

# إضواء وآراء حول واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال

د. أحمد علي صالح  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة الزيتونة الأردنية

أ. د. سعد العنزي  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

## الخلاصة:

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الاضواء حول مفهوم الموارد البشرية صعبة المراس كتحدٍ جديد لمنظمات الأعمال وتحديد مسببات سلوكهم، ومن ثم تحليل الآراء المتعلقة بأنماط هذه الموارد البشرية وإستعراض إستراتيجيات إدارتهم وتشخيص الفوائد وأخيراً بيان توصيات الأدبيات المعاصرة بشأن مستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس.

The current research is aimed to pay attention on concept of human resources hard (Difficult) to manage. Such style of human resources has emerged to form anew challenge for business organizations.

Management such human resources entails first determining incentives of their behaviour models. Analyzing these models will be important to strategical management of them from work.

In nutshell, this research try to recommendation of contemporary literature about future of difficult (hard) human resources management.

## المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال عدد من التحديات المعاصرة التي أفرزتها بيئة التنافس المحتدم وتغيير أنماط الحياة وسلوكياتها، وتحمل أقسام المنظمات المذكورة أعباء جديدة غير معهودة سابقاً، لعل أبرزها نوع من الموارد البشرية غير الاعتيادية يصعب فهمها والتعامل معها بالطرائق التقليدية لإنجاز المهمات المرسومة، بسبب طبيعة شخصياتهم وآليات تفكيرهم وخصائص أنماطهم التي تختلف كلياً أو جزئياً عن الموارد البشرية الاعتيادية.

وأمام هذا التحدي الجديد يستلزم الأمر دراسة وتحليل هذه الشخصيات وتشخيص مسببات سلوكياتهم وكيفية التعامل معهم من أجل تكييفهم إلى سلوكيات إعتيادية تستخدم أغراض المنظمة ورسالتها وأهدافها.

وإنطلاقاً مما تقدم جاء هذا البحث ليغطي عرض ومناقشة الموضوعات الآتية:

أولاً: المعضلة الفكرية للبحث وأهدافه.

ثانياً: أضواء حول الموارد البشرية صعبة المراس.

ثالثاً: آراء حول الموارد البشرية صعبة المراس.

رابعاً: مستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس.

خامساً: الخلاصة والإستنتاجات.

## أولاً: المعضلة الفكرية للبحث وأهدافه

تناقش هذه الفقرة المعضلة الفكرية التي انطلق منها البحث الحالي وأهدافه الإجرائية وأسلوبه البحثي، وكما يأتي :

**1 - المعضلة الفكرية :**

تواجه ادارة الموارد البشرية حالياً تحديات معاصرة ذات خطورة كبيرة على مستقبل المنظمات وضمان بقائها في عالم المنافسة. ومن بين اهم تلك التحديات وأبرزها، ما شخصته دراسة (العنزي، 2004: 11) من ان متطلبات العمل في الوقت الحاضر اكثر مما كانت عليه في السابق، فالعاملون أخذ يطلب منهم ان يقدموا الكثير مقابل إعطائهم القليل، وأصبحت علاقتهم بمنظمتهم علاقة تجارية خلال ساعات العمل فقط. وهذا النوع من المشاركة غير الكاملة للعاملين هي قمة الفشل التنظيمي، ولا يمكن بالتالي للمنظمات ان تستمر في البقاء ما لم ينشغل العاملون فيها ويندمجوا بشكل كامل في العمل. والعاملون المندمجون يشتركون في الأفكار ويعملون بجد اكثر من المطلوب ويرتبطون بشكل افضل مع الزبائن.

ان هذا التحدي ساهم في بروز معضلة فكرية في مجال ادارة الموارد البشرية تتلخص بظهور شخصيات يصعب التعامل معها في العمل، يصفهم (Cooper & Sutherland, 2004:7) بأنهم : أشخاص لا تستطيع العيش معهم ولا تستطيع العيش من دونهم ، فهم موجودين في مكان العمل يجعلون حياتنا صعبة وكريهة وغير سعيدة، وعلى حد قول الفيلسوف جان بول سارتر "الجحيم هو الأشخاص الآخرين... وتعلم العيش مع الأشخاص الآخرين هو احد اكثر جوانب الحياة إجهاداً "

وانطلاقاً مما تقدم فان المعضلة المذكورة بحاجة الى البحث والتحليل لاستعراض أبرز الآراء حولها وإلقاء الضوء على اهم قضاياها . والبحث الحالي هو المحاولة المقصودة بهذا الاتجاه .

**2 - الأهداف الإجرائية :**

في ضوء المعضلة الفكرية المشخصة آنفاً، فان البحث الحالي يهدف الى:

أ. إلقاء الضوء على أبرز القضايا المتعلقة بالعلاقات الانسانية والاجتماعية والموارد البشرية الصعبة في العمل وتحليلها واستخلاص توجهاتها ومسبباتها .

♦ ان بلوغ هذا الهدف يستلزم الإجابة على التساؤلات الآتية :

(أولاً) ماذا قالت الأدبيات بالأمس؟

(ثانياً) مَنْ هم الموارد البشرية الصعبة ؟ ولماذا التأكيد عليهم ؟

(ثالثاً) لماذا اصبحوا صعبين ؟ وهل من مسببات ؟

ب. إستعراض الآراء المتعلقة بالقضايا المتعلقة بالموارد البشرية الصعبة والتعرف على فوائدها .

♦ ان بلوغ هذا الهدف يستلزم الإجابة على التساؤلات الآتية:

(أولاً) هل الموارد البشرية الصعبة أنماط ؟

(ثانياً) ما استراتيجيات التعامل مع هذه الأنماط ؟

(ثالثاً) لمن تعود الفائدة عند إتمام التعامل مع هذه الأنماط ؟

ج. استخلاص ماذا تريد الأدبيات اليوم وفي المستقبل بصدد ادارة الموارد البشرية صعبة المراس ؟

## 3 - أسلوب البحث :

أُعدت الاسلوب المكتبي في اعداد البحث الحالي، من خلال تتبع المصادر والمراجع والمقالات التخصصية واستخلاص الأفكار منها، ومناقشتها، وتحليلها، ونقدها بغية استنباط الآراء المتعلقة بالموارد البشرية الصعبة وتشخيص أبرز القضايا المطلوب ادارتها.

## ثانياً: أضواء حول الموارد البشرية صعبة المراس

ستحاول هذه الفقرة الإجابة عن ثلاثة تساؤلات، تعكس بمجملها بلوغ الهدف الاول من اهداف البحث والذي مفاده: (القاء الضوء على ابرز القضايا المتعلقة بالعلاقات الانسانية والاجتماعية والموارد البشرية الصعبة في العمل وتحليلها واستخلاص توجهاتها ومسبباتها)، وكما يأتي:

## 1 . ماذا قالت الأدبيات في الأمس:

منذ عام (1966) اشتر (Goldner) مسألة في غاية الخطورة بقوله: "لقد تجاهلنا طويلاً طبيعة المنظمات كوحدة اجتماعية"، وقد أفادت هذه المسألة كثيراً (Keith Davis) عند تأليفه الكتاب الموسوم (Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior). في عام (1972) إذ أكد دراسة الانسان تتطلب التعرف على أربعة افتراضات اساسية، هي: (الفروق الفردية، الشخص بأكمله، السلوك المسبب والكرامة). (Davis,1972:22-23) .

واقتربت نظرة (Saton Stall,1980:513) من طروحات (Davis) بقوله: "ان ادارة الموارد البشرية ستفشل، اذا لم تنظر الى تلك الموارد ككائنات انسانية – Human Beings- يفكرون ويشعرون، ولهم تطلعاتهم، ومخاوفهم، وحاجاتهم الى الاحترام كأفراد او كمجموعات". ونبه (Srivastva,1985:321) إدارات المنظمات من الاضطرابات الانفعالية للموارد البشرية، وبين انها تنشأ أساساً نتيجة لعدم قدرة العاملين على التأقلم والتكيف مع المواقف والظروف التي تواجههم، فيقعون أسرى صراعاً داخلياً، يرجع في اغلب الأحوال لإحباط دوافعهم، ومن ثم يختل توازنهم المعنوي نتيجة تغلب عوامل الاستياء والضيق على عوامل الرضا، وهذا ما يؤثر في سلوكهم في مواقع العمل، وبالتالي ينعكس على الاداء المنظمي برمته.

وحدد (حسن، 1989:7) الدور الانسان وتفاعلاته داخل المنظمة، فهو كائن عاقل بطبعه لا يتقبل الظواهر غير المحسوسة بسهولة ويسر، وكيان اجتماعي بفطرته لا يتحمل العزلة عن الآخرين، وصانع قرار بطبعه فهو لا يتصرف الا بعد اتخاذ قرار يحدد هدفه وكيفية الوصول اليه. وبين (عبد الوهاب، 1999:12) ان التخويف الوظيفي المعتمد على التهديد والوعيد بالعقوبة السلبية، احد اهم أسباب التوتر والإحباط، وقتل روح الابداع لدى الموارد البشرية ويقصر سلوكهم على كيفية تفادي العقاب وعدم الوقوع في اخطاء .

وعرض (MaxWell,1999) نتائج شركة استشارية قامت باستطلاع آراء المديرين حول أسباب فصلهم العاملين من العمل. وقد تبين ان الموقف السلبي للعاملين بأشكاله المختلفة هو اهم أسباب فصلهم! ولكن من جعل هذا الموقف سلبي؟! ان الادارة هي المسؤولة عن ذلك، إذ يظهر ذلك جلياً في النتائج (30% قلة الكفاءة، 16% الافتقار الى روح الفريق، 12% الكذب وعدم النزاهة، 10% السلبية، 7% ضعف الحافز، 7% معارضة الاوامر، 18% أسباب اخرى). (خلاصات شعاع، 1999:7) .

وتوصل (البرواري، 2001:69) الى نتيجة مفادها "ان مصدر ثراء المنظمات المعاصرة يكمن في المعلومات، الخبرة والمعرفة، وان نظرنا الى هذه المصادر سنجد ان معيها الاساس هو - الانسان- ولكن أي إنسان؟ الذي تتوافر له ظروف الابداع والاستقرار والمناخ السليم".  
واتفق (النوري، 2002:160) مع طروحات (عبد الوهاب والبرواري) إذ توصل الى ان فقدان الأمان الوظيفي يؤد إحساسا لدى العاملين بالتخوف والتوتر وانخفاض الانتاجية و بروز أنماطاً سلوكية غريبة في اثناء تأديتهم العمل .

وذكر (Goleman et al.,2002:83) ان من ابرز ابعاد الذكاء الشعوري، ادارة العلاقات، والتي تمثل مهارة التعامل مع الآخرين. وهذا بدوره يتطلب من القادة ان يكون واعين بعواطفهم الخاصة ومنسجمين من خلال التقمص الوجداني مع الناس الذين يقودوهم ، فاذا ما تصرف قائد ما بمكر او تلاعب، مثلاً، فان الرادار العاطفي عند هؤلاء المروسين سيلتقط نبذة الخداع، وهذا يجعلهم بالتالي لا يتقون بذلك القائد .

واوضح (Brinkman & kirschner,2002:11) ان الناس غير المرغوب فيهم ، هم أولئك الذين يصعب التعامل معهم الذين لا يعملون ما نريدهم ان يعملوه، او يعملون ما لا نريدهم ان يعملوه، فلا تعرف ماذا تعمل معهم. حسناً يجب ان لا تكون ضحية لهم بعد الآن ، انك لا تستطيع تغيير طبيعة هؤلاء الناس لكنك تستطيع التحدث معهم بطريقة من شأنها ان تجعلهم يغيرون ما بأنفسهم، انها مسألة معرفة كيفية التعامل معهم عندما ينحون نحو السلوك السيئ .  
واشر (العنزي، 2004:104) الحاجة الماسة لتكوين فهم أكاديمي متكامل حول الافراد بوصفهم كائنات حية معقدة جداً من خلال اجراء البحوث النظرية الضخمة قبل القيام بتطبيقات ميدانية لممارسة ادارة فاعلة على الافراد والجماعات .

#### ◆ وبعد هذا العرض يستشرف الباحثين ان الأدبيات قالت:

- أ . الموارد البشرية كائنات حية معقدة جداً، لها حاجات وتطالب بالحرية والكرامة، وتتوجس مخاوف من فقدان الأمان الوظيفي .
  - ب. ادراك اغلب إدارات المنظمات لأهمية الموارد البشرية (ضعيف) ، لأنها لا تعي ان تحفيزها إيجابيا يجعلها ميزة تنافسية لتحقيق البقاء، وتحفيزها سلبياً بدون وجه حق يجعلها اداة تعويق وبؤرة مشاكل تخلق حالة اللااستقرار في المنظمة .
  - ج . الحاجة متزايدة لإجراء البحوث النظرية والتطبيقية، حول فهم الظاهرة الانسانية في العمل، وتعميق معطيات السلوك التنظيمي، وذلك لوجود نقص أكاديمي في هذا الصدد .
- 2 . مَنْ هم الموارد البشرية صعبة المراس؟ ولماذا التأكيد عليهم؟  
من هم الموارد البشرية الصعبة؟

يرى كلٌّ من (Cooper & Sutherland,2004:8) انهم مجموعة من الناس يتصرفون اتجاه زملائهم، والعمل بتصرفات غير سوية، تحمل عواقب سلبية في مجال الاداء غير الفعال والانتاجية الرديئة، والصحة العليلة، والكيان النفسي المثير للشفقة .

#### ◆ أما الباحثين فيعبران عنها بالآتي:

مجموعة من الأشخاص يمثلون جزء من الموارد البشرية العاملة في المنظمة، يتصرفون بسلوكيات، تعكس خصائصهم الشخصية، قد تكون صحيحة ولكن بيئة العمل لا تصغي اليها وقد تكون خاطئة وبيئة العمل ترفضها، مما يجعل التعامل معهم صعباً في الحالتين .

وعند تحليل أركان المفهوم السابق يتضح ان الموارد البشرية صعبة المراس:

- أ . هم جزء من العاملين في المنظمة.
- ب. يحملون خصائص شخصية تجعلهم يتصرفون بسلوكيات غريبة على الجسد المنظمي.

ج. يُمكن ان تكون هذه التصرفات صحيحة، ولكن غير مفهومة في بيئة العمل، او قد تكون خاطئة وبالتالي ترفضها بيئة العمل .

د. لكل تصرف نتائج، وعلى العموم يجب ان تعي المنظمة ان التصرف سواء أكان صحيحاً او خاطئاً، ولا يُدار بشكل سليم ستكون نتاجه سلبية في الأغلب.

### لماذا التأكيد على الموارد البشرية الصعبة ؟

ان التأكيد على دراسة الموارد البشرية الصعبة والاهتمام بهم يأتي من كون إهمالهم سيكون له مردودات سلبية على مستقبل المنظمات ذات كلف متنوعة، ويمكن حصر ضرورات التأكيد عليهم.

#### 1- جزء من رأس المال الفكري

التحدي القادم في الالفية الثالثة للمنظمات هو تأكدها من انها تمتلك قدرات على ايجاد رأس المال الفكري، أي العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة .

والاهم هو كيفية المحافظة عليهم لأنه بدون المحافظة عليهم سيؤدي الى اندثارهم او هجرتهم او عرقلتهم لتنفيذ الخطط والمشاريع في حالة بقائهم في المنظمة. (المفرجي وصالح، 2003:144)

#### 2- جزء من رأس المال الاجتماعي

ان الاعمال تزدهر عندما يثق الناس بعضهم ببعض الآخر، غير ان مثل هذا الرأسمال الاجتماعي يخضع للإهانة في العديد من الشركات اليوم. (Prusak & Cohen,2001:1)

وعلى هذا الاساس بات بناء العلاقات الاجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين عصبيتين تمر بها المنظمات أمراً في غاية الصعوبة والأهمية في نفس الوقت. وبخاصة اذا تم الاخذ بنظر الاعتبار كثرة أولئك الافراد الذين يعملون بانتماء ضعيف والتزام واطى وعلى وفق ما يشاؤون هم وليس كما تشاء منظماتهم . (العنزي/أ ، 2004:7)

#### 3- جزء من منظومة الذكاء الشعوري

الذكاء الشعوري يمثل القدرة على ادارة شعورنا والتأثير في الآخرين وموازنة بواعثنا مع ما يمليه الضمير والسلوك الأخلاقي. (Higgs & Dulewicz,1999:20)

وبالتالي فان الموارد البشرية الصعبة قد تمتلك قدرة الذكاء الشعوري ولكن لا تستطيع استثمارها. علماً ان الدراسات اشرت ان الاقسام التي يرأسها مديرين ذوي ذكاء شعوري تحقق عوائد بنسبة

(20%) زيادة على الذين لا يتمتعون بهذه القدرة . (العنزي/ب ، 2002:129)

وعلى هذا الاساس أوصت دراسة (الطاني، 2004:173) على ضرورة تأكيد مراكز البحث والتطوير ووحدات التدريب على الجوانب اللادراكية للقادة الى جانب الجوانب الادراكية من اجل تنشيط قدرة الذكاء الشعوري بالشكل الذي يقلل المعارضة والسلوك غير السوي .

### 3 - لماذا أصبحوا صعبين ؟ وهل من مسببات ؟

اتضح للباحثان ومن خلال المسح المرجعي للأدبيات، ان هؤلاء الناس أصبحوا صعبين من جراء مسببات أمكن حصر بعض منها وكما يأتي:

#### 1- التواكل الاجتماعي

ويشير إلى إتكالية أو اعتمادية بعض أفراد الجماعة على عدد معين من أفراد نفس الجماعة في أداء المهمات والأنشطة المعهودة لهم، بما يخلق لا توازن في الجهد والأداء ويولد صراعات قد تؤدي إلى انشطار الجماعة فيما بعد .

إن نتائج التواكل الاجتماعي:

- أ- كبر حجم المنظمة.
- ب- فقدان التجانس والتماسك بين الأعضاء.
- ت- لا تحديد دقيق للمسؤولية ودور كل فرد في المجموعة.
- ث- نمط قيادة المجموعة غير فعال. (العنزي، 2003: 2)

#### 2- الاغتراب التنظيمي:

ويعني شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتياح والذي ينعكس في ابتعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية والثقافية، انه انطباع عن اللانتماء واللامساهمة وإدراك باللاترحيب من قبل الآخرين . (Vallas & Yarrow,1997:130)

ويعكس الاغتراب التنظيمي مظاهر عديدة، أهمها:

- أ- معدلات دوران عالية.
- ب- مشاكل عمل متنوعة.
- ت- انخفاض انتاجية.
- ث- زيادة الفقد والمرفوض.
- ج- صراعات متعددة.

ح- (Arnold,2000:45)

#### 3- العنف الوظيفي:

يمثل مجموعة من الممارسات العدائية التي يقوم بها بعض الأفراد في مواقع العمل مما يسببون ضرراً في المنظمات والإدارات والزملاء تأخذ أشكالاً متعددة وتولد كلفاً متنوعة . ويعزز العنف الوظيفي تأثيرات أهمها:

- أ- القتل.
- ب- المضايقات والاعتداءات الجنسية.
- ت- التهديدات .
- ث- استخدام العبارات البذيئة.

ج- كلف مادية (لأرباب العمل، القضاء، تعويضات الحوادث) وقد بلغت هذه الكلف في أمريكا لوحدها عام (1997) ما يساوي (10.2) مليون دولار. (العنزي/أ،2002:7); (صالح، 2003: 6)

**4- الاندماج التنظيمي:**

ويعني مزج شركتين أو أكثر وتكوين شركة جديدة، من خلال حل كل الشركات الداخلة في الاندماج وانقضائها. (سيد خطاب، 1999:230)  
 أما أبرز نتائج الاندماج التنظيمي، فهي:  
 أ- التأثير على شعور الأفراد بزيادة التوتر والقلق .  
 ب- التأثير على شعور الأفراد بالأمان الوظيفي .  
 ت- التأثير على الثقافة التنظيمية للشركات المندمجة .  
 ث- انخفاض الأجور إلى حدود متدنية جداً .  
 فعلى سبيل المثال، مصنع (NIKE) الإندونوسي لصناعة الأحذية الرياضية يبلغ عدد العاملين فيه (30000) فرد، تقل إجمالي رواتبهم السنوية عما يتقاضاه نجم كرة السلة الأمريكي (مايكل جوردن) لقاء ظهوره في الإعلان عن هذه الأحذية. (Marks & Mirvis,1996) ; (زلوم، 1999:29)

**ثالثاً: آراء حول الموارد البشرية صعبة المراس**

ستحاول هذه الفقرة الإجابة عن ثلاثة تساؤلات ، تعكس بمجملها تحقيق الهدف الثاني من أهداف البحث والذي مؤداه: إستعراض الآراء المتعلقة بالقضايا المتعلقة بالموارد البشرية صعبة المراس والتعرف على فوائدها  
 1 . أنماط الموارد البشرية صعبة المراس  
 أفضى التقصي المكتبي للمصادر والمراجع وتحليل محتوى معطياتها الفكرية إلى وجود ثلاثة تصنيفات لأنماط الموارد البشرية صعبة المراس، وكما يأتي :  
 أ- تصنيف (Brinkman & Kirschner,1998)  
 يعرض الجدول (1) التصنيف آنف الذكر والذي يضم عشرة أنماط مع مفاهيمها الرئيسية وخصائصها الأساس:

## جدول (1) تصنيف (Brinkman &amp; Kirschner,1998) للموارد البشرية صعبة المراس

| ت  | النمط            | المفهوم  | الخصائص  |
|----|------------------|--|--|
| 1  | الدبابية المدرعة | فرد يتميز بذروة الضغط والسلوك العدواني معتمداً مبدأ الغاية تبرر الوسيلة .  | - يتكلم بصوت عال<br>مقزز<br>يعتمد الهجوم على الآخرين<br>يطلق سيل من التهم والشتانم<br>يتميز بضعف الإصغاء                             |
| 2  | القنّاص          | فرد ذو تعليقات وقحة وتهكم مؤذي وتوقيت جيد لدوران العيون . معتمداً مبدأ القنص خبير وسيلة للابتزاز ولفت انتباه الآخرين .             | - يغضب بسرعة<br>يحمل ضغينة ضد البعض<br>يرفض العمل تحت إشراف امرأة<br>يبتعد عن العمل مع صغار السن                                     |
| 3  | القنبلة اليدوية  | فرد ينفجر بعد لحظة وجيزة من الهدوء انفجاراً أعمى محتواه عنف وهيجان ، بسبب أشياء لا تمت بصلة الى الحالة الراهنة .                   | - يسعى لنيل إعجاب الآخرين بسبب عدم مبالاتهم له<br>يفقد السيطرة على العواطف<br>يكره نفسه بسبب سوء سلوكه<br>يضيع الكثير من وقت الآخرين |
| 4  | المغرور          | فرد يخدع بعض الناس لمدة معينة ويخدع البسطاء لوقت طويل من اجل الاستحواذ على انتباههم واهتماماتهم .                                  | - يتسم بمستوى معين من بالذكاء<br>يتميز بالثقة والصرامة<br>يحب السيطرة على الآخرين<br>يعتقد ان رأيه هو الأصح دائماً                   |
| 5  | الإمعة           | فرد يسعى لإرضاء الآخرين تجنباً للمواجهة معهم ، لذا يقول دائماً (نعم) دون التفكير بما يلزم به نفسه من اعمال .                       | - يستجيب لجميع الطلبات على حساب وقته<br>يحمل نفسه ما لا طاقة له من التزامات<br>يتميز بالطيبة المفرطة                                 |
| 6  | المتردد          | فرد يميل الى التسوية والمماطلة في القرارات التي تعرض عليه على أمل ان يتاح له خيار آخر ، ومن المؤسف فهو يضيع الكثير من الوقت .      | - يوجل الكثير من الاعمال<br>يضيع الكثير من الفرص<br>يثق بقدراته قليلاً   |
| 7  | المتعالم         | فرد يدعي المعرفة وقل ما يتحمل الصواب والخطأ ، وعند حدوث الخطأ فإنه يتحدث مع المرجع عن يجب ان يوجه اليه اللوم .                     | - يدمن على المبالغة ويستخدمها كأداة لجلب الاهتمام<br>يكذب كثيراً الى حد تصديق نفسه<br>يتميز بالتوتر المستمر                          |
| 8  | اللامبالي        | فرد غير ملتزم بالعمل والاداء والوقت ، كثير المشاكل مع رؤسائه والعاملين معه .   | - يتسم بالإحباط الدائم<br>يستكين بسرعة<br>يغلي بالعداء   |
| 9  | السلبي           | فرد مخادع في سلوكه يحارب دائماً في معركة لا ينتهي أوارها ، عقيمة لا طائل تحتها ولا أمل له بكسبها ، انها معركة يائسة .              | - ينعت الآخرين بالسلبية دائماً<br>يتذمر بصوت عال<br>يملك براعة في توليد الإحباط لدى الآخرين  |
| 10 | الشاكي           | فرد بانس محاط بعالم ظالم وان الصواب هو مقياسه ولكن أحداً لا يقدره حق قدره وحين تقدم له النصائح والحلول تصبح صديقاً غير مرغوب فيه . | - يتحصن وراء أسوار القلق<br>يشعر بالعقم والإفلاس عندما يفشل في تقديم افكار بناءة<br>يتحدث بصوت عال                                   |

الجدول من إعداد الباحثين بالاسم تناد الى  
(Brinkman & Kirschner,1998:6-25 & 183-339)



## ب- تصنيف (Akrwed &amp; Thopson,2002)

يعرض الجدول (2) التصنيف المذكور والذي يشمل ثلاثة أنماط مع مفاهيمها وخصائصها:  
جدول (2) تصنيف (Akrwed & Thopson,2002) للموارد البشرية صعبة المراس

| ت | النمط           | المفهوم   | الخصائص  |
|---|-----------------|---|--|
| 1 | المنحرف الصناعي | فرد يسعى لإيذاء الآخرين وانتهاك حقوقهم للحصول على مكاسب شخصية .   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتظاهر بالعمل</li> <li>• يساوم في مجال الجهود مقابل الأجور</li> <li>• يميل الى تخريب الانتاج</li> <li>• يتغيب عن العمل كثيراً</li> </ul>          |
| 2 | المتنرد بلا سبب | فرد يسمح للآخرين بالسيطرة عليه وتسييره وفقاً لأهوانهم نتيجة لفقدانه القدرة على ضبط سلوكه .                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتميز بالمزاجية العالية</li> <li>• يتأثر بأراء الآخرين بسرعة</li> <li>• ينقاد الى الإضرابات</li> <li>• يسعى لإرضاء الأشخاص المتأثر بهم</li> </ul> |
| 3 | الصبي الثائر    | فرد يدافع عن حقوقه في حالة انتهاكها بطريقة ينقصها الكثير من الدبلوماسية ويشوبها التسرع الذي قد يولد الصراع الهدام . | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدعو الآخرين للاعتراف بحقوقه بعنف</li> <li>• يتجاوز على مشاعر الآخرين</li> <li>• ينقص من احترام رؤسائه</li> <li>• يتجاوز الذوق الإداري</li> </ul> |

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى (Akrwed & Thopson,2002:49-66)

## ج- تصنيف (Cooper &amp; Sutlerland,2004)

يعرض الجدول (3) التصنيف آنف الذكر والذي يضم ثلاثة أنماط مع مفاهيمها وخصائصها:

## جدول (3) أنماط الموارد البشرية الصعبة وخصائصها

| ت | النمط         | بدايات الاهتمام بدراسته   | مفهومه   | خصائصه   | نتائجه   |
|---|---------------|---|--|--|--|
| 1 | الميل للإجهاد | عام (1958) على يد طبيبا القلب ماير فريدمان وراي روزمان          | فرد متفان في العمل يبحث عن الاتجاز السريع ليس لديه أي اهتمامات خارج عمله                       | -التفاني<br>-حاجة دائمة للعجلة<br>-إطباق أصابع اليد<br>-يجب انجاز شئنين او اكثر في الوقت نفسه<br>-منافس ودي مع نفسه والآخرين             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توتر الزملاء والمرؤوسين.</li> <li>• نقص في الصحة الجسدية لذاته والآخرين.</li> <li>• زيادة استخدام الأعدار من قبل الزملاء والمرؤوسين وبخاصة الإجازات المرضية ، لأنهم يشكون من إجهاد العمل النوعي.</li> </ul> |
| 2 | العادي        | عام (1966) على يد عالمي النفس ميرل وريد                         | فرد هدفه إلحاق الضرر او الأذى بالآخرين او بالأشياء وانتهاك حقوق الأشخاص للحصول على مكاسب شخصية | -لا يهتم بأراء الآخرين<br>-يقاطع حديث الآخرين دائماً<br>- سريع الغضب<br>- كثير الانتقاد<br>- والتهمك<br>- يتكلم بصوت عال<br>- يجب التحدي | <ul style="list-style-type: none"> <li>• انخفاض الروح المعنوية للزملاء والعاملين معه.</li> <li>• صعوبة تكوين فرق العمل.</li> <li>• لا يتعايش معه احد.</li> <li>• تدني مستويات الابداع بسبب تعويق الآخرين له.</li> </ul>                              |
| 3 | المثير للغضب  | عام (1978) على يد الاستاذ هاري لفتسون من كلية الطب جامعة هارفرد | فرد غير ودي متعالي ينظر للعاملين معه كمنافسين سلبيين، لاذع في كلماته وتصرفاته .                | - غير لبق<br>- لاذع اللسان<br>- متعالي<br>- منتقد للآخرين<br>- بعنف<br>- غير ودي<br>- يجب السيطرة على الآخرين غير صبور                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تدني ارتياح الزملاء او المرؤوسين.</li> <li>• إحباط المرؤوسين.</li> <li>• معوقات في الاداء.</li> <li>• فقدان التعاون وطرح الآراء الجديدة.</li> </ul>   |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد الى:

1 . (العززي ، 1996)

2 . (Bolton &amp; Bolton,1984)

3 . (Cooper &amp; Sutlerland,2004)

ويستخلص من التصنيفات أنفة الذكر المؤشرات الآتية :  
 (أولاً) وجود اختلافات فيما بينها تتركز في عدد الأنماط وتسمياتها، ويعود ذلك الى طبيعة كل دراسة ومنهجها المعتمد فضلاً عن الفلسفة التي يؤمن بها الباحث .  
 (ثانياً) وجود تشابهات فيما بينها تتركز في جوهر مفهوم الأنماط وخصائصها، ففي سبيل المثال يضم النمط الواحد ضمن التصنيف الثلاثي عدد من انماط التصنيف العشري يعكس خصائصها مجتمعة .

(ثالثاً) وجود تباينات فيما بينها تتركز في وضوح ممارسات الأنماط فنجد ان تصنيف Brinkman (Sutlerland,2004) واخيراً تصنيف (Akrwed & Thopson,2002) ، وهذا الوضوح يسهل عملية القياس والتكميم في الدراسات التطبيقية .

2 . إستراتيجيات التعامل مع أنماط الموارد البشرية صعبة المراس  
 هناك ثلاثة ستراتيجيات للتعامل مع انماط الموارد البشرية صعبة المراس، هي :

أ- إستراتيجية التفاوض

تتكون هذه الاستراتيجية من خمس خطوات وكما يأتي : (Mobley,2000:237-240)

أ . الاستجابة للغضب: ان التعامل مع الموارد البشرية الصعبة يجعلنا نشعر بالغضب، ولذلك يتطلب الأمر الاستجابة للغضب والتعامل معهم بهدوء .  
 ب. فهم الخلاف: اذا استطعنا الاستجابة للغضب فان الخطوة الثانية هي فهم الخلاف عن طريق واحد او اكثر من الاساليب الآتية:

- الهيمنة
- التعاون
- التسوية
- الاجتناب
- المجاملة

ج. السيطرة على الغضب: الخطوة الثالثة هي السيطرة على الغضب، ويتطلب ذلك تحديد المؤشرات الآتية:

- هل تتجاهل الوضع او تستجيب له؟
- حدد ما تريد نيّله من الوضع؟
- تجنب عبارة (نعم) و (لكن) لأنها تجعل الشخص الآخر يدافع بقوة عن موقفه.
- تجنب المواجهة: فالعدائية تولّد العدائية.

د. امتصاص النقد : من المؤكد عند التعامل مع الموارد البشرية الصعبة التعرض الى النقد الذي قد يكون لاذعاً ، لذلك يجب امتصاص النقد، عبر تطبيق الوصايا الآتية:

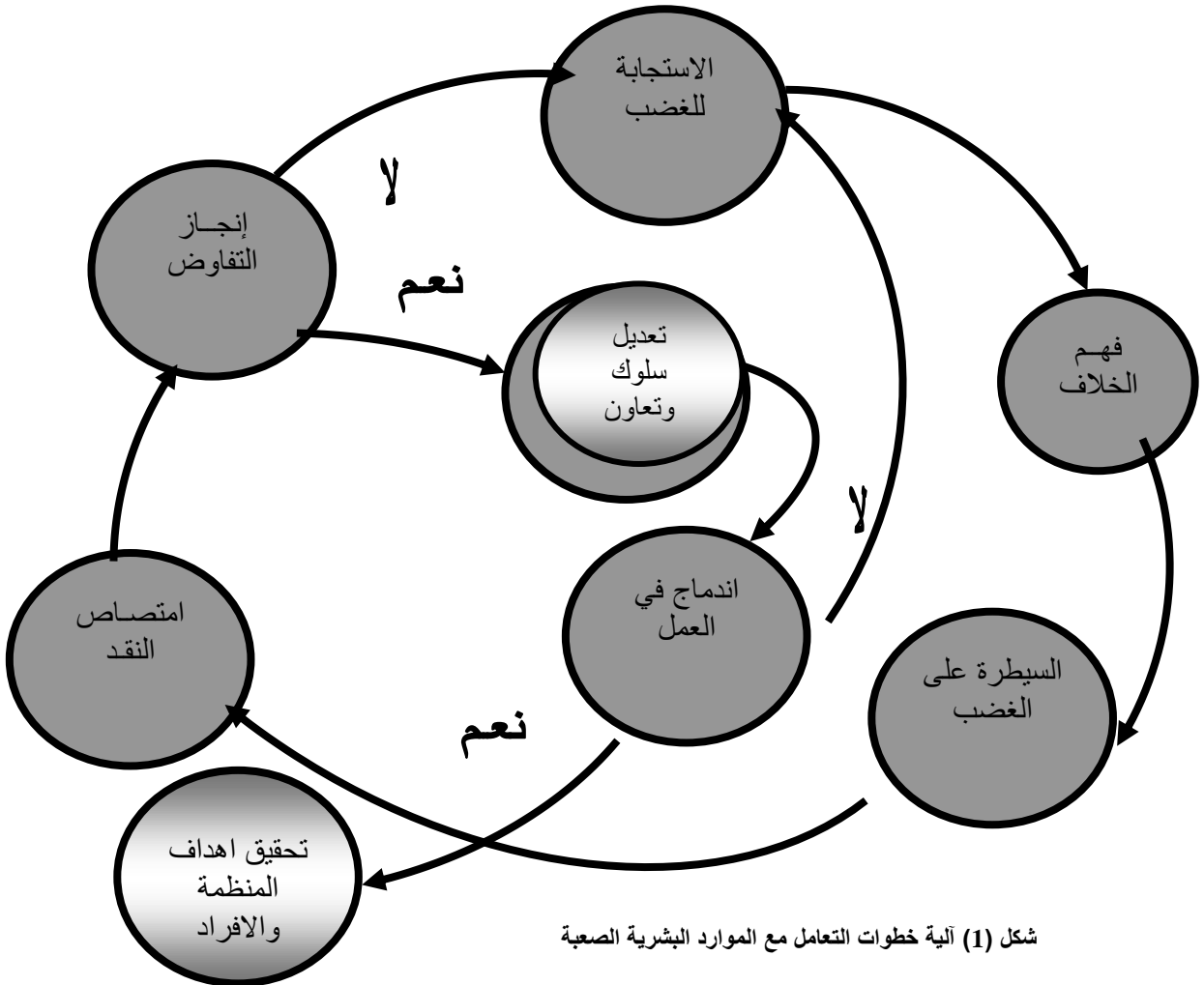
- كن هادناً .
- كن إيجابياً .
- كن موضوعياً .
- كن دقيقاً .
- كن حازماً .

هـ. القيام بالتفاوض : الخطوة الخامسة والأخيرة القيام بالتفاوض، لأنه اسلوب مُجدي إذ يرغب معظم الأشخاص تسوية عادلة ومفاوضة على الصراع غير المحلول، لذلك يندفعون

الى الانخراط بأنفسهم في بعض الاعمال وإجراء التسويات لبلوغ هذا الهدف، ونحتاج في هذه الخطوة الى الإرشادات الآتية:

- ركز على علاقات العمل بين الافراد المعنيين فقط .
- تفادي ما يحبه المرء ويكرهه في العلاقة .
- تفادي المشاعر الشخصية للأفراد المعنيين .
- اطلب من كل شخص احداث تغييرات في سلوكه بدقة من خلال القول له مثلاً (توقف عن فعل ...)، (انجز المزيد من ...).

ويرى الباحثين ان الخطوات آنفة الذكر ليست سهلة ولا يمكن لأي شخص القيام بها ما لم يكن مدرباً تدريباً جيداً عليها، اما بأسلوب الحالة الدراسية، او/ وتمثيل الادوار، وإلا فان من الأفضل للمنظمة الاستعانة بخبير خارجي للقيام بالمهمة المذكورة. ويوضح الشكل (1) منظور الباحثين لآلية خطوات التعامل مع الموارد البشرية الصعبة وفقاً لاستراتيجية التفاوض.



شكل (1) آلية خطوات التعامل مع الموارد البشرية الصعبة

## ب- إستراتيجية عنقود المهارات

تتكون هذه الاستراتيجية من عنقود يضم (31) مهارة ، منها (3) رئيسة، و(28) فرعية . ان فهم هذه المهارات والقدرة على تجسيدها عمليا يمكن الاداري من احتواء الموارد البشرية صعبة المراس ، والتمكن من التعامل معها وبالتالي إدماجها مع الآخرين. الا ان الباحثين يقرأن أن اكتساب هذه المهارات وتحقيق تكامل العنقود بوجود برامج تدريبية متخصصة ومصممة على وفق منهجية علمية تعتمد المناقشات الموجهة والحالات الدراسية وعرض الأفلام وتجارب الخبراء كاساليب اساس في تنفيذ البرامج .

ويوضح الشكل (2) رؤية الباحثين بصدد المهارات المذكورة .

شكل ( 2 ) عنقود المهارات



## ج- ستراتيجية القيم المتدرجة

تتكون هذه الاستراتيجية من عشرة قيم تنظيمية يجري تنفيذها بشكل متدرج بحيث لا يتم الانتقال الى قيمة جديدة ما لم تجسد القيمة التي قبلها كاملاً وتحتاج هذه الاستراتيجية الى توافر مؤشرات موضوعية لكل قيمة من القيم لاعتمادها كمؤشرات للانتقال الى قيمة اخرى، ويمكن بلوغ ذلك اما من خلال تبني تجارب سابقة او تطبيق التدريب بالورش والمجموعات . ويوضح الشكل (3) القيم المذكورة من وجهة نظر الباحثين .

شكل (3) القيم المتدرجة

### 3. الفائدة المتوخاة من إدارة الموارد البشرية صعبة المراس؟

ان انجاز التعامل مع الموارد البشرية الصعبة وإتمام خطوات التعامل معها سيعود بالفائدة على (مستخدمو خدمة ادارة الموارد البشرية)، وهؤلاء المستخدمين يمثلون بنظر الباحثين: أ. العملاء من الداخل (الموارد البشرية العاملة): إذ ان ضمان اندماج جميع الموارد البشرية في العمل وتقليل حالات التناقض والتعارض سستتيح المجال لادارة الموارد البشرية لتحقيق الشراكة الكاملة في صنع القرارات ووضع السياسات على المستويات الادارية كافة وإنهاء عصر علاقة (مالك وعامل) .

ب. العملاء من الخارج (الزبائن) : إذ سيضمن تحقيق رضاه وإشباع حاجاته من خلال الاهتمام بالخدمة المقدمة له (توفيقاً وكلفةً وجودةً وقيمةً) من جهة ، والاهتمام بوضع السياسات والانظمة التي تساعد على تنمية روح الابتكار والمبادأة والإنجاز والمرونة والحسم وجودة الخدمة والتميز في الاداء من جهة اخرى .

### رابعاً: مستقبل ادارة الموارد البشرية صعبة المراس

ستحاول هذه الفقرة السعي لتحقيق الهدف الثالث والأخير من اهداف البحث والذي مضمونه : (استخلاص ماذا تريد الأدبيات اليوم وفي المستقبل بصدد ادارة الموارد البشرية الصعبة)

• وعند مراجعة الأدبيات وتحليلها ومناقشة الافكار الواردة فيها، وجد الباحثان ان الأدبيات تؤكد على ضرورة:

#### 1. تحليل الناس على انهم مختلفين :

الايمان بالفروق الفردية يجب ان يكون حالة قائمة عند الفرد حال تعامله مع الآخرين أياً كان مجال هذا التعامل ، الناس يختلفون لوناً وشكلاً وطولاً ووزناً وذوقاً واندفاعاً نحو الاشياء وقدرة على التعبير ، ومن ذلك يختلف الناس عن بعضهم البعض في نواح اخرى مثل القدرة على التركيز والمثابرة والقدرة على تحمل المسؤولية والتعاون . الايمان بهذه الفروق واخرى يتطلب من الفرد مراعاة ذلك عند التعامل مع الآخرين. (جواد، 1992:297-298)

#### 2. تقليل التواكل الاجتماعي :

يمكن تقليل التواكل الاجتماعي من خلال:

- أ . تقليل عدد افراد المجموعة، بحيث تكون عددها بين اكثر من اثنين ولا يزيد عن عشرة لإمكانية خلق الجو الودي بينهم .
- ب. البحث عن الافراد المتجانسين، أي ان يكونوا متفاهمين في الاداء والثقافة والمهمة.
- ج. تحديد ادوار الافراد داخل المجموعة، وهذا يساعد على حصر المسؤولية وتشخيص الخلل بسرعة. (العززي، 2003:6)

#### 3. توسيع ممارسة التمكين :

التمكين عملية ادارية معاصرة لها ممارسات قديمة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في ادارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لاداء الانشطة والاعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة .

وان توسيع ممارسة التمكين يوسع دائرة الإيفاء بالتزامات الادوار عن طريق حصر دائرة اللامبالاة والعمل على تحقيق افضل استجابة للادوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة وإشاعة مشاعر الانتماء والاندماج وتشجيع العمل الجماعي وفرق العمل الذاتية. (صالح، 2004:6)



## 4 . تطوير بيئة ملائمة للعمل الجماعي :

ان الدور الجديد للمديرين لا يقوم على توجيه الآخرين لتحقيق الاهداف فحسب ، بل هو ابعاد من ذلك إذ انه يتضمن تطوير بيئة ملائمة للعمل يمكن للجماعة من خلالها تحقيق اهدافهم بشكل افضل، وان بلوغ ذلك يتطلب من المديرين الآتي: (Michael,2003:66)

أ. مستوى متقدم من الخبرة في علاقاتهم الانسانية .  
ب. التطوير المتناسق للتابعين .

## 5 . تبديد الخوف الوظيفي :

ان ادارة الموارد البشرية اليوم وغداً، يجب ان تخاطب عقول التابعين ومهاراتهم الى جانب مخاطبة قلوبهم وعواطفهم ومشاعرهم وتستفيد من الجانب الاجتماعي والشعوري لديهم، فتعامل معهم في فرق متكاملة وليسوا كأفراد منفصلين. (Alderfer,2001:142)

## 6 . تأسيس ميثاق أخلاقيات الادارة:

ميثاق الأخلاقيات يمثل وثيقة تصدرها المنظمة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في المنظمة.  
ويساهم هذا الميثاق في تحقيق التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الاداري في جميع المستويات التنظيمية وبالتالي فانها تجنب الادارات المختلفة والعاملين فيها سوء التصرف الأخلاقي وتحميهم من احد الاسباب المؤدية الى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من أعلى (Pressure From Superior) (نجم، 2000:75-78)

## 7 . تبني فلسفة ادارة المصارحة بالأرقام :

فلسفة الادارة المصارحة بالأرقام او الادارة على المكشوف، نظام متكامل من الفعاليات والأنشطة يتضمن المشاركة علناً من قبل جميع العاملين في المعلومات المالية مع تعليمهم اسلوب عمل المنظمة وتبادل البيانات فيما بينهم وذلك بوصفهم شركاء في العمل ومكافأتهم من وقت لآخر، استناداً الى إنجازاتهم المتميزة في الاداء المناط بهم .  
ان فلسفة الادارة على المكشوف توفر الحماية والأمان للمنظمة والعاملين فيها الذين ينعمون بالرضى عن وظائفهم وزيادة التحديات في العمل وإضافة القيمة المعنوية لحياتهم والبيئة التي يعيشون فيها. فقد أظهرت دراسة المركز الوطني الأمريكي لملكية العاملين، ان منظمات المصارحة بالأرقام تتوافق في ادائها على المنظمات المنافسة وان فكرة المشاركة بالمعلومات المالية حققت زيادة سنوية في تطور مبيعات المنظمة بنسبة (1-2%) قياساً بتقديراتها المستهدفة في الخطة كما حققت زيادة سنوية في إقبال العاملين نحو التعيين فيها بمقدار (1.14%) فضلاً عن ذلك، انه ما دامت هذه الأرقام موجودة في متناول أيدي العاملين فانها ستزيد من حماسهم لتطويرها باستمرار. (العنزي/ج ، 2004:6)

## 8 . تجسيد مفهوم المنظمة المدارة وليست الادارة:

يطالب (Peter Drucker) في كتابه الموسوم (تحديات الادارة في القرن الحادي والعشرين: افتراضات ادارية سادت ثم بادت) اعتماد مفهوم المنظمة المدارة لانها ادارة المجتمع المتحضر، إذ قال: كثيراً ما توجد الادارة وتغيب الثقافة، كثيراً ما تجد مديرين ولا تجد نتائج، فالقلب النابض لأي دولة او اقتصاد او مجتمع او شركة، ليس التكنولوجيا ولا المعلومات ولا الانتاجية. القلب النابض لأي مجتمع هو (المنظمة المدارة) فالمنظمات المدارة هي ادارة المجتمع المتحضر لتحقيق النتائج. قد نجد المدير ولا نجد القائد وقد نجد القائد ولا نجد الاتباع وقد نجد الاثنين ولا نجد التقنية وقد نجد التقنية ولا نجد المعلومات وما لم نؤسس تنظيمياً مؤسسياً ونديره بفاعلية تبقى كل عناصر الانتاج معطلة او مهدرة او متناثرة وأحياناً متناحرة . الادارة المؤسسية باختصار لا توجد داخل المجتمع وليست مجرد رد فعل لوجوده بل توجد لتحقيق نتائج بواسطة ذلك المجتمع ومن اجله . (خلاصات شعاع، 1999:8)

## خامساً: الخلاصة والإستنتاجات:

سلط البحث الحالي الإضواء على معضلة فكرية معاصرة تواجهها منظمات الأعمال، مفادها: ظهور شخصيات يصعب التعامل معها في العمل، يطلق عليهم الموارد البشرية صعبة المراس، فحدد مفهوم وبين مسببات التأكيد عليهم، ثم أوضح الآراء المتعلقة بتشخيص أنماطهم وإستراتيجيات التعامل معهم. وأخيراً قدم رؤية لحاضر ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس، ومن خلال المضامين الفكرية للبحث الحالي يمكن إستنتاج الآتي:

- 1- إن دراسة الأفراد في العمل التي تتطلب التعرف على سلوكياتهم المسببة ومستوى الفروق الفردية عندهم.
- 2- إن الموارد البشرية صعبة المراس، هم مجموعة أفراد يتصرفون بسلوكيات غير سوية تجاه زملائهم في العمل أو إتجاه العمل بسبب سوء إدارتهم وعدم فهم سلوكياتهم المسببة.
- 3- إن عدم إدارة الموارد البشرية صعبة المراس بشكل كفوء قد يسهم في هدر الكثير من الإبداعات والإبتكارات والإسهامات الفكرية التي تحملها هذه الموارد.
- 4- إن للموارد البشرية صعبة المراس أنماطاً سلوكية، صنفت في ثلاث مجموعات، إحتوت المجموعة الأولى على عشرة أنماط، أما المجموعتين الثانية والثالثة فقد ضمت كل منهما ثلاثة أنماط.
- 5- إن إدارة الموارد البشرية صعبة المراس، يتحقق من خلال ثلاث إستراتيجيات الأولى هي إستراتيجية التفاوض، والثانية إستراتيجية عقود المهارات، والثالثة إستراتيجية القيم المتدرجة.
- 6- إن ضمان إستمرارية فاعلية إدارة الموارد البشرية صعبة المراس، حاضراً ومستقبلاً، يستلزم مراعاة مجموعة من الممارسات الإدارية المعاصرة، منها: تحليل شخصيات الأفراد، وتقليل التواكل الإجتماعي والتمكين، وتبني فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام، وممارسة أسلوب المنظمة المدارة.

## المصادر

## أولاً : باللغة العربية

- 1 . البروراري، نزار عبد المجيد، (2001)، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، العدد (36)، بغداد.
- 2 . جواد، شوقي ناجي، (1992)، سلوكيات الانسان – انعكاسات على ادارة الاعمال، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد .
- 3 . زلوم، عبد الحي، (1999)، نُذر العولمة، ط /1 ، دار الفارس للنشر والتوزيع، عمان .
- 4 . حسن ، محمد حربي، (1989)، علم المنظمة: الاصول والتطور والتكامل، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل .
- 5 . خلاصات شعاع، (1999)، القيادة من الداخل: مبادئ الفاعلية الادارية في العمل والتعامل، تأليف John MaxWell ، القاهرة .
- 6 . خلاصات شعاع، (1999)، تحديات الادارة في القرن الحادي والعشرين: افتراضات ادارية سادت ثم بادت/ تأليف Peter Drucker ، القاهرة .
- 7 . الطائي، ابراهيم خليل، (2004)، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية – دراسة تحليلية-، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- 8 . النوري، مرتضى جبار، (2002)، أثر الاجهاد التنظيمي في ترك العمل ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات القطنية، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
- 9 . نجم، عبود نجم، (2000)، أخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- 10 . سيد خطاب، عايدة، (1999)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل- إعادة الهيكلة – الاندماج – مشاركة المخاطر، ط/2، جامعة عين شمس، القاهرة .
- 11 . عبد الوهاب ، علي محمد، (1999)، الفلسفة الحديثة لادارة الموارد البشرية، الملتقى السنوي الثامن لمسؤولي التدريب- أثر العولمة على الموارد البشرية-، تونس .
- 12 . العنزي/أ ، سعد ، (2004)، الدور المميز لادارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، العدد (53) ، بغداد .
- 13 . —/ب ، (2004)، في معنى السلوك التنظيمي ونشأته وتطوره التاريخي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد العاشر، العدد (33)، بغداد .
- 14 . — ، (2003) ، التواكل الاجتماعي: فرصة ام تحدي لمنظمات الاعمال المعاصرة، محاضرة أقيمت على طلبة دكتوراه ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، مطبوع بالحاسوب.
- 15 . — / أ ، (2002)، الإرهاب الوظيفي، جريدة الجمهورية البغدادية.
- 16 . — / ب ، (2002)، الذكاء الشعوري: السمة البارزة لشغل المنصب الاداري المتميز، مجلة الحكمة، العدد (28)، آب ، بغداد .
- 17 . — ، (1996)، المصادر الداخلية للإجهاد الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (8) ، بغداد .

- 18 . —/ج، (2004)، فلسفة ادارة المصارحة بالأرقام— منهج ثوري في مشاركة العاملين بمنظمات الاعمال، مجلة الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، العدد (52)، بغداد
- 19 . صالح، احمد علي، والمفرجي، عادل حرحوش، (2003)، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- 20 . صالح، احمد علي، (2003) ، تحليل مضمون المقالة الموسومة الإرهاب الوظيفي، جريدة الأنبار العدد (91)، بغداد.
- 21 . صالح، احمد علي، (2004)، التمكين: مفاهيمه الاساسية ومتطلبات تنفيذه في منظمات الاعمال – المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري ، بغداد .

## ثانياً : باللغة الإنكليزية

1. Akrwed, S., & Thopson, P., (2002), Organizational Mis Behavior, Addison Wesley Longman, New York.
2. Brinkman,R., & Kirschner, R., (1998), Dealing With People You Cant Stand, McGraw-Hill, New York.
3. Alderfer, C., (2000), An Empirical Test of A Theory of Human Needs, Organizational Behavior And Human Performance, No.35.
4. Arnold, G., (2000), “Professionals In Bureaucracy Alient Among Industrial Scientists And Engineering”, American Sociological Review, Vol.45, No.6.
5. Bolton, R., & Bolton, D., (1984), “Social Style Management”, McGraw- Hill, New York.
6. Cooper, G., & Sutherland, V., (2004), “30 Minutes: To Deal with Difficult People”, 2<sup>nd</sup> Ed., Koganpage Limited, New York.
7. Davis, K., (1972), “Human Behavior at Work: Human Relation and Organizational Behavior”, 4<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill, New York.
8. Goleman, D., Et Al., (2002), “The New Leader Transforming The Art Of Leadership Into The Science Of Results”, Harvard Business Scholl Press, USA.
9. Higss, M., & Dulewicz, S.V.D., (1999),”Making Sense Of Emotional Intelligence”, NFER-Nelson: Windser.
10. Marks, M., & Mirivis, P., (1996),”Merger Syndrome: Stress And Uncertainty”, Merger And Acquisition, Vol.20, No.2.
11. Michael, R., (2003), “Techniques Of Organization Change”, McGraw-Hill, New York.

12. Mobley, W., (2000), "Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover", Journal Of Applied Psychology, Vol.3, No.17.
13. Pursak, L., & Cohen, D., (2001), "How To Invest In Social Capital", Harvard Business Review, June.
14. Saltonstall, R., (1980), "Human Relations In Administration: Text And Case", 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw-Hill, New York.
15. Srivastva, S., (1985), "Behavioral Sciences In Management", Asia Publishing House, Clulcutta.
16. Vallas, S., & Yarrow, M., (1997), "Advanced Technology And Worker Alienation, Comment On The Blavener- Marxism Debate", Work And Accusations, Vol.14, No.1, Feb.