

## " الحاجات النفسية لدى الإداريين في الأندية الرياضية "

### بمملكة البحرين "

أ. م. د / عبد الرحمن احمد سيار

#### مقدمة :

أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة عملها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

كما أصبحت الموارد البشرية هي العنصر الحيوي والخرج في ظل المنظمات المتطورة، وأيضاً الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تستغلها وتستثمرها لصالحها.

وتشير راوية حسن ( 2003 ) إلى أن الموارد البشرية تؤثر في أداء المنظمة وتؤثر في استراتيجيتها ، كما أن أهم التغيرات التي شملت دور الموارد البشرية هي مشاركتها بدرجة كبيرة في تنمية وتنفيذ أو تحقيق استراتيجيات المنظمة.(7:6).

كما يؤكد أبو شيخة ( 2000 ) على أن العنصر البشري هو أداة المنظمة الفاعلة وقواها المحركة، وبالتالي فإن الشرط الأساسي لتحسين الوضع القائم في أي منظمة هو وجود أفراد من طراز معين توفر لهم الظروف المناسبة للعمل. (21:31).

وبما أن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات مغري بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، باعتبارها تأتي في مطلع مقومات التنمية الإدارية ، كان لا بد من رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل الجهة المنظمة ، أو إسناده إلى وحدة متخصصة هي إدارة الموارد البشرية التي يمكن تلمس دورها في التعرف على الحاجات الإنسانية، وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع العاملين على العمل

لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة. كذلك الأخذ بأساليب الاختيار والتعيين ووضع النظم المتطورة في التحفيز والترقية.

وقد أشار كنعان (1985) إلى أن الحاجات الإنسانية للإداري عند معظم علماء الإدارة تنقسم إلى مجموعات أهمها: الحاجات الاقتصادية، و الحاجات النفسية، و الحاجات الاجتماعية، كما أشار إلى أن إشباع الحاجات النفسية للإداري من الحوافز الهامة التي تدفعه إلى بذل جهد أكبر في العمل، وتؤدي إلى قيام علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والإداري. ( 22 : 198 )

من الناحية اللغوية فإن الحاجات جمع حاجة وهي مشتقة من الحوج وهو الفقر . وكان الحاجة تدل على افتقار الشخص لشيء ما . ( 1 : 236 )

أما في علم النفس فقد استخدمت الحاجة كمرادف لكلمة الدافع . ( 23 : 180 )

ومن أشهر التصنيفات للحاجات النفسية ذلك التصنيف المبني على نظرية(ماسلو)، وملخص هذه النظرية أن الحاجات النفسية ترتب بشكل هرمي تمثل الحاجات الفسيولوجية قاعدة الهرم ، وتحقيق الذات قمته ، ويكون بينهما على التوالي من أسفل إلى الأعلى الحاجة للأمن ، والحاجة للحب والانتماء ، والحاجة لتقدير الذات ، كما أضاف ( ماسلو ) في كتاباته اللاحقة مستويين آخرين فوق الحاجة لتحقيق الذات هي : الحاجة للمعرفة ، والحاجة للتذوق الجمالي.(4 : 97).

أن رضا الإداري عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاءً وحماساً في مهنته، كما أن المنظمة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان الإداريون راضين عن عملهم ومقتنعين به . وفي هذا الصدد أكد Bhella 1982 إلى أن العاملين الأكثر رضاً يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية. ( 24 : 369 )

ويشير محمد عبد الغني (2003) إلى أن دراسة السلوك الإنساني تساعد الإدارة في الوصول إلى إجابات وإيضاحات هي في حاجة إليها في مجال العمل على إدارة هذا السلوك واستثمار إمكانات وطاقت الإنسان بالصورة المناسبة لتحقيق أقصى قدر من الرضا والسعادة له، ولزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية. (15 : 11)

إن النظرة المعاصرة لتحليل أداء الأندية الرياضية بحكم دورها التربوي والاجتماعي والرياضي في المجتمع تقوم على فكرة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك الإداري الذي يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءاً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية إلى أعمال الإدارة العليا . فنتاجاً للدور الذي يلعبه الإداري تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج في الأندية، وتتحرك كذلك أنشطتها وتعاملاتها، و تتحدد بناء على هذا مؤشرات أدائها من إنتاج ، وخدمات ، وربح كما أن الإداريون يبعثون في الأندية مظاهر النشاط والعمل وهم يقومون بهذا الدور لأن الأندية كمنظمة هي أدواتهم للإنتاج والتبادل، ومصدر إشباع إحتياجاتهم، وبالتالي لابد من الإدارة الفعالة في الأندية الرياضية أن تستند إلى حصيلة من المعرفة عن السلوك الإنساني الإداري ومحدداته .

من هذا المنطلق سوف تكون هذه الدراسة محاولة عملية للتعرف على الحاجات النفسية للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، وبالتالي يمكن أن تكون الحصيلة التي تمثل أساساً يمكن الإعتماد عليه في بناء سياسات، وبرامج القوى العاملة في الأندية خاصة أنها استندت على منهج علمي سليم يجعل المعرفة المستفادة من خلاله أكثر صدقاً وتعبيراً عن الواقع الذي تمثله .

#### مشكلة الدراسة:

حظيت الحاجات الإنسانية في بيئة العمل بإهتمام كبير من قبل المؤسسات والكتاب والباحثين ، لمالها من أهمية كبيرة في معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين، و التأثير على سلوكهم وتصرفاتهم، و توجيهها نحو رفع مستويات الأداء، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات، ونظم الحوافز التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة .

وتلعب الأندية الرياضية دوراً بارزاً في إتاحة الفرص للإداريين لكي يستخدموا إمكاناتهم وطاقتهم الذهنية في العمل وتزرع لديهم حب العمل، والمبادأة، و الابتكار فالفرد لا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضى وسعادة له، ويسعى إلى تحمل المسؤولية، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، لأنها مصدر إشباع رغباته، وتحقيق أهدافه .

من هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تتمثل في التعرف على الحاجات النفسية للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين في ضوء المناخ التنظيمي الإداري، والفني، والاجتماعي، والنفسي، والعمل على تحقيق تلك الحاجات وإشباعها وهذا سوف يسهم في بذل الجهد، وتطوير القدرات، وزيادة الرغبة في الإنجاز، وأشباعاً لتحقيق الذات لدى الإداريين، وسعيًا لتطوير الأندية الرياضية وتحقيق أهدافها.

#### أهمية الدراسة :

تدل الدراسات على أن الإدارة الحديثة قد أنفقت الكثير من المال، والوقت والجهد في سبيل الحصول على أفضل النتائج، ولكن لم يصرف إلا القليل نسبياً من الفكر، والمال في سبيل فهم واستيعاب حقيقة كفة العنصر البشري من ناحية ميوله، ورغباته وأفكاره واتجاهاته، وحاجاته، مما عرقل تقريباً غالبية الجهود المبذولة لاستخدامه الاستخدام الأمثل للنهوض بالإنتاج كما وكيفاً .

ويرى عيش ( 1985 ) أن الإدارة اليوم في أمس الحاجة إلى وعي جديد، وفهم واقعي سليم لوظيفتها تجاه العاملين بالمنظمة يكون قائماً على افتراضات صحيحة عن الطبيعة البشرية، وعن دوافع العمل، وعليه فإنها يمكن أن تكون مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج المذكورة لخدمة أهداف المنظمة تنظيمياً علمياً يستخلص أكبر الجهود بأقل كلفة مستطاعة. (508:16).

كما يؤكد عاشور (1989) إلى أن الإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المنظمات هو البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المنظمات في اتجاهات فعالة. معنى هذا أن تحليل عناصر السلوك الإنساني في المنظمات، وتفسير طبيعته، والكشف عن محدداته يعتبر ضرورياً لفهم وتفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي. ( 2 : 8 )

ويؤكد لطفي فطيم إلى أن بعض الدراسات والبحوث التي أجريت حول علاقة علم النفس بالإنتاجية ونوعية الأداء إلى أن الأساليب والحاجات النفسية قد استخدمت بنجاح لزيادة الفاعلية والكفاءة. ( 12 : 8 )

كما تشير الغريب (1977) أن النجاح في العمل يرفع من مستوى طموح الفرد و يشعر بنوع من الرضا عن الذات . ( 8 : 29 )

يتميز العمل الإداري في الأندية الرياضية بسرعة التحرك والتغيير، والتطور ويتطلب ذلك أن تكون إدارة النادي فعالة، وذو خبرات منظمة، وتكون قادرة على تفهم الاحتياجات الأساسية للإداريين، وسلوكياتهم في موقع العمل، كما تتطلب اكتساب الالتزام وصقل المواهب الإدارية، والتأكد من إنتاجهم، وحفزهم من خلال تواصل منتفع وثقة دائمة بين الإداريين والإدارة .

ويشير درويش وتكلا(1982) على أن البحوث العلمية أكدت على أثر العوامل والمتغيرات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج في شغف وإقبال، وأمن ورضا. وقد أيدت نتائج هذه البحوث أهمية الاعتبارات الإنسانية كعامل أساسي وحيوي لاستمرار قوة الدفع العالية، والقدرة على الإنتاج الوافر، والشعور بالأمن والاطمئنان في العمل، والزهو بالانتماء إليه. ( 10 : 9 )

من هذا المنطلق فإن التعرف على الحاجات النفسية الظاهرة لدى الإداريين في الأندية الرياضية ذو أهمية كبيرة في التعرف على أثر هذه الحاجات على السلوك الإداري، والفعالية الإدارية في التنظيم، كما أنه ذو أهمية كبيرة في اختيار الأفراد المناسبين للوظائف الإدارية التي تتناسب مع قوة الحاجات لديهم ، بالإضافة إلى أنه يشكل قاعدة هامة في أعاده تصميم الوظائف وبناء وتكوين مجموعة من الإداريين الناجحين في أعمالهم الإدارية في الأندية الرياضية . وهذا يضع تحديات كبيرة أمام المديرين لتبني الوسائل والإجراءات، وإيجاد الظروف، والمناخ التنظيمي وغيرها، مما يساعد على تحقيق المزيد من إشباع الحاجات المتنوعة للإداريين، وبالتالي الوصول إلى مستوى عال من الإنجاز والأداء المتميز للأندية الرياضية. كما إن التعرف على قوة الحاجات وإشباعها لدى الإداريين في الأندية الرياضية يشكل حجر الأساس في دفع الإداريين، وتحفيزهم، وإطلاق قدراتهم الإبداعية، وتؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس إيجابيا على رفع مستويات الأداء والإنتاجية وزيادة مستويات الفاعلية الإدارية.

## أهداف الدراسة :

1) التعرف على مستوى إشباع الحاجات النفسية لدى الإداريين في الأندية الرياضية .

2) السعي إلى تحديد تصور لنوعية الحاجات النفسية للإداريين في الأندية والتي يمكن اعتبارها مجموعة الدوافع الإدارية لهم .

## المصطلحات:

### الحاجات النفسية :

تعبر عن وضع داخلي للفرد يتسم بالتوتر نتيجة لنقص شيء ما ، حسي أو معنوي ، ويزول هذا التوتر بمجرد توفير أو تحقيق هذا الشيء. ( 23 : 97 )

### الرضا عن بيئة العمل :

إيجاد ظروف العمل الملائمة والتي تحفز الفرد للعمل والإنتاج وتسمح له بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات . ( 150:32 )

### حاجات الاحترام والتقدير :

حاجة الفرد في الشعور بالاحترام والنظرة الإيجابية الثابتة العالية للذات ، مثل القدرة على الإنجاز الفعلي وحسن الأداء والتي من خلالها يحظى باحترام الآخرين وتقديرهم له . (53:20)

### حاجة الانتماء

حاجة الفرد للانتماء إلى الجماعة والشعور بأنه منتم إلى فئات اجتماعية معينة أو قبوله في بعض التنظيمات مثل الجمعيات والنوادي. (55:20)

### الاستقلالية:

تعني الدرجة التي توفر فيها الوظيفة مساحة من الحرية والمرونة للفرد سواء في جدولة العمل أو تحديد إجراءات إنجازه . (70:5)

### الحاجة للقوة والسيطرة:

الرغبة في التحكم والسيطرة والقوة وممارسة النفوذ على الآخرين والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة. ( تعريف أجرائي)

## الحاجة للإجاز:

الحاجة للنجاح في إدارة العمل والتفوق فيه ، والرغبة في تلقي تغذية راجعة حول مستوى الأداء والإنجاز. ( تعريف إجرائي)

## إجراءات الدراسة :

### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كوسيلة لحل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في الوظائف الإشرافية من المستوى التنظيمي في الأندية الرياضية بالدرجة الممتازة والأولى في مملكة البحرين (أعضاء مجالس الإدارات، ورؤساء اللجان، وإداريون الفرق الرياضية).

### عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من إداريو مجالس إدارة خمسة عشرة نادياً رياضياً من مختلف محافظات مملكة البحرين ، حيث بلغ إجمالي العينة ( 75 ) إدارياً وهي تمثل نسبة ( 50 % ) من إجمالي إداريو مجالس إدارات الأندية والبالغ عددهم ( 150 ) عضواً في الموسم الرياضي 2003-2004 م. الجدول رقم ( 1 ) يوضح توصيف عينة الدراسة .

## جدول ( 1 )

### توصيف عينة الدراسة

الأجمالي		اداريو الأندية				المحافظات
		الدرجة الأولى		الدرجة الممتازة		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	
20	15	9,34	7	10,66	8	الوسطى
20	15	9,34	7	10,66	8	العاصمة
20	15	9,34	7	10,66	8	المحرق
20	15	9,34	7	10,66	8	الجنوبية
20	15	9,34	7	10,66	8	الشمالية
100	75	46,67	35	53,33	40	الاجمالي

### أدوات جمع البيانات :

أعتمد الباحث في هذه الدراسة على إعداد استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك وفقاً للإجراءات التالية :-

أولاً: تم الإطلاع على المراجع العلمية في مجال الإدارة وعلم النفس المرتبطة بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات إدارة الموارد البشرية .

ثانياً: تم الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بدراسة إشباع الحاجات الإنسانية والنفسية للعاملين في المؤسسات التربوية والاجتماعية والرياضية مثل : دراسة مأمون دقاسمة (13)، دراسة أنور الشرقاوي (3)، ودراسة أحمد سمير عوني وآخرون (2)، ودراسة لطفي فطيم وآخرون (12).



ثالثاً: أ- تم تحديد المحاور المرتبطة بالدراسة ومن ثم عرضها على عدد (8) من الخبراء في قسم علم النفس وقسم التربية الرياضية بجامعة البحرين وكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة بجامعة حلوان لتحديد الأهمية النسبية للمحاور من وجهة نظرهم. جدول (2) يوضح ذلك . وقد روعي في اختيار عينة المحكمين المعايير التالية :

- 1- أن يكون حاصل على درجة الدكتوراة .
- 2- أن لا تقل الخبرة الأكاديمية عن خمس سنوات .
- 3- أن تكون له خبرة في تخصص علم النفس العام وعلم النفس الرياضي .
- 4- أن تكون له دراية علمية وفنية في مجالس إدارة الأندية الرياضية .

#### جدول (2)

الأهمية النسبية للمحاور المرتبطة بالدراسة  
من وجهة نظر الخبراء

م	المحور	الأهمية النسبية
1	الرضا عن بيئة العمل	98%
2	حاجات الاحترام والتقدير	97%
3	الحاجة للانتماء	95%
4	الحاجة للإنجاز	94%
5	الحاجة للاستقلال	85%
6	الحاجة للقوة أو السيطرة	80%
7	الحاجة المادية والمعنوية	92%
8	الحاجة لتقدير وتحقيق الذات	93%

ب- بناء على موافقة المحكمين على محاور الإستبانة تم تحديد العبارات المرتبطة بكل محور وبهذا تم إعداد الإستبانة في صورتها الأولية.

رابعاً: إجراء المعاملات العلمية للإستبانة:

أ- اعتمد الباحث على صدق المحتوى من قبل المحكمين من قسم التربية الرياضية، وقسم علم النفس بجامعة البحرين، وكذلك المحكمين من كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة بجامعة حلوان. حيث بلغ عددهم (8) محكماً لإبداء رأيهم حول ارتباط العبارات لكل محور وكذلك مدى ملاءمة اللغة، والصياغة المستخدمة في الاستمارة . حيث تم اعتماد العبارات التي حصلت على نسبة (75%) فأعلى من آراء المحكمين.

ب- معامل الثبات :

لتحديد معامل الثبات تم استخدام طريقة إعادة التطبيق على عينة عشوائية من الإداريين العاملين في الأندية الرياضية مقدارها (20) إدارياً بفارق زمني بين التطبيق الأول والثاني مدته عشرة أيام . وذلك باستخدام طريقة ارتباط (بيرسون) .

### جدول ( 3 )

معامل الثبات لمحاور الدراسة

( كل محور على حدة ، والمحاور ككل )

م	المحاور	الارتباط
1	الرضا عن بيئة العمل	، 85,5
2	حاجات الاحترام والتقدير	،89
3	الحاجة للانتماء	،87
4	الحاجة للإنجاز	،84
5	الحاجة للإستقلال	،80
6	الحاجة للقوة والسيطرة	،83
7	الحاجة المادية والمعنوية	،92
8	الحاجة لتقدير و تحقيق الذات	، 79,5
9	المحاور ككل	،85

ويتضح من الجدول ( 3 ) ان معاملات الثبات في كل محور على حده قد بلغت ( 79,5 ، - 92 ، ) في حين بلغ معامل الثبات لمحاور الدراسة ككل ( 85 ، ) وهذا معدل جيد للثبات.

#### خامساً :

تم إعداد استمارة الإستبانة في صورتها النهائية بعد نتائج الصدق والثبات والتي تؤكد على تمتع الاستبانة بخصائص الاختبار الجيد، حيث تضمنت الإستبانة (8) محاور، و(58) عبارة يمثلون تلك المحاور. المرفق (1) صورة من الإستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول (4) يوضح محاور الإستبانة وعدد وأرقام العبارات التي تنظمها الإستبانة.

#### الجدول (4)

##### محاور استبانة الحاجات النفسية للإداريين

في الأندية الرياضية وعدد العبارات في كل محور وأرقامها

م	المحاور	عدد العبارات	أرقام العبارات
1	الرضاء عن بيئة العمل.	8	1، 9، 17، 25، 33، 41، 49، 56
2	حاجات الاحترام والتقدير.	8	2، 10، 18، 26، 34، 42، 50، 52
3	الحاجات للإنتماء.	7	3، 11، 19، 27، 35، 43، 51
4	الحاجة للإنجاز.	7	4، 12، 20، 28، 36، 44، 57، 58
5	الحاجة للإستقلال.	7	5، 13، 21، 29، 37، 45، 53
6	الحاجة للقوة والسيطرة.	7	6، 14، 22، 30، 38، 46، 54
7	الحاجة المادية والمعنوية.	6	7، 15، 23، 31، 39، 47
8	الحاجة لتقدير وتحقيق الذات.	7	8، 16، 24، 32، 40، 48، 55

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

حتى يمكن تحديد أهداف الدراسة تم استخدام الخطة الإحصائية المتمثلة في معالجة البيانات على النحو التالي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. وقد استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) للقيام بهذه المعالجات الإحصائية .

## عرض النتائج :

أولاً: التعرف على مستوى الحاجات النفسية لدى الإداريين في الأندية الرياضية وذلك حسب التالي:

1- محور الرضا عن بيئة العمل. الجدول (5) يوضح الأهمية النسبية لكل عبارة في المحور.

### الجدول (5)

#### محور الرضا عن بيئة العمل

م	العبارة	الأهمية النسبية
1-	دعم الإدارة الإنجازات الإداريين العاملين.بالنادي.	% 90.6
2-	قيام الإدارة بحل المشكلات المرتبطة بالعمل والعاملين بالنادي.	% 88
3-	توافر نمط الموجه التربوي الديمقراطي في مجال العمل بالنادي.	%91.3
4-	الإشراف الموضوعي من قبل الإدارة على العمل والعاملين.	%88
5-	التقويم الحقيقي من قبل إدارة النادي للعمل والعاملين.	% 88.6
6-	توافر الفرص التدريبية للإداريين لاكتساب معلومات ومهارات جديدة في مجال العمل.	% 96.6
7-	الرغبة في الاتصال والتفاعل ما بين الإداريين والأعضاء في النادي.	% 93
8-	توافر الأجهزة والأدوات الحديثة وتقنيات المعلومات (فاكس ، الكمبيوتر، والإنترنت) في النادي.	% 90

يتضح من الجدول ( 5 ) ان الأهمية النسبية لكل عبارة في محور الرضا عن بيئة العمل تراوحت ما بين (88%-96%).

2- محور حاجات الاحترام التقدير . الجدول (6) يوضح الأهمية النسبية لكل عبارة في المحور .

### الجدول (6)

#### محور حاجات الاحترام والتقدير

م	العبارات	الأهمية النسبية
1-	تشجيع العلاقات الودية وغير الرسمية بين الإداريين من النادي.	96.6 %
2-	مهنة الإداري عبء ذهني وبني ثقل يصعب تحمله.	66.6 %
3-	احترام وتقدير المجتمع لإداري الأندية .	92 %
4-	تقدير أعضاء النادي للجهود التي يقوم بها الإداري.	96 %
5-	تقدير إدارة النادي لجهود الإداريين أثناء تأديتهم العمل.	95.3 %
6-	تكريم الدولة للإداريين المتميزين في العمل التطوعي بالأندية.	100 %
7-	تكريم الاتحادات الرياضية للإداريين المتميزين في الأداء والإنجاز .	98 %
8-	شعور الإداري بأن الآخرين من اللاعبين والأعضاء والجمهور يبادلونه المحبة والاحترام.	96.6 %

ويتضح من الجدول ( 6 ) أن الأهمية النسبية لكل عبارة في محور حاجات الاحترام والتقدير تراوحت ما بين (66.6%-100%).

3-محور الحاجات إلى الأنتماء الجدول (7) يوضح الأهمية النسبية لكل عبارة في المحور .

### الجدول (7)

#### محور الحاجة للانتماء

م	العبارات	الأهمية النسبية
1-	أفضل العمل في جو تسوده المودة والتعاون .	97.3 %
2-	الحاجة إلى السمعة الطيبة في الأوساط الاجتماعية.	93.3 %
3-	اعتزاز الإداري للانتماء إلى الأسرة الرياضية.	96.6 %
4-	حاجة الفرد إلى القبول في النادي.	98 %
5-	ممارسة الفرد لمهارته وهواياته الذاتية.	96.6 %
6-	الرغبة في الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية التي تدور خارج النادي.	83 %
7-	أن عدم الاهتمام بالنواحي الإنسانية في النادي يؤثر سلباً على الانتماء.	96 %

يتضح من جدول ( 7 ) أن الأهمية النسبية لكل عبارة في محور الحاجة للأنتماء تراوحت ما بين (83%-98%).

4- محور الحاجة للإنجاز . الجدول (8) يوضح الأهمية النسبية لكل عبارة في المحور .

#### الجدول (8)

##### محور الحاجة للإنجاز

م	العبارات	الأهمية النسبية
1-	إتاحة الفرصة للتجديد والإبداع في العمل.	% 86.6
2-	الدافع للتحدي والمنافسة وتحقيق التفوق في العمل.	% 86.6
3-	وجود أهداف طموحة يمكن تحقيقها .	% 96.6
4-	الرغبة في تلقي تغذية راجعة حول مستوى الأداء في الإنجاز.	% 89
5-	القدرة على إنجاز الأعمال الإدارية والفنية التي يكلف بها من قبل النادي.	% 90
6-	الحاجة لتحقيق النجاح والفوز في المنافسات الرياضية.	% 94.6
7-	القدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمهمة الإدارية والفنية.	% 89

يتضح من جدول ( 8 ) أن الأهمية النسبية لكل عبارة في محور الحاجة للإنجاز تراوحت ما بين (86.6%-94.6%).

5- محور الحاجة للإستقلال. الجدول (9) يوضح الأهمية النسبية لكل عبارة في المحور.

#### جدول ( 9 )

##### محور الحاجة للإستقلال

م	العبارات	الأهمية النسبية
1	الرغبة في مساعدة الآخرين على النمو والتقدم.	%96.6
2	الرغبة في حرية التصرف في العمل والإستقلال من أي قيد.	%94.6
3	الرغبة في الرقابة والتقييم الذاتي أثناء العمل.	%93
4	عدم الرغبة والاستجابة للضغوط الخارجية.	%88
5	عدم الالتزام بقواعد وإجراءات روتينية وصارمة.	%87
6	المرونة في تطبيق السياسات والرقابة.	%84.6
7	إتاحة الفرصة لحسن التصرف واتخاذ القرارات في بعض المواقف أثناء العمل.	%96.6

يتضح من جدول ( 9 ) أن الأهمية النسبية لكل عبارة في محور الحاجة للاستقلال تراوحت ما بين (84.6-96.6).

6- محور الحاجة للقوة والسيطرة . الجدول(10) يوضح الأهمية النسبية لكل عبارة في المحور.

م	العبارات	الأهمية النسبية
1	الرغبة في التحكم والسيطرة.	%66.6
2	الرغبة في التأثير على الآخرين.	%89
3	المشاركة والإسهام في صنع القرارات بالنادي.	%98
4	ممارسة النفوذ والتحكم في الآخرين لخدمة أهداف النادي.	%75
5	الحاجة إلى قوة الشخصية المؤثرة على حل بعض الأزمات الإدارية.	%84.4
6	الحاجة إلى المركزية في العمل من خلال الإشراف على تنفيذ العمل.	%79
7	أفضل خط السلطة من أعلى إلى أسفل في المنظمة الإدارية.	%66

### جدول ( 10 )

#### محور الحاجة للقوة والسيطرة

يتضح من جدول ( 10 ) أن الأهمية النسبية لكل عبارة في محور الحاجة للقوة والسيطرة تراوحت ما بين (66.6%-98%).

7- محور الحاجة المادية والمعنوية . الجدول (11) يوضح الأهمية النسبية لكل عبارة في المحور.

### الجدول(11)

#### محور الحاجة المادية والمعنوية

يتضح من جدول ( 11 ) أن الأهمية النسبية لكل عبارة في محور الحاجة المادية والمعنوية تراوحت ما بين (68.6% - 98%).

8- محور الحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات . الجدول (10) يوضح الأهمية النسبية لكل عبارة في المحور.

#### الجدول (12)

#### الحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات

م	العبارة	الأهمية النسبية
1	إن التزامى بالأعمال التى أقوم بها يرتبط بدرجة كبيرة بالمكانة التى أتمتع بها فى مكان عملى.	85%
2	أرغب فى الإحساس بأن قدراتى ومهاراتى تستثمر كاملاً فى العمل.	87%
3	أميل إلي أن أكون أفضل من يؤدى عمله وأحاول إثبات ذلك.	88%
4	نجاحى فى العمل يشعرنى بالاعتزاز بالذات.	90%
5	أبذل قصارى جهدى فى الأعمال التى أكلف بها.	95%
6	أميل إلى جدولة الأعمال وتقليل الإشراف على أقل حد ممكن.	93%
7	أفضل تحديد مسئولياتى وسلطاتى فى العمل بصورة تثير رغبتى فى إنجاز الأعمال.	97%

يتضح من جدول ( 12 ) أن الأهمية النسبية لكل عبارة في محور الحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات تراوحت ما بين (85%-97%).

ثانياً : أنواع الحاجات النفسية للإداريين في الأندية الرياضية . جدول (13)

م	العبارة	الأهمية النسبية
1	الحوافز المعنوية ضرورية عند إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج.	98%
2	المكافآت المادية مهمة لتشجيع الإداريين على الاستمرار فى العمل بالأندية.	68.6%
3	الرغبة فى إتاحة الفرصة للإدارى لإبراز قدراته ومواهبه.	94%
4	يعتبر التكريم وسيلة مهمة للإدارى لبذل الجهد والعطاء.	89.3%
5	أفضل صرف رواتب للإداريين العاملين فى الأندية.	74%
6	ممارسة الأنشطة الإدارية فى وقت الفراغ استخدام مفيد للوقت.	96.6%



يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب العام لمحاور الحاجات النفسية لدى الإداريين في الندية الرياضية .

### الجدول (13)

المتوسط الحسابي للأهمية النسبية والانحراف المعياري والترتيب العام لمحاور للحاجات النفسية لدى الإداريين في الأندية الرياضية .

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الرضا عن بيئة العمل	90.7%	2.95	الخامس
2	حاجات الاحترام والتقدير	93%	9.4	الثاني
3	الحاجة للانتماء	94.4%	5.19	الأول
4	الحاجة للإنجاز	90.3%	3.6	السادس
5	الحاجة للاستقلال	91.4%	4.5	الثالث
6	الحاجة للقوة والسيطرة	79.7%	11	الثامن
7	الحاجة المادية والمعنوية	86.7%	11.35	السابع
8	الحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات .	90.71	3.40	الرابع

ويتضح من جدول ( 13 ) أن ترتيب الحاجات النفسية لدى الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين جاءت حسب التالي : الحاجة إلى الانتماء - حاجات الإحترام والتقدير - الحاجة للإستقلال - الحاجة ل تقدير وتحقيق الذات - الرضا عن بيئة العمل - الحاجة إلى الإنجاز - الحاجة المادية والمعنوية والحاجة للقوة والسيطرة .

تفسير النتائج:

لقد أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هي الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، وحتى تزدهر وتتطور المنظمة، فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها، وأن تتبنى مدخلاً بناءً وفعالاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة ولديهم أيضاً الرغبة الاختيارية، والأكيدة في العمل بكفاءة، ويتوافر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية، ويشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة والولاء لها. ويتأكد ذلك بأهمية سعي المنظمة للإبقاء والمحافظة على قوة عاملة مستقرة، وتقوية جهود أعضائها بطريقة إيجابية وبناءة وذلك عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية كإحدى الوسائل الهامة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. (30:9) ومن أكثر الأمور أهمية في دراسة السلوك الإنساني، موضوع الدافعية والحاجات الإنسانية . فسلوك الإنسان بكافة أنواعه، تميز بمبادئ عامة. ثلاث تنطبق على جميع أنواع السلوك البشري في كافة الميادين هذه المبادئ الثلاثة هي:

( 18 : 639 - 640 )

- 1- أنه سلوك مسبب، أي أن هناك سبباً خلفه.
- 2- إن وراء السلوك دافعاً معيناً.
- 3- أن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف معين.

إن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حول الحاجات النفسية للإداريين والمتمثلة في الحاجات المادية، والاجتماعية، والبيئة التنظيمية في العمل، وتقدير وتحقيق الذات جاءت منسجمة إلى حد كبير مع ما أشارت إليه أدبيات المدرسة السلوكية في الإدارة. حيث أكد مكيلاند **Mc Clelland** في نظريته في التحفيز من خلال تعريفه لثلاث حوافز رئيسية للعاملين في المنظمة هي: الحاجة للقوة، والحاجة للانتماء، والحاجة لإنجاز. (26: 35 - 36)

كما أشار موري **Murray** إلى أن هناك تصنيفات واسعة الاستعمار للحاجات النفسية للإداريين من أهمها: الإنجاز، والاستقلال، والسيطرة، والعطف على الآخرين، والمعاضدة، وتجنب الأذى، وتجنب المذلة، والنظام. (19: 190-191)

ويشير ماسلو Maslow إلى أن تصور مدرسة علم النفس الإنساني في ترتيب الحاجات النفسية جاءت كالتالي: الحاجة المادية، الحاجة إلى الأمن والطمأنينة، والحاجة الاجتماعية ( الحاجة إلى الانتماء والحب )، والحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات. ( 32 : 148 )

ويرى هيرزبرج Herzberg أن العوامل التي تؤثر في رضا العامل عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسه مثل الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل، والشعور بالإنجاز في العمل والتقدم والنمو في العمل، وهذه العوامل أطلق عليها العوامل المحفزة أو الدافعية، ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أهمية قيام الإدارة بالمنظمة على توفير الالتزام التنظيمي التي يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين لزيادة الإنتاج . ( 28 : 55 )

ويؤكد كل من فرنس Frence، ونيوسترون Newstron إلى أهمية قيام الإدارة بدراسة السلوك التنظيمي في المنظمة من خلال دراسة الحاجات النفسية للإداريين وإدراك شخصياتهم ودوافعهم للعمل، والرضا الوظيفي، واتجاهاتهم، وقيمهم، وأهمية تفاعل هذا السلوك مع البيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من الإداريين والمنظمة في نفس الوقت. ( 31 : 18 )

ويشير ديفيز Davis إلى أهمية عملية تحفيز العاملين، ويرى أن أحد التحديات الهامة للإدارة هو استبعاد العوائق التي تمنع أو تحبط إشباع حاجات العاملين، ويعرض ديفيز عدداً من الحاجات الإنسانية الهامة التي تختلف في درجة قوتها أو شدتها ومنها: دافع القوة والسيطرة، ودافع الانتماء، ودافع الإنجاز، ودافع الأمن. ( 713 - 714 : 25 )

ويشير أحمد صقر عاشور (1989) إلى أن الرضا عن العمل هو محصلة عن عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله صورة أكثر تحديداً مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا المتمثلة في الرضا عن الأجر ، والرضا عن محتوى العمل، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن الإشراف، والرضا عن جماعة العمل، والرضا عن ساعات العمل، والرضا عن ظروف العمل. (3):

(151 - 150)

أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة قد أوضحت أن الحاجات النفسية الحاجة للإنتماء والمتمثلة في الحاجات الاحترام والتقدير وجاءت في المراكز المتقدمة وهذا راجع إلى أن إداريو الأندية الرياضية بمملكة البحرين يعملون تطوعاً من أجل خدمة الشباب ، وخدمة الوطن . ويرى الباحث بحكم عمله في العمل الإداري بالهيئات الرياضية أن النتائج جاءت منطقية ويعزي الباحث ذلك لما يتّمتع به إداريو الأندية من أستعداد وتضحية وقدرة على بذل الوقت والجهد لخدمة الوطن . كما أن نتائج الدراسة تتفق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه الدراسات والبحوث . حيث أشار حريم(1997) إلى أن الدراسات التي أجراها العلماء السلوكيون بمن فيهم هيرزبرج توصلت إلى أن العمل ذاته يحقق إشباع الحاجات العليا (الأحترام وتحقيق الذات)، ويزيد من حماس الفرد وتحفيزه للعمل، ويولد الواقعية للعمل لدى الفرد عن طريق تدعيم الوظائف بأكثر قدر من الإنجاز الشخصي، والتقدير والتحدي، والمسئولية في العمل، وفرصة الشعور بالاستقلال في أداء العمل، وفرصة لحصول على تغذية راجعة حول ما يتم أنجازه. (6: 12)

يشير موارى Murray إلى أن الدراسات أثبتت بأن الأفراد ذوي الحاجات القوية للإنتماء أثبتوا حضوراً قوياً وفاعلية في تحقيق الأهداف في هذا النوع من الأعمال، كما أن هؤلاء الأشخاص يعملون بشكل أفضل وأكثر إنتاجية عندما تتسم بيئة العمل بالدعم والتعاون وتكون فيها تغذية راجعة إيجابية بخصوص الإنجاز والاعتراف(19:191).

كما بينت دراسة لطفي فطيم وآخرون (13) إلى أن ترتيب الحاجات النفسية لدى مدرسي التربية الرياضية بدولة البحرين جاءت حسب التالي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة الاجتماعية ، والحاجة إلى تقدير الذات ، والحاجة إلى الأمن والطمأنينة ، والحاجة المادية.

كما أشارت دراسة Katzell (29:468) ودراسة لطفي (12:825) والتي أجريت كل منهما حول علاقة علم النفس بالإنتاجية ونوعية الأداء إلى أن الأساليب النفسية قد استخدمت بنجاح لزيادة الفاعلية والكفاءة، وأحد هذه الأساليب هو أسلوب التقدير الذي يعتمد على اتخاذ إجراءات لتقويم أداء الشخص، ثم ترشيده بأن تعرض عليه

نتائج عمله، ولقد استخدم هذا الأسلوب في (28) تجربة وأظهرت النتائج العامة أن استخدام مختلف الأساليب السلوكية في رفع الكفاءة الإنتاجية أدى إلى زيادة كفاءة العاملين في (87%) من الحالات.

وأكدت دراسة عبدالكريم درويش وتكلا أن الحاجات النفسية لدى العاملين بالمناصب الإدارية المختلفة في أجهزة ومنظمات متعددة في جمهورية مصر العربية جاءت حسب أهميتها كما يلي: توفير الأمن والاستقرار الوظيفي، والعمل مع إدارة متفاهمة، وزيادة المرتب، وظروف وإمكانات عمل أفضل، وحرية اختيار العاملين بالإدارة وسلطات أكثر. (10 : 100)

كما أشارت دراسة ديفيز Davis (25) التي أجريت على خمسمائة موظف في أمريكا تبين أن الرغبات التالية تشكل أهم احتياجات هؤلاء الموظفين في المجتمع الأمريكي: القيادة العادلة، وتوفير المعلومات، وفرص التقدم والترقية، والاستقلال وحرية تكوين العلاقات مع الآخرين، والمعاملة الكريمة للموظف، والاحترام المتبادل في جو العمل، والضمان المعقول للوظيفة، وظروف عمل ملائمة، وعمل جيد وذو معنى، ومعاملة عادلة ومتساوية بين الجميع .

ويشير مدني عبدالقادر إلى أن الحاجات النفسية للإداريين من خلال تحليل الدراسات تمثلت في الدخل، وضمان البقاء في الوظيفة، وتكوين العلاقات، والتقدير والثناء، والعمل في وظيفة محترمة، وفرص الترقى والتقدم، وظروف عمل مريحة، والعمل مع رئيس كفء وعادل . (17 : 536 - 537)

كما أكدت دراسة مأمون دقاسمة (14) على أن مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسات العامة للضمان الإجتماعي في الأردن تمثلت في: حاجة الانتماء، والاستقلال، والإنجاز، والقوة.

كما أوضحت دراسة لاندر Lander إلى أن هناك ثلاث أساسيات للرضا عن العمل وهي: علاقة الفرد ببيئة العمل التي يعمل بها ويتعامل مع أفرادها، والعلاقات التي تسودهم، ومدى التقدم في العمل، وما يحصل عليه الفرد من مكافآت وتقدير (11 : 730)

كما توصلت دراسة أحمد سمير عوني وآخرون (2) إلى أن الحاجات النفسية لدى العاملين في مجال كرة اليد بجمهورية مصر العربية تمثلت في: الحاجة المادية، والحاجة إلى تحقيق الذات .

وتوصلت دراسة الشرقاوي (4) حول بناء مقياس للحاجات النفسية للشباب إلى أن الحاجات تمثلت في الحاجة لإشباع النواحي الاقتصادية، الحاجة إلى التفاعل والإحتكاك بالآخرين، الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات، الحاجة لتحقيق مكانة اجتماعية، الحاجة إلى الثقافة والمعرفة .

#### التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج يوصى الباحث بالتالي:

- 1- التركيز في سياسات ونظم الحوافز التي تأخذ بها إدارات الأندية على محاولة العمل على كل ما من شأنه تحقيق وإشباع الحاجات النفسية للإداريين خاصة حاجات الاحترام والتقدير، والتكريم، وتوفير البيئة الملائمة للعمل الإداري .
- 2- ضرورة القيام بالدراسات والبحوث التي تولي اهتماماً بدراسة الحاجات النفسية وعلاقتها بكفاءة الأداء والإنتاج لدى الإداريين.
- 3- ضرورة التعرف على المشكلات المهنية التي تعترض الإداريين في الأندية والعمل على وضع الحلول والمقترحات لتلك المشكلات .
- 4- وضع السمات النفسية ضمن معايير اختيار وتعيين الإداريين العاملين في الأندية الرياضية .
- 5- تكريم الإداريين المتميزين في الأندية من قبل الجهات الرسمية والجهات الأهلية بالدولة وذلك وفق معايير موضوعية .
- 6- إلحاق إداري الأندية في دورات تدريبية بالداخل والخارج من أجل زيادة معلوماتهم ومهاراتهم في مجال العمل الرياضي بشكل عام وإدارة الأندية بشكل خاص .

7- ابتعث الإداريين المتميزين في الأندية إلى الدول الخليجية والعربية والأجنبية للإطلاع على الأندية النموذجية وسير العمل الإداري فيها لاكتساب الخبرات وزيادة الاحتكاك الخارجي.

#### المراجع المعتمدة:

#### المراجع العربية:

- 1- أبادي الفيروز، مجد الدين محمد بن يعقوب ( 1983 ) القاموس المحيط ، بيروت ، مؤسسة الرسالة .
- 2- أحمد سمير عوني وآخرون (1985) دراسة تحليلية للحاجات النفسية لدى العاملين في مجال كرة اليد. القاهرة. جامعة حلوان. كلية التربية الرياضية للبنين. بحوث المؤتمر الدولي (الرياضة للجميع في الدول نامية) المجلد (2) 37 - 52
- 3- أحمد صقر عاشور (1989). السلوك الإنساني في المنظمات. بيروت. الدار الجامعية.
- 4- أنور الشرقاوي (1989) استبيان الحاجات النفسية. كراسة التعليمات. القاهرة . مكتبة الأنجلو المصرية.
- 5- جمال الدين محمد المرسي(2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. القاهرة. الدار الجامعية.
- 6- حسين حريم (1997) السلوك التنظيمي، عمان . دار زهران للنشر والتوزيع .
- 7- راوية حسن (2003) إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). الإسكندرية. الدار الجامعية.
- 8- رمزية الغريب (1977) التقويم والقياس النفسي التربوي. القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية.
- 9- زكي محمد هاشم (1996) إدارة الموارد البشرية. الكويت . منشورات ذات السلاسل.

- 10- عبدالكريم درويش، وليلى تكلا (1982) الإدارة العامة. القاهرة. مكتبو الأنجلو المصرية .
- 11- عفاف محمد محمود (1984) الرضا عن مهنة التربية الرياضية وعلاقته بمستوى الطموح وبعض المتغيرات الأخرى لمعلمات المرحلة الابتدائية. الإسكندرية كلية التربية الرياضية للبنين. المؤتمر العلمي.
- 12- لطفي محمد فطيم (1983). التحديات التي تواجه الإرشاد النفسي في دول الخليج العربي. دولة الكويت. جامعة الكويت. كلية التربية.
- 13- لطفي فطيم وآخرون (1984). دراسة تحليلية للحاجات النفسية لدى مدرسي التربية الرياضية في مملكة البحرين. الإسكندرية. جامعة حلوان. كلية التربية الرياضية للبنين، بحوث المؤتمر العلمي الخامس لدراسات وبحوث التربية الرياضية (ترشيد التربية البدنية والرياضة في المرحلة السنوية 25 - 35 سنة) .
- 14- مأمون أحمد سليم دقاسمة (2001) مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن. الرياض. معهد الإدارة العامة. الإدارة العامة المجلد (40) العدد (4) 819 - 860 .
- 15- محمد عبدالغني حسن هلال (2003). مهارات إدارة السلوك الإنساني. القاهرة. مركز تطوير الأداء والتنمية .
- 16- محمد ماهر عليش (1985). إدارة الموارد البشرية. الكويت. وكالة المطبوعات.
- 17- مدني عبدالقادر علاقي (1985) الإدارة . المملكة العربية السعودية، تهامة للنشر .
- 18- مصطفى نجيب شاويش (1993) الإدارة الحديثة (مفاهيم - وظائف - تطبيقات) الأردن. دار الفراقان .
- 19- موارى، ادوارد (1988) الدافعية والإنفعال. ترجمة أحمد سلامة. القاهرة. مكتبة الشروق.



20- موسى المرهون، وإبراهيم الجزراوي (1995) تحليل السلوك التنظيمي.  
الأردن. عمان. المركز العربي للخدمات الطلابية.

21- نادر حمد أبوشيخة (2000) إدارة الموارد البشرية. عمان. دار صفاء  
للنشر والتوزيع.

22- نواف كنعان (1985). القيادة الإدارية. الرياضي. مطابع الفرزدق  
التجارية.

23- يوسف عبد الفتاح ( 1990 ) الحاجات النفسية والرضا عن العمل  
بالتدريس ، القاهرة ، الجمعية المصرية للدراسات النفسية ، بحوث  
المؤتمر السنوي السادس لعلم النفس في مصر ( 915 - 939 ) .

#### المراجع الإنجليزية

24- Bellca, S.K. Principale leadership sty Does it Affect  
Teacher Morale?

Education, 102 (4), 367 - 376

25- Daves, Keith (1978), The Challenge of Business. MC  
Graw - Hill Book.Com.NewYork

26- David Mc Clelland & Winter D. (1971) Motivating  
Economic Achievment. Glecoe, 111. Free .Press.  
NewYork.

27- Ference, M.(1986), People in ornizations An  
introduction to oranization behaves Mc Graw - Hill  
Book.Com.NewYork.

28- Horzberg, F.8 other (1959) The motivation to  
work. Willey publishing Com.newYork.

29-Katzell, G. (1983), Psychological approachs to  
producting Improvement, American Psychologist.  
NewYork.

30- Maslow, A. (1958), Creativity in self-actualization people in: H.Anderson (Ed) Creativity and its cultivation, New York - Harper.

31- Newstrom (1993), Human behavior at work, McGraw - Hill Book.Com. New York

32- Schoen, S.H.(1979) The Management of organizational Resources. Englewood cliffs, N.H: Prentice - Hall-Inc.