

جامعة قطر  
كلية الإدارة والاقتصاد

أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع

الرياضة بدولة قطر

إعداد

عادل محمد إبراهيم الهاشمي

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 2023 / 1445

©2023. عادل محمد إبراهيم الهاشمي. جميع الحقوق محفوظة.

## لجنة المناقشة

استعرضت الرسالة المقدّمة من الطالب/ عادل محمد إبراهيم الهاشمي بتاريخ 31 يوليو 2023 م.، وُفِّقَ عليها

كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه. وحسب معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون جزء من امتحان الطالب.

د. عبد اللطيف عنوز

---

المشرف على الرسالة

د. عبد الكريم عواد

---

مناقش

## المُلخَص

عادل محمد إبراهيم الهاشمي، ماجستير في القيادات:

2023.

**العنوان:** أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر.

**المشرف على الرسالة:** د. عبد اللطيف عنوز

تحتوي كل رسالة على ملخّص يهدف إلى إعلام القراء بمضمونها، وعادة ما يتضمن وصفاً موجزاً للبحث والإجراءات

أو المناهج، والخلاصات. لا يتضمّن الملخّص أية عناوين داخلية، أو مراجع، أو رسوم بيانية أو توضيحية.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر، وعلى مستوى كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر، بالإضافة إلى دراسة تأثير أنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر، ودراسة أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط القيادي المستخدم، وخلال ذلك قامت الدراسة باستخدام المنهج التحليلي من خلال تطبيق استبيان على عينة مكونة من (53) من العاملين في القطاع الرياضي بدولة قطر، وقد أظهرت النتائج: أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر هو النمط الديمقراطي، كان مستوى كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة مرتفع جداً، وجود علاقة ارتباطية عكسية بين كلاً من النمط الديكتاتوري والنمط الحر وكلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وعلاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي وكلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وجود تأثير لأنماط القيادة (الديكتاتوري، الديمقراطي، الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر، بينما لم يكن هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط القيادي المستخدم. الكلمات المفتاحية: النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط الحر، المتغيرات الديمغرافية.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد والشكر له سبحانه على كريم فضلة وجزيل عطاءه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آل محمد كما يحب ربنا ويرضى

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم بالمساعدة في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى عائلتي جعلها الله لي سندًا و عونًا في هذه الحياة

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المنظمة التي أعتز بالانتماء لها اللجنة الأولمبية القطرية على دعمها المستمر للتطوير والمساعدة في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المنظمة التي أعتز بالانتماء لها اللجنة الأولمبية القطرية على دعمها المستمر للتطوير والمساعدة في إنجاز هذا العمل

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي العزيز الأستاذ الدكتور: عبد اللطيف عنوز والذي كان لي خير معين وسند على إتمام هذه العمل، بمعلوماته ووقته الثمين فله مني كل التقدير والامتنان

والشكل موصول كذلك إلى لجنة الإشراف على تواجدهم معي في هذه المناقشة، وإسهامهم برأيهم وعلمهم الواسع

الباحث

عادل محمد إبراهيم الهاشمي

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....	ث
قائمة الجداول.....	د
قائمة الرسوم التوضيحية.....	ذ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1. المقدمة.....	1
2.1. مشكلة الدراسة.....	3
3.1. أهداف الدراسة.....	4
4.1. أهمية الدراسة.....	4
5.1. حدود الدراسة.....	5
6.1. متغيرات الدراسة.....	6
7.1. الفجوة البحثية.....	7
8.1. مبررات الدراسة.....	8
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	9
1.2. المحور الأول: أنماط القيادة.....	9
1.1.2. مفهوم نمط القيادة.....	9
2.1.2. أهمية نمط القيادة.....	11
3.1.2. مهارات القيادة.....	12
4.1.2. أنماط القيادة.....	13
4.1.2. نظريات القيادة.....	18
2.2. المحور الثاني: الرضا الوظيفي.....	22

22	1.2.2. تعريف الرضا الوظيفي
23	2.2.2. خصائص الرضا الوظيفي
24	3.2.2. أهمية الرضا الوظيفي
26	3.2. المحور الثالث: الولاء التنظيمي
26	1.3.2. مفهوم الولاء التنظيمي
27	2.3.2. أهمية الولاء التنظيمي
27	3.3.2. خصائص الولاء التنظيمي
28	4.3.2. أبعاد الولاء التنظيمي
28	5.3.2. العوامل المساعدة في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين
29	4.2. المحور الرابع: الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة
36	5.2. المحور الخامس: الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة
41	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41	1. منهج الدراسة
42	2. عينة الدراسة:
46	3. الأدوات
49	4. الإجراءات
49	5. الأساليب الإحصائية
51	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
51	1. التحليل الإحصائي وتفسير النتائج
61	2. مناقشة النتائج
62	3. التوصيات والمقترحات البحثية

64.....	قائمة المراجع
64.....	أولاً: المراجع العربية
70.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
72.....	الاستبيان

## قائمة الجداول

- 43 ..... جدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.....
- 46 ..... جدول (2) يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت.....
- 47 ..... جدول (3) يوضح نتائج معامل الارتباط لصدق الأداة.....
- 48 ..... جدول (4) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة.....
- 51 ..... جدول (5) يوضح نتائج التساؤل الأول.....
- 52 ..... جدول (6) يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.....
- 54 ..... جدول (7) يوضح مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.....
- 56 ..... جدول (8) يوضح تأثير أنماط القيادة على رضا وولاء العاملين.....
- 58 ..... جدول (9) يوضح تأثير المتغيرات الديمغرافية على النمط الديكتاتوري.....
- 59 ..... جدول (10) يوضح تأثير المتغيرات الديمغرافية على النمط الديمقراطي.....
- 60 ..... جدول (11) يوضح تأثير المتغيرات الديمغرافية على النمط الحر.....

## قائمة الرسوم التوضيحية

6	شكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة.....
24	شكل (1 - 2) يوضح أهمية الرضا الوظيفي.....
44	شكل (1 - 3) يوضح النسبة الخاصة بالجنس للعينة.....
44	شكل (2 - 3) يوضح المراحل العمرية للعينة.....
45	شكل (3 - 3) يوضح المؤهل العلمي للعينة.....
45	شكل (4 - 3) يوضح المستوى الاقتصادي للأسرة.....

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1. المقدمة

شهدت الفترات الأخيرة المزيد من التقدم في مختلف المجالات كالقطاع الصناعي، والاقتصادي، والتعليمي، والرياضي مما أدى إلى اهتمام المجتمعات بمعايير القيادة الناجحة؛ حيث يعتبر موضوع القيادة من أبرز الموضوعات التي بدء الاهتمام بها خلال هذه الفترات وذلك نتيجة لأن نجاح القائد مرتبط بشكل مباشر بنجاح أي منظمة، ومن ثم أصبحت مختلف هذه القطاعات تنتظر إليها وتهتم بدراسة أنماطها نظرًا لأنها تؤثر على الأداء الوظيفي للعامل ومن ثم مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاهتمام ساهم بشكل كبير في إعادة النظر إلى الموارد البشرية بشكل عام على أنها الثروة الحقيقية لأي منظمة، وبات الاهتمام بها بشكل بالغ من أجل العمل على رفع الأداء الوظيفي للعامل، وزيادة فاعليه وذلك من خلال العمل على تحسين مستوى الرضا والولاء التنظيمي، ومن ثم الأمر الذي يتطلب ذلك وجود قيادات فعالة تسهم في العمل على استثمار مواردها واستغلال طاقتها من أجل التقدم والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث أن القيادة هي الأداة التي يمكن من خلال تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات (إبراهيم، 2015، ص: 4).

ومن هذا الجانب، سعت المؤسسات إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى العاملين من أجل تزويد الرؤساء بالأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين بها تجاه عملهم، وبالتالي زيادة قدرتهم على الأداء ومن ثم تحقيق الجودة العالية والتقدم الذي تسعى إليها المنظمات. كما أن

الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل المحفزة للعاملين والتي لها تأثير كبير على أداء العاملين بها (سليم، 2017، ص: 58).

ومن أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى الوصول إليها، لا بد أن يكون هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى العاملين من أجل زيادة درجة انتمائهم إلى المنظمة، وزيادة مستوى الثقة والقبول لأهداف وقيم المنظمة وذلك بهدف زيادة رغبتهم في بذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة والذي بدوره سيحسن من مستوى ثقة العاملين في المنظمة التي ينتمون إليها ومن ثم تحقيق زيادة مستوى الرضا الوظيفي. فالولاء التنظيمي له تأثير مباشر على الكفاءة الوظيفية؛ حيث أنه يلعب دور في معدل انتقال العامل من مكان إلى آخر، وكذلك استخدامه للموارد المتاحة، ومستوى فاعليته داخل المنظمة (رضوان، 2016، ص: 1).

ومن الجدير بالذكر، أن القطاع الرياضي في دولة قطر قد لاقى اهتمام كبير للغاية في السنوات القليلة الماضية؛ حيث حدث ازدهار واهتمام كبير بتطوير القطاع الرياضي في دولة قطر في الفترات التي سبقت كأس العالم فيفا قطر 2022م، وأصبح هذا القطاع محطة اهتمام كبير للكثير من المستثمرين، وقد قامت دولة قطر بتخصيص حوالي 6,5 مليار دولار من أجل هذا الحدث الكبير (مجلة قطر انفيست، 2022).

ومن خلال ما سبق، نجد أن نمط القيادة الفعالة يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يطلبه الفرد، ومن ثم تحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تسعى إليها المنظمة مما يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعامل بالمنظمة التي ينتمي إليها، فالقائد هو العنصر الفعال الذي يمكن من خلاله تنمية العلاقة بين المنظمة والعامل لضمان استمراريته، وتنمية مستوى الإبداع وزيادة دافعيته

نحو بذل المزيد من الجهد من أجل تحسين أدائه والذي بدوره يؤدي إلى زيادة رضا وولاء العاملين داخل مؤسسات القطاع الرياضي في قطر من أجل استمرارية تحسين وتطوير هذا القطاع.

## 2.1. مشكلة الدراسة

يعتبر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من المصطلحات التي أصبح الكثير من المنظمات والتي منها المنظمات الرياضية تستهدفهم من أجل تحقيق مستوى عالي من الفعالية داخل منظماتها وزيادة مستوى كفاءتها. وبذلك يحاول هذا البحث التعرف على مدى تأثير نمط القيادة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع الرياضة في دولة قطر من أجل فتح الأفق 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 حدثت خلال كأس العالم فيفا 2022م. ومن هنا تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر؟
2. ما مستوى كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر؟
3. هل هناك تأثير لأنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر؟
4. هل هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط القيادي المستخدم؟

### 3.1. أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- أكثر الأنماط القيادية استخدامًا في قطاع الرياضة بدولة قطر.
- مستوى كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر.
- مدى تأثير أنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر.
- دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية (العُمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط القيادي المستخدم.

### 4.1. أهمية الدراسة

#### • الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية للبحث في:

- تسليط الضوء على دور النمط القيادي في القطاع الرياضي باعتبار هذا القطاع من القطاعات التي زاد الاهتمام بها في دولة قطر.
- إثراء المكتبة العربية بدراسات تتناول تأثير النمط القيادي على مستوى رضا وولاء العاملين في القطاع الرياضي.

- محاولة تحسين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الرياضة من خلال التعرف على تأثير النمط القيادي على العاملين.

### • الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية للبحث في

- مساعدة أصحاب القرارات في التعرف على مدى ولاء العاملين في القطاع الرياضي لمؤسساتهم ومن ثم العمل على وضع خطط مستقبلية.
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين رضا وولاء العاملين في القطاع الرياضي.
- مساعدة الباحثين اللاحقين في التعرف على بعض المتغيرات التي بحاجة إلى التعرف عليها ودراستها في القطاع الرياضي.

### 5.1. حدود الدراسة

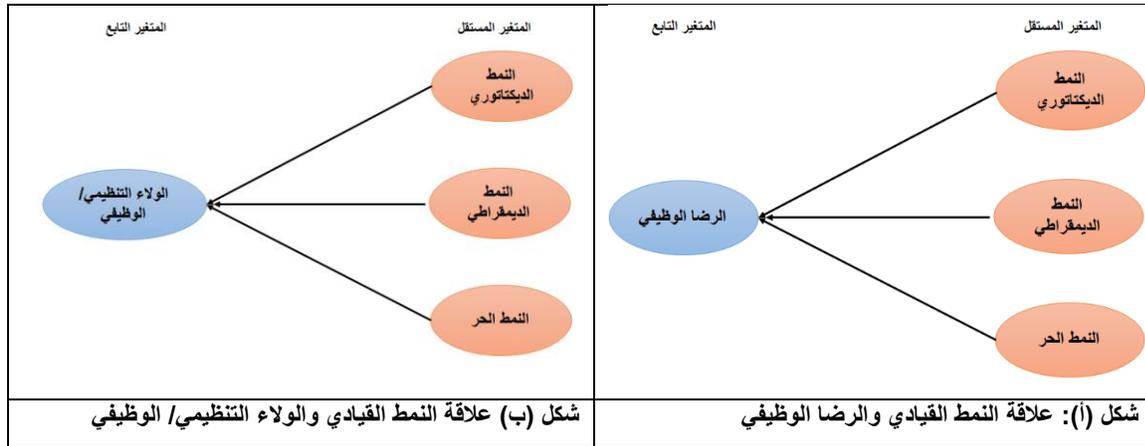
- **الحدود الموضوعية:** يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أكثر الأنماط القيادية استخدامًا في قطاع الرياضة بدولة قطر، ومستوى كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر، ومدى تأثير أنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الثلاثة وفقاً ل (العمر، التعليم، سنوات الخبرة).
- **الحدود البشرية:** سيتم إجراء هذا البحث على العاملين في القطاع الرياضي بدولة قطر.

- الحدود المكانية: سيتم إجراء هذا البحث على بعض المؤسسات والمنظمات في القطاع الرياضي بدولة قطر.

- الحدود الزمانية: سيتم هذا البحث خلال الفصل الدراسة الثاني وفصل الصيف من العام الدراسي 2023 م.

## 6.1. متغيرات الدراسة

الشكل أدناه يلخص متغيرات الدراسة، فالمتغير المستقل هو النمط القيادي في حين ان المتغير المستقل هو الرضا الوظيفي في شكل (أ) والولاء التنظيمي/ الوظيفي في الشكل (ب)



شكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة

يتبين لنا من خلال هذا الشكل أن البحث الحالي يحاول التعرف على أثر النمط القيادي على رضا وولاء العاملين في القطاع الرياضي، ومن ثم فإن البحث الحالي يقوم على الفرضيات التالية:

- هناك تأثير لأنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة في قطر.

- هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط القيادي المستخدم.

### 7.1. الفجوة البحثية.

تظهر الفجوة البحثية لهذه الدراسة في تناولها لمتغير أنماط القيادة وتأثيرها على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وهنا تظهر أهمية الفجوة البحثية في تناولها لتأثير أنماط القيادة على متغيرين أصبحت من المتغيرات الهامة؛ حيث أصبحت أغلب المنظمات خلال هذه الفترات تسعى إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي، والعمل على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للموظف بمنظّمته بما يعمل على تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية والجودة في العمل.

كما أن هذه الدراسة تختص بقطاع الرياضة في دولة قطر، والذي يعتبر من القطاعات التي قامت الدولة بتسليط الضوء عليه ومحاولة تحسينه وتطويره لمواكبة رؤيتها، ومن ثم ستسهم نتائج هذه الدراسة في الوصول إلى نتائج جديدة غير مسبوقة من خلال استهداف عينة من العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر، ومن ثم تظهر هذه الفجوة البحثية في استهدافها لهذا القطاع من خلال الوقوف على

المشكلات التي تختص بنوع القيادة المستخدم، ومحاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تحقق تقدم وازدهار في هذا المجال ومن ثم مواكبة رؤية قطر 2030 م.

### **8.1. مبررات الدراسة.**

تظهر مبررات هذه الدراسة في قلة البحث والدراسات السابقة في حدود إطلاع الباحث التي حاولت دراسة تأثير أنماط القيادة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في قطاع الرياضة بدولة قطر؛ حيث لم توجد دراسة تناولت هذه المتغيرات في علاقتهم مع بعضهم البعض لدى العاملين بالقطاع الرياضي في دولة قطر.

#### **ملخص الفصل:**

خلال هذا الفصل قد تم تناول الإطار العام للدراسة من خلال عرض مشكلة الدراسة والتساؤلات التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عليها، وكذلك الأهمية النظرية والعملية التي تنتج عن إجراء هذه الدراسة، كما يتناول هذا الفصل الفجوة البحثية ومبررات تناول هذا العنوان.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### تمهيد

مما لا شك فيه أن الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها أي مؤسسة من أجل العمل على تطويرها وتمكينها هو أساس أي نهضة أو تطور، وتعتبر القيادة من أهم عوامل النجاح التي تسهم في تحقيق ذلك ومن ثم يحاول هذا البحث تسليط الضوء على كلاً من أنماط القيادة، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي؛ حيث يتناول هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالبحث من خلال عرض المفاهيم والأطر النظرية الخاصة بمتغيرات البحث، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور أساسية يتم من خلالها عرض كل مفهوم بشكل تفصيلي كالتالي.

### 1.2. المحور الأول: أنماط القيادة

#### 1.1.2. مفهوم نمط القيادة

#### أولاً: تعريف القيادة

عرفت القيادة من قبل عدد من الباحثين، نوجزها في الآتي:

- عرفت من قبل (العميان، 2005، ص: 257) على أنها " عملية التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة".
- كما عرفها (عباس، 2012، ص: 136) على أنها " مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف".

- كما عرفت من قبل (Hemphill) على أنها " سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك " (هاشم، 2010، ص: 10).
- كما عرفها (Stogdill) على أنها " عملية تأثير يمارسها شخص على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة" (صالح، وموسى، 2014، ص: 291).
- وعرفها (Hayward, 2006, p:21) بأنها " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل نحو تحقيق الأداء".

### ثانيًا: تعريف نمط القيادة

عرف الباحثين نمط القيادة من خلال عدد من التعريفات، ومنها:

- عرفها (مصطفى، 2010، ص: 232) على أنها " مجموعة من الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير حينما يوجه نشاط مرؤوسيه نحو هدف مشترك".
- عرفت على أنها " الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير على سلوك مرؤوسيه وتوجيههم" (عبد الكريم، 2011، ص: 17).
- عرفها (عباس، 2012، ص: 136) على أنها " مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف".
- عرفها (بن سعيد، 2015، ص: 296) على أنها " السلوك المتكرر للقائد كما يراه الآخرين، ويكون للشخص أنماط متعددة طبقًا للمواقف المختلفة ولكن يبقى دائمًا نمط عام غالب للشخصية".

## 2.1.2. أهمية نمط القيادة

هناك عدد من الأهمية التي تكتسبها القيادة والتي منها:

1. تعتبر حلقة وصل بين كلاً من القائد والأشخاص الذين يعملون معه، كما أن من خلالها يتم

تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

2. يتحقق من خلالها التكامل المطلوب بين كلاً من مصالح العاملين والمصالح التي تسعى إليها

المنظمة.

3. يتم من خلالها مواكبة التغيرات المتسارعة.

4. يتم من خلالها تطوير المنظمة من خلال اكتساب القائد المهارات الجديدة التي بحاجة إلى

تطويرها المنظمة.

5. من خلالها يتم دعم المورد البشري باعتباره هو المورد الأساسي داخل المنظمة (القطاونة،

2020، ص: 12).

وتجدر الإشارة إلى أهمية نمط القيادة تظهر من خلال أهمية القائد الذي يمارس دور القيادة والوظيفة

التي يقوم بها؛ حيث أن مصطلح القيادة يشير إلى القدرة على القيام بالاستراتيجيات التي تسعى إليها

المنظمة من أجل تحقيقها، وكذلك القدرة على تحفيز العاملين والتأثير على سلوكهم من أجل الوصول

إلى الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها. وتعتمد رؤية المنظمة ومدى تحقيقها وتحقيق الأهداف

التي تم وضعها على الأسلوب الذي يتبعه القائد في التعامل مع المرؤوسين الذين يرأسهم وعلى الأسلوب

الذي يتبعه من أجل معالجة المواقف والمشكلات التي من الممكن أن تواجهه، ومن هنا تظهر أهمية

النمط القيادي باعتبار أنه الأكثر تأثيرًا في سير العمل وكذلك الدور الكبير الذي يقوم به داخل المؤسسة والذي يظهر من خلال طريقة عمله وتفاعله مع من يرأسهم (عيسى، 2020، ص: 16).

### 3.1.2. مهارات القيادة

هناك عدد من المهارات التي لا بد أن يتمتع بها القائد الناجح، والتي تساعد على زيادة قدرته على انسجام العاملين الذين يرأسهم مع بيئة العمل ومن ثم زيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ومن ثم يجب على القائد أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تميزه عن غيره من الأفراد، ومن هذه المهارات:

- أ. المهارات الإنسانية: والتي تشير إلى تمتع القائد بمهارات من أجل التعامل مع المرؤوسين بشكل إنساني من أجل بث روح التعاون بينهم.
- ب. المهارات الفنية: هي قدرة القائد على القيام بالعمل، وتحمل المسؤوليات المطلوبة منه.
- ج. المهارات التنظيمية: والتي تشير إلى قدرة القائد على فهم الأمور والقواعد الخاصة بالمنظمة من حيث الأهداف التي تسعى إليها، والخطط المطلوب تنفيذها.
- د. المهارات الذاتية: والتي تعني الخصائص الشخصية التي يتمتع بها القائد (عبد الحكيم، 2016، ص: 39).

## 4.1.2. أنماط القيادة.

هناك عدد من الأنماط الخاصة بالقيادة والتي يتبعها القائد خلال ممارسته للقيادة داخل منظمة ما، ومن هذه الأنواع:

### أولاً: نمط القيادة الديكتاتوري

يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الاستبدادية؛ حيث يعتمد القائد في هذا النوع على السلطة التي يمتلكها وصلاحياته التي تعطيها له المنظمة، وتعتبر القيادة الديكتاتورية يتم استخدامها من قبل قائد متسلط يتحكم في الأشخاص الذي يرأسهم من أجل تنفيذ العمل والمتطلبات التي يطلبها، كما أنه لا يهتم بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع الموظفين ويتمسك هذا القائد بالقوانين والأنظمة الرسمية التي تضعها المؤسسة والتي تفرض الطاعة التامة من قبل العاملين لقواعد وقوانين المنظمة، وهذا الشخص لا يرغب في تفويض السلطة مطلقاً لأي أحد غيره، كما أن هناك مجموعة من الصفات التي تغلب على هذا القائد كالكبرياء والثقة بذاته، والتفاخر بالإنجازات التي يقوم بتحقيقها، كما أنه يتصف بعدم الاكتراث بمشاعر الآخرين، كما أنه دائم إلقاء اللوم على الآخرين ومن ثم له تأثير سلبي على الأفراد الذين يعملون معه والذي بدوره يؤثر على أدائهم (عواد، 2013، ص: 85).

• إيجابيات القيادة الديكتاتورية.

هناك بعض الإيجابيات التي تنتج عن القيادة الديكتاتورية، ومنها:

1. يسهم هذا النوع من القيادة في مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات بشكل سريع دون استشارة العاملين وبشكل خاص في الأعمال التي تكون بحاجة إلى وجود نوع من القيادة القوية من أجل إنجاز المهام المطلوبة بشكل سريع ومنجز.
2. تحقق هذه القيادة في نجاح في بعض الأزمات التي من الممكن أن تمر بها المنظمات، وفي المواقف التي تتطلب الحزم نتيجة بعض الفوضى.
3. تكون القيادة الديكتاتورية لها دور ناجح مع الموظفين الذين لا يمتلكون خبرة في العمل من حيث إنجاز الأعمال التي تطلب منهم.
4. تتجح هذه القيادة في التعامل مع العاملين ذوي الخبرة القليلة، أو الذين لا يتحملون المسؤولية.
5. هذه القيادة لديها القدرة على التعامل في حالات الضغط كالنزاعات العسكرية وغيرها (عيسى، 2020، ص: 17).

• سلبيات القيادة الديكتاتورية.

هناك العديد من السلبيات التي تتعلق بالقيادة الديكتاتورية، ومنها (عيسى، 2020، ص: 18):

1. اعتماد المرؤوسين بشكل كلي على هذا القائد.
2. عدم وجود روح معنوية بين العاملين.
3. عدم وجود نوع من التفهم بين هذا القائد ومرؤوسيه.
4. المناخ العام يسوده نوع من التوتر والاضطراب النفسي.

5. وجود مشاعر سلبية بين العاملين نظرًا لشعورهم بالاستبداد والتحكم.

### ثانيًا: نمط القيادة الحرة

خلال هذا النمط يتبع القائد إعطاء حرية كبيرة للأشخاص الذين يرأسهم من أجل القيام بالأنشطة والأعمال الخاصة بهم، وكذلك اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التي تلائمهم خلال العمل وذلك إيمانًا منه أن هذا النوع من القيادة يسهم في تنمية قدرات العاملين معه، ولكن خلال هذا النوع من القيادة يكون دور القائد سلبي بينما دور الأشخاص العاملين إيجابي حيث من الممكن أن تصل درجة حرية الفرد إلى قيامه بذاته لمباشرة عمله، كما أن القائد خلال هذا النمط يقوم بإسناد الأعمال والواجبات التي يقوم بها العاملين بشكل غير محدد وذلك إيمانًا منه أن إعطاء التعليمات للعاملين لا تجعل الموظف يعتمد على ذاته، ونجد هنا أن نوع السلطة خلال هذا النمط جعل عملية صنع القرار لمجموعة العمل (منير، 2008، ص: 41).

#### • إيجابيات القيادة الحرة.

هناك بعد المزايا والإيجابيات للقيادة الحرة، ومنها:

1. لديه القدرة على التكيف مع مختلف المرؤوسين.
2. من الممكن أن يؤدي هذا النوع من القيادة إلى نتائج جيدة، إذا كان هذا القائد يمتلك المهارات اللازمة.
3. هذا النوع من القيادة يؤدي إلى نجاحات كبيرة مع الأشخاص الذين يمتلكون مستوى تعليمي ومهني عالي، نتيجة تفويض السلطة لهم على نطاق كبير ومن ثم المساهمة في إصدار القرارات والتعليمات اللازمة.

## • سلبيات القيادة الحرة.

1. تؤدي الحرية الزائدة للعاملين إلى نتائج سلبية تنعكس على نتائج العمل، والعاملين مما قد يؤدي إلى فقدان الروح المعنوية بين الفريق.
2. هذا النوع من القيادة في الغالب لا كيان له، ومن ثم يكون الضبط داخل فريق العمل منعدم.
3. في الغالب يكون الجو العام المسيطر داخل المجموعة غير منظم، ويعتمد على الروح الفردية (فرح، 2017، ص: 48 - 49).

## ثالثاً: نمط القيادة الديمقراطي

هذا النمط من القيادة يرتكز على ثلاث أركان أساسية وهي العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يبني علاقات إنسانية جيدة بينه وبين العاملين معه والتي من خلالها يتم إشباع العاملين بالحاجات اللازمة لهم وبالتالي خلق روح التعاون بينهم، والقدرة على حل المشكلات التي من الممكن أن تواجههم، ولهذا النوع من القيادة القدرة على الإقناع، وبناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وكذلك الاستفادة من آرائهم وأفكارهم والتي تساهم في تطوير المنظمة، كما أن هذا النوع من النمط يعمل على توزيع المهام بين العاملين من أجل خلق علاقة ودية بينهم، كما أنه يسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ولذلك يعتبر هذا النمط من أكثر أنماط القيادة فعالية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (بني سلامة، 2020، ص: 14).

## • إيجابيات القيادة الديمقراطية.

هناك عدد من الإيجابيات والمزايا التي تمتلكها القيادة الديمقراطية، ومنها:

1. تحقق نوع من الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه من خلال المشاركة.

2. تحقق نوع من المناخ السوي والملائم للتشجيع والتطوير.

3. مساعدة الأفراد في تطوير وصقل مهاراتهم.

4. تأهيل الأفراد لتولي القيادة من خلال الإيمان بالمشاركة والتشاور.

5. تحسين الروح المعنوية للعاملين وزيادة إقبالهم على العمل.

#### • سلبيات القيادة الديمقراطية.

1. قد تؤخذ على المشاركة التي تتم من قبل القائد لأنها تشكل تنازل القائد عن بعض المهام

التي يقوم بها والتي تتعلق بمنصبه.

2. قد يؤخذ على أسلوب الاسترشاد الذي يقوم به القائد مع مرؤوسيه نتيجة تبادل الآراء معهم

ويوصف بأنه أسلوب غير عملي (فرح، 2017، ص: 45 - 46).

## 4.1.2. نظريات القيادة

تعددت نظريات القيادة التي حاولت تفسير الأنماط المختلفة للقيادة، ومن أهم هذه النظريات:

### أولاً: نظرية الرجل العظيم

وتعتبر هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة، ومن أهم روادها "فرنسيس جالتون" والذي أكد على أن هناك دور أساسي للعامل الوراثي في نمط القيادة الذي يتخذه الشخص، وقد أكد بعض أنصار هذه النظرية أن هناك عدد قليل من الأفراد الذين يمتلكون القدرات التي تؤهلهم لأن يكونوا قادة، كما أن هذه النظرية تميز بين الأشخاص وبعضهم البعض وفقاً لفئات وطبقات معينة والتي منها طبقة القادة. فهذه النظرية تفترض أن هناك بعض الصفات التي تميز المدير لأن يصبح قائد ناجح وهذه الصفات هي في الغالب صفات موروثية وليست مكتسبة (بوعكاز، 2016، ص: 33).

### • النقد الموجه إلى نظرية الرجل العظيم

واجهت هذه النظرية عدد من الانتقادات التي وجهت إليها والتي منها:

1. العنصرية: اعتبر البعض أن هذه النظرية تقوم على عبادة الذات وانتقاء الموضوعية والاستثناء بالسلطة.

2. تجاهل أهمية التدريب: يرى بعض العلماء أن هذه النظرية قد أهملت جانب أساسي وهو التدريبات التي يتلقاها القائد وكذلك اكتسابه لبعض المهارات والقدرات من خلال عملية التأهيل؛ حيث أنها اقتصررت فقط على الصفات الموروثة.

3. تجاهل العوامل البيئية: مما لا شك فيه أن القيادة لا تتوقف فقط على امتلاك الفرد لبعض الصفات التي يرثها؛ حيث أن هذه الصفات لا تكفي وحدها، ولكن هناك العديد من العوامل

التي تتعلق بالبيئة التي نشأ بها، وظروف المجتمع من حوله والتي تلعب أيضًا دور هام في هذا الفرد (آل قماش، 2020، ص: 405).

### ثانيًا: نظرية السمات

وتستند هذه النظرية على الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يمتلكها الفرد داخل المجموعة التي ينتمي إليها والتي تؤهله إلى أن يكون قائد هذه المجموعة. وتفترض هذه النظرية أن الفعالية في القيادة تعتمد على بعض السمات والخصائص التي يتمتع بها شخصية القائد عن غيره من الأفراد، وأن وجود هذه السمات في هذا الشخص جعلت منه قائد فعال، ولذلك نجد أن مؤيدي هذه النظرية حاولوا الكشف عن السمات التي تميز هؤلاء القادة الفعالين ووجدوا أنه منها أن يكونوا طوال القامة، وأضخم في الحجم، ويمتلك جسمًا صحيًا، ومظهرًا جذابًا، وقدرات عقلية عالية، وامتلاك مستوى عالي من الثقة بالنفس (طياره، 2018، ص: 16).

#### • النقد الموجه إلى نظرية السمات

هناك بعض الانتقادات التي وجهت أيضًا إلى هذه النظرية، والتي منها:

1. أن هذه النظرية لم تستطع تقديم قائمة شاملة متفق عليها تتضمن على السمات والخصائص التي يجب توافرها في الشخص القيادي.
2. لم تستطع هذه النظرية الربط بين عناصر القيادة أي القادة وباقي فريقه.
3. لم تتمكن هذه النظرية من أخذ تأثير المواقف على عملية القيادة.

4. تعتبر هذه النظرية ليست له جدوى في عملية تدريب وتنمية مهارات القائد؛ حيث أنها تعتمد

إلى حد كبير على الخصائص الثابتة التي يمتلكها الفرد والتي تعتبر غير قابلة للتغيير (آل

قماش، 2020، ص: 405).

### ثالثاً: النظرية الموقفية

تتناول هذه النظرية مفهوماً ديناميكياً للقيادة؛ حيث أنها لا تنظر إلى القيادة من ناحية السمات الشخصية

لل فرد فقط بل تحاول ربطها بالموقف الإداري باعتبار أن الموقف والعوامل التي ترتبط به هي التي من

خلالها يتحدد السمات التي يجب أن يمتلكها الشخص لكي ينجح. ليس ذلك فقط بل تحاول هذه النظرية

أيضاً أن تقدم مفهوم ديمقراطي للقيادة والذي من خلاله لا يتم حصر القيادة في بعض الأفراد الذين

يتملكون بعض السمات المحددة فقط بل أنها تحاول أن تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي

فرد أن يكون قائد في بعض المواقف. وتتنظر هذه النظرية إلى الوظائف التي تمتلكها القيادة، والسلوك

الذي يقوم به الشخص في موقف ما على أنها القيادة؛ حيث تعمل على ربط السلوك الذي يقوم به

الشخص القيادي بالموقف والظرف الذي يتم فيه (طياره، 2018، ص: 17).

## • النقد الموجه إلى نظرية الموقفية

### أ. نقاط القوة:

تمتلك النظرية الموقفية بعض نقاط القوة، والتي منها:

1. تعتبر من نظريات القيادة التي لاقت تأييد من مختلف العلماء، ومن ثم تعتبر من نظريات القيادة المعترف بها في مختلف الدول.
2. تتميز بأنها ذات طابع عملي من الممكن أن يتم فهمه وكذلك تطبيقه.
3. قدمت بشكل واضح بعض الإرشادات التي توضح تصرف بعض القادة.

### ب. نقاط الضعف

لاقت أيضًا النظرية الموقفية بعض الانتقادات والتي منها:

1. بعض الباحثين أشاروا إلى وجود بعض العيوب في أفكار ومبادئ هذه النظرية ومنهم القحطاني (2008)، ومنها أن الموقف والعوامل التي ترتبط به هي التي من خلالها يتحدد السمات التي يجب أن يمتلكها الشخص لكي ينجح.
2. تتطلب هذه النظرية وجود بعض القادة الذين يتميزون ببعض السمات التي تتطلبها بعض المواقف، ومن ثم فإن بعض القادة الذين لا يتوفر لديهم هذه السمات قد لا يستطيعون الاستجابة للموقف.
3. لا يوجد اتفاق بين مختلف الباحثين حول عناصر الموقف ومدى ملاءمتها لنمط القيادة

(آل قماش، 2020، ص: 417).

## 2.2. المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي لجميع الأفراد العاملين في أي منظمة من أهم الأهداف التي لا بد أن تضعها المؤسسات والمنظمات من أهم أولوياتها. حيث يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية أي الأفراد العاملين في المنظمة، وتختلف درجة الرضا الوظيفي من شخص لآخر ولكنها تعتبر من العوامل التي تساعد على الوصول بالمنظمة إلى التقدم والجودة المرغوبة.

### 1.2.2. تعريف الرضا الوظيفي

تناول تعريف الرضا الوظيفي عدد من العلماء والباحثين في مختلف البحوث والدراسات، ومن هذه التعريفات:

- عرفه هوبك Hoppock بأنه " مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض عن وظيفتي " (Aziri, 2011, p:77).
- وعرفه (مشهدي، 2018، ص: 389) بأنه " الشعور الإيجابي الذي يتكون لدى الفرد نحو عمله واتجاه ظروفه وحوافزه المادية والمعنوية والعلاقات التي يبنها داخل جو العمل ومدى ارتياحه وقناعته بما يقوم به من مهام وأعمال وما يمتلكه من صلاحيات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية لديه"
- كما عرفه (الحوتي، 2018، ص: 9) بأنه " الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل".

## 2.2.2. خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بعدد من الخصائص، ومنها:

1. الرضا الوظيفي هو موضوع فردي خاص بكل موظف داخل مؤسسته، حيث أن من الممكن أن يكون فرد من العاملين يشعر بالرضا الوظيفي، في حين يشعر الآخر بعدم الرضا الوظيفي.
2. يرتبط الرضا الوظيفي بالسلوك الإنساني، وذلك نتيجة لتعقيد السلوك الإنساني وتعددده، كما أن السلوك الإنساني يختلف أنماطه باختلاف المواقف.
3. الرضاء الوظيفي شعور بالقناعة والقبول، والتي تنتج من خلال تفاعل الفرد مع الوظيفة التي يقوم بها، وبيئة العمل، وإشباع الحاجات والرغبات التي توجد بداخله، وبالتالي نتيجة هذا التفاعل ينتج لدى الفرد الشعور بالانتماء إلى عمله، وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
4. ارتباط الرضا الوظيفي بالنظام الاجتماعي وسياق العمل حيث أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن العديد من الخبرات التي ترتبط مع العمل ومنها تقدير الفرد داخل العمل، إدارة العمل، وهذا التقدير يعتمد على النجاح الشخصي أو عدم القدرة على تحقيق الأهداف.
5. رضا الفرد على نقطة معينة لا يعنى رضاه على النقاط الأخرى في العمل، كما أن ما يجعل فرد معين راضيًا ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا الآخرين (العبادي، 2013، ص: 385 - 386).

## 3.2.2. أهمية الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى ثلاث أقسام، وهما:



شكل (2 - 1) يوضح أهمية الرضا الوظيفي.

### 1. أهمية الرضا الوظيفي للعامل.

مما لا شك فيه أن شعور العامل بالرضا الوظيفي تجاه عمله، يؤدي إلى زيادة الشعور الإيجابي تجاه منظمته، كما يؤدي إلى:

- زيادة قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل التي ينتمي إليها، حيث أن شعور الفرد بالراحة النفسية في عمله يساعده على التحكم بعمله وما يحيط به.
- زيادة قدرة الموظف على الابداع والابتكار، فشعور الموظف بأن جميع احتياجات المادية والمعنوية تجاه عمله مجابه ومتوفرة داخل عمله يزيد من رغبته في أداء عمله بجودة ودقة عالية.

- زيادة أداء العاملين، فعندما يشعر العاملون تجاه عملهم بالرضا الوظيفي يكون لديه الرغبة في التطوير من أدائه والتقدم.

- زيادة مستوى الرضا عن الحياة حيث أنه عندما توفر المنظمات لدى العاملين لديها جميع الاحتياجات المادية والغير مادية يساعدهم ذلك على توفير المتطلبات الحياتية التي بحاجة إليها (شنوفي، 2005).

## 2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة.

عندما يشعر العاملون بالرضا الوظيفي تجاه عمله، ينعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة، وذلك في الشكل التالي:

- زيادة درجة الفاعلية داخل المؤسسة، فعندما يشعر الموظف بالرضا يكون أكثر تركيزاً في عمله.

- زيادة درجة إنتاجية العامل حيث أن الرضا الوظيفي يساعد الأفراد على زيادة الإنجاز والأداء في العمل.

- تخفيض التكاليف الخاصة بالإنتاج، يساهم الرضا الوظيفي بشكل كبير في خفض معدل غياب العاملين.

- زيادة الانتماء والولاء لدى الأفراد، فشعور الموظف بالرضا الوظيفي من خلال إشباع الاحتياجات المادية والغير مادية يشعره بالولاء والانتماء.

### 3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع.

تعتبر العلاقة الوظيفية بين العامل ومؤسسته من العلاقات التي لها تأثير كبير على المجتمع أيضًا، ومن ثم فشعور الفرد بالرضا الوظيفي الإيجابي ينعكس على المجتمع من خلال:

- زيادة معدل الإنتاج، وبالتالي ارتفاع معدل الاقتصاد.
- زيادة معدل النمو وبالتالي تطوير المجتمع (أحمد، 2017، ص: 30).

### 3.2. المحور الثالث: الولاء التنظيمي

#### 1.3.2. مفهوم الولاء التنظيمي

تم تعريف الولاء التنظيمي من قبل عدد من الباحثين، ومنها:

- عرفه (السالم، 2015، ص: 42) على أنه "الشعور بالعاطفة والارتباط القوي من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها الفرد".
- عرفه (شاويش، 2004، ص: 110) بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم ما تقدمه المنظمة أو العمل لهم" (العمرى، 2016، ص: 16).
- عرفه (عبادو، 2015، ص: 53) بأنه "شعور يتملك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها وعدم الاستعداد لتتركها لأي سبب من الأسباب".

### 2.3.2. أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف المؤسسات والمنظمات، ومن هذه الأهمية:

- يعتبر عنصر هام يتم من خلاله الربط بين المنظمة والعاملين بها، وبشكل خاص في الأوقات التي لا تتمكن المنظمة من تقديم الحوافز التي تدفعهم إلى تحقيق المزيد من الإنجازات.
- له دور هام في التنبؤ بفاعلية المؤسسة من خلال ولاء العاملين بها.
- له دور هام في التنبؤ ببقاء العاملين داخل مؤسساتهم أو رغبتهم في ترك العمل والالتحاق بالمنظمات الأخرى.
- من أكثر العوامل التي تساهم في إنجاح المؤسسات واستمرارية بقائها.
- له دور هام في زيادة إبداع الموظف داخل المنظمة (السويطي، 2016، ص: 94).

### 3.3.2. خصائص الولاء التنظيمي

يتميز الولاء بعدد من الخصائص، ومنها:

1. الولاء التنظيمي يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهد لصالح منظمته.
2. الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يتم الاستدلال عليها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين.
3. يعتبر الولاء التنظيمي حصيلة يتم خلالها تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية.
4. يعتبر الولاء قابل للتغيير وفقاً لدرجة تأثير عدد من العوامل.
5. يتطلب تحقيق الولاء التنظيمي بعض الوقت لأنه يجسد حالة اقتناع لدى العامل.
6. يتأثر الولاء التنظيمي ببعض الصفات الشخصية والظروف التي تحيط بالعمل (السالم، 2015، ص: 50).

### 4.3.2. أبعاد الولاء التنظيمي

تعددت الأبعاد الخاصة بالولاء التنظيمي بتعدد الباحثين، ولكن نذكر منها:

❖ **الثقافة التنظيمية:** والتي تعتبر أحد الأبعاد الرئيسية للولاء التنظيمي، والتي تشير إلى المعتقدات

المتكونة لدى الطرف الآخر والتي تسهم في تكون الثقة لدى الموظف ومن ثم الاتجاهات

الإيجابية تجاه منظمته.

❖ **الروح المعنوية:** وهي شيء غير ملموس ولكن تشير إلى الشعور الإيجابي المتكون لدى الفرد

والذي له دور في تكوين اتجاه الفرد تجاه منظمته التي ينتمي إليها، وتؤدي الروح المعنوية

للفرد إلى تكون الروح المعنوية للجماعة.

❖ **الرضا الوظيفي:** والذي يشير إلى اتجاه العامل نحو الأجور والحوافز التي يحصل عليها،

وكذلك ظروف العمل والترقية والعلاقات الاجتماعية وغيرها والتي لها دور كبير في شعور

الموظف الإيجابي وتحديد درجة انتمائه لبيئة العمل (فراحتية، 2020، ص: 212).

### 5.3.2. العوامل المساعدة في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين

هناك عدد من العوامل التي توصل إليها عدد من الباحثين، والتي تسهم في تشكيل الولاء التنظيمي

بشكل واضح في أي منظمة أو مؤسسة ومن هذه العوامل:

1. أسلوب القيادة.

2. السياسات الخاصة بالمنظمة.

3. وضوح الأهداف.

4. مشاركة العاملين داخل المنظمة.

5. تحسين بيئة وظروف العمل.

6. أنظمة الحوافز والمكافآت.

7. الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمة (السويطي، 2016، ص:107).

## 4.2. المحور الرابع: الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة

1) دراسة (يونس، 2015) بعنوان " علاقة النمط القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر

المعلمين على رضاهم عن مهنتهم: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بولاية الجلفة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أساتذة

التعليم الثانوي، وكذلك معرفة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة،

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك من خلال تطبيق مقياس وصف الأنماط القيادية لمديري

المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي ومقياس الرضا المهني على (34) أستاذ تعليم ثانوي

من ولاية الجلفة، وقد أظهرت النتائج: أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس هو النمط الديمقراطي،

وجود علاقة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر

أساتذة التعليم الثانوي، عدم وجود علاقة بين نمط القيادة الدكتاتورية ونمط القيادة التسببية لمديري

المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي ومستوى الرضا الوظيفي.

**2) دراسة (بن سعد، 2015) بعنوان " أثر نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي على الولاء**

**التنظيمي للعاملين بالدولة: دراسة حالة لوزارة الإسكان والمرافق بليبيا".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي على الولاء التنظيمي للعاملين بالدولة، وقد قامت الدراسة باستخدام كلاً من المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة من خلال تطبيق استبيان ومقابلة شخصية مع عدد من العاملين بالوزارة. وقد أظهرت الدراسة: أن "مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين كان متوسط، اختلاف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف (العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية) للعاملين بالوزارة.

**3) دراسة (كربيع، 2016) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية من**

**وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم".**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي الرياضية بولاية ورقلة لكرة القدم من وجهة نظر المدربين، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج التحليلي وذلك من خلال تطبيق استبيان على عينة من مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم والبالغ عددهم (70) مدرب، وقد أظهرت النتائج: وجود النمط القيادي الديمقراطي لرؤساء النوادي وفقاً لما يدركه المدربون، بينما لم يتوافر النمط الديكتاتوري، وتوافر النمط الفوضوي بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة بين الأنماط القيادية الثلاثة لرؤساء النوادي تعزى لمتغير صنف النشاط.

4) دراسة (الشهري، 2016) بعنوان " دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا

الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس التعليم العام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي سلباً أو إيجابياً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي بالتطبيق على عينة مكونة من (115) معلماً ومعلمة من جميع المراحل بإدارة التعليم في النماص، وقد أظهرت النتائج: أن أغلب أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط القيادي المشارك الذي يعزز السلوك الديمقراطي ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما أشارت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي.

5) دراسة (محمود، 2016) بعنوان " النمط القيادي السائد لدى المديرين والموجهين وعلاقته

بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المديرين والموجهين تجاه معلمي التربية الرياضية، ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية واعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي وذلك من خلال تطبيق مقياس الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية، ومقياس نمط القيادة والمرؤوسين على عينة مكونة من (100) مدرس تربية رياضية بإدارة بنها التعليمية بمحافظة القليوبية و(50) موجهة تربية رياضية و(20) مدير مدرسة، وقد أظهرت النتائج: أن الأسلوب المتبع من المديرين والموجهين (النمط الديكتاتوري يليه النمط الديمقراطي يليه النمط بالإتابة يليه النمط الإنساني)، وجاءت أبعاد الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية (العلاقة مع الإدارة - الإمكانيات والأدوات والتجهيزات - طبيعة العمل - الراتب الشهري) ذو مستوى منخفض، وجاءت أبعاد الرضا الوظيفي

لمعلمي التربية الرياضية (العلاقة مع التوجيه التربوي - الرضا عن الذات) ذو مستوى متوسط، وجاءت (العلاقة مع الزملاء) ذو مستوى مرتفع.

**6) دراسة (أبو رمان، 2017) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية السلط".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية السلط. وقامت الدراسة بتطبيق استبانتيين على عينة مكونة من (379) معلمًا ومعلمة. وقد أظهرت النتائج: أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في مديرية تربية السلط كان النمط الديمقراطي، وجود فروق دالة بين استجابات المعلمين حول النمط الديمقراطي تبعًا لمتغير الجنس لصالح الذكور، عدم وجود فروق دالة بين استجابات المعلمين حول النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة بين استجابات المعلمين حول النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية تبعًا للمؤهل العلمي وكان لصالح درجتي البكالوريوس والدبلوم العالي في النمط الأوتوقراطي (السلطوي)، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء مرتفعًا، عدم وجود فروق دالة في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. كما أشارت إلى أن العلاقة بين استجابات المعلمين حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين جاءت بدرجة ضعيفة.

7) دراسة (لظفي، 2018) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي

العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم".

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي للمديرين بالتعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية ومستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم وفق نموذج "هيرسي وبلانشارد"، وكذلك البحث عن النمط القيادي السائد بالتعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين العاملين بالتعليم الثانوي العام، وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والتمثلة في (الجنس، الخبرة، العمر). واعتمد البحث على المنهج التحليلي. من خلال التطبيق على عينة مكونة من (250) معلمًا ومعلمة، وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان متوسط، عدم وجود فروق دالة في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، الخبرة المهنية، ووجود فروق دالة في مستوى الولاء يعزى إلى متغير العمر لصالح فئة المعلمين أكثر من (50) سنة. كما توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية (النمط المشارك، نمط الإبلاغ، النمط المفوض، النمط المسوق) الممارسة ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

8) دراسة (علي، 2018) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية

وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بقطر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية المستقلة بقطر من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وأظهرت النتائج: أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية ثم النمط التسيبي وفي المرتبة

الأخيرة النمط التسلطي، وجاءت أهم التوصيات: توصي الدراسة باستخدام النمط الديمقراطي والانتباه إلى النمط الإداري والقيادي واستمرارية انتهاجه في إدارتهم وسياساتهم التعليمية لما له من دور مهم وفعال في تنمية روح العمل والتعاون بين العاملين، ضرورة الاستمرار في تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمحافظ على هذا المستوى.

## 9) دراسة (القحطاني، 2019) بعنوان " تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة

### تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة في شركة الاتصالات السعودية على الولاء التنظيمي، وكذلك التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الباحثين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي وذلك من خلال تطبيق استبيان على عينة مكونة من (91) موظف. وقد أظهرت الدراسة أن جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) والتي تتضمن (المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز) مطبقة في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، وأن العاملون بشركة الاتصالات السعودية لديهم مستوى منخفض من الولاء، كما أشارت الدراسة إلى أن النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الولاء العاطفي هو النمط المساند.

10)دراسة (صالحي، 2020) بعنوان " النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر

الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو".

هدف هذا البحث إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر أساتذتهم، في ضوء نموذج "باس وأفوليو" ببعض المدارس الثانوية بولاية المدية، وكذلك تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق مقياس القيادة ومقياس الرضا الوظيفي. وقد أظهرت النتائج: إن النمط القيادي السائد حسب نموذج "باس وأفوليو" لدى عينة البحث هو: النمط القيادي التحويلي، وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التسيبية) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

#### ❖ التعليق على الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة

من خلال العرض السابق لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، يتبين لنا عدم وجود أي دراسة تناولت المتغيرات الثلاثة مع بعضهم البعض، كذلك قلة الدراسات – في حدود اطلاعنا – التي تناولت كلاً من متغير أنماط القيادة، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي بالتطبيق على الأنديّة الرياضية.

كما أنه من خلال هذا العرض السابق نجد أن دراسة (يونس، 2015) قد تناولت العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي وقد أشارت إلى وجود علاقة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، عدم وجود علاقة بين نمط القيادة الدكتاتورية ونمط القيادة التسيبية لمديري المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي ومستوى الرضا الوظيفي، وأشارت دراسة (الشهري، 2016) إلى أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط القيادي المشارك

الذي يعزز السلوك الديمقراطي ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، بينما بينت دراسة (القحطاني، 2019) أن النمط القيادي الأكثر تأثيرًا على الولاء العاطفي هو النمط السائد، وتوصلت دراسة (صالح، 2020) إلى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التسببية) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

## 5.2. المحور الخامس: الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة

1. دراسة (Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram, 2015) بعنوان " Impact of

**leadership styles on job satisfaction and organizational  
commitment."**

تبحث هذه الدراسة واقع نظرية القيادة التحويلية بين الموظفين والمديرين على المستويات الوظيفية في قسم أبحاث وتطوير تكنولوجيا المعلومات في ثلاث مدن رئيسية في باكستان، وسبب اختيار هذا القطاع التجاري هو مساهماته الكبيرة وأهميته في الاقتصاد الإقليمي حيث يشارك بشكل أكبر في التطورات التكنولوجية وتطوير الأعمال. وبشكل أكثر تحديدًا، هناك اعتماد أكبر للاقتصاد على المهنيين والعمال المغتربين، مما يخلق بيئة مليئة بالتحديات وغنية لنماذج القيادة ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثيرات كل من أساليب القيادة التحويلية والتبادلية للمشرفين / المديرين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين، وقد أظهرت النتائج: وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولكن هذا التأثير يكون أكثر في حالة القيادة التبادلية.

## 2. دراسة (Saleem, 2015) بعنوان " The Impact of Leadership Styles on "

### Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational

#### ."Politics

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي ومعرفة ما إذا كان للسياسات التنظيمية المتصورة دور وسيط أم لا. في هذه الدراسة تم استخدام تصميم بحث وصفي وإجراء بحث كمي. تم اختيار عينة هذه الدراسة من خلال أخذ العينات الملائمة غير الاحتمالية. كشفت نتائج البحث أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وقيادة المعاملات لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي. تشير النتائج أيضًا إلى أن السياسة التنظيمية المتصورة تتوسط جزئيًا في العلاقة بين كل من أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

## 3. دراسة (Alshahrani & Baig, 2016). بعنوان " Effect of leadership styles "

### on job satisfaction among critical care nurses in Aseer, Saudi

#### ."Arabia

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير أنماط القيادة التحويلية والمعاملات لرؤساء الممرضات على الرضا الوظيفي لممرضات الموظفين في وحدات الرعاية الحرجة (CCU) في مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأظهرت النتائج: أن جميع قادة التمريض مزيجًا من أسلوب القيادة التبادلية (TA) والتحويلية (TF)، كما أظهر الممرضون الذين يعملون تحت قيادة بأسلوب TF رضا وظيفي أعلى عالي، كما كانت ظروف التشغيل مرتبطة بشكل سلبي بأسلوب القيادة، ولم تكن الأجور والمزايا الإضافية وطبيعة العمل مرتبطة بأسلوب القيادة. كما

كانت الممرضات راضيات بشكل معتدل عن عملهن ويمكن تفسير 23% من التباين في الرضا الوظيفي للممرضات من خلال 6 جوانب قيادية رئيسية مع تأثير إيجابي للدعم المهني والتحفيز الفكري والإدارة عن طريق التصحيح وأسلوب عدم التدخل.

#### 4. دراسة (Al Khajeh, 2018) بعنوان " Impact of leadership styles on

#### ."organizational performance

تبحث هذه الدراسة تأثير أساليب القيادة على الأداء التنظيمي، وقد كان التركيز على ستة أنماط قيادية رئيسية (التحويلية، التبادلية، والاستبدادية، والكاريزمية، والبيروقراطية، والديمقراطية). قدمت هذه الدراسة رؤى عميقة حول أساليب القيادة. للقيادات الديمقراطية والتحويلية والبيروقراطية والاستبدادية تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، ومع ذلك، فإن القيادات الكاريزمية والتبادلية لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، لأنها لا توفر الفرص والحرية للموظفين. واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الكمي، وقد أشارت النتائج إلى أن أساليب القيادة الكاريزمية والبيروقراطية والمعاملات لها علاقة سلبية مع الأداء التنظيمي. من ناحية أخرى، كان لأساليب القيادة التحويلية والاستبدادية والديمقراطية علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي. يوصى بأن تستخدم المنظمات أسلوب القيادة الذي يعزز قدرات وقدرات الناس.

5. دراسة (Nidadhavolu, 2018) بعنوان " Impact of Leadership Styles on "

Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment – A

."Study in the Construction Sector in India

تناقش هذه الدراسة أساليب القيادة المستخدمة في صناعة البناء في الهند نظرًا لأن تطوير صناعة البناء في الهند يتطلب مناهج قيادة مناسبة للإدارة، ومن ثم دفعت هذه الدراسة إلى دراسة أساليب القيادة المستخدمة من قبل المستويات الإدارية العليا لشركات البناء الهندية، فحص تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي، تحليل تأثير أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي بالتطبيق على ستين موظفًا. وقد تضمنت عينة الدراسة ثلاث مجموعات عمل لثلاث شركات مقاولات وهم؛ (1) كبار المديرين، (2) مهندسو البناء، (3) مشرفو العمال، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان مكون من 25 سؤالًا، وقد أظهرت النتائج أن الإدارة العليا للشركة "أ" تستخدم أساليب قيادة جيدة وأن الموظفين راضون عن الوظيفة وملتزمون بالمنظمة. ومع ذلك، لم يكن موظفو الشركة B و C سعداء بأساليب القيادة التي تستخدمها الإدارة وغير راضين عن الوظيفة وأقل التزامًا بالمنظمة.

6. دراسة (Cherian, Gaikar & Raj, 2020) بعنوان " Do leadership styles "

."impact organizational performance in the UAE context? A study

أجريت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين أنماط القيادة الولاء التنظيمي، كذلك دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء المنظمة، كما حاولت هذه الدراسة فهم تأثير أساليب القيادة الاستبدادية والديمقراطية والتبادلية والتحويلية على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها. تم جمع البيانات بمساعدة استبيان منظم تم توزيعه على 150 مستجيبًا. وقد أظهرت الدراسة

أن أنماط القيادة لها تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء المنظمة وأن أساليب القيادة وحدها هي المسؤولة عن 25% من الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها.

#### ❖ التعليق على الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة

من خلال العرض السابقة للدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات البحث تبين لنا قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع بعضهم البعض، وكذلك ندرة الدراسات التي تمت على القطاع الرياضي بشكل عام وفي منطقة قطر بالتحديد، كما تبين لنا اتفاق كلاً من دراسة (Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram, 2015)، (Saleem, 2015)، (Alshahrani & Baig, 2016) في أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### تمهيد:

خلال هذا الفصل سيتم عرض منهجية الدراسة التي تم إتباعها خلال البحث من خلال عرض المنهج المستخدم وكذلك وصف للعينة التي تم التطبيق عليها، بالإضافة إلى وصف شامل ودقيق للأداة التي تم استخدامها والأسلوب المتبع في إعدادها وعرض مدى صدقها وثباتها، إضافة إلى إيضاح الأساليب الإحصائية والمعالجات التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي في تحليل فروض الدراسة من أجل التوصل إلى نتائج علمية موثوقة.

### 1. منهج الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم وضعها، ولذلك اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج التحليلي وذلك من أجل التعرف على أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر، التعرف على مستوى كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر، بحث تأثير أنماط القيادة ( الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر ) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر، التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط القيادي المستخدم، وخلال ذلك اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة لجمع البيانات

وهي الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الباحث، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة

الدراسة، ثم تم إجراء تحليل لهذه البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) من أجل الوصول إلى النتائج العلمية.

- **البيانات الثانوية:** والتي تتعلق بالمعلومات العلمية الموثوقة والتي تم جمعها من الكتب العلمية والأبحاث والدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، والمقالات البحثية المنشورة والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة.

## **2. عينة الدراسة:**

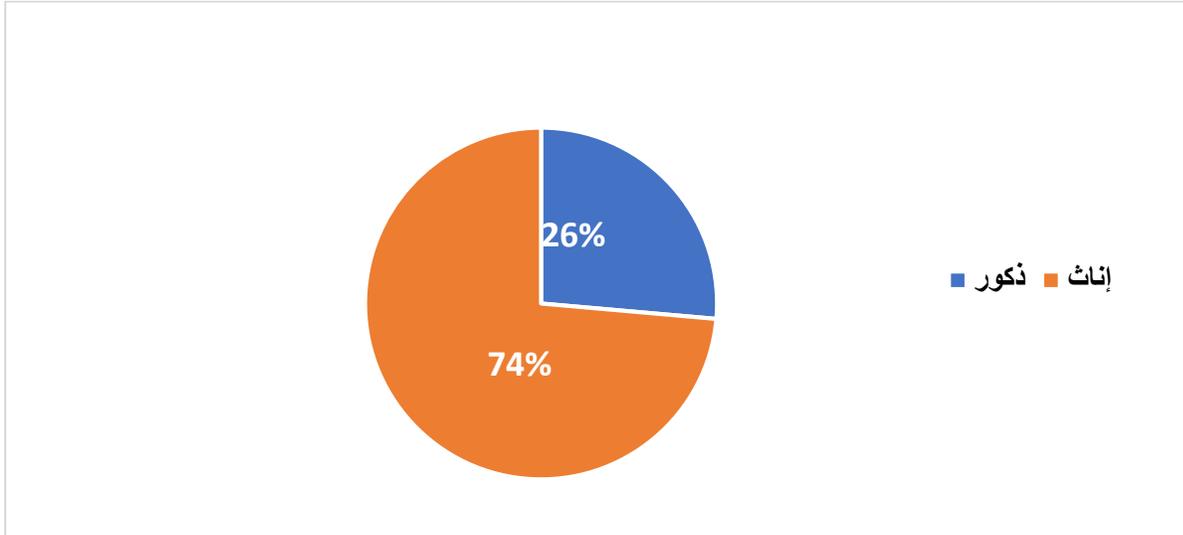
تكونت عينة الدراسة من عينة عدد من العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر والبالغ عددهم (53) عامل، وخلال الآتي يتم عرض تفصيل شامل لخصائص العينة:

جدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة

الخصائص	ك	%
الجنس	ذكور	14
	إناث	39
العمر	25 فأقل	11
	26 : 35 عام	2
	36 : 45 عام	14
	46 عام فأكثر	26
المؤهل العلمي	بكالوريوس	36
	ماجستير / دكتوراه	13
	أخرى	4
سنوات الخبرة	1 : 5 سنوات	5
	6 : 10 سنوات	5
	11 : 15 عام	11
	15 عام فأكثر	32
	المجموع	53

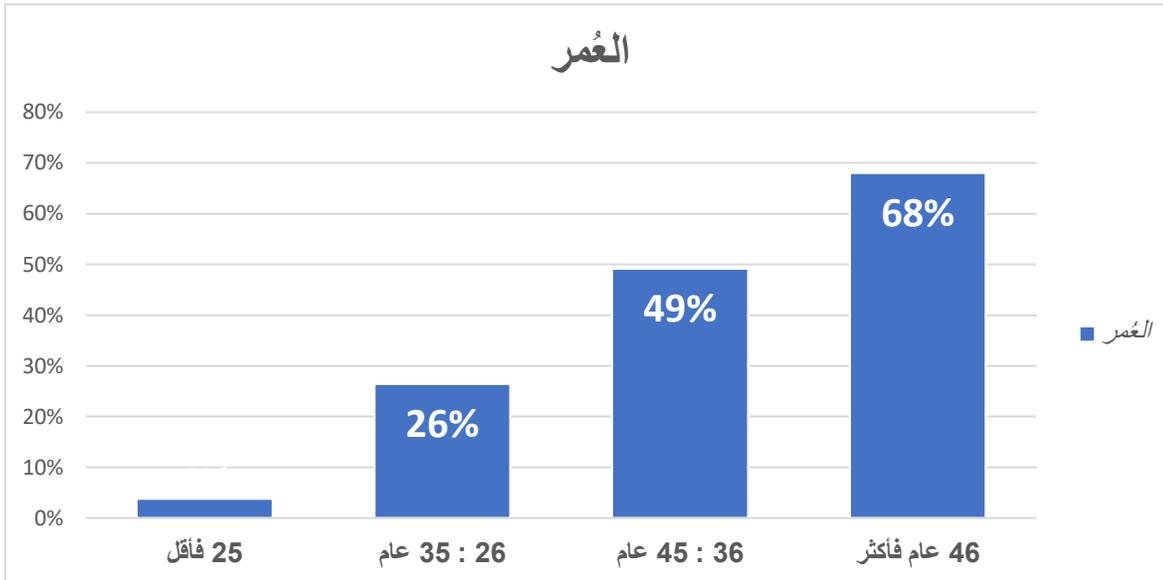
وتوضح الأشكال والرسومات البيانية التالية خصائص العينة بشكل أكثر توضيحاً

• جنس العينة



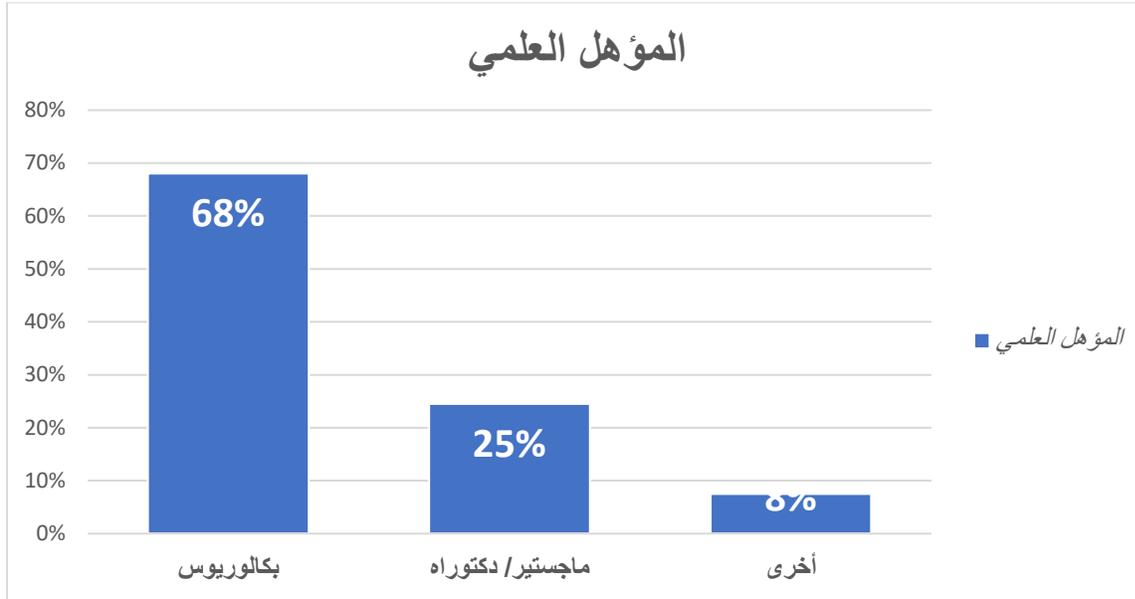
شكل (1-3) يوضح النسبة الخاصة بالجنس للعينة

• العُمر



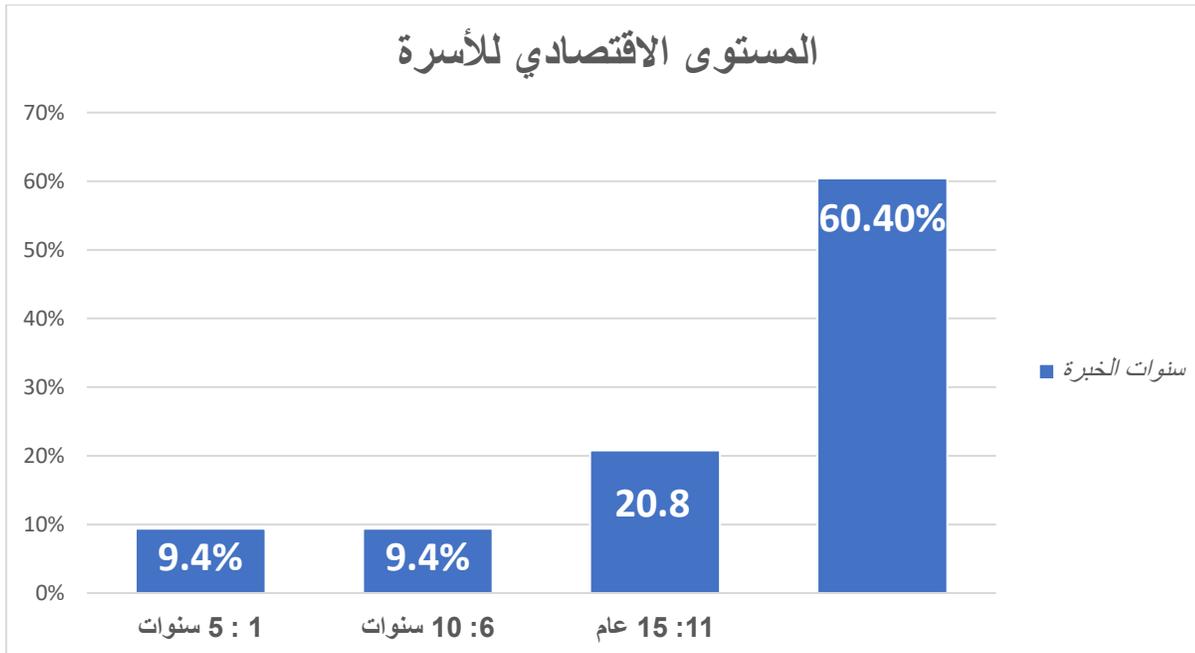
شكل (2-3) يوضح المراحل العمرية للعينة

## • المؤهل العلمي



شكل (3-3) يوضح المؤهل العلمي للعينة

## • سنوات الخبرة



شكل (4-3) المستوى الاقتصادي للأسرة

### 3. الأدوات

تكونت أداة الدراسة من ثلاث استبيانات، تم تطبيقها على عينة الدراسة، ونوضحها خلال الآتي:

#### 1. استبيان الأنماط القيادية

والذي تكون من ثلاث محاور:

- ❖ المحور الأول: وهو النمط الديكتاتوري، والذي تكون من (8) بنود.
- ❖ المحور الثاني: وهو النمط الديمقراطي، والذي تكون من (8) بنود.
- ❖ المحور الثالث: وهو النمط الحر، والذي تكون من (8) بنود.

2. استبيان الرضا الوظيفي: والذي تكون من (10) بنود.

3. استبيان الولاء التنظيمي: والذي تكون من (11) بند.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب

الدرجة على هذا الاستبيان وفقاً للجدول التالي:

جدول (2) يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت.

مستويات الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

## صدق الأداة

تم استخدام الاتساق الداخلي من أجل قياس صدق الأداة، وذلك من خلال قياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع النمط الذي تنتمي إليه؛ حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للمحور التابع لها، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (3) يوضح نتائج معامل الارتباط لصدق الأداة.

الولاء التنظيمي		الرضا الوظيفي		مقياس الأنماط القيادية										
				النمط الحر			النمط الديمقراطي			النمط الديكتاتوري				
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.74	0.000	1	0.52	0.000	1	0.75	0.000	1	0.81	0.000	1	0.73	0.000
2	0.79	0.000	2	0.53	0.000	2	0.61	0.000	2	0.73	0.000	2	0.87	0.000
3	0.73	0.000	3	0.48	0.000	3	0.81	0.000	3	0.87	0.000	3	0.51	0.000
4	0.75	0.000	4	0.62	0.000	4	0.80	0.000	4	0.88	0.000	4	0.74	0.000
5	0.50	0.000	5	0.74	0.000	5	0.83	0.000	5	0.70	0.000	5	0.72	0.000
6	0.80	0.000	6	0.78	0.000	6	0.69	0.000	6	0.79	0.000	6	0.77	0.000
7	0.82	0.000	7	0.70	0.000	7	0.87	0.000	7	0.70	0.000	7	0.85	0.000
8	0.82	0.000	8	0.38	0.000	8	0.88	0.000	8	0.58	0.000	8	0.80	0.000
9	0.61	0.000	9	0.74	0.000	9								
10	0.65	0.000	10	0.79	0.000	10								
11	0.79	0.000	11											

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن جميع الفقرات تتمتع بمعامل ارتباط تراوح بين (0.38: 0.88)، وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمعامل صدق عالي.

### ثبات الأداة

من أجل حساب معامل الثبات للاستبيان، قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على درجة ثبات الأداة، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات.

جدول (4) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة.

المتغير	عدد العبارات	ثبات المحور
النمط الديكتاتوري	8	0.78
النمط الديمقراطي	8	0.78
النمط الحر	8	0.79
استبيان الأنماط القيادية ككل	27	0.82
الرضا الوظيفي	10	0.75
الولاء التنظيمي	11	0.77

يتضح من الجدول السابق تمتع الاستبيان بمستوى ثبات عالي حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الأنماط القيادية (0.78 – 0.79)، والاستبيان ككل بمحاوره (0.82)، كما حصل الرضا الوظيفي على درجة ثبات (0.75)، والولاء التنظيمي (0.77)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات أي ثبات النتائج في كل مرة يطبق فيها المقياس وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في تعميم النتائج.

#### 4. الإجراءات

خلال هذه الدراسة تم إتباع مجموعة من الإجراءات من أجل الوصول إلى النتائج، وتطبيق الأداة على عينة التطبيق، حيث تم اختيار التطبيق الإلكتروني من أجل سهولة الوصول إلى مختلف العاملين في القطاع الرياضي بدولة قطر، وقد تم تنفيذ الاستبيان بشكل إلكتروني وإتاحته على عدد من مواقع التواصل الاجتماعي والواتساب من خلال الرابط التالي:

( <https://forms.gle/egZhMcneTBR8ipbq9> )، وبعدها تم إدخال البيانات على البرنامج

الإحصائي SPSS وتحليلها من أجل التوصل إلى النتائج العلمية الموثوقة.

#### 5. 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:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوصل إلى النتائج العلمية الموثوقة.
- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق وثبات الأداء.
- معامل الانحدار للتعرف على تأثير المتغيرات على بعضهم البعض.

## ملخص الفصل:

خلال هذا الفصل تم تناول منهجية الدراسة من خلال عرض المنهج الذي تم استخدامه خلال الدراسة للإجابة على تساؤلاتها، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة بشكل تفصيلي من خلال عرض النسب المئوية، والرسوم والأشكال البيانية، وكذلك التعرف على أداة الدراسة ووصفها وصف شامل ودقيق من ناحية محاورها وطريقة الإجابة عليها، والمعايير السيكومترية للأداة من حيث الصدق والثبات، وانتهى الفصل بعرض إجراءات الدراسة وما تم من أجل التوصل إلى نتائجها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

### تمهيد..

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، فهو عبارة عن مجموعة من العمليات التحليلية التي يتم إتباعها من أجل الوصول إلى معلومات ونتائج علمية واضحة وذات معنى تفي أهداف الدراسة التي تم وضعها، وتجيب عن تساؤلاتها.

### 1. التحليل الإحصائي وتفسير النتائج

من خلال تطبيق أدوات الدراسة على العينة توصلنا إلى عدد من البيانات والمعلومات تمكنا من خلالها التوصل إلى النتائج الإحصائية التالية.

أولاً: أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدول قطر.

تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر، وقد أظهرت النتائج:

جدول (5) يوضح نتائج التساؤل الأول.

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

يتبين لنا من خلال هذا الجدول، أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً في قطاع الرياضة بدولة قطر هو

النمط الديمقراطي حيث حصل على أعلى قيمة في المتوسط الحسابي (4.19) يليه النمط الديكتاتوري

والذي حصل على قيمة متوسط حسابي (2.48)، ثم يليه النمط الحر والذي حصل على متوسط

حسابي (2.29).

ثانياً: مستوى كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدول قطر.

تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على مستوى كلاً من الرضا والولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر، وقد أظهرت النتائج:

جدول (6) يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	إدارتي دائماً 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 للترقي.	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 جداً

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي، وقد تبين لنا أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر كان مرتفع جدًا حيث حصل على قيمة متوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.63)؛ حيث حصل البند (8) والذي نص 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 مرتفع جدًا؛ 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 (7) يوضح مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أشعر بالاعتزاز لكوني جزء من القطاع الرياضي.	4.53	.696	2
2	لدي الرغبة في استمرارية عملي في وظيفتي.	4.09	1.197	7
3	لدى استعداد لتقديم المزيد داخل عملي.	4.53	.749	3
4	لمنظمتي مكانة جيدة في نفسي.	4.56	.725	1
5	اتعامل مع المشكلات الخاصة بمؤسستي على أنها مشكلتي.	4.34	.732	4
6	أشعر داخل منظمتي بمناخ عائلي مشجع.	4.32	.779	5
7	أدين لمنظمتي بالكثير من الفضل لوصولي إلى ما أنا عليه.	4.11	1.050	6
8	لا أفكر في ترك عملي والانتقال إلى مكان آخر.	3.81	1.210	10
9	تقدم لي مؤسستي الكثير من المزايا التي أجد أنها لا تتوفر داخل مؤسسات أخرى.	3.57	1.233	11
10	تتوافق قيمي الشخصية مع القيم الخاصة بالمنظمة.	4.06	.795	8
11	دائماً ما أوصي الآخرين بمنظمتي.	4.00	.981	9
	مستوى الولاء التنظيمي ككل	4.17	0.68	مرتفع جداً

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات عينة الدراسة على مستوى الولاء التنظيمي، وقد تبين لنا أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة بدولة قطر كان مرتفع جداً حيث حصل على قيمة متوسط حسابي ((4.17، وانحراف معياري (0.68)؛ حيث حصل البند (4) والذي نص على " لمنظمتي مكانة جيدة في نفسي." على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.56) وانحراف معياري

(0.725)، يليه البند (1) والذي نص على " أشعر بالاعتزاز لكوني جزء من القطاع الرياضي." بقيمة متوسط حسابي (4.53)، وانحراف معياري (0.696)، يليه البند (3) والذي نص على " لدى استعداد لتقديم المزيد داخل عملي." بقيمة متوسط حسابي (4.53)، وانحراف معياري (0.749)، ثم يليه البند (5) والذي نص على " اتعامل مع المشكلات الخاصة بمؤسستي على أنها مشكلتي.." بقيمة متوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.732).

ومن ثم تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة كان مرتفع جداً؛ حيث تبين لنا أن أفراد العينة أبدوا أن لمنظمتهم مكانة جيدة في أنفسهم، كما أنهم يشعرون بالاعتزاز لكونهم جزء من القطاع الرياضي، كما أن لديهم استعداد لتقديم المزيد داخل عملهم، كما أنهم يتعاملون مع المشكلات الخاصة بمؤسساتهم على أنها مشكلاتهم.

ثالثاً: تأثير أنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر.

تم استخدام معامل الانحدار للتعرف على تأثير أنماط القيادة (الديكتاتوري - الديمقراطي - الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر، وقد أظهرت النتائج:

جدول (8) يوضح تأثير أنماط القيادة على رضا وولاء العاملين.

الولاء التنظيمي					الرضا الوظيفي					م
SIG	F	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	SIG	F	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	
المعدلة					المعدلة					
0.000	2.6	0.030	0.049	0.22	0.000	3.3	0.42	0.061	0.24	النمط الديكتاتوري
0.000	8.4	0.12	0.14	0.38	0.000	22.8	0.30	0.31	0.56	النمط الديمقراطي
0.000	3.4	0.045	0.63	0.25	0.000	1.18	0.004	0.023	0.51	النمط الحر

الولاء التنظيمي					الرضا الوظيفي					المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيمة بيتا (β)	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيمة بيتا (β)	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار (B)	
0.000	4.61	0.22-	5.58	30.36	0.000	4.83	0.24-	6.52	31.52	النمط الديكتاتوري
0.000	5.4	0.37	4.05	21.93	0.000	4.53	0.56	3.62	16.42	النمط الديمقراطي
0.000	4.9	0.25-	5.8	29.12	0.000	4.13	0.15-	5.9	24.7	النمط الحر

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن النمط الديكتاتوري ( $R^2=0.061$ ،  $R= 0.24$ ) يتنبأ بشكل كبير بالرضا الوظيفي من خلال تفسير %6.1، كما أنه يتنبأ بشكل كبير بالولاء التنظيمي ( $R= 0.22$ )، من خلال تفسير %4.9، كما يتضح لنا قيمة بيتا ( $\beta = -0.24$ ) ، عند مستوى دلالة (0.000) في علاقته بالرضا الوظيفي وتساوي ( $\beta = -0.22$ ) ، عند مستوى دلالة (0.000) في علاقته بالولاء التنظيمي، ومن ثم تشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين النمط الديكتاتوري وكلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأن النمط الديكتاتوري له تأثير على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

كما تبين لنا أن النمط الديمقراطي ( $R^2=0.31$ ،  $R= 0.56$ ) يتنبأ بشكل كبير بالرضا الوظيفي من خلال تفسير %31، كما أنه يتنبأ بشكل كبير بالولاء التنظيمي ( $R^2=0.14$ ،  $R=0.38$ ) من خلال تفسير %14، كما يتضح لنا قيمة بيتا ( $\beta = 0.56$ ) ، عند مستوى دلالة (0.000) في علاقته بالرضا الوظيفي وتساوي ( $\beta = 0.37$ ) ، عند مستوى دلالة (0.000) في علاقته بالولاء التنظيمي، ومن ثم تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي وكلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأن النمط الديمقراطي له تأثير على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وتبين لنا أن النمط الحر ( $R^2=0.023$ ،  $R= 0.51$ ) يتنبأ بشكل كبير بالرضا الوظيفي من خلال تفسير %2.3، كما أنه يتنبأ بشكل كبير بالولاء التنظيمي ( $R^2=0.63$ ،  $R=0.25$ ) من خلال تفسير %63، كما يتضح لنا قيمة بيتا ( $\beta = -0.15$ ) ، عند مستوى دلالة (0.000) في علاقته بالرضا الوظيفي وتساوي ( $\beta = -0.25$ ) ، عند مستوى دلالة (0.000) في علاقته بالولاء التنظيمي، ومن ثم

تشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين النمط الحر وكلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأن النمط الديمقراطي له تأثير على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

رابعاً: تأثير المتغيرات الديمغرافية (العمر - التعليم - سنوات الخبرة) على النمط القيادي المستخدم.

أولاً: تأثير المتغيرات الديمغرافية (العمر - التعليم - سنوات الخبرة) على النمط الديكتاتوري.

جدول (9) يوضح تأثير المتغيرات الديمغرافية على النمط

الديكتاتوري.

SIG	F	R <sup>2</sup> المعدلة	R <sup>2</sup>	R	م
0.5	0.76	0.014	0.044	0.21	النمط الديكتاتوري

النمط الديكتاتوري					المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيمة بيتا (B)	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار (B)	
0.2	1.22-	0.24-	1.93	2.35-	العمر
0.9	0.076	0.011	1.77	0.134	التعليم
0.8	0.2	0.04	1.55	0.32	سنوات الخبرة

يتبين لنا من خلال الجداول السابقة، أن قيمة كلاً من ( $R=0.21$ ،  $R^2=0.044$ ) وبلغت قيمة  $R^2$

المعدلة (0.014) عند مستوى دلالة (0.5) وهي قيمة غير دالة. كما تبين لنا أن قيمة بيتا للنمط

الديكتاتوري في علاقته بالعُمر كانت ( $\beta = 0.24$ ) وبالنسبة للتعليم كانت ( $\beta = 0.011$ )، وبالنسبة لسنوات الخبرة ( $\beta = 0.04$ ) وجميعهم غير دالة، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (العُمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط الديكتاتوري، ومن ثم تشير هذه النتائج إلى أن النمط الديكتاتوري لا يستطيع التنبؤ بالمتغيرات الديمغرافية (العُمر، التعليم، سنوات الخبرة).

ثانياً: تأثير المتغيرات الديمغرافية (العُمر - التعليم - سنوات الخبرة) على النمط الديمقراطي.

جدول (10) يوضح تأثير المتغيرات الديمغرافية على النمط

الديمقراطي.

SIG	F	R <sup>2</sup> المعدلة	R <sup>2</sup>	R	م
0.6	0.66	0.02	0.39	0.19	النمط الديمقراطي
<b>المتغيرات</b>					
<b>النمط الديمقراطي</b>					
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيمة بيتا ( $\beta$ )	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار (B)	
0.7	0.33	0.065	1.26	0.41	العُمر
0.8	0.22	0.32	1.15	0.25	التعليم
0.49	0.69	0.14	1.01	0.70	سنوات الخبرة

يتبين لنا من خلال الجداول السابقة، أن قيمة كلاً من ( $R= 0.19$ ،  $R^2=0.39$ ) وبلغت قيمة  $R^2$

المعدلة (0.02) عند مستوى دلالة (0.6) وهي قيمة غير دالة. كما تبين لنا أن قيمة بيتا للنمط

الديمقراطي في علاقته بالعُمر كانت ( $\beta = 0.065$ ) وبالنسبة للتعليم كانت ( $\beta = 0.32$ )، وبالنسبة لسنوات الخبرة ( $\beta = 0.14$ ) وجميعهم غير دالة، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (العُمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط الديمقراطي، ومن ثم تشير هذه النتائج إلى أن النمط الديمقراطي لا يستطيع التنبؤ بالمتغيرات الديمغرافية (العُمر، التعليم، سنوات الخبرة).

ثالثاً: تأثير المتغيرات الديمغرافية (العُمر - التعليم - سنوات الخبرة) على النمط الحر.

جدول (11) يوضح تأثير المتغيرات الديمغرافية على النمط الحر.

SIG	F	R <sup>2</sup> المعدلة	R <sup>2</sup>	R	م
0.8	0.24	0.046	0.14	0.12	النمط الحر

المتغيرات					النمط الحر
معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة بيتا ( $\beta$ )	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	
1.2-	1.8	0.13-	0.67-	0.5	العُمر
0.84-	1.6	0.076-	0.52-	0.6	التعليم
0.6	1.4	0.091	0.45	0.6	سنوات الخبرة

يتبين لنا من خلال الجداول السابقة، أن قيمة كلاً من ( $R^2=0.14$ ,  $R= 0.12$ ) وبلغت قيمة  $R^2$  المعدلة (0.046) عند مستوى دلالة (0.8) وهي قيمة غير دالة. كما تبين لنا أن قيمة بيتا للنمط الحر في علاقته بالعُمر كانت ( $\beta = -0.13$ ) وبالنسبة للتعليم كانت ( $\beta = -0.076$ )، وبالنسبة

لسنوات الخبرة ( $\beta = 0.091$ ) وجميعهم غير دالة، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط الحر، ومن ثم تشير هذه النتائج إلى أن النمط الحر لا يستطيع التنبؤ بالمتغيرات الديمغرافية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة).

## 2. مناقشة النتائج

من خلال إجراء هذه الدراسة تبين لنا أن أكثر الأنماط القيادية استخدامًا في قطاع الرياضة بدولة قطر هو النمط الديمقراطي 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.

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الرياضة كان مرتفع جداً؛ 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. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الرياضة كان مرتفع جداً؛ حيث تبين لنا أن أفراد العينة أبدوا أن لمنظمتهم مكانة جيدة في أنفسهم، كما أنهم يشعرون بالاعتزاز لكونهم جزء من القطاع الرياضي، كما أن لديهم استعداد لتقديم المزيد داخل عملهم، كما أنهم يتعاملون مع المشكلات الخاصة بمؤسساتهم على أنها مشكلاتهم.

تشير النتائج أيضًا إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين كلاً من النمط الديكتاتوري والنمط الحر وكلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وعلاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي وكلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (يونس، 2015) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، عدم وجود علاقة بين نمط القيادة الدكتاتورية لمديري المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي ومستوى الرضا الوظيفي. وأن هناك تأثير لأنماط القيادة (الديكتاتوري، الديمقراطي، الحر) على رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر، بينما لم يكن هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة) على النمط القيادي المستخدم.

### 3. التوصيات والمقترحات البحثية

من خلال إجراء هذه الدراسة، هناك عدد من التوصيات والمقترحات البحثية نوجزها في الآتي:

1. العمل على الاستفادة من سمات النمط القيادي الديمقراطي على النحو الذي يعزز القيادات داخل القطاع الرياضي، ويسهم في تطوير هذا القطاع.
2. الاتفاق مع وزارة التعليم العالي من أجل تنظيم برامج وورش عمل هادفة تسهم في زيادة التوعية بأنماط القيادة والتعرف على المشكلات التي من الممكن أن يواجهها القائد وسبل حلها.
3. محاولة بحث تأثير أنماط القيادة في إنجاز المهام، والاحترق الوظيفي وغيرها من المتغيرات.
4. تعيين القادة ذوي الخبرات من أجل تحسين قطاع الرياضة والنهوض به.
5. عقد اجتماعات دورية للعاملين في القطاع الرياضي للتعرف على سير العمل، وبحث متطلباتهم من أجل التحسين.

6. زيادة الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في هذا القطاع مما يؤدي إلى

زيادة إنتاجية العاملين به.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، فريدة (2015). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة.
2. أبو رمان، رابعة (2017). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية السلط، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
3. أحمد، ستي (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.
4. آل قماش، عبير حسين (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 36(ع12)، ص: 395 - 429.
5. بن سعد، مختار عطية (2015). أثر نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي على الولاء التنظيمي للعاملين بالدولة: دراسة حالة لوزارة الإسكان والمرافق بليبيا، مجلة البحوث المالية والتجارية، (ع2)، ص: 293 - 309.

6. بن سعيد، مختار عطية (2015). أثر نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي على الولاء التنظيمي للعاملين بالدولة: دراسة حالة لوزارة الإسكان والمرافق بليبيا، مجلة البحوث المالية والتجارية، (ع2)، ص: 293 - 309.
7. بني سلامة، إسرائ محمود (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
8. 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.
9. 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.
10. رضوان، أحمد جمال غزالي (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنغازي.
11. السالم، ماهر علي (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
12. 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(ع2)، ص: 58 - 75.

13. السويطي، سبلي إسماعيل (2016). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. الشعري، 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.
15. شنوفي، نور الدين (2005). تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
16. صالح، عبد الكريم (2020). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 4(1ع)، ص: 224 - 244.
17. طياره، عبير 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 .
18. عبادو، خديجة. (2015). الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات ورقلة-غرداية- الوادي- بسكرة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (18)، ص: 49: 62.
19. 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.

20. عباس، علي محمد (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(ع1)، ص: 129 - 157.
21. عبد الحكيم، ريموش (2016). أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العربي تبسة.
22. 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، ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
23. علي، حسن سليمان (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بقطر، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
24. العمري، محمد بن سعيد (2016). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيم دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع39)، ص: 13 - 84.
25. العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات لأعمال، ط5: دار وائل، عمان.
26. عواد، فتحي أحمد (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
27. 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.

28. عيسى، آيات علي (2020). دور النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في تعديل سلوك الطلبة، ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
29. فراحتية، العيد (2020). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، 20(ع1)، ص: 205 - 228.
30. 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.
31. القحطاني، سعيد عايض (2019). تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، 6(ع1)، ص: 189 - 215.
32. القطاونة، أيمن سليمان (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
33. كريبع، محمد (2016). الأنماط القيادية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع27)، ص: 121 - 142.
34. لطفي، هناء محمد (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 29(ع116)، ص: 44 - 90.

35. مجلة قطر انفسست (2022). قطاع الرياضة في قطر يتطّلع إلى ما بعد 2022،

<https://tinyurl.com/2hsm9w7f>

36. 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.

37. مشهدي، حسين خضر (2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، 5(ع1)، ص: 385 - 404.

38. مصطفى، أحمد سيد (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

39. منير، ويد (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان.

40. هاشم، عادل عبد الرازق (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، دار اليازوري العلمية.

41. 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، (ع31)، ص: 36 - 78.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Al Khajeh (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
2. 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.
3. Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, *Management Research and Practice*, vol3, Issue4, 2011, p.77.
4. Hayward (2006). Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organisation (Doctoral dissertation, Rhodes University).
5. Nidadhavolu, A. (2018). Impact of leadership styles on employee job satisfaction and organizational commitment—a study in the construction sector in India.
6. 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.

7. 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.
8. Cherian, Gaikar & Raj (2020). Do leadership styles impact organizational performance in the UAE context? A study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)* Volume, 11, 23–32.

## الاستبيان

عزيزي الموظف/ عزيزتي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،،،

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى دراسة "أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر"، وبالتالي يتم جمع هذه البيانات من أجل المساعدة في تحقيق غرض الدراسة، لذلك لطفاً عزيزي الموظف أن تقوم بالإجابة على بنود هذا الاستبيان بشفافية ووضوح للتوصل إلى نتائج علمية موثوقة، كما نحيطكم بأن إجابتك على هذا الاستبيان ستكون في سرية تامة دون الكشف عن هويتك، ولا يستطيع أحد الاطلاع على بياناتك سوى الباحث، كما أنها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ويرجى العلم أن أي استبانة غير كاملة سيتم استبعادها، لذلك نرجو منك الإجابة على هذا الاستبيان من خلال وضع علامة على الإجابة المتوافقة معك، ويرجى تسليم هذا الاستبيان قبل موعد 2023 / 7 / 29 م.

يرجى قراءة التعليمات التالية بعناية قبل البدء في الاستبيان.

### التعليمات:

- الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة بكل موضوعية
  - ستظل إجاباتك مجهولة وسرية
  - يمكنك تخطي أي أسئلة لا تريد الإجابة عنها
  - إذا كان لديك أي أسئلة حول الاستبيان، يرجى الاتصال بالباحث
- ونشكركم على تعاونكم معنا خلال هذه البحث

الباحث

عادل محمد إبراهيم الهاشمي

كلية الادارة والاقتصاد- جامعة قطر

رقم الهاتف: + 0097455833389

أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر”

الجزء الأول: المعلومات الفنية

تهدف هذه الأسئلة الى التعرف على النمط القيادي السائد لذلك يرجى تحديد مدى موافقتك على الفقرات

أدناه بكل موضوعية عن سلوكيات المدير المباشر (القائد) في القسم الذي تعمل به:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الأنماط القيادية</b>						
<b>1. النمط الديكتاتوري</b>						
1	يتعامل المدير مع الكل دون مشورة.					
2	يتخذ المدير القرارات اللازمة دون الاهتمام برأي العاملين.					
3	يهتم المدير بالعمل بشكل أكبر من احتياجات المرؤوسين.					
4	يشدد المدير على أن يسير العمل وفقاً لتعليماته فقط.					
5	يتعامل المدير بشكل حازم مع عمليات الغياب دون مراعاة أي ظروف.					
6	يشعرني مديري دائماً بأن مصيرنا المهني بين يديه فقط.					
7	يغلب على مديري طابع التسلط في التعامل مع العاملين.					
8	دائماً ما يقلل مديري من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملين.					
<b>2. النمط الديمقراطي</b>						
1	دائماً ما يشجع المدير روح التعاون في العمل.					
2	يقدر المدير العمل من خلال تشجيع الأعمال المنجزة.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	يأخذ المدير بمشورة العاملين التي يقومون باقتراحها.					
4	يبث المدير روح التعاون بيننا بشكل دائم.					
5	يطبق المدير اللوائح والسياسات التنظيمية بشكل مرن.					
6	يساعد المدير في حل المشكلات التي تواجه العاملين.					
7	يفوض المدير بعض من سلطاته للمرؤوسين.					
8	يوزع المدير مسئوليات العمل بشكل عادل.					
<b>3. النمط الحر (المتسبب)</b>						
1	دائما ما يسمح المدير للعاملين بكسر القواعد والقوانين.					
2	ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في العمل.					
3	يتهرب المدير من المسئوليات المكلفة إليه.					
4	يواجه المدير مشكلات العمل بشكل سلبي.					
5	يتعامل المدير مع النقد الموجه إليه بالامبالاة.					
6	تتسم اجتماعات المدير مع العاملين بالارتجالية والعشوائية.					
7	يتساهل المدير مع الموظف المُقصر في أداء عمله.					
8	يتعامل المدير بعشوائية في إدارته وعدم الالتزام بقواعد العمل.					

## المعلومات الفنية

تهدف هذه الأسئلة الى التعرف على مدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين . لذلك يرجى تحديد اجابتك بكل موضوعية في القسم التي تعمل بها:

المحور الثاني: الرضا الوظيفي					
					1 إدارتي دائما ما تقدر أدائي ومجهودي في العمل.
					2 يتيح لي عملي الفرصة في المشاركة في القرارات التي يتم اتخاذها.
					3 الراتب الوظيفي الذي احصل عليه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.
					4 ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام وتقدير.
					5 توفر الإدارة في العمل فرص جيدة للتقدم.
					6 تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل.
					7 تتيح الإدارة للعاملين قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل.
					8 هناك علاقات جيدة بيني وبين زملائي في العمل.
					9 المهام المكلف بها واضحة ومنظمة.
					10 هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين.
المحور الثالث: الولاء التنظيمي					
					1 أشعر بالاعتزاز لكوني جزء من القطاع الرياضي.
					2 لدي الرغبة في استمرارية عملي في وظيفتي.
					3 لدى استعداد لتقديم المزيد داخل عملي.
					4 لمنظمتي مكانة جيدة في نفسي.
					5 اتعامل مع المشكلات الخاصة بمؤسستي على أنها مشكلتي.
					6 أشعر داخل منظمتي بمناخ عائلي مشجع.
					7 أدين لمنظمتي بالكثير من الفضل لوصولي إلى ما أنا عليه.
					8 لا أفكر في ترك عملي والانتقال إلى مكان آخر.
					9 تقدم لي مؤسستي الكثير من المزايا التي أجد أنها لا تتوفر داخل مؤسسات أخرى.
					10 تتوافق قيمي الشخصية مع القيم الخاصة بالمنظمة.
					11 دائما ما أوصي الآخرين بمنظمتي.

## الجزء الثاني: البيانات الديموغرافية

### المؤهل العلمي:

دبلوم      بكالوريوس      ماجستير/ دكتوراه      أخرى

### الفئة العمرية:

25 فأقل      25- أقل من 35      35- أقل من 45      45- فأكثر

### سنوات الخبرة

سنة      1 - 5 سنوات      5 - 10 سنوات      10 - 15 سنة      أكثر من 15

### الجنس

ذكر      انثى