

واکاوی اثر هاله‌ای: شهرت و مدیریت بحران

نویسندگان: تیموری کومبز، شری هولادی

مترجمان: دکتر مهدی زروندی و دکتر ابوالفضل صدقی*

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۰۹/۲۲

تاریخ تأیید مقاله: ۹۵/۱۱/۲۸

چکیده

مدیران بحران به اهمیت نوعی محبوبیت مطلوب پیش از بحران اعتقاد دارند. محبوبیت می‌تواند تأثیری مطلوب بر یک سازمان در طول بحران داشته باشد. شهرت گذشته می‌تواند به عنوان محافظی از آسیب بالقوه به سازمان جلوگیری کند. همچنین هاله محبوبیت گذشته می‌تواند سهامداران را به بی‌تقصیر دانستن سازمان در زمان بحران ترغیب کند (و از مسئولیت سازمان در قبال بحران بکاهد). جالب آنکه محققان در ایجاد یک اثر هاله‌ای برای محبوبیت قبلی سازمان در مواقع بحران توفیق چندانی نداشته‌اند. هدف این مقاله بررسی دو تحقیق است که روشن می‌کند آیا ایجاد اثر هاله‌ای امکان‌پذیر است و کدامیک از دو ویژگی هاله‌ی شهرت پیشین بهتر می‌تواند مزایای محبوبیت قبل از بحران را تبیین نماید. روش این مقاله بر مجموعه‌ای از مطالعات انجام شده بر نمایش اثر هاله‌ای و کشف این مسئله که چگونه از یک سازمان در طول یک بحران محافظت می‌کند، تمرکز دارد. ملاحظات این یافته‌ها برای ارتباطات پس از بحران نیز شرح داده می‌شود. یافته‌های مقاله بیانگر این است که اثر هاله‌ای شهرت پیشین در مدیریت بحران موثر می‌باشد. این هاله در یک طیف محدود برای سازمان‌هایی با شهرت بالا بسیار موثر است و از هاله به عنوان جریان پویای محافظ حمایت می‌کند. این مقاله آگاهی را در زمینه‌ی حوزه‌ی شهرت و مدیریت بحران افزایش می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: روابط عمومی، تصویر جمعی، رفتار سازماندهی، تصادفات

مقدمه

متخصصان مدیریت بحران و مدیریت شهرت معتقدند علاوه بر خطرات احتمالی، ممکن است شهرت، موقعیت یک سازمان را به خطراندازد (بارتون، ۲۰۰۱، دیویس و دیگران، ۲۰۰۲). علاوه بر این، متخصصان استدلال می‌کنند که یک شهرت مطلوب پیشین منبع مهمی در طول یک بحران است (السوپ، ۲۰۰۴، دیویس و دیگران، ۲۰۰۳). یک شهرت پیشین مطلوب، به منزله یک حساب بانکی واجد سرمایه‌ی شهرت، عمل می‌کند. یک سازمان با سامانه‌ی شهرت فراوان این توانایی را دارد که بخشی از سرمایه‌اش را در یک بحران صرف کرده یا از دست بدهد و باز شهرتی مطلوب و قدرتمند پس از بحران داشته باشد. در سطحی دیگر، شهرت مطلوب (یک حساب بانکی قوی) ممکن است به عنوان هاله‌ای عمل کند که از شهرت یک سازمان در طول بحران محافظت نماید (اولمر، ۲۰۰۱). اگر چه ایده یک اثر هاله‌ای به طور شهودی جذاب به نظر می‌آید، محققان موجودیت اثر هاله‌ای را امتحان کرده‌اند اما همچنان نمی‌توانند وجد آن را تأیید کنند (کلین و داور، ۲۰۰۴). مقاله حاضر بر مجموعه‌ی مطالعاتی تأکید دارد که برای نشان دادن اثر هاله‌ای و نحوه عملکرد آن برای حفاظت سازمان در طی بحران انجام گرفته است.

شهرت‌های مطلوب پیشین در یک بحران

شهرت نوعی ارزیابی است که سهامداران درباره‌ی یک سازمان انجام می‌دهند. ما می‌توانیم درباره‌ی شهرت‌های مطلوب و نامطلوب صحبت کنیم. شهرت‌ها به طور گسترده به عنوان یک سرمایه‌ی ارزشمند نامحسوس تشخیص داده می‌شوند. سرمایه‌های شهرت به نتایج مهمی از قبیل جذب مشتریان، ایجاد سود سرمایه، جذب مستعدترین کارکنان، انگیزه دادن به کارکنان، افزایش رضایت شغلی، پوشش رسانه‌ای مثبت و اظهارنظرهای مثبت از سوی تحلیل‌گران مالی پیوند خورده است

(آلسوپ، ۲۰۰۴؛ دیویس و دیگران ۲۰۰۳؛ داوولینگ، ۲۰۰۲؛ فومبران و ون رایل، ۲۰۰۳).

شهرت از طریق ارتباط سازمان با سهامداران به دست می‌آید (فومبران و ون رایل، ۲۰۰۳). تعامل مثبت شهرت مطلوب را در پی دارد و تعامل نامطلوب به شهرت نامطلوب منتهی می‌شود. نظر فومبران (۱۹۹۶) در مورد مفهوم سرمایه شهرت به خوبی مسئله ایجاد شهرت را در بر می‌گیرد. شهرت از تعامل و ارتباط بین سازمان‌ها و سهامداران به دست می‌آید (داوولینگ، ۲۰۰۲؛ فومبران و ون رایل، ۲۰۰۳). تعامل مثبت با سهامداران سرمایه شهرت را می‌سازد و تعامل منفی از این سرمایه می‌کاهد.

بحران و شهرت

بحران حادثه‌ای است که ظرفیت اختلال در عملکرد سازمان و تخریب بالقوه آن را دارد (بارتون، ۲۰۰۱؛ کومبز، ۱۹۹۹). علاوه بر این بسیاری بحران را تهدید برای سرمایه محبوبیت تعریف می‌کنند (بارتون، ۲۰۰۱؛ دیویس و دیگران، ۲۰۰۳؛ دیلن‌اشنایدر، ۲۰۰۰).

در حالیکه استعاره‌ی حساب ذخیره، پویایی بنیادین فرآیند ایجاد شهرت را توضیح می‌دهد، ممکن است یک شهرت قبلی، سرمایه‌ی بیشتری از آنچه که برای گذر از بحران مورد نیاز است را ارائه دهد. فومبرون و ون ریل (۲۰۰۳) محققانی هستند که معتقدند یک شهرت بیش از بحران، آسیب‌های ناشی از بحران را کاهش می‌دهد. شهرت مطلوب به عنوان یک سپر در برابر کاهش یافتن شهرت عمل می‌کند. آن‌ها استدلال می‌کنند که یک شهرت مطلوب ممکن است یک اثر هاله‌ای را ایجاد نمایند که از شهرت سازمان در برابر از دست دادن شهرت، محافظت می‌کند (کاروانا، ۱۹۹۷، اولمر، ۲۰۰۱).

این مقاله دو نتیجه برای یک اثر هاله ای شهرت در بحران دارد.

۱ - هاله به عنوان سود ناشی از ریسک ۲ - هاله به عنوان محافظ

در تشریح هاله به عنوان سود، فرض می‌شود که ارزیابی کلی یک فرد یا سازمان، بر قضاوت‌های خاص درباره فرد یا سازمان تاثیر می‌گذارد (اودونل و شولتز، ۲۰۰۵) اگر یک سهامدار یک نگرش مطلوب نسبت به سازمان داشته باشد، این شهرت مثبت (هاله) بر این مسئله که چگونه سهامدار مسئولیت برای یک بحران را به کسی نسبت دهد، تاثیر می‌گذارد. یک سهامدار ممکن است به سازمان سود ریسک (به عدم کارایی سازمان تردید داشته‌اند) را از طریق انتساب مسئولیت کمتر به آن برای بحران، بدهد (کاپونیگرو، ۲۰۰۰، فوم برن، ۱۹۹۶) انتساب مسئولیت کمتر در بحران به ایجاد آسیب کمتر به شهرت سازمان منتج خواهد شد (کومبز و هولادی، ۱۹۹۶، ۲۰۰۴). هاله‌ی ناشی از شهرت مطلوب ممکن است میزان مسئولیتی را که سهامداران متوجه سازمان در بحران می‌دانند را تغییر دهد. به سازمان‌ها فرصت داده می‌شود تا نسبت به آن مسئولیتی که به یک سازمان با شهرت ناشناخته محول می‌گردد، اظهار نظر نماید.

تبیین هاله به عنوان سپر، بخشی از پدیده روانشناختی تایید انتظارات است. تحقیقات نشان می‌دهند که افراد اکراه دارند تا انتظارات اولیه‌شان را بازنگری کنند حتی زمانی که با عدم تایید شواهد مربوط به آن به طور واضح مواجه می‌شوند (ترات - ماتوسچ و دیگران، ۲۰۰۴). در مورد سازمان‌هایی با شهرت‌های مطلوب، سهامداران ممکن است مایل باشند تا اطلاعات منفی را مورد اغماض یا کم توجهی قرار دهند. تبیین هاله به عنوان سپر، استدلال می‌کند که سهامداران بر ابعاد مثبت سازمان تمرکز خواهند کرد و اطلاعات منفی که بوسیله ی بحران ایجاد می‌شوند را نادیده می‌گیرند. سهامداران در هنگام پردازش اطلاعات جدید برای حمایت از ذهنیت‌های قبلی، متعصب عمل می‌کنند (دین، ۲۰۰۴). شهرت قبلی به عنوان

سپردر برابر سازمان در زمان بحران عمل می‌کند به نحوی که رسانه‌ها و سایر سهامداران به جای انتقاد، حمایت خود را از سازمان ادامه می‌دهند (بالزر و سولسکی، ۱۹۹۲، بولونگ، ۱۹۵۶، کومبز، ۲۰۰۱). اثر هاله‌ای، توان جلوگیری از آسیب به شهرت سازمان در هنگام بحران را دارد، هاله‌ی شهرت مطلوب نیز می‌تواند سهامداران را به نادیده گرفتن بحران مجاب سازد.

جستجوی اثر هاله‌ای برای شهرت بحران

شواهد تجربی برای حمایت از وجود یک اثر هاله‌ای ناشی از یک شهرت مطلوب قبلی وجود ندارد تا کنون تحقیقات ثابت کرده است که یک شهرت نامطلوب قبلی به سازمان در بحران آسیب می‌رساند. درآزمایشی که کومبز و هولادی (۲۰۰۲) برای آزمودن اثر هاله‌ای اجرا نمودند، اطلاعاتی درباره‌ی حادثه صنعتی در یک کارخانه ساخت واگن باری را ارائه نمودند و توضیحاتی در ارتباط با شهرت قبلی سازمان دادند. اطلاعات مربوط به شرایط شهرت مطلوب قبلی سازمان نشان می‌داد که این شرکت، یکی از «بهترین مکان‌ها برای کار» بود و با انجمن عمومی محلی همکاری داشت. شرایط شهرت قبلی نشان می‌داد که این شرکت در میان «بهترین مکان‌ها برای کار» در جایگاه پایینی قرار داشت و نتوانسته بود از تلاش‌های جامعه از قبیل روش متحدانه حمایت کند. در شرایط خنثی هیچ اطلاعاتی درباره‌ی ارتباط سازمان با سهامدارانش بیان نمی‌شد. نتایج آن‌ها، تاثیر قابل ملاحظه‌ی شهرت قبلی بر شهرت پس از بحران را آشکار ساخت. با این وجود به نظر می‌رسید شهرت قبلی، عامل هدایت کننده است و پاسخگویان، شرط مطلوب را مشابه با شرط خنثی می‌دانند؛ بنابراین امتیازی برای شرط مطلوب بر شرط خنثی وجود نداشت و فقط آسیب ناشی از شرط شهرت قبلی مطرح بود (کومبز و هولادی، ۲۰۰۲). برخی به این نتیجه به عنوان اثر جذاب اشاره دارند.

کلین و داور (۲۰۰۴) مجموعه‌ی مشابهی از دو آزمایش با بهره‌گیری از آسیب محصول در هنگام بحران اجرا نمودند و به شرکت کنندگان اطلاعات مربوط به مسئولیت اجتماعی مطلوب یا غیره مطلوب، هیچ نوع مسئولیت خاصی درباره‌ی سازمان را ندادند. در هر دو آزمایش شرکت کنندگان در شرط شهرت قبلی غیر مطلوب، مسئولیت (سرزنش) بیشتری را به سازمان در بحران نسبت به شروط خشتی یا مطلوب نسبت می‌دهند در هر دو صورت شروط خشتی و مطلوب با یکدیگر تفاوتی ندارند. شهرت قبلی یک اثر نامتوازن بر انتساب‌های مسئولیت بحران دارد. همانگونه که کلین و داور (۲۱۵، ص و ۲۰۰۴) اشاره می‌کند.

یک تصویر خشتی می‌تواند به اندازه‌ی یک تصویر مثبت حفاظت از محصول را در جریان یک بحران داشته باشد، ممکن است یک تصویر منفی در دسر بزرگی برای یک سازمان باشد که با چنان بحرانی مواجه شود. این دو مطالعه، شواهد بیشتری از یک تاثیر جذاب برای شهرت نامطلوب قبلی را نشان می‌دهند. بخشی از مشکل و تشخیص اثر هاله‌ای می‌تواند چگونگی ارائه‌ی مجموعه‌ای از پیام‌ها درباره‌ی یک سازمان باشد. با این فرض‌ها افراد برای اطلاعات منفی ارزش بیشتری نسبت به اطلاعات مثبت قائل‌اند، یک مجموعه از پیام‌ها ممکن است برای ایجاد یک اثر جذاب کافی باشد ولی برای ایجاد یک اثر هاله‌ای کارایی نداشته باشد. یک آزمایش منصفانه‌ای اثر هاله‌ای باید از اتکا به یک پیام مثبت واحد برای ایجاد یک اثر هاله‌ای پرهیزد. محققان می‌توانند از شهرت‌های مقبول موجود برای سازمان‌های واقعی به عنوان جایگزین استفاده کنند تا اینکه بخواهند شهرت‌های مطلوب را با یک پیام ایجاد نمایند و دریک فرایند حاصل شود. مطالعه استاکمیر (۱۹۹۶) درباره‌ی رفتار یاری بخش در هنگام دستکاری محصولات، نمونه‌ای از بهره‌گیری از شهرت‌های موجود به جای خلق مصنوعی شرایط مطلوب و نامطلوب است. یک دغدغه ثانوی درباره آزمایش اثر هاله‌ای، مواقع بحرانی است که در آن‌ها اثر هاله‌ای،

فرصت مناسبی برای پدیدار شدن می‌یابد. تعیین این مسئله که اگر یک بحران، شهرتی را با آسیب مواجه ساخت. درحالی‌که شهرت قبلی مطلوب بوده است، غیرمنصفانه می‌باشد، بدیهی است، از یک سازمان انتظار می‌رود تا با از دست دادن بخشی از سرمایه‌ی شهرتش در هنگام بحران مواجه شود؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که یک شهرت مطلوب قبلی بتواند از یک سازمان به طور کامل در برابر، تمام آسیب‌های مربوط به شهرت محافظت نماید. با این وجود، مواردی وجود خواهد داشت که در آن تاثیر هاله‌ای، از تهدیدات کلان شهرت یک سازمان محافظت می‌کند. تهدیدات سطح خرد به خصوصیات مهم وقوع یک بحران اشاره می‌کند که تفسیر بحران را شکل می‌دهند از قبیل بحران‌های قبلی در سازمان یا چارچوب بحران (کومبز، ۲۰۰۴) این چالش‌ها یک موقعیت بحرانی خلق می‌کنند که به اثر هاله‌ای اجازه بروز می‌دهد.

احتمال دیگر برای ایجاد موقعیتی که در آن اثر هاله‌ای قابل یافت است، بهره‌گیری از آثار اشتباه فنی و انسانی برای حوادث است. تئوری ارتباطات بحران موقعیتی بیان می‌کند که نوع بحران یک ویژگی سطح خرد است که تهدید شهرت ناشی از یک بحران را تحت تاثیر قرار می‌دهد (کومبز و هولادی، ۲۰۰۴). چارچوب‌ها، نشانه‌هایی هستند که سهامداران از آن‌ها برای تفسیر بحران بهره می‌گیرند (کومبز و هولادی، ۲۰۰۲، دولینگ، ۲۰۰۲). یک اشتباه فنی نشان می‌دهد که علت حادثه فراتر از کنترل سازمان بوده است. یک صاعقه، اشتباه نرم افزاری رایانه یا نقص‌های دیده نشده در مواد، نمونه‌های اشتباهات فنی تکنیکی هستند. در مقابل، یک اشتباه انسانی نشان می‌دهد که حادثه نتیجه‌ی عدم انجام کار بوسیله یک کارگر یا بد کار کردن وی بوده است. فراموش کردن، بستن یک شیر یا جایگزین سازی یک فیلتر، نمونه‌هایی از اشتباهات انسانی هستند. سهامداران در بحران‌ها، مسئولیت بیشتری را متوجه خطای انسانی می‌دانند تا اشتباهات فنی (کومبز و

هولادی (۲۰۰۲). تحقیقات نشان داده است که حوادث انسانی و فنی تهدیدهای متفاوت شهرت را برای یک سازمان ایجاد می‌کنند (کومبز و هولادی، ۲۰۰۲) این هاله از شهرت سازمان حفاظت می‌کند. یک شهرت قبلی مطلوب از ظهور تفاوت‌هایی در امتیازات شهرت سازمانی در چارچوب‌های خطاهای انسانی و فنی جلوگیری می‌کند حتی هنگامیکه درک مسئولیت بحران متفاوت باشد (کلین و داور، ۲۰۰۴). عموماً علت یک حادثه فوری شناخته نمی‌شود، شاید تا هفته‌ها، ماه‌ها و سال‌ها طول بکشد تا یک مسئله ای روشن گردد؛ بنابراین، این سؤال همواره مطرح است که مردم چه کسانی را مسوول بحران می‌دانند در هنگامیکه علت یک حادثه شناخته نشده است؟ مسئولیت بحران بر این اساس است که سهامداران، یک حادثه را به عنوان امری داخلی درک کرده باشند، چیزی که سازمان باید کنترل کند. خطای بنیادی نشان می‌دهد که سهامداران مسئولیت بحران را به سازمان و نه حوادث منتسب می‌کنند. مفهوم آن این است که سهامداران به طور اتوماتیک باور دارند که یک حادثه؛ خطایی انسانی است. یک هاله به عنوان اثری برتر پیشنهاد می‌کند که سهامداران باید یک حادثه را بگونه‌ای بنگرند که بیشتر خطایی فنی و نه اشتباهی انسانی است، یعنی چیزی که سازمان نتوانسته کنترل نماید. این مسئله با آنچه که متخصصان بحران معتقدند سازگار است، آن‌ها اشاره می‌کنند که یک شهرت مطلوب منجر می‌شود که سازمان، امتیازی از سهامداران را در طول بحران دریافت کند. سهامداران همواره سازمان را، مسؤل می‌دانند، امتیاز برتر پیش بینی می‌کند که سهامداران به طور اتوماتیک علت بحران را خطای انسانی نخواهند دانست و خطای عمده ای را مرتکب نخواهند شد. امتیازات مسئولیت بحران برای سناریوی بدون علت، کمتر از خطای انسانی و مشابه با سناریوی حادثه بر اساس خطای فنی خواهد بود. پاسخگویان در شرایط بدون علت انتساب مسئولیت بحران و امتیازات مسئولیت پس از بحران را مشابه با شرایط خطای فنی خواهند دانست.

مطالعه اول (روش‌ها)

شرکت کنندگان پاسخگودر مطالعه‌ی اول، ۴۹ دانشجو از دانشگاه میدوسترن در ایالات متحده بودند. سنین آن‌ها از ۱۹ تا ۳۴ سال، با سن متوسط ۲۳ بود. ۵۵ درصد پاسخگویان، زن ($n=26$) و ۴۵ درصد ($n=21$) مرد بودند. در طراحی این مطالعه از سه نوع شرایط استفاده شد، یکی شامل حادثه‌ای با چارچوب خطای فنی، دیگری شامل چارچوب خطای انسانی و یکی هم آن که علت حادثه همچنان در دست بررسی بود. در هر سه نوع شرایط، سازمان یکسانی که دارای شهرت قبلی مطلوب بود و توصیفی از بحران ناشی از حادثه، استفاده شد. انگیزه مطالعه، خبری درباره یک حادثه مربوط به یک ترن هوایی بود. جزئیات بحران‌ها، از اخباری درباره‌ی حادثه‌ای در یک شهربازی گرفته شد. تنها تفاوت بین انگیزه‌ها، جملاتی در اخبار بود که علت احتمالی حادثه را بیان می‌کرد. سرنخ‌های علی مختلف برای انعکاس حادثه‌ای بر اساس خطای انسانی، خطای فنی و یا هیچ نوع علت خاصی نگاشته شد. سرنخ‌ها در زمینه‌ی خطای انسانی اشاره داشت که مسئول ترن هوایی به طور نامناسب آن را هدایت کرده است و سرنخ‌های خطای فنی اشاره داشتند که گزارشات اولیه حاکی از فرسودگی فلزات در یک اتصال بودند که سبب خارج شدن ترن هوایی از خط خود شده است. سرنخ بدون علت تنها توصیفی از جستجوی علت حادثه بود در هر مورد، نام واقعی شهربازی مورد استفاده قرار گرفت. دیزنی به عنوان سازمان برای مطالعه انتخاب شد. به طور مداوم این سازمان در فهرست شهرت رسانه‌ای (Mri) در رتبه بالایی قرار می‌گیرد، ابزاری ارزیابی شهرت برای سازمان‌های ایالات متحده است که به طور رایج مورد استفاده قرار می‌گیرند (برون ۲۰۰۲، برون و رود، ۲۰۰۱، کالابرو، ۲۰۰۳). امتیاز شهرت برای یک شرکت بر اساس پوششی رسانه‌ای در منابع خبری برجسته ملی مانند نیویورک تایمز، فورچون و وال استریت ژورنال ارائه می‌دهد. یک تحلیل محتوای دیجیتال

برای امتیاز دهی پوشش رسانه‌ها در شش بعد و ۲۰ خصوصیت میزان شهرت موسسه شهرت مورد استفاده قرار گرفت. از این رو، Mri یک ساختار بنیادین نظری دارد. Mri، ارزیابی این مسئله که چگونه رسانه‌ها یک سازمان را برای استفاده سهامدارانشان به تصویر می‌کشانند. یک سازمان که بر اساس Mri، در جایگاه بالایی قرار داشت مورد استفاده قرار گرفت و پاسخگویان آن را قبلاً سازمانی با شهرت مطلوب می‌شناختند. این امر کمک می‌کرد تا اثر هاله‌ای به طور طبیعی ایجاد شود و نه اینکه ما بخواهیم آن را ایجاد نماییم. سناریوی دیزنی از دیزنی لند یعنی مکان واقعی که در آن حادثه رخ داد استفاده کرد.

شهرت هر کدام از سازمان‌ها نشان می‌داد. شرکت کنندگان این ارزیابی‌های جهانی را همراه با اطلاعات جمعیت‌شناسی قبل از خواندن سناریوی بحران کامل کردند. از آنجائیکه تمرکز بر روی کسانی بود که شهرت قبلی مطلوبی برای دیزنی قائل بودند، تنها شرکت کنندگانی که دیزنی را «چهار» یا بالاتر از آن در مقیاس جهانی قرار داده بودند در تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند؛ زیرا تمرکز بر روی شهرت قبلی مطلوب بود. چهار نفر از مجموع پاسخگویان کنار گذاشتند تا ۴۵ نفر دیگر در تحلیل داده‌ها باقی بمانند.

شهرت سازمانی پس از بحران، با استفاده از نسخه‌ی پنج موردی مقیاس شهرت سازمانی کومبز و هولادی (۱۹۹۶)، اندازه‌گیری شد. این مقیاس‌ها برای سازمانی که در مورد بحران تصویر شده بود، کامل گشت. مسئولیت بحران با دو مورد از جنبه‌ی کنترل شخصی مقیاس انتساب مکاولی و دیگران (۱۹۹۲) و سه مورد برگرفته از مقیاس مسئولیت گریفین و دیگران (۱۹۹۲) اندازه‌گیری شد. همه‌ی این موارد در یک مقیاس هفت نقطه‌ای که از ۱ - «خیلی مخالفم» تا ۷ - «خیلی موافقم» مورد ارزیابی گردید.

این نظرسنجی شامل دو مورد کنترل دستی (manipulation) مرتبط با

علت‌های حادثه بود: در علت حادثه، خطای مسئول مشهود تر بود و «علت حادثه، نقصی بود که با بررسی معمول قابل ردیابی نبود.» در فرآیندها: هر پاسخگو پاکتی را دریافت می‌کرد که شامل صفحه‌ی روی جلد و راهنمایی با انگیزه به عنوان خبری از سرویس خبری رویترز همراه با پرسشنامه‌ای دو صفحه‌ای بود. به پاسخگویان شفاهاً توضیح داده می‌شد تا دقیقاً این مورد را مطالعه کرده و سپس به سئوالات پاسخ دهند. نتایج، قابل اطمینان: اعتبار، ضریب‌های اعتبار (a کرونباخ) برای مقیاس شهرت سازمان و مسئولیت بحران به ترتیب ۰.۸۵٪ و ۰.۸۱٪ بودند. هر دوی، امتیازات قابل قبولی را داشتند.

کنترل‌های تغییر یافته. این مطالعه شامل تغییرات انسانی و خطای آن (چارچوب‌های بحران) بود. برای کنترل تغییرات نوع خطا، سناریوهای خطای انسانی، خطای فنی و بدون خطای مشخص شد، در دو مورد مقیاس شدند: «علت حادثه، خطای مسئول ترن بوده است» و «علت حادثه، نقص فنی بوده است که با بررسی معمول قابل ردیابی نبوده است» ANOVA های یک سویه برای مقایسه امتیازات مورد استفاده قرار گرفتند. شرکت کنندگان در شرایط خطای انسانی میزان «خطای مسئول» را بسیار بالاتر از ($M = 5/41$) خطای فنی ($M = 3/50$) یا دلیلی برای سانحه ($M = 3/79$) می‌یافتند. شرکت کنندگان در شرایط خطای فنی «نقص فنی» را به عنوان علت بسیار بالاتر ($M = 5/13$) از شرکت کنندگان در شرایط خطای انسانی ($M = 3/55$) رتبه بندی کردند. شرایط بدون علت ($M = 4/07$) در هر کدام از دو مورد تفاوت چندانی را نشان نداد. عامل انسانی، موفق بود زیرا پاسخگویان شرایط خطاهای انسانی و فنی را به طوری که مد نظر بود درک کردند. جدول یک نتایج کامل کنترل عامل انسانی خطا را نشان می‌دهد. هر سه شرایط برای تعیین این مسئله که اگر آنها در ارزیابی‌های اولیه‌شان از شهرت دیزنی و تفاوت ایجاد شده را مورد مقایسه قرار دهند. ANOVA یک سویه، هیچ گونه

تفاوت قابل ملاحظه‌ای ($P=0/56$) را در میان سه نوع شرایط برای شهرت قبلی نیافت هر سه نوع شرایط امتیازات شهرت قبلی را یکسان آغاز کردند. در مورد شهرت قبلی مطلوب، تفاوت مهمی برای نوع خطا و شهرت سازمانی ($p=0/99$) و یک تفاوت مهم برای نوع خطا و مسئولیت بحران ($0/59 =$ نیرو $0/13 = 2$ و $p \leq 5\%$ و $f(2/44) = 3/23$) شرایط خطای انسانی ($m=4/75$) به عنوان شرایطی که انتساب بیشتری نسبت به شرایط خطای فنی ($m=3/50$) را ایجاد می‌کرد، درک شد. شرایط بدون علت در بین این دو ($m=3/79$) قرار گرفت و در هر دو صورت تفاوت چندانی را نشان نمی‌داد. نتایج از $H1a$ حمایت کرد، زیرا هاله از شهرت دیزنی در بحران حفاظت نمود. پاسخگویان در شرایط خنثی (بدون ذکر علت) مسئولیت بحران را در جایی بین شرایط خطای انسانی و خطای فنی قرار می‌دادند اما این تفاوت‌ها قابل ملاحظه نبودند. در این مقاله امتیازات پیش و پس آزمون شهرت جهانی مورد استفاده قرار گرفت. برای شرایط خطای فنی، یک کاهش مهم در امتیاز شهرت (ویلکن $f(1/15) = 0/73$ ، $p \geq 2\%$ ، $0/34 = 0/2$) و همچنین در شرایط بدون ذکر علت (ویلکس $= f(13,1) = 0/43$ ، $17/33 = 0/51$)، $p \geq (0/001)$ ، نشان داده شد. در شرایط خطای انسانی، کاهش مهمی در امتیازات شهرت ($p=0/57$) مشاهده نشد این عدم کاهش امتیازات شهرت، غیر معمول است (دین، ۲۰۰۴) این امتیازات نشان می‌دهند که ممکن است ناهماهنگی در چگونگی واکنش پاسخگویان به شرایط خطای انسانی وجود داشته است یک مطالعه ثانوی بر اساس این احتمال انجام شد.

جدول ۱: مطالعه‌ی یک کنترل عامل انسانی

			بدون علت		خطای فنی		خطای انسانی		عامل انسانی
p	Df	F	SD	M	SD	M	SD	M	
۰/۰۰۱	۱/۳۳	۱۶/۰۷	۰/۲۹	۳/۷۹	۱/۴۱	۳/۵۰	۱/۳۳	۵/۴۱	علت حادثه خطای مسئول بوده است
۰/۰۱	۱/۳۳	۱۰/۱۷	۱/۳۷	۴/۰۷	۱/۴۵	۵/۱۳	۱/۴۲	۵/۵۳	علت حادثه نقص فنی مطرح با بررسی عامل انسانی شناخته شد.

یادداشت: میانه‌ها با اندلیس بالا، به طور قابل ملاحظه ای بایکدیگر در سطح ۰/۰۰۱ تفاوت دارد.

مطالعه دوم: فرضیات یکسانی در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفتند.

H1a - یک شهرت قبلی مطلوب از ظهور تفاوت‌هایی در امتیازات شهرت سازمانی در چارچوب‌های خطاهای انسانی و فنی جلوگیری می‌کند حتی هنگامیکه درک مسئولیت بحران متفاوت باشد.

H2a - پاسخگویان در شرایط بدون علت انتساب مسئولیت بحران و امتیازات شهرت پس از بحران مشابه با شرایط خطای فنی خواهند داشت.

روش‌ها: شرکت کنندگان برای مطالعه دوم، وال - مارت به عنوان سازمان مورد مطالعه انتخاب شد وال مارت از این جهت انتخاب شد که آن واکنش‌های شدید، مطلوب و غیرمطلوبی را از سوی مردم به خود جلب می‌کرد و در **mri** در میان بالاترین پنج سازمان قرار گرفت. پاسخگویان از نظر شهرت جهانی مورد ارزیابی قرار گرفتند برای یافتن آن پاسخگویان که نگاه داشتن به وال - مارت (هاله) (دارند) تنها کسانی که وال - مارت به عنوان پنجمین یا دو رتبه‌ی بالاتری قرار داده باشند در مطالعه مورد بررسی قرار گرفتند. مجموعه‌ای از ۱۱۲ نظر سنجی جمع

آوری شد فقط ۸۱ نفر به این معیار دست یافتند. پاسخگویان نهایی ۸۱ دانشجو از یک دانشگاه میدوسترن در ایالات متحده بودند. سنین آنها از ۱۸ تا ۳۴ سال بودند که سن متوسط، ۲۱ سال بود پاسخگویان، ۶۵ درصد خانم ($n=52$) و ۳۵ درصد مرد ($n=28$) بودند.

طرح و مواد این مطالعه نیز از شرایط خطای فنی، خطای انسانی و بدون ذکر علت استفاده کرده است انگیزه برای مطالعه، اخبار چاپی درباره‌ی یک حادثه در وال - مارت است به پاسخگویان سه نوع مختلف یک داستان درباره‌ی کالایی که در یکی از شعبه‌های وال - مارت از روی قفسه بر زمین افتاده و تعدادی از مشتریان را مجروح کرده است. این مورد بر اساس یک حادثه‌ی واقعی بود و پیگرد قانونی علیه وال - مارت انجام شد. نوع خطا، از طریق تشریح تشخیص اولیه علت متفاوت بود. نوع خطای انسانی علت را به عنوان یک کارگر در یک سالن کناری که در حال برداشتن یک کالا سبب فرو افتادن دیگری شد بود معرفی می‌کند. این علت واقعی در دادخواست قانونی بود نوع خطای فنی یک نقص در قفسه‌ها را به عنوان افتادن آن‌ها تشخیص داده است.

سازنده‌های قفسه‌هایی که جوششان با استانداردهای صنعتی تطابق نداشته، مقصر جلوه داده شد. این علت بر اساس اطلاعاتی درباره‌ی جوش‌های قفسه بود و اینکه چگونه جوش‌های نامناسب می‌توانند به حوادث منجر شوند. نوع بدون ذکر علت نیز تشریح می‌کرد که علت این حادثه در دست بررسی است. محرک، یک داستان خبری چاپی بود متن واقعی اخبار درباره‌ی حادثه اصلی بر اتمام بحث‌ها به جز نوع خطای فنی مورد استفاده قرار گرفت. هر سه نوع محرک برای زمان روایت داستان‌ها متوازن شدند.

نتایج: اعتبار، ضریب اعتبار (a کرونیباخ) برای مقیاس شهرت سازمان و اعتبار بحران به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۹۱ بودند هر دو مقیاس، امتیازات اعتبار قابل قبولی را

نشان دادند. کنترل تغییرات این مطالعه شامل تغییرات نوع خطا می‌شد برای کنترل تغییرات نوع خطا، سناریوهای حادثه و خطای فنی در دو مورد با یکدیگر مقایسه شدند. «علت حادثه، عمل یک کارگرو» و «علت حادثه، جوش غیرقابل تشخیص بوده است» Anova های یک سویه برای مقایسه‌ی امتیازات مورد استفاده قرار گرفت. شرکت کنندگان در شرایط نوع انسانی ($m=4/50$) و شرایط بدون ذکر دلیل ($m=4/60$) «عمل کارگر را بسیار بالاتر از دلیلی عنوان کردند که در شرایط خطای فنی ($m=2/760$) مطرح بوده است. شرکت کنندگان در شرایط خطای فنی «جوش غیرقابل تشخیص» را بسیار بالاتر ($m=5/58$) از علت عنوان شده در مورد شرکت کنندگان رد خطای انسانی ($m=2/48$) یا شرایط بدون ذکر علت ($m=3/80$) رتبه بندی کرده اند. شرایط بدون ذکر علت، به مراتب بالاتر از شرایط خطای انسانی بود. جدول ۲، نتایج کامل کنترل تغییرات نوع خطا را ارائه می‌دهد. پاسخگویان شرایط خطای انسانی و فنی را بگونه‌ای که مدنظر بوده است درک کرده‌اند. سه نوع مختلف شرایط برای تعیین اینکه آیا آنها در ارزیابی‌های اولیه شهرت وال - مارت تفاوت داشته‌اند، مورد مقایسه قرار داده شوند Anova یک سویه، تفاوت چشمگیری ($p=0/78$) را بین سه نوع شرایط برای شهرت قبلی نیافت. سه نوع شرایط مختلف با امتیازات شهرت قبلی مشابه آغاز به کار کردند. Anova های مقیاس‌های تکرار شده یک سویه، برای تعیین اینکه آیا بحران به شهرت سازمان صدمه زد بکار گرفته شدند. امتیازات شهرت جهانی پس از بحران کمتر از امتیازات شهرت جهانی قبلی برای شرایط خطای فنی (ویلکس= $0/82$) $f(1/20)=6/55$ ، $p(0/02)=0/18$ ، $n2=0/18$ شرایط خطای انسانی (ویلکس= $0/63$) $f(1/33)$ ، $p\leq 0/001$ ، $n2=0/37$ و شرایط بدون ذکر علت (ویلکس= $0/58$) $f(1/14)9/95$ ، $p\leq 0/01$ ، $n2=0/41$ بودند در هر کدام از این انواع شرایط، شهرت جهانی قبلی به امتیاز بیشتری از شهرت جهانی پس از حادثه رسید. برخلاف مطالعه اولی، تمام سه

شرایط یک اثر منفی در شهرت سازمان را به دلیل بحران تجربه کردند. مقیاس‌ها، شهرت قبلی با همان مورد ارزیابی جهانی مورد استفاده در مطالعه نخست، ارزیابی شد. شهرت سازمانی بعد از بحران و مسئولیت بحران، با استفاده از همان ابزارهای مطالعه‌ی نخست ارزیابی شدند.

مانند مطالعه اول، $h1b$ و $h2b$ از طریق Anova یک سویه، آزموده شدند. تفاوت مهمی برای نوع خطا در شهرت سازمانی $n2 = 0/09$ و $p \leq 0/001$ قرار گرفت. شرایط خطای فنی ($m=5/29$) بگونه‌ای درک شد که دارای یک شهرت پس از بحران مطلوب‌تری نسبت به شرایط خطای انسانی ($m=9/67$) بود. شرایط بدون ذکر علت ($m=5/00$) خیلی با شرایط خطای انسانی یا فنی متفاوت نبود. شرایط خطای انسانی ($m=5/50$) و شرایط بدون ذکر علت ($m=5/13$) بگونه‌ای درک شدند که به طور قابل ملاحظه‌ای انتساب‌های مسئولیت حادثه را به طور بیشتری نسبت به شرایط خطای فنی ($m=3/15$) ایجاد می‌کردند. این نتایج از $h1b$ حمایت نکرده و نشان می‌داد که هاله‌ای به عنوان اثر محافظتی وجود ندارد که از شهرت سازمان حفاظت نماید. نتایج این مطالعه از $h2b$ حمایت نکردند.

جدول ۲: کنترل تغییرات مطالعه‌ی دوم

			بدون علت		خطای فنی		خطای انسانی		مورد تغییرات
p	Df	F	SD	M	SD	M	SD	M	
$\leq 0/001$	۱/۶۲	۱۹/۶۹	۱/۵۴	۴/۶۰	۱/۳۵	۲/۷۱	۱/۸۵	۴/۵۰	علت حادثه عمل یک کارگر بود
$\leq 0/001$	۱/۶۲	۱۳۰/۷۱	۱/۲۹	۳/۴۰	۱/۳۳	۵/۹۰	۱/۲۰	۲/۵۲	علت حادثه نقص جوش غیرقابل تشخیص بود

یادداشت: میانه‌ها با اندلیس بالا هستند، به طور قابل ملاحظه‌ای با یکدیگر در سطح ۰/۰۰۱ تفاوت دارد.

این مسئله نشان می‌دهد که یک سود هاله‌ای اثر ریسک وجود نداشت. شرایط خطای انسانی و خستگی، در مسئولیت بحران به طور یکسان رتبه بندی شدند، پاسخگویان سازمان را مسئول دانستند. در حالیکه شرایط بدون ذکر علت یک امتیاز شهرت پس از بحران مشابهی با نقص فنی داشت، این دو نوع شرایط از نظر درک مسئولیت بحران تفاوت داشتند. دو تحلیل دیگر برای بررسی اینکه آیا قدرت شهرت قبلی مثبت به تعیین اینکه هاله تاثیر حفاظتی داشته یا خیر، انجام شد. یک احتمال این است که تاثیر حفاظتی هاله به شهرت قبلی بسیار مطلوبی نیاز دارد. یک Anova یکسویه مجزا، با استفاده از تمام پاسخگوییانی که وال - مارت را ۶ یا ۷ ($n=52$) رتبه بندی کرده بودند، بکار گرفته شد. در مورد شهرت قبلی بسیار مطلوب، تاثیر مهمی برای مسئولیت بحران و چارچوب خطا ($m=5/36$)=۳۲/۹۷ و $f(2) \leq 0.001, p \leq 0.001$ (نیرو = ۱/۰۰) داشت اما نه برای چارچوب شهرت و خطا ($p=0.31$) تحلیل posthoc رانت سی puncet c دریافت که شرایط خطای فنی ($m=3/04$) مسئولیت بحران کمتری نسبت به شرایط خطای انسانی ($m=5/36$) یا بدون ذکر علت ($m=5/10$) منتسب می‌ساخت هاله به عنوان اثر حفاظتی با شهرت قبلی بسیار مطلوبی ظاهر شده یک Anova یک سویه دیگر با استفاده از نوع خطا به عنوان متغیر مستقل و شهرت جهانی بعد از بحران به عنوان متغیر وابسته بکار گرفته شد، تفاوت قابل ملاحظه‌ای ($p=0.11$) بین شرایط خطای فنی، خطای انسانی و بدون ذکر علت برای شهرت جهانی بعد از بحران وجود نداشت این دو تحلیل، شواهدی را برای هاله به عنوان اثر حفاظتی ارائه کردند، اما هنوز حمایتی از هاله به عنوان سود ریسک وجود نداشت. جدول ۳ نتایج Anova یک سویه برای تحلیل‌های شهرت قبلی مطلوب و بسیار مطلوب را ارائه می‌دهد.

جدول شماره ۳ نتایج Anova یک سویه برای شهرت و مسئولیت بحران با شهرت قبلی

خطای فنی		خطای انسانی		خستگی		شهرت قبلی مطلوب
SD	M	SD	M	SD	M	
۰/۸۹	۵/۲۱	۰/۹۴	۴/۶۷	۰/۹۳	۵/۰۰	شهرت بحران
۱/۳۴	۳/۱۵	۰/۸۸	۵/۵۰	۰/۱۲	۵/۱۳	مسئولیت بحران
						شهرت قبلی بسیار مطلوب
۰/۹۱	۵/۳۶	۱/۰۰	۴/۹۱	۱/۰۳	۵/۱۴	شهرت بحران
۱/۴۹	۳/۰۴	۰/۸۷	۵/۳۶	۰/۸۷	۵/۱۰	مسئولیت بحران

یادداشت: میانه‌هایی با اندیس بالا به طور قابل ملاحظه‌ای با فرایند رانت c $p \leq 0/05$ متفاوت‌اند.

نتیجه گیری

تعداد زیادی از متخصصان بحران به اهمیت شهرت مطلوب پیش از بحران اشاره کرده‌اند. نتایج مطالعاتی که در اینجا آورده شدند، از شهرت‌های مطلوب موجود استفاده کرده و وضعیت بحران را برای تعیین اینکه آیا اثر هاله‌ای قابل یافتن است. نتایج مطالعات به دنبال هاله به عنوان حفاظ و هاله ای به عنوان سود ریسک نشان می‌دهد که مواقعی وجود دارد که در آن‌ها اثر هاله ای عمل کرده و از شهرت در برابر تهدیدات خاصی دفاع می‌کند. ما با استفاده از SCCT به عنوان راهنما، دو بعد از مواقع بحران را مشخص کرده‌ایم؛ که در آن زمان به یک اثر هاله‌ای ممکن است فعال باشد. موقعیت اول زمانی است که علت حادثه خطای انسانی، انتساب‌های مسئولیت بحران و تهدید شهرت سازمان در یک بحران را در مقایسه با علت فنی افزایش می‌دهد. اثر هاله‌ای ممکن است این تاثیر را از این راهی که سهامداران را وادار نماید تا شهرت سازمان در علت خطای انسانی را مشابه با

موقعیت خطای فنی ارزیابی نمایند، کاهش دهد. هاله به عنوان اثر حفاظتی ممکن است از تهدید افزوده از علت خطای انسانی جلوگیری نماید. موقعیت دوم زمانی است که علتی برای حادثه عنوان نشده و هاله یک سود ریسک ارائه می‌دهد. اثر هاله‌ای ممکن است از خطای انتساب اساسی که سهامداران، یک بحران بدون ذکر علت را به عنوان حادثه‌ای بر اساس خطای فنی بنگرند جلوگیری نماید. مطالعه‌ی نخست از هاله به عنوان محافظ حمایت کرد و نتایج را برای هاله به عنوان سود تردید ترکیب نمود. پاسخگویان شهرت‌های حوادث خطای انسانی و فنی مشابه را رتبه بندی کردند حتی اگرچه شرایط خطای انسانی؛ مسئولیت بحران بیشتری را، به سازمان نسبت می‌داد. پاسخگویان امتیازات مسئولیت بحران در موقعیت بدون ذکر علت را مشابه با شرایط خطای انسانی یا فنی در نظر گرفتند؛ بنابراین سهامداران به طور اتوماتیک بدترین حالت را در نظر نگرفتند و میزان زیادی از مسئولیت را به سازمان نسبت ندادند. مطالعه دوم شواهدی را در حمایت از اثر هاله‌ای به عنوان محافظ ارائه کرد. وقتی امتیازات پنج یا بیشتر برای شهرت قبلی مورد استفاده قرار گرفت، پاسخگویان شهرت‌ها و نسبت دادن مسئولیت بحران را در مورد حوادث خطای انسانی و فنی متفاوت دانستند. این امر نشان می‌دهد که هاله به عنوان یک، محافظ موثر نبود، علاوه بر این داده‌ها نشان داد که خطای نسبت دادن مسئولیت بنیادین وجود دارد این مسئله نشانگر آن است که هاله، سود تردید را ایجاد نکرده است زیرا پاسخگویان علت را به عنوان پدیده‌ای در درون سازمان درجه بندی کرده‌اند. (حادثه را به عنوان خطایی انسانی در نظر گرفته‌اند) پاسخگویان به طور مشابهی بحران سازمانی را برای شرایط بدون ذکر علت و خطای انسانی بیان می‌کردند با این وجود، پاسخگویان شهرت‌های شرایط خطای انسانی و بدون ذکر علت را به طور مشابه درجه بندی کرده‌اند. این امر یک هاله را به عنوان اثر حفاظتی برای شرایط بدون ذکر علت نشان می‌دهد. در حالیکه مسئولیت بحران

شدیدتر بوده ارزیابی‌های شهرت مانند شرایط خطای فنی یکسان باقی ماند، تاثیر مسئولیت بحران بوسیله شهرت مطلوب قبل کم اثر شد.

در مطالعه دوم تحلیل‌ها با استفاده از امتیازات شهرت قبلی، از هاله به عنوان اثر محافظ حمایت نکرد. در حالیکه نسبت دادن مسئولیت بین خطاهای انسانی و فنی تفاوت داشت، امتیازات شهرت پس از بحران تفاوتی نداشت نتیجه گیری ما این است که اثر هاله‌ای به عنوان محافظ در حوزه‌ی محدودی از بحران وجود دارد اما تنها در مورد سازمان‌هایی با شهرت‌های بسیار مطلوب کار می‌کند. استدلال کمی وجود دارد تا باور کنیم که اثر هاله‌ای سودی از تردید را ایجاد می‌کند که خطای نسبت دادن بنیادین را خنثی می‌نماید. ناتوانی در یافتن اثر هاله‌ای بر نسبت دادن مسئولیت بحران، یافته‌هایی از مطالعات بحران و هاله در گذشته را منعکس می‌نماید.

کاربردها: اثر هاله‌ای به عنوان محافظ می‌تواند کاربردهایی برای انتخاب استراتژی‌های واکنش به بحران داشته باشد. Scct نشان می‌دهد که همان گونه که تهدید شهرت افزایش می‌یابد، مدیران بحران باید از استراتژی‌هایی که آماده تر هستند استفاده کنند. آن‌ها باید دغدغه‌ی بزرگ‌تری برای قربانیان نشان داده و درک به عهده گرفتن مسئولیت بحران را تشدید نمایند (کومبز و هولادی، ۲۰۰۲). مدیران بحران، درمی‌یابند که امکانات بیشتر به هزینه‌های بیشتر ختم می‌شوند. بحران خسارت، یک عذرخواهی کامل، پذیرش عمومی مسئولیت، هزینه‌ها را بالا می‌برد زیرا سازمان در بیشتر دادخواست‌های مربوطه به بحران پاسخگو می‌باشد (کومبز، ۲۰۰۴؛ تایرل، ۱۹۹۷) بنابراین یک مدیر بحران از استراتژی‌های واکنش به بحران پرهزینه تری در یک حادثه‌ی خطای انسانی نسبت به یک حادثه‌ی خطای فنی استفاده می‌کند. به نظر می‌رسد هاله به عنوان اثر حفاظتی از تهدید افزایش یافته شهرت یک حادثه‌ی خطای انسانی جلوگیری می‌کند با وجودی که نسبت دادن

مسئولیت بحران به سازمان افزایش یابد. علاوه بر این به نظر می‌رسد که هاله به عنوان محافظ در مواقعی که علتی ذکر نمی‌شود هم فعال است. پاسخگویان یا با بحران به عنوان یک حادثه‌ی خطای فنی برخورد کرده و یا آن را تهدید شهری برابر با حادثه‌ی خطای فنی در نظر گرفتند. مدیران بحران نباید نتیجه بگیرند که حادثه بدون ذکر علت، همان آسیبی را به همراه دارد که یک حادثه خطای انسانی ایجاد می‌کند.

دیگر اینکه آیا ماهیت حادثه، اثر هاله‌ای به عنوان محافظ را محدود می‌کند؟ تئوری عمومی بی طرفی فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) تصریح می‌کند که سهامداران در نظر می‌گیرند که آیا یک حادثه به طور واقع‌گرایانه تحت کنترل سازمان بوده است یا خیر. به طور واضح چارچوب‌ها (فنی یا انسانی) می‌تواند نتیجه‌گیری را شکل دهد. با این حال، اگر در ماهیت خود بحران، چارچوبی نباشد، ممکن است به تغییرهای مختلفی منجر شود که سازمان می‌تواند حوادث را کنترل نماید. حادثه‌ی دیزنی یک حادثه در ترن هوایی بود در حالیکه حادثه‌ی وال مارت، شامل فروریختن کالا بود. آیا افراد فکر می‌کنند که یک سازمان می‌تواند افتادن کالا را ساده‌تر از سازمانی که مسئله‌ی یک ترن هوایی را کنترل می‌کند، کنترل نماید. مطالعات، توجه کلی به سوی علت‌های داخلی برای حوادث نشانه می‌روند (موریس و دیگران ۱۹۹۹). اما ارزش بررسی دارد که پرسیده شود آیا ماهیت بحران‌ها می‌تواند نسبت دادن مسئولیت بحران را جدا از چارچوب‌های بحران شکل دهد. علاوه بر این برای درک بهتر اینکه چگونه اثر هاله‌ای به عنوان حفاظ باید انتخاب استراتژی‌های واکنشی بحران را تحت تاثیر قرار دهد، تحقیقات بیشتری می‌طلبد.

1. Alsop, R.J. (2004), *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and*
2. *Repairing your Most Valuable Asset*, The Free Press, New York, NY.
3. Balzer, W.K. and Sulsky, L.M. (1992), "Halo and performance appraisal research: a critical examination", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 975-85.
5. Barton, L. (2001), *Crisis in Organizations II*, 2nd ed. College Divisions South-Western, Cincinnati, OH.
7. Boulding, K.E. (1956), *The Image: Knowledge in Life and Society*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
9. Brown, K.C. (2003), "Laying down the law: implications of reputation management for the C-suite", *The Gauge*, Vol. 16 No. 3, pp. 1-2, available at: www.thegauge.com/v16n3laydownlawprint.thm
11. www.thegauge.com/v16n3laydownlawprint.thm
12. Brown, K.C. and Roed, B. (2001), "Delahaye Medialink's 2001 media reputation index results", *The Gauge*, Vol. 14 No. 2, pp. 1-2, available at: <http://thegauge.com/SearchFolder/OldGuages/Vol15No2/mriPart1152.html>
15. Calabro, S. (2003), "Microsoft claims top spot in latest reputation survey", *PRWEEK*, January 27, p. 1.
17. Caponigro, J.R. (2000), *The Crisis Counselor: A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis*, Contemporary Books, Chicago, IL.
19. Caruana, A. (1997), "Corporate reputation: concept and measurement", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, pp. 109-18.
21. Coombs, W.T. (1999), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Sage, Thousand Oaks, CA.
23. Coombs, W.T. (2004a), "A theoretical frame for post-crisis communication: situational crisis communication theory", in Martinko, M.J. (Ed.), *Attribution Theory in the Organizational Sciences: Theoretical and Empirical Contributions*, Information Age Publishing, Greenwich, CT, pp. 275-96.
27. Coombs, W.T. (2004b), "Impact of past crises on current crisis communications: insights from

28. situational crisis communication theory”, Journal of Business Communication, Vol. 41,
29. pp. 265-89.
30. Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (1996), “Communication and attributions in a crisis: an
31. experimental study of crisis communication”, Journal of Public Relations Research, Vol. 8,
32. pp. 279-95.
33. Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2002), “Helping crisis managers protect reputational assets:
34. initial tests of the situational crisis communication theory”, Management Communication Quarterly, Vol. 16, pp. 165-86.
35. Quarterly, Vol. 16, pp. 165-86.
36. Davies, G. Chun, R. da Silva, R.V. and Roper, S. (2003), Corporate Reputation and
37. Competitiveness, Routledge, New York, NY.
38. Dean, D.W. (2004), “Consumer reaction to negative publicity: effects of
39. response, and responsibility for a crisis event”, Journal of Business Communication,
40. Vol. 41, pp. 192-211.
41. Dilenschneider, R.L. (2000), The Corporate Communications Bible: Everything You Need to Know
42. to Become a Public Relations Expert, New Millennium Press, Beverly Hills, CA.
43. Dowling, G. (2002), Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance, Oxford
44. University Press, New York, NY.
45. Folger, R. and Cropanzano, R. (1998), Organizational Justice and Human Resource Management,
46. Sage, Thousand Oaks, CA.
47. Fombrun, C.J. (1996), Reputation: Realizing Value form the Corporate Image, Harvard Business
48. School Press, Boston, MA.
49. Fombrun, C.J. and van Riel, C.B.M. (2003), Fame & Fortune: How Successful Companies Build
50. Winning Reputations, Prentice-Hall Financial Times, New York, NY.
51. Gregory, J.R. (1998), “Does corporate reputation provide a cushion to companies facing market
52. volatility? Some supportive evidence”, Corporate Reputation Review, Vol. 1, pp. 288-90.
53. Griffin, M. Babin, B.J. and Darden, W.R. (1992), “Consumer assessments of responsibility for
54. product-related injuries: the impact of regulations, warnings, and promotional policies”,

55. Advances in Consumer Research, Vol. 19, pp. 870-7.
56. Kelley, H.H. and Michela, J.L. (1980), "Attribution theory and research", Annual Review of
57. Psychology, Vol. 31, pp. 457-501.
58. Klein, J. and Dawar, N. (2004), "Corporate social responsibility and consumers' attributions and
59. brand evaluations in a product-harm crisis", International Journal of Marketing, Vol. 21,
60. pp. 203-17.
61. Knight, R.F. and Pretty, D.J. (1999), "Corporate catastrophes, stock returns, and trading volume",
62. Corporate Reputation Review, Vol. 2, pp. 363-81.
63. McAuley, E. Duncan, T.E. and Russell, D.W. (1992), "Measuring causal attributions: the revised
64. causal dimension scale (CDII), Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 18,
65. pp. 566-73.
66. Morris, M.W. Moore, P.C. and Sim, D.L.H. (1999), "Choosing remedies after accidents:
67. counterfactual thoughts and the focus on fixing 'human error'", Psychonomic Bulletin &
68. Review, Vol. 6, pp. 579-85.
69. O'Donnell, E. and Schultz, J.J. Jr (2005), "The halo effect in business risk audits: can strategic risk
70. assessment bias auditor judgment about accounting detail? The Accounting Review,
71. Vol. 80, pp. 921-39.
72. Stockmyer, J. (1996), "Brands in crisis: consumer help for deserving victims", Advances in
73. Consumer Research, Vol. 23, pp. 429-35.
74. Traut-Mattausch, E. Schulz-Hardt, S. Greitemeyer, T. and Frey, D. (2004), "Expectancy
75. confirmation in spire of disconfirming evidence: the case of price increases due to the
76. introduction of the Euro", European Journal of Social Psychology, Vol. 34, pp. 739-60.
77. Tyler, L. (1997), "Liability means never being able to say you're sorry: corporate guilt, legal
78. constraints, and defensiveness in corporate communication", Management
79. Communication Quarterly, Vol. 11, pp. 51-73.
80. Ulmer, R.R. (2001), "Effective crisis management through established stakeholder relationships:
81. Malden Mills as a case study", Management Communication Quarterly, Vol. 11, pp. 51-73.