

امكانية الاستفادة من الافراد صعبى المراس في تجاوز الازمات التنظيمية

بحث تحليلي في عدد من كليات جامعة الموصل

The possibility of benefiting from difficult individuals in overcoming
organizational crises

Analytical research in a number of faculties of the University of Mosul

م.م وليد حميد محمد

م.د أسراء طارق حسين

أ.م.د أحمد عباس حمادي

جامعة الانبار/ كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد

waleed.hameed@uoanbar.edu.iq

Israaalmalah@yahoo.com

ahmedabbas@uofallujah.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2022/5/14 تاريخ قبول النشر 2022/7/21 تاريخ النشر 2022/10/17

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد مدى امكانية الاستفادة من الافراد صعبى المراس في تجاوز الازمات التنظيمية في عدد من كليات جامعة الموصل ، ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير استمارة استبيان لجمع البيانات عن متغيرات البحث وزعت على عينة بلغت (50) مفردة كانت جميعها صالحة للتحليل، استخدم البحث اساليب وصفية وتحليلية للإجابة على اسئلة البحث واختبار فرضياته من خلال مجموعة من الاساليب الاحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ، وتوصل الباحثون الى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الافراد صعبى المراس والازمات التنظيمية على المستوى الكلي.

الكلمات المفتاحية: الأفراد صعبى المراس ، الأزمات التنظيمية ، جامعة الموصل

Abstract

The research aims to determine the extent of the possibility of benefiting from difficult individuals in overcoming organizational crises in a number of faculties of the University of Mosul. Descriptive and analytical to answer the research questions and test its hypotheses through a set of statistical methods such as arithmetic means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, simple and multiple linear regression coefficient. The researchers reached a set of results, the most prominent of which was the existence of a significant correlation between the dimensions of difficult individuals and organizational crises at the overall level.

Keyword : difficult individuals , organizational crises , University of Mosul

المقدمة

يشغل المورد البشري الحيز الاكبر من اهتمام المنظمات باعتبارهم المورد الذي تراهن عليه اغلب المنظمات وتعدده احد مقومات نجاحها واستمرارها في ظل بيئة مليئة بالتحديات والتنافس الغير مسبوق للحصول على افضل الكفاءات البشرية ، لذا يبرز اهتمام المنظمات بمواردها البشري كمورد ثمينة تسعى من خلالها الى توظيف هذه الطاقات لتجاوز التحديات والازمات التي تعرقل مسيرة تقدمها ونموها، الا ان عملية الاستفادة من هذه الطاقات يتوقف حول مدى وجود توافق عالي بين تطلعات الادارة و مواقف العاملين المتباينة ما بين مؤيد ومعارض لتوجهات

الادارة ، فمن السهل علينا جميعاً أن نتعامل مع الأشخاص الودودين البشوشين، ولكن المحك الحقيقي هو القدرة على التعامل مع اللحظات الصعبة وحالات الغضب والتوتر التي نعيشها مع الآخرين، واستخراج أحسن ما فيها لمصلحة الطرفين. فضلاً عن التعامل مع الأنماط المختلفة من الفرديات الإنسانية التي نواجهها كل يوم في بيئة العمل، إذ غالباً ما تتأرجح فيها أنماط السلوك البشري الصعبة بين قطبين متناقضين تماماً، وهما العدوانية والعنف من ناحية (القطب الموجب) والسلبية الشديدة واللامبالاة من ناحية أخرى (القطب السالب). وبينهما درجات مختلفة من السلوك المتدرج من الاعتدال إلى الإيجابية أو السلبية. والأشخاص الطبيعيون هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية، ويحتلون المنطقة الوسطى في التعبير عن النفس والتعامل مع الآخرين. وهي منطقة واسعة وفيها مجال كبير للمناورة لكسب هذه الطاقات عبر تغيير سلوكياتهم والاستفادة منهم للتصدي والتغلب على المشكلات وتجاوز الالتزامات التنظيمية التي تحتاج الى تكاتف جميع جهود الافراد العاملين وتوحيدها لتحقيق ما تصبو اليه المنظمة ، ومن اجل تسليط الضوء على هذا البحث فقد تقسيم البحث الى اربعة محاور اختص الاول بعرض منهجية البحث ، فيما عرض المحور الثاني الجانب النظري واشتمل المحور الثالث الجانب العملي وجاء المحور الرابع لبيان النتائج وتقديم التوصيات .

المحور الاول / الاطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث

يشغل الافراد العاملون الحيز الاكبر من اهتمام وعناية المنظمات لكونهم القوة المحركة والدافعة للعمل ، الا ان في كثير من الاحيان ونتيجة التباين والاختلاف في سلوكيات واطباع الافراد العاملين ينفرد بعض الافراد بصفات وسمات صعبة تتطلب قدر من الحكمة والكياسة للتعامل معهم وامكانية الاستفادة منهم لصالح خدمة توجّهات المنظمة ، ومنها ما يتعلق بتجاوز الالتزامات التنظيمية التي تتطلب تسخير الجهود وزج الافراد الغير عاديين (صعبى المراس) في مواجهة الاحداث الطارئة بحكم ما يميزهم عن غيرهم من تصرفات غير مألوفة يمكن استغلالها بطريقة ايجابية . تأسيساً على ما تقدم فقد تمحورت مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

- 1- الوقوف على طبيعة وسلوكيات الافراد العاملين في الميدان المبحوث ؟
- 2- الكشف عن الافراد صعبى المراس في الميدان المبحوث ؟
- 3- هل يمكن التعامل مع الافراد صعبى المراس في مواجهة الالتزامات التنظيمية ؟
- 4- هل يؤثر الافراد صعبى المراس في تجاوز الالتزامات التنظيمية ؟

ثالثاً: اهمية البحث : تنحصر اهمية البحث في جانبين

أ- الاهمية الاكاديمية :

تتجسد اهمية البحث من الناحية الاكاديمية في كونه موضوع حساس نسبياً فهو يبحث في مكونات النفس البشرية من خلال اعطاء تفسير لتصرفات بعض الافراد العاملين الذين يمتلكون سمات وخصائص غير مألوفة تجاه الآخرين (كالمزاجية ، الانانية ، الهجومية...) ، وهم ما يطلق عليهم الافراد صعبى المراس ، وبالتالي فان السيطرة عليهم من قبل المسؤولين ليست بالعملية السهلة فهي تحتاج الى حكمة وسياسة في التعامل مهم ، من اجل احتوائهم والاستفادة منهم لتجاوز الالتزامات التنظيمية التي قد تعصف بالمنظمة بين الحين والآخر .

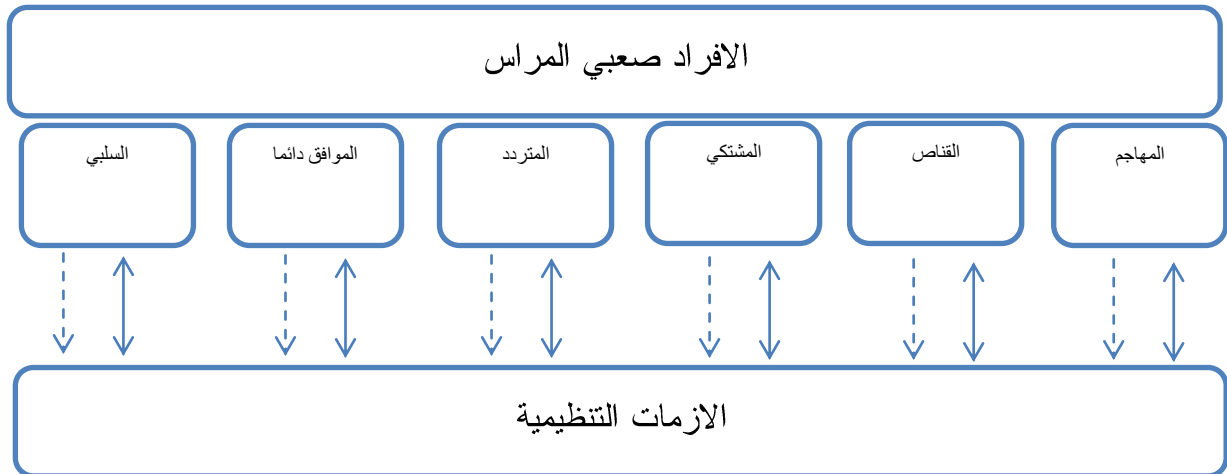
ب- الاهمية الميدانية

تتبعكس الأهمية الميدانية للبحث من أهمية القطاع المبحوث حيث يشكل ركيزة أساسية في المجتمع الا وهو قطاع التعليم الذي تتخبط به كوارر مختلفة من الافراد العاملين يختلفون في سلوكياتهم واطباعهم منها الايجابية والسلبية ، وبالتالي فان امكانية التعامل معهم ليس بالأمر السهل واليسير وهذا ما يجعل المنظمة المبحوثة امام تحدي كبير يكمن في قدرتها على استيعاب مثل هؤلاء الافراد وتحويل طاقاتهم السلبية الى قوة ايجابية يمكن الاستفادة منها لتجاوز الازمات التنظيمية .

ثالثاً: اءاف البحث

يمثل البحث وسيلة منهجية لاكتشاف وتفسير الظواهر العلمية ، ومن مهمة الباحث ان يحدد اءافه بوضوح للوصول الى نتائج دقيقة بأقصر الطرق وافضلها ، عليه فإن البحث الحالي يسعى الى تحقيق عدد من الاءاف تتمثل بالاتي :

- 1- التعرف على الافراد صعبى المراس في الميدان المبحوث ؟
 - 2- الكشف عن الدور الفعلي للأفراد صعبى المراس في تجاوز الازمات التنظيمية ؟
 - 3- تحديد مدى امكانية الاستفادة من الافراد صعبى المراس في تجاوز الازمات التنظيمية ؟
- رابعاً : مخطط البحث : في ضوء مشكلة البحث وضمن الاطار الميداني والنظري للبحث تم تصميم مخطط افتراضي يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث وكما في الشكل (1)



الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اءاء الباحثون

خامساً: فرضيات البحث

سعيأ في تقديم المعالجات المنطقية لمشكلة البحث تم تبني عدة فرضيات :
الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الافراد صعبى المراس والازمات التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- توجد علاقة ارتباط بين بُعد القناص والازمات التنظيمية
- توجد علاقة ارتباط بين بُعد المهاجم والازمات التنظيمية
- توجد علاقة ارتباط بين بُعد المشتكى والازمات التنظيمية

- توجد علاقة ارتباط بين بُعد المتردد والازمات التنظيمية
 - توجد علاقة ارتباط بين بُعد الموافق دائما والازمات التنظيمية
 - توجد علاقة ارتباط بين بُعد السلبي والازمات التنظيمية
- الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير معنوي للأفراد صعب المراس في الازمات التنظيمية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :
- يؤثر بُعد القنص تأثيرا معنويا في الازمات التنظيمية.
 - يؤثر بُعد المهاجم تأثيرا معنويا في الازمات التنظيمية.
 - يؤثر بُعد المشتكي تأثيرا معنويا في الازمات التنظيمية.
 - يؤثر بُعد المتردد تأثيرا معنويا في الازمات التنظيمية
 - يؤثر بُعد الموافق دائما تأثيرا معنويا في الازمات التنظيمية
 - يؤثر بُعد السلبي تأثيرا معنويا في الازمات التنظيمية

سادساً: منهج البحث

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات البحثية ، إذ يقوم هذا المنهج على أساس وصف الظاهرة قيد البحث من الكتب والمراجع العلمية ، ومن ثم اقران الوصف بالتحليل الميداني لأبعاد الظاهرة لتفسير والارتباط والتأثير بين متغيرات البحث عبر جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها ، ومن ثم الخروج باستنتاجات ذات صلة بالواقع الحالي للمنظمة ميدان البحث .

سابعاً: أسلوب جمع البيانات: نظرا للطبيعة الوصفية التي اعتمدتها الدراسة، فقد استعمل الباحثون أسلوبين لجمع البيانات

أ- أسلوب البحث المكتبي

اعتمد الباحثون في مراجعة الاطار النظري على مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالكتب والمراجع العلمية من رسائل واطاريح والبحث المنشورة في المجالات العلمية عربية واجنبية، وما توافر من المواقع العلمية على شبكة الانترنت ذات الصلة بالموضوع.

ب- أسلوب البحث الميداني

لجا الباحثون الى استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، بوصفها افضل ادوات البحث العلمي التي تحقق اهدافه المسحية للحصول على حقائق ومعلومات مرتبطة بواقع معين ،وقد تم الاستعانة بالمقاييس التي وفرتها الادبيات المتعلقة بمتغيرات البحث وتم تطويرها لتلائم متطلباته وتعزز دقة نتائجه، علما انه تم توزيع (50) استبانة على الافراد المبحوثين كانت جميعها صالحة للتحليل .وفيما يأتي وصف لمحاول الاستبانة

المحور الاول: خصص للمعلومات العامة عن عينة البحث، اما المحور الثاني فقد خصص لفقرات المتغير المستقل (الافراد صعب المراس) حيث تم قياسهم من حيث اشكالهم الستة المتمثلة (القنص ، المهاجم ، المشتكي ، المتردد ، الموافق دائما ، السلبي) بالاعتماد على مقياس (العنزي وصالح ، 2008) ، في حين تناول المحور الثالث المتغير المعتمد (الازمات التنظيمية) وتم استخدام اسئلة مفتوحة وبالاتماد على مقياس (حافظ ، 2014)

ثامناً. أساليب تحليل البيانات

اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهدافها الحالية واختبار فرضياتها، إذ اعتمدت على البرمجة الإحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:

1- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات الاستبيان.

2- الانحراف المعياري: يستعمل للتعرف إلى مدى انحراف استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

3- معامل الارتباط البسيط Spearman يستعمل لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين أبعاد البحث.

4- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير المعتمد.

ثبات الاستبانة

يشير إلى اتساق مقياس البحث عبر مدد زمنية مختلفة، ويتحقق منه استعمال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) الموضح في الجدول (1)

الجدول (1) قيم معامل Cronbach's Alpha

المتغير	ألفا كرونباخ للمتغير
الأفراد صعب المراس	71.0
الالتزامات التنظيمية	72.0

المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الموظفين الصعبين المراس

لا تخلو أي منظمة من الأفراد صعب المراس فوجودهم حالة طبيعة نتيجة اختلاف سلوكيات البشر، بل حتى في الحياة العادية في البيت أو في الأسرة ، وقد جاء هذا الموضوع تحت عدة تسميات ، فتارة يسمى الناس الصعبين (Difficult People) وهو مفهوم يشمل من يعمل داخل المنظمة أو هو شخص عادي ، و يسمون أيضاً الموظفين الصعبين وتارة أخرى يسمى العاملين الصعبين وأخرى يسمى التابعين الصعبين وأحياناً يسمون زملاء العمل الصعبين ويمكن ان نطلق عليهم الموظفين المتكلمين (Bolman and Gallos,2016, 1) (Arnold & Roach,2010, 160) (Monroe and et,2015, 12) (Chiaburu and et,2013:185) . ومهما تعددت تلك التسميات فإن التعريف الأساسي للأفراد صعب المراس بانهم اشخاص لا تستطيع الإدارة السيطرة عليهم والذين لا يفعلون ما يطلب منهم أو يفعلون ما هو غير مرغوب لهذا من الصعب السيطرة عليهم والتعامل معهم (Brinkman and Kirschner,1998: 1) كما ويعرف الموظف الصعب على أنه القوة المدمرة في مكان العمل والذي يؤثر سلباً على كل من مناخ العمل والإنتاج، ان "الموظف الصعب" موجود ليس فقط في منتصف مستويات الإدارة أو أقل. قد يكون المدراء من المستوى الأعلى والذين يشغلون مناصب قيادية متشابهين في نفس القدر من القوة ويصبحون أكثر قوى تخریبية في مكان العمل. وهكذا ، وبغض النظر عن المستوى الهرمي ، يمكن للموظف الصعب أن يعرقل تحقيق الأهداف التنظيمية ، وأن ينشئ حواجز على الطريق العمل الجماعي والتعاوني ، ورفع التوتر ، وإبعاد الآخرين (kemelgor,2007,48) ، كما حددت الجمعية الأمريكية للطب النفسي (1980) الأشخاص الصعبين

وعرفتهم على انهم هؤلاء الناس الغير قادرين على التكيف مع المتطلبات الخاصة مثل العلاقات الفردية أو الأدوار الاجتماعية، بينما كل شيء والجميع حولهم يتغير (14 , Monroe and et,2015) حينما يتعرض أي شخص لضغوط خارجية فإنه يلجأ للمبالغة في سلوكه. فإن كان انطوائيا، فإنه يصبح أكثر سلبية ورغبة في الانعزالية، وإن كان شديد الثقة بالنفس فإنه يميل إلى التعبير عن نفسه بصوت أعلى وعدوانية أكثر. وعادة ما تنشأ الضغوط حينما تتعرض الأهداف التي يسعى لها أي شخص للخطر، فيضطر للمبالغة في سلوكه كمحاولة للدفاع عن الهدف الذي يسعى إليه. وفي المحيط الذي يعيش فيه، وفي بيئات العمل وفي كل الثقافات هناك أناس مراسهم صعب ويصعب على أي إنسان التعامل معهم بارتياح، فقد تجد نفسك مضطرا للعمل مع شخص كسول، وقد يعترك الشك بأنه هذا النمط جزء من الطبيعة البشرية ويصعب تغييره، الأمر الذي يصيبك بالإحباط ويجعلك تفقد السيطرة على الأمور من حولك. ولكن تذكر أنك ستجد دائما الخيار المناسب للتصرف في الأوقات الحرجة، عندما تتعرض أهداف الفرد للمقاومة أو التهديد قد يصبح أي شخص من ذوي الطباع الصعبة (1 , Brinkman and Kirschner,2003) و أجرى الباحثون هولويتز، وتشرشل عام (1985) دراسة تعني بسير الفريديات الصعبة في البيئات التنظيمية ، وتوصلوا ان الخلاف بين الآراء هو حتمي بين الافراد ،ووصفوا هؤلاء الناس الصعبين بما يلي (14 , Monroe and et,2015)

1- يتصرف بالطرق التي تسبب الضيق للآخرين.

2- لا يستجيب لردود الفعل التي تهدف إلى ضبط سلوكهم المزعج.

كما ان هنالك دراسة لي مونرو وورثي (1987) تقدم لمحة عن الفردية الصعبة، حيث ذكروا ان الافراد صعبى المراس يعانون من أمراض مزمنة كتدني احترام الذات. وهم (اي الافراد الصعبين) يعتبرون السلوكيات الصعبة التي يستخدمونها هي آليات للدفاع عن انفسهم المصممة لحماية أنفسهم كما انهم في عملهم كفريق يفنقرون إلى مهارات الاتصال . (14-15, Monroe and et,2015)

ثانياً : اسباب تكوين شخصية الاشخاص صعبى المراس

هنالك عدة اسباب ليكون الفرد صعب المراس منها : (119 : Daivd,2011)

- الخبرات السابقة : تجارب الشركات الاخرى السابقة قد اثرت عليهم
- معتقدات دينية او ثقافية : تفرض عليهم رفض الآخرين من حولهم
- حالة عدم الامان : انهم يخشون على موقعهم الوظيفي او انهم لا يشعرون بالثقة او بقيمتهم
- غير متأكدين من انفسهم : تنقصهم الثقة
- الكراهية : انهم يكرهون عملهم
- الارتباك : هم غير واضحين حول ما متوقع منهم
- متقلبين: انهم مندفعون بالعاطفة ويتجاهلون المنطق
- مشاكل شخصية : قد يكون لديهم قضايا شخصية في التعامل معها .
- التظلمات: قد يأويهم شعور غير معن بالظلم حول دورهم او مهنتهم
- الافتقار الى الدعم : انهم لا يحصلون على المساعدة التي يحتاجونها

ثالثاً : اصناف الموظفين صعبى المراس

صنف (Brinkman & Kirschner, 1998: 6-25 & 183-339) الاشخاص الصعبين الى ثمانية انواع وعلى النحو الاتي:-

1- **المهاجم** :- هو الفرد الذي يرهب الآخرين وينتقد عمل الآخرين ويتحدث عن الآخرين ويسرق الامانة ويقابل زملاء العمل بالشتائم وهو فرد يتميز بذروة الضغط والسلوك العدواني معتمداً مبدأ الغاية تبرر الوسيلة .

2- **القناص**:- هو الفرد الذي لديه تعليقات غير لائقة و يعتمد مبدأ القنص خير وسيلة للابتزاز ولفت انتباه الآخرين .

3- **المستفيد او المنتفع** :- وهو الفرد الذي يتمتع عن بذل الجهود والتهرب من اداء اعماله وتحمل مسؤولياته مع فريق العمل ويبحث عن رحلات مجانية على حساب وجهد فريق عمله فضلاً عن تجنب تولي المهام الموكلة بحجة عدم معرفته فهو يعتمد اخفاء مواهبه ومهاراته .

4- **صاحب الشكوى المتذمر**:- وهو الفرد الذي يشكو ويأن في كل شيء وينظر الى جميع المواقف والحالات نظرة سيئة ، ويتصف بأنه بائس محاط بعالم ظالم وان الصواب هو مقياسه ولكن لا أحد يقدره حق قدره وحين تقدم له النصائح والحلول تصبح صديقا غير مرغوب فيه .

5- **المتردد**:- وهو الفرد الذي لا يحسم الامور ويماطل في اعماله وغير ملتزم ومتراجع ويتجنب المسؤولية ، وهو فرد يميل الى التسوية والمماطلة في القرارات التي تعرض عليه على أمل ان يتاح له خيار آخر.

6- **الذكي** :- هو الفرد الذي يعتقد انه على دراية بكل شيء ويعرف كل شيء ويفهم كل الموضوعات على الرغم من انه يفتقد الدقة في فهم الاشياء.

7- **الموافق دائماً** :- هو الفرد الذي يقول نعم عن اي عمل يسال عنه وينهار من عبئ العمل ويرغب في ارضاء الآخرين

8- **المتنمر**:- وهو الفرد الذي يعبر عن المواقف ويقابلها بشكل سلبي وعدواني ويقاوم الولاء للفريق ويستخدم عبارات تضعف قوة فريق العمل ، وهو فرد مخادع في سلوكه يحارب دائماً في معركة عقيمة لا طائل تحتها ولا أمل له بكسبها ، انها معركة يائسة.

رابعاً : استراتيجيات التعامل الافراد صعبى المراس

يعد التعامل مع الافراد فن له قواعده واساليبه اذ ما اردنا كسب ودهم ورضاهم ، لكن يبقى هناك استثناءات فبعض الافراد لديهم سلوكيات وتصرفات غير مفهومة مليئة بالشكوك والاوهام والغضب والتمرد ما يصعب التعامل معها لذا ينبغي ان يتسم التعامل معهم بالمرونة وانشاء علاقات قوية وحقيقية قائمة على الثقة والاحترام وقد لخص (نشواتي ، 2011 ، 84) عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع الشخصيات الصعبة

1- اعطاء فرصة للظهور وذلك عبر الطلب من المشرفين ان يدونوا في قوائمهم السلوكيات الايجابية والسلبية لأعضاء مجموعتهم ومن ثم تحديد السلوكيات التي ينبغي تطويرها وتلك التي يجب الحد منها والاخيرة التي لا بد من التخلص منها واستئصالها نهائيا .

2- اليقظة والسرعة في التدخل الايجابي: عند حدوث امر غير مرغوب ينبغي التدخل ومعرفة الاسباب التي ادت الى ذلك باستخدام اسلوب المناقشة والحوار وتكرار المحاولة كلما اقتضت الضرورة ، فالأفراد صعبى المراس يحتاجون الى دعم مستمر كي يغيروا من سلوكياتهم وتصرفاتهم وهذا يتطلب من المديرين التحول من القاء اللوم وتوجيه الانتقادات الى البحث عن حل للمشكلات وبذلك فهم يساهمون في ايجاد منظمات صحية عن طريق تحويل الطاقات السلبية الى طاقات ايجابية تفسح المجال امام نمو المنظمة

3- الاتفاق على تحديد قواعد تواصل اساسية : ويأتي ذلك باتفاق المشرفين على مجموعة معينة من القواعد والسياسات التي تمنع تبادل الاتهامات والشتائم الشخصية بين الافراد .

خامسا : مفهوم الازمة التنظيمية :

تلازم الازمة حياة الافراد والمجتمعات والمنظمات على حد سواء فهي سمة من سمات العصر ، لذا يمكن القول ان الازمة ليست وليدة اليوم فالله عز وجل في محكم كتابه قدم البنا من الصور والامثلة التي مرت بها الاقوام السابقة عند تعرضهم للازمات ، وذكر عبر آيات خالدة في القرآن الكريم " وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ " (البقرة: 216). وهكذا تربط الرؤية الإسلامية النتائج النهائية للآزمة بالنفع الذي يعود على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة (عبد الهادي ، 2011 :49).

وتاريخيا تعود الاصول الاولى لاستخدام كلمة الازمة الى علم الطب الاغريقي ، حيث استخدمت للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة ، ووجود لحظة حرجية في تطور مرض ما ويترتب على هذه النقطة اما شفاء المريض في غضون مدة قصيرة او موته ، اي بمعنى انها تستخدم للدلالة على حدوث تغير جوهري ومفاجئ في جسم الانسان (عبدالله ، 2019 ، 195) ، اما من الناحية اللغوية فالأزمة تعني الشدة والقط ، وفسر قاموس (Webster) بانها نقطة تحول الى الافضل او الى الاسوأ (هيك ، 2016 ، 371) ، في حين نجد ان الدلالة الاصطلاحية لمفهوم الازمة التنظيمية اخذت وجهات نظر مختلفة فقد عرف (جمال ، 2010 ، 2) الازمة التنظيمية بأنها "موقف سريع الاحداث ومفاجئ تهدد المنظمة وكيانها ويتطلب قرارا حاسما وقطعياً في ظل محدودية المعلومات المتاحة لذلك القرار، ونظر اليها (الشيخ ، ٢٠١٠ ، ٥) على أنها اللحظة الحرجة والمصيرية التي تتعلق بمصير ومستقبل المنظمة بالشكل التي تجعل مدير المنظمة في حيرة بالغة ، في حين عدها (Ayoko,et al.,2017,4) بانها حدث طارئ وغير متوقع او مخطط له ينتج عنه اثار سلبية تؤثر على صافي الربح للمنظمة الى جانب تدمير سمعة المنظمة وصورتها ، ووصفها كلا من (Wang,&lu,2010,3953) بانها موقف او حدث او حالة غير متوقعة ذات تأثير على المنظمة وغالبا ما تهدد الاهداف الاساسية لها .وعبر عنها (Kim,2020,2) بانه حدث كبير لا يمكن للمنظمة التنبؤ به ويقودها لمواجهة حالة من الغموض وعدم اليقين .

سادساً: خصائص الأزمة التنظيمية

تواجه المنظمات بين الحين والآخر ازمات تهدد كيانها ومستقبلها وقد تضعف موقفها امام نظيراتها اذ لم تتداركها وتتخذ ما يلزم للإحاطة بها والسيطرة عليها ، ويمكن ايجاز اهم خصائص الازمات بالاتي : (ابو عرقوب ، 2020 ، 557، (هيكل ، 2016، 372)

1- المفاجأة : لا يتحدد وقوع الأزمة بزمان او مكان فهي تحدث دون سابق انذار مما يسود حالة من عدم التأكد تجعل متخذ القرار في موقف يصعب عليه التنبؤ باتجاه حركة الأزمة حيث تتسع دائرة الأزمة وتسود حالة من الغموض وتنتشر الاشاعات لعدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة عن تطور الأزمة .

2- نقطة تحول مصيرية تأخذ وجهين التهديد والفرصة معا

3- سيطرة حالة من القلق والذعر والتوتر والخوف من فقدان السيطرة على الموقف ، الامر الذي يؤدي الى عدم اتخاذ القرارات الصائبة

4- سيادة حالة من عدم التأكد وصعوبة التنبؤ بالمستقبل نتيجة نقص المعلومات وقلة المعرفة التي تولد صعوبة في اتخاذ القرار واختيار البديل الافضل .

سابعاً : مراحل الازمات التنظيمية

يمكن التعبير عن مراحل الأزمات التنظيمية بالآتي (حافظ ، 2014 : 279) :

1. مرحلة ميلاد الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غيب المعلومات حول اسبابها.
2. مرحلة التحضير لإدارة الأزمة : وهي التي يتم في اعداد الخطط للتعامل مع الأزمات كخطط العمل والاتصالات وتحديد العلاقات الرسمية وغير الرسمية.
3. مرحلة نمو وتصاعد الأزمة : ان سبب نمو الأزمة وتوسعها يكون بسبب سوء ادراك متخذ القرار للاحتمال في مراحلها الأولى مما يؤدي إلى تفاقمها ونموها.
4. مرحلة تمييز الأزمة : وفيها يتم الايمان بحقيقة مواجهة المنظمة للأزمة كونها أصبحت أمراً واقعاً ينبغي مواجهته من قبل جميع افراد المنظمة.
5. مرحلة احتواء الأزمة : ويكون ذلك من خلال اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الأزمة ومعالجة آثارها لتقليل خسائرها واحتواء اضرارها.
6. مرحلة انحسار الأزمة : وفي هذه المرحلة يتم الاختفاء التدريجي للأزمة.
7. مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة : تختفي الأزمة وتتلاشى بعد اشتدادها وتصاعدها.
8. مرحلة الاستفادة من الأزمة : يمكن للمنظمات أن تستفيد من الدروس والعبر الناتجة عن الاحداث مما يمكن المنظمة من تحاشي تكرار الأزمة وانها تتمكن من مواجهة أزمات محتملة أخرى من خلال الخبرة التي تراكمت عند مواجهة وإدارة أزمة سابقة

ثامناً : دور ادارة الموظفين صعبين المراس في التغلب على الازمات التنظيمية

عند مواجهة الأزمة يتطلب من ادارة المنظمة التعامل مع الموظفين صعبين المراس الذين يحاولون نيل الشهرة أو تصفية حساباتهم مع المنظمة الى توخي الحذر الشديد عند مواجهتها للأزمة التي تمر بها وأشار)

(Voorhees,2011:3) في بعض الاحيان يخشى المديرين مواجهة الموظفين الصعبيين لتجنب تصعيد الازمة في حال مواجهتهم وأشار ان مواجهة الموظفين الصعبيين المراس قد يضعون المنظمة امام مخاطر وذلك لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عنها قد يؤثر على مركزها التنافسي ، وبنفس الاتجاه يشير (Eller,2015) الى ضرورة فهم الرؤية التي ينظر من خلالها الموظفين الصعبيين في المنظمة وفحص اسباب السلوكيات التي تخلق المشكلات بالإضافة ضرورة تطوير الية عمل مناسبة وسليمة لانضباط هؤلاء وتخفيض مستوى الغضب ، وان القاعدة التي يجب اتباعها من قبل المدير في التعامل مع الموظفين الصعبيين هي اتباع اجراءات عادلة وشفافة وان يكون هناك دليل واضح عن حالات المشاكل التي يسببها الموظف الصعب واعطاءه فرصة للرد على اي ادعاءات وهذا يعتمد اساسا على ادارة المعرفة الجيدة وعلى الادارة ايضا احداث تغييرات جذرية وحقيقية في سلوك موظفيها لكي تستطيع مواجهة الازمة التي تنتج عن التغيير المستمر في البيئة الخارجية ، فوجود ادارة ناجحة قادرة على احتواء موظفيها الصعبيين سيمكنها من تجاوز الازمة التي تواجهها من خلال تكوين فريق للازمات يتسم بالتجانس وقادر على اتخاذ قرارات بناءة وجماعية.(علوان ، 2016 : 83)

المحور الثالث / الاطار الميداني للبحث

اولا : وصف وتشخيص متغيرات البحث

يهتم هذا الجانب بعرض المؤشرات الكلية لأبعاد البحث والمتمثلة بالأبعاد الخاصة للأفراد صعبى المراس وادارة الازمات باستخدام الوصف الاحصائي من وسط حسابي وانحراف معياري مع بيان الوزن النسبي لكل بعد من خلال قسمة الوسط الحسابي على (5) والتعرف على ترتيب الابعاد من حيث الاهمية .

ا- وصف وتشخيص متغيرات الافراد صعبى المراس

أ. تبين النتائج الاحصائية الواردة بالجدول (2) ان بعد القنص حقق وسطا حسابيا عاماً قدره (4.09) وانحراف معياري (1.07) وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني وجود هذا النوع من الافراد (القنص) في المنظمة المبحوثة ، وقد حققت الفقرة (X1) اعلى مستوى اهمية والتي اشارت الى (يوجد في الكلية / الجامعة موظفين يميلون الى تصيد اخطاء الآخرين بقصد التقليل من شأنهم وعدم الاكتراث بأرائهم) ، في حين حققت الفقرة (X3) ادنى مستوى اهمية والتي اشارت الى (هناك موظفين في الكلية / الجامعة يستخدمون العبارات المغلفة بالمزاح وهم يعلمون ما يخفيه هذا المزاح من مقاصد واهداف)

ب. ووضح الجدول استجابات افراد العينة حول بعد المهاجم الذي جاء بوسط حسابي عام قدره (3.84) وانحراف معياري (1.127) وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرض (3) وهذا يؤكد وجود لبعد المهاجم في المنظمة المبحوثة ، وقد حققت الفقرة (X5) اعلى مستوى اهمية والتي اشارت الى (يوجد في الكلية / الجامعة بعض الموظفين الذين يعتمدون تشويه الحقائق واحراج الآخرين عند حدوث أي مناقشة) في حين حققت الفقرة (X6) ادنى مستوى اهمية والتي نصت على (يتعمد بعض الموظفين في الكلية / الجامعة القاء اخطائهم على الآخرين للتهرب من المسؤولية اثناء حدوث المشاكل في المنظمة) .

ت. يتضح من الجدول ان الوسط الحسابي العام لبعد المشتكي بلغ (4.0) وانحراف لمعياري (1.08) والوزن المؤي للفقرات بلغت (0.8%) وان الوسط الفرضي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) ، وقد حققت الفقرة (X8) على اعلى مستوى اهمية والتي نصت على (يوجد في الكلية / الجامعة موظفين يشعرون بالعقم والافلاس

عندما يفشلون في تقديم افكار بناءة) ، في حين حققت الفقرة (X7) ادنى مستوى اهمية والتي نصت (يوجد في الكلية/الجامعة موظفين يتحصنون وراء اسوار القلق)

ث. اشارت النتائج في الجدول (2) ان الوسط لحسابي العام لبعد المتعدد بلغ (4.13) والانحراف المعياري بلغ (0.996) ، والوزن المئوي لل فقرات بلغ (0.81%) ، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط لفرضي البالغ (3) وهذا يؤكد وجود الافراد المترددين ، وقد حققت الفقرة (X10) اعلى مستوى اهمية والتي نصت (هناك موظفين غالبا ما يؤجلون اغلب اعمالهم ولا ينجزونها بالوقت المناسب) اما الفقرة (X11) فقد حققت ادنى مستوى اهمية والتي نصت (يوجد الكثير من الموظفين ممن يضيعون الفرص ويترددون باستغلالها)

ج. تبين النتائج في الجدول (2) ان الوسط الحسابي العام لبعد الموافق دائما بلغ (3.69) والانحراف المعياري بلغ (1.121) ، والوزن المئوي لل فقرات بلغ (0.733%) ، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط لفرضي البالغ (3) وهذا يؤكد وجود الافراد الموافقين دائما ، وقد حققت الفقرة (X14) اعلى مستوى اهمية والتي نصت (بعض الموظفين يحمل نفسه ما لا طاقة له من الالتزامات اما الفقرة (X13) فقد حققت ادنى مستوى اهمية والتي نصت (هناك موظفين يستجيبون لجميع الطلبات على حساب وقته وعمله) .

ح. واشارت النتائج في الجدول (2) ان الوسط لحسابي العام لبعد السلبي بلغ (3.89) بانحراف لمعياري قدره (1.04) ، والوزن المئوي لل فقرات بلغ (0.78) ، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط لفرضي البالغ (3) وهذا يؤكد وجود الافراد السلبيين ، وقد حققت الفقرة (X16) اعلى مستوى اهمية والتي نصت (هناك موظفين يصعب عليهم الاندماج ويشككون بتصرفات الاخرين تجاههم.) اما الفقرة (X18) فقد حققت ادنى مستوى اهمية والتي نصت (هناك موظفين يغلب عليهم الكتمان والسرية ويخشون الافصاح عما يدور في ذهنهم) .

الجدول (2)

المؤشرات الاحصائية لمتغير الأفراد صعبى المراس

ت	المتغير	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب الاهمية
1	الوقت	يوجد في الكلية/الجامعة موظفين يميلون الى تصيد اخطأ الآخرين بقصد التقليل من شأنهم وعدم الاكتراث بأرائهم	4.22	1.036	0.844	1
2		يتصف بعض الموظفين بالجرأة الزائدة عن حدها في ابداء الراي الى حد الزام الآخرين وتحديهم .	4.20	0.926	0.83	2
3		هناك موظفين في الكلية/ الجامعة يستخدمون العبارات المغلفة بالمزاح وهم يعلمون ما يخفيه هذا المزاح من مقاصد واهداف	3.88	1.256	0.78	3
1	السلوك		4.09	1.07	0.82	1
2		يوجد في الكلية / الجامعة موظفين يحبون الثرثرة والتدخل في امور لا تعنيهم	3.85	1.159	0.77	2
5		يتوفر في الكلية/الجامعة بعض الموظفين الذين يعتمدون تشويه الحقائق واحراج الآخرين عند حدوث أي مناقشة .	3.88	1.159	0.78	1
6		يتعمد بعض الموظفين في الكلية/الجامعة	3.76	1.205	0.75	3

				القضاء اخطائهم على الآخرين للتهرب من المسؤولية اثناء حدوث المشاكل في المنظمة		
5	0.76	1.127	3.84			
3	0.78	1.096	3.94	يوجد في الكلية/الجامعة موظفين يتحصنون وراء اسوار القلق	المشكلة	7
1	0.81	1.018	4.06	يوجد في الكلية / الجامعة موظفين يشعرون بالعقم والإفلاس عندما يفشلون في تقديم افكار بناءة		8
2	0.8	1.088	4.00	هناك موظفين همهم البحث عن الاعذار من اجل التهرب وتجنب المسؤوليات		9
3	0.8	1.06	4.0			
1	0.844	0.996	4.22	هناك موظفين غالبا ما يؤجلون اغلب اعمالهم ولا ينجزونها بالوقت المناسب	الفرص	10
3	0.83	0.896	4.18	يوجد الكثير من الموظفين ممن يضيعون الفرص ويترددون باستغلالها		11
2	0.82	1.096	4.00	هناك موظفين يمتازون بضعف الثقة بأنفسهم وقدراتهم التي يمتلكونها		12
2	0.81	0.996	4.13			
3	0.67	1.152	3.398	هناك موظفين يستجيبون لجميع الطلبات على حساب وقته وعمله	المواقف دائما	13
1	0.77	1.100	3.88	بعض الموظفين يحمل نفسه ما لا طاقة له من الالتزامات		14
2	0.76	1.119	3.82	يتميز بعض موظفي كليتنا / جامعتنا بالطيبة المفرطة		15
6	0.733	1.12	3.69			
1	0.81	1.124	4.04	هناك موظفين يصعب عليهم الاندماج ويشكون بتصرفات الآخرين تجاههم .	السلبي	16
2	0.8	0.990	4.00	هناك موظفين غالبا ما يستبقون الاحداث ويتخذون مواقف دفاعية خوفا من توجيه اي لوم لهم .		17
3	0.73	1.026	3.650	هناك موظفين يغلب عليهم الكتمان والسرية ويخشون الافصاح عما يدور في ذهنهم		18
4	0.78	1.04	3.89			

2- وصف وتشخيص بعد ادارة الازمات

اظهرت نتائج الوصف والتشخيص (3) ان المؤشر الكلي للوسط الحسابي لمتغير ادارة الازمات بلغ (3.739) وانحراف المعياري قدره (1.012) ، والوزن المئوي العام بلغ (0.616) ، وقد ظهر الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يؤكد وجود فقرات هذا المتغير ، ومن ابرز الفقرات التي حققت اعلى نسبة اهمية الفقرة (X10) والتي نصت (تستخدم الكلية/ الجامعة اسلوب التفاهم والاقناع مع كافة الاطراف للوصول الى حلول مناسبة للازمة) وهذا يدل على الروح العالية التي يتمتع به المسؤولين لاحتواء الازمة والابتعاد عن ممارسة الضغوط التي قد تصعد من الازمة بدل حلها ، وهذا ما اكدته الفقرة (X3)

والتي جاءت بوسط حسابي (3.89) ونسبة اهمية عالية والتي نصت (يمتلك المسؤولون عن ادارة الازمات مهارات وسمات شخصية تؤهلهم للسيطرة على الازمة واحتواءها) وهذا يعكس ان ما يمتلكه هؤلاء الافراد من سمات ومهارات ذاتية كان له الفضل في الحد من تفاقم الازمة وانتشارها ، فيما تراوحت الفقرات الأخرى في مستوى اهميتها ، الا ان ما سجلته الفقرة (X6) كان اقل مستوى اهمية وهي ما كان بخصوص (وجد سعي دائم لمواجهة الازمة من خلال تقليل الخسائر في الموارد البشرية للجامعة / للكلية وكسب دعمهم) ، ويعود ذلك الى الممارسات الخاطئة التي يلجا اليها بعض المسؤولين بعدم الاكتراث بأهمية الموارد البشرية وتجاهل دورها الحيوي في مواجهة وتذليل العقبات التي تعترض عمل المنظمة.

الجدول (3)

المؤشرات الاحصائية لمتغير ادارة الازمات

العبارة	الوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب الاهمية
1 تحرص الكلية / الجامعة على متابعة المشكلات الاجتماعية المسببة للازمات التنظيمية	3.86	1.153	0.77	3
2 تشجع الكلية/ الجامعة الموظفين لأبداء آرائهم ومقترحاتهم في اثناء حدوث الازمات التنظيمية	3.66	1.222	0.73	7
3 يمتلك المسؤولون عن ادارة الازمات مهارات وسمات شخصية تؤهلهم للسيطرة على الازمة واحتواءها	3.89	1.236	0.78	2
4 توجد مراكز اتصالات ازومية في الجامعة / الكلية لضمان تدفق المعلومات حال حدوث الازمات	3.74	1.121	0.75	6
5 يتم تحديث البيانات والمعلومات حول نشاطات العمل باستمرار لتفادي وقوع الازمة	3.80	1.157	0.76	4
6 يوجد سعي دائم لمواجهة الازمة من خلال تقليل الخسائر في الموارد البشرية للجامعة / للكلية وكسب دعمهم	3.52	1.199	0.70	10
7 هناك استيعاب من قبل ادارة الكلية/الجامعة للقوى الراضية واتاحة الفرصة للقوى المؤيدة اثناء وقوع الازمة	3.62	1.210	0.72	8
8 تتميز ادارة الكلية/الجامعة بموهبة السيطرة على الخصم اثناء وقوع الازمة واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية	3.79	1.046	0.76	5
9 تحرص الكلية/ الجامعة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى الافراد العاملين عند وقوع الازمة	3.57	1.274	0.71	9
10 تستخدم الكلية/ الجامعة اسلوب التفاهم والاقناع مع كافة الاطراف للوصول الى حلول مناسبة للازمة	3.94	0.909	0.79	1
	3.739	1.153	0.747	

ثانياً: اختبار نموذج البحث وفرضياته

يهدف هذا المبحث الى التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث والتحقق من مدى صحتها وعبر المحاور الآتية :

1. اختبار علاقة الارتباط بين الافراد صعبى المراس الازمات التنظيمية على المستوى الكلي

توضح نتائج التحليل الواردة في الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متغير الافراد صعبى المراس وادارة الازمات اذ بلغت قيمة العلاقة (0.716) وهذا يعني ان بإمكان المنظمة المبحوثة التعامل مع الافراد صعبى المراس من خلال تجاهل سلوكياتهم وتصرفاتهم السلبية والنظر الى طاقاتهم الكامنة والنقاط الإيجابية للتغلب على المشكلات وتجاوز الازمات ، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى ومفادها هناك علاقة ارتباط عكسية بين الافراد صعبى المراس الازمات التنظيمية.

الجدول (4)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الافراد صعبى المراس والازمات التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
الافراد صعبى المراس	الازمات التنظيمية
0.716	

2. اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الافراد صعبى المراس وادارة الازمات

اظهرت نتائج التحليل الموضحة في الجدول (5) علاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى وكما يأتي :

أ. يوضح الجدول (5) الى وجود تباين في علاقات الارتباط بين ابعاد الافراد صعبى المراس والازمات التنظيمية فقد حقق بعد الموافق دائما اعلى علاقة ارتباط مع ادارة الازمات والبالغة (0.696) ، ثلها بعد المتردد اذ بلغت العلاقة (0.673) ، في حين تقاربت علاقات الارتباط بين بعدي السلبي والمهاجم حيث بلغت (0.599) ، (0.555) على التوالي ، في حين حقق بعد القناص علاقة ارتباط بلغت (0.498) ، ثلها بعد المشتكي بأدنى علاقة ارتباط اذ بلغت (0.481) ، وهذه النتائج تعكس امكانية تحويل الطاقة السلبية الموجودة لدى هؤلاء الافراد الى طاقة ايجابية اذ احسن التصرف معهم كلا وفق شخصيته وميوله

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (5)

علاقات الارتباط بين ابعاد الافراد صعبى المراس والازمات_التنظيمية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
ابعاد الافراد صعبى المراس	الازمات التنظيمية
القناص	0.498
المهاجم	0.555

المشتكي	0.481
المتروك	0.673
الموافق دائما	0.696
السلي	0.599

المحور الثاني: تحليل الأثر بين متغيرات البحث

لغرض الكشف عن تأثير الافراد صعبى المراس بوصفها متغيرا مستقلا في ادارة الازمات بوصفها متغيرا معتمدا فقد تم الاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2) واختبار (F)، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (6) ان قيمة (R^2) تساهم في تفسير (0.513) من قيمة ادارة الازمات مجتمعة اما فيما يخص النسبة المتبقية فتفسرها متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث ، وهذه القيمة تعد معنوية عند اختبارها بقيمة (F) المحسوبة والبالغة (50.541) حيث تزيد عن قيمتها الجدولية والبالغة (3.23) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,38) ، وبذلك فان هذه النتيجة تعكس وجود تأثير معنوي لأبعاد الافراد صعبى المراس مجتمعة في ادارة الازمات .

الجدول (6)

نتائج تأثير الافراد صعبى المراس في ادارة الازمات

الازمات التنظيمية							المتغير المفسر
F		T		R ²	B ₁	B ₀	المتغير المستجيب
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
3.23	50.54	2.7	7.109	0.513	0.716	0.842	الافراد صعبى المراس

- اما فيما يخص تشخيص طبيعة التأثير بين ابعاد الافراد صعبى المراس بشكل منفرد في ادارة الازمات فقد اعتمد الباحثون على اسلوب الانحدار الخطي البسيط ويظهر نتائج الجدول (7) وعلى النحو الاتي
- يوجد تأثير معنوي بين بعد القناص في ادارة الازمات وذلك بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.984)

وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.7) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.38) ، واستنادا الى قيمة معامل التحديد (R^2) فان بعد القناص يفسر ما نسبته (0.248%) من امكانية الاستفادة منه في ادارة الازمات ، اما قيمة (B_1) فقد بلغ (0.498) وهو يشير ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة في بعد القناص يؤدي الى تغير في ادارة الازمات التنظيمية بمقدار (0.498) ، وتعكس هذه النتيجة ميل هؤلاء الافراد الى استغلال المواقف الصعبة التي تمر بها المنظمة في اوقات الازمات لأثبات ذاتهم وتحسين مواقفهم . وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها يوجد تأثير معنوي لبعد القناص في ادارة الازمات .

- سجل بعد المهاجم تأثيرا معنويا في ادارة الازمات وذلك بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.628) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.7) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.38) ، واستنادا

الى قيمة معامل التحديد (R^2) فان بعد المهاجم يفسر ما نسبته (0.309%) من امكانية الاستفادة منه في ادارة الازمات التنظيمية ، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) البالغة (0.555) يتبين ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في بعد المهاجم يؤدي الى تغير في ادارة الازمات التنظيمية بمقدار (0.555) .

- في حين حقق بعد المشتكي تأثيرا معنويا في ادارة الازمات وذلك من خلال قيمة (T) المحسوبة اذ بلغت (3.806) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.7) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.38) واستنادا الى قيمة معامل التحديد (R^2) فان بعد المشتكي يفسر ما نسبته (0.232%) من امكانية الاستفادة منه في ادارة الازمات التنظيمية ، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) البالغة (0.481) يتبين ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في بعد المشتكي يؤدي الى تغير في ادارة الازمات التنظيمية بمقدار (0.481) .
- ورصدت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لبعد المتردد في ادارة الازمات وذلك بالاستناد الى قيمة (T) المسحوبة البالغة (6.309) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.7) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.38) واستنادا الى قيمة معامل التحديد (R^2) فان بعد المتردد يفسر ما نسبته (0.453) من امكانية الاستفادة منه في الازمات التنظيمية ، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) البالغة (0.673) يتبين ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في بعد المتردد يؤدي الى تغير في ادارة الازمات التنظيمية بمقدار (0.673) .
- وسجل بعد الموافق دائما تأثيرا معنويا في ادارة الازمات وذلك بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.710) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.7) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.38) واستنادا الى قيمة معامل التحديد (R^2) فان بعد الموافق دائما يفسر ما نسبته (0.484) من امكانية الاستفادة منه في الازمات التنظيمية ، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) البالغة (0.696) يتبين ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في بعد الموافق دائما يؤدي الى تغير في ادارة الازمات التنظيمية بمقدار (0.696).
- و حقق بعد السلبي تأثيرا معنويا في ادارة الازمات وذلك بالاستناد على الى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.188) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.7) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.38) واستنادا الى قيمة معامل التحديد (R^2) فان بعد السلبي يفسر ما نسبته (0.359) من امكانية الاستفادة منه في الازمات التنظيمية ، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) البالغة (0.599) يتبين ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في بعد السلبي يؤدي الى تغير في ادارة الازمات التنظيمية بمقدار (0.599).

الجدول (7)

نتائج تأثير تحليل متغيرات الافراد صعبى المراس في ادارة الازمات

الازمات التنظيمية						المتغير التابع	
F		T		R ²	B ₁	B ₀	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
3.23	15.872	2.7	3.984	0.248	0.498	0.623	القنص
	21.419		4.628	0.309	0.555	0.739	المهاجم
	14.487		3.808	0.232	0.481	0.593	المشتكى
	45.020		6.710	0.484	0.696	0.681	المتردد
	39.797		6.309	0.543	0.673	0.841	الموافق دائما
	26.891		5.188	0.259	0.599	0.684	السلبى

المحور الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

اولا : الاستنتاجات المتعلقة بمحور الافراد صعبى المراس

وفقا للمختبر الاحصائي المعتمد فيما يتعلق بوجود الافراد صعبى المراس في الميدان المبحوث فقد افرزت النتائج ان هناك تباين حول اتفاق المبحوثين حول الابعاد الخاصة بالافراد صعبى المراس وظهر ذلك من خلال ترتيب الاهمية فيما يخص هذه الابعاد والاتي توضيح ذلك :

1. رصدت النتائج الخاصة بإجابات المبحوثين ان بعد القنص جاء بالمرتبة الاولى اذ حقق اعلى وسط حسابي وبأعلى نسبة اهمية وهذا يدل على ان هناك افراد يحملون سمات وخصائص فردية كالجراءة الزائدة وحدة التعامل وحياننا تصل الى اذاء الاخرين بتصرفاتهم الغير مسؤولة ، والسبب يعود الى فشلهم في ادارت اساليب الحوار البناء واستخدام النقد الفكاهي للوصول الى مبتغاهم .

2. وظهرت نتائج الوصف والتشخيص ان بعد المتردد جاء بالمرتبة الثانية من حيث نسبة الاهمية اذ يؤكد المبحوثين وجود افراد غالبا ما تتملكهم مشاعر القلق والخوف وعدم الثقة بالنفس والبحث عن ادق التفاصيل قبل اتخاذ اي قرار ، والسبب يعزى الى اسباب منها داخلية تكمن في ضعف شخصية هؤلاء الافراد وضعف ايمانهم بقدراتهم وطريقة الاستفادة منها بالشكل الصحيح ،واسباب خارجية تكمن في بيئة ومحيط العمل الذي يعتمد التقليل من قيمتهم وعدم الاعتراف بأدائهم واقصاءهم واستبعادهم من المشاركة والحوار فيما يخص مجال عملهم .

3. وبينت النتائج ان بعد المشتكي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الاهمية وهذا ما افصح عنه المبحوثين حول وجود افراد لديهم استراتيجية خاصة بالتفكير بالشكوى والتذمر حالة مألوفة لديهم والبحث عن الاعذار والمماطلة والتسويق بصورة مستمرة للتهرب من تحمل المسؤولية ، وهذا غالبا ما يرجع الى امراض نفسية يعاني منها بعض الافراد تعزى الى عدم شعوره بالأمان الوظيفي وخوفهم من المستقبل المجهول الذي تنعكس اثاره على حياتهم العملية والوظيفية في ظل غياب الدعم المعنوي من قبل الكلية / الجامعة .
4. واسفرت النتائج ان بعد السلبي جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الاهمية حيث اكد المبحوثين وجدوا افراد لديهم شعور دائم بالحزن وتسيطر عليهم حالات من الاكتئاب وبفتقدون الى الحماس والشعور بالسعادة حيث انهم لا يتيحون لأنفسهم رؤية الجانب المشرق من الحياة ، يرجع السبب في ذلك الى عدم ثقتهم بالآخرين فهم دائمي القلق والافكار السيئة هي التي تسيطر على تصرفاتهم التي تاخذ طابع الحذر والترقب قبل ابداء اي رأي.
5. في حين رصدت النتائج ان بعد المهاجم نال الترتيب الخامس من حيث الاهمية حيث نجد ان رغم الصفات السلبية التي تلازم مثل هؤلاء الافراد الا اننا قد نجدهم في محيط العمل فهم ذات طباع حادة ويحاولون دائما فرض آرائهم على الآخرين من خلال ممارسة القوة والسيطرة للوصول الى اهدافهم ، والسبب يكمن في نقص خبراتهم التي لا تؤهلهم لأداء اعمالهم مما يجعل موقفهم ضعيف امام المشكلات .
6. واخيرا وفيما يتعلق ببعد الموافق دائما (الإمعة) فقد حقق ادنى مستوى اهمية حيث اكد المبحوثين ان قلة من الناس يفضلون مصالح الآخرين على مصالحهم ويحاولون دائما ارضاء من حولهم على حساب وقتهم وجهدهم ، ويرجع ذلك الى ان هذه الصفات محدودة الوجود وترتبط بقلّة من البشر الذين يتمتعون بالطيبة المفرطة ويتملكهم الخجل وعدم القدرة على رفض اي طلب مهما كلفهم ذلك .

ثانيا : الاستنتاجات المتعلقة بمحور الازمات التنظيمية

1. كشفت نتائج التحليل الوصفي الى وجود اتفاق عام من قبل الافراد المبحوثين حول فقرات متغير الازمات التنظيمية ، الا ان الاتفاق لم يكن بنفس ترتيب الاهمية لجميع الفقرات والتي اشار اليها افراد العينة بانها ليست بالمستوى ذاته حيث حصدت الفقرات (X10,X1,X3) اعلى ترتيب اهمية ، وهذا يعود الى الوعي الموجود لدى المنظمة المبحوثة بأهمية ان يكون لها بصمة واضحة في معالجة الازمات من خلال الاخذ بأسلوب الحوار والاقناع ومعالجة المشكلات بفضل ما يتمتع به القائمين من سمات وخصائص تجعلهم قادرين على ضم كل الاطراف مهما كانت طبيعة تفكيرها وتوجهاتها والعمل باتجاه حل الازمات التي قد تعصف بالمنظمة .
2. وأشارت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الافراد صعبى المراس والازمات التنظيمية على المستوى الكلي ، وهذا يشير ان هناك فرصة امام المنظمة المبحوثة من استغلال ما موجود لديها من افراد عاملين بغض النظر عن سلوكياتهم مهما كانت صعبة وكسبهم لتجاوز وحل الازمات .

3. كما اكدت نتائج التحليل الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد الافراد صعبى المراس والازمات التنظيمية مع وجود تفاوت في هذه العلاقات حيث حقق بعد الموافق دائما اعلى علاقة ارتباط في حين سجل بعد المشتكى ادنى علاقة ارتباط وهذا يعكس ان عينة البحث قادرة على استيعاب الاختلافات البشرية وما تحمله من نزعات نرجسية عبر الولوج في مكنوناتهم النفسية ومحاولة الحد من سلوكياتهم الشاذة .
4. كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين ابعاد الافراد صعبى المراس والازمات التنظيمية وهذا يؤكد امكانية المنظمة المبحوثة الاستفادة من الافراد صعبى المراس في تجاوز الازمات التنظيمية .

ثالثا : المقترحات

1. التركيز على الخطاب الايجابي ومهارات الحديث والاقناع التي من شأنها ان تعزز من المواقف واطهار حسن النية تجاه الافراد الذين يحملون نوع من السلوكيات الحادة واعطائهم جرعة من الثقة لكسب ودھم وتعاطفھم .
2. العمل على تطوير بيئة صحية من خلال عقد الورشات والندوات التي تشجع على الانفتاح و مهارات التعامل ونشر صفات الشخصية الطيبة والمتعاونة واثرها على نجاح المنظمة وتجاوز ازماتها.
3. البحث عن الاسباب الحقيقية وراء سلوكيات بعض الافراد (كالغضب السريع ، والتردد ، والتصرفات السلبية..) التي يمكن ان تكون ناتجة عن امراض نفسية او عادات وتقاليد اجتماعية موروثة او لضغوط العمل ومحاولة ما يمكن اصلاحه لتقليل السلوكيات غير المرغوبة وتجاوزها بالطرق العلمية المدروسة .
4. ضرورة البحث عن الحلول الدبلوماسية وتجنب اسلوب المواجهة خاصة مع الافراد صعبى المراس والتعامل معهم وفق خصوصياتهم وميولهم الفردية .
5. ضرورة ان يدرك الجميع ان قوة المنظمة وقدرتها على تجاوز مشكلاتها وازماتها مرهون بتوحدھم واخلاصھم ونبذ الانانية والتعصب والخلافات الشخصية .

المصادر

اولا : المصادر العربية

1. الخضيرى ، محسن أحمد (1993) . ادارة الأزمات : منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولي ، القاهرة .
2. رحمة ، سلمى حتىّة (٢٠٠٨) تأثير الرؤية الاستراتيجية في ادارة الازمة ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
3. الشىخ ، د.داوي (٢٠١٠) الأزمة المالية العالمية - انعكاسات ها وحلول ها ، مقالة منشورة على الموقع .
Deouicheikh@yahoo.fr
4. جمال ، دينا حامد (٢٠١٠) نوع الأزمة والمعرفة وأثرهما في تحديد إستراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية : دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الكاظمية المقدسة ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
5. عبد الهادي، ايثار محمد (2011) "استراتيجية ادارة الازمات تأطير استراتيجي على وفق المفهوم الاسلامي " البحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، المجلد (17) ، العدد (64) ، كانون الأول.
6. علي ، عالية جواد محمد (٢٠٠٦) اثر ادراك الازمة التنظيمية في استراتيجيات نظم المعلومات الادارية :دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الادارية للكليات الاهلية الجامعة في بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
7. حافظ ، عبدالناصر علك (2014) " اثر الحوكمة في معالجة الأزمات التنظيمية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكة الحديدية" بحث منشور في مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 42 .
8. علوان ، فراس حسين (2016) " دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة دراسة تحليلية لآراء عدد من متخذي القرارات في جامعة تكريت" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد 12 - العدد 3 .
9. عبدالله ، ده رون فريد ، 2019 ، سلوكيات القيادة المستتيرة ودورها في الادارة الفعالة للزامات التنظيمية " دراسو تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية " ،المجلة العلمية لجامعة جھان _ السليمانية ، المجلد 3 ، العدد 1 .
10. هيكل ، سحر عبد الرزاق ، 2016 ، ادارة الازمات لدى قادة العمل الارشادي الزراعي في بعض محتفظات مصر ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 7 ، العدد 4.
11. ابو عرقوب ، ابراهيم احمد ، 2020، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 47 ، العدد 2.
12. نشواتي ، هيثم ، 2011 ، التعامل مع الموظفين المشاكسين ، الطبعة العربية الاولى ، مكتبة العبيكان للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .

ثانيا : المصادر الأجنبية

13. Brinkman,R., & Kirschner, R., (1998), Dealing With People You Cant Stand, Mc Graw-Hill, New York.
14. Lee G. Bolman & Joan V. Gallos (2016) "Leading Difficult People" A RESOURCE FOR ACADEMIC ADMINISTRATORS, SPRING 2016 | VOLUME 26 | NUMBER 4
15. Monroe Caring & Disalvo.S & Lewis.J (2015)"Conflict Behaviors of difficult Subordinates" Southern Communication Journal.
16. Kemelgor.B & Sussman.L & Kline.J (2007) " Who Are The Difficult Employees Psychopathological Attributions Of Their Co-workers" Journal of business, Volume 5, N 10 .
17. Voorhees, Van (2011)"Toxic" Employees: A Guide to Managing/Firing Difficult Employees" Pacific Crest Group. All rights reserved. (415) 461-2586. Page 1 of 31.
18. Falkheimer , Jesper & Heide , Mats (2006)."Multicultural Crisis Communication : Towards a Social Constructionist Perspective " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol. (14),No.(4):180-189.
19. - Diermeier , Daniel (2004) ."Strategic Crisis Management ". <http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>
20. Dan S.Chiaburu , Ann Chunyan Peng ,In-Sue Oh & [Laura C.Lomeli](#),(2013) Antecedents and consequences of Employee Organizational cynicism:Ameta-Analysis Journal of Vocational Behavior, [Volume 83, Issue 2](#), Pages 181-197.
21. Brown Daivd 2011 Dealing with Difficult People, Sky horse Publishing, New York
22. [Vanessa D. Arnold](#) & [Terry D. Roach](#) (2010) Organizational Behavior: Coping with Difficult Co-workers, [Journal of Education for Business](#), [Volume 67 - Issue 3](#)
23. Brinkman, R. & Kirschner, R. (2003) Dealing with Difficult people: 24 Lessons for Bringing Out the Best in Everyone, New York: McGraw-Hill.
- 23- Wang,W &Lu,y. (2010) "Knowledge transfer in response to organizational crisis: an exploratory study", Expert System with Application, 37,3934-3942 .
- 24- Ayoko, O. B., Ayoko, O. B., Ang, A. A., Ang, A. A., Parry, K., & Parry, K., 2017 Organizational crisis: emotions and contradictions in managing internal stakeholders. International Journal of Conflict Management, 28(5), 617-643.
- 25- Kim, Sungsu,2020, Assessing an organizational crisis at the construal level: how psychological distance impacts publics' crisis responses, Journal of Communication Management, Vol 25,No1.