

## أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر

عادل محمد إبراهيم الهاشمي

مدير إدارة المشتريات والدعم اللوجستي  
اللجنة الأولمبية القطرية  
دولة قطر

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر استخداماً في القطاع الرياضي القطري، وكذلك دراسة أثر الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، والديمقراطية، والحرّة) على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الرياضي في قطر. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانات على عينة بسيطة من الموظفين المختارين عشوائياً في القطاع الرياضي الرسمي. تم تحليل هذه الاستقصاءات باستخدام الأساليب الوصفية والتحليلية المناسبة في برنامج SPSS. وقد كشفت النتائج ما يلي: النمط القيادي الأكثر استخداماً في القطاع الرياضي في قطر هو النمط الديمقراطي؛ الرضا الوظيفي بين العاملين في القطاع الرياضي مرتفع؛ هناك علاقة ارتباط سالبة بين النمطين الاستبدادي والليبرالي والرضا الوظيفي؛ كان هناك ارتباط إيجابي بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي. كما أن أسلوب القيادة الديمقراطية تنبأ بنسبة 31% من الرضا الوظيفي بين العاملين في القطاع الرياضي في قطر، مما يؤكد أن القيادة الديمقراطية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القطاع الرياضي، النمط القيادي، النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط الحر، الرضا الوظيفي.

### المقدمة

تسعى المنظمات المختلفة لتحقيق النجاح، ومواصلة النمو، ومواجهة المنافسة، وتحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأجل. ولذلك، تقوم المنظمات بتطوير الطرق، ووضع الخطط، لتحقيق النجاح، ضمن بيئة ديناميكية ومضطربة. وفي هذا الصدد هناك العديد من العوامل والمتغيرات المرتبطة بنجاح المنظمات. ومع ذلك، فإن دور الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية. بكلمات بسيطة، الموارد البشرية هي مفتاح نجاح المنظمات على المدى القصير والطويل. وهذا يعني أن الموارد البشرية هي الأصول الأكثر قيمة لأي منظمة. وبناءً على ذلك، تستثمر المنظمات بكثافة في إدارة الموارد البشرية، وتبذل جهوداً كبيرة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية (Beardwell & Claydon, 2010).

أحد المجالات الهامة ذات العلاقة بالموارد البشرية تحسين مستوى الرضا الوظيفي. فالرضا الوظيفي هو أحد القضايا الرئيسية المتعلقة بسلوكيات الموظفين. حيث تبذل المنظمات جهوداً كبيرة لفهم وإيجاد طرق لتعزيز الرضا الوظيفي لموظفيها. وذلك لأن المنظمات تعتقد أن الرضا يؤثر على سعادة الموظفين وإنتاجيتهم والتزامهم (Armstrong, 2005). علاوة على ذلك، يؤثر رضا الموظفين على معدلات دوران الموظفين، والتغيب عن العمل، والحوادث، والرغبة في البقاء. كما أن الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل المحفزة للعاملين والتي لها تأثير كبير على أداء العاملين بها (سليم، 2017، ص: 58). بكلمات بسيطة، يميل الموظفون الراضون إلى البقاء لفترة طويلة، ويكونون مخلصين لمؤسساتهم، ولديهم مستويات منخفضة من دوران الموظفين والتغيب عن العمل (سيّتي، 2017). ومن أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى الوصول إليها، لا بد أن يكون هناك مستوى عالي من الرضا الوظيفي للموظفين، من أجل زيادة درجة انتمائهم إلى منظماتهم، وزيادة مستوى الثقة والقبول لأهداف وقيم المنظمات التي يعملون فيها، وزيادة رغبتهم في بذل الجهد لتحقيق تلك الأهداف (Dubey et al. 2023).



توجد العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين، وأحد أهم تلك العوامل هو القيادة. حيث يعتبر موضوع القيادة من أبرز الموضوعات التي نالت الاهتمام على المستويين العملي والعملي. فالقيادة تعد أحد العوامل الرئيسية والحاسمة التي يمكن أن تؤثر وتساهم في تعزيز الرضا الوظيفي آل قماش، 2020). كما أن القيادة يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في تشجيع الموظفين على العمل بشغف، والشعور بالارتباط العاطفي والفكري العميق بمنظمتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن نمط القيادة أمر بالغ الأهمية لتشجيع مشاركة الموظفين، وشعورهم بالراحة، وتقديم أفضل ما لديهم. وبشكل عام، فإن المسألة ليست ما إذا كانت القيادة تؤثر أم لا على الرضا الوظيفي، ولكن إلى أي درجة يؤثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي، وما هو نمط القيادة الذي يؤثر على الرضا الوظيفي بشكل أكبر (Gil et al. 2023).

## الإطار النظري للبحث

### المحور الأول- أنماط القيادة للمديرين

**مفهوم القيادة:** تكشف مراجعة الأدبيات أن القيادة هي واحدة من أكثر المواضيع التي اجتذبت اهتمام علماء الإدارة والباحثين. وبالتالي، يمكن القول إن مجال القيادة تمت دراسته على نطاق أوسع من أي جانب آخر من جوانب الإدارة (صالح، 2020). على الرغم من الكم الهائل من الأدبيات المتعلقة بالقيادة، فمن الجدير بالذكر أنه لا يوجد إجماع حول ماهية القيادة. ببساطة، لا يوجد تعريف عالمي مقبول للقيادة. على العكس من ذلك، هناك مئات المحاولات لتحديد ماهية القيادة. هناك تقريباً العديد من التعريفات للقيادة بقدر ما يحاول الأشخاص تعريفها. (Yukl, 2002) إدراكاً للحاجة إلى تعريف محدد، فقد بذلت محاولات عديدة لتقديم تعريف مقبول للقيادة. وبعد مراجعة عشرات التعريفات، وجد Huczynski and Buchanan (2007) أن القيادة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من خلال توجيه وتنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات في مجموعة أو منظمة. حدد Northouse (2004) أربعة عناصر رئيسية في تعريف القيادة: العملية، والتأثير، وسياقات المجموعة، وتحقيق الأهداف.

**أنماط القيادة:** بشكل عام، يشير نمط القيادة إلى مجموعة من الأساليب والممارسات التي يتبناها القادة في توجيه أنشطة مرؤوسهم نحو هدف مشترك، والسلوك المتكرر للقادة كما يراه الآخرون. يمتلك الأشخاص أنماطاً متعددة لمواقف مختلفة، ولكن هناك دائماً نمط عام للشخصية المهيمنة (بن سعيد، 2015). تشمل أنماط القيادة التي يتبناها القادة عند ممارسة القيادة داخل المنظمة ما يلي: (عوض، 2013)

- أولاً، أسلوب القيادة الأوتوقراطية: يُشار إلى هذا النوع من القيادة بالقيادة الديكتاتورية والمتسلطة ويعتمد هذا النوع من القيادة على السلطة التي يمتلكونها والسلطة الممنوحة لهم من قبل المنظمة، وتعتمد القيادة الأوتوقراطية على الأشخاص الذين يقودونهم لتنفيذ المهام والمتطلبات التي يطلبونها، و يستخدمها القادة المتسلطون الذين يتحكمون ولا يهتمون بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع الموظفين، ويلتزم هذا القائد بالقوانين واللوائح الرسمية التي تضعها المنظمة، والتي تجبر الموظفين على أن يكونوا في طاعة تامة لقواعد وقوانين المنظمة (طيارة، 2018)، وهذا الشخص ليس لديه رغبة في تفويض السلطة لأي شخص آخر. فهو غير راغب في القيام بذلك ولديه سلسلة من الصفات التي يتمتع بها القادة المستبدون.
- ثانياً، أسلوب القيادة الحرة: يقوم هذا النوع من القيادة على الاعتقاد بأنه يساهم في تطوير كفاءات العاملين، ويمنح القائد الموظفين الذين يقودهم قدرًا كبيرًا من الحرية في القيام بأنشطتهم ومهامهم، ويتبع القرارات والإجراءات التي تناسبهم أثناء عملهم، ولكن وخلال هذا النمط من القيادة يكون دور القائد سلبياً، في حين يكون دور العامل إيجابياً، حيث قد تمتد حرية الفرد إلى الفرد للقيام بأعماله الخاصة (عباس، 2012)، وخلال هذا النمط لا يستطيع القائد إعطاء تعليمات للعامل بشكل غير محدد المهام والواجبات التي يجب أن يقوم بها العامل، وذلك انطلاقاً من اعتقاده باستحالة ذلك.
- ثالثاً: أسلوب القيادة الديمقراطية: يقوم أسلوب القيادة الديمقراطية على ثلاث ركائز أساسية هي العلاقات، والمشاركة، وتفويض السلطة، ويقوم على بناء علاقات جيدة بين القادة والعمال، مما يؤدي إلى تلبية احتياجات العمال، وإشاعة روح التعاون بين العمال ولقدرة على حل المشاكل التي قد تواجههم (العميان، 2005).

### المحور الثاني- الرضا الوظيفي للموظفين

**مفهوم الرضا الوظيفي:** تبذل المنظمات جهوداً لتعزيز الرضا. جنباً إلى جنب، بذل الباحثون جهوداً لتحديد الرضا الوظيفي، والعثور على دوافعه وعواقبه. وقد قام الباحث بمراجعة تعريف الرضا ووجد أن هناك عشرات المحاولات

لتعريف الرضا الوظيفي (فرح، 2017). وقد وجد أيضًا أن محاولات تحديد الرضا بدأت مبكرًا. وبما أنه من الصعب مراجعة جميع المحاولات لتحديد الرضا، فمن المناسب التركيز على جوهر هذه المحاولات. بشكل عام، يتم تعريف الرضا الوظيفي على أنه مسألة مواقف الموظفين ومشاعرهم تجاه وظائفهم وأصحاب العمل (مشهدى، 2018). وبهذه الطريقة، يمكن أن يكون لدى الموظفين مشاعر إيجابية أو سلبية. في حالة وجود مشاعر إيجابية، سيكونون راضين، وسيكونون غير راضين إذا كانت لديهم مشاعر واتجاهات سلبية تجاه وظائفهم ومؤسساتهم. وفي الوقت نفسه، يعبر الموظفون عن مثل هذه المواقف والمشاعر من خلال السعادة أو الحزن. يميل الموظفون الراضون إلى أن يكونوا سعداء. وهذا بدوره يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم (الحوتي، 2018).

لقد وجد أن الكثير من الجدل في الأدبيات يتعلق بما يرضي الموظفين حقًا. بمعنى آخر، ما الذي يجعل الموظفين يشعرون بالسعادة ولديهم مشاعر واتجاهات إيجابية. تركز بعض وجهات النظر على بيئة العمل المحيطة (العوامل الخارجية) وكيفية تأثيرها على الرضا (يونس، 2015). ومن هذا المنظور يعد عبء العمل، وواجبات الوظيفة وطبيعتها، والانسجام بين قدرات الموظف وواجباته الوظيفية، وظروف العمل. وعوامل أخرى تتعلق بالإشراف، وعلاقات العمل والتطوير الوظيفي، والترقية، وغيرها، عوامل أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي. وتتركز وجهات نظر أخرى على العوامل الداخلية مثل رغبة الموظف واستعداده، والشعور بالنجاح، والمشاعر (Armstrong, 2005). وعلى هذا فإن الرضا ليس مسألة مكافآت وعلاقات عمل؛ إنها مسألة طاقة داخلية للموظفين. على الرغم من وجود وجهتي نظر بشأن كيفية خلق مشاعر واتجاهات إيجابية تجاه الوظائف والمنظمات، إلا أنه لا يزال من الممكن الجمع بين هذين المنظورين معًا. وبعبارة أخرى، فإن الرضا ليس مسألة عوامل خارجية فقط أو عوامل داخلية فقط، بل هو بسبب كليهما (محمود، 2016).

أهمية الرضا الوظيفي: تبذل المنظمات جهودًا كبيرة لفهم الرضا وتعزيز رضا الموظفين. ويرجع ذلك إلى تأثير الرضا على اتجاهات الموظفين ومشاعرهم وأدائهم وسلوكياتهم (Byars & Rue, 1997). على سبيل المثال، تؤكد الحالات الواقعية ونتائج العديد من الدراسات أن رضا الموظفين يؤثر على العديد من سلوكيات الموظفين، واتجاهاتهم، مثل: الالتزام ومعدل الدوران والتغيب وجودة العمل (Moorhead & Griffin, 1999). حيث يميل الموظفون الراضون إلى أن يكونوا أكثر ولاءً، وأكثر إنتاجية، وأقل غيابًا. إنهم يميلون إلى البقاء لفترة طويلة مع منظماتهم، وهم على استعداد لبذل جهود إضافية لنجاح منظماتهم. تؤثر هذه المشاعر والسلوكيات الإيجابية بشكل إيجابي على الأداء الفردي والتنظيمي. كما تؤكد حالات العالم الحقيقي ونتائج العديد من الدراسات أن رضا الموظفين يؤثر على صحة الموظفين وسلامتهم (Syptak et al., 1999). فالموظفون الراضون يتمتعون بصحة نفسية أفضل ورضا عام عن الحياة. إنهم يميلون إلى أن يكونوا سعداء في العمل وخارج العمل. إنهم يميلون إلى خفض معدلات حوادث العمل، ويميلون إلى اتباع لوائح السلامة. ويميلون إلى أن يكونوا أكثر اجتماعية مع الزملاء والمشرفين. ولذلك، فإن لديهم درجة منخفضة من مشاكل العمل ويميلون إلى أن يكونوا إيجابيين مع العملاء (مصطفى، 2010).

### المحور الثالث- الدراسات السابقة حول علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي

توجد العديد من الدراسات السابقة حول الموضوع، نستعرض فيما يلي أهم تلك الدراسات.

#### الدراسات العربية

دراسة درعي (2020) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة العين، الإمارات العربية المتحدة. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية حيث بلغ حجم العينة (301) شخص في (12) مدرسة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي للموظفين، لذا أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر مفهوم القيادة الديمقراطية على مختلف المستويات المدرسية من أجل رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحسين العملية التعليمية.

دراسة الحمادي (2020) هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث (186) مشاركًا، وتمثلت أدوات البحث في مقياس القيادة التحويلية ومقياس الرضا الوظيفي. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في معامل ارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد المتدرج، توصل البحث لوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (الأبعاد

والدرجة الكلية)، والرضا الوظيفي (الأبعاد والدرجة الكلية) عند مستوى دلالة (0,01) كما توصل البحث إلى أن القيادة التحويلية تسهم بنسبة (52,1%) في التباين في الرضا الوظيفي.

أجرى يونس (2015م) دراسة ميدانية على أساتذة التعليم الثانوي في ولاية الجلفة. هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، والعلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق مقياس وصف النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي ومقياس الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي في ولاية الجلفة (34 معلماً). وكشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين النمط القيادي لمدير المدرسة، والرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة الحضرمي (2023) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية المختلفة في سلطنة عُمان، وتأثير متغيرات النوع الاجتماعي على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. ويهدف تحديد هذه العوامل، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستقصاء على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين (670 موظفاً وموظفة). وأسفرت النتائج عن عدة نتائج، حيث أشارت النتائج إلى أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية العمانية هي (أسلوب القيادة، والتواصل والاتصال، وبيئة وثقافة العمل، والحوافز). كما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حسب متغيرات النوع الاجتماعي للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي على محور (أسلوب القيادة، والحوافز، والاتصال/التواصل)، مما يشير إلى وجود أفضلية للمرأة، ولكن لم يكن هناك فرق على محور بيئة/ثقافة العمل. لم يكن هناك فرق.

دراسة الشهري (2016م) هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب القيادة لدى مديري المدارس في التعليم العام من وجهة نظر المعلمين والموظفين ومدى تأثير أسلوبهم القيادي تأثيراً مباشراً سلباً أو إيجاباً على الرضا الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال عينة من المعلمين (115 معلماً ومعلمة) من جميع المراحل الدراسية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص. وقد أظهرت النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن أكثر أنماط القيادة شيوعاً هو نمط القيادة التشاركية التي تعزز السلوك الديمقراطي وتزيد من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بمتوسط مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة محمود (2016) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى مديري وقادة المدارس تجاه معلمي التربية البدنية والرضا الوظيفي لمعلمي التربية البدنية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي من خلال تطبيق مقياس الرضا الوظيفي لمعلمي التربية البدنية ومقياس أسلوب القيادة والمرؤوسين على عينة من معلمي التربية البدنية (100 معلم تربية بدنية وقيادات التربية البدنية (50) ومدير المدرسة (20) في إدارة بنها التعليمية. وأظهرت الدراسة أن: (الأسلوب الأوتوقراطي، يليه الأسلوب الديمقراطي يليه النمط الديمقراطي، يليه النمط الإنساني)، كانت أبعاد الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية (العلاقة مع الإدارة، الإمكانيات، الأدوات والتجهيزات، طبيعة العمل، الراتب الشهري) في مستوى منخفض. وكان الرضا الوظيفي لمعلمي التربية البدنية (العلاقة مع القيادة التربوية - الرضا الذاتي) في مستوى منخفض، بينما كان (العلاقة مع الزملاء) في مستوى مرتفع.

### الدراسات الأجنبية

دراسة (Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram, 2015) تبحث هذه الدراسة في واقع نظرية القيادة التحويلية بين الموظفين والمديرين على المستوى الوظيفي في أقسام البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات في ثلاث مدن رئيسية في باكستان. والغرض من الدراسة هو فحص آثار كل من أنماط القيادة التحويلية والمعاملات للمشرفين والمدراء على الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي: القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي، ولكن هذا التأثير يكون أكبر في حالة القيادة التحويلية..

دراسة (Saleem, 2015) كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي وتحديد ما إذا كان للسياسات التنظيمية المتصورة دور وسيط. تم استخدام تصميمات بحثية وصفية وكمية. تم سحب عينة البحث من خلال أخذ عينات ملائمة غير احتمالية. وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، في حين أن القيادة التبادلية لها تأثير سلبي. كما تبين أن السياسة التنظيمية المتصورة تتوسط جزئياً في العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي.

دراسة (Alshahrani & Baig, 2016). هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير أنماط القيادة التحويلية والتحويلية لقادة التمريض على الرضا الوظيفي للممرضات العاملات في وحدة العناية المركزة في مستشفى أشيل المركزي في أبها بالمملكة العربية السعودية: جميع قادة التمريض استخدم جميع قادة التمريض مزيجًا من أنماط القيادة التحويلية والتحويلية، وأظهر الممرضون العاملون تحت قيادة قادة ذوي أسلوب القيادة التحويلية رضا وظيفيًا أعلى.

دراسة (Al Khajeh, 2018) تبحث هذه الدراسة في تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي، مع التركيز على ستة أنماط قيادية رئيسية (التحويلية، والتعاملية، والسلطوية، والكاريزمية، والبيروقراطية، والديمقراطية). قدمت الدراسة رؤى متعمقة حول أنماط القيادة. ووجدت الدراسة أن القادة الديمقراطيين والتحويليين والبيروقراطيين والسلطويين لهم تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، في حين أن القادة الكاريزميين وقادة المعاملات لهم تأثير سلبي على الأداء التنظيمي لأنهم لا يوفرون للموظفين الفرص والحرية.

دراسة (Nidadhavolu, 2018) نظرًا لأن تطوير صناعة الإنشاءات في الهند يتطلب نهجًا قياديًا مناسبًا للإدارة، فقد تناولت هذه الدراسة أساليب القيادة المستخدمة من قبل الإدارة العليا لشركات الإنشاءات الهندية وأثر أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي، وحلت الدراسة تأثير أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي. استخدمت الدراسة منهجًا استكشافيًا مع 60 موظفًا. أظهرت النتائج أن الإدارة العليا للشركة استخدمت أسلوب قيادة ممتاز وأن الموظفين راضون عن وظائفهم وملتزمون تجاه المنظمة..

دراسة (Cherian, Gaikar & Raj, 2020) هدفت الدراسة إلى فهم تأثير أنماط القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية والمعاملاتية والتحويلية على الأداء التنظيمي في إحدى المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم جمع البيانات باستخدام استقصاء منظم تم توزيعه على 150 مشاركًا. أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وأن أسلوب القيادة وحده يؤثر على 25% من الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية والتحويلية لها تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي في المنظمات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقرأً لها.

### التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتبين لنا مما سبق أن علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي كانت موضع اهتمام كبير من الباحثين في الدول والمنظمات المختلفة. إلا أنه يلاحظ أن الدراسات العربية ركزت في قطاع التعليم، في حين كانت الدراسات التي بحثت علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي في القطاع الرياضي نادرة. وقد استخدمت تلك الدراسات المنهج الصوفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات من خلال استقصاء. ورغم أن جميع تلك الدراسات كشفت عن علاقة وتأثير القيادة على الرضا الوظيفي، إلا أن تلك الدراسات بحثت في أنماط قيادية مختلفة. وكشفت عن نتائج مختلفة فيما يتعلق بالنمط القيادي الأكثر تأثيرًا على الرضا الوظيفي.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إنها من أوائل الدراسات التي تتناول علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر. كما أنها تسعى لفهم علاقة ومستوى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي في القطاع الرياضي الرسمي بدولة قطر. فهي تبحث ليس في علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي، بل وأيضًا بدرجة تأثيره على الرضا الوظيفي

### مشكلة البحث

لاقي القطاع الرياضي في دولة قطر اهتمامًا كبيرًا للغاية في السنوات القليلة الماضية؛ حيث حدث ازدهار واهتمام كبير بتطوير القطاع الرياضي في دولة قطر في الفترة التي سبقت تنظيم كأس العالم قطر 2022م، وأصبح هذا القطاع محط أنظار العالم بعد النجاح المتميز الذي حققته دولة قطر في استضافة بطولة كأس العالم. ويشهد القطاع الرياضي في قطر نهضة شاملة على جميع المستويات، مدعومة برؤية طموحة، واستراتيجيات فعالة، تُساهم في تحقيق التنمية المستدامة. وتولي الدولة اهتمامًا كبيرًا بالرياضة، إيمانًا بأهميتها في بناء مجتمع صحي ونشط ومتطور، وتعزيز مكانة قطر على الساحة الدولية (James, 2021).

لقد رسخت دولة قطر مكانتها على الساحة الرياضية العالمية في السنوات الأخيرة، من خلال استضافة الفعاليات الكبرى، وتطوير بنية تحتية شاملة، وتواصل تحقيق طموحاتها الرياضية الدولية من خلال استراتيجية رياضية فعالة،

تتضمن استضافة مجموعة من المسابقات والفعاليات. إن هذا النجاح الرياضي الذي حققته دولة قطر، لم يكن وليد فراغ، بل هو ناجم عن عوامل متعددة، في مقدمتها موارد بشرية فعالة، وقيادات ذات الكفاءة، وخطط واستراتيجيات مدروسة، ودعم سياسي غير محدود (قناوي، 2019).

أحد عوامل نجاح القطاع الرياضية الجهات الرسمية التي تضع السياسات، وتخطط، وتشرف على القطاع الرياضي. فهناك وزارة الرياضة والشباب، واللجنة الأولمبية القطرية، وغيرهما من الجهات المعنية بهذا القطاع. وفي هذا السياق، يعد الرضا الوظيفي في القطاع الرياضي من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا على المستويين العلمي والعملي، وذلك بغية تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وسبل زيادة مستوى الرضا الوظيفي، وتعظيم أثر الرضا الوظيفي على الأداء الفردي والمؤسسي (الشعري، 2016). وفي نفس الوقت، فإن موضوع القيادة في القطاع الرياضي يعد من أكثر الموضوعات الساخنة التي نالت اهتماما منقطع النظير، ذلك لأن القيادة تصنع الفرق. فالقيادة يمكن أن تعزز أو تعيق الرضا الوظيفي، بناءً على نمط القيادة وسلوكها (Wang & Walumbwa, 2017). إن استكشاف العلاقة بين القيادة والموظف في القطاعات والمنظمات المختلفة يمكن أن يساعد في توضيح النمط الذي يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي، والنمط الذي يمكن أن يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي.

يسعى هذا البحث لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لموظفي القطاع الرياضي، والنمط القيادي للمديرين في القطاع الرياضي، وأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي. وبذلك يحاول هذا البحث التعرف على مدى تأثير نمط القيادة على الرضا الوظيفي لدى موظفي قطاع الرياضة في دولة قطر، من أجل فتح الأفاق نحو الجوانب الإيجابية ومحاولة علاج الجوانب السلبية في نمط القيادة المستخدم، والذي بدوره سيعمل على تحسين هذا القطاع وفقاً لرؤية دولة قطر المستقبلية من أجل الوصول إلى مستوى عالي تكاملاً مع النهضة التي تشهدها الدولة. يمكن صياغة مشكلة البحث على شكل سؤال بحثي رئيسي: ما هي علاقة وتأثير النمط القيادي للمديرين في القطاع الرياضي في دولة قطر، على الرضا الوظيفي للموظفين؟

## أسئلة البحث

- بناء على سؤال البحث الرئيسي ومشكلته البحثية، تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:
- ما أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر؟
  - ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر؟
  - هل هناك علاقة وتأثير لأنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر؟

## أهداف البحث

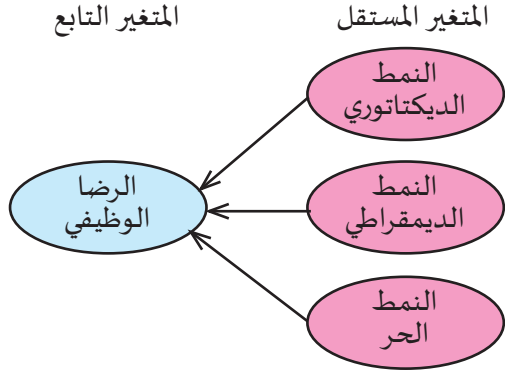
- يهدف البحث الحالي بشكل رئيسي إلى فهم علاقة وتأثير النمط القيادي للمديرين، على الرضا الوظيفي للموظفين، في القطاع الرياضي في دولة قطر، حيث يسعى البحث تحديداً إلى ما يلي:
- التعرف على أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر.
  - الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر.
  - تحديد علاقة النمط القيادي للمديرين، بالرضا الوظيفي للموظفين العاملين في القطاع الرياضي بدولة قطر.
  - تحديد إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي للمديرين على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في القطاع الرياضي بدولة قطر.

## أهمية البحث

- تبرز أهمية البحث من جانبين، علمي أكاديمي، وعملي تطبيقي.
- فمن الناحية العلمية، تبرز الأهمية النظرية للبحث من خلال تسليط الضوء على دور النمط القيادي في الرضا الوظيفي في القطاع الرياضي، باعتبار هذا القطاع من القطاعات التي زاد الاهتمام بها في دولة قطر. كما تبرز أهميته من خلال إثراء المكتبة العربية بدراسات تتناول تأثير النمط القيادي على مستوى الرضا الوظيفي في

القطاع الرياضي. حيث نلاحظ من خلال مراجعة أدبيات الموضوع، قلة الدراسات التي تناولت موضوع النمط القيادي والرضا الوظيفي في القطاع الرياضي. فهذا الموضوع نال حقه من البحث والدراسة في قطاعات مختلفة، ولكنه لم يجد الاهتمام الكافي في القطاع الرياضي.

ومن الناحية العملية، تبرز أهمية البحث من خلال تقديم تصور واضح عن أنماط قيادة المديرين في القطاع الرياضي، ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في القطاع الرياضي، وبالتالي توفير الفرصة لتعزيز ممارسات القيادة، وبما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي. كما تبرز الأهمية العملية للبحث من خلال السعي لتقديم توصيات يمكن أن تساهم في تحسين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الرياضة من خلال التعرف على تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي.



المصدر: الباحث (2024).

شكل 1: نموذج الدراسة

## نموذج ومتغيرات البحث

تتضمن الدراسة بشكل أساسي نوعين من المتغيرات: المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي للموظفين، والمتغير المستقل وهو النمط القيادي للمديرين. الشكل (1) يلخص متغيرات الدراسة.

## فروض البحث

لقد كشفت العديد من الدراسات السابقة عن أهمية القيادة، وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين، ومن ذلك دراسات محمود (2016) والشهري (2016) والحضرمي (2020) والدرعي (2023). لكن تلك الدراسات اختلفت في تحديد النمط القيادي الذي يؤثر إيجابياً،

والنمط القيادي الذي يؤثر سلبياً، على الرضا الوظيفي. بناء عليه تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: من المتوقع وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمديرين، والرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الرياضي بدولة قطر. ينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: من المتوقع وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي للمديرين، والرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الرياضي بدولة قطر.
- الفرضية الفرعية الثانية: من المتوقع وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين، والرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الرياضي بدولة قطر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: من المتوقع وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر للمديرين، والرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الرياضي بدولة قطر.

## حدود البحث

يمكن توضيح حدود البحث كما يلي:

- الحدود الموضوعية: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر، ومدى تأثير أنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا الموظفين في قطاع الرياضة بدولة قطر.
- متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة متغيرين فقط، متغير مستقل: أنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر)، ومتغير تابع: رضا الموظفين في قطاع الرياضة بدولة قطر.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث على بعض المؤسسات والمنظمات الرسمية في القطاع الرياضي بدولة قطر. ولم يشمل جميع المؤسسات والمنظمات الرياضية. بل اقتصر على مؤسسة رياضية واحدة.
- أداة جمع البيانات: تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة صغيرة نسبياً، بواسطة استقصاء مغلق. لم يتم استخدام أدوات بحث أخرى، مثل المقابلة أو الملاحظة.

## منهجية البحث

يمكن توضيح الأمور ذات العلاقة بمنهجية البحث كما يلي:

- 1- المنهج المستخدم: تم إجراء هذا البحث من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم وضعها، ولذلك اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المستخدم في معظم الدراسات السابقة، لأنه المنهج المناسب لطبيعة وأهداف الدراسة. وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال جمع بيانات من عينة من موظفي القطاع الرياضي بدولة قطر، ومن ثم تحليل تلك البيانات، والتوصل للنتائج، التي تؤدي إلى معرفة أكثر الأنماط القيادية استخدامًا في قطاع الرياضة بدولة قطر، ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر، وتأثير أنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا الموظفين في قطاع الرياضة بدولة قطر.
  - 2- مصادر البيانات: اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: (1) بيانات أولية: من أجل الحصول على نتائج علمية تم إجراء مسح ميداني بتطبيق استقصاء، وهو أداة لجمع البيانات صممها الباحث، وتم توزيع الاستقصاء على عينة الدراسة وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم تحليلها. (2) بيانات ثانوية: وتتعلق بالمعلومات العلمية الموثوقة التي تم جمعها من الكتب العلمية والاستطلاعات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة والمقالات البحثية المنشورة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
  - 3- مجتمع الدراسة عينة البحث: يشمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين العاملين في القطاع الرياضي في دولة قطر. ويشمل القطاع الرياضي في دولة قطر مجموعة واسعة ومتنوعة من المنظمات العامة والخاصة، التي تعمل في مختلف المجالات الرياضية. ونظرا لكبر حجم، وتنوع مجالات عمل منظمات القطاع الرياضي في دولة قطر، فقد اقتصرت الدراسة الحالية على الموظفين القطريين الإداريين العاملين في إحدى منظمات القطاع الرياضي الرسمي، والبالغ عددهم حوالي 340 موظفا (جهاز التخطيط والإحصاء، 2023). نظرا لتواجد مجتمع الدراسة في مواقع مختلفة، ونظرا لكبر مجتمع الدراسة نسبيا، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة حجمها 105 موظفا. وقد تقرر حجم العينة المقترح بعد استخدام برنامج محوسب لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% (2023) Sample Size Calculator.
  - 4- أدوات البحث: تم استخدام الاستقصاء لجمع البيانات، تكونت الاستقصاء من الأجزاء التالية:
    - مقدمة: توضح هدف الدراسة، وتؤكد على أنه سيتم استخدام البيانات للبحث العلمي، وسيتم التعامل معها بنزاهة وحيادية.
    - البيانات العامة للمبحوثين: وتشمل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، العمر.
    - الأنماط القيادية: وتشمل 24 عبارة عن ثلاثة أنماط قيادية: النمط الديمقراطي، والنمط الديكتاتوري، والنمط الحر. وهذا الجزء مقتبس مع إجراء بعض التعديلات من دراسة الحضرمي (2023).
    - الرضا الوظيفي: ويشمل 10 عبارات حول رضا الموظفين عن الرواتب، والعلاقات، وفرص التقدم الوظيفي، وغيرها. وهذا الجزء مقتبس مع إجراء بعض التعديلات من دراسة محمود (2016).
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستقصاء. وبالتالي يكون المتوسط المرجح للاتجاهات كما في الجدول رقم (1).

- 1- صدق الأداة: تم استخدام الاتساق الداخلي من أجل قياس صدق الأداة، وذلك من خلال قياس مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستقصاء مع النمط الذي تنتهي إليه؛ حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور التابع لها، فتبين يتبين أن جميع العبارات تتمتع بمعامل ارتباط تراوح بين (0.38:0.88)، وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن الاستقصاء يتمتع بمعامل صدق عالي.
- 2- ثبات الأداة: من أجل حساب معامل الثبات للاستقصاء، قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على درجة ثبات الأداة، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات. يتضح من الجدول تمتع الاستقصاء بمستوى ثبات عالي حيث تراوحت قيمة معامل ألفا

جدول رقم (1)

المتوسط المرجح للاتجاهات

الاتجاه	المتوسط المرجح
موافق بشدة/راضي جدا	5.00-4.20
موافق/راضي	4.19-3.40
إلى حد ما/متوسط الرضا	3.39-2.60
غير موافق/غير راضي	2.59-1.80
غير موافق أبدا/غير راضي أبدا	1.79-1

المصدر: الحضرمي (2023).



جدول رقم (2)  
نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستقصاء

كرونباخ لمحاور استقصاء الأنماط القيادية (0.78 – 0.79)، والاستقصاء ككل بمحاوره (0.82)، كما حصل الرضا الوظيفي على درجة ثبات (0.75)، و (0.77)، وهذا يدل على أن الاستقصاء يتمتع بمعامل ثبات أي ثبات النتائج في كل مرة يطبق فيها المقياس وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الاستقصاء في تعميم النتائج.

عدد ثبات العبارات المحور	المتغير
8	النمط الديكتاتوري
8	النمط الديمقراطي
8	النمط الحر
27	استقصاء الأنماط القيادية ككل
10	الرضا الوظيفي

3- الإجراءات: خلال هذه الدراسة تم إتباع مجموعة من الإجراءات من أجل الوصول إلى النتائج، وتطبيق الأداة على عينة التطبيق، وقد تم تنفيذ الاستقصاء بشكل إلكتروني، وإتاحتها من خلال الرابط التالي (<https://forms.gle/egZhMcneTBR8ipbq9>)، وبعدها تم إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي SPSS وتحليلها من أجل التوصل إلى النتائج العلمية الموثوقة.

4- الأساليب الإحصائية: تم إدخال البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة باستخدام برنامج (SPSS- V.22) وقد تنوعت الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات، ومنها أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوصل إلى النتائج العلمية الموثوقة)، وأساليب الإحصاء التحليلي (معامل الارتباط ومعامل الانحدار للتعرف على تأثير المتغيرات على بعضهم البعض).

### تحليل ومعالجة البيانات

بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 53 استقصاء. أي أن نسبة المسترجع من الاستبانات 50% فيما يلي نتائج تحليل البيانات.

### وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (3)  
خصائص عينة الدراسة

الخصائص	ك	%
25 فأقل	11	20.8%
26: 35 عام	2	3.8%
36: 45 عام	14	26.4%
46 عام فأكثر	26	49.1%
بكالوريوس	36	68%
ماجستير / دكتوراه	13	24.5%
أخرى	4	7.5%
1: 5 سنوات	5	9.4%
6: 10 سنوات	5	9.4%
11: 15 عام	11	20.8%
15 عام فأكثر	32	60.4%
المجموع	53	100%

جاءت نتائج وصف خصائص عينة الدراسة كما في الجدول رقم (3).

نلاحظ من الجدول أن حوالي نصف أفراد عينة الدراسة أعمارهم تزيد عن 45 سنة، في حين أن ربعهم تقريبا أعمارهم تتراوح بين 36-45 سنة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن ثلثي أفراد العينة تقريبا جامعيون، وربعهم تقريبا من حملة الشهادات العليا: الماجستير والدكتوراه. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن 60% من أفراد العينة تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، في حين أن 20% منهم تتراوح سنوات خبرتهم بين 11-15 سنة. بشكل عام تعكس الخصائص الواردة في الجدول عينة من مؤهلات، وخبرات، وأعمار مختلفة.

### النمط القيادي السائد في القطاع الرياضي بدولة قطر

تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على تصورات الموظفين للأنماط القيادية في قطاع الرياضة بدولة قطر، وقد أظهرت النتائج أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي حيث حصل على أعلى قيمة في المتوسط الحسابي (4.19). كما تبين أن النمطين الديكتاتوري، والحر، قليلاً ما يتم استخدامهما، حيث بلغ المتوسط الحسابي للنمط الديكتاتوري (2.48)، ثم يليه النمط الحر والذي حصل على متوسط حسابي (2.29).

### جدول رقم (4)

النمط القيادي السائد في القطاع الرياضي الرسمي بدولة قطر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط القيادي
2	0.98	2.48	النمط الديكتاتوري
1	0.63	4.19	النمط الديمقراطي
3	0.88	2.29	النمط الحر

### الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الرياضي بدولة قطر

تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على مستوى الرضا لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر كان مرتفعاً حيث حصل على قيمة متوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.63)؛ حيث حصل البند (8) والذي نص

جدول رقم (5)  
مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	إدارتي دائما ما تقدر أدائي ومجهودي في العمل.	3.62	1.259	7
2	يتيح لي عملي الفرصة في المشاركة في القرارات التي يتم اتخاذها.	3.91	946.	6
3	الراتب الوظيفي الذي احصل عليه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.	3.13	1.225	10
4	ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام وتقدير.	4.23	776.	2
5	توفر الإدارة في العمل فرص جيدة للترقى.	3.55	1.249	9
6	تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل.	3.94	908.	5
7	تتيح الإدارة للعاملين قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل.	4.04	876.	3
8	هناك علاقات جيدة بيني وبين زملائي في العمل.	4.55	722.	1
9	المهام المكلف بها واضحة ومنظمة.	3.96	960.	4
10	هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين.	3.62	1.096	8
	مستوى الرضا الوظيفي ككل	3.86	0.63	مرتفع

على « هناك علاقات جيدة بيني وبين زملائي في العمل.» على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.55) وانحراف معياري (0.722). يليه البند (4) والذي نص على « ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام وتقدير.» بقيمة متوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.776)، يليه البند (7) والذي نص على « تتيح الإدارة للعاملين قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل.» بقيمة متوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.876)، ثم يليه البند (9) والذي نص على « المهام المكلف بها واضحة ومنظمة.» بقيمة متوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.960). ومن ثم تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الرياضة كان مرتفعا؛ حيث تبين لنا أن هناك علاقات جيدة بين الزملاء وبعضهم البعض في العمل، كما أن المجتمع ينظر إلى وظيفتهم باحترام وتقدير مما ساهم في إشعارهم بمستوى عالي من الرضا الوظيفي، كما أن إدارتهم تتيح لهم قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل، وأوضح العاملين أن المهام المكلفة إليهم واضحة ومنظمة.

جدول رقم (6)

العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر

النمط القيادي	Pearson Correlation	Sig
الديموقراطي	0.345	**0.001
الديكتاتوري	-0.245	**0.001
الحر	-0.278	**0.001

علاقة وتأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر

تم استخدام معامل الارتباط لفهم العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي. حيث جاءت النتائج لتبين وجود علاقة بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي للموظفين. وقد كانت العلاقة دالة إحصائيا، وكانت إيجابية مع النمط الديموقراطي، وسلبية مع النمطين الديكتاتوري والحر.

جدول رقم (7)

تأثير النمط القيادي الديموقراطي على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر

م	R	R <sup>2</sup> المعدلة	F	SIG	معامل الخاطئ الانحدار المعياري (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة بيتا (β)	قيمة (ت)
النمط الديموقراطي	0.56	0.31	22.8	0.001	16.42	3.62	0.56	4.53

ولتحديد تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي، تم استخدام معامل الانحدار للتعرف على تأثير النمط القيادي الديموقراطي على رضا الموظفين في قطاع الرياضة بدولة قطر، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (7).

يتبين لنا من خلال الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية

بين النمط القيادي الديموقراطي، والرضا الوظيفي. كما تبين أن النمط الديموقراطي ( $R^2=0.31$ ,  $R=0.56$ ) يتنبأ بشكل كبير بالرضا الوظيفي من خلال تفسير 31%، كما يتضح لنا قيمة بيتا ( $\beta = 0.56$ )، عند مستوى دلالة (0.001) في علاقته بالرضا الوظيفي، ومن ثم تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين النمط الديموقراطي والرضا الوظيفي.

## مناقشة النتائج

من خلال إجراء هذه الدراسة تبين لنا أن أكثر الأنماط القيادية استخدامًا في قطاع الرياضة بدولة قطر هو النمط الديموقراطي حيث حصل على أعلى قيمة في (4.19) يليه النمط الديكتاتوري والذي حصل على قيمة متوسط حسابي

(2.48)، ثم يليه النمط الحر والذي حصل على متوسط حسابي. وقد اتفقت مع هذه النتيجة دراسة كلاً من (يونس، 2015)، (الشهري، 2016)، (علي، 2018) والذين توصلوا إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في دراستهم. وهذا مؤشر إيجابي، لأنه يعكس أن النمط القيادي المشارك، التعاوني، الديمقراطي هو السائد في القطاع الرياضي الرسمي. في حين كانت مستويات ممارسة القيادة الديكتاتورية متدنية، وهذا يؤكد أن القيادات في القطاع الرياضي تميل للابتعاد عن الفردية، والمركزية، والتسلط.

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الرياضة كان مرتفعاً؛ حيث تبين لنا أن هناك علاقات جيدة بين الزملاء وبعضهم البعض في العمل، كما أن المجتمع ينظر إلى وظيفتهم باحترام وتقدير مما ساهم في إشعارهم بمستوى عالي من الرضا الوظيفي، كما أن إدارتهم تتيح لهم قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل، وأوضح العاملين أن المهام المكلفة إليهم واضحة ومنظمة.

تشير النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين كلاً من النمط الديكتاتوري والنمط الحر، والرضا الوظيفي، وعلاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي و، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (يونس، 2015) و (Saleem (2015) ومحمود (2020). وهذا يؤكد الدور المحوري للقيادة في الرضا الوظيفي. فرغم تعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أن دور النمط القيادي محوري وأساسي.

## التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز دور القيادات في تطوير القطاع الرياضي في دولة قطر، والعمل على الاستفادة من سمات النمط القيادي الديمقراطي على النحو الذي يعزز القيادات داخل القطاع الرياضي، ويسهم في تطوير هذا القطاع.
- تعزيز الرضا الوظيفي لموظفي القطاع الرياضي، والاستفادة من المستوى المرتفع من الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع الرياضي.
- توعية القيادات في القطاع الرياضي بأنماط وأساليب القيادة الحديثة، مع التركيز على تمكين ومشاركة الموظفين، وبناء فرق العمل، والابتعاد عن التسلط والمركزية.
- تبني معايير وأسس موضوعية لاختيار، وتنمية القيادات في القطاع الرياضي، والنظر في إنشاء مركز للقيادات الرياضية، هدفه اختيار وتطوير القيادات.
- عقد اجتماعات دورية للعاملين في القطاع الرياضي للتعرف على سير العمل، وبحث متطلباتهم من أجل التحسين والتطوير، والتهوض بالأداء.
- زيادة الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الرياضي مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين به.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول عوامل أخرى مؤثرة على الرضا الوظيفي في القطاع الرياضي.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- آل قماش، عيبر حسين (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسيوط، 36(12ع)، ص: 395 – 429.
- بن سعد، مختار عطية (2015). أثر نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي على العاملين بالدولة: دراسة حالة لوزارة الإسكان والمرافق بليبيا، مجلة البحوث المالية والتجارية، (2ع)، ص: 293 – 309.
- بني سلامة، إسرائء محمود (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤته.
- بوعكاز، ليلي (2016). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.
- الحمادي، حسن. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية». مجلة العلوم التربوية. 12 (4). 182-203.
- الحضرمي، أحمد (2023) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 38 (3) 79-102
- الحوتي، خاد على (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية: دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- درعي، حميد. (2020). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 4 (17). 1-23.
- رضوان، أحمد جمال غزالي (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنهاز.
- السالم، ماهر علي (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- ستي، أحمد (2017). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل (دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة.
- سليم، عبد الله خالد (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 1(2ع)، ص: 58 – 75.
- السويطي، سيلي إسماعيل (2016). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الشبري، عبد الله بن سعد (2016). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(12ع)، ص: 288 – 298.
- شنوفي، نور الدين (2005). تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- صالح، عبد الكريم (2020). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج «باس وأفوليو»، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 4(1ع)، ص: 224 – 244.
- طياره، عيبر محمد (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

- العبادي، خالد محمود (2013). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 19(61ع)، ص: 381 – 402.
- عباس، علي محمد (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(1ع)، ص: 129 – 157.
- عبد الكريم، أيمن سالم (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات لأعمال، ط5: دار وائل، عمان.
- عواد، فتحي أحمد (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عيسى، آيات علي (2020). دور النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في تعديل سلوك الطلبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- فرح، علي الطيب (2017). أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في القطاع الخاص: بالتطبيق على شركة العبيكان للتعليم في الفترة 2007: 2017، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- كريع، محمد (2016). الأنماط القيادية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (27ع)، ص: 121 – 142.
- محمود، دينا كمال (2016). النمط القيادي السائد لدى المديرين والموجهين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (77ع)، ص: 460 – 475.
- مشهدي، حسين خضر (2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، 5(1ع)، ص: 385 – 404.
- مصطفى، أحمد سيد (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- منير، ويد (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان.
- هاشم، عادل عبد الرازق (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، دار اليازوري العلمية.
- يونس، جميلة (2015). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين على رضاهم عن مهنتهم: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بولاية الجلفة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، (31ع)، ص: 36 – 78.

#### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Al Khajeh (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. **Journal of Human Resources Management Research**, 2018, 1-10.
- Alshahrani & Baig (2016). Effect of leadership styles on job satisfaction among critical care nurses in Aseer, Saudi Arabia. **Journal of the College of physicians and Surgeons Pakistan**, 26(5), 366-370.
- Armstrong, M. (2005). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (9th ed.). International Students Edition. London: Kogan Page.
- Beardwell, J. and Claydon, T. (2010) **Human Resource Management: A Contemporary Approach**. 6th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Brikend, A. (2011). Job satisfaction: A literature review, **Management Research and Practice**, 3 (4). 77-89.
- Hayward (2006). Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organization. **Doctoral dissertation**, Rhodes University.

- Byars, A., & Rue, E. (2006). **Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities**. New Jersey: IAP.
- Cherian, Gaikar & Raj (2020). Do leadership styles impact organizational performance in the UAE context? A study. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)**. 11, 23-32.
- Dubey, P., Pathak, A.K. and Sahu, K.K. (2023), "Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organizational citizenship behavior", **Rajagiri Management Journal**, Vol. 17 No. 3, pp. 221-237.
- Gil, A.J., Mosegui, G., Zenezi Moreira, R. and Eguizabal, M.J. (2023), "The mediating effect of job satisfaction between inclusive leadership and commitment to change: evidence from Brazil and Spain", **European Journal of Management and Business Economics**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Huczynski, A.A. and Buchanan, D.A. (2007) **Organizational Behavior. An Introductory Text**. 6th Edition, Prentice Hall, Pearson Education, UK.
- James, T B., "Soft Power and the 2022 World Cup in Qatar. (2021). **Tajseer**, 3 (2) Special issue on "Culture as a Tool of Soft Power"
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1999) **Organizational Behavior: Managing People and Organization**. 3rd Edition, Jaico Publishing House, Mumbai.
- Nidadhavolu, A. (2018). Impact of leadership styles on employee job satisfaction and organizational commitment—a study in the construction sector in India. **Master's Theses & Specialist Projects**.
- Northouse, P.G. (2004) **Leadership Theory and Practice**. Sage Publishing Inc., Thousand Oaks.
- Saleem (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 172, 563-569.
- Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram (2015). Impact of leadership styles on job satisfaction and organizational commitment. **International review of management and business research**, 4(3), 834-844.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W. et al. (1999). Job Satisfaction Putting Theory into Practice. **Family Practice Management**, 6, 26-31.
- Wang H, Tang C, Zhao S, Meng Q, Liu X. (2017). Job Satisfaction among Health-Care Staff in Township Health Centers in Rural China: Results from a Latent Class Analysis. **Int J Environ Res Public Health**. 14(10):1101
- Yukl, G.A. (2002) **Leadership in Organizations**. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

## The Impact of Leadership Style on Employee Job Satisfaction in Sports Sector in Qatar

Adel Mohammed Ibraheem Hashimi

Head of Purchase and Logistic Department

Qatar Olympic Committee- Qatar

adel.m.alhashmi@gmail.com

### ABSTRACT

The current study aims to identify the most used leadership styles in the sports sector in the State of Qatar, in addition to studying the impact of leadership styles (dictatorial, democratic, laissez-faire) on the job satisfaction of employees in the sports sector in the State of Qatar. The descriptive analytical approach was used by distributing a questionnaire to a simple random sample of employees in the official sports sector, where the number of questionnaires retrieved and suitable for analysis reached 53 questionnaires. They were analyzed using appropriate descriptive and analytical methods in SPSS. The results showed that the most widely used leadership style in the sports sector in the State of Qatar is the democratic style. It also showed that the level of job satisfaction among employees in the sports sector was high. It was found that there was a negative correlation between both the dictatorial style and the laissez-faire style and job satisfaction, and positive correlation between the democratic style and job satisfaction. It was also shown that there is a negative impact of leadership styles (dictatorial and laissez-faire) on employee satisfaction.

**Keywords:** Sport Sector. Leadership Style. Democratic Style, Dictatorial Style, Laissez-faire Style, Job Satisfaction.

