

# الفصل الثامن عشر

## Motivation & Incentives

أشتمل هذا الفصل على:

-  **Motivation.**
-  **Motivating Employees.**
-  **Motivation & Incentives.**
-  **Theory X and Theory Y.**
-  **Ranking What Employees Want.**
-  **Major Causes of Performance.**
-  **Career Problems Development.**
-  **Coaching.**
-  **Counseling.**



## Motivation & Incentives

---

### **Motivation:** \*

Often the employee knows how to perform the desired behavior correctly, the process is good, and all resources are available, but for one reason or another, chooses 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 obtainment. 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

---

(\*) Source: Internet.

from family pressures, personality conflicts, a lack of understanding how the behavior 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 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.

### **Motivating Employees:**

According to a recent study by Career Systems International, the factors that satisfy employees include:

- 1- Career growth, learning and development.
- 2- Exciting work and challenge.
- 3- Meaningful work, making a difference and a contribution.
- 4- Great people.
- 5- Being part of a team.
- 6- Good boss.
- 7- Recognition for work well done.
- 8- Fun on the job.
- 9- Autonomy, sense of control over my work.
- 10- Flexibility-for example, in work hours and dress code.

## **Motivation v Incentive: \***

### **Introduction:**

The dictionary definitions of Motive and Incentive are almost interchangeable (move to action and incite to action). That being so, why is it that we so commonly see the words used in a way that attributes distinct meanings? I believe that this is because we tend to think of Motivation as an internal cause to do something, and Incentive as an external one. Failure to understand this distinction will lead to inappropriate corporate treatment of staff.

Another way in which the two differ is the length of their effect, with motivation having a substantial lifetime and incentives having only a short-term benefit.

---

(\*) Source: Mike Shea (2005).

## Motivation:

Abraham Maslow deduced that man had a hierarchy of needs, and that as one level of the hierarchy was partially or fully satisfied, the next level started to come into play. The needs were seen to be:

- Physiological - need for life-giving food and water.
- Safety - need for shelter and protection.
- Love - need for companionship, inclusion in the group.
- Esteem - need to feel good about themselves.
- Self-actualization or self-fulfillment need to be the most that the person is capable of being.

If you check out your own experiences, I think you'll agree that Maslow was essentially correct. Wage slaves are those people who are stuck at the first two levels, but anyone deriving satisfaction from being an accepted member of a work group and enjoying doing the job well will be operating in the third and fourth levels most of the time.

Frederick Herzberg developed two theories, Hygiene Theory and Motivation. Hygiene Factors are those which are beyond the control of the individual, in the same way that a sterile surface cannot be made more sterile. They include:

- The company.
- Its policies and administration.

- The nature of on-the-job supervision.
- Working conditions.
- Salary.
- Status.
- Job security.

These factors produce movement, not motivation. His Motivation Theory comprises motivators such as:

- Achievement.
- Recognition.
- Growth / advancement.
- Interest in the job.
- Responsibility.

These factors result from the employee's internal generators, and produce motivation rather than movement.. Whilst a Hygiene Factor may not be a motivator when it is present, it can become a demotivator if unsatisfactory - wages being an obvious example. This scotches a commonly-held belief that money motivates people; actually, money incentivises people, that is it achieves short-term movement (they'll be back for another wage rise next year when the effect of the last one has worn off).

Douglas McGregor put forward his Theory X and Theory Y understanding of human nature. Theory X is that the average human being has an inherent

dislike of work. In that case, they need to be controlled, threatened, have no responsibility and above all are only interested in security. Theory Y, on the other hand, holds that physical and mental work is as natural as play or rest, control and punishment are not the only ways to get people to work, people seek responsibility, and so on (otherwise why would people take on allotments or volunteer for committees?).

Many companies have in the past (and still in the present) treated their employees as Theory X people, thereby eliminating in large measure any chance of motivation. Some enlightened companies have adopted the Theory Y view and as a result have staff who are in the main loyal and motivated.

Hopefully you can see the common ground and common sense in all of these theories - and take my word for it, there are many more that I haven't mentioned. You might also by now have spotted elements of those theories that are really about Incentives.

## **Incentives:**

There are two sorts - threats and rewards (or bribes?). Threats are used in order to get something started and seen through to the end - 'If you don't do this, we'll sack you' says the company, (bang goes Maslow's second level of needs says the employee). But the short-term effect is to get the job done, even if quality might suffer as a consequence. If the threat is removed, people start to relax and productivity reduces because of McGregor's

Theory X style of management. Rewards are promised for when the task has been completed. If you achieve this quality standard, sell this much or pass this examination, we'll give you a wage rise / bonus / holiday abroad or promotion. The effect of this sort of incentive is to concentrate the minds of employees long enough to achieve the desired results. There are two dangers inherent in reward incentives:

- Staff may come to see it as a standard feature of their package and become demotivated if it is withdrawn .
- Encouraging an increase in performance (especially volume of sales in sales forces) by offering a reward when a target threshold of performance has been reached. Those who would have achieved the threshold anyway get a reward for doing what they always do. The only people who are spurred on to make an extra effort are those who would normally almost achieve the target level - say within 10% of the target level.

The lesson here is that reward incentives should be based on individual performance with performance thresholds set at a higher level than the person's normal productivity. This raises another issue, rewards for groups.

Some bonus schemes and other incentives are partially or wholly dependent on the performance of the group or company as a whole, which in some cases means that deserving individuals are penalised by a failure

in an area beyond their control. There may be circumstances in which group or team incentives are appropriate, but like all incentive schemes they need to be carefully thought through.

### **In Summary:**

- Motivation should not be confused with Incentives.
- Motivation is something that goes on within an employee, incentives are threats or rewards that are externally imposed on the employee by the employer.
- Motivation is inculcated in people by giving them recognition for their achievements, valuing them as group or team members, trusting them with responsibility.
- Motivation provides long-term enthusiasm for the job and the company.
- Incentives achieve short-term movement, their effect quickly fades away .
- The first two levels of Maslow's Hierarchy of needs, McGregor's Theory X and Herzberg's Hygiene Factors are really all about Incentives, not Motivation.

## **Theory X and Theory Y of Douglas McGregor: \***

The importance of managing people through more effective methods of human relations was advanced by the writings of social psychologist Douglas McGregor. His famous position was that managers should challenge their assumptions about the nature of people. McGregor believed that too many managers assumed that people were lazy and indifferent toward work. He urged managers to be open to the possibility that under the right circumstances people are eager to perform well. If a supervisor accepts one of these extreme sets of beliefs about people, the supervisor will act differently toward them than if he or she believes the opposite. These famous assumptions that propelled the human relations movement forward are summarized as follows:

### **Theory X:**

Douglas McGregor's famous statement of the traditional management view that considers people as usually lazy and prodded by external rewards. A rigid and task-oriented approach to management.

### **Theory X assumptions:**

- 1- The average person dislikes work and therefore will avoid it if he or she can.

---

(\*) Source: Douglas McGregor's (1960).

- 2- Because of this dislike of work, most people must be coerced, controlled, directed, or threatened with punishment to get them to put forth enough effort to achieve organizational goals.
- 3- The average employee prefers to be directed, wishes to shirk responsibility, has relatively little ambition, and highly values job security.

### **Theory Y:**

Douglas McGregor's famous statement of an alternative to traditional management thinking. It emphasizes that people seek to fulfill higher - level needs on the job, and that management must be flexible and human relations oriented.

### **Theory Y assumptions:**

- 1- The expenditure of physical and mental effort in work is as natural as play or rest.
- 2- External control and the threat of punishment are not the only means for bringing about effort toward reaching company objectives. Employees will exercise self-direction and self-control in the service of objectives to which they have a high valence.
- 3- Commitment to objectives is related to the rewards associated with their achievement.
- 4- The average person learns, under proper conditions, not only to accept but to seek responsibility.

- 5- Many employees have the Capacity to exercise a high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems.
- 6- Under the present conditions of industrial life, the intellectual potentialities of the average person are only partially utilized.

### **Ranking What Employees Want:\***

In the first column, rank the items using a 1 to 10 scale (1 being most important and 10 being least important) based on what you think is most important to employees.

<b>Item</b>	<b>My Ranking</b>	<b>Actual Ranking</b>
Good working conditions		
Feeling "in" on things		
Tactful discipline		
Full appreciation for work done		
Personal loyalty to workers		
Good wages		
Promotion and growth within Equant		
Sympathetic understanding of personal		
problems		
Job security		
Interesting work		

---

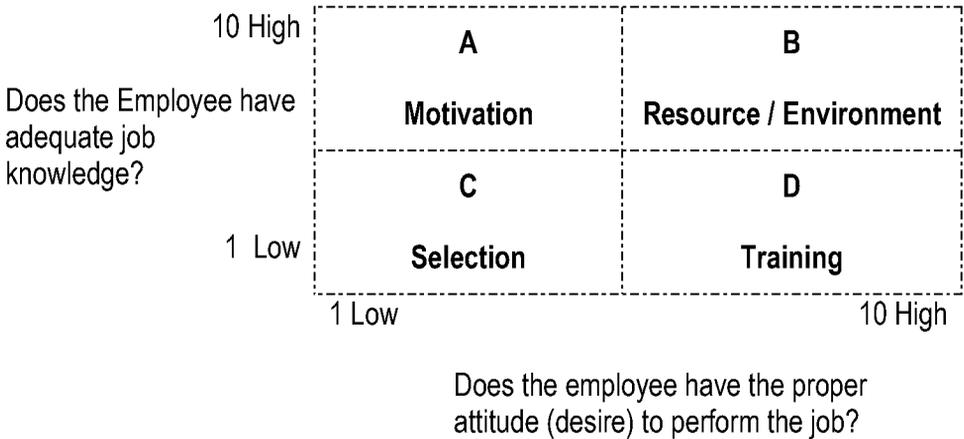
(\*) Source: Kenneth A. Kovach (1996).

## Major Causes of Performance Problems:

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:



- 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 behavior 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 favorable 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 favorable 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.

## **Career Development**

**Talk to the employee about their career goals and how they can move toward them.**

- **Job Enrichment:** Restructuring a job to provide new challenges, and responsibilities
- **Lateral Movement:** Moving across or horizontally
- **Realignment:** Moving downward to open new opportunities
- **Exploration:** Temporary moves intended for researching other options
- **Relocation:** Moving to another organization

**What development and support can you provide to help them reach these goals?**

### **Coaching:\***

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

---

(\*) Source: Internet.

behaviours is positively associated with employees' job satisfaction and performance. Implications for research and practice are presented.

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. However, this perception is starting to change as organizations are now implementing mentoring at all levels of a company structure.

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 of 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.

### **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
  - a- Coach them until they can do it on their own.
  - b- Providing feedback.
  - c- Provide support.

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 behaviors 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 career 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 help 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.

## **Counseling: \***

Counseling has a powerful, long-term impact on people and the effectiveness of the organization. Counseling 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.

- 1- **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 counseling, you must refrain from projecting your own values onto them.

---

(\*) Source: Internet.

- 2- **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.
- 3- **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.
- 4- Empathy - or compassion entails understanding a subordinates situation. Empathetic leaders will be better able to help subordinates identify the situation and then develop a plan to improve it.

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

While the reason for counseling is to develop subordinates, leaders often categorize counseling based on the topic of the session. Major categories include performance counseling, problem counseling, and individual growth counseling (development). While these categories help leaders to organize and focus counseling sessions, they must not be viewed as separate and

distinct types of counseling. For example a counseling session which mainly focuses on resolving a problem may also have a great impact on improving job performance. Another example is a counseling session that focuses on performance may also include a discussion of opportunities for growth. Regardless of the topic of the counseling session, you should follow the same basic format to prepare for and conduct counseling.

### **Steps for counseling**

- 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 behavior. 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 behavior 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 counseling (see below).
- 7- Using all the facts, make a decision and/or a plan of action to correct the problem. If more counseling 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 counseling - directive and nondirective:**

In directive counseling, the counselor identifies the problem and tells the counselee what to do about it. Nondirective counseling means the counselee identifies the problem and determines the solution with the help of the counselor. The counselor 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 nonsmoking area," is a form of directive counseling. While a form of nondirective counseling 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 effect your performance again?"

### **Hints for counseling sessions:**

- Let the person know that the behavior 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.
- Counseling sessions should be conducted in private immediately after the undesirable behavior. Do not humiliate a person in front of others.
- Ensure that the employee understands exactly what behavior led to the counseling or punishment.
- Do not hold a grudge. When it is over ... it is over! Move on!



# المصادر والمراجع

أولاً: المصادر. 

ثانياً: المراجع العربية. 

ثالثاً: المراجع الأجنبية. 



## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الأحاديث النبوية الشريفة.

### ثانياً: المراجع العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولة إدارة جديدة لعالم جديد (القاهرة: دار النهضة العربية: 2000).
- 2- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، 2004).
- 3- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 4- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 5- أحمد كمال أحمد: التخطيط الاجتماعي (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).
- 6- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي (الإسكندرية: الدار القومية، 1965).
- 7- أسامة فريد: البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال والسلوك الإنساني (القاهرة: الأكاديمية المصرية الألمانية، 2007).
- 8- الشركة العربية للإعلام العربي: خلاصات، تأثير الولاء، شعاع، السنة 4، العدد 6، القاهرة: مارس 1996.

- 9- إلفين توفلر: صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة على ناصف، (القاهرة: نهضة مصر، ط2، 1990).
- 10- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005).
- 11- بوب نيلسون: 1001 طريقة لتحفيز موظفيك (الرياض: مكتبة جرير، 2000).
- 12- بيتر ف. دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، مراجعة مساعد بن عبدالله الفريان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).
- 13- تويلاذل: كيف تحفز موظفيك؟، ترجمة ريم السالم، مراجعة يوسف محمد القبلان (بيروت: 1995).
- 14- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمتعال (الرياض: دار المريخ للنشر: 2003)
- 15- جفري فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة 3، العدد 12، القاهرة: يونية 1995.
- 16- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- 17- جمعية التدريب والتنمية: مجلة التدريب والتنمية، أعداد متنوعة: أعوام 2002-2003-2004-2005-2006.
- 18- جون آلن: كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين؟ ترجمة سامي تيسير سلمان (الرياض: بيت الأفكار الدولية، 1998).

- 19- جون ب. كوتر: قوة للتغيير، الفرق بين القيادة والإدارة، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 1، العدد 10، القاهرة: إبريل 1993.
- 20- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ، 2004)
- 21- جيمس لويز: نجاح رغم الضغوط، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 5، العدد 17، القاهرة: 1997.
- 22- جيمس هيجنز: 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة بميك (القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001).
- 23- جيم هاريس: كيف توقع الموظفين في حب شركتك؟، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4، العدد 22، القاهرة: 1996.
- 24- حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).
- 25- دانيال جولمان: الذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الجبالي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 262، الكويت: أكتوبر 2000.
- 26- دونالد هـ. ويز: طرق مبتكرة في حل المشكلات، ترجمة شوبكار زكي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2000).
- 27- ديفيد أسبورن: تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، سلسلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي «شعاع»، السنة 6، العدد 14، القاهرة: يوليو 1998.
- 28- دين سيتزر: التحفيز الخارق، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4 العدد 2 | القاهرة: يناير 1996.

- 29- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- 30- روبرت كيللي: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟ الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 6، العدد 15، القاهرة: أغسطس 1998.
- 31- سامية فتحي عفيفي: دراسات في السلوك الإداري (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلوان، 2004).
- 32- سلسلة الإدارة المثلى: تنظيم الوقت، برجة وأولويات (بيروت، مكتبة لبنان، 2001).
- 33- سلسلة الإدارة المثلى: تنمية مهارات التفويض (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 34- سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أمثل (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 35- سلسلة الإدارة المثلى: أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، 2002).
- 36- سلسلة الإدارة المثلى: إدارة الأفراد (بيروت: مكتبة لبنان، 2003).
- 37- سوزان سلفر: النظام كأفضل ما يكون، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4، العدد 12، القاهرة: يونيو 1996.
- 38- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21 (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط12، 2000).
- 39- شركة الراجحي المصرفية للاستثمار: مجلة الراجحي، «ماهية هندسة التغيير في المنشآت»، العدد 74 الرياض: مارس 2003.
- 40- شيخة أحمد: «التعامل الإيجابي مع أخطاء العاملين»، مجلة الأمن والقانون، القيادة العامة لشرطة دبي، العدد 401، دبي: يونيو 2008.

- 41- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة: 1999).
- 42- ضياء حلمي: «التغير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج»، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية، العدد 16، القاهرة: يوليو - سبتمبر 2004.
- 43- طارق السويدان: منهجية التغير في المنظمات (الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني: 2001).
- 44- طارق السويدان محمد العدلوني: خماسية الولاء (بيروت: دار ابن حزم، 2003).
- 45- عبد الرحمن توفيق: المهارات السبع للنجاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 46- عبد الرحمن توفيق: الإدارة بالمعرفة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 47- عبدالغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).
- 48- عبدالفتاح الشريف وأحمد فهمي جلال: أسس الإدارة (الجيزة: جامعة القاهرة، 2001).
- 49- عبدالكريم درويش وليلى تكلا: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).
- 50- عبداللطيف يوسف: زبدة المفردات للطلاب والطالبات (بيروت: دار المعرفة، 1998).
- 51- عصام الدين عبدالجواد: «الحوافز»، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، الجيزة: 2002.

- 52- عصام الدين محمود العناني: «القيادة الإدارية الفعّالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة»، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 28، العدد 2، القاهرة 1995.
- 53- عطية حسبن أفندي: تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 54- علاء الدين يوسف وآخرون: قياس رأي المال البشري (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005).
- 55- علوي عبدالله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي (عمّان، الأردن: دار المسيرة، 2007).
- 56- على السلمي: التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).
- 57- على السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
- 58- على السلمي: السلوك الإنساني (القاهرة: مكتبة غريب، 1998).
- 59- على السلمي: إدارة التميز (القاهرة: دار غريب، 2002).
- 60- علي عبد الوهاب وآخرون: الحوافز في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1975).
- 61- علي عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).
- 62- على محمود منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).

- 63- عمرو غنايم: «اكتشاف طرق الحوافز المعنوية للعاملين»، ندوة الحوافز ودوافع توافرها في بيئة العمل، وزارة التربية والتعليم، دبي: 1998.
- 64- فؤاد القاضي: تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي (القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ط3، 1988).
- 65- فيليب هنسلو: العلاقات العامة (القاهرة: دار الفارق للنشر والتوزيع، 2003).
- 66- كاتلين سانفورد: الإدارة بالحب، خلاصات، الشركة العربية للإنتاج الإعلامي «شعاع»، السنة 8، العدد 21، القاهرة 2000.
- 67- كريس أرديريس: الفرد والمنظمة، ترجمة سامي علي الجمال (القاهرة: الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية، 2000).
- 68- لي برانهام: الأسباب السبعة الخفية للاستقلالات الوظيفية، خلاصات، الشركة العربية للإنتاج الإعلامي «شعاع»، السنة 13، العدد 7، القاهرة: أبريل 2005.
- 69- مات وينستين: الإدارة المرحية، الضحك في بيئة العمل، خلاصات، الشركة العربية للإنتاج الإعلامي «شعاع»، السنة 5، العدد 6، القاهرة: مارس 1997.
- 70- ماجدة سيد متولي وهشام سيد عبدالمجيد: الإرشاد الاجتماعي (دبي: دار القلم، 1999).
- 71- مجلة التدريب والتنمية: «3 أسئلة لمعالجة أخطاء العاملين»، العدد 39، الرياض، ربيع الأول 1423هـ.
- 72- محمد أحمد هيكل: مهارات التعامل مع الناس (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 73- محمد القريوتي: السلوك التنظيمي (عمّان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، 2000).

- 74- محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية (الإسكندرية: دار الوفاء، 2004).
- 75- محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي (عمّان، الأردن: دار المسيرة، 2008).
- 76- محمد جمال يونس: «مبادئ الأداء التعليمي لعضو هيئة التدريس الجامعي»، ورشة تطوير ومهارات التدريس الجامعي، العين: كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين 4-6 فبراير 1996.
- 77- محمد خالد الطحان: مبادئ الصحة النفسية (دبي: دار القلم، ط3، 1992).
- 78- محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979).
- 79- محمد محمد إبراهيم: الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005).
- 80- محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 81- محمد مرعي مرعي: دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات (دمشق: دار الرضا، 2000).
- 82- محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2006).
- 83- محمود الزبادي: أسس علم النفس العام (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980).

- 84- محمود السيد أبو النيل: «سيكولوجية التدريب»، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة دبي، المجلد 5، العدد 2، يوليو 1997.
- 85- مدحت محمد أبو النصر: «معوقات ومشجعات الابتكار في الوطن العربي»، مجلة ثقافة الطفل، مركز ثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم 6، القاهرة، 1991.
- 86- مدحت محمد أبو النصر: Towards a Code of Ethics for Social Work Professionals in Egypt ، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مجلد 30، عدد 1، الجيزة: يناير 1993.
- 87- مدحت محمد أبو النصر: «فن إقناع الآخرين»، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 25، العدد 4، القاهرة: إبريل 1993.
- 88- مدحت محمد أبو النصر: الرعاية الاجتماعية في الإمارات (العين: مكتبة الفلاح: 1993).
- 89- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، مؤتمر التدريب ... المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت، أكتوبر 1993.
- 90- 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.
- 91- مدحت محمد أبو النصر: «ترشيد العملية التدريبية»، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 28، العدد 2، القاهرة: أكتوبر 1995.

- 92- مدحت محمد أبو النصر: «وقاية الشباب من المشكلات»، ندوة مشكلات الشباب، جمعية الاجتماعيين، الشارقة: 8 أبريل 1996.
- 93- 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.
- 94- مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم، 1996).
- 95- مدحت محمد أبو النصر: «رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره»، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 2، القاهرة: أكتوبر 1997.
- 96- مدحت محمد أبو النصر: «رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره»، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 3، القاهرة: يناير 1998.
- 97- مدحت محمد أبو النصر: «صفات وأخلاقيات ومهارات الباحث العلمي»، مجلة الفكر الشرطي، مركز البحث والدراسات، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 7، العدد 4، الشارقة، يناير 1999.
- 98- مدحت محمد أبو النصر: «الجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية في تدريب رجل الشرطة في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين»، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، المجلد 10، العدد 37، الشارقة: 2001.
- 99- مدحت محمد أبو النصر: «أكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل» (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).

- 100- مدحت محمد أبو النصر: «التأمينات الاجتماعية كأحد مداخل الرعاية الاجتماعية في مصر»، ندوة دور قطاع التأمين في التنمية الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة: 11 مارس 2003.
- 101- مدحت محمد أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 102- مدحت محمد أبو النصر: بناء وإدارة فريق العمل (القاهرة: بمبك، 2004).
- 103- مدحت محمد أبو النصر: فريق العمل في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 104- مدحت محمد أبو النصر ورشاد أحمد عبداللطيف وآخرون: **Team Work Introduction to Social Work** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 2004).
- 105- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 106- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 107- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين بالمنظمة (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2004).
- 108- مدحت محمد أبو النصر: رعاية أصحاب القدرات الخاصة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 109- مدحت محمد أبو النصر: الإعاقة العقلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).

- 110- مدحت محمد أبو النصر: الإعاقة النفسية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 111- مدحت محمد أبو النصر: «قراءات في التطوير الذاتي»، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 18، الرياض: أكتوبر 2005.
- 112- مدحت محمد أبو النصر: «جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع»، مجلة السكان والصحة الإنجابية، وزارة الصحة، العدد 14، يناير 2006.
- 113- مدحت محمد أبو النصر: «بناء ونمو وإدارة فريق العمل»، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 18، القاهرة: أبريل 2005.
- 114- مدحت محمد أبو النصر: لغة الجسم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 115- مدحت محمد أبو النصر: إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 116- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 2006).
- 117- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2006).
- 118- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي أخلاقيات وقيم العمل (القاهرة: جيتراك للتدريب والاستشارات، 2006).
- 119- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).

- 120- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2007).
- 121- مدحت محمد أبو النصر: «جودة الخدمات الاجتماعية»، مجلة الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة: يناير 2007.
- 122- مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 123- مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 124- مدحت محمد أبو النصر: اعرف نفسك واكتشف شخصيتك (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 125- مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 126- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 127- مدحت محمد أبو النصر: استراتيجية العقل (القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم، 2009).
- 128- مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 129- مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).

- 130- مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 131- مدحت محمد أبو النصر: مهارات المدرب المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 132- منير البعلبكي: المورد/ قاموس انجليزي/ عربي (بيروت دار العلم للملايين، 2008).
- 133- مهدي حسن: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- 134- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبدالعزيز مصلوح (الكويت: مكتبة الفلاح، 1994).
- 135- ناصر محمد العديلي: «الدوافع والخوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في السعودية»، مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، العدد 46، الرياض، 1983.
- 136- نبيل عشوش: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراعنة، 2006).
- 137- نجيب اسكندر: الخوافز، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، عدد 40، القاهرة 1970.
- 138- هيثم العاني: الإدارة بالحافز، التحفيز والمكافآت (عمّان، الأردن: كنوز المعرفة، 2007).

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- Alfred Kadusin: **Supervision In Social Work** (N.Y.: Columbia University Press, 1976)
- 2- Alvin Toffler: **Future Shock** (London: kegan Paul, 1977).
- 3- Andrew Dubrin : **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness** (U.S.A. : Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> ed., 2002).
- 4- Arthur Van Gundy: Allen Pincus & Anne Minahan: **Social Work Practice, Model and Method. (Il linois F.E. Peacock Publishers, 1976).** (N.Y. : Quorum, 1978).
- 5- Aubrey C. Daniels : **Brining out the Best in People** (California: Mr. Graw Hill, 2002).
- 6- Brandon toropov : **The Art & Skill of Dealing with People** (N.Y.: Hardcover, 2005).
- 7- Bruce Brok : **Quality Management** (N.Y.: Irwin Publishers, 1992).
- 8- Cambridge International College: **Training Manual on Human Resource / Personnel Management** (Jersey: College House, 2006).
- 9- Charles hampden : **Corporate Culture** (London: The Economists Books Limited limited, 1990).
- 10- Charles Zastrow : **Introduction to Social Work and Social Welfare** (Belmont: Brooks Cole Wads worth Publishing Co., 7<sup>th</sup> ed., 2000).
- 11- Chopman & Hall: **Total Quality Management** (U.K.: Prentice Hall, 2000).
- 12- Colin Coulson Thomas: **The Future of the Organization** (London: Kogan Page Ltd., 1997).

- 13- Dale Y oder : **Personnel Management and Industrial Relations** (London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1962).
- 14- Dean R. Spitzer: **Super Motivation** (N.Y.: AMACOM, 1995).
- 15- Donald H. Weiss: **Creative Problem Solving** (N.Y.: AMACOM, 1988).
- 16- Ferdinand F. Fournies: **Coaching** (N.Y.: Mc Graw - Hill, 2000).
- 17- Flippo & G. Musingers: **Management** (Boston: Allyin & Bacon, 4<sup>th</sup> ed., 2003).
- 18- F.M. Lwenberg : **Fundamentals of Social Intervention** (N.Y.: Columbia University Press, 2<sup>nd</sup> ed., 1983).
- 19- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.: The Free Press, 1995).
- 20- Frank Sonnenberg: **Managing with Conscience** (N.Y.: Mc Graw Hill Co., 1998).
- 21- Frederick F. Reichheld: **The loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth** (U.S.A.: Harverd Business School Press, 1996).
- 22- F. Richard: **Beynd Customer Service** (California: Crisp Publication, 1992).
- 23- G. Abramson : **Knowledge Management** (N.Y.: 1999).
- 24- Gray Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston Publishing Co. 1989) & (N.J. : Prentice Hall Int., Inc., 7<sup>th</sup> ed. 1997).
- 25- Gary Hamel: **Leading the Revolution** (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
- 26- G. Corey: **Theory and Practice of Counseling and Psycho-Therapy** (California: Cole Publishing Co., 1992).
- 27- Georgy Halsey: **Supervision People** (N.Y.: Harper & Brothers Publishers, 1983).

- 28- Georgy Thorman : **Guide to Cynical Social Work** (Spring Field, Illinois: Charles C. Thomas Publishers, 1981).
- 29- Harld Koontz & Rein Wehrich: **Essentials of Management** (U.S.A. Mc Graw Hill, 1990).
- 30- Henri Fayol : **Industrial and General Administration**, Trans. J.A. Coubrough (Geneva: International Management Institute, 1930).
- 31- Herbert Chruden & Sherman Arthus : **Personnel Management** (Chicago: South Western Publishing CO., 1963).
- 32- Hold David: **Management Principles and Practice** (N.J.: Prentice Holt, 1993).
- 33- James Belasco : **Teaching The Elephant to Dance Empowering Change in your Organization** (N.Y.: Crown Publishers, Inc., 1990).
- 34- Jane Weightman: **Introducing Organizational Behavior** (London: Addison Wesley Longman Ltd., 1999).
- 35- J. Debra : **Customer Service Excellence** (U.S.A. : American Media, 1994).
- 36- Jeffrey Pfeffer : **Competitive Advantage Through People** (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).
- 37- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organizations** (N.J. : Prentice Hall, 2002).
- 38- Jeremy Hope & Hope : **Cometing in the Future the Ten key Management Issues and The Information Age** (Boston : Harvard Business School 1997).
- 39- Jim Collins : **Good to Great Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't** (N.Y.: HarperCollins, 2001).

- 
- 40- Jim Harris : **Getting Employees to Fall in Love with Your Company** (N.Y.: AMACOM, 1996).
  - 41- J. Kelley : **Total Quality Management** (NJ.: Alexander hamilton Institute, 1994).
  - 42- J. M. Juran : **Juran on quality By Design** (N.Y.: Free Press, 1992).
  - 43- Joan W. Qtkinson: **An Introduction to Motivation** (N.J. : Prentice Hall, 1964)
  - 44- John Bratton & Jeffrey Gold : **Human Resources Management, Theory & Practice** (London: Pal grave & Macmilla, 3<sup>rd</sup> ed., 2003).
  - 45- J. Newstrom & K. Davis: **Organizational Behavior, Human Behavior at Work** (N.Y.: Mc Graw - Hill, 1993).
  - 46- John Bank: **The Essence of Totla Quality Management** (N.Y.: Prentice - Hall, 1992) .
  - 47- John Case: **Open Book Management** (D.S.A. : 1995).
  - 48- John Kelly : **Total Quality Management, a Program for the High Performance Business** (NJ.: Alexander Hamilton Institute, 1993).
  - 49- John P. Kotter: **A Force for Change** (N.Y. : The Free Press, 1990).
  - 50- John P. Kotter: **Leading Change** (Boston: Harvard Business School Press, 1996)
  - 51- John P. Schuster : **The Operrn Book Management** (N.Y.: John Wiley, 1998).
  - 52- Joseph M. Juran :**Juran on Quality by Design** (N.Y.: The Free Press, 1992).
  - 53- Kathleen Sanford: **Leading with love** (Francisco: Vashon Press, 1999).

- 54- Kenneth A. Kovach: **Strategic Human Resources Management** (Maryland: University Press of America, 1996).
- 55- K. Wilig: **Knowledge Management Foundations** (Texas: Schema Press, 1993).
- 56- Landy Frank & Trumbo Don: **Psychoogy of Work Behaviour** (Cllinois. The Dorsey Press. 1980).
- 57- Lee Richardson (edr.): **Dimensions of Communication** (N.Y.: Meredith Coropration, 4<sup>th</sup> ed., 2000)
- 58- Leigh Branham : **The 7 Hidden Reasons Employees Leave** (N.Y.: AMACOM, 2005).
- 59- Matt Weinstein : **Management to. Have Fun** (N.Y.: Simon & Schuster, 1995).
- 60- Mc Shane Steven: **Organizational Behavior** (N.Y.: Mc Graw - Hill, 1998)
- 61- Mejia Gomez & et. al.: **Managing Human Resources** (NJ.: Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> ed., 2003).
- 62- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 Ways to Make Training Active** (N.Y.: Pfeiffer & Co., 1995).
- 63- Mesho Morishima : **Why Has Jaban Succeeded?** (Cambridge: University Press, 1982).
- 64- Michael Armstrong: **A Handbook of Human Resource Management Practice** (London: Kogam Page, 9<sup>th</sup>. Ed., 2003) & (10<sup>th</sup> ed.,2006).
- 65- Michael Mann: **Encyclopedia of The Social Sciences** (London: London School of Economics, 1994).
- 66- Mike Shea: **Motivation V Incentives**, CCG Group, Info@ccg-Solutions. Co.UK.
- 67- M.R. Hackman : **Groups that Work Creating Conditions for Effective Teamwork** (San Francisco: Josscy - Bass, 1990).

- 
- 68- M. Richards : Setting Strategic Goals and Objectives (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1986).
- 69- Oxford Dictionary (Oxford: Oxford University Press, 2008) .
- 70- Prince, G.M.: The Practice of Creativity (N.Y.: Harper publishers, 1970).
- 71- Ralph Stair: Principles of Information Systems, A Managerial Approach (Boston: Boyd & Fraser, 2000).
- 72- Richard Cockman: **Employees Benefits for Managers and Executives** (N.Y.: Gower Publishing Co. Ltd., 1982)
- 73- R. I. Kherde & B. N. Sahary: **Role Performance** (New Delhi: Saraswati Press, 1981)
- 74- Robert C. Appleby: **Administration** (London: Pitman, 6<sup>th</sup> ed., 1994).
- 75- Robert E. Kelley: **How to Be a Star at Work** (N.Y.: Times Business, 1998).
- 76- Robert H. Rosn & Paul 8. Brown: **leading People, The eight Proven Principles for Success in Business** (U.S.A.: Penguin group Inc., 2<sup>nd</sup> ed.,2000).
- 77- Robert L. !3arker: The Social Work Dictionary (Washington, DC: NASW Press, 4<sup>th</sup> ed., 1999).
- 78- Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt: "How to Choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No.2 May-June 1973.
- 79- Roy Mclennan : **Managing Organizational Change** (N.Y.: Prentice Hall, International Inc., 1989).
- 80- S. Daya R. Pedro: "The Proative Model of Counselling", **International Journal for Advancement**, Vol. 81, No.1, 1995
- 81- Simon Majaro: **The Creative Gap** (U.K.: Longman, 1988).

- 82- S. Robbins : **Organizational Behavior** (N. Y.: Prentice Hall, 1998).
- 83- Sters Richard M.: **Introduction to Organization Behavior** (N.Y.: Harper Colins Publishers, 4<sup>th</sup> ed., 1991).
- 84- Susan Sliver: **Organized To Be The Best** (Los Angeless: Adams Hall Publishing, 1994).
- 85- Thomas J. Mc Copy: **Greating an Open Book Organization** (N.Y.: AMACOM, 1996).
- 86- Thomas S. Batemen & Carl P. Zeithaml : **Management** (Boston: IRWIN, 1990).
- 87- Twyla Dell: **How to Motivate People** (London: Kogan Page, 1991).
- 88- Waiter Soctt & et. al: **Personnel Management** (N.Y.: McGrow - Hill Book Co., 1961).
- 89- Webster's **New World Dictionary** (N.Y.: Wames Books, Inc., 2008)
- 90- Werner severin & James Tankard: **Communication Theories** (N.Y.: Longman, 4<sup>th</sup> ed., 2003).
- 91- W.L. Porter & E. E. Lawler: **Managerial attitudes and Performance** (Homewood Ill: Richard D. Irwin, 1968).
- 92- W. T. Singleton (edr.) **Social Skills Lancaster**: MTP Press Ltd., 1983).
- 93- Y.A. El Ezabi & et. al.: **English Arabic Reader's Dictionary** (Oxford: Oxford University Press, 2007)
- 94- Zaltman & Duncan: **Social Change** (N.Y.: The Free Press, 2002).