

## الفصل الثامن

---

### Performance Evaluation

---

أشتمل هذا الفصل على:



Performance Evaluation's Main Objectives.



Performance Evaluation's Conditions.



Should Performance Evaluation be Scrapped?



Receiving Feedback.



Performance Feedback Verses Criticism.

## **Performance Evaluation's Main Objectives:**

The performance appraisal or evaluation is one of the most powerful motivational tools available to a leader. It has three main objectives:

- 1- To measure performance fairly and objectively against job requirements. This allows effective workers to be rewarded for their efforts and ineffective workers to be put on the line for poor performance.
- 2- to increase performance by identifying specific development goals. "If you don't know where you are going, any road will take you there"- Lewis Carrol. The appraisal allows the worker to target specific areas for job growth.. it should be a time to plan for better performance on the job.
- 3- to develop career goals so that the worker may keep pace with the requirements of a fast paced organization. More and more, every job in an organization becomes more demanding with new requirements. Just because a worker is performing effectively in her job today, does not mean she will be able to perform effectively tomorrow. She must be allowed to grow with the job and the organization.

## **Performance Evaluation's Conditions:**

A lot of people consider giving performance appraisal as being quite uncomfortable. However, it is not the judging of people that is really uncomfortable; rather it is the judging of bad performance that is uncomfortable. Thus, eliminate poor performance in the first place, and performance appraisals become a lot more pleasant to give. Now of course you are not going to eliminate poor performance completely, however, with a little bit of planning they can be greatly reduced.

Performance has often been described as "purposeful work"-that is, a job exists to achieve specific and defined results. And what bad performers really do is perform "work activities" (busy work), rather than activities that contributes to effective performance.

The first step in performance planning is to determine the results that you want the performer to achieve. After all, workers generally want to know what they need to do, how well you need them to do it, and how well they are actually doing it (feedback).

In addition, a worker should not walk blindly into a performance appraisal. Past counseling sessions, feedback , and one-on-ones should give her a pretty clear understanding of what to expect from the appraisal. If you blind-side her, you have not done your job as a leader. Helping your team grow is not a once or twice yearly task, but a full-time duty.

The appraisal should be a joint effort. No one knows the job better than the person performing it. By turning the appraisal into a real discussion, rather than a lecture, the leader may learn some insightful information that could help boost his or her performance in the future. Before the meeting, have the worker complete her own self-appraisal. Although you might think they will take advantage of this by giving themselves unearned high marks, studies have shown that most workers rate themselves more critically than the leader would have.

### **Should Performance Evaluation be Scrapped?**

There has been some talk of completely doing away with performance appraisals as they sometimes do more harm that they cause. Yet performance appraisals are tools and like any other tool, they can be used correctly or incorrectly.

Part of the problem might be with its name – "Performance Appraisal", which has sort of a judgmental sound to it; perhaps "Performance Planning and Review" might be a better term for it.

Part – time employees at Trader Joe's are reviewed every three months, which is an unusually frequent rate of evaluation (Speizer, 2004). In addition, the part-time employees of Trader Joe's are paid higher wages, as are their full –time workers, than what you will find in the normal grocery store (an average of \$ 16 per hour vs. \$12).

What is interesting about all of this is that they have been bought three times, and NOT because they are losing money- they make more money per square foot business than the average grocery store. The new leadership teams have never said that they need to pay them what the rest of the industry pays. Why? Because they see the value in their workers! Rather than giving lip-service to "employees are our most valuable asset", they actually walk-the-talk.

Yet, one of the arguments for scrapping performance appraisals is that all workers' pay should be aligned with the labour market -- they do not deserve annual pay raises as it inflates the wage and salary structure.

Traditionally, roles have remained the same while goals change. Yet, due to the rapid changes that occur on a day-to-day basis, the roles are actually changing, even though they might remained fixed on paper. Performance appraisals often fail to factor in the changing relationships between goals and roles that are often in a high state of metamorphosis. That is, our attention remains fixed on steadfast goals, while ignoring ever-changing roles.

This type of thinking shows up in a lot of industries as they view their workers' jobs as set roles, even though the world is rapidly changing.

Thus, the real argument is not really about scrapping Performance Evaluation, but rather ensuring that once goals are set, that all roles are properly accounted for so that the target can indeed be met.

### **Receiving Feedback:**

Being able to give good feedback should not be they only goal; we also need to be aware of the need to receive and act upon feedback, even if it is delivered in a critical manner. That is, we need to develop skills that help us extract useful information, even if it is delivered in a critical tone.

Allowing attitudes of the criticizer to determine your response to information only weakens your chances for opportunity. Those who are able to glean information from any source are far more effective. Just because someone does not have the skills to give proper feedback, does not mean you cannot use your skills to extract useful information for growth. When receiving information, rather it is feedback or criticism; think "How can I glean critical information from the message." Concentrate on the underlying useful information, rather that the emotional tones. Also note what made you think it was criticism, rather than feedback. This will help you to provide others with feedback, rather than the same emotional criticism.

### **Performance Feedback Verses Criticism:**

In general, there are two different forms of information about performance – feedback and criticism. Feedback was originally an engineering term that refers to information (outcome) that is fed back into a process to indicate whether that process is operating within designated parameters. For example, the sensor in a car's radiator provides feedback about the engine temperature. If the temperature rises above a set point, then a secondary electrical fan kicks in.

When dealing with human performance, feedback refers to observable behaviors and effects that are objective and specific. This feedback needs to be emotionally neutral information that describes a perceived outcome in relation to an intended target. For example, "During the last two meetings, you announced the tasks and how to perform them, rather than asking for input. "People who receive feedback in this manner can use the data to compare the end results with their intentions. Their egos should be aroused, but not bruised.

Compare this to criticism that is emotional and subjective. For example, "You dominate the meetings and people do not like it!" The recipient has much more difficulty identifying a changeable behaviour other than to try to be less dominant. Also, the angry tone of the criticism triggers the ego's defensive layer and causes it to be confrontational or to take flight (flight or flee), thus strengthening the resistance to change... which is exactly the opposite of what you needs to be done. Delivering effective performance feedback takes time, effort, and skill; thus criticism tends to be a popular choice for providing feedback. Since we receive far more criticism than feedback, our egos have become accustomed to fighting it off. We have all seen people receive vital information, yet shrug it off through argument or denial, and then continue on the same blundering course.

## المصادر والمراجع

---

أولاً: المصادر



ثانياً: المراجع العربية



ثالثاً: المراجع الأجنبية



## أولاً: المصادر

- 1- القرآن الكريم
- 2- الأحاديث النبوية الشريفة

## ثانياً: المراجع العربية

- 1- أحمد سيد مصطفى: «مقومات فاعلية إدارة الجودة الشاملة في منظماتنا العربية»، مجلة الجمعية العربية للإدارة، العدد 8، ديسمبر 1994.
- 2- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد (القاهرة: دار النهضة العربية: 2000).
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، 2004).
- 4- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2004).
- 6- السيد عليوه: تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: إيتراك، ط2، 2008).
- 7- براء عبد الكريم بكار: إدارة الإبداع في منظمات التعلم (الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2002).
- 8- برنارد تايلور الثالث: مقدمة في علم الإدارة، تعريب سرور علي إبراهيم، مراجعة محمد يحيى عبد الرحمن (الرياض: دار المريخ، 2007).
- 9- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك، 2004).
- 10- بيتر ج. ريد: القيادة المتميزة، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).

- 11- بيتر ف. دراكر: الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة، نادية الهادي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 12- بيتر ف. دراكر: الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 13- بيتر ف. دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، مراجعة مساعد بن عبد الله الفرعان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).
- 14- توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في الجودة والقياس (القاهرة: دار الفكر العربي: 2008).
- 15- توم بيترز: ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، مراجعة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 16- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003).
- 17- جفري فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة 3، العدد 12، القاهرة: يونيو 1995.
- 18- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير، ترجمة عبد الإله إسماعيل كبتي، مراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001).
- 19- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- 20- جنيفر جوي - ماثيوز وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 21- جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع» السنة الأولى، العدد 6، القاهرة: فبراير 1993.

- 22- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، 1425هـ).
- 23- حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (القاهرة: عالم الكتب، 2006).
- 24- حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).
- 25- حسين شراره ومحمد سعيد خشبة: البرنامج التدريبي تكنولوجيا المعلومات (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 2004).
- 26- حسين شرارة: البرنامج التدريبي مهارات تقييم الأداء الإداري (القاهرة: توتاليتي، 2004).
- 27- رامي الجاغوب: مقدمة في نظام إدارة الجودة (دبي: معهد دبي لتنمية الموارد البشرية، 2007).
- 28- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- 29- روبرت كيلى: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟ الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 6، العدد 15، القاهرة: أغسطس 1998.
- 30- رولاند راست وآخرون: عائد الجودة، قياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، خلاصات، الشركة العربية للإعلام «شعاع»، السنة الرابعة، العدد 3، القاهرة: فبراير 1996.
- 31- ريتشارد جيرسون: كيف تقيس رضا العملاء؟ ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003).
- 32- ريتشارد فرمان: توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة: سامي علي الجمال، آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، 1995).

- 33- سامية فتحي عفيفي ويسرية فراج محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (القاهرة: حورس للطباعة والنشر، 2000).
- 34- سامية فتحي عفيفي: دراسات في السلوك الإداري (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلون، 2006).
- 35- سعد غالب التكريتي: نظم مساندة القرارات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004).
- 36- سلسلة الإدارة المثلى: إدارة الأفراد (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 37- سلسلة الإدارة المثلى: أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 38- سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أمثل (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 39- سمير محمد فريد: البرنامج التدريبي تشخيص وحل المشكلات (القاهرة: مؤسسة التعاون للبترو، 2006).
- 40- سوزان أ. ويلان: كيفية بناء فرق عمل فعالة، ترجمة عبد الحكم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).
- 41- سوزان سلفر: النظام كأفضل ما يكون، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4، العدد 12، القاهرة: يونيو 1996.
- 42- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21 (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط2، 2000).
- 43- سيد أحمد وفيصل بن عبد الكريم الخميس: إدارة الجودة الكلية، طريق المنظمات العربية نحو الامتياز (القاهرة: 2007).
- 44- سيد عبد القادر: الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة 9000 (القاهرة: 1994).

- 45- شركة الراجحي المصرفية للاستثمار: مجلة الراجحي، «ماهية هندسة التغيير في المنشآت»، العدد 74، الرياض: مارس 2003.
- 46- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999).
- 47- ضياء حلمي: «التغير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج»، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية العدد 16، القاهرة: يوليو - سبتمبر 2004.
- 48- طارق السودان: منهجية التغيير في المنظمات (الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني، 2001).
- 49- عادل محمد زايد: «نماذج تمييز الأداء، مدخل تنمية الموارد البشرية الشرطة»، مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد العاشر، العدد 37، الشارقة 2001.
- 50- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي (الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر، 1998).
- 51- عبد الباري إبراهيم درة: «إدارة الجودة، مدرسة إدارية معاصرة ذات انعكاسات إيجابية على فعاليات المؤسسات الشرطة العربية»، مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، العدد 14، الشارقة: سبتمبر 1995.
- 52- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 53- عبد الرحمن توفيق: «الإدارة ركيزة تحول الأحلام إلى واقع»، المؤتمر العلمي السادس للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة: 4-5 إبريل 2007.
- 54- عبد الرحمن توفيق: الإدارة المعرفة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 55- عبد الرحمن توفيق: المهارات السبع للنجاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

- 56- عبد الرحمن توفيق: التدريب الفعال (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 57- عبد الرحمن هيجان: «التعلم التنظيمي»، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 3، 1998.
- 58- عبد الرحيم محمد: «إدارة الجودة الشاملة»، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية، العدد 16، القاهرة: يوليو - سبتمبر 2004.
- 59- عبد العزيز نور: «الجودة الشاملة قبل فوات الأوان»، جريدة الأهرام، القاهرة: 2007.
- 60- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).
- 61- عبد الفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال: أساسيات الإدارة (شبين الكوم: مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الثانية، 1997).
- 62- عبد الفتاح الشريف وأحمد فهمي جلال: أسس الإدارة (الجيزة: جامعة القاهرة، 2001).
- 63- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).
- 64- عبد المجيد السيد عبد المجيد: الإدارة أصول ومبادئ وتطبيقات (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999).
- 65- علاء عبد البارى عبد الواحد: «مراقبة الجودة الإحصائية كمدخل لقياس جودة العمليات الشرطية» مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد العاشر، العدد 37، الشارقة، 2001.
- 66- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، 1998).

- 67- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
- 68- علي السلمي: التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).
- 69- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 70- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 71- علي السلمي: إدارة التميز (القاهرة: دار غريب، 2002).
- 72- علي محمد صالح، وعبد الله عزت بركات: مبادئ علم الإدارة (عمان: الأردن: مكتبة الرائد العلمية، 2001).
- 73- علي محمد عبد الوهاب وسعيد عامر: الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة (القاهرة: مركز ويد سرفيس، 1994).
- 74- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).
- 75- علي محمود منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).
- 76- عوض خلف العنزي: إدارة جودة الخدمات العامة (الكويت: مكتبة الفلاح، 2005).
- 77- فؤاد القاضي: «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، مجلة إدارة الأعمال، (جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 2002).
- 78- فؤاد القاضي: تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي (القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ط3، 1988).

- 79- فوزي محمد جبل: علم النفس العام (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001).
- 80- فيليب اسكاروس: الجديد في مناهج البحث التربوي (القاهرة: المركز القومي للبحوث والتنمية، 2002).
- 81- فيليب ب كروسبي: الجودة بلا معاناة، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة سعيد بن عبد الله القرني (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006).
- 82- فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 83- فيليب سادلر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 84- الفين توفلر: صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة علي ناصف (القاهرة: نهضة مصر، ط2، 1990).
- 85- لويد دويينز وكليمراسون: إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسن عبد الواحد (القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997).
- 86- مجيد الكرخي: معايير تقييم الأداء (الدوحة، قطر: المجلس الأعلى لشئون الأسرة، 2006).
- 87- محمد رياض: دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002).
- 88- محمد سعيد خشبه: نظم المعلومات - المفاهيم والتكنولوجيا (القاهرة: مكتبة الأخبار، 1987).
- 89- محمد محمد إبراهيم: الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005).

- 90- محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: دار السلام، 2006).
- 91- محمود عبد الكريم عبد الحافظ: محاضرات برنامج تطوير أساليب إدارة شؤون الموظفين (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للثروة المعدنية، 2004).
- 92- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، مؤتمر قياس التكلفة والعائد، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 12-13 أكتوبر 1991.
- 93- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب»، مؤتمر التدريب.. المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت: أكتوبر 1993.
- 94- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة - الواقع والطموح»، المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 25-26 أكتوبر 1995.
- 95- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات - المفهوم والنظم والتدريب»، مجلة الإدارة، مجلد3، العدد2، القاهرة: أكتوبر 1998.
- 96- مدحت محمد أبو النصر: اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).
- 97- مدحت محمد أبو النصر: «الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية» المؤتمر العربي عن الفكر الجديد في الجودة والبيئة، المركز الاستراتيجي للتدريب والاستشارات والدراسات، القاهرة: 19-21 يناير 2003.
- 98- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 99- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

- 100- مدحت محمد أبو النصر: مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 101- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2006).
- 102- مدحت محمد أبو النصر وطلعت مصطفى السروجي: «جودة الخدمات الاجتماعية»، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان العدد 21، الجزء 4، القاهرة أكتوبر 2006.
- 103- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل، 2007).
- 104- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).
- 105- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 106- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 107- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 108- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 109- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 110- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

- 111- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 112- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 113- مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 114- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتحسين مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 115- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).
- 116- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 117- مركز الخبرات المهنية للإدارة: البرنامج التدريبي للأداء الإداري المتميز (القاهرة: بميك، 2007).
- 118- مركز الفريق المتميز: البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع الجمهور (أبو ظبي: EXTREME، 2007).
- 119- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1992).
- 120- منير البعلبكي: المورد، قاموس إنجليزي عربي (بيروت: دار العلم للملايين، 2008).
- 121- مهدي حسن: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار الفكر لطباعة النشر والتوزيع، 2001).
- 122- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح (الكويت: مكتبة الفلاح، 1994).

- 123- نبيل عشوش: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراعنة، 2006).
- 124- نبيل علي: العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 184، الكويت: إبريل (1994).
- 125- هيوكوش: إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عاير الأحمد، مراجعة خالد بن سعد بن سعيد (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2002).
- 126- و. جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).
- 127- وليم دنكان: دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبد الحكيم الحزامي (القاهرة: دار الفجر، 2002).
- 128- يحيى حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (الجيزة: الشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان، 1998).

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- A Lucia & R. Lepsinger **The Art and Science of Competency Models** (N.Y.: Jossey – Bass/ Pfeiffer, 1999).
- 2- A. M. Jones & C. Hendry: **The Learning Organization: A Review of Literature and Practice** (London: HRD Partnership, 1992).
- 3- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology** (N.J: Prentice-Hall, Inc., 4<sup>th</sup> ed., 1994).
- 4- Aubrey C. Daniels: **Brining out the best in People** (California: Mr. Graw Hill, 2002).
- 5- B. Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).
- 6- Bruce Brok: **Quality Management** (N.Y.: Irwin publishers 1992).

- 7- C. Argyris & D. Schon: **Organizational Learning, Theory, Method and Practice (Reading, U.K.:** Addison Wesley, 1996).
- 8- C. Argyris: **Organizational Learning** (Boston: Allyn & Bacon, 1990).
- 9- Cambridge International College: **Human Resource Management** (U.K.: Cambridge International College 2006).
- 10- Chopman & Hall: **Total Quality Management** (U.K: prentice hall 2000).
- 11- Colin Coulson Thomas: **The Future of the Organization** (London: Kogan Page Ltd., 1997).
- 12- Dale Yoder: **Total Quality Management** (U.K.: 1991).
- 13- Dean R. Spitzer: **Super Motivation** (N.Y.: amacom, 1995).
- 14- Edward L. Brewinton: "Management Development" in Robert L. Craing (edr.): **The ASTD Training and Development Handbook** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 4<sup>th</sup> ed., 1996).
- 15- F. Richard: **Beynd Customer Service** (California: Crisp Publication. 1992).
- 16- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.; The Free Press 1995).
- 17- Frank Sonnenberg: **Managing with Conscience** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1998).
- 18- G. Abramson: **Knowledge Management** (N.Y.: 1999).
- 19- G. Abramson: **Knowledge Management** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1999).
- 20- Gary Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston Publishing Co. 1989) & (N.J.: Prentice Hall Int., Inc., 7<sup>th</sup> ed. 1997).
- 21- Gary Hamel: **Leading the Revolution** (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
- 22- G. Huber: "Organizational Learning", **Organization Science**, Vol.2, No.1, 1991.
- 23- G. Probst & B. Buchel: **Organizational Learning** (N.Y.: Prentice Hall, 1997).
- 24- Harold Koontz & Heinz Wehrich: **Essentials of Management** (U.S.A.: Megraw Hill, 1990).
- 25- Harold Koontz and Cylil O'Donnell: **Principles of Management** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1972).
- 26- Henri Fayol: **Industrial and General Administration**, trans. JA. Coubrough (Geneva: International Management (Institute, 1930).

- 27- J. Dedra: **Customer Service Excellence** (U.S.A: American media, 1994).
- 28- James A. Stoner: **Management** ((N.J.: Prentice Hall, Inc., 6<sup>th</sup>. ed., 2006).
- 29- Jane Henry: **Creative Management** (London: SAGE Publication, 2<sup>nd</sup> ed., 2000).
- 30- Janice Arcaro: **Creating Quality in the Classroom** (Florida: St. Lucie Press, 1995).
- 31- Jennifer Joy – Mathews & et. al: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3<sup>rd</sup>. ed., 2004).
- 32- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organization** (N. J: Prentice Hall 7<sup>th</sup> ed., 2002).
- 33- John Bank: **The Essence of Total Quality Management** (N.Y.: Prentice Hall. 1992).
- 34- John Kelly: **Total Quality Management, a Program for the High Performance Business** (N.J.: Alexander Hamilton Institute, 1993).
- 35- John S. Oakland: **Total Organization Excellence** (Oxford: Butterworth Ltd., 2001).
- 36- Joseph Heffernan & et. Al: **Social Work and Social Welfar** (St. Panl: West Publicating co. 2<sup>nd</sup>. ed., 1992).
- 37- Joseph M. Juran: **Juran on Quality by Design** (N.Y.: the Free Press, 1992).
- 38- Joseph R. Jablanski: **Implementing Total Quality Management**, (san Dieago: pifeiffer co., 2001).
- 39- Larry Bossidy & Ram Charan: **Confronting Reality** (N.Y.: Crown Business, 2004).
- 40- M. J. Pedler, T. Boydell & J. C. Burgoyne: **The Learning Company** (London: Mc Graw Hill, 1991).
- 41- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 Ways to Make Training Active** (N.Y.: Pfeiffer & Co., 1995).
- 42- Mesho Morishima: **Why Has Japan Succeeded?** (Cambridge University Press, 1982).
- 43- Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice** (London: Kogan Page, 10 th. Ed., 2006).
- 44- Michael Mann: **Encyclopedia of the Social Sciences** (London: London School of Economics, 1994).

- 45- N. Logothetis: **Managing for Total Quality** (N.Y.: prentice Hall, 1992).
- 46- Peter Dean & David Ripley (edrs.): **Performance Improvement Pathfinders** (Washington, D.C.: The International Society for Performance Improvement, 1997).
- 47- Peter F. Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harpe and Row, 1954).
- 48- Peter M. Senge: "Leading Learning Organization", **Training and Development** Vol. 50, Issue 12, 1996.
- 49- Peter M. Senge: **The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization** (N.Y.: Doubleday 1990).
- 50- Philip Sadler: **Leadership** (London: Kogan Page, 2003).
- 51- Philip Sadler: **Strategic Management** (London: Kogan Page, 2003).
- 52- Phillip B. Crosby: **Quality Is Free** (N.Y.: Mc Grow – Hill Book co., 1979).
- 53- Phillip B. Crosby: **Quality Without Tears** (N.Y.: Mc Grow Hill Book co., 1984).
- 54- Pradip N. Khandwalla: **The Design of Organization** (N.Y.: Harcourt Brace Javanovich Inc., 3<sup>rd</sup> ed., 2000).
- 55- R. Buckley & J. Caple: **The Theory and Practice of Training** (London: Kogan Page, 1990).
- 56- R. Garratt: **The Learning Organization** (London: Fontana, 1987).
- 57- R. Mirabile: "Every Thing You Wanted to know about Competency Modeling", **Training & Development Journal**, No. 51, August 1997.
- 58- R. Mondy & Preneaux: **Management Concepts, Practices and Skills** (U.S.A: Prentice Hall, Inc., 1997).
- 59- R.M. Gange: **The Canditions of Learning** (N.Y.: Rinehart & Winston, 1970).
- 60- R.Robbins: **Organizational Behavior** (N.Y.: Prentice Hall, 1998).
- 61- R.W. Mondy: **Management, Concepts and Practices** (Boston: Allynand Bacon, 1983).
- 62- Ricky Griffin: **Management** (Boston: Houghton Mifflin Co., 1993).
- 63- Robert C. Appleby: **Administration** (London: Pitman, 6<sup>th</sup> ed., 1994).
- 64- Robert C. Appleby: **Modern Business Administration** (London: Pitman Publishing, 7<sup>th</sup> ed., 2000).
- 65- Robert E. Kelley: **How to be a Star at Work** (N.Y.: Times Business, 1998).

- 66- Robert H. Rosn & Paul B. Brown: **Leading People, The Eight Proven Principles for Success in Business** (U.S.A.: Penguin group Inc., 2<sup>nd</sup>. ed., 2000).
- 67- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, De: NASW Press, 4<sup>th</sup>, ed., 1999).
- 68- Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt: "How to choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No. 3, May-June 1973.
- 69- Rolad T. Rust & others: **Return on Quality: Measuring the Financial Impact of your Company Quest for Quality** (Chicago: Probus Publishing, 1994).
- 70- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).
- 71- Roy Mclennan: **Managing Organizational Change** (N.Y.: Prentice Hall, International Inc., 1989).
- 72- Saylor James: **Total Quality Management** (N.Y.: Mc Grow Hill Book; Co., 1992).
- 73- Stephen R. Covey: **The 7<sup>th</sup>. Habits of Highly Effective People** (London: Pocket Books, 1989, 2004).
- 74- Sters Richard M.: **Introduction to Organization Behavior** (N.Y.: Harper Colins Publishers, 4<sup>th</sup> ed., 1991).
- 75- Susan Silver: **Organized To Be The Best** (Los Angelss: Adams Hall Publishing, 1994).
- 76- Thomas S. Bateman & Carl P. Zelthaml: **Management** (Boston: IRWIN, 1999).
- 77- W. Choo: **The Knowing Organization** (N.Y.: Oxford University Press, 1998).
- 78- William A. Stimson: **Beyond ISO 9000, How to Dynamic World Sustain Quality** (N.Y.: AMACOM, 1998).
- 79- William Newman: **The Process of Management** (N.J.: Prentice – Hall, 5<sup>th</sup> ed., 1982).
- 80- Yashikayu Salcamoto (edr.): **Global Transformation, Challenges to the State System** (Tokyo: United Nation University, 1994).
- 81- Yeong Kim & John Short: **Globalization and City** (N.Y.: 1999).
- 82- Zaltman & Duncan: **Social Change** (N.Y.: The Free Press, 2002).