

المهارات التخطيطية للأخصائيين الاجتماعيين

بالمؤسسات الاجتماعية

Planning skills for social workers in social institutions

إعداد

دعاء حفصي عبدالسلام

معيدة بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة أسيوط

المهارات التخطيطية للأخصائيين الاجتماعيين

بالمؤسسات الاجتماعية

اعداد

دعاء حفزي عبدالسلام

معيدة بقسم التخطيط الاجتماعي

ملخص البحث:

تعتبر المهارات التخطيطية في الخدمة الاجتماعية ضرورة أساسية في نجاح الممارسة ، حيث إنها أحد المكونات التي توجه الممارسة الصحيحة بشكل واضح ومحدد ، و توضح هويتها المهنية و الانسانية من خلال ممارستها مع الوحدات المختلفة تبعا لموقف التعامل ، كما أن المهارات التخطيطية هي احدي الدعائم الأساسية و المقومات المهمة لممارسة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة و التخطيط الاجتماعي بصفة خاصة ، و هي تختص بالجانب الفني التطبيقي في المهنة ، و تعتمد في المقام الأول علي شخصية الخريج و استعدادته و مدي اعداده المهني ، و مدي فهمه و استيعابه للمعارف المهنية التي يتلقاها و يمر بها في تدريبه الميداني حتي يستطيع تطبيقها في عمله بالمؤسسات الاجتماعية ، و يتناول هذا البحث مفهوم المهارات التخطيطية و أهميتها و فوائدها و عناصر اكتساب المهارات التخطيطية و متطلبات تحقيق هذه المهارات لدي الاخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية ، ثم عرض لهذه المهارات التخطيطية التي تتضمن الاتصال و التفاوض و القيادة و العمل الفريقي .
الكلمات المفتاحية:المهارات التخطيطية، الاخصائيين الاجتماعيين،المؤسسات الاجتماعية.

Abstract

Planning skills in social work are essential to the success of the practice, as it is one of the components that directs the correct practice in a clear and specific way, and clarifies its professional and human identity through its practice with different units depending on the position of dealing, and that planning skills are one of the main pillars and The important elements for practicing social service in general and social planning in particular, and they are concerned with the applied technical aspect in the profession, and depend primarily on the graduate's personality, his willingness and the extent of his professional preparation, and the extent of his understanding and assimilation of the professional knowledge he receives He passes through his field training so that he can apply it in his work in social institutions, and this research deals with the concept of planning skills, their importance and benefits and elements of planning skills and the requirements for achieving these skills among social workers in social institutions, then a presentation of these planning skills that include communication and negotiation And leadership and team work .

Key words:Planning skills , social workers ,social institutions

رؤيه حول المهارات التخطيطية :

تتمثل مهارة الاخصائي الاجتماعي في قدرته علي تطبيق المبادئ والمعلومات علي تعلمه وإدراكه و فهمه للعوامل المختلفة التي تؤثر في المواقف الاجتماعية، ولا تظهر هذه المهارة إلا أثناء أدائه لمسؤولياته المهنية. (ماهر ابو المعاطي علي، ٢٠١٢، ١٤٣)

ولذلك يؤدي توافر المهارة لدي الاخصائي الاجتماعي المخطط إلي زيادة المرونة في أدائه للعمل التخطيطي، وزيادة ثقته في قدرته علي أداء العمل، بالإضافة الي زيادة فهمه للعمل وإدراكه للعلاقات بين أجزاء الموقف، والانتظام في أدائه للعمل والأقبال عليه، والاحتفاظ بمعدل أداء علي درجة كبيرة من الفاعلية .

(ماهر ابو العاطي علي، ٢٠١٠، ٣٢٥) ومن الواضح أن المهارات التخطيطية تزداد أهميتها بالنسبة لعدد من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية للمستفيدين من خلال التعاون والشراكة بين المؤسسات المشاركة في تقديم الخدمات في المجتمعات المحلية.

(Twelvetrees Alan, 2017,

250)

وبالتالي فالمهارات التخطيطية تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على حل المشكلات التي تواجههم بسرعة حيث ينظمون جهودهم بهدف التخطيط والعمل من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، فيحدد الأخصائيين الاجتماعيين الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المستفيدين، والقيام بوضع برامج محددة لحل هذه المشكلات. (أحمد محيي خلف صقر، خلف الشاذلي، ٢٠١٩، ١٣٥)

ولذلك لابد من ضرورة الاهتمام بالمهارات التخطيطية فالأخصائي الاجتماعي الذي يكتسب هذه المهارات يستطيع أن يواجه المتغيرات والتحديات

المستمرة في العمل وفي الوقت نفسه يتمكن من أداء الاعمال المطلوبة منه على أكمل وجه فهذه المهارات تحقق له التعايش الناجح والتكيف الإيجابي والمرونة والنجاح في حياته العملية والشخصية. (أحمد حسين عبدالمعطي، دعاء محمد مصطفى، ٢٠٠٨، ٢٣)

ويمكن للأخصائي الاجتماعي المخطط تعزيز المهارات التخطيطية بزيادة المعرفة بنهج وتقنيات وأساليب التخطيط التي من شأنها تعمل على إنجاز المهام بفعالية وتحسين النتائج وتجنب المخاطر والفشل المحتمل. (Sybouts Ward ,1992,1) ولكي يؤدي الأخصائي الاجتماعي وظائفه ومهامه التخطيطية عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات والكفايات التي تمكنه من أداء مهامه بمزيد من الكفاءة والفاعلية بالإضافة لذلك يكون على دراية بمتطلبات أداء وظيفته وتحسين أدائه المهني بشكل مستمر.

أولاً: مفهوم المهارات التخطيطية :

هي مجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها تقويم الاستراتيجيات والبدائل مع الأخذ في الاعتبار القدرة علي التكيف الاستراتيجي للتعامل مع التطورات والتغيرات غير المتوقعة حالياً ومستقبلاً .

(Naval studies engineering and physical sciences Committee on Naval Analytical capabilities –Based planning, 2005, 3)

المفهوم الاجرائي للمهارات التخطيطية :

- مجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها تقويم الاستراتيجيات والبدائل .
- القدرة علي التكيف الاستراتيجي للتعامل مع التطورات والتغيرات غير المتوقعة حالياً و مستقبلاً.
- القدرة علي استخدام المعارف والمهارات والخبرات في مساعدة المواطنين .

حيث أن اكتساب المهارات التخطيطية يعتمد علي اكتساب الخبرات في المجال التنظيمي والميداني، كما أن اي جهد لتطوير المهارات التخطيطية يجب ان يتضمن خطة لتطوير الخبرات التنظيمية والميدانية في المناصب العليا للمنظمة . (Frese & Michael, 2015, 337) وتتمثل هذه العناصر

في:

- ١- يتم اكتسابها بشكل اساسي من خلال التعلم .
- ٢- تشتمل علي سلوكيات محددة و قابلة للتنفيذ .
- ٣- تستلزم البدء والاستجابات الفعالة .
- ٤- تعظيم التعزيز الاجتماعي من الاخرين .
- ٥- يتطلب التوقيت المناسب والمعاملة بالمثل لسلوكيات محددة
- ٦- تتأثر بالعوامل البيئية مثل العمر والجنس و حالة الشخص .

(Dickson & David and etal: 1994, 2)

ولذلك أن أكتساب المهارات التخطيطية يعتمد علي أنتقاء الاخصائيين الاجتماعيين أنسب المهارات المهنية التي يمكنها أن تصقل ادائهم المهني ولن يتأتى الا من خلال التدريب والتطوير المستمر للأخصائيين الاجتماعيين.

رابعاً: متطلبات تنمية المهارات التخطيطية لدي

الاخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية:

تتطلب المهارات التخطيطية مشاركة القيادات والمسؤولين في المؤسسات الاجتماعية وإن يكون لدي المسؤولين العديد من المهارات بالإضافة الي مشاركة المستفيدين من الخدمات ضماناً للشفافية والنزاهة في العمل داخل المؤسسة حيث أن نتائج التقييمات المتكررة ثابتة بما يكفي لتمكين التخطيط علي المدى الطويل لتحديد أولويات الحاجات والمشكلات، وبالتالي يقوم التخطيط بتقديم بدائل جديدة لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المستفيدين معتمداً في ذلك علي نماذج مرسومة حيث ان هذه النماذج تعطي تقديرات اكثر واقعية عن الصعوبات التي تؤثر

- وضع أطر تصورية للخطط و البرامج لتحقيق الأهداف المطلوبة المرتبطة بالمواطنين .

ثانياً: أهمية وفوائد المهارات التخطيطية:-

تعتبر المهارات التخطيطية في الخدمة الاجتماعية ضرورية وأساسية في الممارسة حيث تسهم في تحقيق الاهداف التي يسعى الاخصائي الاجتماعي إلي تحقيقها . (نادر

فهمي ،د.ت،٥) حيث تقوم المهارات التخطيطية بأختبار فاعلية كل خيار من الخيارات من خلال العديد من البدائل المتاحة حيث أنها تمتلك الكثير من الادوات التي تسمح لها بتحليل وتقييم المشكلات المعقدة وذلك من خلال الاستراتيجيات التكنولوجية والبرامج الخاصة بها. (Willis Henry, 2013, 18)

كما أن المهارات التخطيطية تخدم مجموعة متنوعه من الأغراض :

- ١- تحديد اغراض ورؤية المنظمة بوضوح وتوضيح الطريقة التي تنسق فيها اهدافها وغاياتها والقدرة علي التنفيذ .
- ٢- توفير وسيلة للتواصل بين هذه الاهداف والغايات لأعضاء المنظمة والمجتمع .
- ٣- تحديد الاستخدام الاكثر فاعلية لموارد المنظمات من خلال التركيز علي اولوياتها الرئيسية .
- ٤- انشاء قاعدة يمكن من خلالها قياس التقدم و تقييمه.
- ٥- توفير جسر بين الرؤية والممارسة الذي يحافظ علي مشاركة الاشخاص المعنيين .

(Trish hafford Letchfiled, 2010, 34)

ثالثاً: عناصر اكتساب المهارات التخطيطية:

يمكن أن يتم اكتساب المهارات التخطيطية من خلال التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة وتنمو مع الاعداد المهني المستمر

(يسري شعبان سعدالله ، محمد عطا عبدالعزيز

(٢٠١٧، ١٠)

والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة .

(سعيد يس عامر و شركاه ، ٢٠٠١ ، ٨)

وتتطلب مهارة الاتصال من الاخصائيين الاجتماعيين تكييف معارفهم ومهاراتهم في المواقف المختلفة و تطبيق معرفتهم بالسلوك الانساني علي المستفيدين من الخدمات.

(Davies keith & jones ray, 2016, 10)

كما تعتمد فاعلية الاخصائي الاجتماعي اعتماداً كبير علي مهارات الاتصال مع الاخصائيين الاجتماعيين الاخرين ومهارات الكتابة والمقابلات الشخصية والارشادية وكتابة التقارير التي تطلبها المؤسسات كما يحتاج الاخصائيين الاجتماعيين الي التواصل بشكل فعال مع المستفيدين والمهنيين في المؤسسات الاخرى. (Zastrow Charles H, 2012, 36)

ويلعب الاتصال دوراً هاماً للغاية في تحقيق الاهداف التنظيمية و اتخاذ القرارات الادارية في الوقت المناسب من خلال توفير المعلومات و التنسيق المشترك بين الادارات حتي يتمكنوا من اداء عملهم بكفاءة.

(Annan arah Elizabeth c, 2015,40)

١- دور مهارة الاتصال:

تعد مهارة الاتصال ضرورية لتحقيق الاهداف وضرورية لتحقيق استراتيجيات المنظمة باستخدام عملية الاتصال بالريادة، حيث يقوم الفريق التنفيذي بايصال القيم والخطط والتوقعات للمستفيدين.

(Inc sons &Wiley john, 2007, 138)

ويتحدد دور مهارة الاتصال في:

- ١- نقل وتبادل المعلومات .
- ٢- تبادل الافكار والتصورات .
- ٣- تبادل القيم والاتجاهات والمعتقدات.
- ٤- تحقيق اهداف الاخصائي والمستفيدين من الخدمة .

علي اداء العاملين بالمؤسسة وتقوم المؤسسة بتحليل تلك النتائج والاستفادة منها في تطوير المؤسسة. (National research council of the national Academies, 2012, 4)

كما تحتاج القيادات في المؤسسات الاجتماعية إلي ممارسة الاساليب التخطيطية في الواقع التطبيقي لزيادة فاعلية المهارات التخطيطية ، وهذه الاساليب هي:

- ١- الرؤية.
 - ٢- الهدف .
 - ٣- اقتراح البدائل .
 - ٤- معايير التقييم والاختيار .
 - ٥- تحديد قواعد البيانات.
 - ٦- بناء نظم المعلومات الادارية .
 - ٧- التخطيط للفترة قصيرة الاجل ومتوسطة الاجل وطويلة الاجل .
 - ٨- ادارة الوقت والقضاء علي المضيعات .
 - ٩- اتخاذ القرارات .
- (فريد النجار، ٢٠٠٧ ، ٨٤)

خامساً: المهارات التخطيطية للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية:

حتي تكون المهارات فعالة يجب دمج المهارات مع المعرفة وفهم اوسع لهوية المهنيين بالاضافة الي الأدوار والعلاقات في العمل (Watson Gillian & Resserh Stefanie C, 2014, 8)

حيث يمتلك الاخصائيين الاجتماعيين الكثير من المهارات ويقومون بالعديد من المهام لتحقيق أهداف وتلبية احتياجات العملاء و هذه المهارات هي :

٤-مهارة الاتصال: يعرف الاتصال بأنه ظاهرة اجتماعية وحركية تؤثر بمكونات السلوك الفردي و العوامل المؤثرة علي طرفي عملية الاتصال ، المشتملة علي نقل و تبادل المعلومات والافكار

- ٢- سوف تكون أكثر نجاحاً في مكان العمل إذا عرفت كيفية التفاوض .
- ٣- معرفة كيفية التفاوض يقلل من فرص الآخرين في الاستفادة من اخطائك .
- ٤- التفاوض علي حل عادل يجعلك تشعر بالرضا عن نفسك و يزيد من احترام الآخرين لك .
- ٥- تزيد مهارة التفاوض من فعالية الشخص في المؤسسة .

(OM Abraham , 2016 , 12)

- ٣- مهارة القيادة يمكن تعريف القيادة علي انها الكفاءة الفنية و تحقيق النتائج ، والعمل مع الافراد ومن خلالهم ، والتأكد من ان المنظمة تتماشى مع البيئة ، والتأكد من وجود التزام بمعايير المنظمة .

(van wart & Montgomery, 2014 , 25)

- وتعد قيادة الاخصائيين الاجتماعيين دليل علي قدرتهم ليس فقط علي قيادة عملية حل المشكلات ولكن ايضاً في تمكين اعضاء المجموعة التي يعملون معها، حيث ان قوة الاخصائي الاجتماعي تأتي من تصور اعضاء المجموعة او غيرهم من خارج المجموعة من قدرة الاخصائي الاجتماعي علي القيادة والسلطة الفعلية التي تشير الي قوة الاخصائيين لتغيير الظروف داخل المجموعة وخارجها و تعتمد القوة الفعلية علي مصادر تأثير الاخصائي.

(Gohzalez Sanders Delia &Fortinsky Richard H ,2012,109)

- كما تميل القيادة الي التركيز علي منح فريق العمل النشاط في العمل و التقدم الي الامام و اظهار الثقة في اعضاء الفريق الذي يمتلك مجموعة من المهارات وتنشيط الابداع لديهم لتحقيق هدفاً جماعياً مشترك .

(Piepenbring & Julie .M ,2020,7)

- أ- خصائص القيادة : تتميز القيادة بالخصائص الاتية :

(Sheila Barrett Martin Robb and etal; 2004, 215)

- ٢ - مهارة التفاوض: يعرف التفاوض بانه التحدث مع الآخرين للتوصل إلي اتفاق.
- Govindjee Avinash and etal ; 2007 (,40)

أ- خصائص الموقف التفاوضي:

- ١- التفاوض بين مجموعتين او اكثر: بين شخصين او مجموعة مؤسسات.

- ٢- يوجد تضارب في المصالح بين طرفين او اكثر، ما يريده الشخص ليس بالضرورة ما يريده الطرف الاخر ويجب علي الاطراف بالتالي البحث عن طريق لحل النزاع.

- ٣- تتفاوض الاطراف لانهم يستطيعون استخدام شكل من اشكال التأثير للحصول علي صفقة أفضل بهذه الطريقة بدلاً من مجرد اخذ ما يمنحه الطرف الاخر طواعية ، او السماح لهم بذلك .

- ٤- يفضل الطرفان علي الاقل في الوقت الحالي البحث عن اتفاق بدلاً من القتال علناً ، او نقل نزاعهما الي سلطة اعلي لحلها.

- ٥- يقوم اطراف التفاوض بتقديم مطالبهم ، و دفع كل طرف للطرف الاخر للحصول علي تنازلات، وعادة ما يقوم كل طرف بتعديل موقفه و يتحرك كل منهما نحو الاخر.

- ٦- يتضمن التفاوض الناجح ادارة شروط الاتفاق .

(Fahmy Gala Ahmed, 2005, 3)

- ب- فوائد التفاوض : مهارة التفاوض تساعد علي ادارة الكثير من المواقف المختلفة ومنها:

- ١- ان تكون مفاوضاً جيداً يمكنك من الحصول علي ما تريده كثيراً دون اللجوء الي ان تصبح عدوانياً او انتهازياً ، فالتفاوض مع الآخرين أكثر فاعلية من مجرد المطالبة بما تريده والاكتفاء به .

ويتبادلون الاراء في تقديم حلول لها كما ان
للعمل الفرقي الفعال أهمية ملموسة للمؤسسة و
المستفيدين تتمثل في:

- ١- وصول الخدمات لمستحقيها بشكل أفضل أسرع
- ٢- حصول المستفيدين على خدمة أفضل.
- ٣- الموظفين أكثر رضا عن العمل
- ٤- زيادة جودة الخدمات.
- ٥- انخفاض تكلفة تقديم الخدمات
- ٦- الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات

(Parker Glenn M, 2008, 10)

ب- دور الاخصائي الاجتماعي القائد في فريق العمل:

- ١- يتحمل مسؤولية ضمان مشاركة أعضاء الفريق
في توفير المعلومات ومراقبة الحالة المؤسسية.
- ٢- مراقبة التفاعل الاجتماعي، وحل النزاعات التي
تنشأ بين اعضاء الفريق ، ومساعدة بعضهم
البعض عند الحاجة .
- ٣- إدارة الموارد لضمان أداء فريق العمل .
- ٤- تسهيل أعمال الفريق من خلال الاتصال و
التواصل اثناء جلسات تبادل المعلومات غير
الرسمية:
- ٥- وضع قواعد لتبادل المعلومات .
- ٦- التأكد من أن أعضاء الفريق على دراية
بالتغييرات المستمرة للخطط .

(Salas Eduardo and et al; 2013, 52)

١- القيادة هي عمل او عملية ، وليس شخصاً او
منصباً .

٢- القيادة مصلحية ،مع التركيز علي بناء العلاقات
والتعاون .

٣- تهدف القيادة الي احداث تغيير ايجابي .

٤- القيادة لها بعد اخلاقي .

٥- القيادة تنطوي علي مستويات مترابطة للفرد و
الجماعة و النظام .

(Agard Kathryn A , 2011,314)

ب- دور الاخصائي الاجتماعي القائد في المؤسسة:
قيادة الاخصائيين الاجتماعيين للمؤسسة تعني تلبية
الاحتياجات المتعددة للمؤسسة، حيث تتمثل الادوار
القيادية التي ينبغي ان يقوم بها الاخصائيين
الاجتماعيين بالمؤسسة في :

- ١- تطوير البرامج التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين
.
- ٢- قيادة الفرق متعددة التخصصات يعد دوراً طبيعياً
للأخصائي الاجتماعي بالمؤسسة .
- ٣- مساعدة فرق العمل بالمؤسسة في زيادة جهودها
.
- ٤- يجب ان يكون الاخصائيين الاجتماعيين دائماً
علي طاولة اتخاذ القرارات ووضع السياسات
التي تتضمن احتياجات المستفيدين .

(Villarreal Sosa Leticia &
Alvarezmichelle, 2017, 49)

٤- مهارة العمل الفرقي: لا بد علي الاخصائيين
الاجتماعيين تعلم كيفية فهم وادارة وتنفيذ و مشاركة
فريق العمل وتوفير المشورة لفرق العمل فيما يتعلق
بمهام الفريق.

Mor Barak , Michal E&Bargal David
(.2000, 36)

أ- أهمية العمل الفرقي: ترجع أهمية فريق العمل
لأنه يتمتع بالعديد من المهارات وبناء علي ذلك
يقوم فريق العمل بمجموعة واسعة من المهام
ويتعرفون علي المشاكل التي تواجه الفريق

قائمة المراجع :

و المساءلة و القيادة و التطوع و التشبيك و
الجودة ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع .

١٠. نادر فهمي (د.ت) : خصائص ومهارات
الاخصائي الاجتماعي في العمل الاجتماعي ،
الاردن ، الجمعية الاردنية لعلم النفس .

١١. يسري شعبان سعدالله ، محمد عطا عبدالعزيز
(٢٠١٧) : مهارات الممارسة المهنية في
الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، دار الحق للنشر
والتوزيع .

ثانياً: المراجع الاجنبية :

١٢. An alouifarhad & Al
madhounmohammed (2017) :
Empowering S M S managers in
Palestine , United states of America
, Rourledge.

١٣. Annan arah Elizabeth c
(2015):Basic business and
Administrative communication
, Thinkstock.

١٤. Aquilarfrancesco & Galluccio
Mauro (2011) : psychological and
political strategies for peace
Negotiation (a cognitive approach
) , New york, Springer.

١٥. Allwood carl Martin & Selart
Marcus (2001) : Decision making
: social and creative dimensions ,
congress , Springer science
Business media Dordrecht.

١٦. Agard Kathryn A (2011): leadership
in nonprofit organizations LA
reference Hand Book , United
states of America , sage.

أولاً : المراجع العربية:

١. أحمد حسين عبدالمعطي، دعاء محمد مصطفى
(٢٠٠٨): المهارات الحياتية، القاهرة، دار
السحاب للنشر والتوزيع.

٢. أحمد محيي خلف صقر، خلاف خلف الشاذلي)
(٢٠١٩): التخطيط والسياسة الاجتماعية: المفاهيم
و الاطر و الاليات، الاسكندرية، دار التعليم
الجامعي.

٣. جابر عوض سيد ، ابو الحسن عبد الموجود
(٢٠٠٣) : الادارة المعاصرة في المنظمات
الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي
الحديث .

٤. سعيد يس عامر و شركاه (٢٠٠١) : سلسلة
التميز الاداري (العمل الجماعي و بناء فريق
العمل) ، (د.ب) ، مركز التميز لعلوم الادارة
و الحاسب .

٥. فريد النجار (٢٠٠٧) : التجديد التنظيمي
لمنظومات التعليم في القرن ٢١ (اليات الاعتماد
- ادارة الجودة الشاملة - التخطيط الاستراتيجي
)، الاسكندرية ، الدار الجامعية .

٦. ماهر ابو المعاطي علي (٢٠١٢): الاتجاهات
الحديثة في التنمية الشاملة (معالجة محلية و
دولية و عالمية لقضايا التنمية)، القاهرة، المكتب
الجامعي الحديث.

٧. ماهر ابو العاطي علي (٢٠١٠): الاتجاهات
الحديثة في التخطيط الاجتماعي ، القاهرة ،
المكتب الجامعي الحديث.

٨. محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٨) : السلوك
التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات
التربوية، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .

٩. مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٧) : ادارة
منظمات المجتمع المدني (دراسة في الجمعيات
الاهلية من منظور التمكين و الشراكة و الشفافية

Gohzalez sanders Delia & .٢٥
Fortinsky Richard H . (2012) :
Dementia care with Black and
latino families : a social work
problem – solving approaches
,United states of America
,Springer.

Inc sons & wiley john (2007) : five .٢٦
key principles o corporate
performance managements , united
states of America , Bob paladino.
levi Daniel (2014): Group .٢٧
Dynamics for teams , 4ed , united
states of America , sage.

Mor Barak
& Michal E , Bargal David ,
(2000) : social services in the
work place (repositioning
occupational social work in the New
Millennium) , New York ,
Routledge.

National research council of the .٢٨
national Academies (2012) :
capability planning, and analysis
to optimize air force intelligence,
surveillance , and Reconnaissance
, investments , united states of
America , National academy of
sciences.

Naval studies engineering and .٢٩
physical sciences Committee on
Naval Analytical capabilities –

Burke Robert E , fried man .١٧
leonard H (2011) : essential of
management and leadership in
public Health , united states of
America , Ablestock . 7–
Butter &David (2000): Business
Planning, Britich, planta tree .

Bhattacharyya Dipak kumar .١٨
(2011) : performance Management
systems and strategies ,India ,
Dorling kind ersley.

Dickson & David and etal (1994) .١٩
: social social skills in
interpersonal communication , 3ed
usa , Routledge .

Davies keith & jones ray (2016) : .٢٠
skills for social work practice ,
london , pal Grave .

Frese &Michael (2015): The .٢١
psychology of planning in
organizations (research and
applications) , new York ,
Routledge.

Fahmy Gala Ahmed (2005): .٢٢
negotiation Skills , cairo, pathways
to higher education project .

Flosser& Gaby & UWE Otto Hans .٢٣
(2011): Towards more democracy
in social services (model and
culture of welfare, New York, de
Gruyter

GovindjeeAvinash and etal : (2007) .٢٤
: commercial law 2 (fresh
perspectives , south Africa ,Maskew
miller long man.

Setterund &Deborah and etal (2006). ٣٦
: social work and social care
practice , British , sage
publications .

Sule Ercetin Sefika (2012) : ٣٧
discussions About leadership in
different fields ,United states of
America , I universe.

Sybouts ward (1992): planning in ٣٨
school Administration: A Hand
Book , New York , Greenwood
press.

Twelvetrees Alan (2017): ٣٩
community Development social
Action and social planning ,
palgrave ,congress.

Trish hafford Letchfiled (2010) ٤٠
social care management strategy
and business planning , London ,
Jessica kingsley publishers. .

van wart , Montgomery (2014) : ٤١
leadership in public organizations
(an introduction) , 2ed , London
,
Routledge.

Villarreal sosa leticaia & Alvarez ٤٢
Michelle (2017) : school work
National perspectives on practice
in school , Canada , oxford
university press.

viscuso frank (2015): step up ٤٣
Your Team work , united states of

Based planning (2005) : Naval
analytical capabilities improving
capabilities Based planning ,
united states of America , National
academy sciences

Nort house peter G (2010) : ٣٠
leadership theory and practice ,5
ed ,United states of America ;2 ,
sage.

OM Abraham (2016) ; personal ٣١
development with success
ingredients step by step Guide for
success , wealth , Happiness ,
eBookIt com.

parker Glenn M (2008): team ٣٢
players and teamwork (New
strategies for developing successful
collaboration) , congress , john
wiley sons ,inc.

piepenbring , julie .M (2020) : ٣٣
management and leadership in
social work (a competency Based
approach) ,New York , Springer
publishing company .

Salas Eduardo and etal (2013) : ٣٤
improving patient safety through
teamwork and team training , new
york, oxford.

Sheila Barrett martin robb and ٣٥
etal (2004) : communication ,
relationships and care a read ,
London , Routledge .

America ,fire engineering Books.

Watson Gillian
& Ressler Stefanie C (2014) :
developing skills for business
leadership , 2 ed , London ,
charted institute of personnel and
development .

willis henry (2013) : capabilities .٤٤
based planning for energy security
at department of defense
installations , united states , rand
corporation.

Zastrow Charles (2010) : .٤٥
introduction to social work and
social welfare (Empowering people)
, canda , Brooks / colecengage
learning.

Zastrow charles H , (2012) : social .٤٦
work with groups (a
comprehensive work text) ,
Eightned , USA , Brooks /
colecengage learning.