**جامعة القاهرة**

**كلية الإعلام**

**قسم العلاقات العامة والإعلان**

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

**" دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة في مصر"**

**رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإعلام**

**من قسم العلاقات العامة والإعلان**

**إعداد :**

**تغريد مجدي فوزي أحمد**

**المعيدة بقسم العلاقات العامة والإعلان**

**إشراف مشارك :**

**د. ريم أحمد عادل طه**

**المدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان**

**إشراف :**

**أ.د حنان فاروق جنيد**

**الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان**

**1436هـ - 2015 م**

**أولا : المقدمة :**

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها العديد من الأزمات وهذه الأزمات تحدث في المراحل المختلفة من حياة المنظمة فقد تحدث الأزمة في مرحلة ميلاد المنظمة أو في مرحلة النمو أو في مرحلة النضوج وهذه الأزمات تختلف من حيث شدتها ودرجة تأثيرها على استمرار وبقاء المنظمة . لذلك فالأزمات التنظيمية على اختلاف أنواعها أصبحت تلقى اهتماما كبيراً لتزايدها المستمر, وخسائرها الكبيرة , وتكاليفها المرتفعة للمنظمة والمجتمع , والأهم من ذلك أن تلك الأزمات قد تحدث بدون سابق إنذار الأمر الذي يعمل على عدم إمكانية تجنب مثل تلك الأزمات . [[1]](#footnote-2)

تعد الأزمات العمالية من أهم وأخطر الأزمات التي يمكن أن تواجها المنظمات المختلفة حيث شهدت العديد من المنظمات المصرية في الآونة الأخيرة عددا من الأزمات العمالية - وبشكل خاص الإضرابات والاعتصامات والوقفات الاحتجاجية التي قام بها بعض أعضاء المنظمات للضغط على المسئولين من أجل تنفيذ مطالبهم وتزامن ذلك مع الوقفات الإحتجاجية التي تعم البلاد حالياً , وهذه الأزمات بكل أشكالها تعد من أبرز أنواع الأزمات التي تظهر حاجة ملحة لوجود إدارة كفأ لاتصالات الأزمة للحد من التأثيرات السلبية لمثل هذه الأزمات على المخرجات التنظيمية الملموسة وغير الملموسة.

تؤثر الأزمات العمالية سلباً على مستوى أداء المنظمات وأرباحها وعلاقاتها بجمهورها، كما تؤثر أيضاً على صورة إدارة المنظمة باعتبارها غير قادرة على إدارة مثل هذه الأزمات وحل مشاكلها الداخلية وهو ما قد ينعكس على المدى الطويل على سمعة هذه المنظمة .[[2]](#footnote-3)

وتزداد خطورة هذا النوع من الأزمات العمالية مع ما تحظي به من تغطية إعلامية ومع اهتمام بعض المنظمات النشطة بها، والتي تقوم بجمع ونشر معلومات عنها للجمهور، 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 .[[3]](#footnote-4)

**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.

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 أخر 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 [[4]](#footnote-5). ومن هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية التي تشير إلى القيم المشتركة، والمعتقدات، والممارسات التي تشكل وترشد الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية[[5]](#footnote-6).

فالثقافة التنظيمية قد تؤدي إلى جعل المنظمات مستهدفة بالأزمات أو مستعدة لها . وهو ما أكدته نتائج دراسة Clive &wierمن أن المنظمات ذات الثقافة البيروقراطية أكثر عرضة للأزمات حيث تعاني من قصور في نظم الاتصالات الرسمية داخل المنظمة وخارجها وما ينتج عن ذلك من مشكلات محتملة بين المنظمة وجماهيرها , وانفصال عملية صناعة القرار عن الواقع الفعلى نتيجة ترشيح وتشويه المعلومات المنقولة عبر المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة. وفي الوقت نفسه قد يترتب على أنماط معينة من الأزمات حدوث تغيير في الثقافة التنظيمية [[6]](#footnote-7).

أدرك القليل من الممارسين أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعامل الصحيح مع الأزمة. فالعديد من الممارسين يخصصون موارد كبيرة لوضع خطة اتصالات الأزمة، ولكنهم يفشلون في تطبيقها؛ لأن الاستراتيجيات الاتصالية الواردة في الخطة تتعارض مع الثقافة التنظيمية السائدة والمقبولة في مؤسساتهم.[[7]](#footnote-8)

وقد أوضح Mitroff أن المنظمات التي تنجح في التعامل مع الأزمات والاستعداد لها لديها ثقافة قوية تتميز بتشجيع الاهتمام بالتدريب المستمر على التنبؤ بالأزمات، والاستعداد لها, والاستخدام المحدود للتبريرات الخاطئة في الخطاب الاتصالي أثناء الأزمة . بينما تمتلك المنظمات التي تفشل في مواجهة الأزمات والاستعداد لها ثقافة ضعيفة.

إن للثقافة التنظيمية القوية دوراً هاما في مواجهة الأزمات مواجهة فعالة، والمقصود بالمواجهة الفعالة للأزمة هو: " الاستعداد الكامل لها والعمل على تحجيمها وتقليص أضرارها، وتخيف حدة المشكلات الناجمة عنها، مع الاستفادة من الجوانب الإيجابية والفرص التي تتيحها، وكذلك فهم واستيعاب ما خلفته من عبر ودروس".[[8]](#footnote-9)

وعلى الرغم من أهمية هذه العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية وعملية إدارة الأزمات إلا أن الدراسات العربية والأجنبية لم تتناول العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل مباشر، وإنما تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومجموعة أخرى من المتغيرات، مثل: ( الفعالية التنظيمية , والقيادة المؤسسية , والتغيير التنظيمي, والتعلم التنظيمي). وقد اقتصر اهتمام الدراسات من ناحية أخرى على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية (مثل طبيعة نشاط المنظمة ونمط الملكية وحجم المنظمة) أو متغيرات مرتبطة بالأزمة نفسها (مثل نوع الأزمة، والمرحلة التطورية التي تمر بها، وأطراف الأزمة )،أو متغيرات اتصالية ( مثل الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة) من جانب و كفاءة عملية إدارة الأزمة من جانب آخر .

**ثانيا : اختيار موضوع الدراسة، وتحديد المشكلة البحثية :**

يمكن تحديد موضوع الدراسة فيما يلي :

دراسة تأثير الثقافات التنظيمية المتنوعة على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات التنظيمية، والأزمات العمالية بشكل خاص التي تعرضت لها المنظمات العاملة في مصر في الآونة الأخيرة وما لها من انعكاسات سلبية على الكيان التنظيمي, ومستوى أداء المنظمة , وصورتها الذهنية , وعلاقتها بجمهورها، 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.

**ثالثا : أهداف الدراسة :**

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

**خامسا: النموذج العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة :**

**إطار القيم المتنافسة Competing Values FrameWork ( CVF) [[9]](#footnote-10)**

قدم هذا النموذج ( Quin&Rothrbaugh,1983)، ثم طور بواسطة ( Quin et.al, 1991 ) ورفاقه من أجل تقييم الثقافة وإدارة عملية التغيير الثقافي , ويركز على خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية التي يمكن ربطها بالفعالية التنظيمية . ويركز هذا النموذج على بعدين هما:

البعد الأول: يعكس توجه المنظمة نحو البيئة الداخلية أو الخارجية.

البعد الثاني: يعكس تركيز المنظمة على المرونة مقابل الثبات والرقابة.

ويتضح من الشكل التالي هذه الأبعاد

الشكل رقم (1) إطار القيم المتنافسة ( Cameron, Quien,2006 ) [[10]](#footnote-11)

|  |  |
| --- | --- |
| **الثقافة المرنة**  **Adhocracy culture** | **ثقافة الجماعة**  **Clan culture** |
| **ثقافة السوق**  **Market culture** | **الثقافة الهرمية**  **Hierarchy culture** |

**المرونة وحرية التصرف**

**التوجه الداخلي**

**التوجه الخارجى**

**السيطرة والتحكم**

يتم تصنيف المنظمات بناء على هذين البعدين وينتج أربعة أنواع من الثقافات : الهرمية hierarchical، وثقافة الجماعة Clan culture، وثقافة السوق Market culture، والثقافة المرنة Adohcracy culture.

وفي إطار القيم المتنافسة، يشار إلى المنظمات التي تركز على البيئة الداخلية و عنصر التحكم (**بالثقافات الهرمية**، و يشار إليها أيضا في بعض الأحيان الأخرى بثقافات البيروقراطية) وتتميز بأنها تفرض سلطة مركزية على العمليات التنظيمية. أما المنظمات التي تركز على البيئة الداخلية وتتميز بالمرونة ( تعرف **بثقافة الجماعة**) فهي تشدد على العمل بروح الفريق.

أما المنظمات التي تركز على البيئة الخارجية وتتميز بالمرونة ( يطلق عليها **الثقافة المرنة** ) فهي تشجع الابتكار والإبداع. وأخيرا، المنظمات التي تركز على البيئة الخارجية وتتميز بالتحكم ( تعرف باسم **ثقافة** **السوق** ) فهي تتصف بوضوح مهامها وأهدافها.

هذه الثقافات الأربعة تم إقتراحها كأمثلة، ولكن في الحقيقة، يتوقع للمنظمات أن تعكس هذه الثقافات الأربعة جميعها بدرجات متفاوتة . فإطار القيم المتنافسة لا يفضل ثقافة تنظيمية معينة، والافتراض الأساسي هو أن جميع الثقافات الأربعة تعمل في مستوى تنظيمي، وأنها تظل مستقرة نسبيا على مر الزمن.

ويتبع هذا النموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية تسمىOCAI (indicators organizational culture assessment), تم تطويرها من مؤشرات الفاعلية التنظيمية التي وضعها Campbell في عام 1977 ثم تم تطويرها مرة أخرى على يد Quinn & Rohrbaugh في عام 1981 , 1983 لتقوم بتوظيف إطار القيم المتنافسة على أنه وسيلة لتحديد الأهمية النسبية للسمات الثقافية داخل المنظمة , ويقوم بتوصيف ثقافي عام من حيث الأشكال الثقافية الأربعة المذكورة أعلاه، ومن حيث **ستة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية** كالتالي :[[11]](#footnote-12)

1) **السمات المهيمنة ( السمات السائدة في المنظمة)** *Dominant Characteristics***:** هي درجة معينة من كل من العمل الجماعي والإحساس بالانتماء، ومستوى الإبداع والنشاط، والتركيز على الأهداف والمنافسة، والاعتماد على النظم والتأكيد على الكفاءة.

2) **القيادة التنظيمية** *Organizational Leadership***:** هي أسلوب ونهج القيادة الذي يتخلل المنظمة، حيث قام كل من &Quinn 1981 Rohrbaugh بوصف ثمانية فئات اسمية للقيادة. الفئات المحددة هي: المستشار، والمسهل، والمبتكر، والمنتج، والوسيط، والمدير، والمنسق، والمراقب.

3) **إدارة العلاقات مع العاملين** *Management of Employees***:** كيفية معاملة الموظفين, ودرجة التشاور، والمشاركة، وإجماع الآراء، وبيئة العمل .

4- **التماسك التنظيمي** *Organizational Glue***:** هي آليات الربط التي تجمع المنظمة مثل التماسك، والعمل الجماعي، والولاء، والالتزام، وروح المبادرة، والمرونة، والقواعد والسياسات، وتوجيه الهدف، والقدرة التنافسية.

5- **التركيز الاستراتيجي ( الهدف الرئيسي للمنظمة)** *Strategic Emphasis***:** تفعيل الاستراتيجية التنظيمية، والتنمية طويلة الأمد لرأس المال البشري, والابتكار, والاستقرار، وتحقيق الميزة التنافسية، والنمو، واكتساب الأهداف وتحقيقها.

1. **معايير النجاح** *Criteria for Success***:** كيف يتم تعريف النجاح، ومن الذي يحصل على مكافئة الأرباح، وحصة السوق، والاهتمام بالعملاء، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، والتكلفة الأمثل.

- تقترح الباحثة تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على العناصر التالية في إطار عملية إدارة اتصالات الأزمات العمالية وهي تمثل إجمالي عناصر هذه العملية في أدبيات إدارة الأزمات , ويوضح الجدول التالي هذه العناصر:

الجدول رقم (3) عناصر عملية إدارة اتصالات الأزمات .

|  |  |
| --- | --- |
| **عناصر النموذج** | **التعريف** |
| **نوع المنظمة** | طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والذي قد يجعل بعض المنظمات أكثر عرضة للأزمات من منظمات أخرى . |
| **نوع الأزمة** | تصنف الأزمات إلى فئتين كالتالي :  الفئة الأولى هي الأزمات الداخلية  الأزمات التي تقع داخل حدود المنظمة مثل :الأعطال الفنية, وعمليات الاندماج الفاشلة, والإضرابات العمالية, ...إلخ  الفئة الثانية الأزمات الخارجية:  هي الأحداث والأفعال التي تقع خارج نطاق تحكم المنظمة وتتأثر بها مثل حملات الهجوم الإعلامي , والكوارث الطبيعية ........ إلخ |
| **المرحلة التي تمر بها الأزمة** | وهناك ثلاث مراحل للأزمات :   * مرحلة ما قبل الأزمة (إدارة القضايا). * مرحلة الأزمة . * مرحلة ما بعد الأزمة . |
| **الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة** | هناك ثمانية فئات من الاستراتيجيات :   1. استراتيجيات تعزيز الذات 2. استراتيجيات الاتصال الروتيني/ النمطى: تعكس هذه الاستراتيجيات ماهية الاتصال في المنظمة . 3. استراتيجيات الإطار الإعلامي للأزمة: Crisis response strategies that frame the crisis   تختار المنظمة هذه الاستراتيجية لشرح الأزمة وتوضيح أهمية الدور الذي تقوم به في الاستجابة لها .  4-استراتيجيات الإطار الإعلامي للمنظمة : Crisis response strategies that frame the organization  تستهدف توضيح قيم المنظمة وفلسفتها واتجاهاتها بوصفها وسيلة لتقليل الآثار السلبية المحتملة للأزمة.  5-الاستراتيجيات الدفاعية: تستخدم المنظمات هذه الاستراتيجيات من أجل إنكار مسئوليتها عن الأزمة، وتشمل عدة استراتيجيات مثل التهرب من المسئولية , وتحويل اللوم , والإنكار .  6-استراتيجيات التكيف/ التوافق : تتميز تلك الاستراتيجيات باعتراف المنظمة بالخطأ وتشمل عدة استراتيجيات مثل: الأفعال التصحيحية , والتعويض , والاعتذار, واستثارة التعاطف .  7-استراتيجيات الامتياز/ التجديد: السمة المميزة لهذا النوع من الاستراتيجيات هو التركيز على التقدم للأمام بعيدا عن الأزمة، وتشمل عدة استراتيجيات مثل الحوار.  8-استراتيجيات التركيز على العلاقات المشتركة بين المنظمات |
| **مجموعات المصالح** | ويتم تقسيم مجموعات المصالح إلي أربعة أنواع :   1. مجموعات المصالح الاستراتيجية / الأساسية: هي مجموعات ذات علاقة وتأثير مباشر على المنظمة، و يمكن أن تكون علاقتها ( تعاونية /ذات خصومة) مع المنظمة، ولذلك تحظى هذه المجموعات باهتمام المنظمة. 2. مجموعات المصالح المفضلة / المرغوبة : تشير إلى مجموعات المصالح التي تتسم مطالبها بالشرعية، ولكن ليس من الضرورى أن تكون ذات علاقة مباشرة مع المنظمة, وليس لديهم سلطة. تحاول المنظمة تحقيق مطالبهم لتضفي الشرعية على تعاملاتها مع مجموعات المصالح الأخرى .   3- مجموعات المصالح المعنوية / الافتراضية: ليس من الضرورى أن تكون ذات علاقة مباشرة مع المنظمة, وليس لها سلطة , ولا تنظر المنظمة إلى مطالبهم على أنها شرعية غالبا، وإذا تمت الاستجابة لها فيكون من أجل المصلحة العامة فقط .  4- مجموعات المصالح الخطيرة : لديهم تاريخ قريب مع المنظمة , ولديهم سلطة , ولا يمكن اعتبارهم ذوي شرعية، وتقتصر العلاقة مع المنظمة على الخصومة فقط . |
| **الوسائل الاتصالية** | هناك بعض الوسائل الاتصالية التقليدية التي تستخدم في اتصالات الأزمة. إلا أن الوسائل الاتصالية التفاعلية الحديثة أحدثت تأثيرا واضحا على اتصالات إدارة الأزمة . |
| **نتائج اتصالات إدارة الأزمة** | هناك أربع نتائج للأزمة :  1-النتائج الاقتصادية ( نتائج مادية / ملموسة ) : التأثيرات السلبية للأزمة على مستوى الأداء المالي للمنظمة.  2- نتائج غير مادية / غير ملموسة : انعاكسات الأزمة على صورة المنظمة وشرعيتها ومصداقيتها.  3-النتائج الخاصة بعلاقة المنظمة بمجموعات المصالح.  4- نتائج معرفية : تتعلق بتزايد اهتمام مجموعات المصالح بالبحث عن معلومات عن كل ما يتعلق بالمنظمة ( نشاطها، وملكيتها، ورأسمالها، وعلاقتها بجمهورها .............). |

**خامساَ : الإطار المنهجي للدراسة :**

**نوع الدراسة :**

تندرج هذه الدراسة تحت الدراسات الوصفية , حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على 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 .

**منهج الدراسة :**

استخدمت الباحثة منهج المسح الذي يعتبر جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة، وذلك لمسح أساليب ممارسة المنظمات بعينة الدراسة.

كما اعتمدت الباحثة على دراسة الحالة من خلال اختيار عدد محدود من الحالات أو المفردات الممثلة لمجتمع البحث، ودراستها دراسة شاملة ومتعمقة بهدف الوصف والفهم الكاملين لكل حالة على حدة، واكتشاف جوانب جديدة للظاهرة التي تتم دراستها ومحاولة الوصول لعلاقات جديدة، وليس اختبار ما هو موجود . بالإضافة إلى أن دراسات الحالة تتيح الحصول على قدر كبير من المعلومات عن الظاهرة مما يجعل الدراسة أكثر دقة .[[12]](#footnote-13)

**- مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص والقطاع الاستثماري . ( شركات الاستثمار المصري , والمصري الأجنبي , والمصري العربي) .

وهذه المنظمات الإنتاجية مقسمة إلى عدة قطاعات تتمثل في (قطاع الصناعات الغذائية , وقطاع الصناعات الدوائية , وقطاع البترول , وقطاع صناعة السيارات , وقطاع صناعة الزجاج , وقطاع الصناعات الكيماوية, وقطاع التعدين ومواد البناء, وقطاع الصناعات الكهربائية, وقطاع المقاولات والإنشاءات , وقطاع النسيج والسجاد , وقطاع صناعة الدخان) في حين أن قطاعات المنظمات الخدمية تتمثل في :( قطاع الاتصالات , وقطاع النقل ( البري , الجوي ) , وقطاع التأمين , والهيئات الخدمية العامة ).

**- عينة الدراسة :**

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

**ثانيا :** **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 . كما أن الأزمتين من الأزمات التي تعرض لها القطاع الاستثماري وهما : أزمة إضراب عمال مصنع كريستال عصفور, أزمة إضراب عمال مجمع العربى الصناعى بمدينة بنها , حيث إن منظمات قطاع الأعمال العام كان يفرض بها المسئولون حظرا شديدا على المعلومات الخاصة بالأزمات العمالية المتمثلة في الإضرابات التي تعرضوا لها في الآونة الأخيرة باعتبارها قضايا شائكة يصعب تناولها.

**واعتمدت الباحثة على المعايير التالية عند اختيار الأزمات العمالية من خلال ما كشفت عنه نتائج الدراسة المسحية:**

-الأزمات العمالية التي شهدتها المنظمات خلال العشر سنوات الماضية؛ لأن هذه الفترة بدأت تظهر فيها الأزمات العمالية بكثرة، وأصبح لها انعكاسات خطيرة على المنظمات المختلفة والمجتمع بشكل عام .

- الأزمات العمالية التي واجهتها منظمات كبيرة الحجم ( وهي المنظمات التي يتجاوز عدد العمال فيها 1000 عامل ).

* الأزمات العمالية التي نالت تغطية إعلامية واسعة .

**- أدوات جمع البيانات :**

1. استمارة الاستقصاء تم ملئها مع مسئولي 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.
3. تحليل مضمون : تم إجراء تحليل مضمون كيفي للمواد التي تناولت الأزمتين في الصحف المختلفة للتعرف على التغطية الإعلامية التي آثارتها هاتان الأزمتان لدى وسائل الإعلام , وبعض الوثائق والأدلة التي تعكس ما أثارته الأزمتان لدى صانعي القرار.

**المعالجة الإحصائية للبيانات :**

استمرت عملية جمع البيانات لمدة أربعة أشهر ( مايو – يونيو – يوليو – أغسطس 2014) , وبعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة , تم إدخالها – بعد ترميزها- إلى الحاسب الآلي , ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم SPSS الإصدار 18 اختصارا ل: statistical package for social sciences , **وذلك باستخدام المعاملات , والاختبارات , والمعالجات الإحصائية الوصفية التالية :**

1. **حساب التكرارات البسيطة والنسب المئوية.**
2. **معامل الارتباط الرتبي سبيرمان** لاختبار مدى وجود علاقات ارتباطية بين متغيرات الدراسة، وكذا قياس نوعيتها وشدتها.
3. **الوزن المرجح** الذي يحسب بضرب التكرارات بوزن معين يقرره الباحث بناء على عدد المراتب في السؤال , ثم تجمع النقاط التي يحصل عليها كل بند للحصول على مجموع الأوزان المرجحة، وتحسب النسب المئوية لبنود السؤال كلها.
4. **احتبار مان – ويتني Mann- whitney Test** للبيانات اللامعلمية لدراسة الدلالة الإحصائية للفرق بين الترتيبات لمجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الرتبة ( Ordinal) . وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة 95"% فأكثر, أي عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.
5. **اختبار ى ( Z-TEST )** لدراسة معنوية الفرق بين نسبتين مئويتين **,** وقد اعتبرت قيمة Z غير دالة إذا لم تصل إلى 1.96 , واعتبرت دالة عند مستوى ثقة 95% فأكثر إذا بلغت 1.96، وأقل من 2.58 , واعتبرت دالة عند مستوى ثقة 99% فأكثر إذا بلغت 2.58 فأكثر.

**سادسا : نتائج الدراسة :**

1. الثقافة الهرمية هي أكثر الثقافات السائدة في منظمات قطاع الأعمال العام و ثقافة السوق هي أكثر الثقافات السائدة في المنظمات الاستثمارية فى حين أن ثقافة الجماعة والثقافة المرنة هما الثقافاتان الأقل تطبيقا في القطاعين الأعمال العام والاستثماري .
2. الأزمات العمالية ذات طبيعة 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 الطبيعة الإدارية 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. ارتفاع نسبة وجود مؤشرات تنذر بوقوع الأزمات العمالية في قطاع الأعمال العام وفي الاستثماري وعلى الرغم من ذلك تم إهمالها , ومن أهم هذه المؤشرات كثرة شكاوى العاملين من سياسة الإدارة العليا , وانخفاض مستوى جودة أداء العاملين.
5. تتوسط نسبة وجود فريق أو لجنة لإدارة الأزمات في منظمات قطاع الأعمال العام والاستثماري.
6. تحرص الإدارة العليا في إجمالي المنظمات محل الدراسة التي لديها فريق على أن يكون من ضمن تشكيل فرق إدارة الأزمات أحد أعضاء الإدارة العليا ووجود أربعة من أعضاء الإدارة الوسطى التي تمتلك القدرة التنفيذية .
7. ترتفع نسبة تعيين متحدث رسمي للتحدث باسم المنظمة في المنظمات الاستثمارية عن منظمات قطاع الأعمال العام ويقوم بهذا الدور غالبا أحد أعضاء إدارة العلاقات العامة.
8. انخفاض نسبة وجود خطة لإدارة الأزمة في المنظمات المدروسة, والسبب الرئيسي في عدم وجود خطة داخل منظمات قطاع الأعمال العام هو عدم اهتمام الإدارة العليا بعمليات التخطيط والاستعداد للأزمات , أما في الاستثماري فهو عدم توقع حدوث مثل هذه الأزمات للمنظمة.
9. توجد علاقة طردية بين نمط ثقافة السوق و قيام المنظمات بعمليات التخطيط والاستعداد للأزمات في منظمات قطاع الأعمال العام , فالمنظمات التي تتبنى ثقافة السوق تهتم بعمليات التخطيط والاستعداد للأزمات بداية من اهتمامها بالتواصل الدائم مع العاملين والتعرف على القضايا الهامة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
10. توجد علاقة طردية بين الثقافة المرنة داخل المنظمات الاستثمارية و على عمليات الاستعداد والتخطيط للأزمات وتعتبر تلك الثقافة فعالة لإدارة الأزمات التي تواجه المنظمة من خلال الأخذ بإشارات الإنذار المبكر لاهتمامها بالمسح البيئي , وتضع هذه المنظمات مجموعة من الخطط المختلفة لإدارة الأزمات المختلفة ويتم تحديثها بشكل دوري بواسطة فريق إدارة الأزمة .
11. تتساوى منظمات قطاع الأعمال العام والاستثماري في استخدام استراتيجيات اتصالية تتسم بالإيجابية في إدارة الأزمات العمالية مثل تغيير سياسات الشركة في التعامل مع العمال , والتنازل و تلبية مطالب العمال بالكامل لإنهاء الأزمة , والاستعانة بجهات وسيطة لحل الأزمة , وتقديم وعود بحل المشكلة في فترة زمنية لاحقة, وتغيير القيادة العليا للشركة بقرار فوقي.
12. ضعف مستوى الوعي لدى الإدارة العليا بأهمية إدارة اتصالات الأزمة على مستوى قطاع الأعمال العام , بينما هناك مستوى متوسط من الوعي لدى الإدارة العليا بأهمية إدارة اتصالات الأزمة على مستوى القطاع الاستثماري ولكن تنخفض نسبة الممارسات الدالة على ذلك.
13. النسبة الأعلى من المديرين المسئولين عن إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة هي من الذكور.
14. النسبة الأعلى من المديرين المسئولين عن إدارة الأزمات كانت من كبار السن سواء في منظمات قطاع الأعمال العام والاستثمارية.
15. ارتفاع مستوى خبرة المديرين المسند إليهم مسئولية إدارة الأزمات العمالية في منظمات قطاع الأعمال العام والقطاع الاستثماري.
16. النسبة الأعلى من المديرين المسئولين عن إدارة الأزمات من ذوى التعليم الجامعي سواء في منظمات قطاع الأعمال العام والاستثمارية.
17. اعتماد المنظمات على جهاز العلاقات العامة في حل الأزمات باعتباره الجهاز المسئول عن كل اتصالات المنظمة على المستويين الداخلي والخارجى.
18. تسند نسبة محدودة من كل من شركات القطاعين الأعمال العام والاستثماري مهمة إدارة اتصالات الأزمات لإدارة شئون العاملين والشئون الإدارية وهو ما يتجاهل الجوانب الاتصالية والتحاور مع العاملين.
19. انخفاض نسبة حضور مديري إدارة الأزمات الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المنظمات محل الدراسة.

1. خالد قدري السيد. (1997) . الأزمات التنطيمية ( المفاهيم والأسباب ) . ***المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث*** , جامعة عين شمس , كلية التجارة , المجلد الأول , ص3. [↑](#footnote-ref-2)
2. [Kimberly Cowden](http://job.sagepub.com/search?author1=Kimberly+Cowden&sortspec=date&submit=Submit) ,[Timothy L. Sellnow](http://job.sagepub.com/search?author1=Timothy+L.+Sellnow&sortspec=date&submit=Submit), (2002). Issues Advertising as Crisis Communication: Northwest Airlines' Use of Image Restoration Strategies During the 1998 Pilot's Strike . ***Journal of Business Communication***,39 (2),p. 197.

   [↑](#footnote-ref-3)
3. MARTIN B SCHMIDT , DAVID J BERRI , (2004).The Impact of Labor Strikes on Consumer Demand: An Application to Professional Sports. ***THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW***, 94 ( 1),p.344 . [↑](#footnote-ref-4)
4. على عجوة ,كريمان فريد . ( 2005). ***إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات***, (القاهرة ,عالم الكتب) , ص 281. [↑](#footnote-ref-5)
5. منى محمد محمد على.(2006) . دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات دراسة على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في مصر . ***رسالة ماجستير غير منشورة*** , جامعة القاهرة, كلية الإعلام,ص 109. [↑](#footnote-ref-6)
6. Clive Smallman ,David Weir ,(1999).Communication and cultural distortion during crises. ***Disaster Prevention and Management*** ,8 (1 ),p.39 [↑](#footnote-ref-7)
7. Francis J .Marra .(1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. ***Public Relations Review***, 24 ( 4) : 461–474.p.464 - 465. [↑](#footnote-ref-8)
8. نجوى عبد الله الطبلاوي .(1997) "ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة لللأزمة" , ***المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث*** , جامعة عين شمس , كلية التجارة, المجلد الثالث ,ص 57 – 58. [↑](#footnote-ref-9)
9. [Christian D Helfrich](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Helfrich%20CD%5Bauth%5D), [Yu-Fang Li](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Li%20YF%5Bauth%5D), [David C Mohr](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Mohr%20DC%5Bauth%5D), [Mark Meterko](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Meterko%20M%5Bauth%5D)&, [Anne E Sales](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Sales%20AE%5Bauth%5D) ,(2007) . Assessing an organizational culture instrument based on theCompeting Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses.***Implementation Science***, 2(13) . P.2-4.

   [↑](#footnote-ref-10)
10. www.ocai-online.com/ Retrieved February 2012. [↑](#footnote-ref-11)
11. Carol Shepstone Lyn Currie,( 2008) . PERSPECTIVES ON…Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success, ***The Journal of Academic Librarianship***. 34 (4),p.271 – 272. [↑](#footnote-ref-12)
12. سامي طايع. ( 2001) . ***بحوث الإعلام*** , (القاهرة , دار النهضة) , ص. 222. [↑](#footnote-ref-13)