



وسائل الاتصال وإدارة الأزمات فى الولايات المتحدة الأمريكية، رؤية تحليلية من المستوى الثانى فى الفترة من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٧ ثريا أحمد البدوى *

تمهيد: (٠٠)

برز الاهتمام بالجوانب الاتصالية والإعلامية فى إدارة الأزمات مع التطور التكنولوجي والتغير المجتمعي المصاحب له والانتقال من الوضع التقليدي إلى الحديث، حيث التحضر والتخصص والعقد الاجتماعي والجمهرة ووسائل الإعلام، وتشير الدراسات إلى تعاظم أهمية الاتصال فى إدارة القضايا مع تعرض الكثير من الدول والمؤسسات لأزمات وما تبعها من تأثيرات تمس جوانب الصورة والسمعة والثقة. ويزداد الأمر تعقيداً مع التأثيرات القوية الناتجة عن التناول المكثف لوسائل الإعلام للأزمات، وما يقابله فى بعض الحالات من عدم إيجابية التعامل مع الطرح الإعلامي للأزمة، والقصور فى الخطاب الاتصالي والإعلامي للدولة والمنظمة، وفى هذا الصدد، تشير منى صلاح الدين (١٩٩٨) إلى أن إدارة اتصالات الأزمات قد تسهم فى تقليل الفجوة بين المعلومات المتاحة وتلك التى يمكن نقلها من خلال وسائل الاتصال، بما يحافظ على المصلحة العامة لجميع الأطراف.

وتختلف الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة فى إدارة الأزمات باختلاف السياقات الثقافية والاقتصادية والسياسية للدولة، وكذلك الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وقد ركزت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية على رصد طبيعة إدارة القضايا والأزمات، كما حظي الجانب الاتصالي، الوقائي والعلاجي، باهتمام باحثي الإعلام والاتصال.

وفى هذا السياق، تحاول الدراسة الحالية التعرف على كيفية تناول مفاهيم الأزمة ومعالجتها اتصالياً وإعلامياً على المستويين الفكري والمنهجي فى الدراسات الأمريكية؛ وذلك للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يتم توظيف الأطر الاتصالية والإعلامية والفكرية والمنهجية لإدارة الأزمات فى الثقافة الأمريكية؟

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة:

١. نوع الدراسة:

تتنمي هذه الدراسة إلى نوعية الدراسات الاستكشافية الوصفية التحليلية التى تستهدف تحليل أطر إدارة اتصالات الأزمات فى الثقافة الأمريكية، وتوصيف النموذج الاسترشادي الاتصالي المتبع فى أدبياتها.

• أستاذ بكلية الآداب، قسم الإعلام، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

•• دعم هذا المشروع البحثي من قبل مركز بحوث الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود.



٢. مجال الدراسة الجغرافي والزمني:

للإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة، تم تحليل (٦٥) دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، في الفترة الزمنية من ١٩٩٢ حتى ٢٠١٧م.

٣. معايير انتقاء الدراسات:

ارتبطت معايير انتقاء الدراسات بوجود مصطلح الأزمة في العنوان، وانتشار ونشر الدراسات على فترة زمنية ممتدة بحيث يظهر التطور في الرؤى الفكرية والمنهجية، بالإضافة إلى تنوع الدراسات في قضاياها، ومنظورها الفكري والمنهجي، وتساؤلاتها أو فروضها، ونتائجها وتوصياتها، كذلك ركزت الدراسة على تحليل البحوث التي طبقت منهجياً على/ في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ودون النظر إلى جنسية الباحث.

وقد اعتمدت الباحثة على قواعد البيانات كمصدر أساسي لجمع ما نشر عن الأزمات من خلال المواقع الآتية:

(Springer Link – Science Direct – EBSCOhost, Willey, – Interscience – Emerald Insight – Sage Publications – Proquest – All Academic)

٤. أداة التحليل:

أجرت الباحثة تحليلاً من المستوى الثاني لما نشر من بحوث عن الإعلام وإدارة الأزمة باللغة الإنجليزية، وتم جمع المعلومات باستخدام أداة تحليل المضمون.

٥. فئات التحليل:

ارتبطت وحدات التحليل بموضوع الدراسة وهدفه، وطبيعة الأزمة ومجالاتها وأنواعها، والمفاهيم المرتبطة بها، والمشكلة البحثية، والمنظور الاتصالي لتناول الأزمة، والمنطلق الفكري للدراسة (النموذج أو النظرية المستخدمة والتساؤلات والفروض)، وموقع الجمهور، والإجراءات المنهجية (نوع الدراسة ومنهجها، وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات) لتختتم وحدات التحليل للدراسة محل البحث بنتائج الدراسة، والتوصيات، والرؤية المستقبلية.

وتمت مقارنة وتفسير نتائج الدراسة التحليلية في ضوء مجموعة من النماذج التي تحدد الاتجاهات الفكرية والمنهجية للدراسات خلال القرن العشرين والواحد والعشرين، المتمثلة في نموذج العلوم الاجتماعية، والنموذج النقدي، والنموذج التفسيري، ونموذج الاستخدام المنتج (ثرثا البدوي، ٢٠١٦).



نتائج الدراسة التحليلية:

تستعرض الباحثة نتائج الدراسة التحليلية في ضوء محورين رئيسيين؛ حيث يرتبط الأول بأطر إدارة اتصالات الأزمات في الثقافة الأمريكية من حيث طبيعة الأزمات المطروحة، ونوعية الفاعلين المؤثرين، وموقع الجمهور والرأي العام ومسارات واستراتيجيات إدارة الأزمة، ويناقش المحور الثاني نتائج الدراسة التحليلية في ضوء طبيعة النموذج الاسترشادي المتبع في الثقافة الأمريكية وآليات إدارة الأزمات بها، وفيما يأتي عرض لكل محور من المحاور سالف الذكر.

المحور الأول: أطر إدارة اتصالات الأزمات في الثقافة الأمريكية:

١- طبيعة الأزمات الأمريكية:

امتدت فترة تحليل الدراسات الأمريكية محل الدراسة من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٧م؛ لتغطي موضوعاتها معظم المجالات والمستويات الجغرافية والزمنية كالتالي:

أ- **الأزمات التنظيمية:** كمنظمات القطاع العام الأمريكية (Horsley. J. Suzanne & Randolph 2002)، ومنظمات المجتمع المحلي (T. Barker, 2002)، ومنظمات المجتمع المحلي (Sisco, Hilary Fussell, 2012)، والتغيير في الحكومة المحلية (Chadd, Scott, 2006)، وإدارة السمعة في مواجهة الأزمة (Miller. 2003)، وإدارة القضايا (Barbara M., 2003)، وإدارة القضايا (Gonzalez-Herrero, 2003)، وإدارة القضايا (Jaques, Tony, 2007)، وإدارة القضايا (Alfonso and Suzanne Smith, 2008)، ودور المديرين التنفيذيين في إدارة الأزمة (Faustenhammer, Alfred & Martin Gossler, 2011)، ودور الإنترنت في إدارة الأزمات التنظيمية المتنوعة (Perry, Danielle C. & others, 2003)، وإدارة القلق لدى العاملين في مهن الإنقاذ (Gravely-Moss, Carolyn E, 2003)، وإدارة التغيير التنظيمي (Bechtold, Brigid L., 2002)، وتأثير إدارة الأزمة في التوجه التسويقي (Young, Whitney 1996)، كما تناولت بعض الدراسات رؤية مقارنة لطبيعة الأزمات، مثل إدارة الأزمات داخل المنظمات الأمريكية والمنظمات العاملة في دول أخرى ككندا (Flynn, Terence Timothy, 2004)، ومنظمات القطاعين العام والخاص الأمريكي والمصري (Mobarek, Salwa Ahmed, 1999)، والشركات التجارية الأمريكية والتركية (Parnell, John A. & Others, 2010).

ب- **الأزمات الاقتصادية:** كالأزمات المالية الحالية (Pirson, Michael & Shann Turnbull, 2011)، والأزمات المالية التاريخية (Sylla, Richard & Others, 2009)، وأزمات تجارية (Lee, Sang Yeal, 2016)، وأزمات تجارية (Ki, Eyun-Jung, and ElmieNekmat, 2014)، وأزمات تجارية (Simola, Sheldene, 2003).



ج- **الأزمات الإعلامية:** تم رصد تركيز الثقافة الأمريكية على بعض الأزمات الإعلامية كمسؤولية وسائل الإعلام إبان أزمة الحرب بين الولايات المتحدة الأمريكية والعراق (Eid, Mahmoud A.F., 2004). وفي السنوات الأخيرة، أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي Social Media محور دراسات الأزمات الأمريكية (DiStaso, Marcia W. & Fowler, Brooke M., 2017) (Brown, Natalie & Others, 2015) (Ki, Eyun-Jung, and ElmieNekmat, 2014) (Lee, Sang Yeal., 2016) (A., and Andrew C. Billings, 2013) (DiStaso, Marcia W. & Others, 2015) (Lee, E., 2007) (Arpan Laura, M., 2002) (Boyer, Lori Patrice, 2002) (Liou, Yi-Hwa, 2009) (Krauss, Joann L., 1997) (Massey, Joseph Eric, 1998) سيناريوهات تجريبية لأزمات خيالية؛ لتقييم فاعلية أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات، وكذلك دراسة شبه تجريبية Quasi-Experimental على العلاقة بين إدارة الأزمات واكتساب المنظمة للشرعية Legitimacy في قطاع الطيران الأمريكي (Massey, Joseph Eric, 2001).

د- **الأزمات السياسية:** احتلت أزمة ١١ سبتمبر ٢٠٠١ اهتمامًا كبيرًا من جانب باحثي الأزمات الأمريكية (Alpaslan, Can Murat, 2004) (Downing, Joe, 2004) (Li, Xigen, 2007) (Fall, Lisa T., 2004)، بل أثرت في دراسات الأزمات في دول أخرى؛ كدراسة تأثير هجمات ١١ سبتمبر على صناعة السفر في بريطانيا (Evans, Nigel, and Sarah Elphick, 2005)، كما اهتمت الدراسات برصد أزمات سياسية دولية (Coral, Bell, 2004) (King, Brian R., 2004) (Barnhust, Kevin G., 2011)، (2003).

هـ- **الأزمات الصحية والاجتماعية:** كالسمنة (Kang, Jinae & Cheng, Huei, 2008)، والاعتداءات الجنسية (Medlin, Joseph M., 2009) وصحية (Kemp, Deena, 2007) (Lee, Sunyoung & Lariscy, Ruth, 2008) (Reynolds, Barbara, and Sandra Crouse Quinn, 2008).

و- **أزمات أخرى:** قطاع النقل (Massey, J. E. and Larsen, J., 2003)، وأمنية (Fowler, 2007) (Neubauer, Michael J., 2007) (Brooke M., 2017)، وسياحية (Fall, Lisa T., 2004)، وطبيعية (Spence, Patric, R., 2007) (Boin, Arjen, and Allan Mcconnell, 2007) (Genova, Gina, L., 2006) (Palen, Leysia & Others, 2009)، وجامعية (2007)، ومدرسية (Liou, Yi-Hwa, 2009)، ورياضية (Brown, 2011) (Varma, Tulika, 2011)، وتكنولوجية (Natalie A. & Andrew C. Billings, 2013) (Chadick, William G., 2001) (Darling, John R. & Others, 2011) (Warren, E. Walker & Others, 2011).



ومن الملاحظ تصدر الأزمات الإعلامية والتنظيمية واقع الدراسات الأمريكية، وبصفة خاصة الدراسات الفكرية التي تتناول التنظير لماهية إدارة اتصالات الأزمات (Smiar, P. Nicholas, 1992)، وإدارة الأزمة في القرن الحادي والعشرين (Dayton. Bruce W., 2004)، وتأثير أزمات الماضي في إدارة الأزمات الحالية (Coombs. W. Timothy, 2004).

٢- الفاعلون المؤثرون في إدارة الأزمات بالولايات المتحدة الأمريكية:

تشير الدراسات إلى أن المجتمع الأمريكي يستعد لمواجهة الأزمات بالعلم والممارسة، عبر توظيف العلم على أرض الواقع لخدمة المجتمع، وقد أظهرت الأدبيات أهمية البناء المؤسسي الإعلامي والتنظيمي في إدارة الأزمات والكوارث، وكذلك الدور الفاعل للشخصيات المؤثرة في إدارة اتصالات الأزمات.

على المستوى الإعلامي، اتضحت أهمية الفضاء التقليدي ممثلاً في وسائل الإعلام كعامل مؤثر في إدارة الأزمات (Eid, Mahmoud A.F., 2004)، وخاصة الصحف (An. Seon-kyoung & Others, 2011) (Miller, Barbara M., 2003) (An. Seon-kyoung & Karla K. Gower, 2009)، وكذلك دور الفضاء الرقمي في إدارة اتصالات الأزمات (Downing, Joe, 2004) (Harrison, Gordon A., 2005) (Gonzalez-Herrero, Alfonso & Suzanne Smith, 2008) (Palen, Leysia & Others, 2009).

وعلى المستوى التنظيمي، ارتبط الفاعلون بدور العلاقات العامة في المقام الأول، ثم بدور المنظمات في إدارة الأزمات، مثل مطاعم ماكдонаلدز (Kang, Jinae & Cheng, I-Huei, 2008)، وشركة جرير لطعام الأطفال (Simola, Sheldene, 2003)، ونايك (Collins, Erik & Others, 2004)، ونوكيا (Darling, John R. & Others, 2011) أو الوزارات كوزارة الصحة (Kemp, Deena, 2007)، أو المؤسسات عبر صفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي (Fowler, Brooke M., 2017).

وعلى المستوى الاتصالي، تم التركيز على أدوار أخرى لفاعلين مؤثرين في مواجهة الأزمة وحلها، كدور الرؤساء الأمريكيين (King, Brian R., 2004) (Boin, Arjen, and Allan McConnell, 2007)، أو المديرين (Smiar, P. Nicholas, 1992)، أو ممثلي المؤسسات والمتحدثين الرسميين (Sisco, Hilary Fussell, 2012) (Arpan Laura, M., 2002)، أو المشجعين الرياضيين (Brown, Natalie A., and Andrew C. Billings, 2013).

ويلحظ اعتماد الدراسات الأمريكية على نموذج العلوم الاجتماعية الذي يعطي الأولوية لقوة الفاعل الإعلامي والتنظيمي والاتصالي، وليس لقوة الجمهور المتضرر من الأزمة.

٣- مسارات إدارة الأزمات في الثقافة الأمريكية:

هناك ثلاثة مسارات حددت الدور الاتصالي والإعلامي لمواجهة الأزمات وحلها:



أ- **مسار العلاقات العامة:** يرتبط المسار الأول باستخدام العلاقات العامة كإجراء وقائي للأزمة (Gonzalez-Herrero, Alfonso and Suzanne Smith, 2008) (Horsley. J. Suzanne and Randolph T. Barker, 2002).

ب- **المسار الإعلامي:** ويرتبط باستخدام الإعلام، وهو إجراء مواجهي وعلاجي للأزمة.

ج- **المسار الاتصالي:** يطبق إدارة اتصالات الأزمة، وهو إجراء فاعل، خاصة مع وجود فريق مدرب (Bechtold, Brigid L., 2002) وخطط قابلة للتطبيق في وقت الأزمات خلال مراحلها المختلفة (Darling, John R. & Others, 2011).

ولم تتفصل قوة الدولة الأمريكية عن تناولها ومعالجتها للأزمات (Harrison, Gordon A., 2005) (Downing, Joe, 2004)؛ حيث استخدمت وصممت حملات إعلامية متكاملة لمواجهة الأزمات ذات المقدمات، والمفاجئة، والمزمنة (Liou, Yi-Hwa, 2009) (Darling, John R. & Others, 2011)، بالإضافة إلى استخدام الإنترنت، والمواقع الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي، وأبرزها Facebook و Twitter والبريد الإلكتروني للعاملين بالشركة (Downing, Joe, 2004)، والخطابات (Coral, Bell, 2003)، والدمج بين دراسة استخدامات الوسائل الحديثة والتقليدية، كالبينات الصحفية في إدارة الأزمة (Perry, Danielle C. & Others, 2003).

كما لجأت إلى الأساليب الاتصالية الشخصية، من خلال عقد اجتماعات سنوية، ووجود مستشار إعلامي (Communication Consular (Boyer, Lori Patrice, 2002)، وإدارة اتصالات شخصية بالمسؤولين والجماهير المستهدفة والمتضررة من الأزمة.

٤- استراتيجيات إدارة اتصالات الأزمات في الثقافة الأمريكية:

ارتبطت آليات واستراتيجيات إدارة الأزمات بتأكيد دور وسائل الاتصال التقليدية والحديثة، والقادة، والمدراء، والمنظمات في إدارة الأزمات، كما أشارت إلى ضرورة وجود خطة اتصالية للأزمة وفريق إدارتها (Massey, J. E. and Larsen, J., 2003)، وقد برز الكثير من الاستراتيجيات في هذا السياق:

أ- **سرقة الرعد Thunder Stealing:** توصلت دراستا (Fowler, Brooke M., 2017) و (Lee, Sang Yeal., 2016) إلى فاعلية توظيف استراتيجية سرقة الرعد المعنية بنشر المؤسسة للأخبار السيئة المتعلقة بها فور حدوثها لتجنب الشائعات، ولتكون المؤسسة هي المصدر الأول للمعلومات الموجهة للمواطنين ووسائل الإعلام.

ب- **الاعتراف والاعتذار وتصحيح الخطأ:** أشارت دراسة (Lee, Sunyoung & Lariscy, Ruth, 2008) عن منتجات الألبان، ودراسة (Varma, Tulika. 2009) عن أزمة شركة ألعاب الأطفال الأمريكية Mattel، إلى أن النجاح في إدارة الأزمة يكمن في الاعتراف بالمشكلة،



والتأكيد أنها على سبيل الخطأ، ثم استخدام استراتيجية الاعتذار Apology، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية Corrective Actions بشكل فعال، كما أكدت النتائج أن حجب المعلومات وعدم إيضاح حقيقة الأمور للجماهير يؤدي إلى تفاقم الأزمة؛ لذلك يراعى الصراحة والصدق في نقل المعلومات أولاً بأول للجماهير (Sisco, Hilary Fussell, 2012).

ج- الاعتذار ونشر المعلومات في الفضاء الرقمي: أوضحت بعض الدراسات أن التكنولوجيا سلاح ذو حدين (Gonzalez-Herrero, Alfonso and Sharir, Veil & Others, 2011) (Suzanne Smith, 2008)، فكلما زاد التقدم التكنولوجي، زادت فرص تعرض المنظمات للأزمات. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الإنترنت بما تحمله من معلومات قد تتسبب في خلق مشكلات لمن يقومون بإدارة الأزمة، إلا أنه تم تأكيد أهمية التكنولوجيا التفاعلية الحديثة في تسهيل الاتصال بالأطراف المعنية في وقت الأزمات (Harrison, Gordon A., 2005)، ومن هنا، فقد عدت بعض الدراسات مواقع التواصل الاجتماعي ذات طبيعة شخصية في المقام الأول (Sharir, Veil & Others, 2011)، وتتيح للمؤسسات القدرة على إدارة الحوار مع جماهيرها بشكل مباشر في أوقات الأزمات (Ki, Eyun-Jung, and ElmieNekmat, 2014)، وفي هذا الصدد، توصلت دراسة (DiStaso, Marcia W. & Others, 2015) إلى أهمية توظيف استراتيجية الاعتذار ونشر المعلومات عن الأزمة للجماهير عبر صفحة التواصل الاجتماعي للمؤسسة، والابتعاد عن تطبيق استراتيجية التعاطف التي قد تدفع المستخدمين نحو مزيد من التعليقات وردود الأفعال السلبية.

د- التهذئة والطمأنئة: أظهرت دراسة (Boin, Arjen, and Allan Mcconnell, 2007) دور المسؤولين في تهذئة الجماهير أوقات الأزمات عبر التصريحات المطمئنة غير المثيرة للقلق لتجنب التأثيرات السلبية، فعلى سبيل المثال، صرح عمدة نيو أورلينز الأمريكية وقت أزمة إعصار "كاترينا" أن المدينة أصبحت كالجحيم، الأمر الذي انعكس سلبياً على زيادة مخاوف المواطنين وتفاقم الأزمة.

هـ- المدح والتشجيع: وخاصة في سياق الأزمات الرياضية؛ حيث توصلت دراسة (Brown, Natalie A., and Andrew C. Billings, 2013) إلى فاعلية استخدام استراتيجيات مدح مشجعي الفريق الرياضي، وتذكير الجماهير بإنجازات الفريق السابقة في مواجهة المدعين.

٥- نموذج العلوم الاجتماعية كمنطلق فكري للدراسات الأمريكية:

ارتبطت معظم النظريات والتساؤلات المنبثقة من أدبيات الثقافة الأمريكية من قدرة المنظمات، والمدراء، ووسائل الإعلام، ومنظمات العلاقات العامة على إدارة الأزمات بفعالية، ومن هنا فقد اعتمدت



معظم الدراسات على نموذج العلوم الاجتماعية الذي يعظم من قوة الاتصال مقابل ضعف مستقبلي الحملات الاتصالية ودورهم في إدارة الأزمات بصورة مغايرة.

ومن أمثلة النظريات، دوامة الصمت، ونماذج الأزمات، كنموذج مراحل الأزمة (Darling, John R. & Others, 2011)، واستراتيجيات استعادة الصورة (Massey, J. E. and Larsen, J., 2003) (Lee, Sunyoung & Lariscy, Ruth, 2008) (Lee, E., 2007)، واتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) (Coombs. W. Timothy, 2004)، والنظرية الموقفية (Fall. Lisa t., 2004) (Kang, Jinae and Cheng, I-Huei, 2008) (Boyer, Lori Patrice, 2002)، ونظرية الإطار الإعلامي (An. Seon-kyoung & Others, 2011) (Li, Xigen, 2007) (An. Seon-kyoung & Karla K. Gower, 2009) ومعالجة المعلومات (Pirson, Michael & Shann Turnbull, 2011) وجميعها نظريات ترتبط بصانع القرار والفاعلين المؤثرين في إدارة الأزمات، بعيداً عن العاملين والمواطنين.

كما وظفت أكثر من دراسة نظرية اتصالات الأزمة الموقفية Situational Crisis Communication Theory (SCCT) (DiStaso, Marcia W. & Others, 2015) (Ki, Eyun-Jung, and ElmieNekmat, 2014) (Sisco, Hilary Fussell, 2012) كذلك ربطت إحدى الدراسات بين الأزمات وإدارة السمعة، واستخدمت استراتيجيات إعادة بناء السمعة Reputation Repair Strategies (Miller. Barbara M., 2003) (Brown, Natalie A., and Andrew C. Billings, 2013)، في حين اعتمدت دراستان حديثتان (Fowler, Brooke M., 2017) (Lee, Sang Yeal., 2016) على استراتيجية سرقة الرعد المستمدة من العلوم القانونية.

وانبثقت معظم التساؤلات والفروض من النظريات سالفة الذكر، وارتبطت بماهية جهود الشركات لإدارة الأزمات (Horsley. J. Suzanne and Randolph T. Barker, 2002)، وماهية وسائل الاتصال التي وظفت لإدارة الأزمات (Gonzalez-Herrero, Alfonso and Suzanne Smith, 2008)، وماهية الاستراتيجية المستخدمة لإدارة الأزمة وإعادة بناء سمعة المؤسسة (DiStaso, Marcia W. & Others, 2015).

كذلك جاءت بعض التساؤلات حول مدى فاعلية الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات (Fowler, Brooke M., 2017) (Ki, Eyun-Jung, and Elmie Nekmat, 2014) (Harrison, Gordon A., 2005)، إلا أنه من الملاحظ قلة الفروض مقابل كثرة التساؤلات في الدراسات الأمريكية؛ لما تتمتع به من حرية فكرية ومنهجية بعيداً عن التقيد والوصول لنتائج مسبقة.



٦- المناهج التحليلية والتجريبية كإطار إجرائي للدراسات الأمريكية:

اتسم معظم الدراسات الأمريكية في سياق الأزمات بصفة خاصة بالجوانب الوصفية التحليلية، والتركيز على منهجي دراسة الحالة وتحليل المضمون لعينة من الصحف (An. Seon-Kyoung, (Sisco, Hilary Fussell, 2012) (Karla K. Gower, 2009) والبيانات الصحفية، والتصريحات الإعلامية لممثلي المؤسسة (Sisco, Hilary Fussell, 2012)، والمضامين الإعلامية لقصاص خبرية إذاعية (Arpan Laura, M., 2002)، وقنوات تليفزيونية أمريكية (Li, Xigen, 2007).

كما استعانت بعض الدراسات (Varma, Tulika. 2011) & (Varma, Tulika. 2009) بقواعد بيانات متخصصة، مثل قاعدة بيانات الأزمات القانونية Lexis-Nexis في تحليل الأزمة، وتحليل مضمون منشورات وتغريدات على مواقع التواصل الاجتماعي (Brown, Natalie A., and Andrew C. Billings, 2013) (Ki, Eyun-Jung, and ElmieNekmat, 2014) (Fowler, Brooke M., 2017).

من جهة أخرى، لجأت دراسات (DiStaso, (Lee, Sang Yeal., 2016) (Lee, E., 2007) (Marcia W. & Others, 2015) (Arpan Laura, M., 2002) (Liou, Yi-Hwa, 2009) (Krauss, Joann L., 1998) (Boyer, Lori Patrice, 2002) إلى الاعتماد على المنهج التجريبي، من خلال اختبار سيناريوهات افتراضية لأزمات خيالية؛ لتقييم فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات.

وقد ابتعدت عينة الدراسة في معظم الأوقات عن دور الجمهور كفاعل في إدارة الأزمة، ووضعت في إطار رد الفعل، وعملية الاستقبال، أو في وضع المدار وليس الذي يدير.

والجمهور الفاعل في سياق الدراسات الأمريكية، هم الموظفون الذين يمكنهم ممارسة تأثير ما في السياسات الخاصة بالمنظمة، فقد أجريت إحدى الدراسات الأمريكية عن كيفية اتصال شركة الطيران بموظفيها بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١م؛ حيث تم الاهتمام بالجمهور الداخلي لحسن سير العمل (أزمات تنظيمية)، كما قد تهتم الثقافة الأمريكية بالرأي العام حال الأزمات القومية الدولية، كوباء إنفلوانزا الخنازير على سبيل المثال.

وتمثلت عينة الدراسة في مديري فروع الشركات، أو المتحدثين الرسميين (Arpan Laura, M., 2002)، ومسؤولي المعلومات، وذلك بتوظيف أداتي المقابلات المباشرة من خلال الاستبانة، أو غير المباشرة عبر الهاتف المتنقل، إلا أنه من الملاحظ، كبر حجم العينة في بعض الدراسات المسحية الأمريكية؛ حيث أجريت في إحدى الدراسات على (١٠٠٠) شركة على ثلاث مراحل



(Alpaslan, Can Murat, 2004)، ومن هنا تلجأ بعض الدراسات الأمريكية للتعميم عبر مناهج كمية.

٧- التوصيات الأمريكية المقترحة لفاعلية إدارة اتصالات الأزمات:

أوصت الدراسات الأمريكية بمراجعة مديري الأزمات بالمنظمات للتغطية الخبرية الصحيحة للأزمات، وبناء علاقات طيبة مع وسائل الإعلام لمنع تحيزها، من خلال نقل الرسالة بصورة صحيحة لهم، وكذلك التعمق في دراسة استراتيجيات الاستجابة للأزمة التي تفترضها النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي (DiStaso, Marcia W. & Others, 2015).

كما أشارت إلى ضرورة الاهتمام ببحوث إدارة الأزمات (Kemp, Deena, 2007)، وتبسيط الضوء على النماذج الناجحة لبعض المؤسسات التي استطاعت إدارة أزماتها بفاعلية (Massey, J. E. and Larsen, J., 2003)، كما أشارت إلى أهمية إدراج خطط طوارئ تفصيلية لإدارة الأزمة في سياق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة (Chadick, William G., 2001)، مع ضرورة توظيف الإنترنت لرصد التطورات التي تحدث في البيئة (Gonzalez-Herrero, Alfonso and Suzanne Smith, 2008) (Harrison, Gordon A., 2005).

٨- الرؤية المستقبلية في الدراسات الأمريكية:

أ- الاهتمام بالدراسات التجريبية لاستراتيجيات إدارة الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي (Brown, Natalie A., and Andrew C. Billings, 2013).

ب- التوسع في دراسة الأزمات في السياقات المختلفة (Fowler, Brooke M., 2017) (Lee, Sang Yeal, 2016).

ج- دراسات عن دور الوسائل التكنولوجية في إدارة الأزمات. (Gonzalez-Herrero, Alfonso and Suzanne Smith, 2008) (Ki, Eyun-Jung & Elmie Nekmat, 2014).

د- دراسة الجوانب التي يمكن أن تؤثر في استجابة الجمهور لاستراتيجيات الاتصال أثناء إدارة الأزمات (Lee, E., 2007).

هـ- إجراء مقارنات بين إدارة الأزمات في مناطق أخرى، ودراسة الأطر الخبرية للتغطية الإعلامية للأزمات في مراحل زمنية أخرى، (An. Seon-kyoung & Others, 2011) (An. Seon-Kyoung, Li, Xigen, 2007) (Sisco, Hilary Fussell, 2012) (Karla, 2009).

و- التركيز على دور التعليم المؤسسي Organizational Learning في إدارة الأزمات الدولية.



المحور الثاني: مناقشة نتائج تحليل الدراسات التي تنتمي إلى الثقافة الأمريكية:

يرتبط هذا المحور بمناقشة نتائج الدراسات الأمريكية، على المستويين الفكري والمنهجي، وبالتركيز على رؤية مفهوم الأزمة والمعالجة الإعلامية والاتصالية لها، فضلاً عن موقع الجمهور.

وقد احتلت العلاقات العامة، في بداية التسعينيات، المرتبة الأولى في إدارة الأزمات، وارتبطت بصورة كبيرة بالوضع المؤسسي أو التنظيمي، ووظفت العلاقات العامة في سياق المنظمات لحل الأزمة في إطار المنظمة فقط دون التعامل مع "المجال العام" الذي يتواجد فيه الرأي العام طبقاً لتوجهات المدرسة النقدية، كأحد التوجهات الحديثة في إدارة العلاقات العامة، وقامت المشكلات البحثية على الوصف والتحليل للتجارب الماضية حتى يتم الاستفادة منها وتلافي وقوعها مرة أخرى في المستقبل، مع تحديد أهمية التخطيط للأزمة وأهمية الاستراتيجيات الاتصالية اللازمة لمواجهتها.

ولم تتفصل الدراسات الأمريكية في بداية القرن العشرين عن قوة الولايات المتحدة الأمريكية التكنولوجية؛ حيث تم التركيز على الاتصالات المتكاملة، من وسائل اتصال وإعلام تقليدية ورقمية وشخصية ووسيطية، في إدارة اتصالات الأزمات، وقد انتقلت الدراسات الأمريكية من مستوى الـ micro أو الاهتمام بالجوانب العلمية لإدارة الأزمات والتطبيق المحدود على المستوى الداخلي المؤسسي، إلى مستوى الـ macro من حيث معالجة الأزمة على المستوى الإقليمي أو الدولي، ومع التركيز على تأثير الاختلافات الثقافية والقيمية في كفاءات اتصالات الأزمات من قبل الدول والحكومات والمؤسسات (Can mural alpaslan, 2011)، وقد اختلف مفهوم الأزمة ومعالجتها باختلاف البيئة الثقافية والسياسية والاجتماعية، فأزمة الولايات المتحدة الأمريكية، ترتبط بصورتها لدى الذات والعالم، ومن هنا، توظف الحكومة والمنظمات جميع الاستراتيجيات الاتصالية والإعلامية المتاحة، لدراسة الصورة وتقييمها واستعادتها.

ومن منظور فكري ومنهجي، تميل الأدبيات الأمريكية نحو النماذج التقليدية في بحوث الاتصال الجماهيري، بما تحمله من نظريات وتطبيقات وأدوات منهجية، ومحدودية التساؤلات المرتبطة بالجمهور أو بجماعات المصالح؛ حيث اتسم الجمهور بالسلبية، ولم تهتم الدراسات بطبيعة مشاركته - إن وجدت - في إدارة اتصالات الأزمات، وقد أشار بعض الدراسات إلى أن تهميش الجمهور في الدراسات الأمريكية يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الأزمات عبر انتشار الشائعات والمعلومات وتراكمها في الفضاءين الرقمي والتقليدي (Khan, Massuz Alam Khan, Rehana Massun, 2011).

وفي سياق متصل، وعلى الرغم من أن العناصر المرتبطة بالأزمة تمس كلاً من الدول والمؤسسات والمواطنين والجماهير، فإن مشكلات الدراسات وتساؤلاتها وأهدافها اهتمت بالتعرف على دور القائمين بالاتصال في إدارة الأزمات، وقد جاءت تساؤلات الدراسات الأمريكية في إطار نموذج العلوم الاجتماعية



الذي يعطي الأولوية الأولى لصناع القرار، وفريق إدارة الأزمات، والمتحدثين الرسميين، والمنظمات، والحكومات والدول، والقنوات الإعلامية، على حساب الجمهور كأحد أطراف الأزمة، والجمهور في سياق الأزمات الأمريكية هم الموظفون، والموارد البشرية، والمتحدثون الرسميون، وفضلاً عن ذلك، ينظر إليهم في سياق إدارة الأزمة من زاوية وجوب التدريب الشامل لزيادة مستوى قدراتهم وكفاءتهم التي تسهل عملية إدارة اتصالات الأزمة بشكل فعال (Anny Reilly, 2008).

كما اختلفت الدراسات في رصد طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة في إدارة الأزمات وتوضيحها، وفي هذا الصدد، تعتمد الثقافة الأمريكية على استراتيجيات سرقة الرعد والمكاشفة والاعتراف والتوضيح والاعتذار وتصحيح الخطأ، كما اهتمت الثقافة الأمريكية برصد الأزمات التي تحدث في الفضاء الإعلامي مقارنة بالكثير من الثقافات الأخرى التي تهتمش الإعلام وأزماته.

المراجع:

١. ثريا البدوي، "النظرية في علم اتصال الجمهور"، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٦.
٢. منى صلح الدين الشريف، "إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء"، القاهرة، دار البيان للطباعة، ١٩٩٨.
3. Alpaslan, Can Murat, 2004. *Corporate Ethical Orientation and Crisis Management Before and After September 11, 2001*. University of Southern California.
4. An, Seon-Kyoung, and Karla K. Gower, 2009. "How do the News Media Frame Crises? A Content Analysis of Crisis News Coverage." *Public Relations Review*, 35, p.107-112. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811109000113>.
5. An, Seon-Kyoung, Karla K. Gower, and Seung Ho Cho, 2011. "Level of Crisis Responsibility and Crisis Response Strategies of the Media." *Journal of Communication Management*, 15(1), pp.70-83. www.emeraldinsight.com/1363-254X.htm.
6. Arpan Laura, M., 2002. "When in Rome? The Effects of Spokesperson Ethnicity on Audience Evaluation of Crisis Communication." *Journal of Business Communication*, 39(3) pp.39-314. <http://08113u4pm.1103.y.http.journals.sagepub.com.mplbci.ekb.eg/doi/pdf/10.1177/002194360203900302>.
7. Barnhurst, Kevin G., 2011. "The new 'Media Affect' and the Crisis of Representation for Political Communication." *The International Journal of Press/Politics*. <http://hij.sagepub.com/content/early/2011/07/28/1940161211415666>.
8. Bechtold, Brigid L., 2002. "A Chance to Make the Future: How Intact Work Teams Construct their Resolution of Organizational Crisis." Doctoral Thesis, Fielding Graduate Institute.
9. Boin, Arjen, and Allan McConnell, 2007. "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and The Need for Resilience." *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15, (1), pp.50-59. <http://bit.ly/2itD0cr>.



10. Boyer, Lori Patrice, 2002. "Extending The Crisis-Management Response Repertoire: Using Impression Management, Attribution, and Public Relations Theories to Help Deal with Organizational Threats." Doctoral Thesis, University of Florida.
<https://search.proquest.com/docview/305577631?accountid=178282>.
11. Brown, Natalie A., and Andrew C. Billings, 2013. "Sports Fans as Crisis Communicators on Social Media Websites." *Public Relations Review*, 39(1), pp.74-81.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381111200183X>.
12. Chadd, Scott, 2006. "Managing Crisis and Change in Local Government: Wayfinding, the Promise, and Management's Use of the Future." Doctoral Thesis, Golden Gate University.
<https://search.proquest.com/docview/304957558?accountid=178282>.
13. Chadick, William G., 2001. "An Implementation Design Model of Business Contingency Planning for The Telecommunications Industry Based on Lessons from The Year 2000 Computer Crisis." Doctoral Thesis, Colorado Technical University.
<https://search.proquest.com/docview/304791329?accountid=178282>.
14. Collins, Erik., Zoch, Lynn and McDonald, Christopher, 2004. "A Crisis in Reputation Management: The Implications of Kasky v. Nike." Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA. http://www.allacademic.com/meta/p113246_index.html.
15. Coombs, W. Timothy, 2004. "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory." *Journal of Business Communication*, 41(3), pp. 265-289. <http://job.sagepub.com/content/41/3/265>.
16. Coral, Bell, 2003. "Iraq, Alliances, and Crisis Management." *Australian Journal of International Affairs*, 57(2), pp. 223-233.
http://ipac.kacst.edu.sa/edoc/2006/157504_1.pdf.
17. Darling, John R., John, P. McCray, and Juan J. Gonzalez, 2011. "Crisis Management in Smartphones: The Case of Nokia vs Apple." *European Business Review*, 23(3), pp. 240-255. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09555341111130236>.
18. Dayton, Bruce W., 2004. "Managing Crises in The Twenty-First Century." *International Studies Review*, 6, 165-194. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1521-9488.2004.393_1.x/pdf.
19. DiStaso, Marcia W., Michail Vafeiadis, and Chelsea Amaral, 2015. Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public Relations Review*, 41(2), pp. 222-231.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811114001866>.
20. Downing, Joe, 2004. "American Airlines Use of Mediated Employee Channels After The 9/11 Attacks." Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA.
http://www.allacademic.com/meta/p112945_index.html.
21. Eid, Mahmoud A.F., 2004. "Responsibility in The Media: International Communication, Political Crisis Management, and The Use of Mathematics." Doctoral Thesis, Carleton University.



<http://proquest.umi.com.dlib.eul.edu.eg/pqdweb?Did=845714781&sid=1&fmt=2&clientid=93083&rqt=309&vname=pqd>.

22. Evans, Nigel, and Sarah Elphick, 2005. "Models of Crisis Management: An Evaluation of their Value for Strategic Planning in The International Travel Industry." *International Journal of Tourism Research*, 7, p.135–150.
https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/JTR/JTR_1.pdf.
23. Fall, Lisa T., 2004. "The Increasing Role of Public Relations as a Crisis Management Function: An Empirical Examination of Communication Restrategising Efforts among Destination Organization Managers in the Wake of 11th September, 2001." *Journal of Vacation Marketing*, 10 (3), pp. 238–252. <http://jvm.sagepub.com/content/10/3/238>.
24. Faustenhammer, Alfred and Martin Gossler, 2011. "Preparing for The Next Crisis: What Can Organizations do to Prepare Managers for an Uncertain Future?" *Business Strategy Series*, 12 (2), pp. 51-55. <https://doi.org/10.1108/17515631111114840>.
25. Flynn, Terence Timothy, 2004. "Organizational Crisis Public Relations Management in Canada and the United States: Constructing a Predictive Model of Crisis Preparedness." Doctoral Thesis, Syracuse University.
<https://search.proquest.com/docview/305384010?accountid=178282>.
26. Fowler, Brooke M., 2017. "Stealing Thunder and Filling The Silence: Twitter as a Primary Channel of Police Crisis Communication." *Public Relations Review*, 43(4), pp.718-728. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811116302259>.
27. Genova, Gina, L., 2006. "Crisis Communication Practices at an International Relief Agency." *Business Communication Quarterly*, 69(3), pp. 329-337.
<http://bcq.sagepub.com/content/69/3/329>.
28. Gonzalez-Herrero, Alfonso and Suzanne Smith, 2008. "Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises." *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3). <http://riskcomm.org/works/jccm543.pdf>.
29. Gravely-Moss, Carolyn E, 2003. "An Investigation of Stress/Crisis Consequence Management Training and its Impact on Coping and Distress in the Crisis Workers." Doctoral Thesis, Howard University.
<https://search.proquest.com/docview/305328609?accountid=178282>.
30. Harrison, Gordon A., 2005. "Communication Strategies as a Basis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform." Doctoral Thesis, Georgia State University. <https://search.proquest.com/docview/304999784?accountid=178282>.
31. Horsley, J. Suzanne, and Randolph T. Barker, 2002. "Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector: An Initial Investigation." *Journal of Business and Technical Communication*, 16(4), pp.406-440.
<http://jbt.sagepub.com/content/16/4/406>.
32. Jaques, Tony, 2007. "Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct." *Public Relations Review*, 33(2), pp.147-157.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811107000185>.



33. Kang, Jinae and Cheng, I-Huei, 2008. "Application of Contingency Theory Framework to Issue Management: A Case Study of the Restaurant Industry's Obesity Issues Management." Paper presented at the annual meeting of the NCA 94th Annual Convention, TBA, San Diego, CA.
http://www.allacademic.com/meta/p260518_index.html.
34. Kemp, Deena, 2007. "Managing Community Crisis: an Analysis of a Health Department's Response to the Influenza Vaccine Shortage." Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, The Renaissance, Washington. http://www.allacademic.com/meta/p204371_index.html.
35. Ki, Eyun-Jung, and Elmie Nekmat, 2014. "Situational Crisis Communication and Interactivity: Usage and Effectiveness of Facebook for Crisis Management by Fortune 500 companies." *Computers in Human Behavior*, 35, pp.140-147.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563214001058>.
36. King, Brian R., 2004. "Presidential Management of International Crises: Structured Management Approaches and Crisis Learning." Doctoral Thesis, University of Cincinnati.
<https://search.proquest.com/docview/305004701?accountid=178282>.
37. Krauss, Joann L., 1998. "An Examination of a Paradox in Crisis Management: Can We Prepare for the Unpredictable?" Doctoral Thesis, Washington State University.
<https://search.proquest.com/docview/304462362?accountid=178282>.
38. Lee, E., 2007. "Organization-Public Relationships and Crisis Communication." Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA. http://www.allacademic.com/meta/p171556_index.html.
39. Lee, Ki, Sang Yeal., 2016. "Weathering the Crisis: Effects of Stealing Thunder in Crisis Communication." *Public Relations Review*, 42(2), pp.336-344.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811115301661>.
40. Lee, Sunyoung and Lariscy, Ruth, 2008. "Image Repair in a Food Health Crisis." Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, Montreal, Quebec, Canada. http://www.allacademic.com/meta/p234021_index.html.
41. Li, Xigen, 2007. "Stages of Crisis and Media Frames and Functions: U.S. Television Coverage of the 9/11 Incident During the First 24 hours." *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 51(4), pp.670-687. EBSCOhost.
42. Liou, Yi-Hwa, 2009. "Reshaping a School Crisis Response Culture: Evolution of a Crisis Management Team." Paper presented at the annual meeting of the UCEA Annual Convention, Anaheim Marriott, Anaheim, California.
http://www.allacademic.com/meta/p378536_index.html.
43. Massey, J. E. and Larsen, J., 2003. "Metrolink: Managing Crisis Communication." Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott Hotel, San Diego. http://www.allacademic.com/meta/p111515_index.html.
44. Massey, Joseph Eric, 1997. "Maintaining Legitimacy through Public Organizational Discourse: Crisis and Communication in the United States Airline Industry." Doctoral Thesis, The University of Arizona.
<https://search.proquest.com/docview/304337644?accountid=178282>.



45. Massey, Joseph Eric, 2001. "Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis." *Journal of Business Communication*, 38(2), pp. 38- 153. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194360103800202>.
46. Medlin, Joseph M., 2009. "A Silence of Discipleship: The Crisis Communication Techniques Employed by the Dioceses of Los Angeles and Orange Counties During the Height of the Sexual Abuse Scandal." Master's Thesis, California State University. <https://search.proquest.com/docview/304841635?accountid=178282>.
47. Miller, Barbara M., 2003. "Reputation Management: A Qualitative & Quantitative Analysis of the Effective Use of Reputation Management Techniques when Faced with Crisis Situations Including the Construction and Validation of a Media Index for Framing Tones in Crisis Situations. Masters' Thesis, West Virginia University. <https://search.proquest.com/docview/305278477?accountid=178282>.
48. Mobarek, Salwa Ahmed, 1999. "Organizational Crisis Management: Measuring Key Success Indicators." Doctoral Thesis, The George Washington University. <https://search.proquest.com/docview/304500521?accountid=178282>.
49. Neubauer, Michael J. 2007. "A Systems Analysis of Information Technology and the Use of WLANS Implemented by an FBI Field Office for Crisis Response Incidents: The Columbia Field Office Case Study." Doctoral Thesis, Nova Southeastern University. <https://search.proquest.com/docview/304717083?accountid=178282>.
50. Palen, Leysia, Sarah Vieweg, Sophia B. Liu, and Amanda Lee Hughes, 2009. "Crisis in a Networked World: Features of Computer-Mediated Communication in the April 16, 2007, Virginia Tech Event." *Social Science Computer Review*, 27(4), pp.467-480, <http://ssc.sagepub.com/content/27/4/467>.
51. Parnell, John A., Mehmet Ali Koseoglu, and John E. Spillan, 2010. "Crisis Readiness in Turkey and The United States." *Journal of Contingencies and Crisis Management*, (18)2, pp. 108-116, EBSCOhost.
52. Perry, Danielle C., Maureen Taylor, and Marya L. Doerfel, 2003. "Internet-based Communication in Crisis Management." *Management Communication Quarterly*, 17(2), pp.206-232. <http://mcq.sagepub.com/content/17/2/206>.
53. Pirson, Michael, and Shann Turnbull, 2011. "Corporate Governance, Risk Management and the Financial Crisis: An Information Processing View." *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), pp.399-503. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8683.2011.00860.x/abstract>
54. Reilly, Anne H., 2008. "The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication." *Advances in Developing Human Resources*, p.10:331. <http://adh.sagepub.com/content/10/3/331>.
55. Reynolds, Barbara, and Sandra Crouse Quinn, 2008. "Effective Communication During an Influenza Pandemic: The Value of Using a Crisis and Emergency Risk Communication Framework." *Health Promotion Practice*, 9(4), pp. 13S-17S. http://hpp.sagepub.com/content/9/4_suppl/13S.
56. Richardson. Bill, 1995. "Paradox Management for Crisis Avoidance." *Management Decision*, 33(1), pp.5-18. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?Issn=0025-1747&volume=33&issue=1&articleid=864746&show=pdf>.



57. Sharir, Veil, Tara Buehner, and Michael J. Palenchar, 2011. "A Work-in-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication." *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), pp.110-122.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14685973.2011.00639.x/pdf>.
58. Simola, Sheldene, 2003. "Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management." *Journal of Business Ethics*, 46(4), pp.351-361. <http://www.jstor.org/pss/25075112>.
59. Sisco, Hilary Fussell, 2012. "The ACORN story: An Analysis of Crisis Response Strategies in a Nonprofit Organization." *Public Relations Review*, 38(1), pp.89-96.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111001822>.
60. Smiar, Nicholas P., 1992. "Cool heads: Crisis Management for Administrators." *Child Welfare Journal*, 71(2), pp.147-156, EBSCOhost.
61. Spence, Patric, R., Kenneth A. Lachlan, and Donyale R. Griffin, 2007. "Crisis Communication, Race, and Natural Disasters." *Journal of Black Studies*, 37(4), pp.539-554, <http://jbs.sagepub.com/content/37/4/539>.
62. Sylla, Richard, Robert E. Wright, and David J. Cowen, 2009. "Alexander Hamilton, Central Banker: Crisis Management During The U.S. Financial Panic of 1792." *Business History Review*, 83(1), pp.61-86. http://www.jstor.org/stable/40538573?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents.
63. Thorpe, Maisha K., 2011. "A Nation Back to Work: The Role of Public Policy in Restoring The American Dream After the Financial Crisis of 2008." Masters' Thesis, Georgetown University, Washington.
<https://repository.library.georgetown.edu/bitstream/handle/10822/553404/thorpeMaisha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
64. Varma, Tulika, 2009. "Trouble in Toyland: An Examination of Mattels Reputation Management Strategies." Paper presented at the annual meeting of the NCA 95th Annual Convention, Chicago Hilton & Towers, Chicago, IL
http://www.allacademic.com/meta/p369140_index.html.
65. Varma, Tulika, 2011. "Student-Coach Relations: A Case Study Examining Crisis Communication in Higher Education." Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Marriott Downtown, Chicago. http://www.allacademic.com/meta/p272367_index.html.
66. Warren, E. Walker, Jordan Giddings, and Stuart Armstrong, 2011. "Training and Learning for Crisis Management Using a Virtual Simulation/Gaming Environment." *Cognition, Technology, Work*. 13, p.163-173.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10111-011-0176-5>
67. Young, Whitney Blair, 1996. "Crisis Management and its Impact on Destination Marketing." Masters' Thesis, University of Nevada,
<https://search.proquest.com/docview/304331166?accountid=178282>.