

منازل و مکتبہ - سیدنا سید محمد رسول اللہ

## أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأمن النفسي للعاملين

أهمية البحث ودلالته :-

يهتم علم النفس بالسلوك الإنساني في كل مجالات الحياة ، والعمل جانب هام في حياة الإنسان يحقق له الأمن النفس والأقتصادي والمكانة الإجتماعية .

والعمل له تنظيمات رسمية تحكمها قوانين العمل . وأخرى اجتماعية تحكمها طبيعة العلاقات الانسانية ، ولكل من الجانبين الرسمي والاجتماعي آثاره على حياة العاملين وعلى الإنتاج كما وكيفا .

وقد تعرض المجتمع المصري لتغيرات أيديولوجية كثيرة تبعها تعديلات في قوانين العمل والإنتاج انعكست على الحياة الإقتصادية والإجتماعية .

مشكلة البحث :-

مازال الخلاف قائماً بين إتجاهين في علمي النفس والإجتماع الصناعيين والإداريين وعلم الإدارة .

الأول : الإدارة العلمية بداية من فريدريك ونسلوتاييلور . Taylor 1873 الذي يعتبر الحافز المادى أهم جوائز الإنتاج ، ومازال عالم الإجتماع الأمريكى دافيل بل Bell , D. يعتبر الثنود أقوى حافز للنظام الإقتصادي .

الثانى : الأتجاه الأنسانى بداية من التون مايو E. Mayo 1926 الذى يضع الحافز النفسى فى المرتبة الأولى ، بينما الحافز المادى فى المرتبة الأخيرة ، ومعه مارى فيوليت Brown 1924 ثم براون Follett, M. وستيورت تشيز Chase, S. اللذان يعتقدان أن جميع نظم الكفاية الإنتاجية بالعالم لاتستطيع تحسين الإنتاج فى المصنع إذا كان التنظيم الأنسانى به مختلا ، ثم ميلر وفورم Miller, D. & Form, W. اللذان يعتبران أن الحاجة للتقدير والشعور بالأمن والأنتماء أكثر أهمية فى تحديد أخلاقيات العاملين وانتاجيتهم أكثر من الظروف الطبيعية التى يعملون تحتها. (كمال أبو الخير، بدون ص ٨٢ . ٨٥ . ١٢٢ ، ١٢٣

( Brown, 1974 , PP. 60 , 73 , 85 )

ويرى فليشمان أن أهم الأنتقادات التى وجهت لنظرية الأناط إهمالها لحاجات العاملين وشخصياتهم واتجاهاتهم والمهمة والعلاقات الشخصية بين القائد والأتباع والجوانب المتعدده للمنظمة . ( طريف شرفى ، ١٩٨٥ ، ص ٣٤ )

وفى مصر وجد على ليلة والسيد يس ومونت بالمر « أن الحوافز المالية والمرتببات الأعلى قد لا تقدم الحل الشافى لزيادة انتاجية العاملين والتي تأمل الحكومة المصرية فى تحقيقها .

( على ليلة ، السيد يس ، مونت بالمر ، ١٩٨٥ ، ص ٣٨٥ )

ويستبعد فردريك هيرزبرج أن تؤدى زيادة الحوافز المالية بصورة آلية الى زيادة الانتاجية .  
( المرجع السابق ، ص ٣٨٦ )

لذلك تراعى المنظمات الحديثة حاجات موظفيها الشخصية والاجتماعية والتفاعلات الإنسانية التى تنمو داخل العمل وتسعى لتحقيق التعاون .  
( Schultz & Schultz, 1990 , PP. 271 - 72 )

والقيادة احدى محددات الدوافع الاجتماعية للعمل الى جانب كرامة العمل وتوفير وسائل الرعاية واحترام قيمة العامل والاعتراف بكفايته .  
( جليڤورد ، ١٩٧٧ ، ص ٨٨ )

والقيادة أيضا موضع خلاف بين فريقين :

الأول : يؤكد على أهمية التنظيم الرسمى للعمل لخدمة النظام الإقتصادى ومنهم ماكس فيبر Weber , M. الذى يعتبر البيروقراطية هى النموذج الرشيد الذى تحدد ابنىته قانونيا ويعتبرها جزءا من أنبية السلطة ، وجوهر السلطة هو الطاعة الإختيارية للأوامر والتوجيهات التى يصدرها الفرد الذى يتمتع بالقوة .

( عبدالهادى الجوهري ، إبراهيم أبو الغار ، ١٩٨٠ ، ص ٩٠ - ٩٣ )

وعلى الرغم من اعترافه بكفاية البيروقراطية : « فقد كان يخشى أن تقضى على شخصية الفرد وتخضعة لنوع من الحكم يقضى على إنسانيته . ( المرجع السابق ، ص ٩٧ )

والفريق الثانى يرى أن للقيادة أسس إنسانية يجب توافرها لتحقيق الكفاية الإنتاجية ومنهم مايو وزملاءه الذين أبرزوا أهمية القيادة فى وضع معايير الجماعه ، وأهمية الاتصال بين الإدارة والعمال العاديين لتفسير أسباب الأساليب ، وأهمية مشاركة الفئات الدنيا مع العليا فى اتخاذ القرارات ، من هنا ظهرت أهمية القيادة الديمقراطية ثم الإنسانية التى أفترضها الباحث فى بحث أنماط القيادة الإدارية .

ويرى علماء الاجتماع الصناعيون أن زيادة عدد المستويات الوظيفية فى التنظيم الرسمى تؤدى إلى التباعد بين القاعدة والقمة مما يؤثر سلبا على العلاقات الإنسانية فى

العمل . فتخلق جوا من التنافس غير المقبول والفردية والقلق واختفاء مفاهيم كالتعاون والشعور بالأمن والطمأنينة بين العاملين .

لذلك يرى أبو الخير أن سلوك الإدارة يمكن أن يؤدي إلى خفض الإنتاج .

( كمال أبو الخير ، بدون ، ص ١٢٧ )

يقول طريف شوقي وآخرون « أن القيادة تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات والعلاقات داخل الجماعة ، ومن ثم فإنها إما أن تعمل على توجيه تلك التفاعلات نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لتلك الجماعة أو أن تؤدي في الجانب المقابل الى كنها عن بلوغ تلك الأهداف »

( طريف شوقي ، عبدالممنع شحاته ، ابراهيم شوقي ، ١٩٩٢ ، ص ٩٧ )

كما سبق يتضح أن دوافع العمل ثلاثة هي : دافع اقتصادي يتمثل في الأجور والمكافآت والحوافز المادية التي يحصل عليها العامل ، ودافع اجتماعي يتمثل في اعتبار العامل لمكانته الإجتماعية ، ودافع نفسي يتمثل في الشعور بالأمن ، وهو دافع له جذوره الطفلية التي تؤثر في سلوك الراشد .

ويرى ماسلو أن عدم إشباع الحاجة للأمن يؤدي الى اضطرابات نفسية

( Maslow, 1954 , P. 36 )

كما أكدت بحوث فردريك هيرزبرج وزملاءه ( Herzberg, F., et al., 1959 ) على وجود هذا الدافع ضمن دوافع العمل وأطلقوا عليه دافع الصحة وتعنى أن الشعور بالرضى من عدمه يظهر من خلال عدة عوامل ترتبط بالعمل نفسه ومن عوامل عدم الرضا السياسه الإدارية الفاشلة ، وأقترحوا تقليل الرقابة على العاملين وزيادة مسئولياتهم وتوفير جو الحرية لهم وإنشاء الإتحادات العمالية .

( Schultz & Schultz, 1990 , PP. 324 - 25 )

ويرى الباحث الحالي أن الدوافع الثلاثة تتفاعل فيما بينها في علاقة تأثير دائرية متبادله مكونة صورة نفسية للعامل داخل العمل وخارجة .

ونظرا لأنه من المتخصصين في علم النفس ، فإنه يسعى لدراسة العلاقة بين انماط القيادة الإدارية والأمن النفسي للعاملين معها .

لذلك يحدد الباحث مشكلة البحث فى التساؤل التالى :-

ما العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأمن النفسى للعاملين معها ؟

أهداف البحث :-

١ - للبحث الحالى هدف نظرى يتمثل فى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأمن النفسى للعاملين مع هذه القيادات وتحديد الأنماط القيادية التى ترتبط بمستوى منخفض للأمن النفسى للعاملين والأنماط القيادية التى ترتبط بمستوى مرتفع للأمن النفسى للعاملين .

٢ - وهدف تطبيقى يتمثل فى تقديم النموذج الأمثل للقيادة الإدارية الذى يرتبط بمستوى مرتفع للأمن النفسى للعاملين مما يساعد على رفع كفايتهم الإنتاجية .

٣ - إعداد مقياس عام لأنماط القيادة الإدارية يعطى درجة واحدة

فروض البحث :-

١ - يرتفع مستوى الأمن النفسى للعاملين مع قيادات تتبع النمط الإنسانى فى الإدارة أكثر منه عند العاملين مع قيادات تتبع الأنماط الديمقراطية والديكتاتورى والفوضوى بفارق دال إحصائياً .

٢ - يرتفع مستوى الأمن النفسى للعاملين مع قيادات تتبع النمط الديمقراطى أكثر منه عند العاملين مع القيادتين الديكتاتوريه والفوضوية بفارق دال .

٣ - الفروق فى مستوى الأمن النفسى للعاملين مع القيادتين الديكتاتوريه والفوضوية غير دال إحصائياً .

٤ - يختلف مستوى الأمن النفسى عند العاملين بالوظائف العليا ( مدير إدارة - مدير عام - وكيل وزارة ) عنه عند العاملين بالوظائف الأدنى بفارق دال إحصائياً .

مفاهيم البحث :-

١ - القيادة الإدارية (١)

يحدد الباحث القيادة الإدارية إجرائياً بأنها مجموعة الوظائف الإشرافية التى يقوم بها بعض الأفراد ويمارسون من خلالها مجموعة من السلوكيات والمهارات فى محيط العمل تتصف

Administrative Leadership - ١

بالإنسانية أو الديمقراطية أو الديكتاتورية أو الفوضوية . (جبر محمد جبر ، ١٩٩٢ ، ص ١٩٥)  
٢ - الأمن النفسى (١) :

يقول بروان « من المؤكد أن خبرات الطفولة تلعب دوراً هاماً فى تحديد المواقف المحيطة وتأثير قوى فى الدرجة العامة للشعور بالأمن فى الحياة اللاحقة »

( Brown , 1974 , PP. 245 - 46 )

وتعتبر الأم أول مصدر للشعور بالأمن واعتبار الذات من خلال رعايتها للطفل ،  
لذلك تقول كلاين : « ان المشاعر الطفلية فى حاجة زائدة لموضوع الحب الكامل لكى يشبع  
رغبته للمساعدة والأمان » . ( Klien, 1948, P. 379 )  
وتعتبر الحاجة للأمن من الحاجات العليا عند الإنسان تتحقق بعد تحقيق الحاجات  
الدنيا .

( Miner , 1992, P . 56 , Schultz & Schultz, 1990 , P. 323 , Maslow ,  
1954 , P . 344 )

ويرى نويز وكولب أن الأمان الشخصى يتعرض للتهديد فى أية مرحلة عمرية عندما  
يفقد الشخص القدرة على تحمل أقل الضغوط فيتعرض للقلق والإكتئاب أو الإستجابة  
البارانونية . ( Noyes & Kolb, 1961 , P. 344 )

ويرى مغاريوس أن الأمن النفسى لأفراد المجتمع يتوقف فى الجانب الأكبر منه على  
ما يوفره المجتمع لأفراده من ضمانات اقتصادية واجتماعية .

( صموئيل مغاريوس ، ١٩٧٣ ، ص ٣١ )

والأمن النفسى مفهوم صعب تحديده نظراً لتأثير التغيرات التكنولوجية والاجتماعية  
والاقتصادية السريعة والمتلاحقة على حياة الإنسان ، لذلك فشعور الفرد بالأمن النفسى من  
عدمه مرتبط بحالته البدنية وعلاقاته الاجتماعية ومدى اشباعه لدوافعه الأولية والثانوية .

لذلك يرى الباحث أن الأمن النفسى له شقين الأول داخلى متمثل فى عملية التوافق  
النفسى ، والثانى خارجى متمثل فى عملية التكيف الاجتماعى ، ويعرفه الباحث بأنه حالة  
من التوافق الذاتى والتكيف الاجتماعى ثابتة نسبياً ، تتأثر بحالة الفرد العضوية والعوامل  
الاجتماعية والاقتصادية المحيطة به .

Psychological Security - ١

## الدراسات السابقة :-

لم يحظ الجانب الإنساني بالاهتمام الأمثل فى بحوث علم النفس الصناعى اللهم إلا إشارات فى بعض البحوث مثل ديلون Dhillon الذي وجد أن ٣٠٪ من بين ٣٠٠٠٠٠ عامل يعانون من إعتلال صحتهم النفسية و ٤٠٪ من العاملات عصابات و ١٣٪ صرعيات و ١٢٪ فصاميات بسبب التغيرات البيئية ومواجهة الآلات وتحطم السعادة العائلية والإحباط والضغط النفسية .

كما وجد فاريز Faris و دتهام Dunham ارتفاع الإضطرابات العقلية بالنسبة للمجموع العام فى المناطق الصناعية بفرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية .

كما وجد جيمس هاليدى J. Hallidy أن معظم الأمراض العقلية توجد فى بعض المجموعات الصناعية غير المنظمة إجتماعياً . ( Gisbert , 1985, PP. 269 - 70 )  
وقد وجد هيرزبرج وزملاءه علاقة بين السياسة الإدارية الفاشلة والشعور بعدم الرضى عند العاملين وضعف العلاقات الإنسانية فى العمل .

كما وجد سوتاريا وباداكي Sutaria & Padaki, 1976 أن عدم السعادة فى العمل له آثار سلبية على الصحة العقلية وضعف العلاقات الإنسانية وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل . ( Sutaria, 1981 , PP. 263 - 68 )

ويرى براون أن حوادث الصناعة لها دوافعها السيكولوجية ، وأوضح أهمية الظروف النفسية فى الصناعة ، وأن الإنتقالات فى الصناعة تؤدى إلى الإستهاء والقلق والخوف والكراهية . ( Brown , 1974 , P. 60 )

وفى دراسة فريزر Fraser, R. على ٣٠٠٠ عامل من عمال الصناعات الخفيفة والمتوسطة بيرمنجهام خلال ستة شهور فى عام ١٩٤٧ وجد خلالها الآتى :-

١ - ١٠٪ يعانون من عصاب مدمر .

٢ - ٢٠٪ يعانون من شكاوا عصابية خفيفة .

٣ - ما بين ٢٥٪ إلى ٣٣٪ من حالات الغياب أسبابها عصابية ومرضية .

كما وجد رايت Wyatt أن : « الوهن العصبى والتعب مستولان عن ٢١٫٢٪ من

الغياب بسبب المرض بين ٣٠٠٠٠ عامل في مصنع للذخيرة « ( Ibid, PP. 265 - 68 )  
(Schultz & Schultz,1990, PP.324-25 , Sutaria,1981, PP. 61-63)

ويقول كولبير Collier, H. « التعب الصناعي إنما تسببه حالات سيكولوجية من الملل والقلق والإستياء » .  
( Brown , 1974 , P. 268 )

ويرى براون أن دوافع العمل الخاطئة من أهم الظروف التي تسبب التعب الصناعي .  
( Ibid , P. 269 )

وفى بحث شاو ١٩٥٥\* وجد أن درجة الرضى عند الفتيات اللاتي درسن مع القيادة الديمقراطية أكثر منها عند اللاتي درسن مع القيادة الديكتاتورية .

وفى بحث لبيت وهرايت تحت اشراف ليثين ١٩٣٩ - ١٩٤٣\*\* وجدوا زيادة عدوانية التلاميذ وتبلدهم وتوترهم تحت القيادة الديكتاتورية .

وفى مصر أشار طريف شوقى إلى ندرة الدراسات المصرية فى موضوع الإدارة .

( طريف شوقى ، ١٩٨٥ ، ص ١٤٦ )

وعلى الرغم من ندرتها إلا أنها لم تتناول موضوعات كالأمن النفسى أو الصحة النفسية أو الاضطرابات الإنفعالية بشكل أساسى فى ضوء علاقتها بأنماط القيادة أو أشكالها أو أساليبها ، ولكن بعض هذه البحوث تناولت بعض هذه الجوانب فى أحد فروضها مثل بحث أحمد الششتاوى فى آداب الزقازيق عام ١٩٩٢ عن العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين للحصول على درجة الماجستير .

وجد أن العمال تحت الإشراف الديمقراطى أكثر توافقاً من الناحية الإنفعالية من العمال تحت الأشراف الإستبدادى مستخدماً قائمة كورنيل .

وفى بحث عادل هريدى عن الصحة النفسية للعاملين بالقطاع العام والقطاع الأستثمارى دراسة مقارنة ، آداب عين شمس ، ١٩٨٨ .

وجد أن الإناث يعانين من الفوبيا والفصام والعصاب القهرى أكثر من الذكور بفارق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٠١ ، ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠١ .

\* سبق الإشارة له فى بحث أنماط القيادة الإدارية .

\*\* سبق الإشارة له فى بحث أنماط القيادة الإدارية .



تزداد الأعراض الفصامية والعصابية القهرية بصورة واضحة ودالة بين فئة التعليم (ثانوى - فوق المتوسط) عن الفئات التعليمية الأخرى بفارق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١، ٠.٠٠٥ .

وفى بحث محسن العرقان عن سيكولوجية الموظف غير القيادى وجد أن نسبة الأستجابة المعبرة عن القلق ٥٤٪ وكان الإناث أكثر قلقاً من الذكور وأن لحالة المعنوية لأفراد العينة متدنية .

ويرى ٧٥٪ من أفراد العينة أنه لى يشعر بالأمان يتعين تحقيق حياة مستقرة مادياً وتأمين طبي وإجتماعى ، بينما يرى ١٠٪ ضرورة تحقيق جو نفسى مناسب .

منهج البحث وخطواته :-

#### ١ - أدوات البحث

عندما فكر الباحث فى دراسة القيادة وضع برنامجاً بحثياً يتضمن دراسة أنماطها ثم علاقة هذه الأنماط بالأمن النفسى للعاملين ثم وجهة الضبط وعلاقتها بأنماط القيادة ، لذلك تطلب الأمر إعداد مقياس آخر لأنماط القيادة يعطى درجة واحدة تعبر عن النمط السائد للقيادة من وجهة نظر العامل لإمكانية المقارنة بين النمط القيادى السائد ومستوى الأمن النفسى ، سماه الباحث مقياس أنماط القيادة الإدارية العام للترقية بينه وبين مقياس أنماط القيادة الإدارية الذى سبق أن أعده الباحث فى بحث أنماط القيادة الإدارية .

أ - مقياس أنماط القيادة الإدارية العام :-

قام الباحث بأعادة صياغة عبارات بحث أنماط القيادة الإدارية لتصبح فى صورة عامة واستبعد العبارات المتشابهة والمتكرره ليصبح عدد عبارات المقياس الحالى ٣٠ عبارة لكل منها أربعة احتمالات للإجابة يعبر أحدها عن النمط الأنسانى والثانى عن النمط الديمقراطى والثالث عن النمط الديكتاتورى والرابع عن النمط الفوضى .

ثبات المقياس :

طبق الباحث المقياس على ٤٥ عاملاً بالقطاعات الإدارية والإنتاجية الحكومية والعامه والإستثمارية ، ذكراً وإثناً ، من مستويات تعليمية وإجتماعية وإقتصادية ووظيفية مختلفة أختيروا عشوائياً من محافظات الشرقية (١٠) والمنوفية (١٠) والبحيرة (١٠) والقاهرة الكبرى (١٥) ، تتراوح أعمارهم من ٢٢ - ٥٩ عاماً بمتوسط قدره ٤٢٫٦٢ عاماً .

قام الباحث بحساب معامل الارتباط النصفى ( فردى - زوجى ) من القيم الخام فكان  
٩٦ ر . وتصحيحه بمعادلة سبيرمان - براون فأصبح ٩٨ ر .

ثم قام الباحث بحساب الخطأ المعياري لهذا الارتباط لتقدير حدود الثقة له مستخدماً  
معادلة مكنمارع  $d = \sqrt{\frac{3-n}{n}}$  نظراً لأرتفاع المعامل وأقترابه من الواحد الصحيح ، وكانت  
قيمتا  $Z$  ٢٦٩٥ ، ١٩٠١ وكان معاملا الارتباط المقابلين للقيمتين ٩٩١ ر ، ٩٥٦ ر .  
ولهما دلالة عند مستوى ٠٠١ ر . مما يدل على الارتباط بين نصفى المقياس وأنه على درجة  
كبيرة من الثبات .

#### معنى الدرجة على المقياس

لكل عبارة أربعة احتمالات للإجابة يعبر كل احتمال عن نمط من أنماط القيادة الأربعة  
بحيث تحصل الإشارة للنمط الإنسانى على أربع درجات . والإشارة للنمط الديمقراطى ثلاث  
درجات والإشارة للنمط الديكتاتورى درجتين والإشارة للنمط الفوضوى درجة واحدة . بذلك  
تتراوح الدرجة بين ٣٠ و ١٢٠ درجة .

وتكون الدرجة للنمط الإنسانى من ٩١ - ١٢٠ و النمط الديمقراطى من ٦١ - ٩٠  
والنمط الديكتاتورى من ٣١ - ٦٠ والفوضوى ٣٠ درجة .

#### الصدق

##### ١ - المقارنة الطرفية

كان متوسط الدرجات المرتفعة ٩٥٨٧ وانحرافها المعيارى ١٠٠٦٤ و  $n = ٣٠$  ،  
ومتوسط الدرجات المنخفضة ٥٩٨٨ وانحرافها المعيارى ٩١٧٤ و  $n = ١٥$  ، وكانت النسبة  
الحرية ١٢٠٢ وهى أكبر بكثير من ٢٥٨ درجة معيارية ، مما يدل على أن المقياس صادق  
فى قياسه لأنماط القيادة الإدارية .

##### ٢ - الصدق الظاهرى

يعتبر المقياس صادق ظاهرياً من خلال توضيح تعليماته وترتيبها ووضوح الأسئلة  
واستشارتها للإستجابات المناسبة من المفحوصين حيث لم يدخل الباحث تعديلات إلا على  
الإختيار الثانى للعبارة الرابعة والإختيار الأول للعبارة الخامسة عشر وكلمة بالعبارة الرابعة

والعشرين والإختبار الثانى للعبارة الثامنة والعشرين ، كما أن الإختبار سهل فى تطبيقه وتصحيحه .

أختبار ( أ - خ ) لماسلو Maslow , A.H.

أعدده للعربية عبدالرحمن العيسوى ، ويطلق عليه اختبار الأمان - عدم الأمان Security - insecurity ، وقد تم تصحيحه نتيجة للعديد من البحوث الأكلينيكية التى أجريت فى موضوع الأمان النفسى .

ويتكون المقياس من خمس وسبعين عبارة لقياس أربعة عشر عنصراً تمثل الأمان النفسى وهى محبوب ومقبول ، الشعور بالانتماء ، عدم القلق ( الطمأنينة ) ، الحياة سعيدة ، الناس طيبون ، الود والثقة فى الآخرين ، توقع الخير أكثر من الشر ، السعادة والرضى ، مشاعر الهدوء ، والثبات الإنفعالى ، التمرکز حول العالم ، قبول الذات ، الشعور بالقوة فى مواجهة المشاكل ، نقص نسبى فى النزعات الذهانية والعصابية ، اهتمامات اجتماعية كالتعاون . . . الخ .

ويعتبر ماسلو العناصر الثلاثة الأولى وهى محبوب ومقبول ، الشعور بالانتماء ، عدم القلق ( الطمأنينة ) أسباباً للأمان النفسى بينما الأحد عشر عنصراً التالية ناتجة عن الأمان النفسى ، ويرى أن هذه العناصر مجتمعة تمثل الحاجات الأساسية بالنسبة للفرد ، وإشباعها فى الطفولة يعتبر أساس شعور الفرد بالأمن فى مرحلة الرشد والنضج ، بينما احباطها فى الطفولة يؤدى الى عدم الشعور بالأمن فى الرشد .

### ثبات الأختبار

ينقسم الأختبار الى ثلاث صور مستقلة ثبات كل منها ٩١ر٠ . بطريقة التقسيم النصفى فردى - زرجى ولكن يفضل استخدام الصورة الكيلة وثباتها ٩٣ر٠ بنفس الطريقة ، كما كان معامل ثباته ٨٦ر٠ . باعادة التطبيق ، كما يرتبط الإختبار مع إختبار ثرستون للعصاب بمعامل قدرة ٦٨ر٠ . وأختبار برنيروتر للنزعة العصابية بمعامل قدره ٨٥ر٠ . وإختبار البورت السيطرة - الخضوع بمعامل قدرة ٥٣ر٠ . ومع الشخصية المتعدد الأوجه أعلاها ٦٢ر٠ . مع إختبار السيكاينينا ، وقد وجد جوف Gough أن درجات الإختبار لا تتأثر بالذكاء أو الأداء الأكاديمى أو الفروق فى المستوى الإقتصادى الإجتماعى عند الطلاب الأمريكين .

## صدق الإختبار

وضع الإختبار بعد مقابلات لمجموعة من الطلاب شخصوا أكلينيكيا بأنهم يشعرون بالأمان وآخرون بعدم الأمان وتحديد سماتهم السلوكية والشخصية ، كما حكم ٨٨٪ من العينة بدقة الإختبار .

## الدرجات

يقدر مستوى الأمان للفرد بعدد الاستجابات الكلية على الإختبار طبقا لمفتاح التصحيح والدرجة القصوى ٧٥ ، والهدف الأساسى من الإختبار الكشف عن مشاعر الأمان وقياسها وهى العوامل المحددة للصحة النفسية الى الحد الذى يمكن اعتباره مرادفة للصحة العقلية .

الجدول التالى يوضح الوصف الأكلينيكى والإعشارى المقابل له .

جدول رقم ( ١ )

الوصف الأكلينيكى	آمن جدا	آمن	متوسط	نزعة أمان	نزعة عدم أمان	غير أمن	غير أمن جدا
من صفر	٦	٩	١٢	٢٥	٣١	٣٩	
الى ٥	٨	١١	٢٤	٣٠	٣٨	٦٩	

## ٢ - عينة البحث

تكونت عينة البحث من ١٢٧ من العاملين بالجهاز الحكومى وقطاع الأعمال ، تدرجت وظائفهم من عامل الى وكيل أول وزارة من محافظات القاهرة الكبرى (٣٢) والشرقية (٤١) والمنوفية (٣٢) والبحيرة (٢٢) ، تراوحت أعمارهم من ٢٥ - ٥٩ عاماً بمتوسط قدرة ٣٩,٦٥ عاماً ، من مستويات تعليمية واجتماعية اقتصادية مختلفة أختيروا عشوائياً .

ومن حيث الوظائف تضمنت العينة على ٣٠ موظفاً بالإدارة العليا ( مدير إدارة - مدير عام - وكيل وزارة - وكيل أول وزارة ) ، و ٥٦ موظفاً بالوظائف المتوسطة ( رئيس قسم - إخصائى ) بالدرجتين الثانية والثالثة ، و ٤١ موظفاً و عاملاً بالوظائف الدنيا ( كتابة وإداريين وعمال ) بالدرجة الرابعة ومادونها ، من الذكور (٩٩) والإناث (٢٨) ، من المتزوجين (١٠٠) والعزاب (٢٧) .

٣ - الأساليب الإحصائية المستخدمة

- (١) المتوسط الحسابي
- (٢) الانحراف المعياري بالطريقتين العامة وفتات الدرجات .
- (٣) معامل الارتباط عن طريق القيم الخام .
- (٤) النسبة المخرجة بالمعادلة الآتية

$$\sqrt{\frac{n_2^2 - n_1^2}{n_2 + n_1}}$$

(فؤاد البهي ، ١٩٨٧ ، ص ٤٥٧)

(٥) الخطأ المعياري

$$\sqrt{\frac{1}{n-3}}$$

والجداول اللازمة

( McNemar, 1949 , PP. 123 , 248 - 49 )

(٦) اختبارات لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات غير المترابطة في حالة تساوي ن بالمعادلة الآتية

$$\sqrt{\frac{n_2^2 - n_1^2}{\frac{n_2}{n_2} + \frac{n_1}{n_1}}}$$

(Ibid, P. 223)

$$\sqrt{\frac{n_2^2 - n_1^2}{\frac{(1/n_2 + 1/n_1)}{2 - n_2 + n_1}}}$$

وفي حالة عدم تساوي ن بالمعادلة الآتية

(فؤاد البهي ، ١٩٧٨ ، ص ٤٦١)

## نتائج البحث

أولاً : نتائج عامة تشير الي أن :

١ - ٣٢,٢٨ ٪ من العينة ترى أنها تعامل معاملة انسانية وأن العمل يدار بأسلوب إنساني .

٢ - ٢٨,٣٥ ٪ من العينة ترى أنها تعامل معاملة ديمقراطية وأن العمل يدار بأسلوب ديمقراطي .

٣ - ١٩,٦٩ ٪ من العينة ترى أنها تعامل معاملة ديكتاتورية وأن العمل يدار بأسلوب ديكتاتوري .

٤ - ١٩,٦٩ ٪ من العينة ترى أنها تعامل معاملة فوضوية وأن العمل يدار بأسلوب فوضوي .

وقد أظهرت الدراسات أن ٦٠٪ يفضلون الاتجاه الديمقراطي ، بينما ١٩٪ يفضلون الديكتاتوري ، ويرى ٣٠٪ أنه لا توجد فروق بين الاتجاهين .  
( Sschultz & Schultz , 1990 , PP. 286 )

٥ - مستوى الأمن النفسي عند العاملين مع قيادات تتبع النمطين الإنساني والديمقراطي في القيادة متوسط حيث كان متوسط درجاتهم ١٥,٧٨ ر ٢١,٠٣ على التوالي ويقعا بين درجتى ١٢ ، ٢٤ ، مع ملاحظة أن متوسط درجات النمط الإنساني أقرب للحد الأدنى (١٢) بينما متوسط درجات النمط الديمقراطي أقرب للحد الأعلى (٢٤) .

٦ - مستوى الأمن النفسي عند العاملين مع قيادات تتبع النمطين الديكتاتوري والفوضوي غير آمن حيث كان متوسط درجاتهم ٣١,٥٢ ر ٣١ ، بالتقريب (٣٠,٦) على التوالي ويقعا بين درجتى ٣١ ، ٣٨ .

٧ - مستوى الأمن النفسي للعاملين بالوظائف العليا والمتوسطة متوسط حيث كان متوسط درجاتهم ١٧,٥٧ ر ٢٣,٧ ، بينما كان مستوى الأمن النفسي للعاملين بالوظائف الدنيا نزعاً عدم الأمان حيث كان متوسط درجاتهم ٢٦,٩٩ وتقع بين درجتى ٢٥ - ٣٠ .

## ثانياً : أنماط القيادة وعلاقتها بالأمن النفسي للعاملين

الجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وأحجام العينات لأنماط

القيادة

جدول رقم (٢)

م	نمط القيادة	ن	م	ع
١	الانسانى	٤١	١٥,٧٨	٧,٩٥
٢	الديمقراطى	٣٦	٢١,٠٣	١٢,٠٢
٣	الديكتاتورى	٢٥	٣١,٥٢	١٠,٣٢
٤	الفوضوى	٢٥	٣٠,٣٦	١٤,٨٥

١ - يشعر العاملون مع قيادات تتبع النمط الانسانى فى القيادة بالأمن النفسى أكثر من العاملين مع قيادات تتبع النمط الديمقراطى بفارق دال احصائيا عند مستوى ٠.٢ ر حيث كانت المحسوبة ٢٣.٣ والجدولية ٢ ، وأكثر من العاملين مع قيادات تتبع النمط الديكتاتورى بفارق دال احصائيا عند مستوى ٠.٠٠٥ ر حيث كانت المحسوبة ٧.٩ ر والجدولية ٣.٤٦ ر ، وأكثر من العاملين مع قيادات تتبع النمط الفوضوى فى الإدارة بفارق دال احصائيا عند مستوى ٠.٠٠٥ ر حيث كانت المحسوبة ٥.٣٧ ر .

٢ - يشعر العاملون مع قيادات تتبع النمط الديمقراطى بالأمن النفسى أكثر من العاملين مع قيادات تتبع النمط الديكتاتورى بفارق دال احصائيا عند مستوى ٠.٠٥ ر حيث كانت المحسوبة ٣.٤٤٢ والجدولية ٢.٧٠٤ ر ، وأكثر من العاملين مع قيادات تتبع النمط الفوضوى بفارق دال احصائيا عند مستوى ٠.١ ر حيث كانت المحسوبة ٢.٦٨٧ والجدولية ٢.٤٢٣ ر .

٣ - الفروق فى مشاعر الأمن النفسى بين العاملين مع قيادات تتبع النمطين الديكتاتورى والفوضوى غير داله احصائيا حيث كانت المحسوبة ٠.٢٥٤ والجدولية ١.٦٨٤ ر .

كما سبق يتضح أن العاملين مع قيادات تتبع النمط الإنسانى يشعرون بالأمن النفسى أكثر من العاملين مع قيادات تتبع الأنماط الثلاثة الأخرى وهى الديمقراطى والديكتاتورى والفوضوى ، إلا أن العاملين مع قيادات تتبع النمط الديمقراطى يشعرون بالأمن النفسى أكثر من العاملين مع القيادتين الديكتاتورية والفوضوية . مما يشير الى أن العاملين مع قيادات

تتبع النمطين الإنساني والديمقراطي في القيادة ( اللذان يقعان في المستوى المتوسط للأمن النفسي حيث كان متوسط درجاتهم ١٥٧٨ للإنساني ، ٢١٠٣ للديمقراطي ) يشعرون بالأمن النفسي أكثر من العاملين مع قيادات تتبع النمطين الديكتاتوري والفضوى (اللذان يقعان في المستوى غير الآمن للأمن النفسي حيث كان متوسط درجاتهم ٣١٥٢ للديكتاتوري و ٣٠٦ للفوضى ، ٣١ تقريباً ) .

والقيادة الإنسانية يمثلها في الواقع النموذج الياباني للإدارة ، فالإدارة اليابانية تعتبر الموارد الانسانية هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها ، كما أنها تؤكد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين فهم ليسوا مجرد أدوات في العملية الانتاجية فتضمن له الوظيفة مدى الحياة ( بذلك تحقق الدافع الأقتصادي للعمل ) ، والشركة اليابانية تشبه الأسرة داخل أي مجتمع ، والمشاركة الجماعية في صنع القرار وليس من خلال ممثلهم ، فالقرار يصنع من أسفل الى أعلى ، لذلك فالمسئولية جماعية ووحدة البناء في الشركة اليابانية الجماعة وليست الفرد فكل عامل يعتبر نفسه عضواً في جماعة تعتمد على بعضها البعض ( بذلك يتحقق له الدافع الإجتماعي وهو المكانة الاجتماعية ) ، كما أنها تهتم بالموظف اهتماماً شمولياً في عمله وحياته الخاصة من منطلق أنه كيان متكامل لا يتجزأ فالمدير الياباني يهتم بالمشاكل الخاصة للعاملين لأنها تؤثر على انتاجيتهم لذلك فهو على صلة وثيقة بجميع العاملين ، كما أن الشركة تعمل على اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين وتهتم بالأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية لأسرهم ( بذلك يتحقق له الدافع النفسي للعمل وهو الأمن النفسي ) .

( رفاعى محمد رفاعى ، ١٩٨٤ ، ص ٨٥ - ١٠٢ )

وتشير الدراسات الى ان النموذج الياباني ساعد على تحسين الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروف الأمن والسلامة وتقوية عمل الفريق وتحسين نوعية المنتج وخلق جو تسوده علاقات انسانية أفضل إلى جانب ما يكتسبه أعضاء الجماعة من خبرات قيادية وتحسين بيئة العمل .

أما بالنسبة للقيادة الديمقراطية فقد وجد أندرسون Anderson في بحثه عن الفروق في القيم لدى الأطفال في بلاد مختلفة أن الأطفال الذين يعيشون في جو ديمقراطي لا يكذبون ، بينما الذين يعيشون في جو تسلطي ( ديكتاتوري ) يكذبون ( ويرجع ذلك إلى أن الأطفال الذين يعيشون في جو ديمقراطي يشعرون بالأمن وعدم الخوف على العكس من الأطفال الذين يعيشون في جو تسلطي ) . ( محمود أبو النيل ، ١٩٨٤ ، ص ٢٢٥ )



كما وجد شاو Shaw, M. أن الفتيات اللاتي درسن مع قيادة غير تسلطية (ديمقراطية) شعرن بالرضى أكثر من الفتيات اللاتي درسن مع قيادة تسلطية .

كما وجد انخفاض سمة التعاون بين الفتيات اللاتي درسن مع قيادة تسلطية حيث قل عدد الاتصالات بينهن لحل المسائل الحسابية عنه عند اللاتي درسن مع قيادة غير تسلطية الا أنه وجد أن أخطاء الفتيات اللاتي درسن مع قيادة تسلطية أقل منها عند اللاتي درسن مع قيادة غير تسلطية ( ويرجع الباحث هذه النتيجة الى تأثير عامل الخوف عندهن ) .

( المرجع السابق ، ص ١٩٦ )

كما وجد لوك وسكوير Locke & Schweiger, 1978 ارتفاع الأداء تحت القيادة الديكتاتورية . ( Schultz & Schultz , 1990 , P. 286 )

يقول ماكيلاند : « يجب أن يعرف البيروقراطيون أن الاعتراض على حاجات الأشخاص يدمر النظام كله ، بينما المدير الذي يساعد على تحقيقها يرغب في إنشاء علاقات جديدة مع كل فرد . ( Miner, 1992 , P. 59 )

وقد وجد ليكوت أن النسق الأوتوقراطي ( الديكتاتوري ) على المدى الطويل يؤدي لإحداث فقد في القدرات البشرية وصدح لا يمكن رآبه في العلاقات الإنسانية ، وأن النسق الديمقراطي أكثر انتاجية من الأنساق الأخرى . ( طريف شوقي ، ١٩٨٥ ، ص ٣٣ )

وقد وجد طريف شوقي أن النسق الديمقراطي يرتبط بالإنتاجية المرتفعة الا أنه توجد بحوث تؤكد عكس هذا حيث وجد ليبب وهوايت أن القيادة الديكتاتورية تؤدي لانتاجية أكثر من الديمقراطية كما لم يجد كاتز وماكوير وجراهام وميلز وسبيكتور فروقا دالة في انتاجية العاملين تحت النسقين الديكتاتوري والديمقراطي . ( المرجع السابق ، ص ٢٤٣ - ٤٤ )

وفي دراسة ليبب وهوايت Lippitt & White تحت إشراف كورت ليفين Lewin , K. عن أثر أنواع القيادة المختلفة في حياة الجماعة ، وجد أن الأطفال عند تعاملهم مع قيادة ديمقراطية يكونوا أقل عدوانا وأكثر اهتماما بعملهم وأصدقاء للقائد ومتوحدين مع الجماعة وأقل تسلطا وسيطرة تجاه بعضهم البعض وأكثر ميلا للبناء من الأطفال الذين يتعاملون مع قيادة ديكتاتورية أو فوضوية .

واتسمت استجابة الأطفال مع القيادة الديكتاتورية بالبلادة والعدوان تجاه القائد ، كما اتسمت بالإنفعال الزائد والعدوان بين الأطفال مع القيادتين الديكتاتورية والفوضوية كما

استمر الأطفال مع القيادة الديمقراطية في أعمالهم عند غياب القائد ، بينما كانوا يتوقفون عن العمل عند غياب القائد الديكتاتوري ، ارتفعت الروح المعنوية للأطفال مع القيادة الديمقراطية عنه عند الأطفال مع القيادتين الديكتاتورية والفضوية ) .

( محمود أبو النيل ، ١٩٨٤ - ١٩٨٤ ، Brown , 1974 )

كما وجد هيرزبرج وزملائه علاقة بين السياسة الإدارية الفاشلة والشعور بعدم الرضا عند العاملين وضعف العلاقات الإنسانية في العمل . كما وجد سوتاريا وباداكي Padaki عام ١٩٧٦ أن عدم السعادة في العمل له آثار سلبية على الصحة العقلية ، وضعف العلاقات الإنسانية وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل .

( Schultz & Schultz, 1990 , Sutaria, 1981, PP. 263 - 68 )

كما أظهرت الدراسات أن الممارسة الديمقراطية تساعد على تحقيق وظائف عليها لأغلب الموظفين .

وفي مصر وجد أحمد الششتاوي ١٩٩٢ أن العمال تحت الإشراف الديمقراطي أكثر توافقا من الناحية الإنفعالية من العمل تحت الإشراف الإستبدادي .

( أحمد الششتاوي ، ١٩٩٢ )

وقد وجد ديلون أن التغيرات البيئية وتحطم السعادة العائلية والأغتراب والأحباط والاضغوط النفسية أدت إلى اعتلال الصحة النفسية عند ٣٠٪ من العمال وأن ٤٠٪ من العاملات عصابات و ١٣٪ صرغيات و ١٢٪ فصاميات .

وقد وجد دنهام أن الاضطرابات العقلية ترتفع في المناطق الصناعية بفرجينيا .

ويرى جيمس هاليدى أن معظم الأمراض العقلية توجد في بعض المجموعات غير المنظمة إجتماعياً .

( Gisbert , 1985 , PP. 269 - 70 )

ثالثاً : المستوى الوظيفي وعلاقته بالأمن النفسى للعاملين

الجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للمستويات الوظيفية .

جدول رقم (٣)

م	المستويات الوظيفية	ن	م	ع
١	عليةا	٣٠	١٧,٥٧	٩,٩٩
٢	متوسطة	٥٦	٢٣,٧	١٢,٦١
٣	دنيةا	٤١	٢٦,٩	١٣,٩٧

١ - يشعر العاملون بالوظائف العليا بالأمن النفسى أكثر من العاملين بالوظائف المتوسطة بفارق دال احصائيا عند مستوى ٠.٠٢ . حيث كانت ت المحسوبة ٢٣٠.٥ والجدولية ٢ ، وأكثر من العاملين بالوظائف الدنيا بفارق دال احصائيا عند مستوى ٠.٠٥ . حيث كانت ت المحسوبة ٣٣٠.٥ والجدولية ٢٧٠.٤ .

٢ - الفروق فى مشاعر الأمن النفسى بين العاملين بالوظائف المتوسطة والعاملين بالوظائف الدنيا غير دال احصائيا حيث كانت ت المحسوبة ١١٩٩.١ والجدولية ١٦٧١.١ .

ويفسر الباحث هذه النتائج بأن الضغوط النفسية تقل كلما ارتقى العامل فى السلم الوظيفى نظرا لانخفاض عدد القيادات المشرفة عليه ومراعاة مكانة الأجماعية ، كما قد يكون للتقدم فى العمر أثر على ذلك أيضا \*

وقد وجد على ليله والسيد يس ومونت بالمر أن القيم الدافعة للعمل عند أفراد الإدارة الدنيا والوسطى هى ٦٣٪ يفضلون الأحرار ( الاعتبار ) ، بينما ٤١٪ لا يفضلون المال بينما ٣٢٪ يفضلون الأمن النفسى .

( على ليله ، السيد يس ، مونت بالمر ، ١٩٨٥ ، ص٣٨٦ )

وقد وجد محسن العرقان فى بحثه سيكولوجية الموظف غير القياى أن نسبة الاستجابات المعبره عن القلق والتوتر النفسى ٥٤٪ ، كما وجد أن الحالة المعنوية عندهم

\* الأمن النفسى وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية ، بحث للباحث جارى العمل به .

متدنيه وضرورة توفير حياة مستقرة ماديا وطبيا واجتماعيا ونفسيا حتى يشعر بالأمان وأن تقدير المرطف لذاته سلبيه .  
( محسن العراق ، ١٩٩٠ ، ص ٣٥٨ ، ٣٥٩ )

ويرى براون أن دوافع العمل الخاطئة من أكثر الظروف التي تسبب التعب الصناعي .  
( Brown, 1974 , P. 269 )

من جماع ماتقدم يتضح أن نمط القيادة الإنسانية و الديمقراطية يرتبطا بمستويات متوسطة للأمن النفسى ، وأن نمط القيادة الديكتاتورية والفضولية يرتبطا بمستويات غير آمنه من الأمن النفسى

لذلك يوصى الباحث بالسعى لتطبيق النمط الإنسانى فى القيادة وهو النموذج اليابانى فى الإدارة ثم النمط الديمقراطى والابتعاد عن النمطين الديكتاتورى والفضوى لما لهما من آثار سيئة على الأمن النفسى للعاملين وبالتالي على انتاجيتهم .

## المراجع

أولا : المراجع العربية

١ - أحمد الششتارى بسيونى : العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين ، رسالة ماجستير ، آداب الزقازيق ، ١٩٩٢ ، غير منشورة .

٢ - جبر محمد جبر : أنماط القيادة الإدارية ، مجلة بحوث كلية الآداب ، جامعة المنوفية ، العدد الحادى عشر ، ١٩٩٢ .

٣ - جليلفورد وآخرون : ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية ، ت . يوسف مراد وآخرون ، المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

٤ - رفاعى محمد رفاعى : فلسفة الإدارة اليابانية فى ادارة المؤسسات الإنسانية مالذى يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها ؟ مجلة العلوم الأتماعية ، العدد ٤ ، المجلد ١٢ . ١٩٨٤ ، ص ٧٩ - ١١٢ .

٥ - صموئيل مفاريوس : الصحة النفسية والعمل المدرسى ، النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣ .

- ٦ - طريف شوقى فرج : أبعاد السلوك القيادى وعلاقتها بكفاءة أداء العمال الصناعيين ، رسالة ماجستير ، آداب المنيا ، ١٩٨٥ ، غير منشورة .
- ٧ - طريف شوقى ، عبدالمنعم شحاته ، ابراهيم شوقى : علم النفس ومشكلات الصناعة ، ط١ ، مركز معالجة الوثائق ، شبن الكوم ، ١٩٩٢ م .
- ٨ - عادل محمد هريدى : الصحة النفسية للعاملين بالقطاع العام والقطاع الاستثمارى ، دراسة مقارنة ، آداب عين شمس ، ١٩٨٨ ، غير منشورة .
- ٩ - عبدالهادى الجوهري ، ابراهيم أبو الغار : دراسات فى علم اجتماع الإدارة ، نهضة الشرق ، القاهرة ، ١٩٨٠ .
- ١٠ - على ليلة ، السيد يس ، مونت بالمر : اللامبالاه ، التقييم ، الحوافز و التنمية ، حالة البيروقراطية فى مصر ، فى لويس كامل قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
- ١١ - كمال أبو الخير : أصول الإدارة العلمية ، مكتبة عين شمس القاهرة ، بدون .
- ١٢ - فزاد البهنى السيد : علم النفس الإحصائى وقياس العقل ، ط٢ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٨ .
- ١٣ - ماسلـو : اختبار الأمان - عدم الأمان - اعداد عبدالرحمن العيسوى ، النهضة العربية ، القاهرة ، بدون .
- ١٤ - محسن العرقان : سيكولوجية الموظف غير القيادى ، فى لويس كامل مليكة ، قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى ، الهيئة المصرية للكتاب ، المجلد الخامس ، القاهرة ، ١٩٩٠ .
- ١٥ - محمود أبو النيل : علم النفس الاجتماعى ، دراسات عربية وعالمية ج٢ ، ط٢ ، الجهاز المركزى للكتب الجامعية ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

ثانياً : المراجع الإنجليزية :

- 1 - Brown , J. The Social Psychology of industry , Nicholls & Company LTD. G.B. 1974. 13 en. ed.
- 2 - Gisbert, P.S.J. Fundamentals of industrial Sociology, 7<sup>th</sup> ., ed. McGraw-Hill offices, N.D. 1985.
- 3 - Klien, M. Contribution to psychoanalysis, Hogarth press, London 1948 , P. 379 .
- 4 - Maslow, A. Motivation and Personality , Harper & Brothers, N.Y. 1954 .
- 5 - McNemar, Q. Psychological statistics, John Wiley. N.Y. 1949 .
- 6 - Miner, J. , Industrial Organizational psychology, McGraw-Hill int, Ny. 1992 .
- 7 - Noyes, A. & Kolb, I. Modern Clinical psychiatry, London 1961, 5th. ed.
- 8 - Schultz , D.P. & Schultz, S.E. Psychological and industry today, an introduction to industrial & organizational , Psychology. Macmillan PUBLISHING Comp. N.Y. 1990 5th. ed.
- 9 - Sutaria, R. Motivation to work, in Dwivedi, R.S. Dynamics of human behaviour of work , Oxford & I.B.H. Pub. Comp., N.D. 1981 .

