

أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية خارج المملكة

## **The Impact of Democratic Leadership on Job Satisfaction among Saudi School Teachers Outside the Kingdom**

**Ayid Ali Alshomrani<sup>1</sup> and Ismail Hussein Amzat<sup>2\*</sup>**

*<sup>1</sup>Ministry of Education,  
Saudi Arabia*

*<sup>2</sup>Department of Social Foundations and Educational Leadership,  
Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia,  
Kuala Lumpur, Malaysia*

*\*Corresponding Author: [ihussein@iium.edu.my](mailto:ihussein@iium.edu.my)*

*Received: 28<sup>th</sup> February 2024; Accepted: 6<sup>th</sup> January 2025; Published online: 31<sup>st</sup> January 2025*

### مُلخَصُ البَحْث

مما لا شك فيه أن هناك علاقة بين النمط القيادي السائد في المدرسة ورضا المعلمين الوظيفي، إذ تعد القيادة الأساس في العملية التعليمية، ولها الفضل الأكبر في تحسينها وتطويرها من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية ورفع درجة الرضا الوظيفي لجميع العاملين خصوصاً المعلمين الذين يعدون أساس تطوير عملية التعليم، لذا هدف هذا البحث إلى بيان أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس السعودية في الخارج، وذلك من خلال دراسة التأثير المباشر لمبادئ القيادة الديمقراطية، وهي: التفويض، المشاركة، العلاقات الإنسانية، على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات وذلك من خلال تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (179) معلماً ومعلمة من المدارس السعودية في الخارج خلال العام الدراسي 2024/2023م. ولمعالجة بيانات البحث استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)، وتم استخدام الارتباط الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات البحث. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس السعودية في الخارج، وأن أكثر أبعاد القيادة الديمقراطية تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس السعودية في الخارج هو (بعد العلاقات الإنسانية). وفي ضوء تلك النتائج تضمن البحث جملة من التوصيات للقائمين على النظام التعليمي السعودي عموماً، أهمها أن تهتم وزارة التعليم بتعزيز مفاهيم القيادة الديمقراطية في المدارس بمراحلها المختلفة، وذلك عبر عقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الديمقراطية، الرضا الوظيفي، المدارس السعودية، نمط القيادة، القيادة المدرسية

### ABSTRACT

This research aimed to clarify the democratic leadership impact on the job satisfaction of Saudi school teachers abroad, by studying the direct impact of the principles of democratic leadership (delegation, participation, human relations) on job satisfaction from the teacher's point of view themselves. The research counted on the descriptive analytical approach. Furthermore, the researcher used the questionnaire as a tool for collecting data by applying it to a random bunch consisting of (179) male and female teachers from Saudi schools abroad during the academic year 2023/2024 AD. In order to process the research data, the statistical package program (SPSS) was used as well as multiple linear correlation was applied to measure the relationship among the research variables. The results showed that there is a positive correlation between the application of democratic leadership and job satisfaction among male and female teachers in Saudi schools abroad. Additionally, the most influential dimension of democratic leadership on job satisfaction among teachers in Saudi schools abroad is (the human relations dimension). Considering these results, the research included several recommendations for those who are in charge of the Saudi educational system in general, The most important of which is that the Ministry of Education is interested in strengthening the concepts of democratic leadership in schools at their various stages, by holding more training courses and workshops.

**Keywords:** democratic leadership, job satisfaction, Saudi school, leadership styles, school leadership

### مقدمة

تعتبر القيادة من المفاهيم الإداريّة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة وفي مجال السلوك الإنساني عمومًا، ونتج هذا الاهتمام عن إدراك الباحثين ما للقائد من دور فعّال ومؤثّر تعتمد عليه المؤسسات من أجل الوصول إلى أهدافها المطلوبة (آل ناجي والمغيدي، 1995).

وقد توصل الباحثون في موضوع القيادة إلى عدة أنماط قيادية، ولكل قيادة مزايا وعيوب وآثار سلوكيّة، إذ نجد أن القيادة الديمقراطية تعتبر من أهم تلك الأنماط؛ وذلك لما تتميز به من أبعاد تتمثل في مشاركة العاملين، وتفويض السلطة، والتركيز على العلاقات الإنسانية.

ومما لا شك فيه أن هناك ارتباط وعلاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين، حيث تعتبر القيادة العمود الفقري في العمل المؤسسي، ولها الفضل الأكبر في تحسينه وتطويره؛ من خلال توفير الإمكانيات والظروف المعنوية والمادية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين جميعهم، خصوصًا المعلمين الذين يعتبرون المرتكز الأساس في تطوير عملية التعليم.

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة التي تنال اهتمام الباحثين، ويرجع ذلك إلى أنه في تغير مستمر وفقًا إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة، سواء أكانت تلك الظروف داخلية أم خارجية، ومن أهم ظروف العمل الداخلية التي تؤثر في الرضا الوظيفي إيجابًا أو سلبيًا هو نمط القيادة، وهذا ما أكدته دراسة (الثبتي والعنزي، 2014) حول عوامل الرضا الوظيفي لدى المعلمين عينة الدراسة، إذ جاء بُعد القيادة المدرسية في المرتبة الأولى، وكذا دراسة (الحضرمي وآخرون، 2022) حول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوححدات الجهاز الحكومي، حيث احتل نمط القيادة المرتبة الأولى من بين العوامل المؤثرة في رضا العاملين الوظيفي، فتطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة مستوى رضا المعلمين الوظيفي وهو بدوره يعمل على رفع مستوى الأداء العام للمدارس وتحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ يعدُّ الرضا الوظيفي عنصرًا أساسيًا في كفاءة أي مؤسسة وفي إنتاجيتها.

فالقيادة الديمقراطية من أفضل الأنماط القيادية الملائمة لإدارة المدارس، إذ يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين ورفع الدافعية لأداء عملهم، وإلى هذا أشارت دراسة القاسمية (2020) من أن تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية يؤدي إلى بناء مناخ تعليمي سليم، وإلى تعزيز روح التعاون لتحقيق أهداف المدرسة، إضافة إلى أثرها الكبير والفاعل على الأداء الوظيفي ورفع الروح المعنوية للمعلمين والارتقاء بالعملية التعليمية.

وعند مناقشة واقع رضا المعلمين الوظيفي في المدارس السعودية في الخارج اليوم، فمن المهم الوقوف على نمط القيادة التي تمارسه المدارس؛ إذ لنمط القيادة أهمية في إيجاد بيئة عمل ملائمة تضمن تحقيق الرضا الوظيفي

للمعلمين، فتمت القيادة هو عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات والخطط والسلوكيات التي تعمل المدرسة وفقاً لها، وحتى يتمكن مديرو المدارس من جعل بيئة العمل في مدارسهم أكثر إنتاجية وفاعلية، فمن المهم الاهتمام بإحداث التطوير والتجديد في نمط القيادة المدرسية، بنحو يتحقق معه الرضا الوظيفي للمعلمين، وذلك من خلال تبني أبعاد وإستراتيجيات وسلوكيات أكثر تشاركية وديمقراطية.

ومما سبق عرضه نجد أن هناك إشارة إلى أثر نمط القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، والحاجة من وجهة نظر الباحث تستدعي دراسة أبعاد هذه القيادة وتأثيرها في رضا المعلمين الوظيفي في المدارس السعودية في الخارج، وبناء على ذلك فإن مشكلة البحث تتمحور في دراسة: تفويض السلطة، والمشاركة، والعلاقات الإنسانية؛ بوصفها أبعاداً للقيادة الديمقراطية، ومعرفة درجة تطبيقها وممارستها في المدارس السعودية في الخارج، التي قد تؤدي إلى رفع أو انخفاض معدل رضا المعلمين الوظيفي، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم أو انخفاضها، وهذا الأخير يؤثر في أداء المدارس العام، وفي أداء المعلمين الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء إلى المدارس وقدرتهم على أداء الواجبات المنوطة بهم.

### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة واقع تطبيق نمط القيادة الديمقراطية في المدارس السعودية في الخارج.
2. معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس السعودية في الخارج.
3. اختبار العلاقة بين تطبيق نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية في الخارج.

### أسئلة البحث

يمكن إبراز مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر ممارسة القيادات التربوية في المدارس السعودية خارج المملكة للنمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟"

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق نمط القيادة الديمقراطية في المدارس السعودية في الخارج؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس السعودية في الخارج؟

3. هل هناك علاقة بين تطبيق نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي

المدارس السعودية في الخارج؟

### حدود البحث

أولاً: الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على معرفة أثر ممارسة نمط القيادة الديمقراطي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية خارج المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في العام الدراسي 2023-2024م / 1445هـ.

ثالثاً: الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذا البحث على المدارس السعودية خارج المملكة.

رابعاً: الحدود البشرية: يشمل مجتمع البحث جميع المعلمين في المدارس السعودية في الخارج للعام الدراسي 2023-2024م / 1445هـ.

### الدراسات السابقة

توصلت دراسة (المخلافي، 2008) إلى أهمية تفعيل نمط السلوك القيادي الديمقراطي لدى مديري المدارس، والعمل على رفع مستوى رضا المعلمين الوظيفي العام، من خلال إتاحة الفرص أمام المعلمين إلى الابتكار، وتطوير أساليب وطرق الأداء، والاهتمام بنظام المكافآت والأجور والحوافز والمزايا الأخرى، وتوفير المزيد من المناخ المناسب والاستقرار الوظيفي، وإشعار المعلم بالطمأنينة والأمن في عمله. وأكدت دراسة (المطيري، 2019) وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة الديمقراطية والتراشلية وبين الرضا الوظيفي. وكان من أهم توصيات هذه الدراسة تفعيل نمط القيادة الديمقراطي في العمل الأكاديمي؛ لما له أثر فعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

وأشارت دراسة (الهندي، الثبيتي، 2019) إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديرات الثانويات للقيادة التشاركية ومستوى رضا المعلمات الوظيفي. وأوصت دراسة (القاسمية، 2020) بالاهتمام بنشر مفهوم القيادة الديمقراطية على مستوى المدارس المختلفة، وتشجيع الإدارات والمناطق التعليمية والمديرين الجدد على نمط القيادة الديمقراطية؛ لأثره الفاعل والكبير على الأداء الوظيفي، وإعطاء المزيد من السلطات والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس؛ لزيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات بما يخدم العملية التعليمية ويحقق رضا المعلمين الوظيفي.

وإضافة، أثبتت دراسة (قميني، 2021) صحة الفرضية بأن هناك أثر للقيادة الديمقراطية في تحقيق رضا العمال الوظيفي. وأيضاً أظهرت دراسة (المطيري، 2022) وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية سالبة بين نمطي القيادة الديكتاتوري والتسيبي ومستوى الرضا الوظيفي.

## الإطار النظري

### القيادة الديمقراطية:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين في الفكر الإداري منذ القدم، وما زالت الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع إلى يومنا هذا، إذ هي ظاهرة تحدث في كل مكان وزمان؛ لذا احتلت مكانة مهمة في العلوم الإدارية والإنسانية والتربوية في فروعها المختلفة، وتشعبت الدراسات والبحوث في هذا المجال؛ وذلك لمساعدة المديرين كي يؤدوا دوراً قيادياً مؤثراً في مؤسساتهم.

إلا أن القيادة عملية نسبية، حيث يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم المسؤولية والدور وبنمط الشخصية، وعليه سنستعرض مفهوم القيادة عمومًا، والقيادة الديمقراطية خصوصًا، وخصائصها وأبعادها وأهميتها. وفيما يأتي توضيح لذلك.

### أولاً: القيادة

**مفهوم القيادة:** اختلف مفهوم القيادة بين المهتمين بالعلوم الإدارية، والباحثين والدارسين في مجال العلوم الاجتماعية؛ وفقاً لنوع الدراسة، وبيئة المؤسسة التي يدرسونها، حيث عرّفها بعضهم من جهة سلوك القائد، في حين تناولها الآخرون من جهة السمات الشخصية للقائد، كما عرفها البعض من جهة المركز الذي يديره القائد. ويمكن أن نلاحظ من هذا التعريف أن القائد يتقدم الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم إلى ما يحقق أهدافهم، فمعنى القيادة أن تكون في المقدمة.

ونجد أنّ التوفيق بين وجهات النظر المختلفة يمكن أن ينتج عنه مفهوم محدد للقيادة على أنها: السلوك الذي يمارسه القائد عن قصد ووعي من أجل التأثير في مرؤوسيه، عن طريق تشجيعهم على العمل والإنجاز، ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

### ثانياً: القيادة الديمقراطية

تعددت أنماط القيادة وفقاً إلى وجهة النظر التي يدرس بها الباحث هذه الأنماط، إذ إن هناك تصنيفات عدة للقيادة، إلا أن التصنيف الغالب والشائع بالنسبة إلى أنماط القيادة يعتمد على أساس طريقة استعمال القائد للسلطة الممنوحة له وطريقته وأسلوبه في التأثير، لذا تنحصر الأنماط القيادية وفق هذا التقسيم في ثلاثة أنماط، هي النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي.

إذ يقوم النمط الديمقراطي على مشاورة العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ودراسة المشكلات، وعلى عدم تركّز السلطة في يد القائد، بل يفوض بعضها إلى مرؤوسيه، كما أنه يتعد عن أسلوب الإرهاب والعقاب في تنفيذ العمل، وإنما يعتمد على الإقناع والترغيب، ويوظّف الحوافز المادية وغير المادية في زيادة الإنتاجية، وتكون الدافعية إلى العمل في ظل هذا النوع من القيادة ذاتية، وتظهر الابتكارات والمهارات الشخصية، وتتطور قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة حال وجود القائد أو في حال غيابه. (النوري، 1991).

كما يقوم العاملين في ظل القيادة الديمقراطية بالمشاركة في التخطيط ووضع الأهداف وتنفيذ الأعمال وتقييمها، وتكون المسؤولية موزعة على العاملين، حيث يفوض القائد بعض سلطاته إلى مرؤوسيه، كما تكون العلاقات بين العاملين علاقات طيبة، وتوجد قنوات اتصال بينهم، كما أن القائد يشجع العاملين وهم في المقابل يقدرونه. (حجي، 1998)

وأطلق بعض الباحثين على النمط الديمقراطي عدة تسميات، منها: النمط الإيجابي، والنمط التشاركي، والنمط البناء أو التوجيهي. (كنعان، 2009).

### ثالثاً: أبعاد القيادة الديمقراطية

كما ذكر فيما سبق أن النمط الديمقراطي يعتمد على العلاقات الإنسانية ومشاركة العاملين وتفويض السلطة، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد:

#### البعد الأول: العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري تعني: اندماج الأفراد العاملين في العمل بطريقة تدفعهم إلى العمل متعاونين وبإنتاجية عالية، مع إشباع حاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية. (كنعان، 2009)

حيث تساهم هذه العلاقات في توافر جو اجتماعي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعرون أن العمل الذي يقومون به يساهم في إشباع رغباتهم وحاجاتهم، ومن غير الممكن تحقيق

هذه الرغبات والحاجات إلا إن كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تنطوي على جو من الاحترام والثقة المتبادلين بين الأفراد جميعهم. (عياصرة والفاضل، 2006)

### البعد الثاني: مشاركة العاملين

وتعني مشاركة العاملين: دعوة القائد مرؤوسيه والالتقاء بهم من أجل مناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم وتحليلها للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، ما يعزز الثقة بينهم عبر مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات. (الخطيب، 2004)

كما تساعد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات على ترشيد هذه العملية، إذ إن المشاركة تساعد القائد في التعرف على الآراء جميعها التي يقدمها أصحاب العقول الراجحة والتجارب الكثيرة، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم المحقق للهدف، ومن ثم اتخاذ القرارات الرشيدة. (عياصرة والفاضل، 2006)

### البعد الثالث: تفويض السلطة

أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلى زيادة الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، ولكي يستطيع القائد توجيه تفكيره نحو العمليات الإستراتيجية المهمة يتطلب منه تفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه، بتكليفهم بمهام محددة، مبيّنًا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها، ومن أهم الإيجابيات التي تترتب على تفويض القائد بعض سلطاته واختصاصاته إلى مرؤوسيه والتي كشف عنها التطبيق العملي، أن التفويض يساعد القائد على التفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تطوير قدرات العاملين، ويتيح الفرصة أمامهم لتقديم اقتراحاتهم وخبراتهم عبر إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة. (ششهيناز، 2012)

### الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة في الوقت الحالي، إذ يعد مرتكزاً أساسياً لنجاح المؤسسات واستمرارها وتطورها وزيادة كفاءة الأفراد الوظيفية والإنتاجية، وذلك لما له من دور كبير في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وبكفاءة أعلى، وهذا يتحقق من خلال إشباع احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، لذا يسعى القادة اليوم إلى تحقيق الإشباع الوظيفي والنفسي للعاملين، من أجل كسب رضاهم ورفع مستوى إنتاجيتهم وأدائهم.

## أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يطلق مصطلح الرضا الوظيفي تعبيراً عن مشاعر العامل نتيجة شعوره بالقناعة والسعادة والارتياح وتقبله لعمله، وهذا يتوقف حسب ما يراه العامل عن ظروف عمله، وفقاً لعدد من المتغيرات والعوامل كالترقية والأجر والتقدم الوظيفي، والمكانة الاجتماعية غير الرسمية، ومن الممكن إجمال هذه المتغيرات والعوامل في: عوامل معنوية ومادية، وعوامل داخلية وخارجية، تساهم إسهاماً فعالاً في إحساس العامل بالرضا تجاه عمله أو بعدم الرضا. وقد تعددت وجهات النظر بخصوص مفهوم الرضا الوظيفي، ووضعت عدة تعريفات من قبل كتّاب الإدارة، ويمكن القول إن الرضا الوظيفي يعبر عن قدرة العمل على إشباع حاجات الفرد المختلفة، وبمعنى آخر أن الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور الذي يشعر به العامل تجاه عمله وجهده في المؤسسة. (ماهر، 2000).

## ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تعددت الأبحاث والدراسات حول تحديد العوامل والأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنها تدور حول الجوانب الأساسية المذكورة آنفاً، وتختلف من حيث تقسيمها، إلى مجموعات عوامل إجمالية، أو على شكل عناصر عوامل فرعية، ومن أبرز هذه العوامل ما يأتي: (عباس، 2006)

**الرواتب والأجور:** يعتبر الأجر وسيلة مهمة من أجل إشباع حاجات العاملين الاجتماعية والمادية، وقد أثبتت كثير من الدراسات وجود علاقة بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، إذ كلما زاد مستوى دخل العاملين زاد رضاهم عن العمل، والعكس صحيح.

**مضمون العمل وتنوع المهام:** يمثل مضمون العمل وما يحتويه من صلاحيات ومسؤوليات ودرجة تنوع في المهام أهمية للعامل، إذ يشعر العامل بأهميته حينما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذا يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

**إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على الرغبة في العمل والمعرفة والقدرة، لذا فإن إسناد مهام أو أعمال تتناسب مع معرفة العاملين وقدرتهم يؤدي إلى رفع أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم نتيجة ذلك، لذلك فإن توفير البرامج التطويرية والتدريبية لرفع إمكانات العاملين وقدراتهم ومعرفتهم يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة، وينتج عن ذلك ارتفاع رضاهم.

**فرص الترقية المتاحة للفرد:** تساهم المؤسسة التي تتيح أمام الأفراد فرصة للترقية وفقاً للكفاءة في تحقيق الرضا الوظيفي.

**نمط القيادة:** هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمؤسسة لدى العاملين؛ إذ يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية، إذ يؤدي هذا الأسلوب في القيادة إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

**ظروف العمل البيئية:** تؤثر ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية حرارة ورطوبة وضوضاء على درجة تقبل العامل لبيئة العمل، لذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا العاملين عن بيئة العمل.

**عدالة العائد:** إذ يقارن العامل معدل عوائده المستلمة قياسًا بمدخلاته (قدراته ومهاراته وخبراته ومستوى تعليمه) مع معدل عوائد العاملين معه قياسًا بمدخلاتهم، فإذا نقص معدل ما يستلمه العامل عن معدل غيره فذلك يشعره بعدم العدالة، وينتج عن ذلك الاستياء وعدم الرضا.

### ثالثًا: القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي

تعتبر القيادة عنصرًا مهمًا في حياة المؤسسات واستمرارها وازدهار عملياتها ونشاطاتها المختلفة، كما يعتبر العامل الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للقيام بمسؤولياتها، لذا لا بد من توزيع المسؤولية ومنح السلطة المتكافئة مع إمكانياته وقدراته، وإعطائه قدرًا من الحرية من أجل تنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سلبي على الآخرين.

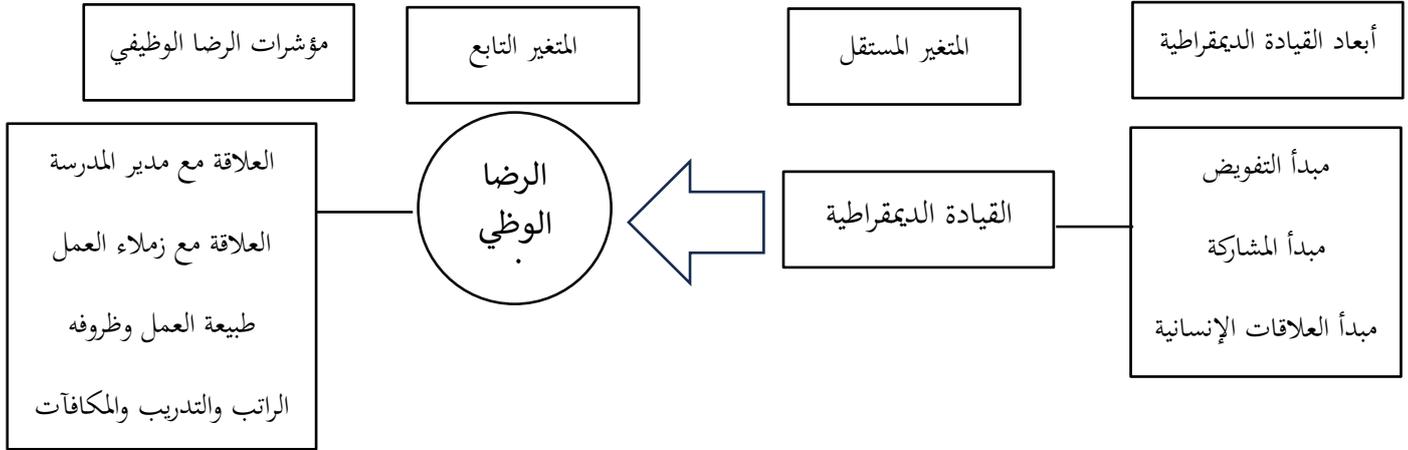
وتعتبر القيادة الديمقراطية قادرة على تحقيق ما سبق ذكره، إذ تمنح السلطة للعامل من أجل تنفيذ عمله بمرونة وبطريقة سريعة، بحيث تكون مناسبة لطموحاته وقدراته، كما تساعد على الابتكار والتجديد، ومن ثم الشعور بالرضا لما يقوم به من عمل، إضافة إلى أن العدالة من القائد الإداري و المدير مطلوبة أيضًا في توزيع الأدوار، وعقد دورات التطوير الذاتي من قبل المؤسسة لعاملاتها لتنسيق وتنظيم من دون محسوبية، بحيث لا تخل بإنتاجية العمل، ليؤدي إلى إكسابهم المهارات العلمية والعملية والفنية والسلوكية، التي ترقى بالعامل في تعامله مع زملائه ومديره، وهذا من دون يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

وبناء على ما سبق صيغت فرضيات البحث على الشكل الآتي:

1. توجد علاقة بين بعد (تفويض السلطة) وتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية في الخارج.
2. توجد علاقة بين بعد (المشاركة) وتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية في الخارج.
3. توجد علاقة بين بعد (العلاقات الإنسانية) وتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية في الخارج.

## الشكل (1)

يوضح أنموذج البحث وفق الإطار النظري والدراسات السابقة



## منهج البحث

تم اختيار المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس السعودية خارج المملكة، وتأثير النمط القيادي الديمقراطي عليها، وذلك بقصد الوصول إلى نتائج مفصلة ودقيقة حول الظاهرة المدروسة.

وكذا اختيار الأسلوب الكمي في جمع البيانات، كونه يوفر المال والوقت؛ إذ هذا البحث محصور بوقت محدد لإتمامه، كما أن البيانات جمعت من مدارس منتشرة في خارج المملكة، وموزعة في مناطق متباعدة جغرافياً، لذا فإن هذا الأسلوب باستخدام الاستبانة يعتبر مناسباً ليتمكن الباحث من إتمام هذا البحث في الفترة الزمنية المحددة.

وتتمثل متغيرات البحث في: القيادة الديمقراطية متغيراً مستقلاً، وتتكوّن من ثلاثة أبعاد هي: مبدأ التفويض، ومبدأ المشاركة، ومبدأ العلاقات الإنسانية، والرضا الوظيفي متغيراً تابعاً، ويتكون من أربعة أبعاد هي: العلاقة مع مدير المدرسة، والعلاقة مع زملاء العمل، وطبيعة العمل وظروفه، والراتب والمكافآت والتدريب.

كما تكون المجتمع الأصلي للبحث من معلمين ومعلمات المدارس السعودية خارج المملكة العربية السعودية، للعام (2023-2024)، البالغ عددهم (306) معلم ومعلمة، العاملين في مدارسها الابتدائية والمتوسطة والثانوية الموجودة في كوالالمبور، جاكرتا، إسلام آباد، بكين، نيودلهي، جيبوتي، الرباط، الجزائر، (الإدارة العامة للمدارس السعودية في الخارج).

وبما أن مجتمع البحث يتكون من (306) معلم ومعلمة من معلمي المدارس السعودية خارج المملكة، لذلك فإن 175 من معلمي المدارس السعودية في الخارج يعتبر حجمًا مناسبًا للعينة من أجل إجراء هذا البحث وفقًا لجدول كرجي ومرجان.

وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من العينة المستهدفة التي تمثل مجتمع البحث، وبعد مرورها بمراحل البناء الموضوعية والتأكد من الصدق والثبات اللازمين، تكونت من قسمين: تضمن المحور الأول 20 فقرة حول القيادة الديمقراطية موزعة على ثلاثة مجالات: التفويض، والمشاركة، والعلاقات الإنسانية، والمحور الثاني كان لقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتكون من 22 فقرة موزعة على أربعة أبعاد: العلاقة مع مدير المدرسة، والعلاقة مع زملاء العمل، وطبيعة العمل وظروفه، والراتب والمكافآت والتدريب، وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه الأداة على الأسس العلمية، حيث تقاس جميع فقرات المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس السعودية خارج المملكة) وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) من أجل التعرف على نسبة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث إن جميع فقراتها إيجابية، وتوزيع درجات الإجابة على هذه الخيارات.

وقد استخدم أسلوب الصدق الظاهري من أجل التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على خمسة محكمين أكاديميين من ذوي الخبرة والكفاءة في كلية التربية بالجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا والجامعات السعودية، وذلك لإبداء رأيهم في مدى مناسبة العبارات للمجال الذي تندرج تحته، ومدى وضوحها، وكذا الحكم على دقة الصياغة اللغوية لكل عبارة وسلامتها، وأيضًا كتابة أية ملاحظات أو إضافات يرونها مناسبة حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله.

وقد قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستبانة، بتطبيقها بعد تحكيمها على عينة استطلاعية بلغت (56) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس السعودية في كوالالمبور، حيث اختيرت تلك العينة اعتبارًا للقرب الجغرافي، وتتطابق خصائصها مع عينة الدراسة الحالية، ومن (56) استبانة موزعة، استرجع الباحث (51) استبانة، كانت كافية لإتمام عملية التحليل الإحصائي. وذلك بحساب الاتساق الداخلي على العينة الاستطلاعية حسب معادلة ألفا كورنباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول الآتي يوضح معامل ألفا كورنباخ لمحاور الاستبانة وللإستبانة بشكل عام.

## جدول 1

اختبار معامل الثبات لمتغيرات البحث بطريقة كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات	No
بطريقة التجزئة النصفية	بطريقة كرونباخ ألفا		Variables	
Split-Half	Cronbach's Alpha			
0.454	0.511	5	مبدأ التفويض	1
0.682	0.751	6	مبدأ المشاركة	2
0.844	0.906	9	مبدأ العلاقات الإنسانية	3
0.769	0.849	7	العلاقة مع مدير المدرسة	4
0.847	0.833	5	العلاقة مع زملاء العمل	5
0.679	0.841	5	طبيعة العمل وظروفه	6
0.857	0.836	5	الراتب والتدريب والمكافآت	7
-	-	42	إجمالي العبارات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

## مناقشة فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة بين بعد (تفويض السلطة) وتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية في الخارج.

افترض الباحث وجود أثر لمحور تفويض السلطة الذي هو جزء من محور القيادة الديمقراطية في العلاقة مع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس السعودية في الخارج ولمعرفة مدى هذا التأثير على العلاقة المختبرة في الفرضية الأولى قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) عند مستوى ثقة 95% للفقرات المتعلقة بهذه الفرضية وهي الفقرات 1 و 2 و 3 و 4 و 5 من المحور الأول.

يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث.

والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستخدم لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو عبارة أيضاً عن انحدار للمتغير التابع على العديد من المتغيرات المستقلة، لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة أي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار.

وكانت النتائج كما في الجدول رقم (2) التالي:

## الجدول 2

قيم الانحدار المتعدد

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change	F
1	.545 <sup>a</sup>	.297	.277	.52210	.297	14.633	5	173	.000	

Predictors: (Constant),  
من الجودة، يفوض المدير بعض صلاحياته للمعلمين ليتمكنوا من إنجاز مهامهم، يشجع المدير المعلمين على تحمل مسؤولياتهم تجاه أعمالهم، يسمح المدير للمعلمين بأن يغيروا طريقة أداء عملهم بالشكل الذي يناسبهم.

نلاحظ في الجدول 5 أن قيمة F المعنوية للنموذج المقدر ككل أصغر من 0.05 وبالتالي تدل على قبول الفرضية البديلة وأن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية لمبادئ تفويض السلطة في المدرسة مع الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدرسة.

ولمعرفة مدى تأثير كل فقرة من فقرات محور تفويض السلطة على الرضا الوظيفي لابد من ملاحظة النتائج في الجدول (3) المدرج أدناه:

## الجدول 3

قيم الانحدار المتعدد لكل فقرة من الفقرات

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.055	.239		8.603	.000
	يفوض المدير بعض صلاحياته للمعلمين ليتمكنوا من إنجاز مهامهم.	.071	.052	.112	1.367	.730
	يسمح المدير للمعلمين باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملهم بمستوى من الجودة.	.175	.058	.180	2.003	.700
	يسمح المدير للمعلمين بأن يغيروا طريقة أداء عملهم بالشكل الذي يناسبهم.	.302	.054	.174	2.043	.043
	يشجع المدير المعلمين على تحمل مسؤولياتهم تجاه أعمالهم.	.725	.069	.330	3.933	.000
	يفوض المدير للمعلمين حل مشاكلهم وتحمل مسؤولية أعمالهم.	.153	.055	.171	2.107	.037

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

يظهر الجدول قيم متفاوتة لقيمة sig المعيارية ولكنها في الغالب هي أقل من 0.05 وتعني وجود الأثر والارتباط بين الفقرة المدروسة وبين الرضا الوظيفي. باستثناء الفقرة "يفوض المدير بعض صلاحياته للمعلمين ليتمكنوا من إنجاز مهامهم" حيث تظهر قيمة الـ sig المعيارية بقيمة أكبر من 0.05

الشمراي : أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية ...

( $0.73 > 0.05$ ) وهذا يدل على قبول الفرضية العدمية وأن الارتباط غير موجود بين هذه الفقرة وبين المتغير

التابع والذي هو الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس السعودية في الخارج.

أما قوة العلاقة واتجاهها فتعرف من المعاملات غير الموحدة أو ما يعرف بـ (Unstandardized Coefficients)

ويرمز لها بالرمز **B** وهي معاملات تقيس قوة علاقة الارتباط واتجاهها، ونلاحظ في الجدول 12 أن قيم **B**

للفقرات 2 و 4 موجبة وأكبر من 50 % مما يعني أن العلاقة طردية ومن متوسطة إلى قوية في شدتها أما

الفقرات 3 و 5 فهي أقل من 50 % فالعلاقة الارتباطية ضعيفة وغير معتبرة.

أما الفقرة 1 فلم نناقش قيم **B** الخاصة بها باعتبار أن قيمة sig القياسية تشير لعدم وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية.

#### الخلاصة

تعد الفرضية الأولى البديلة مقبولة في الفقرات 2 و 4 فقط، أما الفقرات 1 و 3 و 5 فنقبل الفرضية الصفرية،

ويمكن القول: إن الأثر الذي تحدثه مبادئ تفويض السلطة (من مبادئ الإدارة الديمقراطية) في الرضا الوظيفي

لمعلمي ومعلمات المدارس السعودية في الخارج متعلق فقط بفقرتي:

يسمح المدير للمعلمين باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملهم بمستوى من الجودة.

يفوض المدير للمعلمين حل مشاكلهم وتحمل مسؤولية أعمالهم.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة بين بعد (المشاركة) وتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية في

الخارج.

تختبر هذه الفرضية وجود أثر لبعده المشاركة (من مبادئ الإدارة الديمقراطية) في العلاقة مع الرضا الوظيفي لدى

العاملين في المدارس السعودية في الخارج، ولمعرفة مدى هذا التأثير تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد كما في

الفرضية الأولى.

والجدول رقم (4) يظهر قيمة sig الإحصائية لكامل هذا البعد:

## الجدول 4

قيم الانحدار المتعدد لبعد المشاركة

Model Summary									
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	
				R Square	F Change	df1	df2		
1	.593 <sup>a</sup>	.352	.330	.50273	.352	15.583	6	172	.000

a. Predictors: (Constant),  
المعلمين لحل المشكلات المدرسية المختلفة. , يسمح مدير المدرسة للمعلمين بمناقشة قراراته. , يحرص المدير على مشاركة المعلمين في اتخاذ بعض القرارات المدرسية. , يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في وضع الخطط التعليمية.

يتبين من الجدول أن قيمة F أقل من 0.05 وهذا يشير لوجود علاقة بين هذا البعد والرضا الوظيفي ومن أجل أن تختبر قوة العلاقة نلاحظ المعاملات غير الموحدة Unstandardized Coefficients في الجدول 9 والذي يظهر أن العلاقة قوية وواضحة في الفقرات 2 ، 1 ، 4، وهي على الترتيب "يحرص المدير على مشاركة المعلمين في اتخاذ بعض القرارات المدرسية" و"يتقبل المدير اقتراحات المعلمين لحل المشكلات المدرسية المختلفة"، و"يسمح مدير المدرسة للمعلمين بمناقشة قراراته"، وهي من الأمور الأساسية في شعور المعلمين بالرضا ومشاركتهم بالمسؤولية كذلك شعورهم بالإنجاز والنجاح وهذا من أهم فوائد مبدأ المشاركة في الإدارة الديمقراطية داخل المؤسسة بشكل عام.

## الجدول 5

قيم الانحدار المتعدد والمعاملات غير الموحدة لبعد المشاركة

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1	256.	.070	.034	.353	400.
	666.	.065	.091	1.024	070.
	.082	.074	.108	1.109	691.
	614.	.050	.094	1.234	190.
	407.	.052	.233	2.708	.007
	312.	.063	.190	2.061	13.0

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

الشمراي : أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية ...  
 أما الفقرات 4 و 6 والمتعلقة بـ "يعطي المدير المعلمين حرية في ممارسة مهامهم" و "أشارك في صنع القرارات فيما يتعلق بالعمل المكلف به"، فتعطي قيم **sig** أقل من 0.05 مما يدل وجود علاقة بين هاتين الفقرتين والرضا الوظيفي ولكن هذه العلاقة تعتبر ضعيفة وأقل من 50 % حسب قيم **B** المرافقة وهذا ما يجعل فرضية وجود أثر لهاتين الفقرتين في الرضا الوظيفي فرضية مرفوضة لضعف العلاقة.  
 الفقرة 3 يظهر من الجدول أن قيمة **sig** أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر لفقرة "يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في وضع الخطط التعليمية"، ويعزي الباحث هذه النتيجة كون الخطط التعليمية تكون عادة معدة مسبقاً من قبل الجهات المسؤولة ومشاركة المعلمين والمعلمات في إعدادها قد يكون قليل أو مختصر على الجوانب التطبيقية مما قد لا يزيد من شعور الرضا الوظيفي عند المعلمين.  
**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر لبعدها (المشاركة) على تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية في الخارج.

تقيس هذه الفرضية أثر لبعدها العلاقات الانسانية (من مبادئ الإدارة الديمقراطية) في العلاقة مع الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس السعودية في الخارج ولمعرفة مدى هذا التأثير تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد كون المتغيرات المستقلة متعددة بينا المتغير فهو واحد وهو الرضا الوظيفي. والجدول رقم (6) يظهر قيمة **sig** الإحصائية لكامل هذا البعد:

## الجدول 6

قيم الانحدار المتعدد لبعدها العلاقات الإنسانية

Model Summary									
Model				Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
	R	Adjusted R Square	R Square		R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.593 <sup>a</sup>	.352	.330	.50273	.352	15.583	6	172	.000

a Predictors: (Constant), يتصف المدير بالعدل في تعامله مع المعلمين,, يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المؤسسة,, يعمل المدير على تلبية احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية,, تحظى بالاحترام من طرف مديره,, يدرس المدير احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية,, يحرص المدير على نشر روح الود والاحترام بين المعلمين,, يتصف المدير بالعدل في تقييم المعلمين,, تحظى بالتقدير من طرف مديره,, يعمل المدير على نشر ثقافة التعاون بين المعلمين.

يتبين من الجدول أن قيمة **F** أقل من 0.05 وهذا يشير لوجود علاقة بين هذا البعد والرضا الوظيفي ومن أجل أن تختبر قوة العلاقة نلاحظ المعاملات غير الموحدة Unstandardized Coefficients في الجدول (7) التالي:

## الجدول 7

قيم الانحدار المتعدد والمعاملات غير الموحدة لبعده العلاقات الإنسانية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	يشترك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المؤسسة.	597.	.039	.099	1.513	000.
	يدرس المدير احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية.	086.	.093	.156	1.170	001.
	يعمل المدير على تلبية احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية.	636.	.096	.084	.652	002.
	يحرص المدير على نشر روح الود والاحترام بين المعلمين.	-.006	.111	-.008	-.058	531.
	يعمل المدير على نشر ثقافة التعاون بين المعلمين.	-.126	.117	-.178	-1.080	.282
	تحظى بالاحترام من طرف مديرك.	698.	.100	.202	1.461	000.
	تحظى بالتقدير من طرف مديرك.	802.	.110	.292	1.942	000.
	يتصف المدير بالعدل في تقييم المعلمين.	711.	.089	.221	1.664	000.
	يتصف المدير بالعدل في تعامله مع المعلمين.	669.	.080	.271	2.403	001.

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

من الجدول السابق يبدو واضحًا قوة العلاقة في الفقرات 1 و 2 و 3 و 6 و 7 و 8 و 9 مما يشير بشكل واضح إلى أهمية هذا البعد في وصف العلاقة بين تطبيق الإدارة الديمقراطية والرضا الوظيفي في المدارس المدروسة ويبين كيف تكون العلاقات الإنسانية ركن أساسي من شعور الموظفين بالرضا أثناء قيامهم بعملهم. وكانت قيم المعاملات غير الموحدة تتراوح بين 60.8 % إلى 80.2 % وهذا يفيد في ترتيب قوة العلاقة لكل فقرة حسب تأثيرها وتعتبر قيم 60 % إلى 70 % قيم تشير إلى أن العلاقة متوسطة القوة إلى قوية بينما القيم التي تزيد عن 70 % فهي تشير بوضوح لعلاقة قوية، وهنا نلاحظ أن الفقرات: "يشترك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المؤسسة"، و"يتصف المدير بالعدل في تقييم المعلمين"، و"تحظى بالتقدير من طرف مديرك"، كان قيم **B** لها أكبر من 70 % والعلاقة قوية وموجبة بين هذه الفقرات والرضا الوظيفي، ويفسر الباحث قوة هذه العلاقة لكون العلاقات الإنسانية أساسية في عمل إدارات المدارس السعودية في الخارج، إذ يتعبّر المدير المعلمين والمعلمات بمنزلة العائلة الواحدة في البعد عن أرض الوطن وكيف يكون للأنشطة خارج المدرسة الأثر الكبير في نفوس المعلمين والمعلمات ومنسوبي المدارس بشكل عام وشعورهم

الشمراي : أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية ...  
وكأنهم عائلة واحدة متكافلة ومتضامنة في سبيل تحقيق أفضل الإنجازات والرضا الأعلى عن الأداء الوظيفي  
المقدم.

أما الفقرات 4 و 5 والتي نصها "يحرص المدير على نشر روح الود والاحترام بين المعلمين" و "يعمل المدير على نشر ثقافة التعاون بين المعلمين"، كانت قيم **sig** أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هاتين الفقرتين والرضا الوظيفي، ولكن هذه لا يعني العكس بطبيعة الحال أي أن عدم وجود دلالة إحصائية لا يعني أن هذه الجوانب ليست مهمة، حيث إن نشر روح الود والاحترام وثقافة التعاون قد تكون متغيرات غير مرتبطة بشكل مباشر إحصائياً مع الرضا الوظيفي، غير أنها على أرض الواقع تدفع باتجاه زيادة الرضا الوظيفي وإجابات العينة المدروسة قد تحمل أكثر من تفسير.  
الخلاصة:

يعد بعد العلاقات الإنسانية من أكثر أبعاد الإدارة الديمقراطية تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس السعودية في الخارج، فهو يظهر أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير والموظفين وخاصة في بلد المقر خارج أرض المملكة العربية السعودية، وكون الارتباط بالوطن يتجدد بالارتباط بالموفدين والمقيمين من الجالية السعودية في بلد المقر.

وبذلك يكون قد تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها.

### الخاتمة

تناول هذا البحث موضوع أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس السعودية في الخارج، وذلك من خلال دراسة التأثير المباشر لمبادئ القيادة الديمقراطية، وهي: مبدأ التفويض، ومبدأ المشاركة، ومبدأ العلاقات الإنسانية، في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس. حيث تم تسليط الضوء على القيادة الديمقراطية، ومن ثم مناقشة الرضا الوظيفي، وإبراز أثر مبادئ القيادة الديمقراطية في الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف البحث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وبعد التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة عشوائية مكونة من 179 معلماً ومعلمة من المدارس السعودية في الخارج؛ أظهرت نتائجها أن هناك علاقة مباشرة موجبة بين تطبيق القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس السعودية في الخارج، وأن أكثر أبعاد القيادة الديمقراطية تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس السعودية في الخارج هو (بعد العلاقات الإنسانية)، فهو يظهر أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير والموظفين وخاصة في بلد المقر خارج أرض المملكة العربية السعودية، وكون الارتباط بالوطن يتجدد بالارتباط بالموفدين والمقيمين من الجالية السعودية في بلد المقر، وخلص البحث إلى

وجود تأثير إيجابي ومهم لمبادئ القيادة الديمقراطية في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس السعودية في الخارج، ويختتم البحث بمجموعة من التوصيات.

### التوصيات

وهي على النحو الآتي:

1. ضرورة قيام وزارة التعليم بتوضيح أنماط القيادة الإدارية وبيان أسس ومزايا كل نمط من أنماط الإدارة، وتوجيه مديري المدارس إلى اتباع النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين والطلاب.
2. أن تهتم وزارة التعليم بتعزيز مفاهيم القيادة الديمقراطية في المدارس بمراحلها المختلفة، وذلك عبر عقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل.
3. أن تهتم وزارة التعليم باختيار ذوي الكفاءة والخبرة والمؤهلات التخصصية ذات الصلة بالقيادة المدرسية، لما لذلك من تأثير إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي، الذي بدوره يساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية.
4. أن تكون لدى وزارة التعليم إستراتيجية واضحة ذات معايير وضوابط معينة لاختيار مديري المدارس، مع وضع توصيف وظيفي واضح ودليل تفصيلي يمكن لمديري المدارس من الاسترشاد به عند القيام بأدوار الإشراف والتخطيط والتنفيذ والتقييم المطلوبة منهم.
5. إعداد برامج تدريب لمديري المدارس وتأهيلهم لتزويدهم بالمهارات والمعارف والقدرات اللازمة حول مبادئ القيادة الديمقراطية، التي تمكنهم من تأدية عملهم بفاعلية وكفاءة، ويسهم في تنمية أدائهم الوظيفي، ليكونوا قادرين على إحداث التطوير والتغيير في شخصيات مرؤوسيهن ضمن إطار الأهداف المطلوبة للعملية التعليمية.
6. تزويد معلمي المدارس بالحوافز المادية والمعنوية وتشجيعهم على الإنجاز والتطوير المستمر، مع المحافظة على مستويات عالية من الروح المعنوية لديهم، الذي يساعد على رفع مستوى الأداء وتحسين فاعلية الإنتاجية لديهم.
7. ضرورة إشراك معلمي المدارس في وضع الخطط واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، لأنهم الأقرب والأكثر معرفة بطبيعة عملهم، ومن ثمَّ فإن مشاركتهم في وضع الخطط يساعد على تنفيذها.
8. منح معلمي المدارس المزيد من الثقة والصلاحيات اللازمة للمساهمة في تطوير الأداء المدرسي باعتبارهم مشاركين في تلك المؤسسات، بهدف تعزيز أواصر الترابط الإيجابي وتحقيق الرؤى التربوية المنشودة.

## المصادر والمراجع

الثبيتي، محمد بن عبد الله، والعنزي، خالد بن عويد. (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، مج3، ع6، ص 99 – 118.

الحضرمي، أحمد بن سعيد، والصوافية، جوخة، وعطاء، أوسيم. (2022). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع53، مج9. ص ص 173 – 195.

الخطيب، مازن إسماعيل. (2004). النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدرعي، حميد راشد عبيد، والقاسمية، عايدة بنت بطي بن راشد. (2020). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد الرابع، العدد (17)، يوليو 2020.

الشهري، علي بن يحيى. (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

العدواني، حنان ناصر. (٢٠١٣). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

المخلافي، أمل محمد. (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

المطيري، ندى. (2019). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع (184)، ص ص 1500 – 1536.

المطيري، النيرة. (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، مج (2) ع (14)، ص ص 79 – 108.

آل ناجي، محمد عبد الله، والمغدي، الحسن محمد (1990). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الأحساء التعليمية. جامعة الملك فيصل، الأحساء، مجلة كلية التربية، 19، (4)، ص 53 - ص 99.

النوري، عبد الغني. (1991). اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية. قطر، دار الثقافة.

الهندي، إيمان والثبيتي، محمد. (2019). القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (111)، ص ص 295 - 321.

حجي، أحمد. (1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة، دار الفكر العربي.

حمزة، عونالي. (2016). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

شتيات، محمد إسعاف. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع 41، كانون أول 2018، ص ص 559 - 556.

شهيناز، دريوش. (2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

عباس، سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. ط 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان، كايد، عبد الخالق، وعدس، عبد الرحمن. (2004م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. (ط 4). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عروس، نعيمة، وبوعبد الله، خيرة. (2020). تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة دراسة حالة بجامعة الجيلالي بونعامة - بخميس مليانة. رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.

علي، بنونة. (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

عياصرة، علي أحمد والفاضل، محمد محمود. (2006). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الشمراي : أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية ...  
 قميني، وفاء. (2021). أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بمديرية المصالح  
 الفلاحية لولاية أم البواقي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية. ط5، عمان، دار الثقافة.
- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- محبوب، راضية. (2015). أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات  
 الجزائر - ولاية بسكرة. رسالة ماجستير، جامع محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ميادة، غلام. (2012). النمط القيادي السائد في الإدارة المدرسية حسب آراء أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية  
 بمدينة أم البواقي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
- يوسفي، راضية، ويوب، أمال. (2018). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية  
 بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالم. مجلة دفاتر بواذكس، العدد 9، جوان 2018.

## REFERENCES

- Abbas, Suhaila (2006). *Human Resource Management: A Strategic Approach (1<sup>st</sup> ed)*. Dār Wā'il for Publishing and Distribution.
- Al-Adwani, Hanan Nasser. (2013). *The prevailing leadership styles among secondary school principals in the State of Kuwait and their relationship to the organizational pressures of teachers from their point of view*. [Master's Thesis, Middle East University]. Middle East University, Kuwait. <https://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2016/10/%D8%A3%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%88%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%BA%D9%88%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf>
- Al-Dar'i, Hamid Rashid Obid, and al-Qasmiyah, Aida bint Biṭṭi ibn Rashid. (2020). The impact of democratic leadership on job satisfaction among Al Ain school teachers in the United Arab Emirates. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (17). [https://jasep.journals.ekb.eg/article\\_100688.html](https://jasep.journals.ekb.eg/article_100688.html)
- Al-Ḥaḍrami, Aḥmad ibn Sa'id, and al-Ṣawafiyah, Jokhah, and Aṭa', Ousim. (2022). Factors affecting the job satisfaction of employees in the units of the government apparatus in the Sultanate of Oman. *Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences*, 9 (53), 173 – 195. <https://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/109>
- Al-Hindi, Iman, and al-Thubiti, Muḥammad. (2019). Participatory leadership and its relationship to job satisfaction among secondary school teachers in Tabuk city. *Arab Studies in Education and Psychology*, (111), 295 – 321. [https://saep.journals.ekb.eg/article\\_54105.html](https://saep.journals.ekb.eg/article_54105.html)

- Ali, Bonwah. (2016). Human relations and their impact on job satisfaction: a case study of workers of the Social Security Fund - Djelfa Agency. Mohamed Khider Biskra University. <https://core.ac.uk/download/pdf/83145344.pdf>
- Al-Khaṭīb, Mazin Isma'īl. (2004). *The prevailing leadership style among managers in Palestinian governmental organizations in Gaza Governorate* [Unpublished master thesis]. Islamic University, Gaza.
- Al-Mikhlaḥī, Amal Muḥammad. (2008). *Leadership styles among principals of public and private secondary schools in Sana'a city from the point of view of teachers and their relationship to job satisfaction*. [Master's Thesis, Middle East University]. Middle East University, Kuwait. [https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/24part2/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D8%AF%D9%89%20%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D8%AF%D9%8A%D9%86%D8%A9%20%D8%B5%D9%86%D8%B9%D8%A7%D8%A1%20%D9%85%D9%86%20%D9%88%D8%AC%D9%87%D8%A9%20%D9%86%D8%B8%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D9%86%20%D9%88%20%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87%D8%A7%20%D8%A8%D8%B1%D8%B6%D8%A7%D9%87%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20\(1\).pdf](https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/24part2/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D8%AF%D9%89%20%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D8%AF%D9%8A%D9%86%D8%A9%20%D8%B5%D9%86%D8%B9%D8%A7%D8%A1%20%D9%85%D9%86%20%D9%88%D8%AC%D9%87%D8%A9%20%D9%86%D8%B8%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D9%86%20%D9%88%20%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87%D8%A7%20%D8%A8%D8%B1%D8%B6%D8%A7%D9%87%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20(1).pdf)
- Al-Muṭairi, al-Naiyrah. (2022). Educational leadership styles and their relationship to job satisfaction among secondary school teachers in Haḥr Al-Baṭīn Governorate. *Journal of the Arabian Peninsula Centre for Educational and Human Research*, 2 (14), 79 – 108. <https://apc fra.com/journal/index.php/JAPCEHR/article/view/26>
- Al-Muṭairi, Nadaa. (2019). Leadership styles and their relationship to the job satisfaction of faculty members at the College of Education at the University of Hail from their point of view. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, (184), 1500 – 1536. [https://journals.ekb.eg/article\\_95926.html#:~:text=%D9%88%DA%A9%D8%A7%D9%86%20%D9%85%D9%86%20%D8%A3%D9%87%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%A6%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A,%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%8A%D9%87%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20%D9%88%D8%B3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A8%D8%B1%D8%A9.](https://journals.ekb.eg/article_95926.html#:~:text=%D9%88%DA%A9%D8%A7%D9%86%20%D9%85%D9%86%20%D8%A3%D9%87%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%A6%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A,%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%8A%D9%87%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20%D9%88%D8%B3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A8%D8%B1%D8%A9.)
- Al-Najī, Muhammad Abdullah, and Al-Mughhīdī, Al-Hassan Muhammad. (1990). Leadership styles of school principals and their relationship to motivation to work as seen by teachers in al-Aḥṣā' Educational Governorate. King Faisal University, al-Aḥṣā'. *Journal of the College of Education*, 19 (4), 53 – 99. <https://search.mandumah.com/Record/106137>
- Al-Nori, Abdul Ghani. (1991). *New trends in educational administrations in the Arab countries*. Dar al-Thaqafah.
- Al-Shihri, Ali ibn Yaḥya. (2002). *Job satisfaction and its relationship to productivity: an applied study of Riyadh customs employees* [Unpublished master's thesis]. Naif Arab Academy for Security Sciences.
- Al-Thubaiti, Muhammad bin Abdullah, and Al-Anzi, Khalid bin Owaid. (2014). Job satisfaction factors among teachers in Qurayyat Governorate from their point of view - a study of the Department of Education in Quraīyat Governorate. *International Journal of Specialized Education*, 3 (6), 99 – 118. [https://ijoe.org/v3/IJJOE\\_07\\_06\\_03\\_2014.pdf](https://ijoe.org/v3/IJJOE_07_06_03_2014.pdf)
- Arous, Naima, and Bouabdallah, Khaira. (2020). *The impact of administrative leadership on achieving job satisfaction among university professors: a case study at the University of Jīlānī*

*bū Na‘aāmah bi-Khamīs Mīlānah*. [Master's Thesis, University of bū Na‘aāmah bi-Khamīs Mīlānah]. University of bū Na‘aāmah bi-Khamīs Mīlānahz. <https://dspace.univ-km.dz/xmlui/handle/123456789/4380>

- Ayasrah, Ali Ahmad and Al-Fadil, Muhammad Mahmoud. (2006). *Leadership Communication in Educational Institutions*. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Ḥajji Aḥmad. (1998). *Educational administration and school administration*. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Hamzah, Aonali (2016). *Job Satisfaction and Its Impact on Teacher Performance* [Master's Thesis, Universite Mohamed Khider Biskra]. University of Biskra Theses Repository. <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/2355>
- Kan‘an, Nawaf. (2009). *Administrative leadership (5<sup>th</sup> ed.)*. Dar al-Thaqafah.
- Maḥbob, Raḍiyah. (2015). *The Impact of Democratic Leadership on Human Resource Performance: A Case Study of the Algerian Telecom Commercial Agency, Biskra*. [Master's Thesis, Universite Mohamed Khider Biskra]. University of Biskra Theses Repository. <http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/7166/1/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A.pdf>
- Mahir Aḥmad. (2000). *Organizational Behavior: Introduction to Skills Building (2<sup>nd</sup> ed.)*. Al-Dar al-Jami‘iyah.
- Mayada, Ghulam. (2012). *The prevailing leadership style in school administration according to the views of secondary education teachers: a field study in the city of Oum El Bouaqui*. [Master's Thesis, Al-Arbi Ben Mihidi University]. Al-Arbi Ben Mihidi University, Oum El Bouaqui. <http://dspace.univ-oeb.dz:4000/items/0487b09d-fc12-4972-872d-db541ccb3d88/full>
- Obeidat, Zoqan, Kayed, Abdul Khaleq, and Adas, Abdul Rahman. (2004). *Scientific research: its concept, tools and methods (4<sup>th</sup> ed.)*. Dār al-Fikr for Publishing and Distribution.
- Qamini, Wafa. (2021). *The impact of democratic leadership on achieving job satisfaction for workers: a field study in the Directorate of Agricultural Interests of the wilaya of Oum El Bouaqui*. Master's Thesis, Al-Arbi Ben Mihidi University]. University of al-Aarbi Ben Mihidi, Oum El Bouaqui. <http://dspace.univ-oeb.dz:4000/items/130763ee-c957-46b2-adbd-f008a41a4c52/full>
- Shahinaz, Dariush. (2012). *The impact of administrative leadership styles on the development of human resource creativity* [Unpublished master's thesis]. University of Monturi, Constantine.
- Shtaiyat, Muḥammad Is‘af. (2018). Job satisfaction and its relationship to the development of teachers' performance in Bani Kinanah District schools. *Journal of the Faculty of Basic Education for Educational Sciences and Humanities*, (41), 559 – 565. <https://www.iragoaj.net/iasj/download/1f301f389ddf9d44>
- Yusfi, Raḍiyah, and Youb, Amal. (2018). The impact of practicing the principles of democratic leadership on the job satisfaction of employees, a field study at the National Marble Corporation in Qalim. *Notebooks Magazine Podex*, (9). <https://asjp.cerist.dz/en/article/54727>