

تطور المنظمات المعاصرة في سياق الأزمات: دراسة نظرية في الاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة

شهرزاد لمجد

قسم العلوم الإنسانية

جامعة البليدة 2

ملخص

تتأثر سمعة المنظمة أثناء الأزمة بطبيعة التصورات التي تتشكل لدى الجماهير الأساسية عن الأزمة وعن أداء المنظمة في هذه الأثناء، وإذا بطبيعة السياسات والإجراءات الاتصالية التي تتبناها المنظمة في ممارساتها للتأثير في هذه التصورات أثناء تصديها للأزمة. وتعد المفاضلة بين الخيارات الاتصالية واتخاذ القرار بهذا الشأن مسألة حاسمة ودقيقة بالنسبة لمديري الأزمة. وهذا ما يجعلنا نسعى من خلال هذه الدراسة لتطوير الفهم حول أبرز ما توصلت إليه بحوث اتصال الأزمات من مبادئ توجيهية اهتم الباحثون بصياغتها على مدار ما يربو من ثلاثة عقود كي توجه عمل مديري الأزمة لاختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة، وتقود جهودهم للحفاظ على السمعة ك رأس مال مهم للمنظمة أو لإصلاح وترميم أي ضرر محتمل يمكن أن تتعرض له لدى مواجهة الأزمة ولضمان التعافي السريع والعودة الآمنة إلى الأوضاع الطبيعية. وتظهر هنا أهمية الاتصال ودوره الكبير في جهود إدارة الأزمة. الكلمات المفتاحية: اتصال الأزمات، الاستراتيجيات الاتصالية، السمعة التنظيمية، ترميم السمعة، نظرية الاعتذار، نظرية ترميم الصورة، نظرية اتصال الأزمة الموقفي.

Abstract

The organization's reputation is affected in times of crisis by the nature of the perceptions formed by the stakeholders about the crisis and the organization's performance in the meantime. therefore, by the nature of the communication policies and actions adopted by the organization in its practices to influence these perceptions during their response to the crisis. For the crisis managers, the selection between communication options is a decisive and accurate decision to take in this regard. That is why, we are seeking through this study to develop understanding about the issue of communication in times of crises such as the guidelines that researchers have been formulating for more than three decades to guide the work of the crisis managers to choose the appropriate communication strategies, and to lead their efforts to maintain the reputation as the most important asset of the organization or for the repair and restoration of any potential damage that the reputation could be exposed to while facing the crisis and to ensure the rapid recovery and safe return to normalcy. Here is shown the great importance of communication and its role in the crisis management efforts.

Key words: crisis communication, communication strategies, organizational reputation, reputation repair, Apologia Theory, Image Restoration Theory, SCCT.

مقدمة

يجري العمل وبشكل حثيث في العقود القليلة الأخيرة، وتحديدًا ابتداءً من عقد الثمانينيات من القرن الماضي، على التأسيس لمرجعية نظرية تكون مرشداً للممارسين في الحقل التنظيمي، ودليلاً يقودهم إلى تحقيق الاستجابة الفعالة للمخاطر والأزمات التي باتت تشكل بتواتر حضورها جانباً من تضاريس الواقع المعاصر.

ويجد البحث في مجال الأزمات ما يبرره في الحجم المتنامي لوتيرة هذه التهديدات والتحديات في واقع اليوم، نتيجة تحولات عميقة جارية وموغلّة في تغيير وجه العالم ونوع العلاقات التي تحكمه. فالعديد من أوجه التطور وأشكاله، ساهم بالمقابل في جعل المخاطر والأزمات معطىً اعتيادياً في الحياة اليومية، ووضع المنظمات أمام ضرورة التعامل الجدي معها لحماية كياناتها.

وقد أثبتت العديد من تجارب الفاعلين في حقل الممارسة، وفي الأوساط المهنية أن الاستعداد الجيد يوفر للمنظمة القدرة والفعالية الضروريتين لمواجهة تحديات الأزمات وتجاوز مخاطرها. وانطلاقاً من هذه التجارب، بوصفها نماذج يستنار بخبراتها وبنجاحها، بدأ مجال إدارة الأزمات يتوسع ويترسخ الوعي به أكثر في دائرة الممارسات التنظيمية والأبحاث العلمية على حد سواء.

وإذا كان التشخيص الذي قام به المؤتمر الدولي الأول حول الأزمات الصناعية وإدارتها (نيو يورك 1986)، قد أوضح، في حينه، أن المؤسسات والإدارات، ورغم اعترافها بأن الأزمات الكبرى تحدث لا محالة، إلا أن أغلبها غير مستعد لمواجهةها⁽¹⁾، فإن هذا التوجه لم يعد سليماً تماماً، فقد تغير الوضع كثيراً منذ ذلك الوقت، ولم تعد المنظمات قادرة على أن تتغافل عن حجم التهديدات والمخاطر المحيطة بها، كما أن وقوفها على حقيقة أن "المنظمات التي تستعد للأزمات الكبرى لا تتعافى بسرعة أكبر فحسب، ولكن أيضاً، بضرر أقل من المنظمات التي لم تستعد"⁽²⁾ قد قوى الدافع لديها لتطوير آلياتها للدفاع والاستعداد.

وانطلاقاً من هذا الوعي بأهميتها، لم تعد عملية إدارة الأزمة، في الوقت الراهن، مسألة اختيارية يمكن الأخذ بها أو الاستغناء عنها حسب المزاج الظرفي لصانع القرار أو قناعاته الشخصية، بل أصبحت مرتبطة بتوجه استراتيجي عام للمنظمات على اختلافها. فمدينة باريس مثلاً "تتوفر منذ سنوات على جهاز لإدارة الأزمة... والخلية المركزية للأزمة قيد العمل منذ جويلية 2007"⁽³⁾.

وبالمثل تملك شركة Yuhan-Mimberly الكورية سياسة إدارة الأزمة تشمل اتصالات الأزمة، واستطاعت بفضلها تجاوز أزمة ضربت كيانها عام 2005... وفي أعقابها، استمرت الشركة في تعزيز أنشطة الوقاية من الأزمات ونظام الإنذار المسبق مع مراقبة وتتبع القضايا⁽⁴⁾.

مثال آخر تجسده شركة Maple Leaf Foods الكندية التي تضم ثلاث مجموعات تختص في مجالات: اللحوم، والمخابز، والأعمال الزراعية. فقد استطاعت الشركة بفضل نظامها الموجه لإدارة الأزمة، تجاوز أزمة قوية هزت كيانها عام 2008، عندما تم الربط بين عدد من الوفيات والإصابات المرضية وأحد منتجاتها⁽⁵⁾.

كما أن مجموعة EDF وهي من الكبار في سوق الطاقة بأوروبا والحاضرة في مختلف المهن الطاقوية: الإنتاج، والنقل، والتوزيع، وتجارة وبيع الطاقة، قد استطاعت أن تتجاوز أزمة قوية واجهتها عام 2001 بفضل الإدارة الفعالة للأزمة. علماً أن المجموعة قد استفادت من تجربة سابقة عاشتها نظيرتها الكندية Hydro-Québec عام 1998، ومن تجربة ذاتية مرت بها عام 1999

وأخضعتها للتقييم بغرض استخلاص النقاط الإيجابية في أدائها والنقاط السلبية لتطوير ممارساتها في مواجهة الأحداث الطارئة والأزمات⁽⁶⁾. كما أن مجموعة Veolia الفرنسية-متعددة الجنسيات الرائدة في مجالها، والتي تقدم لعملائها من سلطات محلية ومؤسسات، الخبرة في ثلاث مجالات متكاملة، أنشأت جهازاً منسقاً لمنع وإدارة مجمل المخاطر، كرهان أساسي لتطويرها⁽⁷⁾.

هذا التوجه الاستراتيجي المتنامي على الصعيد العالمي، كما نلاحظ، يستهدف حماية كيان المنظمة من الأضرار المحتملة نتيجة الأزمات التي عادة ما تطل مكنسباتها وأصولها الحيوية المادية منها والمعنوية ومنها السمعة "كمعطى أصبح -هو الآخر- استراتيجياً"⁽⁸⁾، وصار الحرص عليه كمكسب هام، ومخزون حيوي يمكن أن يتعرض للاستنزاف أثناء الأزمات، يستقطب الجهود.

وقد أولى الباحثون في مجال اتصال الأزمة، تحديداً، اهتماماً خاصاً بـ"السمعة" نظراً لارتباط الأخيرة بتصورات الجمهور عن المنظمة، وإذا بطرق الاتصال بهذه الجماهير. وتوصلوا من خلال أبحاثهم إلى وضع استراتيجيات اتصالية موجهة لحماية و/أو ترميم السمعة أثناء الأزمة. وسنقف في هذه الدراسة على أهم ما تم التوصل إليه في هذا المجال للاسترشاد به في الأوساط المهنية لدى تعاملهم مع مختلف التهديدات.

الإشكالية

أظهرت الدراسات خلال العقود الثلاثة الأخيرة أن الأصول غير الملموسة كالسمعة يمكن أن توفر للشركات مصدراً أكثر دواماً للميزة التنافسية من براءات الاختراع والتكنولوجيا⁽⁹⁾. وقد ارتبط مفهوم السمعة بسباق تطور المؤسسة انطلاقاً من ثمانينيات القرن المنصرم مع تبلور مفاهيم أخرى لصيقة كـ"الماركة"، و"الصورة"، بوصفها مقومات أساسية للتوقع ضمن مناطق نشاط مميزة في محيط تنافسي شرس يأخذ بازدياد شكله التوسعي على نطاق عالمي، كما ارتبط المفهوم بأدوار وأعباء جديدة للمنظمات المعاصرة منها النهوض بالمسؤولية الاجتماعية، والتنمية المستدامة.

هذه العوامل وغيرها، ساهم في تشكيل الوعي لدى المنظمات بأهمية "السمعة"، وبضرورة تأمين أصولها من المخاطر والتهديدات المحتملة في سياق معاصر تبدو فيه الأزمات كشكل من أشكال الواقع في الممارسة التنظيمية، وتدخل مخاطرها المحدقة في دائرة التعامل اليومي. وهذا ما جعل "السمعة" لأهميتها، تستأثر بأغلب "اتجاهات الأبحاث في مجال اتصال الأزمة"⁽¹⁰⁾، ذلك أن تحديد السمعة هو أحد أنواع التهديد الثلاثة المحتملة للأزمة بالإضافة إلى السلامة العامة و"الخسارة المالية" حسب تصنيف كومبس⁽¹¹⁾.

ويأتي هذا التركيز على إصلاح وترميم "السمعة" في بحوث اتصال الأزمة لغرض الوصول إلى صياغة مبادئ توجيهية تقود عمل الممارسين وتوجه جهودهم أثناء عملية إدارة الأزمة خاصة بعد أن تم التحقق من وجود رابطة قوية جدا بين السمعة واتصال الأزمات⁽¹²⁾. فعلى مدار أكثر من ثلاثة عقود، أثبتت الأبحاث أن بناء السمعة والحفاظ عليها يرتبط بشكل كبير بنوعية وأشكال الاتصال الذي تمارسه المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وأن حماية السمعة وترميمها من أي ضرر محتمل نتيجة الأزمة يرتبط إلى حد كبير بنوعية الرسائل الموجهة إلى أصحاب المصلحة (الجماهير الأساسية) ومختلف جماهير المنظمة وأشكال الاتصال بها.

وأبرزت هذه الأبحاث تراثاً نظرياً يقترح أكثر الطرق والاستراتيجيات الاتصالية ملائمة لحماية وإصلاح سمعة المنظمة المتضررة، وللتأثير في تصورات الجماهير وتشكيل ردود فعلها إزاء الأزمة.

وتأسيساً على هذا تبلورت مشكلة هذه الدراسة حول البحث في الإستراتيجيات الاتصالية الموصى بها لترميم السمعة، وذلك من خلال استعراض وفحص التراث النظري في مجال اتصال الأزمات. ويمكننا التعبير عن ذلك بالسؤال التالي:

كيف يوظف الاتصال في حماية وترميم أصول السمعة التنظيمية أثناء الأزمات؟

ويمكننا تفكيك هذا السؤال الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو اتصال الأزمة؟

- لماذا الاهتمام بسمعة المنظمة؟

- ما هي النظريات الأكثر حضوراً في أدبيات اتصال الأزمة؟

- ما هي الإستراتيجيات الاتصالية المصممة لحماية وترميم سمعة المنظمات أثناء الأزمات؟

أهمية البحث:

تثير الأزمة لدى انفجارها عاصفة من التساؤلات حول أكثر الطرق فعالية للتصدي للأزمة والتعافي منها سريعاً. وي طرح ذلك تحديات كبيرة على مديري الأزمة وجهودهم لتجاوز مخاطر الأزمة واسترجاع الأوضاع الطبيعية. ومن هذا المنطلق تأخذ الدراسة أهميتها من طابعها العلمي والعملية في الوقت ذاته لكونها ترد على بعض هذه التساؤلات المثارة، وتلقي الضوء على أهم الإجراءات

والإستراتيجيات الاتصالية التي توجه اهتمام الباحثين لصياغتها على مدار عقود من البحث في شكل مبادئ ودليل إرشادي بغرض توجيه عمل وجهود الممارسين وصناع القرار لحماية وترميم السمعة التنظيمية أثناء الأزمات.

أهداف البحث:

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو توفير قاعدة من البيانات الخاصة بطرق اختيار وتوظيف الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر ملاءمة لتمكين الممارسين في الحقل التنظيمي من الاسترشاد بها في جهودهم لحماية وترميم السمعة أثناء التصدي للأزمة، مع إبراز الدور والأهمية المتزايدة للاتصال في عملية إدارة الأزمة وتحديدًا في حماية السمعة كمرساة لأي منظمة. فلدى استعراض أبرز ما تضمنه التراث النظري في حقل إدارة الأزمات، وهو مجال حديث للدراسة عمره لا يتجاوز أربعة عقود، نجد أن الكثير من جهود الباحثين توجهت لهذه المسألة. ونتج عن ذلك العديد من البحوث والنظريات التي توصلت إلى صياغة مجموعة من المبادئ والتوصيات الخاصة بالاستراتيجيات الاتصالية والتي يمكن استثمارها لمساعدة الفاعلين في الأوساط المهنية على تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في حماية و/ أو ترميم السمعة من الأضرار المحتملة للأزمة، وعلى هذا يبنى هدف الدراسة.

I- إدارة الأزمات في البيئة التنظيمية:

I-1- الأزمة وإشكالية المفهوم :

يثير الباحث في مجال إدارة الأزمات باتريك لاغاداك مشكل تعريف الأزمة بقوله إن: "كل دراسة حول الأزمة تصل إلى التعثر بمشكل تعريف وفهم أساسي". ويتساءل: "ماذا نقصد بأزمة؟"⁽¹³⁾، ويعترف بالحاجة إلى فصول للإجابة عن هذا السؤال⁽¹⁴⁾ في "أزمة" هي لفظ ذو استعمال شائع، يبحث عن مدلول علمي"⁽¹⁵⁾.

ويشكل تعريف الأزمة للباحثين Eric Delbecque، و Jean-Annet de Saint Rapt مهمة تبدو، بقدر ما، مستحيلة... فلا يوجد، حسبهما، توصيف يحقق الإجماع، لأن كل خبير يختار تناول بعد معين للظاهرة⁽¹⁶⁾. ولدى الرجوع إلى مختلف الأدبيات المرتبطة بالمفهوم، يتعذر علينا العثور على تعريف شامل وموحد لمفهوم "الأزمة". وهو ما يسلم به الباحث الأمريكي Coombs W. Timothy، لدى اعترافه بعدم وجود تعريف واحد شامل متفق عليه للأزمة، لحد الساعة⁽¹⁷⁾.

ولكن برغم غياب هذا التعريف الموحد لـ"الأزمة"، فإن نظرة فاحصة في التعريفات المتوفرة تظهر تقاطع أغلبها في العديد من العناصر. وقد حاول العديد من الباحثين تقديم جرد لأهم التعريفات المتداولة ومنهم Christophe Roux-Dufort الذي وضع، وفق تسلسل زمني صاعدا من عام 1963 إلى عام 1993، قائمة بأهم المحاولات التعريفية لمصطلح الأزمة، قبل أن يصل إلى صياغة تعريفه الخاص للأزمة بوصفها: "العملية، التي تحت تأثير حدث مثير، تبعث سلسلة من الاختلالات الوظيفية"⁽¹⁸⁾.

وبما أن موضوع بحثنا يرتبط بـ"ترميم السمعة"، فإن تعريف Coombs W. Timothy (2014) -وهو صاحب نظرية "اتصال الأزمة الموقفي"- للأزمة، يظهر على نحو واضح علاقة المفهوم بـ"السمعة"، لدى تأكيده: "أن الأزمة هي ذلك: "التهديد الكبير للعمليات أو للسمعة، والذي قد يخلف نتائج سلبية إذا لم يتم التعامل معه بشكل صحيح"⁽¹⁹⁾.

وإجمالاً، يمكننا تصنيف المقاربات الخاصة بتعريف "الأزمة" إلى ثلاث مجموعات:

-مقاربات تتمحور حول محتوى الأزمات.

-مقاربات تتمحور حول المظاهر المميزة للأزمة.

-محاولات لتقديم تعريفات تلخيصية⁽²⁰⁾.

وانطلاقاً من أغلب ما اطلعنا عليه من تعريفات لـ"الأزمة" يمكننا استنتاج ما يلي:

-أن الأزمة هي عملية وليست مجرد حدث.

-أن الأزمة تمثل تهديدا لأعمال وسمعة المنظمة، وقد يصل التهديد إلى القضاء على استمرارية نشاطها وأحيانا على وجودها ذاته.
-أن الأزمة بقدر ما تحمله من تهديد يمكنها أيضا أن تتحول إلى فرصة إذا ما تم الاستعداد للتصدي لها والتعامل معها بفاعلية.

I-2-الاهتمام بإدارة الأزمات: لماذا الآن؟

لا يمكن الزعم أو الادعاء بأن سعي الإنسان الدائم نحو الارتقاء بمستوى حضارته ونمط معيشتته قد حد أو قلل من حجم المخاطر والتهديدات التي تواجهه بل، لقد دخلنا، على حد تعبير Patrick Lagadec " في زمن من العواصف الشديدة والأزمات التي لم تكن معروفة من قبل - حتى وإن كانت "مصائب الزمن" قد رافقت دوما حياة الإنسان"⁽²¹⁾.

ويرجع ارتفاع وتيرة الأزمات في الوقت الراهن إلى اجتماع عدد من العوامل، أهمها⁽²²⁾:

● التعقيدات التكنولوجية: أصبحت المنظمات مع هذا النوع من التعقيدات أكثر هشاشة. فبعضها صار مصدرا لمخاطر جديدة مثل المصانع الكيميائية، والمراكز النووية، والمخابر الصيدلانية. كما عززت شبكة الانترنت مخاطر تعرض المؤسسات لاستهداف بياناتها وشل بعضها بالكامل.

● دور وسائل الإعلام: تعزز وسائل الإعلام الأكثر عددا، والأكثر حرية، والأكثر تنافسية ديناميكية الأزمة. فالأزمة التي تكون فرصة ممتازة لجلب الجمهور، يتم تضخيمها من خلال التحقيقات الصحفية، والبحث عن الحصري والسبق.

● حساسية البيئة: الاهتمام المتزايد بالبيئة يجعل الإضرار بها غير مقبول.

● زيادة التنظيم: رغم أنه يفترض في التنظيم واللوائح أن تخفف من الأزمات، إلا أن مضاعفة المعايير يزيد أيضا، من مخاطر حرقها.

● انخفاض الثقة: انخفاض الثقة في المؤسسات، والسلطات العمومية، والدولة، وبالمثل في التقدم العلمي والتقني يقلل من أي مصداقية لرسائل رجالات السياسة، وأيضا الخبراء.

● العدالة: أتاحت العدالة في المجتمعات الحرة، القدرة على تحريك دعاوى ضد أي جهة عليا في الدولة وعادة ما تخضع مثل هذه القضايا القانونية للتضخيم الإعلامي مما قد يولد أزمات.

● النشاط الجمعي: قدرة الجمعيات على تعبئة الرأي العام للدفاع عن قضايا معينة قد يسبب أزمة لأي مؤسسة معينة.

● الأجراء: اتساع الفجوة بين الأجراء ومؤسساتهم لسبب أو لآخر قد يثير أزمات لهذه المؤسسات.

● الانترنت: تساعد في توليد أو تضخيم الأزمات من خلال ما ينشر في فضائها.

● تقدم علم القياس (المترولوجيا) métrologie: الكفيل بكشف أي عنصر خاطئ أو خلل في مركب غذائي يمكن أن يقحم أي مؤسسة معينة في أزمة.

● العولمة: أدت الظاهرة إلى بروز حرب اقتصادية زادت من حدة الأزمات وغيرت في طبيعتها.

هذه العوامل وغيرها، جعل حجم التهديد يتزايد، ووضع المؤسسات أمام واقع التعامل معها، وأمام ضرورة أن تتجه الجهود إلى إرساء ثقافة لإدارة الأزمات، لأن "من يبقى خارج هذه الجهود، سيكون، خلال الوضع الحرج، أكثر عرضة لخطر عدم قدرته على الصمود طويلا أمام منافسة الفاعلين الأكثر استعدادا"⁽²³⁾.

وقد شكلت تجارب بعض المنظمات الناجحة في إدارة أزماتها، عامل تشجيع وإقناع لبقية المنظمات للعمل على الأخذ بأسباب التحضير والاستعداد في الظروف العادية لمواجهة الظروف غير العادية كأوضاع الأزمات. وتطور البحث في هذا الشأن، وتوسع المجال المعرفي الذي أنتج تراثا نظريا يسند المنظمات ويوجه عمل مديري الأزمات فيها.

ونجد أن المنظمات والمؤسسات الكبيرة في العالم اليوم، تحرص على إدراج برامج إدارة الأزمات ضمن إستراتيجياتها، ولم تعد تعتبر ذلك، جزء ثانويا وإنما جزء أساسيا في أنشطتها، لأنها أدركت أنه "لا توجد منظمة في أي مكان من العالم -اليوم- بمنأى عن

الأزمات...»⁽²⁴⁾. فهي عنصرا أصيلا ولا يمكن تفاديه في التجربة التنظيمية⁽²⁵⁾، وعلى أي منظمة أن تكون جاهزة ومستعدة للمواجهة بتعبئة مختلف إمكانياتها.

I-3- السمعة التنظيمية في مرمى الأزمات:

تعتبر السمعة عن تقييم المنظمة. وعلى هذا النحو، يمكننا أن نتحدث عن سمعة مواتية وسمعة غير مواتية. وهي تشير إلى كيفية تصور أصحاب المصلحة للمنظمة. ومن المعروف، اليوم، أن السمعة هي أصل معنوي وقيمي. وتؤدي أصول السمعة إلى نتائج هامة كجذب الزبائن، وتوليد الاهتمام بالاستثمار، وجذب الموظفين الأكثر موهبة، وتحفيز الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتوليد مزيد من التغطية الإعلامية الإيجابية، وتحصيل تعليقات إيجابية من الخللين الماليين. وتمثل الأزمة تهديدا لسمعة المنظمة بينما توفر استراتيجيات التصدي للأزمة آلية لحماية هذا المورد الحيوي للمنظمة⁽²⁶⁾.

تتطور السمعة عبر المعلومات التي يتلقاها أصحاب المصلحة عن المنظمة. وتستند في جزء كبير منها على كيفية تقييم هذه الجماهير لقدرة المنظمة على تلبية توقعاتها. وأصحاب المصلحة هم أي مجموعة يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بسلوك المنظمة⁽²⁷⁾. ويشير مفهوم ترميم السمعة إلى دراسة استخدام اتصال الأزمات المصمم لحماية سمعة/ صورة/ صفات المنظمة خلال الأزمة. و يحاول الباحثون، من خلال ذلك، بناء توصيات، وتقديم المشورة حول متى يجب على مديري الأزمة استخدام استراتيجيات خاصة للتصدي للأزمة. وتمثل استراتيجيات التصدي للأزمة الخطاب والإجراءات المستخدمة لإعادة بناء/ ترميم السمعة التنظيمية⁽²⁸⁾. وبما أن سمعة المنظمة مرهونة بحكم جماهيرها عليها، فإن خطط الاتصال عادة ما تركز على ألا تتضرر ثقة الجماهير بمستوى أداء المنظمة، وهو ما تكون، غالبا، عرضة له في ظروف الأزمات عندما تسلط الأضواء أكثر على الممارسة التنظيمية. وفي هذه الأثناء، يكون خطاب المنظمة عن نفسها، وطريقة تعبيرها عن ظروف الأزمة وملابساتها أمر دقيق وحاسم: إنه دور الاتصال.

II-الاتصال وإدارة الأزمات: إستراتيجيات ترميم السمعة:

II-1- مفهوم اتصال الأزمة:

قبل الخوض في الاستراتيجيات الاتصالية الموجهة لترميم السمعة أثناء الأزمة، فإنه من الضروري الوقوف على مدلول مصطلح "اتصال الأزمة" الذي يأخذ العديد من التعريفات نذكر منها:

- أنه: إرسال واستقبال رسائل تفسر حدثا محمدا، تحدد عواقبه ونتائجه المحتملة وتوفر معلومات محددة لتقليل الضرر الذي يؤثر على المجتمعات المحلية بطريقة، صادقة، وصرحة، وسريعة، ودقيقة⁽²⁹⁾.
- كما يعرف على أنه: نقل معلومات لحل حالة صراع سواء بالاعتراف بالمشكل، أو بتفاديه، أو بإنكاره، أو بتحويله⁽³⁰⁾.
- ويمكن تعريفه على نطاق واسع، بأنه جمع، ومعالجة، ونشر المعلومات المطلوبة لمواجهة ظرف الأزمة. ففي مرحلة ما قبل الأزمة، يدور اتصال الأزمة حول جمع المعلومات المتعلقة بمخاطر الأزمة، واتخاذ القرارات حول كيفية إدارة الأزمات المحتملة، وتدريب الأشخاص الذين سيشاركون في عملية إدارة الأزمة. ويشمل التدريب أعضاء فريق الأزمة، والمتحدثون الرسميون للأزمة، وكل من سيساعد بالرد على الأزمة. ويشمل اتصال الأزمة جمع ومعالجة المعلومات لفريق الأزمة الذي يتولى صناعة القرار بالتوازي مع وضع ونشر رسائل الأزمة لمن هم خارج الفريق. وتنطوي مرحلة ما بعد الأزمة على تشريح جهود إدارة الأزمة، ونقل التغييرات الضرورية للأفراد، وتوفير رسائل متابعة الأزمة إذا اقتضى الأمر⁽³¹⁾. وعموما فإن الرد الاتصالي للأزمة يحدد إمكانيات العمل الإنساني في لحظة تاريخية معينة، موفرا تعاملا هادفا مع عدم اليقين والمجهول⁽³²⁾.

II-الاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة: التأثير في تصورات الجماهير

يقول كومبس إن أغلب اتجاهات البحث في اتصال الأزمات قد استحوذت عليها أبحاث ترميم السمعة. ويقسم هذه الأبحاث إلى ثلاث فئات من طرق البحث متوافقا في ذلك مع Stacks (2002): (1) غير الرسمية (التقليدية) و(2) الانتقالية، و(3) والرسمية⁽³³⁾. ولدى استعراضنا لأهم النظريات المؤسسة لحقل اتصال الأزمات نجد أن العديد من الباحثين منهم⁽³⁴⁾: (Jo Robertson L.Sc (2012)، Robert R.Ulmer، Matthew W.Seeger& Timothy L.Sellnow (2009)) يرى أن الكثير من التركيز الجاري لأبحاث الاتصال يدور حول نظرية ترميم الصورة (Benoit (1995)، والاعتذار (Hearit (apologia corporate) (2001)، وإدارة الانطباع (Allen & Caillouet (1994)، ونظرية اتصال الأزمة (Coombs & Holland (2002)، والتحديد التنظيمي (Ulmer، Seeger & Sellnow (2007)). وقد تناولت أغلب هذه النظريات مسألة ترميم السمعة، ووجهت اهتمامها نحو دراسة أفضل الاستراتيجيات الاتصالية التي من شأنها أن تقود جهود الإدارة أثناء التصدي للأزمة، على النحو الذي سنوضحه لدى استعراض فحوى هذه النظريات وما توصلت إليه من نتائج.

II-1- الدفاع عن السمعة حسب نظرية الاعتذار:

تعد نظرية الاعتذار من اتجاهات البحوث الأولية في اتصال التصدي للأزمة. تتمحور إستراتيجياتها حول الدفاع عن السمعة لدى تعرضها لتهم خاصة بارتكاب مخالفات أو أعمال مسيئة⁽³⁵⁾. فالمنظمة تتولى، عادة، جهد الدفاع عن سمعتها وحماية صورتها عندما تتهم بارتكاب عمل مخالف. وفي هذه الحالة، يدعى رد فعلها إزاء جمهورها، في الغالب، اعتذارا⁽³⁶⁾. وفي سلسلة من الأبحاث، طور Keith Hearit ابتداء من عام 1994، إستراتيجيات الاعتذار في اتجاه مختلف من البحث حيث وضع معجما من المفردات ومنظورا فريدا لدمج الاعتذار في اتصال الأزمة. وأضاف إلى استراتيجيات الاعتذار الأربعة (الإنكار، والتعزيز، والتمييز والمفاضلة، والتجاوز والترفع)، إستراتيجية رابعة هي الفصل (أو التفكيك). وتقوم هذه الاستراتيجيات على الأساس التالي:

- تنفي إستراتيجية الإنكار وقوع مخالفة والتورط فيها.
- وتربط إستراتيجية التعزيز المنظمة (أو الفرد) بما يراه الجمهور إيجابيا.
- وتحاول إستراتيجية المفاضلة إخراج الأداء من سياقه السلبي الحالي. وتكمن الفكرة في كون السياق السلبي، وليس الفعل، هو الذي يولد ردود فعل الجمهور غير الملائمة.
- وتحاول إستراتيجية التجاوز والترفع وضع الأداء في سياق جديد أوسع لجعله يبدو أكثر ملاءمة.
- وتأتي إستراتيجية الفصل (أو التفكيك) التي تشمل تقسيم فكرة وحيدة إلى قسمين، للحد من التهديد الذي تطرحه الأزمة على سمعة المنظمة.

ويعرف هيريت hearit ثلاثة أنواع وجيهة من استراتيجيات "الفصل" لإدارة السمعة:

- (1) الرأي/ المعرفة: وينفي فيه مدير الأزمة الادعاءات بوجود أزمة أو بالتورط فيها، ويعتبر ذلك محض رأي لا يتوافق مع حقائق الوضع.
 - (2) الفرد/المجموعة: تحاول هذه الإستراتيجية صرف بعض المسؤولية عن المنظمة وتحميلها لشخص أو مجموعة فقط من المنظمة، لا المنظمة كلها.
 - (3) الفعل/الجوهر: تتحمل المنظمة عبر هذا الفصل (أو التفكيك) مسؤولية الأزمة ولكنها تدعي أن الأزمة لا تمثل حقيقة المنظمة. فالأزمة هي وضع غير عادي، ولا تعكس حقيقة المنظمة⁽³⁷⁾.
- على أساس هذه الاستراتيجيات الاتصالية التي تقترحها نظرية الاعتذار، يمكن لمدير الأزمة وفريقه بناء خطاب المنظمة للتأثير في تصورات جماهيرها أثناء الأزمة وتحقيق الاستجابة المرغوبة.

II-2- نظرية ترميم الصورة: تحديد الجماهير كأساس للاستهداف

تحدد المنظمة، حسب هذه النظرية، ما يهدد السمعة أو الصورة. وتحدد أيضا، أي الجماهير يجب أن تتوجه إليها بالخطاب لإقناعها بغرض الحفاظ أو استعادة الصورة الإيجابية، فعلى المنظمة أن تعرف أي الجماهير لديها انطباعات سلبية وما هو مدى معرفتها.

من الضروري إذا، معرفة أين تقف الجماهير قبل أن يتم استهدافها بالاتصال. وبالمثل، يجب تحديد ما إذا كان لدى الجمهور أية معلومات قد تضر بالسمعة⁽³⁸⁾.

طور William benoit (1995) نظرية استراتيجيات ترميم الصورة التي تم التنويه بها على نطاق واسع والمستخدم في بحوث اتصال الأزمات، على أساس افتراضين أساسيين⁽³⁹⁾:

- الأول، يتم تصور الاتصال المؤسسي كنشاط موجه الهدف.
 - والثاني، الحفاظ على سمعة إيجابية للمنظمة يعد أحد الأهداف الرئيسية للاتصال.
- وحددت نظرية ترميم الصورة خمس استراتيجيات أساسية للتصدي للأزمة⁽⁴⁰⁾:
- 1- الإنكار: بادعاء الفاعل (المنظمة) أنه غير متورط في الأزمة.
 - 2- التهرب من المسؤولية: بالقضاء أو الحد من المسؤولية الشخصية (التنظيمية) عن الأزمة.
 - 3- تخفيض العدائية: بجعل الحدث (الأزمة) يبدو أقل سلبية.
 - 4- اتخاذ إجراءات تصحيحية: بإعادة الوضع إلى شروط ما قبل الحدث (ما قبل الأزمة) و/ أو التعهد باتخاذ إجراءات لمنع تكرار الحدث (الأزمة).

5- الاعتراف بالذنب: بقبول المسؤولية عن الفعل (الأزمة) وطلب الصفح.

ويمكن تفصيل إستراتيجيات ترميم الصورة التي طورها بينوا Benoit (1995)، على النحو التالي⁽⁴¹⁾:

● الإنكار Denial:

-إنكار بسيط: لا توجد أزمة.

-تحويل اللوم: إلقاء مسؤولية الأزمة على جهة أخرى غير المنظمة.

● التهرب من المسؤولية Evading Responsibility:

-رد فعل عن الإثارة Provocation: إظهار الأزمة على أنها رد فعل للتصدي لأعمال جهة أخرى تقصد الإساءة.

-عدم الإمكانية Defeasibility: عدم توفر المعلومات الكافية حول الأحداث التي أدت إلى حالة الأزمة.

-حادث Accident: تقدم الأزمة على أنها حادثا عرضيا غير متعمد، وعليه فقد تعذرت السيطرة على الأحداث المسببة للأزمة.

-نوايا حسنة Good Intentions: تقدم المنظمة على أنها كانت تقصد القيام بعمل جيد.

● تخفيض العدائية Reducing Offensiveness:

-الدعم والتعزيز bolstering: تذكير الجماهير الأساسية بالمزاي الإيجابية للمنظمة.

-التقليل من شأن الحدث minimize: محاولة التقليل من الشدة المدركة عن الأزمة بالتهوين من حدتها.

-المفاضلة Differentiation: محاولة التقليل من شدة الأزمة من خلال مقارنة عمل المنظمة بأعمال أخرى مماثلة أكثر خطورة.

-التجاوز والتنزيه Transcendence: تنزيه عمل المنظمة، ووضعه في سياق مختلف أكثر ملاءمة.

-مهاجمة المدعي Attack Accuser : مهاجمة أولئك الذين يدعون وجود أزمة.

-التعويض Compensation: تقدم المنظمة أموالا أو بضائع للضحايا.

- إجراءات تصحيحية Corrective Action: تحاول المنظمة استعادة وضع ما قبل العمل المخالف و/أو تعد بالتغيير ومنع تكراره.
- الاعتراف بالذنب mortification: تعترف المنظمة بالمسؤولية، وتطلب الصفح، وتعبر عن أسفها.

يمكن الملاحظة هنا أن نظرية ترميم الصورة تتقاطع مع نظرية الاعتذار في بعض الاستراتيجيات وتستندان في كثير منها إلى الخلفية ذاتها للانطلاق بهذا التصنيف أو ذلك. ورغم اجتهاد النظريات المنشغلة بمسألة ترميم السمعة لتطوير أبعاد جديدة تنفرد بها، إلا أن العديد من الاستراتيجيات الاتصالية الموجهة لترميم السمعة تظل تشكل قاسما مشتركا بينها.

II-3- نظرية اتصال الأزمة الموقفي:

تنطلق نظرية اتصال الأزمة الموقفي لصاحبها W. Timothy Coombs من مبدأ أن الأزمات تمثل مصدرا واضحا لتهديد السمعة. وتقدم، تبعا لذلك، إطارا للاستفادة من الاتصال في حماية أصول السمعة أثناء الأزمة. يستند البحث باستخدام نظرية اتصال الأزمة الموقفي إلى الطرق التجريبية بدل دراسات الحالة. وتحدد هذه النظرية الكيفية التي تؤثر بها الأوجه الرئيسية لموقف الأزمة على إسناد مسؤولية الأزمة وعلى السمعة لدى الجماهير الأساسية. وتدفع، بالمقابل، إلى فهم كيف يمكن لاتصال ما بعد الأزمة أن يستفيد من الطريقة التي سيستجيب بها أصحاب المصلحة. وتوفر البحوث التجريبية القائمة على نظرية اتصال الأزمة الموقفي مجموعة من المبادئ التوجيهية تمكن مديري الأزمة من استخدام إستراتيجيات تصد لحماية السمعة من مخلفات الأزمة⁽⁴²⁾.

تقييم تهديد السمعة حسب نظرية اتصال الأزمة الموقفي SCCT

تعتمد نظرية اتصال الأزمة الموقفي في تقييم تهديد السمعة على ثلاثة عوامل هي: نوع الأزمة، وتاريخ الأزمة، والسمعة المسبقة. تسمح هذه العوامل للمديرين بالتنبؤ بتصور أصحاب المصلحة ورد فعلهم على الأزمة وعلى المنظمة التي تعاني من الأزمة. ويسمح فهم ردود الفعل لمدير لأزمة بتوقع مستوى التهديد الذي تطرحه الأزمة. وفي المقابل، تشير تصورات أصحاب المصلحة هذه، إلى أي إستراتيجية أو إستراتيجيات تصد للأزمة ستساعد بشكل أفضل في حماية سمعة المنظمة... ولأن السمعة تشكل الطريقة التي يتفاعل بها أصحاب المصلحة مع المنظمات، فإن حماية السمعة يثمر أيضا، فوائد سلوكية⁽⁴³⁾.

إستراتيجيات التصدي للأزمات حسب SCCT

على أساس تقييم نوع/إطار الأزمة، وتاريخ الأزمة، والسمعة المسبقة، ولدت نظرية اتصال الأزمة الموقفي SCCT قائمة من التوصيات لاختيار إستراتيجيات التصدي للأزمة. فالأساس في حماية السمعة التنظيمية هو اختيار الإستراتيجية(ات) المناسبة للرد على الأزمة. تشير نظرية اتصال الأزمة الموقفي إلى أن تهديد السمعة يزداد، وعليه يجب على مديري الأزمة أن يستخدموا إستراتيجيات أكثر مواءمة⁽⁴⁴⁾. تفترض النظرية المذكورة أنه بفهم موقف الأزمة يمكن لمدير الأزمة أن يحدد أي إستراتيجية أو إستراتيجيات تصد للأزمة ستزيد أكثر في حماية السمعة. ويتضح موقف الأزمة من خلال تحديد المسؤولية الأولية عن الأزمة وبمعنى آخر بأي قدر تعتقد الجماهير الأساسية أن الأعمال التنظيمية هي التي سببت الأزمة.

تستند التقديرات الأولية للأزمة إلى نوع الأزمة. ونوع الأزمة هو كيف يتم تشكيل الأزمة. فالطريقة التي توظف بها الرسالة، تشكل كيفية تعريف الأشخاص للمشاكل، وأسبابها، وإسناد المسؤولية وحلول المشاكل.

يحاول مدير الأزمة إنشاء أو تشكيل إطار أزمة بالتأكيد على بعض الإشارات. وتشمل الإشارات ما إذا كان قد تسبب في الأزمة بعض الوكلاء الخارجيين أو القوى أم لا، وما إذا كانت الأزمة نتيجة أعمال عرضية أو غير مقصودة من أعضاء المنظمة، وما إذا كان سبب الأزمة خطأ تقنيا أو بشريا. ومن الضروري جدا معرفة ما إذا كان أصحاب المصلحة ينظرون إلى الحدث باعتباره حادثا عرضيا، أو تخريبا، أو إهمالا جنائيا. فأنواع الأزمات أو الإطار يحدد مقدار ما ينسبه أصحاب المصلحة من مسؤولية عن الأزمة للمنظمة.

توفر المسؤولية الرابط المفاهيمي في نظرية اتصال الأزمة الموقفى للملاءمة إستراتيجيات التصدي للأزمة للتهديد الذي تفرضه الأزمة على السمعة. فتقييم تهديد السمعة (الموقف) هو بقدر كبير وظيفة مسؤولية الأزمة. تتطلب المسؤولية المحاسبة، وعلى المنظمة أن تجيب عن أعمالها. وتمثل إستراتيجيات التصدي للأزمات رد المنظمة. و تبنى قائمة إستراتيجيات التصدي للأزمات حسب نظرية اتصال الأزمة الموقفى حول القبول المدرك عن مسؤولية الأزمة والذي تم إدراجه ضمن الاستجابة والرد⁽⁴⁵⁾.
وفيما يلي قائمة الإستراتيجيات الرئيسية والثانوية التي تقترحها نظرية اتصال الأزمة الموقفى للتصدي للأزمة⁽⁴⁶⁾:

■ الإستراتيجيات الأساسية للتصدي للأزمات

● إستراتيجيات الإنكار

- مهاجمة المدعي Attack the Accuser: يواجه مدير الأزمة الشخص أو المجموعة التي تدعي خطأ على المنظمة.
- الإنكار Denial: يصبر مدير الأزمة على عدم وجود أزمة.
- تقديم كبش فداء Scapegoat: يحمل مدير الأزمة بعض الأشخاص أو المجموعات خارج المنظمة مسؤولية الأزمة.

● إستراتيجيات التخفيف

- التماس العذر Excuse: يقلل مدير الأزمة من المسؤولية التنظيمية بإنكار القصد في إحداث الضرر و/أو بادعاء عدم القدرة على السيطرة على الأحداث التي أثارت الأزمة.
- التبرير Justification: يقلل مدير الأزمة من الضرر المدرك نتيجة الأزمة.

● إستراتيجيات الترميم

- التعويض Compensation: يعرض مدير الأزمة مالا أو هدايا أخرى على الضحايا.
- الاعتذار Apology: يشير مدير الأزمة إلى أن المنظمة تتحمل المسؤولية الكاملة عن الأزمة، ويطلب العفو من أصحاب المصلحة.

الإستراتيجيات الثانوية

● إستراتيجيات التعزيز للتصدي للأزمات

- التذكير Reminder: إخبار أصحاب المصلحة عن الأعمال الجيدة السابقة للمنظمة.
 - التملق Ingratiation: يشيد مدير الأزمة بأصحاب المصلحة و/أو يذكرهم بالأعمال الجيدة السابقة للمنظمة.
 - الظهور بمظهر الضحية victimage: يذكر مديرو الأزمة بأن المنظمة هي أيضا، ضحية للأزمة.
- تتضمن إستراتيجيات التصدي للأزمات ثلاثة أهداف متعلقة بحماية السمعة:

1-تشكيل إسنادات الأزمة.

2-تغيير التصور عن المنظمة أثناء الأزمة.

3-تقليل التأثير السلبي المتولد عن الأزمة⁽⁴⁷⁾.

يستخدم مديرو الأزمة إستراتيجيات التصدي للأزمة لتأسيس إطار أو تعزيز إطار موجود. وفي أغلب الحالات، تكون وسائل الإعلام هي الحكم النهائي لأطر الأزمة. والأطر المستعملة في تقارير وسائل الإعلام هي الأطر التي سيختبرها أغلب أصحاب المصلحة ويتبنونها. لذا فإنه من الضروري، أن يقدم مديرو الأزمة "جانبهم من القصة" لوسائل الإعلام. الاستثناء الوحيد تصنعته الأزمات التي تبدو سائدة عبر الانترنت. فبالنسبة لأزمات الانترنت، توفر المعلومات حول الأزمة التي يضعها المستخدمون (مديرو الأزمة، المدونون المؤثرون، منتقدو المنظمة، ضحايا الأزمة) على الانترنت، الأطر.

ويقترح Coombs في نظريته اتصال الأزمة الموقفى، مبادئ توجيهية لاستراتيجيات التصدي للأزمات، هي كالتالي:

- إعلام وتعديل المعلومات قد يكون وحده كافيا عندما يتعلق الأمر بأزمات يكون فيها مستوى إسناد المسؤولية في حده الأدنى (أزمات الضحية)، ولا يوجد تاريخ من الأزمات المماثلة، وتكون سمعة العلاقة السابقة محايدة أو إيجابية.
- الظهور بمظهر الضحية Victimage يمكن استخدامه كجزء من الاستجابة للعنف في مكان العمل، والعبث بالمنتج، والكوارث الطبيعية والشائعات.
- ينبغي أن تستخدم إستراتيجيات التخفيف في الأزمات ذات الحد الأدنى من إسناد مسؤولية الأزمة (الأزمات الضحية) إلى جانب وجود تاريخ من الأزمات المماثلة و/أو تكون سمعة العلاقة السابقة سلبية.
- ينبغي أن تستخدم إستراتيجيات التخفيف في الأزمات ذات الإسناد المنخفض لمسؤولية الأزمة (الأزمات العرضية)، التي لا يكون لها تاريخ من الأزمات المماثلة، و تكون سمعة العلاقة السابقة محايدة أو إيجابية.
- ينبغي استخدام إستراتيجيات الترميم عندما يكون مستوى إسناد المسؤولية منخفضا (الأزمات العرضية)، إلى جانب وجود تاريخ من الأزمات المماثلة و/أو تكون سمعة العلاقة السابقة سلبية.
- ينبغي استخدام إستراتيجيات الترميم عندما يكون مستوى إسناد المسؤولية قويا (الأزمات التي يمكن الوقاية منها) بغض النظر عن تاريخ الأزمة أو سمعة العلاقة السابقة.
- ينبغي استخدام إستراتيجيات الإنكار لمواجهة الشائعات، وتحدي الأزمات متى أمكن ذلك.
- الحفاظ على الاتساق في إستراتيجيات التصدي للأزمة. مزج إستراتيجيات الإنكار مع إستراتيجيات التخفيف أو الترميم سيضعف فعالية الاستجابة الشاملة⁽⁴⁸⁾.

الخاتمة

انطلقت الأبحاث من العلاقة بين تصورات الجمهور والحكم على سمعة المنظمة لتصميم استراتيجيات اتصالية بإمكانها أن تؤثر على هذه الأحكام لدى التصدي للأزمة وتحقيق الاستجابة المطلوبة. ومن هنا برزت أهمية توظيف الاتصال في عملية ترميم السمعة وعرفت الأبحاث نمواً سريعاً ووفرت توجيهات ومبادئ للممارسين لاستثمارها عند تعاملهم مع الأزمة.

وقد حاولنا في هذه الدراسة، من خلال استعراض أدبيات اتصال الأزمة، الوقوف على أبرز الاستراتيجيات الاتصالية المصممة لحماية وترميم السمعة. ولكن يبقى، مع ذلك، أمام البحث في هذا المجال مناطق لا تزال في حاجة إلى ارتياد فبعض الباحثين يرى أن هذه المبادئ والتوجيهات المصاغة، على وفرتها وأهميتها، قد وصلت إلى مستوى تحتاج معه، انطلاقاً من مبدأ أن البحث في اتصال الأزمات موجه للتطبيق، وأن الهدف منه هو إطلاع وتوجيه الممارسة وتوفير مزيد من الفاعلية في إدارة الأزمة، إلى ضرورة أن تنتج الأبحاث جسماً متكاملًا - من المعرفة يمكنه أن يقود اتصال الأزمة ويوفر الاستشارة لمديري الأزمة حول أفضل الممارسات. ويوصي كومبس باحثي المستقبل بالقيام باختبار منهجي للأفكار النظرية حول اتصال الأزمات لبناء أساس من الأدلة يمكن لمديري الأزمة الاسترشاد به⁽⁴⁹⁾.

كما أن التوصيات والمبادئ الخاصة بالاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة قد اقتصر تناولها على فترة الأزمة في حين أن مرحلة ما بعد الأزمة وهي فترة مهمة للاسترجاع وإعادة البناء والإصلاح، قد تم إلى وقت قريب إغفالها قبل ينطلق الحديث عنها مؤخراً مع خطاب التجديد.

الهوامش والمراجع:

- 1-Shrivastava, Paul. (1987). Bhopal. Anatomy of a Crisis. Cambridge (Mass). Balinger Publishing Co. Cité par Lagadec, Patrick. (1991). La Gestion des Crises: Outils de Réflexions A L'Usage des Décideurs. McGRAW-Hill, p. 259.

- 2-Mitroff, I., & Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*. cité par Jo Robertson, D. Sc. (2012). 'Tell It All ? : Challenging Crisis Communication's Rules'. *Public Relation Journal*, 6 (1), pp. 1-19.
- 3-Heiderich, Didier. (2010). *Plan de Gestion de Crise*. Paris: Dunod, PP. 154-155.
- 4-Fearn-Banks, Kahlleen. (2011). *Crisis Communication: A casebook Approach*. 4th ed, New York: Routledge, pp. 234-236.
- 5-Ibid., pp. 243-252.
- 6-أنظر
- Heiderich, Didier. Op.cit., pp. 122-123.
- Christophe, Roux-Dufort. (2003). *Gérer et Décider en Situation de crise*. 2^{eme} ed, Paris, Dunod, pp. 214-215.
- Malaval, P., & Décaudin, J. M. (2012). *Communication Corpotate, Interne, Financière, Marketing b-to-c et b-to-b*. 3^{eme} ed. France: Pearson, p. 571.
- 7-Delbecque, E., & Rapt, Jean-Annet de saint. (2016). *Management de Crise*. Magnard-Vuibert, pp. 113-114.
- 8-Riom, A., Libaert, T., & Adary, A.(2010). *Toute la Fonction Communication*. Paris: Dunod, p. 226.
- 9-Tom, Gable. (2008). *Image as a Part of Corporate Strategy: Building Reputation for Long Term Benefit*. In Peter, F. Anthonissen (Ed.). *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, London and Philadelphia: KOGAN PAGE, pp. 44-54.
- 10- Coombs, W. Timothy. (2009). *Conceptualizing Crisis Communication*. In Robert, (pp. 99- L.Heath., & O'Hair, H.Dan (Eds.), *Handbook of Risk and Crisis communication* 118). New York: Routledge.
- Communications. Retrieved 11- Coombs, W. Timothy. (2014). *Crisis Management and* September 27, 2014 from <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- 12- Coombs, W. Timothy. (2010). *Crisis Communication and its Allied Fields*. In Coombs, W. Timothy., & Holladay, Sherry. J. (Eds.). *The Hand Book of Crisis Communication*. (pp. 54-64). United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
- 13-Lagadec, P. op. cit., p. 44.
- 14-Ibid., p. 25.
- 15- Robinson, J. A. (1968). *Crisis*. In Sills, D.L. (ed). *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol. 3, New York, pp. 510-514. Cité par Lagadec, P. opcit., pp. 510-514.
- 16-Delbecque, E., & Rapt, Jean-Annet de saint, op. cit., p. 09.
- 17-Coombs, W. Thimothy. (2010). *Parameters for Crisis Communication*. In Coombs, W. Thimothy., & Sherry, J. Holladay. (Eds.). *The Hand Book of Crisis Communication* (pp. 17-53). United Kingdom: BLACKWAY publishing Ltd.
- 18-Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et Décider en Situation de crise*. 2^{eme} ed. Paris: Dunod, p.19.
- Communications, op. cit. 19-Coombs, W. Timothy. (2014). *Crisis Management and*
- 20-Lagadec, P. op.cit., pp. 49-51.
- 21-Ibid., p. 7.
- 22-Libaert, Thierry. (2005). *La Communication de Crise*. 2^e ed, Paris: Dunod, pp. 26-30.
- 23-Lagadec, P. op.cit., p. 8.
- 24-Coombs, W. Thimothy. (2010). *Parameters for Crisis Communication*, op.cit., p. 17
- 25-Ulmer, R.R, Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2009). *Post-Crisis Communication and Renewal: Understanding the Potential for Positive Outcomes in Crisis Communication*. In (pp. 302- Heath, R.L., & Dan, O.H (Eds.), *Handbook of Risk and Crisis communication* 321). New York & London: Routledge.
- 26- Coombs, W. Timothy. (2009). *Conceptualizing Crisis Communication*. op. cit., pp. 99-118.

- 27-Fombrun , C . J . , & van Riel , C . B . M . (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, In Coombs, W. Timothy. (2007). 'Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory'. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), pp. 163-176.
- 28- Coombs, W. Timothy. (2009). *Conceptualizing Crisis Communication*. op. cit., pp. 99-118.
- 29--Pauliina, Palttala., & Marita, Vos. (2012). 'Quality Indicators for Crisis Communication to Support Emergency Management by Public Authorities'. *Journal of Contingencies and*), pp.39-51. *Crisis Management*, 1(
- 30- Charron, Jean-Luc., & Sépari, Sabine. (2010). *Management: Manuel et Applications*. 2^{ème}ed. Paris: DUNOD. P.196.
- 31-Coombs, W. Timothy. (2010). Parameters for Crisis Communication. In Coombs, W. Timothy., & Sherry, J. Holladay. (Eds.). *The Hand Book of Crisis Communication* (pp. 17-53). United Kingdom: BLACKWAY publishing Ltd.
- 32- LEEANNE, M.BELL. (April 2010). Crisis Communication: the Praxis of response. *The Review of Communication*,. Vol. 10, N. 2, pp. 142-155, National Communication Association: Routledge.
- 33- Coombs, W. Timothy. (2010). Parameters for Crisis Communication. Op.cit.
- 34- أنظر
- Jo Robertson, D.Sc. (2012). 'Tell It All?: Challenging Crisis Communications' Rules'. *Public Relations Journal*. 6 (1). pp. 1-19.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2009). *Post-Crisis Communication and Renewal: Understanding the Potential for Positive Outcomes in Crisis Communication*, op.cit. 107-108.
- 35-Coombs, W. Timothy. (2009). *Conceptualizing Crisis Communication*. op. cit., PP. 36- Fearn-Banks, Kahlleen, op.cit., pp. 16-17.
- 37- Coombs, W. Timothy. (2009). *Conceptualizing Crisis Communication*. op. cit. PP. 107-108.
- 38- Fearn-Banks, Kahlleen, op.cit., pp. 18.
- 39-Coombs, W. Timothy. (2009). *Conceptualizing Crisis Communication*, op. cit., pp. 107-108.
- 40-Ibid, pp. 108-109.
- 41-Ibid., P. 110.
- 42-Coombs, W. Timothy. (2007). 'Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory'. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), pp. 163-176.
- 43-Ibid., pp. 173-174.
- 44- Coombs, W. Timothy. (2009). *Conceptualizing Crisis Communication*. op. cit., p. 112.
- 45-Coombs, W. Timothy. (2007). 'Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory', op. cit., pp. 166-170.
- 46-Ibid. (p.170)
- 47-Coomb, W. T. (1995) ' Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the " appropriate " crisis response strategies ', *Management Communication Quarterly* , 8 , 447 – 476 . cité par Coombs, W. Timothy. (2007). 'Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory', op. cit., p. 171.
- 48-Coombs, W. Timothy. (2007). 'Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory', op. cit., pp. 171-173.
- 49- Coombs, W. Timothy. (2010). Pursuing Evidence-Based Crisis Communication. IN Coombs, W. Timothy., & Sherry, J. Holladay. (Eds.). *The Hand Book of Crisis Communication* (pp. 719-725). United Kingdom: BLACKWAY publishing Ltd.