

## Committing communication strategy and its role in crisis management - a theoretical approach

Anis Karoui

College of Human Sciences || King Khalid University || KSA

**Abstract:** Facing crises exacerbation, researchers have formulated various communication strategies to control them. Focusing on the importance of the institution's commitment to its responsibility, many strategies aim to implement measures to reduce damages and to prevent the recurrence of the same mistakes causing crisis. In this paper, we formulate a new strategy named "Committing Communication Strategy", which represents an intersection between media and communication science on the one hand and sociology on the other hand in order to formulate a theoretical framework. We use the deductive approach based on theories determining communication strategies in crisis management also, by reference to some experiences that relied on committing communication allowing firms to get out of their crises and even seize their opportunities, which enabled them to rebuild and to be distinguished.

**Keywords:** Crisis management, Crisis communication, committing communication strategy.

### استراتيجية الاتصال الملتزم ودورها في إدارة الأزمات – مقارنة نظرية

أنيس محمد علي القروي

كلية العلوم الإنسانية || جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

الملخص: في ظل تفاقم الأزمات سعى الباحثون إلى صياغة استراتيجيات اتصالية متنوعة للتحكم فيها والسيطرة عليها وأن العديد منها يركز على مدى أهمية التزام المؤسسة بمسؤوليتها وتطبيق الإجراءات التي اتخذتها قصد جبر الضرر والحيلولة دون تكرار نفس الأخطاء التي تسببت في الأزمة. نقترح في هذه الورقة العلمية استراتيجية جديدة تحت عنوان "استراتيجية الاتصال الملتزم" والتي تمثل تقاطعاً بين علوم الاعلام والاتصال من جهة وعلوم الاجتماع من جهة أخرى في سعي إلى صياغة إطار نظري لها. ولقد تم اتباع المنهج الاستنباطي وذلك بالاستناد إلى أهم النظريات التي تحدد الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الأزمات وكذلك بالرجوع إلى بعض التجارب لمؤسسات اعتمدت على الاتصال الملتزم للخروج من أزماتها بل واغتنام فرصها مما مكّنها من إعادة البناء والتميز. الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، اتصال الأزمات، استراتيجية الاتصال الملتزم.

### المقدمة

لطالما مثلت الأزمات تهديداً للمؤسسات لما تحدثه من خسائر ومخاطر تتفاوت درجاتها حسب قوة تأثيرها وامتدادها الزمني. ويسعى المسئولون عن ادارتها في سباق مع الزمن للحد من تأثيرها باستخدام عديد الوسائل منها الاتصالية وهو ما دفع العديد من الباحثين إلى القيام ببحوث لوضع استراتيجيات اتصالية مختلفة تهدف للتعامل الناجع مع الأزمات والاستجابة لها وتكون حاسمة بالنسبة للمؤسسة كونها تتضمن الحفاظ على سمعتها (Garrett، 1987؛ Coombs & Holladay، 2008)، صورتها (Bradford & Garrett، 1995؛ Coombs، 1998)، أسهمها التجارية

(Pauchant, Mitroff, 1986; Pruitt & Friedman, 2000) وأيضاً مبيعاتها وقيمتها في البورصة (Pillutla & Dawar, 2000). (1998.& Shrivastava).

يندرج اتصال الأزمات ضمن أنشطة العلاقات العامة حيث يهتم بالجانب الاتصالي من ذلك إيصال الأخبار عن الحادث وإمداد الجمهور بالبيانات والمعلومات أثناء الأزمات والتوعية المجتمعية بهدف الحفاظ على الثقة أو استعادتها بين المؤسسة المسؤولة وأصحاب المصلحة إلى جانب السعي إلى الحد من المخاطر. ولقد ارتكزت الأبحاث الرامية لتحديد الاستراتيجيات الاتصالية في الأزمات ودراسة مدى فاعليتها على الخطابة وإدارة الانطباع لفهم كيفية مساهمة الاتصال في حماية سمعة المؤسسة وصورتها (بينوا، 1995؛ كومبس، 1995). كما تمثل حماية سمعة المؤسسة أحد الأهداف الرئيسية لاتصال الأزمات (Benoit, 1997). أن الاستراتيجيات الاتصالية المقترحة في هذا المجال والتي سنأتي عليها تباعاً وان أكدت في أغلبها على ضرورة التزام المؤسسة بتعهداتها والإجراءات التي اتخذتها للحد من مخاطر الأزمات واستغلال فرصها فهي لم تعطي لهذا الالتزام الإطار النظري بما يسمح باعتباره استراتيجية متكاملة وواضحة المعالم وهو ما سنسعى له خلال هذه الدراسة.

#### مشكلة البحث:

على غرار الاستراتيجيات الاتصالية المتوفرة في مجال إدارة الأزمات والتي تهدف بالأساس إلى السيطرة على الأزمة والحد من سلبياتها واستغلال فرصها، نسعى بدورنا إلى استعراض استراتيجية جديدة ضمن نفس السياق ولتحقيق نفس الأهداف ولكن مع فاعلية أكبر وبالتالي ندعم طرق واستراتيجيات التعامل الاتصالي مع الأزمات ونوجد حلولاً أكبر ونسعى لحظوظ المؤسسات في تقليل الأضرار الناجمة عن الأزمات بل وتحويلها إلى فرص لإعادة البناء والتميز.

#### أسئلة البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى الاجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما أهمية الالتزام في الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة في إدارة الأزمات؟
- 2- ما الاتصال الملتزم؟
- 3- كيف مكّن الاتصال الملتزم بعض المؤسسات من تجاوز أزماتها واستغلال فرصها؟
- 4- هل تعتبر استراتيجية الاتصال الملتزم استراتيجية فعّالة في إدارة الأزمات؟

#### أهداف البحث:

من خلال سعينا للإجابة على التساؤلات السابقة، يهدف البحث إلى:

- 1- تبيان أهمية التزام المؤسسة اتصاليًا بمسؤولياتها في تجاوز الأزمات بل واغتنام الفرص التي تتيحها من أجل إعادة البناء وتدعيم علاقتها بجمهورها وبأصحاب المصلحة وكيفية جعلهم منخرطين في تحسين سمعة المؤسسة وصورتها.
- 2- إدراج الاتصال الملتزم ضمن إطار نظري يجعل منه استراتيجية علمية فعّالة في مجال إدارة الأزمات إلى جانب تحديد متطلبات تعامل المؤسسة مع اصحاب المصلحة لتحقيق ذلك.

#### أهمية البحث:

إن أهمية البحث تتجلى في مستويين: نظري وعملي، أما على المستوى النظري فيتمثل في محاولة إثراء الجانب العلمي والمعرفي من خلال اقتراح استراتيجية اتصالية جديدة لإدارة الأزمات تتوافق مع الضوابط العلمية التي تحددها الأطر النظرية في هذا المجال وفي مجال الاعلام والاتصال. أما الأهمية العملية للبحث فتكمن في اقتراح سبل وضوابط تطبيق استراتيجية الاتصال الملتزم كمقترحات وتوصيات للحد من المخاطر الناجمة عن الأزمات بل والاستفادة من الفرص الكامنة فيها بهدف إعادة بناء سمعة وصورة ذهنية للمؤسسة لأمعة يصبح فيها الجمهور وأصحاب المصلحة شركاء فاعلين.

#### منهجية البحث:

يتناول البحث سبل تدعيم وتطوير الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الأزمات من خلال اقتراح استراتيجية جديدة: "استراتيجية الاتصال الملتزم"، كما تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي وذلك من خلال مقارنة نظرية، بين الاتصال الملتزم كمجال بحثي صاعد في مجال علوم الاعلام والاتصال والذي أثبت نجاعته في التعاطي مع عديد المسائل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والبيئية والتعليمية وغيرها، وكذلك من خلال الرجوع إلى نتائج دراسات وبحوث حديثة لحالات وتجارب لبعض المؤسسات التي اعتمدت على الاتصال الملتزم في حسن إدارة أزماتها ونجحت في تحويلها إلى نقاط قوة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة.

##### أهمية البعد الاتصالي في إدارة الأزمات:

الاتصال أمر بالغ الأهمية في جميع مراحل عملية إدارة الأزمات، فكل مرحلة من مراحل عملية إدارة الأزمات لها مطلبها الخاص بإنشاء المعرفة وتقاسمها ومن ثم الحاجة إلى جمع وتفسير المعلومات. باستخدام المراحل الثلاث لإدارة الأزمات (قبل، أثناء وبعد الأزمة) فإننا نحدد بذلك "أنواع" مختلفة من اتصال الأزمات. كما أن أي دراسة حول اتصال الأزمات تنطلق عادةً من خلال مراجعة جذور إدارة الأزمات وذلك في سياق عام على إثر قواعد إدارة الأزمات. يعتبر اتصال الأزمات مجالاً محدداً من الأبحاث داخل أبحاث العلاقات العامة وقد أضحت إدارة الأزمات الموضوع الرئيسي في أبحاث العلاقات العامة. يرتبط اتصال الأزمات بشكل معقد بثلاثة مجالات رئيسية أخرى للعلاقات العامة: اتصال المخاطر، إدارة القضايا، وإدارة السمعة. كما أنه من الصعب دراسة اتصال الأزمات بشكل منفصل عن هذه المجالات للعلاقات العامة إذ يمكن أن تؤدي عدم نجاعة اتصال المخاطر أو إدارة القضايا أو إدارة السمعة إلى خلق الأزمات ومن ثم الحاجة إلى اتصال الأزمات. وعدم فعالية اتصال الأزمات يمكن أن يؤدي بدوره إلى خلق الحاجة إلى اتصال المخاطر وإدارة القضايا وإدارة السمعة، وبالتالي فإن السمعة والأزمات ترتبطان ارتباطاً وثيقاً حيث تؤثر سمعة المؤسسة في اتصال الأزمات الذي بدوره يحميها أثناء الأزمات. فمن المعتاد أن تشمل أبحاث الاتصال المتعلقة بالأزمات مناقشات حول إدارة السمعة و/أو إدارة المخاطر و/أو إدارة المشكلات.

##### أهم الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الأزمات

سعت البحوث منذ تسعينات القرن الماضي إلى فهم كيفية تأثير الاتصال ومساهمته في حماية سمعة المؤسسة وصورتها لدى الجمهور وذلك استناداً إلى انطباعات هذا الأخير (Benoit, 1995; Coombs, 1995). وقد ساهمت هذه البحوث في ظهور وتطوير الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الأزمات مع التركيز على إدارة الأزمات في حد

ذاتها معتبرة الاتصال كأحد المتغيرات في هذه العملية، فاتصال الأزمات مثل نقطة محورية في بحوث العلاقات العامة ودراسات الاتصال (Hearit, 1994).

تم اقتراح العديد من الاستراتيجيات الاتصالية في الأزمات والتي تندرج ضمن مجموعة من النظريات المعروفة في مجال التواصل في الأزمات. من أشهر هذه النظريات نجد نظرية إصلاح الصورة Image Repair Theory لبينوا (Benoit, 1995)، نظرية تبرير الشركة Corporate Apologia لهيريت (Hearit, 2006)، نظرية التواصل مع الأزمة الظرفية أو الموقفية Situational Crisis Communication Theory لكومبس وهولاداي (Coombs & Holladay, 2002)، ونظرية التجديد المؤسسي Organizational Renewal لأولمر وآخرون (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2009). تهتم هذه الأخيرة بالتعلم من الأزمات وتكوين معرفة مؤسسية إلى جانب الاهتمام بالتهديدات والفرص الناتجة عن الأزمة وكذلك بالجانب الأخلاقي للتواصل من أجل بناء رؤية استشرافية، في حين تهدف الاستراتيجيات الأولى إلى إصلاح صورة المؤسسة وسمعتها بعد الأزمة.

قدم بينوا (Benoit, 1995) جملة من الاستراتيجيات المبنية أساساً على نظريته الشاملة لإصلاح صورة المؤسسة متناولاً فيها أصحاب المصلحة من جهة والمؤسسة من جهة أخرى بالتوازي. كما تهدف هذه النظرية إلى التقليل من مسؤولية المنظمة عبر الإنكار والتّصلّل من المسؤولية والحد من العواقب لاسيما عبر الإجراءات التصحيحية وتعديل الوضع، إلى جانب الاعتذار. كما يمكن للمؤسسة إتباع واحدة أو أكثر من هذه الاستراتيجيات والبالغ عددها أربعة عشر بهدف تبرير أعمالها وصد الاتهامات التي وجهت إليها وذلك عبر رد مؤثر.

بخصوص نظرية التبرير فهي تنطبق في حال وجهت للمؤسسة اتهامات جائرة من أطراف فاعلة تتهمها بارتكاب مخالفات وتعرض جملة من الاستراتيجيات الدفاعية أساساً لتتيح للمؤسسة الدفاع عن نفسها منها الإنكار، deny، الهجوم المضاد counterattack، المفاضلة differentiation، الاعتذار apology، واتخاذ الإجراءات القانونية legal.

من جانبه يرى كومبس (1995) أن استراتيجيات الاستجابة للأزمات المتبعة تكون مسترسلة بدأً بالاستراتيجيات الدفاعية كالإنكار والتقليل من مسؤولية المنظمة وصولاً إلى الهجومية منها كإعادة البناء والتعزيز. وهو صاحب نظرية التواصل مع الأزمة الظرفية أو الموقفية والتي تبلورت إثر ربط نظرية الإسناد أو العزو باستراتيجيات الاستجابة للأزمة وترى أن هذه الأخيرة تبنى حسب تقييم مستوى ودرجة التهديد للسمعة مع الأخذ بعين الاعتبار تاريخ الأزمة مع المؤسسة وسمعتها في المرحلة السابقة. هذه الاستراتيجيات مركبة من أعمال التبريرات للمؤسسة وإدارة الانطباع ونظرية إصلاح الصورة.

يقسم كومبس (2012) الأزمات إلى ثلاث كتل: كتلة أزمة الضحايا، كتلة الأزمة العرضية وكتلة الأزمة الوقائية. تشمل الأولى الأشاعات والكوارث الطبيعية والعنف، أما الثانية فتشمل حوادث الأخطاء الفنية والاضرار التي لحقت بالمنتج جراء ذلك إلى جانب التحديات، وبخصوص الأزمات الوقائية فهي تشمل الأخطاء البشرية والاضرار التي ألحقتها بالمنتج بالإضافة إلى الحوادث والاعمال المؤسسية الخاطئة.

كما اعتبر كومبس (1995) أن مسؤولية المؤسسة في الأزمة تؤثر على طبيعة هذه الأزمة وطريقة تقبلها في ضوء المعايير الأخلاقية للفرد واقترح تصنيفاً للاستراتيجيات بالاعتماد على نظريات الإسناد والمؤسسات. ولقد اختصر هذا الباحث سنة 1998 عناصر هذه الاستراتيجيات في عنصرين هما: الجانب الاتصالي المعلوماتي والمتعلق بتقديم المعلومات ذات الصلة بالأزمة إلى الأطراف المعنية، والبعد الإنساني من خلال الاهتمام والإحاطة النفسية بالضحايا. كما يؤكد تريتز (Tritz, 2001) من جهته أيضاً على أهمية هذا البعد الإنساني في التعامل مع المتضررين من الأزمة إذ يقسم إدارة الأزمات إلى عنصرين:

1. الأزمة الاعلامية: وتمثل الجانب الاتصالي خلال الأزمة وهو يرتبط بالجانب المعلوماتي من خلال تقديم المعلومات ذات الصلة للأطراف المعنية.
2. الأزمة السيكلوجية: يعتبر البعد الإنساني للأزمة ذو أهمية كبيرة للحد من حدة الأزمة وذلك عبر الإحاطة النفسية بالضحايا وتقليل الشعور السلبي لديهم ومن ثم تقليل الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة. فيما يخص نظرية التجديد المؤسسي، وعلى خلاف النظريات السابقة التي تناولت إدارة الأزمة أثناء وقوعها من خلال التعامل مع التهديد المحدق بصورة المؤسسة وسمعتها، يركز أولمر وآخرون على مرحلة ما بعد الأزمة بما توفره من فرص يجب استغلالها والاستفادة منها، كما يرى أن المؤسسة لا ينبغي أن تنحاز للتهديد على حساب الفرص خلال التواصل في الأزمة، فرؤية المؤسسة للأزمة من منظور متوازن يشمل كلاً من الأزمة والتهديد يزيد من نسبة نجاحها في الخروج منها وتعافها. في هذا الإطار نستحضر لالاند (2004) وحديثها عن الأوجه الايجابية والسلبية للأزمة معتبرة أنه توجد مقابل كل تهديد فرصة وذلك في مختلف مستويات الأزمة كما يبينه الجدول التالي:

جدول 1 - الأوجه الايجابية والسلبية للأزمة (Lalonde 2004)

الأوجه الايجابية (فرصة)	الأوجه السلبية (تهديد)	مستوى الأزمة
- البحث عن فرص، تجديد النسيج الاجتماعي.	- تشويش، فوضى.	- على مستوى خطة المنظمة الاستراتيجية:
- تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة.	- قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك.	- على مستوى الخطة التشغيلية:
- تعاون، تحالفات، ائتلافات.	- صراع، تنافس.	- على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقتي:
- ضغط خلاق، البحث عن حلول واضحة.	- شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة.	- على مستوى الخطة السلوكية:
- وقاية، تماسك.	- تصرفات روتينية مألوفة.	- على مستوى خطة القيم:
- التجريب (البراقماتية).	- مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	- على مستوى خطة التعلم:

وفي هذا السياق يؤكد أولمر وآخرون على أهمية إعادة البناء والتعلم والفرص أكثر من الاهتمام بالصورة والسمعة اللتان لا تلعبان دورًا محوريًا وجوهريًا في إيجاد حلول للأزمة، مؤكدين من خلال الدراسة التي قاموا بها على نمو عملية التعلم وتحقق الفرص في أعقاب كل أنواع الأزمات. ويتضمن خطابهم التجديدي أربعة أهداف: "التعلم المؤسسي، التواصل الأخلاقي، الرؤية التقدمية وليس الرؤية الرجعية، والخطاب المؤسسي المناسب." (أولمر وآخرون، 2015، ص55).

يهدف التعلم المؤسسي إلى التعلم من الأخطاء والإخفاقات السابقة بغية تفادي تكرارها مستقبلاً وهو ما يتوافق مع فكرة تكوين معرفة مؤسسية وهو مفهوم ثابت في مجال إدارة المؤسسات وله أحكامه وشروطه. أما التواصل الأخلاقي فهو يستوجب من المؤسسة الحرص على احترام القيم الاخلاقية قبل، أثناء وبعد الأزمات ذلك أن الأزمات عادة ما تنجر عن الاعمال غير الاخلاقية والتي تنكشف خلالها. "والمؤسسات التي تتخذ مواقف ذات قيمة ايجابية - مثل الانفتاح والصدق والمسؤولية والمسائلة والثقة - مع اصحاب المصلحة ذوي الاهمية قبل حدوث الازمة هي الاقدر على عمل التجديدات في اعقابها" (أولمر وآخرون، 2015، ص56).

بخصوص "الرؤية التقدمية مقابل الرؤية الرجعية" فهي تنادي بترك البحث عن القاء اللوم وتحميل المسؤولية وتدعو للتركيز على المستقبل من خلال تواصل مبني على التفاؤل وإعادة البناء.

اما الخطاب المؤسسي الفعّال فهو يدور حول فكرة تحفيز أصحاب المصلحة للوقوف بجانب المؤسسة وقت الازمة ومساعدتها في إعادة البناء بغية الوصول إلى مستوى أفضل مما كانت عليه، وهذا يتطلب من المسؤولين أن تكون لديهم رؤية وسمعة قوية وإيجابية وأن يكونوا بمثابة نماذج من التفاؤل والالتزام بالتواصل الاخلاقي المسؤول لإقناع اصحاب المصلحة وحثهم على مساندة المؤسسة لتجاوز الازمة واغتنام الفرص التي تتيحها. ويدعو أولمرو وآخرون في هذا الإطار إلى "تحديد وفحص أحداث الازمة بعقلانية من منظور أكثر شمولاً" مما يتيح للمستوليين في المؤسسة كشف احتمالات وجود الفرص الخفية وعدم الاكتفاء بدور دفاعي غايته فقط بقاء المؤسسة وانما السعي نحو مزيد التطور وهو ما يتجلى في مفهوم التجديد المطروح في هذه النظرية.

نلاحظ مما سبق التركيز على اهمية التزام المؤسسة بالبعد الاخلاقي ومسؤوليتها ازاء اصحاب المصلحة وهو ما يحفزنا لمزيد تدعيم هذا التوجه من خلال تبيان مفهوم الالتزام في بعده الاتصالي وما يسميه خبراء الاعلام والاتصال بالاتصال الملتمزم.

### ما هو الاتصال الملتمزم؟

للتأثير على اتجاهات واعتقادات أو سلوك الآخرين نلجأ عادة إلى الإقناع الذي يمثل القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً ما يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق. يعتبر الإقناع عملية اتصالية تتم عن طريق الكتابة أو الاتصال الشفوي أو السمي أو البصري كما يعتمد على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل. ويعتبره البعض فناً يستوجب تطبيق قواعد معينة لتحقيق الهدف المرجو.

يتمثل الإقناع في قدرة التأثير على العقل بهدف دفع الفرد أو الجمهور لتبني وتقبّل وجهة نظر محددة وهو يختلف عن الدعاية التي تهدف بالأساس إلى التأثير بشكل مباشر في العواطف والمشاعر. كما يعرف الإقناع على أنه "عملية إحداث تغيير أو تعزيز لموقف أو لمعتقد أو لسلوك ما، فهو عبارة عن نتيجة تصل إليها من خلال تبني أسلوب اتصالي تستخدم فيه أدوات التأثير" وهو أيضاً "الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم بحيث يجعلهم يقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين، وذلك من خلال المعرفة النفسية والاجتماعية لذلك الجمهور المستهدف" (حمدي، 2017، ص7).

إن الحديث عن الإقناع كفنّ يحيلنا إلى معنى الفن والذي اعتبره إباد الصقر العبقرية في الأداء والتعبير في استخلاص المفردات والرموز وتنقيحها وحبكتها معاً لتصبح كلاً متجانساً والفن أيضاً ما يخرج الفنان من عالم الخيال إلى عالم الواقع ليحدث أثراً في النفوس وهو "معنى لتبليغ رسالة أساسية وهامة في حياة الانسان وهو طريق للمعرفة وذو قيمة للإنسان شأنه شأن عالم الفلسفة والعلوم" (الصقر، 2010، ص23). وليس الفن مجرد عاطفة أو انفعال بل هو صنعة ومهارة أي يتعلمه الفرد ويكتسبه لابتكار ما هو جديد.

رغم وفرة المواد الإعلامية باختلاف وسائل الاتصال والإعلام والتدفق الرقمي الهائل التي جعلتنا أكثر اطلاعاً ووعياً بالمسائل المطروحة على كل الساحات الاجتماعية والثقافية والسياسية إلا أن سلوكنا في بعض المواقف لا يتطابق بالضرورة مع قناعاتنا ذلك لأن المعلومات المتوفرة والمعارف المشتركة والوعي الفردي أو الجماعي تبدوا غير كافية وذلك لعدة أسباب من بينها آراءنا ومواقفنا الخاصة. ويذهب البعض على غرار فرنسواز برنار إلى اعتبار كما لو أن هناك عقبة بعيدة المنال غير مرئية بين "الأفكار الجيدة" المصاحبة للحلول المتداولة في المجال الإعلامي، من ناحية، والأفعال الملموسة التي يجب أن تنتج عنها بطريقة طبيعية، من ناحية أخرى.

منذ أربعينيات القرن العشرين، صاغ كورت لوين (Lewin, 1947) هذه المشكلة ونجح في حلها جزئياً من خلال إظهار أهمية منح الجمهور "المستقبل" دوراً كمتخذ للقرار. طرح لوين الفرضية الكامنة وراء مفهوم تأثير

التجميد حيث يميل الناس إلى الالتزام بما يبدو أنها قراراتهم ويتصرفون وفقاً لها، حتى عندما يكون القرار، بالنسبة للآخرين، منبثقاً من الظروف الخارجية. وبعد ثلاث سنوات صاغ لوين نموذجاً للتغيير يتكون من ثلاث مراحل: إذابة الجليد، مرحلة التغيير ومرحلة تثبيت التغيير. ولا يزال استخدام هذا النموذج متواصلاً إلى يومنا هذا خاصة في إدارة التغيير.

تم اختزال المسألة النظرية والعملية لأعمال لوين وأتباعه في السؤالين التاليين: كيف نتقل من الأفكار "الجيدة" إلى السلوكيات "الجيدة"؟ فعندما تنتج المعلومات والحجج آثاراً مقنعة، لماذا لا يتخذ الأشخاص الذين يشتركون في أفكار واضحة أي إجراء لتنفيذها؟، أو لماذا لا يتخلى الجمهور عن الممارسات التي يعرفون أنها خاطئة وذات أثر سلبي؟.

بيّنت التجارب أن الإقناع مهمّ ولكنه يبقى غير كافٍ (Webb & Sheeran, 2006) ومن هنا تأتي إضافة لوين لتلمها نظرية الالتزام لكيسلر (Kiesler, 1971). ويقول الاختصاصي في نظرية الالتزام روبرت فانسن جول أن الالتزام في موقف معين يتوافق مع الشروط التي يمكن أن يعزى فيها أداء الفعل فقط إلى الشخص الذي قام به. ويُعرف الالتزام على أنه ما يربط المرء بسلوكه (Kiesler, 1971) والالتزام المرء بفعل معين يرجع إلى مدى تطابق سلوكه مع هذا الفعل (Joule & Beauvois, 2002).

إن التقارب الذي حصل بين مجالين في علم النفس الاجتماعي كانا يعتبران منفصلين ألا وهما الالتزام بالأفعال (Joule & Beauvois, 1998; Kiesler, 1971) والإقناع (Chabrol & Radu, 2008; Girandola, 2008) (2003) أدى إلى ظهور مجال جديد للدراسات ألا وهو الاتصال الملتزم أو الملزم.

تؤكد البحوث فكرة مدى التزامنا من خلال أفعالنا، ولكن أيضاً مدى تأثير الظروف والحالات الاجتماعية والاتصالية (مقابل الظروف الذاتية المرتبطة بشخصية الفاعل). وبالتالي فإن هذا الإطار النظري مبني على مفاهيم دقيقة، وخاصة الفعل التحضيري على أنه عمل صغير غير مكلف (في الوقت والطاقة والتكلفة وما إلى ذلك) ذو طبيعة عامة (يتم تنفيذه بحضور الأخر)، وبالتالي يتم تنفيذه في موقف اتصالي وفي سياق حر والذي من الممكن أن يفتح مسار القيام بالأفعال، لتعزيز تأثير التجميد.

إن سعي الأفراد للقيام بأعمال ذات صبغة اجتماعية أو بيئية كالحفاظ على نظافة المحيط أو استخدام وسائل اقتصادية للطاقة أو غيرها يمكن أن ينم عن رضا شخصي كما يمكن أن يمتد إلى أيمانهم بأهمية مثل هذه الأعمال للمجتمع ككل وبالتالي فإن الفعل يمكن أن يرتبط بمستويات مختلفة (تصاعدياً في ما ذكرناه) من الرمزية. ونجد هنا تجليات نظرية تحديد الفعل لـ (Wegner & Vallacher, 1985) والتي تتناول دراسة عمليات الإدراك النفسي الرامية لإعطاء معنى لأفعالنا. فالإطار النظري للاتصال الملتزم يفتح ويظلم تفكيراً حول العلاقات بين الأفعال والرمزية. يمثل الاتصال الملتزم مجالاً بحثياً حديثاً سواءً في الدراسات الغربية أو العربية، فرغم ظهوره في بدايات القرن الحالي في الأدبيات الغربية إلا أنه لم يمثل محور اهتمام في البحوث العربية إلا مؤخراً ولعل مؤتمر مركز الأبحاث بكلية الإعلام في الجامعة اللبنانية تحت عنوان "مؤتمر الاتصال الملتزم/الملزم في ضوء التطورات التكنولوجية والاتصالية الراهنة إشكالياته، آفاقه" والذي انعقد في مارس-أذار 2018 يمثل البداية الفعلية لإيلاء هذا المجال حيزاً بحثياً في الدراسات العربية وانطلاقة لمزيد الاهتمام به خاصة مع النتائج العملية الإيجابية والطموحة التي حققها لاسيما في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والصحية وغيرها (Bernard, 2018).

و أن اهتم مؤتمر لبنان بـ"تحليل ما يجري من نشاطات وتحركات إعلامية واتصالية ملتزمة في الفضاء السيبري في ضوء العلاقات الاجتماعية، وعلاقات القوة في المجتمع" فيما يتعلق بالنضال السيبري مع الأخذ بعين الاعتبار التشابك بين ما هو تقني، اقتصادي، اجتماعي، سياسي، فإننا سنركز في هذه الورقة على الجانبين الاقتصادي

والاجتماعي من خلال دراسة اعتماد بعض المؤسسات التجارية على الاتصال الملتزم في إدارة الأزمات واستغلال الفرص التي تتيحها في ما يتعلق بأنشطة مسؤوليتها الاجتماعية. ولقد اعتمدنا على عدد من الدراسات والمراجع المهمة لباحثين ومختصين في مجالي إدارة الأزمات والاعلام والاتصال والتي سنعرض اهم مخرجاتها ونتائجها تبعاً وفق منهجية بحثنا. لقد امتدت البحوث حول الاتصال الملتزم إلى عديد الميادين كالبيئة والتنمية المستدامة (Bernard, 2018). الصحة العمومية والوقاية، المواطنة، التعليم وغيرها، وقد لاقت اهتمام عديد الفاعلين ومتخذي القرار بهدف ترجمة الاتجاهات إلى افعال على أرض الواقع. وسوف نركز من جانبنا على موضوع الأزمات التي تضرب المؤسسات في محاولة لتبيان مدى جدوى الاتصال الملتزم في مجابهتها والحد من تأثيرها السلبي بل وتحويلها إلى فرصة ونقطة قوة وذلك بالرجوع إلى بعض المؤسسات التي نجحت في ذلك كنماذج.

### نماذج من تجارب مؤسسات تبنت الاتصال الملتزم في أزماتها

تحدث كزافييه مونقا في كتابه حول اتصال الأزمات في عهد وسائل التواصل الاجتماعي (Manga, 2019) عن شركة فاندوس الاسكندنافية Findus متعددة الجنسيات المتخصصة في الاكلات والمواد الغذائية المجمدة والتي مرت بأزمة حادة نتيجة تسويقها لأكلات تحتوي على لحم الحصان بدلاً من لحم العجل مما سبب لها فضيحة وإساءة لسمعتها في سنة 2013. وقد تمت مهاجمة الشركة من خلال حملات على شبكة الانترنت وبالذات على مواقع التواصل الاجتماعي حيث تم نشر ومشاركة شعارات وعبارات وملصقات إعلانية ساخرة عن الشركة باستخدام عديد الأساليب كالمحاكات الساخرة وتحويل إعلانات الشركة إلى جانب الدعوة لمقاطعة منتوجاتها.

من خلال تحليل كيفية تعامل شركة فاندوس وإدارتها للأزمة يرى الكاتب أنها وضعت استراتيجية تسويقية واتصالية محكمة رغم بعض النقائص فيها حيث قامت في بادئ الأمر بالاعتراف بوجود المشكلة وبالتالي اتبعت استراتيجية الاعتراف والتي تعتبر من أكثر الاستراتيجيات تأثيراً على ردود افعال أصحاب المصلحة شريطة استخدامها في الوقت المناسب وتدعيمها باستراتيجية التوضيح او تحمل المسؤولية، وهو ما من شأنه أن يخفف من حده الغضب لدى الناس وأصحاب المصلحة ويزيد من درجة تعاطفهم مع المؤسسة (McDonald et al., 2010). كما اتبعت أيضاً استراتيجية إعادة البناء حيث تعهدت الشركة بفتح تحقيق للوقوف على الأسباب ومصادر الاحتيال الذي حصل وقامت بإجراء تحاليل للحامض النووي على كل المنتوجات مما انجر عنه سحب كل المنتوجات المتضررة وهو ما يندرج أيضاً ضمن استراتيجية التصحيح والمعالجة لإزالة الخطر المحتمل من السوق، ويعكس بالتالي صدق المؤسسة في التعامل مع الأزمة بشفافية تامة حرصاً على سلامة المستهلك.

استراتيجيات المؤسسة تحولت فيما بعد من مرحلة الاعتراف إلى الهجوم فقد قامت بالتوجه نحو التركيز على استخدام المواد الفرنسية المنشأ في منتوجاتها مستغلة فترة اهتمام الحكومة الفرنسية آنذاك عبر وزيرها "أرنو مونتبور" (Arnault Montebourg) المكلف بالإنتاج الذي دعى لاستهلاك المنتوجات الفرنسية الصنع لدعم الصناعة المحلية الفرنسية، ونجد هنا تجليات لاستراتيجيات إعادة البناء والتعزيز لكومبس وايضاً لأولر وآخرون.

ولقد ظهرت في وسائل الإعلام حملات اعلانية وشعارات للشركة من سبيل "عندما يهاجر الآخرون تعود فاندوس إلى المحلي" وتم التركيز فيها بالأساس على الاتصال الملتزم والذي بموجبه تلتزم المؤسسة بدعم المنتوجات المحلية والاقتصاد المحلي ككل، ولم تكن شركة فاندوس الوحيدة التي تبنت استراتيجية الاتصال الملتزم حيث استخدمتها شركات أخرى قبلها على غرار بيربي Perrier وباك أن ذي بوكس Jack in the box الأمريكية. هذه الأخيرة واجهت أزمة إثر وفاة ثلاث أشخاص بعد تناولهم وجبات خفيفة في إحدى محلاتها تبين أنها مصابة ببكتيريا E coli القاتلة. بعد اعترافها وتحملها كامل المسؤولية بما فيها تعويض أهالي الضحايا راهنت الشركة على الاتصال الملتزم

يهدف تركيز إجراءات موثوقة وحازمة للسلامة الغذائية، وبعد بضع سنوات صنفت هذه المؤسسة من أكثر المؤسسات أمنًا غذائيًا في الولايات المتحدة.

من جانبها، قامت شركة فاندوس خلال الجزء الثاني من حملتها الاتصالية بالتركيز على مسائل أخرى مهمة، فبالإضافة إلى الاهتمام بالسّمك بغية تنسية الناس أزمة لحم الحصان فقد توجهت نحو إيلاء القضايا البيئية والطبيعية الأهمية القصوى كصيد الأسماك بطريقة مسؤولة أي الأصناف التي ليست مهددة بالانقراض وكذلك عدم استخدام المواد الحافظة والملونة وزيت النخيل وبالتالي فهي تسعى من خلال وسائل الاعلام إلى تبيان حرصها تقديم مأكولات ذات قيمة وجودة للمستهلك.

الخطوة الأبرز التي اتخذتها المؤسسة تتمثل في اطلاع الناس على كواليس تصوير اعلاناتها الإخبارية من خلال منصتها على يوتيوب وبالتالي اتباع استراتيجية المعلومات وهو ما يعكس مراعاة الشركة لمسئوليتها المجتمعية عبر نشر المعلومات. ولم تتوقف الشركة عند هذا الحد بل مكنت متابعيها وجمهورها من المشاركة في اختيار الشخصيات الظاهرة في اعلاناتها إلى جانب تشريكهم أيضًا في تحديد ظروف التصوير والمونتاج والديكور والماكياج.

إن نجاح فاندوس في احتواء الأزمة وإدارتها بالشكل الجيد بل وتحويلها إلى نقطة قوة على غرار أيضًا ما فعلته الشركة الأمريكية لا يقتصر فقط على إتباعها لاستراتيجيات حديثة في إدارة الأزمات بل يتجاوزها إلى الالتزام بإتباع إجراءات جديدة صارمة وتطبيق طرق إنتاج أكثر ضمانًا للجودة بالتوازي مع احترام كامل للشفافية والصدق تجاه الجمهور الذي أصبح شريكًا ومنخرطًا معها في الاعمال ذات الصبغة الاجتماعية لاسيما عبر مواقع التواصل الاجتماعي. وما يميز هذه الاستراتيجية عن غيرها هو استغلال وسائل الاتصال والتواصل الحديثة والتي تمكن المؤسسة من التفاعل مع اصحاب المصلحة بشكل دائم واستخدامها بشكل فعال تأكيدًا على التزامها بالإجراءات التي تم اتخاذها وتصديقًا لتعهداتها من خلال عرض كل التفاصيل والحيثيات علنًا وبصفة حينية ومستمرة بما يتيح لأصحاب المصلحة الاطلاع عليها ومتابعتها والمشاركة فيها.

ان التعاريف السائدة للمسؤولية الاجتماعية تعطي مكانة أساسية لمفهوم التزام المؤسسة فقد عرّفها بوين (Bowen, 1953) على أنها التزام رجال الاعمال بتطبيق السياسات واتخاذ القرارات واتباع خطوط القيادة التي تتماشى مع الاهداف والقيم المقبولة في المجتمع. كما عرفها لي وكوتلار (Lee & Kotler, 2005) على انها "التزام المؤسسة بتحسين رفاهية المجتمع من خلال الممارسات التجارية المتوفرة وكذا اسهام موارد المؤسسات".

لقد تناولت عديد البحوث دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة وخلصت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد الاجتماعي للمسؤولية في دعم سمعة المؤسسة، لاسيما وأن اهتمام المجتمعات بالمسائل الاجتماعية في ازدياد وهو ما شكّل ضغوطًا على المؤسسات لحنها على العمل بأكثر مسؤولية تجاه المجتمع والبيئة (Campbell, 2007). وعلى سبيل المثال فقد أصبحت شركة باتاغونيا (Patagonia)<sup>(1)</sup>، وهي شركة تنتج مواد نسيجية عالية الجودة، معروفة بفضل خياراتها الاستراتيجية الموجهة بحزم نحو احترام الناس والطبيعة. تنتج الشركة ملابس مصنوعة من مواد معاد تدويرها، تنقل جزءًا من مبيعاتها لحماية البيئة، وتترك وقت فراغ (مدفوع) لموظفيها للاستثمار في الأنشطة والبرامج البيئية والاجتماعية. هذه الخيارات مكنت الشركة من زيادة ارباحها ونموها وجعلت لها ميزة تنافسية قوية (Teulon, 2006).

(1) www.patagonia.com

مؤسسة اكسفورد ميترিকা (Oxford Metrica)<sup>(2)</sup> قامت بدراسة سنة 2011 بعنوان Reputation review أثبتت من خلالها أهمية السمعة واثرا على قيمة اسهم المؤسسات في البورصة في وقتنا الراهن وذلك في مختلف المجالات.

على المستوى العربي أجريت عديد الدراسات في هذا الشأن، فعلى سبيل المثال قام الباحثان قرني وحاج صحراوي من جامعة سطيف بالجزائر بدراسة في 2016 تبين من خلالها وجود مستوى عالي فيما يخص علاقة تبني المسؤولية الاجتماعية ومؤشر السمعة في المؤسسة إلى جانب وجود تأثير معنوي إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في دعم سمعتها. كما عرض الباحثان دراسات أخرى سابقة أجريت في مصر والهند واوغندا بهدف التعرف على المعايير الحقيقية لفعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وصورتها الذهنية وأكدت على ضرورة قيام المؤسسات بإعادة تقييم دورها في المسؤولية الاجتماعية واغتنام الفرص المتاحة في المجتمع والمساهمة فيه بطريقة ايجابية وفعالة لاسيما عبر تسخير جزء من حملاتها الدعائية والاعلانية لهذا الغرض.

#### الى أي مدى يمكن اعتبار الاتصال الملتزم استراتيجيية اتصالية واعدة؟

تبين التجارب التي عرضناها انه تم دمج استراتيجيية الاتصال الملتزم مع استراتيجييات أخرى ليس فقط بهدف السيطرة على الأزمة والحد من تأثيرها بل واستغلال الفرص التي تتيحها من اجل إعادة البناء، في حالتي فاندوس وجاك أن ذي بوكس تم إتباع استراتيجيية الاعتراف بالمسؤولية تجاه الازمة والتي تعتبر من الاستراتيجييات الاتصالية الكلاسيكية التي طرحها "قارت وآخرون" كأحد أربع استراتيجييات اتصالية للرد عن التهم الأخلاقية في الأزمات (Garrett & al., 1989)، ثم تم المرور إلى تحمل مسؤولية أسباب وعواقب الأزمة والتي تحدث عنها كومبس (Coombs, 1995) ضمن تصنيفه.

إن استراتيجيية الاتصال الملتزم التي عرضناها تمت باتباع حملة إعلامية على مرحلتين حيث تضمنت المرحلة الاولى لقاء الضوء على الرسالة الموجهة للجمهور (الشفافية، المصادقية...) قصد إقناعه بجدية المؤسسة وصدقها في الإجراءات التي اتخذتها بينما ركزت المرحلة الثانية على تحويل اهتمام الجمهور إلى مواضيع تنسبهم الأزمة وتثير فيهم العاطفة بالشكل الذي يصبحون به داعمين لتوجه المؤسسة وهو ما يعرف باستراتيجيية الدعم والمساندة. بالرجوع إلى تريتر (Tritz, 2001) تقسم إدارة الأزمة إلى عنصرين أساسيين هما: الأزمة الإعلامية، بما تحتويه من اتصالات خلال الأزمة وهي ترتبط بالجانب المعلوماتي، والأزمة السيكلوجية التي تولى أهمية للبعد الإنساني للأزمة لاسيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال. وبمقاربة هاذين العنصرين مع مرحلتي الاتصال الملتزم نجد أن المرحلة الاولى تنسجم مع الازمة الاعلامية، في حين تنطبق مرحلتها الثانية مع الازمة السيكلوجية وبالتالي يمكن اعتبار أنهما يتطابقان مما يدعم فرضية اعتبار استراتيجيية الاتصال الملتزم استراتيجيية اتصالية لإدارة الأزمات وذلك لاستيفائها للعنصرين الاساسيين الذين حددهما تريتر.

حسب كومبس (2007b) توجد أربعة استراتيجييات رئيسية لإصلاح سمعة المؤسسة وهي الإنكار، التقليل، إعادة البناء والتعزيز. كما اقترح أن التعزيز يمكن اعتباره كاستراتيجيية ثانوية للاستجابة للأزمات يمكن اعتمادها كمكمل لإحدى الاستراتيجييات الثلاث الأخرى. وبخصوص استراتيجيية إعادة البناء فهي تحوي التعويضات والاعتذار وتعديل الوضع لتبين لأصحاب المصلحة أنها اتخذت كل الإجراءات الضرورية لعدم تكرار هكذا أزمة. أما استراتيجيية

(2) www.oxfordmetrica.com

التعزيز فتحتوي التجاوز من خلال وضع الأزمة في سياق إيجابي، والدعم بتذكير أصحاب المصلحة بالتاريخ الجيد للمؤسسة، والاشادة بدورهم في دعم المؤسسة والوقوف بجانبها اثناء الازمة. ولعل استراتيجية الاتصال الملتزم تذهب إلى أبعد من ذلك عبر ترسيخ الثقة وتوطيد العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة في مسار تشاركي وتبادل للمصالح كما بينته التجارب التي عرضناها والتي تمكنت المؤسسات المذكورة فيها من تجاوز مراحل الخطر وتحويل الوضع من متأزم إلى ايجابي. ففي هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى إعطاء الالتزام بعداً اتصاليًا عبر اتباع حملة اعلامية استخدمت فيها مختلف وسائل الاتصال والاعلام تقليدية وحديثة من ذلك مواقع وشبكات التواصل والتفاعل الاجتماعي. في هذا الإطار قامت فاندوس بنشر إعلان على التلفزيون تبين فيه توجهها الجديد نحو انتاج مسؤول يراعي الحفاظ على الموارد الطبيعية وعلى صحة المستهلك كما خصصت قنواتها الخاصة على اليوتيوب لبث تفاصيل وكواليس تصوير وانتاج مقاطع الفيديو التي تظهر في اعلاناتها مع تشريك المتابعين في اختيار الشخصيات والديكور وغيرها من التفاصيل في سياق تفاعلي ايجابي. ومن مزايا اليوتيوب انه يمكن المتابعين من إدارة حوار جماعي حول مقاطع الفيديو من خلال اضافة التعليقات المصاحبة، فضلاً عن امكانية تقييم ملف الفيديو تعبيراً عن مدى أهميته.

## الخاتمة

لقد حرصنا في هذه الدراسة على إيلاء مفهوم الاتصال الملتزم بعداً علمياً أكبر من خلال إدراجه ضمن إطار نظري لازال في طور التشكل واعتباره استراتيجية اتصالية قائمة بحد ذاتها لإدارة الأزمات، كما نذكر أن الحالات التي تناولتها هذه الدراسة اعتمدت على استراتيجية الاتصال الملتزم بالتكامل مع بعض الاستراتيجيات الاتصالية كالاكتشاف وتحمل المسؤولية وإعادة البناء والتعزيز، وبينت النتائج نجاعة هذا الخيار في حين يبقى تعميمه على مستوى اوسع رهن النتائج التي ستبثها الدراسات القادمة والتي يمكن أن تتناول دمج استراتيجية الاتصال الملتزم مع باقي الاستراتيجيات الاخرى كالإنكار والصمت والتقليل رغم أن الدراسات اثبتت أن هذه الاخيرة تؤثر سلباً على سمعة المؤسسة وتعتبر اقل فاعلية من سابقتها.

كما أن هذه الدراسة لم تركز على الوسائل الاتصالية التي تم اعتمادها بقدر ما ركزت على الاسلوب في حد ذاته وبالتالي يبقى المجال مفتوحاً لدراسة مدى جدوى وسيلة مقارنة بأخرى في تحقيق أفضل النتائج، كما أن اتباع استراتيجية الاتصال الملتزم اقتصر في هذه الدراسة على مرحلة ما بعد الأزمة في حين تشير بعض الدراسات إلى أهمية الاعتماد على هكذا استراتيجيات حتى قبل وقوع الأزمات للوقاية منها مما يطرح امكانية تطبيقها في كامل مراحل إدارة الأزمات.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أولمر روبرت، سيلنو تيموثي وسيجر ماثيو. (2015). التواصل الفعال مع الأزمات: الانتقال من الأزمة إلى الفرصة. ترجمة أحمد المغربي. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة.
- حمدي، عبير. (2017). الإقناع والتأثير والأسرار والفنون والتقنيات الحديثة: تنمية ذاتية. سما للنشر والتوزيع. مصر.
- الصقر، إياد محمد. (2010). معنى الفن. دار المأمون للنشر. العراق.

- القرقي، شافية وحاج صحراوي، حمودي. (2016). "دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة: دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة رويبة للعصائر (NCA)", مجلة الباحث عدد 16/2016، جامعة سطيف 1. الجزائر.

#### ثانيا- المراجع الأجنبية:

- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). "Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*". 45: 251-267.
- Bernard, F. (2018). *Communication engage ante*. Hal-02120381.
- Bradford, J.L. & Garrett, D.E. (1995). "The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior". *Journal of Business Ethics*. 14: 875-892.
- Campbell, J. L. (2007). "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*. 32(3): 946-967.
- Chabrol, C., & Radu, M. (2008). *Psychologie de la communication et persuasion, théories et applications*. 1ère édition. Boeck. Bruxelles.
- 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: 447-476.
- Coombs, W. T. (2007b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 2nd ed. Sage. Los Angeles.
- 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: 165-186.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2008). "Further explorations of post-crisis communication: effects of media and response strategies on perceptions and intentions". *Public relations Review*. 35: 1-6.
- Dawar, N. et Pillutla, M.M. (2000). "Impact of product-harm crises on brand equity: the moderating role of consumer expectations". *Journal of Marketing Research*. 27: 215-226.
- Garrett, D.E., Bradford, J.L., Meyers R.A. & Becket, J.L. (1989). "Issues management and organizational accounts: an analysis of corporate responses to accusations of unethical business practice". *Journal of Business Ethics*. 8: 507-520.
- Garrett, D.E. (1987). "The effectiveness of marketing policy boycotts: environmental 19 opposition to marketing". *Journal of Marketing*. 51(2): 46-57.
- Girandola, F. (2003). *Psychologie de l'engagement et de la persuasion*. Presses universitaires de Franche-Comté. Besançon. France.

- Hearit, K. M. (1994). "Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo". *Public Relations Review*. 20: 113–125.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Joule, R.-V. & Beauvois, J.-L. (1998). *La Soumission librement consentie*. Presses universitaires de France. Paris.
- Joule, R.V. & Beauvois, J.L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Presses Universitaires de Grenoble. Grenoble. France.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*. Academic Press. New York.
- Lalonde, C. (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management". *Journal of Contingencies & Crisis Management*. 12(2): 7.
- Lewin, K. (1947). "Group decision and social change". pp: 197-211, in: Swanson T. M., Hartley E. L., eds. *Readings in Social Psychology*. Holt. New York.
- Manga, X. (2019). *La communication de crise à l'ère des médias socionumériques*. Presses de l'Université du Québec. Canada.
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, I. A. (2010). "Stakeholder reactions to company crisis communication and causes". *Public Relations Review*. 36 (3): 263-271.
- Mitroff, I.I., Pauchant, T.C. & Shrivastava P. (1998). "The structure of man-made organizational crisis: conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management". *Technological Forecasting and social change*. 33 (2): 83-107.
- Pruitt, S.W. & Friedman, M. (1986). "Determining the effectiveness of consumer boycotts: a stock price analysis of their impact on corporate targets". *Journal of Consumer Policy*. 9: 375-387.
- Teulon, H. (2006). "Patagonia, le succès avec ou malgré le développement durable". *Entreprises et histoire*. 4(45): 20-28.
- Tritz, T. W. (2001). "Crisis Management Strategy Utilized by The United States Department of Defense Following the Terrorist Attack On America: A case Study". *Department of Communication Studies*: 83-94.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2009). "Post-crisis communication and renewal: Understanding the potential of positive outcomes in crisis communication". In Robert L. Heath & H. Dan O'Hair (dirs.), *Handbook of Risk and Crisis Communication*. (pp. 302-322). Routledge. UK.
- Vallacher, R. R. & Wegner D. M. (1985). *A Theory of Action Identification*. Hillsdale, L. Erlbaum.
- Webb, T. L., & Sheeran, P. (2006). "Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence". *Psychological Bulletin*. 132(2): 249-268.