

بحث بعنوان

تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي

الباحثة

نجاه أحمد فراج عبدالجليل

دارسة دكتوراه بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة اسوان

تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي

ملخص الدراسة:

ان قضية تطوير وتحسين الأداء أصبحت من أهم القضايا التي تلقى المزيد من الاهتمام والخصوصية في غالبية دول العالم, استناداً إلى أن تطوير وتحسين الأداء يمثل أهم عناصر الفعالية التنظيمية, وبالتالي فعالية منظمات المجتمع ومؤسساته بشكل عام, ولهذا نجد تطوراً مستمراً في المداخل الإدارية التي تستهدف التوصل إلى الأساليب الإدارية التي تُمكن من تطوير وتحسين جودة الأداء في مختلف المؤسسات الخدمية والإنتاجية, وتساهم إلى حد كبير في تحقيق هذا الهدف وتدعيمه.

الكلمات المفتاحية: تطوير أداء العاملين, التخطيط الاجتماعي, مؤسسات التعليم العالي.

Developing the performance of employees of higher education institutions

Abstract:

The issue of developing and improving performance has become one of the most important issues that receives more attention and privacy in the majority of countries in the world, based on the fact that developing and improving performance represents the most important elements of organizational effectiveness, and therefore the effectiveness of community organizations and institutions in general. Therefore, we find continuous development in administrative approaches that target... Reaching administrative methods that enable developing and improving the quality of performance in various service and production institutions, and contribute greatly to achieving and supporting this goal.

Keywords: employee performance development, social planning, higher education institutions.

مدخل:

يعتبر التعليم العالي من الأدوات الأساسية التي لها تأثير على أداء مؤسساته وتمكينها من تحقيق أهدافها والتي تسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، لأن مؤسساته تعد من أبرز المؤسسات المجتمعية بموجب الأهداف والمهام التي ينطلق بها والتي تنتهي بمجملها إلى إحداث التنمية الشاملة للمجتمع، فالتعليم العالي بمختلف مؤسساته يؤدي دوراً مهماً في حياة الأمم والشعوب فقد يصنع حاضرها ويرسم معالم مستقبلها. (الشمري، ٢٠١٣، ص ٤٢٩)

ولاشك أن تطوير الأداء هو حلم يراود جميع المؤسسات بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام، حيث إنها تمثل أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى العاملين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة.

حيث لا يخرج نظام تطوير الأداء عن كونه امتداد لحلقات التطوير والتغيير الفعال والمستمر، حيث تحسين الأداء والاهتمام بعناصر الإنتاج ومن ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، من منطلق كون الإدارة عملية اجتماعية من الناس وإلى الناس، وإبداع وتغيير فعال من أجل الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (سبت، ٢٠١١، ص ٢٥٧)

وتمتاز عملية تطوير الأداء بأنها مستمرة ولا تتوقف عند الحد الأدنى من مقاييس الأداء، بل تسعى إلى تحقيق الإبداع في الأداء الوظيفي، لذلك يجب توعية منسوبي المؤسسة التعليمية بأن نظام تحسين جودة الأداء لا يعنى رصد الأخطاء بل هو نظام مستمر لتحسين الأداء بشكل دوري، كما أن تحسين جودة الأداء يتطلب تصميم نظام لأنشطة الجودة يشتمل على العمليات الإدارية من (تخطيط - تنظيم - رقابة - توجيه - تطوير الأداء - تقويم العمليات)، ويتضمن مقاييس ومعايير ومؤشرات للأداء على مختلف المستويات التنظيمية. (صالح، ٢٠١٠، ص ١٢٩)

وانطلاقاً من أن الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية تمارس عملها من خلال مؤسسات تقوم من خلالها بالمساهمة في إشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات للفرد والمجتمع، حيث تتميز الخدمة الاجتماعية عن غيرها من المهن المساعدة في مجال تقديم الخدمات، بأنها تركز على العلاقات بين الأفراد أو الوحدات الاجتماعية الأخرى كالأسرة على سبيل المثال، وبين البيئة الاجتماعية التي نشأت فيها هذه العلاقات، وتؤكد

الخدمة الاجتماعية في تقديم الخدمات على القيم، وتحقيق العدالة الاجتماعية، والاقتصادية، والتقدير والحكمة لدى الأشخاص، وأهمية العلاقات الإنسانية، والنزاهة، والجدارة في الممارسة. (Mnorlin, 2003, P5)

وتعول الخدمة الاجتماعية كثيراً على المؤسسات، وعلى الدور المهم الذي تؤديه في عهد ما بعد الحداثة، والذي أدى إلى حدوث تغييرات وتطورات شملت جوانب الحياة الاجتماعية كافة، والجدير بالذكر أن هذا العهد تميزه علامات التحول من مجتمع حديث إلى مجتمع ما بعد الحداثة الذي يتضمن تعزيز التحديث، بمعنى زيادة في العقلانية والتباين في التخصصات وتحجيم التقليدية، فالمؤسسات تستوعب هذه العمليات وتتولى إدارة النتائج والوسائل التي من خلالها تتجز هذه العمليات، كما شملت التطورات الحالية، صعود المذاهب الإدارية في سياق العمليات الأربع الأكثر عمومية لعهد ما بعد الحداثة وهي اللامركزية السياسية والاقتصادية والمحلية واللامجتمعية. (Harlow, lawler, 2000, P30)

كما أن التخطيط ضرورة من الضروريات التي لم يعد هناك غني عنها للنهوض بحياة المجتمعات في عصرنا الحاضر، فعن طريقه يمكن معالجة مشكلات التخلف التنموي، وتحقيق معدلات سريعة في التغيير والإصلاح التنموي، في اقصر وقت مستطاع، وبأقل تكلفه ممكنه وبأدني قدر من الضياع في الموارد المالية والبشرية. (القبندي, ٢٠١٣, ص١٠٢)

والتخطيط الاجتماعي هو في حد ذاته تطور ونمو قدرة الانسان على التخطيط حينما تطور الانسان من مرحلة الفطرة والغريزة إلى المرحلة السلوكية الحرة التي تكونت معها القدرات الفعلية للإنسان، والإنسان مخلوق مخطط، وأن التخطيط أسلوب عادي في حياة الإنسان، حيث أن التخطيط هو الأسلوب الواعي للفعل في خلق الوسائل المناسبة للوصول إلى أهداف جديدة، وهو عملية تميز الإنسان عن باقي الكائنات حيث يستخدمه الإنسان في توجيه سلوكه وقدراته لإشباع احتياجاته، ويعتبر التخطيط هو أداة التنمية لتحقيق أهدافها حيث أن كلمة التخطيط أستخدمت حديثاً مرتبطة بالتنمية، أي التغيير المقصود المتوازن والمتكامل. (السروجي, ٢٠٠١, ص٩)

ويهدف التخطيط الاجتماعي الي تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية من خلال اشباع وحل المشاكل المختلفة التي تواجه المجتمع ومنها القضاء علي البطالة والمشكلات المصاحبة لعملية التطوير والتقدم، كما

انه وسيله فعاله لتنسيق الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والصحية والتعليمية وغيرها في المجتمع.(حمزة, ٢٠١٥, ص ٤٠)

ولذلك فان الهدف العام للتخطيط يتضمن تحقيق الاهداف التي ينشدها المجتمع في التنمية الشاملة ومن الناحية التطبيقية لا بد وان يحقق التخطيط الاجتماعي أهدافاً تتصل بحياة الناس ومنها: العمل المناسب والاجر الذى يحقق الاستقرار المادي و يتيح الغذاء والكساء والخدمات الصحية، والتعليم المناسب، وقدر من الترويج والثقافة، وسيادة الكفاية والعدل، واتاحة الفرصة في بناء مجتمعهم، واشاعة الاستقرار والامن والامان في حياتهم.(أبو المعاطي, ٢٠١٠, ص ٢١٨)

وبالتالي فإن التخطيط الاجتماعي يتضمن مجموعة من الإجراءات العلمية المنظمة لتحقيق أهداف تقديرية مسبقة للبناء الاجتماعي للمجتمع لإدارة التغيير الاجتماعي بطريقة عقلانية، وهذه الإجراءات تشتمل على تكليف بعض الأفراد والمنظمات بجمع الحقائق ثم رسم المناهج البديلة للعمل، ووضع توصيات لمن يملكون السلطة لتحقيقها،(محمود, عبدالفتاح, ٢٠٠٧, ص ١٨)

أولاً : مفهوم تطوير أداء العاملين (الأهمية - الأهداف)

يعتبر التطوير الإداري عملية شاملة تتعدى التدريب وإكساب العاملين معلومات ومهارات واتجاهات، إذ أنها عملية هادفة ترمي إلى تهيئة جهاز إداري كفؤ يستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها.(الطائي وآخرون, ٢٠١٤, ص ٣٤٦)

كما أن تطوير الأداء يقوم على ثلاث مراحل رئيسية هي : (الرؤية/ الاتجاه الاستراتيجي/ الأهداف) وتحديد تلك المهام يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، حيث أنها تقوم بتطوير وتعديل الخطط الاستراتيجية التي تستخدمها وفقاً للرؤية الشاملة لمتطلباتها ووفقاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها. (Khan, and other, 2010, P72)

يعتبر مصطلح تطوير الأداء هو مصطلح معقد يضم العديد من المناهج من أجل ضمان فاعلية الأداء داخل المؤسسات والتي قد تشتمل على : النهج التنظيمي - النهج المؤسسي - النهج الخاص بالنظام داخل المؤسسات اتجاه المشاركة.(Saxby, 2001, P34)

كما ينحصر مفهوم تطوير أداء العاملين في تحسين نتائج العمل الذي يؤديه العامل حالياً والمتوقع شغله مستقبلاً بطريقة صحيحة ومنظمة، فتحسين وتطوير أداء العاملين يأخذ إطاراً أوسع بحيث يتم من خلاله تحليل الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتركيز على العمل طبقاً لرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. (أدم، ٢٠١٦، ص ١٦٢)

المفهوم الإجرائي لأداء العاملين

١. الأنشطة والمهام المختلفة التي يقوم بها العاملين بجامعة أسوان.
٢. الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم.
٣. مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد.
٤. المستوى الذي يحققه العامل سواء من ناحية كمية وجودة العمل أو الوقت المحدد للقيام به.

المفهوم الإجرائي لتطوير أداء العاملين

١. الأساليب والطرق العملية المستخدمة في تحليل أساليب العمل في جامعة أسوان بهدف تحسينها لتلبية متطلبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة بأعلى مستوى ممكن من الجودة.
٢. نظام شامل ومتكامل وديناميكي يتطلب إتباع مسيرة التحسين المستمر من خلال ثلاث مؤشرات هي (السرعة - التكلفة - الجودة - تمكين العاملين)
٣. هو نشاط يمكن للفرد إنجازه للمهمة أو الهدف بنجاح ويتوقف على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.
٤. هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد.

• أهمية تطوير أداء العاملين

تتضح أهمية تطوير أداء العاملين من خلال: (أبو شيحة، ٢٠١٣، ص ٣٩٢)

١. إنجاز وظيفي بشكل أفضل كماً ونوعاً، والذي ينتج عنه زيادة في الإنتاجية، مما يؤدي بالتالي إلى تخفيض تكاليف الخدمة أو المنتج والارتقاء بنوعيته ليتناسب مع متطلبات العملاء.
٢. زيادة فرص تلبية وإشباع رغبات المستفيد أو المستهلك لمنتجات وخدمات المنظمة من خلال تحسين الخدمات المستمر والسلع المقدمة له.

٣. استخدام التكنولوجيا الحديثة, حيث التدريب يساعد في تهيئة وتأهيل الأفراد العاملين على استخدام الآلات والمعدات الحديثة, مما سيؤدي إلى الحصول على أكبر عائد منها.
٤. استكمال دور الجامعات والمدارس والمؤسسات والمعاهد التعليمية من خلال استكمال هذه المؤسسات لبرامج التدريب والتطوير.
٥. تنمية المجتمع من خلال تنمية مهارات ومعلومات وقدرات الأفراد العاملين والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية مساندة.

• أهداف تطوير أداء العاملين

لا شك أن تطوير أداء العاملين له أهداف يسعى من خلالها إلى زيادة قدرات الأفراد وزيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل المؤسسة, بالإضافة إلى إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعة المنفردة في المؤسسة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية, ويمكن أن تتحقق مجموعة من الأهداف عبر عمليات تطوير أداء العاملين المستمرة والمتواصلة, ومن هذه الأهداف ما يلي (Allameh, 2012, P:P 42:57)

- (١) الوصول إلى الإتقان المنظمي.
- (٢) زيادة الجودة والكفاءة.
- (٣) تعزيز النمو والتطوير الفردي.
- (٤) دمج الأفراد بأعمال المنظمة.

ثانياً : مراحل وخطوات تطوير أداء العاملين

- يمكن وضع نظام لتطوير الأداء في المؤسسة من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يمكن إيجازها على النحو التالي: (أحمد, ٢٠١٩, ص ٣٤)
١. تحليل الموقف الحالي للمؤسسة
 ٢. تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة
 ٣. تحديد المقاييس الإجرائية وأساليب الحصول على البيانات اللازمة والتغذية العكسية في كل بعد من الأبعاد.

ثالثاً : استراتيجيات وأبعاد تطوير أداء العاملين

• استراتيجيات تطوير أداء العاملين

تتركز عملية تطوير أداء العاملين على عدة استراتيجيات أهمها ما يلي: (لطفي, المنياوي, ٢٠١٢, ص ١١٥)

- استراتيجية العقلانية الميدانية

- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة.

- استراتيجية القوة القسرية.

• أبعاد تطوير أداء العاملين

أ- بعد جودة الخدمة :

تعد جودة الخدمة مفهوماً يعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواه المفاهيمي, وتستخدم هذه المفاهيم لحكم العملاء على جودة الخدمة المقدمة لهم من المؤسسات, وهذه الأبعاد تشمل ما يلي:

(Kotler, Keller, 2012, P374)

١. الاعتمادية

٢. الاستجابة

٣. المصداقية

٤. التعاطف

٥. الملموسية

ب- بعد تخفيض التكلفة :

يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس الأداء, وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف, بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة وبشكل نسبي, ويمكن تخفيض التكاليف المتعلقة بعمليات

الإنتاج داخل المنظمات من خلال: (عثمان, ٢٠١٤, ص ٨٧)

١. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات.

٢. تطوير البرامج والأنشطة.

٣. تطوير أساليب العمل.

٤. القدرة على إنجاز وإتقان العمل.

٥. القدرة على اتخاذ القرار.

ت- بعد تبسيط الإجراءات :

أصبح تبسيط الإجراءات وزمن إنتاج وتسليم الخدمة في عصرنا الحالي سلاحاً تنافسياً في ميدان المنافسة، فالمهارة الحاسمة والمهمة للحصول على العملاء والاحتفاظ بهم تكمن في القدرة على تسهيل عمليات تقديم الخدمة والاستجابة السريعة لطلباتهم وتسليمها في الوقت المتوقع.(صبحي, منصور, ٢٠٠٩, ص ٢٠٧)

ث- بعد تمكين العاملين :

يعرف بأنه تهيئة الظروف التي يمارس من خلالها الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى، وتمكين العاملين يعني منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.(زهران, ٢٠٢٠, ص ٣٨٥)

رابعاً : مشكلات تطوير أداء العاملين

يُرجع البعض مشكلات تطوير الأداء لـ : (حسان, ٢٠١٥, ص ٩٣)

- عدم توافر المعلومات الكافية.
- قصور التخطيط.
- غياب الثقافة التنظيمية التفاعلية.
- غموض أهداف ودوار فريق العمل.
- غياب الإدارة بالمشاركة.
- غياب جهاز نموذجي رائد.

وهناك أيضاً بعض المعوقات التي تحول دون تطوير أداء العاملين، منها: (أبوالنصر, ٢٠٠٨, ص ٨٣)

- الاتصالات الرديئة.
- ضيق الوقت.
- سوء نظام المكافأة والحوافز.

- عدم مرونة الاتصال.
- الميل لتفادي المسؤولية.
- الخوف من الفشل.
- الروتين.
- الإحجام عن تفويض السلطة.

خامساً : متطلبات وعوامل نجاح تطوير أداء العاملين

من خلال الاطلاع على بعض تجارب الدول المتقدمة في مجال تطوير أداء العاملين نجد أن هناك ثراء في هذه التجارب, ومن ثم يتحتم الاستفادة منها, وذلك بعد تنفيذها وتعديلها بما يتناسب من حيث المكونات والعوامل البيئية مع البيئة العربية وثقافتها ذات الخصوصية الثقافية والدينية والاجتماعية والاقتصادية, فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من عوامل نجاح التجربة اليابانية في تطوير أداء العاملين, والتي تمثلت فيما يلي:(الشماع, ٢٠٠٣, ص ١٥٢)

- ١- وجود فلسفة ورؤية شمولية لعمليات التطوير يراعي فيها العوامل البيئية.
 - ٢- تحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأجهزة.
 - ٣- رسم السياسات الأساسية لعملية التطوير.
 - ٤- توافر القدرات والكفاءات الإدارية في وحدات الجهاز الإداري.
 - ٥- الدعم السياسي الكامل لكافة المقترحات والتوصيات.
- وهناك خمسة جوانب رئيسية مترابطة ومتكاملة معاً للوصول إلى أقصى فاعلية ممكنة لتطوير أداء العاملين بجامعة أسوان, وذلك كالتالي:(عطية, ٢٠١٧, ص ٣٩)

١. الهيكل التنظيمي.
٢. العدالة والمساواة.
٣. المشاركة في اتخاذ القرارات.
٤. القيادة الإدارية.
٥. العلاقات الشخصية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو شيحة، نادر أحمد. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢. أم، حسابو أحمد حسابو. (٢٠١٦). أثر التدريب في تطوير أداء العاملين : دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الصحي " ولاية النيل الأبيض "، بحث منشور، مجلة كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا، كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا، ع٣.
٣. حمزه، أحمد إبراهيم. (٢٠١٥). التخطيط الاجتماعي، دار المسيرة، عمان.
٤. زهران، سارة عبدالرحمن فتح الله. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية وخدمات رعاية الشباب الجامعي، بحث منشور، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع٦٣، ج٣.
٥. سبت، عبدالله حسين. (٢٠١١). قياس تأثير استخدام التقنيات في تحسين جودة أداء المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي، البحرين.
٦. السروجي، طلعت مصطفى. (٢٠٠١). التخطيط الاجتماعي، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان .
٧. الشماع، خليل محمد. (٢٠٠٣). مبادئ الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
٨. الشمري، ميسون حياوى وهاب. (٢٠١٣). الهندرة لدى مؤسسات التعليم العالي، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، العراق، ع٩٦.
٩. صالح، سهام محمد. (٢٠١٠). متطلبات تحسين جودة الأداء، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثالث - الجامعات العربية : التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، ع٣.
١٠. صبحي، وائل محمد ومنصور، طاهر محسن. (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
١١. الطائي، على حسون و سالم، أكرم. (٢٠١٤). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط١.
١٢. عثمان، أحمد عبداللطيف. (٢٠١٤). أثر التوظيف في تطوير الأداء الإداري - الدور الوسيط للتدريب والتطوير : دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات في الأردن، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
١٣. عطيه، عبدالناصر عواد. (٢٠١٧). دور المناخ التنظيمي في تطوير أداء العاملين، بحث منشور، اتحاد جمعية التنمية الإدارية، ع٢، مج٥٤.

١٤. القبندي, سهام. (٢٠١٣). السياسة الاجتماعية والممارسات المهنية للخدمة الاجتماعية, المكتبة العصرية, القاهرة.
١٥. لطفي, على كمال و المنياوي, سعيد. (٢٠١٢). تخطيط وتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة, مطبعة الشروق, القاهرة.
١٦. ماهر أبو المعاطي. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية.
١٧. محمد محمد حسان. (٢٠١٥). برنامج تدريبي لرفع كفاءة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين للحد من مشكلة التسرب الدراسي, بحث منشور, مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان, ٣٨ع, ج٨.
١٨. محمود, محمود محمد وناجي, أحمد عبدالفتاح. (٢٠٠٧). التخطيط للتنمية (أسس - أجهزة - مجالات), مكتبة زهراء الشرق, القاهرة.
١٩. مدحت أبو النصر. (٢٠٠٨). الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية, القاهرة, مجموعة النيل العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Allameh, Sayyed Mohsen.(2012).Human resources development review according to identity, integration, achievement and adaptation model International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 2, N (2).
2. Harlow, Elizabeth & lawler, John.(2000). Management Social Work and Change ,UK, Aldeshot : Ashgate Publishing Limited.
3. Khan, Muhammed & Afzal, Hasan & Fahad, Aslam. (2010), Impact of organization's mission an encouraging factor for overall performance. African journal of business management, vol. 4, No. 13.
4. Kotler, Philip & Keller, Lane. (2012). Marketing Management, Prentice Hall International.
5. Mnorlin, Julia.(2003). Human Behavior and the Social Environment, Social System theory, USA.
6. Saxby, John. (2001). Capacity development : vision and implications. CIDA policy branch, vol. 3.