



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإعلام والاتصال

برنامج الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة

نحو تطوير نظرية الطوارئ في إدارة الصراع الاستراتيجي:
مقاربة نقدية لدمج نظريات القيادة في بنية التحالف المهيمن

علي حازم محمد جرادات

202111852

أسماء لجنة الإشراف:

الدكتور إلياس كوكالي

الدكتور حُسين الأحمد

الدكتورة ناهدة مخادمة

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في
تخصص العلاقات العامة المعاصرة

فلسطين، 2026/2

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الاعلام والاتصال

برنامج الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة

صفحة إجازة الرسالة

نحو تطوير نظرية الطوارئ في إدارة الصراع الاستراتيجي:
مقاربة نقدية لدمج نظريات القيادة في بنية التحالف المهيم

علي حازم محمد جرادات

202111852

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 7.2.2026 من لجنة المناقشة التالية أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع

الاسم

.....
.....
.....

المشرف الرئيس

عضو لجنة الرسالة

عضو لجنة الرسالة

1. الدكتور إلياس كوكالي

2. الدكتور حُسين الأحمد

3. الدكتورة ناهدة مخادمة

فلسطين، 2026/2

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة الموسومة:

نحو تطوير نظرية الطوارئ في إدارة الصراع الاستراتيجي:
مقاربة نقدية لدمج نظريات القيادة في بُنية التحالف المُهيمن

أقر بأن ما اشتملت عليه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد وأن هذه الرسالة ككل، أو جزءٍ منها لم يقدم من قبل لنيل درجة علمية أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: علي حازم محمد جرادات

الرقم الجامعي: 202111852

التوقيع: علي حازم محمد جرادات

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الرسالة: 17.3.2026

الإهداء

إلى كل من أضاء هذه الجغرافيا بوعيه ونضاله المتراكم

إلى أبي وأمي وهما يشكلان داخلي ذكريات الطفولة وفضول الحياة بكل محبة وعطاء.

إلى زوجتي ورفيقة تفاصيلي وتعرجات رحلتي وهي تبسط لي أجنحة اهتمامها وإسنادها حتى أكون اليوم بينكم.

إلى آرام الذي جاء ليضيء لي معنى الأبوة ويوقد داخلي نار الطموح والأحلام.

إلى إخوتي وأخواتي الذين آمنوا دومًا بي.

إلى عمي مالك الذي آمن بإمكاناتي وكان داعمًا لي في كل لحظات دراستي.

إلى ذاتي ونفسي أقف اليوم لأقول لها هذه بداية الطريق وأول خطوات الصعود.

علي حازم محمد جرادات

الشكر والتقدير

الحمدُ لله الذي وقّني بفضلهِ لإتمام هذا الجهد المتواضع، والحمدُ له أولاً وآخراً على نعمة العلم والتمام.

إلى منارة الوعي وسند المسيرة ... أتقدم بفيض من مشاعر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومعلمي وملهمي، الدكتور إلياس كوكالي، المشرف الرئيس على هذه الرسالة. لقد كنت بحقّ النور الذي أضاء جوانب الباحث المجتهد في أعماقي، وبصبرك المعهود ومثابرتك المستمرة على امتداد هذه الرحلة، لم تُشرف على بحثٍ علمي فحسب، بل ساهمت في صقل "علي" الذي يقف اليوم معتزلاً بهذا الإنجاز.

إلى أساتذة العلم ونقاد المعرفة ... أرفع أسمى آيات التقدير والامتنان إلى عضوي لجنة المناقشة الموقرين؛ الدكتور حسين الأحمد، والدكتورة ناهدة مخادمة. إنّ توجيهاتكم السديدة ورؤيتكم النقدية كانت الركيزة الأساسية التي ارتقت بهذا العمل ليصل إلى مستوياتٍ تليق بدرجة الماجستير في تخصص العلاقات العامة المعاصرة.

إلى صرح العلم الشامخ.. بكل فخر، أهدي شكري إلى الجامعة العربية الأمريكية، هويتي الأكاديمية التي منحتني أصول البحث ومنهج التفكير الاستراتيجي. والشكر موصول لجميع أساتذتي الأجلاء في هذا الصرح، الذين نهلتُ من علمهم الكثير، ولكم جميعاً بصمةً لا تُمحي في تشكيل وعيي المعرفي والمهني.

علي حازم محمد جرادات

عنوان الرسالة: نحو تطوير نظرية الطوارئ في إدارة الصراع الاستراتيجي:

مقاربة نقدية لدمج نظريات القيادة في بُنية التحالف المهيمن

اسم الطالب: علي حازم محمد جرادات

أسماء لجنة الإشراف: د. إلياس كوكالي، د. حسين الأحمد، د. ناهدة مخادمة.

ملخص الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي النقدي التحليلي، موظفةً استراتيجيات "إشكالية الأدبيات" و"نقل النظريات عبر الحقول" المستمدة من منهجية "المنقّب-المستكشف"، حيث جرى تحليل أكثر من 150 دراسة علمية وفضلاً أكاديمياً محكماً للوصول إلى مرحلة الإشباع النظري. وقد سعت الدراسة من خلال هذا الإطار إلى دمج أربعة أنماط قيادية محورية أثبتت فعاليتها في السياقات المتأزمة، وهي: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التعاونية (الخدماتية)، ونموذج تبادل القائد والأعضاء (LMX)، وذلك لتطوير فهم أعمق لدور القيادة العليا في تشكيل الاستجابة التنظيمية.

خُصت الدراسة إلى اقتراح "نموذج نظري هجيني" يتجاوز النظرة الوصفية التقليدية نحو بناء "بُنية توليدية" تُنتج المعنى والشرعية وتُفكك شبكات السلطة. ويتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد متكاملة تضمن فاعلية الاستجابة: البعد الإدراكي التحليلي (تأطير الأزمة)، البعد العلائقي-النفوذي (هندسة شبكات الثقة)، البعد الإجرائي-الاتصالي (تفعيل موقع العلاقات العامة)، والبعد الرمزي-التأويلي (إنتاج السردية التنظيمية). وتؤكد النتائج أن موقع ممارسي العلاقات العامة داخل "المجموعة الداخلية" للقيادة يُعد متغيراً حاسماً لنجاح إدارة الصراع الرمزي.

تتجلى الأهمية الاستراتيجية لهذه الدراسة في قدرتها على التكييف مع السياق العربي والفلسطيني المعقد؛ حيث اقترح الباحث تطبيقات عملية للمنظمات الحكومية والإغاثية الفلسطينية لمواجهة أزمات تآكل الثقة والانغلاق الاتصالي. وتوصي الدراسة بضرورة إعادة هندسة "التحالف المهيمن" ليكون فضاءً للحوار والذكاء الجماعي، بما يضمن تحويل الأزمات من "حالات طوارئ" منكمشة إلى "فرص تأويلية" لإعادة بناء الهوية المؤسسية والشرعية المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: نظرية الطوارئ، إدارة الصراع الاستراتيجي، نظريات القيادة، بُنية التحالف المهيمن.

فهرس المحتويات

أ.....	الإقرار
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	ملخص الدراسة
ه.....	فهرس المحتويات
1.....	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها
1.....	1.1 المقدمة
3.....	1.2 خلفية تاريخية
3.....	1.2.1 من الإدارة إلى الاتصال
4.....	1.2.2 اتصال الأزمات والعلاقات العامة
5.....	1.2.3 من الممارسات العملية إلى النظرية العلمية في مجال اتصال الأزمات
7.....	1.2.4 بداية نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي وتطورها
8.....	1.2.5 العلاقات العامة وإدارة الأزمات في السياق العربي: نحو إعادة بناء تأويلي نقدي
12.....	3.1 المشكلة البحثية
14.....	1.4 الأهمية الأكاديمية والبحثية
15.....	5.1 الأسئلة البحثية
16.....	6.1 أهداف الدراسة
17.....	7.1 توطين نموذج الدراسة
17.....	1.7.1 الفلسفة التأويلية لدمج أنماط القيادة ضمن التحالف المهيمن في نظرية الطوارئ
19.....	1.7.2 إمكانيات تطبيق النموذج على الأزمات (حالة افتراضية)
21.....	1.7.3 مثال تطبيقي افتراضي من الواقع الفلسطيني
25.....	2.1 حدود الدراسة
26.....	3.1 محددات الدراسة
27.....	4.1 هيكلية الدراسة

29	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
29	1.2 نوع الدراسة
30	2.2 منهج الدراسة
31	3.2 الإجراءات المنهجية المتبعة في بناء النموذج النظري
36	الفصل الثالث: مراجعة الأدبيات والإطار المفاهيمي
37	1.3 الإطار المفاهيمي
37	3.1.1 النظرية في البحث العلمي
40	3.1.2 النظريات والنماذج في علوم الاتصال والعلاقات العامة
44	3.1.3 النظرية النقدية في علوم الاتصال
49	3.2 الدراسات السابقة
49	3.2.1 الدراسات العربية
52	3.2.2 الدراسات الأجنبية
54	3.3 النظريات السابقة أو النازمة لنظرية الطوارئ
55	3.3.1 نظرية التميز في العلاقات العامة
62	3.3.2 نظرية إصلاح الصورة
69	3.3.3 النظرية الظرفية في اتصال الأزمات
85	الفصل الرابع: عرض النتائج
86	1.4 نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي
87	2.4 تجاوز نظرية التميز: مقارنة ابستمولوجية
89	3.4 العوامل الطارئة كمتغيرات بنيوية وتجاوزية في اتصال الأزمات
97	4.4 نظرية الطوارئ وإدارة الصراعات
98	5.4 نظرية الطوارئ وتحديد موقف الصراع
107	6.4 مصدر الصراعات التنظيمية ودور العلاقات العامة في حلها
109	4.7 إدارة الصراع بين الجماهير ودور العلاقات العامة بين المناصرة والتكثيف
110	8.4 الديناميكية العلائقية والعوامل الطارئة

117	9 .4	التحديات وانعكاسها على عاطفة الجمهور في حالات الصراع
119	10 .4	نقد نظرية الطوارئ
120	11 .4	القيادة والاتصال في الأزمات
122	12 .4	القيادة بين الأزمات الداخلية والخارجية
124	13 .4	القيادة وحالة عدم اليقين في الأزمات
125	14 .4	نقد نظريات القيادة
128	15 .4	الخاتمة
129		الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
129	1 .5	مناقشة النتائج
129	1 .1 .5	أولاً: القيادة التعاونية - التحالف كمجتمع معرفي لا كمرکز سلطة.....
132	2 .1 .5	ثانياً: القيادة التبادلية - ضبط السلوك وتنظيم استجابات التحالف
135	3 .1 .5	ثالثاً: القيادة التحويلية - التحالف بوصفه تعبئة رمزية
138	4 .1 .5	رابعاً: نظرية تبادل القائد والعضو (LMX) - هندسة التحالف من الداخل
142	5 .1 .5	خامساً: النموذج النظري الهجينى - من خصائص التحالف إلى بنية توليدية ...
145	6 .1 .5	خاتمة فلسفية: القيادة كتمثيل، والتحالف كعلاقة، والأزمة كمرآة وجودية
148	7 .1 .5	من إعادة التوجيه إلى إعادة التأسيس: جوهر الفرق مع نظرية الطوارئ التقليدية .
149	8 .1 .5	إسهامات تطبيقية للنموذج الهجينى في الواقع العربى والفلسطينى
150	9 .1 .5	إعادة بناء الشرعية التنظيمية: من القيادة إلى الخطاب
152	2 .5	التوصيات
153		المراجع
153		أ)المراجع العربية
155		ب)والمراجع الأجنبية
168		(Abstract).....

الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها

1.1 المقدمة

يُعد مجال اتصال الأزمات من المجالات الحيوية والمتنامية في حقل العلاقات العامة، وقد شهد تطورًا ملحوظًا منذ تسعينيات القرن العشرين، حين بدأت ملامحه تتشكل كمنطقة معرفية مستقلة يمتلك نظرياته ونماذجه العلمية الخاصة (Csarvas & Kunsch, 2006) ومن بين أبرز هذه النظريات وأكثرها اتساعًا وانتشارًا، تبرز نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي (Contingency Theory of Strategic Conflict Management)، التي طورها الباحثان كاميرون وكانسيل عام 1997، وقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين في هذا المجال (Coombs, 2010).

وقد ساهم عدد من العلماء في تطوير هذه النظرية وتعميق أطرها التجريبية، ومن أبرزهم كاميرون (Cameron et al., 1997, 2001, 2011, 2018, 2024)، وبانغ (Pang et al., 2010, 2012, 2020, 2023)، الذين قدموا أوراقًا علمية متعددة هدفت إلى ترسيخ النظرية وتوسيع تطبيقاتها في السياقات التنظيمية المختلفة.

وعلى الرغم من التطورات المستمرة التي عرفتها هذه النظرية، والامتدادات البحثية التي انطلقت من الولايات المتحدة إلى دول آسيوية مثل الصين، وماليزيا، وسنغافورة، وكوريا الجنوبية، إلا أنها لا تزال تواجه قصورين رئيسيين، يتمثل أولهما في تجاهل العلاقة بين الأبعاد القيادية وخصائص التحالف المُهيمن داخل المنظمات، وثانيهما في الاقتصار على تطبيقات تجريبية محدودة السياق، إذ تم اختبار النظرية بشكل أساسي في الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية (Pang et al., 2023).

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لمعالجة القصور الأول، عبر تقديم مساهمة نوعية تهدف إلى توسيع أفق النظرية، استنادًا إلى ما وصفه بانغ في أحدث دراساته (Pang, 2023) باعتبارها إحدى أكثر نظريات العلاقات العامة شمولًا وتأثيرًا، في حال معالجة الجانب القيادي والتأقلم الثقافي للنظرية.

وانطلاقًا من هذا التوجه، اعتمدت الدراسة الحالية على استراتيجيتين من منهجية "استمرارية المُنقَّب - المُستكشف (Miner–Prospector Continuum) "التي وضعها بريسلين وغاتريل" (Breslin & Gatrell, 2023)، وهما: إشكالية الأدبيات (Problematizing the Literature)، ونقل النظريات عبر الحقول المعرفية (Transferring Theories Across Domains) وتُمثل هذه الخطوة مدخلًا أوليًا نحو صياغة مقترح لنظرية موحدة في العلاقات العامة (Unified Theory of Public Relations)، وهو الطموح الذي سبق أن طرحه كاميرون في أحد فصول كتاب الدليل الإرشادي لاتصال الأزمات (Handbook of Crisis Communication) بتحرير كومبوس وهوليداي (Coombs & Holladay, 2012).

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى دمج نظريات القيادة المُختبرة تجريبياً، وبخاصة: القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)، والقيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory)، والقيادة الخدمائية أو التعاونية (Collaborative Leadership Theory)، ونظرية تبادل القائد والأعضاء (Leader–Member Exchange Theory)، مع خصائص التحالف المُهيمن في نظرية الطوارئ، وذلك في إطار هدف رئيس يتمثل في تعزيز ديناميكية ومرونة النظرية في تطبيقاتها على اتصال الأزمات.

ويشتمل هذا الفصل على إطار نظري وتحليلي يتناول تطور مجال اتصال الأزمات ونظرياته الأساسية، كما يُبرز علاقته البنوية بحقل العلاقات العامة. ويتضمن كذلك توضيحًا دقيقًا للمشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، وأهميتها العلمية والعملية، إضافة إلى عرض واضح لأسئلتها البحثية.

1. 2 خلفية تاريخية

1. 2. 1 من الإدارة إلى الاتصال

لم يكن مفهوم اتصال الأزمات متداولًا أو معروفًا ضمن الحقل العلمي لعلوم الاتصال والإدارة إلا منذ عقود قليلة، إذ يُعد هذا المجال حديث النشأة نسبيًا مقارنة بالتخصصات التقليدية الأخرى. فقد كان يُنظر إلى التواصل أثناء الأزمات بوصفه ممارسة بسيطة لا تتطلب خبرات متخصصة أو تأصيلًا نظريًا عميقًا. غير أن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والاتصال، والتحوّل الجوهري الذي شهده العالم نحو ما يمكن وصفه بـ "مجتمع الأزمات" (Crisis Society)، أسهما في بروز هذا المجال كأحد أكثر التخصصات أهميةً وتعقيدًا في ميدان العلاقات العامة (Coombs & Holladay, 2023).

في المراحل التأسيسية لعلم اتصال الأزمات، انطلقت جهود الباحثين نحو استكشاف وقياس مدى جاهزية المنظمات للتعامل مع الأزمات من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المحورية. كان من أبرزها: "هل تمتلك المنظمة خطة مُحكمة لإدارة الأزمات؟" و "هل تستند هذه الخطة إلى أطر علمية ونظرية واضحة؟ أم أنها مجرد إجراءات وقتية ارتجالية تفتقر إلى التأطير المنهجي؟" وقد شكّلت هذه الأسئلة نقطة انطلاق لبناء حقل إدارة الأزمات على المستوى الأكاديمي، حيث بدأ يُنظر إليه بوصفه علمًا يستند إلى ممارسات مدروسة ونماذج قابلة للتطبيق (Frandsen & Johansen, 2020).

ومع تطور الفكر الإداري، وانسجامًا مع منطوق الحداثة والتحويلات التنظيمية، لم يعد التعامل مع الأزمات مقتصرًا على الإجراءات الإدارية الجامدة أو اللوائح التنظيمية التقليدية، بل تطور ليشمل البعد الاتصالي الاستراتيجي. هذا التحول أفضى إلى نشوء مجال اتصال الأزمات باعتباره اختصاصًا أكاديميًا معاصرًا يُعنى بدراسة أنماط الاستجابة الاتصالية في سياقات الأزمة، ويسعى إلى بلورة استراتيجيات تواصلية فعالة مع مختلف أصحاب المصلحة. ويهدف هذا المجال إلى ترميم سمعة المنظمة والحفاظ على ثقتها المجتمعية، بالاستناد إلى أطر نظرية متخصصة واستراتيجيات علمية دقيقة (Matlas & Cardoso, 2023).

1. 2. 2 اتصال الأزمات والعلاقات العامة

تُعد الأزمات جزءًا بنيويًا من دورة حياة المنظمات، ما يجعل التخطيط الاتصالي الاستباقي للأزمات ضرورة حتمية لممارسي العلاقات العامة، من أجل التخفيف من آثار الأزمة عند وقوعها، والحفاظ على سمعة المنظمة، والوقاية من فقدان ثقة الجمهور أو الانهيار التنظيمي (Coombs & Holladay, 2023)، ولم يعد هذا التخطيط خيارًا تكميليًا، بل أصبح عنصرًا جوهريًا في الاستراتيجيات الاتصالية الشاملة للمنظمات. وفي هذا السياق، تناول ماتلاس وكاردوسو (Matlas & Cardoso, 2023) في دراستهما الفجوة الحاصلة بين المنظمات التي تعتمد على خطط اتصالية استباقية ومنهجية، وتلك التي تتعامل مع الأزمات بشكل ارتجالي وظرفي. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات ذات الاستراتيجيات الاتصالية المسبقة استطاعت استعادة صورتها العامة، بل وتحويل الأزمة إلى فرصة لإعادة البناء وتعزيز الثقة. في المقابل،

فقدت المنظمات التي تعاملت مع الأزمة بردود أفعال لحظية وغير منظمة مصداقيتها أمام جمهورها، ما أدى إلى تدهور صورتها المؤسسية.

وتكمن خطورة الأزمات في قدرتها أحياناً على تجاوز حدود المنظمة الواحدة لتؤثر على القطاع الصناعي بأكمله، وهو ما يُعرف بتأثير "تسرّب الأزمة (Spillover Effect)"، حيث تتوسع تبعات الأزمة لتشمل المنظمات المنتمية للقطاع نفسه، مما يؤدي إلى اهتزاز ثقة الجمهور بمجمل الكيانات المرتبطة به (Frandsen & Johansen, 2020). ويتجلى هذا التأثير بشكل أوضح فيما يُعرف بتأثير "الدومينو (Domino Effect)"، لا سيما في قطاع المنظمات غير الربحية، حيث تتعكس أزمة واحدة في منظمة معينة على سائر المنظمات العاملة في المجال نفسه داخل المنطقة، بغض النظر عن مدى تورطها الفعلي.

وتُبرز هذه الديناميكيات ضرورة تبني المنظمات -وخصوصاً المنتمية إلى القطاع ذاته- مقاربة تضامنية قائمة على استراتيجيات اتصالية جماعية. إذ يُمكن من خلال التنسيق المشترك بين الكيانات المختلفة في القطاع تطوير استجابات اتصالية أكثر تكاملاً، مما يُمكنها من مواجهة الأزمات المركبة أو المعقّدة -المعروفة باسم "الأزمات اللزجة" (Sticky Conflict) - بفاعلية ومصداقية (Sisco & McMullen, 2020).

1. 2. 3 من الممارسات العملية إلى النظرية العلمية في مجال اتصال الأزمات

مع الوقت، أصبحت المنظمات على دراية أكبر في وضع خطط اتصالية في محاولتها لحلّ الأزمات التي تواجهها سواءً من خبرتها المباشرة في المجال، أو من تجارب غيرها من المنظمات. الأمر الذي شجّع الباحثين على تقصي أنماط الأزمات وردود الفعل عليها، وكيفية التفاعل معها، ووضع أطر

ونماذج نظرية لمحاكاة الأزمة بشكل منهجي وعلمي. كون هذه النظم العلمية كانت مبنية على أسس عملية (أي، خبرات المنظمات) أكثر منها علمية (أي، البحوث التجريبية)، فضلاً عن التصاعد المستمر في تعقيد الأزمات وتنوعها، نتيجة التغيرات البنوية التي صاحبت الثورات الصناعية والتقدم التكنولوجي المتلاحق، فقد اتسمت النظريات والنماذج الأولية بضعف التحديد المفاهيمي والقدرة التنبؤية، ما حدّ من فعاليتها في استشراف أسباب الأزمات واقتراح استجابات فعّالة لها (Frandsen & Johansen, 2020) ما ساهم في وجود فراغ معلوماتي داخل المجال وحالة من الغموض أو ما يُسمى الـ (Equivocality) بسبب ضعف القدرة التنبؤية لمعظم النماذج العلمية المطروحة (Dainton & Zelley, 2022).

وكرد فعل لتقليل اللبس والغموض المعرفي عبر التفسير والتأويل، قام الباحثون في المجال بتطوير نماذج أكثر دقة، كان أولها نموذج دورة الأزمة (Crisis Lifecycle Model) لفينك (Fink, 1986) الذي ساهم في توضيح مراحل تطور الأزمة داخل المنظمات. وكان أصل النموذج مستوحى من أعمال العالم ستودارت (Stoddard, 1968) لشرح وإدارة الطوارئ من منظور نفسي ضمن ثلاثة مراحل. واستطاع فينك الاستفادة منه، مُقسماً مراحل الأزمة إلى: ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة. شارحاً كل مرحلة بتفصيل يسمح للمنظمات بوضع خطط تساعد في تجاوز الأزمة بناء على المرحلة التي هي فيها (Combs, 2010).

عُقب ذلك، ظهرت أولى النظريات التجريبية في المجال، وأبرزها نظرية استعادة الصورة (Image Restoration Theory) التي أسسها بينوا (Benoit) عام (1994) في كتابه "Accounts, excuses, and apologies"، مؤكداً على العلاقة بين اللغة والدفاع المؤسسي أثناء الأزمات.

أما التحوّل الجذري، فقد تحقق بظهور النظرية الطرفية لاتصال الأزمات (Situational Crisis Communication Theory – SCCT) التي طوّرها كومبوس Coombs عام (1995)، والتي شكلت نقلة نوعية في فهم العلاقة بين نوع الأزمة والاستجابة الاتصالية الملائمة. حتى أنها أصبحت من أكثر النظريات استشهادًا في المجال، بما يفوق 700 استشهاد أكاديمي (حتى عام 2019)، والذي يعكس عمق تأثيرها في الممارسة العملية والبحث الأكاديمي على حد سواء (Ki et al., 2019).

1. 2. 4 بداية نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي وتطورها

رغم النجاحات التي حققتها (SCCT)، فإنّ كاميرون و كانسيل (Cameron & Cancel, 1997) قد أشارا إلى محدودية قدرتها على تفسير المواقف التنظيمية المعقدة التي تتطلب درجة عالية من التكيف والمرونة في الاستجابة الاتصالية. ومن هذا المنطلق، ظهرت نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي، التي مثلت تحولًا مهمًا نحو منظور أكثر ديناميكية في تحليل تفاعلات المنظمة مع بيئتها، مؤسّسةً لإطار نظري أكثر واقعية ومرونة في مواجهة السياقات الاتصالية المتغيّرة.

وقد سعت دراسات لاحقة إلى تعميق فهم هذه النظرية وتوسيع تطبيقاتها من خلال زوايا تحليلية متعددة. ففي هذا السياق، أوضح روز وآخرون (Rose et al., 2023) أهمية تجاوز النموذج الخطي لنظرية التميز، لا سيما فيما يتعلق بالتواصل المتماثل والحوار مع الجمهور، مؤكدين ضرورة تبني نموذج تفاعلي أكثر واقعية، يستثني - لأسباب أخلاقية - فئات من الجمهور وصفوها بـ "الجماهير المنقرّة أخلاقياً". كما قامت دراسة بانغ وآخرون (Pang et al., 2023) بتطوير النظرية من خلال إدماج أبعاد

أخلاقية تتعلق بالتفاعل مع الجمهور، داعيةً إلى ضرورة دمج نظريات القيادة داخل الإطار النظري لفهم استجابات الإدارة العليا للأزمات. وتأتي هذه الدراسة استجابة مباشرة لهذه التوصية البحثية.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة تشينغ (Cheng, 2020) مسألة تنوع الجمهور، مُستخدمة المنهج العلائقي لدمج نظرية الطوارئ مع ممارسات اتصالية أكثر شمولاً وتفاعلية، مع التركيز على الخصوصيات السياقية في التفاعل مع جماهير متعددة الأبعاد.

منذ ذلك الحين، شهدت نظرية الطوارئ تطورات نظرية ومنهجية معتبرة، وتُعدّ هذه الدراسة امتدادًا نقديًا يسعى إلى الإسهام في تطوير النظرية وتوسيع آفاقها التطبيقية. إذ تؤكد دراسة بانغ وآخرون (Pang et al., 2023) أن النظرية -على الرغم من شمولها- لا تزال تقتصر إلى دمج البُعدين القيادي والثقافي. وهو ما يُعدّ ضرورة أساسية في ظل تنامي تعقيدات السياقات التنظيمية والاتصالية المعاصرة. وبناءً عليه، تستجيب هذه الدراسة لهذا التحدي البحثي من خلال تقديم تحليل نقدي معمق يسعى إلى معالجة الفجوة النظرية، واقتراح نموذج تكاملي يُدمج بين نظرية القيادة وخصائص التحالف المهيمن داخل إطار نظرية الطوارئ، بما يسهم في تعزيز شمولها وواقعيتها، ويجعل منها -بحسب وصف كومبوس (Coombs, 2010)- أحد أكثر الأطر النظرية شمولاً في حقل العلاقات العامة المعاصرة.

1. 2. 5 العلاقات العامة وإدارة الأزمات في السياق العربي: نحو إعادة بناء تأويلي نقدي

في قلب التحولات البنيوية التي يشهدها الفضاء العربي، تبرز العلاقات العامة بوصفها ميداناً مؤجلاً لإنتاج المعنى، لا مجرد تقنية للتواصل أو أداة لإدارة الانطباع. فحين تقع الأزمة، لا تتكشف فقط هشاشة المنظومات الإعلامية أو عجز البنية التحتية الاتصالية، بل ينكشف أيضاً قصور النظرة التنظيمية

للعلاقات العامة بوصفها فاعلاً رمزياً ومعرفياً، يُنتج لا ما يُقال فحسب، بل ما يُمنع من أن يُقال. من هنا، فإن استعادة العلاقات العامة في السياق العربي لا تمر عبر تحديث أدواتها أو توسيع دوائرها التنظيمية فقط، بل عبر تفكيك علاقتها ببنية السلطة نفسها.

إنّ ما يكشفه التراكم البحثي في هذا المجال، كما في دراسات (الصيفي وآخرون، 2023؛ العطار والبكري، 2024)، لا ينحصر في رصد اختلالات الأداء أو تشخيص ضعف التفاعل الرقمي، بل يقدم مقارنة غير مباشرة للأزمة كإشكال بنيوي في موقع العلاقات العامة داخل أنظمة القرار. ففي تحليل السياقات الفلسطينية والمصرية، تظهر العلاقات العامة لا بوصفها جهازاً فنياً محايداً، بل بوصفها ساحة يُعاد فيها إنتاج السلطة عبر إقصاء المعنى أو التحكم في دوائر تدفقه. وعليه، فإن الأزمة ليست طارئاً ظرفياً، بل لحظة تكثف رمزي تُستعاد فيها التراتيبات السلطوية داخل المنظمة.

إنّ الإسهام الأبرز لهذه الدراسات لا يتمثل في وصف الأعطال التقنية أو التوصية بحلول جزئية، بل في كشفها عن بُعد مغفّل: أن العلاقات العامة تُعاني من إقصاء منهجي، لأنها تُفهم داخل منظومة ترى في الاتصال وظيفة خدمية لا ممارسة تأويلية. وبالتالي، فإنّ أيّ مقارنة لإصلاح منظومة الاتصال التنظيمي لا بد أن تنطلق من إعادة تحديد طبيعة العلاقة بين الخطاب والسلطة، حيث لا يعود الاتصال مجرد أداة، بل حقلاً للصراع والتفاوض على المعنى.

من هذا المنظور، تصبح أطروحات مثل تلك التي قدمها (العيبي، 2018؛ المعصم، 2019) ذات أهمية مفصلية، لا لأنها تقدم حلولاً جاهزة، بل لأنها تحاول خلخلة النموذج التقليدي الذي يفصل بين الأزمة وفاعل الاتصال. فهي تطرح إمكاناً نظرياً لتجاوز ثنائية "الاستجابة/الانكشاف" عبر اقتراح نماذج

تتظر للعلاقات العامة كأداة استشرافية، قادرة على إنتاج المعرفة بالأزمة قبل وقوعها. غير أن هذه النماذج نفسها، وإن كانت تفتح على بعد تأويلي ضروري، تبقى مهددة بالتحنيط حين تُفصل عن واقعها السياسي، أي حين تُعرض كأطر عمل مثالية في بيانات تفتقر إلى الحد الأدنى من الشفافية أو تداول المعنى.

أما دراسات (عبدش، 2018؛ كموش، 2015)، فقد حاولت تطوير قراءة أكثر تركيبية للأزمات الاتصالية، عبر مساءلة منطق التخطيط نفسه، لا بوصفه غيابًا للمنهج، بل كنتاج لثقافة تنظيمية تُعادي التنبؤ وترفض المساءلة. فغياب الاستراتيجيات لا يُفهم هنا كعرض عرضي، بل كأداة ضمنية لإبقاء العلاقات العامة في وضعية التابع، تُستدعى فقط في لحظات الانهيار، لتُرمم ما لا يُمكن ترميمه. وهنا تتقاطع هذه الدراسات مع رؤية ما بعد بنوية للاتصال، ترى في كل خطاب رسمي إنتاجًا للهيمنة، وفي كل صمت تنظيمي إنتاجًا للمنع.

في هذا الإطار، يغدو من غير المجدي استيراد نماذج غربية وتطبيقها كما هي، لأنّ تلك النماذج - وإن كانت ذات فعالية في سياقاتها - تفترض وجود شروط معرفية وتنظيمية غير متوفرة في البنى العربية. فالسياق العربي لا يُعاني فقط من نقص في الأدوات أو الكفاءات، بل من منطق سلطوي يُعيد إنتاج نفسه داخل كل محاولة للفهم أو الإصلاح. ومن هنا، فإنّ بناء نموذج عربي للعلاقات العامة في الأزمات لا ينبغي أن يكون استنساخًا، بل تأويلًا جديدًا للفاعلية الاتصالية، يُعيد تعريف الأزمة نفسها لا باعتبارها خللاً، بل باعتبارها لحظة كاشفة لموازن القوة.

ولذلك، فإن إعادة بناء العلاقات العامة في السياق العربي تستوجب تجاوز النموذج الآداتي والتقني، نحو تصور فلسفي يرى في العلاقات العامة جهازًا تأويليًا يُنتج المعنى، ويُفاوض الشرعية، ويفكك بنية

الخطاب. وهذا ما يتطلب الانتقال من منطق "الحل السريع" إلى أفق نقدي يُسائل شروط إنتاج الاتصال نفسه: من يتكلم؟ عن ماذا؟ ولصالح من؟ وهي الأسئلة التي لا تُطرح في ظل الأزمات فقط، بل تُشكّل مفتاحًا لتأويل بنية المنظمة نفسها.

إنّ العلاقة بين العلاقات العامة والأزمة، في هذا السياق، لا يمكن أن تُفهم كعلاقة تقنية، بل كعلاقة أنطولوجية، حيث تتجلى حدود النظام لا فقط في فشله على الاستجابة، بل في فشله على الاعتراف. ومن هنا، تصبح الأزمات فرصًا لا لإصلاح الأدوات، بل لهدم المقولات، وإعادة بناء الحقول المعرفية بما يُتيح للعلاقات العامة أن تستعيد دورها لا كوسيط، بل كمؤسس للمعنى. وبهذا المعنى، لا تكون العلاقات العامة مجرد قناة، بل ممارسة نقدية تُعيد توزيع السلطة داخل المنظمة، وتعيد صياغة العلاقة بين اللغة والحقيقة والسلطة (المعصم، 2019).

وبناءً عليه، فإنّ الحاجة ليست إلى مزيد من الأدلة على ضعف الأداء الاتصالي، بل إلى مشروع نقدي جذري يُعيد رسم خرائط الفاعلية، ويؤسس لعلاقات عامة لا تُستدعى في الأزمات، بل تُسائل شروط إمكان الأزمة ذاتها. ذلك أن الخطاب الاتصالي لا يُمكن أن يكون فاعلاً ما لم يُفكك البنية التي تنتجها، وما لم يُفتح المجال أمام التأويل كأفق للحقيقة، لا كأداة للتمويه أو السيطرة. عندها فقط، يمكن للعلاقات العامة أن تتحول من جهاز وظيفي إلى جهاز إبستمولوجي، ومن وسيط اتصالي إلى فاعل رمزي يعيد كتابة شروط الظهور والانكشاف (رزبوق، 2017؛ عبدش، 2018).

1. 3 المشكلة البحثية

منذ أواخر القرن العشرين وبدايات العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، شهد حقل اتصال الأزمات تطورًا ملحوظًا في بنيته النظرية، تمثل في بروز عدة نظريات مركزية، مثل نظرية إصلاح الصورة، والنظرية الطرفية لاتصال الأزمات، ونظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي، ونظرية ساحة البلاغة (Rhetorical Arena)، وأخيرًا نظرية تجديد الخطاب (Discourse of Renewal). غير أن الفترة الممتدة بين عامي 2010 و2015 شكّلت نقطة تحوّل معرفية مهمّة، إذ بدأ مجال اتصال الأزمات بالانتقال من التركيز على بناء النظريات إلى مرحلة تطوير وتوسيع النظريات القائمة، مع اختبارها في واقع العمل المهني لممارسي العلاقات العامة، وتقييم فاعليتها التطبيقية في إدارة الأزمات التنظيمية.

وقد أفضى هذا التحوّل إلى نشوء اتجاه بحثي جديد يقوم على التشبيك المنهجي بين نظريات الاتصال المختلفة، من أجل صياغة نموذج نظري موحّد وشامل قادر على تفسير وتوجيه سلوك المنظمات في مواقف الأزمات المعقدة. هذا التوجه سمح بظهور منهجية نقدية تحليلية جديدة في علم الاتصال، تستهدف تطوير النظريات ضمن إطار تكاملي يدمج أبعاد القيادة، والحوكمة، والسياق الثقافي، والخصائص التنظيمية في آنٍ واحد (Ki et al., 2019).

وبالعودة إلى الأدبيات السابقة، تُظهر نتائج المسح العلمي أن الدراسات العربية في هذا الحقل لا تزال تُعاني من نقصٍ واضحٍ في استخدام الأطر النظرية الصلبة عند تناولها لقضايا الأزمات والاستجابة الاتصالية، حيث يظل التركيز الأكبر منصبًا على إدارة الأزمات أكثر من تحليل الاستراتيجيات الاتصالية داخل الأزمات. والمثير للانتباه في هذا السياق هو الغياب شبه الكامل لاستخدام نظرية الطوارئ لإدارة

الصراع الاستراتيجي، رغم ما تملكه من قدرة تفسيرية عالية، واعتبارها في الأدبيات الغربية من الركائز الأساسية لفهم ديناميكيات الاتصال خلال الأزمات.

انطلاقاً من هذا النقص، تهدف الدراسة الحالية إلى سدّ هذه الفجوة المعرفية من خلال تطوير نظرية الطوارئ عبر تفكيك مكوناتها المفاهيمية، وتحليل النسق النظري الذي يُنظّمها، وربطها بشكل منهجي بمفاهيم القيادة التنظيمية. وتأتي هذه المقاربة في ضوء ما أوصت به الأدبيات الحديثة، التي أشارت إلى أنّ نظرية الطوارئ لا يمكن أن ترتقي إلى مستوى النظرية الكبرى المفسّرة لتخصص العلاقات العامة إلا إذا جرى دمج نظريات القيادة ضمن بنيتها التفسيرية (Pang et al., 2023) وهو ما يُعد خطوة حاسمة نحو توجيه سلوك الإدارات العليا لاختيار الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر إقناعاً، وفاعلية في إدارة العلاقة مع الجماهير الداخلية والخارجية.

ورغم تعدّد الأبحاث التي سعت لتوسيع تطبيقات نظرية الطوارئ، فإنّ مفهومي "التحالف المهيمن" و"الإدارة العليا" لا يزالان محاطين بالغموض، ويعانيان من نقص في الشرح الدقيق والتحديد المفاهيمي، ما يفتح المجال لتأويلات فضفاضة تقلل من صرامة النظرية ووضوحها. ووفقاً لما أشار إليه داينتون وزيلي (Dainton & Zelle, 2022)، فإن من معايير قوة النظرية علمياً هو الوضوح والدقة المفاهيمية. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل نقدي معمق لهذه المفاهيم، باستخدام نماذج ونظريات القيادة الحديثة لتفسير المواضيع الغامضة أو المختزلة في النسخة الأصلية من النظرية، وذلك عبر مقارنة منهجية معاصرة، تجمع بين الصرامة النظرية والتحليل التطبيقي.

1.4 الأهمية الأكاديمية والبحثية

من الناحية النظرية، يُعد اتصال الأزمات مجالاً حديث النشأة نسبياً ضمن العلوم الاتصالية، مما نتج عنه عدد من أوجه القصور التي أجمعت عليها الأدبيات، خاصةً ما يتعلق بضعف البنية النظرية، وانفصال التطبيقات عن الإطار المفاهيمي المتماسك. وقد أدى ذلك إلى ظهور اتجاه بحثي متصاعد يدعو إلى تجاوز النظريات الخطية والانفتاح على دمج نماذج معرفية من مجالات أخرى، مثل القيادة، والإدارة الاستراتيجية، والنظرية التنظيمية، بهدف بناء نظريات أكثر واقعية، وتعدداً، وقابلية للاختبار. وتأتي هذه الدراسة في هذا السياق، كمحاولة منهجية لتحسين نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي من خلال تفكيك مكوناتها، وربطها بنظريات القيادة، بما يعزز من شمولها ويفتح آفاقاً جديدة في استخدام النظرية كإطار تحليلي قادر على تفسير استجابات المنظمات في بيئات الأزمات المعقدة. وبهذا، فإن الدراسة تُسهم في سد فجوة نظرية قائمة، وتوفر مقارنة نقدية متقدمة تُسهم في بناء نظرية أكثر نضجاً وثراءً ضمن حقل العلاقات العامة واتصال الأزمات، بما يتوافق مع ما دعا إليه باحثون معاصرون (Pang et al., 2023; Dainton & Zelley, 2022).

أما من الناحية العملية، فإن الدراسة تمثل أول محاولة عربية ممنهجة لتحسين نظرية الطوارئ من خلال دمج أطر القيادة في بنائها النظري، ما يتيح للإدارات العليا في المنظمات إطاراً عملياً لفهم كيفية اتخاذ قرارات تواصلية فعّالة أثناء الأزمات، وتعزيز أدوار العلاقات العامة في مرحلة صنع القرار. كما تقدم الدراسة نموذجاً إجرائياً يمكن تطبيقه داخل المنظمات لتمكين موظفي العلاقات العامة من أداء دور استراتيجي في حماية السمعة التنظيمية، وتعزيز الثقة مع الجمهورين الداخلي والخارجي، بما يعكس تطوراً

في وظيفة الاتصال داخل المنظمة، من دور تنفيذي إلى دور قيادي وشريك في رسم السياسات الاتصالية خلال المواقف الطارئة.

1. 5 الأسئلة البحثية

تبحث هذه الدراسة للإجابة عن "كيف يُسهم دمج نظريات القيادة التنظيمية في تطوير خصائص التحالف المُهيمن ضمن نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي؟"

الأسئلة الفرعية:

1. ما دور القيادة التعاونية (الخدمائية) في تفعيل النزاه الجماعي للجمهور الداخلي خلال مرحلة الصراع؟

2. ما مدى فاعلية القيادة التبادلية في تعزيز جودة الاتصال الداخلي خلال الأزمات التنظيمية؟

3. كيف تساهم القيادة التحويلية في تحسين استجابة الإدارة العليا للأزمات ضمن الإطار الاتصالي للطوارئ؟

4. كيف يساعد نموذج تبادل القائد والأعضاء (LMX) في تفسير طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا وممارسي العلاقات العامة في حالات الأزمات؟

1. 6 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إعادة بناء نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي من خلال دمجها مع منظور القيادة الاتصالية، بما يحقق إعادة تموضعها ضمن سياق تنظيمي ديناميكي أكثر واقعية وشمولاً. وتستند الدراسة إلى تحليل تكاملي لمجموعة من أنماط القيادة المعاصرة، التي أثبتت فعاليتها في السياقات المتأزمة، وذلك بهدف استكشاف كيف تسهم هذه الأنماط في تشكيل استجابات تواصلية أكثر فاعلية وتكيفاً مع تعقيدات الأزمات. وتطلق الدراسة من جملة أهداف أساسية تتوزع كما يلي:

تحليل دور القيادة التعاونية (الخدمائية) في تفعيل آليات الذكاء الجماعي لدى الجمهور الداخلي، وإبراز قدرتها على تعزيز التماسك التنظيمي خلال مختلف مراحل الصراع، من خلال إعادة توجيه البنية الاتصالية نحو التشاركية والدعم المتبادل.

تقييم فاعلية القيادة التبادلية في تحسين كفاءة الاتصال الداخلي، وذلك عبر دراسة انسيابية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في ظل الأزمات التنظيمية، وما يترتب عليه من بناء الثقة وتقليل الضبابية المعلوماتية.

استكشاف أثر القيادة التحويلية في تمكين القيادات العليا من تطوير استجابات اتصالية ديناميكية تتسم بالمرونة والتكيف، بما ينسجم مع المقترضات المتغيرة لإدارة الصراع الاتصالي ضمن نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي.

تفسير العلاقة التفاعلية بين الإدارة العليا وممارسي العلاقات العامة من خلال تطبيق نموذج تبادل القائد-الأعضاء (Leader-Member Exchange, LMX)، لفهم أنماط الثقة والتنسيق وتوزيع

الأدوار أثناء التعامل مع المواقف الطارئة، وما يتضمنه ذلك من إعادة رسم لمستوى السلطة الاتصالية داخل المنظمة.

اقترح نموذج نظري مركب يعيد بناء نظرية الطوارئ من خلال دمجها بأنماط القيادة التنظيمية، مع التركيز على تفسير تأثير هذه الأنماط في تشكيل خصائص التحالف المهيمن. ويهدف هذا النموذج إلى تعزيز قدرة المنظمات على تطوير استجابات استراتيجية أكثر تكيفًا وفعالية في مواجهة الصراعات المتغيرة والمعقدة.

7.1 توطين نموذج الدراسة

يتجسد توطين نموذج الدراسة في السياقين العربي والمحلي (الفلسطيني) من خلال العناصر الآتية:

1.7.1 الفلسفة التأويلية لدمج أنماط القيادة ضمن التحالف المهيمن في نظرية الطوارئ

ينطلق دمج النظريات القيادية الأربعة في إطار التحالف المهيمن من فرضية معرفية عميقة: أن القيادة ليست مجرد فعل إداري، بل ممارسة أنطولوجية تُنتج من خلالها المنظمة ذاتها، وتُعيد تموضع خطابها ضمن شبكة السلطة والمعنى. فإذا كانت نظرية الطوارئ تركز تقليديًا على علاقة الاستجابة بدرجة التهديد والمسؤولية، فإن إعادة قراءتها تأويليًا تتطلب تفكيك بنية التحالف بوصفه ليس جهازًا تنظيميًا بل حقلًا ديناميكيًا تتداخل فيه مستويات القيادة والتأويل والعلاقات.

تُمثل القيادة التعاونية، في هذا السياق، المنطلق البنوي لإعادة بناء التحالف بوصفه فضاءً تداوليًا للحوار الجماعي. فشرعية الاستجابة هنا لا تصدر عن القمة، بل تتولد من تشبيك الأفكار بين الفاعلين

التنظيميين، مما يجعل خصائص التحالف—مثل دعم العلاقات العامة والتفاعل الاتصالي—انعكاسًا مباشرًا لدرجة الانفتاح المعرفي. في حين توفر القيادة التبادلية شرط الانضباط وتماسك الاستجابة، فإنها تعمل كعامل توازن حين تُدمج وظيفيًا في لحظات الحسم، لتمنع الانزلاق في فوضى تأويلية. بهذا المعنى، يُعاد فهم الاستجابة الطارئة بوصفها توازنًا مستمرًا بين المرونة والمأسسة.

أما القيادة التحويلية، فهي التي تمنح التحالف بُعد الرمزي، إذ تُعيد تأطير الأزمة كفرصة لإعادة تشكيل هوية المنظمة وتوليد سردية جديدة تُحفز الالتفاف الجماعي. هنا، لا يُقاس النجاح بمستوى خفض الضرر، بل بقدرة المنظمة على تأويل ذاتها من خلال أزمتهما. بينما تُضيف نظرية تبادل القائد-العضو (LMX) بُعدًا خفيًا لكنه جوهريًا: علاقات الثقة والاعتراف داخل المنظمة. فكل استجابة تُقاس بموقع الفاعلين ضمن الشبكة العلائقية، ما يجعل التحالف المهيمن تجسيدًا ديناميكيًا للعلاقات اليومية، لا فقط للهيكل الرسمي.

المعيار الأساسي لدمج هذه النظريات ضمن نموذج واحد يتجلى في تحويل التحالف المهيمن من متغير تابع إلى بنية توليدية، تُشتق منها مستويات التأويل والاستجابة، ويُقاس فيها فعالية القيادة ليس فقط من حيث القرار، بل من حيث إنتاج الشرعية. وبدلًا من تقاطع هذه الأنماط كخيارات منفصلة، يتم تفعيلها طبقًا: فالتعاونية في البنية، والتبادلية في الضبط، والتحويلية في الخطاب، و(LMX) في العلاقة.

هكذا، يغدو التحالف المهيمن ليس نتيجة لتوازن القوى، بل فضاءً معرفيًا يُعاد فيه إنتاج الذات التنظيمية، وتُعاد هندسة القيادة بوصفها وظيفة تأويلية، تنتقل المنظمة من التفاعل مع التهديد، إلى إعادة تعريف موقعها منه، وبذلك، تُصبح الطوارئ ليست فقط لحظة اختبار، بل لحظة تأسيس جديدة.

1.7.2 إمكانات تطبيق النموذج على الأزمات (حالة افتراضية)

أزمة غياب القيادة الرمزية في المنظمات

تُعدّ أزمة غياب القيادة الرمزية من الإشكاليات البنوية التي تعاني منها العديد من المنظمات، خصوصًا تلك التي تمتلك كفاءة إدارية عالية وقدرة على اتخاذ قرارات تنفيذية حاسمة، لكنها تفتقر إلى القدرة على إنتاج خطاب تعبوي قادر على توحيد الاتجاهات الداخلية، وتعزيز الانتماء، وصياغة هوية تنظيمية موحدة. ففي هذه الحالات، لا يكمن الخلل في ضعف الهياكل أو الموارد، بل في افتقار المنظمة إلى مركز رمزي يُعبّر عن ذاتها الجمعية، ويُجسّد رؤيتها وقيمها في لحظة الأزمة.

هنا يُعَمَّل النموذج المُقترح للتحالف المهيمن بوصفه أداة تحليلية وتأويلية قادرة على تفسير هذه الأزمة باعتبارها فجوة في إنتاج المعنى أكثر منها فشلًا إداريًا. إذ يُسهم النموذج، من خلال دمج القيادة التحويلية، في استدعاء طاقات رمزية كامنة في البنية التنظيمية، وتحفيز القادة على الانتقال من دورهم التنفيذي إلى دور تعبوي يتجاوز الإدارة نحو بناء رؤية ملهمة. فالقيادة التحويلية لا تكتفي بتوجيه الأداء، بل تُعيد تشكيل وعي العاملين بالمنظمة، وتحفزهم على الالتفاف حول قيم عليا، مشتركة وفاعلة، تُعيد تعريف أدوارهم ضمن مشروع جماعي يتجاوز المصلحة الفردية.

لكنّ هذا التحول الرمزي لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن بنية تشاركية تسمح بإعادة توزيع المعنى والسلطة داخل المنظمة. وهنا يظهر دور القيادة التعاونية، التي تفتح المجال أمام الجمهور الداخلي ليكون طرفًا حقيقيًا في صياغة القرار، لا مجرد مستقبلٍ له. ففي ظل هذه القيادة، تتحول فرق العمل إلى وحدات تأويلية، يُعاد فيها إنتاج الرؤية التنظيمية من خلال الحوار والتفاعل، لا التلقين والتنفيذ.

أما القيادة التبادلية، فُتستعاد في هذا الإطار بوصفها أداة تكميلية لتنظيم السلوك وضبط التوقعات بناءً على معايير الأداء والالتزام المتبادل، لا بوصفها بنية سلطوية مغلقة. وبهذا تُعيد المنظمة صياغة مبدأ "المصلحة العامة" في سياق تشاركي، يجعل من الامتثال خيارًا نابغًا من الاقتناع، لا من الخضوع، ويُقدّم المصلحة التنظيمية بوصفها ناتجًا لمساومات عادلة، لا لإملاءات أحادية.

وفي قلب هذه الديناميكية القيادية المتعددة، يُعاد تموضع العلاقات العامة كفاعل استراتيجي وتأويلي، يربط بين القيادة العليا والجمهور الداخلي والخارجي، ليس فقط من خلال تمرير الرسائل، بل عبر المشاركة الفعلية في صناعة القرار وتشكيل الخطاب التنظيمي. ووفقًا لنظرية تبادل القائد-العضو (LMX)، فإن موقع وحدة العلاقات العامة داخل شبكة القيادة، وتحديدًا ضمن "المجموعة الداخلية" للقائد، يشكل عاملاً حاسمًا في مدى فاعليتها وقدرتها على التأثير. فكلما كانت هذه الوحدة جزءًا من التحالف المهيمن، ازداد حضورها في لحظات الأزمات، وارتفعت قدرتها على إعادة صياغة سردية المنظمة، وترسيخ شرعيتها الرمزية.

بهذا المعنى، لا يُقدّم النموذج الهجين حلاً موضعياً لأزمة وظيفية، بل يُعيد هيكلة المشهد القيادي والمعرفي داخل المنظمة، ويحوّل أزمة غياب القيادة الرمزية إلى فرصة لإعادة بناء التحالف المهيمن، بوصفه بنية تأويلية تُنتج من خلالها المنظمة ذاتها، وتُعيد عبرها توزيع السلطة، وتُولد بها مشروعها الرمزي والعملي في آنٍ معاً.

1. 7. 3 مثال تطبيقي افتراضي من الواقع الفلسطيني

1. تطبيق النموذج على أزمة فلسطينية افتراضية: أزمة فقدان القيادة الرمزية في منظمة أهلية حقوقية
2. تُجسّد الأزمة التي تواجهها إحدى المنظمات الأهلية الفلسطينية، ذات التاريخ النضالي الطويل، مثالاً حيّاً على الأزمات الرمزية-الداخلية التي تتجاوز بعدها الإداري أو التشغيلي، لتلامس جوهر المعنى التنظيمي وديناميات الشرعية التنظيمية. فبينما حافظت هذه المنظمة، خلال مراحل سابقة من الصراع الوطني، على مكانة رمزية عالية لدى جمهورها الداخلي والخارجي، إلا أنها باتت في السنوات الأخيرة تعاني من تآكل رأس مالها الرمزي، في ظل تحوّل ملحوظ نحو البيروقراطية الإدارية والانشغال بمسائل التمويل الدولي على حساب الرسالة التحررية الأصلية.
3. تكشف مؤشرات الأزمة عن تراجع مستويات الانتماء الداخلي، وشعور متزايد بالإقصاء من دوائر القرار، لا سيما في صفوف الجيل الشاب من الموظفين والباحثين. ويصاحب ذلك تنامي خطاب جماهيري ناقد يتهم المنظمة بفقدان "بوصلتها الوطنية"، ما أدى إلى تصدّع في شبكة الثقة مع محيطها المجتمعي. هذا السياق يُشكّل بيئة مثالية لتحليل الأزمة من خلال النموذج الهجينى للتحالف المهيمن، بوصفه نموذجاً تأويلياً علائقياً قادراً على تفكيك التفاعلات الرمزية والقيادية داخل المنظمة.
4. في ضوء النموذج، تُظهر هذه الحالة غياباً واضحاً للقيادة التحويلية، حيث انتقدت الإدارة العليا القدرة على إنتاج سردية جامعة تُعيد توجيه المنظمة في ظل المتغيرات، وتُحفّز العاملين على الالتفاف حول رؤية مستقبلية تُجدد الالتزام بالمشروع الحقوقي-الوطني. وبدلاً من أن تقوم القيادة

بإعادة تأطير رسالتها وتوسيع دوائر المعنى داخل المنظمة، ظلّت أسيرة أنماط إدارية تقليدية، ما ساهم في تعميق الفجوة التأويلية بينها وبين الجمهور الداخلي.

5. وفي السياق ذاته، يظهر ضعف القيادة التعاونية التي يُفترض أن تُفعل آليات الحوار الداخلي، وتمنح الموظفين مساحة حقيقية للمشاركة في صياغة الأهداف والبرامج. إذ تتسم البيئة التنظيمية بانغلاق تصاعدي، يحصر القرار في أطر ضيقة، ويُهمّش الأصوات الجديدة، الأمر الذي يؤدي إلى انكماش التحالف المهيمن وتحوّله إلى بنية استيعادية، لا تشاركية.

6. من جهة أخرى، تُمارس القيادة التبادلية ضمن حدودها الإجرائية، حيث تُنظّم المهام وتُراقب الأداء، لكنها تفشل في تحويل الامتثال الوظيفي إلى التزام رمزي. فالعلاقة بين الأداء والمكافأة تتخذ طابعاً روتينياً، لا تعاقدياً، ما يُفقدّها بعدها القيمي، ويحولها إلى أداة ضبط لا وسيلة للاعتراف والمشاركة.

7. أما من منظور نظرية تبادل القائد-العضو (LMX)، فيُظهر النموذج أن العلاقات داخل المنظمة قائمة على شبكة ضيقة من "المجموعة الداخلية"، تضم المقربين من القيادة أو القدامى تاريخياً، بينما يتم تهميش العديد من الكفاءات الصاعدة من الأجيال الجديدة، الأمر الذي يفاقم الإحساس بعدم العدالة التنظيمية، ويُقوض أسس الثقة الداخلية.

8. وفي هذا السياق، تبرز العلاقات العامة بوصفها أحد أبرز ضحايا هذا الاختلال. فبدل أن تكون فاعلاً استراتيجياً مشاركاً في إنتاج المعنى، بقيت محصورة في أدوار تنفيذية سطحية، بعيدة عن دوائر التأثير الفعلية، الأمر الذي يُضعف قدرتها على صياغة خطاب متماسك يعيد بناء الثقة مع الجمهور الخارجي، ويترجم هوية المنظمة في خطاب تعبوي منسجم مع جذورها.

9. إنّ النموذج لا يقدّم في هذا السياق أدوات للتشخيص فحسب، بل يطرح مسارات لإعادة البناء من الداخل. إذ يدعو إلى استعادة القيادة التحويلية بوصفها حافزًا تأويليًا، وتفعيل القيادة التعاونية كآلية لإعادة توزيع الشرعية داخل المنظمة، وتوسيع شبكة (LMX)، لتشمل الأصوات المهمّشة، وإعادة تموضع العلاقات العامة في قلب التحالف المهيمن بوصفها همزة الوصل بين القيادة والرؤية، وبين الداخل والخارج.

10. إمكانات المعالجة في النموذج: من التفكيك إلى إعادة البناء الرمزي للمنظمة

11. لا يكتفي النموذج المقترح بتشخيص الأزمة داخل المنظمات من منظور علائقي-تأويلي، بل يُقدّم إمكانات حقيقية لإعادة البناء من الداخل، من خلال تفكيك شبكات السلطة والمعنى السائدة، وإعادة تشكيلها ضمن بنية أكثر توازنًا وتشاركية. وفي حالة الأزمة الفلسطينية الافتراضية، التي تتمثل في تآكل القيادة الرمزية، وضعف الانتماء، وتضاؤل المشاركة الداخلية، تتبدّى أزمة المنظمة لا بوصفها فشلًا وظيفيًا في الأداء، بل كاختلال وجودي في تمثيل الذات، وفي إنتاج خطاب جامع قادر على استيعاب التعدد وإعادة تعبئة المعنى.

12. تنطلق المعالجة في النموذج من إعادة تفعيل القيادة التحويلية، لا باعتبارها نمطًا بلاغيًا أو حالة كاريزمية، بل باعتبارها وظيفة رمزية قادرة على إنتاج أفق معنوي مشترك يُستعاد من خلاله المعنى النضالي والتاريخي للمنظمة، ويُعاد دمجها في سردية معاصرة تُخاطب الجمهور الداخلي والخارجي بلغة التحول لا التكرار. فغياب هذه القيادة لا يعني فقط غياب الرمز، بل غياب البوصلة، والقدرة

على تشكيل سردية تبرر وجود المنظمة في سياق متحوّل، وتعزز مشروعها المعنوي بوصفه مستمرًا لا منقطعًا.

13. لكن هذا التحول الرمزي لا يتحقق إلا من خلال بنية تتيح تداول المعنى، لا احتكاره، وهنا تبرز الحاجة إلى تفعيل القيادة التعاونية، التي لا تكتفي بإشراك الآخرين في تنفيذ المهام، بل تُشركهم في تأويل الرؤية نفسها، وصياغة اللغة التي تُعرّف المنظمة، وتُعيد توزيع الشرعية على أساس الكفاءة والالتزام لا القرب التاريخي من المركز. فكل بنية سلطوية لا تفتح فضاءات النقاش والتفاوض الداخلي تُعيد إنتاج أزمته، وتُعيد تدوير المعنى في دوائر مغلقة لا تنتج إلا الاغتراب.

14. وتأتي القيادة التبادلية في هذا السياق كآلية لربط الأداء بالاعتراف ضمن منطوق أخلاقي لا فقط إداري. فحين يتحول الانضباط إلى ميثاق تبادلي، قائم على الشفافية والعدالة، يغدو الالتزام الداخلي فعلاً طوعياً نابعاً من الإيمان بالرسالة، لا من الخضوع لسلطة مجردة. وهنا، تصبح معايير الأداء أكثر من أدوات قياس؛ تتحول إلى لحظات اعتراف بجهود الأفراد، ومؤشرات على التقدير المتبادل الذي يربط القيادة بالعاملين.

15. وفي قلب هذه البنية الهجينة، يقترح النموذج إعادة هندسة شبكة (LMX)، بحيث لا تظل "المجموعة الداخلية" حكرًا على شبكة الولاء التقليدية، بل تُعاد صياغتها عبر شبكات الثقة والكفاءة والتماثل في الرؤية. فكل أزمة داخل المنظمة هي أيضًا لحظة إعادة تعريف لمن هو جدير بالثقة، ومن له الحق في التأويل، ومن يُقصى عن دوائر القرار. والنموذج لا يقترح هنا حلاً إداريًا تقنيًا، بل يدعو إلى مراجعة جذرية لفكرة "المركز" و"الهامش" في هندسة القيادة.

16. أما العلاقات العامة، فيُعيد النموذج تموضعها من الهامش التنفيذي إلى القلب التأويلي. فهي ليست فقط قناة اتصال، بل جهاز رمزي وظيفته أن يترجم الهوية، ويُعيد تمثيل المنظمة في الوعي الداخلي والخارجي على حد سواء. وبهذا المعنى، فإن تقوية العلاقات العامة لا تعني فقط زيادة ميزانيتها، بل إدماجها في صناعة القرار الرمزي، بوصفها تمثل الذاكرة المؤسسية، والمرآة التي ترى المنظمة من خلالها ذاتها كما يراها الآخرون.

17. إن معالجة الأزمة من خلال هذا النموذج لا تقوم على "حلها" كأنها عطل قابل للإصلاح، بل على تأويلها بوصفها لحظة كاشفة، تُظهر أعطاب المعنى، وتُعيد مساءلة بنية القيادة، وتمثيل الجمهور، وتوزيع الشرعية. ومن هنا، فإن التحالف المهيمن ليس هدفًا يُعاد بناؤه فحسب، بل هو عملية مستمرة، تُنتج عبر الحوار، وتُختبر بالأزمات، ويُعاد تشكيله كلما تغيرت الرؤية أو تبدل السياق.

18. وبذلك، تتحول الأزمة من انكماش تنظيمي إلى فرصة تأويلية تعيد المنظمة إلى أصلها الرمزي، وتفتح أمامها أفقًا تجديديًا لا يقوم على القطيعة مع الماضي، بل على تأويله بوعي جمعي جديد، يُشارك فيه الجميع بوصفهم فاعلين لا منفذين، ومؤولين لا متلقين، وشركاء في المعنى لا فقط موظفين في الهيكل.

2.1 حدود الدراسة

تُحدّد الدراسة أطرها المرجعية من خلال توضيح حدودها البعدية على المستويات البشرية والزمانية والمكانية، بما يضمن تركيزًا منهجيًا دقيقًا وتحليلًا متسقًا مع أهداف البحث. وتشتمل حدود الدراسة على ما يلي:

1. **البعد البشري:** تركز الدراسة على الفاعلين الرئيسيين في بيئة الأزمات التنظيمية، وتحديدًا الإدارة العليا بوصفها صانعة القرار الاستراتيجي، وممارسي العلاقات العامة باعتبارهم جهة التنفيذ الاتصالي، مع مراعاة تفاعلهم مع الجمهور الداخلي كمصدر رئيسي للذكاء التنظيمي الجماعي.
2. **البعد الزمني:** تُغطي الدراسة الإنتاج المعرفي المتعلق بنظرية الطوارئ من الفترة 1997 وحتى 2024، مستندة إلى تحليل نقدي للأبحاث التي تناولت النظرية بالتطوير والتطبيق، ما ضمن تأطيرًا زمنيًا كافيًا لرصد تطوراتها وتحولاتها النظرية.
3. **البعد المكاني:** تُبنى الدراسة على مراجع أكاديمية مستمدة من سياقات ثقافية وتنظيمية متعددة، تشمل الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وماليزيا، وسنغافورة، وكوريا الجنوبية، والصين.

3.1 محددات الدراسة

وتتمثل الحدود المنهجية للدراسة في النقاط الآتية:

1. المحدد التجريبي: نظرًا للثراء الكمي والنوعي في الأدبيات الدولية المتصلة بنظرية الطوارئ، واعتماد الدراسة على تحليل نظري عميق لتلك الأدبيات، فإنّ الجانب التجريبي لم يكن ضمن نطاق التنفيذ، مع التأكيد على ضرورة استكمالها مستقبلاً لاختبار النموذج المقترح في بيئات تنظيمية واقعية.
2. المحدد الزمني: فُرض الإطار الزمني المحدد لإنجاز الدراسة، ضمن متطلبات درجة الماجستير، الاقتصار على البعد النظري والتحليلي، دون التوسع في الدراسات الميدانية أو إجراء اختبارات كمية واسعة، الأمر الذي يُوصى بتطبيقه في الدراسات اللاحقة.

4.1 هيكلية الدراسة

مهّد الفصل الأول لموضوع الدراسة من خلال تقديم خلفية معرفية حول تطور مجال اتصال الأزمات، والتغيرات التي شهدتها من كونه فرعاً من الإدارة إلى أن أصبح حقلاً مستقلاً في العلاقات العامة. كما عرض هذا الفصل مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وتساؤلاتها، إضافة إلى استعراض سريع للفجوات البحثية في الأدبيات السابقة، وتبرير الحاجة إلى تطوير نظرية الطوارئ من خلال دمجها مع نظريات القيادة.

أما الفصل الثاني فيعرض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة. وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي القائم على مراجعة الأدبيات وتحليلها نقدياً، مع التركيز على استراتيجيتين رئيسيتين: إشكالية الأدب، ونقل النظريات عبر المجالات. كما تم استخدام مراجعة الأدبيات كأداة رئيسية في الدراسة، بتحليل أكثر من 150 دراسة علمية محكمة وفصلاً من كتب متخصصة. ويشرح هذا الفصل الإجراءات التحليلية التي اتبعت لبناء النموذج النظري المقترح.

أما الفصل الثالث فتنتقل الدراسة إلى مراجعة الأدبيات الذي يتناول فيه المجال المفاهيمي للدراسة، ويؤصل لمفهوم النظرية في البحث العلمي، مع التركيز على النظريات الاتصالية وتطورها في مجال العلاقات العامة، والنقد الموجه للنماذج الاتصالية التقليدية. كما يناقش النظرية النقدية بوصفها إطاراً فلسفياً لفهم الاتصال من منظور تحليلي اجتماعي. يتضمن الفصل مراجعة ثلاث نظريات مركزية ناظمة لنظرية الطوارئ، وهي: نظرية التميز، نظرية إصلاح الصورة، والنظرية الطرفية في اتصال الأزمات، بهدف تحليل أوجه القصور فيها واستثمارها في بناء النموذج المقترح.

ويركز الفصل الرابع والأخير على إعادة بناء نظرية الطوارئ من خلال تحليل تطورها، بنية مكوناتها، وعلاقتها بالنظريات المؤطرة لها، مع تسليط الضوء على أوجه القصور والانتقادات الموجهة لها، خصوصًا في ارتباطها بمفاهيم القيادة والتحالف المهيمن. يدمج الفصل بين النظرية وأنماط القيادة المعاصرة مثل القيادة التعاونية والتبادلية والتحويلية، بما يعزز من قدرتها التفسيرية في سياقات الأزمات. ويقترح نموذجًا نظريًا جديدًا يعيد صياغة النظرية ضمن إطار قيادي-اتصالي أكثر مرونة وشمولاً، ويشرح مكوناته وعلاقاته ومنطلقاته الفلسفية والمنهجية، مع التأكيد على قابليته للتطبيق والتجريب في الدراسات المستقبلية لتجاوز فجوات النسخة الأصلية.

وبذلك، تُشكّل هذه الهيكلية بنية معرفية متماسكة تؤهل الدراسة لتقديم مساهمة نوعية في تطوير نظرية الطوارئ في إدارة الصراع الاستراتيجي، وإدماج القيادة بوصفها عاملاً فاعلاً في التحالف المهيمن داخل المنظمات.

الفصل الثاني: منهجية الدراسة

يناقش هذا الفصل المنهجية المعتمدة في الدراسة بوصفها الإطار الإجرائي الذي مكن الباحث من بناء نموذج نظري جديد في سياق نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاتصالي. وقد اختير المنهج النوعي النقدي التحليلي، لقدرته على تعميق الفهم النظري وتوسيع مجالاته من خلال مراجعة أدبية نقدية لـ 150 دراسة أكاديمية محكمة. اعتمدت الدراسة منهجية تطوير النظريات عبر استراتيجيتين متكاملتين: "إشكالية الأدب" و"نقل النظريات"، للكشف عن الفجوات البنوية في النظرية الأم، لا سيما غموض دور القيادة داخل التحالف المهيمن. استند التحليل إلى دمج نظريات القيادة التنظيمية ضمن إطار العلاقات العامة، مما أتاح بلورة نموذج تفسيري أكثر مرونة وواقعية. وحرص الباحث على انتقاء الدراسات الأكثر استشهادًا من قواعد بيانات عالمية وفق معايير التوثيق الأكاديمي والجغرافيا الزمنية، سعيًا لتحقيق إشباع نظري يضمن اتساق النموذج المقترح. وعليه، يشكل هذا الفصل جسرًا منهجيًا صارمًا بين الرؤية النظرية والتحليل النقدي المؤسس على الاستقصاء العلمي متعدد الأبعاد.

2.1 نوع الدراسة

اعتمد الباحث الدراسة التحليلية النقدية في دراسته، فهي تعطي للباحث القدرة على تحليل البيانات والأبحاث السابقة، واستخراج أهم الثغرات، وتكوين معرفة متكاملة وعميقة حول النظرية، ومن ثم العمل نقديًا، من خلال منهجية التحقيق والتدقيق في المفاهيم الرئيسة للنظرية بعمق. وبالتالي، تحديد الأطر والديناميكيات النظرية، لبناء نموذج نظري أكثر تطورًا واستيعابًا من السابق (Banerjee, 2022; Winterton, 2021).

2.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج النوعي بوصفه الأنسب لتحقيق أهدافها النظرية، استنادًا إلى قدرته على التعمق في تحليل الأدبيات السابقة بغرض تطوير النظرية، واستكشاف الثغرات المعرفية التي لم تُعالج بفعالية في الدراسات التي تناولت نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي (Borsboom et al., 2021; Kok et al., 2020) ويُعدّ هذا المنهج ذا موثوقية عالية في سياقات بناء وتوسيع النظريات، لما يوفره من قدرة على الاستبصار النظري واستكشاف السياقات التي توظّر تطور الحقول المعرفية وتوجهاتها (Christou, 2023).

وفي هذا الإطار، تم تبني منهجية تطوير النظريات من خلال مراجعة الأدبيات، باعتبارها أداة نوعية راسخة في البحوث النظرية. تتيح هذه المنهجية تحليلًا تراكميًا ومععمًا للمساهمات السابقة في النظرية المدروسة، ما يسمح للباحث بتحديد مساحات التوسيع وتوليد رؤى جديدة ضمن إطار منهجي واضح (Shepherd & Suddaby, 2017; Hoon, 2013) وتستند هذه المقاربة إلى تصنيف اقترحه غاتريل وبريسلي (Gatrell & Breslin, 2020)، يقسم الباحثين النظريين إلى "المستكشفين (Prospectors)" الذين يسعون إلى طرح أفكار جديدة، و"المنقبين (Miners)" الذين يغوصون في الأدبيات لاستخلاص الأنماط الكامنة وتطويرها. ويندرج ضمن هذين النمطين عدد من الاستراتيجيات الإجرائية، أبرزها: تحديد الفجوات المفاهيمية، تنظيم الأدبيات، نقل النظريات، والمزج النظري.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على استراتيجيتين أساسيتين من هذه المنهجية، هما:

أولاً: استراتيجية "إشكالية الأدب (Problematizing the Literature)"، التي تركز على الكشف عن التناقضات والغموض داخل الأدبيات القائمة حول نظرية الطوارئ، والانطلاق من هذه الإشكالات لتوسيع النظرية وسد الفجوات المفاهيمية فيها (Rowe, 2014) وتجلت هذه الاستراتيجية في تحليل قصور النظرية في تحديد دور الإدارة العليا ضمن السياق القيادي، لا سيما فيما يتعلق بفاعليتها الاتصالية أثناء الأزمات، وهو ما أثارته دراسة (Pang et al., 2023) بوصفه خللاً يتطلب إعادة بناء نظرية الطوارئ لتصبح أكثر اتساقاً مع واقع الممارسة الاتصالية الاستراتيجية.

ثانياً: استراتيجية "نقل النظريات عبر المجالات" (Transferring Theories Across Domains)، التي تقوم على جلب نظريات من حقول معرفية أخرى لتوسيع النظرية الأصلية، دون إخراجها من مجالها الأم، وإنما لتعزيز شمولها وتفسيريتها (Nadkarni et al., 2018). وفي هذا السياق، استثمرت الدراسة نظريات القيادة من حقل الإدارة التنظيمية، ودمجتها في نموذج نظرية الطوارئ ضمن حقل اتصال الأزمات، من أجل تطوير فهم أعمق لدور القيادة العليا في التأثير على فعالية الاستجابة الاتصالية خلال الأزمات والصراعات. وقد مكّن هذا التكامل البين-معرفي من تجاوز الثغرات السابقة، والاقتراب من بناء نموذج أكثر مرونة وواقعية في تفسير ديناميكيات الاستجابة التنظيمية للأزمات.

3.2 الإجراءات المنهجية المتبعة في بناء النموذج النظري

في إطار تبني استراتيجية الإشكالية النظرية في الأدب البحثي، أجرى الباحث مراجعة تحليلية معمّقة لـ 150 مقالة علمية وفصلاً أكاديمياً تناولت نظرية الطوارئ في إدارة الصراع الاستراتيجي ونظريات

القيادة التنظيمية، وذلك بهدف تمكين تخصصي من مختلف أبعاد النظرية واختبار حدودها المفاهيمية والمنهجية. وقد تم تحديد هذا العدد من الدراسات بعد الوصول إلى مرحلة الإثبات النظري، حيث لم تعد الإضافات اللاحقة تقدّم قيمة تحليلية أو معرفية جديدة، مما عزز من مصداقية وحدود العينة المختارة. ولتعزيز القيمة التحليلية للمراجعة، ضمّت العينة الدراسات الأكثر استشهادًا في الحقل، لا سيما تلك التي مثّلت تحولات نظرية أو قدّمت طروحات نقدية مغايرة. وذلك حسب عدد من المجالات المتخصصة مثل: (Journal of Public Relations Research)، ومجلة (International Journal of Strategic Communication) المتاحة على موقع (Taylor & Francis) وبهذا التوجه، التزامًا بالصرامة الأكاديمية في مراجعة الأدبيات، لم يقتصر اختيار الدراسات على معيار النشر في قواعد البيانات العالمية (Scopus) و (Web of Science)، بل جرى اعتماد مجموعة من المعايير الدقيقة التي تضمن الملاءمة والعمق النقدي. فقد شمل ذلك أولًا معيار الصلة الموضوعية، حيث أُدرجت فقط الدراسات التي تناولت بشكل مباشر نظرية الطوارئ أو مفهوم التحالف المهيمن أو نظريات القيادة المرتبطة بها، بينما استُبعدت الدراسات التي تناولت الأزمات بعمومية دون ارتباط واضح بهذه المفاهيم. ثانيًا، المعيار المنهجي، إذ جرى التركيز على الأبحاث التجريبية أو النقدية أو المقارنة التي تقدم إضافة تحليلية أو مفاهيمية، مقابل استبعاد الدراسات الوصفية المحضة أو غير المحكمة. ثالثًا، المعيار الزمني، حيث شملت العينة الفترة الممتدة بين 1997 و2024 لتغطية تطور النظرية منذ تأسيسها وحتى أحدث الإسهامات المعاصرة، مع استبعاد الأعمال السابقة لعام 1997 باستثناء تلك التي مثلت إرهابات مباشرة لتأسيس النظرية. رابعًا، المعيار الجغرافي والسياقي، إذ جرى الحرص على تنوع البيئات البحثية (أمريكية، آسيوية، أوروبية، وعربية إن وُجدت) لضمان المقارنة بين سياقات ثقافية وتنظيمية متعددة، مقابل استبعاد الدراسات المحلية

المنغلقة التي تفتقر إلى القابلية للتعميم أو المقارنة. خامسًا، معيار الأهمية العلمية، حيث تم تفضيل الدراسات الأكثر استشهادًا أو التي شكلت منعطفًا نظريًا أو نقديًا، واستبعاد الدراسات منخفضة التأثير أو التي لم تقدم قيمة نوعية.

إن الالتزام بهذه المعايير لم يكن مجرد إجراء تنظيمي، بل هدف إلى رفع مستوى التحليل من "الوصف المنظم" إلى "النقد المقارن"، بما يتيح الكشف عن التناقضات والتحيزات في الأدبيات، وتوليد أسئلة بحثية جديدة تمهد لصياغة النموذج النظري المقترح.

وفي سياق تحديد الفجوة البحثية، اعتمد الباحث على إحدى أحدث الدراسات المحكمة وأكثرها تأثيرًا في هذا المجال، وهي دراسة (Pang et al., 2023)، التي نادى بضرورة استكشاف البعد القيادي في النظرية، باعتباره جانبًا لم ينل حظه من التداول النظري أو التجريبي. وقد أكدت مراجعة الأدبيات الحديثة حتى عام 2024 استمرار هذا القصور، حيث لم تُعالج الأبحاث المنشورة النقص المتعلق بدور القيادة في تفعيل أداء التحالف المهيمن داخل إطار نظرية الطوارئ.

وتجلت الإشكالية المركزية للباحث في أن غياب التفسير النظري لدور القيادة - استنادًا إلى نماذج قيادية معتمدة أكاديميًا - يُضعف إمكانية تفسير الكيفية التي تُمكن العلاقات العامة من المساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار أثناء الأزمات المعقّدة. كما يبقى "التحالف المهيمن" ضمن النموذج النظري، أي الإدارة العليا، كيانًا غامضًا غير محدد الأطر المفاهيمية، بما يضعف من اتساق النظرية داخليًا.

ومن خلال التحليل النقدي المتعمق لبنية نظرية الطوارئ، لاحظ الباحث خللاً بنيويًا يتمثل في اعتماد النظرية على نظرية التميز في تحديد وظيفة العلاقات العامة الاستراتيجية، في حين أن نظرية التميز تفترض نمط قيادة تشاركي-تعاوني قائم على الحوار والتمكين، وهو ما لم يُدرج ضمن محددات

التحالف المهيمن في نظرية الطوارئ، مما يكشف عن فجوة مفاهيمية تتطلب استكمالها بنماذج قيادية تؤمن بالحوار والمشاركة مع الجمهور الداخلي.

وبناءً على هذه النتائج، اعتمد الباحث الاستراتيجية الثانية، وهي دمج ونقل النظريات عبر التخصصات، بهدف معالجة الخلل النظري المشار إليه، وتعزيز الاتساق المفاهيمي للنموذج. وفي هذا السياق، قام بمراجعة منهجية لأكثر من عشرين دراسة أكاديمية حول نظريات القيادة التنظيمية، باعتبارها من أبرز الإسهامات النظرية في علم الإدارة، سعياً لاختيار النماذج القيادية الأكثر انسجاماً مع الدور الاستراتيجي المنشود للعلاقات العامة.

وقد خلصت هذه المراجعة إلى تحديد أربع نظريات قيادية رئيسة تُسهم بفعالية في ردم الفجوة بين وظيفة العلاقات العامة ونمط التحالف المهيمن المنفتح على المشاركة، وهي: نظرية القيادة التعاونية، ونظرية القيادة التبادلية، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية تبادل القائد-العضو (Leader-Member Exchange).

ومن خلال التشبيك التحليلي المعمق بين فرضيات هذه النظريات من جهة، ومتغيرات التحالف المهيمن ووظيفة العلاقات العامة في إطار نظرية الطوارئ من جهة أخرى، وضع الباحث الأسس الأولية لبناء نموذج نظري متكامل يتجاوز التناقضات السابقة.

ولضمان الاتساق الداخلي للنموذج المقترح، عمد الباحث إلى تحليل نقدي للنظريات الثلاث المؤطرة لنظرية الطوارئ، وهي نظرية التميز في العلاقات العامة، ونظرية إصلاح الصورة، والنظرية الطرفية لاتصال الأزمات، وذلك بهدف تجاوز مواطن النقد الموجه لها، وتحسين النموذج الجديد من الوقوع في ذات الفجوات المفاهيمية أو التطبيقية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إنّ هذا الفصل لم يقتصر على عرض المنهجية وتبريرها، بل أسّس لإطار نقدي يسمح بتحويل نظرية الطوارئ من نموذج وصفي إلى بنية مفاهيمية قابلة للاختبار التجريبي. فالاعتماد على استراتيجيتين مركزيتين هما: "إشكالية الأدب" و"نقل النظريات عبر المجالات"، أتاح الكشف عن مواطن الغموض البنيوي في مفهوم "التحالف المهيمن" وربطه بغياب البعد القيادي. هذا المسار، بما يتضمنه من دمج لنظريات القيادة التبادلية والتحويلية والتعاونية وتبادل القائد-الأعضاء، لا ينتهي عند حدود التنظير، بل يفتح المجال أمام دراسات ميدانية مستقبلية يمكن أن تختبر صلاحية هذا النموذج في بيئات تنظيمية واقعية.

وتبرز هنا خصوصية السياق العربي والفلسطيني بوصفه ميدانًا ملائمًا لاختبار النموذج المقترح، نظرًا لتعدّد بنيته الاتصالية وتداخل البعد السياسي مع التنظيمي، فضلًا عن محدودية الدراسات التي عالجت استجابات الأزمات في هذا الفضاء. إن إدماج هذا السياق في مسار البحث لا يمنح الدراسة بعدًا تطبيقيًا فحسب، بل يضعها في قلب النقاش العالمي حول ضرورة تكيف النظريات الغربية لتلائم بيئات مختلفة ثقافيًا وتنظيميًا.

وعليه، فإن القيمة المضافة لهذا الفصل تتمثل في تمهيد الطريق أمام مراجعة أدبية نقدية أكثر صرامة في الفصل الثالث، تُقارن بشكل مباشر بين النظريات النازمة لحقل الاتصال (التميز، إصلاح الصورة، الظرفية) وبين أنماط القيادة التنظيمية، بما يُفضي إلى صياغة نموذج تكاملي جديد قادر على سدّ الفجوة النظرية، والانفتاح على تراكم بحثي مستقبلي في السياقين الدولي والعربي/الفلسطيني على حد سواء.

الفصل الثالث: مراجعة الأدبيات والإطار المفاهيمي

يُعالج هذا الفصل الإطار المفاهيمي للدراسة بوصفه الركيزة النظرية التي تنطلق منها لفهم العلاقة المعقدة بين القيادة، والتحالف المهيمن، والاستجابة الاتصالية للأزمات داخل المنظمات. يبدأ الفصل بتأصيل مفهوم النظرية في البحث العلمي، موضحاً دورها كأداة تفسيرية لفهم الواقع وتحليل الظواهر، من خلال عرض تعريفاتها المختلفة، ومكوناتها الأساسية، وأنماط العلاقات بين مفاهيمها، والمعايير المعتمدة لتقييمها. كما يستعرض الفصل تطور النظريات في مجال الاتصال والعلاقات العامة، ويحلل نقدياً التحولات من النماذج الاتصالية الأحادية إلى النماذج التفاعلية المتماثلة التي تضع الحوار والتبادل في صلب العملية الاتصالية.

ينتقل الفصل بعد ذلك إلى تحليل السياق النظري المرتبط باتصال الأزمات، مستعرضاً ثلاث نظريات محورية: نظرية التميز، نظرية إصلاح الصورة، والنظرية الطرفية في اتصال الأزمات. يتم تناول هذه النظريات بوصفها وحدات تحليلية تُفكك وتُركب وفقاً لإشكالية الدراسة، التي تسعى إلى فهم كيف تؤثر أنماط القيادة على خصائص التحالف المهيمن، ودور هذا التحالف في تشكيل الاستجابة الاتصالية في الأزمات. كما يتناول الفصل بإسهاب موقع القيادة ضمن هذه النظريات، ويُبين الفجوات المعرفية التي لم تُعالج بعد، خاصة في ضوء تجاهل بعض النظريات لبنية السلطة التنظيمية، أو لاختلاف السياقات الثقافية، أو لتعدد الجماهير.

3. 1 الإطار المفاهيمي

في هذا الفصل، نُعالج الإطار النظري للبحث من خلال ثلاثة محاور مترابطة: أولاً، نُقدّم تصوّراً معرفياً دقيقاً لمفهوم النظرية في البحث العلمي، بوصفها نسقاً مفاهيمياً يفسّر الظواهر من خلال منظومة مفاهيم وعلاقات. ثانياً، نرصد تطور النظريات والنماذج في ميدان الاتصال والعلاقات العامة، من المقاربات الخطية التقليدية إلى النماذج التفاعلية والنقدية، مبرزين الإسهامات الأساسية لمدارس مثل النموذج التفسيري والوظيفي والنقدي. ثالثاً، نُسلط الضوء على النظرية النقدية بوصفها إطاراً تحليلياً لفهم الديناميات الاتصالية في السياقات الاجتماعية والثقافية المعاصرة، مستندين إلى إرث مدرسة فرانكفورت وتطوّراتها، خاصة في أعمال هابرماس حول الفضاء العمومي والتواصل العقلاني. وبهذا، يسعى هذا الإطار إلى تأصيل المفاهيم النظرية ذات الصلة، وبلورة أسس منهجية لفهم وتحليل ممارسات الاتصال والعلاقات العامة في ضوء التوترات بين السلطة، الأيديولوجيا، والمجال العمومي.

3. 1. 1 النظرية في البحث العلمي

تُعدّ النظرية العلمية حجر الأساس الذي تُبنى عليه مناهج البحث العلمي؛ إذ تمثل إطاراً تفسيريّاً يوجّه فهم الباحثين لتعقيدات الواقع وتحولاته. وقد حظيت النظرية باهتمام بالغ داخل مختلف الحقول المعرفية، ما أدى إلى تنوّع تعريفاتها بحسب السياق والمجال. ففي هذا الإطار، يعرفها ليتليجون وفوس (Littlejohn & Foss, 2011) بأنها نظام تجريدي من المفاهيم والعلاقات، يهدف إلى تحليل الظواهر وتفسيرها. ويقترح ستكس وسالوين (Stacks & Salwen, 2014) توصيفاً مجازياً للنظرية، يشبّهها بالخريطة التي تستكشف مناطق الجهل في المعرفة البشرية، وتضيء ما خفي من الواقع. وينسجم هذا

الطرح مع رؤية تورنر (Turner, 1986) الذي يرى في النظرية أداة لتطوير الأفكار وتفسير نشأة الظواهر وأسبابها غير الظاهرة.

ويمضي دوهيرتي وزملاؤه (Doherty et al., 1993) في تطوير فهم تورنر للنظرية، فيبين أن النظرية ليست مجرد تأمل ذهني، بل هي منتج علمي يرتبط بالعالم الواقعي من خلال بنية مفاهيمية مترابطة. من هذا المنطلق، يمكن القول إن النظرية تمثل نسقاً منهجياً منظماً من الأفكار المترابطة، يتناول ظاهرة بعينها بغية إنتاج رؤية جديدة قد تتمايز عن الأطر السائدة. وتحقيقاً لهذا الغرض، لا بد من تحليل المكونات الجوهرية لأي نظرية، والتي تتمثل في المفاهيم (Concepts) والعلاقات (Relationships) التي تربط بينها. فالمفاهيم هي مصطلحات دقيقة تُحدّد بطريقة منهجية لتجسد العناصر الأساسية للنظرية، بينما تمثل العلاقات الآليات التي تربط هذه المفاهيم ضمن السياق النظري، كما أوضح ويست وتورنر (West & Turner, 2021).

ويضيف كوبلي وشولتز (Cobley & Schulz, 2013) تصنيفاً للعلاقات النظرية إلى ثلاثة أنماط رئيسية: أولها العلاقة الخطية، التي تربط مفهومين بصورة مباشرة وبسيطة دون تداخل مع مفاهيم أخرى؛ وثانيها العلاقة التفاعلية، حيث يتبادل مفهومان التأثير والتأثر؛ أما النمط الثالث فهو العلاقة المتبادلة، التي تسمح بتشابك المفاهيم وتداخلها عبر ارتباطات متعددة، ما يُنتج بنية تحليلية معقدة. وانطلاقاً من هذه البنى، تتباين وظائف النظرية بين تفسير الظواهر، والتنبؤ بالسلوك، وتحقيق التغيير الاجتماعي، مما يستلزم تصنيفها إلى أنواع متعددة: نظريات بلاغية تسعى للفهم، ونظريات إقناعية تُعنى بالتنبؤ، وأخرى نقدية تسعى لتغيير البنى النظرية المهيمنة، بحسب جاكارد وجاكوبي (Jaccard & Jacoby, 2010).

ويرى يربي (Yerby, 1995) أن النظرية تمثل "عدسة مفاهيمية" تُعين الباحث على بناء سردية منطقية لتفسير الواقع. لذا، فإن اختيار النظرية لا يتم عشوائياً، بل يُحدّد بناءً على المنهجية العلمية المعتمدة من قبل الباحث. وفي هذا السياق، يظهر دور "ما وراء النظرية (Metatheory)"، بوصفه البنية الميتافيزيقية التي تستبطنها النظرية، كما أوضح كل من كارينج (Caring, 2009)، وأندرسون وبيم (Anderson & Baym, 2004)، وأندرسون (Anderson, 1996). ويتّصل هذا المفهوم بأربعة محاور أساسية: علم الوجود (Ontology)، الذي يدرس واقع الظاهرة كما هي؛ نظرية المعرفة (Epistemology)، التي تبحث في صلاحية التفسير ومدى اتساقه؛ البراكسولوجيا (Praxeology)، المعنية بتطبيق النظرية عملياً؛ وأخيراً، علم القيم (Axiology)، الذي يُقيّم النظرية من حيث فعاليتها في التفسير أو التنبؤ أو التغيير، كما بيّن ويست وتورنر (West & Turner, 2021).

ولتقييم النظرية بصورة علمية دقيقة، يقترح كل من ليفين وماركويتز (Levine & Markowitz, 2024)، وييست وتورنر (West & Turner, 2021) مجموعة من المعايير التي تُحدّد مدى صلاحية النظرية في السياقات البحثية المختلفة. أول هذه المعايير هو "النطاق" (Scope)، الذي يُشير إلى مدى شمول الظواهر التي تفسرها النظرية، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات. يليه "الاتساق المنطقي" (Logical Consistency)، الذي يختبر تكامل عناصر النظرية داخلياً دون تناقض. ثم "الاقتصاد" (Parsimony)، الذي يقيس كفاءة النظرية في تفسير الظاهرة بأقل عدد ممكن من المفاهيم. أما "الجدوى" (Utility)، فترتبط بالقيمة التفسيرية والعملية للنظرية في فهم الظواهر المستهدفة. ويُضاف إلى ذلك معيار "قابلية الاختبار" (Testability)، الذي يُشير إلى إمكانية فحص النظرية تجريبياً ودحضها أو دعمها في سياقات متعددة. كما تشمل المعايير "الاستدلال" (Heurism)، أي قدرة النظرية على توليد مفاهيم جديدة وتحفيز أبحاث لاحقة، وأخيراً "اختبار الزمن" (Test of Time)، الذي يُقيم مدى صمود النظرية في وجه التحولات المعرفية والزمنية.

3. 1. 2 النظريات والنماذج في علوم الاتصال والعلاقات العامة

يؤكد ستاندرستروم (Standstrom, 2008) على أنّ المعنى لا يُفهم بوصفه بنية ثابتة، بل يتولد ديناميكياً من خلال التفاعلات المتبادلة بين الأفراد في سياقات اتصالية متغيرة باستمرار. ويرى أن ثمة اتجاهين رئيسيين في تحليل الاتصال: أولهما ينظر إلى الاتصال كعملية أحادية الاتجاه تهدف للإقناع، يتمركز فيها المرسل بوصفه المصدر الوحيد للسلطة والمعنى؛ في حين يفترض الاتجاه الثاني طابعاً تفاعلياً ثنائي الاتجاه، تُنتج فيه المعاني بصورة تشاركية، مما يجعل من الاتصال سيرورة حيوية تتجدد مع كل تفاعل.

تاريخياً، هيمنت النماذج الاتصالية ذات الاتجاه الواحد، خصوصاً في سياق الإعلام الجماهيري، حيث يُمنح المرسل سلطة كاملة بينما يُختزل دور المتلقي إلى حالة من السلبية والانفعال. وفي هذا الإطار، صاغ باور (Bauer, 1964) نموذجين لفهم هذه العلاقة: الأول هو "النموذج الاجتماعي"، القائم على تبني خطي للعلاقات الإنسانية، يرسخ هيمنة المرسل؛ والثاني هو "النموذج العلمي"، الذي يؤسس لتبادلية متكافئة تُعيد الاعتبار للطرفين، عبر تفاعل دائري يسهم في خلق المعنى.

يلاحظ باور أنّ النموذج الاجتماعي، على الرغم من محدوديته النظرية، يتمتع بانتشار واسع في الممارسة الاتصالية الفعلية، حيث يُعد تجسيداً بنوياً لنموذج جرونج وهانت غير المتماثل ثنائي الاتجاه، الذي يُهمّش دور المتلقي ويُقصيه من المشاركة الفاعلة في إنتاج المعنى. في المقابل، يرى أنّ النموذج العلمي يُجسّد بصورة أوفى جوهر العملية الاتصالية، لا سيما في السياقات التي تستلزم مرونة تفاعلية وتبادلاً متكافئاً بين الأطراف. وتتناغم هذه المقاربة مع ما طرحه رولر (Ruler, 2004)، الذي وصف

الاتصال غير المتماثل بأنه ممارسة سلطوية تُخضع فيها سلطة المرسل كامل بنية العملية الاتصالية، مما يقوّض إمكانات المشاركة الفعلية للطرف الآخر.

في سياق النقد الموجّه للنموذج الأحادي، يشير بارنلوند (Barnlund, 2009) إلى أنّ اختزال الاتصال إلى مجرد نقل مباشر للمعنى يُفرض العملية من بعدها التفاعلي، متجاهلاً العوامل البيئية والنفسية والثقافية المؤثرة فيها. ويُستمد هذا الطرح من تصور مارتن بوبر، الذي فرّق بين علاقة "أنا-أنت" التبادلية، وعلاقة "أنا-هو" الموضوعية، حيث تُهمّش إنسانية الطرف الآخر، وتُختزل العملية إلى أداء وظيفي ميكانيكي.

استناداً إلى هذه الانتقادات، أكد ثاير (Thayer, 1968) على ضرورة إعادة تعريف الاتصال باعتباره عملية تفاعلية ديناميكية تقوم على التجدد المستمر في إنتاج المعنى، وليس مجرد نقل خطي للمعلومات. وقد وجد هذا الطرح دعماً في مقاربة كرايغ ومولر (Craig & Muller, 2007)، حيث أكّد أنّ توليد المعنى يتم عبر تلاقٍ دلالي دائم، يفسح المجال لبناء معانٍ مشتركة تسهم في تعميق الفهم وتعزيز فاعلية التفاعل الاتصالي. وفي السياق ذاته، صاغ شرام (Schramm, 1965) مفهوم "الإجماع" باعتباره غاية مركزية في الاتصال التفاعلي، بما يتماهى مع النموذج المتماثل ثنائي الاتجاه، الذي يُعد نقيضاً بنويّاً للنموذج أحادي الاتجاه الذي يُركز السلطة الاتصالية في يد المرسل.

يرى ستابرز، ريجيندرز، ومولر (Stappers, Reijnders, & Moeller, 1990) أنّ النماذج الاتصالية، على تنوعها، تتقاطع في تبني مبدأ التوازن؛ أي السعي المشترك نحو تحقيق انسجام دلالي يُفضي إلى توليد معانٍ مشتركة. وقد طوّر بيتشزكا (Piecza, 2016) هذا المفهوم، منتقلاً به من كونه نتيجة نهائية إلى اعتباره عملية ديناميكية قائمة بذاتها، تُنتج "منطقة تلاقٍ" معرفية تسمح بقيام تواصل

فَعَال، خصوصًا في سياقات العلاقة بين المنظمات وأصحاب المصلحة. هذا التطوير أسهم في ترسيخ مكانة النماذج المتمثلة بوصفها الأكثر ملاءمة في حقل العلاقات العامة المعاصر.

تطور النموذج المتمثل ليغدو بنية تفاعلية تتجاوز الأفراد لتشمل فضاءات اجتماعية أوسع، ما جعله آليةً مركزيةً في توليد المعاني الجديدة وتعزيز التفاهم عبر فئات المجتمع المختلفة (Moeller et al., 1990) ويتسق هذا التحول مع ما تطرحه "نظرية الشبكة"، التي تُقارب المنظمات بوصفها ساحات اجتماعية متعددة المستويات، يمكن فهم الاتصال فيها من خلال "نموذج العدسة"، الذي يتيح تحليلًا مركبًا لظواهر الاتصال ضمن سياقاتها المادية والاجتماعية (Verhoeven, 2009; Bentrler & Ruhl, 1993)، وهكذا يُعاد تأطير الاتصال ليصبح مصدرًا غنيًا للبيانات يعزز من تطوير نظريات وممارسات العلاقات العامة.

ورغم هذه الإسهامات، فقد طرح بيرجر (Berger, 1991) تساؤلًا محوريًا حول ندرة النظريات الأصلية في حقل الاتصال، مرجعًا ذلك إلى هيمنة البحوث المنهجية على حساب التنظير، فضلًا عن غياب الجرأة في تجاوز النظريات التقليدية نحو تأسيس أطر مفاهيمية جديدة. ويوافق كوبلي وشولتز (Cobley & Schulz, 2013) هذا التقييم، معتبرين أن أغلب نظريات الاتصال قد نُقلت من ميادين أخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية، مما أدى إلى حالة من التبعية النظرية لهذه التخصصات.

يشير ليفين وماركوفيتز (Levine & Markowitz, 2024) إلى أن حداثة علم الاتصال تُعد من أبرز الأسباب التي أسهمت في ضعف بنيته النظرية، إذ لا تزال العلاقات بين مفاهيمه بحاجة إلى مزيد من الصياغة الدقيقة داخل إطار نظري متماسك، رغم امتداد تاريخه البحثي. وقد شكّلت دراسة لازارسفيلد وزملائه (Lazarsfeld et al., 1944) حول سلوك الناخبين في الانتخابات

الأمريكية نقطة تحول محورية، إذ بينت أن تأثير وسائل الإعلام لا يحدث بصورة مباشرة، بل يتم عبر وسطاء اجتماعيين يُعرفون بـ "قادة الرأي"، وهو ما أرسى الأساس لنظرية "تدفق المعلومات على مرحلتين"، التي مثلت انتقالاً مهماً من النموذج الخطي التقليدي إلى نموذج أكثر تعقيداً وتفاعلية في فهم الاتصال الجماهيري.

في مرحلة لاحقة، قدّم ماكومبس وشو (McCombs & Shaw, 1972) مراجعة نقدية لنموذج تدفق المعلومات على مرحلتين، مشيرين إلى أن وسائل الإعلام لا تكتفي بالتأثير غير المباشر عبر قادة الرأي، بل تمارس دوراً محورياً في "صياغة الأجندة العامة"، وهي النظرية التي عُرفت لاحقاً بـ "نظرية ترتيب الأولويات" أو "تحديد الأجندة (Agenda Setting)". وفي سياق مواز، قدّم جيربندر (Gerbner, 1973) دراسة رائدة حول تأثير التلفاز، خلّص فيها إلى أن الاستهلاك المطول للمحتوى الإعلامي يسهم في إعادة تشكيل الوعي الجمعي، مما مهّد لتأسيس "نظرية الغرس الثقافي (Cultivation Theory)". وقد مثلت هاتان النظريتان تطوراً مفصلياً في مسار التنظير الاتصالي، إذ نقلتا التركيز من التأثيرات المباشرة والبني الخطية إلى ديناميكيات إدراكية وسياقية أكثر تعقيداً.

وتؤج هذا التحول النظري بظهور "نظرية التأطير الإعلامي (Framing Theory)"، التي شكّلت استجابة تحليلية دقيقة لمحدودية النماذج السابقة. فقد بين إينتمان (Entman, 1993) أن الوسائط لا تعرض الوقائع بشكل محايد، بل تقدمها ضمن "إطارات" سردية توجه انتباه الجمهور وتؤثر على تفسيره للحدث، بحيث يمكن صياغة القصة ذاتها بطرق متعددة وفق الأجندة التحريرية للوسيلة الإعلامية. وقد أرست هذه النظرية إطاراً تفسيرياً عميقاً لفهم كيفية صناعة المعنى وتكوين الرأي العام في ظل الهيمنة الرمزية للوسائط الحديثة.

3.1.3 النظرية النقدية في علوم الاتصال

انبثقت النظرية النقدية من رحم مدرسة فرانكفورت بوصفها مشروعًا فلسفيًا-اجتماعيًا يهدف إلى تجاوز التوصيف الوضعي للواقع، معتمداً على أدوات التحليل الجدلي للكشف عن بنى السلطة والمعرفة والاقتصاد. وقد تأسست هذه الرؤية النقدية على الإرث الماركسي، إلا أنها تجاوزته بمقاربات أعمق لجدليات الوعي والهيمنة، كما بلورها مفكرون بارزون مثل هوركهايمر، أدورنو، وماركيوز. فهؤلاء لم يروا في الرأسمالية مجرد نظام اقتصادي، بل شبكة متكاملة لإعادة إنتاج السيطرة، لا على أدوات الإنتاج فحسب، بل على اللغة، والرموز، والمعنى ذاته (Held, 1980; Wiggershaus, 1995).

وفقاً لكريستيان فوش (Fuchs, 2016)، تقوم النظرية النقدية على خمسة أعمدة معرفية تمثل بنيتها التفسيرية في تحليل وتفكيك الواقع الاجتماعي. أولها هو مفهوم الأخلاق النقدية، الذي يُستخدم لمساءلة البنى القيمة التي تشرعن علاقات الاستغلال والهيمنة. ثم يأتي نقد الاغتراب والسيطرة، حيث يُفكك هذا البعد العلاقة بين الفرد والبنية، كاشفاً عن الأنساق المادية والرمزية التي تُنتج التبعية. أما العقل الجدلي، فيقدم كإطار إبستمولوجي لفهم التناقضات الكامنة في الواقع، رافضاً للتناقضات الصلبة والخطابات الحتمية. إلى جانب ذلك، يحتل نقد الإيديولوجيا موقعاً مركزياً في هذا النموذج، إذ ترى النظرية أنّ الإيديولوجيا لا تُعبر عن الحقيقة، بل تُنتجها في سياق مصالح مهيمنة، مما يجعلها قناعاً رمزيًا يخفي التفاوت ويُشرعن الوضع القائم. ويُستكمل البناء المفاهيمي بـ الممارسة السياسية، التي تُعد شرطاً تاريخياً ضرورياً لتحرير الوعي، وتحقيق تحول فعلي في أنماط الحياة، من خلال النضال الاجتماعي والسعي نحو التغيير البنوي (Fuchs, 2015).

إنّ الإنسان، في نظر النظرية النقدية، ليس كائنًا سلبيًا يتلقّى الواقع كما هو، بل فاعل حرّ قادر على انتزاع وعيه من قبضة البنى المضلّلة التي تُشكّل رغبته وتعيد إنتاج استلابه. ولذلك، لا تُعرّف النظرية "العدالة" باعتبارها مجرد امتثال للقانون أو توازن في التوزيع، بل باعتبارها قدرة الفرد على إعادة تعريف حاجاته وأهدافه خارج المنطق السلعي للسوق (Horkheimer, 2002; Marcuse, 1988).

لقد أعاد كارل ماركس بدوره توجيه الأسئلة الكانطية حول الذات والمعرفة والأخلاق إلى سياق مادي-تاريخي، متسائلًا عن يمتلك أدوات إنتاج الحقيقة، ومن يحدد ما هو "معقول"، في ظلّ تحكم طبقة معينة بوسائل الإنتاج والرمز. هذا التحول من النقد المعرفي إلى النقد الاقتصادي للمعرفة كان حاسمًا في بلورة مشروع النظرية النقدية، وخصوصًا لدى ماركيز في مؤلفه الشهير العقل والثورة (Marcuse, 1941).

من هنا، ينبثق مبدأ نفي النفي بوصفه أحد أعمدة التفكير الجدلي. فكل بنية اجتماعية تحمل في داخلها تناقضًا يُفضي إلى زوالها. فالملكية الخاصة، مثلًا، لا تستند فقط إلى نفي الملكية الجماعية، بل تجعل من التراكم الفردي وسيلة لحرمان الجماعة من موارد الحياة. وهذا التناقض البنوي يشكّل منبعًا لتحليل آليات التزييف وشرعنة الاستغلال عبر الخطاب الإيديولوجي المسيطر.

وعلى هذا الأساس، لا تكفي النظرية النقدية بنقد الواقع، بل تسعى إلى تقديم تصور معياري بديل، يستند إلى مبادئ عقلانية وإنسانية تُمكن من تجاوز التفاوت البنوي. إنّها تدعو إلى ممارسات تحررية تشاركية تعيد توزيع السلطة الاقتصادية والمعرفية، وتحرر الإنسان من خضوعه القسري لأنظمة السوق التي تُعيد صياغة الحاجات وفق منطق الربح والاستهلاك (Fuchs, 2016).

وقد رأَت هذه النظرية أن الديمقراطية الحقيقية لا تكفي بتحقيق التمثيل السياسي الشكلي، بل يجب أن تمتد لتشمل ديمقراطية تشاركية تعيد صياغة الوعي الفردي والجمعي حيال قضايا الاقتصاد، والملكية، وتداول المعرفة. فالمعرفة ووسائل الإنتاج، وفق المنظور النقدي، لا ينبغي أن تبقى حكرًا على النخب الرأسمالية، بل يجب أن تُتاح بصورة تشاركية عادلة، كي يتحرر الإنسان من التوجيه الإيديولوجي والتضليل الذي تُنتجه قوى المال والمعلومة (Marx, 1997).

في هذا الإطار، وجهت مدرسة فرانكفورت نقدًا جذريًا إلى وسائل الإعلام في المجتمع الرأسمالي، مؤكدةً أن هذه الوسائل لا تمارس دورًا حياديًا في نقل الواقع، بل تُسهم فعليًا في تشويهه. فالوظيفة الإعلامية، كما تراها النظرية، قد تحوّلت إلى آلية تسليح، يتم عبرها اختزال الثقافة في منتجات قابلة للاستهلاك، وتحويل الجمهور إلى كائنات سلبية تستهلك المعنى بدل إنتاجه. وبدلًا من تنوير الجمهور، أصبحت وسائل الإعلام تلمّع صورة النظام الرأسمالي باعتباره الصيغة الأمثل للوجود الإنساني، وتسهم في فرض نمط تفكير نمطي ومُعاد إنتاجه، يُفضي إلى خلق عقل آلي لا يمتلك أدوات النقد أو إعادة النظر في المضامين التي تُعرض عليه. وهكذا، يتحول الاتصال إلى أداة تضليل ناعمة، تتغلغل عبر آليات الإغواء البصري والتكرار الإعلاني الممنهج (Fuchs, 2016).

تُبرز النظرية النقدية أهمية فهم الاتصال كعملية غير بريئة. فالرسائل الإعلامية، بحسب هذا التصور، لا تُنقل دائمًا بنية الحياد أو بهدف إطلاع الجمهور، بل تُسهم في تمرير مصالح سياسية واقتصادية معينة. وهنا يتقاطع تحليل النظرية النقدية مع المفهوم الجدلي (الديالكتيك) عند ماركس وهيغل، حيث يظهر الاتصال كعملية متناقضة، تشكّل فيها التوترات بين المصدر والمحتوى والسياق دلالة على التوجّه الإيديولوجي الكامن في الرسالة. ومن ثم، فإن فحص التناقضات الداخلية في الخطاب الإعلامي

يكشف كثيرًا من التحيزات الضمنية التي تسعى وسائل الإعلام إلى إخفائها، تحت قناع الحياد أو الموضوعية الظاهرية (Fuchs, 2016).

ويزداد هذا النقد عمقًا حين يتجاوز الخطاب الإعلامي، ليطال الأوساط الأكاديمية نفسها. ففوق النظرية النقدية، لا توجد معرفة بريئة بالكامل، ولا نظرية خالية من الانحيازات السياسية أو الإيديولوجية. إن العلماء والباحثين ليسوا خارج بنية القوة والسلطة، بل ينتمون إليها ويُعاد إنتاج أفكارهم في ضوء تمويلات، ومؤسسات، وتوجهات تتقاطع مع مصالح طبقات مهيمنة. من هنا، فإن أحد أسس التواصل المعرفي النقدي يتمثل في مساءلة البنية التحتية التي تنتج النظرية: من يمولها؟ من يروج لها؟ ولمصلحة من نُقال؟ هذه الأسئلة، على بساطتها الظاهرة، تكشف مدى تسييس العلم ذاته، ما يحتم على أي مشروع نقدي أن يدمج البُعد المعرفي بالتحليل السياسي والاجتماعي، لا سيما في ظل التمدد الرأسمالي في إنتاج المعرفة (Fuchs, 2015).

وفي هذا السياق النقدي الواسع، يحتل هابرماس موقعًا محوريًا بين منظري الجيل الثاني من مدرسة فرانكفورت. فقد طور النظرية النقدية باتجاه ما يُعرف بـ النظرية الاتصالية النقدية، التي تقوم على إعادة الاعتبار لفعل التواصل الإنساني بوصفه محورًا للفعل الاجتماعي والسياسي. وترتكز مساهمته على الفكرة القائلة بأن الهيمنة لا تُمارس فقط بالقوة المادية، بل أيضًا عبر تشويه بنى الاتصال العقلاني، أي عبر تحويل التواصل إلى مجرد وسيلة للهيمنة لا للفهم. وقد مكن اطلاع هابرماس الواسع على الفلسفة الاجتماعية الكلاسيكية والحديثة من بناء منظور جدلي متماسك، يربط بين البُعد الاتصالي والبنية السياسية للمجتمع (Foss & Littlejohn, 2009).

يُعد مفهوم العقلانية التوافقية أبرز ما قدمه هابرماس في هذا السياق، إذ يرى أن الفعل الاتصالي الناضج يجب أن يسعى إلى تحقيق التفاهم المتبادل، لا مجرد النجاح أو التأثير. وهنا يُميّز بين ثلاثة أشكال للفعل: الفعل الأدائي، الذي يكون فرديًا ويسعى للنجاح؛ والفعل الاستراتيجي، الذي يكون اجتماعيًا لكنه يُسخر الآخرين لتحقيق هدف محدد؛ وأخيرًا الفعل التوافقي، الذي يكون اجتماعيًا ويهدف للفهم والمشاركة. وبهذا التفصيل، يُعيد هابرماس تعريف الاتصال بوصفه مشروعًا أخلاقيًا يتطلب من الفاعلين الالتزام بصدق النية، وانفتاح النقاش، وغياب التسلط (Habermas, 1987).

لكنّ الرأسمالية، كما يشير هابرماس، لا تقف مكتوفة الأيدي أمام هذه الإمكانيات التحريرية للاتصال، بل تسعى إلى اختراق البنى التحتية للخطاب النقدي، من خلال ما يسميه "الاستعمار الرمزي". ففي ظل هيمنة السلطة والمال، يتم تقويض العقلانية التوافقية، لصالح أشكال من الاتصال المشوه والموجّه، حيث تُحتزل اللغة إلى أداة نفوذ، ويتم تهميش النقاش العام الحر. ولأن الفعل التوافقي يُعبّر عن النضج الاجتماعي، فإن هدمه يُفضي إلى مجتمعات سلبية، لا تقوى على الفعل الجماعي النقدي، وتكتفي باستهلاك ما يُقدّم لها دون مساءلة (Habermas, 1971).

ويُكمل هابرماس نقده بالتمييز الحاسم بين الاتصال والوسيلة الاتصالية. فالوسيلة قد تخضع لهيمنة القوى الرأسمالية، إلا أن الاتصال الإنساني في جوهره يظل قادرًا - نظريًا - على تجاوز ذلك عبر استعادة شروط التواصل الحر. إلا أن بعض المفكرين، مثل هوركهايمر، يرون أن الاتصال ذاته قد يتحول إلى أداة بيد الطبقة المهيمنة، ما لم يُفكك ويُعاد بناؤه. فالاتصال، حين يفقد بعده التوافقي ويخضع للتسليع والتوجيه، يصبح شريكًا في ترسيخ الهياكل الإيديولوجية للرأسمالية، لا وسيلة لتحرير الإنسان منها (Horkheimer, 2002).

3. 2 الدراسات السابقة

في ضوء التحولات المتسارعة في طبيعة الأزمات وتعقيد سياقاتها التنظيمية، أصبحت الحاجة ماسة لإعادة النظر في الأطر النظرية التي تحكم الاستجابة الاتصالية. ورغم الأهمية الجوهرية لاتصال الأزمات بوصفه بُعدًا استراتيجيًا في توجيه الفعل التنظيمي، تكشف الأدبيات العربية عن فجوة منهجية ومعرفية في توظيف هذا البُعد، حيث ظلّ الخطاب البحثي منصبًا على توصيف الإجراءات الإدارية دون استحضار النماذج النظرية التفسيرية. وعلى العكس من ذلك، أبدت الدراسات الغربية تطورًا نوعيًا في إعادة بناء نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي، مُدمجةً إياها ضمن أنساق ثقافية وعاطفية وقيادية أكثر تركيبًا. ومن هنا، تكتسب هذه المراجعة للأدبيات أهميتها عبر المقارنة النقدية بين السياقين العربي والغربي، في محاولة لاستجلاء مدى حضور الاتصال التنظيمي والقيادة الاتصالية ضمن نظرية الطوارئ، وسدّ الثغرات النظرية التي حالت دون تطوير نماذج متكاملة تُراعي الخصوصيات الثقافية وتخدم فهم ديناميات الاستجابة الاتصالية في الأزمات المعقدة.

3. 2. 1 الدراسات العربية

تركز الدراسات العربية الحديثة على الإدارة التقليدية للأزمات، دون إبداء اهتمام كافٍ بالبعد الاتصالي كأداة استراتيجية لبناء الاستجابة التنظيمية. فعلى سبيل المثال تُبرز دراسة المري (2022) دور القيادة الفردية في توجيه استجابة المنظمات للأزمات، إلا أنها بقيت محصورة في وصف موقع السلطة دون الانخراط في تحليل آليات الاتصال الداخلي والخارجي. وفي ذات السياق، ركّز مُجلدٌ والسعدي (2022) على "الرشاقة الاستراتيجية" (Strategic Agility) في المنظمات الحكومية، مؤكداً أنّ التخطيط المُسبق والتدريب المُستمر يُشكلان دعامتين أساسيتين للاستجابة، لكن دون

استدعاء واضح لأطر اتصال الأزمات. هذه المعالجة الوصفية تعكس محدودية توظيف المفاهيم الاتصالية الاستراتيجية في هذا مجال، رغم مركزيتها في فهم بُنية القرار في الأزمات التنظيمية وكيفية التعامل معها.

أما على الصعيد الفلسطيني، فقد تنبعت بعض الدراسات إلى أهمية تفعيل الاستجابة الاتصالية، خاصة أثناء الأزمات الصحية. فمثلاً الصوفي (2022) وجانم (2021) سلطوا الضوء على أزمة كورونا في المنظمات الحكومية الفلسطينية، مشيرين إلى قصور في المهارات الاتصالية القيادية، مع تأكيد الحاجة لرفع الوعي التشاركي. غير أنّ هاتين الدراستين بقيتا في الإطار الوصفي دون تحليل عميق للأنماط الاتصالية أو دمجها ضمن نماذج نظرية. أما الأشقر (2012)، فركّز على وزارة الصحة بوصفها حالة اختبار، لكنه لم يتبنّ أي منظور نظري في تفسير ديناميكيات الاتصال داخل الأزمة، مما يحد من القيمة التفسيرية للدراسة.

في مستوى آخر، أبدت دراستي الجمال (2020) وبوشارب (2015) اهتماماً بدور العلاقات العامة في أوقات الأزمات، غير أن تركيزهما انحصر في وصف أدوات الاتصال دون ربطها بسياق استراتيجي متكامل، مثل فهم الجمهور، أو قيادة الرأي، أو ديناميكيات التفاوض. وحدها دراسة رهام عودة (2008) حاولت استكشاف التفاعل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي في قطاع التعليم العالي، لكنها لم تستند إلى نموذج نظري تفسيري، مكنتية بطرح رؤى توصيفية للواقع دون نقد لبنية الاتصال أو استراتيجياته.

وفيما يتعلق ببعد التدريب والتنمية، أوضحت دراسة فهد زيادة (2012) أهمية الاتصال الفعال في رفع كفاءة العاملين لمواجهة الأزمات داخل المنظمات الدولية في غزة. ومع أنّ الدراسة أقرت بوجود

علاقة بين التدريب والاتصال، إلا أنها لم تضع إطارًا نظريًا يربط تلك العلاقة بسلوك الأزمة أو بسمات القيادة في سياق مضطرب، مما أبقى النتائج على مستوى توصيات إجرائية أكثر منها تحليلًا علميًا.

في ضوء ما سبق، خضعت غالبية الدراسات العربية لهيمنة المناهج الوصفية، سواء النوعية أو الكمية، دون الاستناد إلى نماذج نظرية متماسكة. لا سيما نظرية الطوارئ، التي تكاد تكون غائبة تمامًا عن البحوث العربية في مجال الأزمات. فمثلًا، في مراجعة لمجمل ما أنتجته الدراسات العربية عن الأزمات في المنظمات العربية، نلاحظ اقتصار الطرح على المفاهيم الإجرائية المرتبطة بالإدارة، مع غياب شبه كامل لنظريات اتصال الأزمات، مثل النظرية الظرفية في اتصال الأزمات، أو نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي. هذا القصور يُعد إشكاليًا في ضوء ازدياد تعقيد الأزمات، مما يتطلب دمجًا أكبر للأطر التفسيرية التي تتعامل مع الأزمات كأبعاد اتصالية وليس مجرد لوائح إدارية.

إنّ هذا الضعف النظري في الأدبيات العربية، لا يرتبط فقط بإغفال الجانب الاتصالي، بل يعكس أيضًا غياب بيئة معرفية تشجع على التجريب النظري أو إعادة البناء المفاهيمي. فلم تستطيع معظم الدراسات تطوير نماذج تأويلية تتناسب مع السياق الثقافي والتنظيمي العربي، حيث ظلت الاجتهادات النظرية محدودة وغير تراكمية. من هنا، تبرز الحاجة لإعادة توجيه البحث العربي من توصيف الظواهر إلى تفكيكها وتحليلها، عبر عدسة نظرية تُمكن من إنتاج معرفة تساهم في صياغة استراتيجيات قيادية واتصالية متقدمة.

3. 2. 2 الدراسات الأجنبية

تتميز الأدبيات الغربية بكثافة التناول النظري لنظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي، حيث أعادت دراسات متعددة (Pang et al., 2023, 2020, 2010; Rose et al., 2023) تشكيل النظرية بما يتجاوز منطقتها الأصلي القائم على التحليل الظرفي، لتصبح نموذجًا ديناميكيًا يتفاعل مع الأبعاد الثقافية والعاطفية والأخلاقية في الاستجابة للأزمات. تعكس هذه الدراسات تحولًا في النظر إلى النظرية بوصفها بنية قابلة للتطوير بحسب السياق، لا كإطار معياري ثابت، مما يجعلها مناسبة للتحليل المقارن بين البيئات المختلفة.

وفي الاتجاه نفسه، سعت دراسات أخرى (Chang & Cameron, 2020; Chang, 2019) إلى دمج نظرية الطوارئ مع نموذج العلاقات العامة التنظيمية، من خلال نموذج (Crisis – Organization – Response – Perception: CORP) الذي يضع العلاقة مع الجمهور في قلب تحليل الأزمة. يتميز هذا النموذج بالمرونة والتراكم الطولي في فهم سلوك الجماهير، مع توصيات بضرورة تعديل الاستراتيجية الاتصالية تبعًا لتحولات الرأي العام خلال مراحل الأزمة، مما يعزز طابع النظرية كنموذج للتفاوض المستمر.

توسعت أيضًا دراسة بانغ وآخرون (Pang et al., 2016) في مقارنة النظرية عبر دمج ستة عوامل تنظيمية مؤثرة: العلاقات العامة، والإدارة العليا، وطبيعة الأزمة، ونشاط أصحاب المصلحة، والتنوع الثقافي والتدخل الحكومي. هذا التوسيع للمحددات عزز من قدرة النظرية على تقديم تفسير شمولي للاستجابة، وفتح المجال أمام إعادة بناء النموذج بما يتلاءم مع تعقيدات الأزمات الحديثة في بيئات متعددة الجنسيات.

كما تناولت دراسة كيم وكاميرون (Kim & Cameron, 2016) البعد الأخلاقي للنظرية، معتبرة أنّ الانسجام بين الخطاب والسلوك التنظيمي هو عنصر حاسم في استعادة الثقة. وأشارت إلى أنّ الإنكار أو الالتفاف الأخلاقي يُضعف صورة المنظمة. مما يجعل القيم جزءًا لا يتجزأ من المعادلة الاتصالية في إدارة الأزمات.

في حين قارنت دراسة هولتزهاوزين وروبتز (Holtzhausen & Roberts, 2009) بين أدوات نظرية الطوارئ واستراتيجيات إصلاح الصورة، معتبرة أنّ الأولى أكثر ملاءمة في الأزمات التفاوضية المعقدة، بينما توفر الثانية استجابات مباشرة في حالات التشويه الإعلامي. هذا الربط يؤكد إمكانية التكامل بين النظريتين ضمن سياق واحد، ويطرح تحديات نظرية حول توزيع الأدوار الاتصالية خلال الأزمة.

رغم التوسع في تطبيقات نظرية الطوارئ، إلا أنّ معظم الدراسات الغربية أغفلت البُعد القيادي الاتصالي فيها بشكل منهجي. على سبيل المثال، دراسة لومبكينز وآخرون (Lumpkins et al., 2010) ركزت على دور الإعلام البديل في تغطية الأزمات الصحية، مستخدمة نموذج الطوارئ لتحليل التفاعل مع الجمهور، لكنها لم تدمج القيادة كعنصر اتصالي فاعل في التوجيه والتأطير. الإشكال نفسه كان في دراسة شين وكاميرون (Shin & Cameron, 2006) التي حللت 86 متغيرًا في النظرية، لكنها لم تفرد حيزًا لمتغيرات القيادة الاتصالية أو سمات المتحدث الرسمي، رغم أهميتها في توجيه الانطباعات العامة لأصحاب المصلحة.

تعكس هذه الفجوة إشكالية بنيوية في النظرية، حيث لا تزال القيادة تُفهم كموقع تنظيمي أكثر من كونها عملية اتصالية، ما يستدعي إعادة تأطير مفهوم القيادة في ضوء ديناميكيات التفاوض أثناء الأزمات. فغياب هذا البُعد يقلل من قدرة النظرية على تفسير الفروقات في الاستجابة بين المنظمات المتشابهة تنظيميًا والمختلفة في نمط القيادة الاتصالية، وهو ما ستحاول هذه الدراسة أن تسده نظريًا.

3.3 النظريات السابقة أو النازمة لنظرية الطوارئ

استنادًا إلى ما تم عرضه في الفصل الأول من تحديد دقيق لإشكالية الدراسة الذي تناول حدود نظرية الطوارئ في تفسير ديناميكيات القيادة التنظيمية في سياق الأزمات، تتجه هذه الدراسة في هذا الفصل إلى مراجعة الدراسات السابقة والنظريات ذات العلاقة بهدف تأسيس إطار نظري متكامل قادر على الإسهام في تطوير الفهم النظري للعلاقة بين القيادة وخصائص التحالف المهيمن ضمن نظرية الطوارئ.

بناءً على الإشكالية المركزية في هذه الدراسة، والتي تنطلق من حدود نظرية الطوارئ، تحتم أيضًا العودة إلى النظريات الاتصالية التي قاربت قضايا القيادة واتصال الأزمات. والتوسع في مراجعة الأدبيات والنظريات المتعلقة بذات الموضوع. وتأسيسًا على ذلك، فإنّ هذا الفصل يعرض مراجعة تحليلية نقدية للأدبيات والنظريات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، وهي: نظرية التميز في العلاقات العامة، ونظرية إصلاح الصورة، والنظرية الظرفية في اتصال الأزمات.

في حين أن نظرية التميز تعتبر واحدة من النظريات الأساسية النازمة لنظرية الطوارئ من حيث مكانة العلاقات العامة ودورها في عملية صنع القرارات عند وقوع الأزمات، فإن الاستراتيجيات الاتصالية في نظرية إصلاح الصورة تتجلى ضمن استراتيجيات الملائمة والدفاع في نظرية الطوارئ، وأخيرًا، فقد ظهرت النظرية الظرفية في اتصال الأزمات ضمنياً من خلال مفهومها لتاريخ الأزمة وإسناد المسؤولية وتفصيلاتها لأنواع الأزمات، والمفهوم الرئيس للغضب الأخلاقي (Moral outrage) وما يترتب عليه من تعقيد للأزمة والاستجابة "المثالية" لها.

لا تُعرض هذه النظريات باعتبارها ملخصاً للمحتوى النظري فحسب، بل يتم التعامل معها بوصفها وحدات تحليلية قابلة للتفكيك وإعادة التركيب، بحيث تخضع كل واحدة منها إلى مراجعة معرفية تتضمن تحليل المبادئ الرئيسية، ونقد البناء المفاهيمي، وفحص جدواها التطبيقية. مع التركيز المستمر على مدى إسهامها في تفسير العلاقة بين القيادة وخصائص التحالف المهيمن، واستثمارها في تطوير نموذج نظري مكمل لنظرية الطوارئ.

3. 3. 1 نظرية التميز في العلاقات العامة

في ظل التحولات المعرفية والمنهجية التي شهدتها حقل العلاقات العامة خلال النصف الثاني من القرن العشرين، تزايدت الدعوات إلى إعادة موضعة العلاقات العامة بوصفها وظيفة استراتيجية تدرج ضمن عمليات صنع القرار المؤسسي، لا مجرد أداة اتصالية تُعنى بترويج السمعة أو تنفيذ الأنشطة الإعلامية. وقد جاء هذا التحول استجابة لاحتياجات المنظمات الحديثة التي باتت تعمل في بيئات معقدة ومتشابكة المصالح، مما فرض عليها ضرورة تطوير أنماط تواصل أكثر عقلانية وتشاركية مع أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، برزت نظرية التميز (Excellence Theory) التي قاد مشروعها جيمس إي. جرونج وفريقه البحثي منذ أوائل الثمانينيات، بوصفها محاولة علمية رائدة لبناء نموذج نظري شامل يفسر كيف يمكن للعلاقات العامة أن تسهم في تعزيز فاعلية المنظمة، ليس فقط من حيث إدارة الاتصال، بل على مستوى التأثير الاستراتيجي الشامل (Grunig et al., 2002).

وقد انطلقت هذه النظرية من سؤالين رئيسيين:

1. كيف تُسهم العلاقات العامة في زيادة فاعلية المنظمة؟
2. وما هي الخصائص البنوية والوظيفية التي تجعل هذا الإسهام ممكناً؟

وقد طُرحت هذه الأسئلة من منطلق تنظيمي إداري، يسعى إلى إدماج العلاقات العامة ضمن بنية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، وليس باعتبارها مجرد وظيفة تنفيذية ثانوية (Grunig et al., 2002).

للإجابة على هذين السؤالين، استند المشروع البحثي إلى منهجية متعددة تجمع بين المسح الكمي والدراسة النوعية. فقد أُجري مسح شامل شمل 327 منظمة موزعة على الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة، إلى جانب دراسات حالة معمقة في 25 منظمة تراوحت في مستويات نضج وفاعلية العلاقات العامة فيها من الحد الأدنى إلى الأعلى (Grunig, 2002). وارتكز هذا التحليل على مراجعة أدبيات التنظيم والإدارة، وتحليل تفاعلات العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى وأصحاب المصلحة، بما في ذلك مدى مشاركة العلاقات العامة في القرارات الاستراتيجية، وموقعها في الهيكل التنظيمي، وأسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه، سواء أكان أحادي الاتجاه أو ثنائي الاتجاه (Grunig et al., 1996).

المبادئ المؤسسة للنظرية

انتهى مشروع نظرية التميز (Excellence Theory) إلى نتيجة مركزية مفادها أن العلاقات العامة الفاعلة لا تقتصر على إدارة الاتصال أو تحسين الصورة الذهنية، بل تقوم بوظيفة استراتيجية تُجسّر بين أهداف المنظمة وتطلعات أصحاب المصلحة، وتسهم في تعزيز شرعيتها وقدرتها التكوينية في بيئات شديدة التعقيد والديناميكية (Grunig, 2008). وبدلاً من اختزال العلاقات العامة في كونها وظيفة اتصالية إعلامية معزولة، تعيد نظرية التميز تموضعها ضمن إطار مفاهيمي شامل، يدمجها في البنية الاستراتيجية للمنظمة كفاعل مؤسسي مؤثر، يشارك بفعالية في عمليات صنع القرار وصياغة السياسات التنظيمية.

استنادًا إلى التحليل التركيبي والمعياري الذي قدمه جرونج وزملاؤه (Grunig et al., 1996)، تم اشتقاق عشرة مبادئ أساسية لممارسة العلاقات العامة المتميزة، وقد توسعت هذه المبادئ لاحقًا لتصبح أربعة عشر مبدأ تنظيميًا وتواصلًا (Grunig et al., 2009)، يمكن عرضها وتفسيرها على النحو التالي:

الدمج الاستراتيجي: يُشترط لفاعلية العلاقات العامة أن تكون جزءًا مدمجًا في صلب عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، لا وظيفة لاحقة أو هامشية تُستدعى عند الحاجة.

الارتباط بالتحالف المهيمن: يشير هذا إلى ضرورة تمتع قسم العلاقات العامة بارتباط مباشر بمراكز القوة والقرار في الإدارة العليا، مما يُمكنه من التأثير في السياسات العامة والتوجهات المؤسسية.

الاستقلالية الوظيفية: يتطلب التميز في العلاقات العامة الاعتراف بها كوظيفة مستقلة تنظيميًا، منفصلة عن أقسام التسويق أو الموارد البشرية، بما يضمن وضوحًا في المهام وتميزًا في الأدوار.

الاتصال التماثلي الثنائي: يُعد هذا المبدأ جوهر نظرية التميز، حيث يُعتمد على نموذج الاتصال القائم على الحوار والتفاوض، لا على الإقناع الأحادي، مما يعزز التفاهم المتبادل وبناء الثقة مع الجماهير (Grunig & Hunt, 1984).

القيادة المتخصصة: يجب أن يتولى إدارة العلاقات العامة قادة يمتلكون خبرات في الاستراتيجية والتنظيم، وليس فقط مهارات إعلامية أو اتصالية، لضمان المواءمة بين الوظيفة الاتصالية والأهداف العليا للمنظمة.

الاتصال الداخلي التشاركي: فاعلية العلاقات العامة تبدأ من الداخل، عبر تفعيل آليات الحوار والمساءلة والتمكين داخل المؤسسة، مما يعكس ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والشفافية.

التنوع الوظيفي: العلاقات العامة المتميزة لا تقتصر على بُعد واحد، بل تؤدي أدوارًا متعددة تتراوح بين تحليل البيئة، وتنسيق المصالح، وإدارة السمعة، والتفاعل المستمر مع الجمهور.

المرونة الهيكلية: تظهر العلاقات العامة فاعلية أعلى في المنظمات التي تتسم ببنية تنظيمية مرنة ولا مركزية، مقارنة بالمنظمات البيروقراطية التي تحد من حرية المبادرة والاستجابة السريعة.

المساواة الجندرية: تشير الأدلة إلى أن فاعلية العلاقات العامة لا تتأثر بنوع الجنس، وأن العدالة الجندرية داخل القسم تعد مؤشرًا على النضج المؤسسي والاحتراف المهني.

السياق التنظيمي الواضح: يجب أن يكون موقع العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي محددًا بوضوح، مع تعريف دقيق لأدوارها وسلطاتها وعلاقاتها ببقية الأقسام، بما يمنع تهميشها أو استخدامها بشكل انتقائي.

الإدراك البيئي: يُفترض في العلاقات العامة الفاعلة أن تمتلك حساسية عالية تجاه التغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية، وأن تتسم بقدرة عالية على التكيف وتعديل الاستراتيجيات الاتصالية وفقًا لذلك.

رفض الهيمنة الاتصالية: يُشجّع القسم على تجنب أنماط الاتصال السلطوي، سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي، بما يعكس التزامًا بأخلاقيات الحوار والمشاركة.

الوضوح الوظيفي: يتطلب التميز وضوحًا في الدور المؤسسي للعلاقات العامة، من حيث الصلاحيات والمهام وحدود المسؤولية، وتجنب ضبابية الأدوار أو تداخلها مع وظائف أخرى.

التكامل البنوي: يُشترط الاعتراف بالعلاقات العامة كوظيفة رسمية ضمن الهيكل التنظيمي، لا باعتبارها قسمًا ثانويًا، مما يعزز فاعليتها واستقرارها الداخلي.

التحليل النقدي للنظرية

بالاعتماد على معايير النقد الأكاديمي الصارم، يمكن القول إن نظرية التميز - على الرغم من طابعها الشمولي ومسعاها الريادي لتأصيل العلاقات العامة كمنشأ ذي طابع استراتيجي - لم تسلم من مآخذ نظرية وتطبيقية عميقة، تعكس حدودها المفاهيمية وسياقاتها المرجعية. ويمكن تحليل أبرز هذه المآخذ ضمن أربعة محاور نقدية رئيسية:

أولاً: النزعة المعيارية والافتراضات المثالية

تُعدّ النظرية - كما بين بييتشكا - (Pieczka, 1996) مشبعة بمقدمات معيارية تفترض وجود نموذج مثالي قائم على الاتصال التماثلي الثنائي، دون تقديم معالجة كافية لتحديات الواقع التنظيمي المتنوع والمعقد. فبدلاً من مساءلة صلاحية هذا النموذج في البيئات السلطوية أو ذات البنى الثقافية المغلقة، تبنت النظرية نموذجاً مثالياً بوصفه الصيغة الفضلى دون برهنة كافية على قابليته للتطبيق عبر السياقات التنظيمية المتغايرة.

ثانياً: فقر الوعي السياقي وتجاهل الديناميات الثقافية

يشير إدوارد وهودجز (Edwards & Hodges, 2011) إلى أن النظرية تتعامل مع الاتصال بمنطق خطي ومجرد، لا يأخذ بعين الاعتبار الفوارق القيمة والثقافية العميقة بين المجتمعات. فهي تُسقط مفاهيم التفاوض والحوار كما تُمارس في البيئات الليبرالية الغربية على أنماط تنظيمية تقليدية أو سلطوية في آسيا وأفريقيا، دون مراعاة لاختلاف الأنماط الاتصالية، أو التباين في مفاهيم السلطة، أو درجة تقبل الشفافية والمشاركة داخل البنى التنظيمية المحلية.

ثالثاً: إغفال اختلافات القوة وتجاوزات السلطة

يعيد ميكي وآخرون (Mcki et al., 2016) مساءلة جوهر النموذج التماثلي ذاته، مُبرزين أن النظرية تتغافل عن البنية غير المتكافئة لتوزيع السلطة بين التنظيمات وجماهيرها. فالاتصال التماثلي لا يمكن أن يكون واقعياً في سياقات تُهيمن فيها التنظيمات على الموارد، أو في بيئات يغيب فيها التكافؤ في الوصول إلى المعلومة، أو عندما يُختزل الجمهور في أداة استهلاكية لا صوت لها. مثل هذه السياقات تُفرغ الحوار من مضمونه الحقيقي وتحيله إلى ممارسة رمزية لا أثر لها في الواقع التنظيمي.

رابعاً: التمرکز الثقافي الأمريكي والهيمنة الوضعية

تُوجّه للنظرية أيضاً انتقادات تتعلّق بمحدودية أفقها الثقافي، إذ يرى هولتزاوزين وفوتو (Holtzhausen & Voto, 2002) أنها تنبثق من مرجعية أمريكية ذات طابع تنظيمي نفعي (براغماتي)، تستبطن قيماً متأثرة بالنموذج الليبرالي الصناعي، وتغفل التعددية الثقافية والفلسفية التي تُوطر العلاقة بين السلطة والاتصال داخل التنظيمات التي تنتمي لأنماط سلطوية أو تقليدية أو ديمقراطية راديكالية. فالنظرية لا تُعير اهتماماً كافياً للفروق البنيوية بين نماذج الحكم وأساليب الإدارة التنظيمية، مما يحدّ من قابليتها للتكيف خارج الأطر الأمريكية الغربية.

خلاصة نقدية:

إن ما يبدو في ظاهر النظرية كمنظومة شاملة لتميز العلاقات العامة، يكشف عند التمحيص عن مركزية معرفية أحادية، وانحياز ثقافي، ونقص في الإدماج الفعلي لتعقيدات البيئة التنظيمية والسياقات القيمية، ما يدعو إلى إعادة التفكير فيها بوصفها نموذجاً غربياً جزئياً لا يمكن تعميمه دون تفكيك بنيته المعيارية وإعادة بنائه في ضوء نظريات ما بعد الاستعمار، ونماذج الاتصال التشاركي النقدي.

الربط بين نظرية التميز وسياق الدراسة

استفادت نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي من نظرية التميز في بلورة فهم معمق لخصائص العلاقات العامة داخل المنظمة، حيث استعارت منها المبادئ المرتبطة بدور العلاقات العامة كشريك استراتيجي في اتخاذ القرار، وآلية تفعيل المشاركة الاتصالية ضمن البنية التنظيمية. إذ سعت إلى دمج مفاهيمها الأساسية—وخاصة تلك المتعلقة بالمشاركة الفاعلة للعلاقات العامة في صناعة القرار— ضمن بنية تفسيرية أكثر ديناميكية تستجيب للظروف الطارئة. غير أن هذا الدمج، رغم طموحه النظري، أفضى إلى مفارقة داخلية في اتساق النظرية، تمثلت في التوتر بين بيئتين تنظيميتين متباينتين: البيئة المثالية التي تفترضها نظرية التميز، والتي تشترط وجود مناخ تشاركي منفتح يمكّن العلاقات العامة من التأثير في القرارات الاستراتيجية، مقابل البيئة الصراعية غير المستقرة التي تحللها نظرية الطوارئ في نسختها الأولى، حيث يغيب التوازن في القوى ويعلو صوت التحالف المهيمن الذي قد لا يتيح هذا الانفتاح التنظيمي.

هذا الانفصال المفاهيمي أضعف قدرة النظرية على معالجة العلاقة الجوهرية بين طبيعة القيادة ونمط الاستجابة الاتصالية، إذ لم تتضمن في نسقها الأصلي تفكيكًا معمقًا لسلوك القيادة خلال الأزمات المفاجئة، ولا لكيفية تأثيرها على اتساق التفاعل بين العلاقات العامة والإدارة العليا. وبالتالي، تغافلت النظرية عن الاشتراطات البنوية التي تجعل من المشاركة الاتصالية أداة استراتيجية فاعلة، وليس مجرد افتراض نظري. من هنا تبرز الحاجة إلى إعادة بناء النظرية بمنظور نقدي يوازن بين متطلبات التحالف المهيمن، وضرورة إرساء قيادة حوارية تشاركية تُعيد تفعيل منطق التميز ضمن سياقات تنظيمية أكثر تعقيدًا.

3. 3. 2 نظرية إصلاح الصورة

تُعدّ نظرية إصلاح الصورة (Image Repair Theory) من أوائل الأطر النظرية التي سعت إلى بناء نموذج تفسيري منظم لسلوكيات المنظمات الاتصالية أثناء الأزمات، وذلك من خلال تركيزها على استجابات الخطاب المؤسسي تجاه التهديدات التي تمسّ السمعة والشرعية التنظيمية في المجال العام. وقد طوّر ويليام بنوا هذه النظرية في تسعينيات القرن العشرين مدفوعًا بالحاجة إلى فهم الطابع البلاغي والتأويلي للاستجابات الاتصالية خلال الأزمات، بعيدًا عن الاقتصار على الأبعاد التشغيلية أو التقنية (Benoit et al., 1995).

اتكأت النظرية على خلفية مفاهيمية بلاغية-اتصالية عميقة، تمثلت في المزج بين مقاربتين مركزيتين: الأولى، الدفاع الخطابي الذي يُعنى بإعادة تشكيل المعنى عند تلقي التهديد؛ والثانية، التبرير الاجتماعي الذي يستند إلى ما يُعرف بـ "الحسابات الاجتماعية" كما صاغها سكوت ولايمان (Scott & Lyman, 1968)، والتي تُشير إلى تفسيرات الفاعلين لسلوكهم حينما يُنتظر منهم تبرير أو تفسير سلوك اجتماعي سلبي. وقد عزز هذا الدمج النظري حضور مفاهيم البلاغة الرمزية (Rhetorical Theory) لدى كينيث بيرك (Burke, 1970)، وهو ما منح النظرية عمقًا مزدوجًا من الناحية النظرية والتطبيقية، وفتح أمامها آفاقًا لفهم طبيعة السجال الاتصالي في أوقات الأزمات.

تقوم النظرية على فرضية مركزية مفادها أن التهديدات التي تتعرض لها السمعة التنظيمية لا تتبع بالضرورة من الأفعال السلبية التي تُنسب إلى المنظمة، بل من إدراك الجمهور لمسؤولية المنظمة عنها، وتحديدًا حينما يتم تحميلها بعدًا أخلاقيًا يتجاوز الجانب الإجرائي أو العرضي (Benoit, 1997). من

هذا المنطلق، تتحول الأزمة إلى ساحة صراع رمزي تُستدعى فيها آليات التأويل وإعادة التمثيل، ويُعاد فيها بناء العلاقة بين المنظمة والجمهور من خلال أدوات بلاغية تستهدف التأثير في الإدراك العام. لا تتعامل نظرية إصلاح الصورة مع الأزمات بصفتها حوادث عرضية، بل تعتبرها لحظات دلالية مفصلية ذات طبيعة رمزية (Symbolic Events)، إذ إنها تُهدد ركائز الشرعية التنظيمية، وتُحتم على المنظمة الانخراط في فعل اتصالي مُمنهج لإعادة بناء صورتها وإصلاح انكسارات تموضعها الخطابي في المجال العمومي. ولذلك، تضع النظرية إدارة المعنى -وليس مجرد إدارة الوقائع- في صميم الاستجابة للأزمة، مما يجعل التنافس على التأويل عنصراً جوهرياً في معمارها التحليلي (Benoit, 1997).

تصنيف استراتيجيات الاستجابة للأزمة

قامت نظرية إصلاح الصورة على أساس عاملين رئيسيين: حجم الضرر (offensiveness) ودرجة المسؤولية (responsibility). بناءً على هذين العاملين، تم تحديد عدد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة، حسب درجة التهديد الذي تواجهه، ومدى ارتباطها المباشر بالأزمة أو الحدث محل النقد العام. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى الحد من التأثيرات السلبية التي قد تخل بصورة المنظمة الذهنية لدى الجمهور، وذلك من خلال إنتاج رسائل إقناعية مُوجَّهة وخطابات مدروسة، تتفاوت في حدتها ونبرة خطابها ومحتواها، تبعاً لمستوى الأزمة وسياقها الاتصالي.

بناءً على تحليله لعوامل المسؤولية وحجم الضرر، اقترح بينوا (Benoit, 1995) خمسة أنواع رئيسية من استراتيجيات إصلاح الصورة، تُصنّف وفق درجة اعتراف المنظمة بالمسؤولية أو سعيها للتوصل منها، وتختلف في درجة المواجهة المباشرة مع الجمهور المتضرر:

أولاً: استراتيجية الإنكار (Denial)

تبدأ المنظمة في مواجهة الأزمة أحياناً عبر نفي حدوث الخطأ أو الحدث الذي أثار الانتقادات. في هذا السياق، تعمل على تفكيك العلاقة بين سلوكها والضرر الحاصل، مدعية أن الاتهامات لا أساس لها من الصحة. وقد يتخذ هذا الإنكار أحد شكلين: الإنكار البسيط (Simple Denial) حيث تنكر المنظمة حدوث الفعل من الأساس، أو تحويل اللوم (Shifting the Blame) حيث تُحيل المسؤولية إلى طرف ثالث، كأن تُحمّل جهة متعاقدة أو موظفاً مسؤولية الفعل. تهدف هذه الاستراتيجية إلى الحفاظ على الشرعية الرمزية للمنظمة، عبر إخراج نفسها من دائرة الاتهام كليةً.

ثانياً: التهرب من المسؤولية (Evading Responsibility)

حين تعترف المنظمة بحدوث الفعل، لكنها لا ترى نفسها مسؤولة كلياً عنه، تلجأ إلى هذه الاستراتيجية. تُوَطر هنا الحدث كأمر عرضي (Accident)، أو نتيجة نية حسنة (Good Intentions)، أو بسبب جهل أو معلومات ناقصة (Defeasibility). كما قد تُبرز أن الفعل حصل تحت ضغط أو ظرف قهري. الغاية من هذه الخطوة تقليص إدراك الجمهور لمسؤولية المنظمة المباشرة، مما يسمح بالحفاظ على قدر من الثقة، دون الحاجة إلى اعتذار مباشر أو تقديم تعويض فوري.

ثالثاً: تقليل الإساءة (Reducing Offensiveness)

في حال عدم إمكانية الإنكار أو التهرب، تسعى المنظمة إلى إعادة تأطير الفعل بطريقة تقلل من وقعته السلبي. يتضمن ذلك مجموعة من الوسائل مثل: تعزيز العلاقة الإيجابية مع المنظمة (Bolstering)، من خلال التذكير بتاريخها الناجح أو إنجازاتها السابقة؛ أو التقليل من الضرر (Minimization) عبر التأكيد على أن الأثر كان محدوداً؛ أو تمييز الفعل (Differentiation)

بمقارنته بما هو أسوأ؛ أو حتى مهاجمة المُنتقدين (Attack the Accuser) للتشكيك في مصداقيتهم. هذه الأساليب لا تُنكر الفعل، لكنها تعيد صياغة معناه وسياقه في أذهان الجمهور.

رابعًا: الإجراءات التصحيحية (Corrective Action)

تعترف المنظمة ضمناً بوجود خلل، وتسعى لإصلاحه عبر مبادرات عملية. تشمل هذه الإجراءات منع تكرار الخطأ من خلال تغييرات إدارية أو تنظيمية، وقد تمتد إلى تقديم تعويضات مادية أو معنوية للأطراف المتضررة. تختلف هذه الاستراتيجيات عن غيرها في تركيزها على المستقبل لا الماضي، فهي تسعى لبناء سردية جديدة تُظهر التعلّم والتغيير، ما يمنح المنظمة فرصة لاستعادة ثقة الجمهور واستباق الأزمات المحتملة.

خامسًا: الاعتذار الصريح أو الإذلال (Mortification)

تمثل هذه الاستراتيجية أعلى درجات الاعتراف بالخطأ، إذ تعبر المنظمة صراحة عن الأسف وتطلب الصفح. وغالبًا ما يُقرن الاعتذار بتأكيد على القيم الأخلاقية والانتماء المجتمعي، ما يمنح الخطاب طابعًا وجدانيًا. يُستخدم هذا النهج غالبًا في حالات الأزمات الكبرى التي تهدد السمعة التنظيمية على المدى الطويل، وتُعدّ هذه الاستراتيجية محفوفة بالمخاطر، لكنها قد تكون ضرورية لاستعادة المصداقية. في بعض الحالات، تترافق مع تغييرات قيادية أو هيكلية لتأكيد جدية الالتزام بالإصلاح.

نقد النظرية

على الرغم من الهيكلية المنهجية المحكمة التي تطرحها نظرية إصلاح الصورة، فإنها لم تُقَلت من دائرة النقد العلمي، لا من حيث أسسها الإبستمولوجية ولا من حيث فعاليتها التفسيرية والتطبيقية في سياقات الأزمات المعاصرة. ولعلّ أولى المآخذ الجوهرية على النظرية تتمثل في انغماسها العميق في

البُعد الخطابى، على حساب تطوير أدوات تحليل تجريبية تمكّن من قياس أثر كل استراتيجية على صورة المنظمة في الواقع العملي. لقد أشار كومبس (Coombs, 2007) إلى هذه الثغرة باعتبارها قصورًا منهجيًا في ربط النظرية بالتقييم الكمي للنتائج، ما يجعلها - رغم صرامتها البلاغية - عاجزة عن بناء نماذج قابلة للاختبار والتكرار.

أما الباحثان بيرنز وبرونر (Burns & Bruner, 2000) فقد وجّها نقدًا مهمًا يتعلق بفرضية الجمهور ضمن النموذج؛ إذ تُبنى الاستراتيجيات على تصور مثالي لجمهور متجانس، سهل الاقتناع، يُفترض أنه يستجيب للخطاب الدفاعي على نحو مباشر. هذا التصور يُغفل الطبيعة الديناميكية والمعقدة للجمهور المعاصر، الذي ينقسم إلى فئات متعددة ذات حاجات وتوقعات وتصورات متباينة، الأمر الذي يُضعف من صلاحية الاستراتيجيات عند تطبيقها دون تكيف دقيق مع خصائص الجمهور المستهدف.

وأشار فراندسن ويوهانسن (Frandsen & Johansen, 2020) إلى أنّ النموذج يتعامل مع الأزمة بوصفها واقعة فجائية، معزولة عن سياقاتها الأعمق، وهو ما يُعدّ اختزالًا لطبيعتها البنوية والمعقدة. فالأزمات، بحسب قراءتهما، ليست مجرد أحداث عابرة، بل غالبًا ما تكون نتيجة تراكمات زمنية، وتفاعلات بين قوى السلطة داخل المنظمة، وثقافتها التنظيمية، وموقعها في البيئة الاجتماعية والسياسية الأوسع. إن تجاهل هذه العوامل البنوية يُفضي إلى فهم سطحي للأزمة، كما يُضعف من قدرة النموذج على تفسير سلوكيات المنظمة واستجاباتها في المدى الطويل.

ولا يتوقف النقد عند الأبعاد المفاهيمية، بل يمتد ليُطال صلاحية النموذج عبر الثقافات؛ إذ إنّ بعض المبادئ الجوهرية التي يقوم عليها - كفعل الاعتذار العلني أو تحمّل المسؤولية المباشرة - تعبّر عن منظومة قيمية غربية، ليبرالية في جوهرها، تفترض الشفافية والمساءلة كأساس للشرعية الأخلاقية.

لكن هذه القيم قد تبدو غير منسجمة مع ثقافات سلطوية أو جماعية، تُعلي من شأن الحفظ الرمزي للهيبة التنظيمية على حساب الاعتراف العلني بالخطأ. وهو ما ألمح إليه (Pang & Cameron, 2010).

في تحذيرهم من تعميم النموذج دون اعتبار للخصوصيات الثقافية والسياسية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن افتراض كفاية الخطاب الدفاعي كأداة لحلّ الأزمة يُعدّ نوعاً من التبسيط المخلّ، إذ تُظهر أدبيات الأزمات أن كثيراً من المواقف الحرجة تتطلب تدخلاً تنظيمياً فعلياً، لا مجرد بلاغة رمزية. فالإصلاح المؤسسي، ومراجعة السياسات، ومعالجة مواطن الإخفاق الواقعية، تُعد عناصر لا يمكن تجاوزها بخطاب تبريري مهما كان بليغاً (Clark & Delia, 1979) ومن هنا، يبدو النموذج في كثير من تطبيقاته أقرب إلى كُتَيْب استجابات عملياتي، لا إلى نظرية نقدية قادرة على تفكيك منطق الأزمة وبنيتها التكوينية.

ورغم مساعي بينوا (Benoit, 2014) اللاحقة لتوسيع الإطار المفاهيمي لنظريته، واستيعاب الأبعاد الاجتماعية والسياسية المعقدة التي تحيط بالأزمة، إلا أنّ البنية العميقة للنموذج بقيت أسيرة منطق تراتبي إجرائي، أقرب إلى "وصفة تواصلية" تنتمي إلى حقل الممارسة أكثر من انتمائها إلى حقل النظرية التأملية النقدية.

ربط النظرية بسياق الدراسة

برز أهمية نظرية إصلاح الصورة في هذه الدراسة من خلال قدرتها على تفسير كيفية تعامل القيادة داخل المنظمة — بوصفها جزءاً من التحالف المهيمن — مع التهديدات التي تواجه شرعية المنظمة وصورتها أمام الجمهور في سياق الأزمات. فبتحليل الاستراتيجيات التي تعتمدها القيادة في خطابها

الجماهيري، يمكن استجلاء السبل التي تسعى من خلالها المنظمة لاستعادة السيطرة الرمزية على الواقع، وإعادة توجيه إدراك الجمهور نحو الحدث (Ryan, 1988).

مع ذلك، ورغم القيمة التي تضيفها هذه النظرية في فهم جانب الاستجابة الخطابية، فإنها تبقى عاجزة عن تقديم تفسير سلوكي معمق للبنية القيادية أو الديناميات الداخلية للتحالف المهيمن داخل المنظمة. إذ تُغفل النظرية تحديد من يمتلك السلطة الحقيقية في اتخاذ القرار الاتصالي، وما إذا كانت الاستراتيجية المعتمدة تعكس خيارًا فرديًا لمتحدث المنظمة، أم تعبيرًا عن توجهات تنظيمية بنيوية تشمل كافة مستويات المنظمة.

علاوة على ذلك، لا تفسّر النظرية التباينات في فعالية الاستجابة الاتصالية بين منظمة وأخرى، لا سيما في ضوء اختلاف مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي، ودرجة اندماجها في عمليات صنع القرار؛ وهي عوامل حاسمة في تفسير جودة الأداء الاتصالي وفقًا لنظرية التميز (Grunig, 2008).

لذلك، لا يمكن الاكتفاء بنظرية إصلاح الصورة وحدها في إطار هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل الأزمات بوصفها لحظات حاسمة تكشف علاقات القوة بين القيادة والجمهور، وتُبرز فاعلية التحالف المهيمن في إدارة المعنى وصنع القرار ضمن سياقات نظرية الطوارئ.

ويُستكمل هذا التحليل من خلال اعتماد النظرية الطرفية في اتصال الأزمات، التي توفر أدوات تكييفية أكثر مرونة، وتقدم نموذجًا تفسيريًا يربط بين استجابة المنظمة والسياق التنظيمي المحيط، وهو ما سيتم التوسع فيه تفصيليًا في القسم التالي.

3.3.3 النظرية الظرفية في اتصال الأزمات

نشأت النظرية الظرفية في اتصالات الأزمات كاستجابة نقدية متقدمة لتجاوز المحدودية البلاغية والمعيارية التي وسمت نظرية إصلاح الصورة، وذلك عبر بناء نموذج تفسيري يتميز بمرونة تحليلية واستناد منهجي إلى معطيات تجريبية تتلاءم مع الطبيعة المتشابكة والمعقدة للأزمات المعاصرة. وقد قام كومبس (Coombs) بتطوير هذه النظرية في منتصف تسعينيات القرن العشرين، في ظل تزايد الوعي بأهمية الديناميكيات السياقية، والتفاعلات النفسية-الاجتماعية التي تضبط سلوك الجماهير وتصوراتهم إزاء الأزمات (Coombs, 1995; 2007).

ارتكزت النظرية الظرفية على أسس مستمدة من علم النفس الاجتماعي، وبصورة خاصة على نظرية الإسناد السببي (Attribution Theory) كما بلورها بيرنارد وينر (Weiner, 1986)، التي تُعنى بكيفية قيام الأفراد بإرجاع النتائج السلبية إلى عوامل داخلية (ذاتية) أو خارجية (موضوعية). وقد وظّف كومبس هذه النظرية لتفسير الكيفية التي يتكوّن من خلالها إدراك الجمهور لمسؤولية المنظمة عن الأزمة، وهو الإدراك الذي يُعدّ محوريًا لتوقعات الجمهور بشأن طبيعة السلوك الاتصالي الذي ينبغي على المنظمة تبنيه.

وعلى هذا الأساس، أعادت النظرية الظرفية تعريف وظيفة الاتصال في إدارة الأزمات، فلم تعد تراه مجرد استجابة لاحقة أو دفاع بلاغي، بل أداة مركزية في إدارة التصورات وإعادة إنتاج المعاني. فالاتصال هنا يُفهم بوصفه ممارسة استراتيجية تسعى المنظمة من خلالها إلى تفكيك التصورات السلبية، وإعادة توجيه إدراك الجمهور تجاه الأزمة ومسؤوليات الأطراف فيها.

وتتميز هذه النظرية عن سابقتها —إصلاح الصورة— بعدم الاكتفاء بتصنيف استراتيجيات الاستجابة، بل تسعى إلى مواءمتها بدقة مع طبيعة الأزمة، وسياقها الزماني والمكاني، ومستوى الضرر، وشدة تهديد السمعة، ومدى مسؤولية المنظمة كما يدركها الجمهور. وتتعلق في ذلك من فرضية مركزية مفادها أنّ فعالية الاتصال التنظيمي في سياق الأزمة تتوقف على درجة التطابق بين الاستراتيجية المختارة وسياق الإدراك العام لمسؤولية المنظمة عن الحدث (Coombs & Holladay, 2002).

مراحل تطور النظرية

مرت النظرية الظرفية في اتصالات الأزمات بعدة مراحل تطويرية، اتّسمت كلّ منها بمحاولة منهجية لتجاوز محدوديات النسخ السابقة، وتوسيع قاعدة المتغيرات التفسيرية التي تؤطر العلاقة بين طبيعة الأزمة، وإدراك الجماهير، وسلوك المنظمة الاتصالي. ففي النسخة التأسيسية للنظرية، ركّز كومبس (Coombs, 1995) على مواءمة نوع الأزمة مع الاستجابة الاتصالية الأنسب، وذلك من خلال تصنيف الأزمات إلى ثلاث مجموعات رئيسية بحسب درجة مسؤولية المنظمة المتصورة: فئة الضحية (Victim Cluster)، والفئة العرضية (Accidental Cluster)، والفئة القابلة للتجنّب أو المتعمّدة (Preventable Cluster)، واقترح استراتيجية اتصالية تتماشى مع كل نوع. غير أنّ هذا التصور سرعان ما بدا تبسّطياً وغير كافٍ لتفسير تعقيدات الواقع الاتصالي، خاصة في ظل تباين ردود أفعال الجماهير تجاه أزمات متشابهة في النوع.

استجابة لذلك، طوّر كومبس الإطار النظري بإدماج متغيرات إضافية معدّلة للإدراك الجماهيري لمسؤولية المنظمة عن الأزمة، أبرزها: التاريخ السابق للأزمات (Crisis History)، والسمعة السابقة للمنظمة (Prior Reputation)، ومستوى الضرر الفعلي أو المتصوّر (Perceived Damage).

وأدى هذا التوسيع إلى تطوير ما يُعرف بـ "نموذج الاحتمال الإدراكي للمسؤولية" (Perceived Crisis Responsibility)، الذي يُعدّ حجر الزاوية في تحديد نوع الاستجابة الاتصالية الأكثر ملاءمة وفعالية.

ومع نضوج النموذج النظري، انتقل التركيز إلى البعد السياقي والمعرفي الأوسع. ففي نسخته المطوّرة (Coombs, 2007)، أضاف كومبس مفهوم "المُعدّلات السياقية (Contextual Modifiers)"، التي تشمل البيئة الإعلامية، ومناخ الرأي العام، والضغط السياسية، ودرجة الشفافية التنظيمية. وقد مكّن هذا التطوير، النظرية من التكيف مع متطلبات الواقع التطبيقي، لا سيما في الأزمات العابرة للحدود أو ذات الطابع الثقافي الحساس، مما أضفى على النموذج طابعًا ديناميكيًا يُراعي التفاعل بين العوامل النفسية والسياسية والتنظيمية.

وفي السياق ذاته، برزت أهمية العوامل الثقافية باعتبارها محددًا حاسمًا في تشكيل حدود التوقع الجماهيري من حيث قبول التبرير أو الاعتذار، وهو ما دفع كومبس (Coombs, 2012) إلى تأطير النظرية ضمن نموذج تفاعلي يُراعي البنى الثقافية والسياقية التي تُشكّل تصوّرات الجمهور، بحيث لا تقتصر على التصنيفات الخطابية الجامدة، بل تسعى إلى تحليل متغيرات مثل ديناميات الثقة، وبنى تمثّل المسؤولية، وحدود الشرعية التنظيمية، بما يتناسب مع خصوصية السياق الاجتماعي والثقافي الذي تنشأ فيه الأزمة. وهكذا، غدت النظرية الظرفية إطارًا تركيبياً معقدًا، يربط بين بنية الأزمة، وموقع المنظمة، وطبيعة الجمهور، والواقع الاتصالي السائد.

المتغيرات الرئيسية في النظرية

تعتمد النظرية الظرفية لاتصال الأزمات على منظومة مترابطة من المتغيرات التي تُسهم في تشكيل الإدراك الجماهيري لطبيعة الأزمة، ومن ثم توجيه الخيار الاستراتيجي للاتصال الأنسب. إذ إنَّ فعالية الرسائل الاتصالية لا تتحدد فقط من خلال اتساقها الداخلي أو جودتها الشكلية، بل من خلال مدى توافقها مع السياق النفسي والاجتماعي والإعلامي المحيط بالأزمة، وعلى رأسه مستوى "المسؤولية المُدرَكة" للجمهور تجاه المنظمة (Coombs, 2007). وهذه المتغيرات هي:

1- نوع الأزمة (Crisis Type)

يُعدّ "نوع الأزمة" المتغير المحوري في نموذج النظرية الظرفية لاتصالات الأزمات، حيث يشكّل الأساس الذي تُبنى عليه عملية تقييم مستوى "المسؤولية الإدراكية" المنسوبة إلى المنظمة، وبالتالي يُحدّد طبيعة الاستراتيجية الاتصالية الأنسب. وقد صنّف كومبس (Coombs, 2007) الأزمات إلى ثلاث فئات رئيسية وفقاً لدرجة تورّط المنظمة: أولاً، أزمات الضحايا (Victim Crises)، وهي الأزمات التي تنشأ بفعل عوامل خارجة عن إرادة المنظمة، مثل الكوارث الطبيعية، أو الهجمات الإلكترونية، أو الشائعات المغرضة، حيث يُنظر إلى المنظمة بوصفها ضحية، ما يخفّض من مستوى إدراك المسؤولية لديها. ثانياً، الأزمات العرضية (Accidental Crises)، والتي تتجم عن أخطاء غير مقصودة أو إخفاقات تقنية، وتُنسب فيها المسؤولية جزئياً للمنظمة، لكن ضمن إطار خالٍ من القصدية أو سوء النية. ثالثاً، الأزمات القابلة للمنع (Preventable Crises)، وهي الأزمات الأكثر خطورة من حيث الإدراك الجماهيري، حيث تنشأ نتيجة الإهمال المؤسسي، أو انتهاك المعايير الأخلاقية والمهنية، وتُحمّل فيها المنظمة كامل المسؤولية. ويُعدّ هذا التصنيف حجر الزاوية في بنية SCCT، إذ يسمح بفهم كيفية تموضع الأزمة داخل

أفق الإدراك الجماهيري، ويمنح النظرية بُعدًا تفسيريًا متقدمًا يتجاوز الطابع الخطابى التقليدي لنماذج الاتصال، عبر ربط السمعة المؤسسية بسياقات الأزمة، وإدراك الجمهور لها، ومدى عدالة الاستجابة الاتصالية المترتبة عليها (Coombs & Holladay, 2002).

2- التاريخ السابق للأزمات (Crisis History)

يرتبط هذا المتغير بتراكم الأزمات في سجل المنظمة، ويؤثر بشكل مباشر على بناء الثقة. فكلما زادت حالات الأزمات السابقة، ولو كانت منفصلة عن الأزمة الراهنة، تعززت تصورات الإهمال أو النمطية السلبية. ويشير كومبس (Coombs, 2004) إلى أن وجود سجل سلبي يجعل الجمهور أكثر ميلاً لربط الأزمة بسلوك مؤسسي متكرر، لا بحالة عرضية، ما يرفع من مستوى إدراك المسؤولية (Coombs & Holladay, 2006).

3- السمعة السابقة (Prior Reputation)

تمثل السمعة السابقة البعد التراكمي لصورة المنظمة، وتعمل كإطار مرجعي يُشكّل تفسير الجمهور لسلوكها في لحظة الأزمة. فالمؤسسات ذات السمعة الإيجابية تحظى بقدر أكبر من التسامح والافتراض الحسن، بينما تُعامل المؤسسات ذات السمعة الضعيفة بقدر أعلى من الشكّ والتشكيك (Coombs, 2007). وتؤكد أدبيات إصلاح الصورة، خصوصًا لدى بنوا (Benoit, 1997)، أن فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية ترتبط بشكل عضوي بذاكرة الجمهور السابقة عن المنظمة، مما يجعل السمعة محددًا استراتيجيًا لا يمكن تجاوزه.

4- شدة الضرر (Severity of Damage)

يتعلق هذا المتغير بمستوى الخسائر المادية والمعنوية التي يُدركها الجمهور جراء الأزمة. فكلما ارتفعت الخسائر المتصورة، زاد التهديد على سمعة المنظمة، وتقلّصت فرص استخدام استراتيجيات إنكارية أو تبريرية دون تكلفة سلبية (Coombs, 2004) وقد بيّنت دراسات لاحقة (Coombs, 2006) أن شدة الضرر تعمل كوسيط بين نوع الأزمة واختيار الاستراتيجية، إذ تحدد هامش المناورة المتاح للمنظمة في إدارة صورتها.

5- الانخراط في الاستجابة (Response Engagement)

يشير هذا المفهوم إلى درجة تفاعل المنظمة مع الأطراف المعنية أثناء الأزمة، من حيث الشفافية، والسرعة، والاعتراف بالمسؤولية. وقد أثبتت الدراسات أن التفاعل العالي لا يُعد فقط استجابة تقنية، بل هو مؤشّر على القيم التنظيمية والثقة، ما يسهم في تخفيف أثر الأزمة وتعزيز رأس المال الرمزي (Taylor & Kent, 2007) ويرى بانغ وزملاؤه (Pang et al., 2010) أن هذا الانخراط يجب فهمه ضمن منطقتي تفاوضي، حيث ينتظر الجمهور ليس فقط بيانات أو اعتذارات، بل إشارات دالة على النية الإصلاحية، والاحترام، والمصادقية، وهو ما يعكس تحول الجمهور من مستقبل سلبي إلى فاعل حوارى يُشارك في تشكيل مسار الاستجابة.

تصنيف استراتيجيات الاستجابة

تُعدّ استراتيجيات الاستجابة جوهر النظرية الطرفية لاتصال الأزمات، إذ يتم اختيارها في ضوء نوع الأزمة، والمسؤولية المُدركة، وسمعة المنظمة. وقد صنّف كومبس (Coombsm 2007) هذه

الاستراتيجيات في ثلاث فئات رئيسية: الإنكار، والتقليل من المسؤولية، وإعادة البناء، مع إمكان استخدام استراتيجيات داعمة تُرافق كل فئة.

أولاً: استراتيجيات الإنكار (Deny Strategies)

تُستخدم عندما تكون المنظمة غير مسؤولة عن الأزمة:

الإنكار البسيط (Simple Denial): تنفي المنظمة وقوع الأزمة، أو أي علاقة لها بها، أو تحويل اللوم (Shifting the Blame): تُحمّل طرفاً خارجياً المسؤولية، مثل مورد أو جهة تنظيمية (Coombs, 2007). وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى إنكار الرابط بين المنظمة والضرر، وغالباً تُستخدم في أزمات الضحايا، حيث لا يُتوقع أن تتحمل المنظمة المسؤولية.

ثانياً: استراتيجيات التقليل من المسؤولية (Diminish Strategies)

تُستخدم عندما يُنظر للمنظمة على أنها مُساهمة جزئياً في الأزمة، من دون نية متعمّدة. وتبدأ بالتبرير (Justification): حيث تُبرّر المنظمة الفعل بأنه لا يسبب ضرراً كبيراً، أو أنه مفهوم ضمن السياق، أو الاعتذار التفسيري (Excuse): تُرجع السبب فيه إلى عوامل خارجية، مثل خلل فني أو خطأ بشري غير مقصود (Coombs & Holladay, 2002).

تُعدّ هذه الاستراتيجيات شائعة في الأزمات العرضية، وتُستخدم لتقليل إدراك الجمهور بحجم خطأ المنظمة. وبالتالي خفض شدة الغضب الجماهيري.

ثالثاً: استراتيجيات إعادة البناء (Rebuild Strategies)

تستخدم حين تكون المنظمة مسؤولة بدرجة عالية، كما في الأزمات القابلة للمنع، وتعتمد على الاعتذار (Apology): تعترف المنظمة بالخطأ وتطلب العفو علناً، أو التعويض (Compensation): تُقدّم فيه تعويضات مادية أو رمزية للمتضررين (Coombs, 2007).

رابعاً: الاستراتيجيات الداعمة (Bolstering Strategies)

يُوصي كومبس باستخدامها بالتوازي مع الاستراتيجيات الأساسية. خاصة لتعزيز الثقة العامة: التذكير (Reminder): تُذكر المنظمة الجمهور بإنجازاتها السابقة أو مساهمتها المجتمعية، أو التودد (Ingratiation): تُثني على الجمهور وتُظهر تقديرها له، وأخيراً إظهار أنها ضحية (Victimage): تُبين المنظمة أنها أيضاً تعرضت للأذى نتيجة الأزمة (Coombs & Holladay, 2002). ورغم أنّ هذه الاستراتيجيات لا تُعفي من المسؤولية، فإنها تساعد في بناء تعاطف يمكنه أن يُخفف من حدة الإدراك السلبي.

خامساً: أهمية المواءمة بين الاستراتيجية والسياق

يشدد كومبس على أنّ فعالية أي استراتيجية لا تعتمد على قوتها البلاغية، بل على "توافقها مع نوع الأزمة" وتوقعات الجمهور. فالاستراتيجية الخاطئة قد تؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما حدث في دراسات حالة متعددة وثقتها الأبحاث التجريبية المختلفة مثل (Coombs, 2006; Coombs & Holladay, 2004). وبحسب فراندسن ويوهانسن (Frandsen & Johansen, 2020) فإنّ تجاهل السياق وتطبيق الاستراتيجيات بطريقة آلية يُعدّ خطأ تحليلياً يقوض فعالية النظرية خاصةً في بيئات متعددة الثقافات.

نقد النظرية الظرفية

رغم أهمية SCCT ونجاحها في تقديم إطار تفسيري مرن، فإنها لم تسلم من النقد الأكاديمي. وقد انصبت الانتقادات على عدة محاور منهجية ومفاهيمية، أبرزها: التبسيط التصنيفي للأزمة، وغياب البنية الداخلية (Cancel et al., 1997)، والتجاهل الثقافي (Pang & Cameron, 2010)، واختزال الجمهور (Huang and Cheng, 2016)، وثنائية النوع/الجمهور (Coombs, 2012).

أولاً: التبسيط التصنيفي لنوع الأزمة

انتقد فراندسن ويوهانسن (Frandsen & Johansen, 2020) البنية التصنيفية الثلاثية التي تعتمد على النظرية الظرفية لاتصال الأزمات في تحديد نوع الأزمة (ضحايا، عرضية، قابلة للمنع)، معتبرين أن هذا التصنيف يُبسّط الواقع الميداني المعقد، ولا يعكس بدقة تداخل العوامل التقنية والأخلاقية والسياسية التي تؤثر في تطور الأزمات. وأشار الباحثان إلى أن كثيراً من الأزمات لا تظل محصورة ضمن خانة واحدة، بل تتطور عبر الزمن، فقد تبدأ كأزمة عرضية ناتجة عن خطأ تقني غير مقصود، لكنها تتحوّل إلى أزمة قابلة للمنع بفعل تكرار الإهمال، أو سوء الاستجابة، أو انكشاف ممارسات غير أخلاقية من قبل المنظمة. هذا التحوّل التدريجي يُفقد التصنيف الثلاثي قدرته على الإحاطة الديناميكية بالأزمة، ويُبرز الحاجة إلى نماذج تحليلية أكثر مرونة وتعدداً، تُراعي السياقات المتغيرة للأزمات وتشابك أبعادها الأخلاقية والتنظيمية والإعلامية.

ثانياً: تجاهل البنية التنظيمية والقيادة

لا تتضمن نظرية الحالة الطرفية لاتصال الأزمات تحليلاً واضحاً لدور القيادة أو موقع العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار الاتصالي خلال الأزمة. فقد أكدت كانسيل وآخرون (Cancel et al., 1997) أن القرار الاتصالي في سياق الأزمات يتأثر بشكل جوهري بعوامل تنظيمية داخلية، مثل "فلسفة الإرادة" التي تعبر عن القيم والرؤى المؤثرة على صنع القرار، و"التحالف المهيمن" الذي يحدد توزيع القوة والنفوذ داخل المنظمة. هذه العناصر الحيوية التي تتحكم في كيفية إنتاج الاستجابة الاتصالية ومحتواها تبقى مغيبّة ضمن إطار SCCT، مما يحد من قدرة النظرية على تفسير الديناميكيات الداخلية المعقدة التي تشكل الاستجابة الفعلية للأزمات داخل المنظمات.

ثالثاً: الإهمال الثقافي والبيئي

أظهرت دراسة بانغ وكامبيرون (Pang & Cameron, 2010) أنّ SCCT تستند إلى نموذج أمريكي فرداني في تفسير إدراك المسؤولية، مما يجعلها غير ملائمة تلقائياً للثقافات السلطوية الجماعية، حيث تُدار الأزمات ضمن معايير قيمية مختلفة؛ لذلك تحتاج النظرية إلى أن تتكيف عبر ثقافات متعددة.

رابعاً: اختزال الجمهور كفاعل موحد

تفترض النظرية الطرفية لاتصال الأزمات وجود جمهور موحد نسبياً في تفسيره لمسؤولية المنظمة، إذ تعتمد على تقدير "المسؤولية المدركة" كمتغير جماهيري مشترك يُوجه اختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة. غير أن دراسة هوانغ وتشنغ (Huang & Cheng, 2016) كشفت عن هشاشة هذا الافتراض، مبينة أن الجمهور ليس كتلة متجانسة، بل يتكون من طبقات متعددة تتأثر بعوامل نفسية واجتماعية

وإعلامية، كالعاطفة، والانتماءات السياسية، والخبرة السابقة مع المنظمة. وعليه، فإن الاستجابة الاتصالية لا يمكن بناؤها على تصور عقلاني موحد للجمهور، بل ينبغي تبني نموذج استجابة تفاعلي يُراعي هذا التفاوت، ويُصمم استراتيجيات مرنة تستجيب لتنوع الإدراكات والتوقعات داخل الجمهور الواحد. هذا التباين الجماهيري يمثل تحديًا جوهريًا أمام فعالية SCCT، ويستدعي تطويرها نحو مقاربة أكثر تفاعلية وسياقية.

خامسًا: اختزال العلاقة بين الأزمة والاستجابة

ورغم إدخال كومبس (Coombs, 2012) لما يُعرف بـ "العوامل المعدلة" (Contextual Modifiers) كخطوة لتوسيع أفق النظرية الظرفية (SCCT)، عبر تضمين عناصر مثل البيئة الإعلامية، والواقع الثقافي، والضغط السياسية، فإنّ النموذج ظلّ قائمًا في جوهره على ثنائية "نوع الأزمة/الاستجابة الاتصالية"، مما أبقاه محدودًا في قدرته على تفسير التعقيدات الداخلية للمنظمة وديناميات التفاعل مع الأطراف المعنية. فقد تجاهل النموذج إلى حدّ كبير طبيعة الصراع المؤسسي الداخلي، وآليات التفاوض مع الجمهور، وتأثير التغطيات الإعلامية كفاعل مستقل في تشكيل الإدراك الجمعي. وفي هذا السياق، دعت كانسيل وآخرون (Cancel et al., 1999) إلى تجاوز هذا الاختزال الثنائي، واقتراح نموذج بديل أكثر شمولًا، يدمج بين بنية المنظمة، وانفتاحها على الحوار مع الجمهور، ومبدأ "الاستجابة الملائمة" (Contingent Accommodation) بوصفه خيارًا تفاوضيًا ديناميكيًا، لا مجرد ردّ مبرمج على نوع الأزمة.

المقارنة بين النظرية الظرفية ونظرية إصلاح الصورة

تمثل النظرية الظرفية لإدارة الأزمات تطوراً نقدياً واستيعابياً لنظرية إصلاح الصورة، حيث سعت إلى تجاوز الطابع البلاغي الخطي الذي يهيمن على نموذج إصلاح الصورة، مقدّمة إطاراً تفسيريّاً أكثر مرونة وواقعية يدمج السياق الإعلامي وإدراك الجمهور لمسؤولية المنظمة ضمن عملية الاستجابة. بهذا الانتقال، لا تعود الاستراتيجية الاتصالية مجرد خيار بلاغي يصدر عن إرادة المنظمة، بل نتيجة حتمية لمنظومة تحليلية تراعي تفاعلات البيئة الخارجية ومستوى المسؤولية المدركة لدى الجمهور. ومع ذلك، فإنّ العلاقة بين النظريتين لا تقوم على القطيعة أو النفي، بل على ترابط بنيوي ومفاهيمي عميق، يتّضح عند تفكيك منطلقاتهما النظرية ومنطق بناء الاستجابة فيهما؛ إذ تظل تصنيفات إصلاح الصورة حاضرة في قلب SCCT، لكنها تُعاد توظيفها وفق منطق ظرفي تحليلي يجعل من الجمهور طرفاً فاعلاً لا مجرد متلقٍ، ويحوّل الاستجابة من خطاب أحادي إلى عملية تفاوضية تُبنى على الإدراك والسياق.

أولاً: الأساس البلاغي مقابل الأساس السياقي

ينما تتطلق نظرية إصلاح الصورة من تحليل بلاغي للخطاب الدفاعي، يُركّز على بنية اللغة واستراتيجيات ترميم الصورة في خطاب المنظمة، فإن النظرية الظرفية لاتصال الأزمات تُعيد تموضع التحليل بعيداً عن النصّ ذاته نحو فهم السياق الذي تُنتج فيه الرسالة. فبدلاً من التركيز على ما تقوله المنظمة وكيف تقوله، تُقيم SCCT فعالية الرسالة الاتصالية من خلال عدّة متغيرات ظرفية، على رأسها إدراك الجمهور لمسؤولية المنظمة، ونوع الأزمة، وحجم الأثر الناجم عنها. هذا التحوّل من النصّ إلى الإدراك والسياق يمنح SCCT قدرة تفسيرية أكبر في تحليل التفاوت الملحوظ في استجابات المنظمات،

حتى عند استخدام استراتيجيات بلاغية متشابهة. وبهذا، تصبح الرسالة جزءًا من عملية تفاوضية متأثرة بالتصورات الجماهيرية والسياقات الإعلامية، لا مجرد خطاب دفاعي يُصاغ داخليًا (Coombs, 2007).

ثانيًا: من الخطاب إلى نموذج القرار الاتصالي

لا تسعى النظرية الطرفية لاتصال الأزمات إلى إلغاء نموذج إصلاح الصورة الذي قدّمه بنوا (Benoit)، بل إلى إعادة تأطيره ضمن إطار استراتيجي قائم على اتخاذ القرار. ففي حين قدّم بنوا مقارنة خطابية تركّز على الخيارات البلاغية المتاحة للمنظمة في مواجهة الأزمة، فإنّ SCCT ترتقي بهذه الخيارات إلى مستوى "المخرجات الاتصالية" التي تُشتق من نموذج تنبؤي يأخذ بعين الاعتبار نوع الأزمة، والسياق الظرفي، وإدراك الجمهور لمسؤولية المنظمة. وقد أقرّ كومبس (Coombs, 2004) صراحةً بأنّ SCCT تستند إلى تصنيفات بنوا في إصلاح الصورة، لكنها تتجاوزها من خلال دمجها بالتحليل الظرفي والتجريب الميداني، مما يمنح النظرية طابعًا وظيفيًا وتفسيريًا أكثر اتساقًا مع واقع الأزمات المعاصرة.

ثالثًا: بناء الاستراتيجية بناء على إدراك الجمهور

في إطار نظرية إصلاح الصورة، تُعدّ الاستراتيجية الاتصالية خيارًا داخليًا تتخذه المنظمة استنادًا إلى تصوراتها الخاصة حول كيفية حماية أو استعادة صورتها العامة. غير أنّ (SCCT) تُحدث تحولًا جوهريًا في هذا المفهوم، حيث تشترط أن تتسجم الاستراتيجية مع مستوى المسؤولية كما يدركه الجمهور، لا كما تُعرّفه المنظمة داخليًا. فغياب هذا التوافق قد لا يؤدي فقط إلى فشل الاستجابة، بل قد يسهم في تصعيد حدة الأزمة وزيادة فقدان الثقة (Coombs & Holladay, 2002). وبهذا الانتقال من التركيز على الرؤية الذاتية للمنظمة إلى مركزية إدراك الجمهور الخارجي، يتأسس الفرق الجوهري بين SCCT ونموذج بنوا، مما يمنح الأول بعدًا تفاعليًا وتنبؤيًا أكثر ملاءمة لسياقات الأزمات المعاصرة.

رابعًا: موقع الجمهور في النموذجين

تفترض نظرية إصلاح الصورة أنّ الجمهور يتلقى الرسائل الاتصالية ويُعيد بناء صورة المنظمة ضمن إطار بلاغي وأخلاقي، يستند إلى منطق التبرير أو التوصل كما تقترحه المنظمة. غير أنّ النظرية الظرفية لاتصال الأزمات تقلب هذا المنظور، عبر إعادة تموضع الجمهور بوصفه الفاعل المركزي في تقييم الأزمة. فالحكم على المسؤولية لا يصدر من داخل المنظمة، بل يُشكّله الجمهور بناءً على إدراكه للحدث وسياقه، وما يرتبط به من توقعات سابقة حول سلوك المنظمة. وبناءً عليه، لا تُبنى الاستجابة الاتصالية على ما توذّ المنظمة الإفصاح عنه فحسب، بل على ما يمكن للجمهور تقبله ضمن منطق المسؤولية المدركة، والتأطير الإعلامي، والسياق الثقافي المحيط (Frandsen & Johansen, 2020).

خامسًا: القيمة التكاملية لا التنافي

رغم التباين في المنطلقات المنهجية بين النظريتين، يرى كومبس (Coombs, 2007) أن نظرية إصلاح الصورة والنظرية الظرفية لاتصال الأزمات لا ينبغي أن يُنظر إليهما كنموذجين متنافسين، بل كنموذجين متكاملين. فبينما تُقدّم نظرية إصلاح الصورة خريطة بلاغية دقيقة للاستراتيجيات الاتصالية الممكنة، تضع SCCT تلك الاستراتيجيات ضمن إطار ظرفي تحليلي يأخذ في الحسبان إدراك الجمهور للمسؤولية وسياق الأزمة. بهذا المعنى، لا تُلغى SCCT نظرية إصلاح الصورة، بل تُعيد تنظيمها وتوجيه استخدامها وفقًا لمتغيرات السياق، ما يُتيح للمنظمة اختيار الاستجابة الاتصالية الأنسب بشكل استراتيجي مدروس، وليس مجرد تفاعل بلاغي مع الأزمة.

موقع النظرية الظرفية في سياق الدراسة

النظرية الظرفية لاتصال الأزمات تمثل محطة مفصلية في تطور نظريات اتصال الأزمات، وقد تم اعتمادها في هذه الدراسة كإطار تحليلي لفهم العلاقة بين خصائص التحالف المهيمن داخل المنظمة وفعالية القيادة الاتصالية في الاستجابة للأزمة. ما يميز SCCT هو قدرتها على الربط المنهجي بين نوع الأزمة، والمسؤولية الإدراكية لدى الجمهور، والاستراتيجية الاتصالية المناسبة، مما يمنحها طابعًا تفسيريًا تطبيقيًا يجعلها نقطة انطلاق تحليلية ضرورية (Coombs, 2022). إلا أن النموذج، في صيغته الأصلية، يفترض ضمنيًا وجود منظمة متجانسة تنبثق عنها القرارات، دون تحليل كافٍ لطبيعة الديناميكيات الداخلية، ولا لطبيعة التفاعل بين القيادة ووحدة العلاقات العامة، وهي فجوة مركزية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

ورغم أن SCCT توفر إطارًا فعليًا لتصنيف الأزمات وتقدير الاستجابة، إلا أنها لا تُفسر آليات اتخاذ القرار داخل المنظمة، ولا تأخذ بعين الاعتبار الصراعات البنوية أو التفاوت في النفوذ بين الفاعلين التنظيميين. ومن هنا، تتجه هذه الدراسة إلى توسيع النموذج الظرفي من خلال دمج مع النظرية الموسعة للطوارئ في إدارة الصراع الاستراتيجي (Contingency Theory of Strategic Conflict Management)، التي تُعنى بتحديد موقع العلاقات العامة داخل التحالف المهيمن، وتفكيك أنماط القيادة، وقياس درجة الانفتاح أو الإغلاق الاتصالي في السياق التفاوضي للأزمة (Cancel et al., 1999; Cameron et al., 2007).

يعكس هذا الدمج تصورًا تفاعليًا أكثر شمولًا لاتصال الأزمات، حيث لا تُبنى الاستجابة فقط على تصنيف الأزمة ومستوى المسؤولية المدركة، بل أيضًا على من يمتلك القرار داخل المنظمة، ومن يُمثل

الاتصال، وكيف تُدار العلاقة الاتصالية بين القيادة والجمهور. إنّ اختيار هذه الدراسة لتوسيع SCCT عبر مدخل نظرية الطوارئ لا يستهدف استبدال النموذج، بل إعادة بنائه ضمن منطق تفسيري أوسع، يُراعي التحولات التنظيمية الداخلية وتوزيع السلطة، مما يسمح بفهم أدق لعملية اتخاذ القرار الاتصالي في الأزمة، ويُبرز الأدوار الديناميكية للعلاقات العامة بوصفها فاعلاً استراتيجياً في خضم التفاوض الجماهيري، لا مجرد ناقل للرسائل.

الفصل الرابع: عرض النتائج

المقدمة

يمثل هذا الفصل تنويجًا لمحاولة بحثية معمّقة في فهم الكيفية التي تتفاعل بها المنظمات مع أزماتها الاتصالية، عبر تحليل "نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي" بوصفها أحد أكثر النماذج تطورًا في حقل الاتصال التنظيمي. من خلال مناقشة المفهوم المركزي للنظرية، والذي يفترض أن الاستجابة الاتصالية لا تُبنى على قوالب جاهزة بل تتشكل تبعًا لمجموعة متداخلة من العوامل التنظيمية والسياقية والأخلاقية، يتتبع الفصل ديناميكيات هذا النموذج وتحولاته. كما يُسلط الضوء على العلاقة الجدلية بين نظرية الطوارئ ونظريات القيادة، من خلال تحليل مدى كفاءة النماذج القيادية التقليدية في التعامل مع الأزمات التنظيمية، وكشف ثغراتها المفاهيمية في البيئات المضطربة. وبمقاربة نقدية، يستعرض الفصل إشكاليات تطبيق النظرية في السياق العربي والفلسطيني، حيث تتشابك الثقافة والسلطة والمجتمع، ما يستدعي نماذج بديلة أكثر ملاءمة لطبيعة الصراع والتحدي في هذه السياقات.

4. 1 نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي

تمثل "نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي" ما يمكن نعتة بانعطاف معرفي نوعي في مجال الاتصال التنظيمي، لا سيما في سياق الأزمات. إذ انبثقت هذه النظرية في تسعينيات القرن العشرين بوصفها محاولة تأسيسية لتحطيم البنى التقليدية النمطية التي حكمت التفاعل الاتصالي بين المنظمات وجماهيرها، وذلك من خلال الأطروحة التي أشرف عليها كاميرون وقدمتها الباحثة كانسل (Cancel)، فيما سيُعرف لاحقًا بوحدة من أهم اللحظات التكوينية لإعادة صياغة الفهم النظري لممارسات العلاقات العامة (Pang & Cameron, 2010).

جوهر هذا التحول تمثّل في تفكيك المسلمات الأخلاقية المرتبطة بانفتاح الحوار مع الجماهير، ولا سيما تلك الفئات التي وُصفت بـ "المنفرة أخلاقياً" (Pang et al., 2023). لقد انبثقت النظرية من سؤال مفصلي: هل يحق للمنظمة، بدعوى الانفتاح، أن تضحي بسلامتها الرمزية عبر التفاعل مع جماهير تُهدد شرعيتها الأخلاقية؟ هنا، تُعلن النظرية انفصالها الحاد عن خطابات التواصل المثالي والتوافقي، كما في نظرية إصلاح الصورة والنظرية الظرفية، لتتموضع في قلب ما يمكن تسميته بالواقعية الأخلاقية الاستراتيجية، حيث لا تُختزل الاستجابة في تكتيكات جاهزة، بل تتأسس على موقف متحول، متجذر في شرطه الظرفي (Cancel et al., 1997).

لقد أعلت النظرية من شأن العلمية الاتصالية كحدث محكوم بتركيب زمني/ مكاني/ جمهوري، وأكدت أن أي استجابة تواصلية لا تستمد معناها إلا ضمن شبكة من المتغيرات المحايدة للموقف. في هذا السياق، ترفض النظرية الطروحات المعيارية المتعالية التي تتعامل مع الجماهير بوصفها كيانات

ساكنة ومتجانسة، وتُعيد تأطيرها كذوات نزاعية، قد تحمل مواقف تضادية تهدم أرضية الانسجام التقليدي
(Cansel et al., 1999).

وبهذا، تتجلى نظرية الطوارئ كخطاب مضاد للنموذج المعياري القديم في اتصال الأزمات، إذ تتجاوز الطرائق الاتصالية القائمة على القوالب الجاهزة إلى أفق دينامي يتماهى مع التجربة، ويتقاطع مع الوجود الواقعي للممارسة التنظيمية. وفقاً لـ جرونج (Grunig, 2006)، فإنّ هذه النظرية تُجسد نزعة إيجابية لأنها تُجذّر استراتيجيات الاتصال في لُحمة الواقع، وتؤسس لعلاقة سببية بين المتغيرات المحيطة وسلوك المنظمة، ما يسمح باشتقاق استجابات معقدة وغير خطية من قلب السياق ذاته.

وقد حازت النظرية اعترافاً نقدياً رفيعاً من عدد من أبرز الباحثين؛ إذ وصفها كومبس (Coombs, 2010) بأنها "النظرية الكبرى في العلاقات العامة"، معتبراً إياها تفسيراً شمولياً للمجال برمته. أما فراندسن ويوهانسن (Frandsen & Johansen, 2020) فقد رأيا فيها النظرية المؤسسة الأولى لاتصال الأزمات بوصفه تخصصاً مستقلاً، بينما أدرجها مركز CCTT في جامعة جورجيا ضمن النظريات الأربع المركزية التي تُشكل العمود الفقري للفكر الاتصالي المعاصر في سياقات الأزمات (Jin et al., 2021).

4. 2 تجاوز نظرية التميز: مقارنة ابستمولوجية

لم تنشأ نظرية الطوارئ في فراغ مفهومي، بل تمظهرت كنتيجة لتوترات نقدية حادة مع النسق التقليدي السائد في نظريات العلاقات العامة، وعلى رأسها "نظرية التميز" التي طورها جرونج (Grunig) هذه الأخيرة تبنت مقولة الانفتاح التواصلي المتمائل كطريق مثالي نحو الإقناع والتفاهم، وأعلنت من شأن

التوازن السلطوي بين المنظمة وجمهورها، دون تمييز ملموس بين الفئات المتباينة أخلاقياً أو سيولوجياً (Grunig, 1996).

في المقابل، ترفض نظرية الطوارئ هذا الطرح المثالي، وترى فيه إغفالاً خطيراً للطبيعة المتباينة للجمهور، بل وتعتبره خطاباً يروج لتجانس زائف، يتجاهل وجود فئات جماهيرية تحمل مواقف تمثل تهديداً وجودياً للمنظمة. ووفقاً لكانسل وبانغ (Cancel et al., 1997; Pang et al., 2023)، فإن الانفتاح الكلي على تلك الفئات لا يُعد أخلاقياً ولا استراتيجياً، بل قد يفضي إلى تشويه هوية المنظمة وتبنيها مواقف لا تتسق مع قيمها الداخلية ولا مع القيم المجتمعية العامة.

كما أن نظرية التميز تركزت حول مبدأ المكاشفة والانفتاح كقيمة ثابتة، واعتبرت أخلاقيات الاتصال متغيراً مطلقاً، في حين أعادت نظرية الطوارئ صياغة هذا المفهوم ضمن بنية متغيرة من العوامل، إذ تشير الأدبيات المرتبطة بها إلى وجود أكثر من 87 متغيراً تؤثر في تحديد الموقف الاتصالي الأنسب، منها ما يرتبط بالتحالفات التنظيمية، واللوائح القانونية، والبيئة التنظيمية، والطبيعة الثقافية والاجتماعية للجمهور (Cameron et al., 2020; Cheng, 2020).

وهكذا، تُجسد نظرية الطوارئ تجاوزاً مزدوجاً: فهي تنفصل عن التبسيط الأخلاقي لنظرية التميز، وتؤسس لفهم مركب للعلاقة بين المنظمة وجمهورها، حيث الاتصال ليس فعلاً بريئاً أو حيادياً، بل استراتيجية تفاوضية مشروطة بالموقف، محكومة بمعادلات القوة والمعنى والشرعية.

4. 3 العوامل الطارئة كمتغيرات بنيوية وتجاوزية في اتصال الأزمات

تتعلق "نظرية الطوارئ" لإدارة الصراع الاستراتيجي" من فرضية مركزية مفادها أن الاستجابات الاتصالية لا تُبنى وفق نماذج ثابتة أو وصفات جاهزة، بل تتشكل ديناميكياً تبعاً لعوامل متغيرة تحيط بالسياق التنظيمي والبيئي. هذه الفرضية -المُعبر عنها بمقولة- "It Depends"- أعادت صياغة العلاقة بين المنظمة وجمهورها ضمن طيف استراتيجي مرن يمتد من المناصرة الصلبة إلى التكيف الكامل، مروراً بخيارات وسطية يتم تحديدها استناداً إلى 87 عاملاً حاسماً تشمل عناصر داخلية وخارجية (Cancel et al., 1997; Pang et al., 2023).

ما يميز النظرية في هذا السياق هو قدرتها على التوفيق بين منطق الحسم الاستراتيجي ومتطلبات الانفتاح التفاعلي، ما يجعلها إطاراً مناسباً لفهم كيفية تعامل المنظمات - خاصة في السياقات المضطربة - مع الضغوط الجماهيرية والإعلامية. ومع ذلك، فإن اعتمادها الكبير على النماذج الغربية والإدارة الأمريكية للأزمات يطرح إشكالاً في مواءمتها للسياق العربي والفلسطيني، حيث تتداخل الاعتبارات السياسية، والثقافية، والقيمية بشكل أكثر تعقيداً، ما يستدعي إعادة تفكير نقدي في ملاءمتها أو تعديلها بما يتماشى مع خصوصية البيئات المحلية.

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تجاوز الاقتصار على تطبيق النظرية، عبر إعادة قراءتها نقدياً وتكييفها نظرياً، بما يسمح بإنتاج نموذج أكثر انفتاحاً على البيئة العربية، ويمنح التحالفات القيادية الفاعلة مكانة جوهرية في معادلة القرار الاتصالي

وبحسب ياربرو وزملائه (Yarbrough et al., 1998)، فإن هذه النظرية لم تأت فقط لتصف، بل لتُحلل ديناميكيات الصراع في مستوياتها الميكرو والماكرو، وتحاول فهم التشابك البنوي بين المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار الاتصالي المناسب. ولذلك، فهي لا تُعنى فقط بالنتائج الإجرائية، بل أيضًا بالانعكاسات الأخلاقية والمعنوية لقرارات المنظمة.

وقد أظهرت دراسات لاحقة (Reber & Cameron, Shin, Cameron, & Cropp, 2002) أن العوامل المرتبطة بالبنية الداخلية للمنظمة — كخصائص التحالف المهيمن، والهيكل التنظيمي، ودور العلاقات العامة داخليًا — لها التأثير الأكبر في تشكيل الاستجابة التواصلية، بل إن هذه العوامل تُعدّ محددًا حاسمًا لتأطير الأزمة ذاتها وإعادة إنتاج معناها.

وتحدد ضمن خمس فئات رئيسية، هي:

أولاً: العوامل المؤهبة (Precipitating Factors)

تشير العوامل المؤهبة إلى البنى التنظيمية العميقة التي تسبق نشوء الأزمة، والتي تُهيئ المناخ الداخلي لظهور استجابات معينة عند وقوع الطارئ. وتشمل هذه العوامل حجم المنظمة (Organization Size)، وثقافتها المؤسسية (Organizational Culture)، والموقع الهيكلي لإدارة العلاقات العامة ضمن منظومة السلطة الرسمية (Hierarchical Power Location)، فضلاً عن أثر التحالفات القيادية المهيمنة (Dominant Coalition Influence) التي تعيد توجيه السياسات التنظيمية بما يخدم مصالحها. وقد بيّنت الدراسات أن هذه المحددات البنوية تسهم في بلورة نمط استجابي أولي للأزمة، حيث تميل المنظمات الكبرى، التي تتسم ببنية بيروقراطية صارمة وتهتميش لدور العلاقات

العامة في دوائر القرار، إلى تبني استجابات دفاعية، أو إلى تأخير التفاعل مع الأزمة بشكل ملحوظ (Cancel, Cameron, Sallot, & Mitrook, 1997; Reber & Cameron, 2003).

في السياق الفلسطيني والعربي، تتجلى هذه العوامل المؤهبة في هيمنة البنية الهرمية، وتكلس الثقافة الإدارية، وتهميش الدور المهني للعلاقات العامة، التي تُعامل غالبًا كأداة ترويجية لا شريكًا استراتيجيًا في التقدير واتخاذ القرار. وقد رصدت دراسة (منصور، 2022) حالة الإعلام الرسمي الفلسطيني، حيث لعبت المركزية الشديدة وثقافة السيطرة دورًا في شل الاستجابة الإعلامية خلال الأزمات، نتيجة غياب التنسيق الداخلي الفعال. كما أظهرت (Zaharna et al., 2009) أن العلاقات العامة في المنظمات الفلسطينية تُدار، في كثير من الأحيان، ضمن منظومات ولاء نخبوية، تُخضع الاتصال لمعادلات سياسية، لا لضرورات مهنية.

ثانيًا: العوامل المُقيِّدة (Restraining Factors)

تُعبّر العوامل المُقيِّدة عن مجموعة من المحددات التنظيمية والقانونية والإجرائية التي تقلص هامش الفعل الاستراتيجي أثناء الأزمات. وتتمثل في البنى الإدارية المغلقة، والسياسات الاتصالية الصلبة، والقيود القانونية الداخلية، والتي قد تعرقل انخراط العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار، أو تقيد إمكاناتها التفاوضية. ومن منظور نظرية الطوارئ، فإن هذه القيود تفرض حواجز مؤسسية تحول دون تبني بعض الأنماط الاتصالية، خصوصًا تلك التي تتطلب شفافية عالية أو مواجهة إعلامية نشطة، وهو ما ينعكس سلبيًا على قدرة المنظمة على التفاعل الفعال مع الأزمة (Cancel, Mitrook, & Cameron, 1999; Ki & Brown, 2013).

تتجلى هذه القيود بوضوح في الواقع الفلسطيني والعربي، حيث تعاني المنظمات من انغلاق في القنوات البينية، وصلابة في السياسات الاتصالية، وتعقيد قانوني يُفرغ العلاقات العامة من محتواها التفاوضي. من الأمثلة الدالة على ذلك، ما كشفته دراسة (Ukka, 2024) حول إدارة الأزمة الصحية في وزارة التربية الفلسطينية خلال جائحة كورونا، إذ بينت كيف أن غياب تفويض حقيقي لدائرة العلاقات العامة، وتداخلها مع القرار السياسي، أعاقا قدرة الوزارة على بناء خطاب استباقي وفعال.

وفي السياق العربي المجاور، تناولت (Al-Akwa'a, 2012) أثر السياقات الدينية التنظيمية في اليمن، مشيرة إلى أن الأسس الدينية والسياسية المتداخلة تؤدي إلى تحجيم الاتصال المهني أثناء الأزمات، وهي إشكالية تتسحب على المنظمات الفلسطينية التي تتحرك ضمن بيئة سياسية-دينية معقدة، تفرض رقابة مزدوجة على الخطاب.

ثالثاً: العوامل السياقية الخارجية (External Contextual Factors)

تشير هذه العوامل إلى المتغيرات البيئية التي تشكل السياق الخارجي الذي تتحرك ضمنه المنظمة، بما في ذلك توجهات الجمهور الأساسي (Primary Publics Orientation)، وخصائص الثقافة المجتمعية السائدة (Societal Culture)، والمناخ السياسي والإعلامي العام (Political and Media Climate). وتؤثر هذه المحددات بشكل مباشر في مساحة المناورة الاتصالية، حيث تحدد القيم الثقافية والاجتماعية المقبولة شكل الخطاب الممكن، في حين يُعيد النظام الإعلامي إنتاج مضامين الأزمة وفقاً لانهيازاته التنظيمية أو التوازنات السياسية. وتشير الأدبيات إلى أن الفهم الدقيق لهذه البيئة الخارجية يُعد شرطاً أساسياً لتصميم استجابات اتصالية متوافقة مع الحساسية المجتمعية والإعلامية المحيطة بالأزمة (Taylor & Kent, 2007; Huang, 2004).

في السياق الفلسطيني، لا تُمثل هذه العوامل مجرد خلفية ظرفية، بل تحديات معقدة تتقاطع فيها ثنائية السلطة والمجتمع، ضمن بيئة إعلامية مشحونة، وثقافة اجتماعية ذات خصوصيات شديدة. فالأنظمة القيمية التي تحكم الحسّ الجمعي، مثل مفاهيم الكرامة، والاحتساب، والشخصنة، تُعيد تشكيل طريقة تلقي الرسائل الاتصالية، وتعيد توجيه معانيها الرمزية.

تشير الأدبيات إلى أن الخطاب الاتصالي الناجح لا يُبنى خارج هذه الحساسيات، بل يتشكل من داخلها، وهو ما بيّنه (Taylor & Kent, 2007; Huang, 2004)، في تأكيدهم على مركزية الفهم الثقافي لتصميم رسائل الأزمة. كما أشار (Hajjawi, 2013) إلى أن "ثقافة التلقي" في الحالة الفلسطينية متأثرة بميراث طويل من الصراعات والانقسام، ما يُعقد مهمة إنتاج خطاب متوازن ومقنع، ويستلزم إعادة تفكيك المنظومة الثقافية قبل مخاطبتها.

رابعاً: العوامل الديناميكية اللحظية (Temporal Dynamic Factors)

تمثل العوامل اللحظية الديناميكية المتغيرات الآنية المرتبطة بزمن الأزمة ذاته، والتي تفرض على صانع القرار ضغوطاً استثنائية أثناء إدارة الحدث. وتتمثل هذه العوامل في طبيعة الواقعة الحرجة (Critical Incident Characteristics)، وشدة الضغط الزمني لاتخاذ القرار (Time Pressure)، ومستويات الغموض أو التضارب المعلوماتي المصاحب للأزمة (Ambiguity and Uncertainty Levels). وقد بيّنت دراسات متقدمة في النموذج الامتدادي للطوارئ أن هذه اللحظة الزمنية تُعد حاسمة في تحديد نبرة ونمط الخطاب الاتصالي، إذ قد تدفع تصاعدات التهديد أو ضيق الوقت إلى تبني خطاب دفاعي بدلاً من الخطاب التفاوضي، حتى لو كانت البنية

التنظيمية تميل إلى الانفتاح في الظروف العادية (Jin, Pang, & Cameron, 2012; Pang, Jin,)
(& Cameron, 2010).

في السياق الفلسطيني، أثبتت دراسة (Shaheen & Al-Khatib, 2021) أن غياب التنسيق بين المنظمات الحكومية أثناء الجائحة أدى إلى استجابات مترددة تفتقر للثبات الاتصالي.

خامسًا: البعد الأخلاقي التفاعلي في هندسة الاستجابة الاتصالية

تمثل العوامل الأخلاقية إحدى الإضافات المتأخرة لكن الحاسمة في تطور نظرية الطوارئ، حيث لم تعد الاستجابة الاتصالية مرتبهة فقط إلى معادلات القوة والتهديد والسياق الخارجي، بل بات من الضروري إدخال البعد القيمي كبوصلة تحكم حدود التكيف والمناصرة، وتعيد ضبط تموضع المنظمة في صراعها الرمزي مع الأطراف الأخرى. وقد كان إدماج هذا البعد نتيجة تحول نظري وفلسفي في رؤية الاتصال، لا بوصفه أداة إقناعية أو دفاعية، بل بوصفه فعلاً أخلاقياً له تبعات اجتماعية ومؤسسية طويلة الأمد.

في هذا السياق، جاءت مساهمات بانغ، وكاميرون، وجين (Pang, Cameron, & Jin, 2010) لتبلور هذا التحول، عبر تحديد ستة محددات أخلاقية تمارس فعلها كعوامل مؤثرة في قرارات المنظمات. أولها، دور ممارسي العلاقات العامة داخل المنظمة؛ فكلما كان لهم حضور استراتيجي فعال في صناعة القرار، كانت الاستجابة أكثر نزوعاً إلى الانفتاح الأخلاقي، لا بوصفه انكشافاً، بل باعتباره وعياً تبادلياً بالعلاقة مع أصحاب المصلحة، وما تقتضيه من شراكة وجدانية وقيمية في تقاسم نتائج الأزمة.

أما العامل الثاني فيتعلق بدور الإدارة العليا، التي يُعاد تعريفها لا كفاعل تسلطي أعلى، بل ككيان أخلاقي مؤتمن على إعادة إنتاج الثقة مع الجماهير. إنّ انفتاح هذه الإدارة على استشارات العلاقات العامة، وابتعادها عن نماذج الصلابة الاستبدادية في إدارة الصراع، يُعد مؤشراً بنويًا على أخلاقية النظام المؤسسي الداخلي بانغ وآخرون (Pang et al., 2020)، ويؤثر بعمق في كيفية تموضع المؤسسة على طيف المناصرة-التكيف.

العامل الثالث يتمثل في التنوع الثقافي داخل المنظمة، وهو ما يعيد التذكير بأهمية إدراك التعدد والاختلاف لا كتهديد، بل كفرصة؛ إذ إن المنظمات التي تمتلك حساسية ثقافية تجاه تنوع جماهيرها تميل إلى استجابات تتجاوز التمرکز الأحادي، وتفترض أن "الأخر" ليس خصمًا بل مكونًا من مكونات الفضاء الاتصالي المشترك. بذلك، تزداد احتمالات الاستجابة الأخلاقية التي تستوعب السياقات وتؤسس لحوار بين الثقافات.

أما العامل الرابع، وهو دور الحكومة أو نمط النظام السياسي، فيطرح سؤالًا عميقًا حول حدود الفعل الأخلاقي في بيئة سياسية مُقيدة. ففي حين تعزز الأنظمة الليبرالية قدرة المنظمات على الانفتاح، وتمارس نوعًا من "الحماية السياسية" للحوار، فإن البيئات الاستبدادية تؤدي غالبًا إلى انكماش الفعل الأخلاقي، وتحول الاستجابة إلى صيغ من الرقابة الذاتية والكمون الاستراتيجي، خوفًا من العقاب أو التسييس القسري للمواقف.

العامل الخامس يُعيدنا إلى جوهر الأزمة ذاتها، من خلال طبيعة الأزمة وآثارها الوجودية؛ فكلما كانت الأزمة ذات طابع مأساوي، كالتى تمس الضحايا الأبرياء أو الفئات الهشة، تصبح الاستجابة

الأخلاقية أولوية ملحة، ويغدو الصمت خيانة رمزية. أما إذا كانت الأزمة قائمة على إشاعات أو حملات تشويه، فإن الإنكار قد يُعدّ فعلًا أخلاقيًا، لا هروبًا، بل منعًا من تحويل المنصة الاتصالية إلى مجال لإعادة إنتاج الأذى (Coombs, 2023).

وقد أبرز جين وكامرون (Jin & Cameron, 2024) أهمية التأطير القيمي كجزء من استجابة استراتيجية للأزمات المعقدة، حين يكون البعد الأخلاقي مهددًا أو موضع مساءلة. كما نبه درامهيلر وبنوا (Drumheller & Benoit, 2004) إلى أن تراجع المنظمات عن مواقفها المتصلبة لا يعني دائمًا ضعفًا في البنية أو هروبًا من المواجهة، بل قد يكون مؤشرًا على حسّ أخلاقي ناضج يستشرف ما وراء لحظة الأزمة، ويتعامل مع الاتصال بوصفه مسؤولية وجدانية واجتماعية.

وأخيرًا، فإن نشاط أصحاب المصلحة يشكل عاملاً لا يقل أهمية؛ فالمسافة بين الثقة والانغلاق تحددها طبيعة العلاقة بين المنظمة وهؤلاء الفاعلين. كلما كانت العلاقة قائمة على الشفافية والاعتمادية المتبادلة، كانت المنظمة مهيةً لاتخاذ موقف أخلاقي أكثر انفتاحًا وصدقًا، يراهن على أن الاتصال هو شكل من أشكال المسؤولية، لا مجرد استراتيجية.

من خلال هذا التفاعل المعقد بين العوامل الأخلاقية والتنظيمية والسياقية، تصبح نظرية الطوارئ أداة مزدوجة: تحليلية وأخلاقية في آن واحد، تسمح للمنظمة بأن تعيد إنتاج تموضعها لا كفاعل دفاعي فقط، بل كذات مسؤولة تشارك في بناء المجال العام وتشكيل مستقبل الثقة الاجتماعية. وهو ما أكده ياربرو وآخرون (Yarbrough et al., 1998)، وكامرون (Cameron, 1997)، حين أشارا إلى أنّ هذه العوامل حين تتقاطع لا تصنع فقط استجابة، بل تصوغ الهوية الأخلاقية للمنظمة على امتداد سلسلة الاتصال.

4. 4 نظرية الطوارئ وإدارة الصراعات

يشكّل الصراع في العلاقات التنظيمية مظهرًا بنيويًا لانفجار التوترات الكامنة بين المنظمة وجمهورها، وهو ما يحدث عندما تتباين التصورات والقيم والمصالح المتبادلة، ويتحول الاختلاف إلى حالة من التنافر الحاد، تتجلى في علاقة تفاعلية متوترة. فبحسب بوندي (Pondy, 1967)، فإن الصراع التنظيمي ليس مجرد حالة استثنائية أو خلل وظيفي، بل هو نتاج طبيعي لاختلاف مفاهيم الأطراف حول المشاعر أو القيم أو الأهداف. ويذهب وال وكالستر (Wall & Calister, 1995) إلى تعريفه بوصفه "عملية يُدرك فيها أحد الأطراف أن مصالحه تتعرض لمعارضة أو تأثير سلبي من الطرف الآخر"، وهو ما يؤشر إلى أن الصراع لا يُختزل في أبعاده الموضوعية، بل يقوم على إدراك ذاتي وتأويلي لمجال التهديد.

وعلى الرغم من أن نظرية الطوارئ نشأت في حقل العلاقات العامة، فإن تطورها النظري سرعان ما تجاوز الإطار الضيق للتشبيك الإعلامي وإدارة الصورة العامة، لتتجذر في عمق النظرية العامة للصراع، وتُعيد تشكيل موقع العلاقات العامة بوصفها فاعلاً استراتيجياً في إدارة التعقيد والتوتر. وقد شكّلت دراسة ريبير وكاميرون (Reber & Cameron, 2003) نقطة الانعطاف الرئيسية في هذا الانتقال؛ إذ أعادت النظر في وظيفة النظرية، ونقلتها من إطار تواصلية تقني إلى أداة تحليلية قادرة على تشخيص بنية الصراع بين المنظمة والجمهور، وتحويله إلى نمط من الفعل القابل للمعالجة الاستراتيجية.

وقد عمل الباحثان على تقنين العوامل المؤثرة وتبويبها ضمن تصنيفات كلية تُسهم في تعزيز القدرة التفسيرية للنظرية، وتقريبها من شروط الفعالية التطبيقية. من خلال هذا التأطير، لم تعد العوامل مجرد

متغيرات متفرقة، بل أعيد بناؤها كمصفوفة منهجية تُحدد تموضع المنظمة ضمن طيف المناصرة-التكيف، في علاقاتها مع جماهير متعددة، قد تختلف جذرياً في قيمها أو مطالبها أو أنماط انخراطها.

وتُبرز هذه المقاربة أنّ الصراع ليس عارضاً، بل هو البنية الأولية للأزمة، وأنّ القدرة على إدارة الصراع، وتحويله من حالة من التنافر إلى مجال تفاوضي، تُعدّ الشرط التأسيسي لتفادي الأزمة. فبحسب منظور ريبير وكاميرون، فإنّ الفهم المبكر لطبيعة الصراع وأبعاده البنيوية يُمكن المنظمة من اتخاذ استجابات استباقية، تُجنّبها الوقوع في منطِق الأزمات بمعناها الوجودي والميداني.

وبهذا المعنى، تصبح نظرية الطوارئ أكثر من مجرد نظرية اتصالية؛ إنها مقاربة فلسفية-استراتيجية في فهم الفعل التنظيمي، حيث الاتصال لا يُمارس بوصفه نقلاً للمعلومة، بل فعلاً تأسيسياً في إنتاج المعنى، والسيطرة على توتر العلاقة بين الذات المؤسسية و"الآخر" الجمهوري.

4. 5 نظرية الطوارئ وتحديد موقف الصراع

لم تُعدّ نظرية الطوارئ مجرد إطار اتصالي مؤقت، بل تطورت إلى أداة تحليلية تسبر ديناميات الصراع التنظيمي، بوصفه شكلاً من التفاعل القيمي المتضاد داخل الحقول المؤسسية. يرى بوندي (Pondy, 1967) أنّ العلاقات داخل المنظمات ليست دائماً متجانسة، بل محكومة غالباً بصراعات تنبع من اختلاف في القيم أو الأهداف، ما يجعل الاتصال الاستراتيجي أداة تفاوض لا مجرد وسيلة تواصل. ووفقاً لـ وال وكاليستر (Wall & Callister, 1995)، فإنّ الصراع يُبنى على إدراك أحد الأطراف لوجود تهديد لمصالحه من طرف آخر، بما يحيل على بُعد إدراكي تأويلي يُمهّد لنشوء الأزمة.

وفي هذا السياق، قدّم كاميرون (Cameron, 2003) مفهوم "تحديد موقف الصراع" الذي دمج بين تحليل التهديدات القيمية واستراتيجيات الاتصال، مؤسسًا لفهم استباقي يربط بين تحليل البيئة التنظيمية وتوقع نقاط الاحتكاك. هنا، لا يُفهم "الموقف" كاستجابة طارئة، بل كمنظومة إدراكية تتفاعل مع السياق وتوجّه القرار.

أعاد بانغ (Pang, 2006) تأطير هذا المفهوم عبر ربطه بالعوامل المؤسّسة في نظرية الطوارئ، مؤكّدًا أنّ فعالية الخطط الاتصالية مرهونة بموافقة التحالف المهيمن داخل المنظمة. وفي غياب التناغم بين العلاقات العامة والإدارة العليا، تفقد تلك الخطط قدرتها على التفعيل أثناء الأزمة. وقد حدّد بانغ وكاميرون (Pang & Cameron, 2022) خمسة محددات محورية تؤثر في تموضع المنظمة ضمن الصراع: مشاركة القيادة العليا، موقع العلاقات العامة، السيطرة القانونية، أهمية الجمهور، وإدراك التهديد الخارجي.

وفي توسع تنظيري أعمق، قسّم ليو وزملاؤه (Liu et al., 2019) الصراع إلى نمطين: صراع المهام (Task Conflict) الذي يعكس التناقضات المفاهيمية حول قضية ما، وصراع العلاقات (Relational Conflict) الذي يتمحور حول البعد العاطفي والذاتي بين الأطراف. في هذا السياق، تُصبح الأزمة انعكاسًا لبنية التوترات الاجتماعية في المنظمة، لا مجرد خلل في الاتصال.

تؤكد دراسة ليو وتشاي (Liu & Zhai, 2010) أن استجابات الأطراف تُبنى على إدراك ذاتي للآخر، مما يُنتج تنافسًا علائقيًا يتحدد بثلاثة متغيرات: الرضا، الثقة، والالتزام (Liu & Guo, 2019).

وبحسب ليفيتسكي وآخرين (Lewtcki et al., 2003)، فإن أشكال الصراع تتنوع بين الجماعات، داخل المجموعة الواحدة، بين الأفراد، أو داخل الذات، ما يستوجب استراتيجيات تواصلية متعددة تلائم كل حالة.

من هنا، لا يُنظر إلى أساليب التعامل مع الصراع بوصفها ثابتة، بل متغيرة تبعًا لتطور العلاقة الاتصالية. فبين العدوانية، الحياد، التجنّب، والتكيف، تتحرك استجابات المنظمة ضمن طيف ديناميكي (Cheng & Cameron, 2019; Dougall, 2005). قد أظهرت أبحاث حديثة (Cheng & Fisk, 2021) أن التحول من نمط إلى آخر لا يتم بقرار لحظي، بل نتيجة فهم معقد للسياق والعوامل المؤثرة.

كما يؤكد كل من ليدينغهام (Ledingham, 2003) وتشنغ (Cheng, 2018) على أهمية البُعد الزمني في تحليل الصراع، مشيرين إلى أن التغير في المواقف يرتبط بتراكم الثقة وتحولات الإدراك المتبادل. أما بانغ وآخرون (Pang et al., 2010)، فقد صنّفوا المواقف الصراعية إلى ثلاثية: المهام، العلاقات، والمواقف، مؤكدين أن الأخير يتسم بديناميكية عالية ترتبط بالزمن وتعقيد السياق.

وقد دعمت دراسة هاريسون ودورفيل (Harrison & Doerfels, 2006) هذا الطرح، مشيرة إلى أن تطور الصراع يرتبط بنمط التفاعل علائقيًا وزمنيًا. وفي الاتجاه ذاته، بينت أعمال ترودل (Trudel, 2010) ورحيم (Rahim, 2004) أن الالتزام التنظيمي عامل حاسم؛ إذ يُفضي إلى استجابات تشاركية، في حين يؤدي غيابه إلى تفاقم النزعة الصراعية.

العلاقة بين الأزمة والصراع

لا يمكن فصل إدارة الصراع عن الاتصال في الأزمات، فكلاهما يُنتج نمطاً تفاوضياً يعكس طبيعة العلاقة بين المنظمة وجمهورها، حيث تغدو اللحظة الاتصالية اختباراً لهوية المنظمة الخطابية وحدود فعلها الاستراتيجي. في هذا السياق، تتحول كل أزمة أو صراع إلى **مختبر معرفي**، تولّد فيه المنظمة معرفة تطبيقية من خلال تحليل السياقات والسلوكيات التي انبثقت من قلب الحدث، وهو ما أشار إليه أولمر وبيت (Ulmer & Pyte, 2016) باعتباره شرطاً لإنتاج ذاكرة تنظيمية قادرة على التعلّم من المحن.

وقد تجاوز دبيرز-لاوسون وبانغ (Diers-Lawson & Pang, 2021) الفصل التقليدي بين

مفهومي الصراع والأزمة، واقترحا ثلاث مقاربات تحليلية:

- المسار الأول يفصل بين الصراع والأزمة كظاهرتين مستقلتين، لكل منهما استراتيجياته، وهو فصل اعتبره غير واقعي في ضوء تشابك البيئة الاتصالية المعاصرة.
- أما المسار الثاني، فركز على التفاعل الاستراتيجي بين تموضع المنظمة في الصراع واستجاباتها الاتصالية للأزمة، مستندين إلى فاسكيز (Vasquez, 1996)، الذي دعا إلى بناء هيكل تنظيمي مرن يدمج آليات الاتصال والتفاوض.
- في حين أن المسار الثالث يتبنى بناء إطار تنظيمي معرفي يُعيد إنتاج النظرية حول العلاقة بين الصراع والأزمة، من خلال أدوات تفاوضية واستراتيجيات تواصلية قابلة للتكامل.

وفي هذا الإطار، أكد كل من ليو وفروستيون، وفرانسن وجوهانسن، وأفيري وآخرون (Liu & Fraustion, 2014; Frandsen & Johansen, 2017, 2020; Avery et al., 2010) أن نظرية الطوارئ تُعد من أكثر النماذج تداولاً في حقل اتصال الأزمات، إلى جانب نظرية إصلاح الصورة والنظرية الظرفية. غير أن ما يُميزها هو مرونتها وقدرتها على التكيف مع السياق عبر متغيرات ديناميكية، لا مجرد تبني استراتيجيات جاهزة.

في هذا السياق، أوضح كل من بينوا، وكومبس، وماركوس وغودمان (Benoit, 2004; Coombs, 2010b; Marcus & Goodman, 1991) الفرق بين تحديد موقف الصراع بوصفه تحليلاً استباقياً، واستراتيجيات الاستجابة بوصفها أفعالاً لاحقة ناتجة عنه. هذا التفريق يُظهر التكامل بين إدارة الصراع والاتصال في الأزمات كمرحلتين مترابطتين وظيفياً ومعرفياً.

انطلاقاً من هذا الفهم التكاملي، اقترح بانغ وجين وكامرون (Pang, Jin, & Cameron, 2022) مسارات بحثية متعددة تُعيد بناء العلاقة بين إدارة الصراع واتصال الأزمات ضمن رؤية ديناميكية متجاوزة للثنائيات التقليدية. ففي مرحلة إدارة الصراع، يُعاد تفكيك خصائص التنازع بوصفه بنية علائقية معقدة، لا مجرد خلاف عارض، وهو ما دعمه ني وزملاؤه (Ni et al., 2018) حين عرفوا الصراع بأنه فعل تواصلية، لفظي وغير لفظي، يجمع أطرافاً تشترك في أهداف ظاهرية، لكنها تنتج استجابات وجدانية متضادة.

هذا الفهم يُمهّد للنهج التفاوضي الذي يعيد تأطير تموضع المنظمة بين قطبي المناصرة والانفتاح التشاركي، دون الوقوع في حتمية ثنائية، بل بالاعتراف بإمكان التحوّل الجدلي بين الدفاع والتكيف وفقاً

للظروف. وفي هذا السياق، يمكن قراءة سلوكيات التفاوض كمؤشر على فلسفة الاتصال المعتمدة داخل المنظمة، كما أوضح تايلور ودونالدز (Taylor & Donalds, 2004)، الذين ميزوا بين النمط التكاملي القائم على التعاون والانفتاح، والنمط العدائي الراض للتفاهم أصلاً، والنمط التجنبي الذي تتسحب فيه المنظمة من الفضاء التواصلي، تفادياً للاشتباك أو المسؤولية.

هذه الأنماط لا تُعبّر فقط عن أساليب تواصل، بل تكشف عن بنية معرفية وأخلاقية تحكم استجابات المنظمة وتحدّد قدرتها على تحويل الصراع إلى فرصة للتفاوض والحوار، بدلاً من أن يُعاد إنتاجه كأزمة متجددة. وعليه، فإن العلاقة بين إدارة الصراع واتصال الأزمات تتجاوز البعد الإجرائي إلى ما هو أعمق: إعادة بناء الذات التنظيمية في مواجهة الآخر الجماهيري ضمن فضاء تواصلي مفتوح على التعقيد والتحوّل.

نظرية الطوارئ والعلاقات التنظيمية مع الجماهير

رغم التصورات النمطية التي تُحيل "الصراع" إلى مفهوم سلبي يوحى بالتوتر والانقسام، يُعدّ في سياق الاتصال التنظيمي فرصة استراتيجية لإعادة هندسة العلاقة مع الجمهور، وتعميق كفاءة ممارسي العلاقات العامة. فكما يرى ستوكر وتوسينسكي (Stoker & Tusinski, 2006)، يشكّل الصراع لحظة فارقة لفهم الآخر المختلف، والانخراط في قراءة واعية للفوارق الثقافية والاجتماعية التي تُعيد تشكيل ديناميكيات التفاعل. ويؤكد ميلز (Mills, 2006) من منظور فلسفي أن نضج الأفكار لا يتحقق إلا من خلال الاصطدام الجدلي مع أطروحات مضادة، وأن القيمة لا تُستولد إلا من التوتر المعرفي، شرط أن يُوجّه الصراع نحو الحلول لا نحو التصعيد.

في هذا السياق، يغدو الصراع عنصرًا بنيويًا في البيئات الديمقراطية، لا يُقوّض الاستقرار بل يعكس حيوية النظام التنظيمي، كما تشير نظرية الطوارئ التي تؤكد أن الانفتاح السياسي يشكّل بيئة محفزة على التفاعل التفاوضي والأخلاقي مع الخلاف (Hamilton, Madison, & Jay, 2015). وانطلاقًا من ذلك، يرى كومبس وهولادي، وكيم (Coombs & Holladay, 2012b; Kim, 2011) أن تطوير استراتيجيات تفاوضية للعلاقات العامة ضرورة لا خيار، خاصة في بيئات تتسم بكثافة التداخلات وتنوع أصحاب المصلحة. ويذهب ليم وكوون (Lim & Kwon, 2019) إلى أن مهارات إدارة الصراع أصبحت مطلبًا أوليًا في اتخاذ القرار الاتصالي، لا سيما حين ترتبط الجماهير بعلاقات تنافسية مباشرة مع المنظمة، ما يستوجب تجذير الوعي الاستراتيجي في الممارسة الاتصالية.

وقد حذّر بلاومان، ريبير وكاميرون، شين، ويلوكس وآخرون (Plowman, 1998; Reber & Cameron, 2003; Shin, 2008; Wilcox, Cameron, & Reber, 2015) من الاعتماد الأحادي على نموذج الاتصال المتماثل، لأنه قد يقود المنظمة إلى انحياز ضمني تجاه فئة جماهيرية دون أخرى، ما يهدد بفقدان الثقة وتآكل رأس المال الرمزي المتراكم. وتخلص كريشنا وكونوتون وليناباري (Krishna, Connaughton, & Linabary, 2020) إلى أن إدارة الصراع وفق منظور نظرية الطوارئ ليست مجرد تقنية بلاغية، بل عملية متعددة المستويات تتطلب اشتباكًا مرئيًا مع جماهير متعارضة في الزمن ذاته، وإدارةً لاحتمالات متغيرة، تُحتمّ على العلاقات العامة أن تمارس دورها كحقل تجريبي ديناميكي مفتوح على التعلم والتحول المستمر.

موقف الجمهور ما بين الثقة والشك، ودور الظروف الطارئة في تقديم استجابة مثالية

إنّ فهم موقف الجمهور بين الثقة والشك يُعدّ ركيزة مركزية في دينامية العلاقة الاتصالية بين المنظمة وجمهورها، إذ لا يمكن اختزال الجمهور إلى حالة واحدة ساكنة، بل يجب التعامل معه ككائن مركّب تتقاطع داخله نماذج إدراكية متباينة. وقد ميّز كيم وزملاؤه (Kim et al., 2017) بين نموذجين متطرفين يشكّلان أطراف الطيف الإدراكي: نموذج الثقة الكاملة، ونموذج الشك المطلق. فإذا كان الجمهور يملك تصورًا تراكميًا إيجابيًا عن أداء المنظمة، ويتأسس هذا التصور على تاريخ من النجاحات في إدارة الأزمات والصراعات، فإن العلاقة تميل إلى الاستقرار ضمن نموذج الثقة الكاملة. أما إذا كان موقف الجمهور منذ البدء مشوبًا بالارتياب، فإنّ وقوع أزمة جديدة لا يفضي إلا إلى تعميق هذا الشك، ويعزز من قناعاته بعجز المنظمة عن الخروج من المأزق.

وقد أشار إيرل وزملاؤه (Earle et al., 2007, p.4) إلى أن تراكم الخبرة التفاعلية مع المنظمة، والتاريخ المشترك بين الطرفين، يسمح للجمهور بإجراء نوع من الاستقراء المعرفي، يُمكنه من استباق سلوك المنظمة وتوقع مآلات أفعالها في مواجهة الأزمات. ومن هنا، تُصبح الثقة أو الشك نتاجًا لتاريخ ممتد، لا لحظة عابرة، وهو ما يفرض على المنظمة إدراك أنّ علاقتها مع جمهورها لا تُبنى فقط على الحاضر، بل تُشكّل على امتداد زمني عميق.

وفي هذا السياق، بيّن إيادي وسبكتور (Eaddy and Spector, 2021) إلى جانب جين وزملائه (Jin et al., 2021) أنّ انعكاسات الأزمات السابقة تترك بصمتها على الذاكرة الجماعية للجمهور، وتؤثر في مدى قابليته للانخراط من جديد في علاقة ثقة مع المنظمة. وهنا، تبرز أهمية ما تؤكده نظرية

الطوارئ من ضرورة "تقمص" المنظور الجماهيري، أي أن تتماهى المنظمة مع موقع الجمهور الإدراكي، لفهم عمق تصوره، وتفسير أسباب ثقته أو شكه. وبناءً على ذلك، يصبح اتخاذ القرار الاتصالي غير معزول عن هذا التقمص الإدراكي.

ففي حال هيمنة الشك، يكون التوجه الاستراتيجي الأمثل، وفق النموذج الطارئ، هو التكيف، حيث تبادر المنظمة إلى بناء جسور التعاون والتشارك، واستعادة الثقة من خلال أدوات تصالحية مثل الاعتذار الصريح، والإجراءات التصحيحية الفعلية. أمّا في حال سادت الثقة، وكان التهديد مجرد شائعة أو أزمة مصطنعة، فإنّ المناصرة تصبح أداة حيوية لتعزيز الثقة القائمة، والحفاظ على تماسك العلاقة الاتصالية. كما أن المرونة الاتصالية تُعد ضرورة في سياق الجماهير المتعددة والتمايزة ثقافيًا، إذ ينبغي على المنظمة، كما يشير بانغ وزملاؤه (Pang et al., 2023)، أن توزّع استجاباتها بشكل انتقائي، يراعي تباين أنماط الجمهور، ويُفكك خطابها بما يتناسب مع أطهرم المرجعية الخاصة، دون الوقوع في فخ الاتساق الساذج أو الردود الموحدة.

المسافة المكانية والزمنية، ودورها في إدارة العلاقة مع الجمهور لحظة الصراع

يشكّل البعد المكاني والزمني عاملاً حاسماً في إدراك الجمهور للأزمة، وفي تموضعه العاطفي والمعرفي تجاه المنظمة، حيث لا يُختزل تقييم الجمهور في الوقائع الموضوعية، بل يتشكّل أيضًا من تمثّلات المسافة بجوانبها المكانية والاجتماعية والافتراضية (Kim et al., 2020). فالمسافة المكانية تُعبّر عن القرب الجغرافي من بؤرة الأزمة، والمجتمعية تشير إلى عمق الأثر الرمزي والاجتماعي، أما الافتراضية فتجسّد الفجوة الإدراكية بين الجمهور والمنظمة. ويبين كيم (Kim, 2022) أن تداخل هذه

الأبعاد يُنتج ما يسمى بـ "المسافة الزمنية العاطفية"، وهي المدة التي يحتاجها الجمهور لاستعادة ثقته، ما يجعل الاتصال في هذا السياق عملية معقدة تتطلب وعياً سياقياً حاداً.

وقد أكدت دراسات متعددة (Stephens et al., 2005; Austin et al., 2012; Coombs & Holladay, 2012) أن نقطة البداية في الاتصال الفعال تكمن في تشخيص هوية الجمهور المتأثر وتباين أدواره، بينما أشار بانغ وجين وكاميرون (Pang, Jin, and Cameron, 2022) إلى أن فعالية الاتصال تتناسب طردياً مع قدرة المنظمة على فهم خصائص جمهورها وبناء استجابات تبادلية تفاعلية لا تنحصر في نقل المعلومات، بل تُعيد تشكيل العلاقة بوصفها عملية تعاونية طويلة.

4. 6 مصدر الصراعات التنظيمية ودور العلاقات العامة في حلها

لم يعد الصراع يُفهم كحالة داخلية فقط، بل كاستجابة تنظيمية لتهديد خارجي يُقوّض شعور الأمان، كما ذهب إليه جين وآخرون (Jin et al., 2012a) انطلاقاً من هرم ماسلو (Maslow, 1943). هذا التحول دفع الباحثين، مثل بوين وهاتن وويلكوكس وآخرين (Bowen, 2010; Hutton, 2010; Wilcox et al., 2015) إلى التأكيد على مركزية العلاقات العامة بوصفها فاعلاً استراتيجياً قادراً على تحويل الصراع إلى أفق تفاوضي ببناء، خاصة إذا ما مُنحت الثقة من التحالف المهيمن، كما أكد فاسكويز (Vasquez, 1996).

وأشار كومبس وليربينغر (Coombs, 2019; Lerbinger, 1997) إلى أهمية الوعي الاتصالي الاستراتيجي القائم على استباق الأزمة بسرديات مقنعة. بينما شدد سيغر وآخرون

(Seeger et al., 2003) على أن فشل الاتصال يعود غالبًا لخلل هيكلي، ما يستدعي إعادة توزيع الأدوار التنظيمية لمنح العلاقات العامة موقعها المركزي.

وقد طوّر كاميرون وتشنغ (Cameron & Cheng, 2019) مفهوم "العلاقات التنظيمية الطارئة" بوصفها تفاعلًا ديناميكيًا لا يهدف إلى الغلبة، بل إلى التوافق. ويدعم ذلك نموذج "التوجيه المشترك" (Chaffee and McLeod, 1973)، حيث تتشكل المواقف عبر تبادل مستمر للمعلومات. كما أوضح دوغال وتشنغ (Dougall, 2005; Cheng, 2018) أن هذه السيرورة، رغم تعقيدها، تُنتج قرارات استراتيجية تراعي المنفعة المشتركة، وهو ما أبرزه كانسل وآخرون (Cancel et al., 1997, 1999) في دعوتهم للحذر المنهجي في اختيار موقع المنظمة على طيف المناصرة-التكيف.

وفي حال تعذر الوصول إلى توافق، قد تلجأ المنظمة إلى موقف دفاعي (Cheng, 2018)، نتيجة تقييم عقلاني لكلفة الحوار مقارنة بمنفعته (Seeger, 2006; Pang, Cameron, and Jin, 2010b). وتزيد حدة الموقف عند وجود تهديد خارجي متصاعد (Pang et al., 2020)، حيث تتأثر الاستجابة أيضًا بموقع ممارسي العلاقات العامة داخل التحالف المهيمن.

وفي هذا السياق، بين جين، كاميرون وبانغ (Jin, Cameron, and Pang, 2012b) أهمية دمج العوامل الظرفية في نظرية الطوارئ لبناء رسائل فعّالة تصل إلى عقل الجمهور وعاطفته. ولتحقيق ذلك، ينبغي على المنظمة تجاوز النمطية في فهم الجماهير وتوظيف معارف متداخلة من علم النفس والاجتماع والاقتصاد السلوكي، كما دعا بانغ وآخرون (Pang et al., 2023).

4. 7 إدارة الصراع بين الجماهير ودور العلاقات العامة بين المناصرة والتكيف

عندما ينشأ الصراع بين جماهير المنظمة ذاتها، لا بين المنظمة وجمهورها، تبرز إشكالية توازن الاستجابة الاتصالية، إذ لا يمكن الميل إلى طرف دون تهديد شرعية المنظمة الرمزية. وهنا، تظهر أهمية العلاقات العامة كوسيط تفاوضي يسعى إلى خلق فضاء توافقي مشترك، كما شدد على ذلك كريشنا وكونوتن وليناباري (Krishna, Connaughton, and Linabary, 2020).

وتُبرز نظرية الطوارئ هذا النوع من الصراع بوصفه بنية متشابكة تتطلب وعيًا بالسلطات الخطابية داخل الجمهور، وقدرة على احتواء التعدد القيمي والمعرفي (Valentini, Kruekeberg, and Starck, 2012). لهذا، يُفترض أن تُقيم العلاقات العامة توازنات القوى وأشكال الهيمنة داخل الجماهير، وتُحدّد ما إذا كانت الاستجابة تستلزم تصحيحًا فعليًا أم تكيفًا رمزيًا يحفظ تماسك المنظمة الداخلي.

وقد يتحول الصراع الجماهيري إلى صراع بين منظمات، خاصة في سياقات سياسية مغلقة حيث يكون التموضع حساسًا، كما أشار براونينغ ودود وسوبا ولندن (Browning et al., 2020; Dodd and Supa, 2014; London, 2010). فاستجابة خاطئة قد تُفقد المنظمة دعم أصحاب المصلحة أو تُفجر أزمة ثقة، وهو ما حذر منه أنطونيت وإيدلمان (Antonette, 2019; Edelman, 2018)، فيما سموه "الخيانة الرمزية".

وفي ظل هذا السياق، تصبح المناصرة خيارًا عالي المخاطر، ويتوجب على العلاقات العامة ابتكار استراتيجيات توازن دقيقة تحافظ على التماسك دون الانحياز الكامل لأي طرف. كما أشار

هيث (Heath, 2006)، فإن صناعة "المعنى المشترك" تستلزم وعياً بالعوامل الطارئة، وانفتاحاً على تعددية الأصوات، دون التفريط بثوابت المنظمة وهويتها الجوهرية.

4. 8 الديناميكية العلائقية والعوامل الطارئة

انطلقت جهود الباحثين في مجال العلاقات العامة نحو تحليل تعقيدات التفاعل بين المنظمات وجماهيرها، من خلال استقصاء البنى المفاهيمية التي تنظم طبيعة العلاقات التبادلية. وقد أسهم غرونينغ (Grunig, 2000) وهانغ ويانغ (Hung & Yang, 2007) في بلورة نماذج أولية ترصد أربعة متغيرات مركزية: الثقة، الرضا، الالتزام، والتفاهم. ووفقاً لتحليلهم، فإن هذه المتغيرات تشكل الأساس الفلسفي لتطور العلاقة، بحيث تُعدّ الثقة تصوراً إدراكياً متبادلاً عن نوايا الطرف الآخر، تؤدي بدورها إلى حالة من الرضا العلائقي، والذي، إذا ما تكرر، يفضي إلى التزام طويل الأمد يُرسي أسس استمرارية العلاقة (Hont & Grunig, 1999).

أما تشينغ وشين (Cheng & Shen, 2020)، من داخل نظرية الطوارئ، فقد أعاد تفكيك هذه المتغيرات ضمن سياقات مناصرة وتكيف، معتبرين أنّ هذه العلاقة ليست خطية ولا استاتيكية، بل تخضع لحركية مستمرة، تدور ضمن جدلية المنفعة المتبادلة والتهديد المحتمل. وقد أفادوا بأنّ النظرية تستفيد من فرضيات التبادل الاجتماعي عند بلاو (Blau, 1994)، إذ كلما ازداد الشعور بتحقيق مكاسب مشتركة، تعزز الرضا، وتعمق الالتزام، مما يحفز المنظمة على الحفاظ على استمرارية العلاقة، طالما أنّ معادلة المنفعة لا تزال راجحة.

وفي ضوء هذا التفكير العلائقي، بيّن مورغان وهانت (Morgan & Hunt, 1994) أنّ الالتزام التنظيمي لا يُفهم بوصفه مجرد دوامٍ شكليّ للعلاقة، بل هو تجذّر لمصلحة متبادلة في الزمان والسياق، يجعل من كل طرف في العلاقة، وخاصة المنظمة، مسؤولاً عن الحفاظ على استمرار هذا النسق التفاعلي. ويُشكّل هذا الالتزام، بحسب هانت وغرونينغ (Hont & Grunig, 1999)، إطاراً معيارياً للحكم على سلوكيات المنظمة الاتصالية، فحينما تُدرك أنّ التزامها بجمهورها قد لا يعود عليها بمردودٍ إيجابيٍّ مماثل، فإنّها تميل إلى تقليص هذا الالتزام، أو التحوّل نحو استراتيجيات دفاعية، تقيها الخسائر المحتملة.

وقد طوّر كل من تشينغ وشين (Cheng & Shin, 2020) هذا الفهم، عبر تأصيل ارتباط هذه المتغيرات الثلاثة - الثقة، الرضا، الالتزام - بتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من مناصرة أو تكيف. فإذا كانت المنافع المتوقعة من الجمهور محدودة أو مهددة، فقد تتجه المنظمة إلى موقف مناصر، يدافع عن رؤيتها دون تقديم تنازلات، أما إذا كانت المنافع كبيرة ومستقرة، فإنّها تميل إلى استراتيجيات التكيف، حيث يظهر التزام أعلى بالعلاقة، وتحقيق أكبر قدر من الرضا والتفاهم المتبادل.

وقد أوضح بانغ وجين وكامرون (Pang, Jin & Cameron, 2010b) أنّ بناء العلاقات في ضوء نظرية الطوارئ لا يتم عبر مسارات جامدة أو نماذج اتصالية تقليدية، بل هو سيرورة استراتيجية مرنة، تقوم على التنقل الواعي بين نماذج الاتصال الأربعة، دون الاقتصار على النموذج المتماثل وحده، وذلك لتجنب اختزال العلاقة في بعد واحد، يُقصي التنوع في الجماهير وسياقاتها. فالاتصال، وفق هذا الطرح، ليس فقط أداة لنقل الرسائل، بل هو حقل من الفعل المركّب الذي تُنتج فيه المعاني وتُعاد صياغة العلاقة بين المنظمة والجمهور بتأثير الزمن والموقف (Seeger, 2006).

وفي هذا الإطار، أكد بانغ وكامبيرون وجين (Pang, Cameron & Jin, 2010b) أنّ النظر إلى العلاقات كشبكة من التفاعلات الطارئة، لا كأوضاع ثابتة، يتطلب من المنظمة وعياً عميقاً بالبنية الذهنية لجماهيرها، لا سيما في حالات الأزمات والصراعات، حيث لا يعود للرسائل الاتصالية معناها المباشر، ما لم تعكس، في بنائها، دوافع المنظمة، واستراتيجيتها الكامنة، ونواياها السلوكية (العوامل المهيئة)، مع الانتباه للمؤثرات السياقية المحيطة، كالتغطية المجتمعية، أو الخطابات المنافسة (العوامل الظرفية)، دون إغفال العوامل القانونية والتنظيمية التي قد تمنع اتخاذ موقف علني، ما يبرر أحياناً تبني الصمت الاستراتيجي (العوامل المانعة) (Pang et al, 2020).

وقد وسّع كل من كانسل وكامبيرون وآخرين (Cancel et al, 2005; Cameron et al, 2015) هذا الأفق، باقتراح مفهوم "إدارة العلاقات الطارئة"، بوصفه تطويراً نوعياً لنظرية الطوارئ في بعدها العلائقي. هذا المفهوم لا يكتفي بوصف العلاقة، بل يسعى إلى فهمها كبنية متغيرة مشروطة بالمنافع المتصورة من الطرفين. فإن كانت العلاقة تخدم بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنها تميل نحو التكيّف، أما إذا كانت تكلفتها عالية على المستوى الرمزي أو المادي، فقد تتخذ موقفاً دفاعياً أو توازنياً يُراعي ضرورات الاستمرار دون خضوع كامل (Pang, 2006).

انطلاقاً من هذا التأطير، تبين دراسة تشينغ وكامبيرون (Cheng & Cameron, 2019) أنّ العلاقة ليست حالة جامدة، بل ميدانٌ لتفاعل القوى الرمزية والتصورات المتبادلة. فإذا اتخذ طرفا العلاقة سلوكاً عدائياً صريحاً، تصبح العلاقة صراعية مغلقة، تستبعد إمكانية التفاوض، أما إذا تبادلوا الإشارات التكيّفية وسعياً إلى إعادة تشكيل التصورات المسبقة، فإنّ العلاقة تتجه نحو نموذج تعاوني تكاملي. هذا

التصنيف، وإن بدا ثنائياً، فهو في جوهره يتضمن طيفاً من العلاقات المتداخلة، تتطور بتغيّر العوامل الطارئة وتبدّل مواقع القوة.

وفي هذا السياق، اقترح تشينغ وكاميرون وفيسك (Cheng, Cameron & Fisk, 2021) تصنيفاً طورياً للعلاقات التنظيمية، قائماً على ستة أنماط رئيسية، هي: العلاقة التنافسية العدوانية، علاقة التجنب، العلاقة المستسلمة، العلاقة المحايدة، العلاقة الاستيعابية، والعلاقة التعاونية التكيفية. هذه الأنماط لا تُفهم بوصفها قوالب جاهزة، بل كمصفوفة ديناميكية تعكس تموضع الأطراف على طيف من الفعل الاتصالي، يتراوح بين الإنكار والمهاجمة، وصولاً إلى التفاهم والتعاون.

وقد بين توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann, 2008) في تحليلهما للنمط التعاوني، أنه يقوم على الثقة المتبادلة، والرضا العلائقي، والرغبة في الحفاظ على العلاقة، ما يجعله أقرب إلى النموذج المثالي الذي تسعى إليه المنظمات طويلة الأمد. بينما رأى دوغال (Dougall, 2006) أنّ العلاقة التنافسية، بما تتطوي عليه من نزوع عدائي وهيمنة من طرف واحد، تمثل أخطر أنماط العلاقة، إذ تُنتج أزمات مركبة يصعب تفكيكها إلا عبر تدخلات جذرية في البنية التنظيمية أو الخطاب الإعلامي.

أولاً، العلاقة التنافسية (العدوانية): يُعد هذا النمط أشد تجليات الصراع حدة، حيث تتحول العلاقة إلى ساحة تصارعية مفتوحة، يجنح فيها كل طرف إلى نفي الآخر، واستخدام أدوات إنكارية أو هجومية لفرض رؤيته الخاصة، دون اعتبار للمصالح المتبادلة. وقد رأى دوغال (Dougall, 2006) أنّ هذه العلاقة غالباً ما تنشأ حين تكون المواقف متصلبة، والشرعيات متصارعة، مما يجعل الحوار مستحيلاً

والتفاوض عديم الجدوى. ومن منظور نظرية الطوارئ، فإنّ اتخاذ المنظمة لهذا النمط يفترض إدراكًا مسبقًا أنّ الخسائر المحتملة من التكيف تفوق بكثير فوائد العلاقة، مما يبرر نزعة المواجهة.

ثانيًا، علاقة التجنب (التهرب): هنا تتجنب المنظمة أو أحد أطراف العلاقة المواجهة المباشرة، وتعتمد إلى الصمت الاستراتيجي أو الغموض الاتصالي، خاصة حين يكون الطرف المقابل عدوانيًا أو يمتلك سلطة تهديدية مرتفعة. وقد أظهرت دراسة هوانغ وآخريين (Huang, Lin & Su, 2005) أنّ الكثير من المنظمات التايوانية استخدمت هذا النمط أثناء الأزمات ذات الحساسية السياسية أو القانونية، مستعيضة عن المواجهة بالتجاهل أو تأجيل القرار، ما يشكل محاولة للنجاة المؤقتة دون الدخول في صراع مكشوف.

ثالثًا، العلاقة المستسلمة: كما وصفها لوك وبازي وسوندرز (Lewick, Barry & Saunders, 2011)، فهي تقوم على تفوق أحد الأطراف من حيث الشرعية أو الموارد، ما يفرض على الطرف الأضعف الاستسلام دون شروط، حفاظًا على الحد الأدنى من البقاء. وتُعد هذه العلاقة انعكاسًا لاختلال شديد في موازين القوى، حيث لا يملك الطرف الأضعف إلا خيار الانصياع، رغم ما ينطوي عليه ذلك من تآكل للثقة والاحترام المتبادل.

رابعًا، العلاقة المحايدة: تتسم هذه العلاقة بعدم الخوض في جوهر الأزمة أو مواضع الاختلاف، بل تركز على إعادة إنتاج علاقة بديلة حول نقاط توافق غير متنازع عليها. وقد رأى تشينغ وفيسك (Cheng & Fisk, 2021) أنّ هذا النمط يميل إلى التهدئة دون مواجهة، ويُستخدم حين تسعى المنظمة لتجاوز لحظة حرجة دون خسارة أحد الأطراف، عبر خلق إطار تواصل جديد يتجاوز موضع الخلاف الأصلي.

خامسًا، العلاقة الاستيعابية: وهي حالة وسط بين التكيف والانسحاب، حيث يبدي أحد الأطراف رغبة في التنازل والتفهم، بينما الآخر يظل صامتًا أو غير متفاعل بوضوح. هذه العلاقة قد تتطوي على مخاطرة للطرف المبادر، إذ لا تضمن رد فعل مماثل، كما قد تؤدي إلى نتائج غير متوقعة في ظل غياب الالتزام المتبادل. ومن منظور العلاقات العامة، فهي علاقة تأملية، تعتمد على اختبار حسن النية من جانب واحد، على أمل أن تقضي إلى فتح باب للحوار لاحقًا.

سادسًا، العلاقة التعاونية (التكيفية): وهي النموذج الأكثر انسجامًا مع فلسفة العلاقات الاستراتيجية، حيث يسعى كل طرف إلى فهم الآخر والتفاعل معه بمنطق المصالح المشتركة. وقد أكد توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann, 2008) أنّ هذه العلاقة تقوم على دمج الرؤية الذاتية برؤية الآخر، ما يقتضي مستوى عاليًا من النضج الاتصالي والقدرة على التفاوض المعرفي والعاطفي. وفي هذا النمط، تصبح أدوات العلاقات العامة وسائط لإنتاج الفهم المشترك، لا مجرد وسائل إقناع أو ترويح.

وبناءً على هذا التحليل المقارن، فإنّ نظرية الطوارئ لا تتعامل مع العلاقات كمجرد كيانات ثابتة أو أنماط مغلقة، بل كمجالات مفتوحة للتشكّل والتعديل المستمر، وفقًا للمتغيرات الظرفية والبنوية والسياقية. وكما أوضح وانغ وآخرون (Wang et al, 2012)، فإنّ تلك الأنماط تُعيد تموضعها ضمن ثلاث استراتيجيات كبرى: الهيمنة، التكيف، والتجنب، وكل منها يعكس إدراكًا معينًا من قبل المنظمة لطبيعة العلاقة، ومستوى المخاطرة، وحدود المناورة الممكنة.

ويُلفت وانغ وآخرون (Wang et al., 2012) النظر إلى أنّ هذه الأنماط العلائقية لا تنبثق فقط من الاستراتيجيات الظرفية، بل تُستمد أيضًا من بنية العلاقة ذاتها، والتي يمكن تصنيفها من

حيث طبيعتها الوجدانية أو الوظيفية. ففي العلاقات العاطفية-الاجتماعية، تكون الرابطة بين المنظمة والجمهور مشحونة بمشاعر الانتماء، والاعتراف المتبادل، والرمزية الثقافية. وهنا، تتبع التفاعلات من قيم هوية ومعيارية، قد تتجاوز المنفعة الآنية أو المصلحة الاقتصادية، مما يجعل الصراع أكثر حدة وأعمق جرحًا إن وقع، لكنه أيضًا يفتح أفقًا أوسع للتسامح والمصالحة عند توافر النية الاتصالية الصادقة.

أما في العلاقات الوظيفية-الآلية، فإنّ الرباط بين المنظمة والجمهور يظل مرهونًا بالمنفعة المحضة، وقابلًا للتبديل في حال توفرت بدائل أكثر كفاءة أو نفعًا. وهذا النوع من العلاقات، وإن اتسم بدرجة من الوضوح والواقعية، إلا أنه يفتقر في الغالب إلى الاستقرار العاطفي والرمزي، مما يحدّ من قدرة المنظمة على بناء ولاء طويل المدى.

وبهذا، تضع نظرية الطوارئ، كما يفسرها وانغ وآخرون (Wang et al., 2012)، أمام ممارسي العلاقات العامة مهمة مزدوجة: أولاً، تفكيك طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بكل فئة جماهيرية، وتحديد ما إذا كانت تقوم على تعاقد وظيفي أو على انتماء وجداني. وثانيًا، تكييف الاستجابة الاتصالية بما يتلاءم مع ذلك النسق العلائقي، سواء عبر استراتيجيات تعويضية ومادية في العلاقات الآلية، أو استراتيجيات رمزية-قيمية في العلاقات العاطفية.

وفي المحصلة، فإنّ هندسة العلاقة الاتصالية الناجحة لا تكتفي باستراتيجيات الخطاب أو تقنيات التواصل، بل تتطلب وعيًا عميقًا ببنية العلاقة نفسها، ومدى استقرارها الرمزي أو نفعها البراغماتي، بما يعزز قدرة المنظمة على التحرك في أزمنة التهديد والتعقيد بثقة وحذر وحنكة تواصلية.

4. 9 التهديدات وانعكاسها على عاطفة الجمهور في حالات الصراع

تُعدّ التهديدات—سواء كانت داخلية أم خارجية—بنيةً سببية مركزية في نشوء الأزمات وتبلور الصراعات التنظيمية. فكل تهديد يمثل تدخلًا فعليًا، من خارج أو داخل النسق التنظيمي، يعوق اتساق العمليات الاعتيادية ويزعزع الاستقرار البنيوي للمنظمة، كما أشار إليه الباحثون جين وآخرون (Jin et al., 2012a). وتتجلى مركزية هذا المفهوم في نظرية الطوارئ، بوصفه محددًا أوليًا لطبيعة الموقف التنظيمي الممكن اتخاذه، ارتباطاً بدرجة استيعاب شدة التهديد ومدته الزمنية. وقد أسس كل من كاميرون وجين (Cameron & Jin, 2007) نموذجًا تقويميًا يرصد مدى خطورة التهديدات ويقمّم أثرها التراكمي على بقية المتغيرات الطارئة.

وساهم الباحثون بانغ وزملاؤه (Pang et al., 2007) في تطوير فهم أكثر عمقًا لطبيعة التفاعل بين التهديدات والبنية التنظيمية، وذلك عبر تفكيك دينامية التأثير الذي تمارسه هذه التهديدات على المواقف الاتصالية التي تعتمد عليها المنظمة أثناء الأزمات. وقد أفضت هذه الجهود إلى تشييد نموذج متكامل، هو "رسم خرائط الأزمات التفاعلية (Integrated Crisis Mapping Model)"، الذي صاغه كل من جين، كاميرون، وبانغ (Jin, Cameron, & Pang, 2012b). ويقوم هذا النموذج على تفصل العلاقة الجدلية بين طبيعة التهديد (داخلي/خارجي، قصير/طويل الأمد، منخفض/مرتفع الشدة) وبين التفاعلات الشعورية المختلفة لدى الجماهير تجاه الأزمة والجهة المنظمة لها.

وقد اعتمد النموذج على بُعدين تحليليين: الأول يدرس مدى انخراط المنظمة في الأزمة ومستوى مسؤوليتها عنها، فيما يُحلّل الثاني أنماط الاستجابة التنظيمية عبر الزمن. ووفقًا لهذا التفكيك، تبلورت أربع حالات شعورية مركزية تعبّر عن استجابات الجمهور: القلق، الغضب، الحزن، والخوف. وقد أكد

كل من بانغ وزملاؤه (Pang et al., 2020; Pang et al., 2023) أنّ هذه الانفعالات لا تظهر بشكل خطّي، بل تتداخل وفق درجات متفاوتة من المسؤولية التقديرية للمنظمة وشدة التهديد.

وفي تحديث مهم للنموذج، اقترح الباحثان كومبس وتاشكوف (Coombs & Tachkova) إدراج مفهوم "الغضب الأخلاقي (Moral Outrage)"، الذي يُمثّل أكثر الانفعالات حدة وتأجيّبًا للمواقف الجماهيرية، متى اجتمعت المسؤولية المباشرة للمنظمة مع فداحة التهديد. ويعبّر هذا الغضب عن استثارة وجدانية تُستمد من خرق المنظمة لقيم جوهرية، وليس فقط من سوء إدارتها للأزمة، ما يفضي إلى تفجّر مواقف هجومية حادّة من قبل الجمهور.

وتُظهر هذه النتائج تعقيد العلاقة بين التهديدات والسلوك العاطفي للجماهير، وهو ما يعمّق أهمية النظر في بُعد المشاعر والانفعالات الجماهيرية عند بناء المواقف الاتصالية. فعلى سبيل المثال، إذا اتبعت المنظمة في ظلّ غضب أخلاقي متصاعد استراتيجيات مناصرة دفاعية مثل الإنكار أو إلقاء اللوم، فإنّ ذلك لا يُعدّ مجرد خطأ تكتيكي، بل اختيارًا غير أخلاقي قد يضاعف من حدة التهديد على سمعة المنظمة واستدامة شرعيتها في الفضاء العام.

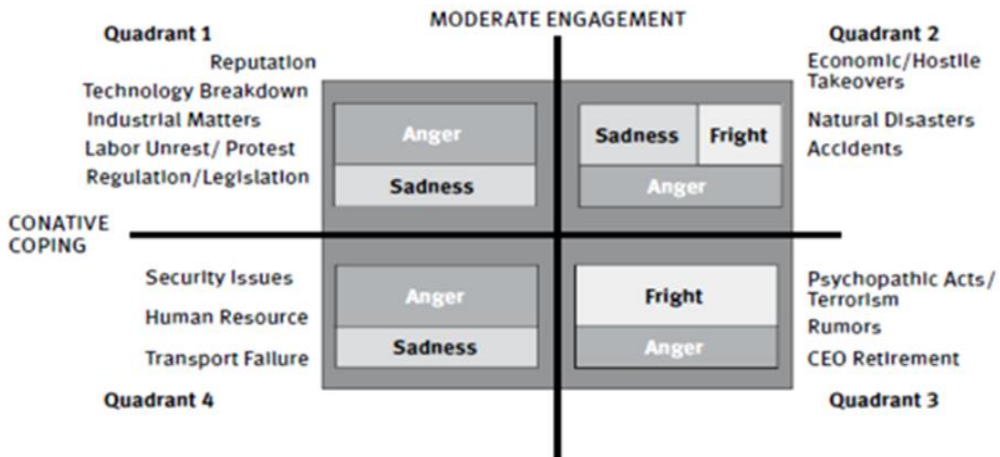


Figure 5: Integrated crisis mapping model

10.4 نقد نظرية الطوارئ

على الرغم من اعتبار الباحث كومبس أنّ نظرية الطوارئ تمثّل إطارًا شاملاً في حقل العلاقات العامة، بل وتصنّف ضمن نظريات "المدى البعيد" ذات الطابع المركب والمتعدد المستويات (Coombs, 2010)، إلا أنّ النظرية لم تسلم من موجة من الانتقادات الجوهرية، التي كشفت عن بعض الثغرات المفاهيمية والمنهجية، والتي تستدعي إعادة نظر تأصيلية وإجرائية في بنيتها الداخلية.

وقد انصبّ أحد أبرز أوجه النقد، الذي قدّمه الباحث بانغ وزملاؤه، على غياب بنية منهجية واضحة للعوامل المتعددة التي تؤلف النظرية، ما أفضى إلى ضبابية في تحديد أنماط التفاعل بين هذه العوامل، وصعوبة نمذجتها في السياقات التطبيقية المعقدة (Pang et al., 2021) فرغم غزارة المتغيرات، بقيت العلاقات التبادلية فيما بينها غير مدروسة تجريبيًا بشكل كافٍ، الأمر الذي حال دون قدرة الباحثين والممارسين على بناء تصورات علمية دقيقة حول كيفية التفاعل بين تلك العوامل، وتأثيرها المشترك على موقف المنظمة في اتصال الأزمات.

وفي سياق استكمال النقد التكويني للنظرية، أشار بانغ مجددًا مع فريقه البحثي، إلى غياب ملمح بالغ الأهمية في البناء النظري، وهو البعد القيادي، حيث اعتبروا أنّ النظرية رغم تعاطيها مع الأزمات المعقدة في فضاءات اتصالية مضطربة، لم تُقرّد حيزًا كافيًا لدور القيادة، ولم تدمجه بفعالية ضمن مصفوفة العوامل الطارئة الأخرى (Pang et al., 2023) ويرى هؤلاء أنّ دمج البعد القيادي بوصفه متغيرًا فاعلاً، سيسمح بإعادة بناء خارطة أكثر وضوحًا لمسارات إدارة الأزمة، من خلال توجيه الاستراتيجيات الاتصالية نحو فعالية أكبر، مبنية على التكامل بين الرؤية القيادية والمحددات الظرفية والسياقية.

وانطلاقاً من هذا الفراغ التحليلي، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة، من خلال اقتراح مقارنة تكاملية، تدمج بين العوامل الطارئة المحيطة بالمنظمة، وديناميات القيادة الاتصالية، بما يتيح تأسيس نمط تفسيري جديد، يربط بين أبعاد الاستجابة التنظيمية، وموقع القيادة داخل آلية اتخاذ القرار الاتصالي في زمن الأزمات.

11.4 القيادة والاتصال في الأزمات

تدرك المنظمات، لا سيما تلك العاملة ضمن بيئات شديدة التقلب، أن فاعلية معالجة الأزمات لا تتبع فقط من وجود أنظمة استجابة طارئة، بل من امتلاكها لقيادة اتصالية واعية، قادرة على هندسة الخطاب المؤسسي في لحظة الأزمة. إن غياب هذا الوعي، أو تهميش عملية التواصل في اللحظات الحرجة، لا يؤدي فقط إلى تقويض سمعة المنظمة، بل قد يهدد استمرار وجودها ذاته في المدى الطويل، إذ يمكن أن تتراوح استجاباتها بين فوضى مرتجلة واستراتيجيات ممنهجة، حسب خصائص القيادة داخلها وسلوكها وقت الأزمات، كما بيّن ذلك كل من باورز، هول، وسرينيفاسان (Bowers, Hall, and Srinivasan, 2017).

ولا تكاد توجد منظمة بمنأى عن التوترات الداخلية أو التحديات الخارجية، إذ أنّ أي خلل في إدارتها قد يتضخم إلى أزمة معقدة ما لم يتم تداركها عبر تدخل قيادي استباقي. ويشكّل وعي القادة بجدوى إدارة الصراعات، وقدرتهم على تفكيك التعقيدات النفسية والسلوكية لدى الجمهور الداخلي، أداة مركزية في تفادي التصعيد نحو الأزمة. فبحسب دوغلاس، كوتليار، كاراكوسكي، ونج (Douglas, 2012; Kotlyar, Karakowski, and Ng, 2011)، يُعدّ التعامل مع جمهور داخلي

"صعب المراس"، يتنافر مع الهوية التنظيمية، أحد أكثر التحديات حدّة أمام القيادة، ما يستلزم توظيف مقاربات قيادية عميقة لفهم هذا النوع من الجماهير، وبناء علاقات ذات طابع تفاوضي وتكفي فَعَال، كما أكدت ميدلر-لياريز وكارك وتروديل وريو (Medler-Liarz and Kark, 2012; Trudel and Reio, 2011).

تُقارب المنظمة، وفق هذه الرؤية، باعتبارها نظامًا ديناميكيًا مفتوحًا، يتطلب توازنًا داخليًا متواصلًا للحفاظ على فعاليته وابتكاره. ويغدو الاتصال الداخلي، في هذا السياق، أحد أعمدة الأداء التنظيمي، حيث تمثل القيادة فيه الضامن لتماسك النسيج العلائقي بين وحداته، والمحفّز الأساس لإنتاجية الجمهور الداخلي، من خلال ترسيخ مناخ يسمح بالتفكير النقدي والاستباقي أمام المخاطر المحتملة. وقد أوضح مارك وزملاؤه، إلى جانب ريلي وتوشمان (Marik et al., 2002; Reilly and Tushman, 2008)، أنّ مهارات القيادة المعرفية والسلوكية تتيح إبقاء الأفراد في حالة من "اليقظة التنظيمية" التي تحول دون تحوّل التهديد إلى أزمة حقيقية.

وبناءً عليه، فإنّ القيادة لا تؤدي فقط وظيفة تنسيقية أو رقابية، بل تُعدّ المكوّن الحيوي لإعادة تشكيل الأنظمة الداخلية للمنظمة بما يسمح بتحقيق قدر أعلى من الانسجام بين الأعضاء، وتجاوز نقاط الاحتكاك المحتملة التي قد تؤوّل إلى أزمات داخلية. ويشير غروبمان (Grobman, 2005) إلى أنّ القائد الناجح يوفّر بيئة تنظيمية معرفية، تُعيد ترتيب أدوار الأعضاء ضمن قواعد علائقية واضحة، تمنع الاحتكاك، وتدفع باتجاه التكامل والفاعلية الجماعية.

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل، تبرز القيادة الريادية باعتبارها المقاربة الأنسب، لما تتمتع به من قدرة على تحفيز الذكاء الجماعي داخل المنظمة، وخلق مناخ داعم للإبداع والابتكار. وهذا ما شدّد عليه أوهل-ببين وأرينا (Uhl-Bien and Arena, 2018)، حين اعتبراً أنّ القيادة الناجحة لا تُقاس فقط بقدرتها على تجاوز الأزمات، بل بمدى امتلاكها لرؤية اتصالية متكاملة، تتجنّب من خلالها الفوضوية والارتجال، وتؤسس لخطاب استراتيجي مرّن، قادر على احتواء الأزمة وتوجيه تفاعلاتها نحو مصلحة المنظمة العليا.

4. 12 القيادة بين الأزمات الداخلية والخارجية

تتحدد فعالية القائد في مواجهة الأزمات، من خلال قدرته على تبني رؤيتين متكاملتين في فهم منشأ الأزمة وطبيعتها؛ رؤية تنطلق من الخارج نحو الداخل، وأخرى تنبثق من الداخل لتتسرّب إلى المجال الخارجي. وقد بيّن أندرسن ويونغ (Andersen and C. Young, 2022) أن التفكير القيادي المتقدّم يتطلب استيعاباً مزدوجاً لهذين المنظورين؛ فحين يُقارب القائد الأزمة من الخارج إلى الداخل، ينظر إلى المنظمة ضمن نسقها البيئي الكلي، محيطاً نفسه بشبكة العلاقات التفاعلية التي تربطها بالبيئة السياسية، الاجتماعية، والاقتصادية المحيطة. في هذا السياق، تصبح الأزمة نتيجة محتمّة لتهديدات خارجية تتسلل إلى البنية الداخلية، محدثة اضطراباً في النسق الاتصالي والسلوكي للأعضاء.

ولا يقف دور القائد هنا عند مجرد الملاحظة، بل يمتدّ إلى تحفيز التفكير النقدي لدى الجمهور الداخلي، عبر تشجيعه على تفكيك الأزمة من جذورها المعرفية، ومروراً بتأثيراتها السلوكية، وانتهاءً بنتائجها الأخلاقية التي قد تترك أثراً طويلاً الأمد على سمعة المنظمة، وتصورات الجماهير الخارجية

عنها. ومن هذا المنظور، يصبح فهم السياق الخارجي للأزمة شرطاً بنوياً لاتخاذ قرارات تشاركية، تركز على عقل جمعي منفتح، قادر على خلق حلول مبتكرة وذات أفق استراتيجي، وهو ما يشكّل، بحسب أوهل-ببين وأرينا (Uhl-Bien and Arena, 2018)، جوهر "الكفاءة القيادية الريادية" في إدارة الأزمات.

لكن القيادة لا تنحصر في استيعاب التهديدات الخارجية، بل تتجلى قوتها في قدرتها على تفكيك البنى المولّدة للأزمات من داخل المنظمة ذاتها، كما يؤكد أندرسن ويونغ (Andersen and C. Young, 2022). فالأزمات قد تتبع من توترات داخلية، تتضخم لتتسرب إلى المجال العام. وهنا تظهر النجاعة القيادية في إعادة توزيع الأدوار الوظيفية، وتفعيل القنوات الاتصالية المتوقفة، وإعادة بناء النسيج العلائقي بين الوحدات التنظيمية، لا من أجل تسكين الأزمة فحسب، بل لتجذير الوعي بالهدف التنظيمي الجامع.

تنبثق معظم الأزمات الداخلية، وفق هذا التحليل، من انغلاق في الفضاء الاتصالي، حيث تتراكم العواطف السلبية، وتتكلّس المشاعر المتوترة بين الفرق والأقسام. والقائد، في مثل هذا السياق، مدعوّ إلى أن يكون محقّراً لحوار داخلي فعّال، يعيد تموضع الأعضاء ضمن رؤية استراتيجية موحّدة، تقوم على الاندماج الوظيفي، والتكامل النفسي، وتخليق مناخ تنظيمي جديد، يُحوّل الأزمة إلى فرصة لإعادة البناء الداخلي والنهضة الجماعية.

4. 13 القيادة وحالة عدم اليقين في الأزمات

إنّ أحد أبرز التحديات التي تواجه القائد داخل المنظمة في لحظة الأزمات، هو التفاعل مع مناخ يتسم بانعدام اليقين، حيث تتشابك المتغيرات، وتتراكم التعقيدات، ويتعدّد التنبؤ بمسار الحدث أو تداعياته. في هذا السياق، لا بد للقائد من امتلاك قدرة عقلية تحليلية، تتجاوز ردود الفعل الارتجالية، لصالح قراءة دقيقة للمعطيات التنظيمية، واستيعاب اللوائح القانونية، والخصائص النفسية والسوسولوجية للجمهور الداخلي. فحين يغيب هذا الوعي المركّب، تنزلق القيادة إلى مسارات غير محسوبة، تُفاقم من حدة الأزمة، وتهدد ليس فقط الأداء الداخلي، بل سمعة المنظمة وهويتها في سوق التنافس المؤسسي، خصوصًا في بيئات تتسم بالهشاشة المعلوماتية والغموض التام (Watkins and Bazerman, 2008).

وقد قدّم واتكنز وبازرمان (Watkins and Bazerman, 2008) تصنيفًا ثلاثيًا لحالات "اللايقين" التي ترافق الأزمات التنظيمية، يمكن اعتباره حجر الزاوية في تطوير مهارات القيادة ضمن بيئات معقدة: غير معروف/مجهول: وهي الحالات التي لا يمكن التنبؤ بها حتى في ظل يقظة القادة، كالكوارث الطبيعية أو الأحداث العنيفة الطارئة. ورغم وجود خطط استباقية عامة، فإنّ محدودية القدرة على التنبؤ تجعل من هذا النوع اختبارًا حقيقيًا للرشاقة الذهنية وسرعة البديهة القيادية.

قابل للمعرفة/مجهول: هنا يصبح التحدي معرفيًا بامتياز، حيث توجد مؤشرات واضحة لأزمة وشيكة، كضعف الأداء، أو الفوضى التنظيمية، ولكن لم تُحوّل بعد إلى معرفة قيادية قابلة للتنفيذ. في هذه الحالة، تُظهر القيادة التشاركية المتداخلة مع جميع الوحدات التنظيمية فعاليتها، عبر الرصد والتحليل

المستمر للمؤشرات الناعمة، من خلال المسوح الدورية والدراسات الاستباقية، قبل أن تتحول هذه المؤشرات إلى كارثة فعلية.

غير معروف/معروف: وهو الشكل الأكثر إشكالية من اللايقين، لأنه يشير إلى مفارقة داخلية عميقة: المعرفة بوجود مؤشرات خطر، لكن دون اتخاذ أي فعل قيادي لمعالجتها. إنها حالة الإنكار الواعي، حيث تُغفل القيادة عمدًا إشارات التحذير، لأسباب قد تكون نفسية أو تنظيمية أو سياسية، فيما يُعرف بـ "المفاجآت المتوقعة" واتكنز وبازرمان (Watkins and Bazerman, 2008).

ويشدد تريفينو (Trevino, 1986) على البعد الأخلاقي في اتخاذ القرار أثناء الأزمات، موضحًا أنّ القرارات القيادية لا تُبنى فقط على المعطيات العقلانية، بل تُستمد أيضًا من منظومة القيم المتجدرة لدى القائد. فكل موقف قيادي هو في حقيقته انعكاس لشخصية متجسدة داخل منظومة اتخاذ القرار، وأنّ التزام القائد بالمبادئ واللوائح ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل هو تمثيل رمزي للمسؤولية والقدوة، التي تتعكس لاحقًا على سلوك الأعضاء الآخرين. وهكذا، فإنّ القائد الذي يمارس أخلاقيته في أحلك لحظات الأزمة، يعزز لدى الجمهور الداخلي والخارجي الثقة المتبادلة، ويدفع المنظمة نحو إعادة التوازن والفعالية، حتى في أكثر لحظاتها هشاشة وارتباكًا.

4. 14 نقد نظريات القيادة

تُعدّ النظريات القيادية من أكثر الحقول المفاهيمية خضوعًا للتجاذب بين التنميط المثالي والنقد الواقعي، حيث ظهرت أولى النماذج، مُمثلة في النموذج السلوكي الذي طوّره كل من هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard)، باعتباره محاولة لفهم القيادة من خلال سلوكيات القائد التفاعلية مع

الأتباع. غير أنّ هذا الطرح، لم يلبث أن تعرّض لنقد منهجي حاد، أبرزهم نيكولز (Nicholls, 1985) الذي رصد فيه إشكالات تتعلق بضعف الاتساق الداخلي للنموذج، إضافة إلى هشاشته التطبيقية على المدى البعيد، وعدم قدرته على استيعاب التعقيد التنظيمي الذي يطبع بيئات القيادة المعاصرة. وقد عمّق باس هذا النقد لاحقاً، موضحاً أنّ المفاهيم التي بُني عليها النموذج تعاني من تناقضات مفهومية تجعل بنيته النظرية غير مستقرة (Bass, 2008).

ويذهب جلين وديجوردي (Glynn and Dejoridy, 2010) إلى أبعد من ذلك، حين اعتبروا النموذج السلوكي يعاني من تجريد مفارق للواقع التنظيمي، حيث يفترض أنّ القيادة تتبع فقط من سلوك القائد دون النظر للسياقات الداخلية والبيئية التي تُشكّل هذا السلوك. فهو بذلك يُغفل البُعد السياقي، ويتجاهل تفاعلات البيئة التنظيمية والعلائقية التي تجعل من القيادة فعلاً مركّباً يتجاوز مجرد السمات.

أما القيادة التحويلية، التي ظهرت بوصفها ردّاً تطوريّاً على محدوديات النموذج السلوكي، فقد حاولت نقل مركز الثقل من "الفعل السلوكي" إلى "التحفيز الرمزي والرؤيوي". وقد وجدت دراسات مثل دياز-سيانز (Diaz-Seanz, 2011) فيها بعداً تجديدياً يُعلي من شأن القائد الكاريزمي. غير أنّ يوكل (Yukl, 2011) قدّم نقداً عميقاً لها، معتبراً أنّ النظرية تفتقر إلى وضوح مفاهيمي حاسم، ولا تميز بدقة بين مفهومي "التأثير المثالي" و"التحفيز الملهم"، كما أنها لا تُراعي تعددية المتغيرات السياقية، ما يجعلها نظرية عامة بشكل مفرط وغير دقيقة في التطبيق.

ويُعدّ هذا النقد امتداداً لموقف يوكل السابق (Yukl, 1999) الذي ذهب فيه إلى اعتبار النموذج التحويلي صيغةً نُخبوية استبدادية، تركز السلطة في يد القائد وتختزل الأتباع في موقع التلقي السلبي.

وإن حاول باس وأفوليو (Bass and Avolio, 1993) الرد على هذا النقد بالإشارة إلى إمكانية توجيه النموذج وجهة تشاركية، إلا أنّ نورثهاوس (Northouse, 2010) لم يُخفِ اتفاقه مع النقد النخبوي الموجه للنموذج، مُقرًا بأنه يتجاهل البنية الديمقراطية للعلاقات التنظيمية في السياقات المتعددة.

ومن جهة أخرى، لم ينجُ النموذج التبادلي من نقد مبكر قدّمه بيرنز (Burns, 1978)، حين وصفه بأنه نموذج سطحي يحصر العلاقة بين القائد والأتباع في نطاق المنفعة الآنية، دون أن يلتفت إلى الأبعاد العميقة للعلاقات طويلة الأمد، القائمة على القيم المشتركة والثقة المتبادلة. وقد أشار يوكل وماسود (Yukl and Mahsud, 2010) إلى أن النموذج التبادلي يغفل الطابع الثقافي والسياقي للقيادة، حيث يفترض نمطًا عالميًا موحدًا لا يراعي الفروقات البنيوية والثقافية بين المنظمات.

وفي سياق الرد المعرفي على هذه المحدوديات، ظهرت النظرية النقدية في القيادة، لتسلط الضوء على ما اعتبرته قصورًا بنيويًا في النماذج السائدة، إذ تُركّز الأخيرة على القائد كفرد استثنائي، مغفلةً دور الأتباع ووعيهم واستقلالهم المعرفي. وقد عالج جاكسون وباري (Jackson and Parary, 2008) هذا الخلل، معتبرين أنّ الرؤى التقليدية للقيادة قدّمت الأتباع بوصفهم كائنات سلبية، خاضعة بالكامل لإرادة القائد.

من هذا المنطلق، تأسست نظرية الهدف والمسار التي أعاد هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard, 1996) صياغتها، لتؤكد أنّ القائد ليس مصدر القرار وحده، بل موجه داعم، يُتيح للأتباع اختيار أساليب العمل الأنسب لهم، مع إفساح المجال لتبلور استقلاليتهم ضمن فضاء تنظيمي مرن. أما

أوسبينا وسورينسون (Ospina and Sorenson, 2007) فقد طرحا مقاربة بنائية للقيادة، بوصفها عملية اجتماعية ديناميكية، تتشكل من خلال التفاعل بين القائد والأتباع، وتخضع للزمن والبيئة والموقع الثقافي.

وقد أعطى هذا النهج لهورتوغ وديكسون (Hortog and Dickson, 2004) إمكانية نقد المركزية الغربية في دراسات القيادة، عبر الدعوة إلى الانفتاح على السياقات العالمية المتنوعة، وتحليل الممارسات القيادية في بيئات غير أميركية، بما يعزز بناء نماذج أكثر حساسية للسياق وأكثر قابلية للتكيف مع تنوع المنظمات المعاصرة.

4. 15 الخاتمة

يبرز تحليل نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي كمدخل حيوي لإعادة التفكير في العلاقة بين المنظمة وجمهورها في لحظات التوتر والاضطراب. وقد أظهر هذا الفصل أن الاتصال التنظيمي يتجاوز كونه عملية نقل للمعلومات، ليغدو سلوكًا تفاوضيًا معقدًا يتأثر بالبنية التنظيمية، والسياق الخارجي، والنظام القيمي. كما كشف عن الحاجة الماسة إلى مساءلة النظريات القيادية السائدة، التي كثيرًا ما تغفل عن دور الاتصال كوسيط للتفاعل الأخلاقي مع الأزمات. ففي السياقات العربية والفلسطينية، يغدو دور القيادة التنظيمية في إدارة الصراع محكًا حاسمًا لنجاح أو فشل الاستجابة الاتصالية. من هنا، تبرز أهمية تطوير نموذج تكاملي يجمع بين مرونة نظرية الطوارئ ورؤية قيادية استراتيجية، تُراعي الخصوصيات الثقافية والسياسية. وبهذا، لا يكون الفصل خاتمةً لنقاش نظري، بل دعوة إلى إعادة بناء العلاقة بين نظريات القيادة والاتصال، على أسس قادرة على قراءة التعقيد والتحول في البيئات التنظيمية المعاصرة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد مفاهيمي

في قلب نظرية الطوارئ لإدارة الصراع الاستراتيجي، يتمركز مفهوم التحالف المهيمن بوصفه المتغير التنظيمي الحاسم في توجيه الاستجابة الاتصالية للأزمات. غير أن القراءة التقليدية لهذا التحالف قد اختزلته في سمات ظرفية، تقاس بمدى الدعم للعلاقات العامة أو مستوى الانفتاح السياسي، دون التوقف عند البنى الذهنية والعاطفية التي تُنتجها. هذا الفصل يقترح إعادة هندسة جذرية للمفهوم، تتطرق من تحليل ديناميكيات القيادة بوصفها العامل التوليدي الأول للتحالف المهيمن، وتعيد دمج النظرية داخل إطار معرفي تأويلي متعدد الطبقات.

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5 أولاً: القيادة التعاونية – التحالف كمجتمع معرفي لا كمركز سلطة

تُعيد القيادة التعاونية تعريف جوهر السلطة داخل المنظمة من الامتلاك والسيطرة إلى المشاركة والتوليد. هذا التحول لا يطال فقط الأسلوب الإداري، بل يعيد تشكيل بيئة اتخاذ القرار، ويفرض تحولاً جوهرياً في فهم التحالف المهيمن ذاته. فحين تتبنى القيادة نموذجاً تعاونياً، يتحول التحالف من شبكة عمودية للضبط إلى فضاء أفقي لإنتاج المعنى. في هذا السياق، لا تعود خصائص مثل عدد مرات التواصل مع الجمهور أو دعم العلاقات العامة مؤشرات خارجية، بل تصبح انعكاسات حية لبنية تشاركية تتأسس على تبادل المعرفة وتمكين الأدوار.

القيادة التعاونية لا تهدف إلى مجرد توزيع السلطة، بل إلى إعادة إنتاجها على نحو جماعي. فهي تقوم على أن الشرعية لا تُمنح من الأعلى إلى الأسفل، بل تُبنى عبر الحوار والاعتراف المتبادل، مما يُعيد صياغة مفهوم التحالف المهيمن باعتباره ليس فقط دائرة القرار بل فضاء المعنى. وبهذا المعنى، فإن التحالف المهيمن لم يعد هيئة مغلقة يسيطر فيها القائد على أدوات النفوذ، بل أصبح مجالاً دينامياً مفتوحاً لمفاوضة السلطة وإنتاج المعرفة المشتركة.

وفق هذا النموذج، لا يتحدد التحالف المهيمن عبر المركز التنظيمي للقائد، بل عبر قدرته على تشبيك الأدوار والمواقع داخل المنظمة. القيادة التعاونية تُحوّل العلاقات العامة من منفذ للرسائل إلى شريك في صياغة السردية التنظيمية، وتعيد توجيه الاتصال من الخارج إلى الداخل، في حركة معرفية مزدوجة تعترف بالجمهور الداخلي كمصدر للمعنى لا فقط كوسيط للامتثال. ومن خلال هذا التمكين، تتحول فرق الاتصال إلى مركز للتأويل الجمعي، يعمل على استيعاب تناقضات الأزمة وتحويلها إلى فرص معرفية لصياغة هوية جديدة للمنظمة.

يتقاطع هذا النمط القيادي جذرياً مع نظرية الطوارئ، التي افترضت تقليدياً أن استجابة المنظمة تُحدد بمستوى التهديد ودرجة المسؤولية المدركة. لكن القيادة التعاونية تُضيف متغيراً نوعياً: الذكاء الجماعي. فحين تُمنح الفرق القدرة على النقاش والتأويل، لا تُنتج فقط استجابة أكثر دقة، بل تُعيد تعريف أبعاد الأزمة ذاتها. تصبح الأزمة عندها مجالاً تفاعلياً يُعاد فيه بناء الإدراك الجماعي، وتُدمج فيه المعاني من مواقع متعددة.

وتمثل القيادة التعاونية، ضمن نموذج الطوارئ، نقلة نوعية في فهم العلاقة بين البيئة والقيادة. ففي حين تنطلق النماذج التقليدية من فكرة أن القائد يتكيف مع ظروف البيئة، فإن النمط التعاوني يعكس بيئة داخلية متفاعلة تُنتج ذاتها وتُعيد تشكيل علاقتها مع الخارج من خلال بنى الحوار والتفاوض التشاركي. وبهذا يصبح التحالف المهيمن تعبيراً عن قدرات المنظمة على بناء شبكات تأويل لا فقط شبكات تنفيذ. إن أهم مساهمة تقدمها القيادة التعاونية لنظرية الطوارئ تتمثل في إعادة تحديد ماهية الاستجابة التنظيمية. ففي السياقات التشاركية، لا تعود الاستجابة مجرد رد على التهديد، بل تصبح فعلاً تأويلياً جماعياً يعاد من خلاله إنتاج الخطاب المؤسسي. وتصبح خصائص التحالف المهيمن مثل دعم العلاقات العامة وعدد مرات التفاعل مع الجمهور، نتيجة مباشرة لدرجة الانفتاح البنوي والمعرفي الذي تسمح به القيادة.

في المنظمات التي تتبنى هذا النمط، تُمنح فرق العلاقات العامة حق الدخول إلى دوائر التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة في تفسير الأزمة لا فقط الترويج للاستجابة. وهذا يتطلب إعادة تأهيل للعلاقات العامة نفسها، بوصفها مهنة تأويلية ومعرفية، وليست مجرد وظيفة اتصالية. فكلما زاد تمكين العلاقات العامة ضمن المنظومة التعاونية، زادت قدرة المنظمة على إنتاج سرديات أزمة تفاعلية ومتعددة الأصوات. وعلى مستوى إدارة الصراع، توفر القيادة التعاونية أدوات أكثر مرونة وواقعية، كونها تسمح بتفكيك بنى الهيمنة الأحادية، وتعويضها ببنى مشاركة حقيقية تُعيد توزيع المعنى والسلطة في آن واحد. وهذا ما يجعل التحالف المهيمن في هذا السياق غير ثابت أو مغلق، بل متحولاً تبعاً لطبيعة النقاشات والصراعات

الداخلية. فكل أزمة تُصبح فرصة لإعادة تشكيل من يتحدث باسم المنظمة، وما الذي يجب أن يُقال، ولمن؟

ولذلك، فإن تحليل التحالف المهيمن في ضوء القيادة التعاونية لا يمكن أن يُختزل في المتغيرات الكمية، بل يتطلب أدوات نوعية تكشف عن أنماط التفاعل الداخلي، ومجالات الثقة المتبادلة، وآليات اتخاذ القرار الجماعي. كما يستدعي هذا النموذج تطوير مؤشرات جديدة لتقييم جودة القيادة في الطوارئ، مثل: درجة تفاعل الفرق، مستوى تمكين وحدات الاتصال، وموقع العلاقات العامة ضمن شبكة المعنى.

أخيرًا، القيادة التعاونية تُعيد تأطير المنظمة ذاتها كمجتمع تأويلي، تُعاد فيه صياغة الحدود بين القائد والتابع، وبين الخطاب الرسمي والصوت الداخلي. وتغدو الاستجابة للأزمة تمرينًا جماعيًا في إنتاج الذات التنظيمية. وهذه الرؤية تجعل من التحالف المهيمن ليس مجرد جهاز سلطة، بل حقلًا مفتوحًا لإعادة تعريف الشرعية والتضامن والمعنى، وهي جوهر فلسفة الطوارئ حين تتحول من منطق استجابة إلى أفق وجودي.

5. 1. 2 ثانيًا: القيادة التبادلية - ضبط السلوك وتنظيم استجابات التحالف

تُعد القيادة التبادلية من أكثر أنماط القيادة استقرارًا على المستوى التنظيمي، لكونها تُفعل منطق المقايضة التنظيمية، حيث يُكافأ الأداء الجيد، ويُعاقب الخلل والانحراف. هذا النمط يركز على وضوح الأدوار، وصرامة التوقعات، وانضباط التسلسل القيادي. لكنه، في الوقت ذاته، يفرض منطقيًا على الاستجابة، مما يجعل من التحالف المهيمن انعكاسًا لبنية الضبط أكثر من كونه ميدانًا للتأويل والمشاركة.

في هذا السياق، يُعاد تشكيل التحالف المهيمن باعتباره آلية ضبط بيروقراطية تتسم بالتراتبية العالية. فالقائد في النموذج التبادلي يُوزع المهام والسلطات وفق كفاءة الأداء، ويتوقع من الفاعلين التنظيميين التزامًا صارمًا بخطط الطوارئ المقررة سلفًا. ومن ثم، تُفهم العلاقات العامة هنا بوصفها قناة تنفيذية أكثر منها شريكًا استراتيجيًا، مما يؤدي إلى تحجيم قدرتها على إحداث تأثير نوعي في صياغة سردية الأزمة. يتجلى أثر القيادة التبادلية على التحالف المهيمن من خلال تركيبة القرار الاتصالي، التي تتمركز غالبًا في قمة الهيكل القيادي، وتُبنى استجابات الطوارئ على نماذج جاهزة مستندة إلى التقدير الرسمي للمخاطر. ومع أن هذه الطريقة قد تُنتج كفاءة عالية في الأزمات الروتينية أو الفنية، فإنها تُخفق حين تتطلب الأزمة انفتاحًا معرفيًا واستجابات متعددة الأصوات. وهو ما يجعل هذا النمط محدودًا في بيئات الأزمات الرمزية، أو حين تكون المخاطر مركبة ومفتوحة التأويل.

من منظور نظرية الطوارئ، فإن القيادة التبادلية تمثل إحدى الحالات التي تُمارس فيها الاستجابة من أعلى إلى أسفل، دون مساحة كافية لإعادة النظر في المحددات أو إشراك الأطراف المتعددة. وغالبًا ما يكون التحالف المهيمن في هذا السياق مغلقًا على شبكة ضيقة من صناع القرار، تعتمد على الأداء السابق كأساس لتوزيع الأدوار، مما يُقيد القدرة على التفاعل الخلاق مع الأزمة. ونتيجة لذلك، يتحول الاتصال إلى سلسلة من البلاغات أكثر منه نشاطًا تأويليًا.

وبالرغم من هذه القيود، فإن للقيادة التبادلية بعض المزايا في السياقات التي تتطلب وضوحًا تنظيميًا وانضباطًا عاليًا في التنفيذ. فهي توفر آلية دقيقة لضبط الإيقاع المؤسسي، وتُقلل من الفوضى في حالات الطوارئ السريعة، حيث يكون الوقت عاملًا حاسمًا. كما أنها تُقلل من الغموض الوظيفي وتُسرع في

تمرير الرسائل. إلا أن هذا لا يعفيها من التحديات المتعلقة بتغييب الرؤى البديلة، والتقليل من شأن الممارسات التشاركية.

في المنظمات التي يسودها هذا النمط، تكون خصائص التحالف المهيمن متوقعة سلفاً: دعم محدود للعلاقات العامة بوصفها أداة تنفيذ، وعدد تفاعلات اتصالية محسوبة بدقة لتجنب المخاطر، وقيم تنظيمية محافظة تدور حول الامتثال والانضباط. وهذه البيئة تجعل من الصعب على وحدات العلاقات العامة التحرك بحرية لتأويل الأزمات، أو تقديم مقاربات مبتكرة لمعالجة الصراع.

إن التفاعل مع الأزمة في إطار القيادة التبادلية يُشبه إلى حد كبير العمل ضمن "نظام مغلق"، يُعاد فيه تدوير القرارات داخل دائرة مغلقة من النخب التنظيمية، دون أن تُتاح الفرصة لتوسيع الحقول التأويلية أو إعادة التفكير في المواقف والرموز. ويعني هذا أن التحالف المهيمن يُصبح أداة للحفاظ على الوضع القائم، لا منصة لإعادة التفاوض على الشرعية أو بناء ثقة جديدة مع الجمهور.

ومع ذلك، فإن فاعلية هذا النمط تظهر عندما يُدمج ضمن نموذج هجين أوسع، يسمح بتعليق مؤقت لسلطة التأويل الجماعي لصالح سلطة تنفيذية سريعة وحاسمة. فالأزمات التي تتطلب تدخلاً عاجلاً - مثل كوارث البنية التحتية أو الحوادث الأمنية - تحتاج إلى قرار تنفيذي سريع لا يحتمل التفاوض أو المشاورة الطويلة. وهنا تُظهر القيادة التبادلية فعاليتها، شرط أن تعود المنظمة لاحقاً إلى مسارات التأويل والمراجعة بعد تجاوز اللحظة الحرجة.

ولتجاوز محدودية هذا النمط، تقترح نظرية الطوارئ - في صيغتها الموسعة - إعادة النظر في موقع العلاقات العامة ضمن التحالف التبادلي. فمن خلال إدماج هذه الفرق في التقدير المسبق للمخاطر،

وتمكنها من المشاركة في صياغة الخطط لا فقط تنفيذها، يمكن أن تُنتج المنظمة تحالفًا مهيمًا أكثر توازنًا، قادرًا على الجمع بين الانضباط التنفيذي والانفتاح المعرفي.

إن مفتاح التحول في القيادة التبادلية لا يكمن في استبدال منطقتها، بل في توسيعه ليشمل دوائر أوسع من الثقة والتقدير، تسمح بإعادة تموضع العلاقات العامة، ومنحها أدوارًا تحليلية واستراتيجية. وهذا يتطلب مراجعة شاملة للثقافة التنظيمية، بحيث تنتقل من مركزية القرار إلى مركزية الأداء الجماعي. وبهذا يصبح التحالف المهيمن ليس فقط نتيجة لتوزيع السلطة، بل نتاجًا لثقافة تقدر التأويل بوصفه جزءًا من الأداء الكفاء.

وعليه، فإن إعادة بناء التحالف المهيمن في ظل القيادة التبادلية تمر عبر الاعتراف بأن الانضباط لا يتناقض مع التشاركية، وأن الصرامة الإدارية يمكن أن تتعايش مع التأويل إذا ما أُعيدت هندسة الحوكمة الاتصالية داخل المنظمة. وبذلك، تصبح القيادة التبادلية جزءًا من الحل، لا فقط تعبيرًا عن مشكلة الاستجابة البيروقراطية.

5. 1. 3 ثالثًا: القيادة التحويلية - التحالف بوصفه تعبئة رمزية

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة قدرة على إعادة صياغة الذات التنظيمية في لحظات الطوارئ، نظرًا لقدرتها الفائقة على حشد المعاني وإنتاج رؤية جديدة تتجاوز المألوف. وهي قيادة تتأسس على التحفيز الرمزي، وتحويل الطاقات الفردية إلى التزام جمعي يتجاوز المصالح الذاتية. ومن هنا، تنطوي القيادة التحويلية على طابع تعبوي قوي، يجعلها مؤهلة لإعادة تشكيل التحالف المهيمن ليس على أساس الهيكل، بل على أساس الرؤية والانتماء والرسالة المشتركة.

في هذا السياق، لا يُفهم التحالف المهيمن كأداة للضبط أو شبكة اتخاذ قرار، بل يُعاد تأطيره كأفق رمزي يُستثمر فيه القائد قدراته الخطابية والإلهامية لإعادة بناء المعنى الجماعي. وتصبح العلاقات العامة في هذا النمط فاعلاً مركزيًا، لأنها تمثل الجسر بين الرؤية القيادية والجمهور، وبين المعنى الداخلي والهوية المعلنة. فكل خطاب يُنتجه القائد التحويلي، وكل رمز يُستدعى، وكل سردية تُبنى، تمر عبر هذا التحالف الرمزي.

تتجلى القيادة التحويلية في لحظات الأزمة حين تتكسر النماذج التقليدية، وتصبح الحاجة إلى إعادة التعريف أكبر من الحاجة إلى الإصلاح. فالقائد التحويلي لا يُدير الأزمة بوصفها خللاً وظيفيًا، بل يُخاطبها كفرصة لبعث جديد، يعيد من خلاله تعريف الذات التنظيمية. وهنا، تُصبح الطوارئ ميدانًا لإعادة تأطير الهويات، وتجديد الشرعية، وصياغة آفاق جديدة للفعل الجماعي.

من منظور نظرية الطوارئ، يمثل هذا النمط حالة قصوى من "الاستجابة الرمزية"، حيث لا تُقاس الاستجابة فقط بمدى تقليل الضرر أو معالجة السبب، بل بمدى قدرة المنظمة على تحويل الأزمة إلى لحظة وعي جمعي، واستثمارها في إعادة بناء العلاقة مع الجمهور. وفي هذا الإطار، يصبح التحالف المهيمن أداة رمزية تُعيد صياغة من يتحدث باسم المنظمة، وما هي الرسالة التي يجب أن تُقال، وكيف يتم تقديمها بوصفها استجابة ذات مغزى.

القائد التحويلي لا يقدم الحلول فقط، بل يُنتج المعنى. وهذا يتطلب تحالفًا مهيمنًا مرئيًا قادرًا على استيعاب الخطاب الرمزي وتحويله إلى فعل مؤسسي. وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة كشريك في إنتاج

الرسائل لا فقط تنفيذها، وكوسيط رمزي يساهم في ضبط إيقاع المعاني والتمثيلات في الفضاء العام. فكلما كان التحالف أكثر استيعابًا للطاقة الرمزية للقائد، كان أكثر قدرة على إعادة تأسيس الثقة والشرعية. تُظهر القيادة التحويلية أنّ الاستجابة الفعالة للأزمة لا تكمن فقط في تقنيات الإدارة، بل في عمق المخيال الذي تمتلكه المنظمة عن ذاتها ومكانتها. ولهذا، فإن القيادة التحويلية تُعيد تأطير الأزمة من سؤال حول "ما نفعه" إلى سؤال حول "من نحن". وفي هذه اللحظة، يصبح التحالف المهيمن تجسيدًا لهوية جديدة، تتأسس على القيم، والمعنى، والتعبئة الرمزية.

لكن هذا النمط لا يخلو من المخاطر. فالإفراط في الرمزية، والانجراف وراء الإلهام دون أدوات للضبط، قد يُنتج مفارقة بين الخطاب والواقع، ويُفقد المنظمة قدرتها على التنفيذ الدقيق. كما أن النزعة الكاريزمية التي ترافق هذا النمط قد تؤدي إلى تهميش الفرق المتخصصة، وتحويل القيادة إلى احتكار رمزي للمعنى، مما يقوّض من التشاركية ويُضعف من استدامة الاستجابة.

ولهذا، فإن فعالية التحالف المهيمن في هذا السياق تعتمد على توازن دقيق بين الخطاب والتنفيذ، بين الرمز والبنية، بين الإلهام والانضباط. ويُصبح دور العلاقات العامة محورًا في الحفاظ على هذا التوازن، من خلال التحقق من صدقية الرسائل، وتنسيق السرديات، وتغذية القيادة بالتغذية الراجعة من الجمهور.

في بيئة التحويل، يُعاد تعريف خصائص التحالف المهيمن. فبدل أن تُقاس عدد التواصلات أو مستوى الدعم تقنيًا، تُفهم بوصفها مؤشرات على قدرة المنظمة على إقناع جمهورها، وإشراكه في سرديتها

الجديدة. وتصبح القيم السياسية ليست فقط توجهات أيديولوجية، بل مكونات لهوية المنظمة، تُستدعى وتُوظف لبناء شرعية جديدة.

يتطلب هذا النمط من القيادة ثقافة تنظيمية تتقبل المخاطرة الرمزية، وتُشجع على تجاوز المؤلف. وهو ما يعني أن التحالف المهيمن هنا لا يتشكل وفق الثقة الإجرائية، بل على أساس الالتفاف حول رؤية مشتركة. وتُصبح الأزمة، وفق هذا المنظور، ليس فقط امتحاناً للقدرة على احتواء الضرر، بل تحدياً لبناء المعنى في فضاء رمزي متنازع عليه.

إن الدمج بين القيادة التحويلية ونظرية الطوارئ يُنتج نمطاً جديداً من الاستجابة: الاستجابة التأويلية ذات الطابع التحويلي. وهي استجابة تُعيد تركيب المنظمة بوصفها مشروعاً معنوياً، لا فقط بنية تشغيلية. وهنا، يُفهم التحالف المهيمن بوصفه أداة استقطاب رمزي، تُترجم من خلالها القيادة رؤيتها، وتُجسد بها هويتها، وتُحشد من خلالها الطاقات المعنوية للمواجهة والتجديد.

وباختصار، فإن القيادة التحويلية تُقدم إطاراً رمزياً لفهم الأزمات بوصفها لحظات تحول وجودي، وتُعيد تأطير التحالف المهيمن باعتباره ميداناً لتعبئة القيم، وإعادة بناء الجماعة، وتوليد المستقبل من داخل لحظة التهديد. وهي بذلك تفتح المجال أمام فهم أعمق للاستجابة المؤسسية، يتجاوز الفعل إلى المعنى، ويحوّل الطوارئ من حالة انكماش إلى لحظة تجدد.

5. 1. 4 رابعاً: نظرية تبادل القائد والعضو (LMX) - هندسة التحالف من الداخل

تُعد نظرية تبادل القائد والعضو (Leader-Member Exchange Theory - LMX) من أهم النظريات التي قدمت فهماً علائقياً غير تقليدي للعلاقة بين القيادة والتابعين. فهي تنطلق من افتراض

مركزي مفاده أن القائد لا يتعامل مع جميع أتباعه بالطريقة ذاتها، بل يطور علاقات تفاضلية تُنتج ما يُعرف بـ"المجموعة الداخلية" و"المجموعة الخارجية". هذه العلاقات التفاضلية تُعيد تشكيل خريطة التأثير داخل المنظمة، وتُحدّد من يتم إشراكه في اتخاذ القرار، ومن يُقصى منه. ولهذا، فإن LMX تُعيد تعريف التحالف المهيمن لا كهيكّل رسمي، بل كشبكة ديناميكية تتكوّن من خلال تفاعلات الثقة والتقارب والتماثل الإدراكي بين القائد وأعضاء فريقه.

عند تطبيق هذه النظرية على إدارة الأزمات ضمن نظرية الطوارئ، يتضح أن فعالية الاستجابة لا تتعلق فقط بخصائص الأزمة أو قدرة المنظمة على التحليل السريع، بل أيضًا بموقع وحدات العلاقات العامة داخل شبكة التأثير القيادية. فإذا كانت هذه الوحدات ضمن المجموعة الداخلية، فإنها تشارك في تأطير المشكلة، وصياغة الحلول، وإنتاج المعنى. أما إذا كانت خارجها، فإن دورها ينحصر في تنفيذ ما تم تقريره مسبقًا، دون قدرة على التأثير في مسار الاستجابة.

هذا التمايز يُعيد النظر في الطريقة التي تُقاس بها خصائص التحالف المهيمن. فدعم العلاقات العامة، مثلًا، لا يجب أن يُفهم فقط من حيث الموارد أو الصلاحيات الإجرائية، بل من حيث الموقع داخل شبكة LMX. كما أن عدد التوصلات مع الجمهور قد لا يعكس بالضرورة انفتاحًا استراتيجيًا، بل ربما يُعبّر عن محاولة تعويض عن غياب تمثيل حقيقي في دوائر القيادة.

من هذا المنظور، تصبح نظرية LMX أداة تحليلية قوية لفهم التفاوتات داخل المنظمة، ليس فقط على مستوى السلطة الرسمية، بل على مستوى الشرعية الداخلية. ويغدو التحالف المهيمن انعكاسًا لهذه

الشبكة العلائقية، التي تُعيد تشكيل نفسها باستمرار، استنادًا إلى الأداء والثقة والتشابه القيمي. وهنا، يُعاد تأطير القيادة لا كممارسة سلطوية، بل كمجال لبناء العلاقات وتوزيع الاعتراف.

أحد الأبعاد المهمة التي تقدمها LMX في تحليل التحالف المهيمن هو قدرتها على تفسير لماذا تفشل بعض الاستجابات الاتصالية رغم توفر الموارد والخطط. ففي كثير من الحالات، يتم تهيمش وحدات الاتصال والعلاقات العامة بسبب ضعف العلاقة الشخصية أو القيمية مع القيادة، ما يُفقد المنظمة قدرتها على قراءة الأزمة من زوايا متعددة، ويُحول الخطاب الرسمي إلى صدى مغلق لرؤية ضيقة.

تُظهر LMX أن الشرعية ليست فقط منتجًا للهيكُل أو الخطاب، بل تُنتج داخل التفاعلات اليومية، وعبر تاريخ من الثقة المتبادلة. ولهذا، فإن تحالفًا مهيمنًا فعالًا لا يُبنى فقط عبر القرارات، بل عبر العلاقات. وكلما كانت هذه العلاقات أكثر توازنًا وتبادلية، زادت قدرة المنظمة على إنتاج استجابة تأويلية متعددة الأبعاد.

في لحظة الأزمة، يُصبح موقع العلاقات العامة ضمن شبكة LMX محددًا جوهريًا لمدى مساهمتها في الاستجابة. فإذا كانت في الهامش، فإنها تُقَرَّم إلى دور تنفيذي متلقٍ. وإذا كانت في القلب، فإنها تتحول إلى شريك استراتيجي يُساهم في بناء السردية، والتفاوض على المعنى، وإعادة إنتاج خطاب المنظمة في المجال العام. ومن هنا، تبرز أهمية قيادة تعترف بقيمة التعدد والتنوع، وتُعيد تشكيل شبكاتها الداخلية على أساس الكفاءة والثقة، لا فقط الولاء أو التماثل.

كما أن LMX تُتيح لنا فهمًا أكثر دقة لتحولات التحالف المهيمن عبر الزمن. فالعلاقات ليست ثابتة، بل تتغير بفعل الأداء، والضغط، والتفاعل اليومي. ولهذا، فإن تحليل التحالف في لحظة الأزمة

يتطلب النظر إلى تاريخه، وإلى مدى استقراره أو هشاشته. وفي المنظمات ذات الشبكات الهشة، قد تنهار الثقة بسرعة، ويُعاد تموضع التحالف بصورة فجائية، مما يريك الاستجابة.

ومن زاوية أخرى، تسمح LMX بفهم كيفية تأثير النمط القيادي العام (تعاوني، تبادلي، تحويلي) على شكل التفاعلات داخل شبكة القيادة. فالقائد التعاوني يميل إلى توسيع المجموعة الداخلية، وضم أطراف متعددة، بينما القائد التبادلي يُحافظ على حدود واضحة بينها وبين الآخرين. أما القائد التحويلي، فينتج علاقات قائمة على الالتفاف الرمزي والولاء الشخصي، مما يجعل الشبكة أكثر ديناميكية ولكن أيضًا أكثر هشاشة في حال تراجع الحافز الرمزي.

إن دمج LMX في تحليل نظرية الطوارئ يُضيف بعدًا نوعيًا في فهم قدرة المنظمة على الاستجابة المعرفية للأزمات. فهي تُظهر أن كل أزمة تُعيد اختبار شبكات الثقة الداخلية، وتُظهر حدود القيادة، وتُعيد توزيع الأدوار داخل التحالف. كما تبرز أن الاستجابة ليست فقط فعلًا مؤسسيًا، بل هي نتيجة لمجال من العلاقات التي تُحدّد من يُؤمن على المعنى، ومن يُقصي عنه.

لذلك، فإن بناء تحالف مهيم مستدام يستدعي وعيًا علائقيًا لدى القيادة، وقدرة على توسيع دوائر الاعتراف، وتفعيل العلاقات المتبادلة مع وحدات التأويل - وفي مقدمتها العلاقات العامة. وهذا لا يتم عبر اللوائح أو المخططات، بل عبر ممارسة القيادة بوصفها حوارًا مفتوحًا مع الداخل، ومجالًا لإعادة إنتاج الذات الجماعية.

5.1.5 خامسًا: النموذج النظري الهجينى - من خصائص التحالف إلى بنية توليدية

يمثل النموذج الهجينى المقترح تنويجًا تكامليًا لأنماط القيادة السابقة، مستندًا إلى عمق نظرية الطوارئ وإعادة بنائها في ضوء رؤية علائقية تأويلية. هذا النموذج لا يسعى إلى استبدال نمط قيادي بآخر، ولا إلى تقديم صيغة قياسية للاستجابة، بل يهدف إلى تأسيس بنية مرنة، قادرة على توليد أنماط استجابة مركبة تتناسب مع تعقيدات الأزمت المعاصرة، وتسمح بفهم التحالف المهيمن لا كمجرد بنية تنظيمية، بل كبنية توليدية تنتج المعنى والشرعية والسلوك التنظيمي.

ينطلق هذا النموذج من قناعة أساسية بأن التحالف المهيمن ليس معطى تنظيميًا ثابتًا، بل ميدانٌ يتم فيه التفاوض على الشرعية، ويُعاد فيه بناء السلطة والمعنى بصورة مستمرة. ولهذا، فهو يدمج بين أربعة أنماط قيادية - التعاونية، التبادلية، التحويلية، و LMX - في بنية تكاملية تسمح بإعادة هندسة الاستجابة الاتصالية وفق خصائص الأزمت، وطبيعة التنظيم، ومراحل الطوارئ.

في المستوى الأول، يُقدّم البعد الإدراكي التحليلي إطارًا لفهم كيف يؤطر القائد الأزمت: هل يراها تهديدًا تقنيًا، أم فرصة تحوئية، أم تحديًا يتطلب تعبئة جماعية؟ ومن خلال هذا البعد، يُعاد تموضع القائد بوصفه صانعًا لإدراك المنظمة وليس فقط منفذًا لتوصيات الخبراء. وهذا ما يجعل القيادة التحويلية والتعاونية حجر الزاوية في هذا البعد، إذ توفر الأولى رؤية طموحة، بينما توفر الثانية آليات النقاش الجماعي لإعادة صياغة هذه الرؤية.

في المستوى الثاني، يبرز البعد العلائقي-النفوذى، الذي يُسلط الضوء على كيفية توزيع الثقة داخل المنظمة، ومن يُعترف به كفاعل ذي شرعية داخل التحالف. وهنا يأتي دور LMX بوصفها نظرية

تفسيرية لكيفية إنتاج المجموعات الداخلية والخارجية، مما يحدد حدود التحالف المهيمن. أما القيادة التعاونية، فتسعى إلى توسيع هذه الحدود، بينما تضبطها القيادة التبادلية. وبهذا، يُفهم التحالف كمجال ديناميكي يُعاد إنتاجه في كل أزمة.

أما البعد الثالث - الإجرائي-الاتصالي - فيركز على الوسائط والاستراتيجيات والأدوات التي تُستخدم لتفعيل الاستجابة. ويمثل هذا البعد صلة الوصل بين المعنى والتنفيذ، حيث تُفعل فرق العلاقات العامة، ويُحدد موقعها ضمن دورة القرار. وهنا يتضح أن فعالية الاستجابة لا تتوقف فقط على جودة التحليل، بل على قدرة المنظمة على تفعيل مواردها بذكاء تنظيمي. وبهذا المعنى، تُعيد القيادة التبادلية ضبط الإيقاع التنظيمي، بينما تُحفز القيادة التعاونية المشاركة الأفقية، وتدعم LMX توزيع الأدوار بناء على الثقة.

البعد الرابع - الرمزي-التأويلي - هو الأكثر عمقاً من الناحية النظرية، لأنه يُحدد من يُنتج السردية التنظيمية، وكيف يُعاد تأطير الأزمة في الوعي الجمعي. ويُبرز هذا البعد مركزية القيادة التحويلية، التي تُنتج سرديات تحفيزية تعبر عن رؤية مغايرة للذات التنظيمية. لكن هذه القدرة لا تتحقق دون دعم من القيادة التشاركية التي توفر الحاضنة النقاشية، و LMX التي تُحدد من يشارك في هذا الحراك الرمزي.

يُعيد هذا النموذج قراءة خصائص التحالف المهيمن - عدد التوصلات، دعم العلاقات العامة، القيم السياسية - كمؤشرات توليدية لا كمتغيرات مستقلة. فعدد التوصلات ليس مسألة كمية، بل انعكاس لنمط توزيع المعنى داخل المنظمة. ودعم العلاقات العامة لا يُقاس بموازنات أو هياكل، بل بدرجة اندماجها

في شبكة الثقة وصناعة القرار . أما القيم السياسية، فهي ليست فقط مواقف تنظيمية، بل تعبير عن طريقة تأطير الذات والآخر، والمسؤولية، والمجتمع.

من خلال هذا النموذج، يمكن تقسيم التحالف المهيمن إلى ثلاث طبقات مترابطة: الإدراكية، العلائقية، الإجرائية. ففي الطبقة الإدراكية، تُنتج القيادة التأويل الأولي للأزمة، وتُصاغ الأولويات؛ وفي العلائقية، تُوزع الثقة والتأثير والتمثيل؛ وفي الإجرائية، تُنفذ الاستجابة ويتم تجسيدها في أفعال اتصالية. وكلما كان هناك توازن بين هذه الطبقات، كانت الاستجابة أكثر تكاملاً وفعالية.

هذا النموذج يُقدّم أداة تفسيرية وتطبيقية في آن واحد. فهو يُمكن الباحثين من تحليل الأزمات ليس فقط وفق نتائجها، بل من خلال تفكيك البنية الداخلية لصناعة القرار والمعنى. كما يسمح للممارسين بإعادة هندسة تحالفاتهم التنظيمية، من خلال المزج الواعي بين أنماط القيادة، وتوزيع الشرعية بطريقة مرنة تراعي ديناميات المنظمة والسياق الخارجي.

ولعلّ من أهم تطبيقات النموذج هو قدرته على التكيف مع مراحل الأزمة المختلفة. ففي المراحل الأولى، حيث يسود الغموض، تُبرز القيادة التحويلية والتعاونية قدرتهما في إنتاج المعنى وتشكيل الوعي. وفي مراحل الحسم، تُبرز القيادة التبادلية و LMX دورهما في تنفيذ القرار وضبط الإيقاع التنظيمي. ثم تعود القيادة التشاركية لتقود عملية التعلم المؤسسي بعد الأزمة، وتجديد عقد الشرعية مع الجمهور.

وبهذا، لا يعود التحالف المهيمن مجرد انعكاس لنمط القيادة، بل يصبح مخرَجًا تفاعليًا لعملية معقدة من التفاوض بين الرمزي والإجرائي، بين التأويل والتنفيذ، بين الشرعية والفعالية. ويُصبح التحالف ليس ما "يملكه" القائد، بل ما يُنتج عبر شبكات من المعاني والعلاقات والسلوكيات.

ومن خلال هذا المنظور، يمكن اعتبار التحالف المهيمن ليس فقط مؤشراً على التكيف التنظيمي، بل مكوناً أساسياً من مكونات القدرة التأويلية للمنظمة. فكل تحالف يُنتج طريقته في "قراءة" الأزمة، وفي "الحديث" باسم المنظمة، وفي "صياغة" الذات. ولهذا، فإن النموذج الهجين لا يقدم حلاً نهائياً، بل يفتح إمكانيات متعددة لفهم المنظمات بوصفها كيانات تأويلية توليدية، تعيش أزماتها كما تُنتج وجودها.

5.1.6 خاتمة فلسفية: القيادة كتمثيل، والتحالف كعلاقة، والأزمة كمرآة وجودية

إن ما تكشفه الأزمات لا يقتصر على ضعف في الاستعداد أو خلل في الاستجابة، بل يمتد إلى عمق البنية الرمزية التي تقوم عليها المنظمة. فهي تُجبر الكيان التنظيمي على مواجهة ذاته، لا فقط مواجهة تهديد خارجي. وبهذا المعنى، فإن الأزمة ليست لحظة فشل فقط، بل لحظة تأمل وجودي يعيد مساءلة كل ما كان يُفترض أنه مستقر: من نحن؟ من يمثلنا؟ من يتحدث باسمنا؟ وما هي الرسالة التي ينبغي أن تُقال؟

في هذا السياق، لم يعد من الممكن اختزال التحالف المهيمن في متغير تنظيمي محايد، أو في مجموعة من المؤشرات الكمية التي تُقاس بمستوى الانفتاح أو دعم العلاقات العامة. بل يجب أن يُفهم كأفق تأويلي تُنتج فيه المنظمة ذاتها، وتُعيد من خلاله صياغة حدودها، وشرعيتها، وعلاقاتها الداخلية والخارجية. فالتحالف ليس جهازاً يُدار، بل علاقة تُبنى، وخطاب يُنتج، وشرعية تُتفاوض عليها باستمرار. وبهذا المعنى، تصبح القيادة ليست فقط ما يُحدد الاتجاه، بل ما يُعرّف الذات. فالفائد لا يُنتج القرار فقط، بل يُنتج من يملك الحق في اتخاذ القرار. هو يُحدد من هو الداخل ومن هو الخارج، من هو القادر على الحديث ومن هو الصامت. ولهذا، فإن أنماط القيادة المختلفة تُنتج عوالم تأويلية متباينة: القيادة

التعاونية تفتح المجال للتعدد، التحويلية تعبئ الخيال الجماعي، التبادلية تُنظم الأداء، و LMX تُعيد هندسة الثقة.

أما العلاقات العامة، فلا يمكن أن تُفهم في ظل هذا الأفق التأويلي إلا بوصفها الفاعل الرمزي الأساسي الذي يُجسد هذا التحالف، ويتفاوض باسمه، ويُترجم رؤيته إلى خطاب. فليست المسألة في عدد المؤتمرات الصحفية أو المنشورات، بل في موقع العلاقات العامة داخل شبكة المعنى التنظيمية. وكلما كان هذا الموقع مركزيًا، كانت المنظمة أكثر قدرة على تحويل الأزمة من لحظة إنكار إلى فرصة لبناء سردية جديدة.

وهكذا، يُعاد تعريف الطوارئ لا كحدث خارجي، بل كمرآة داخلية تُظهر ما تم كتمانته، وتكشف عن موازين القوة والخطاب داخل المنظمة. وتصبح الاستجابة للأزمة ليست فقط تقنية أو إجرائية، بل استجابة لسؤال وجودي: هل نحن المنظمة التي ندعي أننا عليها؟ هل خطابنا يعكس قيمنا؟ هل ثقة جمهورنا مشروعة أم مفتعلة؟

في ضوء هذا التحول، تصبح إعادة بناء نظرية الطوارئ ضرورة فلسفية وليست فقط تجديدًا نظريًا. إذ لم يعد يكفي تحليل طبيعة التهديد ودرجة المسؤولية المدركة، بل يجب مساءلة منطق الاستجابة ذاته، ومن يُنتجها، وكيف تُتداول داخل المنظمة. وهذا ما يُقدّمه النموذج الهجين: خريطة تأويلية تُظهر أن كل استجابة تتولد من تفاعل معقد بين القيادة، والتحالف، والعلاقات، والسرديات.

ومن ثم، فإن الأزمة لا تختبر قدرة المنظمة على الصمود فحسب، بل تختبر صدقية تمثيلها لذاتها. فالمؤسسة التي تُخفق في صياغة استجابة تأويلية تكون قد أخفقت في فهم ذاتها أولًا، قبل أن تخفق في

إقناع جمهورها. أما تلك التي تتجح، فهي لا تكتفي باحتواء الضرر، بل تبني ذاتًا جديدة تُجسدها في خطاب، وتُترجمها إلى علاقة، وتُفعلها في تحالف.

وهنا، تصبح القيادة ممارسة أنطولوجية بامتياز. فهي لا تُعنى فقط بالتوجيه أو التنظيم، بل بإنتاج الواقع التنظيمي ذاته. والقائد الذي يعي هذا البعد، لا يبحث عن حلول جاهزة، بل يفتح المجال للسؤال، للتأمل، لإعادة البناء من الداخل. وهذا يتطلب تحالفًا مهيمًا يُبنى على الثقة، لا الطاعة؛ على المشاركة، لا الامتثال؛ وعلى التأويل، لا فقط التوجيه.

إن المنظمة، في لحظة الطوارئ، تُوضع في مواجهة مع حقيقتها الرمزية. فإما أن تعيد إنتاج نفسها بوصفها كيانًا حيًا قادرًا على النقد الذاتي، وإما أن تتحول إلى جسد بيروقراطي يتكلس خلف لوائح لا تنطق. والتحالف المهيم، في هذه اللحظة، إما أن يكون حاملاً لخطاب التجديد، أو حارسًا للوهم التنظيمي.

وبناء على ما سبق، فإن نظرية الطوارئ بحاجة إلى إعادة تأصيل تتجاوز ثنائية البيئة/الاستجابة، نحو رؤية توليدية ترى في الأزمة حدثًا كاشفًا، وفي القيادة ممارسة رمزية، وفي العلاقات العامة فاعلاً تأويليًا، وفي التحالف المهيم تجسدًا لعلاقة مستمرة بين الذات والخطاب. وبذلك تُصبح الاستجابة للأزمة ليست فقط حماية للسمعة، بل إعادة كتابة لسيرة المنظمة.

تفتح هذه الرؤية إمكانيات جديدة لتفكير استراتيجي أكثر نضجًا، لا يستند فقط إلى أدوات قياس الأداء، بل إلى وعي فلسفي بموقع المنظمة في العالم، وبدورها في إنتاج الحقيقة الاجتماعية. والمنظمة

التي تتبنى هذا المنظور، تُدرك أن الشرعية لا تُمنح، بل تُنتج؛ وأن الثقة لا تُشتري، بل تُبنى؛ وأن القيادة لا تُمارس، بل تُجسّد في خطاب وعلاقة وتحالف.

هكذا، تُغلق الأزمة بوصفها حالة طوارئ، وتُفتح بوصفها فرصة تأويلية. ويصبح التحالف المهيمن ليس فقط استجابة لتنظيم السلطة، بل ساحة مفتوحة لتداول المعنى، وصياغة الجماعة، وبناء الأفق الذي تتحرك نحوه المنظمة في مواجهة المجهول.

وبهذا، لا تكون القيادة موقعًا، بل مرآة؛ ولا يكون التحالف جهازًا، بل علاقة؛ ولا تكون الأزمة واقعة، بل فرصة لإعادة كتابة السيرة الذاتية للمنظمة، بمفردات جديدة، وصوت جماعي، وشرعية تُولد من الداخل، لا تُفرض من الأعلى.

5.1.7 من إعادة التوجيه إلى إعادة التأسيس: جوهر الفرق مع نظرية الطوارئ التقليدية

في حين افترضت نظرية الطوارئ في نسختها الأصلية، كما صاغها (Pang, Jin, & Cameron, 2010)، أن استجابة المنظمة للأزمة تتحدد بناءً على متغيرين رئيسيين: درجة التهديد المدرك ومستوى المسؤولية النسبية عن الأزمة، فإن النموذج الهجين يضيف بُعدًا تأويليًا ومعرفيًا يتجاوز حدود التفاعل الظرفي مع البيئة. فاختيار المنظمة لاستراتيجياتها الاتصالية لا يتوقف فقط على مستوى التهديد، بل على شكل التحالف المهيمن الذي يُنتج السردية التنظيمية.

وهنا يقدم النموذج الهجين تطويرًا نوعيًا، حيث يرى أن التحالف المهيمن ليس مجرد انعكاس للموقف الاتصالي، بل هو نتاج تفاعلات معرفية وعلائقية بين أنماط القيادة، وشبكات الثقة، وموقع

العلاقات العامة ضمن بنية اتخاذ القرار. وهذا ما يجعل استجابة المنظمة للأزمة ليست فقط ردًا ظرفيًا، بل إعادة تأسيس للشرعية والمعنى داخل سياق تنظيمي مركّب.

5.1.8 إسهامات تطبيقية للنموذج الهجين في الواقع العربي والفلسطيني

في المنظمات الحكومية الفلسطينية - مثل وزارات الصحة أو الإعلام خلال جائحة كورونا أو أثناء العدوان على غزة - لوحظ غياب للتمكين التأويلي لوحدات العلاقات العامة، رغم الدور المحوري المفترض لهذه الوحدات في توجيه الرأي العام، واحتواء الغضب الشعبي. وفقًا للنموذج الهجين، يمكن إعادة صياغة التحالف المهيمن بحيث يتم إدماج هذه الوحدات ضمن "المجموعة الداخلية" للقيادة (بحسب LMX)، مع توسيع قاعدة المشورة (عبر القيادة التعاونية)، مما يتيح إنتاج رسائل أكثر مصداقية وتمثيلاً لحالة الشارع. وقد أظهرت دراسة (Ali, Irfan, Abdeljaber, & Nasser, 2025) أن غياب البنية التنظيمية الرقمية في الأزمات الصحية والإنسانية، كما في الحالة الفلسطينية، يُضعف من قدرة المنظمات على إنتاج سردية مقنعة في الفضاء العام.

في المنظمات الإغاثية والإنسانية العربية - مثل الهلال الأحمر أو منظمات الإغاثة في لبنان وسوريا، خلال الأزمات الناتجة عن الحروب أو الكوارث الطبيعية - غالبًا ما تهيمن القيادة التبادلية الصارمة على الاستجابة، ما يُقصي المبادرات المجتمعية ويهْمَس التفسير المحلي للأزمة. النموذج الهجين يُوقر إطارًا لإعادة توزيع الثقة والسلطة داخل هذه المنظمات، بحيث يُمنح العاملون الميدانيون مساحة للمشاركة التأويلية، مما يعزز قدرة المنظمة على موائمة خطابها مع حساسية السياق (Frandsen & Johansen, 2017).

وفي الجامعات الفلسطينية والعربية أثناء الأزمات الأكاديمية والسياسية - مثل إضرابات الطلبة أو قرارات رفع الرسوم - غالبًا ما تكون الاستجابة قيادية فورية تُنتج مزيدًا من التصعيد. النموذج الهجيني يُعيد توصيف القيادة داخل الجامعة، بحيث تُدمج مجالس الطلبة والعاملين ضمن عملية الاستجابة، عبر تفعيل مكونات LMX، واستثمار القيادة التحويلية لإعادة إنتاج سردية الجامعة كمنظمة تمثل "مجتمع معرفة"، لا "إدارة بيروقراطية".

أما في أزمات الثقة بالمنظمات الإعلامية العربية - خاصة تلك المرتبطة بالاستقطاب السياسي الحاد - فيُظهر النموذج الهجيني أن الشرعية لا تُبنى فقط بالرسائل، بل بموقع وحدة الاتصال ضمن التحالف المهيمن. أي أن تحسين مصداقية الإعلام لا يكفي عبر سياسات النشر، بل يتطلب دمج غرف الأخبار، وممثلي الجمهور، ضمن عمليات بناء الرسائل، بما يخلق ديناميات جديدة للثقة والمساءلة. ويعزز هذا ما توصلت إليه دراسة (Yousef, Mohammad, & Khatib, 2024) بشأن الاستراتيجيات الإقناعية للخطاب الفلسطيني في مواجهة أزمة التطبيع، حيث تؤكد على أهمية إشراك الجماهير العربية في إنتاج الخطاب ذاته، بدل الاكتفاء بنماذج اتصالية فورية.

9.1.5 إعادة بناء الشرعية التنظيمية: من القيادة إلى الخطاب

إن إسهام النموذج الهجيني لا يقتصر على تحسين أدوات التواصل، بل يمتد إلى إعادة تشكيل مفهوم القيادة ذاتها، وتحويل الأزمة من ردّ فعل إلى لحظة تأسيسية. ففي السياق الفلسطيني، على سبيل المثال، يمكن توظيف النموذج لإعادة بناء العلاقة بين المنظمات السياسية والجمهور، بعد سنوات من

التآكل في الثقة. فبدل إنتاج بيانات فوقية أو تبريرات نمطية، يمكن بناء خطاب تأويلي تفاعلي، يشمل الجمهور بوصفه شريكًا في إعادة تعريف المرحلة، وليس متلقيًا سلبيًا لها.

وفي السياق العربي الأوسع، حيث تتقاطع الأزمات مع تحولات الهوية، والسلطة، والانتماء، فإن هذا النموذج يُقدّم فرصة لإنتاج استجابات تنظيمية تستند إلى تأمل داخلي، وشبكات شرعية متعددة، بدل الرهان على البنية السلطوية المغلقة.

إن الأزمة، كما بيّن هذا الفصل، ليست اختبارًا لكفاءة المنظمة فحسب، بل لصدق تمثيلها لذاتها. والقيادة، في هذا السياق، لا تُقاس بقدرتها على فرض الانضباط، بل بقدرتها على إنتاج أفق تأويلي جديد يُعيد من خلاله التحالف المهيمن بناء الشرعية. وبهذا، يصبح النموذج الهجينى ليس أداة لإدارة الأزمة، بل خريطة لإعادة بناء الذات التنظيمية في زمن الطوارئ.

فالمنظمة التي تنجح في تفعيل هذا النموذج لا تكتفي بردّ الفعل، بل تُنتج سردية تُجسّد فيها معنى جديدًا لوجودها، وتفتح المجال أمام خطاب متعدد الأصوات، تستعيد فيه الثقة لا كشعار، بل كممارسة تفاعلية، وحقل تفاوض مفتوح بين الداخل والخارج.

2.5 التوصيات

1. تعزيز تبني نموذج الطوارئ لإدارة الصراع الاتصالي داخل المنظمات الفلسطينية، لما يتمتع به من مرونة واستجابة سياقية عالية، تُتيح التفاعل مع الأزمات بطريقة تكاملية تراعي خصوصية كل موقف وظرف.

2. ضرورة تطوير القدرات القيادية الاتصالية في المؤسسات التنظيمية، من خلال إعداد برامج تدريبية تدمج بين المعرفة النظرية (مثل نموذج الطوارئ) ومهارات التقييم الموقفي وصنع القرار الأخلاقي في ظروف الأزمات.

3. مراجعة وتحديث نماذج القيادة التقليدية المستخدمة في المنظمات الحكومية، عبر إدخال مفاهيم القيادة الأخلاقية والاتصالية ضمن الخطط الإدارية، بما يعزز فعالية الاستجابة في الأزمات الاتصالية ذات البُعد السياسي والإعلامي.

4. أهمية التطبيق العملي لنموذج الطوارئ في دراسات مستقبلية، من خلال اختباره على أزمات حقيقية في منظمات إعلامية وتنظيمية مختلفة، ما يُسهم في تطوير النظرية نفسها وتكييفها مع البيئات العربية.

5. تعزيز التكامل بين البحث الأكاديمي والممارسة الاتصالية، عبر إنشاء وحدات استشارية للبحوث داخل المنظمات، تعمل على نقل نتائج الدراسات النظرية إلى خطط اتصال استراتيجية قابلة للتنفيذ، خاصة في البيئات التي تشهد صراعات إعلامية مركبة كالسياق الفلسطيني

المراجع

أ) المراجع العربية

- أسليم، و. (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. غزة، فلسطين.
- الأشقر، ص. (2012). مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني [رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية]. غزة، فلسطين.
- بوشارب، ش. (2015). اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي]. الجزائر.
- جانم، د. (2021). استراتيجيات استجابة وزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة أزمة كورونا من وجهة نظر الجمهور: طلبة جامعة الخليل نموذجاً [أطروحة دكتوراه، جامعة الخليل]. فلسطين.
- الجمال، و. (2020). دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بقطاع البترول [رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة حلوان]. مصر.
- رزيوق، ش. (2018). التفاوض كآلية اتصال في مواجهة الأزمات بالمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 6(1)، 241-259.
- زيادة، ف. (2012). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. غزة، فلسطين.
- سالم، ش. (2020). تطور دراسات إدارة اتصالات الأزمة: تحليل من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2010 إلى عام 2019 [رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة حلوان]. مصر.
- الصوافي، ج. (2022). العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا [أطروحة دكتوراه، جامعة القدس]. فلسطين.

الصيفي، ف.، الشنار، س.، والكوع، م. (2024). ممارسة الحكومة الفلسطينية للشفافية في الاتصال ودورها في احتواء الأزمات: دراسة حالة الحكومة الثامنة عشرة. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - ب (العلوم الإنسانية)*، 38(1)، 167-208.

الطيراوي، ت. (2008). *واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين* [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية]. نابلس، فلسطين.

عديش، ص. (2018). علاقة اتصال الأزمات مع المفاهيم المشابهة لها. *مجلة البحوث الإسلامية*، 31، 189-212.

العتار، م.، إسماعيل، م.، والبكري، ف. (2024). استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات بالمنظمات الحكومية ودورها في إدارة السمعة لدى الشباب الجامعي. *مجلة دراسات الطفولة*، 27(105)، 143-148.

عودة، ر. (2008). *واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. غزة، فلسطين.

العبيبي، ك. (2018). فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة وصفية. *مجلة الآداب*، (126)، 531-504.

مجلد، أ.، السعدي، و. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 6(24)، 421-464.

مراد، ك. (2015). العلاقات العامة وإدارة أزمات المنظمة: التصورات والنماذج. *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، 3(2)، 65-88.

المري، ر.، وراشد، م. (2022). الرؤية العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمهور*، 7(4)، 1091-1142.

المعصم، م. (2019). العلاقات العامة والإدارة في المنظمة. *مجلة أبحاث العلاقات العامة الشرق الأوسط*، (24).

- Ali, S., Irfan, B., Abdeljaber, W., Nasser, E., Wajahath, M., Nasser, M., & Saleh, K. J. (2025). Digital health in humanitarian crises: A case study of Gaza and the West Bank. *Digital Health, 11*,
- Austin, L., Liu, B. F., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model.
- An, Seon-Kyoung & I-Huei Cheng. (2010). Crisis communication research in public relations journals: Tracking research trends over thirty years. In W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (eds.), *Handbook of Crisis Communication*, 65–90. Malden, MA: Wiley-Blackwell
- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public relations review, 36*(2), 190-192.
- Breslin, D., & Gatrell, C. (2023). Theorizing through literature reviews: The miner-pro prospector continuum. *Organizational Research Methods, 26*(1), 139-167.
- Benoit, W. L. (1982). Richard M. Nixon's rhetorical strategies in his public statements on Watergate. *Southern Journal of Communication, 47*(2), 192-211.
- Benoit, W. L. (2014). *Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research*. Suny Press.
- Benoit, W. L. (2014). Image repair theory in the context of strategic communication. In *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 303-311). Routledge.
- Benoit, W. L., Brinson, S. L. (1994). AT&T: "Apologies are not enough". *Communication Quarterly, 42*(1), 75-88.
- Benoit, W. L., Gullifor, P., & Panici, D. A. (1991). President Reagan's defensive discourse on the Iran-Contra affair. *Communication Studies, 42*(3), 272-294.
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of Communication, 54*(4), 645-661.
- Bowen, S. A. (2010). An examination of applied ethics and stakeholder management on top corporate websites. *Public Relations Journal, 4*(1), 1-19.
- Broom, G. M. (1990). *Using research in public relations: Applications to program management*.
- Brown, N. A., & Billings, A. C. (2013). Sport fans as crisis communicators on social media websites. *Public Relations Review, 39* 78–81

- Burke, K. (1970). *The rhetoric of religion: Studies in logology* (Vol. 188). Univ of California Press.
- Burns, J. P., & Bruner, M. S. (2000). Revisiting the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48(1), 27-39.
- business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16(3). 143–153
- Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. *Organizational Research Methods*, 20(4), 574-609.
- Cameron, G. T. (1997). The contingency theory of conflict management in public relations. *Proceedings of the Norwegian Information Service*, 27-48.
- Cameron, G. T., Cropp, F., & Reber, B. H. (2003). Getting past platitudes: Factors limiting accommodation in public relations. *Journal of Communication Management*, 5(3), 242–261
- Cameron, Glen T. 1997. The contingency theory of conflict management in public relations.
- Cancel, A. E., Mitrook, M. A., & Cameron, G. T. (1999). Testing the contingency theory of accommodation in public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 171-197
- Cancel, Amanda E., Glen T. Cameron, Lynne M. Sallot & Michael A. Mitrook, 1997. It depends: A
- Chaffee, S. H., & McLeod, J. M. (1973). Interpersonal perception and communication. *American Behavioural Scientist*, 16, 483-488
- Cheng, Y. (2016a). Activism in China: Power and confrontation strategies in a Chinese village. *China Media Research*, 12(2), 90-104.
- Cheng, Y. (2016b). Social media keep buzzing! A test of contingency theory in China's red cross credibility crisis. *International Journal of Communication*, 10, 1-20.
- Cheng, Y. (2020). Contingent organization-public relationship (COPR) matters: Reconciling the contingency theory of accommodation into the relationship management paradigm. *Journal of Public Relations Research*, 32(3-4), 140-154.
- Cheng, Y. (2020). Contingent organization-public relationship (COPR) matters: Reconciling the contingency theory of accommodation into the relationship management paradigm. *Journal of Public Relations Research*, 32(3-4), 140-154
- Cheng, Y., & Cameron, G. T. (2019). Examining six modes of relationships in a social-mediated crisis in China: An exploratory study of contingent organization–public relationships (COPR). *Journal of Applied Communication Research*, 47(6), 689-705.

- Cheng, Y., & Cameron, T. G. (2019). Examining six modes of relationships in a social-mediated crisis in China: An exploratory study of contingent organization-public relationship (COPR). *Journal of Applied Communication Research*, 47(5), 1-18
- Cheng, Y., & Shen, H. M. (2020). United airlines crisis from the stakeholder perspective: Exploring customers' ethical judgment, trust and distrust, and behavioral intentions. *Public Relations Review*, 46(2), 1-9.
- Cheng, Y., & Fisk, A. (2021). Toward a contingency theory of relating management: exploring organization-public relationships (OPRs) in conflicts. *Negotiation and Conflict Management Research*, 15(1), 32-51.
- Chun, R., Da Silva, R., Davies, G., & Roper, S. (2005). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.
- Clark, R. A., & Delia, J. G. (1979). Topoi and rhetorical competence. *Quarterly Journal of Speech*, 65(2), 187-206.
- Clemente, M., & Gabbioneta, C. (2017). How does the media frame corporate scandals? The case of German newspapers and the Volkswagen diesel scandal. *Journal of Management Inquiry*, 26(3), 287-302.
- Communication, 58, 679–692
- Conceptualization in Crisis Communication: Unearthing Dominant Emotions in Multi-Staged
- contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17-53).
- Coombs, W. T. (2013). *Applied crisis communication and crisis management: Cases and exercises*. Sage Publications.

- Coombs, W. T. (2017). Revising situational crisis communication theory: The influences of social media on crisis communication theory and practice. In *social media and crisis communication* (pp. 21-37). Routledge.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & Tachkova, E. R. (2018). When a scandal and a crisis fuse: Exploring the communicative implications of scansis. *Scandalogy: An interdisciplinary field*, 172-190.
- crisis. Westport, CI: Praegar
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Eisenkraft, N. (2010). The objective value of subjective value: A multi-round negotiation study. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 690–709.
- Earle, T. C., Siegrist, M., & Gutscher, H. (2010). Trust, risk perception and the TCC model of cooperation 1. In *Trust in risk management* (pp. 1-49). Routledge.
- Deutsch, M., & Shichman, S. (1986). Conflict: A social psychological perspective. In M. Hermann (Ed.), *Political psychology: Contemporary problems and issues* (pp. 219-250). Jossey-Bass.
- Development, Discovery and Dialogue. In W. Timothy Coombs & Shelley J. Holladay (eds.),
- Diers-Lawson, A., & Pang, A. (2021). 11 Strategic crisis management: State of the field, challenges and opportunities. *Public relations*, 27, 195-216.
- Dougall, E. K. (2005, March 10). Tracking organization–public relationships over time: A framework for longitudinal research
- Dowling, G. (2000). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*.
- E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, 285–326.
- Edwards, L., & Hodges, C. E. (Eds.). (2011). *Public relations, society & culture: Theoretical and empirical explorations*. Taylor & Francis.
- Elliot, J. D. (2010). How do past crises affect publics' perceptions of current events? An experiment testing corporate reputation during an adverse event. In *The Handbook of Crisis Communication*, 205-220.
- Fediuk, T. A., Pace, K. M., & Botero, I. C. (2010). Crisis response effectiveness: Methodological considerations for advancement in empirical investigation into response impact. In *The Handbook of Crisis Communication*, 221-242.

- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management Association.
- Fisher, W. R. (1970). A motive view of communication. *Quarterly Journal of Speech*, 56(2), 131-139.
- Francisco: Jossey-Bass.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Crisis communication, complexity, and the cartoon affair: A case study. In *The Handbook of Crisis Communication*, 425-448.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Corporate identity, image, and reputation. In *Exploring Public Relations* (pp. 212-226). Pearson Longman.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication: Principles and Practice*. Sage.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays in face-to-face behavior*. Routledge.
- Gonzalez-Herrero, Alfonso & Suzanne Smith. 2008. *Crisis communications management on the Web*:
- Grunig, J. E. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23-48.
- Grunig, J. E. (2002). *Qualitative methods for assessing relationships: Between organizations and publics*.
- Grunig, J. E. (2018). Strategic behavioral paradigm. In *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-6.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1996). Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations. In *Annual Meeting of the International Communication Association*, Chicago, IL.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In *Public relations research: European and international perspectives and innovations* (pp. 327-347). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunig, James E. & Larissa A. Grunig. 1992. Models of public relations and communications. In *James*
- Handbook of Crisis Communication*, 527–549. Malden, MA: Wiley-Blackwell
- Handbook of Crisis Communication*, 65–90. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Hamilton, A., Madison, J., & Jay, J. (2015). *The federalist papers: A collection of essays written in favour of the new Constitution*. Coventry House Publishing.

- Harrison, T., & Doerfel, M. (2006). Competitive and cooperative conflict communication climates: The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 129-153.
- Holtzhausen, D., & Roberts, G. F. (2009). An investigation into the role of image repair theory in strategic conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 165-186.
- Holtzhausen, D., & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57-84.
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.). (2014). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*.
- How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle
- Huang, Y. H. C., Wu, F., & Cheng, Y. (2016). Crisis communication in context: Cultural and political influences underpinning Chinese public relations practice. *Public Relations Review*, 42(1), 201-213.
- Hung, C. J. F. (2005). Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393-425.
- In Bolanie Olaniran, David E. Williams & W. Timothy Coombs (eds.). *Pre Crisis Insights from the Contingency Theory of Strategic Conflict Management*. In Robert L. Heath
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2023). The contingency theory of strategic conflict management: Review from three decades of theory development, extension, and application. *Journalism & Communication Monographs*, 25(2), 193-214.
- Jin, Yan & Glen T. Cameron. 2007. The effects of threat type and duration on public relations
- Jin, Yan, Augustine Pang & Glen T. Cameron. 2012a. *Pre-Crisis Threat Assessment: A Cognitive*
- Jin, Yan, Augustine Pang & Glen T. Cameron. 2012b. *Toward a Publics-Driven, Emotion-Based*
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334.
- Ki, E. J., Pasadeos, Y., & Ertem-Eray, T. (2019). Growth of public relations research networks: A bibliometric analysis. *Journal of Public Relations Research*, 31(1-2), 5-31.
- Kim, J. N., Hung-Baesecke, C. J. F., Yang, S. U., & Grunig, J. E. (2013). A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage

of the excellence theory. In *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, 197-212.

- Kim, J., & Cameron, G. T. (2016). When cousins feud: Advancing threat appraisal and contingency theory in situations that question the essential identity of activist organizations. *International Journal of Communication*, 10, 16.
- Chon, M. G., Lee, H., & Kim, J. N. (2020). Values of government public relations for a rocky road to participatory democracy: Testing public engagement, empowerment, and serenity hypotheses in public sector communication. *Partecipazione e conflitto*, 13(2), 1110-1131.
- Kim, S. (2022). It is time that matters in crisis communication: The role of temporal distance and crisis threat appraisal. *Public Relations Review*, 48(2), 102155.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of applied psychology*, 89(1), 104.
- Kim, S., & Krishna, A. (2017). Bridging strategy versus buffering strategy: enhancing crisis management capability in public management for relational and reputational improvement, and conflict avoidance. *Asian Journal of Communication*, 27(5), 517-535.
- Krishna, A., Connaughton, S. L., & Linabary, J. R. (2020). Citizens' political public relations: Unpacking choices, and emergent and deliberate strategies in building trust and relations among groups in conflict. *Public Relations Review*, 46(1)
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (2006). Public relations education. In *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 433-442).
- Larissa, A., James, E., & David, M. (2002). Excellent public relations and effective organizations.
- Latham, G. P. (2018). *Becoming the evidence-based manager: How to put the science of management to work for you*. Hachette UK.
- Lee, Y. I., Lu, X., & Jin, Y. (2021). Uncertainty management in organizational crisis communication: the impact of crisis responsibility uncertainty and attribution-based emotions on publics' further crisis information seeking. *Journal of Communication Management*, 25(4), 437-453.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55-65.

- L'Etang, J., McKie, D., Snow, N., & Xifra, J. (Eds.). (2016). *The Routledge Handbook of Critical Public Relations*. Routledge.
- Lewicki, R., Saunders, D., Barry, B., & Minton, J. (2003, 3rd ed.). *Essentials of negotiation*. McGraw Hill.
- Liu, A. M. M., & Zhai, X. (2010). Influences of personality on the adoption of conflict-handling styles and conflict outcomes for facility managers. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 3(3), 101–108
- Liu, J., Fu, P., & Liu, S. (2009). Conflicts in top management teams and team/firm outcomes: The moderating effects of conflict-handling approaches. *International Journal of Conflict Management*, 20(3), 228-250.
- Lu, W., & Guo, W. (2019). The effect of task conflict on relationship quality: The mediating role of relational behavior. *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(4): 297–321
- Liu, B. F., & Viens, J. (2020). Crisis and risk communication scholarship of the future: Reflections on research gaps. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 3(1), 7-13.
- Lim, D. J., & Kwon, K. D. (2020). Policy conflicts and factors affecting conflict resolution in South Korea: Trends from the Korean public policy conflict database (1948-2014). *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 58-75.
- Lumpkins, C. Y., Bae, J., & Cameron, G. T. (2010). Generating conflict for greater good: Utilizing contingency theory to assess Black and mainstream newspapers as public relations vehicles to promote better health among African Americans. *Public Relations Review*, 36(1), 73-77.
- Ma, L., & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102-119.
- Management 3(1). 39–56.
- Mak, A. K. Y., & Hutton, J. G. (2014). Using feature films to teach Public Relations: an assessment model from nonmajor students' perspective. *Journalism & Mass Communication Educator*, 69(4), 386-403.
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of management journal*, 34(2), 281-305.
- Management: Directions for the Practice of Crisis Communication from a Decade of Theory Management: Preparing for the inevitable, 125–143. New York: Peter Lang.

- Management: Unearthing factors that influence ethical elocution in crisis communication.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Marra, Francis J. 1998. Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public
- McNamara, 2012. The global shadow of functionalism and the theory of excellence: A public relations analysis.
- Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The development of constructivist grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 5(1), 25-35.
- Modigliani, A. (1971). Embarrassment, facework, and eye contact: Testing a theory of embarrassment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(1), 15.
- Monge, P., & Poole, M. S. (2008). The evolution of organizational communication. *Journal of communication*. 58(4), 679-692.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowen, J. C. (1980). Further information on consumer perceptions of product recalls. *Advances in Consumer Research*, 7(1).
- Nelson, K. K., & Leach, B. M. (2001). Accruals and the prediction of future cash flows. *The Accounting Review*, 76(1), 27-58.
- of Conflict: A Twenty-Year Review of Contingency Theory in Public Relations. In Melike
- Ni, L., Wang, Q., & Sha, B. L. (2018). *Intercultural public relations: Theories for managing relationships and conflicts with strategic publics*. Routledge.
- Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. (2010). Contingency theory of strategic conflict management: Directions for the practice of crisis communication from a decade of theory development, discovery, and dialogue.
- Pang, A., Jin, Y., & Ho, B. M. K. (2016). How crisis managers define ethical crisis communication practice in Singapore: Identifying organizational factors that influence the adoption of ethical stances. *Media Asia*, 43(3-4), 191-207.
- Pang, A., Jin, Y., Kim, S., & Cameron, G. T. (2020). Contingency theory: Evolution from a public relations theory to a theory of strategic conflict management. In *Crisis Communication* (Vol. 23). Boston, MA: De Gruyter Mouton.
- Pang, Augustine, Yan Jin & Glen T. Cameron. 2010a. Contingency Theory of Strategic Conflict
- Pang, Augustine, Yan Jin & Glen T. Cameron. 2010b. Strategic Management of Communication:

- Pang, Augustine, Yan Jin & Glen T. Cameron. 2010c. Contingency theory of Strategic Conflict
- Pang, Augustine. 2006. Conflict positioning in crisis communication: Integrating contingency stance
- Pauchant, Thierry C. & Ian I. Mitroff. 1992. Transforming the crisis-prone organization. San
- Plowman, K. D. (1998). Power in conflict for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 241–270.
- Plowman, K. D. (2005). Conflict, strategic management, and public relations. *Public Relations Review*, 31(1), 131-138.
- Plowman, K. D., Briggs, W. G., & Huang, Y. H. (2001). Public relations and conflict resolution. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 301-310). Sage.
- Pomerantz, A. (1978). Attributions of responsibility: Blamings. *Sociology*, 12(1), 115-121.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- PR professional response to the contingency model. Paper presented at AEJMC, Miami, FL, 7–10
- practitioner’s cognitive, affective, and conative responses in crisis situations. *Journal of Public*
- Proceedings of the 13th International Public Relations Research Conference, 554–573
- Proceedings of the Norwegian Information Service. Oslo, Norway.
- Rahim, M. A. (2004). Leader power, followers’ conflict management strategies, and propensity to leave a job: A cross-cultural study. SSRN. Retrieved from
- Rahim, M. A., & Katz, J. (2019). Forty years of conflict: The effects of gender and generation on -management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1-16
- Ray, Sally J. 1999. Strategic communication in crisis management. Westport, CI: Quorum.
- Reber, B. H., & Cameron, G. T. (2003). Measuring contingencies: Using scales to measure public relations practitioner limits to accommodation. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(2), 431-446.
- Rose, R., Kumar, V. V., & Kesari Jena, L. (2023). Contingency theory and public emotions in crisis communication—A conceptual study. *Journal of Education Culture and Society*, 14(2), 30-48.

- Ryan, H. R. (1988). Oratorical encounters: Selected studies and sources of twentieth-century political accusations and apologies.
- Sato, S., Ko, Y. J., Park, C., & Tao, W. (2015). Athlete reputational crisis and consumer evaluation. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 434-453.
- Scott, M. B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 46-62.
- Seeger, Matthew W., Timothy L. Sellnow & Robert R. Ulmer. 2003. Communication and organizational
- Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management*, 43(1), 59-86.
- Shin, Jae-Hwa, Augustine Pang & Glen T. Cameron. 2013. Embracing the Strategic Management
- Shin, Jae-Hwa, Glen T. Cameron & Fritz Cropp. 2002. Asking what matters most: A national survey of
- Stafford, L., & Canary, D. J. (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, 217-242.
- Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating message strategies. *The Journal of Business Communication* (1973), 42(4), 390-419.
- Stockmyer, J. (1996). Brands in Crisis: Consumer Help for Deserving Victims. *Advances in Consumer Research*, 23(1).
- Stoddard, L. T. (1968). An observation on stimulus control in a tilt discrimination by children. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 11(3), 321-324.
- Stoker, K. (2015). Paradox in public relations: Why managing relating makes more sense than managing relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 344-358.
- Stoker, K. L., & Tusinski, K. A. (2006). Reconsidering public relations' infatuation with dialogue: Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity. *Journal of Mass Media Ethics*, 21(2-3), 156-176.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management communication quarterly*, 7(3), 297-316.
- Tatum, B. & Eberlin, Richard. (2006). Organizational justice and conflict management styles: Teaching notes, role playing instructions, and scenarios. *International Journal of Conflict Management*. 17. 66-81.

- Testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model. *Journal of Public Relations Research* 24.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- to make: Contingency theory and the Centennial Olympic Games. *Journal of Communication*
- Tracking research trends over thirty years. In W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (eds.),
- Trudel, J. (2010). Workplace incivility: Relationship with conflict management styles and impact on perceived job performance, organizational commitment and turnover [Doctoral Dissertation, University of Louisville]. *Electronic Theses and Dissertations*
- Valentini, C. (Ed.). (2021). *Public Relations* (Vol. 27). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Vasquez, J. A. (1996). Distinguishing rivals that go to war from those that do not: A quantitative comparative case study of the two paths to war. *International Studies Quarterly*, 40(4), 531-558.
- Voges, T. S., Jin, Y., Eaddy, L. L., & Spector, S. (2023). Effective communication management in a public health crisis: lessons learned about COVID-19 pandemic through the lens of health communication executives. *Journal of Communication Management*, 27(1), 64-83.
- Wall, J. A. Jr., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 513-556.
- Weiner, B. (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational process. *Review of Educational Research*, 42(2), 203-215.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public Relations Strategies and Tactics* (11th Global Edition).
- with image repair strategies. Columbia, MO: University of Missouri doctoral dissertation
- Yamanoğlu & B. Pinar Özdemir (eds.), *Halkla İlişkilerin Kazancı Geçmiş Eğilimler Yeni*
- Yang, A., & Taylor, M. (2015). Looking over, looking out, and moving forward: A network ecology framework to position public relations in communication theory. *Communication Theory*, 25(1), 91-115.

- Yang, S. U. (2007). An integrated model for organization-public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91-121.
- Yarbrough, C. Richard, Glen T. Cameron, Lynne M. Sallot & Allison McWilliams. 1998. Tough calls
- Yayim.
- Yönelimler [Public relations: past trends, new trends], 145–160. Ankara, Turkey: De Ki Basim
- Yousef, A. T. R., Mohammad, G. N. H., & Khatib, H. J. A. The Persuasive Communication Strategies of the Palestine Liberation Organization in Addressing the Arab-Israeli Normalization Crisis.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59(1), 253-276.

Thesis Title: Towards Developing the Contingency Theory of Strategic Conflict Management: A Critical Approach to Integrating Leadership Theories into the Structure of the Dominant Coalition

Student Name: Ali Hazem Mohammad Jaradat

Committee Members: Dr. Elias Kookali, Dr. Hussein Al-Ahmad, Dr. Nahidah Mukhadmeh

Abstract

The study adopted a critical qualitative analytical approach, employing the strategies of "problematizing the literature" and "transferring theories across domains" derived from the "Miner–Prospector Continuum" methodology. More than 150 peer-reviewed scientific articles and academic book chapters were analyzed to achieve theoretical saturation. Through this framework, the study sought to integrate four pivotal leadership styles that have proven effective in crisis contexts: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Collaborative (Servant) Leadership, and the Leader–Member Exchange (LMX) model. This integration aims to develop a deeper understanding of the role of top management in shaping organizational responses.

The study concluded by proposing a "Hybrid Theoretical Model" that transcends traditional descriptive views toward building a "generative structure" that produces meaning and legitimacy while deconstructing power networks. This model consists of four integrated dimensions that ensure response effectiveness: the Cognitive-Analytical dimension (crisis framing), the Relational-Influential dimension (engineering trust networks), the Procedural-Communicative dimension (activating the role of Public Relations), and the Symbolic-Interpretative dimension (producing the organizational narrative). The results emphasize that the position of public relations practitioners within the leadership's "In-Group" is a decisive variable for the success of symbolic conflict management.

The strategic importance of this study lies in its adaptability to the complex Arab and Palestinian context. The researcher proposed practical applications for Palestinian governmental and humanitarian organizations to address crises of eroding trust and communicative isolation. The study recommends the necessity of re-engineering the "Dominant Coalition" to become a space for dialogue and collective intelligence, ensuring that crises are transformed from shrunken "emergencies" into "interpretive opportunities" to rebuild institutional identity and societal legitimacy.

Keywords: Contingency theory, strategic conflict management, leadership theories, dominant alliance structure.