

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا
الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية
التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

إعداد

د/ فلاح ضويحي السويدي

(مدرب متخصص أ)

المعهد العالي للخدمات الادارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب- الكويت

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

٢٤٠

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

د/ فلاح ضويحي السويري*

الملخص:

هدفت الدراسة تعرف دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لمدارس منطقة (الأحمدية) في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية من وجهة نظر المعلمين دولة الكويت، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (628) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لمدارس منطقة (الأحمدية) في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير بنسبة (مرتفعة)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس وجاء لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق تعزى لأثر متغيرات (سنوات الخدمة العملية، والمؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بضرورة إدراك الإدارة الإستراتيجية إن المناخ المدرسي والقيادة الفاعلة من عوامل مؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وله علاقة قوية بمهنة التدريس، وبالتالي يحقق رضا المدرسين عن العمل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، والموارد البشرية، الرضا الوظيفي.

* د/ فلاح ضويحي السويري: (مدرّب متخصص أ) المعهد العالي للخدمات الإدارية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت.

The Role of Strategic Management of Human Resources in Achieving Job Satisfaction for Al Ahmadi Schools in Government Secondary Schools in Al Ahmadi, State of Kuwait from Teachers' Perspective

Dr. Falah Dhuaihi Alswairi

(Specialist Trainer A)

Higher Institute of Administrative Services/ Public
Authority of Applied Education & Training

Abstract:

The Study aimed to Identify the role of Strategic Management of Human Resources in achieving the job satisfaction of the Schools of the Ahmadi region in the Secondary Schools in the Ahmadi State of Kuwait from the point of view of the teachers. The Descriptive Approach was used. The Study Sample Consisted of (628) Teachers, Use the questionnaire as a Study tool. The results of the study showed that the role of Strategic Management of human resources in achieving job Satisfaction for Al Ahmadi Schools in the Government Secondary Schools in the Ahmadi region of Kuwait from the point of view of the Teachers came at an estimate (high). The results of the Study also showed differences due to the Effect of gender Variable , While no differences were shown due to the effect of the Variables (years of Service, and qualification. The Study Recommended that the Evaluators should Recognize the implementation of the strategic management of Human resources that the School Climate and Effective leadership are Influential factors to achieve job Satisfaction among employees and have a strong Relationship with the Teaching Profession, and thus achieve teachers' Satisfaction with work.

Keywords: Strategic Management, Human Resources, Job Satisfaction

المقدمة:

يحثل التعليم في دولة الكويت مكانة خاصة وأهمية عالية، حيث أولى صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير دولة الكويت- حفظه الله ورعاه- اهتمام كبير في هذا القطاع، وتمثلت رؤيته في توفير بيئة تعليمية متميزة ومنافسة لخلق جيل قادر على مواجهة تحديات الواقع والمستقبل، إيماناً منه بأن الاستثمار في رأس المال البشري هو أسمى أنواع الاستثمار الاقتصادي بعيد المدى، وأن مخرجات التعليم تُعنى بإعداد الكوادر البشرية، وتنميتها وتأهيلها وتطوير قدراتها، مما يعد من أهم مقاييس التنمية المستدامة، فقد نصت المادة الأربعين في الدستور الكويتي على أن التعليم حق للكويتيين تكفله الدولة وفقاً للقانون وفي حدود النظام العام والآداب والتعليم إلزامي مجاني»، لذا لم تتوقف التربية على مدى رحلتها في نشر التعليم بالكويت عن السعي الدائب لتجويد نوعيته وإحكام الصلة بين محتواه واتجاهه وبين متطلبات التنمية في مجتمعه وحركة العالم من حوله. يعتمد نجاح المؤسسات التربوية بشكل أساسي على وجود إدارة استراتيجية فاعلة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين والمعلمين بالمدرسة، للوصول إلى مستويات الرضا الوظيفي من المديرين والمعلمين، مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية والتعاون للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية، ويعتبر جذب العاملين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم، ضرورة أساسية بالإضافة إلى التحدي الذي تواجهه المؤسسات التعليمية، في حين تلعب العوامل الجوهرية دوراً هاماً في تحفيز الأفراد على دخول مهنة التدريس، يمكن أن تؤثر الظروف الخارجية على رضاهم الوظيفي والرغبة في البقاء في التعليم، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر العوامل السكانية والخصائص المحددة للعاملين، أيضاً على الرضا الوظيفي (Jyoti,2006).

ونظراً لأهمية الإدارة الإستراتيجية تقوم المؤسسات بإنشاء إدارات خاصة بالموارد البشرية بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في المدرسة، وتعمل على حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة ومن جهة أخرى، وينعكس ذلك إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

ذاتها، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنه الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية (عطياني وأبو سلمى، 2014:389). ومن هذا المنطلق تسعى وزارة التربية في دولة الكويت إلى إقامة المجتمع الدائم المتعلم الذي تصبح المدرسة فيه إحدى مؤسسات التربية المستمرة، تؤازرها وتكمل جهودها سائر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والإعلامية والاقتصادية من خلال برامج التعليم المستمر وفرصة واستثمار كل إمكانات البيئة في هذا المجال لتتاح لكل فرد على مدى رحلة حياته فرص تعليمية وتدريبية تمكنه من تنمية قدراته ومهاراته ليواكب ويلبي الحاجات المتجددة التي يفرضها تطور مجتمعه ومطالب تنميته، من خلال توجيه المزيد من الاهتمام نحو إعداد الكوادر البشرية الوطنية العاملة في المجالات التربوية والتعليمية ورفع كفاءتها وتطوير قراراتها مع العمل على تقليص الاعتماد على العمالة الخارجية في هذه المجالات دون الإخلال بكفاءة العملية التربوية (الدولة، 2009). ويتطلب من الوزارة في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية وضع الخطط والسياسات التربوية والتعليمية والمشروعات والبرامج اللازمة لتنفيذ هذه الخطط وآليات متابعتها، وذلك في نطاق استراتيجية التنمية في الدولة وفي إطار سياساتها العامة، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية، ووضع السياسات الكفيلة بجذب العناصر المؤهلة من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والاهتمام بطرق تدريبهم وتقييم أدائهم بما يضمن حسن استثمار وتوجيه هذه العناصر لخدمة نظام التعليم ورسالته السامية (موقع وزارة التربية، 2018). سعت دولة الكويت بصفقتها عضواً فاعلاً في منظمة اليونسكو سعياً حثيثاً نحو الوصول لهذه الأهداف لإيمانها بتحقيق التنمية البشرية المستدامة، وبناء الخطوات الوطنية في تحقيق الاستقرار لمجتمع واعي ومتعلم، فقد أرسيت قواعد ثابتة في بناءها التعليمي، فتبنت إلزامية رياض الأطفال، والمساواة بين الجنسين، وإدخال التعليم الإلكتروني في المدارس، وتطوير المناهج بصورة حثيثة، ورفع نسبة الإنفاق على التعليم سنوياً من ميزانية الدولة، وتشجيع القطاع الخاص في المشاركة والاستثمار في التعليم، ودخول المسابقات الدولية التي تقيمها بعض الجهات المحايدة كمسابقة Timss&Pirls وذلك لقياس أطر التعليم على الطلبة،

وتعرف جوانب القوة والضعف لاتخاذ القرارات التصحيحية، كما تبنت كادراً خاصاً متميزاً للهيئة التعليمية في البذل والعطاء، ويتم تكريم المتميزين سواء من المعلمين أم المدارس المتميزة في (٥) أكتوبر من كل عام، وهو اليوم الذي أقرته منظمة اليونسكو تحت مسمى يوم المعلم (التعليم للجميع، 2015).

بناءً على ذلك ترى الدراسة أنه يمكن القول إن موضوع الإدارة الإستراتيجية هو من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة، نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها كونها تعالج مواضيع تعد من أهم عناصر الإنتاج ألا وهو العنصر البشري الذي يعد محور عمل هذه الإدارة الهامة في أي مؤسسة نظراً للدور الذي تلعبه من خلال أنشطتها وممارساتها المتمثلة باجتذاب الموارد البشرية المؤهلة، وتميئتها، وتطويرها والحفاظ عليها، ذلك بأنه كلما أحسنت المؤسسات استثمار مواردها البشرية، كلما أصبحت قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وإنتاجية، وحققت رضا العاملين لديها. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتتناول دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، حتى تتمكن من تحقيق أنشطتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

ينعكس الأداء البشري في المؤسسات على المعرفة والمهارات والسلوكيات والقيم. وبما أن القدرات والمهارات ستساعد المؤسسة على تحسين الأداء والإنتاجية، فإن أي نفقات على التعليم والتطوير هي استثمار طويل الأجل طالما استفادت المنظمة منه.

الإدارة الإستراتيجية: فقد عرف كل ماهر (2007:440) الإدارة الإستراتيجية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإدارة الإستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، فهي تمثل الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لها. ومنهم من عرفها تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة (ماهر، 2014:86). يمكن تعريف عملية الإدارة الإستراتيجية بأنها "مزيج من القرارات والإجراءات التي تحدد الأداء على المدى الطويل

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

للمؤسسة، وتشمل المراقبة البيئية والتخطيط الاستراتيجي والصياغة والتنفيذ والتقييم والرقابة.

أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

وتعد الإدارة في الوقت الحاضر الركيزة الأساسية في المؤسسات سواء كانت صغيرة أم كبيرة، فهي الوسيلة التي يتم التوصل بها لتحقيق التقدم والنجاح لكافة المنظمات لأن الإدارة الناجحة تحقق أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع من خلال استثمار جميع موارد المؤسسة المادية والبشرية بأفضل الطرق وأقل التكاليف، فالموارد البشرية إحدى أهم الخصائص التي تميز الإدارات داخل المؤسسات في العصر الحالي، ذلك أن العنصر البشري يعد من أثنى موارد المؤسسات والأكثر تأثيراً في تعزيز قدرات المؤسسة التنافسية، والمؤسسات تسعى بشكل دائم الى المحافظة على الموارد البشرية العاملة فيها، وتنميتها وتدريبها واستقطاب الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، كي تسهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط، والاختيار، والتدريب، والحوافز، والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري (العزاوي وعباس، 2010).

وتعتمد إدارة الموارد البشرية على السياسات والعمليات والأنظمة التي تؤثر على سلوك الموظفين وموقفهم وأدائهم. إدارة الموارد البشرية هي عملية تشمل أربعة مهام تتمثل باجتذاب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها (عباس، 2010). وبالتالي، فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تحقق النتائج المرجوة للجهود الجماعية لسلوك الموظفين من خلال توفير الموظفين بتكلفة منخفضة؛ رعاية وتطوير مواهب ومهارات الناس؛ الحفاظ على موظفين أكفاء وخلق علاقات جيدة بينهم؛ وتوفير الحاجات المادية والروحية لرضا الموظفين التي يتعين خلقها المواعمة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (Rafie&Davari, 2015).

فقد أشار حجر (2013) إلى دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النظام التعليمي الكويتي إلى المساهمة في تحقيق التفاعل مع العصر الحالي، بما يتطلبه من حرية فكر وتجاوب مع ديناميكية التغيير دون تعارض مع الخصوصية

الثقافية للمجتمع، وتأكيد قيم الايمان بأهمية الحوار واحترام حقوق الانسان لدى المتعلمين وتوفير الاساس لحياة ديموقراطية سليمة، وترسيخ مفهوم إنتاج الثروة والحفاظ على البيئة وموارد البلاد، وتأكيد المتطلبات الأساسية لمناهج مدارس نظام التعليم العام، بما يضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها، واحداث الإصلاح المؤسسى فى قطاع التعليم العام، بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الغايات الاستراتيجية، وسد الفجوة الرقمية بين واقع التعليم العام الحالى ومتطلبات التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة فى مختلف مجالات الحياة العلمية والعملية والعمليّة والعامة والخاصة.

ويستنتج من خلال ما تم ذكره بأن الإدارة الاستراتيجية تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل، وتسهم في تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها وخططها بناء على ما تواجهه من فرص وتهديدات بينية وعلى ما تملكه من نقاط قوة.

خصائص الإدارة الاستراتيجية: للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارستها، كما ورد عن عشاوي (2010)، وكاظم (2013)، والمتمثلة بأنها عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية، وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة، وتحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات، ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر. كما أن فعالية الإدارة الاستراتيجية، ونظام التخطيط الاستراتيجي يتأثر بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية (حريم، 2012). ويستنتج من ذلك بأن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن خصائص متكاملة ومرتبطة ببعضها تعمل بشكل منظمة متكاملة من الأنشطة والعمليات، وأي خلل في أحد خصائصها يؤثر عليها جميعاً، كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، وتسهل عملية الإتصال داخل المؤسسة، وعلى تحقيق التوازن والتكيف البيئي للمؤسسة.

ثانياً- الرضا الوظيفي:

أخذت مسألة الرضا الوظيفي حيزاً كبيراً من اهتمام خبراء الإدارة، الذين يدرسون أساليب تحفيز الموظفين لتثبيت ولائهم وحجم لمؤسساتهم، وهذا الأمر لا يتحقق بين عشية وضحاها، بل تحتاج المؤسسة إلى سلسلة من الإجراءات

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

والبرامج، لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم وفي الوقت ذاته تقنعهم لولائها وحبها لهم، إذا فالعملية تبادلية بين الطرفين ولن يستطيع الموظف الإستمرار في العطاء من أجل مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه (عبد الطيف، 2007). ويعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، يدفعه إلى العمل والإنتاج"، فقد عرفها عبد السلام (2005: 8) "درجة إشباع الفرد التي تجعله راضياً عن عمله مقبلاً عليه، ومحققاً لطموحاته ورجباته وميوله المهنية ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وما يحصل عليه في الواقع". أما الجعافرة (2014: 417) فقد عرفت الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة من المشاعر تجاه الوظيفة، وما تقدمه من مزايا مادية ونفسية واجتماعية للعاملين، والاتجاهات المختلفة نحو عناصر العمل من إدارة، وإشراف، واتصال، وعلاقات اجتماعية، ورواتب، ومكافآت مادية ومعنوية، مما يترك أثراً في مستوى أداء العامل وإنتاجيته". ويستنتج الباحث بأن الرضا الوظيفي يشمل على ظواهر متعددة من الرضا التي يبحث عنها العاملون، لتحقيق نوع من الانسجام ما بين الفرد ووظيفته، حتى تصبح هذه الوظيفة جزءاً منه، تساعد على أداء المهام التي تتطلبها الوظيفة بدقة وكفاءة.

أهمية الرضا الوظيفي:

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته (أبوشيخة، 2010). فهو نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها والذي بواسطته يتحقق تطابق بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة، (الزهراني، 2003). الوظيفة ليست فقط مصدر الدخل الرئيسي، وإنما جزءاً كبيراً من يوم كل عامل، وهو المصدر الرئيسي للوضع الاجتماعي، تساعد على تحديد هوية الشخص، ويؤثر على صحة الفرد جسدياً وعقلياً، ونظراً للدور المركزي الذي يلعبه العمل في حياة العديد من

الأشخاص، يُعدّ الرضا عن العمل أحد العناصر المهمة في الرفاهية بشكل عام (Smith 2007). ويستنتج بأن طبيعة تعامل المؤسسة وتهيئتها للظروف والإمكانات للعاملين، تحدد للعاملين الرغبة القوية في المحافظة على الأداء الوظيفي بدرجة عالية من التميز والإبداع الإداري للقيام بجميع المهام المطلوبة والتقليل من السلوكات السلبية كالإهمال والتقصير، التي تنتج عن عدم الرغبة في الاستمرار في العمل، وقابلية ترك العمل في حال توفر فرص عمل أفضل بالنسبة له.

العوامل المؤثرة على رضا الوظيفي للمعلمين:

إن العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي للمعلمين هي عوامل داخلية، وخارجية وديموغرافية، كما ورد عن كل من ، والمتمثله بالآتي:

١. **العوامل الداخلية:** تتمثل برضا المعلمين عن الأنشطة الصفية، رضاهم عن تفاعل الطلاب معهم ومدى اكتسابهم للمعرفة من معلمهم، وخصائص الطلاب وتصوراتهم حول سيطرة المعلمين على بيئة الفصل الدراسي هي أيضاً عوامل جوهرية تؤثر على رضا المعلمين. لأن هذه العوامل مرتبطة بالتناقص والرضا في التدريس، فالمعلمين بحاجة إلى استقلالية مهنية وبيئة تعليمية جاذبة، لكي يتمكن من تحسين جودة التدريس والممارسة في الفصول الدراسية، (Unutmaz, 2014).

٢. **العوامل الخارجية:** لقد ارتبطت مجموعة متنوعة من العوامل الخارجية برضا المعلمين، بما في ذلك الراتب ومستوى معاملة الإدارة للعاملين، والبيئة الآمنة، وتوافر الموارد المدرسية، وغيرها، عندما يشعر المعلم عدم توفر الدعم المادي والمعنوي، وعدم توفر استقرار وظيفي في عملهم، الأمر الذي ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي، فيقل حماسهم للعمل وتقل إنتاجيتهم وبالتالي يكونوا أكثر عرضة لتغيير المدارس أو ترك المهنة بالكامل، ومع ذلك، في حين أن القوى الداخلية قد تحفز الناس على أن يصبحوا معلمين، فإن الظروف الخارجية يمكن أن تؤثر على رضاهم الوظيفي ورغبتهم في البقاء في التدريس طوال حياتهم المهنية (Lee, Dedrick & Smith, 1991) ، و (Boe & Gilford, 1992)، (Khalid, Irshad & Mahmood, 2012).

٣. **عوامل ديموغرافية:** يرتبط الرضا الوظيفي في المعلمين بالمتغيرات الديموغرافية بما في ذلك العمر والتعليم والحالة الزوجية والجنس. وأشارت العديد من

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

الباحثين والمهتمين نتائج دراساتهم أن المعلمات يتمتعن بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي من المعلمين الذكور، وأن الرضا الوظيفي للمدرسات أظهر ضعف الارتباط مع الراتب والمزايا. كما أن الإناث متسامحات ولديهن علاقات شخصية جيدة مع زملائهن في العمل، وهذا يتماشى مع بعض النتائج السابقة التي تبين أن المرؤوسين يميلون إلى الاستماع إلى مديرات ديناميكية وحازمة، يتقنون مهنيًا، وتحدثوا بسلطة وثقة واستندوا في اتصالهم على خبرة سليمة ومعرفة جيدة وحقائق مستكملة بشأن المسائل المثيرة للقلق، كما أن الموظفين الأكبر سناً يميلون إلى أن يكونوا أكثر ارتياحًا وأكثر التزامًا تجاه المنظمة بسبب عمليات التكيف والاستقرار الوظيفي (Noordin&Jusoff, 2009)، (Khalid, Irshad & Mahmood, 2012).

أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي:

تتمثل الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الإطار العام الذي يرشدها إلى التفكير والتصرف انطلاقاً من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبني هذا التفكير والتصرف وسيلة لتحقيق الأهداف، وموجه لقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها حسب التطور المستمر، ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة، والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، والوصول إلى الأداء لرسالتها وتحقيق أهدافها (مدورى، 2011:37).

ويرى زايد (2003) بأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تستمد أهميتها، بمساعدة المؤسسة في تحقيق ما تستهدفه، لضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة. ويرى ماهر (2014) بأنها تسهم في تحقيق التبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر، وتسعى لتوجيه موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها. مع الأخذ بالحسبان عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها، ونقاط الضعف لمعالجتها وتلاشيها (Bopp, 2012). حيث تمر هذه الإدارة بخمس مراحل تتمثل بالمرحلة الأولى التحليل البيئي، ثم المرحلة الثانية ووضع وتحديد الاتجاه التنظيمي، ثم تليها المرحلة الثالثة المتمثلة تكوين الاستراتيجية، أما المرحلة الرابعة فهي تطبيق الإستراتيجية، وأخيراً المرحلة الخامسة والأخيرة الرقابة الإستراتيجية (Clayton, 2018).

ويبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية وتطوير أداء المعلمين لضمان جودة أدائهم الوظيفي، الأمر الذي يتطلب من المعلمين أيضاً أن يكونوا على معرفة واضحة بالعوامل المرتبطة بعملهم، لذا يرى العديد من الباحثين والمهتمين أن الرضا الوظيفي هو واحد من تلك العوامل الهامة للمعلمين، والتي تعد ظاهرة متعددة الأوجه (Srivastava, Sharma & Jyoti, 2006)، التي تعتبر حاسمة في التحول (Hom&Griffeth 1995)، والالتزام وفعالية المدرسة. ونظراً لأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي قام فريق السياسات والإدارة الإستراتيجية بوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، بتطوير أداء المديرين والمعلمين في مدارس المناطق التعليمية بالوزارة، بهدف المساعدة في تطوير النظام التعليمي بدولة الكويت، وتعزيز القيم الإيجابية المستمدة من الشريعة الإسلامية وتأسيسها وبخاصة قيم ومفاهيم المواطنة المرتبطة بالديمقراطية والحرية وسيادة القانون وثقافة التسامح والقبول بالآخر وحقوق الإنسان، من خلال تعزيز منظومة متكاملة من القيم المستمدة من الشريعة الإسلامية بالإضافة إلى تنفيذ مشروعات تطوير التجهيزات المدرسية بالتعليم العام وجميع أنواع التعليم الأخرى لتحسين البيئة المدرسية بشكل عام لكي يتمكن العاملون من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية، تحقق لهم الرضا عن الأعمال التي يؤدونها (الأثري، 2016).

ونستنتج مما تم ذكره، أن للإدارة الإستراتيجية دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لديها، فهي بمثابة منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج نظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها، وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة، وما تشتمل عليها من تغيرات مختلفة، تتطلب قيادات قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة التي تتعلق بالموارد البشرية. ومن العوامل المؤثرة على الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين المناخ المدرسي وخاصة قيادة المدرسة له علاقة قوية بمهنة التدريس، فإذا كان تفاعل المعلم مع الإدارة والزملاء، ويتمتع بمعايير أخلاقية عالية، كما أن النظام المتبع في الإدارة ينسجم بمعايير الرقابة والتقييم، فإن العامل بالضرورة يحصل على رضا ورغبة في العمل واستمراريته والعكس. حيث إن رضا المعلمين عن العمل يحتاج إلى توفر

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

عدة مصادر أهمها: المكافأة والثقافة المدرسية والقيادة والتدريب. قد توفر النتائج على هذه العوامل الأربعة أساساً لتحسين رضا المعلمين في المستقبل في وظائفهم، فإذا شعر العاملون برضا مكافأتهم، فإن هذا سوف يرتبط ارتباطاً أساسياً إيجابياً برضاهم الوظيفي، وأن ضعف وأن رضا الوظيفي. وفيما يتعلق بالمكافآت، وضعف الأجور، والراتب غير المتكافئ، ونظام المكافأة غير العادلة، مما ساهم في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للمدرس. كما أن لإدارة الاستراتيجية دور في تنمية وتعزيز الثقافة المدرسية ووضوحها للمعلمين بشكل عام والمعلمين الجدد بشكل خاص، كتعريفهم (برسالة المدرسة وأهدافها واحتياجاتها ومتطلباتها)، لتشكيل رؤية واضحة لديهم، كما أن المعلمين الجدد والمعلمين ذوي الخبرة المتدنية بحاجة إلى حسن التعامل وتنمية وتدريب من قبل الإدارة والمعلمين مما يعكس تأثيرها سلباً أم إيجابياً على مستوى رضاهم الوظيفي، لذا فإن المدارس التي تتمتع بقيم وأخلاقيات قوية والدعم الأساسي للموظفين تزيد من رضاهم الوظيفي.

الدراسات السابقة:

فقد أجريت العديد من الدراسات ذات الصلة بدور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي كدراسة جوتي (Jyoti,2006) وهي دراسة تقييمية وتشخيصية في مدينة جامو تهدف اكتشاف طبيعة العلاقات بين الرضا الوظيفي، وعوامل مختلفة، بالإضافة إلى الجوانب المستقلة للرضا الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية وجاءت لصالح معلمي المرحلة الثانوية، كما جاءت أيضاً الفروق بالنسبة لنوع المدرسة جاء لصالح لمدرسي المدارس الخاصة راضون أكثر من مدرسي المدارس الحكومية على الرغم من ضعف حزمة الأجور ، بسبب الأجواء الملائمة في المدارس الخاصة. تكون المعلمات أكثر ارتياحاً بسبب طبيعة الوظيفة والقيمة الاجتماعية الثقافية للمهنة. مستوى التعليم يؤثر عكسياً على رضا الأجور للموظفين العاملين على نفس المستوى. الرضا عن التدريس كمهنة ،

وليس مجرد وظيفة، هو قضية سياسية مهمة لأنها مرتبطة بفعالية المعلم ، والتي تؤثر في النهاية على تحصيل الطلاب.

فقد أجرى كل من هوجرا وشانا وآخرون (Hunjra, Chani, Sher Aslam, Azam & Kashif Ur-Rehman, 2010), دراسة في الباكستان هدفت التركيز على تحديد تأثير مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل استقلالية الوظائف وبيئة عمل الفريق وسلوك القيادة على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الباكستاني، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (295) موظفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين عن بيئة عمل الفريق واستقلالية الوظائف وسلوك القيادة، ولم تظهر النتائج أي فروق تعزى لمتغير الجنس.

كما أجرى الشامسي (2010) في سلطنة عمان، هدفت تعرف الأسس، والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، وتعرف مدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتبيان المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، كما يساعد على قراءة المستقبل، والاستعداد له، ويساعد العاملين في منظمات التربية، والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم.

وأجرى كاتوتو (Kituto, 2011) دراسة في مقاطعة نيروبي هدفت الكشف عن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة الكبيرة في مقاطعة نيروبي، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (481) معلماً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة رضا المعلمين جاءت متدنية، حيث أن هناك الكثير من المؤثرات التي تؤثر على رضاهم الوظيفي من حيث أن نظام المكافأة غير مرضية، ورواتب غير تنافسية، كما أظهرت النتائج بالنسبة للثقافة المدرسية كان تأثيرها معتدل على الرضا الوظيفي للمعلمين. لا يشعر المدرسون الجدد وعديمي الخبرة بأنهم معزولون من قبل الإداريين، ولم يكن هناك أي احترام للمعلمين من قبل الطلاب، كما تم التعامل مع الطلاب المصابين سوء السلوك وفقاً لذلك وفي

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

معظم المدارس استبعاد المدرسين في خلق الرؤية والمهمة والأهداف المدارس لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي للمعلمين. ومع ذلك، فإن المدارس التي تتمتع بقيم وأخلاقيات قوية والدعم الأساسي للموظفين تزيد من رضاهم الوظيفي. أجرى كورل (Curl,2015) دراسة في ولاية مينيسوتا هدفت تعرف مشكلة استنزاف المعلم في النظام التعليمي الحديث، وبيان مدى انعكاس تأثيره بالرضا الوظيفي في المدرسة الثانوية في ولاية مينيسوتا. تم تطبيق المنهج التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (125) معلماً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في النظام التعليمي الجديد جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وجاءت لصالح الذكور، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات أخرى (المستوى التعليمي، والعمر، والوظيفية).

كما أجرى موسيا (Msuya,2016) دراسة في تنزانيا في منطقة كليمنجارو عن دور العوامل الخارجية والعوامل الاجتماعية والديموغرافية في تحديد الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدارس الثانوية العامة في تنزانيا. تم استخدام المنهج المتعدد، تكونت عينة الدراسة من (172) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة والمقابلة وقائمة المراجعة المرجعية كأدوات للدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدارس الثانوية العامة لم يكن متجانساً؛ كان للعوامل الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية مساهمة كبيرة في اختلاف مستويات الرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود فروق بالنسبة لمتغيري (العمر والخبرة العملية) تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وعدم رضاهم، كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس وجاءت لصالح الإناث، أما بالنسبة لمتغير الفئة الاجتماعية جاءت لصالح المتزوجون، أما بالنسبة لمتغير العمر جاء لصالح من هم دون عمر الأربعين، أما بالنسبة لمتغير الخبرة العملية جاء لصالح خبرة (20) سنة فما فوق.

التعقيب على الدراسات السابقة:

فقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في إعداد أداة جمع المعلومات، وتعرف نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة،

وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الإدارة الاستراتيجية، والرضا الوظيفي دون الربط بينهما، حيث أن الإدارة الاستراتيجية بحث بشكل واسع على نطاق منظمات الأعمال وليس على مجال المدارس، واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت البحث في مجال المديرين والمعلمين، كما تميزت هذه الدراسة بعدم توفر دراسات عربية تبحث في المجالين معاً، لذا تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها فئة المديرين، واهتمت الدراسة الحالية بموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، للعام الدراسي 2018/2019.

ويستخلص مما سبق ذكره، بأن الغرض الأساسي من الإهتمام بالإدارة الاستراتيجية وبيان دورها في تحقيق الرضا الوظيفي، ضرورة وليس ترفاً، إذا تم تطبيقها بشكلها السليم ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، ويساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة، والتي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى قادة المؤسسة، وينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء، ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مر التعليم في دولة الكويت بتغيرات متعددة، حيث تم وضع العديد من الخطط والبرامج والاستراتيجيات التعليمية التي تحاول تحقيق أهدافها وفلتتها، والمتمثلة بدرجة كبيرة في إدارتها الإستراتيجية التي تسعى إلى الإرتقاء بأداء العاملين الوظيفي، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم، من أجل مواجهة مختلف التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي قد تنعكس سلباً أو إيجابياً على مستوى الرضا العاملين

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

وظيفياً، وبمأن المورد البشري يشكل أهم مورد من موارد المؤسسة الذي يسهم في نجاح عمل المؤسسات التعليمية؛ لا بد منتهيئة الظروف والإمكانات المساندة لهذا العنصر الحيوي، من خلال العمل على إيجاد الإدارة الملائمة له، تكمن حاجتها في توفر عناصر بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية (المدرسة)، وحاجة هذه العناصر البشرية لتحقيق معايير الرضا الوظيفي حتى تكون مقتنعة بالعمل وبذل أقصى الجهود لإنجازه، لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته (بني عيسى، 2016).

وبما أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الميزة التنافسية الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المؤسسات، لذا فقد حرصت المؤسسات المعاصرة على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية وأخلاقيات العمل للمحافظة على العاملين وتحقيق العدالة وكسب رضا العاملين في كافة الأنشطة التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية. ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة بهدف تعرف دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة (الأحمدية) في دولة الكويت، والكشف عن وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تعرف دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية الكويتية، والكشف عن علاقتها بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية.

أهمية الدراسة: استمدت هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يعتبر موضوع السعي للكشف عن دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من الموضوعات العصرية التي شهدت اهتماماً متزايداً، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن لا يزال الحديث عنه بحاجة إلى المزيد من الدراسات. كما تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يمثل مستوى أهمية بيان الدور الذي من الممكن أن تحققه الإدارة الإستراتيجية من نيل رضا العاملين في المدارس الكويتية من كونها تسهم في تطوير وتنمية المؤسسات التعليمية، وتحقيق الاكتفاء الذاتي لها، بالإضافة إلى دورها في التأثير في سلوك العاملين، وتؤثر في درجة تمكنهم التطور والتنمية لإرتقاء بمستوى تعليمي ومهني يحقق لدى العاملين مستوى عالي من الرضا الوظيفي. كما قد تسهم هذه الدراسة بإعطاء تصوراً كامل لأعضاء هيئة التدريس عن الواقع الراهن لمستوى الدور الذي تؤديه إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الكويتية في منطقة الأحمدية.

مصطلحات الدراسة:

حيث تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: فقد عرفها زايد (2003:105) بأنها "عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وعرف ماهر (2007:440) الإدارة الإستراتيجية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإدارة الإستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، فهي تمثل الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها. ومنهم من عرفها تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة (ماهر، 2014:86).

وتعرف الإدارة الإستراتيجية إجرائياً: بأنها "مزيج من القرارات والإجراءات التي تحدد الأداء على المدى الطويل للمؤسسة، وتشمل المراقبة البيئية والتخطيط

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

الاستراتيجي والصياغة والتنفيذ والتقييم والرقابة، والتي تم تحديدها من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم الإعدادها لأغراض الدراسة.

الرضا الوظيفي: اتجاهاً إيجابياً نحو الوظيفة التي يقوم فيها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة (أبوشيخ، 2010). ويعرف إجرائياً: بيان دور الإدارة الإستراتيجية في إحداث تغيير إيجابي يهيئ رضا وظيفي للعاملين في المؤسسة التربوية سواءً من حيث علاقة العاملين بظروف العمل وطبيعته، وعلاقة الزملاء فيما بينهم، والتدريب والتطوير، والحوافز والأجور، من أجل تحقيق رضا وظيفي للعاملين، ويتم تعرف درجة تطبيقها من خلال من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات الاستبانة المخصصة لها.

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصر هذه الدراسة على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس منطقة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، للعام الدراسي (2019/2018). حيث حددت الأداة هذه الدراسة على إجابة عينة الدراسة من (المعلمين) على فقرات استبانة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي، المكونة من (28) فقرة، وما تميزت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبه مثل موضوع هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة الاحمدية التعليمية بدولة الكويت، إذ بلغ عددهم (3232) معلماً ومعلمة، موزعين على (1413) ذكوراً، و(1819) إناثاً، (وزارة التربية والتخطيط الكويتي، 2017). حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة (21%) من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل عينة الدراسة المُختارة تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (678) معلماً ومعلمة، وقد تم استرجاع (628) استبانة صالحة لغايات التحليل الاحصائي، بنسبة استرداد بلغت (80.2%)، واستبعاد (30) استبانة كعينة استطلاعية، و(25) استبانة غير

صالحه للتحليل، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والخبرة العملية، المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	297	0.47%
	أنثى	332	0.53%
المجموع		628	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	89	0.14%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	225	0.36%
	10 سنوات فأكثر	314	0.50%
المجموع		628	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	505	80.0%
	ماجستير فأعلى	123	20,0%
	المجموع	628	100%

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة للكشف عن مستوى دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، كدراسة الشامسي (2010)، ودراسة كاتوتو (2011)، ودراسة كورل (Curl, 2015)، ودراسة ميسو (Msuya, 2016)، إذ تكونت الأداة بصورتها الأولية من (30) فقرة كما تم التحقق من مؤشرات الصدق والثبات.

صدق الأداة: يتكون صدق الأداة من شقين كما هو الآتي:

- **الصدق المحتوى:** تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من الأساتذة في الجامعات الكويتية، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من القادة الأكاديميين في كليات التربية في الجامعات الكويتية، طلب منهم قراءة فقرات الإستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الإستبانة لمعرفة دور الإدارة

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، إلى أن استقرت الإستبانة بصورتها النهائية (28) فقرة.

- **صدق البناء (المحتوى):** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلماً ومعلمةً من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها. وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة الذي تنتمي إليها. وكما لآتي:

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات المحور الأول والمحور ككل

المجالات	ظروف العمل وطبيعته	العلاقة مع الزملاء	الأجور والحوافز	مجال التطوير والتدريب	الأداة الكلية
ظروف العمل وطبيعته	1	** .789	** .875	** .743	** .860
العلاقة مع الزملاء		1	** .846	** .957	** .965
الأجور والحوافز				1	** .944
التطوير والتدريب					

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (.860- .965)، كما أن قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (.743- .957).

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات الخاصة بكل أداة مع الأداة ككل والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للعينة الاستطلاعية

المقياس ومجالاته	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
ظروف العمل وطبيعته	9	0.95	0.95
العلاقة مع الزملاء	8	0.96	0.95
الأجور والحوافز	7	0.98	0.97
التطوير والتدريب	5	0.97	0.96
الأداة الكلية	29	0.97	0.96

يظهر الجدول (3) أن ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين (0.95 - 0.98)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات بين (0.95 - 0.97)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يرى الباحث أن نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية: وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $1 - 0.8 = 0.2$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

من ١ - أقل من ١.٨ درجة متدنية جداً.

من ١.٨ - أقل من ٢.٦ درجة متدنية.

من ٢.٦ - أقل من ٣.٤ درجة متوسطة.

من ٣.٤ - أقل من ٤.٢ درجة مرتفعة.

من ٤.٢ فأكثر درجة مرتفعة جداً.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: (الجنس، والخبرة العملية، وسنوات الخدمة العملية).

المتغيرات التابعة: وجهات نظر المعلمين حول دور الإدارة الإستراتيجية في

تحقيق الرضا الوظيفي، وتحدد في تقديرات أفراد الدراسة على كل فقرات الأداة.

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، أما السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الثلاثي.

عرض النتائج ومناقشتها:

هدفت النتائج تعرف دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:

٣- **أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، والذي نصّ على:** "ما دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي في منطقة الأحمدية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، حيث يتضمن هذا السؤال على أربعة مجالات رئيسية، وقد أراد الباحث من هذه المجالات تعرف دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، وكانت النتائج، كما في جدول (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	ظروف العمل وطبيعته	4.15	.76	مرتفعة
2	2	العلاقة مع الزملاء	4.12	.85	مرتفعة
4	3	التدريب والتطوير	4.09	.92	مرتفعة
3	4	الحوافز والأجور	4.07	.80	مرتفعة
		الأداة الكلية	4.11	.78	مرتفعة

يتبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة قد جاءت بدرجة تقدير (مرتفعة)، حيث حصل مجال (ظروف العمل وطبيعته) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.15)، وحصلت في المرتبة الأخيرة (الحوافز والأجور) على متوسط حسابي (4.07). أما المتوسط الحسابي العام لدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس منطقة (الأحمدي) من وجهة نظر المعلمين فقد حصل على متوسط حسابي (4.11)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة (المعلمين) إلى الدور الإيجابي الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للعاملين، لكي تضمن درجة إيجابية مرتفعة من رضاهم عن العمل داخل المؤسسة التربوية، من حيث صياغة التشريعات والأنظمة والقوانين والخدمات والسياسات، وتطبيقها على جميع العاملين ضمن أسس واضحة، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وغرس روح التنافس والابداع وتقديم المحفزات مقابل ذلك، بالإضافة إلى مصداقية الإدارة في إعطاء العاملين أجورهم حسب طبيعة أعمالهم ضمن وؤية واضحة لديهم، مما يعزز من رضاهم ودافعيتهم للعمل.

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية الدور الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية من تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في المدرسة، وقدرتها في التعامل على حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة ومن جهة أخرى، مما ينعكس ذلك إيجابيا على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم. وقد تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما أشار إليه جوتي (Jyoti,2006) بأن نجاح المؤسسات التربوية يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة استراتيجية فاعلة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين والمعلمين بالمدرسة، للوصول إلى مستويات الرضا الوظيفي. وقد تعزى حسب تقديرات عينة الدراسة حصول مجال (ظروف العمل وطبيعته) على المرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة إلى الدور الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية في تهيئتها للعاملين ظروف عمل ملائمة للعاملين، وبالنسبة لمجال (العلاقة مع الزملاء) الذي حصل على المرتبة الثانية إلى رضا العاملين عن العمل مع بعضهم البعض من تهيئة الإدارة الظروف والإمكانات التي تشجع على العمل ضمن الفريق، وتسعى الإدارة إلى تهيئة للتعاون مع الزملاء في المهنة للحصول على الامتيازات

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

المعنوية والمادية للمدرسة. وبينما مجال التدريب والتطوير الذي حصل على المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير مرتفعة يدل إلى الدور الذي تقوم به الإدارة الإستراتيجية من توفير التدريب والتطوير للعاملين كل حسب تخصصه لكي تضمن تطوير وتنمية للمؤسسة تحقق رضا العاملين عن الدور الذي يؤديه، وتعزز ثقتهم بمهاراتهم الأكاديمية والإدارية. وأخيراً جاء مجال الحوافز والأجور الذي يعد من أهم أولويات العاملين والذي يسعون جميع العاملين من إدارة ومعلمين إلى تحسين مستواهم المادي وهذا ما سعت إليه الإدارة الإستراتيجية من دعم المشاريع الناجحة في المدرسة ودعم المعلم المتميز وتقديم له المنح والجوائز المادية والمعنوية المحفزة على زيادة العمل والاستمرار فيه. كما قد تعزو هذه النتيجة إلى دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية وتطوير أداء المعلمين لضمان جودة أدائهم الوظيفي، الأمر الذي يتطلب من المعلمين أيضاً أن يكونوا على معرفة واضحة بالعوامل المرتبطة بعملهم، لذا يرى العديد من الباحثين والمهتمين أن الرضا الوظيفي هو واحد من تلك العوامل الهامة للمعلمين، والتي تعد ظاهرة متعددة الأوجه (Srivastava, Sharma & Jyoti, 2006) التي تعتبر حاسمة في التحول (Hom&Griffeth 1995)، والالتزام وفعالية المدرسة (Mathieu & Zajac 1990). حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جوتي (Jyoti, 2006)، ودراسة هوجرا وشانا وآخرون (Hunjra, Chani, Sher Aslam, Azam & Kashif Ur-Rehman, 2010)، ودراسة كورل (Curl, 2015)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كاتوتو (Kituto, 2011)، ودراسة موسيا (Msuya, 2016)، والتي جاءت بدرجة متدنية.

وفي ما يلي عرض كل مجال على حده:

المجال الأول - ظروف العمل وطبيعته:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال

وكانت النتائج كما في جدول (٥):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (ظروف العمل وطبيعته) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (628=N)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	1	تم صياغة التشريعات والأنظمة والقوانين والخدمات داخل المدرسة بصورة واضحة.	4.19	.81	مرتفعة
4	2	تطبق الإدارة السياسات التربوية وأهدافها وفقاً لقانون التربية والتعليم المعمول به.	4.18	.84	مرتفعة
9	3	تقوم الإدارة بتحديد مهام ومسؤوليات جميع العاملين بدقة ووضوح حسب تخصصاتهم الأكاديمية والإدارية.	4.17	.84	مرتفعة
1	4	يتلقى العاملون التشجيع من الإدارة على تطوير الأفكار الإبداعية وابتكار طرق جديدة للعمل.	4.16	.89	مرتفعة
2	5	توضح الإدارة للعاملين الحقوق والواجبات المطلوبة بكل شفافية أثناء خدمتهم في المدرسة.	4.15	.90	مرتفعة
3	6	تتيح الإدارة للعاملين فرصة المشاركة بطرح آرائهم ومقترحاتهم التي تؤثر على عملهم.	4.14	.91	مرتفعة
6	7	توفر الإدارة للعاملين المعلومات العلمية والمعرفية التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المناسب.	4.13	.91	مرتفعة
7	8	السعي إلى التميز من خلال تجديد التشريعات والأنظمة بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.	4.12	.94	مرتفعة
8	9	يتم التغيير في الإدارة في مقدار الصلاحيات الممنوحة للعاملين من وقت لآخر، حسب حاجة العمل.	4.11	.98	مرتفعة
المجال الأول: ظروف العمل وطبيعته					
			4.15	.76	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة تقدير (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة التي نصها (تم صياغة التشريعات والأنظمة والقوانين والخدمات داخل المدرسة بصورة واضحة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري (.81)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يتم التغيير في الإدارة في مقدار الصلاحيات الممنوحة للعاملين من وقت لآخر، حسب حاجة العمل) على متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (.98)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة (المعلمين) إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم بدورها بشكل إيجابي من حيث قيامها بتقديم الخدمات للعاملين ضمن رؤية استراتيجية واضحة تتضمن التشريعات والأنظمة والقوانين والخدمات، وتحديد المهام والمسؤوليات للعاملين ضمن تخصصاتهم وقدراتهم المهارية والأكاديمية، وتبين للعاملين الحقوق والواجبات المطلوبة بكل شفافية داخل المدرسة بصورة واضحة، ووفقاً لقانون التربية والتعليم المعمو به، وهذا يشعر العاملين ضمان حقوقهم الذي يعزز من ولائهم ورضاهم اتجاه عملهم، وهذا ما دلت عليه الفقرتين (1، 2، 3، 5) وبدرجة تقدير مرتفعة. كما وقد تعزى النتيجة أيضاً إلى تشجيع العاملين وتحفيزهم على تطوير أفكارهم الإبداعية، وسعيهم إلى ابتكار أفكار جديدة، والمشاركة بطرح آرائهم ومقترحاتهم التي تؤثر على عملهم، وتوفير لهم المعلومات العلمية والمعرفية التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المناسب، من أجل تنمية المدرسة والنهوض بها، وذلك من خلال الدعم الذي تؤديه الإدارة للعاملين من تهيئة التنمية والتطوير وإشراكهم بالدورات والندوات والمحاضرات والمؤتمرات العلمية التي تنمي الأفكار الإبداعية لدى العاملين. تتيح الإدارة للعاملين فرصة المشاركة بطرح آرائهم ومقترحاتهم التي تؤثر على عملهم، لكي تغرس في نفوس العاملين حب العمل والرغبة فيه، مما يعزز الرضا لديهم عن العمل.

أما بالنسبة للفقرتين الأخيرتين والتي تتصا على فقرة "السعي إلى التميز من خلال تجديد التشريعات والأنظمة بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة"، وفقرة "يتم التغيير في الإدارة في مقدار الصلاحيات الممنوحة للعاملين من وقت لآخر، حسب حاجة العمل"، والتي جاءتا "بدرجة تقدير مرتفعة، قد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى دور الإدارة الإستراتيجية في رغبتها بالتميز والتطوير ومواكبة مستجدات العصر، فهي دائماً تسعى إلى تحديث تشريعاتها وأنظمتها، بما يحقق النمو التطوير للعاملين والمؤسسة، ولديها الرؤية الواضحة في منح العاملين الصلاحيات وتفويضها، حسب متطلبات العمل وكفاءات العاملين، الأمر الذي يعزز لدى العاملين الرضا عن الدور الذي تؤديه الإدارة وضمان رضاهم عن العمل داخل المؤسسة. ونظراً لأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في

تحقيق الرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع الدور الذي يؤديه فريق السياسات والإدارة الإستراتيجية بوزارة التربية في دولة الكويت، بتطوير أداء المعلمين في مدارس المناطق التعليمية بالوزارة، بهدف المساعدة في تطوير النظام التعليمي بدولة الكويت، وتعزيز القيم الايجابية المستمدة من الشريعة الإسلامية وتأصيلها، لكي يتمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية، تحقق لهم الرضا عن الأعمال التي يؤديونها (الأثري، 2016). واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جوتي (Jyoti, 2006)، ودراسة هوجرا وشانا وآخرون (Hunjra, Chani, 2010)، ودراسة كورل (Curl, 2015)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كاتوتو (Kituto, 2011)، ودراسة موسيا (Msuya, 2016)، والتي جاءت بدرجة متدنية.

المجال الثاني - العلاقة مع الزملاء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما في جدول (6):

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (العلاقة مع الزملاء) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (628=N)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	احترام العاملين لبعضهم البعض في المدرسة.	4.15	.92	مرتفعة
4	2	تهيئ الإدارة الاستعداد للتعاون مع الزملاء في المهنة للحصول على الامتيازات المعنوية والمادية للمدرسة.	4.14	.87	مرتفعة
8	3	تطور علاقات العمل داخل المدرسة إلى علاقات اجتماعية خارجه.	4.13	.88	مرتفعة
1	4	يتم توفير الفرص للعمل بروح الفريق الواحد.	4.12	.96	مرتفعة
7	5	يتم المساهمة في تبادل المعرفة المتعلقة بالعملية التعليمية داخل المدرسة.	4.11	.96	مرتفعة
3	6	تتعامل الإدارة بشفافية في التعامل مع المعلمين.	4.10	1.1	مرتفعة
2	7	تتم إدارة الصراع داخل الإدارة المدرسية بشكل مدروس ومخطط.	4.09	.95	مرتفعة
5	8	تنظم الإدارة المشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية بشكل جماعي في المدرسة.	4.08	.97	مرتفعة
		المجال الثاني: العلاقة مع الزملاء	4.12	.85	كبيرة

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة تقدير (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصها (احترام العاملين لبعضهم البعض في المدرسة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تنظم الإدارة المشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية بشكل جماعي في المدرسة)، على متوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى دور الإدارة الإستراتيجية في توثيق العلاقة بين زملاء العمل من حيث تعزيز احترام العاملين لبعضهم البعض، وتطوير العلاقات بين العاملين، وتشجيع العلاقات الإجتماعية بينهم، وهذا ما دلت عليه الفقرة (1، 3). كما أن للإدارة الإستراتيجية دور فعال في تنمية الموارد البشرية من خلال تهيئة التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء داخل العمل للحصول على المعرفة بانواعها المتجددة لمواكبة ما هو جديد من المعرفة، وخصوصا للمعلمين ذات التخصصات المشتركة لزيادة معرفتهم المعرفية والعلمية، وتنمية أفكارهم الإبداعية التي تعزز ثقتهم بأنفسهم وتغرس حب العمل والرضا لديهم. وهذا ما دلت عليه الفقرة (2، 4، 5، 6). أما بالنسبة للفقرة الأخيرة التي تنص على، " تنظم الإدارة المشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية بشكل جماعي في المدرسة "، والتي جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، تدل على أن حرص الإدارة الإستراتيجية على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم لكي يتحمل جميع العاملين مسؤولية قراراتهم، مما يؤدي إلى سعي جميع العاملين للعمل الدؤب وبروح عالية ورضا عن المهمة التي ينجزوها لأنهم شركاء في اتخاذها، مما تشعر العاملين بأن جميعهم مسؤولون عن نتيجة عملهم، وهذا يعزز من ثقتهم وحبهم للعمل داخل المؤسسة لأنها تنمي روح المنافسة والتحدى للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه ماهر (2014) بأن الإدارة الإستراتيجية تسهم في تحقيق التبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر، وتسعى لتوجيه موارد المؤسسة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهدافها (Bopp, 2012). واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جوتي (Jyoti, 2006)، ودراسة هوجرا وشانا وآخرون & Azam, Sher Aslam, Hunjra, Chani

Kashif Ur-Rehman , 2010، ودراسة كورل (Curl,2015)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كاتوتو (Kituto, 2011)، ودراسة موسيا (Msuya,2016)، والتي جاءت بدرجة متدنية.

المجال الثالث- التطوير والتدريب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في جدول (7):

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التدريب والتطوير) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N=628)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	تؤدي البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملین من الإدارة إلى تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية عالية	4.18	.97	مرتفعه
3	2	توجه الإدارة البرامج التدريبية المناسبة للعاملين وتدعم مشاركتهم بها.	4.10	1.3	مرتفعه
1	3	تتوفر الإدارة الفرص الهادفة لتدريب وتطوير مهارات العاملین وخبراتهم.	4.09	1.2	مرتفعه
5	4	يتم توزيع برامج التدريب والتطوير على جميع العاملین كل حسب اختصاصه	4.04	1.1	مرتفعه
2	5	تعد الإدارة خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للعاملين.	4.03	1.1	مرتفعه
		المجال الثالث: التطوير والتدريب	4.09	.92	مرتفعه

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة تقدير (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة التي نصها (تؤدي البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملین من الإدارة إلى تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية عالية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (.97)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تعد الإدارة خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للعاملين) على متوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.1). وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة من (المعلمين) إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تقديم برامج تدريبية لجميع العاملین دون استثناء حسب احتياجاتهم الأكاديمية، من أجل تنمية

مهاراتهم الإدارية والأكاديمية، من تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية عالية، ودعم العاملين المبدعين في اجتياز هذه الدورات بتأهيلهم لكونوا أيضا مدربين لزملائهم داخل المدرسة وبين المدارس الأخرى، مما يعزز ثقته بذاته ويزيد من دافعيته ورضاه وولائه للعمل. بينما جارت الفقرة التي تنص على "تعد الإدارة خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للعاملين"، وفي المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير مرتفعة، دلالة على رؤية الاستراتيجية للإدارة في اعتمادها على خطة سنوية مدروسة ومخطط لها ضمن أسس وتعليمات واضحة. وتتفق هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة مع ما أشار إليه جوتي (Jyoti,2006) بأن نجاح المؤسسات التربوية يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة استراتيجية فاعلة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين والمعلمين بالمدرسة، للوصول إلى مستويات الرضا الوظيفي من المديرين والمعلمين، مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعاون للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جوتي (Jyoti,2006)، ودراسة هوجرا وشانا وآخرون (Hunjra, Chani , Sher Aslam ,Azam & Kashif Ur-Rehman) 2010 ، ودراسة كورل (Curl,2015)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كاتوتو (Kituto, 2011)، ودراسة موسيا (Msuya,2016)، والتي جاءت بدرجة متدنية.

المجال الرابع - الأجور والحوافز:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في جدول (8):

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الأجور والحوافز) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (628=N)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	المستوى	
1	1	تتبنى الإدارة أسس ثابتة وموضوعية في منح المكافآت لمستحقيها.	4.12	0.91	مرتفعة
7	2	تتناسب الحوافز التي تقدمها الإدارة مع مستوى الأداء المتميز للعاملين.	4.11	0.92	مرتفعة
4	3	تراعي الإدارة الحاجات الإنسانية وفقاً لنظام الحوافز داخل المدرسة.	4.09	0.92	مرتفعة
6	4	يشجع نظام الحوافز العاملين على تنمية وظائف المدرسة وتطويرها.	4.07	0.88	مرتفعة
2	5	يتناسب الراتب الذي يقاضاه العاملون مع المسؤوليات التي يقومون بها.	4.05	0.94	مرتفعة
5	6	توفر الإدارة شهادات التقدير ورسائل الشكر شعوراً بالرضا داخل المدرسة.	4.03	0.94	مرتفعة
3	7	تزيد ساعات العمل الإضافي التي تقدمها الإدارة للعاملين من إحساسهم بالرضا عن العمل.	4.02	0.96	مرتفعة
المجال الرابع: الأجور والحوافز					
			4.07	0.80	مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة تقدير (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة التي نصها (تتبنى الإدارة أسس ثابتة وموضوعية في منح المكافآت لمستحقيها) بما ينسجم مع التوجهات العامة للأسس التربوية الحديثة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تزيد ساعات العمل الإضافي التي تقدمها الإدارة للعاملين من إحساسهم بالرضا عن العمل)، على متوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.96). وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة من (المعلمين) إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تبنيها أسس ثابتة وموضوعية في منح المكافآت لمستحقيها، حسب مستوى أدائهم المتميز. كما قد تعزى إلى مراعاة الإدارة الإستراتيجية للاحتياجات الإنسانية للعاملين من أجل تنمية وظائف المدرسة وتطويرها، وأن الإدارة أيضاً لديها رؤية ثابتة في توزيع الرواتب على العاملين ضمن المسؤوليات المكلفون بها، وأن الأعمال الإضافية التي يقومون بها تكون ضمن مكافآت ورواتب مدرجة ضمن جدول الرواتب للعاملين. وأن تكريم الإدارة الإستراتيجية لعاملها المتميزين مقابل كفاءتهم وجودة أدائهم، وخبراتهم الأكاديمية

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

وسائل متعددة كتقديم شهادات تقدير، وكلمات شكر وثناء على العاملين، تشعرهم بأهميتهم وثقتهم بنفسهم من جهة، وجهة أخرى يشعر العاملين بمصداقية تعامل الإدارة مع العاملين وضمان حقوقهم المادية، مما ينمي شعور الرضا للعاملين عن العمل داخل المدرسة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جوتي (Jyoti,2006)، ودراسة هوجرا وشانا وآخرون (Hunjra, Chani , Sher, 2010)، ودراسة كورل (Curl,2015)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كاتوتو (Kituto, 2011)، ودراسة موسيا (Msuya,2016)، والتي جاءت بدرجة متدنية.

الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في منطقة (الأحمدية) بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تعزى لاختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي) وكما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، و سنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي)

المتغيرات الفئات	الإحصائي	ظروف العمل	علاقة الزملاء	الأجور والحوافز	التدريب والتطوير	الأداة الكلية
ذكر	المتوسط الحسابي	4.12	3.93	3.91	4.00	3.96
أنثى	الانحراف المعياري	.829	.855	.886	.927	.840
	المتوسط الحسابي	4.34	4.23	4.25	4.29	4.28
	الانحراف المعياري	.648	.707	.677	.714	.655

المتغيرات الفئات	الإحصائي	ظروف العمل	علاقة الزملاء	الأجور والحوافز	التدريب والتطوير	الأداة الكلية
المجموع	المتوسط الحسابي	4.23	4.07	4.07	4.13	4.11
	الانحراف المعياري	.757	.802	.811	.845	.775
أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	4.29	4.16	4.18	4.20	4.18
	الانحراف المعياري	.954	1.000	.934	1.019	.975
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.06	3.92	3.98	4.02	4.00
	الانحراف المعياري	.802	.825	.815	.827	.783
10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	4.27	4.11	4.07	4.16	4.13
	الانحراف المعياري	.678	.734	.776	.804	.714
المجموع	المتوسط الحسابي	4.23	4.07	4.07	4.13	4.11
	الانحراف المعياري	.757	.802	.811	.845	.775
بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.23	4.08	4.07	4.12	4.11
	الانحراف المعياري	.770	.816	.835	.877	.796
ماجستير فأعلى	المتوسط الحسابي	4.19	4.03	4.08	4.24	4.11
	الانحراف المعياري	.675	.715	.651	.611	.635
المجموع	المتوسط الحسابي	4.23	4.07	4.07	4.13	4.11
	الانحراف المعياري	.757	.802	.811	.845	.775

سنوات الخبرة العملية

المؤهل العلمي

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي) بسبب اختلاف فئات متغيرات الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد كما في الجدول (11):

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

٢٧٤

جدول (11) تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي) على استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق الرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.03	4.743	2.573	1	2.573	ظروف العمل وطبيعته	الجنس Wilks' Lambda value=.983 Sig.=.096
.12	2.469	1.498	1	1.498	العلاقة مع الزملاء	
.07	3.288	2.016	1	2.016	الأجور والحوافز	
.14	2.215	1.486	1	1.486	التطوير والتدريب	
.03	4.534	2.532	1	2.532	الأداة الكلية	
.85	.165	.090	2	.179	ظروف العمل وطبيعته	سنوات الخبرة Hotelling's Trace value=.017 Sig.=.585
.92	.083	.050	2	.100	العلاقة مع الزملاء	
.88	.123	.076	2	.151	الأجور والحوافز	
.57	.559	.375	2	.750	التطوير والتدريب	
.79	.243	.136	2	.271	الأداة الكلية	
.81	.056	.030	1	.030	ظروف العمل وطبيعته	المؤهل العلمي Hotelling's Trace value=.019 Sig.=.080
.29	1.143	.693	1	.693	العلاقة مع الزملاء	
.50	.458	.281	1	.281	الأجور والحوافز	
.64	.214	.143	1	.143	التطوير والتدريب	
.62	.248	.139	1	.139	الأداة الكلية	
		.542	617	334.684	ظروف العمل وطبيعته	الخطأ
		.607	617	374.256	العلاقة مع الزملاء	
		.613	617	378.376	الأجور والحوافز	
		.671	617	413.938	التطوير والتدريب	
		.558	617	344.489	الأداة الكلية	
			628	11596.094	ظروف العمل وطبيعته	المجموع
			628	10843.864	العلاقة مع الزملاء	
			628	10831.296	الأجور والحوافز	
			629	11196.025	التطوير والتدريب	
			629	10992.545	الأداة الكلية	
			628	359.810	ظروف العمل وطبيعته	المجموع المصحح
			628	403.974	العلاقة مع الزملاء	
			628	413.123	الأجور والحوافز	
			628	448.807	التطوير والتدريب	
			628	376.996	الأداة الكلية	

يظهر الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في منطقة (الأحمدي) بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وجاء لصالح الإناث على جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية.

بالنسبة لمتغير الجنس: فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (المعلمين)، تعزى على حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى) على كل من المجال الأول (ظروف العمل وطبيعته)، والأداة الكلية وكانت الفروق لصالح الإناث على هذه المجالات والأداة الكلية. وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من المعلمين إلى أن الإناث أكثر التزاماً في تطبيق الأنظمة والقوانين وتنفيذها على المعلمين، على الرغم من أن كلا الجنسين من (الذكور والإناث) تطبق عليهم الأنظمة والتشريعات دون تمييز، إلا غالباً ما يكون الإناث أكثر التزاماً ودقة في تنفيذ من الذكور، حرصاً منها على استمرارية النظام، ومنع الفوضى وحدوث مشكلات بين العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه جوتي (Jyoti, 2006) بأن المعلمات يكون أكثر ارتياحاً بسبب طبيعة الوظيفة والقيمة الاجتماعية الثقافية للمهنة. مستوى التعليم يؤثر عكسياً على رضا الأجور للموظفين العاملين على نفس المستوى. الرضا عن التدريس كمهنة، وليس مجرد وظيفة، هو قضية سياسية مهمة لأنها مرتبطة بفعالية المعلم، والتي تؤثر في النهاية على تحصيل الطلاب. واتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه العديد من الباحثين والمهتمين بنتائج دراساتهم أن المعلمات يتمتعن بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي من المدرسين الذكور، وأن الرضا الوظيفي للمدرسات أظهر ضعف الارتباط مع الراتب والمزايا. كما أن الإناث متسامحات ولديهن علاقات شخصية جيدة مع زملائهن في العمل، وهذا يتماشى مع بعض النتائج السابقة التي تبين أن المرؤوسين يميلون إلى الاستماع إلى مديرات ديناميكية وحازمة، يتقنون مهنيًا، وتحدثوا بسلطة وثقة واستندوا في اتصالهم على خبرة سليمة ومعرفة جيدة وحقائق مستكملة بشأن المسائل المثيرة للقلق، كما أن الموظفين الأكبر سناً يميلون إلى أن يكونوا أكثر ارتياحاً وأكثر

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية
من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

التزاماً تجاه المنظمة بسبب عمليات التكيف والاستقرار الوظيفي (Boe & Khalid, Irshad & Gilford, 1992)، (Noordin & Jusoff, 2009)، (Mahmood, 2012). واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جوتي (Jyoti, 2006)، ودراسة كورل (Curl, 2015) التي جاءت الفروق لصالح متغير الجنس. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة هوجرا وشانا وآخرون (Hunjra, Chani, Sher Aslam, Azam & Kashif Ur-Rehman, 2010)، ودراسة كاتوتو (Kituto, 2011)، والتي لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على أن الإدارة الإستراتيجية حريصة على تنمية العاملين وتطويرهم وتقديم الدعم والتحفيز المستمر للعاملين دون النظر إلى سنوات خدمتهم، فكثير من المعلمين لديهم خبرة طويلة إلا أنهم بحاجة إلى اشراكهم بدورات وتفاعل بين الزملاء ذات التخصصات المشتركة لتنمية مهاراتهم ومواكبة كل ما هو جديد لديهم. وبالمقابل قد يكون المعلمين أو الإداري ذوي خبرة قليلة إلا أنه مواكبة للمتغيرات يسعى دائماً إلى تنمية وتطوير ذاته بحيث يكون لديه خبرة وكفاءة تفوق الأفراد الذين لهم خدمة طويلة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة التي جاءت بعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كورل (Curl, 2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة العملية. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة موسيا (Msuya, 2016) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة

- أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: حسب تقديرات عينة الدراسة بعدم وجود فروق تعزى لثر متغير المؤهل العلمي حيث أن الأفراد جميعهم يخضعون لدورات وبرامج حسب تخصصاتهم العلمية لأن الهدف منها تجويد العمل وتطويره، على الرغم من الإدارة قد تختار كفاءات علمية وذوي مؤهلات عليا، إلا أن أصحاب هذه المؤهلات ليس لديهم في الجانب التطبيقي الخبرة الكافية، لذا يتم إخضاع الجميع للتطوير والتنمية عن طريق اشراكهم ببرامج ودورات تدريبية، وهذا ما يشعر العاملين بالمساواة في الحقوق والواجبات مما يعزز

الأمن لديهم ويعزز الثقة وحب العمل واستمراريته. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كورل (Curl,2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة موسيا (Msuya,2016) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة.

التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
- إبراز دور الإدارة الإستراتيجية بشكل أكثر فاعلية من خلال إشراكها للعاملين بدوراة وبرامج تدريبية تسهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفائتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء الإداري والأكاديمي، يحقق لهم الرغبة في العمل، ويعزز من ثقافتهم ورضاهم عن العمل.
 - أن تمنح الإدارة الإستراتيجية الحوافز والمكافآت بشكل مخطط ومدروس، وضمن أسس ثابتة وموضوعية، حيث يتم منح الصلاحيات الممنوحة لهم، حسب كفائتهم اللإدارية والأكاديمية، وحسب احتياجات العمل لدى المؤسسة، مما يشعر العاملين بالعدل والمساواة في توزيع المهام التي تنمي لديهم الشعور بالرضا عما تقوم به الإدارة.
 - أن يدرك القائمين على تحقيق دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أن المناخ المدرسي والقيادة الفاعلة من عوامل مؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وله علاقة قوية بمهنة التدريس، وبالتالي يحقق رضا المدرسين عن العمل.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبوشيخ، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الأثري، هيثم. (2016). التربية: أعدنا رؤية استراتيجية تعليمية. تم استرجاعها من المصدر بتاريخ ٢٥/٩/٢٠١٨ <https://acakuw.com>
- بني عيسى، دينا. (2016). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.
- تقرير التعليم للجميع في دولة الكويت (2015). تم استرجاعها من المصدر بتاريخ ٢٣/٩/٢٠١٨ <http://unesdoc.unesco.org>
- جعافرة، صفاء. (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. مجلة المنارة، 20(1): 411-444.
- حريم، حسين. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حجرف، نايف. (2013). التربية تستعين باستراتيجية «الهارون» لتطوير التعليم العام. تم استرجاعها من المصدر بتاريخ ٢٣/٩/٢٠١٨ <http://alwatan.kuwait.tt>
- الدولة، تهاني. (2009). السياسة التعليمية في دولة الكويت. تم استرجاعها من المصدر بتاريخ ٢٣/٩/٢٠١٨ <http://http://watfa.net>
- زايد، عادل. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. القاهرة، تم استرجاعه من المصدر بتاريخ ٢٢/٨/٢٠١٨ [http://grh-](http://grh-mascara.yolasite.com)
- [/mascara.yolasite.com](http://grh-mascara.yolasite.com)
- لشامسي، سالم. (2010). قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تشرين، ١٨٤.

كاظم، جواد لفته. (2013). الإدارة الاستراتيجية: لمنظومة التعليم العالي، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عبد السلام، سناء. (2005). العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة: دراسة ميدانية على كلية التربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة.

عبدا للطيف، عبد اللطيف. (2007). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، منشورات جامعة دمشق

عطيان، مراد، وأبو سلمى، عبد الله. (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية في الأردن). مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 41(2): 388-401.

عشماوى، محمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، الإسكندرية، منشأة المعارف، الإسكندرية.

عباس، سهيلة. (2010). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمان: الاردن، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع

العزاوي، نجم، وعباس، حسين. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الزهراني، عبدالواحد. (٢٠٠٣). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، دار الجامعية للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، دار الجامعية للنشر والتوزيع.

مدوري، نور الدين. (2011). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

موقع الوزارة الكويتية. (2018). www.moe.edu.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Boe, E & Gilford, M. (1992) *'Teacher supply, demand, and quality'*, National Research Council, Washington, DC: National Academy Press.
- Bopp, T. (2012). *Strategic Management and Job Satisfaction: Agency-Level Effects in the Federal Government*. University of Kentucky
- Clayton, J. (2018). **The Five Stages of the Strategic Management Process.** <https://smallbusiness.chron.com>
- Curl, j. (2015). **Teaching and Non-Teaching Staff Job Satisfaction.** (unpublished doctoral dissertation), Olivet Nazarene University
- Hunjra, A, Chani, M, Sher Aslam, M, Azam, M & Kashif Ur-Rehman, K. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(10), pp. 2157-2163, <http://www.academicjournals.org/ajbm>
- Hom, P., Griffeth, R.. (1995) 'A Meta-analytical structural equation analysis of a model of employee turnover', *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Jyoti, j. (2006). *Job Satisfaction among School Teachers*. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/289442567>
- Kituto, H. (2011). *Factors that Influence Job Satisfaction among Teaching Staff in Large Public Secondary Schools in Nairobi County*. (MBA) degree, School of Business, University of Nairobi

- Msuya, O.(2016). Job Satisfaction among University Teachers: An Empirical Study. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 8(2), 9-16, May 2016
- Lee, V., Dedrick, R., & Smith, J. (1991), 'The effect of the social organization of schools on teachers' efficacy and satisfaction', *Sociology of Education*, 64,190-208.
- Sharma, D. & Jyoti, J.(2006), 'Job satisfaction among school teachers', *IIMB Management Review*, 18: 4, 349-363.
- Smith T. W. (2007). '*Job satisfaction in U.S.A.*', NORC/University of Chicago, pp. 1-9. (cited 10 September, 2007) Available from: <http://wwwnews.uchicago.edu/releases/07/pdf/070417.jobs.pdf>
- Srivastava. D., Holani, U. & Bajpai, N. (2006), 'Job satisfaction in public sector', *Indian Management*, 44:5,62-65.
- Noordin F, Jusoff, K (2009). *Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff*. Asian Soc. Sci. 5:5
- Khalid, S, Irshad, MZ & Mahmood, B (2012). Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, *Pakistan. Int. J. Bus. Manage.* 7(1).
- Rafie,N&Davari,F .(2015). The Role of Human Resources Management on Enhancing the Teaching Skills of Faculty Members. *Journal Materia Socio-Medica Methodology*,27(1); 2015 FebPMC4384864
- Unutmaz, S.(2014). *Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in A Public Institution .(A magister message that is not published)*.Middle East Technical University.