

## تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية

" دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة في مصر "

إعداد \ تغريد مجدى فوزى أحمد \*

إشراف \ أ.د حنان فاروق جنيد\*

د. ريم أحمد عادل طه\*

### مقدمة :

تعد الأزمات العمالية من أهم وأخطر الأزمات التي يمكن أن تواجه المنظمات المختلفة حيث شهدت العديد من المنظمات المصرية في الآونة الأخيرة عددا من الأزمات العمالية التي قام بها بعض أعضاء المنظمات للضغط على المسؤولين من أجل تنفيذ مطالبهم , وهذه الأزمات بكل أشكالها تعد من أبرز أنواع الأزمات التي تظهر حاجة ملحة لوجود إدارة كفاً لاتصالات الأزمة للحد من التأثيرات السلبية لمثل هذه الأزمات على المخرجات التنظيمية الملموسة وغير الملموسة.

وتزداد خطورة هذا النوع من الأزمات العمالية مع ما تحظى به من تغطية إعلامية ومع اهتمام بعض المنظمات النشطة بها، والتي تقوم بجمع ونشر معلومات عنها للجماهير، والمساهمة في تنظيم مثل هذه الإضرابات أو الوقفات الاحتجاجية - بل والمشاركة بها في بعض الأحيان- ومساعدة الجماعات العمالية على اتخاذ القرارات التي تحقق مصالحهم من وجهة نظرهم .

ومن خلال رصد ومتابعة الأزمات العمالية على مدى السنوات الأخيرة يتضح منها ما يلي:

1- زيادة معدل حدوث الإضرابات والاعتصامات والمظاهرات العمالية، فلا يخلو عام من هذه الأحداث.

\* المعيدة بقسم العلاقات العامة والإعلان- بكلية الإعلام- جامعة القاهرة.

\* الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان- بكلية الإعلام- جامعة القاهرة.

\* المدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان- بكلية الإعلام- جامعة القاهرة.

## تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية

2- تنحصر أسباب مثل هذه الأزمات العمالية في المطالبة بزيادة الأجور والحوافز وتنظيم علاقة الإدارة بالعمال وتحسين ظروف العمل وتوفير الخدمات الأساسية في السكن والعلاج.

3- أن فتح الحوار بين النقابات والعمال من جانب والحكومة من جانب آخر يأتي في أعقاب الأزمات والمشاكل ولكنه ليس سمة عامة للعلاقة بين الطرفين.

وقد أوضحت الدراسات العلمية أن الإدارة السيئة للأزمات دائماً ما تكشف عن غياب خطة اتصالات شاملة، أو عن سوء تنفيذها، ولكن في المقابل لن تؤدي الاتصالات الممتازة بمفردها إلى التغلب على الأزمة، فخطة اتصالات الأزمة هي جزء فقط مما يتحتم عمله في الممارسات الجيدة للقائمين بالاتصال في إدارة الأزمات ، وأن هناك ضرورة إلى الاهتمام بتوسيع مجال ممارس الاتصال إلى أبعد من الجوانب الفنية للاتصالات إلى الاهتمام بمتغيرات هامة أخرى تساعد على إدارة الأزمة بنجاح وكفاءة. ومن هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية التي تشير إلى القيم المشتركة، والمعتقدات، والممارسات التي تشكل وترشد الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية.

### أولاً : تحديد قضية الدراسة :

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد قضية الدراسة فيما يلي :

دراسة تأثير الثقافات التنظيمية المتنوعة على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية التي تعرضت لها المنظمات العاملة في مصر في الآونة الأخيرة ، وتحديد طبيعة تأثير نمط الثقافة التنظيمية على اتصالات إدارة الأزمة من حيث : المرحلة التي تبدأ فيها عملية إدارة الأزمة في إطار مراحل تطور الأزمة , وتحديد أهداف اتصالات إدارة الأزمة , والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارتها , والوسائل الاتصالية (التقليدية /التفاعلية ) , والنتائج المترتبة على عملية إدارة الأزمة.

### ثانياً : أهداف الدراسة :

1- استكشاف تأثير نمط الثقافة التنظيمية على عملية اتصالات إدارة الأزمات (الاستراتيجيات المستخدمة في الاستجابة للأزمة، واتجاه المنظمات لاستخدام

### تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية

- 1- أنواع معينة من الوسائل الاتصالية ( التقليدية , الحديثة )، وصياغة الرسائل الاتصالية بشكل معين في إطار اتصالات الأزمة.
- 2- تحديد انعكاسات الثقافة التنظيمية على الكيان التنظيمي بشكل عام.
- 3- استكشاف نمط الثقافة التنظيمية الأكثر قدرة على مواجهة وإدارة الأزمات العمالية بكفاءة وفعالية.
- 4- وضع سيناريو فعال لإدارة اتصالات الأزمات العمالية .
- 5- اختبار نموذج الدراسة وتحديد مدى إمكانية تطبيقه في سياق المنظمات المصرية .

### ثالثاً: النموذج العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نموذج قدمه الباحثان (Quin&Rothrbagh) بعنوان " إطار القيم المتنافسة ( C VF ) Competing Values Frame Work" ويصنف هذا النموذج المنظمات بناء على بعدين هما: البعد الأول: يعكس توجه المنظمة نحو البيئة الداخلية أو الخارجية , البعد الثاني: يعكس تركيز المنظمة على المرونة مقابل الثبات والرقابة. وينتج عن هذا التصنيف أربعة أنواع من الثقافات : الثقافة الهرمية Hierarchical culture، وثقافة الجماعة Clan culture، وثقافة السوق Market culture، والثقافة المرنة Adohcracy culture.

ويتبع هذا النموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية تسمى OCAI ( indicators organizational culture assessment)، التي تقيم الثقافة التنظيمية وفقاً لستة أبعاد رئيسية هم : السمات المهيمنة , القيادة التنظيمية، إدارة العلاقات مع العاملين , التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح .

وقامت الباحثة بتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على بعض عناصر عملية إدارة اتصالات الأزمات العمالية، وهذه العناصر هي : نوع المنظمة , نوع الأزمة , المرحلة التي تمر بها الأزمة , الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة, الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة, مجموعات المصالح , نتائج إدارة اتصالات الأزمة.

## تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية

### رابعاً : تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي : ما تأثير اختلاف نمط الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية التي تواجهها المنظمات العاملة في مصر ؟

### التساؤلات الفرعية :

- 1- ما أنماط الثقافة التنظيمية في المنظمات العاملة في مصر من وجهة نظر الإدارة العليا ؟
- 2- هل هناك علاقة بين نمط الثقافة التنظيمية ونوع الأزمات العمالية (اقتصادية , إدارية , أو مهنية , أو سياسية) التي تتعرض لها المنظمات ؟
- 3- هل يوجد علاقة بين اختلاف نمط الثقافة التنظيمية و تشكيل فريق إدارة الأزمات العمالية؟
- 4- ما تأثير اختلاف أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات الاستعداد والتخطيط لإدارة اتصالات الأزمات العمالية؟
- 5- ما تأثير اختلاف أنماط الثقافة التنظيمية على نوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة اتصالات الأزمات العمالية؟
- 6- هل هناك علاقة بين اختلاف أنماط الثقافة التنظيمية واستخدام الوسائل الاتصالية (التقليدية /التفاعلية ) في إدارة اتصالات الأزمات العمالية ؟
- 7- هل هناك اختلاف في الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات العمالية وفقاً لاختلاف نمط الثقافة السائد في المنظمة؟
- 8- هل تختلف درجة كفاءة نتائج إدارة اتصالات الأزمات العمالية باختلاف أنماط الثقافة التنظيمية؟
- 9- ما العلاقة بين نمط الثقافة التنظيمية ومستوى اهتمام إدارة المنظمات محل الدراسة بمجال إدارة اتصالات الأزمات ؟

### خامساً : منهج الدراسة :

أ. **منهج المسح :** وذلك باستخدام منهج مسح آراء مديري العلاقات العامة و مسئولى إدارة اتصالات الأزمة لقياس اتجاهاتهم، ومدركاتهم عن الثقافات

## تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية

التنظيمية داخل المنظمات محل الدراسة ، وتقييمهم لدرجة كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية التي تعرضت لها منظماتهم.

ب. **منهج دراسة الحالة :** تعتمد الدراسة على منهجية "دراسة الحالات" ، وهي في هذا البحث من دراسات الحالة الوصفية، حيث تستهدف وصف أنواع الثقافات التنظيمية المتنوعة السائدة في المنظمات محل الدراسة، والتعرف أيضا على الأزمات العمالية التي واجهت تلك المنظمات، والاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات في إدارة الأزمات العمالية وكيفية إدارة الاتصالات الخاصة بمعالجة تلك الأزمات لتجنب آثارها السلبية على المنظمات.

### سادساً : عينة الدراسة :

**أولاً :** بالنسبة للدراسة الميدانية قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية مكونة من (50) منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والاستثماري.

**ثانياً :** بالنسبة لدراسة الحالة تم اختيار اثنين من الأزمات العمالية التي كشفت عنها الدراسة المسحية ودراستهما دراسة متعمقة، والأزمتان لمنظمات ذات ثقافات تنظيمية مختلفة لإظهار تأثير اختلاف الثقافة التي تنتمي إليها هذه المنظمات على كيفية إدارة اتصالات تلك الأزمات . وهذه الأزمات هي :

أ. أزمة إضراب عمال مصنع كريستال عصفور. ب. أزمة إضراب عمال مجمع العربى الصناعى ببناها.

### سابعاً : أدوات جمع البيانات :

1- **استمارة الاستقصاء** تم ملئها مع مسؤولي إدارة اتصالات الأزمة تحت عدة مسميات وظيفية ( علاقات عامة , شئون العاملين , الشئون الإدارية , الموارد البشرية ) بعينة المنظمات محل الدراسة.

2- **دليل المقابلة المتعمقة :** حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع ممثلين عن أطراف الأزمات العمالية محل الدراسة.

### تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية

3- تحليل مضمون : تم إجراء تحليل مضمون كفي للمواد التي تناولت الأزمته في الصحف المختلفة, وبعض الوثائق والأدلة التي تعكس ما أثارته الأزمته لدى صانعي القرار.

#### ثامناً : أهم نتائج الدراسة :

##### أ. نتائج الدراسة الميدانية:

- 1- الثقافة الهرمية هي الثقافة الأكثر تطبيقاً في منظمات قطاع الأعمال العام أما ثقافة السوق هي الثقافة الأكثر تطبيقاً في المنظمات الاستثمارية في حين أن ثقافة الجماعة والثقافة المرنة هي الثقافات الأقل تطبيقاً في قطاعي الأعمال العام والاستثماري.
- 2- الأزمات العمالية ذات أسباب اقتصادية من أكثر الأزمات التي تواجه منظمات قطاع الأعمال العام و الاستثماري؛ لأن أسباب نشأة الأزمات العمالية يكون في الغالب للمطالبة بالحقوق المالية للعاملين , يليها الأزمات ذات أسباب إدارية حيث يحتج العاملون على اللوائح الإدارية المنظمة للعمل , وقد كشفت نتائج الدراسة أن الأزمات العمالية ليس لها علاقة بأي أسباب سياسية .
- 3- تأتي النتائج غير المادية/غير الملموسة في مقدمة النتائج المترتبة على حدوث الأزمات العمالية والمتمثلة في التأثير السلبي على بيئة العمل وتشويه صورة وسمعة المنظمة يليها النتائج المادية/الملموسة المتمثلة في التأثير السلبي على الأداء المالي في منظمات قطاع الأعمال العام والاستثماري.
- 4- تتساوى منظمات قطاع الأعمال العام والاستثماري في انخفاض مستوى أنشطة الاستعداد والتخطيط للأزمات العمالية حيث تنخفض نسبة وجود فرق لإدارة الأزمات وخطط اتصالية لمواجهة الأزمات العمالية داخل المنظمات محل الدراسة .
- 5- تتساوى منظمات قطاع الأعمال العام والاستثماري في استخدام استراتيجيات اتصالية تتسم بالإيجابية في إدارة الأزمات العمالية أهمها استراتيجية التفاوض

## تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية

- يلبيها تغيير سياسات الشركة في التعامل مع العمال , والتنازل و تلبية مطالب العمال بالكامل لإنهاء الأزمة .
- 6- تتضح أهمية الاتصالات الموجهة كأهم الوسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي أثناء الأزمات العمالية في القطاعين الأعمال العام والاستثماري من حيث معدل استخدامها ( الدائم) واتضحت أهمية ثلاثة وسائل موجهة احتلت المراكز الثلاث الأولى في القطاعين هي المناقشات الجماعية , والمفاوضات , والوساطة.
- 7- تتضح أهمية الاتصالات المكتوبة كأهم الوسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الخارجي أثناء الأزمات العمالية في القطاعين الأعمال العام والاستثماري من حيث معدل استخدامها ( الدائم) واتضحت أهمية ثلاثة وسائل مكتوبة احتلت المراكز الثلاث الأولى في القطاعين هي النشرات , والبيانات الإخبارية , والخطابات الشخصية.
- 8- تهتم المنظمات التي تتبنى الثقافة المرنة وثقافة الجماعة بعملية تقييم الجهود المبذولة لحل الأزمات العمالية , وتلك الثقافات تؤثر ايجابياً على كفاءة اتصالات إدارة الأزمة. أما المنظمات التي تتبنى ثقافة السوق فتهتم فقط بتقييم القرارات الإدارية المتخذة أثناء الأزمة. في حين أن المنظمات التي تتبنى الثقافة الهرمية تهمل عملية التقييم وتؤثر سلباً على كفاءة اتصالات إدارة الأزمة.

### ب. نتائج دراسة الحالة :

- 1- أثرت ثقافة شركة كريستال عصفور (ثقافة السوق) سلبياً على أنشطة الاستعداد والتخطيط للأزمات من خلال إهمال عمليات الرصد والمسح البيئي وعدم الاهتمام بتشكيل فريق أو لجنة لإدارة الأزمات بالشركة. في حين ساهمت ثقافة مجموعة العربي (ثقافة الجماعة) في تكامل أنشطة الاستعداد والتخطيط للأزمات داخل مجموعة العربي من خلال الاهتمام برصد القضايا الداخلية ووجود فريق وخطط اتصالية وميزانية لإدارة الأزمة .

## تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية

- 2- لم تمنح إدارة شركة كريستال عصفور استقلالية لجهاز العلاقات العامة للقيام بمهامه الاتصالية واستخدمت استراتيجيات سلبية فى حل الأزمة العمالية مثل الاستراتيجية القانونية مع رفض المقابلات مع الإعلاميين وتحفظت على إمدادهم بالمعلومات, أما إدارة مجموعة العربى فقد حرصت على الاجتماع بالعمال لحل الأزمة مع منح العلاقات العامة الاستقلالية للقيام بمهامها و استخدام استراتيجية التفاوض والتنازل وتلبية مطالب العاملين وتقديم كافة المعلومات لوسائل الإعلام من خلال بيان إخبارى صدر فور وقوع الأزمة .
- 3- لم تهتم إدارة شركة كريستال عصفور بتقييم الأزمة فلم يحدث أى تغيير تنظيمى سواء على مستوى الأداء أو القيادات أو حتى تغيير شكل التواصل مع العاملين . أما مجموعة العربى فقد اهتمت بالتعلم من الأزمة وهذا يتضح فى اتخاذ العربى مجموعة من الإجراءات تمثلت فى: زيادة التواصل مع العاملين من خلال عمل مسح لأراء العاملين.