

دور الإدارة الإعلامية للأزمات في إدارة أزمات القطاع السياحي

رفيق عصام سعيد

هالة نبيل هلالى

نرمين عبد الحميد مرسى

أماني نبيل بشاى

كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

ملخص البحث

يعد القطاع السياحي أبرز القطاعات المتضررة من الأزمات التي شهدتها مصر في السنوات الأخيرة وصولاً لأزمة الطائرة الروسية في نوفمبر ٢٠١٥ وما ترتب عليها من خسائر جسيمة للقطاع السياحي. وقد كانت إحدى نقاط الضعف في مواجهة هذه الأزمة هي ضعف الإدارة الإعلامية لها. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المعالجة الإعلامية المثلى لإدارة الأزمات بما في ذلك المحتوى الإعلامي من معلومات عن الأزمة وكذا المتحدث الاعلامي الأمثل للأزمة وموصافاته وأسلوب تواصله مع الإعلام. وقد تم استخدام المنهج الكيفي لإجراء الدراسة الميدانية من خلال المقابلات الشخصية مع الخبراء في مجال إعلام الأزمات ثم تحليل ما جاء بها ومطابقتها مع ما تم من دراسات سابقة في نفس الموضوع والخروج بالنتائج و التوصيات من خلال عقد مقارنة بينهما. وقد خلصت الدراسة لأهمية الدور المتعاظم الذي يلعبه الإعلام في مجال السياحة في وقت الأزمات. كما أن اتباع الصدق والشفافية وعدم التعتيم على وسائل الإعلام ضرورة للحد من تفاقم الأزمة. مع ضرورة أن تراعي خطة الإدارة الإعلامية للأزمة التواجد الإعلامي الفعال ليس فقط في مرحلة الأزمة بل في مرحلتها ما قبل وما بعد الأزمة أيضاً.

الكلمات الدالة: الأزمات السياحية ، إعلام الأزمة ، ادارة الأزمات، الإعلام السياحي.

مقدمة

تعد صناعة السياحة شديدة الحساسية للأزمات وهذا ما يشهده القطاع السياحي في مصر في الوقت الراهن منذ عام ٢٠١١. فقد تعاقب علي القطاع عدد متلاحق من الأزمات كان آخرها أزمة الطائرة الروسية في نوفمبر ٢٠١٥ والتي أسفرت عن آثار سلبية علي المقاصد السياحية المصرية والعاملين في القطاع. ويتطلب هذا اهتماما شديدا بدراسة الوسائل العلمية المثلي لإدارة الأزمة.

هذا وقد وجد أنه لضمان نجاح إدارة الأزمة لابد من التخطيط الجيد والمبكر لها من خلال وضع خطة لإدارة الأزمة توضع من قبل فريق الأزمات المختص في إدارة أي أزمة تواجه المؤسسة السياحية. ويجب أن يتمتع أعضاء هذا الفريق بمواصفات معينة يتم اختيارهم على أساسها. أما الخطة فيجب أن توضح آلية لتجنب وقوع الأزمة ولحلها حال انفجارها والفشل في تجنبها، بالإضافة إلى الطرق المناسبة لإزالة الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.

و تعد الإدارة الإعلامية للأزمة أحد أهم بنود خطة الأزمة لأنها تربط المؤسسة السياحية بعملائها، كما أن للتعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات خطوات و قواعد محددة تختلف في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة. ولضمان نجاح هذه القواعد في كل المراحل لابد من وجود متحدث إعلامي متمرس يقوم على هذه العملية برمتها بالإضافة إلى الالتزام بمواصفات معينة في الرسالة الإعلامية التي ترسلها المؤسسة السياحية إلى عملائها عبر وسائل الإعلام مع الحرص على المهنية وعدم التحريف أو حجب المعلومات عن شريحة معينة دون الأخرى .

ولهذا تهدف هذه الدراسة لاستكشاف المعالجة الإعلامية المثلي لإدارة الأزمات، بما في ذلك المحتوي الإعلامي من معلومات عن الأزمة وتطورها ونتائجها وكيفية معالجتها، وكذا الأداء الأمثل للمتحدث الإعلامي للمؤسسة أثناء الأزمة وذلك عن طريق كل من الجانب النظري والدراسة الميدانية. ويتناول الجانب النظري تحليلا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الدراسة الميدانية فتستخدم المنهج الكيفي الذي يعتمد على اجراء الدراسة الميدانية من خلال المقابلات الشخصية مع الخبراء في مجال إعلام الأزمات ثم تحليل ما جاء بها ومطابقتها مع ما تم من دراسات سابقة في نفس الموضوع و الخروج بالنتائج و التوصيات من خلال عقد مقارنة بينهما.

إدارة الأزمات السياحية

عادة ما تتصف البيئة التي تعمل فيها المؤسسات السياحية بأربعة صفات رئيسية يطلق عليها بالانجليزية 4Ds وهي: الصعوبة Difficulty، الخطر Danger، سرعة الحركة Dynamic، التنوع Diversity (البناء، ١٩٩٨)، مما يعكس مدي حساسية القطاع لأي تغيرات أو أزمات، ومن هنا ظهرت العديد من تعريفات الأزمات السياحية وأشملها أنها أي واقعة يمكنها أن تهدد سير عملية طبيعية داخل شركات السياحة أو تدمر المقصد السياحي سواء من ناحية سمعته أو عناصر الجذب به أو تؤثر سلبا على اقامة السائح فيه و هو ما ينعكس بدوره على التدفق السياحي وبالتالي على الإنفاق السياحي (Sönmez et al, 1994). و قد تم وضع تصنيف للأزمات السياحية علي أنها إما أزمات طبيعية مثل الزلازل و البراكين و الأوبئة أو أزمات من صنع الإنسان مثل الإرهاب والحروب (Malhotra & Venkatesh, 2009).

ويعتبر علم إدارة الأزمة علم حديث العهد ولم يتم الاهتمام به أو البحث فيه إلا منذ ثمانينات القرن المنصرم (Paraskevas et al., 2013) و منذ ذلك الحين تنوعت تعاريف إدارة الأزمة تماما كما تنوعت تعاريف الأزمة. ومن ملاحظة التعريفات المختلفة لإدارة الأزمة وجد ان هناك تعريفات تتعامل مع إدارة الأزمة بانها مرحلة واحدة وتتجاهل المراحل الأخرى فمثلا (Fink, 1986) الذي كان من أوائل من وضعوا تعريفات لإدارة الأزمة يرى أن إدارة الأزمة في عالم الأعمال هي فن إزالة المخاطر و عدم اليقين للسماح لمتخذ القرار بتحقيق المزيد من السيطرة، أو هي تكتيك اداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة. و هي تعريفات تفتقد إنتناول الأوضاع فيما قبل اندلاع الأزمة وما بعد انتهائها تماما كتعريف (ضرار، ٢٠٠٠) لإدارة الأزمة و الذي تجاهل نفس الأمر وعرفها على أنها تجميع الطاقات المتاحة داخليا و خارجيا و تعبئتها و توجيهها للخروج من الأزمة .

أما Pearson and Clair (1998) فيروا إدارة الأزمة بمنظور مستقبلي تخطيطي قبل الأزمة فقط دون النظر لما يدور أثناء الأزمة وبعدها فقالوا انها محاولة منهجية لتجنب الأزمات التنظيمية أو لإدارة أحداث الأزمة التي لم تحدث بعد. أما (Santana, 2004) فيرى أنها جهد متواصل لمحاولة منع و فهم الأزمات و إدراتها بشكل فعال مع الأخذ في الاعتبار كل خطوة من خطوات التخطيط و التدريب .

و قد وضع (Evans and Elphick (2005) تعريفا مراعي لكل مراحل إدارة الأزمة فاعتبرا أن إدارة الأزمة هي تقنية تجنب الأزمة و التخطيط لحالات الطوارئ غير المتوقعة علاوة على طريقة التعامل معها عند حدوثها و ذلك للتخفيف من حدتها. بينما ترى جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM

التي أسست عام ١٩٤٨ و تضم أعضاء من ١٦٠ دولة حول العالم أنها أنشطة المنظمة و توجهاتها من أجل التحضير لمواجهة اي أزمة محتملة بطريقة آمنة و فعالة. وهنا نلاحظ أنها تعاملت مع إدارة الأزمة باعتبارها تحضيرات دون النظر لإدارة الأزمة أثناء الانفجار أو فيما بعد انتهاء الأزمة (SHRM, 2005).

وتعتبر إدارة الأزمة عملية مستمرة وليست حدث (جادالرب، ٢٠١١). و كعملية متكاملة فإن إدارة الأزمة تتكون من مراحل ولها دورة حياة كاملة وهو ما اتفق عليه كل الجهات و المتخصصين (Jia et al., 2012)، كما اتفق كثير منهم و على رأسهم (Coombs, 2007) أن هذه المراحل عددها ثلاثة مراحل هي مرحلة ما قبل الأزمة و مرحلة انفجار الأزمة و مرحلة ما بعد الأزمة. و يلخص الجدول التالي التصنيفات المختلفة لدورة حياة إدارة الأزمة.

جدول (١) تصنيفات دورة حياة الأزمة

Faulkner	Coombs	Zhu, Larson & Rudwall	Jaques	
مرحلة ما قبل الحدث	مرحلة اكتشاف الانذار المبكر	مرحلة الانذار	مرحلة التأهب	مرحلة ما قبل الأزمة
مرحلة التحذير	مرحلة الاستعداد و الوقاية		مرحلة منع الأزمة	
المرحلة الحرجة	مرحلة احتواء الضرر	مرحلة التأزم		مرحلة الأزمة
المرحلة المتوسطة	مرحلة استعادة النشاط	المرحلة المزمنة	مرحلة إدارة الأزمة	
مرحلة التعافي				
مرحلة الحل	مرحلة ما بعد الأزمة	مرحلة الحل	مرحلة ما بعد إدارة الأزمة	مرحلة ما بعد الأزمة

الجدول مستخلص من (Zhu, 2011).

ومن الجدول السابق يتبين اتفاق العديد من العلماء على المراحل المختلفة للأزمات بالرغم من الاختلاف الظاهري لتسميات كل مرحلة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث يتعين التعامل فيها مع الإعلام بأسلوب مختلف تبعاً لتبعات المرحلة.

الإدارة الإعلامية للأزمة

يعرف إعلاماً للأزمة بأنه تلك العملية التفاعلية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و الآراء بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات و التي غالباً ما تتضمن رسائل متعددة حول طبيعة الأزمة وشرح ما يحيط بها من مخاوف وأخطار وكذلك ردود الأفعال القانونية والمؤسسية وترتيبات إدارتها (US Department of Health and Human Services, 2002).

و يعد الإعلام و الاتصال مع الجمهور أداة مهمة من أدوات إدارة الأزمة نظراً لأنه أصبح جزءاً فاعلاً في حياة البشر اليومية، فيعتقد الأستاذ محمد حسنين هيكل أن شبكة CNN الأمريكية أصبحت أكثر نفوذاً على قرارات البيت الأبيض من مستشاري الرئيس ومذكرات وزراء الخارجية الأمريكية (عثمان، ٢٠٠٤). و على الرغم من أن إعلاماً للأزمة نال اهتماماً من الباحثين في الجامعات و مراكز الأبحاث الأمريكية و الأوروبية منذ أكثر من أربعة عقود إلا أن الدراسات العربية لم تطرق ابواب هذا المجال الا في ثمانينات القرن المنصرم (جامعة الأهرام الكندية، ٢٠١٣) كما ان البحث في هذا الصدد رغم انه وصل إلى درجة جيدة الا انه ما زال غير مكتمل الاركان و ذلك نظراً لاتساع اطار إعلاماً للأزمة و حدوده كعلم و حداثة عهده (Löffelholz & Schwarz, 2009).

و يتوقف حجم اهتمام الإعلام بالأزمة على حجم الأزمة نفسها و عدد الضحايا و الخسائر الناتجة عنها (Cabur, 2010)، و على مستوى السياحة فإن الصورة الذهنية للمؤسسة أو المقصد السياحي لها بالغ الأهمية في حركة الطلب السياحي عليه و لا بد أن تصل هذه الصورة من خلال وسائل الإعلام عاكسة مدى قوة و استقرار المقصد ولا يتأتى ذلك إلا من خلال خطة اتصالات ناجحة للأزمة (Stanković&Đukić, 2009).

عادة ما تتخذ وسائل الإعلام موقف هجومي على المؤسسة و تحملها كل الأخطاء و المسؤوليات عن اندلاع الأزمة (اصداراتبميك، ٢٠٠٢) بل و تقف مع الضحايا ضد المؤسسة دون أي مراعاة لظروف المؤسسة وهو ما حدث في إنجلترا في نهاية ستينات القرن الماضي عند تفشي وباء الحمى القلاعية فقامت هيئة الاذاعة البريطانية BBC خلال تغطيتها للحدث بإبراز مدى تأثير هذا الوباء على الفلاحين و حياتهم اليومية متجاهلين أثر ذلك على السياحة و اقتصاد الدولة (Baxter & Bowen, 2004).

ومن هنا تبرز أهمية أن يكون هناك شخص متخصص في الرد على وسائل الإعلام ضمن فريق الأزمة و هو المتحدث الإعلامي الذي يقوم بالاتصالات الخارجية مع مختلف الجهات الإعلامية ووسائل الإعلام (جادالرب، ٢٠١١) و لا بد ان يكون هو الجهة الوحيدة المعنية بذلك منعا للتشتت

(الصيرفي، ٢٠٠٧)، و لا يجوز لاي شخص آخر من داخل فريق الأزمة أن يتحدث للإعلام أو يمدّه بأي معلومة إلا من خلال هذا الشخص (Setzke et al., 2006) الذي يجب أن يتصف بسرعة البديهة و قوة الملاحظة و الثقة بالنفس (الشلبي، ٢٠٠٩) بالإضافة إلى التماسك والتحكم في الانفعالات (جادالرب، ٢٠١١) وقوة عباراته و دقتها و ثبات صوته والابتعاد عن الارتباك و التملل والامام بوسائل الإعلام و كيفية استغلالها (اصداراتبميك، ٢٠٠٢) والتمتع بالحد الأدنى من الكاريزما و إجادة لغة الجسد (Reich et al., 2011).

و للتعامل مع وسائل الإعلام خطوات و قواعد وأصول تبدأ قبل اندلاع الأزمة و لا تنتهي بتلاشيها و ذلك من خلال اجراءات للتعامل مع وسائل الإعلام يمكن تلخيصها في الثلاث مراحل التالية :

مرحلة ما قبل الأزمة. هذه المرحلة بمثابة الساعة الذهبية فيمكن من خلالها تهيئة الرأي العام للأزمة المحتملة و حشد كل العوامل التي تساعد في إدارة الأزمة إعلاميا (Reich et al., 2011)، لذلك يجب أن تبدأ الاجراءات في هذه المرحلة باختيار المتحدث الإعلامي و القيام بتدريبه ثم ضمه لفريق الأزمة ثم يتم وضع خطة اتصالات الأزمة (Bernstein, 2013) والتي تتضمن تحديد قنوات الاتصال اللازمة و تصنيفها وتحديد مدى ملائمة كل منها للأزمات المختلفة (Setzke et al., 2006) و اعداد دراسة متكاملة عن هذه القنوات و خصائصها و كيفية استخدامها (خضور، ١٩٩٩)، كما يجب تحديد طرق الاتصال الداخلي مع الموظفين و الشركاء و الموردين (Bernstein, 2013)، كما تتضمن أيضا وضع مخططات تمهيدية لرسائل الأزمة التي سيتم تداولها (جادالرب، ٢٠١١). ويجب الاستعداد بالمواد الإعلامية التي قد يظهر الاحتياج إليها أثناء الأزمة مثل الكتيبات التي تصف المركز المالي وخدمات و تاريخ المؤسسة ومواردها البشرية، والأهم من ذلك هو الحرص على إقامة علاقات طيبة وطبيعية مع وسائل الإعلام والفئات المتعاملة مع المؤسسة (Reich et al., 2011) لخلق مخزون من الثقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام والجمهور أيضا (Veil et al., 2011).

ويرى الباحثون أن الإدارة الإعلامية في مرحلة ما قبل الأزمة كثيرا ما يتم اغفالها نظرا لعدم ادراك أهميتها ودورها في تمهيد الطريق لإدارة إعلامية فعالة أثناء الأزمات مما يصعب عملية إدارة الإعلام أثناء الأزمة بشكل كبير.

مرحلة الأزمة. يجب في هذه المرحلة أن تكون المؤسسة نفسها هي المصدر الأول للمعلومات قبل أي مصدر آخر (Reynolds et al., 2002) فأول رد فعل من المؤسسة على الأزمة تجاة أي

وسيلة إعلام يجب ألا يتخطى ساعة من اندلاع الأزمة (Cabur, 2010) ، حيث تعد الأربعة وعشرون ساعة الأولى بعد اندلاع الأزمة هي الأهم على الإطلاق و يتوقف عليها نجاح أو فشل ادارتها و هو ما جعل لجنة التحقيق في تفجيرات لندن ٢٠٠٥ تخصص للساعة الاولى من الأزمة ٥ أجزاء من أصل ٩ اجزاء في تقريرها النهائي علاوة على جزئين لباقي اليوم الأول من حياة الأزمة و جزئين للأيام التالية (Barnes et al., 2006).

كما أن هذه المرحلة توجب الاتصال بكافة وسائل الإعلام باستخدام كافة قنوات الاتصال وسرعة الرد على المكاتبات والاتصالات (جادالرب، ٢٠١١) و يتطلب ذلك أن يكون المتحدث الإعلامي على اتصال دائم بقيادة فريق الأزمة للتعرف على اخر المستجدات (خضور، ١٩٩٩) والأهم من ذلك هو أن يمتلك المتحدث الرسمي السلطة والصلاحيات فلا يكون مضطرا للذهاب إلى صانع القرار ومناقشته حول استراتيجية التعامل مع الإعلام بل يكون لديه هذه الاستراتيجية الموضوعة مسبقا والتي يجب أن تقوم على الصدق و الصراحة (اصداراتبيك، ٢٠٠٢) .

وقبل التحدث للإعلام يجب اخبار من لهم علاقة مباشرة بالأمر مثل الشركاء أو الموردين والموظفين بالأزمة قبل ان يعملوا من وسائل الإعلام المختلفة (Setzke et al., 2006) و يجب البدء بالبحث عن أسر الضحايا وأخبارهم بما حدث قبل وصول وسائل الإعلام لهم (Cabur, 2010) .

في المؤتمر الصحفي الأول يجب تجنب الدعاية أو الابتسامات خاصة في الأزمات المأساوية (US Department of Health and Human Services, 2002) كما يجب على المتحدث أن يبدأ بتقديم نفسه ومؤسسته بدقة في مقدمة قصيرة (الصيرفي، ٢٠٠٧) ثم القاء البيان الصحفي و يجب الانتباه إلى أن البيانات الصحفية غالبا لا تزيد عن صفحة واحدة (الصيرفي، ٢٠٠٧) وتحتوي على فقرتين أو ثلاث فقرات (Buckley et al., 2000) بهدف إيصال صورة محددة و مختصرة عن الوضع لوسائل الإعلام (جادالرب، ٢٠١١). فمثلا في حادث سقوط الطائرة الروسية في سيناء في نوفمبر ٢٠١٥ أصدرت وزارة الطيران المصرية البيان الصحفي الأول مكون من ثلاث فقرات موضحين طراز الطائرة و جنسيتها وعدد الضحايا و جنسياتهم ووقت اقلاعها من مطار شرم الشيخ الدولي و لحظة اختفائها من شاشات الرادار علاوة على ما تم اتخاذه من اجراءات لإدارة الأزمة (جريدة الشروق، ٢٠١٥) و لكن يؤخذ على البيان أنه جاء متأخرا ولم يأتي في الساعة الأولى لوقوع الحادث مما تسبب في حدوث الكثير من الشائعات والتكهنات.

ومن خلال البيان الصحفي الأول يجب التأكيد على وقوع الأزمة وعدم نفيها (Essex University, 2012) حيث يجب إخبار الإعلام بما حدث وبكل التفاصيل التي تملكها المؤسسة حتى اللحظة (Cabur, 2010) فالتعظيم الكلي أو الجزئي والتهوين يفقد المؤسسة مصداقيتها (جادالرب، ٢٠١١)، فوسائل الإعلام ستتوصل للحقيقة سواء أعلنتها المؤسسة أو لم تعلنها لذا فمن الأفضل ان تتواصل المؤسسة مع الإعلام و تقدم لهم المعلومات حتى و إن كانت سلبية.

ويجب التأكيد في هذه المرحلة على وجود خطة لإدارة الأزمة وأن تنفيذها قد بدأ بالفعل (Essex University, 2012) ويجب عدم إهمال دور العواطف في التأثير على الجمهور (Seeger, 2006)، فلا بد من التأكد على حرص المؤسسة على سلامة الأفراد و اعطائها اولوية قصوى (Essex University, 2012) فيجب التحدث عن الضحايا وعددهم و طرق تعويضهم (الصيرفي، ٢٠٠٧) و يجب اظهار التعاطف مع أسرهم وذويهم سواء كانوا من العملاء أو من موظفين الشركة (Cabur, 2010) وذلك حتى تكسب المؤسسة تعاطف الرأي العام و تضمه إلى صفها (Veil et al., 2011). وعند الانتهاء من قراءة البيان يجب فتح باب الأسئلة المباشرة و يجب إعداد قائمة مسبقا بالأسئلة المتوقعة خلال تلك اللقاءات و أجوبتها المناسبة (عوكل، ٢٠١٣) علاوة على إصدار تقارير يومية عن آخر المستجدات (كامل، ٢٠١١).

و خلال اللقاءات الإعلامية يجب على المتحدث الإعلامي استخدام اسم الصحفي في الحوار و تجنب توجيه اسئلة له وأن لا يجعل الصحفيين يضعوا الكلمات على لسانه و ألا يتحدث عن أي معلومة لا يريد أن يراها في صدر الصفحات الاولى من الجرائد (Reynolds et al., 2002). كما ينبغي تجنب الخوض في تفاصيل ما زالت قيد التحقيق (Essex University, 2012) و يجب أن يحاول بقدر الإمكان الابتعاد عن وضع المؤسسة في موقف الدفاع (Buckley et al., 2000) ومن المستحب تجنب الشكوى من قلة الإمكانيات أو القاء اللوم على جهات أخرى (Heath, 1998).

و في حوارات المتحدث الإعلامي يجب استخدام مصطلحات وألفاظ شائعة والامتناع عن الكلمات الفنية غير المفهومة (جادالرب، ٢٠١١) ويجب أن يقدم اعتذار عن اي خطأ و ان يوضح أسبابه مع إبراز الأعمال البطولية للموظفين في مواجهة الأزمة (عوكل، ٢٠١٣) و ينبغي ألا يببالغ المتحدث الإعلامي في طمأنة الجماهير إذا كان يعلم أن الأمور قد تسوء وأن يعطي نصائح للجمهور حتى يشعره بأنه شريك في المواجهة (Reynolds et al., 2002). كما يجب عدم استخدام صيغة

المفرد في التحدث إلى الإعلام لأنها تعطي الشعور بتشتت المؤسسة و عدم ترابط العاملين بها و لكن يمكن استبدالها بصيغة الجمع و التحدث كمؤسسة متكاملة.

وفي حالة تعرض المتحدث الإعلامي لسؤال لا يملك إجابته فلا يجب التردد عن نفي علمه بالمعلومة فذلك يساعد في بناء الثقة و المصداقية كما يمكن أن يعد وسائل الإعلام بالعودة لهم مرة أخرى بعد التأكد من المعلومة أو توافرها لديه لكن ذلك يضع عليه عبئ العودة مرة أخرى لهذه الوسيلة الإعلامية ذاتها للوفاء بالوعد وإلا سيكون أمرا غاية في الضرر (US Department of Health and Human Services, 2002)

وتجدر الإشارة هنا ان وجود اكثر من متحدث إعلامي (Reich et al., 2011) أو عدم كفايته و ضعف مستواه المهني (خضور، ١٩٩٩) أو غياب التنسيق بين المتحدثين في حالة وجود أكثر من متحدث، يفقد الجمهور الثقة بالمؤسسة ويصدر لهم مدى ارتباك ادارتها (Cabur, 2010) .

وفي نفس السياق، ينبغي ألا ينسى المتحدث الإعلامي أن يضطلع بشكل مستمر على ما ينشر في وسائل الإعلام (الصيرفي، ٢٠٠٧) و على الدعاية السلبية التي يبرزها الخصوم والمنافسين، ويجب أن يعمل على تحصين الرأي العام منها إما من خلال تفنيدها و إثبات كذبها وعدم صحتها أو من خلال تصدير أخبار عكس التي يصدرها الخصم (خضور، ١٩٩٩). مثال على الطريقة الأولى هو الطريقة التي تتبعها الإدارة المصرية عند اصدار الدول المختلفة تحذيرات بالسفر إلى سيناء، فعندما أطلقت ألمانيا في مارس ٢٠١٤ تحذيرات عاجلة ومفاجأة لمواطنيها بضرورة مغادرة شبه جزيرة سيناء أصدرت الخارجية بيانا صحفيا تنفي فيه وجود أي خطر على السائحين بشكل عام و الألمان بشكل خاص في مصر وأكدت أن السائحين المتواجدين في منتجعات سيناء يتمتعون بالأمان والحماية الكاملة من قبل السلطات المصرية (حسان، ٢٠١٤). كما قامت الحكومة المصرية بوضع شاشات في العواصم الكبرى في العالم وأثناء المعارض والبورصات السياحية الدولية تبث بنا مباشرة ما يدور في المدن السياحية المصرية مثل شرم الشيخ و الغردقة و ذلك لدحر أكاذيب أن مصر أصبحت مقصد سياحي لا يتمتع بالأمن و الاستقرار بعد ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣ و هو الإجراء نفسه الذي اتخذته وزارة السياحة المصرية بعد انحسار حركة السياحة لمصر بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ (النجار، ٢٠١٤) .

و لكي تتجنب المؤسسة هذه الشائعات والدعاية السلبية يجب أن تتميز المعلومات التي تنتشرها في وسائل الإعلام بعدة مميزات أهمها السهولة في الحصول عليها (Tinker & Vaughan, 2010) فلا يجب ان تظهر كلمة "حصري" في وقت الأزمة و يجب أن تكون المعلومات متاحة للجميع

(Reich et al., 2011) كما يجب أن تتسم بالاستباقية وسرعة وصولها إلى وسائل الإعلام (خضور، ١٩٩٩) فيجب أن تنتشر في الوقت المناسب (جادالرب، ٢٠١١)، فكلما كانت مبكرة كلما قطعت الطريق على إطلاق الشائعات و التكهانات و المعلومات المغلوطة (Tinker & Vaughan, 2010). هذا بالإضافة إلى الدقة و الوضوح مع البعد عن الحياد أو الميوعة و يجب أن تكون الكلمات وعاء للمعنى (خضور، ١٩٩٩) بما يساعد في تخفيف عدم اليقين (Veil et al., 2011). كما يجب أن تتسم الرسالة الإعلامية بالتجدد المستمر والدورية في نشرها (Setzke et al., 2006) وذلك بالتوازي في كافة وسائل الإعلام (Reich et al., 2011)، فلا يجب أن يمتنع المتحدث الإعلامي عن التواصل مع وسائل الإعلام تحت أي ظرف (عثمان، ٢٠٠٤) فترك الفئات التي تتعامل مع المؤسسة تتلقى المعلومات من وسائل الإعلام الخارجية وتجاهل طلباتهم لمعرفة الأخبار وعدم التواصل معهم مباشرة يصيبهم بالإحباط وهو ما أكده الخبراء بأن تدفق المعلومات من المؤسسة إلى هذه الفئات بالغ الأهمية في إدارة الأزمة (Arnoult, 2008). كما ينبغي أن تتعدد لغات الرسالة الإعلامية مراعاة لتنوع جنسيات وسائل الإعلام (Reich et al., 2011) فعدم مراعاة اختلاف الثقافات وحوازر اللغة خاصة في مجال يتصف بتعدد الجنسيات مثل السياحة خطأ عظيم و هو ما أكده Martin Riecken رئيس قسم العلاقات العامة للأمريكتين بعلاق الطيران الألماني لوفتهانزا (Arnoult, 2008) .

مرحلة ما بعد الأزمة. من أكبر الأخطاء في الإدارة الإعلامية للأزمات وأكثرها شيوعاً هو التوقف عن التغطية الإعلامية بعد تلاشي الأزمة مباشرة مما يترك الجمهور تحت سيطرة مصادر أخرى للمعلومات قد تكون منافسة أو مناوئة للمؤسسة السياحية فتتولد أزمة جديدة، فالتوقف المفاجئ بعد كل تلك الكثافة في التغطية يجعل الجمهور في حالة شره للمعلومات (خضور، ١٩٩٩) لذلك على المتحدث الإعلامي التيقظ والحذر من احتمال نشوب أزمة أخرى واتخاذ الاحتياطات التي تحول دون ذلك (كامل، ٢٠١١) فيستمر في التغطية بالشكل الذي يخفف من الآثار السلبية للأزمة على المدى الطويل (Tinker & Vaughan, 2010) و يقوم بتجديد المواد الصحفية المتداولة عن المؤسسة لاستعادة مكانتها من خلال برامج تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة (الشليبي، ٢٠٠٩).

و لكي تصل الرسالة الإعلامية إلى أوسع نطاق ممكن فيجب أن تتنوع المؤسسة في استخداماتها من قنوات الاتصال المختلفة كمواقع الانترنت، ويقصد هنا موقع المؤسسة الرسمي على الانترنت فتعتبر المواقع الإلكترونية من أفضل قنوات الاتصال مع وسائل الإعلام في كل مراحل الأزمة (Taylor & Kent, 2007) وفي وقت الأزمة يجب تخصيص جزء خاص من موقع المؤسسة على الانترنت لأخبار

الأزمة (Hewitt Associates, 2004) و في بعض الأحوال يتم تدشين موقع متخصص للأزمة و آخر أخبارها و الاجراءات التي اتخذت لمواجهتها علاوة على تزويد الجمهور باجابات الاسئلة الشائعة (Reich et al., 2011). كما تعتبر الكلمة المنطوقة Word of mouth و التي يسرع انتشارها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي قناة اتصال غاية في الأهمية أثناء الأزمة خاصة في قطاع السياحة (Colley & Collier, 2009) و بالرغم من صعوبة التحكم في كل ما يكتب عن الأزمة في هذه الشبكات نظرا لتعددتها (Modéus et al., 2012) علاوة على سرعة انتشار ما يكتب في هذه الشبكات و اتساع نطاقه (Bernstein, 2013) إلا انه قد برز الاهتمام بدور هذه الشبكات في الأزمات في إعصار كاترينا على الساحل الغربي الأمريكي في ٢٠٠٥ وفي تفجيرات بومباي في الهند عام ٢٠٠٨ (Tinker & Vaughan, 2010) و تعتبر شبكات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter وسيلة جيدة جدا في هذا الصدد كما يسهل أيضا من خلالها نشر الرسومات والصور التي توضح الموقف الأزموي، كما أنها وسيلة رخيصة وواسعة الانتشار خاصة في ظل تنامي أعداد المتواجدين على هذه الشبكات حتى في المناطق التي يصعب الوصول لها من خلال القنوات الأخرى (Hallahan, 2009). كما يمكن استخدامها للتعرف السريع على ردود أفعال الجمهور بل واستقبال التغذية المرتدة منهم وهو ما حدث بعد اعصار كاترينا في الولايات المتحدة حيث حثت إدارة مدينة نيويورك المواطنين على تصوير ما يحيط بهم من دمار و نشره على حساباتهم على مواقع التواصل الاجتماعي و ذلك لبناء علاقة تعاون بينها و بين الجمهور (Veil et al., 2011).

وفي أوقات الأزمة لابد من تجاوز قنوات الاتصال المعتاد عليها والاعتماد على وسائل و قنوات اتصال غير معتادة إلى جانب القنوات العادية (الصيرفي، ٢٠٠٧) فيمكن الاعتماد أيضا على الهاتف المحمول كوسيلة اتصال بال جماهير خاصة بعد ان أصبح الهاتف المحمول مرتبط بالانسان كأحد أعضاء جسمه (Miller, 2013) و ذلك من خلال الرسائل النصية التي ترسل من خلال قواعد بيانات العملاء (Reich et al., 2011).

منهجية الدراسة الميدانية

نظرا لطبيعة هذه الدراسة الاستكشافية التحليلية التي تستهدف الكشف عن دور التخطيط الإعلامي و أهميته في مواجهة الأزمات والكوارث داخل القطاع السياحي ولتحديد دور الإدارة الإعلامية داخل

المؤسسات السياحية العامة والخاصة في التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة أثناء الأزمات، فقد تم استخدام المنهج الكيفي الذي يعتمد على اجراء الدراسة الميدانية من خلال المقابلات الشخصية مع الخبراء في مجال إعلامالأزمات ثم تحليل ما جاء بها ومطابقتها مع ما تم من دراسات سابقة في نفس الموضوع والخروج بالنتائج و التوصيات من خلال عقد مقارنة بينهما.

وبناء على اختيار المنهج الكيفي، قد تم اجراء عشرة مقابلات شخصية مع عشرة خبراء في مجال السياحة و الإعلام و إدارةالأزمات. وقدتم اختيار هذه العينة المستهدفة (purposeful sampling) من عدد من الخبراء في مجال الأزمات السياحية حيث يتيح هذا النمط من العينات اختيار اشخاص بعينهم ذوي قدرة علي الإجابة علي أسئلة الدراسة و اعطاء صورة واضحة عن الظاهرة محل الدراسة (Saunders et al, 2009; Creswell, 2009).

ويعتبر حجم العينة في تلك الأبحاث الكمية ولهذا النمط من العينات تحديدا غير محدد بنسبة معينة حيث لا تعطي الأهمية للعدد بقدر الأهمية المعطاة لنوعية الأفراد داخل العينة وأهمية معلوماتهم عن الظاهرة البحثية(Patton, 2002).

ولهذا فقد كان هناك أسس و معايير تم بناء عليها اختيار الخبراء الذين تمت معهم المقابلات الشخصية ضمن الدراسة الميدانية و تتلخص هذه المعايير في :

أ- مؤهلاتهم العلمية و مدى صلتها بموضوع البحث فمنهم الحاصل على شهادات في مجال الإعلام من كليات الإعلام و منهم الحاصل على درجة الدكتوراه في مجال إدارةالأزمات و الكوارث .

ب-الجهات التي يعمل فيها كل منهم و مدى اتصالها و علاقتها بالموضوع محل الدراسة فقد تم اختيار وزارة السياحة المصرية و الهيئة العامة للتنشيط السياحي باعتبارهما المؤسستين السياحييتين الحكوميتين بالإضافة إلى جريدة الاهرام باعتبارها منأهم المؤسسات الإعلامية الصحفية في منطقة الشرق الاوسط و أقدمهم على الاطلاق بالإضافة إلى شركة Travco السياحية أكبر شركة سياحة مصرية،علاوة على شركة Egypt Holiday Travel المتخصصة في السياحة الداخلية، وكلية السياحة والفنادق بجامعة المنصورة باعتبارها مؤسسة اكاديمية تعليمية.

ج- سنوات الخبرة في مجال إعلامالأزمات وكون هؤلاء الخبراء لهم سمعتهم و شهرتهم باعتبارهم من أهم الخبرات المتواجدة في هذا المجال سواء كانوا في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص

د- الكفاءة والتجارب السابقة في إدارة الأزمات السياحية المصرية إعلاميا سواء كانوا جزءا من هذه الإدارة او متابعين لها .

ويوضح الجدول التالي أسماء الشخصيات التي تم إجراء المقابلات معهم و مسمياتهم الوظيفية حسب الترتيب الزمني لاجراء المقابلات في عام ٢٠١٥.

جدول (٢) المقابلات الشخصية للدراسة الميدانية

الاسم	المسمى الوظيفي
د/ دعاء سمير حزة	خبيرة ادارة الازمات و استاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية بكلية السياحة و الفنادق جامعة المنصورة
د/ سيد موسى	خبير سياحي و رئيس سابق لهيئة التنشيط السياحي
ا/ مجدي سليم	رئيس قطاع التخطيط بوزارة السياحة و مدير سابق للمكاتب السياحية بكندا و الهند
ا/ مصطفى النجار	صحفي سياحي و مدير تحرير جريدة الاهرام
ا/ منى ربيع يعقوب	مدير عام الاتصالات بوزارة السياحة
ا/ وائل احمد شاهين	متحدث إعلامي لهيئة التنشيط السياحي
ا/ سامح سعد	مستشار إعلامي لسابق لوزير السياحة و رئيس شركة Galaxia
ا/ أيمن سعد	صحفي سياحي و عضو الاعلام بمكتب وزير السياحة
ا/ ماجدة أحمد السيد	رئيس قسم العلاقات العامة بشركة Egypt Holiday Travel
ا/ أماني الترجمان	رئيس مجلس ادارة شركة Travco

وقد تم اختيار المقابلات شبه المنظمة (semi-structured). و قد تم صياغة الاسئلة بحيث تكون قادرة على استخلاص اجابات لأسئلة البحث حيث التعرف على الطريقة المثلى لإدارة الأزمات إعلاميا و لقاء الضوء على المعلومات التي يجب نشرها وتلك التي يجب حجبها أو اعتبارها سرية بالإضافة إلى التعرف على الشخص الأمثل داخل المؤسسة للتعامل مع الإعلام. كما روعي في تلك الاسئلة أن تكون قادرة على استخلاص إجابات تحقق أهداف الدراسة في التعرف على إدارة الأزمات إعلاميا. كما أن هناك عدد من الاسئلة التي كانت وليدة اللحظة أثناء المقابلة لتوضيح معلومة بشكل أفضل أو إيضاح حدث تاريخي بتفاصيل أكثر أو ما شابه ذلك وتم اضافتها إلى الاسئلة المقررة مسبقا. و قد روعي في الأسئلة أن تكون بسيطة ومفهومة وتحفز على إجابات مطولة وافية

مدعمة بأمثلة من الخبرات السابقة للشخص الذي يجب عليها (Mason,2009). كما تم استئذان جميع الخبراء في تسجيل المقابلات حتى يتسنى تفرغ البيانات وتحليلها بصورة دقيقة.

تحليل البيانات

بعد إتمام المقابلات وتفرغ محتوى التسجيلات فيشكل نصوص مكتوبة فيما يعرف بـ Data-Transcribing (Bird, 2005) تم تحليل البيانات و محتواها (Content-analysis) وذلك للاجابة علي أسئلة الدراسة وهي:

أ- ما هي أهمية الإدارة الإعلامية لأزمات القطاع السياحي ؟

ب- ما هي الطريقة المثلى لإدارة الأزمات إعلاميا؟

ج- ما هي المعلومات التي يجب نشرها في الإعلام ؟ وهل هناك معلومات يجب أن تظل سرية و بعيدة عن أعين الإعلام ؟

د- من هو الشخص الأمثل للتعامل مع الإعلام خلال الأزمة ؟ وما هي مواصفاته وأسلوب تواصله مع الإعلام.

فعندما تم سؤال الخبراء عن أهمية الإعلام في إدارة الأزمات اتفق الجميع أن الإعلام عنصر أساسي في نجاح أو فشل إدارة أي أزمة وأن له أدوارا معينة يقوم بها كما اتفقوا على أهمية ان يكون للمؤسسة متحدث إعلامي خاص وأن لا يقوم مديرها بهذا الدور إلا في حالات معينة وأوقات بعينها تستدعي ظهوره في الإعلام و تكون بمعاونة المتحدث الإعلامي أيضا نظرا لتخصصه وتفهمه للموضوع أكثر وأكد الخبراء على أهمية أن تولي المؤسسة الاهتمام للإعلام المحلي و الدولي على قدم المساواه .

"يجب ان نضع في الاعتبار ان الإعلام الحديث من اهم الدعائم التي تساعد على التصدي للأزمات" (مدير المكاتب السياحية المصرية بكندا و الهند سابقا) .

"الإعلام له ثلاثة وظائف في الأزمة هما نشر المعلومات الصحيحة و التصدي للهجوم و كسب التعاطف" (الرئيس الاسبق لهيئة تنشيط السياحة) .

"وجود متحدث إعلامي خاصاً أفضل لأنه سيكون متخصص أكثر و ادرى بالوقت و الطريقة المناسبة التي تنقل بيها المعلومة اما المدير لو قام بالدور ده ممكن يقول كلام يستثير الناس ضده نتيجة لعدم خبرته في التعامل مع الإعلام بس ده ميمنعش انه ممكن يظهر في انترفيوهات في برامج

او في حوارات صحفية لكن برده لازم بيستعين بمستشارة الإعلامي عشان ينقله خبرته و يساعده في تجنب الاخطاء" (مديرة عام الاتصال بوزارة السياحة المصرية) .

و بسؤال الخبراء عن الكيفية المثلى والطريقة الأنسب للتعامل مع الإعلام وشكل العلاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام في أوقات الرخاء أي قبل اندلاع الأزمة فأظهرت الاجابات كلها أهمية وجود علاقات جيدة وقوية بين الطرفين في أوقات الرخاء من خلال اظهار البيانات والأرقام و آخر أخبار المؤسسة وجديدها لوسائل الإعلام وذلك لبناء الثقة بينهما و بناء علاقات انسانية جيدة تدفع وسائل الإعلام إلى اتخاذ موقف المساند في اوقات الأزمة .

"لابد أن تكون هناك قنوات اتصال فاعلة بين المؤسسة وممثلي وسائل الإعلام من خلال عقد لقاءات دورية معهم وإمدادهم بالبيانات الصحفية التي تصدرها المؤسسة تباعاً" (صحفي و عضو الإعلام بمكتب وزير السياحة) .

"العلاقات الكويسة بالإعلاميين بتخلي في ثقة متبادلة فلما تحصل أزمة يبقى الإعلام واقف في صفنا مش ضدنا" (مديرة عام الاتصال بوزارة السياحة المصرية) .

"لازم يكون الاتصال موجود بين المؤسسة و وسائل الإعلام يكون في ود بحيث لما تحصل الأزمة يكون في علاقة مستمرة بينهم و يكون في تفاهم فكري و تواصل ثقافي بين الاتنين" (مديرتحرير جريدة الاهرام) .

و بسؤال الخبراء عن التعامل مع الإعلام أثناء الأزمة او بعد انفجارها بالفعل كانت كل الاجابات بأن أنسب الطرق هي اتباع الشفافية وأن تكون المؤسسة هي مصدر المعلومات الأول وذلك تجنباً للاشاعات و الدعاوى السلبية وأن تكون المعلومات دقيقة جداً حتى لا تفقد المؤسسة مصداقيتها كما أن المعلومات يجب أن تذاق فور ورودها وأن يتم اطلاق وسائل الإعلام على آخر التطورات. كما أشارت بعض الآراء إلى أنه من الخطأ استخدام مصطلحات بعينها توحى بالشك مثل "أظن"، كما أكد كل الخبراء على أهمية التواصل المستمر بين رئيس الفريق و المتحدث الإعلامي للاضطلاع على آخر المعلومات .

كما أكد أحد الخبراء على أهمية استغلال شركات العلاقات العامة في التعامل مع الإعلام. وأشارت الآراء إلى أن الاهتمام بالإعلام الدولي المحلي لابد أن يكون بنفس القدر. كما أكد الخبراء أن التعامل مع الإعلام في وقت الأزمة لابد أن يأخذ الشكل الدفاعي إلى حد ما عن المقصد السياحي .

"لابد أن تصدر المؤسسة بيان صحفى عاجل يجلى الحقيقة ويظهرها حتى لا تفتح الباب للتخمينات ونشر الافتراءات" (صحفي و عضو الإعلام بمكتب وزير السياحة) .

"لابد من وصف كل المشاكل بحجمها هي كبيرة ولا صغيرة" (المستشار الإعلامي السابق لوزير السياحة).

"بتطلع بيان صحفي واضحة و صريحة مش متزوقة تقول فيها الحقيقة حصل كذا كذا عشان مييقاش في حد يروج معلومة تضر المصلحة العامة حتى لو كنت هطلع بيان كل نص ساعة" (رئيسة مجلس إدارة شركة Travco).

أما طريقة التعامل مع الإعلام الهجومي الذي يتخذ موقف الضد والنقد المستمر بمجرد اندلاع الأزمة فاتفق اغلب الخبراء على أهمية أن يتم مده بالمعلومات الصحيحة وأن يتم محاولة كسب تأييده مع الابتعاد عن مواجهة الهجوم بالهجوم المضاد. كما أفاد أقلية من الخبراء بأن هناك نوع من الإعلام الهجومي لابد من تجاهله تماما لأنه يتبع أسلوب النقد الشخصي الذي يقلل من المؤسسة في حالة الرد عليه كما أن الرد عليه يعطيه الفرصة في الظهور أكثر مما يضعف من موقف المؤسسة .

"اكيد في ناس بياخدوا الاتجاه المعاكس يهاجم و فرصة بقى ياله نجيب القديم و الجديد المفروض ان كل ما يثار حول المؤسسة يرد عليه رد موضوعي و صادق" (الرئيس السابق لهيئة تنشيط السياحة) "اقرر اني اتوقف عن المجادلة و عن الرد على ما نشر لان الرد هيوولد رد اخر و ممكن الرد بتاعي يبقى في وسيلة إعلام اخرى و بشكل استعرض فيه ما يثير رغبة الناس في زيارة مصر" (مدير المكاتب السياحية المصرية بكندا و الهند سابقا) .

"تحاول ان تكسب وده و تقنعه بوجهة نظرك اذا لم تستطع ان تقنعه فعلي الاقل اجعله محايد مش ضدك عن طريق الملغومة الحقيقية الصادقة" (مدير تحرير جريدة الاهرام) .

و عن التعامل مع الشائعات و الدعاية السلبية التي يطلقها المنافسين فكان رأي الخبراء أن اطلاق الشائعات أصبحت صناعة و مهارة يستغلها المنافسين في إفشال منافسيهم و أن لها خبراء و أن افضل طرق رد هذه الشائعات هي اتباع الشفافية و تصدير المعلومات الصادقة و السريعة .

"مواجهة الشائعات من خلال تصدير المعلومات الصادقة و السريعة لقطع الطريق على مروجي الاشاعات" (صحفي و عضو الإعلام بمكتب وزير السياحة) .

"نواجهها بان احنا نبقي في الصورة دائما التواجد المستمر مهم جدا" (خبيرة إدارة أزمات) .

اما عن العلاقة مع الإعلام بعد أن تنقش الأزمة وتنتهي فاجتمع الخبراء أن من الأهمية بما كان أن نستغل الإعلام في شكر من ساندوا المؤسسة أثناء الأزمة و أن نوجه عناية من كانوا في موقف الضد أنهم لم يكونوا على صواب، كما يجب أن نعمل على إزالة الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة من خلال تحسين الصورة الذهنية عن طريق تصدير أخبار تعكس انتهاء الأزمة تماما مع تجنب

الكلام عن الأزمة من جديد أو ذكرها و يجب أن تعود العلاقة مع الإعلام طبيعية من خلال اللقاءات وتصدير أخبار المؤسسة العادية و الترويج لها و لمنتجاتها أو الخدمة التي تقدمها .

"زي مثلا أزمة تعرضنا ليها زي الزلزال اللي حصل في ١٩٩٢ وقعت عمارات كثيرة لان مصر دولة قديمة فممكن اتحدث بعد الأزمة عن النهضة المعمارية اللي حصلت في مصر و التكنولوجيا الحديثة زي اليابان ان المباني بتاعتنا بتراعي في الاساسات بتاعتها معايير الزلازل" (مدير المكاتب السياحية المصرية بكندا و الهند سابقا) .

"بعد الأزمة خلاص الموضوع بيتتهي و لازم تتجنب الكلام عن اللي حصل و عن الأزمة ككل بنرجع تاني نشتغل شغلنا الطبيعي ترويج و تنشيط و مقابلات مع الإعلام نتكلم عن الامور العادية" (مديرة عام الاتصال بوزارة السياحة المصرية) .

"تطلع بقى البيانات اللي توري ان الأزمة خلصت" (رئيسة مجلس إدارة شركة Travco) .

و عند سؤال الخبراء عن المعلومات السرية وعن الكيفية التي يمكن من خلالها أن نوازن بين سرية المعلومات دون الإخلال بمبدأ الشفافية فكانت الاجابات كلها أن المعلومات السرية تختلف من أزمة لآخرى ومن مؤسسة لآخرى و لكن غالبا ما تكون لها علاقة بالأمور الأمنية وأن الحفاظ على سرية هذه المعلومات تستوجب وجود متحدث إعلامي متخصص و متمرس وعلى علاقة جيدة بوسائل الإعلام تدفعهم إلى اللجوء له فقط عند الحاجة لأي معلومة .

و اجتمع الخبراء على أن أي معلومات لها علاقة بالأمن يمكن حجبها كما أنه من الخطأ اعلان معلومة عن أزمات متوقعة خاصة في حالات الإرهاب. كما أشار بعض الخبراء أنه من الضروري أن نراعي الموائمات و مصلحة المؤسسة في تصدير المعلومات، فهناك معلومات يجب أن يتم تأجيلها لحين ثم يتم اعلانها، بمعنى اختيار الوقت المناسب لاعلان المعلومة كما أشار احد الخبراء أنه من الممكن أن تكن المعلومة غير متوفرة و في هذه الحالة يمكن اعلان هذا الوضع فور توافر المعلومة يتم اعلانها .

كما اشار بعض الخبراء إلأن المعلومة طالما يمكن الوصول لها فمن الخطأ اعتبارها سرية حتى لو لم تعلن حتى الآن وأن المعلومة السرية فقط هي التي لا يمكن الوصول لها من الإعلام و أن هناك اجهزة متخصصة في حماية سرية المعلومات .

"طبعاً كل منشأة ليها حاجات سرية وحاجات معلنة و بتختلف من أزمة لأزمة و على حسب طبيعة المنشأة" (خبيرة إدارة أزمات) .

"غالبًا المعلومات السرية بتكون معلومات أمنية" (رئيسة قسم العلاقات العامة بشركة *Egypt holiday travel*).

"اللي بيدير الأزمة عليه انه يعرف التوقيت الصح لقول المعلومة الصح و دي تفرق كثير مش معناه انه بيخبي لكن مجاش الوقت المناسب ليها لما بيجي الوقت المناسب اقول المعلومة" (الرئيس الاسبق لهيئة تنشيط السياحة).

و فيما يخص مدى ضرر أو نفع التعقيم فاجتمع الخبراء بشكل قاطع أن التعقيم غير مفيد لأي أزمة مهما كان نوعها أو توقيتها أو القطاع أو المؤسسة أو الكيان التي تحدث لها وذلك لأنه يفتح الباب واسعاً أمام التكهنات كما يعطي الفرصة للمنافسين لإطلاق الشائعات التي تشوه سمعة المؤسسة كما أن التعقيم لا يفيد لأن الإعلام يستطيع أن يصل لأي معلومة و هو ما يهدد مصداقية المؤسسة في حالة ظهور الحقيقة التي تنكرها المؤسسة .

كما أشار أحد الخبراء أنه من الخطأ الفادح أن يتم سؤال المسئول عن معلومة في صميم عمله وتكون المعلومة مبهمه او غائبة عنه إلا اذا كانت خارج نطاق عمله لذلك عليه ان يكون ملما بكل تفاصيل الامر .

"التعقيم بيعمل تأثير عكسي انا لو خبيت معلومة و مقلتهاش هتظهر بعد كده و هفقد مصداقيتي" (مديرة عام الاتصال بوزارة السياحة المصرية).

"طبعا التعقيم مضر ١٠٠%" (مدير المكاتب السياحية المصرية بكندا و الهند سابقاً) .

"لو المعلومة تخص عملي و انا معرفش لا طبعا مصيبة لو سالتني على شئ و انا مش متأكد اقلك هتاكد و ارجعلك لكن الصح انك تبقى مذاكر كل حاجة فيما يخص عملك" (رئيسة مجلس إدارة شركة *Travco*).

و بسؤال الخبراء عن مواصفات الرسالة الإعلامية التي تتجح في حل الأزمة فجاءت اجاباتهم متطابقة إلى حد كبير أن أهم هذه الصفات هي المصداقية والشفافية في نقل الخبر و إعلان المعلومة كما يجب أن تكون واضحة ومفهومة بالنسبة للمتلقي وأن تكون لغتها بسيطة ومناسبة له ولثقافته وأن يكون لها القدرة على التأثير فيه، كما يجب أن تكون سريعة حتى تقطع الطريق على مروجي الإشاعات والأكاذيب، كما يجب أن تكون قصيرة حتى لا تصيب المتلقي بالملل و ان يكون الشخص الذي يعلنها مؤمن بها و له مصداقية عند وسائل الإعلام .

"Short, right to the point" (المتحدث الإعلامي باسم هيئة التنشيط السياحي) .

"السرعة و الشفافية و الصدق" (صحفي و عضو الإعلام بمكتب وزير السياحة) .

"إنها تبقى صادقة و واضحة" (رئيسة مجلس إدارة شركة Travco) .

و عندما سئل الخبراء عن الوسيلة الإعلامية الأنجح أثناء الأزمات فكانت معظم الآراء أنه يجب الاعتماد على كل وسائل الإعلام فكل هذه الوسائل متواجدة في قاعدة بيانات تصل من خلالها نفس المعلومة في نفس اللحظة مع مراعاة الوسيلة المناسبة للفئة أو الشريحة التي ترغب المؤسسة في التوجه لها بالمعلومة و أشار بعض الخبراء أنه يجب التركيز على الوسائل التي تجعل المتلقي يستخدم أكبر قدر ممكن من الحواس لا سيما التلفزيون، وجاء أحد الآراء أن أنسب الوسائل الإعلامية في التعامل مع الأزمة هي الوسيلة التي تتمتع باكبر قدر ممكن من المصداقية لدى الجمهور و كان لبعضهم رأي آخر أن أفضل الوسائل هي أسرعها، لا سيما مواقع التواصل الاجتماعي فقد أصبح الجمهور يتعامل معها أكثر من متابعته للتلفزيون .

"كل الوسائل مطلوبين لكن التلفزيون اكثر تأثيرا طبعاً لكن كلهم مطلوبين و كل واحده لديها المكان

بتاعها و الجمهور بتاعها" (مدير تحرير جريدة الاهرام) .

"لو عايز اكلم الشباب مثلا عشان اروج لشرم الشيخ لان فيها *Night life* و كده مش هعمل

اعلان في الاخبار هعمل في الانترنت لكن عايز واحد و مراته هيروح بالطيارة و يقعد في *Four*

seasons ده هعمله اعلان في الجرنال" (المستشار الإعلامي السابق لوزير السياحة) .

"افضل الوسائل هي اسرعهم و طبعاً انا شافية ان اسرع حاجة هي *Social Media*" (رئيسة

مجلس إدارة شركة Travco) .

النتائج والتوصيات

الطريقة المثلى لإدارة الأزمات. بالنظر إلى الدراسة الميدانية وجد إجماع من الخبراء على أن إدارة الأزمة عبارة عن سلسلة من الإجراءات تنتهي مع بداية سلسلة أخرى من الإجراءات أي أنها عملية لا تنتهي و أن خير الطرق للتعامل مع الأزمة و حلها هي الاعتراف بها والسريعة في تفعيل خطة الأزمات المعدة مسبقاً ثم العمل على استعادة وضع المؤسسة الذي كانت عليه قبل اندلاع الأزمة . كما أكدت الدراسة الميدانية أن إدارة الأزمة يجب أن تكون شاملة وعلى كافة الأصعدة، فيجب أن تتضافر جهود الجهات المعنية من أجل الخروج من الأزمة بأقل خسائر بالإضافة إلى استخدام الإعلام وأصحاب الأقلام و قادة الرأي في حشد التأييد الجماهيري و كسب التعاطف.

كما أكدت الدراسة الميدانية على الأهمية الكبرى للإعلام في إدارة الأزمة، فقد أكد أغلب الخبراء أن

السند الأساسي للسياحة وقت أزمة الأقصر ١٩٩٧ كان الإعلام الذي أظهر أن الشعب المصري

يلفظ العنف وأنه شعب مسالم وأن الدين الإسلامي يرى من الإرهاب والقائمين عليه وأن ما حدث ليس له أي هدف سوى ضرب الاقتصاد المصري في مقتل من خلال السياحة التي تشكل أحد أعمدته الرئيسية و المصدر الأساسي للعملات الأجنبية وتوظيف العمالة في مصر .

ويتطابق ما ذكر في الدراسة الميدانية مع ما جاء في الدراسات السابقة التي أكدت أن لإدارة الأزمات أساليب متنوعة سبقت الإشارة إليها وأن الأفضل في التعامل مع الأزمات هو استخدام الأساليب الاخلاقية التي تبتعد عن مبادئ الكذب و التعتيم وأدوات الصدام(الخضيري، ٢٠٠٣؛ ماهر، ٢٠٠٦) كما أن الطريقة المثالية لإدارة الأزمة تبدأ قبل اندلاع الأزمة أو ما يعرف بالإدارة بالمبادرة أي اتخاذ اجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمة(الحملوي، ١٩٩٣) .

و لكن في حالة وقوع الأزمة فلا بد من اتخاذ اجراءات فورية للحد من الآثار السلبية التي تنتج عن الأزمة و تقليل الخسائر سواء كانت خسائر مادية او بشرية و ذلك بناء على خطة الأزمات التي تكون موجودة مسبقا و تم اعدادها من قبل الخبراء و القائمين على المؤسسة ومن أهم مكوناتها خطة الإدارة الإعلامية للأزمة(Essex University, 2012) .

كما تتضمن الطريقة المثلى لإدارة الأزمات التعامل مع الأزمة حتى بعد انتهائها و تلاشي آثارها فقد ثبت من خلال الدراسات السابقة ان إدارة الأزمة لا تتوقف فهي تشمل أيضا توثيق الأزمة و اتخاذ الاجراءات لمنع وقوع الأزمة ومحاولة السيطرة على الأمور بعد انتهاء الأزمة لاستعادة نشاط المؤسسة واستعادة مركزها (Setzke et al., 2006) .

المحتوي الإعلامي لمعلومات الأزمة.أظهرت الدراسة الميدانية أنه من الطبيعي أن يكون لكل مؤسسة معلومات سرية لا تعلن و يعتمد ذلك على نوع الأزمة و حجمها و طابع المؤسسة التي تحدث لها الأزمة و قد اجتمع الخبراء على أن هذه المعلومات غالبا ما تكون معلومات أمنية ولها طابع الأسرار العسكرية التي لا تعلن ولكن من الوارد أن تعلن في الوقت الذي يسمح بذلك وهو ما أكدته الدراسات السابقة(الصيرفي، ٢٠٠٧) و (حزه، ٢٠١١) أن أي مؤسسة لها معلومات سرية يجب أن تظل بعيدة عن الإعلام و وسائله ولكن دون الإخلال بمبدأ الشفافية، لذلك يجب التحكم في كم ونوعية المعلومات التي تنشر إعلاميا مع اختيار التوقيت المناسب لذلك .

المتحدث الإعلامي للأزمة.أظهرت الدراسة الميدانية أن كل الخبراء يفضلون مجازاة الاتجاهات العالمية في التخصص بمعنى أنهم يفضلون وجود متحدث إعلامي مدرب وكفاء وذو صفات شخصية معينة للتعامل مع الإعلام فهو الشخص الأمثل لذلك لأنه على دراية بقواعد الحديث في المؤتمرات الصحفية و اللقاءات التلفزيونية والصحفية، الأمر الذي أظهرته أيضا الدراسات السابقة،

فقد اكد جادالرب (٢٠١١) و الصيرفي (٢٠٠٧) و (Bernstein 2013) على أن المتحدث الإعلامي هو أهم أعضاء فريق الأزمة لأنه حلقة الوصل بين المؤسسة و الجماهير التي تهتم بالمؤسسة و خدماتها و منتجاتها لذلك فلا بد من وجود متحدث إعلامي متخصص لهذا الدور .

و مما سبق تخلص الدراسة إلى أنالإعلام دور بالغ الأهمية في كل الأوقات و يتعاطم هذا الدور في وقت الأزمات . كما أن وجود المتحدث الإعلامي ضرورة ومن الخطأ أن يتم استبداله بمدير المؤسسة السياحية إلا في ظروف بعينها ويكون ذلك بمساعدة من المتحدث الإعلامي نفسه .

كذلك وجود علاقات طبيعية بين المؤسسة و وسائل الإعلام في أوقات الرخاء ينعكس إيجابيا على المؤسسة في أوقات الأزمات. كما أن التعقيم الإعلامي يؤدي إلى نتائج سلبية لأنه يفتح الباب أمام المنافسين لإطلاق الشائعات والدعاية السلبية بالإضافة إلى أنه يهدد مصداقية المؤسسة لدى الجماهير. وأخيرا فإنسرعة خروج المعلومة واتباع الصدق والشفافية مع وسائل الإعلام ضرورة للحد من تفاقم الأزمة و لتجنب الدعاية السلبية والشائعات.

وبناء علي ذلك يتضح أنه علي المؤسسات السياحية ضرورة تعيين متحدث إعلامي للمؤسسة على أن يكون متخصص ومهني ومدرب على التعامل مع وسائل الاعلام . كما يجب أن تحرص المؤسسات السياحية على بناء علاقات جيدة مع وسائل الاعلام في أوقات الرخاء للاستفادة منها وقت الأزمات وعليها اتباع الصدق والشفافية في التعامل مع الاعلام أثناء الأزمة و أن تكون هي المصدر الأول للمعلومات وذلك لقطع الطريق على الشائعات وحفاظا على سمعتها ومصداقيتها أمام عملائها .وأخيرا علي تلك المؤسسات أن تجيد اختيار الوسيلة الاعلامية المناسبة أثناء الازمات مع الاستعانة بالخبراء في شركات العلاقات العامة المتخصصة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات أمام الجماهير.

المراجع الإنجليزي

- .Arnoult, S. (2008). Managing through a crisis. *Air Transport World*, 45 (4), pp. 49-51.
- Barnes, R., Hamwee, S., McCartney, J., Cross, P. H., & Johnson, D. (2006). *Report of the 7 July Review Committee*. London: Greater London Authority.
- Baxter, E., & Bowen, D. (2004). Anatomy of tourism crisis : explaining the effect on tourism of the UK foot and mouth disease epidemics of 1967-68 and 2001 with special reference for the media portrayal. *International journal of tourism research*, 6 (4), pp. 263-273.
- Bernstein, J. (2013). *The 10 steps of crisis communications*. Bernstein crisis management , INC.

- Bird, C. (2005). How I stopped dreading and learned to love transcription. *Qualitative Inquiry* , Vol.11 (2) pp.226-248.
- Buckley, A., Buckland, J., Gelly, G., & Hennessy, K. (2000). *Crisis communications handbook for regional and local tourism*. Melbourne: Gavin Anderson company.
- Cabur, T. (2010). *Crisis Communication Response Analysis : Air France Flight AF447 Crash*. Washington DC: Unpublished master thesis the faculty of the public communications graduated program American university.
- Colley, K. L., & Collier, A. (2009). An Overlooked Social Media Tool? Making a Case for Wikis. *Public Relations Strategist* , pp. 34-35.
- Coombs, T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 3, pp. 163-176.
- Creswell, J. (2009). *Research Design "Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches"*. USA: Sage Publications, Inc.
- Essex University. (2012). *Crisis management plan*. Colchester, England: University of Essex.
- Evans, N., & Elphick, S. (2005, May/June). Models of crisis management :an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7, pp. 135-150.
- Fink, S. (1986). *Crisis management : planning for the inevitable*. New Jersey: American management association.
- Hallahan, K. (2009). *Crises and Risk in Cyberspace : Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge.
- Heath, R. (1998). *Crisis management for managers and executives*. London: Financial Times Management.
- Hewitt Associates. (2004). *Communicating with employee during times of crisis*. Online at www.hewitt.com.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D. (2012). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *2012 International workshop on information and electronics engineering (IWIEE)* (pp. 138-143). China: Elsevier Ltd.
- Löffelholz, M., & Schwarz, A. (2009). Crisis Communication at the Beginning of the 21st Century. *Perspectives and Challenges for the Study of Communication in the Context of Terrorism, War, Disaster, and Organizational Crisis*. Ilmenau Germany: International Research Group on Crisis Communication (IRGoCC).
- Malhotra, R., & Venkatesh, U. (2009). Pre-crisis period planning :Lessons for hospitality and tourism. *Worldwide hospitality and tourism themes* , pp. 66-74.
- Mason, J. (2009). *Qualitative researching*. London: Sage publications Ltd.
- Miller, T. (2013). Tourism and media studies. *Tourism social science series*, 18, pp. 229-243.
- Modéus, G., Paulsson, R., & Olsson, H. (2012). *Crisis management in social media*. Unpublished bachelor thesis Linnaeus university.
- Paraskevas, A., Altinay, L., McLean, J., & Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism : types , flows and governance. *Annals of tourism research*, 41, pp. 130-152.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. USA: Sage Publications, Inc.
- Pearson, C., & Clair, J. (1998, January). Reframing crisis management. *Academy of management*, 32 (1), pp. 59-76.

- Reich, Z., Bentman, M., & Jackman, O. (2011). *A crisis communication guide for public organisations*. Jyväskylä Finland: CrisComScore.
- Reynolds, B., Galdo, J. H., & Sokler, L. (2002). *Crisis and emergency risk communication*. USA: Centers for Disease Control and Prevention.
- Santana, G. (1999). Toward a Model for Crisis Management. *Turizam*, 47.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. Pearson Education Limited: England.
- Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34 (3), pp. 232-244.
- Setzke, R., Arno, R., Brilliant, E., & Colorado_Nonprofit_Association. (2006). *Crisis Communication Plan*. Colorado : Colorado nonprofit assoiation .
- SHRM - Society for human resource management. (2005). *Glossary of human resource terms*. California: online at www.shrm.org.
- Sönmez, . S., Backman, K., & Allen, L. (1994). *Managing tourism crises :A guidebook*. Clemson University.
- Stanković, L., & Đukić, S. (2009). Challenges of strategic marketing of tourist distination under crisis conditions. *Economics and Organization*, 6 (1), pp. 23-31.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis response. *Public relation review*, 33, pp. 140-146.
- Tinker, T., & Vaughan, E. (2010). *Risk and Crisis Communications : Best Practices for Government Agencies and Non-Profit Organizations*. Vigrinia: Booz Allen Hamilton.
- US Department of Health and Human Services. (2002). *Communicating in a Crisis: Risk Communication Guidelines for Public Officials*. Washington DC: Department of Health and Human Services.
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011, June). AWork-In-Process Literature Review:.. *Journal of contingencies and crisis management incorporating social media in risk and crisis management*, 12 (2).
- Zhu, Y. (2011). *Crisis responses strategies and roles of media in a crisis from a cultural aspect: A case study of San Lu groups melamine crisis in China Mainland*. Indiana USA: Unpublished master thesis Ball State university.

المراجع العربية

- إصدارات بميك.(٢٠٠٢). *التخطيط لما قد لا يحدث: ادارة الازمات*. (ترجمة.توفيق.ع & صلاح.ا.ع).القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك .
- البناء، م. (١٩٩٨). *اقتصاديات السياحة وقت الفراغ*. مصر: جامعة المنوفية.
- جادالرب، س.م. (٢٠١١). *الاتجاهات الحديثة ف ادارة المخاطر و الازمات التطبيقية*. الاسماعيلية:المؤلف.
- جامعة الأهرام الكندية. (٢٠١٣). *اعلام الازمات و ازمة الاعلام*. المؤتمر السنوي الثاني. القاهرة: كلية الاعلام جامعة الاهرام الكندية بالتعاون مع المعهد الاقليمي للصحافة.
- جريدة الشروق. (٢٠١٥). *مصرع ٢٢٤ شخص في تحطم طائرة مدنية روسية في سيناء*. الشروق، العدد ٢٤٦٤، ٤-٥.
- حزه، د.س. (٢٠١١). *ادارة الازمات*. المنصورة: المنال

- حسان، م. (٢٠١٤). إسرائيل و دوافع التحذيرات الالمانية من السفر الى مصر. الاهرام، ٤٦٤٧٤، ١٢.
- الحملوي، م. ر. (١٩٩٣). ادارة الازمات: تجارب محلية و عالمية (الطبعة الاولى). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- خضور، ا. (١٩٩٩). الاعلام و الازمات (الطبعة الاولى). الرياض: اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
- الشلبي، ع. (٢٠٠٩). دور العلاقات العامة في ادارة الازمات. دمشق: الاكاديمية السورية الدولية.
- الصيرفي، م. (٢٠٠٧). ادارة الازمات. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- ضرار، ع. ع. (٢٠٠٠). ادارة الازمات: رؤية اسلامية (الطبعة الاولى). القاهرة: دار الكلمة للنشر و التوزيع.
- عثمان، ف. ا. (٢٠٠٤). التفاوض و ادارة الازمات (الطبعة الاولى). القاهرة: دار الامين للنشر و التوزيع.
- عوكل، ه. (٢٠١٣). ادارة الازمات بالوسائل الاعلامية. الرياض: مركز اسبا للبحوث و الدراسات و الاعلام.
- كامل، ع. (٢٠٠٣). سيكولوجية ادارة الازمات المدرسية. عمان: دار الفكر للطباعة و النشر.
- ماهر، ا. (٢٠٠٦). ادارة الازمات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- النجار، م. (٢٠١٤). افتتاح بورصة برلين ٢٠١٤ مصر مع ١٨٨ دولة في قمة السياحة العالمية. الاهرام، ٤٦٤٧٦، ٢٤.