لمعرفة إحتياجات الموظفين.

المنهجية المتبعة في تحليل البيانات :

تم استخدام برنامج Statistical Package For Social Sciences (SPSS) :

1. إدخال البيانات ضمن البرنامج الإحصائي.
2. تحليل بيانات الاسئلة من خلال التكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال :
 - تحليل توزيع العينة حسب التوزيع الجغرافي والجنس والمسمى الوظيفي
 - تحويل إجابات الاسئلة الى أرقام ليسهل التعامل معها إحصائيا.

- تحليل النتائج واحتساب التكرارات والنسب المئوية لاسئلة الاستبيان تم اعطاء اوزان للاجابات كالتالي:

الاجابة	موافق بشدة	موافق	لا اعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

- ايجاد مستوى الرضا العام وذلك من خلال احتساب المتوسط الحسابي المرجح
weighted arithmetic mean.

- المتوسط الحسابي المرجح = $\frac{\text{المجموع الكلي (للمتغير} \times \text{عدد المشاهدات)}}{\text{مجموع عدد المشاهدات الكلي}}$

$$س = (س1 * 1) + (س2 * 2) + \dots + 1 + 2 + \dots$$

3. احتساب معدل الرضا العام عن كل محور من المحاور على حدة ومعدل الرضا العام.
4. احتساب معدل الرضا حسب النوع الاجتماعي (الجنس)، والعوامل الوظيفية (الفئة الوظيفية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
5. تم استخدام ال Histogram Chart (الرسم البياني) لتوضيح معدل الرضا.

الجدول الزمني للعمل :

1. تعميم الاستبانات وتبليغ الاقاليم والفروع والمديريات لتعبئتها في مده اقصاها
2021/10/24.

2. تحليل الإستبانات على برنامج (SPSS) :

- حسب التوزيع الجغرافي للعمل.
- حسب النوع الاجتماعي : رجل وامرأة.
- حسب المسمى الوظيفي كالتالي :

➤ موظفي الفئات الوظيفية الأولى شاغلي الوظائف الاشرافية وتشمل (عطوفة نائب المدير العام، مساعد مدير عام، مدير مديرية، مدير إقليم , مدير فرع, رئيس قسم).

➤ موظفي الفئات الوظيفية الأولى والثانية من غير شاغلي الوظائف الاشرافية ويشمل:

1. الخدمات الفنية : المهندسين الزراعيين، مبرمج ،.....
2. الخدمات المالية: تشمل مديريات الشؤون المالية والمسميات: (محاسب، مدقق، أمين صندوق , مأمور تحصيل).

3. الخدمات الإدارية: تشمل مديريات الحاسوب، والتحصيل، الدائرة القانونية، خدمة الجمهور والمسميات : (القانوني، اداري، كاتب، طابع، مبرمج).

➤ موظفوا الفئة الثالثة ويشمل (الطابع، الكاتب، المراسل، السائق).

- حسب سنوات الخدمة.
- حسب الفئات الوظيفية والمستوى التعليمي.

يرتبط المستوى التعليمي مع الفئة الوظيفية :

➤ فئة أولى المستوى التعليمي : ماجستير، دبلوم عالي، بكالوريوس

فئة ثانية المستوى التعليمي : دبلوم متوسط. 
فئة ثالثة المستوى التعليمي : توجيهي ، دون التوجيهي 
■ حسب المحاور ومعايير القياس.

✓ النتائج والتوصيات.
✓ مقارنة نتائج الرضا والتفاعل لدى الموظفين خلال الفتره :
(2019- 2021) و(2015- 2021).

الفصل الثاني

تحليل البيانات:

أولاً : رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للادارة العامة والأقاليم :
يوضح الجدول رقم (2) نسبة رضا الموظفين حسب موقع العمل بحيث أظهرت النتائج أعلى نسبة رضا كانت في إقليم الشمال بنسبة (77.4%) يليها إقليم الوسط وبنسبة بلغت (71%) ثم في الادارة العامة وبنسبة (70.5%)، أما أقل نسبة للرضا فكانت إقليم الجنوب بنسبة (63.2%).

ولقد بلغت نسبة الرضا العام لموظفي المؤسسة (70.9%).

جدول رقم (2) نسبة رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي

مكان العمل	عدد الموظفين	نسبة الرضا الكلي (%)
الإدارة العامة	79	65.7
إقليم الشمال	102	77.4
إقليم الوسط	90	71.0
إقليم الجنوب	81	63.2
الإجمالي	352	70.9

ثانياً : رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للفروع حسب الأقاليم:
توضح بيانات الجدول رقم (3) نسبة رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للفروع حسب الأقاليم، وأظهرت النتائج:

- معدل الرضا العام على مستوى الأقاليم (موظفي إدارة الاقليم والفروع التابعة له):
حصل إقليم الشمال على أعلى معدل رضا حيث بلغ (77.4%) يليه إقليم الجنوب ثم الوسط بنسب (71%) و(63.2%) على التوالي.
- معدل الرضا على مستوى إدارات الأقاليم: حصلت إدارة إقليم الشمال على أعلى معدل رضا حيث بلغ (96.4%) ثم إدارة إقليم الوسط (60.0%) اما إدارة إقليم الجنوب فكانت (59.8%).

معدل الرضا على مستوى الفروع:

- أعلى نسبة رضا كانت في إدارة إقليم الشمال وبنسبه (96.4%) يليه لواء بني كنانة في اقليم الشمال وبنسبة بلغت (93.5%) ثم الأغوار الشمالية في اقليم الشمال وبنسبة (81.6%).
 - أقل نسبة رضا لفرع معان في اقليم الجنوب وبنسبة (50.5%) يليها ادارة اقليم الجنوب بنسبة (59.8%) ثم ادارة اقليم الوسط وبنسبة بلغت (60%).
- جدول رقم (3) نسبة رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للفروع حسب الأقاليم.

الإدارة العامة	العدد: 79	نسبة الرضا: 65.7
إقليم الشمال	إقليم الوسط	إقليم الجنوب

الفرع	العدد	النسبة(%)	الفرع	العدد	النسبة(%)	الفرع	العدد	النسبة(%)
إدارة إقليم الشمال	12	96.4	إدارة إقليم الوسط	5	60.0	إدارة إقليم الجنوب	5	59.8
لواء بني كنانة	13	93.5	الزرقاء	6	65.8	العقبة	7	72.8
الأغوار الشمالية	12	81.6	الأغوار الوسطى	8	78.7	غور الصافي	13	63.6
عجلون	15	78.4	الشونة الجنوبية	18	78.9	الكرك	10	56.3
الرمثا	6	68.4	غرب عمان	7	70.0	لواء القصر	12	76.6
لواء الكورة	11	69.4	السلط	15	73.1	الطفيلة	14	64.8
اربد	6	66.0	مادبا	11	69.1	معان	13	50.5
جرش	9	80.0	جنوب عمان	13	80.0	المزار الجنوبي	7	60.8
البادية الشمالية	7	68.9	ذيبان	7	63.7			
المفرق	11	71.8						
الإجمالي	102	77.4		90	71.0		81	63.2

ثالثاً: رضا الموظفين حسب الفئة الوظيفية:

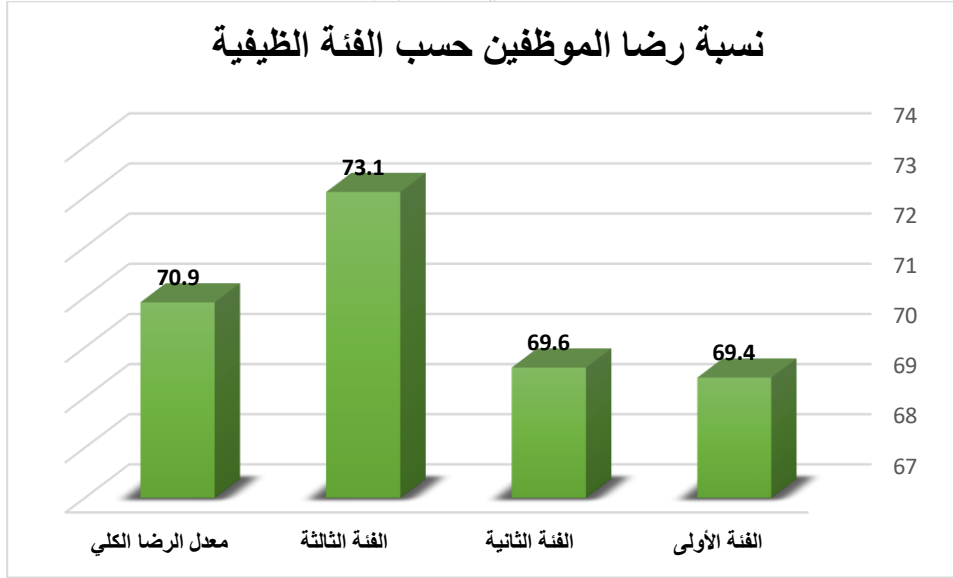
يوضح الجدول رقم (4) نسب الرضا لموظفي الإدارة العامة والأقاليم حسب الفئة الوظيفية. أظهرت النتائج ما يلي :

❖ أعلى نسبة رضا كلي للفئات الوظيفية كانت الفئة الثالثة ثم الفئة الثانية ومن ثم الاولى بنسب (73.1%) (69.6%) (69.4%) على التوالي.

جدول رقم (4) نسبة رضا الموظفين حسب الفئة الوظيفية.

البيان	العدد	نسبة الرضا %
الفئة الأولى	154	69.4
الفئة الثانية	56	69.6
الفئة الثالثة	142	73.1
معدل الرضا الكلي	352	70.9

رسم بياني رقم (1)



رابعاً: رضا الموظفين حسب النوع الإجتماعي والفئة الوظيفية:

تبين بيانات الجدول (5) نسبة الرضا للموظفين حسب النوع الإجتماعي والفئة الوظيفية حيث أظهرت النتائج :

- معدل الرضا الكلي عند الرجال والبالغ (72.1%) أعلى من نسبة الرضا عند النساء والبالغة (68.7%).

جدول رقم (5) نسبة الرضا للموظفين حسب النوع الإجتماعي والفئة الوظيفية

البيان	نساء		رجال		اجمالي نسبة الرضا الكلي	
	العدد	نسبة الرضا	العدد	نسبة الرضا	العدد	نسبة الرضا الكلي
الأولى	40	63.7	114	71.4	154	69.4
الثانية	33	71.8	23	66.3	56	69.6
الثالثة	51	70.5	91	74.6	142	73.1
المجموع الكلي	124	68.7	228	72.1	352	70.9

خامساً: رضا الموظفين حسب المسمى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (6) نسب رضا الموظفين حسب المسمى الوظيفي, حيث أظهرت النتائج أعلى نسبة رضا الوظائف الاشرافية (مدير واعلى) بنسبة (75.5%)، يليها وظيفة رئيس قسم والوظائف المساندة بنسبة (74.3%)، أما أقل نسبة رضا فكانت للوظائف المالية والإدارية بنسبة (65.4%).

جدول رقم (6) نسب رضا الموظفين حسب المسمى الوظيفي في المديرية العامة.

المسمى	العدد	نسبة الرضا (%)
الوظائف الاشرافية (مدير واعلى)	37	75.5
رئيس قسم	49	71.6
وظائف فنية وتخصصية (مهندس- مبرمج-قانوني...)	25	67.9
وظائف مالية وإدارية	107	65.4
وظائف مساندة (مراسل- سائق- طابع.....)	134	74.3
المجموع	352	70.9

سادساً: رضا الموظفين حسب سنوات الخبرة :

يوضح الجدول رقم (7) أن نسبة الرضا الكلية للموظفين الجدد (5 سنوات وأقل) بلغت (71.7%)، علماً بأن نسبة الرضا الكلية للموظفين الجدد للعام (2020) كانت (72.5%). ويظهر الجدول ان أعلى نسبة رضا كانت للموظفين الذين مضى على تعيينهم من (11-20) سنة وبلغت (72.2%)، أما أقل نسبة رضا فكانت للموظفين الذين مضى على تعيينهم من (6-10) سنوات وبلغت (68.3%).

جدول رقم (7) نسبة رضا الموظفين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخدمة	العدد	نسبة الرضا
من (1-5) سنوات	86	71.7
من (6-10) سنوات	44	68.3
من (11-20) سنة	109	72.2
اكثر من 20 سنة	113	70.1
معدل الرضا الكلي	352	70.9

سابعاً: رضا الموظفين حسب المحاور الرئيسية للدراسة في الادارة العامة والأقاليم:

أولاً: نسب الرضا الكلية لنتائج الاستبانة حسب الأسئلة والمحاور:

يبين الجدول رقم (8) نسبة رضا الموظفين الكلية حسب أسئلة الاستبانة وضمن المحاور: نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة رضا كانت ضمن المحور الثاني (الرضا عن القيادة) للسؤال رقم (11- يتعامل معك مديرك المباشر باحترام وعدالة وشفافية.) بنسبة (81.3%)، يليها سؤال رقم (13- يقوم مديرك بأخذ افكارك وآرائك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات) بنسبة (77.8%).

أما أقل نسبة رضا فكانت ضمن المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل) للسؤال رقم (33- تقوم

المؤسسة بتطبيق برامج خاصة برفاه الموظفين مثل النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية) بنسبة (60.0%).

جدول رقم(8) نسبة رضا الموظفين الكلية حسب أسئلة الاستبانة وضمن المحاور

النسبة %	البند
71.0	المحور الاول : الرضا عن سياسات المؤسسة
72.6	1- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار إحتياجات وتوقعات الموظفين عند قيامها باعداد ومراجعة وتطوير سياساتها واجراءاتها بما فيها تلك المتعلقة بالموارد البشرية.
71.1	2- تعتمد المؤسسة أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل التدريب ، التعيين ، الإحلال الوظيفي ، الترقية ، الزيادات السنوية ، المكافآت والحوافز وغيرها .
69.9	3- تطبق المؤسسة خطط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتوفيرها بالوقت الملائم.
72.0	4- تطبق المؤسسة نظام مبني على معايير محددة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري ويتم مشاركة نتائج عملية التقييم مع الموظفين بشفافية.
70.9	5- تطبق المؤسسة آلية لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ويتم دراسة وتحليل نتائجها ونشرها بشفافية.
69.2	6- تعمل المؤسسة على اتخاذ الاجراءات التحسينية والتطويرية بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين من مصادرها المختلفة مثل (الاجتماعات ، الشكاوي ، الاقتراحات ، استبانات رضى الموظفين)
74.2	المحور الثاني : الرضا عن قياده
71.6	7- تقوم القيادة بتعزيز ثقافة التميز في المؤسسة كما تعمل على تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر .
71.9	8- تقوم القيادة بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل واللجان وغيرها وتوفير بيئة ملائمة لتبادل المعلومات والافكار .
69.7	9- تعمل القيادة على مساندة الموظفين لتحقيق خططهم وأهدافهم وتقدير جهودهم وانجازاتهم بالأسلوب والوقت الملائم .
73.5	10- تقوم القيادة بتعزيز ثقافة المشاركة والمبادرة والتمكين وبالأخص تمكين الموظفين واعطاءهم الصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم على كافة المستويات الاداريه داخل المؤسسة.
81.3	11- يتعامل معك مديرك المباشر باحترام وعدالة وشفافية.
73.9	12- تستخدم القيادة اساليب وقنوات محددة للتواصل مع الموظفين بشكل دوري (التعاميم ، الاتصال الهاتفي ، البريد الالكتروني ،) للتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها .
77.8	13- يقوم مديرك بأخذ افكارك وآرائك بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات.
72.6	المحور الثالث : التمكين وإشراك الموظفين
75.4	14- تعتمد المؤسسة وصف وظيفي للموظف يتضمن المسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات المطلوبة بحيث يتم تطبيقه ومراجعته وتطويره بشكل دوري وبما يتلاءم مع احتياجاته الوظيفيه
73.9	15- تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين من حيث منح وتفويض الصلاحيات وتوفير التدريب والادوات والمعلومات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم
70.9	16- تقوم المؤسسة بإشراكك في إعداد خطط العمل وآليات العمل وأهدافها الإستراتيجية والتي تحقق استراتيجية ورؤية ورسالة المؤسسة
70.0	17- تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الافكار الابداعيه والمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر .
71.0	18- تقوم المؤسسة بإشراكك في عمليات تطوير وتبسيط الاجراءات الخاصة بعملك .
74.2	19- تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تتمتع المراه فيها بفرص متساوية، لتمكينها وتعزيز مشاركتها الفاعله في العمل واتخاذ القرار .
71.0	المحور الرابع: التدريب والتطوير

74.8	20- تقوم المؤسسة بتوعية الموظف الجديد بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة في المؤسسة عند التعيين والتوعية للموظفين بتلك الأنظمة والتعليمات في حال تعديلها وتطويرها .
71.3	21- تقوم المؤسسة بتطبيق آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين ووضع وتطبيق خطط تدريبية بناء على هذه الاحتياجات .
71.8	22- تحرص المؤسسة على تدريب وبناء قدرات الموظف وتطوير مهاراته من خلال إشراكه في الدورات التدريبية ، ورشات العمل ، الندوات وغيرها .
73.2	23- يتم تدريبك على كافة الإجراءات المتعلقة بعملك وكيفية تنفيذها ، وتدريبك على الإجراءات في حال تطويرها .
67.5	24- تقوم المؤسسة وبشكل دوري بعقد ورشات توعيه بالمفاهيم الإدارية المختلفة مثل إدارة المعرفة ، إدارة المشاريع ، إدارة المخاطر ، مفاهيم التميز وغيرها .
68.6	25- تقوم المؤسسة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها .
70.1	26- تعمل المؤسسة على تحديد مسار وظيفي للموظف وتوفير فرص للتطور الوظيفي.
71.9	المحور الخامس : الاتصال والتواصل
72.9	27- تعمل المؤسسة على وضع خطط للتواصل مبنية على احتياجات ومتطلبات التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة .
70.5	28- تقوم المؤسسة بتوفير تواصل دوري فعال (متبادل) بين الموظفين وإدارة المؤسسة من خلال أساليب التواصل المختلفة مثل الاجتماعات ، اللقاءات ، البريد الإلكتروني وغيرها .
68.7	29- تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والمعلومات وتحقيق مبدأ الحوار والتواصل الفعال داخل المؤسسة بجميع أقسامها ووحداتها .
75.4	30- توفر المؤسسة عدد مناسب من أجهزة الحاسوب والأنظمة التي تضمن وصول الموظفين والمعنيين الى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لاتمام العمل والمهام .
67.8	المحور السادس : الرضا عن بيئة العمل
74.8	31- تقوم إدارة المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.
68.6	32- تعمل المؤسسة على توفير الوقت والبيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار والابداع للموظفين وتبادل المعلومات والافكار
60.0	33- تقوم المؤسسة بتطبيق برامج خاصة برفاه الموظفين مثل النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية
65.5	34- تقوم المؤسسة بابقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحالية والمستقبلية ومساعدتهم على الشعور بارتباط اكبر في عملهم .
63.8	35- تعمل المؤسسة على اتباع اليات لتشجيع الموظفين على المشاركة في الانشطة المجتمعية .
75.6	36- تقوم المؤسسة بالحفاظ على سرية وأمن المعلومات والبيانات المتعلقة بالموظفين.
66.1	37- افكر في ترك العمل في المؤسسة اذا عرض علي وظيفة في مؤسسة اخرى بظروف عمل مشابهة.
66.9	المحور السابع : الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين
64.0	38- تطبق المؤسسة نظام لتحفيز الموظفين ومكافاتهم بناء على جهودهم وادانهم بالاسلوب والوقت الملائم.
66.1	39- تعتمد المؤسسة معايير وأسس محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في مناح المكافآت والحوافز
65.2	40- تقوم المؤسسة بتطبيق آليات محددة لدعم وتشجيع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.
72.2	41- كيف تقيم بشكل عام مستوى رضاك الوظيفي عن المؤسسة

ثامناً:نسب رضا الموظفين حسب المحاور

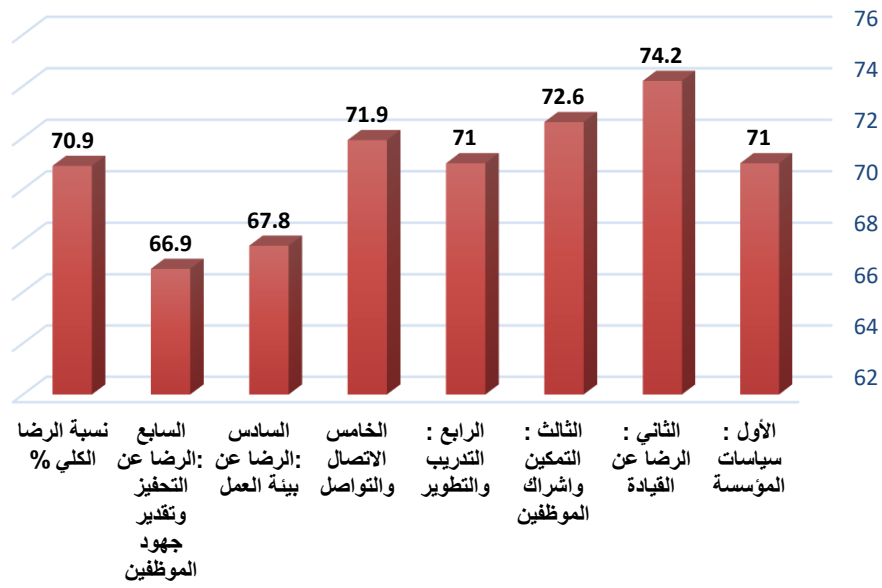
يظهر الجدول رقم (9) والرسم البياني رقم (2) نسب الرضا حسب المحاور حيث بلغت أعلى نسبة عن المحور الثاني (الرضا عن القيادة) وبلغت (74.2%)، أما أقل نسبة فكانت عن المحور السابع (الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين) وبلغت (66.9%).
جدول رقم(9) نسبة الرضا لموظفي المؤسسة حسب المحاور.

المحور	نسبة الرضا
الأول : سياسات المؤسسة	71.0
الثاني : الرضا عن القيادة	74.2
الثالث : التمكين وإشراك الموظفين	72.6
الرابع : التدريب والتطوير	71.0
الخامس الاتصال والتواصل	71.9
السادس :الرضا عن بيئة العمل	67.8
السابع :الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين	66.9
نسبة الرضا الكلي %	70.9

- تم احتساب معدل الرضا عن كل محور من محاور الاستبيان الستة بناءاً على المعادلة التالية :
معدل الرضا للمحور = (مجموع معدل الرضا عن كل سؤال في المحور) / عدد الاسئلة لكل محور
- تم احتساب معدل الرضا العام حسب المعادلة التالية :
معدل الرضا العام = مجموع(معدل الرضا عن كل محور × عدد اسئلة المحور) / عدد الاسئلة الكلي للاستبانة
 $\times 100\%$

رسم بياني رقم (2): معدل الرضا الوظيفي موزعة حسب المحاور الرئيسية

نسبة الرضا حسب المحاور الرئيسية



الفصل الثالث

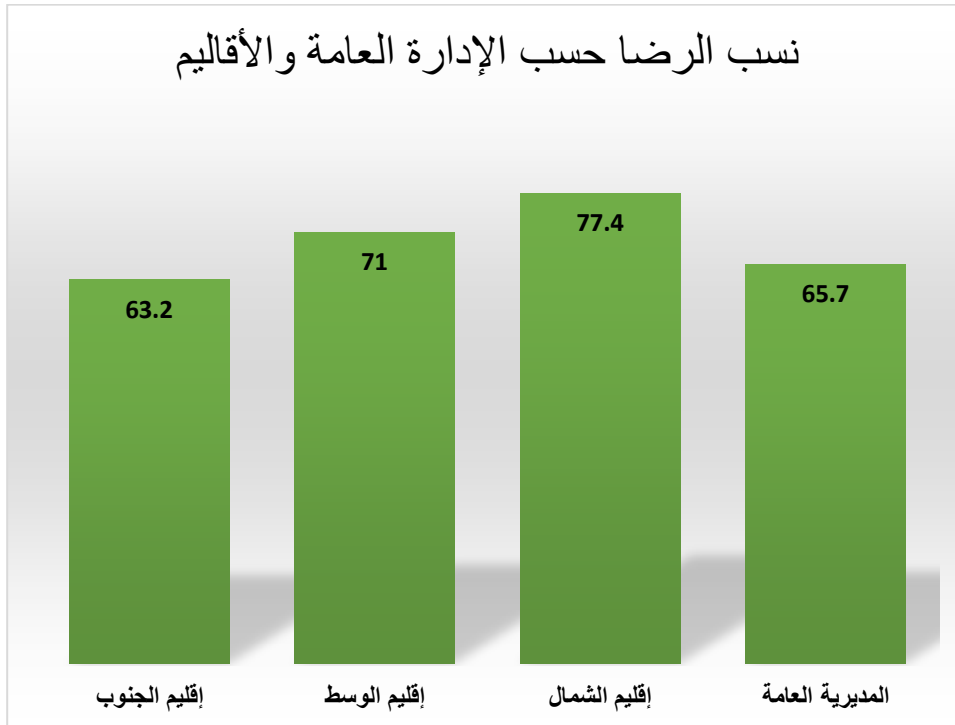
النتائج:

أولاً: رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للإدارة العامة والأقاليم

- بلغ معدل رضا الموظفين بشكل عام 70.9%.
- بلغ معدل رضا الموظفين في الإدارة العامة 65.7%.
- بلغ معدل رضا موظفي إقليم الشمال 77.4%.
- بلغ معدل رضا موظفي إقليم الوسط 71%.
- بلغ معدل رضا موظفي إقليم الجنوب 63.2%.

موضحة بالرسم البياني رقم (3):

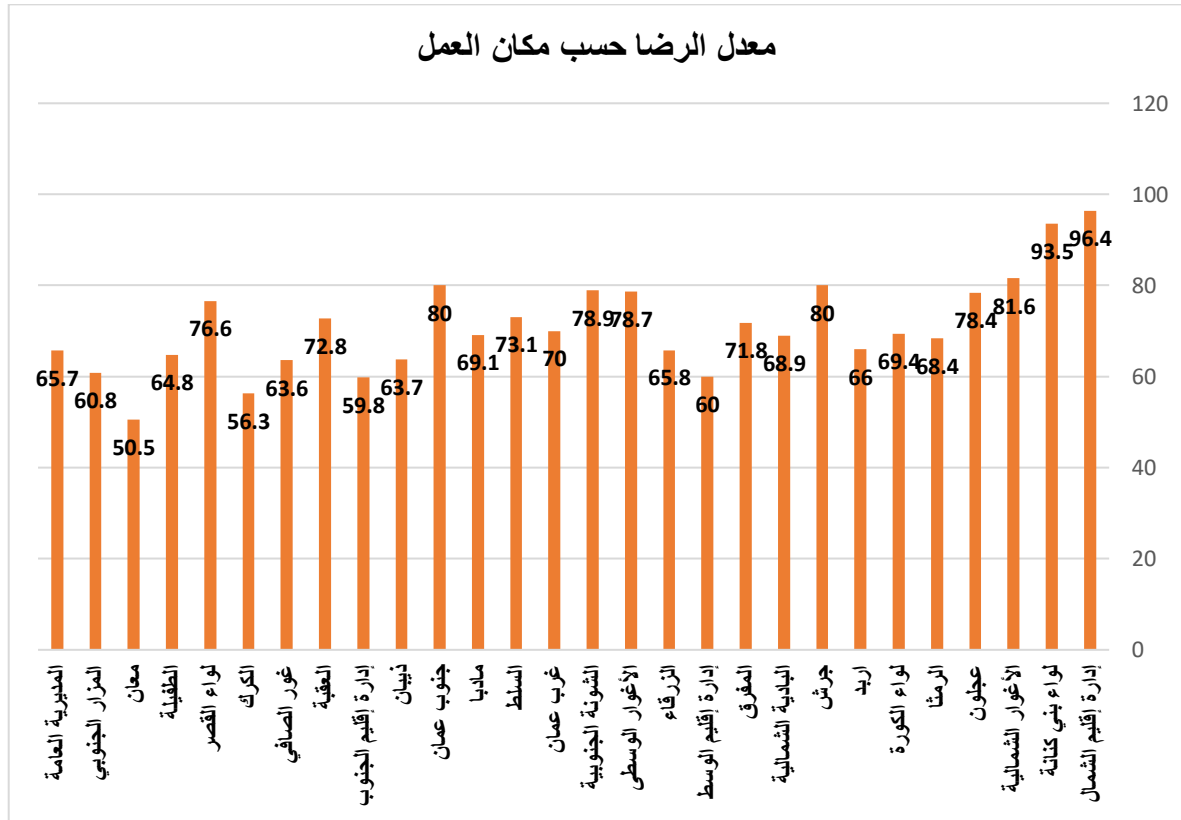
رسم بياني رقم (3): معدل الرضا الوظيفي موزعة حسب الإدارة العامة والأقاليم



ثانياً : رضا الموظفين حسب التوزيع الجغرافي للفروع ضمن أقاليمهم :

أعلى أربعة معدلات رضا في الفروع (إدارة إقليم الشمال- لواء بني كنانة- الأغوار الشمالية- جرش وجنوب عمان) بنسب بلغت (96.4%) و(93.5%) و(80%) و(80%) على التوالي. أما أقل نسب رضا كانت في فروع (معان – الكرك - إدارة إقليم الجنوب - إدارة إقليم الوسط) بنسبة (50.5%) و(56.3%) و(59.8%) و(60%) على التوالي. موضحة بالرسم البياني رقم (4):

رسم بياني رقم (4) نسبة رضا الموظفين حسب الفروع



التوصيات :

1. تفعيل جائزة الفرع المتميز لدعم العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي لتحفيز الإبداع والتميز وخلق بيئة عمل تنافسية وتحقيق المبادئ الأساسية للتميز ضمن أسس واضحة وقابلة للقياس .
2. التركيز على تدريب الموظفين الجدد بكافة فئاتهم وكلاً ضمن اختصاصه من بداية تعيينه ، ووضع الية لتنفيذ الاحتياجات التدريبية للموظفين (بما يتناسب مع خطة التدريب وحاجة العمل للدورة التدريبية).
3. دعم النوع الاجتماعي في خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي والتدريب الداخلي والخارجي.
4. الاهتمام المتواصل بتحسين بيئة العمل واجراء التحسينات اللازمة من اجل توفير بيئة آمنة وصحية في مختلف مواقع العمل .
5. تشكيل لجنة اجتماعية تعنى بالمناسبات الاجتماعية للموظفين ومبادرات خدمة المجتمع ووضع برامج ترفيهية.
6. الاستمرار في تعزيز مبدأ الشفافية في العمل من خلال التعميم الدائم عن آلية الترفيع والترقية وطريقة اختيار من يقع عليهم المنح الدراسية والدورات الخارجية والداخلية والترفيعات الجوازية .
7. التواصل مع الفروع الأقل في معدلات الرضا والعمل على معرفة احتياجاتهم ودراسة ما يمكن تحقيقه منها للارتقاء بمعدلات رضاهم.

الفصل الرابع

مقارنة نتائج الرضا والتفاعل لدى الموظفين خلال الفترة (2020- 2021).

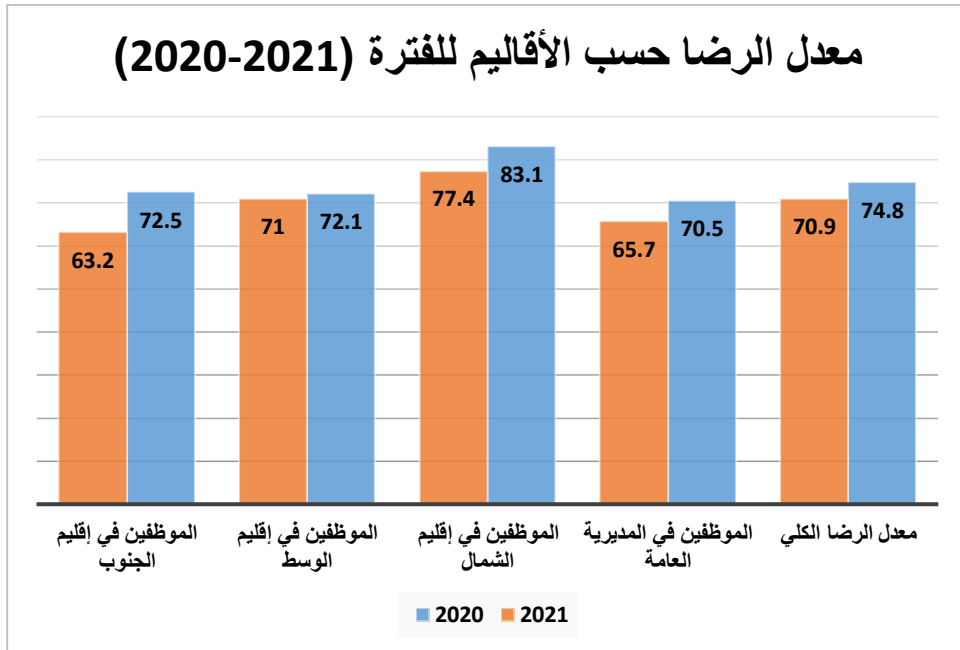
أولاً : نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب الأقاليم خلال الاعوام (2020- 2021)

تشير الأرقام في الجدول رقم (10) الى الانخفاض في معدل الرضا الكلي في عام 2021 بنسبة (70.9%) عنها في عام 2020 بنسبة (74.8%) أي بنقصان (3.9%).

جدول رقم (10) نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب الأقاليم

2021	2020	معدل الرضا
70.9	74.8	معدل الرضا الكلي
65.7	70.5	الموظفين في الادارة العامة
77.4	83.1	الموظفين في إقليم الشمال
71	72.1	الموظفين في إقليم الوسط
63.2	72.5	الموظفين في إقليم الجنوب

رسم بياني رقم (5)



ثانياً: نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب الفروع خلال للاعوام (2020- 2021)

تشير الأرقام في الجدول رقم (11) أن معدلات الرضا الكلي في الأقاليم قد انخفضت في عام 2021 عنه في عام 2020 في اقليم الشمال والوسط والجنوب.

ففي إقليم الشمال كان هناك انخفاض ملحوظ في الرضا في فرع اربد، وفرع الرمثا، ولواء الكورة.

اما في إقليم الوسط فكان الانخفاض الملحوظ في فرع الاغوار الوسطى وفرع غرب عمان.
اما الفروع التي ارتفعت نسبة الرضا لديها بشكل ملحوظ فكانت جرش وفرع السلط وفرع
الشونة الجنوبية.

الجدول رقم (11) نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب الفروع

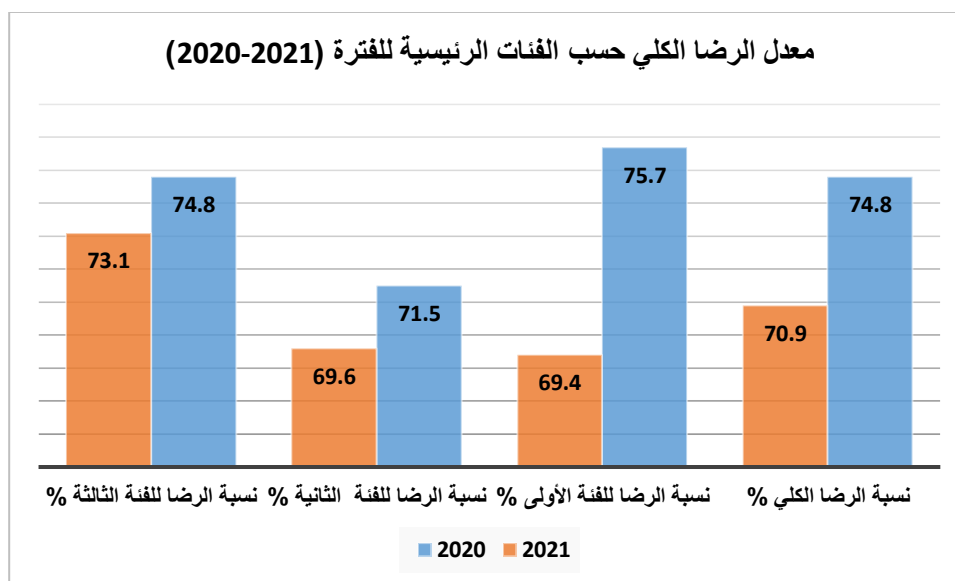
إقليم الشمال	2020	2021	إقليم الوسط	2020	2021	إقليم الجنوب	2020	2021
إدارة إقليم الشمال	98.2	96.4	إدارة إقليم الوسط	-	60.0	إدارة إقليم الجنوب	67.0	59.8
لواء بني كنانة	96.3	93.5	الزرقاء	67.1	65.8	العقبة	76.9	72.8
الأغوار الشمالية	75.6	81.6	الأغوار الوسطى	95.9	78.7	غور الصافي	-	63.6
عجلون	79.9	78.4	الشونة الجنوبية	70.2	78.9	الكرك	62.3	56.3
الرمثا	81.3	68.4	غرب عمان	80.8	70.0	لواء القصر	78.5	76.6
لواء الكورة	75	69.4	السلط	68.6	73.1	الطفيلة	77.2	64.8
اريد	95.8	66.0	مادبا	76	69.1	معان	69.5	50.5
جرش	55.6	80.0	جنوب عمان	78.7	80.0	المزار الجنوبي	-	60.8
البادية الشمالية	66.3	68.9	ذيبان	61.8	63.7			
المفرق	71.2	71.8						
الإجمالي	83.1	77.4		72.1	71.0		72.5	63.2

ثالثاً : نسبة الرضا الكلي لموظفي المؤسسة موزع حسب الفئات الوظيفية خلال
الاعوام (2020-2021)

جدول رقم (12) إجمالي نسبة رضا الموظفين حسب الفئات الوظيفية.

معدل الرضا الكلي للفئات	العدد	نسبة الرضا الكلي %	العدد	نسبة الرضا للفئة الأولى %	العدد	نسبة الرضا للفئة الثانية %	العدد	نسبة الرضا للفئة الثالثة %
2020	267	74.8	141	75.7	38	71.5	88	74.8
2021	352	70.9	154	69.4	56	69.6	142	73.1

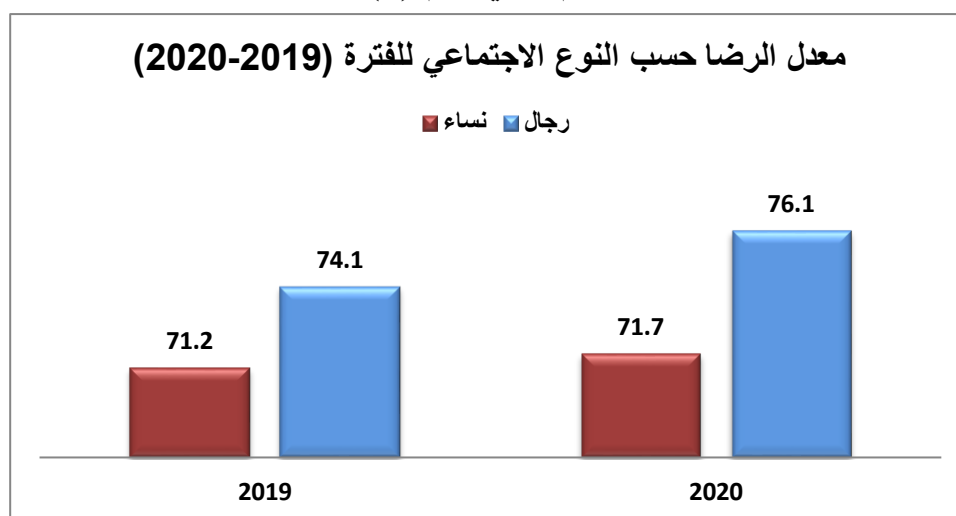
رسم بياني رقم (6)



رابعاً : مقارنة معدلات الرضا للأعوام (2019 و 2020) حسب النوع الاجتماعي.
نلاحظ من الجدول رقم (13) إرتفاع معدلات الرضا للرجال والنساء بشكل عام والزيادة الملحوظة كانت في معدلات الرضا للرجال بحيث بلغت قيمة الانحراف (2) نقطة.
جدول رقم (14) إجمالي معدلات الرضا للأعوام (2019 و 2020) حسب النوع الاجتماعي
الجدول رقم (13)

العام	نساء		رجال	
	العدد	معدل الرضا %	العدد	معدل الرضا %
2019	119	71.2	251	74.1
2020	78	71.7	189	76.1
الانحراف	0.5		2	

رسم بياني رقم (7)



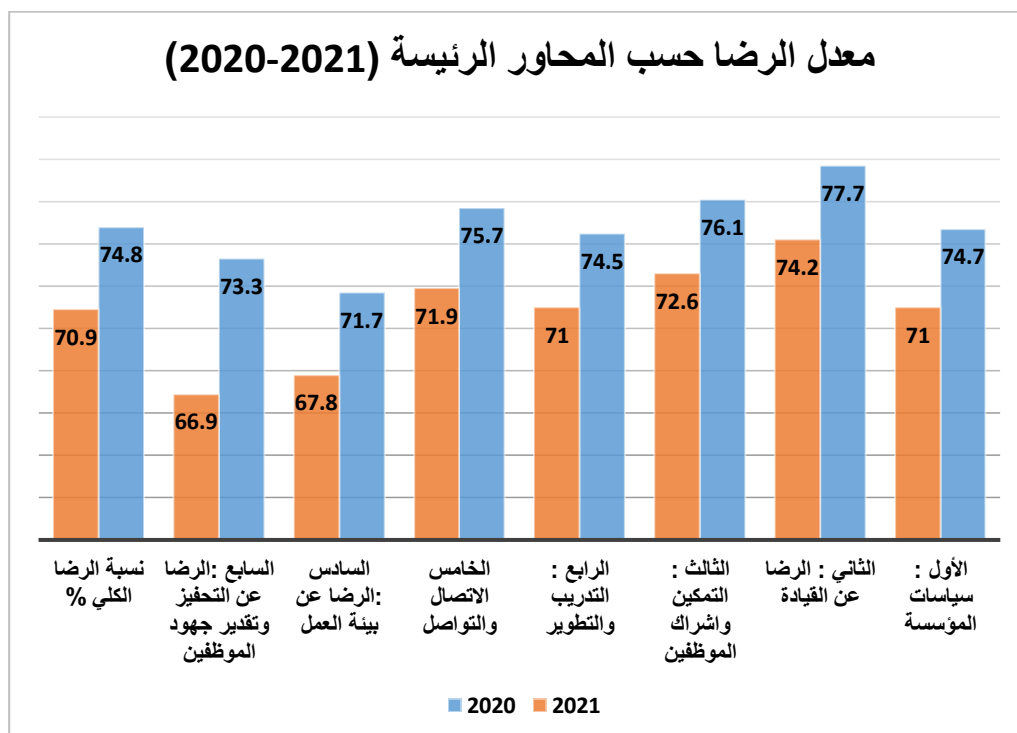
خامساً : مقارنة معدلات الرضا للأعوام (2019 و 2020) حسب المحاور الرئيسية.
اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاستبانة قياس الرضا والتفاعل لدى الموظفين للعام 2020 ان هناك انحراف ايجابي بحدود (1.6) % مقارنة مع نتائج قياس الرضا للعام 2019.
نلاحظ من الجدول رقم (14) والرسم البياني رقم (8) إرتفاع معدلات الرضا للمحاور الرئيسية بشكل عام، بحيث حقق محور الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين ارتفاعا ملحوظا بمقدار (3.5) نقطة.

جدول رقم (14) إجمالي نسبة رضا الموظفين حسب المحاور الرئيسية للفترة (2020-2021)

المحور	2020	2021	الانحراف %
الأول : سياسات المؤسسة	74.7	71.0	-3.7
الثاني : الرضا عن القيادة	77.7	74.2	-3.5
الثالث : التمكين وإشراك الموظفين	76.1	72.6	-3.5

الرابع : التدريب والتطوير	74.5	71.0	-3.5
الخامس الاتصال والتواصل	75.7	71.9	-3.8
السادس :الرضا عن بيئة العمل	71.7	67.8	-3.9
السابع :الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين	73.3	66.9	-6.4
نسبة الرضا الكلي %	74.8	70.9	-3.9

رسم بياني رقم (8)



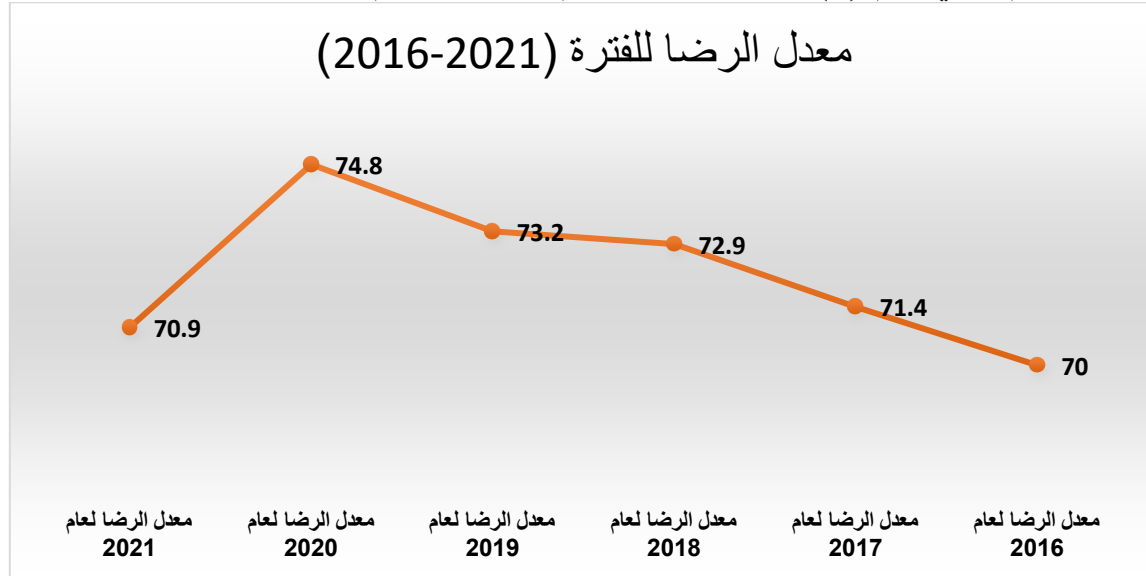
مقارنة نتائج الرضا والتفاعل لدى الموظفين خلال الفترة (2016- 2021):
أولاً : مؤشر الرضا العام للفترة (2015-2020):

وكما هو ظاهر بالجدول التوضيحي رقم (15) والرسم البياني رقم (9).

جدول رقم (15) معدل الرضا العام خلال الاعوام 2015 - 2020

معدل الرضا عام 2021	معدل الرضا عام 2020	معدل الرضا عام 2019	معدل الرضا عام 2018	معدل الرضا عام 2017	معدل الرضا عام 2016
70.9	74.8	73.2	72.9	71.4	70.0

رسم بياني رقم (9) مؤشر الرضا العام خلال الاعوام 2016 – 2021



تعود أسباب انخفاض معدل الرضا العام 2021 مقارنة بالأعوام السابقة وذلك من خلال ملاحظات الموظفين المثبتة على الاستبيان ، الى ما يلي :-

- 1- اعتقاد الموظفين الجدد وجود تمييز بين الموظفين الجدد مقارنة مع القدماء ، ومنها حرمان الموظفين الجدد من قروض الاسكان ، لكن بحقيقة الأمر الموضوع لا يتعلق بالمؤسسة لأن نظام الخدمة المدنية الذي اوقف حصول الموظف المعين منذ 2012/1/1 على قرض الاسكان .
- 2- عدم مشاركة موظفي الفئة الثالثة بالدورات التدريبية والأنشطة والاجتماعات ، واللجان التي لها مردود مالي ، وتدني مستوى التحفيز والمكافآت لموظفي الفئة الثالثة وسهولة تنفيذ العقوبات على موظفي الفئة الثالثة مقارنة مع موظفي الفئتين الاولى والثانية ، والتوصية بأن يتم مشاركة الموظفين من الفئة الثالثة بورش تدريبية حسب طبيعة العمل والاحتياج الفعلي ، اما على مستوى اللجان فكثير من موظفي الفئة الثالثة يكلفون بالعمل كأعضاء لجان فنية او سكرتاريا ولكن حسب الاختصاص .
- 3- تدني مستوى الأثاث بالمكاتب وانه غير مناسب ، وبيئة العمل غير مناسبة ، المؤسسة تعمل على صيانة الأثاث بسبب بلاغات رئاسة الوزراء بعدم السماح بشراء الاثاث ، اما بشأن بيئة العمل فهي صحية ونظيفة ويوجد شركة نظافة تعمل لدى المؤسسة ، ويلاحظ ذلك جليا اهتمام المؤسسة بكواردها والظروف الصحية خلال جائحة كورونا واجراءات التعقيم الدورية .
- 4- وجود شعور عند بعض موظفي الفروع بقلة اهتمام الادارة بهم مقارنة مع موظفي الادارة ، هذا شعور يخرج فقط عن موظف سلبي لأن ادارة المؤسسة تنظر بعين المساواة للجميع لكن تفضل من يقوم بعمل افضل ، والكثير من كتب الشكر والمكافآت خصصت لموظفي الفروع .
- 5- غياب تطبيق الدوام المرن برأي بعض الموظفين . ذلك لا يسمح به نظام الخدمة المدنية .
- 6- تدني مستوى التدريب ، وضرورة وجود نظام للتدريب حسب طلب بعض الموظفين ، هنا نؤكد بضرورة تفعيل التدريب بشكل فعال أكثر مما هو عليه الآن ، وفي حقيقة الأمر كان التدريب خلال فترة جائحة كورونا دون المستوى المطلوب وكان التدريب عن بعد
- 7- غياب أسس الترقيات والترفيعات بعيدا عن الكفاءة ويجب التقيد بنظام الخدمة المدنية . وفعليا المؤسسة تتقيد بنظام الخدمة المدنية ، لكن المهم ان من يضع التقرير السنوي للموظف ان يراعي بنود التقرير والأداء بشكل صحيح ، بحيث لا يتم ترفيع من لا يستحق ، وان تقتصر الترفيعات للموظف الملتزم والذي يقوم بعمله على أكمل وجه ويقدم الابداع بالعمل .
- 8- طلب بعض الموظفين تحسين الراتب ، وامكانية الحصول على سلفة شخصية بقيمة (600) دينار بدون فائدة . زيادة الراتب مسألة مرتبطة بنظام الخدمة المدنية وليس للمؤسسة شأن بها ، لكن تستطيع المؤسسة زيادة المكافئات.
- 9- قلة تدوير العمل بين الموظفين الاشرافيين (رؤساء اقسام ومدراء) على الأقل كل خمس سنوات . وفي حقيقة الأمر هذا موضوع مهم لنقل المعرفة وعدم احتكارها ونوصي به .
- 10- بعض الموظفين يشعر بغياب اللقاءات والاجتماعات الدورية لكافة الموظفين ، التوصية بعقد اجتماع سنوي – ان امكن – من قبل المؤسسة لكافة الموظفين على غرار لقاء الموظفين باجتماع الهيئة العامة لجمعية موظفي مؤسسة الاقراض الزراعي
- 11- في بعض الحالات اشتكى موظف انه لا يتم الاستفادة من تخصصه الاكاديمي بالعمل ، حيث انه يحمل ماجستير ادارة معرفة ويعمل أعمال ادارية، والتوصية بالاستفادة من هذه الشهادات لدى مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي.
- 12- غياب الحوافز والدعم للموظف المتميز . مفهوم الموظف المتميز يستند لنظام الخدمة المدنية وله جوائز ومكافآت مالية وكذلك الحال يستند لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وله جوائز ومكافآت تكمن المشكلة بأن البعض يعتبر نفسه شخص متميز ويجب ان يكافىء ، فادا كان صحيح ذلك الشعور فالمؤسسة تسمح بالمشاركة بالجائزتين اعلاه ، ولا تمنع اي موظف .

13- بعض الموظفين يشعرون بعدم الاهتمام براحتهم على المستوى الوظيفي ، والبعض الآخر عدم الشعور بالأمان عند التعامل مع المقترضين ، موظف المؤسسة موظف حكومة وله الحماية بالقانون من المقترضين ، والتوصية للإدارة بالبحث عن سبل الراحة الوظيفية قدر المستطاع.