محاضرة: تحديات تنفيذ استراتيجيات الاتصال المستدام.

يعد الاتصال المستدام (Sustainable Communication) مفهوما حديثا نسبيا ظهر بشكل جلي في أدبيات الاتصال التنظيمي مع مطلع الألفية الثالثة، وتطور تطورا ملحوظا في أعقاب اعتماد أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة عام .2015 ويقصد به مجمل الممارسات والاستراتيجيات التواصلية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى توليد قيمة مزدوجة — اقتصادية واجتماعية وبيئية — دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوصول إلى الموارد والمعلومات. وقد أكدت أبحاث Sustenuto (2023) أن الاتصال المستدام يقوم على ثلاثة مستويات متمايزة:

- **الاتصال عن الاستدامة :** معناه نقل المعلومات والتقارير حول إنجازات المنظمة في مجال الاستدامة التقارير السنوية، إفصاحات.ESG
- **الاتصال من أجل الاستدامة :** معناه استخدام قنوات التواصل لتحفيز السلوك المستدام لدى الموظفين والعملاء.
- **الاتصال المستدام بيئيا :** تقليل البصمة الكربونية للعمليات الاتصالية ذاتها) تقليل الطباعة، استخدام منصات رقمية كفؤة.

أولا: التحديات التنظيمية والهيكلية:

تمثل التحديات الهيكلية العائق الأعمق أمام تنفيذ استراتيجيات الاتصال المستدام، إذ تتجذر في البنية الداخلية للمنظمة وثقافتها التنظيمية .وقد رصدت إحدى دراسات Science Direct (2025) أن المعالجة المجزأة (Fragmented Approach) لقضايا الاستدامة، تعد العائق الرئيسي دون تحقيق أهداف الاستدامة في المنظمات.

❖ **ظاهرة صوامع المعلومات(Information Silos)**

هي ظاهرة تنظيمية ومعرفية تحدث عندما تحجز المعلومات داخل قسم أو فريق أو نظام تقني أو مجموعة أفراد، بحيث لا تنتقل بسلاسة إلى بقية أجزاء المؤسسة أو المجتمع المعني بها. يشبه المصطلح "الصومعة" المستخدمة لتخزين الحبوب؛ فالمعلومات تكون محفوظة وموجودة، لكنها معزولة عن الآخرين.

"حالة من الانفصال البنيوي أو الوظيفي في تدفق البيانات والمعرفة داخل نظام اجتماعي أو تنظيمي، تؤدي إلى احتكار أو تقييد الوصول إلى المعلومات بين الوحدات المختلفة، مما يضعف التنسيق واتخاذ القرار والتعلم الجماعي." تحدث ظاهرة الصوامع حين تعمل إدارات المنظمة بمعزل عن بعضها البعض، فتتباين رسائل

الاستدامة الصادرة عن قسم التسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية، مما يفضي إلى تناقض في الرسالة المؤسسية وفقدان الأثر المنشود. أي أن المشكلة ليست في غياب المعلومات، بل في عدم مشاركتها أو عدم تكاملها.

❖ ضعف الالتزام القيادي

يجمع الباحثون على أن نجاح أي إستراتيجية اتصال مستدام يبدأ من القمة .(Top-Down) فحين يكتفي المدراء بإقرار السياسات دون تجسيدها في سلوكهم اليومي، تصبح الإستراتيجية مجرد وثيقة نظرية . ويضيف بحث Cerkl (2023)أن إدراج أدوار الاستدامة في التوصيف الوظيفي وتقييم الأداء يعد من الآليات الأكثر فعالية لضمان الالتزام المؤسسي.

❖ مقاومة التغيير الثقافي

تعد إعادة توجيه ثقافة الاتصال داخل المنظمة من أصعب التحولات الإدارية، لا سيما في المنظمات ذات الإرث التنظيمي العريق . ويشير أبحاث (2025) pollution.sustainability-directory.com إلى أن التحول نحو ممارسات اتصال مستدام يستلزم ثلاثة متطلبات متزامنة :التزام القيادة، وتدريب الموظفين، وتعزيز القيم الاستدامية باستمرار.

ثانيا: التحديات التشغيلية والتقنية:

- **إشكالية القياس والتقييم**

يمثل غياب مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس أحد أبرز العقبات أمام تقييم فاعلية استراتيجيات الاتصال المستدام .فعلى خلاف الأهداف المالية التي تتسم بالوضوح الكمي، تبقى نتائج الاتصال المستدام غالبا في دائرة النوعي الصعب القياس. وتفصل دراسة Hedgehog Company (2025) في هذا الشأن مجموعة من المتطلبات المنهجية لتقييم الاتصال المستدام، أبرزها:

- الشفافية :(Transparency) الإفصاح الصادق عن التحديات إلى جانب الإنجازات.
- الجوهرية :(Materiality) التركيز على القضايا الاستدامية الأكثر صلة بنشاط المنظمة وجمهورها.
- قابلية المقارنة :(Comparability) تقديم البيانات بشكل يتيح المقارنة عبر الزمن مع معايير القطاع.
- الوضوح :(Clarity) استخدام لغة سهلة بعيدا عن المصطلحات التقنية المعقدة.
- التوقيت :(Timeliness) نشر المعلومات في الوقت المناسب.

- **التحول الرقمي وفجواته**

أتاح التحول الرقمي قنوات جديدة للاتصال المستدام) وسائل التواصل الاجتماعي، النشرات الإلكترونية، والبودكاست غير أن هذا التحول ظل متفاوتا بين المنظمات . وتبين بعض الأبحاث أن عدم التكافؤ في الوصول الرقمي (Digital Divide) ، يشكل عائقا أمام الوصول الشامل لجميع أصحاب المصلحة. فضلا عن ذلك، تضيف دراسة TechTarget (2024) أن أحد التحديات المستمرة في الاتصال بشأن الاستدامة هو أنها هدف متحرك (Moving Target)؛ إذ حتى الاستراتيجيات ، عدة بعناية قد تفشل، وقد يكون من الصعب إيصال الأخبار السيئة بصدق.

- **تعقيد الرسالة الاستدامية**

يرى باحثو Ideas on Purpose (2025) أن المنظمات كثيرا ما تنزلق إلى ما يسمى" طريقة المطبخ (Kitchen Sink Method)"، أي محاولة إدراج كل مبادراتها الاستدامية في رسالة واحدة — من خفض انبعاثات الكربون إلى إعادة تدوير النفايات المكتبية — مما يفضي إلى رسائل مشتتة تفقد تأثيرها . ويوصي الباحثون بتحديد أولويات الاتصال بناء على ما هو أكثر أهمية للمنظمة وجمهورها.

الإفراط في الاتصال :(Over-communication) قد يفضي إلى اتهامات بالغسيل الأخضر (Greenwashing).

التقصير في الاتصال :(Under-communication / Green hushing) قد يولد انطباعا بالإهمال أو إخفاء ممارسات سلبية.

✓ **الغسيل الأخضر (Greenwashing)**

يعرف الغسيل الأخضر بأنه مجموعة الممارسات التي تدفع بها المنظمة أصحاب المصلحة إلى الاعتقاد بأنها تبذل جهودا بيئية وأخلاقية أكبر مما هو واقع فعليا . وتحدد القاموس كامبريدج هذه الممارسة بأنها" سلوك أو أنشطة توهم الناس بأن الشركة تفعل أكثر مما تفعله فعليا لحماية البيئة." وتتعدد أشكال الغسيل الأخضر وفق ما رصدته دراسة Springer (2024) :

- اللغة الضبابية :(Fluffy Language) عبارات فضفاضة تفتقر إلى معنى محدد وقابل للقياس.
- الحذف الاستراتيجي :(Strategic Omission) إخفاء المعلومات السلبية وتضخيم الإيجابية.
- التمييع والتعمية :(Obfuscation) تعقيد المعلومات لإخفاء الأداء الضعيف.
- المنتج الأخضر في شركة ملوثة :تسويق منتج بيئي واحد مع تجاهل التأثيرات البيئية لبقية سلسلة القيمة.

✓ **ظاهرة الكمون الاستداماتي(Green hushing)**

في مقابل الغسيل الأخضر، ظهرت ظاهرة معاكسة وهي الكمون الاستداماتي(Green hushing) ، أي الإحجام المتعمد عن الإفصاح عن مبادرات الاستدامة الحقيقية خشية التدقيق والنقد . وتحذر أبحاث Hedgehog Company (2025)من أن هذه الظاهرة ،تضيع فرص الجذب وتضعف الثقة وتعيق التقدم الجماعي نحو الاستدامة.

ثالثا: عوامل نجاح الاتصال المستدام :

أرست دراسات Sustenuto (2023) خمسة أسس تتكامل لبناء إستراتيجية اتصال مستدام متينة وموثوقة:

- الوضوح في الأهداف :(Clarity of Intent) تحديد ما تعنيه الاستدامة للمنظمة تحديدا وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- الجوهرية :(Materiality) أن تتحدث المنظمة عن الأشياء التي **تؤثر فعلا** على عملها وقراراتها ومستقبلها، لا أن تختار فقط ما يجعلها تبدو بصورة جيدة أمام الجمهور.
- التوثيق :(Substantiation) دعم كل ادعاء ببيانات وأدلة موثوقة وإتاحتها للجمهور.
- الاتساق :(Consistency) التواصل المنتظم والمتسق عبر قنوات متعددة مع الموازنة بين الإنجازات والتحديات.
- التعدد والسرد :(Multi-Channel Storytelling) تحويل تقرير الاستدامة إلى محتوى متنوع يناسب مختلف الجمهور والمنصات.