

أد بشلاغم يحي

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر 1 علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: تسيير الازمات والمرونة في العمل

الاتصال التنظيمي في الأزمات

Crisis Organizational Communication

مقدمة Introduction

يعتبر الاتصال اثناء الازمات أحد أهم ركائز ادارتها نظرا لكونه يشكل قنوات رسمية وموثوقة لنقل المعلومة بدقة بهدف بناء الثقة بين مختلف الأطراف داخل المنظمة او بين هذه الأخيرة ومحيطها، حيث ان فعالية الاتصال اثناء الازمة يعتبر قاعدة أساسية لاحتوائها والحفاظ على سمعتها.

تعريف الاتصال التنظيمي في الازمات Definition of Organizational Communication in crisis

يعرف الاتصال اثناء الازمات بأنه العملية المنهجية لجمع المعلومات وتحليلها وتبادلها بين المنظمة وأصحاب المصلحة قبل واثناء وبعد وقوع الازمة بهدف الحد من إثارها وتعزيز الاستجابة التنظيمية (Coombs & Holladay, 2012) كما يعرف الاتصال التنظيمي اثناء الازمات بأنه مجموع العمليات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد عليها المنظمة من اجل جمع المعلومات وتنسيق الاستجابات بهدف الحد من عدم اليقين وتقليل الاثار السلبية اللازمة ويسمح باتخاذ قرارات فعالة في الظروف المضطربة (Heide & Simonsson, 2020)

يعرف الاتصال التنظيمي اثناء الازمة ايضا بأنه استراتيجية تواصل تفاعلية موجهة من المنظمة لادارة تصور الجمهور حيال الازمة عبر تقديم معلومات واضحة ومتسقة تساعد على الحفاظ على مستوى الثقة وحماية السمعة وطمأنة الأطراف المعنية بما يضمن الحد من الاثار النفسية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها (Coombs & Holladay, 2012)

كما يعرف الاتصال التنظيمي اثناء الازمة بأنه مجموع العمليات التي تتيح للمنظمة مراقبة الوضع وتحليل المخاطر والتفاعل السريع مع التطورات وضمان تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين وبينها وبين بيئتها الخارجية مما يؤدي الى دعم اتخاذ القرار وضمان التكيف التنظيمي (Ulmer & Seeger, 2018)

كما يعرف الاتصال اثناء الازمة بأنه إلية نفس تنظيمية تهدف الى التقليل من درجة الغموض الادراكي ودعم الاستقرار النفسي وتعزيز السلوك التعاوني عبر مشاركة معلومات دقيقة ومحددة وفي الوقت المناسب حول الازمة وطبيعتها وإجراءات التعامل معها (James & Wooten, 2010; Maitlis & Sonenshein, 2010)

يستخلص من التعريفات السابقة حول الاتصال التنظيمي اثناء الازمة بأنه استراتيجية مناسبة لإدارة المواقف الحرجة ويعدّ أسلوباً محورياً لإدارة الازمة بفعالية، فهو لا يعبر عن مجرد نقل للمعلومات اثناء المواقف الصعبة بل هو عملية مخططة ومنهجية لتعزيز الثقة وتنسيق الجهود واحتواء الازمة والتقليل من إثارها السلبية على الأفراد وحماية السمعة التنظيمية

أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من منظور علم النفس العمل والتنظيم

The importance of Organizational Communication in Crisis According to Work and Organizational Psychology

يكتسي الاتصال التنظيمي أهمية بالغة في إدارة الازمة من وجهة نظر علم النفس العمل والتنظيم يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التقليل من مستويات الغموض ودرجة القلق بين الموظفين، حيث ان وضعية الازمة تؤدي الى ارتفاع مستويات عدم اليقين والضبابية ما يؤدي الى زيادة مستويات القلق لدى الموظفين، حيث يساعد الاتصال التنظيمي في مثل تلك الظروف على التقليل من مستوى القلق وزيادة الشعور بالأمان النفسي. (Avery & Kim, 2009)
- دعم القيادة والإحساس بالثقة، حيث يساعد التواصل المستمر اثناء الازمة على تعزيز الثقة بين القيادة والموظفين. (Ulmer, & Seeger, 2018)
- تحسين اتخاذ القرار والتنسيق، حيث يؤدي الاتصال الفعال اثناء الازمة على جودة اتخاذ القرارات ويساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف الفرق والأطراف داخل المنظمة
- حماية السمعة التنظيمية، يساهم الاتصال الفعال اثناء الازمة على الحفاظ على سمعة المنظمة والحد من الاضرار التي قد تسببها. (Coombs, 2007)

أسس الاتصال التنظيمي الفعال اثناء الازمات Principles of Effective Organizational Communication during Crisis

يشكّل التواصل أحد أهم الأسس التي يعتمد عليها القائد في ادارته للازمات واحتوائه لها، حيث تنتشر الشائعات وعدم اليقين عادة في ظل الازمات ما يؤدي الى نوع من الارتباك والقلق على مستوى الافراد داخل المنظمة بفعل تأثير غياب المعلومة او انحرافها عن الواقع والحقيقة، لذلك يشكل التواصل الواضح شعوراً بالاتجاه والثقة (Coombs, 2019)

يتميّز الاتصال الفعّال في ظل الأزمة بالأسس التالية:

- الدقة والشفافية: في إيصال المعلومة دون تحريف أو تضليل
- الوضوح وتبسيط الرسائل.
- السرعة والاتساق: من خلال توحيد قنوات الاتصال داخل المنظمة وتوزيع المعلومة في حينها دون تأخير
- تعيين متحدث رسميمكلف بنقل المعلومات الصحيحة بشكل ثابت
- التركيز على الرسائل الأساسية وإدارتها بشكل واضح وموجز من خلال تحديد ما يجب ان يعرفه العمال بدقة
- التواصل الرقمي: استخدام المنصات الرقمية لنشر المعلومات بدقة وسرعة.
- إدارة الشائعات من خلال تحديد مصادر المعلومات الخاطئة والمشوهة وتصحيحها بسرعة.
- المصدقية وبناء الثقة مع مختلف الاطراف الداخلية والخارجية

مراحل الاتصال التنظيمي في الأزمات Stages of Organizational Communication in Crisis

يتشكّل الاتصال التنظيمي اثناء الأزمة ويتجسّد من خلال مراحل محددة يمكن ذكرها فيما يلي: يرتبط الاتصال بمراحل إدارة الأزمة، ويمكن تفصيلها كما يلي:

مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد) يعتبر التخطيط المسبق من العمليات والاستراتيجيات الفعّلة للتعامل مع مختلف التقلبات والأزمات التي قد تواجه المنظمة في أي وقت ممكن، حيث انه يساعد على التغلب على الارتباك وعدم اليقين اثناء ظهور الأزمة، حيث يقوم التخطيط المسبق على اقتراح خطط اتصال مناسبة واعداد فرق اتصال متخصصة في الظروف الاستثنائية وتدريب الموظفين من خلال التعلّم التنظيمي على الوضعيات الاستثنائية والتنبؤ ب/ وتحليل المخاطر المحتملة. (Reynolds & Seeger, 2005)

مرحلة أثناء الأزمة (الاستجابة) تتطلب هذه المرحلة اعتماد الشفافية كأسلوب فعّال للتعامل مع الأزمة من خلال نشر رسائل إعلامية واضحة ودقيقة وعقد اجتماعات وجلسات عمل مع مختلف الأطراف ذات الصلة بالأزمة لدراسة الوضع وتحديث المعلومات حسب تطور الأزمة ومحاربة الشائعات.

مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي والتعلّم) تهدف هذه المرحلة الى استعادة الثقة بعد الأزمة داخل المنظمة وخارجها وتحويل الأزمة الى فرصة للنمو والتطوير من خلال تقييم الأداء الاتصالي وفعاليتها او أوجه القصور في التعامل مع الأزمة

استراتيجيات الاتصال التنظيمي في الأزمات وفق نموذج النظرية الموقفية للاتصال التنظيمي في الأزمات

Organizational Communication Strategies in Crisis According to the Model of Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

ظهر نموذج SCCT لكومبس في نهاية التسعينات من القرن الماضي، حيث ظهرت بدايات النظرية لأول مرة سنة 1995 وتطورت الى غاية 1999 من خلال اعماله حول إدارة الأزمات والحفاظ على السمعة، غير ان النظرية تبلورت في شكلها النهائي مع صدور مقال كومبس سنة 2007 والمعنون ب: "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory."

يعتبر نموذج SCCT لكومبس (2007) من أهم النماذج للاتصال اثناء الأزمات، ويقترح أن الرسالة الاتصالية يجب أن تتناسب مع نوع الأزمة ومستوى مسؤولية المنظمة عنها. (Coombs, 2019)

يشكل نودج كومبس SCCT إطار نظري اجرائي يقترح من خلاله مجموعة من القواعد والاستراتيجيات المناسبة بعد حدوث الأزمة بهدف حماية سمعة المنظمة (organizational reputation)، فهو يرى بانه لا توجد استراتيجية واحدة مناسبة لجميع الأزمات، بل تتأثر تلك الاستراتيجية بمستوى الأزمة وطبيعتها وخطر تأثيرها على سمعة المنظمة.

المكونات الأساسية للنموذج

تختلف المكونات الأساسية لنموذج كومبس للاتصال اثناء الأزمة حسب المتغيرات التالية:

- نوع الأزمة: (Crisis Type) يميز كومبس بين ثلاث مجموعات من الأزمات التي تؤثر على المنظمة هي:

- مجموعة الضحية (Victim) حيث تكون المنظمة في هذه الحالة غير مسؤولة مسؤولية مباشرة عن الأزمة بل هي ضحية لظروف خارجة عن نطاق سيطرتها مثل (الكوارث الطبيعية، الشائعات)، حيث تكون مسؤولية المنظمة في مثل هذه الحالات منخفضة.

- مجموعة الحوادث العرضية: (Accidental) تنتج هذه الحوادث نتيجة خلل أو خطأ غير مقصود تسببت فيه المنظمة أو أحد مكوناتها؛ ما يرفع من مستوى المسؤولية عن الأزمة بالنسبة للمنظمة الى المستوى المتوسط

- مجموعة المتعمدة/القابلة للتجنب: (Preventable / Intentional) ينتج هذا النوع من الحوادث نتيجة خطأ بشري متعمد أو إخفاق إداري جسيم ما يجعل من مسؤولية المنظمة عن الأزمة مسؤولية مباشرة ويرفع متواها الى المسؤولية العالية.

المسؤولية المتصورة: (Crisis Responsibility) تنشأ بناء نوع الأزمة التي وقعت فيها المنظمة تصورات واءاء مختلف الأطراف داخل المنظمة أو الجمهور بصفة عامة تحتمل من خلالها المسؤولية عن المتسبب الرئيسي في الأزمة لجهات محددة، حيث يحدد هذا اللوم أو التحديد أي استراتيجية يجب تبنيها للتعامل مع الأزمة.

يقترح كومبس مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع الازمة بناء عن مستوى المسؤولية المتصورة هي:

- استراتيجيات إنكار المسؤولية والنفى (Deny) يتم من خلالها رفض العلاقة والصلة بالازمة، أو توجيه الاتهام وتحويله لطرف آخر، خاصة عندما لا تكون للمنظمة علاقة سببية بالازمة.

- استراتيجية التقليل/التحجيم (Diminish) يتم من خلالها تقديم تبريرات أو أعذار للتأثير عن مستوى إدراك الخطأ والتقليل من حدة الازمة وخطورتها والضرر الناتج عنها

- استراتيجية إعادة بناء الثقة (Rebuild) يتم من خلالها تقديم الاعتذار أو الالتزام بتقديم التعويض المناسب أو الالتزام بالقيام بإصلاحات مناسبة لطبيعة الاضرار التي تسببت فيها الازمة وإظهار التعاطف، حيث تعتبر هذه الاستراتيجية الأكثر فعالية للتعامل مع الازمة خاصة عند اثبات المسؤولية المباشرة للمنظمة عنها.

- التعزيز/الترويج (Bolstering) يتم من خلالها التقليل من حدة الازمة من خلال التذكير بالإيجابيات والإنجازات التي قامت بها المنظمة لدعم سمعتها ومكانتها داخليا وخارجيا والثناء على الأطراف الأكثر تضررا في تجاوز الازمة.

- سجل الأزمات السابقة (Crisis history) يتم اللجوء في هذه الحالة الى تاريخ الازمات التي مرت بها المنظمة سابقا وكيف تمّ التعامل معها وتجاوزها

- العلاقة السابقة وسمعة المؤسسة قبل الازمة (Prior relational reputation / prior reputation)

يتأثر مستوى شدة التهديد الناتج عن الازمة بطبيعة علاقات المنظمة السابقة مع محيطها بصفة إيجابية أو سلبية ما يؤثر بدوره على تحديد واختيار نوع الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الازمة.

يؤكد نموذج كومبس على أهمية وضرة مطابقة الاستجابة للازمة مع درجة المسؤولية عنها، حيث يرى ان الاستجابة غير المناسبة تزيد من تعقيد الوضع وتسبب ضررا أكبر للمنظمة.

خاتمة Conclusion

يشكل الاتصال التنظيمي قاعدة أساسية لإدارة الازمات والمواقف الحرجة التي تواجهها المنظمة في مختلف المواقف، حيث يؤدي الاتصال الفعال اثناء الازمة الى فهم الاسباب الحقيقية للوضعيات الاستثنائية ويضمن استجابة منسجمة مع الموقف ويقلل من الآثار السلبية للازمة على المنظمة ويحافظ على سمعتها، كما انه يزيد من قدرة المنظمة على التكيف ويحقق التعلم التنظيمي من الازمة ما يساعد المنظمة على بناء تصورات فعالة واستراتيجيات مناسبة للاستجابة والتعامل مع المواقف المشابهة مستقبلا.

- Avery, E. J., & Kim, S. (2009). Anticipating or reacting to a crisis? *Public Relations Review*, 35(2), 139–146.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage Publications.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2020). *Handbook of strategic communication*. Routledge.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). Leading under pressure: From surviving to thriving
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick. *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2018). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (3rd ed.). Sage.