

# الانشطة الاتصالية لشركة مصر للطيران لإدارة أزمة الطائرة MS804 القادمة من باريس دراسة تحليلية

د/ سلوى سليمان الجندي (\*)

## تقديم:

تُعرف الأزمة بحدث يهدد المنظمة ويؤثر في علاقاتها مع جماهيرها المستهدفة، ويؤثر فيها بالسلب<sup>(١)</sup>، وتتصف حوادث الطائرات بصعوبة التكهن بها، وعند حدوثها تتشابك أبعاد القضية أو الحادث؛ وهو ما يثير مشاعر الغضب والحزن والسخط من جانب الجماهير، كما يتم إدانة الشركة ولومها وتحميلها مسؤولية الحادث، وهو ما يؤثر في سمعتها وصورتها الذهنية، ويمكن للشركات استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات لرأب الصدع الذي حدث في الصورة الذهنية للشركة<sup>(٢)</sup>.

وقد اختفت طائرة مصر للطيران التي كانت قد أُلغيت من مطار باريس شارل ديغول إلى مطار القاهرة في تمام الساعة ٢٣,٠٩ بتوقيت باريس، وعلى متنها ٥٦ راكبًا و ١٠ من أفراد الركب الطائرة من على الرادار في ساعة مبكرة من فجر يوم ١٩ من مايو ٢٠١٦، حيث فقدت طائرة مصر للطيران رقم MS804 الاتصال بأجهزة الرادار في تمام الساعة ٠٢:٤٥ بتوقيت القاهرة، وكانت على ارتفاع قدره ٣٧,٠٠٠ قدم، واختفت قبل الدخول إلى المجال الجوي المصري بـ ٨٠ ميلًا (١٠ دقائق)، فكان لزامًا على الشركة سرعة التعامل مع الأزمة، حيث تُوفي جميع ركاب الطائرة.

## مشكلة الدراسة:

وقد أصبح حادث طائرة مصر للطيران قضية تشغل الرأي العام المصري والدولي، وله تداعيات على الصورة الذهنية لشركة الطيران الوطنية، وأيضًا يمس موقف السياحة في مصر، والعلاقات المصرية الفرنسية، وقد اهتمت الصحافة الدولية بالحادث، فكان من اللازم التعامل مع الأزمة وإدارتها لعبورها بأقل الخسائر الممكنة على كافة الأصعدة.

وتستهدف الدراسة عرض وتقييم إدارة شركة مصر للطيران لأزمة حادث الطائرة المصرية القادمة من مطار باريس يوم ١٩ من مايو ٢٠١٦، كما تستهدف الدراسة

---

(\*) أستاذ مساعد بقسم علوم الاتصال والإعلام بكلية الآداب – جامعة عين شمس.

معرفة الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة، وكذلك الإجراءات التي قامت بها الشركة للتعامل مع أسر الضحايا، وكيفية التعامل إعلامياً مع الصحافة العالمية والمحلية والجمهور المستهدفة من قبل الشركة محلياً ودولياً.

### أهمية الدراسة:

- ١- تُعد الدراسة استكمالاً للبحوث في مجال إدارة الأزمات.
- ٢- تُعد أزمات شركات الطيران الوطنية من الأزمات الجديرة بالدراسة؛ لما لها من تأثير في الصورة الذهنية للشركة، وأيضاً في مجال السياحة، وقد يصل الأمر إلى التأثير في العلاقات بين الدول.
- ٣- ندره الدراسات العربية التي تناولت الاستخدام الحديث لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة، وأيضاً بالنسبة للدراسات الأجنبية؛ حيث أشارت دراسة (Nor Emmy Shuhada Derani and Prashalini Naidu, 2016)<sup>(3)</sup> إلى قلة الدراسات التي تناولت أهمية وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة فعالة من أدوات العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
- ٤- كما يُعد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لإدارة الأزمات من الاتجاهات الحديثة في هذا المجال الجديرة بالدراسة؛ نظراً لحدثة الوسيلة ذاتها، ولاستكشاف إمكاناتها لإدارة الأزمات.

### أهداف الدراسة: تستهدف الدراسة الحالية ما يلي:

- ١- رصد وتقييم كيفية إدارة شركة مصر للطيران لأزمة الطائرة رقم MS804 للخروج من الأزمة وعبورها واستعادة أنشطتها بشكل طبيعي.
- ٢- التعرف على الوسائل الإعلامية المستخدمة من قبل شركة مصر للطيران لإدارة أزمة الطائرة رقم MS804.
- ٣- الوقوف على الإستراتيجيات الإعلامية المستخدمة في إدارة الأزمة من قبل شركة مصر للطيران.
- ٤- رصد الدور الذي قامت به وسائل التواصل الاجتماعي كأدوات حديثة للعلاقات العامة تم استخدامها لإدارة الأزمة.

## الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الشركات والمؤسسات والحكومات للأزمات من خلال وسائل الإعلام:

١- دراسة ريم أحمد عادل طه (٢٠٠٩)<sup>(٤)</sup>: استهدفت الدراسة رصد وتحليل وتقييم كيفية إدارة اتصالات القضايا ذات الصلة بالمنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر في قطاعي الأعمال العام والاستثماري، واعتمدت الدراسة على منهجي المسح ودراسة الحالة، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٦٠ مفردة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والخاص. وخلصت الدراسة إلى أن معظم المنظمات محل الدراسة تستخدم إستراتيجيات اتصالية وقائية متطورة تتسم بالإيجابية والمبادرة في إدارة القضايا، محورها التركيز على مراقبة جودة أداء المنظمة، ومحاولة تطوير مستوى معرفي يفيدها في عملية إدارة القضايا، وانتهاج سلوك تعاوني مع المنظمات المماثلة. وقد بلغت النسبة الإجمالية لتلك الإستراتيجية ٨١,٧%، إلا أن هناك بعض المنظمات تستخدم إستراتيجيات سلبية في إدارة القضايا بنسبة ١٨,٣% تتمثل في تجاهلها وتلافي المواجهة مع أطرافها.

٢- دراسة السيد السعيد عبد الوهَّاب (٢٠١٠)<sup>(٥)</sup>: استهدفت الدراسة محاولة رصد وتقييم الإجراءات الاتصالية التي اتخذت في إدارة أزمة أنفلونزا الطيور. وطُبقت الدراسة على عينة متاحة من مندوبي وسائل الإعلام لدى الوزارات المعنية بإدارة أزمة أنفلونزا الطيور، بلغ قوامها ١٥٢ مندوبًا، بالإضافة إلى تحليل مضمون كفي للمواد الاتصالية التي صدرت عن الأجهزة المعنية بالأزمة، وتنوعت ما بين ٢٠ مطبوعة و١٦ فيلمًا توعويًا. وقد عكست نتائج الدراسة الاتجاه السلبي من قِبل المندوبين نحو أداء المتحدث الرسمي عن الأزمة من حيث: ظهوره كان محدودًا، وصعوبة مقابله، ووجوده جاء لنقل ما يريده المسؤولون إلى وسائل الإعلام، وليس ما يتناسب مع احتياجات الإعلاميين، وليس لديه السلطات الكافية للرد على تساؤلات الإعلاميين، وضعف المهارات الاتصالية لديه، وتمييز وسائل الإعلام الحكومية عن الحزبية والخاصة عند الإدلاء بالمعلومات والتصريحات، كما ظهر ضعف التنسيق بين المتحدث الرسمي للأزمة والمتحدث الرسمي بالوزارات المعنية. وقد أشارت النتائج إلى أن غالبية التقارير الصادرة عن الوزارات المعنية قد ركزت في محتواها على جهود الحكومة وتصريحات المسؤولين وقراراتهم حول الأزمة، مع ذكر الجوانب

الإيجابية في إدارة الحكومة دون ذكر جوانب القصور أو الإهمال في إدارة الأزمة.

٣- دراسة<sup>(٦)</sup> **Sidharth Muralidharan and others (2011)**: استهدفت الدراسة معرفة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في استعادة الصورة الذهنية لشركة BP، وهي شركة بريطانية عاملة في مجال البترول؛ لانفجار أحد أجهزتها البحرية للتقيب عن البترول في المحيطات Transocean's offshore oil-rig بالقرب من ساحل لويزانا وميسيسيبي وألاباما وفلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، مما أسفر عن مقتل ١١ عاملاً، وتسرب ضخ البترول في خليج المكسيك، وهو ما أضر بالبيئة الطبيعية للمنطقة، وكذلك السياحة والاستثمارات الأخرى. وقد أنفقت الشركة بلايين الدولارات لمحو الأضرار التي تسببت فيها فعلياً. وقد استخدمت الدراسة تحليل المضمون لدراسة وسائل التواصل الاجتماعي، حيث قام الباحثون بتحليل ٧٣٩ منشورًا posts، و١٤٠٦٥ تعليقا للجمهور المستهدف. وخلصت الدراسة إلى أن الشركة اعتمدت من خلال وسائل التواصل الاجتماعي - التي استخدمتها لاستعادة صورتها الذهنية - أكثر على إستراتيجية "اتخاذ حركة التصحيح" corrective action، وذلك بتوضيح الجهود التي قامت بها لتنظيف المحيط من بقعة الزيت، ويلي ذلك إستراتيجية التعويض compensation، وذلك بتوضيح جهودها في تعويض المضارين من الأزمة التي تسببت فيها. وفي المركز الثالث استخدمت الشركة إستراتيجية إبراز الضحايا mortification وإبداء الأسف لذويهم.

٤- دراسة<sup>(٧)</sup> **Valerie Champoux and others (2011)**: تعرضت شركة نستلة Nestle لحملة على الفيس بوك لمقاطعتها عام ٢٠١٠، وذلك بسبب الاستخدام المفرط للغابات المطيرة في أندونيسيا في إنتاج زيت النخيل من قبل شركة Nestle. وقد قامت بالحملة منظمة Greenpeace، وهي منظمة غير حكومية مناصرة لقضايا البيئة ضد شركة Nestle، وقد شجعت Greenpeace النشطاء لنشر رموز مناهضة للشركة، مثل لوجو يوضح أن الشيكولاتة كيت كات قاتلة logo "killer" Kit Kat، أو صور للغابات المطيرة، أو صور لإنسان الغاب orangutans، وبالتالي قامت الشركة باستخدام الفيس بوك كوسيلة للعلاقات العامة لإدارة الأزمات، وذلك بإعلان الشركة على صفحتها على الفيس بوك توقفها عن إنتاج المنتجات التي يُستخدم في صناعتها مواد تُستخرج من الغابات والأشجار وينتج عنها هدمها، وقامت الشركة بحذف المنشورات posts المعادية لها التي قام النشطاء بوضعها على صفحتها على

الفييس بوك. كذلك قامت الشركة بحذف التعليقات المعادية لها التي قام بها نشطاء وضعوا رمز "الشيكولاتة كيت كات القاتلة" logo "killer" Kit Kat بصورة لحساباتهم الشخصية profile picture.

٥- دراسة أحمد فاروق رضوان (٢٠١٢)<sup>(٨)</sup>: استهدفت الدراسة رصد اتصالات شركة تويوتا لصناعة السيارات لأزمة ظهور عيوب فنية في بعض أنواع السيارات التي تنتجها، مما نتج عنه عملية استدعاء لهذه السيارات لمراكز الخدمة لإصلاحها؛ وذلك من خلال تحليل للرسائل الاتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة ووسائل توظيف هذه الإستراتيجيات بموقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت. واعتمدت الدراسة على التحليل الكمي والكيفي للموقع الإلكتروني لشركة تويوتا، وخلصت إلى أن شركة تويوتا استخدمت عدة إستراتيجيات اتصالية لمواجهة الأزمة، حيث اعتمدت على تقديم الاعتذار لعملائها على وجود عيوب في بعض سياراتها، ولم تكتف الشركة بالاعتذار بل قامت بالإعلان عن اتخاذها إجراءات تصحيحية، كما عملت على التعريف بتلك الإجراءات والعمل على نشرها إعلامياً وعبر موقعها الإلكتروني؛ كجزء من محاولة الشركة للحفاظ على سمعتها لدى العملاء.

٦- دراسة Simone Byrd (2012)<sup>(٩)</sup>: استهدفت الدراسة معرفة الإستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها شركة تويوتا اليابانية على صفحتها الرسمية على الفييس بوك إبان أزمة الإطارات التي تعرضت لها ٢٠١٠-٢٠١١، وهي الأزمة التي حدثت بسبب العيوب الفنية الخاصة بتسيير السيارة وإيقافها. قام الباحث بتحليل مضمون صفحة الشركة على الفييس بوك. وخلصت الدراسة إلى أن شركة تويوتا استخدمت عدة إستراتيجيات من خلال صفحتها على الفييس، وهي : ١- إستراتيجية إظهار الامتنان للجمهور المستهدف لدعمه للشركة إبان الأزمة. ٢- إستراتيجية تحمل مسؤولية العيوب الفنية التي حدثت بشفافية. ٣- إستراتيجية إنماء العلاقة، وهي تعني دعم العلاقة مع المستهلكين من خلال تفاعل أدمن Admin الصفحة مع المشتركين بها fans والتجاوب معهم، والرد على تساؤلاتهم، وخاصة بشأن مشاكل سياراتهم المتعلقة بالأزمة، وهذا التفاعل يزيد تقارب المستهلكين وولاءهم مع الماركة؛ وذلك بالحديث مع الأدمن كصديق friend على الفييس بوك.

٧- دراسة Andreas Schwarz (2012)<sup>(١٠)</sup>: استهدفت الدراسة معرفة كيفية إدارة أزمة مهرجان الحب the Love Parade عام ٢٠١٠ الذي يعقد سنوياً في برلين في مدينة Duisburg؛ حيث تدافع الأفراد المشاركون في المهرجان

مما أدى إلى وفاة ١٣ سيدة و٨ رجال بسبب الزحام الشديد في الحادث. وقد قام الباحث بتحليل مضمون تعليقات ومنشورات الجمهور المستهدف في الفترة من ٢٤ من يوليو إلى الثاني من أغسطس ٢٠١٠ في الفترة التي تلت الحادث مباشرة. وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية لوم الآخرين وإلقاء المسؤولية عليهم blaming others لا تأتي بنتائج فعالة كإحدى الإستراتيجيات الاتصالية للأزمة، وخاصة إذا كانت الأزمة قد نتجت عن خطأ بشري. وبالنسبة لأزمة مهرجان الحب محل الدراسة فقد كان هناك خطأ بشري من جانب المنظمين للحفل أدى إلى حدوث وفيات، حيث تم تبادل الاتهامات من قبل الشرطة في مدينة Duisburg بألمانيا والشركات الراعية، مما أضر بالصورة الذهنية الخاصة بالشركة.

٨- دراسة<sup>(11)</sup> (Jinbong Choi and Wonjun Chung, 2013): استهدفت الدراسة معرفة مدى ملاءمة استخدام إستراتيجية الاعتذار من جانب شركة تويوتا إثر الأزمة التي تعرضت لها عام ٢٠١٠، حيث قامت بسحب ٢,٣ مليون سيارة من إنتاج الشركة حول العالم بسبب عيب فني بالسيارة، كما استهدفت الدراسة معرفة تأثير استخدام إستراتيجية الاعتذار في سمعة الشركة لدى جمهورها المستهدف ونواياهم الشرائية. وقد طبقت الدراسة باستخدام المنهج التجريبي على عينة قوامها ٢٥٢ مبحوثاً بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام الباحثان بتطبيق دراستهما في الفترة من الثاني من مارس وحتى ٨ من مارس ٢٠١٠ على عينة الدراسة، حيث عُرض عليهم نص اعتذار شركة تويوتا (بعد التأكد من أنهم لم يتعرضوا له)، وخلصت الدراسة إلى أن سياسة الاعتذار لم تكن مؤثرة وأن سمعة الشركة لدى المبحوثين لم تتغير قبل وبعد الاعتذار، كما لم تؤثر إستراتيجية الاعتذار في النوايا الشرائية لدى المبحوثين.

٩- دراسة<sup>(12)</sup> (Kristian Anders Hvass, 2014): استهدفت الدراسة معرفة دور الفيس بوك في إدارة أزمة شركة الطيران الإسكندنافية The Scandinavian airline SAS عام ٢٠١٠ بسبب ثورة أحد الركاب في المنطقة، مما أضر بحجز الطيران والسياحة بشكل عام في أيسلندا. وقد قام الباحث بتحليل مضمون صفحة شركة الطيران الإسكندنافية على الفيسبوك <https://www.facebook.com/SAS> خلال شهر أبريل ٢٠١٠. واعتمدت الصفحة على نشر المعلومات الخاصة بأخر تطورات الموقف بشأن الركاب بشفاافية. فقبل الأزمة انطلقت صفحة شركة الطيران الإسكندنافية على الفيس بوك عام ٢٠٠٩ لتقديم المعلومات الخاصة بالخدمة والتواصل مع الجماهير

المستهدفة، فكانت الصفحة تعمل كمركز لخدمة المستهلك Customer Contact Center والرد على تساؤلاته بهدف تسويقي، في حين تحول الأمر أثناء الأزمة إلى بث المعلومات بشأن البركان ومتابعة الموقف أولاً بأول، ودعم الروابط مع الجماهير المستهدفة، كما تضمنت المنشورات أثناء الأزمة بعض المنشورات التسويقية.

١٠- دراسة (Yang Cheng and others, 2017)<sup>(13)</sup>: استهدفت الدراسة معرفة كيفية إدارة منظمة الصليب الأحمر في الصين للأزمة التي تعرضت لها عام ٢٠١١؛ وهي نشر معلومات على وسائل التواصل الاجتماعي لمعلومات عن مديرة منظمة الصليب الأحمر تذكر ممتلكاتها الفارحة وحياتها الرغدة، مما أثر في حجم التبرعات التي ترد إلى المنظمة وانخفاضها بنسبة ٨٠%، وأدى ذلك أيضاً إلى تشويه صورتها الذهنية أمام جماهيرها المستهدفة، فقامت الشركة بحملة للعلاقات العامة لتصحيح واستعادة الصورة الذهنية للمنظمة، واستخدمت فيها موقعها على الفيس بوك، والبيانات الإخبارية، والمؤتمرات الصحفية، والمقابلات، والمقالات. وقد استمرت الحملة ٤٢ يوماً. واستخدمت الدراسة نظرية وضع الأجندة، وخلصت إلى أن جهود أنشطة العلاقات العامة الخاصة بمنظمة الصليب الأحمر في الصين أدت إلى بروز الأنشطة الاتصالية لتصحيح الصورة الذهنية للمنظمة في أجندة وسائل الإعلام، ولكنها لم تؤثر في أجندة الجمهور المستهدف.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- تعتمد الدراسات في مجال إدارة الأزمات على منهج دراسة الحالة، حيث يتم رصد الأزمة وكيفية التعامل معها إعلامياً، والتعرف على الدور الذي لعبته وسائل الإعلام التقليدية والحديثة لإدارة الأزمة.
- ٢- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على تحليل مضمون الرسائل الاتصالية ذاتها التي تخص الأزمات، والتي تستهدف جماهير المؤسسات التي تعرضت للأزمات؛ لبيان الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة الأزمة.
- ٣- استخدمت أغلبية الدراسات نظرية اتصالات الأزمة الموقفية Situational crisis communication theory SCCT Agenda (Yang Cheng and others, 2017) نظرية بناء الأجندة building (Fynn Gerken and others, 2016) كما استخدمت دراسة نظرية الأطر.

٤- تضمنت الدراسات السابقة دراسة لإدارة أزمات شركات الطيران إعلامياً وعبر وسائل التواصل الاجتماعي، وهي دراسة ( Kristian Anders Hvass, 2014).

### الإطار النظري للدراسة:

تعرض الباحثة في هذا الجزء لنظرية اتصالات الأزمة الموقفية، وإدارة الأزمات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي كأدوات حديثة للعلاقات العامة:

### نظرية اتصالات الأزمة الموقفية **Situational crisis communication theory SCCT**

تُشير نظرية اتصالات الأزمة الموقفية **Situational crisis communication theory** إلى أن اختيار الإستراتيجيات الإعلامية المناسبة للأزمة يكون وفقاً للأزمة ذاتها، وأن كل أزمة لها ما يناسبها من الإستراتيجيات<sup>(١٤)</sup>. وهي تُعد تطوراً لنظرية الإسناد **attribution theory** في علم النفس الاجتماعي، والتي تقترح أن الأفراد يحكمون على المواقف والأزمات من خلال إسنادها إلى ثلاثة أبعاد من الأسباب، والبعد الأول يدور حول ما إذا كان سبب الأزمة من داخلها أو من خارجها، والبعد الثاني يدور حول مدى إمكانية التحكم في الأزمة أو الحدث، والبعد الثالث هو مدى ثبات التغيير الحادث في المؤسسة بسبب الأزمة عبر الزمن، ويحكم الأفراد على الأزمة من خلال هذه الأبعاد، وبالتالي تتكون لديهم اتجاهات معينة عن الأزمة<sup>(١٥)</sup>. ثم جاءت نظرية اتصالات الأزمة الموقفية **Situational crisis communication theory** لتشير إلى أن موقف الأزمة يتكون من أربعة عناصر يمكن استخدامها لقياس التهديدات المحتملة بالنسبة لسمعة المؤسسة، وهذه العوامل هي: نوع الأزمة، حجم الخسائر، تاريخ الأزمة، مدى ترابط العلاقات الموجودة أصلاً بين أطراف الأزمة. ولكل أزمة ما يناسبها من الإستراتيجيات، وعلى مديري الأزمات الاختيار فيما بينها بحسب الموقف. فمثلاً تستخدم إستراتيجية الإنكار **deny** عندما تكون المؤسسة غير مدانة بالفعل، أو أنها لا تتحمل مسؤولية الأزمة بالفعل، في حين تستخدم إستراتيجية التقليل من الأزمة **diminish** حينما تكون الأزمة بالفعل بسيطة، كما تُستخدم إستراتيجية إعادة البناء **rebuild** بعد دفع تعويضات للمضارين أو الاعتذار لهم. وبالتالي يتحتم على مديري الأزمة اختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لنوع الأزمة<sup>(١٦)</sup>.

وتُقسم نظرية اتصالات الأزمة الموقفية الأزمات وفقاً لأسبابها وموقف المؤسسة من تلك الأزمات إلى ثلاث مجموعات رئيسية، ويتفرع منها أنواع فرعية؛



وذلك كالتالي: النوع الأول من الأزمات تكون فيه المؤسسة ضحية لحادث ما وvictim، ويتفرع عنه ثلاثة أنواع من الأزمات: الأزمات الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات وحوادث خراب للمؤسسة ذاتها، وأزمات الشائعات التي تضر بالمؤسسة، وأزمات اختراق أنظمة الحاسب بالمنظمة haking، وأزمات عنف تحدث بين موظفي المؤسسة كحدوث عراك بين الموظفين بشأن أمر ما. النوع الثاني من الأزمات هي الأزمات العارضة accidental، ومن أمثلتها شكوى من أحد عملاء المؤسسة، أو وجود عيوب فنية في منتجات المؤسسة، أو حوادث المؤسسة بشكل عام التي تنجم من استخدام الآلات والمعدات والتكنولوجيا. النوع الثالث من الأزمات وهي الأزمات التي يُمكن الوقاية منها preventable. ووفقاً لنظرية اتصالات الأزمة الموقفية يتم استخدام الإستراتيجية الإعلامية المناسبة في كل نوع من الأزمات بحسب موقف المؤسسة من الأزمة، مع الأخذ في الاعتبار رؤية الجمهور المستهدف للحادث وموقف المؤسسة منه؛ ففي حالة المؤسسة ضحية موقف ما، يرى الجمهور المستهدف المؤسسة كضحية للحادث، أما في حالة الأزمات العارضة فإن الجمهور المستهدف يرى المؤسسة غير متسببة في الحادث أو الأزمة؛ لأنه لا يمكن التحكم في الأمر أو ضبطه، أما في حالة الأزمات التي يُمكن الوقاية منها فإن الجمهور المستهدف يرى المؤسسة مدانة بشكل ما في الحادث. ويكون على المؤسسة الاختيار بين أربع إستراتيجيات إعلامية، وهي الإنكار، وفي إطارها يمكن إنكار الحادث ونفيه أو مهاجمة الجهة التي تدين المؤسسة، أو إدانة جهة أخرى غير المؤسسة scapegoating. والإستراتيجية الثانية هي التقليل من الحادث Diminishment أو من حجم مسئولية الشركة عن الحادث، ويمكن في إطار ذلك التماس الأعذار للمؤسسة، ويمكن أيضاً تبرير الحادث. والإستراتيجية الثالثة هي إعادة البناء Rebuilding وذلك بتعويض الضحايا أو الاعتذار. والإستراتيجية الرابعة هي الدعم Bolstering، وفي إطارها تقوم المؤسسة بتذكير الجمهور المستهدف بالنواحي الإيجابية للشركة ولماضيها العريق Reminding<sup>(17)</sup>.

وتشير نظرية اتصالات الأزمة الموقفية Situational crisis communication theory SCCT إلى أهمية المعلومات التي يجب على القائم بالاتصال مدير الأزمة استخدامها للتقليل من حجم الغموض والشعور بعدم اليقين uncertainty المصاحبين للأزمات، وذلك بنشر المعلومات المرشدة لموقف معين، أو المصححة للمعلومات، وهو ما يرتبط بنظرية "تقليل عدم اليقين" **"Uncertainty Reduction Theory"** ومؤداها أن الأفراد يعملون على تقليل

درجة عدم اليقين الموجودة حولهم، كما يعمل المرء على تقليل بدائل الاختيارات المتاحة أمامه<sup>١٨</sup>.

ويمكن تقسيم إستراتيجيات الأزمة وفقاً لنظرية اتصالات الأزمة الموقفية - ويُطلق عليها بالفرنسية "La théorie situationnelle de la communication de crise" - إلى إستراتيجيات دفاعية (وتتضمن التكذيب والنفي démenti، وتخفيف حدة الأزمة attenuation) وإستراتيجيات استيعاب الأزمة stratégies d'accommodation (وتتطوي هذه الإستراتيجية على تحمل المؤسسة مسؤولية الحادث ونتائجه، وتتضمن هذه الإستراتيجية إعادة البناء reconstruction، والدعم reinforcement)، وفي حالة أزمات مقاطعة المنتج التي تنتج نتيجة أزمة ما، فلا بد أن تقوم الشركة باتخاذ موقف بالنفي والتكذيب أو الاعتذار للجماهير المستهدفة؛ لأن الصمت لا يمكن تبريره من قبل الجماهير المستهدفة<sup>(١٩)</sup>.

كما تُحدد نظرية "استعادة الصورة الذهنية" **The image restoration theory** خمس إستراتيجيات لاستعادة الصورة الذهنية للشركات التي تعرضت لأزمات، وهي الإنكار، والهروب من المسؤولية، وتقليل الهجوم على المؤسسة، واتخاذ إجراءات التصحيح، والاعتذار للجماهير المستهدفة، والاعتراف بمسؤولية المؤسسة عن الحادث<sup>٢٠</sup>، وتستخدم إستراتيجيات استعادة الصورة الذهنية حينما تتعرض الشركة لهجوم بسبب أزمة تدينها، وتُحملها مسؤولية الأزمة<sup>٢١</sup>.

#### وسائل التواصل الاجتماعي كأحدى وسائل إدارة الأزمات:

باتت وسائل التواصل الاجتماعي من الوسائل الهامة لإدارة اتصالات الأزمة، حيث تُعد وسائل التواصل الاجتماعي إحدى المنصات الهامة التي تتيح سرعة وسهولة التواصل والتفاعل مع الجماهير المستهدفة<sup>٢٢</sup>. وتهدف اتصالات الأزمة إلى التواصل مع الجماهير المستهدفة بشكل سريع، مع إمكانية الحصول على رجع الصدى. وتشير بعض الدراسات إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يزيد أثناء الأزمات من قبل الجماهير المستهدفة، كما رصدت بعض الدراسات أن وسائل التواصل الاجتماعي تتميز بأنها أكثر مصداقية من الوسائل التقليدية لديهم، وعلى القائمين على إدارة الأزمة أن يقوموا باختيار وسيلة التواصل المناسبة من بين مواقع التواصل الاجتماعي Social networking sites، وهي الفيس بوك Facebook، وجوجل بلس Google Plus، ومواقع التدوين المصغرة microblogging sites، ومواقع تويتر، ومواقع تشارك الصور photosharing sites مثل إنستجرام Instagram، ومواقع تشارك الفيديوهات video sharing sites.

مثل اليوتيوب You Tube و Vemeo<sup>٢٣</sup>. ولعل من أهم فوائد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من قبل الشركات والمؤسسات هو إقامة علاقات متفاعلة مع الجماهير المستهدفة، ومعرفة رجوع الصدى والاستجابة لمطالبهم، كما تتيح إمكانية التعرف على الجمهور المتفاعل ودراسة اتجاهاته بشأن المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها من خلال التعليقات؛ وبالتالي تُعد وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة اتصالية ذات اتجاهين؛ لأغراض التسويق، ودعم الروابط مع الجماهير المستهدفة، والتعرف على رجوع الصدى بشكل سريع ومنخفض التكلفة، كما تتيح وسائل التواصل الاجتماعي للمستخدمين إمكانية نشر المنشورات الخاصة بالمؤسسات بسرعة، ويمكنهم التعبير عن أفكارهم عنها، ولا يمكن للشركة أن تتحكم فيما يقوم بنشره الأفراد العاديون على صفحاتهم بشأن الشركة أو المؤسسة<sup>٢٤</sup>. كما أصبح استخدام وسائل التواصل الاجتماعي سهلاً من خلال التليفون المحمول الذكي، مما أدى إلى المزيد من انتشار تبني استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بهدف التواصل مع أصدقائهم، وللحصول على الأخبار والمعلومات ومراقبة البيئة حولهم<sup>٢٥</sup>.

### نموذج "إدارة الأزمات بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي" - The social-mediated crisis communication model (SMCC)

وُعد نظرية اتصالات الأزمة الموقفية من النظريات الأكثر شيوعاً في مجال إدارة الأزمات، وتتطوي النظرية على أنه على الشركات والمؤسسات التي تواجه إحدى الأزمات أن تعتمد في اتصالات الأزمة على إستراتيجيات ملائمة لنوع الأزمة ومناسبة لها، كما أضيف على النظرية تطوير حديث تضمن إمكانية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، أطلق عليه نموذج "إدارة الأزمات بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي" **The social-mediated crisis communication model (SMCC)**، والذي يوضح إمكانية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمات، وكذلك حدد الجماهير النوعية التي تنتج وتستهلك المعلومات الخاصة بالأزمة على وسائل التواصل الاجتماعي؛ الجمهور الأول: هو **الجمهور المنتج** للمعلومات التي يستهلكها آخرون على وسائل التواصل الاجتماعي بشأن الأزمة، وهو جمهور مؤثر في الآخرين. والجمهور الثاني: هو **جمهور المتابعين** followers وهو جمهور مستهلك لما ينتجه الآخرون. والجمهور الثالث هو أيضاً جمهور مستهلك لمعلومات وسائل التواصل الاجتماعي بشكل غير مباشر، وهم جمهور من غير المتفاعلين **inactives**. كما يقترح نموذج "إدارة الأزمات بواسطة وسائل التواصل" عددًا من الإرشادات الخاصة بإدارة الأزمات من خلال وسائل

التواصل الاجتماعي، منها: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة للتواصل اليومي مع الجماهير المستهدفة، واستخدام وسائل التواصل لمكافحة الشائعات والرد عليها، وتحديد أفضل الوسائل للوصول إلى شرائح بعينها من الجماهير المستهدفة، والرد على الجمهور المستهدف بشكل دائم وصادق، ونشر أخبار المؤسسة مع توشي المصادقية<sup>٢٦</sup>.

ويمكن أيضاً استخدام المدونات blogs التي تُنشئها الشركة بنفسها عن الأزمة، وهي تُعد وسيلة فعالة لمساندة الصورة الذهنية للشركات أثناء الأزمات. وقد اقترح Jin and Liu (2010) نموذجاً في إدارة الأزمات وهو the blog-mediated crisis communication model، ويقترح هذا النموذج إدارة المؤسسة للأزمات من خلال المدونات؛ لمتابعة المجال العام للمدونات blogosphere وللتصرف بشكل سليم لمواجهة المدونين المؤثرين وما يقال أثناء الأزمة، ومتابعة الأخبار المنشورة عن المؤسسة والتي قد تؤثر بشكل سلبي في صورتها الذهنية. وقد أشار Stephens & Malone (2009) إلى أن الأفراد يلجئون وقت الأزمات أكثر إلى الكلمة المنطوقة Word of mouth، وهو ما يكتبه الأفراد بشأن أمر معين، وبالتالي يتابع الأفراد الأزمة على وسائل التواصل الاجتماعي بدلاً من بذل مجهود إضافي والبحث عن حقيقة الأزمة من موقع المؤسسة ذاتها<sup>٢٧</sup>. وتُعد هذه النظريات والمداخل السابقة إضافة جديدة في مجال إدارة الأزمات الذي اعتمد على نظريات ومداخل تنظر لوسائل الاتصال التقليدية، والفرق بين الحديث والتقليدي هو انتهاء عهد الصحفي حارس البوابة الذي كان يقرر أهمية المادة الإخبارية وأحقيتها في النشر، وأصبح زمام الأمور بيد المؤسسة ذاتها التي يُمكنها اليوم الوصول بشكل مباشر إلى جماهيرها المستهدفة والتحدث معهم، وتوصيل وجهة نظرها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وبدون وسيط، كما أصبح لرواد وسائل التواصل الاجتماعي الحق في إعادة نشر المواد الخيرية على صفحاتهم، بل وإضافة ما يرونه من وجهات نظرهم، الأمر الذي جعل وسائل التواصل الاجتماعي سلاحاً ذا حدين، حيث يمكن لمستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي إعادة نشر أخبار المؤسسة ولكن بشكل سلبي، وهو ما يستلزم من الشركات والمؤسسات متابعة الأمر على وسائل التواصل الاجتماعي حتى لا تفقد السيطرة على أمورها<sup>٢٨</sup>.

## الإجراءات المنهجية:

### نوع الدراسة :

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الوصف بشكل تفصيلي للمواقف والحالات والظروف، حيث يعتمد هذا النوع من الدراسات إلى الإجابة عن التساؤل: كيف تحدث الظاهرة؟ ومن المتسبب في حدوثها؟ كما تهدف

الدراسات الوصفية إلى شرح الظاهرة الاجتماعية وتفسيرها<sup>٢٩</sup>. وهذه الدراسة تنتمي إلى البحوث الوصفية؛ لأنها تسعى إلى وصف وتحليل كيفية إدارة شركة مصر للطيران، وهي الشركة الوطنية لأزمة الطائرة رقم MS804. وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة المضامين والإستراتيجيات التي تم استخدامها لإدارة الأزمة، وكذلك الإجراءات التي تم اتخاذها. كما تستهدف الدراسة معرفة الذي لعبته وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمة وعبورها واستعادة الشركة لأنشطتها بشكل طبيعي.

### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح، وفي إطاره تم مسح مضمون الوسائل الاتصالية التي تم استخدامها كوسائل لإدارة الأزمة، وهي وسائل التواصل الاجتماعي، والمؤتمر الصحفي الذي عقده وزير الطيران المدني، وكذلك موقع الشركة على شبكة الإنترنت.

**تساؤلات الدراسة:** تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما الوسائل الاتصالية التي استخدمت في إدارة أزمة طائرة شركة مصر للطيران؟
- ٢- ما الإستراتيجيات الاتصالية التي تم استخدامها لإدارة الأزمة؟
- ٣- ما الإجراءات التي قامت بها الشركة لإدارة الأزمة تجاه أهالي الضحايا؟
- ٤- ما الدور الذي قامت به وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمة؟

### أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع الأستاذ عبد الحميد نور الدين مدير إدارة الإعلام والنشر التابعة للإدارة العامة للدعاية والإعلام، حيث تمت المقابلة مع الأستاذ عبد الحميد نور الدين مدير إدارة الإعلام والنشر التابعة للإدارة العامة للدعاية والإعلام\*.

كما استخدمت الباحثة استمارة تحليل المضمون بالنسبة لصفحة شركة مصر للطيران على الفيس بوك، حيث اعتُبر المنشور وحدة التحليل، وذلك لبيان الهدف العام من المنشور، كما تضمنت فئات التحليل الفئات التالية:

\* ( ) ' & ! " ! # \$ # %  
4/01 # 2 3 +, -.

- رسم الصورة الذهنية: استهدفت هذه المنشورات رسم الصورة الذهنية المرجوة بعد الأزمة لاستعادة الأنشطة الطبيعية للشركة.
- البيانات الإخبارية News Releases : استهدفت هذه المنشورات نشر البيانات الإخبارية الصادرة عن الشركة. وتُعد البيانات الإخبارية من أهم الأدوات التي يعتمد عليها العاملون في مجال العلاقات العامة لنقل المعلومات عن منظماتهم وأعمالها إلى الجمهور العام، وإلى الجماهير النوعية لأنها تنقل المعلومات التي توضح وتفسر وجهة نظر المنظمة في الموضوع المطروح بشكل مباشر، وتقدم بيانات موثوق في صدقها ودقتها. ولذلك تُعد من أكثر الطرق فاعلية للدفاع عن وجهة نظر المنظمة أثناء الأزمات<sup>٣٠</sup>.
- عرض الخدمات المتاحة ومعلومات عن الخدمة: حيث تضمنت المنشورات معلومات خدمية مقدمة عند السفر على طائرة مصر للطيران أو طرق الحجز والدفع أو مواعيد العمل.
- تنشيط المبيعات: وهي عبارة عن عروض تنشيطية بتخفيض الأسعار أو المسابقات أو الحصول على مزايا إضافية.
- التهنية: وذلك بتهنئة الجمهور المستهدف بحلول شهر رمضان المعظم أو عيد الفطر المبارك، أو منشور لإلقاء تحية الصباح والمساء على الجمهور المستهدف.
- ولإجراءات الثبات لاستمارة تحليل المضمون الخاصة بالفيس بوك: قامت الباحثة بالاستعانة بإحدى الزميلات<sup>٣١</sup> وذلك لإعادة تطبيق استمارة تحليل المضمون، وذلك بالتطبيق على ١٠ منشورات posts من إجمالي ٨٥ منشورًا عينة الدراسة التحليلية، وبالتعويض في معادلة هولستي كانت قيمة المعامل ٩١%.
- كما اعتمدت الباحثة على التحليل الكيفي لبيان الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة الأزمة لكل مما يلي:
- موقع الشركة على الإنترنت.
- صفحتها على الفيس بوك.
- المؤتمر الصحفي الذي عقده وزير الطيران المدني يوم الحادث نفسه ١٩ من مايو ٢٠١٦.
- حساب شركة مصر للطيران على إنستجرام، حيث اعتُبرت الصورة وحدة التحليل.

- حساب شركة مصر للطيران على تويتر، حيث اعتُبرت التويته tweet وحدة التحليل.

### عينة الدراسة التحليلية:

قامت الباحثة بتحليل مضمون الوسائل التالية:

١- **صفحة شركة مصر للطيران على الفيس بوك**، حيث قامت الباحثة بتحليل مضمون صفحة مصر للطيران كمياً وكيفياً من وقت اندلاع الأزمة واختفاء طائرة مصر للطيران القادمة من فرنسا يوم ١٩ من مايو ٢٠١٦ ولمدة شهرين متصلين، حتى ٢٠ من يوليو ٢٠١٦ بعد اندلاع الأزمة لدراسة دور شركة مصر للطيران في مواجهة أزمة سقوط الطائرة رقم MS804 القادمة من باريس إلى القاهرة. تضمنت العينة التحليلية ٨٥ منشوراً خلال فترة الدراسة، حيث اتخذت الباحثة المنشور post وحدة للتحليل.

٢- **حساب شركة مصر للطيران على تويتر**، حيث قامت الباحثة بتوصيف مضمون حساب الشركة كيفياً خلال الفترة من يوم الحادث ١٩ مايو ٢٠١٦ ولمدة شهرين متواصلين، لبيان الدور الذي يقوم به حساب الشركة في إدارة الأزمة.

٣- **حساب شركة مصر للطيران على إنستجرام**، حيث قامت الباحثة بتوصيف مضمون حساب الشركة خلال الفترة من يوم الحادث ١٩ من مايو ٢٠١٦ ولمدة شهرين متواصلين، ويُعد إنستجرام إحدى وسائل التواصل الاجتماعي التي تستخدم الصور كأساس للموقع، حيث قامت الباحثة بتوصيف مضمون عشر صور خلال فترة التحليل، واعتُبرت الصورة وحدة التحليل على إنستجرام.

٤- **المؤتمر الصحفي** الذي عقده وزير الطيران المدني يوم الحادث نفسه ١٩ مايو ٢٠١٦، حيث قامت الباحثة بتحليل مضمون المؤتمر الصحفي كيفياً للوقوف على الأفكار المحورية والقضايا والموضوعات المطروحة، وكذلك الإستراتيجيات الإعلامية المستخدمة إبان المؤتمر الصحفي.

### نتائج الدراسة:

#### أولاً: تحليل إدارة شركة مصر للطيران لأزمة الطائرة:

قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع الأستاذ عبد الحميد نور الدين مدير إدارة الإعلام والنشر التابعة للإدارة العامة للدعاية والإعلام\*؛ وكانت نتائج المقابلة كالتالي:

\* تمت المقابلة مع الأستاذ عبد الحميد نور الدين مدير إدارة الإعلام والنشر التابعة للإدارة العامة للدعاية والإعلام بالمجمع الإداري لمصر للطيران في مطار القاهرة بجوار وزارة الطيران المبنى الشمالي جناح ٨- الدور الثاني يوم ٣ نوفمبر ٢٠١٦ بمكتبه الساعة الواحدة ظهراً.

## وسائل الإعلام المستخدمة في إدارة الأزمة:

- ١- الخط الساخن الذي تم تخصيصه لأسر الضحايا؛ وهي أرقام اتصال مجانية لأهالي الركاب.
- ٢- المؤتمرات الصحفية.
- ٣- النشر publicity : من خلال نشر البيانات الإخبارية في الصحف الرئيسية؛ الأهرام والأخبار، وأيضاً نشر البيانات الإخبارية على الموقع الرسمي على الإنترنت، وعلى صفحة الشركة على الفيس بوك.
- ٤- استخدام البيان الإخباري في شكل نعي لضحايا الطائرة في الجرائد الرسمية؛ الأهرام والأخبار.
- ٥- تم استخدام الإنترنت والموقع الإلكتروني للشركة لحساب أسر الضحايا، حيث يتم إبلاغهم بالأخبار أولاً بأول لمتابعة الموقف وتخفيف حدة الصدمة، فيتم إبلاغهم بالأخبار قبل نشرها في وسائل الإعلام من خلال إنشاء username و password لأسر الضحايا؛ ليتمكنوا من خلاله من دخول الموقع والإطلاع على الأخبار وتدايعات الموقف قبل نشرها في وسائل الإعلام المختلفة.
- ٦- استخدام رسائل التليفون المحمول لإعلام أسر الضحايا أن هناك خبراً على الإنترنت تم نشره للإطلاع عليه قبل النشر.
- ٧- تم إنشاء مركز إدارة الأزمة لإدارة الأزمة إعلامياً فور وقوع الحادث ليصبح مصدر المعلومات الوحيد والأسرع في إصدار البيانات الإخبارية الخاصة بالحادث.
- ٨- استخدام البيانات الإخبارية وإرسالها إلى وسائل الإعلام الأجنبية، فكانت هي مصدر الأخبار والمعلومات لمنع انتشار الشائعات من خلال مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني.
- ٩- عدم استخدام مجلة حورس الخاصة بمصر للطيران لطابعها السياحي، لعدم إثارة قلق راكبي الطائرة، وحتى تبدو الشركة وكأنها تجاوزت الأزمة، وبالتالي لم يتم إدراج مجلة حورس ضمن الوسائل المستخدمة في الحملة.
- ١٠- تم استخدام الإعلان الإذاعي والإعلان التلفزيوني في شهر رمضان، وكانت إعلانات لدعم الصورة الذهنية للشركة، ولم يتم تناول الحادث بها.



## إجراءات إدارة الأزمة من جانب شركة مصر للطيران:

- ١- سرعة إسناد إدارة الأزمة إلى "مركز أزمات مصر للطيران" لإدارة الموقف واتخاذ القرارات اللازمة لذلك، كما تم تشكيل مركز لمساندة أهالي وأقارب ركاب الطائرة المصرية "Family assistance center" لدعمهم معنوياً، والتعامل معهم وعزلهم عن وسائل الإعلام، ويمكن التواصل مع مركز الدعم من خلال البريد الإلكتروني: [familycare@egyptair.com](mailto:familycare@egyptair.com).
- ٢- التأكيد على وسائل الإعلام بالاعتماد على المركز الإعلامي لمصر للطيران كمصدر للمعلومات عن الحادث.
- ٣- منذ الوهلة الأولى لاختفاء الطائرة وخروجها عن مسارها قامت الشركة بعزل أسر الضحايا الذين تجمعوا في مطار القاهرة لانتظار ذويهم، وتم نقلهم في مبنى داخلي ملحق بالمطار، بهدف عدم انتقال أية معلومات عن الحادث أو انتقال الشائعات إليهم أو توجيه اتجاهاتهم بشكل استباقي للأحداث؛ لأنه في تلك اللحظة لم يكن معروفاً مصير الطائرة القادمة من باريس وأسباب اختفائها.
- ٤- وفرت مصر للطيران تذاكر سفر مجانية لأسر الضحايا الأجانب والمصريين منهم المقيمين بالخارج للحضور إلى مصر لمتابعة نتائج التحقيقات.
- ٥- طالب أهالي الضحايا الاجتماع مع أحد المسؤولين بالشركة، وقد تم ذلك، في محاولة من الشركة لتهدئة الموقف. وكذلك لقاء شريف فتحي وزير الطيران المدني والدكتورة غادة والي وزيرة التضامن الاجتماعي مع أسر ضحايا حادث طائرة مصر للطيران رقم ٨٠٤، وذلك في مقر إقامتهم بأحد الفنادق القريبة لمطار القاهرة.
- ٦- تم استخدام إدارة العلاقات العامة بالشركة لهدفين:
  - التعامل مع أسر الضحايا المصريين والأجانب للتخفيف من وقع الحدث عليهم، حيث تمت استضافة أسر الضحايا في أحد الفنادق القريبة من المطار بإقامة كاملة سواء للمصريين أو الأجانب، كما تم استقدام أسر الضحايا الأجانب على نفقة شركة مصر للطيران.
  - ولتسهيل إجراءات استخراج تصريحات الوفاة وصرف التعويضات والتعامل مع أسر الضحايا لتخفيف الأزمة عليهم في المراحل اللاحقة وامتصاص أثر الصدمة وعزلهم عن التعامل مع وسائل الإعلام.

٧- كما كانت إدارة الإعلام والنشر هي الجهة الوحيدة المكلفة بالتعامل مع وسائل الإعلام المختلفة.

٨- عُقدت اجتماعات موسعة مع العاملين بشركة مصر للطيران، كما تمت مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني الخاص بهم بهدف توعيتهم والتنبيه عليهم بعدم التكهن بما حدث للطائرة المنكوبة، وعدم الإدلاء بأيّة معلومات عن الحادث، وخاصة على وسائل التواصل الاجتماعي؛ لضمان عدم انتشار الشائعات، كما طلب منهم الوقوف إلى جانب الشركة ومساندتها في المحنة التي تمرّ بها.

ثانياً: نتائج الدراسة التحليلية:

١- تحليل مضمون صفحة مصر للطيران على الفيسبوك:

قامت الباحثة بتحليل صفحة مصر للطيران من وقت اندلاع الأزمة واختفاء طائرة مصر للطيران القادمة من فرنسا يوم ١٩ من مايو ٢٠١٦ ولمدة شهرين متصلين، حتى ٢٠ من يوليو ٢٠١٦ بعد اندلاع الأزمة؛ لدراسة دور شركة مصر للطيران في مواجهة أزمة سقوط الطائرة رقم MS804 القادمة من باريس إلى القاهرة. ويتابع صفحة الشركة على الفيس بوك أكثر من ٨٦ ألف متابع من خلال الإعجاب بالصفحة. وقد بلغ عدد المنشورات على الصفحة في هذه الفترة ٨٥ منشور.

جدول رقم (١)

الهدف العام للمنشور على صفحة مصر للطيران على الفيس بوك

الهدف	ك	%
رسم الصورة الذهنية	٢٦	٣٠,٦
بيانات إخبارية	٢٥	٢٩,٤
عرض الخدمات المتاحة ومعلومات عن الخدمة	١٩	٢٢,٤
تنشيط المبيعات	١١	١٢,٩
تهنئة	٤	٤,٧
المجموع	٨٥	١٠٠

من بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: جاءت المنشورات التي دعمت الصورة الذهنية لشركة مصر للطيران في المركز الأول بنسبة ٣٠,٦% من جملة عدد المنشورات على صفحة مصر للطيران على الفيس بوك؛ حيث جاءت المنشورات الداعمة للصورة الذهنية وقت الأزمة من خلال منشورات معبرة عن الحزن، مثل:

- منشور لتغيير الـ cover photo لصفحة مصر للطيران على الفيسبوك إلى اللون الأسود، وعليه فقط لوجو الشركة، للتعبير عن الحزن، وذلك يوم الحادث نفسه ١٩ من مايو ٢٠١٦ في تمام الساعة السابعة صباحاً بتوقيت القاهرة؛ وبذلك استخدمت الشركة إستراتيجية التعاطف مع الضحايا كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (١): تغيير الـ cover photo لصفحة مصر للطيران على الفيسبوك إلى اللون الأسود يوم الحادث

- ثم إعادة تغيير الـ cover photo مرة أخرى إلى اللون الرمادي والأسود مع كتابة رقم الطائرة المفقودة MS804 يوم ١٩ من مايو، وهو يوم الحادث نفسه في تمام الساعة ١٠:٤٠ بتوقيت القاهرة، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٢): يوضح تغيير الـ cover photo لصفحة مصر للطيران على الفيس بوك للمرة الثانية يوم الحادث

- وأيضاً تغيير الـ profile picture الخاصة بصفحة مصر للطيران على الفيس بوك إلى اللون الأسود وعليه لوجو الشركة فقط Egyptair A Star Alliance في تمام الساعة ١٠:٤٠ بتوقيت القاهرة؛ تضامناً مع الضحايا، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٣): يوضح تغيير الـ profile picture الخاصة بصفحة مصر للطيران على الفيس بوك يوم الحادث

- وأيضاً منشور يقول: "MS80 in our hearts" بتاريخ ٢٦ من مايو ٢٠١٦، ومنشور يقول: "أصدقاءنا الـ٦٦ ستبقون دائماً في ذاكرتنا لن ننساهم" بتاريخ ٢٥ من مايو ٢٠١٦.



#### شكل رقم (٤): يوضح أحد المنشورات الخاصة بصفحة مصر للطيران على الفيس بوك

- ثم تغيير الـ cover photo مرة أخرى إلى اللون الأزرق والأبيض مع شروق الشمس ولوجو الشركة واسمها "Egyptair A Star Alliance Member" للدلالة على بزوغ فجر جديد وبداية جديدة للشركة. بتاريخ ٢٦ من مايو ٢٠١٦.

كما جاءت منشورات الصورة الذهنية كحملات داعمة للصورة الذهنية بعد الأزمة وذلك كالتالي:

- منشورات تستخدم المشاهير في العصر الحالي أثناء سفرهم على متن مصر للطيران، وهم كالتالي: الفنانة نانسي عجرم (٩ من يوليو ٢٠١٦) – الكابتن حسن شحاتة (٧ من يوليو ٢٠١٦) – الرحالة أحمد حجاجوفيتش، وهو شخص كثير الأسفار والرحلات (٢٥ من يونيو ٢٠١٦) .
- منشورات تستخدم المشاهير القدامى أثناء سفرهم على متن مصر للطيران، مثل الفنان فريد الأطرش (٣٠ من يونيو ٢٠١٦) – الفنان عبد الحليم حافظ ومحمد عبد المطلب في إحدى حفلات أضواء المدينة الخارجية (٢٣ من يونيو ٢٠١٦) – الملاكم العالمي محمد على كلاي (٩ من يونيو ٢٠١٦).
- استخدام منشورات أخرى داعمة للصورة الذهنية بأفكار متنوعة مثل :

- ١- منشور يقول "المغامرة هي خير وسيلة للتعلم Adventure is the best way to learn" بتاريخ ٨ من يوليو ٢٠١٦.
- ٢- منشور يقول: "سافر مع مصر للطيران واستمتع بالراحة المقدمة لاستخدام أسرة مسطحة داخل الطائرة Travel with Egyptair and enjoy the relaxation in our full flat bed" وهو ما يدل على الرفاهية عند السفر، بتاريخ الأول من يوليو ٢٠١٦.
- ٣- منشور يقول: " مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة The journey of thousand miles begin with a step"، بتاريخ ٢٠ من يونيو ٢٠١٦.
- ٤- منشور لقادة طائرة مصر للطيران من داخلها في صورة selfie، ويقول المنشور: "first, let's take a selfie" منشور بتاريخ ١٧ من يونيو ٢٠١٦.
- ٥- استخدام المسابقات للتفاعل مع جمهور الصفحة وتسويق الصورة الذهنية لاسم المؤسسة، من خلال سؤال متابعي الصفحة: "في أي عام التقطت هذه الصورة؟" وكانت لمضيفات مصر للطيران في زمن ماضٍ، وكانت الصورة بالأبيض والأسود للدلالة على عراقية شركة مصر للطيران. منشور بتاريخ ١٦ من يونيو ٢٠١٦.
- ٦- استخدام تاريخ مصر للطيران في منشور يقول: "تأسست مصر للطيران في مايو ١٩٣٢ وبذلك أصبحت سابع شركة طيران على مستوى العالم والأولى في الشرق الأوسط وأفريقيا". منشور بتاريخ الثاني من يونيو).
- ٧- استخدام تنشيط المبيعات كوسيلة داعمة للصورة الذهنية : من خلال منشورات لحملة "شاركونا بذكرياتكم في مصر" على هاش تاج #من\_تاني\_على\_مصر واربحوا تذكرتين لزيارة مصر وليلتين إقامة في فندق ماريوت القاهرة". وهي حملة تستهدف الجمهور خارج مصر لدعم السياحة بشكل عام وشركة مصر للطيران في مرحلة ما بعد الأزمة. (٣٠ من يونيو ٢٠١٦). وعادة ما تتأثر السياحة بالأحداث الجسيمة والحوادث الإرهابية، وعدم الاستقرار السياسي، وارتفاع حجم المخاطر في البلد المضيف والكوارث الطبيعية، وهو ما يؤثر في حجم السياحة الوافدة إلى المقاصد السياحية. وبالتالي يُعد استخدام هذه الإستراتيجية ملائمًا للموقف الاتصالي.

٨- استخدام خاصية تفاعلية الصفحات على الفيس بوك وإمكانية رد الجمهور على السؤال: وسؤال متابعي الصفحة: "منذ حوالي ٨٠ عامًا ونحن نفتح لكل أبواب العالم، ما هي وجهتك المفضلة مع مصر للطيران". ويهدف ذلك إلى إقامة علاقات وطيدة ومستمرة ذات اتجاهين مع الجماهير المستهدفة. منشور بتاريخ ١٤ من يولية ٢٠١٦.

٩- الترويج للأماكن السياحية في مصر: حيث روج منشور بتاريخ ١٥ من يوليو (الساعة ١١:٤ عصرًا) للعين السخنة كأحد المناطق السياحية القريبة من مدينة القاهرة؛ حيث نص المنشور على: "تقع العين السخنة بالقرب من مدينة القاهرة، ويستغرق الوصول إليها ساعة ونصفًا عبر الطريق السريع الجديد، وتُعد العين السخنة من الأماكن الخلابة على ساحل البحر الأحمر، ومقصدًا سياحيًا رائعًا للراغبين في قضاء العطلات، ونظرًا لموقعها الجغرافي المتميز بالقرب من القاهرة يمكن الجمع بين زيارة قصيرة إلى القاهرة مع الاستمتاع أيضًا بالطبيعة الساحرة للعين السخنة وشمسها المشعة وبحرها الرائع".

١٠- استخدام أنشطة الرعاية والترويج لها على صفحة الشركة على الفيس بوك: بهدف دعم الصورة الذهنية في مرحلة ما بعد الأزمة؛ حيث ذكر المنشور أنه: "استقبلت شركة مصر للطيران الكابتن محمود الخطيب و١٠٥ من طلاب الشركة المصرية للمواهب - أكاديمية الخطيب لكرة القدم - على متن رحلة مصر للطيران رقم ٧٦٧ إلى برشلونة، وذلك في رحلة تستغرق ثمانية أيام يقوم فيها المتدربون بزيارة نادي برشلونة بالإضافة إلى اشتراكهم في برنامج تدريبي هناك. وتأتي هذه الرحلة في إطار بروتوكول التعاون الذي وقعته أكاديمية الخطيب لكرة القدم مع مصر للطيران تقوم بمقتضاه الشركة بدور الناقل الرسمي لفرق الأكاديمية خلال سفرهم في بطولاتهم الدولية ورحلاتهم الخارجية؛ وذلك حرصًا منها على رعاية الأحداث والأنشطة الرياضية التي من شأنها خلق جيل من الشباب الواعد". منشور بتاريخ ١٣ من يوليو ٢٠١٦.

١١- حملة "إجازتك في مصر" حيث استخدمت الحملة لجذب الجماهير المستهدفة لقضاء العطلة في مصر.

ثانيًا: جاء في الترتيب الثاني البيانات الإخبارية بواقع ٢٥ بيانًا إخباريًا في شكل منشور على صفحة الفيسبوك الخاصة بشركة مصر للطيران، بنسبة ٢٩,٤% من جملة عدد المنشورات محل الدراسة.

وقد اتسمت البيانات الإخبارية محل الدراسة بما يلي:

- ١- تضمنت البيانات الإخبارية متابعة كاملة لأحداث الأزمة.
  - ٢- اعتمدت طريقة كتابة البيانات الإخبارية على التنويه أول المنشور بأنها بيان إخباري مع ترقيم البيانات الإخبارية، واستخدام العنوان للبيان الإخباري.
  - ٣- تم إسناد البيانات الإخبارية إلى مصادر مسؤولة في شركة مصر للطيران؛ حيث بدأت معظم البيانات الإخبارية بجملة "صرح مصدر مسئول" وفي أحيان أخرى يتم إسناد الخبر إلى مسئول كبير؛ لدعم الموقف ولبيان مدى اهتمام الشركة، كما هو الحال في البيان الإخباري رقم ٦ (الساعة ٨:٣٩ بتوقيت القاهرة يوم الحادث نفسه ١٩ من مايو ٢٠١٦) حيث ذكر عنوان البيان الإخباري السادس ما يلي: "رئيس الوزراء يتابع موقف الطائرة المصرية من مركز أزمات مصر للطيران".
  - ٤- اتسمت الأخبار المقدمة بالشفافية والمصادقية والمتابعة السريعة للأحداث؛ حيث نُشر أول بيان إخباري على الصفحة الرسمية لشركة مصر للطيران يوم ١٩ من مايو ٢٠١٦ في تمام الساعة ٤:٥١ فجرًا؛ مما يدل على الالتزام بإعلام الجماهير المستهدفة بالحقيقة أولًا بأول؛ كما يدل على جاهزية القائمين على الصفحة والالتزام بواجبها الإعلامي تجاه الجماهير المستهدفة.
  - ٥- وقد تم استخدام بيانات إخبارية بنفس النص في الصحف وعلى الصفحة الرسمية لشركة مصر للطيران على الفيس بوك، وعلى موقعها الرسمي على الإنترنت؛ مما عمل على توحيد المعلومات المعلنة من جانب الشركة، إلى جانب الاعتماد على مصدر واحد لإعلان المعلومات عن الطائرة المنكوبة، وهو الشركة نفسها ومركز إدارة الأزمة الخاص بها.
- وقد نص البيان الإخباري الأول على ما يلي: "صرح مصدر مسئول بمصر للطيران بأن رحلتها رقم MS804 التي أفلعت من مطار باريس شارل ديغول إلى مطار القاهرة في تمام ٢٣:٠٩ بتوقيت باريس، وعلى متنها ٥٩ راكبًا و ١٠ من أفراد الركب الطائر اختفت من على الرادار في ساعة مبكرة من فجر اليوم، وجارٍ التأكد من البيانات الواردة، وسنوافي سيادتكم بالمزيد من المعلومات فور توافرها".
- كما جاء البيان الإخباري الثاني في تمام الساعة ٥:١٦ صباحًا يوم الحادث نفسه، بتاريخ ١٩ من مايو ٢٠١٦، وجاء فيه أنه صرح مصدر مسئول بمصر

للطيران بأن طائرة مصر للطيران رقم MS804 قد فقدت الاتصال بأجهزة الرادار في تمام الساعة ٢:٤٥ بتوقيت القاهرة، وكانت على ارتفاع قدره ٣٧٠٠٠ قدم اختفت بعد الدخول إلى المجال الجوي المصري بـ ١٠ أميال (١٠ دقائق)؛ هذا وقد قامت مصر للطيران من جانبها بإبلاغ جميع السلطات المختصة، وجرى البحث عن طريق فرق البحث والإنقاذ.

٦- اعتمدت اللغة المستخدمة في البيانات الإخبارية على استخدام اللغة العربية الفصحى واللغة الإنجليزية في تحرير البيانات الإخبارية الخاصة بالأزمة.

٧- جاء البيان الإخباري الثالث في تمام الساعة ٦:٢٨ صباحاً يوم الحادث نفسه ١٩ من مايو ٢٠١٦؛ والذي تضمن العدد الفعلي لركاب الطائرة، والتأكيد على مهارة قائد الطائرة، وأن سنة صنع الطائرة ٢٠٠٣؛ حيث نص البيان الإخباري على مايلي: "صرح مصدر مسئول بمصر للطيران أن عدد ركاب الطائرة الإيريابص A320 في رحلتها رقم MS804 القادمة من باريس إلى القاهرة هو ٥٦ راكباً، من بينهم طفل واحد ورضيعان، بالإضافة إلى عدد ٣ أفراد أمن، و٧ من أفراد الركب الطائر، بإجمالي ٦٦ شخصاً على متن الطائرة، من الجدير بالذكر أن ساعات الطيران لقائد الطائرة هي ٦٢٧٥ ساعة، من بينها ٢١٠١ ساعة على نفس الطراز، وللطيار المساعد هي ٢٧٦٦ ساعة، وكذلك فإن سنة صنع الطائرة ٢٠٠٣. وقد وصلت الفرق الخاصة للبحث والإنقاذ التابعة للقوات المسلحة المصرية للموقع المحدد للبحث، ولا يزال جار البحث".

٨- كما حرصت الشركة على إعلام الجماهير المستهدفة بالإجراءات التي اتخذتها الشركة لاحتواء الأزمة أولاً بأول، كما هو الحال في البيان الإخباري الرابع (الساعة ٧:٣١ صباحاً يوم الحادث ١٩ من مايو ٢٠١٦) الذي ذكر حرص شركة مصر للطيران على استقبال أسر الركاب في أحد الأماكن القريبة من المطار، كما ذكر البيان الإخباري الرابع جنسيات ركاب الطائرة، والذي نص على ما يلي: " أكد مصدر مسئول بمصر للطيران أن فقد الاتصال بطائرة مصر للطيران رقم MS 804 في تمام الساعة ٢:٣٠ صباحاً بتوقيت القاهرة فوق البحر المتوسط على بعد حوالي ٢٨٠ كم من السواحل المصرية. والذي كان من المتوقع وصول الطائرة إلى مطار القاهرة في تمام الساعة ٣:١٥ بتوقيت القاهرة. جدير بالذكر أنه يبلغ عدد الركاب على الطائرة ٥٦ راكباً، بالإضافة إلى ١٠ من افراد الركب الطائر، وجنسياتهم على النحو التالي: ١٥



فرنسيًا، ٣٠ مصريًا، ١ بريطاني، ١ بلجيكي، ٢ عراقي، ١ كويتي، ١ سعودي، ١ سوداني، ١ تشادي، ١ برتغالي، ١ جزائري، ١ كندي، ٢ فلسطين؛ ومن جانبها حرصت مصر للطيران علي استقبال أسر الركاب في احد الأماكن القريبة للمطار، وقد تم توفير عدد من الأطباء والمترجمين وجميع الخدمات اللازمة لأسر الركاب خلال تواجدهم بمطار القاهرة الدولي".

٩- **حرصت البيانات الإخبارية على موافاة الجمهور المسهدف بكل مستجدات الموقف كما ذكر البيان الإخباري الخامس (الساعة ٧:٣١ صباحًا يوم الحادث نفسه ١٩ مايو ٢٠١٦) أنه :** "صرح مصدر مسئول بمصر للطيران أنه قد تم الإبلاغ عن طريق البحث والإنقاذ التابع للقوات المسلحة باستقبال رسالة استغاثة من أجهزة الطوارئ بالطائرة الساعة ٠٤:٢٦ محليًا بتوقيت القاهرة فجر اليوم، وجار البحث. هذا وقد قامت القوات المسلحة المصرية بالدفع بعدد من الطائرات والوحدات البحرية لتكثيف عمليات البحث، كما قامت اليونان بالدفع بطائرة للبحث أيضًا بالتنسيق مع الجانب المصري".

١٠- **التنويه في البيان الإخباري رقم ٦ الذي نشر الساعة ٨:٣٩ صباحًا يوم الحادث نفسه على اهتمام المسؤولين في الحكومة المصرية بالحادث؛ حيث ذكر البيان الإخباري حضور رئيس مجلس الوزراء ووزير الطيران إلى مركز أزمات مصر للطيران لمتابعة الموقف؛ لبيان مدى الاهتمام بالموقف من جانب المسؤولين؛ حيث نص البيان الإخباري على مايلي:** "وصل منذ الصباح الباكر المهندس شريف إسماعيل، رئيس مجلس الوزراء، إلى مركز أزمات شركة مصر للطيران بمطار القاهرة الدولي لمتابعة موقف الطائرة المصرية رقم MS804، والتي كانت متجهة من باريس إلى مطار القاهرة. وقد استمع سيادته من فريق العمل إلى شرح تفصيلي حول ملابسات اختفاء الطائرة. وقد أصدر سيادته توجيهاته إلى جميع السلطات المعنية للاستنفار وسرعة التعامل مع الأزمة. هذا ووصل وزير الطيران إلى مركز أزمات مصر للطيران بعد أن قطع زيارته في جدة للمشاركة في اجتماع وزراء النقل والطيران العرب المنعقد على هامش اجتماع الهيئة العربية للطيران المدني الإيكاك".

١١- **التأكيد على جميع وسائل الإعلام الالتزام بالبيانات الرسمية الصادرة عن شركة مصر للطيران؛ وذلك لمنع انتشار الشائعات والأخبار المغلوطة، وهو ما تضمنه البيان الإخباري السادس الذي نُشر ١٩ من مايو الساعة ٨:٣٩**

صباحًا يوم الحادث نفسه؛ حيث نص على ما يلي: "هذا ويتابع مركز أزمات مصر للطيران تطورات الموقف أولًا بأول، وسيتم الإعلان عن أي تطورات، وترجو مصر للطيران جميع وسائل الإعلام بالالتزام بالبيانات الرسمية الصادرة عنها".

١٢- التأكيد من خلال البيانات الإخبارية على وسائل الإعلام بالالتزام بالمركز الإعلامي لمصر للطيران فقط كمصدر للمعلومات، من خلال البيانات الرسمية الصادرة عن الشركة.

١٣- استُخدمت البيانات الإخبارية كوسيلة لمكافحة الشائعات والرد على الأخبار الكاذبة والإعلان عن الحقائق؛ وذلك في البيان الإخباري السابع (الساعة ٩:١٧ صباحًا يوم الحادث نفسه): "تنفي مصر للطيران جميع البيانات والمعلومات المغلوطة التي تم تداولها منذ الصباح الباكر عن أسباب اختفاء الطائرة المصرية القادمة من باريس، والتي أرجعها البعض إلى أسباب فنية، هذا وتؤكد الشركة أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى أسباب اختفاء الطائرة، ونرجو عدم التكهن بموقفها الحالي، وسوف نوافيكم بتطورات الموقف أولًا بأول، وتهيب مصر للطيران وسائل الإعلام ضرورة استقصاء المعلومات من المركز الإعلامي لمصر للطيران فقط، من خلال البيانات الرسمية الصادرة عن الشركة". وأيضًا في البيان الإخباري الثامن (الساعة ٥:١٨ عصرًا يوم الحادث نفسه ١٩ مايو ٢٠١٦)، والذي نص على: "بالإشارة إلى ما تداولته بعض القنوات الفضائية حول العثور على حطام طائرة مصر للطيران فوق جزيرة كريت اليونانية، فقد قامت مصر للطيران بالاتصال بالجهات المعنية، والتي لم تؤكد صحة المعلومات المنشورة". وأيضًا البيان الإخباري رقم (١٠) الساعة الخامسة عصرًا بتوقيت القاهرة، والذي نص على: "بالإشارة إلى ما تداولته بعض القنوات الفضائية حول العثور على حطام طائرة مصر للطيران فوق جزيرة كريت اليونانية، فقد قامت مصر للطيران بالاتصال بالجهات المعنية، والتي لم تؤكد صحة المعلومات المنشورة".

١٤- التأكيد يوم الحادث على انتظام رحلات شركة مصر للطيران داخليًا وخارجيًا، وانتظام إجراءات العمل الطبيعية في المطار، مع التأكيد على التعاطف مع ركاب الطائرة؛ كما ذكر البيان الصحفي رقم (٨) (منشور ١٩ مايو ٢٠١٦ الساعة ١١:٠٠ صباحًا) وذلك كالتالي: "تؤكد مصر للطيران انتظام إقلاع

رحلاتها الجوية في مواعيدها المحددة لها، ووفقًا لجداول التشغيل من وإلى مطار القاهرة الدولي، حيث أفلعت حتى الساعة الحادية عشرة صباحًا ٤٨ رحلة دولية وداخلية، من بينها رحلة إلى مطار شارل ديغول بباريس. ومن المقرر أن تُسيّر مصر للطيران اليوم إجمالي ١١٦ رحلة دولية وداخلية".

١٥- الحرص على تسمية الطائرة بـ"الطائرة المصرية" وعدم استخدام لفظ المفقودة أو المنكوبة في جميع المنشورات؛ للتخفيف من الأزمة، وأيضًا لعدم استباق نتائج التحقيق، وكذلك لعدم انتشار المسمى في وسائل الإعلام المصرية والغربية والإضرار أكثر بالصورة الذهنية للشركة. وبعد التأكد من سقوط الطائرة تم تسميتها "الرحلة ٨٠٤" كما هو الحال في البيان الإخباري رقم ١٢، الذي نص على ما يلي: "عثرت القوات المسلحة المصرية في الساعات الأولى من صباح اليوم على بعد ٢٩٥ كيلو من سواحل الإسكندرية على بقايا حطام ومتعلقات الرحلة ٨٠٤، هذا وتتعي مصر للطيران أسر ضحايا الطائرة، وتعرب عن بالغ أسفها لهذا الحادث الأليم، وتؤكد الشركة أنها تقوم باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتعامل مع الموقف من كل جوانبه. هذا ويتابع مركز أزمات مصر للطيران تطورات الموقف أولًا بأول، وسوف نوافيكم بأي تفاصيل فور ورودها إلينا. ثم تم استخدام لفظ "بقايا حطام الطائرة المصرية المفقودة وجثامين الضحايا" فيما بعد.

١٦- احتواء أهالي الطائرة المصرية وتلبية طلبهم لمقابلة مسنولي الشركة والكتابة عن ذلك في البيانات الإخبارية، كما وضحه المنشور رقم ١٣ يوم ٢٠ من مايو الساعة ١٢:٥٠ الذي نص على ما يلي: "في إطار متابعة تطورات أزمة الرحلة رقم ٨٠٤ التقى صباح اليوم الجمعة الموافق ٢٠ من مايو عدد من مسنولي شركة مصر للطيران، على رأسهم الأستاذ صفوت مسلم رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران، والطيار أحمد عادل مساعد رئيس الشركة، والطيار هشام النحاس رئيس شركة الخطوط الجوية، والعديد من قيادات الشركة، مع بعض أسر ركاب الطائرة من المصريين والأجانب في أحد الفنادق القريبة للمطار، والذين وصلوا أمس، وتم تسكينهم؛ وذلك لإخطارهم بكافة المعلومات المتاحة، وللإستماع إليهم، والرد على كافة استفساراتهم، وتقديم كافة المساعدات والدعم اللازم لهم. هذا ويتابع مركز أزمات مصر للطيران تطورات نتائج أعمال فرق البحث والإنقاذ من كافة الجهات المعنية للوصول لأي تطورات

حول حطام الطائرة الذي تم العثور عليه صباح اليوم، وجرار الإعلان عن أي جديد في هذا الشأن". وأيضاً البيان الإخباري رقم (١٤) الذي نص على ما يلي: "التقى شريف فتحي وزير الطيران المدني والدكتورة غادة والي وزيرة التضامن الاجتماعي صباح اليوم بأسر ضحايا حادث طائرة مصر للطيران رقم ٨٠٤، وذلك في مقر إقامتهم بأحد الفنادق القريبة لمطار القاهرة، وخلال اللقاء تقدم الوزيران بخالص التعازي والمواساة لأسر الضحايا. حضر اللقاء صفوت مسلم رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران، والطيار أحمد عادل مساعد رئيس الشركة القابضة، والطيار هشام النحاس رئيس شركة الخطوط الجوية".

١٧- إبراز إجراءات التعازي في البيانات الإخبارية، وشكر دعم عملاء الشركة في محنتها؛ كما هو الحال في البيان الإخباري رقم (١٥) بتاريخ الجمعة ٢٠ من مايو ٢٠١٦، والذي نص على ما يلي: "توجه مصر للطيران بالشكر والتقدير على مساندة عملائها الكرام ودعمهم في هذه الظروف الصعبة، حيث تلقى عدد من مكاتب مبيعات مصر للطيران علي مدار اليوم العديد من برقيات التعازي، وباقات الزهور مرسله من عملاء الشركة لمواساة أسر وأقارب وأصدقاء الطائرة المصرية، معربين عن تضامنهم مع الشركة الوطنية والعاملين بها. جدير بالذكر أن الشركة قد اتخذت كافة الإجراءات اللازمة لاستضافة أهالي وأقارب ركاب الطائرة المصرية، كما تم تشكيل مركز لمساندتهم Family Assistance Centre بأحد الفنادق القريبة من محيط مطار القاهرة الدولي".

١٨- الإعلان عن الحقائق أولاً بأول، والسبق الصحفي في الحصول على المعلومات كان لصالح الشركة مهما كانت، كما ذكر المنشور التالي: الخميس ١٩ من مايو ٢٠١٦ الساعة ٦:٥٠ مساءً: "صرح مصدر مسئول بمصر للطيران أن وزارة الطيران المدني تلقت الآن خطاباً رسمياً من وزارة الخارجية المصرية يفيد العثور على مواد طافية يرجح أنها لحطام الطائرة، وكذلك على بعض سترات النجاة ومواد بلاستيكية قد عثرت عليها السلطات اليونانية بالقرب من جزيرة كارباثوس اليونانية. وجرار التنسيق مع الجهات اليونانية للتأكد من هوية الأجزاء، وسوف تستمر مصر للطيران في تقديم المساعدات لأهالي المفقودين. هذا ويتابع مركز أزمات مصر للطيران تطورات الموقف أولاً بأول، وسيتم الإعلان عن أي جديد في هذا الشأن".

١٩- الاعتماد على الأخبار الصحيحة والمؤكدة لاكتساب مصداقية الجماهير المستهدفة.

٢٠- التأكيد على مراعاة الحالة النفسية لأسر الضحايا من جانب وسائل الإعلام الأخرى أو استغلالهم لجمع التبرعات، وذلك في البيان الإخباري التالي: (السبت ٢١ من مايو ٢٠١٦ الساعة ١٧:٧ مساءً)، والذي نصه: "أعرب أهالي وأسرى ضحايا حادث طائرة مصر للطيران رقم MS804، خلال لقائهم اليوم بقيادات الشركة عن تقديرهم للموقف، كما أعربوا عن بالغ استيائهم لقيام عدد من وسائل الإعلام وبعض الأفراد على مواقع التواصل الاجتماعي بالزج بأسماء أسرى الضحايا وذويهم، واستغلال الحادث لجمع تبرعات مادية، والقيام بمبادرات باسم عائلات وأسرى الركاب، وجمع أموال لمساعدة ذويهم، وهذا تهييب الشركة بجميع وسائل الإعلام مراعاة الحالة النفسية لأسرى الضحايا، سواء من الركب الطائر، أو ركاب الرحلة، واحترام خصوصيتهم، وتقدير الظرف الراهن الذي تمر به الشركة الوطنية".

٢١- تعاقد شركة مصر للطيران مع أحد الخبراء الأجانب في مجال حوادث الطائرات للتعامل مع الأزمة واجتماعه مع أهالي الضحايا، وأيضاً اجتماعهم مع ممثلي شركة التأمين المتعاقدة معها مصر للطيران، كما يُبين البيان الإخباري التالي: "بيان صحفي، القاهرة في ٢٢ مايو ٢٠١٦- رقم (١٨) الساعة ١٥:٣ ظهراً - التقى ظهر اليوم قيادات شركة مصر للطيران بأهالي وأسرى ضحايا رحلة مصر للطيران رقم ٨٠٤، وذلك للمرة الثالثة في أحد الفنادق القريبة من مطار القاهرة، في إطار الحرص على التواصل معهم، وإطلاعهم على آخر المستجدات، فيما يخص نتائج عمل فرق البحث والإنقاذ حول العثور على أجزاء من حطام الطائرة وبعض الأشلاء. وقد حضر اللقاء يحيى راشد وزير السياحة لتقديم واجب العزاء لأسرى الضحايا، وكان في استقباله الطيار أحمد عادل مساعد رئيس الشركة القابضة، والطيار هشام النحاس رئيس شركة مصر للطيران للخطوط الجوية، والطيار هشام الديب مساعد رئيس شركة الخطوط الجوية. وقد شارك في اللقاء الخبير الأجنبي المتخصص في مجال حوادث الطائرات الذي تعاقدت معه مصر للطيران للتعامل مع الأزمة، وكذلك ممثلي شركة التأمين المتعاقدة معها مصر للطيران للرد على كافة استفسارات أهالي الضحايا وإخطارهم بالخطوات القانونية اللازمة لاستيفاء كافة الإجراءات للحفاظ على

حقوق الضحايا. هذا وتقوم مصر للطيران حالياً بالتنسيق مع وزارة الخارجية وكافة الجهات المعنية لاستخراج وثائق تمكن أسر الضحايا للتعامل مع ممتلكات ذويهم، وكذلك استخراج شهادات الوفاة. هذا وقد وفرت مصر للطيران تذاكر سفر مجانية لأسر الضحايا الأجانب والمصريين منهم المقيمين بالخارج والراغبين في العودة إلى بلادهم مؤقتاً والعودة مرة أخرى لمتابعة نتائج التحقيقات.

**٢٢- التنويه عن إقامة عزاء لأفراد الركب الطائر؛ كما ذكر البيان الإخباري التالي:**  
(٢٠ من مايو الساعة ١٠:٤٥ صباحاً): "مصر للطيران تقيم عزاء لشهداء رحلة باريس من أفراد الركب الطائر، وتنعي مصر للطيران شهداء الواجب من أفراد الركب الطائر".

ويلاحظ اعتماد الشركة على البيانات الإخبارية في المنشورات في الفترة من يوم الحادث نفسه ٩ من مايو ٢٠١٦ وحتى ٢٥ من مايو. وفي يوم ٢٦ من مايو تم استخدام منشورات تنعي الضحايا وأنهم في الذاكرة ولن ننساهم، كما تم تغيير لون الحداد الأسود إلى اللون الأزرق في cover photo المميز للشركة مع شروق الشمس للدلالة على البداية الجديدة. ثم توقفت المنشورات تماماً حتى يوم الثاني من يوليو؛ حيث بدأت منشورات الصفحة من جديد بمنشور تهنئة بمناسبة حلول شهر رمضان المعظم كبادرة لاستئناف عملها الطبيعي بعد الأزمة، وكبادرة للتعافي، تبعه منشور لدعم الصورة الذهنية عن تاريخ تأسيس الشركة في مايو ١٩٣٢، وأنها أصبحت سابع شركة طيران على مستوى العالم، والأولى في الشرق الأوسط وأفريقيا.

**ثالثاً: جاءت المنشورات التي استهدفت عرض الخدمات المتاحة ومعلومات عن الخدمة من جانب شركة مصر للطيران بنسبة ٢٢,٤% من جملة المنشورات عينة التحليل، بواقع ١٩ منشوراً، تضمنت المنشورات معلومات خدمية مقدمة عند السفر على طائرة مصر للطيران، أو طرق الحجز والدفع، مثل الإعلان عن مواعيد العمل في مكاتب مصر للطيران خلال شهر رمضان في جميع أنحاء الجمهورية (منشور بتاريخ ٣ من يونيو ٢٠١٦)، وهو أول منشور خدمي على الصفحة بعد الأزمة. ومثال آخر للمنشورات الخدمية: "سافر مع مصر للطيران واستمتع بقطعتين وزن الواحدة ٢٣ كيلو بإجمالي ٤٦ كيلو وقطعة يد وزنها ٨ كيلو على الدرجة السياحية" منشور بتاريخ ٢٢ من يوليو ٢٠١٦.**

رابعاً: جاءت المنشورات التي استهدفت تنشيط المبيعات بنسبة ١٢,٩%، بواقع ١١ منشوراً: مثل منشور يقول: "enjoy Egypt air special price" للإعلان عن العروض التنشيطية لشركة مصر للطيران. منشور بتاريخ ١٠ من يونيو ٢٠١٦. وهو أول منشور استهدف تنشيط المبيعات بعد الأزمة. ويلاحظ البعد الزمني عن تاريخ الحادث.

خامساً: جاءت المنشورات التي استهدفت التهئة بنسبة ٤,٧% بواقع أربعة منشورات، تضمنت التهئة بحلول شهر رمضان المبارك بتاريخ ٢ يونيو و٥ يونيو، ومنشور يقول: "Good morning we hope you have a pleasant day" بتاريخ ١٢ من يونيو ٢٠١٦، والمنشور الأخير تضمن تهئة بحلول عيد الفطر المبارك: "مصر للطيران تتمنى لكم عيداً سعيداً". منشور بتاريخ ٥ من يوليو ٢٠١٦.

## ٢- التحليل الكيفي للمؤتمر الصحفي لوزير الطيران المدني:

عُقد المؤتمر الصحفي يوم الحادث نفسه ١٩ من مايو ٢٠١٦، الساعة ١٢:٤٠ ظهراً في مقر وزارة الطيران، واستمر المؤتمر الصحفي ساعة وثلاث دقائق. وقام وزير الطيران المدني السيد شريف فتحى بالرد على استفسارات الإعلاميين.

### الأفكار المحورية والقضايا والموضوعات المطروحة:

- أكد الوزير على بالغ الحزن والتوتر والقلق إزاء الحادث من جانب الشركة والعاملين بها.
- أكد على استعمال لفظ الطائرة المفقودة لحين الوصول للحطام، والاعتماد فقط على المعلومات المتاحة في تلك اللحظة، وهي أن الطائرة مفقودة، أو أنها اختفت من على شاشة الرادار، وعدم الاعتماد على أية فرضيات فيما حدث لها.
- أكد على وسائل الإعلام عدم استقاء المعلومات إلا من شركة مصر للطيران كجهة رسمية، وعدم التكهن بالحادث، وعدم الاعتماد على الفرضيات أو الشائعات، والاعتماد على المصادقية والحقائق وليس على الفرضيات.
- أكد على أنه جارٍ البحث عن الطائرة أو حطامها، وأن هناك تعاوناً مع الجانب اليوناني عن طريق القطع البحرية أو الطائرات في عملية البحث.

- تعتمد وزير الطيران عدم ذكر أسماء ركاب الطائرة أو جنسياتهم؛ وذلك حرصاً على مشاعر أسرهم؛ كما برر هو ذلك، ولكنه ذكر العدد فقط (٥٦ راكباً و ١٠ من الزملاء: الركب الطائر).
- أكد وزير الطيران على استضافة عائلات ركاب الطائرة في مصر وانهم سيظلون في استضافة الشركة والإقامة بمصر، كما أنهم تم منحهم تذاكر طيران مجانية، كما تقوم الشركة بتزويدهم بالمعلومات المتاحة أولاً بأول.
- طالب وسائل الإعلام بعدم التكهن بالأسباب لحين معرفة الحقائق؛ كما أكد على عدم نفي فرضية تحطم الطائرة، ولكن لا بد من الالتزام بتعبير أن الطائرة مفقودة لحين الوصول إلى حطام الطائرة، وأن يتم الالتزام بالخطوات التي يجب اتباعها في مثل هذه الأحوال.
- ردّاً على أحد الصحفيين أكد الوزير أنه من المستحيل أن يكون هناك عطل في الطائرة قبل إقلاعها؛ حيث يكون هناك تقارير عن حالة الطائرة وعن صيانتها وعن حالتها العامة.
- نفى السيد الوزير وجود نداء استغاثة من طاقم الطائرة.
- أكد على أنه سوف يتم محاسبة المتسبب في الحادث، وأنه لا بد من اتباع التحقيقات والإجراءات.

### الإستراتيجيات المستخدمة في المؤتمر الصحفي:

- ١- السرعة: في عقد المؤتمر الصحفي؛ حيث عُقد المؤتمر الصحفي في يوم الحادث نفسه.
- ٢- الاعتماد على المعلومات لمحاربة الشائعات.
- ٣- استخدام الألفاظ المناسبة للموقف، واستخدام لفظ الطائرة المفقودة لحين الوصول إليها أو حطامها.
- ٤- تميز الوزير بالثبات الانفعالي والمهنية عند الرد على أسئلة الصحفيين، والحزم عند استخدام المصطلحات التي سوف تتناولها وسائل الإعلام.

### ٣- التحليل الكيفي لحساب مصر للطيران على تويتر:

- بشكل عام تستخدم شركة مصر للطيران حسابها على تويتر للرد على تساؤلات وشكاوى الجمهور، والتعامل مع الجماهير المستهدفة بشكل شخصي فرداً فرداً،



وكذلك للرد على استفساراتهم بخصوص الرحلات والحجز والوزن المسموح على الطائرة، كما يتم توجيه المشترك للجهة المختصة بتساؤله أو استفساره أو شكواه. وبالتالي يمكن من خلال تويتر التعامل مع المتلقي الفرد وليس جموع الجماهير. ومثال ذلك الرد على أحد العملاء " أهلاً بحضرتك يا فندم، نبعتر لك عن أي مشكله قد تكون واجهتك معنا، برجاء إرسال شكوتك على [wecare@egyptair.com](mailto:wecare@egyptair.com)، أو رد آخر على أحد العملاء: "لو عند حضرتك أي شكوى بخصوص أسعارنا ممكن تبعتلنا إيميل على [wecare@egyptair.com](mailto:wecare@egyptair.com) والقسم المختص هيساعد حضرتك"، وأيضاً الرد على أحد العملاء: "يمكنك من خلال هذا اللينك حضرتك معرفة جميع أسعار الوزن الزائد [egyptair.com/ar/fly/baggage](http://egyptair.com/ar/fly/baggage). أو إعطاء معلومات للجماهير المستهدفة بالتأكيد على العملاء بضرورة التواجد في المطار قبل موعد إقلاع الطائرة بأربع ساعات وساعتين بالنسبة للرحلات الداخلية. Moreover, Customers are kindly requested to be present at the airport 4 hours prior to the timing of the international flights and 2 hours at least prior to the timing of the domestic flights. وكذلك التأكيد على ضرورة مراجعة مواعيد الرحلات الخاصة بهم؛ نظراً لإلغاء العمل بالتوقيت الصيفي الذي كان مقرراً تطبيقه اعتباراً من فجر يوم الجمعة ٨ من يوليو، وبالتالي يُستخدم تويتر كوسيلة لخدمة العملاء ولتوطيد العلاقة معهم . والجدير بالذكر أنه يتم الرد على كافة التساؤلات الخاصة بالعملاء.

- أثناء الأزمة (من يوم الحادث ١٩ من مايو ٢٠١٦ وحتى ٢٢ من مايو) ظهر تعاطف الجمهور المستهدف المشترك على تويتر مع شركة مصر للطيران، من خلال جمل التعازي للضحايا وإبراز دعمهم لشركة مصر للطيران، ومثال ذلك: تويته أحد العملاء: " تستاهلوا كل خير، ما ينكر كفاءتكم وريادتكم غير جاحد، ربنا يخليكم لنا"، و"مش هسافر غير على مصر للطيران، بادعم طيران بلدي"، "البقاء لله، أتقدم بعزائي لكل أولادي وبناتي في مصر للطيران. ولطالما أحب سفري على طائراتكم من ٢٠ سنة، وأشعر بالسعادة حين أضع قدمي داخل طائرة مصر للطيران"، كما قامت الشركة من خلال حسابها على تويتر بالرد على الجمهور المتفاعل معها وشكرهم كل فرد على حدة، والرد عليه باستخدام اسمه على تويتر. مثل رد الشركة: "Thank you for your support" أو " شكراً لكلماتك الطيبة ونتمنى لك رحلات آمنة وسعيدة معنا"، و"شكراً لدعمك يا فندم"،

"نتمنى لك يوماً سعيداً". وأيضاً: "شكراً على الدعم والمشاعر الطيبة اللي تلقيناها من المصريين في جميع أنحاء العالم".

- تم نشر ستة بيانات إخبارية يوم الحادث نفسه ١٩ من مايو ٢٠١٦ في شكل تغريدات متتالية، كان أولها البيان الإخباري التالي: "صرح مصدر مسئول بمصر للطيران بأن رحلتها رقم MS804 التي قد أقلعت من مطار باريس شارل ديغول إلى مطار القاهرة في تمام الساعة ٢٣,٠٩ بتوقيت باريس، وعلى متنها ٥٩ راكباً، و ١٠ من أفراد الركب الطائر، قد اختفت من على الرادار في ساعة مبكرة من فجر اليوم. وجرّ التأكد من البيانات الواردة. وسوف نوافي سيادتكم بالمزيد من المعلومات فور توافرها".

- كما تم نشر بيان إخباري واحد يوم ٢٠ من مايو ٢٠١٦ يقول: "صرح مصدر مسئول بشركة مصر للطيران أن القوات المسلحة والبحرية المصرية لا تزال تواصل البحث عن بقايا حطام الطائرة المصرية المفقودة وجثامين الضحايا، هذا ويتابع مركز أزمات مصر للطيران تطورات نتائج أعمال فرق البحث والإنقاذ للوصول لمزيد من التطورات ليتم الإعلان عن أي جديد في هذا الشأن، وعلى صعيد آخر تتوجه مصر للطيران بالشكر والتقدير على مساندة عملائها الكرام ودعمهم في هذه الظروف الصعبة، حيث تلقى عدد من مكاتب مبيعات مصر للطيران على مدار اليوم العديد من برقيات التعازي وباقات الزهور مرسلّة من عملاء الشركة، لمواساة أسر وأقارب وأصدقاء الطائرة المصرية، معربين عن تضامنهم مع الشركة الوطنية والعاملين بها. جدير بالذكر أن الشركة قد اتخذت كافة الإجراءات اللازمة لاستضافة أهالي وأقارب ركاب الطائرة المصرية، كما تم تشكيل مركز لمساندتهم Family Assistance Centre بأحد الفنادق القريبة من محيط مطار القاهرة الدولي".

- كما تم نشر بيّانين إخباريين يوم ٢١ من مايو، أحدهما: "أعرب أهالي وأسّر ضحايا حادث طائرة مصر للطيران رقم MS804، خلال لقائهم اليوم بقيادات الشركة عن تقديرهم للموقف، كما أعربوا عن بالغ استيائهم لقيام عدد من وسائل الإعلام وبعض الأفراد على مواقع التواصل الاجتماعي بالزج بأسماء أسّر الضحايا وذويهم، واستغلال الحادث لجمع تبرعات مادية والقيام بمبادرات باسم عائلات وأسّر الركاب وجمع أموال لمساعدة ذويهم. كما يوجد صفحات على الفيس بوك تم إنشاؤها وهي ليست لها صلة بأهالي المفقودين، وجرّ عمل اللازم

مع هذه الصفحات، هذا وتهيب الشركة بجميع وسائل الإعلام مراعاة الحالة النفسية لأسر الضحايا، سواء من الركب الطائر أو ركاب الرحلة ". وقد تم نشره على تويتر على أكثر من تغريدة لطوله.

- ويلاحظ توقف الشركة عن متابعة الأزمة عبر تويتر بعد يوم ٢١ من مايو، أي: تمت المتابعة ثلاثة أيام فقط، واستخدام تويتر الاستخدام العادي بعد ذلك، في محاولة من الشركة لاستعادة أنشطتها المعتادة سريعاً، ولأن تويتر كوسيلة غير ملائم لنشر البيانات الإخبارية؛ لأنه يحتاج إلى عدد قليل من الكلمات للنشر، في حين نجد أن البيانات الإخبارية تتسم بالطول، كما أن تقسيم البيان الإخباري على أكثر من تغريدة قد يُشتت القارئ ويُصعب وصول المعلومة كاملة.

- كما يلاحظ استخدام تويتر للإعلان عن أنه قد تم تخصيص أرقام لأهالي وأسرة الضحايا فقط يمكنهم الاتصال بها من داخل جمهورية مصر العربية، أو من خارج مصر، والتي تعمل جميعها لخدمتهم والرد على كافة استفساراتهم، وتزويدهم بكافة المعلومات. كما يمكنهم التواصل مع مركز Family Assistance Center من خلال البريد الإلكتروني: [familycare@egyptair.com](mailto:familycare@egyptair.com)

- ويلاحظ أيضاً عدم رد الشركة على أية تساؤلات للجمهور بشأن الحادث تثير بلبلة أكثر، حيث تعتمد القائم بالاتصال تجاهل الرد على أية تساؤلات يكون من شأنها إثارة الشائعات والالتزام التام بالبيانات الرسمية.

- كما تم استخدام حملات لدعم الصورة الذهنية للشركة: باستخدام تويته عن الفنان فريد الأطرش على خطوط مصر للطيران مع لينك للصورة الخاصة به في مرحلة ما بعد الأزمة يوم ٣٠ من يونيو ٢٠١٦، وهي نفس الصورة المستخدمة على الفيس بوك.

### ٣- استخدام شركة مصر للطيران لموقعها على الإنترنت أثناء الأزمة:

- تم تخصيص جزء على الموقع بعنوان "مصر للطيران رحلة رقم ٨٠٤" كأداة اتصالية، وللتواصل مع الجماهير المستهدفة، ونشر فيه البيانات الإخبارية نفسها التي نشرت على الصفحة الرسمية للشركة على الفيس بوك.
- كما تم تغيير الصورة الرئيسية للموقع إلى الصورة التالية للتعبير عن الحزن.



شكل رقم (٥): يوضح صورة خلفية موقع مصر للطيران أثناء الأزمة

- كما يتيح الموقع خدمة "اشترك في نشرتنا الإخبارية" وهي تتيح الاشتراك في خدمة تتيح إرسال الأخبار الخاصة بالشركة للمشاركين للتعرف على آخر أخبار الشركة. وهي خدمة دائمة للتواصل مع الجماهير المستهدفة طول الوقت، كما يتم الإعلان عن هذه الخدمة على الصفحة الرسمية للشركة على الفيس بوك.

#### ٤- تحليل مضمون حساب الشركة على إنستجرام:

تضمن حساب الشركة على إنستجرام خلال الفترة الخاصة بالأزمة وما بعدها ١٠ صور بالأهداف التالية:

- ١- إعلان حداد الشركة: حيث تم استخدام الصورتين التاليتين، وقد تم نشرهما يوم ٢٠ من مايو ٢٠١٦:



شكل رقم (٦): صورتان تعبران عن حداد الشركة

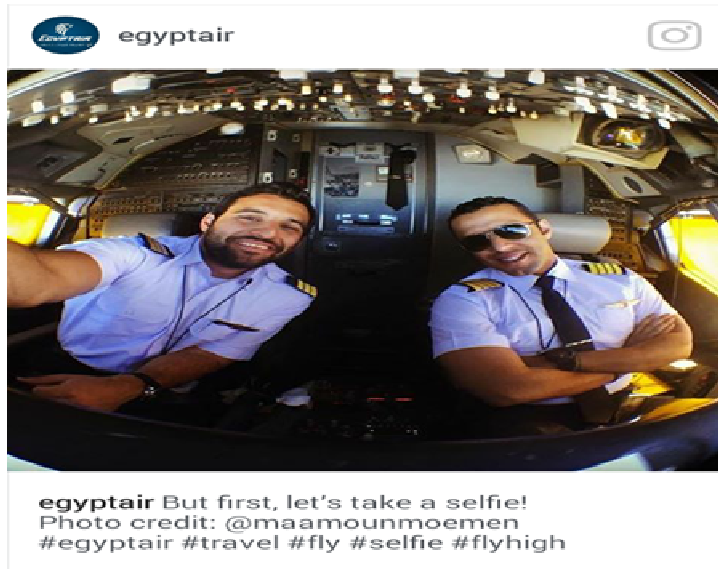
وأيضًا يوم ٢٦ تم نشر الصورة التالية:



شكل رقم (٧): صورة معبرة عن تعاطف الشركة مع الضحايا

٢- دعم الصورة الذهنية: تمثل ذلك في:

- ١- صورة سيلفي لطاقم الطائرة من داخلها بتاريخ ١٧ من يونيو ٢٠١٦.
- ٢- صورة للمرسم الملكي لتأسيس شركة مصر للطيران بتاريخ ٢ من يونيو ٢٠١٦.
- ٣- صورة من المجلة الدولية اللبنانية في أحد أعدادها عام ١٩٩٤ والتي تحمل إعلان لمصر للطيران.



شكل رقم (٨): صورة سيلفي لطاقم الطائرة من داخلها

بتاريخ ١٧ من يونيو ٢٠١٦



شكل رقم (٩): صورة للمرسوم الملكي لتأسيس شركة مصر للطيران بتاريخ ٢ من يونيو ٢٠١٦



شكل رقم (١٠): صورة من المجلة الدولية اللبنانية في أحد أعدادها عام ١٩٩٤ والتي تحمل إعلاناً لمصر للطيران.

٣- التهنة بحلول شهر رمضان وعيد الفطر المبارك: بتاريخ ٥ من يونيو (صورتان لحلول شهر رمضان المبارك) وصورة بمناسبة حلول عيد الفطر بتاريخ ٦ من يونيو.



شكل رقم (١١): تهنئة بمناسبة حلول شهر رمضان المبارك

٤- الإعلان عن الخدمات: مثل الإعلان عن رحلات مصر للطيران إلى جوائز بالصين.



شكل رقم (١٢): الإعلان عن رحلات مصر للطيران إلى جوائز بالصين

ويلاحظ على استخدام إنستجرام من قبل شركة مصر للطيران ما يلي:

- ١- استخدام نفس الصور المستخدمة على الفيسبوك من جانب الشركة؛ لدعم تكامل الحملات بين الوسائل.
- ٢- استخدام لوجو واسم الشركة بوضوح في جميع الصور.

٣- يمكن استخدام إنستجرام لدعم الصورة الذهنية للشركة والإعلان عن منتجاتها وإدارة الحملات الخاصة بالأزمات ودعم العلاقات مع المستهلكين.

**مناقشة أهم نتائج الدراسة، وتقييم إدارة أزمة طائرة مصر للطيران في ضوء تجارب سابقة والنظريات المقدمة:**

- وسائل الإعلام المستخدمة من قبل شركة مصر للطيران في إدارة الأزمة هي :  
الخط الساخن الذي تم تخصيصه لأسر الضحايا؛ وهي أرقام اتصال مجانية لأهالي الركاب-المؤتمرات الصحفية- النشر publicity؛ من خلال نشر البيانات الإخبارية في الصحف الرئيسية؛ الأهرام والأخبار، وأيضاً نشر البيانات الإخبارية على الموقع الرسمي على الإنترنت، وعلى صفحة الشركة على الفيس بوك - استخدام البيان الإخباري في شكل نعي لضحايا الطائرة في الجرائد الرسمية؛ الأهرام والأخبار- تم استخدام الإنترنت والموقع الإلكتروني للشركة لحساب أسر الضحايا، حيث يتم إبلاغهم بالأخبار أولاً بأول لمتابعة الموقف وتخفيف حدة الصدمة، ويتم إبلاغهم بالأخبار قبل نشرها في وسائل الإعلام من خلال إنشاء password و username لأسر الضحايا يتمكنون من خلاله من الدخول على الموقع والاطلاع على الأخبار وتداعيات الموقف قبل نشرها في وسائل الإعلام المختلفة -استخدام رسائل التليفون المحمول Sms لإعلام أسر الضحايا أن هناك خبراً على الإنترنت تم نشره للاطلاع عليه قبل النشر- تم إنشاء مركز إدارة الأزمة لإدارة الأزمة إعلامياً فور وقوع الحادث ليصبح مصدر المعلومات الوحيد والأسرع في إصدار البيانات الإخبارية الخاصة بالحادث- استخدام البيانات الإخبارية وإرسالها إلى وسائل الإعلام الأجنبية، فكانت هي مصدر الأخبار والمعلومات لمنع انتشار الشائعات من خلال مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني- عدم استخدام مجلة حورس الخاصة بمصر للطيران لطابعها السياحي، لعدم إثارة قلق راكبي الطائرة، وحتى تبدو الشركة وكأنها تجاوزت الأزمة، وبالتالي لم يتم إدراج مجلة حورس ضمن الوسائل المستخدمة في الحملة- تم استخدام الإعلان الإذاعي والإعلان التلفزيوني في شهر رمضان، وكانت إعلانات لدعم الصورة الذهنية للشركة ولم يتم تناول الحادث بها، إضافة إلى حسابات الشركة على تويتر وإنستجرام، والمؤتمر الصحفي الذي عقده وزير الطيران المدني يوم الحادث نفسه.

- إجراءات إدارة الأزمة من جانب شركة مصر للطيران: - سرعة إسناد إدارة الأزمة إلى "مركز أزمات مصر للطيران" لإدارة الموقف واتخاذ القرارات اللازمة لذلك، كما تم تشكيل مركز لمساندة أهالي وأقارب ركاب الطائرة



المصرية "Family assistance center" لدعمهم معنوياً والتعامل معهم وعزلهم عن وسائل الإعلام، ويمكن التواصل مع مركز الدعم من خلال البريد الإلكتروني: [familiycare@egyptair.com](mailto:familiycare@egyptair.com) - التأكيد على وسائل الإعلام بالاعتماد على المركز الإعلامي لمصر للطيران كمصدر للمعلومات عن الحادث - عزل أسر الضحايا الذين تجمعوا في مطار القاهرة لانتظار ذويهم، وتم نقلهم في مبنى داخلي ملحق بالمطار، بهدف عدم انتقال أية معلومات عن الحادث أو انتقال الشائعات إليهم، أو توجيه اتجاهاتهم بشكل استباقي للأحداث؛ لأنه في تلك اللحظة لم يكن معروفاً مصير الطائرة القادمة من باريس وأسباب اختفائها. تم استخدام إدارة العلاقات العامة بالشركة لهدفين: التعامل مع أسر الضحايا المصريين والأجانب للتخفيف من وقع الحدث عليهم، ولتسهيل إجراءات تصريحات الوفاة وصرف التعويضات والتعامل مع أسر الضحايا لتخفيف الأزمة عليهم في المراحل اللاحقة وامتصاص أثر الصدمة وعزلهم عن التعامل مع وسائل الإعلام. كما كانت إدارة الإعلام والنشر هي الجهة الوحيدة المكلفة بالتعامل مع وسائل الإعلام المختلفة. كما عُقدت اجتماعات موسعة مع العاملين بشركة مصر للطيران وتمت مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني الخاص بهم، بهدف توعيتهم والتنبيه عليهم بعدم التكهن بما حدث للطائرة المنكوبة، وعدم الإدلاء بأية معلومات عن الحادث، وخاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ لضمان عدم انتشار الشائعات، كما طُلب منهم الوقوف إلى جانب الشركة ومساندتها في المحنة التي تمر بها.

وتتفق إجراءات إدارة أزمة طائرة مصر للطيران مع إدارة الحكومة الصينية لأزمة زلزال Sichuan بالصين عام ٢٠٠٨ الذي ضرب البلاد، ونتج عنه عدد كبير من الضحايا، حيث عملت الحكومة الصينية على وضع آلية لخطة اتصالات الأزمة، وكانت كالتالي: قررت الحكومة الصينية أن يكون هناك مصدر حكومي واحد فقط ليقوم بعملية الاتصالات الخاصة بالأزمة، وذلك لعدم تضارب الجهات التي تقوم ببث التقارير والمعلومات عن الأزمة للجماهير المستهدفة. كما قامت الحكومة الصينية بعقد المؤتمرات الصحفية التي استُخدمت بشكل دوري ومستمر أثناء وبعد الأزمة، كما عملت الحكومة الصينية من خلال هذه المؤتمرات كحارس البوابة الذي عمل على صياغة مفردات العبارات التي استخدمت في الأزمة من جانب وسائل الإعلام. وعملت الحكومة الصينية على توفير وإذاعة المعلومات الحقيقية بشأن عدد الضحايا والمصابين والمفقودين بشكل مستمر، وأيضاً أعداد من تمت إغاثتهم ونقلهم إلى أماكن آمنة. كما كانت تقارير الحكومة الصينية تتميز بالدقة والسرعة ومواكبة الأحداث؛ مما

أدى إلى أنها أصبحت مصدر المعلومات للصحف ووكالات الأنباء، وكذلك المؤتمرات الصحفية التي كانت تعقدها الحكومة الصينية، وأصبحت الحكومة الصينية في هذه الحالة أشبه بمركز إعلامي لإدارة الأزمة Crisis Media Center<sup>٣٢</sup>.

- بالنسبة للمؤتمر الصحفي: عقد وزير الطيران المدني السيد شريف فتحي مؤتمراً صحفياً يوم الحادث نفسه ١٩ من مايو ٢٠١٦، الساعة ١٢:٤٠ ظهراً في مقر وزارة الطيران، حيث قام بالرد على استفسارات الإعلاميين، واستمر المؤتمر الصحفي ساعة وثلاث دقائق، وكانت أهم الأفكار المحورية في المؤتمر الصحفي: أكد الوزير على بالغ الحزن والتوتر والقلق إزاء الحادث من جانب الشركة والعاملين بها، وأكد على استعمال لفظ الطائرة المفقودة لحين الوصول للحطام، والاعتماد فقط على المعلومات المتاحة في تلك اللحظة، وهي أن الطائرة مفقودة أو أنها اختفت من على شاشة الرادار، وعدم الاعتماد على أية فرضيات عما حدث لها، كما أكد على وسائل الإعلام عدم استقاء المعلومات إلا من شركة مصر للطيران كجهة رسمية، وعدم التكهن بالحادث، وعدم الاعتماد على الفرضيات أو الشائعات، والاعتماد على المصادقية والحقائق، وليس على الفرضيات، وعدم التكهن بالأسباب لحين معرفة الحقائق. كما تعمد وزير الطيران عدم ذكر أسماء ركاب الطائرة أو جنسياتهم؛ وذلك حرصاً على مشاعر أسرهم كما برر هو ذلك، ولكنه ذكر عددهم فقط. وكانت الإستراتيجيات المستخدمة في المؤتمر الصحفي هي: الاعتماد على إستراتيجية المعلومات لمحاربة الشائعات، واستخدام الألفاظ المناسبة للموقف. ويطلق عليها أيضاً إستراتيجية "المعلومات التصحيحية" "Adjusting information" وهي تهدف إلى بث المعلومات بصدق وشفافية عن الحادث بهدف إتاحة الفرصة للجماهير المستهدفة للتأقلم نفسياً مع الحادث بتعبير الشركة عن تعاطفها مع المصابين sympathy أو مواساة أهالي ضحايا حادث ما counseling أو اتخاذ إجراءات تصحيحية لتدارك خطأ ما وقعت فيه المؤسسة corrective action. وتهدف إستراتيجية المعلومات التصحيحية إلى تقليل شعور الجماهير المستهدفة والمضارين بالقلق والضيق، وذلك بتقليل الغموض الذي يشوب الحادث<sup>٣٣</sup>. وهو ما يتوافق مع دراسة (Christopher G. Reddick and others, 2016) التي طبقت على حادث الطائرة التابعة لخطوط الطيران Air Asia والتي استخدمت فيها الحكومة الماليزية إستراتيجية جودة المعلومات المقدمة openness and information quality؛ حيث قدمت للجماهير المستهدفة معلومات عن الحادث تميزت بالدقة والمتابعة المستمرة لآخر مستجدات الأحداث؛ وبالتالي

تميزت العملية الاتصالية بالشفافية عند إدارتها لحادث طائرة الخطوط الماليزية عام ٢٠١٤<sup>٣٤</sup>. كما خلصت دراسة (Roxana D. Maiorescu, 2016) إلى استخدام شركة General Motors الأمريكية لإستراتيجيتي الشفافية والمباشرة وإعلام الجماهير بالحقيقة، وتم سحب السيارات من الأسواق لتفادي حدوث المزيد من الضحايا، وذلك بخصوص الأزمة التي واجهت الشركة بوجود عيوب فنية في أحد طرازات السيارات من إنتاجها عام ٢٠١٤<sup>٣٥</sup>. وتسمى هذه الإستراتيجية "إستراتيجية المنح" **Providing** وهي تعني منح المعلومات والرد والتفاعل مع ووسائل الإعلام وتوضيح الحقائق، وقد خلصت دراسة (Magnus Fredriksson, 2014) إلى أن الجهاز الإداري في البنوك السويدية استخدم إستراتيجية المنح **Providing** إبان الأزمة المالية العالمية، وذلك بإقامة علاقات مضمونة وثابتة مع مندوبي وسائل الإعلام والمؤسسة المعنية، وذلك لنشر المعلومات المعنية بالأزمة<sup>٣٦</sup>.

- استخدام صفحة الفيس بوك من جانب شركة مصر للطيران: استخدم فيها المنشورات التي دعمت الصورة الذهنية لشركة مصر للطيران؛ حيث جاءت المنشورات الداعمة للصورة الذهنية وقت الأزمة من خلال منشورات معبرة عن الحزن. وكان أهم الإستراتيجيات التي استخدمتها الشركة إستراتيجية مساندة الضحايا وتحمل مسؤولية الحادث.

- كما جاءت منشورات الصورة الذهنية كحملات داعمة للصورة الذهنية بعد الأزمة، كان أبرزها منشورات تستخدم المشاهير في العصر الحالي والمشاهير القدامى أثناء سفرهم على متن مصر للطيران. واستخدام المسابقات للتفاعل مع جمهور الصفحة وتسويق الصورة الذهنية لإسم المؤسسة. استخدام تنشيط المبيعات كوسيلة داعمة للصورة الذهنية: من خلال منشورات لحملة "شاركنا بذكرياتكم في مصر" والترويج للأماكن السياحية في مصر، واستخدام أنشطة الرعاية والترويج لها على صفحة الشركة على الفيس بوك، وأيضًا تدشين حملة "إجازتك في مصر" حيث استخدمت الحملة لجذب الجماهير المستهدفة لقضاء العطلة في مصر. وعادة ما تتأثر السياحة بالأحداث الجسيمة والحوادث الإرهابية، وعدم الاستقرار السياسي، وارتفاع حجم المخاطر في البلد المضيف والكوارث الطبيعية، وهو ما يؤثر في حجم السياحة الوافدة إلى المقاصد السياحية<sup>٣٧</sup>. وبالتالي ترى الباحثة استخدام هذه الإستراتيجية ملائم للموقف الاتصالي لجذب السياحة.

- كما تم استخدام البيانات الإخبارية، وقد اتسمت بالمتابعة الكاملة لأحداث الأزمة، وتم إسناد البيانات الإخبارية إلى مصادر مسؤولة في شركة مصر للطيران، واتسمت الأخبار المقدمة بالشفافية والمصداقية والمتابعة السريعة للأحداث؛ حيث نُشر أول بيان إخباري على الصفحة الرسمية لشركة مصر للطيران يوم ١٩ من مايو ٢٠١٦ في تمام الساعة ٤:٥١ فجرًا؛ مما يدل على الالتزام بإعلام الجماهير المستهدفة بالحقيقة أولًا بأول، كما يدل على جاهزية القائمين على الصفحة والالتزام بواجبها الإعلامي تجاه الجماهير المستهدفة. ويعني ذلك أن الشركة كانت صاحبة المبادرة الأولى لتعريف الجماهير بالأزمة، وتسمى هذه الإستراتيجية "سرقة الرعد" **Stealing thunder** وهي تعني أن تأخذ الشركة إستراتيجية اتصالية استباقية للإعلان السريع بنفسها عن الأزمة للجماهير المستهدفة قبل وسائل الإعلام. ومن أهم فوائد هذه الإستراتيجية كما ذكرها (Sang Yeal Lee,2016) كسب ثقة الجماهير المستهدفة، كما تواجه الشركة أزمته بشكل إيجابي أمام جماهيرها المستهدفة، وتظهر أمامهم بشكل أفضل من نقل الحدث أو الأزمة من قبل الصحفيين أو مصادر أخرى، كما تظهر بمظهر الأمين والصادق وصاحبة نوايا حسنة أمامهم، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية تعني أن تعلن الشركة بنفسها الأزمة لجماهيرها المستهدفة ولوسائل الإعلام، واستباق نشر الأخبار قبل أي مصدر آخر، وبالتالي تكون الشركة هي مصدر المعلومة الأول والسريع والصادق عن الأزمة التي تواجهها، ولا تترك مصيرها يحدده لها تحريات الصحفيين<sup>٣٨</sup>.

- كما تم استخدام بيانات إخبارية بنفس النص في الصحف وعلى الصفحة الرسمية لشركة مصر للطيران على الفيس بوك وعلى موقعها الرسمي على الإنترنت؛ مما عمل على توحيد المعلومات المعلنة من جانب الشركة، إلى جانب الاعتماد على مصدر واحد لإعلان المعلومات عن الطائفة المنكوبة، وهو الشركة نفسها ومركز إدارة الأزمة الخاص بها. واعتمدت اللغة المستخدمة في البيانات الإخبارية على استخدام اللغة العربية الفصحى واللغة الإنجليزية في تحرير البيانات الإخبارية الخاصة بالأزمة، لمخاطبة الجمهور المحلي والدولي ووسائل الإعلام المحلية والدولية. كما حرصت الشركة على إعلام الجماهير المستهدفة بالإجراءات التي اتخذتها الشركة لاحتواء الأزمة أولًا بأول، وموافاة الجمهور المستهدف بكل مستجدات الموقف. والتأكيد على جميع وسائل الإعلام الالتزام بالبيانات الرسمية الصادرة عن شركة مصر للطيران؛ وذلك لمنع انتشار الشائعات والأخبار المغلوطة. والتأكيد من خلال البيانات الإخبارية على وسائل

الإعلام بالالتزام بالمركز الإعلامي لمصر للطيران فقط كمصدر للمعلومات من خلال البيانات الرسمية الصادرة عن الشركة.

- استخدمت البيانات الإخبارية كوسيلة لمكافحة الشائعات والرد على الأخبار الكاذبة والإعلان عن الحقائق، والتأكيد يوم الحادث على انتظام رحلات شركة مصر للطيران داخلياً وخارجياً، وانتظام إجراءات العمل الطبيعية في المطار، مع التأكيد على التعاطف مع ركاب الطائرة.

- وكذلك الحرص على تسمية الطائرة بـ"الطائرة المصرية" وعدم استخدام لفظ المفقودة أو المنكوبة في جميع المنشورات؛ للتخفيف من الأزمة، وأيضاً لعدم استباق نتائج التحقيق، وكذلك لعدم انتشار المسمى في وسائل الإعلام المصرية والغربية والإضرار أكثر بالصورة الذهنية للشركة. ثم تم استخدام لفظ "بقايا حطام الطائرة المصرية المفقودة وجثامين الضحايا" فيما بعد. وإبراز إجراءات التعازي في البيانات الإخبارية، وشكر دعم عملاء الشركة في محنتها.

- ويلاحظ اعتماد الشركة على البيانات الإخبارية في المنشورات في الفترة من يوم الحادث نفسه ٩ من مايو ٢٠١٦ وحتى ٢٥ من مايو. وفي يوم ٢٦ من مايو تم استخدام منشورات تنعي الضحايا وأنهم في الذاكرة ولن ننساهم، كما تم تغيير لون الحداد الأسود إلى اللون الأزرق في الـ cover photo المميز للشركة مع شروق الشمس للدلالة على البداية الجديدة. ثم توقفت المنشورات تماماً حتى يوم ٢ من يوليو، حيث بدأت منشورات الصفحة من جديد بمنشور تهنئة بمناسبة حلول شهر رمضان المعظم كبداية لاستئناف عملها الطبيعي بعد الأزمة، وكبداية للتعافي، تبعه منشور لدعم الصورة الذهنية عن تاريخ تأسيس الشركة في مايو ١٩٣٢، وأنها أصبحت سابع شركة طيران على مستوى العالم والأولى في الشرق الأوسط وأفريقيا.

ويُعد الفيس بوك أول وسائل التواصل الاجتماعي استخداماً أثناء الأزمات، حيث كان أول استخدام له لإدارة الأزمات عام ٢٠١٠ في هايتي لإدارة أزمة الزلزال الذي ضرب البلاد؛ فقد تم استخدام الفيس بوك لنشر صور الدمار الذي أحدثه الزلزال بشكل سريع، كما تم استخدام تويتر ويوتيوب<sup>٣٩</sup>. ولعل أهم مميزات الفيس بوك هو أنه يمكن للشركة صاحبة الأزمة الوصول إلى الجماهير المستهدفة وإعادة نشر الأخبار من خلال الجمهور نفسه دون الحاجة إلى الإعلاميين ووسائل الإعلام، وهو ما يطلق عليه **self-sourcing** أو الجمهور المصدر، ويعني أن يكون الجمهور ذاته هو المصدر، ولكن يعيب هذه الحالة أن المؤسسة قد تفقد السيطرة فيما يتم نشره عنها

وإعادة نشره بالمشاركة<sup>٤٠</sup>. وقد خلصت دراسة (Kalthom Husain, 2014) إلى أنه يتحتم على الشركات والمؤسسات توطيد العلاقات مع الجماهير المستهدفة من خلال صفحة الشركة على الفيس بوك باستمرار في الأوقات العادية، حتى تكون منبراً لها لمخاطبة جماهيرها وقت الأزمات لتوضيح وجهة نظرها، كما أن وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت وسيلة لا غنى عنها في الوقت الحالي للوصول إلى الجماهير المستهدفة<sup>٤١</sup>.

وقد أجادت شركة مصر للطيران باستخدامها لصفحتها على الفيس بوك لإدارة أزمة الطائرة واستخدام إستراتيجية المعلومات، وهو ما يتفق مع دراسة ( Fynn Gerken and others,2016) التي عرض فيها الباحث لتجربة الطائرة التابعة للخطوط الماليزية **Malaysian Airlines** التي اختفت من على الرادار ثم تحطمها في ٢٨ من ديسمبر ٢٠١٤، وكان على متنها ١٥٥ فرداً، و٧ من طاقم الطائرة، وكانت الطائرة قادمة من أندونيسيا إلى سنغافورة، وكان هذا الحادث هو الثاني لحادث تحطم الطائرة لنفس الشركة، فقامت شركة الطيران الماليزية باستخدام صفحتها على الفيس بوك لإدارة الأزمة التي كان لها آثار وخيمة على الشركة مادياً ومعنوياً، وقد قام الباحث بتحليل مضمون الصفحة الرسمية للشركة على الفيس بوك، حيث بلغت عينة تحليل المضمون ٣٨ منشوراً post أثناء الأزمة، كما قام الباحث بتحليل مضمون تعليقات الجمهور المستهدف على هذه المنشورات والتي بلغت ١٣٣٠٥ تعليقات في الفترة من ٢٨ من ديسمبر وحتى ٢٨ من يناير ٢٠١٥، وقد تم تحليل مضمون التعليقات بشكل إلكتروني. وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركة استخدمت على صفحتها على الفيس بوك إستراتيجية المعلومات التصحيحية **adjusting information**، وهي تلك المعلومات التي تساعد الجماهير المستهدفة للتأقلم نفسياً مع ضخامة الحدث. وقد تم استخدامها بطريقتين؛ الطريقة الأولى هي الاستمالات المنطقية من خلال المعلومات، والشكل الثاني الاستمالات المنطقية، وقد تم استخدام الاستمالات المنطقية بنسبة ٨١,٣%، في حين تم استخدام الاستمالات العاطفية بنسبة ١١,٤%، كما تم استخدام إستراتيجية الدعم النفسي **reinforce option** بنسبة ٤,٢%، وإستراتيجية الإنكار بنسبة ٢,٨%. وقد ركزت الشركة على استخدام إطار المعلومات الذي استخدم فيه المنطق على صفحتها على الفيس بوك، والتي تضمنت معلومات عن أسباب الحادث، وكيفية إنقاذ الركاب، وأيضاً ركزت على الضحايا، في حين ركزت تعليقات الجمهور المستهدف على أطر عاطفية تضمنت الأمل في وجود أحياء، والدعم النفسي، وأطر أخرى إيمانية، وبالتالي

ارتكزت أجندة الشركة على المنطق، في حين ارتكزت أجندة الجمهور على العاطفة<sup>٤٢</sup>.

- **بالنسبة لحساب مصر للطيران على تويتر:** بشكل عام تستخدم شركة مصر للطيران حسابها على تويتر للرد على تساؤلات وشكاوى الجمهور والتعامل مع الجماهير المستهدفة بشكل شخصي فردًا فردًا، وكذلك للرد على استفساراتهم بخصوص الرحلات والحجوزات والوزن المسموح على الطائرة، كما يتم توجيه المشترك للجهة المختصة بتساؤله أو استفساره أو شكواه. وبالتالي يمكن من خلال تويتر التعامل مع المتلقي الفرد وليس جموع الجماهير. وبالتالي يُستخدم تويتر كوسيلة لخدمة العملاء ولتوطيد العلاقة معهم ، والجدير بالذكر أنه يتم الرد على كافة التساؤلات الخاصة بالعملاء.

- **أثناء الأزمة** (من يوم الحادث ١٩ من مايو ٢٠١٦ وحتى ٢٢ من مايو) ظهر تعاطف الجمهور المستهدف المشترك على تويتر مع شركة مصر للطيران من خلال جمل التعازي للضحايا وإبراز دعمهم لشركة مصر للطيران، كما قامت الشركة من خلال حسابها على تويتر بالرد على الجمهور المتفاعل معها وشكرهم كل فرد على حدة، والرد عليه باستخدام اسمه على تويتر. كما تم نشر بعض البيانات الإخبارية على تويتر، حيث تم نشر البيان الإخباري الواحد على أكثر من تغريدة لطوله. ويلاحظ توقف الشركة عن متابعة الأزمة عبر تويتر بعد يوم ٢١ من مايو، أي: تمت المتابعة ثلاثة أيام فقط، واستخدام تويتر الاستخدام العادي بعد ذلك، في محاولة من الشركة لاستعادة أنشطتها المعتادة سريعًا، ولأن تويتر كوسيلة غير ملائم لنشر البيانات الإخبارية؛ لأنه يحتاج إلى عدد قليل من الكلمات للنشر، في حين نجد أن البيانات الإخبارية تتسم بالطول، كما أن تقسيم البيان الإخباري على أكثر من تغريدة قد يُشتت القارئ ويُصعب وصول المعلومة كاملة. ويلاحظ عدم رد الشركة على أية تساؤلات للجمهور بشأن الحادث تثير بلبله أكثر، حيث تعتمد القائم بالاتصال تجاهل الرد على أية تساؤلات يكون من شأنها إثارة الشائعات والالتزام التام بالبيانات الرسمية. وتم استخدام حملات لدعم الصورة الذهنية للشركة، مثل استخدام تويته عن الفنان فريد الأطرش على خطوط مصر للطيران مع لينك للصورة الخاصة به.

- **وفي ضوء التجارب العالمية فإنه قد تم الاعتماد على تويتر بشكل أساسي وموسع لنشر المعلومات بشكل سريع والوصول إلى الجماهير المستهدفة عام ٢٠٠٩ في حادث تحطم طائرة الخطوط الأمريكية U.S. Airways في رحلتها رقم ١٥٤٩، كما تم استخدامه أيضًا في حادث تحطم طائرة Asiana Air رحلة**

رقم ٢١٤، عام ٢٠١٣، حيث قام المجلس القومي للنقل وسلامة الركاب باستخدام تويتر واليوتيوب لنشر المعلومات وإخبار الجماهير المستهدفة بشأن التحقيقات الخاصة بالحادث، ونشر مقاطع وفيديوهات من المؤتمر الصحفي الذي عُقد بهذا الشأن، كما تم استخدام تويتر لنشر المعلومات والتواصل مع الجماهير المستهدفة إبان حرائق الغابات التي شهدتها كاليفورنيا عام ٢٠٠٧ و٢٠٠٨.<sup>٤٣</sup>

ووفقاً لنموذج اتصالات الأزمة الموقفية باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي **Social-Mediated Crisis Communication (SMCC) Model** فإنه على المؤسسة أن تختار وسيلة التواصل الاجتماعي التي يتفاعل من خلالها أكبر عدد ممكن من المتلقين، وعادة هم الأكثر انغماساً في شئون هذه المؤسسة، ويتفاعل الجمهور المستهدف مع رسائل الأزمة من خلال المتابعين لها وهم المجموعة المؤثرة النشطة **influential social media creators** وهي مجموعة تنتج رسائل إعلامية بخصوص الأزمة ويتابعهم **social media followers**، وهم الأقل نشاطاً.<sup>٤٤</sup>

- بالنسبة لموقع شركة مصر للطيران على الإنترنت: تم تخصيص جزء على الموقع بعنوان "مصر للطيران رحلة رقم ٨٠٤" كأداة اتصالية، وللتواصل مع الجماهير المستهدفة، ونشر فيه البيانات الإخبارية نفسها التي نشرت على الصفحة الرسمية للشركة على الفيسبوك. كما تم تغيير الصورة الرئيسية للموقع للتعبير عن الحزن. ويتيح الموقع خدمة "اشترك في نشرتنا الإخبارية" وهي تتيح الاشتراك في خدمة تتيح إرسال الأخبار الخاصة بالشركة للمشتركين للتعرف على آخر أخبار الشركة. وهي خدمة دائمة للتواصل مع الجماهير المستهدفة طول الوقت، كما يتم الإعلان عن هذه الخدمة على الصفحة الرسمية للشركة على الفيس بوك.

- بالنسبة لحساب الشركة على إنستجرام : تضمن حساب الشركة على إنستجرام خلال الفترة الخاصة بالأزمة وما بعدها ١٠ صور بهدف إعلان حداد الشركة ودعم الصورة الذهنية. ويلاحظ على استخدام إنستجرام من قبل شركة مصر للطيران استخدام نفس الصور المستخدمة على الفيسبوك من جانب الشركة لدعم تكامل الحملات بين الوسائل، واستخدام لوجو واسم الشركة بوضوح في جميع الصور، وبالتالي يمكن استخدام إنستجرام لدعم الصورة الذهنية للشركة والإعلان عن منتجاتها وإدارة الحملات الخاصة بالأزمات ودعم العلاقات مع المستهلكين.



دروس مستفادة من إدارة شركة مصر للطيران لأزمة الطائرة المصرية القادمة من باريس:

- ١- لا بد من توحيد جهود إدارة الأزمة من خلال مركز معد خصيصاً لإدارة الأزمات.
- ٢- توحيد جهود الجمهور الداخلي وتحفيزه لمساندة الشركة وعدم الإدلاء بأية تصريحات تخص الأزمة.
- ٣- لإدارة الأزمة إعلامياً: لا بد من تحديد جهة إعلامية من داخل المؤسسة وتكون متحدتاً رسمياً عن الأزمة أمام وسائل الإعلام والجمهور الخارجي للمؤسسة.
- ٤- التأكيد على الوسائل الإعلامية بعدم نشر أخبار مغلوطة عن الأزمة، واستعداد الشركة الدائم لمواجهة الشائعات التي قد تحدث أثناء وبعد الأزمة والرد عليها.
- ٥- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يعد أمراً لا غنى عنه في العصر الحديث لإدارة الأزمات، وبالتالي لا بد للمنظمات أن يكون لها حسابات على وسائل الاجتماعي مستخدمة بكفاءة لتكون منبراً لها يُستخدم وقت الأزمة.
- ٦- يمكن استخدام النشر من خلال صفحة المنظمة على الفيس بوك، واستخدام الحملات الداعمة للصورة الذهنية للشركة بعد الأزمة لاستعادة أنشطتها.
- ٧- يُمكن استخدام تويتر في شكل تغريدات تحمل معلومات عن الأزمة والاهتمام بالرد على التعليقات الخاصة بالجمهور المستهدفة، كما أن استخدام البيانات الإخبارية لا يلائم تويتر لقصر عدد الكلمات المكتوبة في كل تغريدة.
- ٨- كما يُمكن تحليل التعليقات الخاصة بالجمهور على وسائل التواصل الاجتماعي من جانب المنظمة للوقوف على اتجاهات الرأي العام بشأن الأزمة.
- ٩- يُمكن استخدام إنستجرام من خلال الصور المعبرة عن موقف الشركة بشأن الأزمة، أو الصور الداعمة للصورة الذهنية للشركة.
- ١٠- الحرص على استخدام الكلمات المناسبة لكل موقف، وإطلاق المسميات المناسبة التي سوف تتناولها وسائل الإعلام الداخلية والخارجية.
- ١١- تُعد السرعة والدقة والصدق من العوامل الهامة لإدارة الأزمات.

- 1) Eva-Karin Olsson, Crisis communication in public organizations: dimensions of crisis communication revisited, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.22, no.2, p.114, 2014.
- 2) Fynn Gerken and others, Crisis in the air: An investigation of Air Asia's crisis-response effectiveness based on frame alignment, *Public Relations Review*, vol.42, p.879, 2016.
- 3) Nor Emmy Shuhada Derani and Prashalini Naidu, The impact of utilizing social media as a communication platform during a crisis within the oil industry, *Procedia Economics and Finance*, vol.35, p.651, 2016.
- 4) ريم أحمد عادل طه، تشخيص الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة القضايا، رساله دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩.
- 5) السيد السعيد عيد الوهاب، الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات وانعكاساته على الصورة الذهنية لممارسيها لدى مندوبي وسائل الاعلام، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم الاتصال والإعلام، كلية الآداب، جامعة عين شمس، ٢٠١٠.
- 6) Sidharth Muralidharan and others, The Gulf Coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum, *Public Relations Review*, vol. 37, pp.226-232, 2011.
- 7) Valerie Champoux and others, Corporate Facebook pages: when "fans" attack, *Journal of Business Strategy*, vol. 33,no. 2, pp. 22-30, 2012.
- 8) أحمد فاروق رضوان، إدارة الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة، المجلة العربية للإعلام والاتصال- الصادرة عن الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، العدد الثامن، ص ص ١٥٩-٢١٤، مايو ٢٠١٢.
- 9) Simone Byrd, Hi fans! Tell us your story!, corporating a stewardship-based social media strategy to maintain brand reputation during a crisis, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 17, pp.241-254, 2012.
- 10) Andreas Schwarz, How publics use social media to respond to blame games in crisis communication: The Love Parade tragedy in Duisburg 2010, *Public Relations Review*, vol. 38, pp.430-437, 2012.
- 11) Jinbong Choi and Wonjun Chung, Analysis of the Interactive Relationship Between Apology and Product Involvement in Crisis

---

Communication: An Experimental Study on the Toyota, Journal of Business and Technical Communication, vol.27,no.1, pp.3-31, 2013.

- 12) Kristian Anders Hvass, Tourism Social Media and Crisis Communication: An Erupting Trend, Tourism Social Science Series, vol 18, pp. 177–191, 2014.
- 13) Yang Cheng and others, Public relations, media coverage, and public opinion in contemporary China: Testing agenda building theory in a social mediated crisis, Telematics and Informatics, vol.34, pp.765-773, 2017.
- 14) Jinbong Choi and Wonjun Chung, op.cit, p.6, 2013.
- 15) Kaibin Xu and Wenqing Li, An ethical stakeholder approach to crisis communication: A case study of Foxconn's 2010 employee suicide crisis, Journal of Business Ethics, vol. 117, no. 2, p.372, 2013.
- 16) Jinbong Choi and Wonjun Chung, op.cit, pp.6-8, 2013.
- 17) Mina Roshan and others, op.cit, pp.351-352, 2016.
- 18) Brooke Fisher Liu and others, Review Communicating crisis uncertainty: A review of the knowledge gaps, Public Relations Review, vol. 42, p.483, 2016.
- 19) Sonia Capelli et autre, Se Taire, nier ou s'excuser comment répondre à un appel au boycott ?, Décisions Marketing, n°68, p,73, 2012.
- 20) Yan Wang, Brand crisis communication through social media A dialogue between brand competitors on Sina Weibo, Corporate Communications: An International Journal, vol.21, no.1, p.58, 2016.
- 21) W.Timothy Coombs and others, Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: context matters, Journal of Communication Management, vol. 20, no. 4, p.383, 2016.
- 22) Fynn Gerken and others, op.cit, p.881, 2016.
- 23) Melissa W. Graham and others, The role of social media in local government crisis communications, Public Relations Review, vol.41, pp. 388-389, 2015.
- 24) Mina Roshan and others, Understanding the use of social media by organizations for crisis communication, Computers in Human Behavior, vol.63, p.351, 2016.

- 
- 25) Hermann Szymczak and others, Trusting Facebook in Crisis Situations: The Role of General Use and General Trust Toward Facebook, Cyberpsychology, Behavior, and social Networking, Vol.19, no.1,p. 23 2016.
- 26) Melissa W. Graham and others, op.cit, p.387, 2015.
- 27) Nor Emmy Shuhada Derani and Prashalini Naidu, op.cit, p. 652, 2016.
- 28) Sonja Utz and others, Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions, Public Relations Review, vol.39, p.41, 2013.  
affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster
- 29) Patrick McNeill and Steve Chapman, Research Methods,(New York: Routledge) ,Third Edition, p.5, 2005.
- 30) كريمان محمد فريد، الكتابة للعلاقات العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية)، ص ٨٥، ٢٠٠٤.
- 31) تمت الاستعانة بالزميلة ندا منير المدرس المساعد بالقسم لإجراء التحليل.
- 32) Ni Chen, Institutionalizing Public Relations: A Case Study of Chinese Government Crisis Communication on the 2008 Sichuan Earthquake, Public Relation Review, Volume 35, pp. 187–198, 2009.
- 33) W. Timothy Coombs, The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research, Business Horizons, vol.58, p.142, 2015.
- 34) Christopher G. Reddick and others, Open government process and government, transparency in crisis communication: The case of AirAsia QZ8501 crash, Information Polity, vol.21, p.263, 2016.
- 35) Roxana D. Maiorescu, Review Crisis management at General Motors and Toyota: An analysis of gender-specific communication and media coverage, Public Relations Review, vol.42, p.559, 2016.
- 36) Magnus Fredriksson, Crisis communication as institutional maintenance, Public Relations Inquiry, vol.3, no.3, pp. 327-328, 2014.
- 37) Tazayian Sayira and Hazel Andrews, Impacts of crises and communication media on place image :A case study of Chilas, Pakistan, Journal of Destination Marketing & Management, vol.5, p.352, 2016.
- 38) Sang Yeal Lee, Weathering the crisis: Effects of stealing thunder in crisis communication, Public Relations Review, vol. 42, pp.336-337, 2016.

- 
- 39) Melissa W. Graham and others, op.cit, p.389, 2015.
- 40) Sofia Bratu, The critical role of social media in crisis communication, Linguistic and Philosophical Investigations, vol. 15, pp. 232-233, 2016.
- 41) Kalthom Husain and others, A preliminary study on effects of social media in crisis communication from public relations practitioners' views, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 155, p.227, 2014.
- 42) Fynn Gerken and others, op.cit, pp.879-892, 2016.
- 43) Melissa W. Graham and others, op.cit, p.389, 2015.
- 44) Yan Jin and others, Examining the role of social media in effective crisis management: the effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses, Communication Research, vol.41, no.1, p.77, 2014.