

الفصل السابع عشر

التخطيط Planning

أشتمل هذا الفصل على:

-  Preface
-  1- Management: The concept.□
-  2- Functions of Management.□
-  3- Planning: The definition.□
-  4- The Basic Planning Cycle.□
-  5- The Basic Planning Elements.
-  6- Kinds of Planning.
-  7- Planning for People.
-  8- Stages of Program Planning.
-  9- What Stops People from Planning Effectively?
-  10- What Organizational Blockages to Planning Exist?

17

الفصل السابع عشر

التخطيط

Planning

Preface:

This chapter aims to clarify the meaning of management and planning. The subject of management is so vast that few pages alone cannot be sufficient to impart more than an outline. This chapter also, introduces the concept of management and its functions. Furthermore, it identifies the concept of planning its kinds, elements and stages.

I - Management: The Concept

Management is a process which is constantly changing as the result of continuous research made available and incorporated in management knowledge.

The responsibilities and activities of managers are also becoming more complex each year due to new techniques and knowledge; the technology of information processing and the uncertainty of the external environment.

The word management is defined by many specialists. The following are some definitions:

- 1- Robert Appleby defines management as a process by which scarce resources (human, material and financial) are combined to achieve given ends.
- 2- Andrew Dubrin defines management as the process of working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals.
- 3- Abdel Karem Darwish defines management as the process of cooperation and coordination between human and material resources to achieve a planned aim.
- 4- Abdel Fatah El Sherbeny & Ahmed Fahmy Galal define management as the process of determining and realizing aims: through practicing the main four functions of management (planning, organizing, direction and control) and by using the human and material resources.

2- Functions of Management

Main functions of management can be identified as following:

- 1- Planning
- 2- Organizing
- 3- Commanding
- 4- Co-ordinating
- 5- Controlling

Other specialists see the main functions of management are four as following:

- 1- Planning
- 2- Organizing
- 3- Direction
- 4- Control

The third party sees the main functions of management as five:

- 1- Planning
- 2- Organizing
- 3- Staffing
- 4- Leading
- 5- Controlling

The following is a brief idea on these functions:

- 1- Planning: (Will be explained latter)
- 2- Organizing: This activity is concerned with dividing work and allocating it among groups and persons and determining their responsibilities and relations and the extent of their delegation.
- 3- Commanding: The exercise of centralized authority and leadership.
- 4- Co-ordinating: Co-ordinating involves seeing that all groups and persons work efficiently and economically, in harmony, towards the common objective.

- 5- Controlling: The activity involved in checking that plans have been carried out and attending to any deviations.

3- Planning! The Definition

Planning is very important for every individual, group, organization and society.

Planning is the only mean to realize our aims in a scientific and rational way, specially in the light of scarce resources.

The following are some definitions for this concept:

- 1- Gilbert and Specht define planning as a conscious trial to solve problems and control the events in the future by predicting, foreseeing, systematic thinking and investigating, putting into consideration the factor of value when choosing between alternatives available.
- 2- In words of A. Wildavsky, planning may be seen as the ability to control the future consequences of present actions ... Its purpose is to make the future different from what it would have been without this intervention ... to change the future, one must be able to get people to act differently than they otherwise Would.
- 3- M. Richard defines planning as a mental process to meet the needs, using resources and choosing the best path from alternative paths and putting it into a plan and budget to meet set goals in the future.

- 4- E. Kelly & B. Becker define planning as a rational way of preparing for the future. It typically involves the gathering and analysis of data, the examination of possible future trends, the consideration of alternative scenarios, some sort of analysis of costs and benefits of those scenarios, choosing a preferred scenario, and a plan implementation.
- 5- R. Barker defines planning as the process of determining future goals and evaluating ways that can in a way achieve those goals and choosing from alternatives available which determine the suitable work paths.
- 6- G. Dessler defines planning as a process of establishing goals and standards; developing rules and procedures, developing plans and forecasting- predicting or projecting some future.
- 7- Appleby defines planning as the process of forecasting future circumstances and requirements, deciding objectives, making long - and short-term plans, determining policies to be followed and the standards to be set.
- 8- R. Stewart defines planning as a process includes the forecasting and selecting of objectives with the polices , programs and procedures for achieving them. It involves making choices, Le. decision making.
- 9- Planning is the work or action that gives answers to the following questions:

- What?
- Why?
- Who?
- Where?
- When?

In other words planning gives answers to the following questions:

- What to do?
- How to do it?
- When to do it ?
- By whom it is to be done?

4- The Basic Planning Cycle :

C. Grable illustrates in figure 1 the basic planning cycle The figure also indicates that the planning cycle is continuous

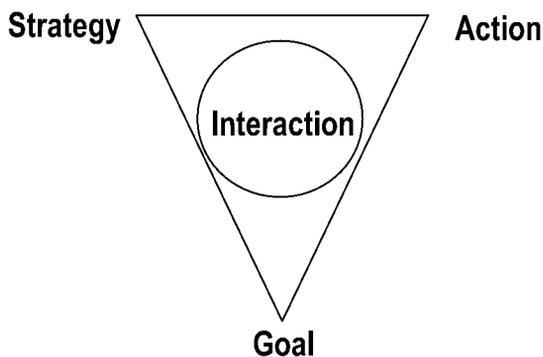


Figure (1)
Basic Planning Cycle

5- The Basic Planning Elements:

We can determine three basic elements in the planning process, as following:

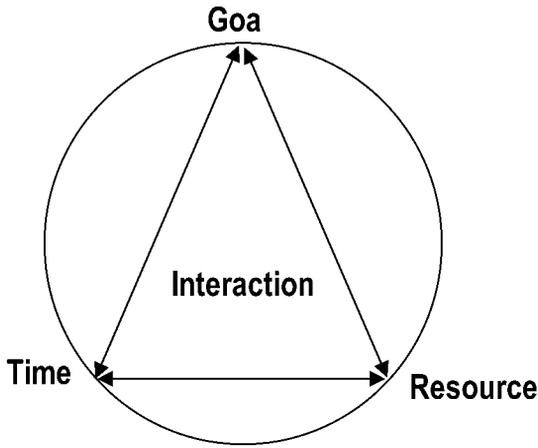


Figure (2)
Basic Planning Elements

6- Kinds of Planning:

There are several kinds of planning, the following are some examples:

1- According to the planning field:

There are social, economic, cultural, educational, military, transportation and environmental planning

2- According to the planning target:

There are human resources, financial and environmental planning, ...

3- According to the planning level:

There are local, national, regional and international or global planning.

4- According to the level of work units:

There are:

- a- micro planning (the level of individuals and families)
- b- mezzo planning (the level of groups and organizations)
- c- macro planning (the level of community, society, the regional and global levels).

5- According to the planning scope or degree:

There is comprehensive planning for all the society sectors, and partial planning for one or more sectors in the society.

6- According to the time dimension:

There are:

- a- Short term planning, the time horizon is usually one year.
- b- Middle term planning, the time horizon is usually three to five years.
- c- Long term planning, the time horizon is usually five years or more.

The long term planning is called - in most management books strategic planning.

The following section will throw light in details on this concept.

7- Planning For People

The need for flexibility is understandable. The best approach for any particular program to take depends on a multitude of constantly changing variables, including the availability of appropriate technology, the incidence of insects or disease, market prices and demand, the availability of inputs, access to means of transportation, the people's attitude toward the program, and the levels of enthusiasm and technical understanding of program personnel and trainees.

Unexpected changes in any of these variables may force the program to make major changes in approach. Furthermore, even if all these conditions were stable, development is complex enough that any good program will be constantly discovering new and better approaches to use .

Still, the most important reason for maintaining flexibility in planning is to make room for the second special characteristic of good development planning: people participation. Participation by people.

In the early stages of a program, the people ability to participate constructively in planning may be limited. They can provide knowledge of local conditions. Judge the cultural acceptability of different strategies, and help decide when certain activities should be carried out. But this may be about all they can do. Why? One reason is that people will probably have little idea as to how a program is best organized or how to communicate. new ideas to

others. They may also have little understanding of the basic biological, social and economic causes of their problems, and even less of an understanding of the nature, inherent difficulties, or potential results of the possible solutions.

8- Stages of Program Planning

The planning process consists of five basic stages:

- 1- Gathering information,
- 2- Establishing goals and objectives,
- 3- Developing a work plan,
- 4- Preparing the budget, and
- 5- Evaluation.

In practice, these are not distinct successive stages. Planning inevitable moves in a series of loops and digressions, with two or three.

Stages often proceeding simultaneously. For example, monitoring may suggest a new work plan or the need to gather more information, while budgetary limitations may necessitate a lowering of objectives or the adoption of a less expensive work plan. Nevertheless, the above' steps will be discussed in the order listed.

1-Gathering information

We should remember that information gathering is not a one-shot process. A good program continues to gather information about the area it is working in throughout -the life of the program.

2-Estabtishing goals and objectives

Although agreement is not universal, a consensus is developing as to the specific meanings of the words "goals" and "objectives." The word "goals" refers to the broad, overall aims of a program, the general solutions to the problems addressed. Goals are idealistic, long-range, and sometimes unquantifiable.

The first step in establishing goal~ and objectives is to choose which of the problems to work on. Then. the program can decide on its long-term goals-that is, in what general way it will overcome these problems. And finally, it can formulate its shorter-term objectives.

3- Developing a work plan

The program work plan tells specifically what activities must be carried out, when, and by whom. To develop the plan, the program must decide what activities (including administration, monitoring, and long-term planning) need to be performed to reach each one of its objectives. The plan will then include a list of these activities with a time-frame and allocation. of responsibility for each one.

4- Preparing the budget

Once the program has established its work plan, it can write up a budget. Probably the greatest danger in budgeting is that of succumbing to over-

generous offers of funding. Nearly everyone in the field has seen at least one good program 'destroyed by an overzealous funding agency. Programs should respond to the needs of the people, not of the donor agencies.

5- Monitoring

To avoid confusion, a distinction will be made here between two fundamentally different activities usually included in the term "evaluation." The word "monitoring" will be used to denote those activities, such as maintaining feedback from the people and doing simple surveys during the course of the program, that have as a primary aim the improving of the program's own effectiveness.

"Evaluation," on the other hand, will refer to those larger, studies of program impact and methodology that are done primarily for the benefit of funding agencies or other development programs. For the latter purpose, more energetic, scientifically controlled studies are used. Usually they are conducted when a program is ending, but may also be done once or twice during the course of the program or up to ten years after the program has closed down.

9- What Stops People from Planning Effectively?

1- Lack of training.

Some people plan their day-to-day work, their finances and their personal

lives. However, they may not understand or have learnt about all the tools and techniques that are required to plan effectively.

2- Over confidence.

Some people think that if they just get on with things, they will be able to deal with any problems as they arise. When people have gained a great amount of experience they may plan 'subconsciously', meaning that things can get overlooked. Therefore thorough, formal planning is invariably beneficial.

3- Short-term outlook.

Some people do not want to think beyond tomorrow, they are not committed to long-term aims or ambitions and do not plan.

4- Resistance to change.

Some people prefer things 'as they are' and do not want change. Therefore, they do not plan to do things differently in future.

5- Fear.

Some people are afraid that if they undertake a major project or activity they may fail; therefore they avoid planning.

6- Past experience.

If in the past, a carefully planned activity has gone seriously wrong it may be that planning is seen to be of little positive use. Of course this is not the case, planning is very beneficial.

10- What Organisational Blockages to Planning Exist?

1- Just do it!

Some organisations view that planning is wasting time that can be spent 'doing it' This may be the case where processes are straightforward or where management are so experienced that the planning has been done so many times before that it is now done subconsciously. This does not necessarily allow the less experienced to understand the planning process or prepare them to plan for exceptional needs.

2- Resistance to planning.

Some organisations have never made planning a formal activity and those in charge are not inclined to be highly organised and detail-oriented, this engenders a culture where planning is not given priority.

3- Fire-fighting.

Some operations exist by going from one emergency to another and are so

busy fixing the current urgent problem, that time is never made available for planning.

4- Organisational performance management systems.

Where no formalised or organised performance management system exists, good performance may not be properly recognised and rewarded. In turn, poor performance is neither identified nor rectified and people avoid drawing attention to themselves by 'keeping their heads down'.

مراجع الكتاب

أولاً: المصادر 

ثانياً: المراجع العربية 

ثالثاً: المراجع الأجنبية 

مراجعة الكتاب

أولاً: المصادر:

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

ثانياً: المراجع العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة 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- الخبراء العرب للهندسة والإدارة: البرنامج التدريبي إدارة التميز (القاهرة: Team؛ 2007).
- 7- برنارد تايلور الثالث: مقدمة في علم الإدارة، تعريب سرور علي إبراهيم، مراجعة محمد يحيى عبدالرحمن (الرياض: دار المريخ، 2007).

- 8- بميك: البرنامج التدريبي الأداء المتميز (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007).
- 9- بيتر ج. ريد: القيادة المتميزة، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 10- بيتر ف. دراكر: الإدارة، ترجمة محمد عبدالكريم، مراجعة نادي الهادي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 11- بيتر ف. دراكر: الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس (القاهرة: الدارة الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 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- توتاليتي: البرنامج التدريبي مهارات التخطيط (القاهرة: توتاليتي للتدريب والاستشارات، 2002).
- 14- توم بيترز: ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، مراجعة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 15- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمتعال (الرياض: دار المريخ للنشر: 2003)
- 16- جفري فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة 3، العدد 12، القاهرة: يونية 1995.
- 17- جون سي ماكس ويل: لليوم أهميته (الرياض: مكتبة جرير، 2006).
- 18- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، 1425هـ).

- 19- حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).
- 20- حسين شرارة: البرنامج التدريبي مهارات التخطيط (القاهرة: توتاليتي للتدريب والاستشارات، 2002).
- 21- جيمس هينجر: 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة (الجيزة: بميك، 2001).
- 22- روبرت كيلى: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟ الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 6، العدد 15، القاهرة: أغسطس 1998.
- 23- ريتشارد جيرسون: كيف تقيس رضا العملاء، ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003).
- 24- سامية فتحي عفيفي ويسرية فراج محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (القاهرة: حورس للطباعة والنشر، 2000).
- 25- سعد غالب التكريتي: نظم مساندة القرارات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004).
- 26- سلسلة الإدارة المثلى: أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 27- سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أمثل (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 28- سوزان أ. ويلان: كيفية بناء فرق عمل فعالة، ترجمة عبد الحكم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).
- 29- سوزان سلفر: النظام كأفضل ما يكون، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4، العدد 12، القاهرة: يونيو 1996.
- 30- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة: 1999).

- 31- طارق السويدان: **منهجية التغيير في المنظمات** (الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني: 2001).
- 32- طلعت مصطفى السروجي وآخرون: **التخطيط الاجتماعي** (القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2007).
- 33- عادل محمد زايد: «نماذج تميز الأداء، مدخل تنمية الموارد البشرية الشريطية»، **مجلة الفكر الشريطي، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد العاشر، العدد 37، الشارقة: 2001.**
- 34- عامر الكبيسي: **الفكر التنظيمي** (الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر، 1998).
- 35- عبد الباري إبراهيم درة: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 36- عبد الباري إبراهيم درة: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 37- عبد الرحمن توفيق: «الإدارة ركيزة تحول الأحلام إلى واقع»، **المؤتمر العلمي السادس للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة: 4-5 إبريل 2007.**
- 38- عبد الرحمن توفيق: **التدريب الفعال** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 39- عبدالعزيز مختار: **التخطيط لتنمية المجتمع** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 1991).
- 40- عبدالعزيز نور: «الجودة الشاملة قبل فوات الأوان»، **جريدة الأهرام، القاهرة: 2007.**

- 41- عبدالفتاح الشرييني وأحمد فهمي جلال: أساسيات الإدارة (شبين الكوم: مطابع الولاء الحديثة، ط 2، 1997).
- 42- عبدالفتاح الشريف وأحمد فهمي جلال: أسس الإدارة (الجيزة: جامعة القاهرة، 2001).
- 43- عبدالكريم درويش وليلي تكلا: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).
- 44- على السلمي: السلوك الإنساني (القاهرة: مكتبة غريب، 1998).
- 45- على السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
- 46- على السلمي: التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).
- 47- على السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 48- على السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 49- على السلمي: إدارة التميز (القاهرة: دار غريب، 2002).
- 50- على محمد صالح، وعبدالله عزت بركات: مبادئ علم الإدارة (عمان: الأردن: مكتبة الرائد العلمية، 2001).
- 51- على محمد عبدالوهاب وسعيد عامر: الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة (القاهرة: مركز ويد سرفيس، 1994).
- 52- على محمود منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).

- 53- فؤاد القاضي: تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي (القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ط3، 1988).
- 54- فوزي محمد جبل: علم النفس العام (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث: 2001).
- 55- فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 56- فيليب سادلر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 57- كفاءات: البرنامج التدريبي تنمية مهارات التخطيط الإداري (الرياض: كفاءات للتدريب والاستشارات، 2002).
- 58- محمد أنس الزرقا: «القيم والمعايير الإسلامية في تقويم المشروعات»، مجلة المسلم المعاصر، العدد 3، دار البحوث العلمية للنشر والتوزيع، العدد (3)، الكويت: مايو/ يونيو/ يوليو 1982.
- 59- محمد حسين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي (عمّان، الأردن: دار المسيرة، 2008).
- 60- 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.
- 61- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب»، مؤتمر التدريب، المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت، أكتوبر 1993.

- 62- 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.
- 63- مدحت محمد أبو النصر: «أفكار عظيمة في الإدارة»، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 28، العدد 3، القاهرة: يناير 1996.
- 64- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات - المفهوم والنظم والتدريب»، مجلة الإدارة، مجلد 3، العدد 2، القاهرة، أكتوبر 1998.
- 65- مدحت محمد أبو النصر: «أكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل» (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).
- 66- 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.
- 67- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 68- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 69- مدحت محمد أبو النصر: مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 70- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2006).

- 71- 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.
- 72- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 73- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).
- 74- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2007).
- 75- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 76- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 77- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 78- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 79- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 80- مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

- 81- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتحسين مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 82- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).
- 83- مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 84- مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 85- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 86- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبدالعزيز مصلوح (الكويت: مكتبة الفلاح، 1994).
- 87- نبيل عشوش: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراغة، 2006).
- 88- نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الوقت (عمّان، الأردن: دار مجدلاوي، 1991).
- 89- نيفيل ليك: المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 90- و. جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).
- 91- يحيى حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (الجيزة: الشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان، 1998).

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- A. Wildavsky: **Planning & Management** (London: Harper & Row Publishers, 2001).
- 2- Alec Mackenzie: **The Time Trap** (N.Y.: AMACOM, 1972).
- 3- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology** (N.J: Prentice-Hall, Inc., 4th ed., 1994).
- 4- B. Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).
- 5- Bryson: **Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations** (N. Y.: Prentice Hall, Inc., 2000).
- 6- Cambridge International College: **Human Resource Management** (U. K.: Cambridge International College 2006).
- 7- Cate Gable: **Strategic Action Planning Now, A Guide for Setting and Meeting Your Goals** (Boca Raton: St. Lucie Press, 2000).
- 8- Colin Coulson Thomas: **The Future of the Organization** (London: Kogan Page Ltd., 1997).
- 9- Dean R. Spitzer: **Super Motivation** (N.Y.: amacom, 1995).
- 10- Eric D. Kelly & Barbara Becker: **Community Planning** (Washington, D.C.: Island Press, 2000).
- 11- F. David Statt: **A Dictionary of Human Behaviour** (London: Harper & Row Publishers, 2001).
- 12- F. Paul Carlson: "The Long and Short of Strategic Planning" **The Journal of Business Strategy**, Vol. 11, No. 3, May- June 1990.

- 13- F. Richard: **Beynd Customer Service** (California: Crisp Publication. 1992).
- 14- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.; The Free Press 1995).
- 15- Frank Sonnenberg: **Managing with Conscience** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1998).
- 16- G. Abramson: **Knowledge Management** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1999).
- 17- Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).
- 18- Gary Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston Publishing Co. 1989) & (NJ.: Prentice Hall Int., Inc., 7th ed. 1997).
- 19- Gary Hamel: **Leading the Revolution** (Boston: Harvard Business School Press. 2000).
- 20- George Steiner: **Management** (N.Y.: Free Press, 2000).
- 21- Harold Koontz & Heinz Weihrich: **Essentials of Management** (D.S.A.: Megraw Hill, 1990).
- 22- Harold Koontz and Cyil O'Donnell: **Principles of Management** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1972).
- 23- J. Dedra: **Customer Service Excellence** (U.S.A: American media, 1994).
- 24- James A. Stoner: **Management** (N. J.: Prentice Hall, Inc., 6th. ed., 2006).
- 25- Jane Henry: **Creative Management** (London: SAGE Publication, 2nd ed., 2000).
- 26- Jennifer Joy - Mathews & et. al: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 2004).
- 27- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organization** (N. J: Prentice Hall 7th ed., 2002).
- 28- John S. Oaldand: **Total Organization Excellence** (Oxford: Butterworth ltd., 2001).

-
- 29- Larry Bossidy & Ram Charan: **Confronting Reality** (N.Y.: Crown Business, 2004).
 - 30- M. Richard: **Social Planning** (N. J.: Prentice Hall. Inc., 2001).
 - 31- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 Ways to Make Training Active** (N.Y.: Pfeiffer & Co., 1995).
 - 32- Merrill E. Douglass & Donna N. Douglass: **Manage Your Time** (N.Y.: AMACOM, 1980).
 - 33- Mesho Morishima: **Why Has Japan Succeeded?** (Cambridge: University Press, 1982).
 - 34- Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice** (London: Kogan Page, 10th. Ed., 2006).
 - 35- Michael Mano: **Encyclopedia of the Social Sciences** (London: London School of Economics, 1994).
 - 36- Neil Gilbert & Harry Specht: **Dimensions of Social Welfare** (N. Y.: Prentice Hall, Inc., 5th. ed., 2000).
 - 37- Nepille Lake: **The Strategic Planning WorkBook** (London: Kogan Page Limited, 2006).
 - 38- Peter F. Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harpe and Row, 1954).
 - 39- Peter M. Senge: **The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization** (N.Y.: Doubleday 1990).
 - 40- Philip Sadler: **Leadership** (London: Kogan Page, 2003).
 - 41- Philip Sadler: **Strategic Management** (London: Kogan Page, 2003).
 - 42- Pradip N. Khandwalla: **The Design of Organization** (N.Y.: Harcourt Brace Javanovih Inc., 3rd ed., 2000).
 - 43- R Mondy & Preneaux: **Management Concepts, Practices and Skills** (D.S.A: Prentice Hall, Inc., 1997).

- 44- R. Buckley & J. Caple: **The Theory and Practice of Training** (London: Kogan Page, 1990).
- 45- R. Robbins: **Organizational Behavior** (N.Y.: Prentice Hall, 1998).
- 46- Ricky Griffin: **Management** (Boston: Houghton Mifflin Co., 1993).
- 47- Robert C. Appleby: **Administration** (London: Pitman, 6th ed., 1994).
- 48- Robert C. Appleby: **Modern Business Administration** (London: Pitman Publishing, 7th ed., 2000).
- 49- Robert E. Kelley: **How to be a Star at Work** (N.Y.: Times Business, 1998).
- 50- Robert H. Rosn & Paul B. Brown: **Leading People, The Eight Proven Principles for Success in Business** (V.S.A.: Penguin group Inc., 2nd. ed., 2000).
- 51- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington DC.: NASW Press, 4th, ed., 1999).
- 52- Robert Stewart: **Introduction To Management** (London: Pitman Publishers, 2000).
- 53- Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt: "How to choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No. 3, May-June 1973.
- 54- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).
- 55- Roy Mclellan: **Managing Organizational Change** (N.Y.: Prentice Hall, International Inc., 1989).
- 56- RW. Mondy: **Management, Concepts and Practices** (Boston: Allynand Bacon, 1983).
- 57- Stephen R. Covey: **The 7th. Habits of Highly Effective People** (London: Pocket Books, 1989, 2004).

- 58- Sters Richard M.: **Introduction to Organization Behavior** (N.Y.: Harper Colins Publishers, 4th ed., 1991).
- 59- Susan Silver: **Organized To Be The Best** (Los Angelss: Adams Hall Publishing, 1994).
- 60- **The Oxford Dictionary** (Oxford: Oxford Univ. Press 2008).
- 61- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger: **Strategic Management & Business Policy Entering 21st. Century Gobal** (Addition Wesley Publishing Co., 2ed., 1986, Florida 6th. ed. 1998).
- 62- Thomas S. Bateman & Carl P. Zelthaml: **Management** (Boston: IRWIN, 1999).
- 63- W. Jack Duncan: **Great Ideas in Management** (U.S.A: Jossey-Bass, Inc., 1989).
- 64- W. Lawrence Neuman: **Social Research Methods** (Boston: Allyn & Bacon, 2000).
- 65- Wildavsky: **Planning & Management** (London: Harper Row Publishers, 2001).
- 66- William Newman: **The Process of Management** (NJ.: Prentice - Hall, 5th ed., 1982).
- 67- Yeong Kim & John Short: **Globalization and City** (N.Y.: 1999).
- 68- Zaltman & Duncan: **Social Change** (N.Y.: The Free Press, 2002).