

الباب الرابع

الاتجاهات المعاصرة والممارسات الناجحة فى تنمية الموارد البشرية

الفصل العاشر: الاتجاهات المعاصرة فى تنمية الموارد
البشرية.

الفصل الحادى عشر: الممارسات الناجحة فى تنمية وإدارة
الموارد البشرية.

الفصل الثانى عشر: Coaching, Counselling, Motivation

الفصل العاشر

الاتجاهات المعاصرة فى

تنمية الموارد البشرية

- الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة
- الانتقال من مرحلة نمو إلى أخرى بسلام بدون أزمات (أزمات الحياة).
- تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية (السلوكيات الوقائي).
- التعامل السليم والفعال مع المشكلات.
- تقليل ضغوط الحياة.
- الآثار أو الأعراض المترتبة على زيادة الضغوط
- ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل.
- أهمية أوقات الراحة وتنظيمها فى أماكن العمل.
- المزايا والخدمات التى تقدم للعاملين فى المنظمات.
- زيادة تمكين العاملين.
- المسئولية الاجتماعية.

الاتجاهات المعاصرة فى تنمية الموارد البشرية

هناك اتجاهات حديثة وعديدة فى تنمية الموارد البشرية، نذكر منها على

سبيل المثال:

الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة :

الحاجة Need هى وضع طبيعى وميل فطرى يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية. ويعرفها ميشيل مان Michael Mann بأنها رغبة أو مطلب أساسى لدى الفرد يريد أن يحققه لكى يحافظ على بقائه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بالأدوار الاجتماعية.

إن إشباع الحاجات لدى الإنسان بلا شك سيؤدى إلى الحفاظ على النفس البشرية وبقائها ووقايتها من الأمراض والمشكلات. وفى المقابل فإن عدم إشباع الحاجات لدى الإنسان سيؤدى به إلى الاضطرابات و الأمراض والمشكلات.

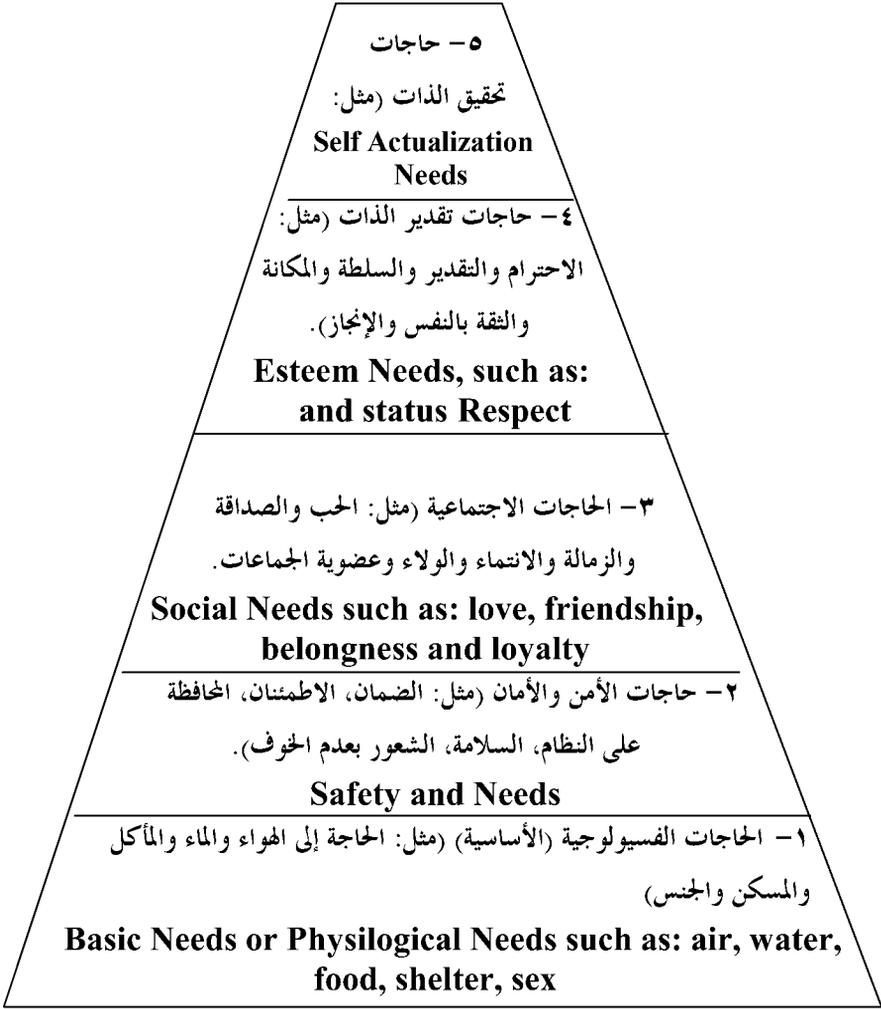
فعلى سبيل المثال يقول ماسلو Maslow إن عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية سيؤدى إلى اضطرابات أو أمراض عضوية Organic Sickness، وعدم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية (مثل الحاجة إلى تحقيق الذات) يؤدى إلى ظهور اضطرابات روحية Soul Sickness.

ومن أهداف إدارة الموارد البشرية مساعدة العاملين فى المنظمة على إشباع حاجاتهم المشروعة بطريقة علمية ومنظمة وسليمة، والنتيجة المترتبة على ذلك هى وقاية هؤلاء العاملين من الأمراض والمشكلات.

هذا، وتقوم إدارة المشروعات البشرية بتقديم برامج عديدة لإشباع الاحتياجات المشروعة لدى العاملين مثل: برامج التأمينات الاجتماعية، والتكافل الاجتماعى، وبرامج الإسكان، والترويج الهادف

هذا، ولقد قدم ماسلو الحاجات الإنسانية فى شكل هرمى Needs

Hierarchy إلى خمسة أنواع كما هو موضح بالشكل التالى:



شكل رقم (٩)

هرم الاحتياجات الإنسانية كما حددها ماسلو

ولكنه في كتاباته الأخيرة أضاف الحاجة إلى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات؛ وذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجته إلى المعرفة والفهم فإن النتيجة

المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بالحياة، أو قد تصبح الحياة غير ذات معنى في نظر هذا الإنسان. وفي حالات كثيرة قد يكون من المستحيل على الإنسان الذي فشل في إشباع حاجة المعرفة والفهم أن يحقق ذاته أو يرتقى لإشباع الحاجة التي تليها في الترتيب كما يتصور ماسلو.

الانتقال من مرحلة نمو إلى أخرى بسلام دون أزمات (أزمات الحياة) :

لقد حاول العديد من العلماء تحديد مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان؛ وذلك يهدف التعرف على خصائص كل مرحلة، وجوانب النمو المختلفة لدى الإنسان في كل منها، واحتياجات ومشكلات كل مرحلة، وأزمات الحياة التي قد يمر بها الإنسان وخاصة عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى ..

ومن المحالات التي تم الاستفادة منها في هذا الشأن بشكل واضح، نذكر: نظرية إريكسون Erikson عن الأعمار الثمانية للإنسان محدداً لكل مرحلو من مراحل النمو نوع الحاجات والأزمة والمهام والغاية ومجال العلاقات الخاصة بكل مرحلة (انظر الجدول رقم ٣)، ومحاولات كل من كارول مير Carol Meyer وجوزيف أندرسون Joseph Anderson في تحديد مراحل الحياة لدى الإنسان واحتياجاته الأساسية والمشكلات المصاحبة وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لكل رحلة (انظر الجدول رقم ٤).

وإدارة الموارد البشرية - فيما يتعلق بهذا المحور - تتطلق من مسلمة هي أننا إذا كنا نعرف مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان، والمشكلات أو الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها في كل مرحلة، فإن هذه المعرفة تساعدنا في عملية التنبؤ بهذه الأمور لأي شخص، وبالتالي يمكن وضع برامج وقائية لكل مرحلة نمو، هدفها إشباع حاجات الأشخاص في كل مرحلة، وأن يمر نموه في هذه المراحل بسلام دون مشكلات أو بأقل قدر ممكن منها.

جدول رقم (٣)

مراحل النمو النفسي والاجتماعى طبقاً لنظرية إريكسون

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	مجال العلاقات
١	مرحلة الرضاعة (الميلاد- سنة)	الأمومة-استطلاع الذات والعالم اغيظ به	الثقة الأساسية وضدها الارتياب	الثقة بالنفس وبالآخرين	الإحساس بالأمل	الأم
٢	الطفولة المبكرة (١ - ٣)	التعلم-التخيل- اللعب-الأمان- إدراك العالم حوله والذات	الاستغلال وضده الحجل والتشكك	اتكالية تبادلية - استقلالية الذات عن الآخرين	الإحساس بال ضبط	الوالدان
٣	سن ما قبل المدرسة (٣-٦ سنوات)	التنشئة الاجتماعية- اللعب-تأكيد ذاته داخل عمله	المبادرة وضدها الشعور بالذنب	الارتباط بالآخرين عن وعى بهدف تحقيق غاية في الحياة	الإحساس بالتوجيه الذاتى	الأسرة
٤	المدرسة الابتدائية (٦-١٣ سنة)	مطالب فكرية واجتماعية- الانتماء فى الأسرة والنجاح	الكد والمثابرة وضدها الشعور بالدونية	التعاون الهادف مع الآخرين	الإحساس بالكفاية	الجيران والمدرسة
٥	المدرسة الاعدادية (١٣-١٨ سنة)	الإبحار-انفصال جزئى عن الآباء- الانتماء إلى الأقران	التمسك بالهوية وضدها الهوية المشتتة	التزام الذات إزاء الآخرين	الإحساس بالولاء	الأصدقاء
٦	شباب بالغ (١٨-٢١ سنة)	تحقيق الذات والتقدير فى القيام بأدوار البالغ	الألفة وضدها العزلة	حب الذات والآخرين	الإحساس بالحب	الأصدقاء والزوج (الزوجة)
٧	بالغ ناضج (٢١-٦٥ سنة)	تحقيق الذات فى القيام بأدوار الحياة	الإعجاب وضده الخمول	العناية بالذات وبالآخرين	الإحساس بالاهتمام	التفاعلات الأسرية وأصدقاء العمل
٨	بالغ مسن (٦٥ سنة فأكثر)	الاستمرار فى تنمية الذات والحفاظة على الطاقة	التكامل وضده الاحساس باليأس	يصبح هو ذاته فى وجود الآخرين	الإحساس بالحكمة	كل الأفراد والجماعات

جدول رقم (٤)

مراحل الحياة والحاجات التي تظهر خلالها والمشكلات التي تعترضها نوع وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لها

مراحل الحياة واحتياجاتها	المشكلات المصاحبة للمرحلة	برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة
١) مرحلة الطفولة المبكرة الميلاد حتى ٣ سنوات (اللعب، الرعاية الوالدية)	- عدم توفير الأبوة أو الأمومة. - إهمال الأسرة للأطفال. - العاهات والأمراض والضعف العقلي.	١) الرعاية الأسرية. ٢) الرعاية الطبية. ٣) برامج تأمين الدخل الاقصادى. ٤) التوجيه الأسرى.
٢) مرحلة ما قبل سن المدرسة من ٣- ٦ سنوات (المعرفة، التنشئة الاجتماعية، اللعب)	- عدم توفير أو تناسب التنشئة الاجتماعية. - عدم توفير الإشراف الأسرى الملائم.	١) رعاية الطفولة. ٢) خدمات الإيواء. ٣) خدمات الرعاية في دور الحضانة.
٣) مرحلة التعليم من سن ٦- ١٨ سنة. (التعليم، التشجيع، التربية)	- مشكلات الانحرافات السلوكية لدى الطفل. - عدم القدرة على التكيف مع المدرسة.	١) الرعاية الملائمة حسب نوع المشكلات كالإيواء. ٢) الخدمات الترفيحية لشغل أوقات الفراغ.
٤) مرحلة النضج والرشد (الثبات) من سن ١٨- ٢١ سنة. (إيجاد الفرص في ممارسة أدوار الراشدين والناضجين)	- الاعتماد المتزايد على الأسرة. - عدم القدرة على الاستقلال. - الانحراف والجريمة.	١) التوجيه المهني والتأهيل أو التدريب للعمل. ٢) التوجيه والإرشاد الأسرى. ٣) المساعدة عن طريق الاستشارة.
٥) اكتمال النضج من ٢١- ٦٠ سنة في الأسرة المتبدنة وفي الأسرة المتوسطة العمر (زيادة فرص الاعتماد والاستقلالية الذاتية في ممارسة أدوار الحياة). والمهام تكون في الإبداع والابتكار في مقابل الركود والجمود والحمول.	- انهيار الأسرة. - الطلاق والسوء إدارة الحياة الأسرية. - سوء تدبير الحياة المتزلية. - مشكلات الأسرة مع الأطفال. - القشل في العمل.	١) مكاتب التوجيه الأسرى. ٢) المحاكم الشخصية ومختلف أنواع المحاكم. ٣) مستشفيات الأمراض النفسية والعقلية. ٤) المساعدات ضد الكوارث والنكبات. ٥) التأمينات الاجتماعية.
٦) مرحلة ما بعد الـ ٦٠ سنة تشمل مرحلة الشيخوخة (التكيف مع المجتمع).	- عدم الاهتمام. - المشكلات الأسرية. - المرض. - الحاجة للرعاية.	١) المستشفيات والرعاية الطبية. ٢) مؤسسات رعاية المسنين. ٣) الضمان الاجتماعى.

تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية (السلوكيات الوقائية):

لقد استفادت إدارات الموارد البشرية من النظرية السلوكية Behavioral Theory في جوانب عديدة، نذكر منها:

- ١) إن الوقاية من المشكلات سلوك يمكن تعلمه.
- ٢) إن السلوك الوقائي هو نتاج لتفاعل ديناميكي بين إمكانيات الفرد وإمكانيات البيئة.
- ٣) السلوكيات الوقائية عبارة عن مجموعة من العادات التي يمكن للفرد أن يتعود عليها خلال مواقف الخبرة التي يمر بها. وهذه العادات مكتسبة ومتعلمة ومستمدة من البيئة التي يعيش فيها الفرد.
- ٤) السلوك الوقائي عبارة عن عادات سلوكية موجبة يكتسبها الفرد عندما يحصل على التعزيز المناسب.
- ٥) السلوك الوقائي لدى الإنسان يمكن تعلمه بواسطة عدة طرق، منها ملاحظة نماذج من حياته: إذا سلك بطريقة موجبة حصل على التعزيز، وإذا سلك بطريقة سلبية لم يحصل على التعزيز وإنما حصل - غالباً - على العقاب.
- ٦) إن الإنسان قادر على الاستجابة المناسبة للمثير الذي يحدث، بمعنى أن له دوراً أساسياً في اختيار السلوك. ويمكن أن نقول إن الإنسان يمكن أن يغير أسلوب الحياة Lifestyle Change لديه، بحيث يكون أسلوباً أفضل، فيستطيع - على سبيل المثال - الامتناع عن التدخين، ويستطيع ممارسة الرياضة، واتباع أسلوب غذائي صحي ومناسب ... وهذا - بلا شك - سوف يقيه من كثير من الأمراض والمشكلات.

ومن أمثلة السلوكيات الوقائية نذكر:

١) إدارة الوقت بشكل مناسب.

٢) الاتصال الفعال.

٣) التفكير العقلانى والمنطقى والنقدى.

٤) الإنصات الجيد.

٥) البحث عن المعرفة واستخدامها.

٦) الاكتشاف المبكر للمشكلات.

٧) تجنبالمخاطر (مثل: مخاطر الطريق، مخاطر العمل، المخاطر المهنية،

مخاطر المراهقة، المخاطر الصحية...).

التعامل السليم والفعال مع المشكلات :

لا يوجد فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات Problems. فالمشكلات ظاهرة حتمية فى هذه الحياة الإنسانية، فعلى سبيل المثال لا يوجد إنسان بدون مشكلات ولا يوجد مدير بدون مشكلات ولا توجد منظمة بدون مشكلات. والعبرة هنا ليست فى وجود هذه المشكلات، بل فى الكيفية التى يتم التعامل بها مع تلك المشكلات.

فالمشكلات هى نعمة ونعمة فى الوقت نفسه.

فهى نعمة لأنها تسبب الضرر والقلق والتوتر والخوف والخسائر، ولأنها تحتاج إلى الموارد والوقت والجهد لحلها أو علاجها .. إلا أن المشكلات أيضاً نعمة لأنها قد تكون سبباً فى التطوير، وفرصة للنجاح، وتظهر العيوب، وتساهم فى تدعيم مناطق القوة، وتقوى العلاقات.

ومن الفرضيات الهامة فى البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming (NLP) أن هناك حلاً لكل مشكلة، حيث يرى كثير من الباحثين أنك حين تؤمن بوجود حل لأى مشكلة قائمة سيكون لديك فرص أكبر لإيجاد هذا الحل.

عادة ما يكون التقديم أو العرض الأول للمشكلة لا يتضمن أسبابها الرئيسية، وعندما تتمكن من تحديد هذه الأسباب فإن ذلك يلقى بمزيد من الضوء عليها، وهنا يخفى الشكل الذى عرضت به أولاً، وتظهر المشكلة على حقيقتها. وهذا

يؤكد مقولة أنه ليس هناك فشل، هناك فقط تغذية عكسية أو مرتدة. قد تكون المشكلة كما عرضت جزءاً من التعلم الذي يفودك في النهاية إلى تحقيق هدفك/ وعلى الرغم من أنها قد تعبر عائقاً على الطريق، إلا أنه يمكنك إزالتها، أو الالتفاف من حولها، أو القفز فوقها، أو قد تكتشف طريقاً آخر تستخدمه والنظر إلى المشكلات بهذه الطريقة يجعل أى مشكلة وكأنها درجة تخطو عليها لتصل إلى الدرجة الأعلى والتي توصلك إلى غايتها النهائية. وكما يؤكد كثير من رجال الأعمال فإن كل مشكلة تمثل فرصة. والأمر يتوقف على رؤيتك.

أخطاء يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات:

- ١) إنكار المشكلة.
- ٢) تصغير المشكلة.
- ٣) تكبير المشكلة.
- ٤) التهوين من المشكلة.
- ٥) الهروب من مواجهة المشكلة.
- ٦) القفز إلى الحلول بدون دراسة وتشخيص المشكلة.
- ٧) التحيز وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.
- ٨) النظرة غير الشاملة للمشكلة.
- ٩) النظر إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.
- ١٠) تقليد الآخرين في حل المشكلات.
- ١١) تطبيق حلول جاهزة.
- ١٢) عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة أو البديلة للمشكلة.
- ١٣) عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.
- ١٤) عدم الموضوعية في تقييم هذه الحلول.
- ١٥) استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.
- ١٦) الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلولها.

مقياس القدرة على حل المشكلات

م	العبارات	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
		١	٢	٣
١	إذا فشلت جهودى لحل مشكلة خاصة بي، ألجأ عادة إلى تحرى أسباب هذا الفشل.			
٢	إذا واجهتني مشكلة معقدة، فليس من عادتي التخطيط المنظم لحلها			
٣	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة لا أجمع المعلومات عنها.			
٤	إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مشكلة تواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.			
٥	بعد حل أى مشكلة لي، عادة لا أراجع الخطوات التي قمت بها.			
٦	لا أرى نفسي مبدعاً ومفكراً جيداً لحل أى مشكلة تواجهني.			
٧	إذا واجهتني مشكلة ما، فإنني عادة لا أحاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.			
٨	جميع مشكلاتي معقدة.			
٩	جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.			
١٠	أحياناً أتوه وأشعر بالشروع عندما تواجهني مشكلة مفاجئة.			
١١	عندما تواجهني مشكلة، يذهب تفكيري إلى العوامل الخارجية فقط.			
١٢	عندما أواجه مشكلة ما، فإنني عادة أسلك لحلها أى خاطرة تخطر على بالي.			

			عندما تواجهني مشكلة ما، عادة ما أقفز إلى خطوة الحل لأنها تريحني وتقلل القلق والتوتر لدى.	١٣
			كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعد ذلك.	١٤
			عادة ما أقوم فوراً بالخطوات التي أراها حل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.	١٥
			عند حدوث مشكلة لي، فإنني أبدأ إلى ما فعلته في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.	١٦
المجموع =				
م	العبارات	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
		٣	٢	١
١	خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.			
٢	عند حلي لمشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى أستقر على الأفضل.			
٣	أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.			
٤	قراراتي التي أتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.			
٥	غالباً ما أفكر وأتريث عندما تواجهني مشكلة ما وذلك لكي أخطط لها.			
٦	عند اتخاذ قرار معين فإنني أزنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.			
٧	عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني فإنني على ثقة بأنها الأفضل.			
٨	أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل ما إذا منحت الوقت والإمكانات.			

م	العبارات	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
		٣	٢	١
٩	أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.			
١٠	أثق في قدراتي على حل المشكلات الصعبة.			
١١	تفكيرى غالباً منطقي يحلل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.			
١٢	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.			
١٣	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.			
١٤	إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراستها وجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.			
١٥	عادة ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.			
١٦	غالبية توقعاتي لقرارات اتخذها لمواجهة مشكلتي صحيحة.			
	المجموع =			
المجموع الكلي = مجموع المجموعة الأولى + مجموع المجموعة الثانية.				

تفسير النتائج :

- (١) إذا حصلت على ٧٦ درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.
- (٢) إذا حصلت على ٥٣ درجة حتى ٧٥ درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.
- (٣) إذا حصلت على ٥٢ درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.

تقليل ضغوط الحياة والعمل :

الضغوط Stress هي مجموعة التغيرات الخارجية التي تمثل تهديداً للمرء وتؤدي إلى اضطراب سلوكه، فالمصطلح لا يشير إلى الاضطراب في حد ذاته، وإنما إلى الهموم التي تنقل كاهل المرء والتي قد تؤدي إلى الاضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه. وقد استخدم موراي H.A. Murraray مصطلح الضغط للتعبير عن المحددات البيئية المؤثرة في السلوك، ويرى أن موضوع الضغط الذي قد يكون شخصاً آخر أو موضوعاً في البيئة، يلعب دوراً ميسراً أو معوقاً في وجه تحقيق الحاجة.

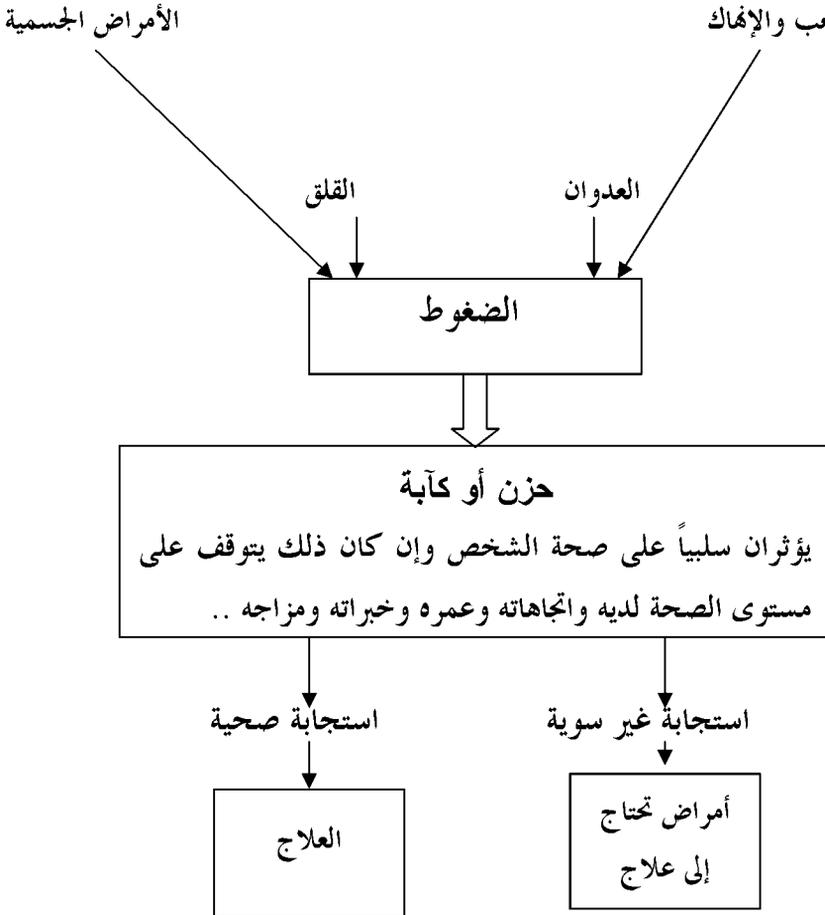
ومن الشائع أن يواجه كل فرد منا في حياته اليومية عدداً كبيراً من المواقف الضاغطة الخفيفة (مثل: انقطاع الماء في الصباح، أو انقطاع التيار الكهربائي في المساء، ازدحام المرور عند الذهاب أو العودة من العمل...)، وأخرى أشد حدة (مثل: مرض شديد لأحد أفراد الأسرة، موت أحد الأقارب، الفصل من العمل، الرسوب في الامتحان النهائي، الخسارة المالية الكبيرة...)، وهي مواقف لا يستطيع أي منا تجاهلها أو التوافق معها بسهولة، وبالتالي فهي مواقف قادرة على تفجير اضطراب سلوكي قد يكون حاداً أو يدوم لفترة طويلة.

ولا شك أن التركيب النفسي للمرء متغير أساسي في تحديد ما إذا كان الموقف ضاغطاً أو غير ضاغط. فبعض الناس لديهم القدرة على مواجهة أعنف المواقف والتعامل معها بكفاءة ومعالجة الأمور بقدر كبير من التوازن النفسي، في حين أننا نجد أناساً آخرين سرعان ما يصابون بالانهيار التام أما مواقف تافهة وبسيطة.

ويرى رابكن وستروننج Rabkin & Streuning أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية وجسدية قصيرة المدى وطويلة المدى، وهذه الاستجابات قد تكون صحية أو غير صحية.

ويرى هذان الكاتبان - أيضاً - إن إدراك الضغوط النفسية عموماً والاستجابة لها يتأثر بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، والذكاء، والمهارات اللفظية، والمعنويات، والسمات الشخصية، والخبرة الماضية، والعمر، والمهنة، والدخل. واقترحا أن الناس الذين يتمتعون بدفاعات قوية وبخبرة أكبر بأحد مصادر الضغوط أكثر قدرة على التعايش.

ويوضح ماكين وجونز Machen & Jones أسباب الضغوط ونوع الاستجابة لها في الشكل التالي:



الشكل رقم (١٠)

ضغوط الحياة - الأسباب والاستجابة

الآثار أو الأعراض المترتبة على زيادة الضغوط :

إن زيادة ضغوط الحياة والعمل واستمرارها لفترة طويلة يؤدي إلى الإجهاد أو الإرهاق البدني والعقلي والعاطفي أو ما يطلق عليه الآثار أو الأعراض السلبية التالية:

١) الآثار أو الأعراض الجسمية :

مثل:

- ١) القلق
- ٢) الصداع.
- ٣) الإرهاق والتعب.
- ٤) الأرق.
- ٥) انخفاض أو زيادة الوزن. ٦) اضطرابات في المعدة أو الأمعاء.
- ٧) آلام الظهر.

٢) الآثار أو الأعراض السلوكية :

مثل:

- ١) التخمين.
- ٢) استخدام المهدئات.
- ٣) تزايد القابلية للإثارة.
- ٤) تغيير الحالة المزاجية.
- ٥) العنف.
- ٦) فقدان الشهية.
- ٧) زيادة احتمال التعرض للحوادث. ٨) تزايد القابلية للإحباط.

٣) الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأسرة :

مثل:

- ١) الخلافات الأسرية.
- ٢) العجز الجنسي.
- ٣) الأرق.
- ٤) الاكتئاب.

٤) الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأداء في العمل :

مثل:

- ١) انخفاض الإنتاجية.
- ٢) افتقاد الرغبة في العمل.
- ٣) التفكير المشتت.
- ٤) التفكير المتشدد.

٥) انخفاض القدرة على المبادرة.

وإدارة الموارد البشرية تهدف في هذا السياق إلى مساعدة العاملين على:

- ١) تجنب ضغوط الحياة التي يمكن تجنبها (مثل: تجنب التنافر الأسرى، وعدم الاستقرار المنزلي، ونقص الأصدقاء، والتعرض للإغراء، أو الإحساس بالقصور البدني أو العقلي أو الاجتماعي...).
- ٢) تقوية قدرات العاملين على مواجهة ضغوط الحياة بواسطة عدة أساليب نذكر منها:

(أ) النظرة الدينية لضغوط الحياة هذه، والإيمان بأن بعد العسر يسراً، وأن

الله يقف بجوار الناس ويساعدهم ...

(ب) تعلم الهدوء عند التعامل مع الضغوط.

(ج) التعامل مع القلق عن طريق تخيل المناظر والصور.

(د) التنفس ببطء وعمق.

(هـ) الاسترخاء.

(و) النظر إلى المواقف الضاغطة بنظرة موضوعية.

(ز) النظر إلى هذه المواقف على أنها خبرات يتعلم منها الإنسان وسوف

تفيدته في المستقبل.

(ح) استخدام الجوانب المعرفية بشكل صحيح.

(ط) التخلص المنظم من الحساسية تجاه الآخرين Systematic Desensitization.

٣) تعليم العاملين أساليب خفض التوتر Tesion Reducayion، ومن هذه

الأساليب نذكر:

إشباع الحاجات، العمل بالحركة، الحماس، الفضول، التفاؤل ...

٤) العمل مع مؤسسات المجتمع حتى تراعى في سياساتها وبرامجها

محور الوقاية من ضغوط العمل وذلك بالنسبة للعاملين في هذه

المؤسسات.

وللوقاية من ضغوط العمل يمكن للمؤسسة أن تقوم بالإجراءات التالية:

- ١) الاختيار السليم بما يتناسب مع المواقع الوظيفية الشاغرة.
 - ٢) تقديم برامج التدريب قبل الخدمة Pre-Service Training، وأثناء الخدمة In-Service Training.
 - ٣) وضوح الهدف من العمل ووضعه فى إطار إجرائى قابل للتفيذ والقياس.
 - ٤) مراعاة نطاق التمكن والإشراف Spane Of Control.
 - ٥) تحديد حدود المسئولية Responsibility سواء كانت شخصية أو جماعية عن العمل المطلوب على نحو ظاهر واضح.
 - ٦) تحقيق وتوفير وتشجيع التعاون الجماعى.
 - ٧) توفير الوسائل المناسبة لإنجاز العمل.
 - ٨) توفير الوقت الكافى لإنجاز العمل.
 - ٩) تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكار Creation Or Inovation فى العمل.
 - ١٠) توفير فترات الراحة المناسبة، سواء أثناء العمل أو بعده أو على مدار السنة.
 - ١١) توفير فرص الترقية Promotion المناسبة والعادلة.
 - ١٢) توفير برامج اللياقة البدنية لجميع العاملين.
- ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل :**

من الأساليب المقترحة لتخفيف حدة ضغوط العمل والحياة ممارسة أى نوع من أنواع الرياضة البدنية، فلقد أثبتت الدراسات والبحوث أن ممارسة الرياضة المناسبة له دور فى الشعور بالسعادة والاستمتاع بالحياة وتجديد النشاط والحد من الغضب وتخفيف حدة التوتر والتنفيس عن المشاعر السلبية نتيجة الإرهاق فى العمل وصعوبات التعامل مع الآخرين.

والجدول التالي يوضح النتائج الإيجابية للألعاب المختلفة على جوانب: القدرة على التحمل، والمرونة، والقوة، وتكوين العلاقات مع الآخرين (العلاقات الاجتماعية) :

مفتاح الجدول:

****	تأثير ممتاز
***	تأثير جيد جداً
**	تأثير مفيد
*	تأثير متدن

جدول رقم (٥)

النتائج الإيجابية للألعاب المختلفة

العلاقات مع الآخرين	القوة	المرونة	القدرة على التحمل	الرياضة
***	****	***	***	كرة السلة
***	***	***	***	كرة القدم
**	***	***	***	السباحة
**	***	***	***	التنس
*	**	****	****	الدراجات
*	*	**	**	المشي
*	**	****	****	الجرى
**	**	**	**	الجولف

أخيراً نقترح أن تساعد المنظمات العاملين على ممارسة الرياضة، وذلك من خلال عدة طرق منها: تخصيص ١٥ دقيقة كل يوم أثناء وقت العمل لممارسة التمارين الرياضية المناسبة بواسطة جميع العاملين.

كذلك يمكن للمنظمات إنشاء الأندية الخاصة بها أو تسهيل اشتراك العاملين في الأندية القائمة فعلاً في المجتمع وإعطائهم نسبة خصم تشجعهم على الانضمام إلى مثل هذه الأندية.

أهمية أوقات الراحة وتنظيمها في أماكن العمل :

أخذ قسط من الراحة لا يجب أن يشعرك بالذنب، بل إنه سيساعدك على العمل من جديد بنشاط وحيوية.

فجزء من تنظيم وقت العمل أن يكون فيه جزء للراحة والترفيه، فإن النفس تسأم بطول الجد، والقلوب تكل من طول العمل.

وقد قال سيدنا علي عليه السلام: روحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فإن القلوب إذا كالت عميت.

لقد أظهرت الدراسات أن فترات الراحة القصيرة (من ٥ إلى ١٠ دقائق) عقب كل ساعة عمل، أفضل من فترات الراحة الطويلة (ساعة أو ساعة ونصف) عقب كل ٤ أو ٥ ساعات عمل.

من هذا المنطلق لا بد من أخذ وقت للراحة في حالة الاجتماعات الطويلة، وذلك من أجل الانتعاش واستعادة الحيوية.

كذلك فإن استخدام وقت للراحة قد يمنح المشاركين فرصة مناقشة بعض موضوعات الاجتماع في إطار غير رسمي قبل انعقاد الاجتماع مرة أخرى.

وينصح بعدم تقديم وجبات كبيرة من الطعام خلال فترة الراحة؛ لأن ذلك غالباً ما يصيب المشاركين بالخمول والنعاس. هذا ويمكن تناول مثل هذه الوجبات بعد انتهاء الاجتماع.

المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين في المنظمات :

تطور مفهوم حق الرعايا مصاحباً للثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات جذرية على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، وأدت محصلتها إلى تحسن مطرد في الظروف الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين،

وأصبح حق العاملين فى قطاع الصناعة لا يمنح ولا يورث ولكن يمارس. هذا ويمثل حق العاملين فى الرعاية أحد الاستحقاقات المترتبة على مردود وعائد عملية الإنتاج.

وفى هذا السياق لابد من الإشارة إلى أن الخدمات التى تقدم للعاملين ليست عملية استهلاكية وإنما هى عملية إنتاجية، فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن تقديم العديد من الخدمات للعاملين أدى إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية والولاء والانتفاء وزيادة الرضا الوظيفى وحب المنشأة وقلة المشكلات التى يعانى منها العاملون وأسرهم، مما يؤدى بدوره إلى قلة نسبة الغياب ومعدلات إصابات وحوادث العمل.

أهمية المزايا والخدمات للعاملين :

تقديم المزايا والخدمات للعاملين له دور هام فى تحقيق الآتى:

- (١) جذب الأفراد للعمل واستمرارهم بالمنظمة.
 - (٢) توفير المناخ الملائم الذى يشعر الفرد بالأمان.
 - (٣) شعور جميع الموظفين بأن المنظمة تسهر على رعايتهم وترعى حقوقهم
- أمثلة على بعض المزايا التى تقدم للعاملين :

- (١) الإجازات والعطلات المدفوعة. (٢) التأمينات الاجتماعية.
- (٣) القروض.
- (٤) المشاركة فى الأرباح.
- (٥) المساهمة فى ملكية الأسهم.
- (٦) خطة التقاعد.
- (٧) الوقت غير المنتج (مثل: وقت الراحة ووقت الغذاء).

والآتى شرح تفصيلى لبعض هذه المزايا :

(١) الإجازات والعطلات المدفوعة :

لا يوجد إنسان يستطيع أن يعمل باستمرار بدون إجازات، فأى إنسان يحتاج للعديد من الإجازات لأسباب عديدة منها: الحصول على الراحة وكسر روتين العمل، أو للحج، أو للزواج، أو للوضع، أو للمرض، أو للمصيف ...

٢) التأمينات الاجتماعية :

أصبحت التأمينات الاجتماعية ضرورة من ضرورات أى مجتمع فى العصر الحديث، وتعتبر التأمينات الاجتماعية إحدى وسائل الأمن الاجتماعى فى مجال تحقيق الحماية والأمان الاجتماعى، وهى تقتصر على تلك النظم التى تستهدف تغطية خطر اجتماعى معين فى مقابل تجميع اشتراكات يؤديها العاملون المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال والدولة، ثم إعادة توزيع هذه الاشتراكات على من يتحقق بالنسبة لهم وقوع الخطر منه.

ولقد أوجد المشروع التأمينات الاجتماعية لتغطية المخاطر التى قد يتعرض لها العاملون فى أى منظمة، سواء كانت حكومية أو قطاعاً عاماً أو قطاعاً خاصاً أو منظمات إقليمية أو دولية. والمخاطر التى يواجهها العاملون عديدة.

ومن المخاطر التى يغطيها التأمين الاجتماعى نذكر:

- ١) المرض.
- ٢) الوفاة.
- ٣) العجز.
- ٤) الشيخوخة.
- ٥) إصابات العمل.
- ٦) الأعباء العائلية.
- ٧) البطالة.

ويشمل نظام التأمين الاجتماعى التأمينات التالية:

- ١) تأمين الشيخوخة.
- ٢) خدمات اجتماعية.
- ٣) خدمات رياضية.
- ٤) خدمات تعليمية.
- ٥) خدمات ثقافية.
- ٦) خدمات تسهيلية.

والآتى شرح تفصيلى لبعض هذه الخدمات:

١) الخدمات الصحية :

وتتنوع هذه الخدمات التى تقدمها المنظمة لأفرادها ومن أمثلتها: الكشف الطبى الدورى العام الذى تجريه الإدارة للاطمئنان على صحة موظفيها، وكذلك الفحوص والتحاليل والتأمين الصحى والعلاج الذى يشمل عيادة الطبيب وشراء

الأدوية وإجراء التحاليل، والعمليات الجراحية، هذا بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها المنظمة لتنمية الوعي الصحى لدى أفرادها كمنع البصق والتدخين مثلاً، وتوفير أماكن نظيفة للوضوء والصلاة إلخ.

٢) الخدمات الاجتماعية والرياضية : ومن أمثلتها:

(أ) بعض المنظمات لديها ناد رياضى.

(ب) بعض المنظمات أنشأت صالات رياضية فى مواقع العمل.

(ج) النوادى الرياضية والاجتماعية التى يمكن للأفراد أن يترددوا عليها ويمارسوا فيها أنشطتهم الرياضية والاجتماعية والترفيهية، وكذلك الفرق الرياضية التى تكونها المنظمة من عاملها وتقيم بينها وبين الفرق الأخرى المباريات والمهرجانات الرياضية.

(د) التنقلات والرحلات الترفيهية والسياحية داخل البلاد وخارجها.

(هـ) الاستشارات وخدمات العلاج النفسى والاجتماعى لأولئك الأفراد الذين يحتاجون إلى مساعدة شخصية أو عند مواجهة مشكلات عائلية أو عاطفية، إلى غير ذلك من المواقف والأحوال التى تستدعى استشارة المتخصصين.

٣) الخدمات التعليمية والثقافية : ومن أمثلتها:

(أ) مساعدة العاملين على إكمال تعليمهم أو الحصول على شهادات أعلى وذلك بدفع نفقات التعليم أو جزء منها.

(ب) تعليم الكبار، أو التعليم المستمر والذى يتمثل فى دراسة موضوعات معينة كاللغات والحاسب الآلى والترجمة.

(ج) جهودات محو الأمية.

(د) المحاضرات والندوات الثقافية والاجتماعية والدينية.

٤) الخدمات التسهيلية: ومن أمثلتها:

أ) الإسكان: ويأخذ أشكالاً متعددة: بناء مجمع سكنى للعاملين، أو صرف بدل مسكن، ومساعدة الأفراد فى العثور على المسكن الملائم، وكذلك إعطاء الفرصة لامتلاك الوحدات السكنية.

ب) المواصلات: وتتضمن نقل الأفراد من أماكن إقامتهم إلى أعمالهم وبالعكس، أو صرف بدل انتقال. وعلى المنظمة أيضاً أن توفر موقف لسيارات العاملين.. حيث أن عدم توفر مساحة كافية يؤدي إلى تأخر الموظف فى بدء عمله بسبب ضياع الوقت فى البحث عن مكان لإيقاف سيارته.

ج) التعاونيات/ الكائنتين: وتتضمن محال المواد الغذائية، ومتاجر الأقسام، وتوفر هذه المحال السلع المطلوبة بسعر ملائم أو مخفض.

د) دور الحضانة: فى كثير من الأحيان تنشئ المنظمة دوراً للحضانة لأبناء العاملين لتوفر لهم الشعور بالاطمئنان على أبنائهم، وينظم قانون العمل مثل هذا الأمر، حيث يلزم جهة العمل التى يعمل بها أكثر من ١٠٠ موظفة / عاملة أن تنشئ فى مكان العمل دور حضانة لأبنائهن.

وحتى تظل المزايا السابقة موجبة لولاء العاملين وانتماؤهم لابد من مراعاة الإدارة فى المنظمة لعملية تجديد المزايا التى توفرها للعاملين وتطويرها من حين لآخر، وكذلك يجب تأكيد فكرة الأخذ والعطاء وتبادل المنافع بين الإدارة والعاملين، وتجنب تحقيق أحد الطرفين مكاسب على حساب الطرف الآخر.

فالإدارة تقدم حوافز ومزايا للعاملين وتحصل منهم على إنتاجية مرتفعة وولاء وإخلاص والعاملون يقدمون أيضاً جهودهم وأوقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم للعمل وخلصهم له وللمنظماتهم ويحصلون على الإشباع الذى يريدونه لحاجاتهم المادية والمعنوية، ومن ناحية أخرى ينبغى على الإدارة أن تقوم بدراسة المشكلات التى تواجه تطبيق هذه المزايا للعاملين وتبحث عن مداخل علاجها ثم تحسينها وتطويرها.

هذا، ويتولى تقديم المزايا والخدمات للعاملين في المنظمة فريق عمل من مختلف التخصصات مثل:

- (١) العاملون في إدارة الموارد البشرية.
- (٢) موظفو العلاقات العامة.
- (٣) المحامون.
- (٤) الأخصائيون.
- (٥) أخصائيو التغذية.
- (٦) أخصائيو التربية الرياضية.
- (٧) الأطباء والمرضات.
- (٨) المدرسون.

زيادة تمكين العاملين :

التمكين Empowerment لغوياً من الفعل مكن، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما أو زاد من قدرته أو قوته، أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة وإدارياً يقصد بالتمكين منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية.

لقد تم ذكر مصطلح التمكين ١٨ مرة في بعض آيات القرآن الكريم نذكر منها: قال الله سبحانه وتعالى: ﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لَامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَتَفَنَّأَ أَوْ نَتَخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَنَلْعَمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [سورة يوسف: ٢١]. ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمْكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾ [سورة الأنعام: ٦]، ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا * إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ [سورة الكهف: ٨٣، ٨٤]

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات، وازدهر في تسعينات القرن العشرين، ولقد لفتن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين والمنظمات حتى تزداد قدراتهم قوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم.

ومن تعريفات التمكين نذكر :

- (١) التمكين هو منح الإنسان قدراً أكبر من الاعتماد على الذات وتلبية احتياجاته الاستراتيجية المرتبطة بالتغيرات التي تؤثر على حياته وتهدف إلى إحداث تغيير في وضعيته في كافة مجالات الحياة، وزيادة قدرته في الاعتماد على نفسه والمشاركة في قضايا المجتمع.
- (٢) التمكين هو تعزيز وتقوية قدرات الأفراد على تطوير الخدمات بطريقة ملائمة.
- (٣) التمكين عملية تربوية تزيد من وعى الأفراد وقدرتهم وخاصة قدراتهم على اتخاذ القرارات المرتبطة بحياته الخاصة.
- (٤) التمكين عملية يتم ممارستها مع الناس أو المنظمات أو الجماعات التي لا تمتلك القوة ليصبحوا على وعى بتفاعلات وديناميات القوى المؤثرة في حياتهم وكيف يتعاملون معها ولتنمية مهاراتهم للحصول على بعض التأثيرات في الحياة.
- (٥) وفي مجال الإدارة يشير التمكين إلى ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال ممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم. أى أن هناك علاقة واضحة بين التمكين وثقافة المنظمة.
- (٦) التمكين هو عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة . أى أنها عملية لتحرير العاملين لكي ينطلقوا ويفعلوا ما يرون أنه الأحسن دون خوف من أن يرفض المدير أو الرئيس قراراتهم. هذا ولقد حدد علماء الدين يوسف وآخرون الشروط الأساسية للتمكين فى الآتى:
 - (١) تدريب العاملين.
 - (٢) المشاركة فى الرؤية.
 - (٣) إعادة هيكلة نظم المكافآت.
 - (٤) الثقة فى العاملين.

٥) وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير (٦) تدعيم الأخذ بالمخاطر.

وللتمكن درجات: فمن التمكين الكامل حيث كل الحرية فى صنع القرارات واختيار سبل تنفيذها، إلى مدى أقل من ذلك. ويتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين: أما الأول فهو درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين. وأما الثانى فهو قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة.

كذلك حدد برنامج الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية المعايير التالية لقياس درجة أو مستوى التمكين:

١) تعزيز ثقة الإنسان فى ذاته. ٢) تنمية قدراته على اتخاذ القرار.

٣) زيادة قدرته ووعيه فى التعبير عن مطالبه.

٤) زيادة قدرته على العمل مع الآخرين.

فى ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن تمكين العاملين عملية لدعم قوة هؤلاء العاملين من خلال عدة مسارات منها: زيادة مشاركتهم فى جميع مراحل العمل وخاصة فى اتخاذ القرارات، وإعطائهم حرية التصرف، والرقابة الذاتية، ومنحهم السلطة والمسئولية ... على أن تدعم ثقافة المنظمة هذه المسارات.

لقد أثبتت الشواهد الميدانية أن الشركات التى طبقت مفهوم تمكين العاملين قد جاءت بنتائج أفضل من منافسيهم. ففشل المنظمة لا يأتى من المنافسين فى المقام الأول، إنما يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدى إلى فشل المنظمة بفعل ضعف دوافعها نحو العمل، وليس بفعل تسريب معلومات المنافسين.

وإذا كان أغلب المديرين التقليديين وأصحاب الأعمال يرغبون بأن يتصرف موظفهم كالأجراء وليسوا كرجال أعمال، فهل فكروا فى الفرص المفقودة التى تظهر وتختفى كل يوم حينما يتصرف الموظفون كالأجراء؟ وفى الوقت نفسه

يتساءل هؤلاء بازدراء إذا ضاعت الفرص: لماذا يفكر ويعمل هؤلاء الموظفون بعقلية الأجراء؟

ووفقاً للكتابات فإنه من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسى للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية، كما أنه من المتوقع حدوث تغيير فى دور المديرين، ففعالية المديرين فى السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد وفقاً لأحد التعريفات سوف يقتصر على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين فى المنظمة ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

المسئولية الاجتماعية :

إذا أرادت أى منظمة أن تبقى فى البيئة المحيطة، فإن عليها أن تساهم فى تلبية حاجات المجتمع والمساهمة فى حل مشكلاته، ولقد ظهر مصطلح المسئولية الاجتماعية Social Responsibility فى خمسينيات القرن العشرين للإشارة إلى أهمية الدور الاجتماعى للمنظمات، والمتمثل فى المساهمة فى تحسين رفاهية المجتمع.

وهناك أسباب عديدة وحجج مؤيدة لآراء المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية، يرصدها محمد محمد إبراهيم فى الآتى:

- ١) من مصلحة المنظمة تعزيز وتحسين المجتمع الذى تعمل فيه.
- ٢) أن الوفاء بالمسئولية الاجتماعية قضية أخلاقية.
- ٣) زيادة فرص البقاء أما المنظمة.
- ٤) أن التصرفات الاجتماعية ربما تؤدى إلى الربحية.
- ٥) المحافظة على العملاء الحاليين.
- ٦) كسب عملاء جدد.
- ٧) تحسين الصورة العامة للمنظمة، أى تحسين سمعة وشهرة المنظمة.

٨) تدعيم قدرة النظام الفرعى لنشاط التجارى أو الصناعى على النمو والاستمرارية بتحقيقه عوائد للمجتمع.

٩) أداء المسئولية الاجتماعية.

١٠) المساهمة فى تحسين قيمة أسهم المنظمة فى الأجل الطويل، حيث تقل مخاطر الاستثمار.

١١) منح المنظمات الفرصة لحل المشكلات الاجتماعية التى فشلت الحكومة فى علاجها.

١٢) الاستفادة من الموارد المالية والبشرية للمنظمات فى حل مشكلات المجتمع.

هذا، ويمكن تحديد بعض مجالات المسئولية الاجتماعية لأى منظمة فى المجالات التالية :

١) تقديم برامج رعاية اجتماعية وتعليمية وثقافية وصحية لأسر العاملين.

٢) القيام ببعض الأعمال الخيرية ذات النفع العام.

٣) التبرع لبعض المشروعات الخيرية ذات النفع العام.

٤) تقديم بعض المشروعات والخدمات الاجتماعية لمساعدة المجتمع.

٥) تنظيم إفطار جماعى مجانى للفقراء والمساكين فى شهر رمضان.

٦) توزيع بعض الهدايا على بعض مرضى المستشفيات.

٧) تقديم بعض الهدايا للطلاب المتفوقين فى المدارس.

٨) المساهمة فى برامج تنمية المجتمع الحالى.

٩) المشاركة فى التخطيط ووضع الخطط للمجتمع.

١٠) احترام ثقافة وديانة المجتمع، والمحافظة على القيم والتقاليد والأعراف

الإيجابية فى المجتمع.

١١) تدريب تلاميذ وطلاب المؤسسات التعليمية.

١٢) العمل على الحفاظ على البيئة المحيطة بالمنظمة والقيام بمشروعات لحماية هذه البيئة من التلوث.

١٣) إجراء البحوث والدراسات لإلقاء الضوء على الاحتياجات والمشكلات الاجتماعية.

١٤) المساهمة في وقاية المجتمع من المشكلات الاجتماعية.

١٥) المساهمة في حل أو مواجهة المشكلات الاجتماعية.

ويضيف محمد إبراهيم مجال هام آخر لمجالات المسؤولية الاجتماعية عبر عنه من خلال أن المنظمة عليها أن تقوم بإنتاج سلع أو خدمات يحتاج إليها المجتمع بالفعل، وأن توفر فرص عمل لأفراد المجتمع، وتقوم بدفع أجور عادلة، وتعمل على كفالة سلامة العاملين والمجتمع. لقد أصبح المستهلك اليوم يستهلك سلعاً وخدمات عالية الجودة ما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التي تمكنها من تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار أما المنافسة. ولقد كان من أكثر المداخل شهرة كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة. كذلك فقد سئم الجمهور من الممارسة غير الأخلاقية للأفراد والمنظمات مما دفع الكثير من الشركات إلى وضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، من ذلك: (برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة، ووضع ميثاق للسلوك الأخلاقي)، هذا وسيتم شرح هذه النقطة بالتفصيل في الباب السادس والأخير من الكتاب .

*** **

الفصل الحادى عشر

الممارسات الناجحة

فى إدارة الموارد البشرية

• مقدمة

- (١) الأمان الوظيفى
- (٢) الاختيار الجيد
- (٣) الأجور المرتفعة
- (٤) الحوافز
- (٥) تملك العاملين للأسهم
- (٦) حق المشاركة فى المعلومات
- (٧) المشاركة فى اتخاذ القرارات
- (٨) فريق العمل وإعادة التخطيط
- (٩) التدريب وتنمية المهارات
- (١٠) تنوع المهام وتنوع التدريب
- (١١) التحول من التفضيل إلى المساواة
- (١٢) التقليل من فوارق الأجور
- (١٣) الترقية من الداخل
- (١٤) الرؤية طويلة المدى
- (١٥) قياس الأداء

الممارسات الناجحة

فى إدارة الموارد البشرية

فى كتابه عن " الموارد البشرية كقوة تنافسية " Copetitive Advantage Through People والمنشور عام ١٩٩٤، قدم لنا جيفرى فيفر Jeffry Pfeffer عدداً من الممارسات الناجحة فى إدارة الموارد البشرية يمكن عرضها كالتالى:

(١) الأمان الوظيفى :

تقوم سياسة شركة لنكلن للأدوات الكهربائية الناجحة على الحفاظ على عمالتها فى الأوقات العصيبة، وهى تضمن لعاملين الذين أمضوا ثلاث سنوات أو أكثر لاستمرار فى العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة، حيث إن الإدارة هى المسئولة عن توفير قدر كاف من العمل، ولأن الخوف من فقدان الوظيفة أسوأ أنواع التحفيز؛ لأن العامل الذى يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة ممكنة حفاظاً على وظيفته، كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته الكاملة.

(٢) الاختيار الجيد :

قبل توفير الأمان الوظيفى للعاملين يجب أن نحسن اختيارهم، حيث إن الإجراءات المصاحبة للاختيار تضى جواً من الاحترام والثقة بالمنظمة، فيشعر العامل بأن نجاحه بالالتحاق بالعمل بها يعتبر شرفاً كبيراً صعب المنال.

(٣) الأجور المرتفعة :

فى سوق العمل كما فى أى سوق آخر، فإنك تأخذ بقدر ما تعطى، فإذا أردت أن تحصل على موظفين على مستوى عال وأن تحافظ عليهم، عليك أن تكافئهم بما يستحقون، فالأجور العالية تجذب عدداً أكبر من العاملين وتعطى

المنظمة مجالاً أوسع للاختيار، وعلى عكس ما يظن الكثيرون فإن الأجور المنخفضة ترفع التكاليف ولا تخفضها.

٤) الحوافز :

يجب أن نفر بحق العاملين في جزء من العائد الذى يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم، وإلا فإنهم سوف يحبطون وتقل إنتاجيتهم؛ لذا يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، علماً بأن الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثاراً سلبية على روح الفريق وتؤدي إلى التنافس وعدم التعاون؛ لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية.

٥) تملك العاملين للأسهم :

تملك العاملين لجزء من الأسهم يحقق المزايا التالية:

- أ) يقلل من الصراع التقليدي بين العمالة ورأس المال.
- ب) يحمي الشركة على المدى الطويل ومن محاولة المنافسين الاستيلاء عليها بشراء أسهمها المتداولة.
- ج) يتحول شعور العاملين من إجراء إلى ملاك.

٦) حق المشاركة في المعلومات :

المشاركة في الأرباح تتطلب المشاركة في المعلومات أيضاً، فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم، ويخشى كثير من المديرين فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، رغم أن مشاركة الجميع تعنى مسئولية الجميع.

٧) المشاركة في اتخاذ القرارات :

اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف،

كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية، وقد ثبت أن استقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية؛ لذا يجب التركيز عليها عند إعادة توصيف الوظائف بدلاً من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط، كما كان الحال في السابق.

٨) فرق العمل وإعادة التخطيط :

يخدم الهيكل التنظيمي التقليدي وظيفتين أساسيتين: الرقابة لضمان حسن سير العمل، والتأكد من اضطلاع كل بمسئوليته، والتنسيق بين المهام المختلفة؛ إلا أن فرق العمل تحقق وظيفتي الرقابة والتنسيق وتوفر ميزة الاستقلالية المطلوبة في الوقت نفسه؛ ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو يفضل العمل داخل مجموعات، هذا بالإضافة إلى أن فريق العمل يحدد شكل ونوع المقبول، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية الفرد داخل المجموعة.

٩) التدريب وتنمية المهارات :

تحتاج فرق العمل إلى معارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاماً بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه. إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم، ومن الأخطاء الشائعة قيام كثير من المنظمات بتدريب العاملين بدون تغيير في بيئة العمل فلا تتاح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه؛ ومن ثم يصبح التدريب غير ذي جدوى.

١٠) تنوع المهام وتنوع التدريب :

قيام العاملين بأعمال متنوعة له العديد من المزايا، فالتنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة وقيام العاملين بأكثر من عمل بسيط خطواته ويجعل تعلمه سهلاً، كما أن العاملين المتنقلين من عمل إلى آخر يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العاملون المنغمسون فيه، ويعتبر التنوع عاملاً مكملاً للأمان الوظيفي لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة.

١١) التحول من التفضيل إلى المساواة :

تعتبر الرموز التي تفاضل بين العاملين من العوائق الصعبة التي تعيق تطبيق اللامركزية وتحقيق كفاءة فريق العمل والحصول من العاملين على الالتزام والتعاون المطلوبين.

وقد نجحت شركات كثيرة في التخلص من رموز التفرقة وذلك من خلال - على سبيل المثال - إلغاء الأماكن الخاصة لوقوف سيارات المديرين وتوحيد الزى وإلغاء أماكن تناول الطعام الخاصة بالإدارة العليا ... وقد أشعرت هذه المساواة الجميع بأنهم فريق أو أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف مشترك.

١٢) التقليل من فوارق الأجور :

كما إن وحدة المصير تقوى روح الفريق؛ فإن تقليل الفوارق في الأجور يقوى الشعور بوحدة المصير والهدف.

هذا التقليل يجعل الجميع يركزون على العمل المنتج فلا يضيع الوقت في مداهمة المدير للحصول على مكاسب شخصية وبمرور الوقت يسود المنظمة جو من التفاهم والثقة يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالأجور والحوافز والتركيز على العمل. ويبدأ العاملون بالإنجاز مدفوعين ذاتياً ودون رقابة صارمة، علماً بأن الحافز الداخلى أقوى وأبعد أثراً من الحافز المادى الذى يزول بسرعة.

١٣) الترقية من الداخل :

الترقية من الداخل تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين وتتنفى الحاجة للاستعانة بأفراد من الخارج؛ لذا فهي تزيد ترابط العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، كما تساعد المنظمة على الاحتفاظ بخبراتها.

١٤) الرؤية طويلة المدى :

يحتاج تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين إلى وقت وجهد كبيرين؛ لذا فهي تحتاج إلى رؤية ثقابة، فالاستثمار فى الجانب البشرى يتطلب وقتاً على

عكس الاستثمار فى الجوانب الأخرى كالتكنولوجيا مثلاً، وبالرغم من أن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل، إلا أن ثمارها تستمر فى النضج والعطاء أيضاً لفترات طويلة.

(١٥) قياس الأداء :

يعتبر قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية؛ فهو يمد المنظمة بالإفادة المرتدة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة لسياسات التى تنتهجها، فإذا أخذنا سياسة الترقية من الداخل؛ فإن قياس ما تحقق فيها يعطينا إفادة مرتدة عن مدى تحقيق المنظمة لهذا الهدف، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا كان هناك انحراف، كما أن العاملين يحاولون دائماً الإجابة فى الأنشطة التى يتم قياسها.

*** **

Chapter 12

Coaching, Counselling & Motivation

- **Coaching**
- **Counselling**
- **Motivation**

Coaching, Counselling & Motivation (*)

Coaching

A supervisor, co-worker, peer or other outside consultant examines employee performance and provides guidance, feedback, and direction to assure a successful grasp of skills and task completion. A coach can be thought as a one-on-one trainer. Also, the main difference between a coach and a trainer is that coaching is done in real time. That is, it is performed on the job. The coach uses real tasks and problems to help the learner increase his or her performance. While in training, examples are used within the classroom (the task or problems may be based upon real ones however).

The primary goal of the Coaching Program is to help subordinates learn more in less time with greater ease and confidence. The specific goals of the Coaching Program are:

- To help subordinates develop their self-concepts as learners.
- To help subordinates develop self-confidence and reduce their fear of failure.
- To provide help in developing study skills.
- To improve work performance.
- To assist subordinates in becoming more independent and efficient learners.
- To help subordinates set their goals hand in hand with company aims & goals.
- To increase Motivation.

Coaching has received considerable attention in recent years as the responsibility for employees' learning and development has been increasingly devolved to line managers.

(*) Source: Internet (2008).

Yet there exists little published empirical research that measures specific coaching behaviours of line managers or examines the linkages between line managers' coaching behaviours and employee performance. This course integrates the perceptions of supervisors and their respective employees to examine supervisory coaching behaviours in an industrial context and to assess its association with employee job satisfaction and performance. Findings suggest that supervisory coaching behaviours is positively associated with employees' job satisfaction and performance. Implications for research and practice are presented.

Achieving excellence through performance is accomplished in two major ways. The first way is taking a proactive stance by unearthing or preventing counter-productive methods. For example, you might implement diversity and sexual harassment training programs before they become a problem within the organization.

The second way is to correct performance problems that arise within the organization. This is accomplished by first, identifying the root cause and secondly, implementing a plan of action to correct the problem. Although people are our most important asset, sometimes it seems as if they are our biggest headache.

There are four major causes of performance problems.

- Knowledge or Skills - The employee does not know how to perform the process correctly - lack of skills, knowledge, or abilities.
- Process - The problem is not employee related, but is caused by working conditions, bad processes, etc, etc.
- Resources - Lack of resources or technology.
- Motivation or Culture - The employee knows how to perform, but does so incorrectly.

The Performance Analysis Quadrant (PAQ) is a tool to help in the identification. By asking two questions, "Does the employee have adequate job knowledge?" and "does the employee have the proper attitude (desire) to perform the job?" and assigning a numerical rating between 1 and 10 for each answer, will place the employee in 1 of 4 the performance quadrants:

High 10

<p>A Motivation Does the Employee Adequate job Knowledge</p>	<p>B Resource/ Environment</p>
<p>C Selection</p>	<p>D Training</p>

Low 1

1
Low

10
High

Does the employee have the proper attitude (desire) to perform the job?

1. Quadrant A (Motivation): If the employee has sufficient job knowledge but has an improper attitude, this may be classed as motivational problem. The consequences (rewards) of the person's behaviour will have to be adjusted. This is not always bad the employee just might not realize the consequence of his or her actions.
2. Quadrant B (Resource/Process/Environment): If the employee has both job knowledge and a favourable attitude, but performance is unsatisfactory, then the problem may be out of control of the employee, i.e. lack of resources or time, task needs process improvement, the work station is not ergonomically designed, etc.

3. Quadrant C (Selection): If the employee lacks both job knowledge and a favourable attitude, that person may be improperly placed in the position. This may imply a problem with employee selection or promotion, and suggest that a transfer or discharge be considered.
4. Quadrant D (Training): If the employee desires to perform, but lacks the requisite job knowledge or skills, then additional training may be the answer.

Also note that the fix does not have to be the same as the cause. For example, you can often fix a process problem with training or maybe fix a motivation problem with attitude or training.

Lacks the Skills, Knowledge, or Abilities to Perform

This problem generally arises when there is a new hire, new or revised process, change in standards, new equipment, new policies, promotion or transfer, or a new product. In this case, there is only one solution...training. The training may be formal classes, on-the-job, self-study, coaching, etc. To determine if training is needed, we only need to ask one question, "Does the employee know how to perform the task?" If the answer is yes, then training is not needed. If the answer is no, then training is required. This is where good coaching skills come in.

Coaching Skills

Many people tend to use the terms coaching, mentoring, and training interchangeably. However, there are differences. Mentoring is often thought of as the transfer of wisdom from a wise and trusted teacher. He or she helps to guide a person's career, normally in the upper reaches of the organization. *If* However, this perception is starting to change as organizations are now implementing mentoring at all levels of a company structure.

Training is about **teaching** a particular skill or knowledge.

Coaching, on the other hand, is about **increasing** an individual's knowledge and thought processes with a particular task or process. It creates a supportive environment that develops critical thinking skills, ideas, and behaviours about a subject. Although it is closely tied to training, it is more personal and intimate in nature.

Also, the main difference between a coach and a trainer is that coaching is done in real time. That is, it is performed on the job. The coach uses real tasks and problems to help the learner increase his or her performance. While in training, examples are used within the classroom (the task or problems may be based upon real ones however).

Mentoring is more careers developing in nature, while training and coaching are more task or process orientated. Also, mentoring relies on the mentor's specific knowledge and wisdom, while coaching and training relies on facilitation and developmental skills. Although there are these differences, you could say that the three are synergistic and complementary, rather than mutually exclusive as most people would agree that a good coach trains and mentors, a good trainer coaches and mentors, and a good mentor trains and coaches.

A-performance coach is also a :

- * **Leader** - who sets the example and becomes a role model.
- * **Facilitator** - is able to instruct a wide verity of material.
- * **Team Builder** - pulls people into a unified team.
- * **Peace Keeper** - acts as a mediator.
- * **Pot Stirrer** - brings controversy out in the open.
- * **Devil's Advocate** - raises issues for better understanding.
- * **Cheerleader** - praises people for doing great.

* **Counselor** - provides intimate feedback.

In order to coach, it helps to use a few facilitating techniques:

* **Draws people out:**

* " What do others think? " or " What do you think? "

* " I've heard from (name) so far...are there any other thoughts? "

* "And what else? "

* Silence (20-30 seconds) - gives the learners a chance to think. Also, groups tend to abhor silence, if you wait long enough someone will usually speak up.

* " (Name), you look like you have something to say..."

* **Interprets comments:**

* Words verses tune or tone (many questions are not really questions but a need for self-assurance).

* Intent verses wording (learners often have a hard time wording new subject matters).

* Sees beyond the learners paradigms and filters.

* **Clarifies thoughts or comments:**

* Use models and experiences to bring life to the subject.

* Looks for multiple points to expound on the subject.

* Looking for similarities and differences.

* **Senses group energy:**

* Sparks up the group with various energizers.

* Takes breaks as needed.

* Has a sense of timing.

* **Handling objections:**

* Try not to personalize (the learners will become defensive).

* Reflect on the objection for a moment to ensure you understand the objection.

* Encourage conversation.

* Remember to breath and relax.

* **How we treat each other:**

* Accepting each other into the group.

- * Individual responsibility.
- * Being right verses being successful.
- * Influence verses dominance (pull rank).
- * Confidentiality and trust.
- * Supporting each other.
- * Active listening.
- * Conflict resolution.

Steps to Coaching:

1. Give brief instructions (Normally less than 10 minutes)
2. Break complicated tasks into small learning steps
3. Demonstrate
4. Have them practice
 - Coach them until they can do it on their own.
 - Providing feedback.
 - Provide Support.

Blanchard and Hersey developed a Situational Leadership model (1) that aids the leader in providing the correct level of training/coaching and motivation. They first developed one together, and later, Blanchard took off on his own with a slightly modified version. They are actually both correct; they were just looking at it from different viewpoints.

But anyway, good leaders provide the correct amount of training, coaching, and motivation depending upon the learning level of their students. The process follows a pattern similar to this: The Learning Cycle shown below is based upon Hersey & Blanchard's Model, which, in turn, is based upon arousal. We often use arousal as a motivator towards change or to learn. But, too much or too little will distract the learner. You want some mid-level of arousal to provide the right climate to learn. Each situation calls for a certain amount of arousal.

Too little arousal has an inert affect on the learner. This can be compared to a coach pumping her players up for a game. There is not a whole lot to learn at this time, so she uses a lot of motivating techniques. While on the other hand, too much has a hyper affect. For example, an algebra professor does not use the same amount of motivating techniques as the coach as it would be too distracting to the learners. The learning cycle can be thought to go something like this:

1. The Avid Beginner - The learners are enthusiastic to learn a new skill and may be somewhat apprehensive because they are about to enter a change process. They need clear instructions and lots of feedback because the task is new, and just a little bit of support to calm the stress of change (learning something new).
2. The Disillusioned Beginner - Next, the level of technical support from the coach becomes somewhat lesser so that the learners may experiment with the learning style that works best. The learners have reached failure a few times in the process which means emotional support must increase to help keep their confidence high. This period is one of the toughest times for the coach as a lot of technical support and emotional support has to be provided...technical support is needed so that the failures do not become learned (bad habits which are hard to break) and emotional support is required so that the learner does not give up. The emotional feedback needs to be specific, such as: "You did an excellent job with the..., now you need to..." not: " You are doing just fine. Keep trying."
3. The Reluctant Learner - At this point, the learners have become capable in performing their new skill. The amount of guidance drops to just a few pointers so that they can experiment with the new skill. But, they are still not confident! The amount of emotional support stays high to help build confidence.
4. The Expert - Little direction and little support are

required. They begin to take ownership of their new tasks and responsibilities. They are allowed to perform and encouraged to take on new responsibilities and new assignments...which causes the learning cycle to repeat itself... The Learning Cycle.

Counselling

Counselling has a powerful, long-term impact on people and the effectiveness of the organization. Counselling is talking with a person in a way that helps him or her solve a problem. It involves thinking, implementing, knowing human nature, timing, sincerity, compassion, and kindness. It involves much more than simply telling someone what to do about a problem.

Leaders must demonstrate the following qualities in order to counsel effectively.

- **Respect** for employees - This includes the belief that individuals are responsible for their own actions and ideas. It includes an awareness of a person's individuality by recognizing their unique values, attributes, and skills. As you attempt to develop people with counselling, you must refrain from projecting your own values onto them.
- **Self-Awareness** - This quality is an understanding of yourself as a leader. The more you are aware of your own values, needs, and biases, the less likely you will be to project your feelings onto your employees.
- **Credibility** - Believability is achieved through both honesty and consistency between both the leader's statements and actions. Credible leaders are

straightforward with their subordinates and behave in such a manner that earns the subordinates' respect and trust.

- **Empathy**-or compassion entails understanding a subordinate's situation. Empathetic leaders will be better able to help subordinates identify the situation and then develop a plan to improve it.

The reason for counselling is to help employees develop in order to achieve organizational goals. At times, the counselling is directed by policy, and at other times, leaders should choose to counsel to develop employees. Regardless of the nature of the counselling, leaders should demonstrate the qualities of an effective counsellor (respect, self-awareness, credibility, and empathy) and employ the skills of good communication.

While the reason for counselling is to develop subordinates, leaders often categorize counselling based on the topic of the session. Major categories include performance counselling, problem counselling, and individual growth counselling (development).

While these categories help leaders to organize and focus counselling sessions, they must not be viewed as separate and distinct types of counselling. For example a counselling session which mainly focuses on resolving a problem may also have a great impact on improving job performance. Another example is a counselling session that focuses on performance may also include a discussion of opportunities for growth. Regardless of the topic of the counselling session,

you should follow the same basic format to prepare for and conduct counselling.

Steps for counselling

1. Identify the problem. Ensure you get to the heart of the problem. The Japanese use a practice called the **Five Whys**. They ask "why" five times when confronted with a problem - by the time the fifth why is answered, they believe they have found the ultimate cause of the problem.
2. Analyze the forces influencing the behaviour. Determine which of these forces you have control over and which of the forces the worker has control over. Determine if the force has to be modified, eliminated, or enforced.
3. Plan, coordinate, and organize the session. Determine the best time to conduct the session so that you will not be interrupted or forced to end too early.
4. Conduct the session using sincerity, compassion, and kindness. This does not mean you cannot be firm or in control. Your reputation is on the line...the problem must be solved so that your department can continue with its mission. Likewise, you must hear the person out.
5. During the session, determine what the worker believes causes the counter productive behaviour and what will be required to change it. Also, determine if your initial analysis is correct.
6. Try to maintain a sense of timing of when to use directive or nondirective counselling (see below).
7. Using all the facts, make a decision and/or a plan of action to correct the problem. If more counselling is needed, make a firm time and date for the next session.
8. After the session and throughout a sufficient time period

evaluate the worker's progress to ensure the problem has indeed been solved.

There are two type of counselling - **directive** and **nondirective**. In directive counselling, the counsellor identifies the problem and tells the counselee what to do about it.

Nondirective counselling means the counselee identifies the problem and determines the solution with the help of the counsellor. The counsellor has to determine which of the two or some appropriate combination, to give for each situation. For example, "Put that cigarette out now as this is a non-smoking area," is a form of directive counselling. While a form of nondirective counselling would be, "So the reason you are not effective is that you were up late last night. What are you going to do to ensure that this does not affect your performance again?"

Hints for counselling sessions:

- Let the person know that the behaviour is undesirable, not the person.
- Let the person know that you care about him or her as a person, but that you expect more from them.
- Do not punish employees who are unable to perform a task. Punish those who are able to perform the task but are unwilling or unmotivated to succeed.
- Counselling sessions should be conducted in private immediately after the undesirable behaviour. Do not humiliate a person in front of others.
- Ensure that the employee understands exactly what behaviour led to the counselling or punishment.

- Do not hold a grudge. When it is over...it is over! Move on!

Often the employee knows how to perform the desired behaviour correctly, the process is good, and all resources are available, but for one reason or another, choose not to do so. It now becomes a motivational issue.

Motivation is the combination of a person's desire and energy directed at achieving a goal. It is the cause of action.

Motivation can be intrinsic - satisfaction, feelings of achievement; or extrinsic - rewards, punishment, or goal attainment.

Not all people are motivated by the same thing, and over time their motivation changes.

Although many jobs have problems that are inherent to the position, it is the problems that are inherent to the person that cause us to lose focus from our main task of getting results. These motivational problems could arrive from family pressures, personality conflicts, a lack of understanding how the behaviour affects other people or process, etc.

When something breaks the psychological contract between the employee and the organization, the leader must find out what the exact problem is by looking beyond the symptoms, find a solution, focus on the problem, and implement a plan of action. One of the worst situations that a leader can get into is to get all the facts wrong.

Start by collecting and documenting what the employee is not doing or should be doing - tasks, special projects, reports, etc. Try to observe the employee performing the task. Also, do not make it a witch hunt, observe and record what the employee is not doing to standards. Check past performance appraisals, previous managers, or other leaders the employee might have worked with. Try to find out if it is a pattern or something new.

Once you know the problem, then work with the employee to solve it. Most employees want to do a good job. It is in your

best interest to work with the employee as long as the business needs are met and it is within the bonds of the organization to do so.

Causes of Problems

Expectations or requirements have not been adequately communicated.

This motivational issue is not the fault of the employee. By providing feedback and ensuring the feedback is consistent, you provide the means for employees to motivate themselves to the desired behaviour. For example, inconsistent feedback would be for management to say it wants good safety practices, and then frowns on workers who slow down by complying with regulations. Or expressing that careful workmanship is needed, but reinforces only volume of production.

Feedback must be provided on a continuous basis. If you only provide it during an employee's performance rating period, then you are NOT doing your job.

Also, ensure that there is not a difference in priorities.

Employees with several tasks and projects on their plates must be clearly communicated as to what comes first when pressed for time. With the ever increasing notion to do more with less, we must understand that not everything can get done at once. Employees often choose the task that they enjoy the most, rather than the task they dislike the most. And all too often that disliked task is what needs to get performed first.

Lack of Motivation.

A lack of motivation could be caused by a number of problems, to include personal, family, financial, etc. Help

employees to recognize and understand the negative consequences of their behaviour.

Shift in focus

Today, it's a lucky employee (or unlucky if that employee thrives on change) that does not have her job restructured. Changing forces in the market forces changes in organizations. When this happens, ensure that every employee knows:

- How has the job changed and what are the new responsibilities?
- Why the job was restructured. Is it part of a longer overhaul?
- How will their performance be evaluated and by whom?
- Do they need to learn new skills?
- Can the old responsibilities be delegated?
- How will their career benefit from this transition?
- What new skills or training do they need to perform successfully?
- Will this make them more marketable in the future?

By keeping them informed, you help to eliminate some of the fear and keep them focused on what must be performed.

*** **

مراجع الكتاب

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم

- بعض الأحاديث النبوية الشريفة

ثانياً: المراجع العربية:

- (١) إبراهيم عبد الرحمن رجب: أساسيات التدريب الميداني (القاهرة: مكتبة وهبة ١٩٨٤).
- (٢) أبو بكر ذكري: مدخل إلى فلسفة الأخلاق (القاهرة: مطبعة دار التأليف، ١٩٨٦).
- (٣) إبراهيم باشا: أسس التدريب (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨).
- (٤) أحمد أمين: الأخلاق (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٦٧).
- (٥) أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٠).
- (٦) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، ٢٠٠٤).
- (٧) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، ٢٠٠٥).
- (٨) أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، ٢٠٠٥).
- (٩) أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمات الاجتماعية والخدمات الاجتماعية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠).
- (١٠) أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي (الإسكندرية: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ١٩٦١م).
- (١١) أحمد محمد السنهوري: موسوعة منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار النهضة العربية، ط ٦، ٢٠٠٦).
- (١٢) السيد أبو الخير: نصوص الموثيق والإعلانات والاتفاقيات لحقوق الإنسان (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٥).
- (١٣) السيد ياسين: "المدنيا والإدراك الاجتماعي"، جريدة الأهرام المصرية، القاهرة: ١٠ أغسطس ٢٠٠٧.
- (١٤) سيد أبو بكر حسنين: مقدمة في الخدمة الاجتماعية (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٨٠).

- (١٥) سيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١).
- (١٦) الشركة العربية للإعلام العربي: خلاصات، تأثير الولاء، شعاع، السنة ٤، العدد ٦، القاهرة: مارس ١٩٩٦.
- (١٧) ألفين توفلر: صدمة المستقبل، المتغيرات فى عالم الغد، ترجمة على ناصف (القاهرة: نهضة مصر، ط٢، ١٩٩٠).
- (١٨) ألكسندر روشكا: الإبداع والعلم الخاص، ترجمة غسان عبد الحى أبو الفخر، مجلة عالم المعرفة، رقم ١٤٤، الكويت ١٩٨٩.
- (١٩) بسيونى محمد البرادعى: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).
- (٢٠) برنامج الأمم المتحدة الإنمائى: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٣ (القاهرة: المكتب الإقليمي للدول العربية، ٢٠٠٤).
- (٢١) بيتر ف. دراكر: تحديات الإدارة فى القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن على الملحم، مراجعة مساعد بن عبدالله الغريان (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٥).
- (٢٢) جارى ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣).
- (٢٣) جفرى فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، الشركة العربية للإعلام العلمى، شعاع، خلاصات، السنة ٣، العدد ١٢، القاهرة: يونيه ١٩٩٥.
- (٢٤) جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦).
- (٢٥) جمعية التدريب والتنمية: مجلة التدريب والتنمية، أعداد متنوعة، أعوام ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦.
- (٢٦) جنيفر جوى وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة: علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨).
- (٢٧) جون ب كوتر: قوة التغيير، الفرق بين القيادة والإدارة، الشركة العربية للإعلام العربى، شعاع، خلاصات، السنة ١، العدد ١٠، القاهرة: إبريل ١٩٩٣).

- (٢٨) جيمس لوير: نجاح رغم الضغوط، الشركة العربية للإعلام العربى، شعاع، خلاصات، السنة ٥، العدد ١٧، (القاهرة: سبتمبر، ١٩٩٧).
- (٢٩) جيمس هيجتر: ١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة بميك (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١).
- (٣٠) جيم هاريس: كيف توقع الموظفين فى حب شركتكم؟، الشركة العربية للإعلام العلمى، شعاع، خلاصات، السنة ٤، العدد ٢٢، القاهرة: نوفمبر ١٩٩٦.
- (٣١) حامد عمار: التنمية البشرية فى الوطن العربى: المفاهيم، المؤشرات، الأوضاع (القاهرة: سينا للنشر، ١٩٩٢).
- (٣٢) حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠).
- (٣٣) حسن شرارة ومحمد السعيد خشبة: البرنامج التدريبي لتكنولوجيا المعلومات (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، ٢٠٠٤).
- (٣٤) حمى المليجى: سيكولوجية الابتكار (القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٨).
- (٣٥) خبراء بميك: تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).
- (٣٦) خبراء بميك: تقييم العملية التدريبية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).
- (٣٧) دانيال جولمان: الذكاء العاطفى، ترجمة ليلى الجبالى/ المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ٢٠٠٠.
- (٣٨) دونالد هويز: طرق مبتكرة فى حل المشكلات، ترجمة شويكار زكى (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠).
- (٣٩) ديفيد أوسبورن: تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، سلسلة خلاصات، الشركة العربى للإعلام العربى، شعاع، السنة ٦، العدد ١٤، القاهرة: يوليو: ١٩٩٨.
- (٤٠) دين سبتزر: التحفيز الخارق، الشركة العربية للإعلام العلمى، شعاع، خلاصات، السنة ٤، العدد ٢، القاهرة: يناير ١٩٩٦.
- (٤١) راوية محمد حسن: مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠).

- ٤٢) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩).
- ٤٣) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠).
- ٤٤) روبرت كيلى: كيف تصبح نجماً لامعاً فى العمل؟، الشركة العربية للإعلام العلمى، شعاع، خلاصات، السنة ٦، العدد ١٥، القاهرة: أغسطس ١٩٩٨.
- ٤٥) روبرت مولر: الابتكارية، ترجمة حسن حسين فهمى (القاهرة: دار المعرفة، ١٩٦٦).
- ٤٦) ريتشارد جيرسون: كيف تقيس رضا العملاء؟، ترجمة خالد العامرى ((القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
- ٤٧) ريتشارد فرمان: تأكيد الجودة فى التدريب والتعليم، ترجمة: سامى على الجمال، آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، ١٩٩٥).
- ٤٨) سامية فتحى عفيفى: دراسات فى السلوك الإدارى ((القاهرة: كلية التجارة جامعة حلوان، ٢٠٠٤).
- ٤٩) سامية فتحى عفيفى ويسيرية فراج محمد: الاتجاهات الحديثة فى الإدارة العامة (القاهرة: كلية التجارة جامعة حلوان، ٢٠٠٠).
- ٥٠) سلسلة الإدارة المثلى: تنظيم الوقت .. برمجة وأولويات (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠١).
- ٥١) سلسلة الإدارة المثلى: تنمية مهارات التفويض (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠١).
- ٥٢) سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أمثل (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠١).
- ٥٣) سلسلة الإدارة المثلى: أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠١).
- ٥٤) سلسلة الإدارة المثلى: إدارة الأفراد (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠١).
- ٥٥) سوزان سلفر: النظام كأفضل ما يكون، الشركة العربية للإعلام العالمى، شعاع، خلاصات، السنة ٤، العدد ١٢، القاهرة: يونيو ١٩٩٦.
- ٥٦) سيد أبو بكر حسانيين: مدخل إلى الخدمة الاجتماعية (القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٧٧).
- ٥٧) سيد الهوارى وآخرون: إدارة الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية (سيد الهوارى: الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، ١٩٨١).

- (٥٨) شركة الراجحي المصرفية للاستثمار: مجلة الراجحي، ماهية هندسة التغيير فى المنشآت، العدد ٧٤، الرياض: مارس ٢٠٠٣.
- (٥٩) صلاح الشنوانى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٩).
- (٦٠) ضياء حلمى: التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية، العدد ١٦، القاهرة: يوليو - سبتمبر ٢٠٠٤.
- (٦١) طارق السويدان: منهجية التغيير فى المنظمات (الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفنى، ٢٠٠١).
- (٦٢) طلعت مصطفى السروجى وآخرون: التخطيط الاجتماعى (القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، جامعة حلوان، ٢٠٠٨).
- (٦٣) طلعت مصطفى السروجى وآخرون: التنمية الاجتماعية (القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، جامعة حلوان، ٢٠٠٨).
- (٦٤) عبد البارى دره: إدارة الجودة مدرسة إدارية معاصرة ذات انعكاسات إيجابية على فعاليات المؤسسات الشرطة العربية، مجلة الفكر الشرطى، الإدارة العامة لشرطة الشرق، العدد ١٤، الشارقة: سبتمبر ١٩٩٥.
- (٦٥) عبد الرحمن توفيق: المهارات السبع للنجاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).
- (٦٦) عبد الرحمن توفيق: الإدارة بالمعرفة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).
- (٦٧) عبد الرحيم محمد: " إدارة الجودة الشاملة "، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية، العدد ١٦، القاهرة: يوليو - سبتمبر ٢٠٠٤.
- (٦٨) عبد الستار إبراهيم: الإبداع وقضاياها وتطبيقاته (القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٩).
- (٦٩) عبد العزيز عبد الله مختار: التخطيط لتنمية المجتمع (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥).
- (٧٠) عبد الغفار حنفى: السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧).
- (٧١) عبد الفتاح الشريف وأحمد فهمى جلال: أسس الإدارة (الجيزة: جامعة القاهرة، ٢٠٠١).

- (٧٢) عبد الفتاح عثمان: المدارس المعاصرة فى خدمة الفرد (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦).
- (٧٣) عبد الكريم درويش وليلى تكللا: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٤).
- (٧٤) عبد اللطيف يوف: زبدة المفردات (بيروت: دار المعرفة، ١٩٩٨).
- (٧٥) عبدالله بن حمد السعدان: أخلاقيات العمل وتجربة ديوان المظالم فى الرقابة عليها، مجلة رسالة معهد الإدارة، معهد الإدارة العامة، العدد ٥٩، الرياض: ربيع الثانى ١٤٢٦هـ.
- (٧٦) عصام الدين محمود العنانى: " القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة "، مجلة الإدارة، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، المجلد ٢٨، العدد ٢، القاهرة: أكتوبر ١٩٩٥.
- (٧٧) عطية حسين أفندى: تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣).
- (٧٨) علاء الدين يوسف وآخرون: قياس رأس المال البشرى (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).
- (٧٩) على السلمى: التدريب الإدارى (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٠).
- (٨٠) على السلمى: ميثاق شرف لمهنة التدريب الإدارى فى الوطن العربى، الملتقى العربى الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: إبريل ١٩٩٥.
- (٨١) على السلمى: إشكالية التدريب فى العالم العربى، الملتقى العربى الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: إبريل ١٩٩٥.
- (٨٢) على السلمى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨).
- (٨٣) على السلمى: السلوك الإنسانى فى الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب ١٩٩٨).
- (٨٤) على السلمى: إدارة التميز (القاهرة: دار غريب ٢٠٠٢).
- (٨٥) على عبد المعطى محمد: المدخل إلى الفلسفة (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠).

- ٨٦) على محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨١).
- ٨٧) على محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١).
- ٨٨) على محمد منصور: مبادئ الإدارة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩).
- ٨٩) فهد عايض الشمري: الإدارة على المكشوف وتمكين العاملين، مجلة الآفاق للإدارة، الجمعية السعودية للإدارة، العدد ٥، الرياض: يوليو ٢٠٠٣.
- ٩٠) فؤاد القاضي: تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي (القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر، ط٣، ١٩٨٨).
- ٩١) فؤاد القاضي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال (جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: ٢٠٠٢).
- ٩٢) فيليب سادلر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨).
- ٩٣) فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨).
- ٩٤) فيليب هنسلو: العلاقات العامة (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
- ٩٥) قاسم جميل قاسم: التدريب والتطوير الإداري (العين: دار الكتاب الجامعي، ١٩٨٩).
- ٩٦) كاتلين سانفورد: الإدارة بالحب، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي، شعاع، السنة الثامنة، العدد ٢١، القاهرة ٢٠٠٠.
- ٩٧) كريس أرجيريس: الفرد والمنظمة، ترجمة سامي على الجمال (القاهرة: الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية، ٢٠٠٠).
- ٩٨) لى برانهام: الأسباب السبعة الخفية لاستقالات الموظفين، الشركة الرعية للإعلام العلمى شعاع، خلاصات، السنة ١٣، العدد ٧، القاهرة: أبريل ٢٠٠٥.
- ٩٩) مات وينستين: الإدارة المرحية، الضحك فى بيئة العمل، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي، شعاع، السنة الخامسة، العدد ٦، القاهرة: مارس، ١٩٩٧.
- ١٠٠) ماجدة سعد متولى وهشام سيد عبد المجيد: الإرشاد الاجتماعى (دبي: دار القلم، ١٩٩٩).

- ١٠١) ماهر أبو المعاطى على: تقييم البرامج والمنظمات الاجتماعية (القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، ٢، ٢٠٠٦).
- ١٠٢) محسن أحمد الخضيرى: مبادئ التفاوض (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣).
- ١٠٣) محمد إبراهيم عبده: موقع ونظم المعلومات الإدارية وكفاءة أدائها فى هيكل النظم الطبيعية لمنظمات الأعمال، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد ٢٧، العدد ٣، القاهرة: يناير ١٩٩٤.
- ١٠٤) محمد أبو الخير: " التنمية المستدامة "، مجلة آخر ساعة، القاهرة: ٢ أغسطس ٢٠٠٦.
- ١٠٥) محمد أحمد هيكل: مهارات التعامل مع الناس (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).
- ١٠٦) محمد جمال الدين يونس: مبادئ الأداء التعليمى لعضو هيئة التدريب الجامعى، ورشة تطوير طرق ومهارات التدريب الجامعى، العين: كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٤-٦ فبراير ١٩٩٦م.
- ١٠٧) محمد خالد الطحان: مبادئ الصحة النفسية (دبى: دار القلم، ٣، ١٩٩٢).
- ١٠٨) محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩).
- ١٠٩) محمد عبد الستار نصار: دراسات فى فلسفة الأخلاق (الكويت: دار القلم، ١٩٨٢).
- ١١٠) محمد كمال مصطفى: مشكلات تقييم التدريب، البرنامج التدريبي: تدريب المدربين، المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، القاهرة، ١٩٩٦.
- ١١١) محمد محمد إبراهيم: الاتجاهات المعاصرة فى منظومة الإدارة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٥).
- ١١٢) محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية الشاملة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ١٩٩٨).
- ١١٣) محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: دار السلام، ٢٠٠٦).

١١٤) محمود الزبيدي: أسس علم النفس العام (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠).

١١٥) محمود السيد أبو النيل: سيكولوجية التدريب، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة دبي، المجلد ٥، العدد ٢، يوليو ١٩٩٧.

١١٦) محمود جبريل: الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية (القاهرة: مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات، ٢٠٠٠).

١١٧) مدحت محمد أبو النصر: معوقات ومشجعات الابتكار في الوطن العربي، مجلة ثقافة الطفل، مركز ثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم ٦، ١٩٩١.

١١٨) **Toards a Code of Ethics for social work** : مدحت محمد أبو النصر: **Professional Egypt**، المجلة الاجتماعية القومية. المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجناية، مجلد ٣٠، عدد ١، الجيزة: يناير ١٩٩٣.

١١٩) مدحت محمد أبو النصر: الرعاية الاجتماعية في الإمارات (العين: مكتبة الفلاح، ١٩٩٣).

١٢٠) مدحت محمد أبو النصر: " فن إقناع الآخرين "، مجلة الإدارة، المجلد ٢٥، العدد ٤، القاهرة: إبريل ١٩٩٣.

١٢١) **" Towards a Written Code of Ethics for social Workes in Egypt "**, **Social & Criminal Studies Journal**, **.Vol. 13 No. 1, Giza: 1993**

١٢٢) مدحت محمد أبو النصر: " العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة "، مؤتمر التدريب ... المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت: أكتوبر ١٩٩٣.

١٢٣) مدحت محمد أبو النصر: " المعلومات ونظم المعلومات فى الإمارات العربية المتحدة: الواقع والطموح "، المؤتمر الدولي دور الحاسوب فى التعليم وانعكاساته على بيئة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ١٩٩٥.

١٢٤) مدحت محمد أبو النصر: " ترشيد العملية التدريبية "، مجلة الإدارة، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، المجلد ٢٨، العدد ٢، القاهرة: أكتوبر ١٩٩٥.

- ١٢٥) مدحت محمد أبو النصر: " مفهوم الخدمة الاجتماعية "، مجلة المنال، مدينة الشارقة للخدمات الإنسانية، العدد ٩٥، الشارقة: فبراير ١٩٩٦.
- ١٢٦) مدحت محمد أبو النصر: " وقاية الشباب من المشكلات "، ندوة مشكلات الشباب، جمعية الاجتماعيين، الشارقة: ٨ إبريل ١٩٩٦.
- ١٢٧) مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم، ١٩٩٦).
- ١٢٨) مدحت محمد أبو النصر: " رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره "، مجلة الإدارة، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، المجلد ٣٠، العدد ٢، القاهرة: أكتوبر ١٩٩٧.
- ١٢٩) مدحت محمد أبو النصر: " رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره "، مجلة الإدارة، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، المجلد ٣٠، العدد ٣، القاهرة: يناير ١٩٩٨.
- ١٣٠) مدحت محمد أبو النصر: " الإدارة على المكشوف، فن النجاح "، مجلة الشروق، العدد ٣٣٢، الشارقة: ١٧-٢٣ أغسطس.
- ١٣١) مدحت محمد أبو النصر: " صفات وأخلاقيات ومهارات الباحث العلمى، مجلة الفكر الشرطى "، مركز البحوث والدراسات، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد ٧، العدد ٤، الشارقة: يناير ١٩٩٩.
- ١٣٢) مدحت محمد أبو النصر: " الجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية فى تدريب رجل الشرطة فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين "، مجلة الفكر الشرطى، شرطة الشارقة، المجلد ١٠، العدد ٣٧، الشارقة: ٢٠٠١.
- ١٣٣) مدحت محمد أبو النصر: اكتشاف شخصيتك وتعرف على مهارتك فى الحياة والعمل (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠٢).
- ١٣٤) مدحت محمد أبو النصر: " التأمينات الاجتماعية كأحد مداخل الرعاية الاجتماعية فى مصر "، ندوة دور قطاع التأمين فى التنمية الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة طنوان، القاهرة: ١١ مارس ٢٠٠٣.
- ١٣٥) مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي، بناء وإدارة فريق العمل (القاهرة: بميك، ٢٠٠٤).
- ١٣٦) مدحت محمد أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤).

١٣٧) مدحت محمد أبو النصر: " Team Work "، رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون:
Introduction To Social Work (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة
حلوان، ط٢، ٢٠٠٤).

١٣٨) مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية،
٢٠٠٤).

١٣٩) مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمى (القاهرة: مجموعة النيل
العربية للطباعة والنشر، ٢٠٠٤).

١٤٠) مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسى (القاهرة: إيتراك للطباعة
والنشر، ٢٠٠٥).

١٤١) مدحت محمد أبو النصر: رعاية أصحاب القدرات الخاصة (القاهرة: مجموعة النيل
العربية، ٢٠٠٥).

١٤٢) مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي للعناية بالعملاء (القاهرة: الدار
العربية، ٢٠٠٥).

١٤٣) مدحت محمد أبو النصر: قراءات فى التطوير الذاتى، مجلة التدريب والتقنية،
المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، العدد ١٨، الرياض: أكتوبر
٢٠٠٥.

١٤٤) مدحت محمد أبو النصر: " جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع "، مجلة
السكان والصحة الإيجابية، وزارة الصحة، العدد ١٤، يناير ٢٠٠٦.

١٤٥) مدحت محمد أبو النصر: " بناء ونمو وإدارة فريق العمل "، مجلة دراسات فى
الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد ١٨، القاهرة:
إبريل ٢٠٠٥.

١٤٦) مدحت محمد أبو النصر: لغة الجسم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).

١٤٧) مدحت محمد أبو النصر: إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل
العربية، ٢٠٠٦).

١٤٨) مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي لتحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة:
الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة، ٢٠٠٦).

١٤٩) مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدنى (القاهرة: إيتراك للتدريب
والاستشارات، ٢٠٠٦).

- ١٥٠) مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي أخلاقيات وقيم العمل (القاهرة: إيتراك للتدريب والاستشارات، ٢٠٠٦).
- ١٥١) مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب فى المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٧).
- ١٥٢) مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة فى إدارة وتنمية الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧).
- ١٥٣) مدحت محمد أبو النصر: " جودة الخدمات الاجتماعية "، مجلة الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة: يناير ٢٠٠٧.
- ١٥٤) مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٧).
- ١٥٥) مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨).
- ١٥٦) مدحت محمد أبو النصر: تحسين مهارات الاتصال الفعال (المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨).
- ١٥٧) مدحت محمد أبو النصر: بناء ونمو وإدارة فرق العمل (المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨).
- ١٥٨) مركز إعداد القادة: البرنامج التدريبي نظم المعلومات (القاهرة: مركز إعداد القادة بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، ١٩٩٥).
- ١٥٩) مصطفى عبد العظيم فرماوى: جودة المنظم الاجتماعى، المؤتمر العلمى الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان: القاهرة: ٢٨-٢٩ مارس ٢٠٠١.
- ١٦٠) معهد الإدارة العامة: مجلة رسالة معهد الإدارة، معهد الإدارة العامة، العدد ٥٥، الرياض: شعبان، رمضان ١٤٢٣هـ.
- ١٦١) معهد الإدارة العامة: ندوة أخلاقيات العمل فى القطاعين الحكومى والأهلى، الرياض: ١٤٢٦/١/٢٠ هـ.
- ١٦٢) منظمة الأمم المتحدة: تقرير التنمية البشرية (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، ١٩٩٦).
- ١٦٣) منير البعلبكي: قاموس المورد إنجليزي/ عربى (بيروت: دار العلم للملايين، ٢٠٠٧).

- ١٦٤) مهدى حسن: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار الفكر لطباعة النشر والتوزيع، ٢٠٠١).
- ١٦٥) مؤتمر الشرطة وتحديات القرن الحادى والعشرين، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبى، قسم لتخطيط والتدريب، ١٩٩٨.
- ١٦٦) موزة أحمد راشد العبار: القيم الأخلاقية بين الفكرين الإسلامى والغربى فى عصر العولمة (الجيزة: الدار العالمية، ٢٠٠٩).
- ١٦٧) ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهوارى وسعد عبد العزيز مصلوح (الكويت: مكتبة الفلاح، ١٩٩٤).
- ١٦٨) نبيل عشوش: السلوك الإنسانى والتنظيمى فى الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراغة، ٢٠٠٦).
- ١٦٩) نبيل على: العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، رقم ١٨٤، الكويت: نيسان ١٩٩٤.
- ١٧٠) نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة فى عالم متغير (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦).
- ١٧١) هـ. سرجويك: المجلد فى تاريخ علم الأخلاق، ترجمة توفيق الطويل وعبد الحميد حمدى (الإسكندرية: دار نشر الثقافة، ١٩٩٤).
- ١٧٢) هندرى ويزنجر: الذكاء العاطفى، خلاصات، الشركة الرعية للإعلام العربى (شعاع)، السنة ٨، العدد ٩، القاهرة: مايو ٢٠٠٠.
- ١٧٣) و. جاك دنكان: أفكار عظيمة فى الإدارة، ترجمة محمد الحديدى (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩١).
- ١٧٤) وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية: تفسير وبيان مفردات القرآن الكريم (الكويت: دار الرشيد، بدون تاريخ).
- ١٧٥) وليام ليلى: المدخل إلى علم الأخلاق، ترجمة على عبد المعطى محمد (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥).
- ١٧٦) يحيى حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (الجيزة: الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، ١٩٩٨).

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

- 1- Alvin Toffler: Future Shock (London: Kegan Paul, 1977).
- 2- Alvin Toffler: The Third Wave (N.Y.: Bantam Books, 1990).
- 3- Alvin Toffler: Power Shift (N.Y.: Bantam Books, 1990).
- 4- AMBDEAST: Training Program, Team Building (Cairo: AMJJDEAST 2003).
- 5- Andrew Dublin Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness (U.S.A. : Prentice Hall, 3rd ed., 2002).
- 7- Aubrey C. Daniels : Brining out the Best in People (California: Mr. Graw Hill, 2002).
- 8- BettyL. Baer & Ronald Federico : Educating the Baccalaureate Social Worker (Cambridge, Mass. Ballinger Publishing Co., 1978).
- 9- Brandon toropov : The Art & Skill of Dealing with People (NY.: Hardcover, 2005).
- 10- Bruce Brok: Quality Management (N.Y.: Irwin Publishers, 1992).
- 11- Cambridge International College: Training Manual on Human Resource / Personnel Management (Jersey: College House, 2006).
- 12- Charles Hampden : Corporate Culture (London: The Economise Books Limited Limited, 1990).
- 13- Charles Zastrow : Introduction to Social Work and Social Welfare (Belmont: Brooks Co. Wadsworth Publishing Co., 7th ed., 2000).
- 14- Choprran & Hall : Total Quality Management (U.K.: rVeniice Hall, 2000).
- 15- Code of Ethics of Development Workers; Ideas and Action, No. 132, 1979.
- 16- Colin Coulson Thomas : The Future of the Organization (London: Kogan Page Ltd., 1997).
- 17- Dale Yoder : Personnel Management and Industrial

- Relations (London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1962).
- 18- David Osborne : Staff Training and Assessment (N.Y.: Cassell, 1997).
 - 19- Dean R. Spitzer: Super Motivation (N.Y.: AMACOM, 1995).
 - 21- Deborah H. Mackin: The Team Building (N.Y.: AMACOM, 1994).
 - 22- Donald H. Weiss: Creative Problem Solving (N.Y.: AMACOM, 1988).
 - 23- Flipoo & G. Musinpers: Management (Boston: Allyin & Bacon, 4th. ed., 2003).
 - 24- F. Loewenberg: Fundamentals of Social Intervention (N.Y.: Columbia University Press, 1988).
 - 25- F.M. Lwenber": Fundamentals of Social Intervention (N.Y.: Columbia University Press, 2nd. ed., 1983).
 - 26- Francis Fukuyama : Trust (N.Y.: The Free Press, 1995).
 - 27- Frank Sonnenbeny. Managipg with Conscience (N.Y.: Mc Graw Hill Co., 1998).
 - 28- Frederick F. Reichheld: The loyalty Effect The Hidden Force Behind Growth (U.S.A.: Harverd Business School Press, 1996).
 - 29- F. Richard : Beynd Customer Service (California : Crisp Publication, 1992).
 - 30- C.F. Pxth'.ecberger & E. May: Management and Morale (1Q41).
 - 31- G. Abramson : Knowledge Management (N.Y.: 1999).
 - 32- Gray Dessler : Human Resources Management (Virginia . Reston Publishing Co. 1989) & (N.J.: Prentice Hall Int., Inc., 7th ed. 1997).
 - 33- Gary Hamel : Leading the Revolution (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
 - 34- G. Corey : Theory and Practice of Counseling and Psycho-Therapy (California: Cole Publishing Co., 1992).
 - 35- Geogy Thorman : Guide to Clinical Social Work (Spring Field, Illinois: Charles C. Thomas Publishers, 1981).

- 36- Haild Koontz & Hein Wehrich: Essentials of Management (U.S.A.: Mc Graw Hill, 1990).
- 37- Henri Fayol: Industrial and General Administration. Trans. J.A. Coubrough (Geneva: Tntemational Management Institute, 1930).
- 38- Herbert Chruden & Sherman Arthus : Personnel Management (Chicago: South Western Publishing CO., 1963).
- 39- James Belasco : Teaching The Elephant to Dance Empowering Change in your Organization (N.Y.: Crown Publishers, Inc., 1990).
- 40- Jamec E. Loehr : Strees for Success (N.Y.: Times Business, 199⁷).
- 41- Jane Weightman: Introducing Organizational Behavior (London: Addision Wesley Longman Ltd., 1999).
- 42- J. Childs : Ethics in Business, Faith at work (Minneapnli: Fortress Press 1995).
- 43- J.C. Quick & J.D. Quick: Organizational stress and Preventive Management (N.Y. : McGraw Hi!! 3cok Co., 1934)
- 44- J. Debra : Customer Service Excellence (U.S.A. : American Media, 1994).
- 45- Jeffrey Pfeffer : Competitive Advantage Through People (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).
- 46- Jerald Greenberg & Robert A. Baron : Behavior in Organizations (N.J. : Prentice Hall, 2002).
- 47- Jeremy Hope & Hope : Cometing in the Future the Ten key Management Issues and The Information Age (Boston : Harvard Bussincs School 1997).
- 48- Jim Collins : Gobd to Great Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (N.Y.: HarperCollins, 2001).
- 49- Jim Harris: Getting Employees to Fall in Love .in your Company (N.Y.: AMACOM-, 1996).
- 50- J. Kelley : Total Quality Management (N.J.: Alexander hamilton Institute, 1994)

- 51- J. M. Juran : Juran on quality By Design (N.Y.: Free Press, 1992). Joan W. Qtkinson: An Introduction to Motivation (N.J. : Prentice -Hall, 1964)
- 52- Jo. Bryson : Effective Library & Information Center Management (England : Goer Publishing Co., 2000).
- 53- John Bratton & Jeffrey Gold : Human Resources Management, Theory & Practice (London : Palgrave & Macmilla, 3rd. ed., 2003).
- 54- J.Newstrom & K. Davis: Organizational Behavior, Human Behavior at Work (n.Y.: McGraw-Hill, 1^o93) John Bank : The Essence of Totla Quality Management (NY.: Prentice - Hall, 199/).
- 55- John Brohman : Popular Development (Mass. : Black Well Publishers 1996).
- 56- John Case : Open Book Management (U.S.A. : 1995).
- 57- John Kelly : Total Quality Management, a Program for the High Performance Business (N.J.: Alexander Hamilton Institute, 1993).
- 58- John P. Kotter : A Force for Change (N.Y. : The Free Press, 1990).
- 59- John P. Schuster : The Operrn Book Management (NY.: John Wiley, 1998).
- 60- Joseph M. Juran : Juran on Quality by Design (N.Y.: The Free Press, 1992).
- 61- Joseph R. Joblanski : Implementing Total Quality Management, An Overview (S*n Dieago : Pifeiffer Co.. 1991).
- 62- Kathlean Sanford: Leading with love (Francisco: Vashon Press, 1999).
- 63- K. Wilig : Knowledge Management Foundations (Texas: Schema Press, 1993).
- 64- Landy Frank & Truinbo Don: Psychoogy of Work Behaviour (Cllinois. The Dorsey Press. 1980).

- 65- Lee Richardson (edr.1: Dimnsions of Communication (NY.: Meredith Coropration. 4th. ed., 2000).
- 66- Leigh Branham : The 7 Hidden Reasons Employees Leave (NY.: AMACOM, 2005;.
- 67- M^u Weinstein : Management to Have Fun (N.Y.: SI:r:oⁿ & Schuster, 1995).
- 68- Max Siporin: Introduction to Social Work (N.Y.; Macmillar. Publication Co., Inc., 1975).
- 69- Mejia Gomez & et.al.: Managing Human Resources (N.J.: Prentice Hall, 3rd ed., 2003).
- 70- Mel Silbernian & Karen Linvson: 101 Ways to Make Training Active (N.Y.: Prieffer & Co., 1995).
- 71- Mesho Morishima: Why Has Jaban Succeeded? (Cambridge: University Press 1982).
- 72- Michael Armstrong : A Handbook of Human Resource Management Practice (London: Kogam Page, 9th. ed, 2003) & (10th ed., 2006).
- 73- Michael Mann: Encyclopedia of The Social Sciences (lonJon: London School of Economics, 1994).
- 74- M. Krochmal & Tech Guru : "People are key to Knowledge Management", The New York Time, 9 June 1999).
- 75- Monique Deveax : Feminism and Empowerment (N.Y. : Oxford Univ. Press, 1997).
- 76- M.R. Hackman : Groups that Work Creating Conditions for Effective Teamwork (San Francisco : Jossy - bass, 1990).
- 77- M. Richards : Setting Strategic Goals and Objectives (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1986).
- 78- NaJtiona! Asjocation of Social workers : Standards for Social Service Manpower Washington, D.C. : NASW, 1973).
- 79- N. Logothetis : Managing for Total Quality (N.Y.: Premie hall, 1992).

- 80- Oxford Dictionary (Oxford: Oxford University Press, 2007).
- 81- Paul Edwards (edr.): The Encyclopedia of Philosophy (London : Macmillan Publishing Co., Inc., 3rd. ed., 1999).
- 82- Peter Branley : Evaluating Training Effectiveness, Translating Theory into Practice (London: Mc Graw, Hill Book Co., 1991).
- 83- Prince, G.M.: The Practice of Creativity (N.Y.: Harper publishers, 1970)
- 84- Ralph Stair: Principles of Information Systems, A Managerial Approach (Boston : Boyd & Eraser, 2000).
- 85- Robert C. Appleby: Administration (London: Pitman, 6 . ed., 1994).
- 86- Robert E. Kelley: How to Be a Star at Work (N.Y.: Times Business, 1998).
- 87- Robert H. Rosn & Paul B. Brown: leading People, The eight Proven Principles for Success in Business (U.S.A.: Penguin group Inc., 2nd ed., 2000).
- 88- Robert Tannenbaum & Warren h. Schmidt: "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, Vol. 51, No.2 May-June 1973.
- 89- Rol: (T. Tuot & Others: Return on Quality (Chicago: Probus Publishing Co., 1994).
- 90- Roy Mclellan : Managing Organizational Change (N.Y.: Prentice -hall, International Inc , 1989)
- 91- Saylor James: Total Quality Management (N.Y.: McGraw - Hill Book, Co., 1992).
- 92- Simon Majaro: The Creative Gap (U.K.: Longman, 1988).
- 93- S. Robbins: Organizational Behavior (N.Y.: Prentice Hall, 1998).
- 94- Sters Richard IVi.. Introduction to Organization Behavior (N.Y.: Harper Col ins Publishers, 4th ed., 1991).
- 95- Susan Sliver : Organized To Be The Best (Los Angeles: Adams -Hall Publishing, 1994).

- 96- Tannebaum Scott I. & Mathiew John E.: "Meeting trainess Expectations" Journal of Applied Psychology, Vo. 67, Nc. 6, 1991.
- 97- 104- Thomas J. Mc Copy: Greeting an Open Book Organization (NY.: AMACOM, 1996).
- 98- 105- Thomas S. Batemen & Carl P ZcithamI: Management (Boston: IRWIN, 1990).
- 99- Tim Wentling: Planning for Effective Training (Rom: F.A.O.,1993).
- 100- V. Allee : "12 Principle of Knowledge Management", Training & Development Journal, Vol. 51, No. 11, 1997.
- 101- Walter A. Friedlander : Introduction to Social Welfare (N .Y.: Prentice Hall, 1960).
- 102- Walter Soctt & et. al: Personnel Management (N.Y.: VlcGrow – Hill Book Co., 1961).
- 103- W. Brendan Reddy & Kaled Jamison (edrs.): Team Building (California: NTL Ins'titude for Applied Behavioral Science, 1988). MI-
- 104- Webster's New World Dictionary (N.Y.:Watnes Books,Inc., 2008).
- 105- Werner severin Sc James Tankard: Communication Theories (N.Y. Longman, 4th ed,, 2003).
- 106- W.T. Singleton (edr.): Social Skills (Lancoster: MTP Press Ltd., 1983).

*** **

السيرة الذاتية للمؤلف

- الدكتور مدحت محمد أبو النصر.
- أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان.
- دكتورة من جامعة Wales ببريطانيا.
- أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بالولايات المتحدة الأمريكية.
- أستاذ معارف في جامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً).
- رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقاً).
- عضو تحرير مجلة المنال - مدينة الشارقة للخدمات الإنسانية بالإمارات.
- عضو لجنة تحكيم بحوث ترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في مهنة الخدمة الاجتماعية.
- المستشار العلمي للمجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مراسل مصر لمجلة المنال (الإمارات)، ومجلة تنمية المجتمع (U.K).
- نشر العديد من المقالات والبحوث سواء باللغة العربية أو الإنجليزية في مصر وخارجها.

• نشر العديد من الكتب العلمية عن الخدمة الإجتماعية والإدارة السلوكية وذلك فى كل من مصر والإمارات والولايات المتحدة الأمريكية.

• أشرف وناقش العديد من رسائل الماجستير والدكتوراة.

• مثل مصر فى المؤتمر الدولى للخدمة الاجتماعية بالسويد فى عام ١٩٨٨م.

• الفوز فى المسابقة الدولية لشباب علماء علم الاجتماع فى إسبانيا عام ١٩٩٠م.

• الحصول على منحة المجلس البريطانى فى عام ١٩٩١م.

• الحصول على منحة هيئة الفولبرايت الأمريكية فى عام ١٩٩٣م.

• الحصول على منحة بحثية من جامعة الإمارات العربية المتحدة فى عام ١٩٩٥م.

• الحصول على جائزة أفضل كتاب فى مجال العلوم الاجتماعية من وزارة الثقافة والإعلام فى دولة الإمارات فى عام ١٩٩٦م عن كتاب الخدمة الاجتماعية الوقائية.

• محكم فى المجالات العلمية التالية :

○ مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان (مصر).

○ مجلة شئون اجتماعية (الإمارات).

○ مجلة كلية الآداب - جامعة حلوان (مصر).

○ مجلة المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالقاهرة.

● **محكم فى المؤتمرات العلمية التالية :**

○ المؤتمر الدولى الثانوى لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة
حلوان.

○ المؤتمر الدولى الثانوى لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة
الفيوم.

○ المؤتمر الدولى الثانوى للمعهد العالى للخدمة الاجتماعية
بالقاهرة.

○ المؤتمر الدولى الثانوى للمعهد العالى للخدمة الاجتماعية
ببور سعيد.

● **أحدث الكتب للمؤلف :**

○ اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك فى الحياة
والعمل.

○ قواعد ومراحل البحث العلمى.

○ تنمية القدرات الابتكارية.

○ الخدمة الاجتماعية الوقائية.

○ بناء وتدعيم الولاء المؤسسى.

○ إدارة الجمعيات الأهلية.

○ الوظيفة الاجتماعية للأحزاب السياسية.

○ الإعاقة النفسية.

○ الإعاقة الاجتماعية.

- الإعاقة الحسية.
- البرمجة اللغوية العصبية.
- لغة الجسم.
- إدارة اجتماعات العمل.
- إدارة منظمات المجتمع المدني.
- مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية.
- الإدارة بالحب والمرح.
- أساسيات علم ومهنة الإدارة.
- التحرر من أمريكا (مراجعة).
- إدارة الذات.
- تنمية الذكاء العاطفى الوجدانى.
- إدارة الوقت.
- إدارة الجودة الشاملة فى مجال الخدمات.
- التفكير الابتكارى والإبداعى.
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين.
- أساسيات إدارة الجودة الشاملة.
- مراحل العملية التدريبية.
- بناء ونمو وإدارة فرق العمل.
- الوصول إلى ذروة الأداء الإدارى المتميز.
- استراتيجية العقل.