

## مدل‌های مدیریت بحران: ارزیابی اعتبار آنها برای طرح ریزی راهبردی در صنعت گردشگری بین‌المللی

نویسندگان: نایجل اوآنز\*، سارا الفیک\*\*

مترجم: ایرج فرجی\*\*\*

تاریخ دریافت مقاله ۹۴/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله ۹۵/۲/۱۵

صفحات: ۱۹۱-۲۲۵

### چکیده

گردشگری به طور خاص در معرض رخدادهای بیرونی بوده و به طور طبیعی غیر قابل پیش‌بینی می‌باشد و نیازمند بررسی فرآیندهای مؤثر مدیریت بحران است. این مقاله برای کمک به مدیران در طرح‌ریزی راهبردی چنین وقایعی، ضمن مرور ادبیات مرتبط با مدیریت بحران در صنعت گردشگری، چندین مدل تهیه شده را شناسایی و به بوطه نقد می‌گذارد. حملات تروریستی یازده سپتامبر به عنوان نمونه‌ای از حوادث بیرونی که می‌تواند در صورت عدم اقدام به موقع و قاطع مدیران صنعت گردشگری به بحران منجر شود. این مقاله واکنش‌های مجریان گردشگری پیشرو انگلستان نسبت به حملات تروریستی را مورد بحث قرار داده و ضمن ارائه یک مطالعه موردی، واکنش یک شرکت خاص به حادثه یازدهم سپتامبر را بررسی می‌نماید تا از این طریق، راهبردهای «بازگشت» مورد استفاده را مرور کند. فرآیند این مدل «مدیریت بحران» با اقدامات انجام شده در این شرکت مورد تطبیق و بررسی قرار گرفته است. بدیهی است که تجربیات گسترده‌تری برای صنعت گردشگری وجود دارد، از جمله نیاز است به: یکپارچه‌سازی مدیریت بحران با فرآیندهای طرح‌ریزی راهبردی، ارائه برنامه‌های مرتبط با حوادث به صورت مفصل، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری، حفظ میزانی از انعطاف‌پذیری مبادرت ورزید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت بحران، تروریسم، مجریان گردشگری

\* Nigel Evans

\*\* Sarah Elphick

\*\*\* دانشجوی دکتری (Ph.D) رشته علوم راهبردی (سیاست دفاعی) دانشگاه عالی دفاع ملی

## مقدمه

گردشگری و صنعت گسترده مسافربری که برای تسهیل آن ایجاد شده، به طور خاص در معرض رخدادهای بیرونی خارج از کنترل مدیران مربوطه است. البته درمقایسه حوادث داخلی شرکت از قبیل نابسامانی‌های مالی برای این صنعت گردشگری حائز اهمیت است. با این حال، در مقام مطالعه چنین مواردی، رخدادهای داخلی ویژگی‌های ممتاز این صنعت نیستند زیرا همانطور که موارد شرکت‌های آنرون<sup>۱</sup>، آرتور اندرسون<sup>۲</sup>، ورلدکام<sup>۳</sup> و پارما<sup>۴</sup> نشان داده است، این مسائل در بسیاری از صنایع دیگر که مدیرانی جاه‌طلب، متقلب و بی‌کفایت دارند، رایج است. اگرچه صنعت گردشگری به لحاظ آسیب‌پذیری منحصر به فرد نیست، با این حال به شدت در معرض مخاطرات و بحران‌های ناشی از رویدادهای خارجی قرار دارد. برخلاف حوادث داخلی که توسط مدیران قابل ارزیابی و کنترل هستند، حوادث بیرونی از کنترل خارج بوده و در نتیجه میزان بیشتری از خطر و عدم اطمینان را به همراه دارند. علاوه بر این، خصوصیات ذاتی این صنعت خدماتی محور (مانند ناپایداری محصول، وابستگی متقابل عناصر تشکیل‌دهنده محصولات) مدیریت مخاطرات را به صورت بالقوه دشوار می‌کند، زیرا عرضه معمولاً نمی‌تواند به سرعت با کاهش سریع تقاضا هماهنگ شود (اوانز و همکاران، ۲۰۰۳).

حوادث بیرونی مانند جنگ، طوفان، حملات تروریستی، آلودگی، تبلیغات منفی و رویدادها می‌توانند تأثیر سریع و عمده‌ای روی سطوح کسب و کار صنعت گردشگری داشته باشد. رخدادهای بیرونی می‌تواند به سرعت به بحران تبدیل شده و در واقع می‌تواند کانون توجه مدیران لایق در این صنعت قرار گیرد. رویدادهای اخیر مانند بمب‌گذاری و حادثه یازده سپتامبر، به وضوح نشان داد که تروریسم

---

1- Enron  
2- Arthur Anderson  
3- WorldCom  
4- Parmalat

یک تهدید جدی برای این صنعت محسوب می‌شود. این رویدادها به طور طبیعی از نظر موقعیت جغرافیایی، زمان‌بندی و مقیاس، غیرقابل پیش‌بینی بوده و به همین دلیل مشکلاتی از جهات گوناگون برای مدیران صنعت گردشگری بوجود می‌آورند. در وهله اول پیش‌بینی این حوادث و پیامدهای کلی و گام‌های مدیریتی که باید در سطح راهبردی برداشته شود و علاوه بر آن، پیاده‌سازی اثربخش اقدامات مدیریتی در سطح عملیاتی نیز می‌تواند دشوار و پیچیده باشد. نام تجاری که ممکن است در طول سال‌ها با تلاش بسیار شکل گیرد، می‌تواند به وسیله حوادث ناگهانی شدیداً آسیب دیده یا حتی نابود شود. به عنوان مثال جنگ خلیج [فارس] به افت شدید فعالیت در صنعت گردشگری و مسافربری در اوایل دهه ۱۹۹۰ منجر گردید (که از خاورمیانه هم فراتر رفت) و حملات تروریستی در نیویورک و واشنگتن در یازده سپتامبر ۲۰۰۱ تأثیری سریع و شگرف روی همین صنعت داشت.

اگر چه مدیران قادر به طرح‌ریزی مستقیم برای چنین حوادثی نیستند (به این دلیل که بنا به تعریف، قابلیت پیش‌بینی را ندارند)، با این حال ضرورت دارد توانایی ارزیابی خطراتی که کسب و کار در معرض آنهاست را داشته باشند و طرح‌های قوی، شفاف و به جا داشته؛ به گونه‌ای که قادر به واکنش سریع و اثربخش باشند. یک رویکرد، پراکنده ساختن خطرات است به گونه‌ای که آشفتگی، تمام کسب و کار یک بخش را نابود نکند؛ بنابراین مجری توری که صرفاً متخصص گردشگری در یک کشور باشد، در صورت وقوع جنگ یا فجایع زیست محیطی در آن کشور، در خطر خواهد بود؛ اما چنانچه در کشورهای متعدد تخصص داشته باشد، خطرات پراکنده شده و مخاطره کلی کاهش می‌یابد. با این حال این گونه پراکنده‌سازی خطرات همیشه مقدر نیست و ممکن است با دیگر ضرورت‌های تجاری که نیاز به تخصص و تمرکز دارد در تضاد باشد. با توجه به اهمیت فراوانی که عموماً بحران و خصوصاً تروریسم باید برای مدیران در صنعت

- گردشگری بین‌المللی داشته باشد، اهداف این مقاله شامل موارد زیر است:
- ۱- بحث پیرامون اثرات تروریسم بر صنعت گردشگری بین‌المللی به طور عام و مجریان گردشگری در انگلستان پس از حادثه یازده سپتامبر به طور خاص.
  - ۲- مرور ادبیات فعلی مرتبط با فرآیندهای مدیریت بحران و انتخاب مدل مدیریت بحران به منظور ارزیابی دقیق‌تر.
  - ۳- اعمال مدل انتخاب‌شده در یکی از شرکت‌های مجری گردشگری در انگلستان به عنوان یک نمونه از چگونگی اداره بحران.
  - ۴- استخراج درس‌هایی برای مدیریت بحران‌ها در صنعت گردشگری بین‌المللی در سطح وسیع‌تر.

### تروریسم، بحران گردشگری

این مقاله بر تروریسم به عنوان وضعیتی بحرانی که مقابله با آن بر عهده مدیران گردشگری است تمرکز دارد. حوادث یازده سپتامبر ۲۰۰۱ به عنوان نمونه‌ای از یک حمله تروریستی مورد استفاده قرار خواهد گرفت و اثرات آن بر شرکت‌های گردشگری انگلستان مورد بحث قرار می‌گیرد.

از پیش از پایان جنگ سرد، اقدامات تروریستی به عنوان راهبردی نظام مند و پایدار که توسط یک کشور یا یک گروه سیاسی، علیه یک کشور یا یک گروه دیگر از راه اعمال خشونت‌آمیز جهت دستیابی به اهداف سیاسی، اجتماعی، مذهبی انجام می‌شود، تعریف شده است (پیزام و اسمیت، ۲۰۰۰) که تأثیر عمده‌ای روی مناطق هدف تروریسم داشته است. آثار تروریسم در سرتاسر جامعه تجربه می‌شود و صنایع بسیاری در اثر چنین اقداماتی مختل می‌شوند، اما آثار آن به طور خاص بر بخش گردشگری عمیق است. واقعیت این است که مخالفت با ناظرانی که معتقدند احتمالاً هیچ صنعتی در دنیا وجود ندارد که بحران (ناشی از اقدامات تروریستی)

بتواند بر آن تأثیر بیشتری نسبت به صنعت گردشگری داشته باشد، دشوار است. گروهی از نویسندگان از جمله رایان (۱۹۹۳)، سونمز (۱۹۹۸)، سونمز و همکاران (۱۹۹۹)، پیزام و مانسفلد (۱۹۹۶) و پیزام و اسمیت (۲۰۰۱)، رابطه بین تروریسم و گردشگری را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که هدف قرار دادن گردشگران از سوی تروریست‌ها از طریق اخلال در صنعت گردشگری، به دستیابی به اهداف و اطمینان از کسب شهرت شان کمک می‌کند (سونمز و همکاران، ۱۹۹۹). با توجه به تبلیغات منفی توسط رسانه‌ها، مقصد گردشگری می‌تواند بحرانی را تجربه کند که به وسیله آن اعتبارش آسیب ببیند و عملیات کسب و کار مرتبط با گردشگری دچار تنزل شدیدی شود. تأثیر آشفتگی و خشونت روی صنعت گردشگری، بحرانی است که نیازمند مدیریت دقیق و قاطع است (سونمز، ۱۹۹۸).

فرآیندهای گردشگری تحت تأثیر حوادث اخیر شامل جنگ خلیج [فارس] در سال ۱۹۹۱، حملات لوکسور مصر در سال ۱۹۹۷ قرار گرفته است. در جنگ خلیج [فارس] در سال ۱۹۹۱ کشورهای خاورمیانه و شرق مدیترانه دچار کاهش شدید تعداد گردشگران شدند. به عنوان مثال قبرس کاهش شدید تعداد گردشگران از ۳/۳۸ میلیون نفر در سال ۱۹۹۰ به ۲/۹۴ میلیون نفر در سال ۱۹۹۱ را تجربه کرد (بی بی سی، ۲۰۰۱). در یک مورد جدیدتر، حادثه تروریستی انفجار بمب در یک کلوب شبانه که در اکتبر ۲۰۰۲ در بالی اتفاق افتاد، منجر به کشته شدن بیش از ۱۸۰ نفر شد (که بیشتر آنها گردشگر بودند). در این مورد تروریست‌ها از طریق پوشش رسانه‌ای حادثه توانستند به قدرت به عنوان یک سلاح سیاسی دست یابند. هدف قرار گرفتن گردشگران، آثار کوتاه مدت و بلند مدتی بر صنعت گردشگری بالی برجای نهاد. مشابه واکنش عمومی در خلال جنگ خلیج فارس، مردم جزیره را ترک کردند؛ رزروها به طور اجتناب‌ناپذیری لغو گردید و رزروهای جدید نیز به

شدت کاهش یافت. علاوه بر این اقدامات پیوسته تروریسم می‌تواند سیمای امنیت و جذابیت مقصد گردشگری را تا حدی خدشه دار کند که ممکن است صنعت گردشگری را به کلی به مخاطره بیندازد (سونمز و دیگران، ۱۹۹۹). در روز سه‌شنبه یازده سپتامبر ۲۰۰۱ سه هواپیمای مسافربری ربایش و به سمت ساختمان‌های عمده‌ای در ایالات متحده: مرکز تجارت جهانی در نیویورک و پنتاگون در واشنگتن هدایت شدند. این حملات (و ترس از حملات بعدی) صنعت گردشگری جهانی را دچار رکود واقعی کرد چون دولت‌ها، شرکت‌ها، خطوط هوایی و مسافران دست به اقدام فوری زدند (تیت، ۲۰۰۲). فضای هوایی ایالات متحده به مدت دو روز بسته شد و در این مدت، خطوط هوایی بیش از یکصد میلیون دلار زیان فروش داشتند (گودریچ، ۲۰۰۲). در اندک زمانی رزرو پروازها به خصوص به آمریکا لغو گردید و مردم از سفر با خطوط هوایی ایالات متحده صرف نظر کردند. قبل از حادثه یازده سپتامبر نرخ رشد گردشگری جهانی به موازات رکود در اقتصاد جهان دچار کسادی قابل ملاحظه‌ای شد: این حادثه با ایجاد وحشت عمومی نسبت به مسافرت‌های بین‌المللی، کاهش نرخ رشد گردشگری را تسریع نمود. طبق گزارش سازمان جهانی گردشگری (WTO)، تعداد گردشگران جهان در سال ۲۰۰۱ با کاهش ۰۶٪ به رقم ۶۹۲ میلیون نفر رسید (تیت، ۲۰۰۲).

در سه ماه بعد از یازده سپتامبر، این رقم با کاهش ۹٪ مواجه شد. (تیت، ۲۰۰۲) با این حال جدول (۱) نشان می‌دهد که مناطق پر جمعیت مسلمان نشین مانند جنوب آسیا و خاورمیانه به شدت تحت تأثیر سوء قرارگرفت، قاره آمریکا نیز دچار رکود شدیدی شد.

جدول ۱- ورود توریست بین‌المللی در سال ۲۰۰۱ در مقایسه

با سال ۲۰۰۰. (منبع: تیت، ۲۰۰۰)

درصد تغییر	قاره
۱,۴-٪	آفریقا
۲۰-٪	آمریکا
۴-٪	شرق آسیا/ اقیانوسیه
۶,۵-٪	اروپا
۲۰-٪	خاورمیانه
۲۴-٪	جنوب آسیا

حادثه یازده سپتامبر تأثیر شدیدی روی صنعت گردشگری مخصوصاً بخش هوایی داشت، تعداد مسافران در جهان به طور ناگهانی ۱۰٪ کاهش یافت (تیت، ۲۰۰۲). در ابتدای آن، برنامه‌های مدیریت بحران به سرعت در تلاش برای احیای صنعت گردشگری اجرا شد. اقدامات پیشگیرانه امنیتی جدید در فرودگاه‌ها به همراه بازدید بار مسافران و کنترل تصادفی آنان به عمل آمد (گودریچ، ۲۰۰۲). تنها خطوط هوایی نبودند که دچار مشکل شدند بلکه شرکت‌های گردشگری بین‌المللی واقع در انگلستان به همراه دیگر شرکت‌های جهانی شاهد لغو پروازها و در نتیجه کاهش هزینه‌ها بودند.

### رویکرد و روش‌شناسی

این مقاله واکنش تعدادی از شرکت‌های مسافرتی عمده را مورد بحث قرار می‌دهد اما به طور خاص بر روی واکنش بخش اجرایی گردشگری خارجی انگلستان نسبت به حملات تروریستی تمرکز دارد. حملات تروریستی یازده سپتامبر ۲۰۰۱ به عنوان یک نمونه تکانه بیرونی که می‌تواند در صورت عدم اقدام

فوری و قاطع توسط مدیران به بحران منتهی گردد، استفاده می‌شود. یک مطالعه موردی از یک شرکت خاص که زیرمجموعه یکی از شرکت‌های عمده در این بخش است (و یکی از نویسندگان در زمان بحران در آن شاغل بود) ارائه می‌شود. یک مدل مدیریت بحران در این شرکت بکارگیری شد و مطالعات موردی به منظور بررسی واکنش شرکت به حوادث یازده سپتامبر و مرور راهبردهای بازگشت بکارگیری شده انجام می‌شود. مروری بر ادبیات آثار تروریزم بر گردشگری و بر فرآیند مدیریت بحران انجام شد که به عنوان یک بحث در این مقاله ارائه می‌شود. برای فراهم آوردن اطلاعات این تحقیق از رویکرد استقرایی استفاده شده که در آن نقطه شروع، نظریه مدیریت بحران و مدل‌های توسعه یافته آن می‌باشد که برای پذیرش یا رد نظریه نسبت به اطلاعات جمع‌آوری شده مقایسه و تحلیل می‌شوند (فین و همکارانش، ۲۰۰۰).

روش‌های پژوهش که مورد استفاده قرار گرفته است کیفی و رویکرد تحقیق بر این نظر بنا نهاده شد که هیچ دو بحرانی همسان نیستند. اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران کلیدی شرکت و یادآوری شهودی یکی از نویسندگان که در زمان حادثه یازده سپتامبر و پس از آن در شرکت کار می‌کرد جمع‌آوری شد. مصاحبه‌ها به صورت تلفنی انجام شد و با پست الکترونیکی ۱ تکمیل شد.

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به مصاحبه‌شوندگان اجازه داد تا در موضوع پرسش، آزادانه صحبت کنند که در نتیجه احتمالاً اطلاعات بیشتری از آنچه که به وسیله پرسش‌های کاملاً ساختاریافته به دست می‌آمد تولید شد.

اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که به منظور ارزیابی واکنش شرکت و کسب نتایج پربارتر، در این مقاله مورد بحث قرار می‌گیرد. سپس اطلاعات به دست آمده با فرآیند مدیریت بحران که در شکل مدلی از ادبیات مرتبط مفهوم‌سازی شده است، مقایسه می‌شود.



این رویکرد باعث می‌شود بعضی از یافته‌های تجربی (محدود) با اطلاعات جانبی ترکیب و باعث شوند مقاله نظریه را به واقعیت نزدیک نماید. با این وجود قابل قبول است که مطالعات موردی متعددی ممکن است برای مقایسه بین شرکت‌های گردشگری مختلف یا پاسخ به بحران‌های متفاوت ارزشمند باشند. در تمرکز روی مطالعه موردی، تفکیک موارد منحصر به این شرکت از موارد مشترک بین شرکت‌های گردشگری انگلستان ذاتاً دشوار است. با این حال چنین مطالعات موردی چند گانه‌ای فراتر از گستره این مقاله است. نویسندگان بر این عقیده اند که یک مورد واحد می‌تواند یک موضوع مرتبط و آموزنده را مطرح کند که بتوان از آن درس‌های زیادی گرفت.

### تأثیر حوادث یازده سپتامبر بر روی شرکت‌های گردشگری انگلستان

مجریان شرکت‌های گردشگری خارجی انگلستان که بیش از ۱۸۰۰ نفر هستند (هوانوردی غیرنظامی، ۲۰۰۳) با حملات تروریستی یازده سپتامبر با بحران مواجه شدند و در نتیجه دچار هراس ناشی از لزوم کاهش ظرفیت و مشاغل، در نتیجه افت فروش گردیدند. اگر چه بخش گردشگری خارجی هم از نظر فروش و هم از نظر عواید مربوط به سهامداران دچار تزلزل شد (ایوانز و استبلر، ۱۹۹۵) و می‌توان شرکت‌های گردشگری را در متعادل ساختن عرضه با سطوح متغیر تقاضا ماهر قلمداد کرد، با این حال عواقب حادثه یازده سپتامبر مشکلات حادی را برای مدیران ایجاد کرد.

ترس از رکود کسب و کار به واقعیتی با آثار فوری تبدیل شد و عملی کردن طرح‌های اضطراری و فوری ضرورت پیدا کرد. با کاهش سطح بالای ۲۰-۲۵٪ فروش‌های خیابانی در هفته بعد از یازده سپتامبر (هفته‌نامه گردشگری، ۲۰۰۱a) شرکت‌های گردشگری چاره‌ای نداشتند جز اینکه سطوح ظرفیت زمستان

۲۰۰۱-۲۰۰۲ و تابستان ۲۰۰۲ را به گونه‌ای تنظیم کنند که منعکس‌کننده افت احتمالی درخواست‌ها برای شرق مدیترانه، شمال آفریقا و ایالات متحده باشد. شرکت‌ها باید توجه خود را معطوف به مسافران کنونی در آمریکا و یا آنهایی که به آمریکا سفر می‌کنند می‌کردند. متصدیان چهار شرکت بزرگ گردشگری اروپایی: TUA، My Travel، First Choice و Thomas Cook باید ظرفیت خود را برای به حداقل رساندن هرج و مرج پیش رو در بازار رزرو نوبت تنظیم کنند (هولمز، ۲۰۰۱). در دوران بعد از حملات، چهار شرکت یاد شده ظرفیت خود را کاهش دادند، تعدیل نیرو کردند و راهبردهای بازاریابی خود را مانند جدول (۲) بررسی کردند. با این وجود وزیر گردشگری وقت انگلیس (کیم هاوولز) مجریان گردشگری را به تصمیم عجولانه در زمان مشکلات متهم کرد (گانووی، ۲۰۰۱). فروش پایین آمد و مجریان گردشگری تنها نیمی از درخواست‌هایی که در این زمان از سال برای تابستان ۲۰۰۲ انتظار داشتند، دریافت کردند (هاکسلی، ۲۰۰۱). تحلیل گران پیش بینی کردند که مردم همچنان به تعطیلات خواهند رفت، اما رزرو خود را در نزدیک‌ترین زمان به زمان حرکت انجام خواهند داد که این امر به مجریان مجال افزایش ظرفیت نمی‌داد (هاکسلی و هولمز، ۲۰۰۱). شرکت‌های گردشگری کاهش شدیدی را تجربه کردند و مجبور شدند با هم کار کنند تا صنعت گردشگری را نجات دهند. انجمن شرکت‌های مسافرتی بریتانیا (ABTA) یک حرکت عمومی پنجاه هزار پوندی را آغاز کرد و در تلاش برای تقویت سفرهای تابستان سال ۲۰۰۲ و جلب دوباره اعتماد مشتریان، همکاری نزدیکی را با مجریان تور آغاز نمود (هفته‌نامه سفر، ۲۰۰۱a).

جدول ۲- آثار حادثه یازده سپتامبر ۲۰۰۲ بر شرکت‌های گردشگری انگلستان.

منبع: چاپ انواع هفته نامه سفر و تجارت سفر از ۱۷ سپتامبر ۲۰۰۱ تا ۹ سپتامبر ۲۰۰۲،

اقتباس شده به وسیله نویسندگان

شرکت گردشگری	مشاغل	ظرفیت/ یا پرورشور	راهبردها	دیگر موارد
My Travel سایت: Air (tours)	بعد از حادثه یازده سپتامبر ۳۵۰ شغل حذف گردید و برابر اعلام مدیر اجرایی ۲۰۰۰ شغل دیگر نیز احتمالاً کاهش خواهد یافت که شامل ۳۰۰ الی ۴۰۰ شغل در بریتانیا می‌باشد.	این گروه ظرفیت خود را به حد کافی کاهش نداد و امیدوار بود که پانصد هزار تا هفتصد هزار مورد برای فروش باقی بماند که در نهایت به یک میلیون رسید.	به سرعت عملکرد: هزینه‌ها و تعداد فروش را کاهش داد. شروع به ارتقاء نام‌های تجاری جدید جهانی کرد و به مدت چهار هفته تا ۵۰٪ تخفیف اعمال نمود.	بلافاصله پس از حملات، سهام آن در حدود یک چهارم سقوط کرد. در حال حاضر تمرکز بر فعالیت‌های تجاری انگلستان دارد.
TUI UK (سایت: Thompson's)	۴۰۰ شغل حذف شد که بخشی از آن مربوط به تغییر نام شرکت به TUI می‌باشد. با این حال احتمال حذف مشاغل بیشتری وجود دارد.	پرورشورهای ۲۰۰۲-۲۰۰۳ را تا سال ۲۰۰۲ به حالت تعلیق درآورد.	برای تحریک بازار هزینه شده است و با انتقال بسته‌های چارتر، نام تجاری خود را ارتقا بخشیده است.	به فروشنندگان جزء ابلاغ شد که بسته‌های شعبه خود را تماماً به فروش برسانند.
First Choice	۵۰۰ شغل حذف شد به این امید که بیست میلیون پوند در سال صرفه‌جویی گردد.	طرح‌های اقتضائی تنظیم ظرفیت برای زمستان (تا ۱۵٪) و تابستان بعدی (تا ۲۰٪). کاهش ناوگان هوایی از ۳۲ فروند به ۲۶ فروند.	هزینه‌ها و ظرفیت را کاهش داد (کاهش شرق مدیترانه تا ۴۰٪). آنها یک تئوری آزمایشی را تکرار کردند اما با هزینه کمتر.	یونان و ترکیه بسیار خوب فروش رفتند. گرچه فلوریدا دچار آسیب شد. بحران ده میلیون پوند به شرکت ضرر زد.
Thomas Cook	۱۹۳۰ شغل حذف شد که شامل ۶۰ شغل مدیریتی در بریتانیا می‌شد. کارکنان مجبور به مرخصی بدون حقوق شدند و ساعات اضافه کاری داوطلبانه کاهش یافت. باقی کارکنان تا ۱۰٪ و کارکنان ارشد تا ۱۵٪ کسر حقوق را متحمل شدند.	ظرفیت تابستان ۲۰۰۲ را بین ۱۵٪ تا ۲۰٪ کاهش داد.	هزینه‌ها و ظرفیت از طریق طرحی برای کاهش نقش ادارات فروش در واحدهای کوچکتر کاهش یافت. بر روی موارد داخلی تمرکز شد.	برخی از پروازهای چارتر لغو گردید و بعد از دریافت گزارش افت ۱۲٪ رزروها یکصد آژانس تعطیل شد.

به دنبال بحران یازده سپتامبر می‌توان دید که همه مجریان گردشگری تا حدی اقدامات نسبتاً متفاوتی انجام داده و نتایج متفاوتی گرفتند. شرکت My Travel از حادثه یازده سپتامبر به شدت آسیب دید و ظرفیت خود را به اندازه کافی پایین نیاورد که نتیجه آن تعویق یک میلیون سفر در تعطیلات تابستان ۲۰۰۲ برخلاف پیش‌بینی پانصد هزار سفر این شرکت بود (هفته مامه سفر، ۲۰۰۲).

شرکت TUI تا اندازه‌ای از این حادثه آسیب دید و به طور موفقیت‌آمیزی بروشورهای زمستان ۲۰۰۲ خود را به حال تعلیق درآورد (رابینسون، ۲۰۰۱) و بر ارتقاء نام تجاری جهانی جدید خود تمرکز نمود. (TTG، ۲۰۰۲). شرکت First Choice به خوبی از بحران جان سالم به در برد و کاهش ظرفیت را به دقت محاسبه کرد و مانع از متحمل شدن ضرر بیست میلیون پوندی گردید (دنيس، ۲۰۰۱). شرکت Thomas Cook عده زیادی از کارکنان را اخراج کرد و ظرفیت خود را برای تابستان ۲۰۰۲ بین ۱۵٪ تا ۲۰٪ کاهش داد (هفته نامه سفر، ۲۰۰۱b).

### گونه‌شناسی بحران

بحران می‌تواند اعتبار، حیات و بقای یک سازمان را تهدید کند (سیمور و مور، ۲۰۰۰). برای بحران تعاریف بسیاری ارائه شده است از قبیل تعاریف ارائه شده توسط؛ هیث (۱۹۹۸)، سیمور و مور (۲۰۰۰) و ریجستر و لارکین (۲۰۰۲). به عنوان مثال به عقیده هیث (۱۹۹۸) بحران نشان‌دهنده یک رویداد وخیم است که ایمنی انسان‌ها، محیط و یا محصول یا اعتبار شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و یا چهره نامطلوبی را برای شرکت ایجاد کرده یا اعتبار آن را تهدید می‌کند. نمونه‌های بحران ممکن است شامل وقایع تهدید آمیز حیات، مرجوع نمودن محصول و خسارت به محیط زیست باشد (بلاند، ۲۰۰۰). با این وجود، بخش خدمات پایه (از

قبیل گردشگری) که غالباً در حوزه بین‌المللی به کسب و کار می‌پردازد و تا حد زیادی به رضایتمندی مشتری متکی است، این رضایتمندی که در نتیجه ارائه محصول قابل اعتماد و ایمن به دست می‌آید، به طور خاصی از آثار بحران‌هایی از قبیل بحران‌های ناشی از رویدادهای تروریستی آسیب می‌بیند. شرکت‌های گردشگری هرچند که در معرض بحران‌های مالی حاصل از عدم اطمینان در این صنعت هستند، به طور خاص در مقابل بحران‌هایی آسیب پذیر هستند که در آن زندگی انسان‌ها ممکن است واقعاً تهدید شود یا وجود چنین تهدیدی احساس شود. نویسندگان زیادی به جستجوی گونه‌شناسی بحران پرداخته‌اند که می‌تواند در گسترش فهم بحران و توسعه پاسخ‌های مدیریتی مناسب سودمند باشد. به عنوان مثال، میرز (۱۹۸۶) در تفسیری گسترده از عناصر سازنده بحران، نه (۹) گونه از بحران‌های کسب و کار را شناسایی کرده است: بحران در فهم عمومی، تغییر ناگهانی بازار، خرابی محصولات، جایگزینی مدیران ارشد، مسائل مالی، روابط صنعتی، تصرف عدوانی، حوادث بین‌المللی ناخوشایند و نظارت و حذف نظارت. کومبز (۱۹۹۵) در طبقه‌بندی انواع بحران، روی درک سهام داران از بحران تمرکز دارد. چنین درکی مبتنی بر این است که آیا دلیل بحران درونی است یا بیرونی و ناشی از عوامل عمدی یا غیر عمدی است. با استفاده از ترکیبی از ابعاد درونی و بیرونی و عمدی و غیر عمدی، کومبز (۱۹۹۵) معتقد است که لغزش رفتاری، تصادفات، تروریسم و تجاوز، محورهای اصلی بحران هستند. لغزش به اعمال غیر عمدی (که ابتدا از نظر سازمان مناسب قلمداد می‌شود) گفته می‌شود. تصادفات، رویدادهای غیر عمدی هستند که در حین عملیات سازمانی اتفاق می‌افتد. تجاوز، رویدادی است که سازمان آگاهانه دیگران را در معرض خطر قرار می‌دهد. تروریست، یک عمل عمدی توسط یک گروه خارجی است که در صدد آسیب

مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان است.

با این حال شاید مفیدترین طبقه‌بندی برای مدیران تمرکز بر روی دوره شکل‌گیری بحران است. مدیریت گونه‌هایی که ناگهانی و غیرمنتظره هستند، ذاتاً از آنهایی که در دراز مدت شکل گرفته اند دشوارتر هستند. برای مثال از نظر سیمور و مور (۲۰۰۰) بحران‌ها با توجه به نحوه شکل گرفتن به دو نوع کبرا و پیتون<sup>۱</sup> تقسیم می‌شوند. بوث (۱۹۹۳) معتقد است که بحران‌ها بر سه نوع‌اند: تدریجی، تهدید دوره‌ای و تهدید ناگهانی. گونه‌های بحران و پاسخ به آنها توسط سیمور و مور (۲۰۰۰) و بوث (۱۹۹۳) در جدول (۳) به طور خلاصه ارائه است.

جدول ۳- گونه‌شناسی بحران- منبع: بوث (۱۹۹۳) و سیمون و مور (۲۰۰۰)،

#### اقتباس از نویسندگان

سیمون و مور (۲۰۰۰)	پاسخ	بوث (۱۹۹۳)	پاسخ
بحران نوع کبرا ناگهانی است، برای مثال: یک فاجعه که ممکن است مانند یک شوک به سراغ شما بیاید (مانند یازده سپتامبر)	پاسخ دفاعی با تکیه بر شناخت و اعتماد.	تهدید یا خسارت ناگهانی	پاسخ دفاعی با تکیه بر شناخت و اعتماد.
بحران نوع پیتون (خزنده)، به صورت تدریجی یک شرکت را دربر می‌گیرد، برای مثال: ممکن است ناشی از مدیریت ضعیف یا هزینه‌های زیاد باشد.	پاسخ اداری، وقتی که بحران شناخته نشده باشد.	به قسمتی از سازمان یا کل آن.	پاسخ مشورتی و شناخت مسئله.
	پاسخ مشورتی زمانی است که بحران شناخته شده باشد.	تهدید تدریجی توأم با تهدیدات رو به افزایش مربوط به بخشی از سازمان.	پاسخ اداری مسادامی که بحران تشخیص داده نشده است.

۱- منظور از بحران نوع کبرا، بحران‌هایی هستند که به صورت ناگهانی اتفاق می‌افتند و بحران نوع پیتون، بحران‌هایی هستند که به تدریج و به صورت خزنده در یک سازمان اتفاق می‌افتند (توضیح مترجم).

## فرآیند مدیریت بحران

در مفهومی گسترده، مدیریت بحران را می‌توان شامل فرآیندی چهار مرحله‌ای برشمرد: احیاء، آمادگی، پاسخ و بازیابی. با این حال، مدیران شرکت با واقعیت تلاش برای پیاده‌سازی این فرآیند روبرو هستند و ادبیات گسترده‌ای مرتبط با فرآیندهای دخیل در مدیریت موفق بحران بوجود آمده است. مدل‌ها و مفهومی‌سازی‌های متعددی (مانند کاپلان ۱۹۷۰، استناد به کسیدی ۱۹۹۱، آرنولد ۱۹۸۰، استناد به بوث ۱۹۹۳، اسلاتر ۱۹۸۴، استناد به بوث ۱۹۹۳، اسمیت ۱۹۹۰، اسمیت و سیپیکا ۱۹۹۳، سیمور و مور ۲۰۰۰، کلارک و وارما ۲۰۰۴) به منظور کمک به آنها ارائه شد. این مقاله به اختصار به نقد تعدادی از مدل‌های موجود ارائه شده در جدول (۴) می‌پردازد اما بر مدل فرآیند مدیریت بحران مطرح شده توسط اسمیت (۱۹۹۰) و نیز اسمیت و سیپیکا (۱۹۹۳) تمرکز دارد.

همچنین ادبیاتی توسعه یافته است که بر مدیریت بحران در مقوله میزبانی و مسافرت تمرکز می‌کند. بنابراین گلاسر (۲۰۰۴) در کتاب خود، موضوعات گسترده‌ای شامل: تأثیر رسانه‌های جمعی، تأثیر بحران بر تصمیم خرید و اعتبار نام تجاری و پاسخ‌های مدیریتی مرتبط را ارزیابی می‌کند در حالی که شارپلی (۲۰۰۴) رئوس کلی و طبقه‌بندی بحران‌های گردشگری را ارائه می‌کند.

شماری از نوشته‌های برجسته، تمرکز ویژه‌ای بر جنبه مقصد گردشگری در بلایا و شرایط اضطراری دارد. به عنوان مثال؛ فالکنر (۲۰۰۱) یک چارچوب گسترده مدیریت فاجعه مطرح می‌کند که در آن پاسخ‌های مدیریت فاجعه به شش گام پیاپی طبقه‌بندی شده است: اقدامات اولیه، تجهیز و بسیج، اقدام، بازیابی، بازسازی و ارزیابی مجدد و بازنگری. بحث نظری گسترده فالکنر از نوشته‌های قبلی متمرکز بر مقصدهای گردشگری، به خصوص اثر ورفی و بایلی (۱۹۸۹)، کسیدی (۱۹۹۱)،

دراک (۱۹۹۵) و یانگ و مونتگومری (۱۹۹۸)، برگرفته شده است. کسیدی (۱۹۹۱) فرآیندهای راهبردی دخیل در توسعه پاسخ‌های موفق مدیریت بحران برحسب مقصدهای گردشگری را بیان می‌کند، در حالی که تمرکز دراک (۱۹۹۸) بیشتر بر روی مراحل عملیاتی کامل مورد نیاز برای مواجهه با وضعیت اضطراری است. جنبه‌های ارتباطی مدیریت بحران توسط یانگ و مونتگومری (۱۹۹۸) در یک مدل کامل مدیریت بحران مورد تأکید قرار گرفته است.

پاسخ بخش‌های خاص به بحران‌ها نیز در این ادبیات بررسی می‌شود. به عنوان مثال، همراه با ری (۱۹۹۹) و هندرسون (۲۰۰۳) که به طور خاص بر درس‌های گرفته شده از صنعت هوانوردی مرتبط با مدیریت ارتباطات راهبردی تمرکز دارند، آلدریگی و سنتو (۲۰۰۴) و گیلن و لال (۲۰۰۳) عملکرد خطوط هوایی در ارتباط با بحران را در نظر می‌گیرند. در ارتباط با بخش میزبانی، اسرالی و ریکال (۲۰۰۳) و چین و لاو (۲۰۰۳) رویکردهای مدیریت بحران را در ارتباط با تجارب اسرالی در هتل و سارز در هنگ کنگ به ترتیب بررسی می‌کنند و هندرسون (۲۰۰۲) روی نقش سازمان‌های ملی گردشگری در مدیریت بحران تمرکز دارد. فالکنر (۲۰۰۰) نیز توجهات را به سودمندی روش‌های کمی با استفاده از برنامه ریزی خطی جلب می‌کند که توسط آربل و بارگر (۱۹۸۰) برای شرایطی که در آن پارامترهای بحران به وضوح قابل شناسایی هستند، از قبیل موارد عملیات انفرادی هتل، بحث شده است.

با این حال، ادبیات دانشگاهی بیش اندکی در ارتباط با رفتار عوامل گردشگری مانند مجریان گردشگری در اختیار ما قرار می‌دهد که این مقاله در صدد اشاره به این موارد است.



جدول ۴- مدل‌های مدیریت بحران- منبع: کاپلان (۱۹۶۱)، اسلاتر (۱۹۸۴)، آرنولد (۱۹۸۰)، بوث (۱۹۹۳)، کلارک و وارما (۲۰۰۴)، سیمور و مور (۲۰۰۰)، اسمیت (۱۹۹۰)، اقتباس به وسیله نویسندگان از منابع مورد اشاره

مدل	رویکرد	نقایص
مدل بحران کاپلان (۱۹۷۰)	دیدگاه روانشناسی، با تمرکز بر چگونگی برخورد افراد با بحران.	مدل، فاقد دقت بوده و توصیفی می‌باشد. مهمترین انتقاد متوجه خود ایستایی آن است.
مدل آسیب‌پذیری بحران اسلاتر (۱۹۸۴)	رویکرد اقتصادی به بحران‌ها	این مدل، عواملی که مستعد بحران در یک سازمان هستند را نشان می‌دهد. این یک فرآیند نیست فقط مدلی است که بیانگر عواملی است که ممکن است موجب بحران شوند.
مدل بحران آرنولد (۱۹۸۰)	دیدگاه جامعه‌شناختی و نگاه به چگونگی واکنش جوامع به بحران‌ها.	فقط تمرکز بر دیدگاه جامعه‌شناختی دارد و متمرکز بر افراد است تا گروه. روشی که یک فرد به بحران می‌نگرد ممکن است از روشی که سازمان به بحران می‌نگرد متفاوت باشد.
مدل فرآیندی توسعه بحران بوث (۱۹۹۳)	هدف آن تعریف ویژگی‌هایی است که به نظر می‌رسد در چند بحران مشترک باشند.	بیش از حد کلی و ساده است - همه بحران‌ها از لحاظ علت و معلول‌های آنها منحصر به فرد هستند.
چرخه حیات بحران سیمور و مور (۲۰۰۰)	نگاه به موانع تصمیم‌گیری در طی بحران.	بیش از حد توصیفی و کلی است، اگرچه می‌تواند متناسب با هر سازمان باشد.
کلارک و وارما (۲۰۰۴)	ارائه مدل مدیریت خطرپذیری به عنوان یک فرآیند راهبردی.	مشکل عملیاتی‌سازی دارد.
مدل مدیریت بحران اسمیت (۱۹۹۰) و اسمیت و سپیکا (۱۹۹۳)	فرآیندی از آغاز تا پایان بحران.	ممکن است بیش از حد کلی و توصیفی باشد.

## کاربرد یک مدل مدیریت بحران در یک شرکت گردشگری متوسط در انگلیس

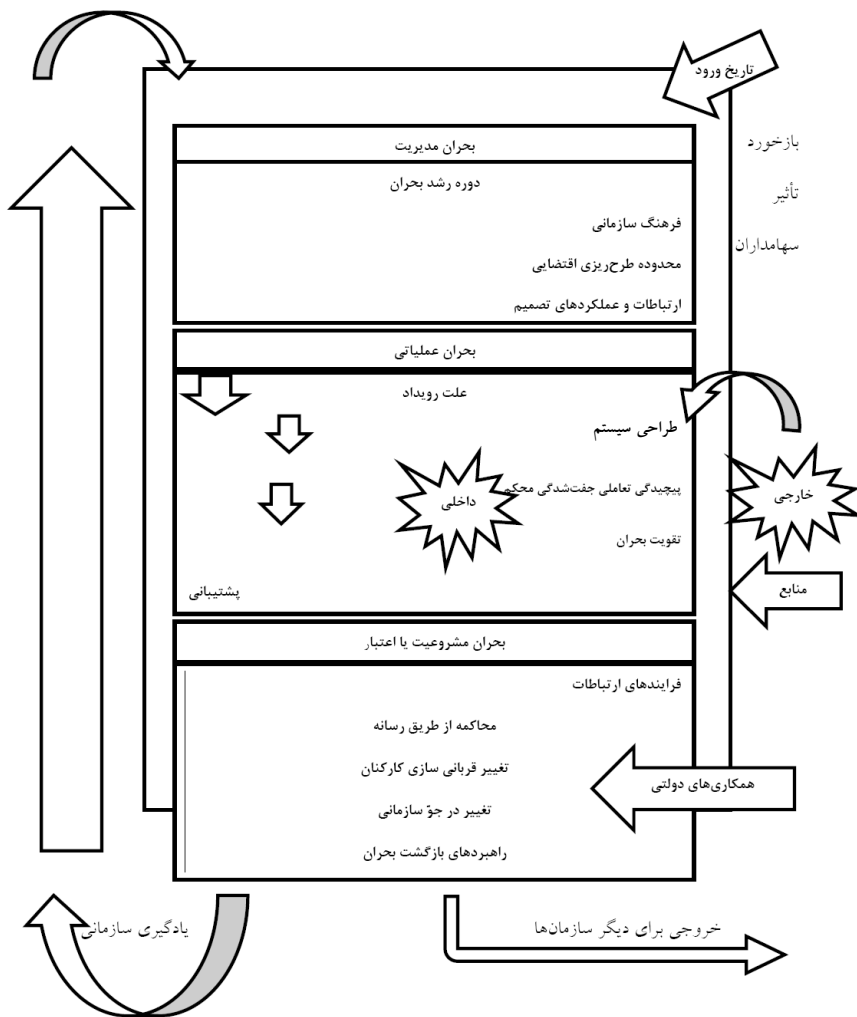
بر طبق نظر هیث (۱۹۹۸) اهداف مدیریت بحران عبارتند از:

- ۱- برنامه‌ریزی و آمادگی برای حوادث بحرانی احتمالی که ممکن است اتفاق بیافتد- مرحله قبل از بحران؛
- ۲- کاهش و تخفیف اثرات بحران از طریق بهبود مدیریت پاسخ - مرحله بحران؛

۳- تعیین سریع و مؤثر خسارت ناشی از بحران- مرحله پس از بحران.

این مقاله بر رویکرد مطرح شده توسط اسمیت (۱۹۹۰) و نیز اسمیت و سیپیکا (۱۹۹۳) و اعمال آن در یک شرکت گردشگری متوسط واقع در انگلستان تمرکز دارد. مدل (نشان داده شده در شکل (۱)) شامل سه مرحله مجزا از فرآیند مدیریت بحران می‌شود: بحران مدیریت، بحران عملیاتی و بحران مشروعیت یا اعتبار و به این روش فرآیندی را مطرح می‌کند که پیگیری مراحل مختلف بحران را ممکن ساخته و علاوه بر آن یادگیری در فرآیند را امکان‌پذیر می‌سازد. حلقه بازخورد، گذر بحران و درس‌های گرفته شده از آن را طوری نشان می‌دهد که سازمان بتواند به مرحله پیش از بحران باز گردد.

شرکت مورد نظر (که به دلایل تجاری نامی از آن ذکر نشده است) شاخه‌ای از یک گروه بزرگ گردشگری انگلستان با حدود دویست و پنجاه هزار مشتری در سال است که عمدتاً به مقصد مدیترانه سفر می‌کنند. این شرکت جزء اولین شرکت‌هایی است که از روش فروش مستقیم برای صنعت مسافرت استفاده کرد و همچنین اولین شرکت در زمینه ارائه بسته‌های اینترنتی رزرو نوبت در انگلستان در سال ۱۹۹۹ بود.



شکل ۱- مدل مدیریت بحران

در دوره اول پیش از بحران لازم است سازمان‌ها از سناریوهای احتمالی که ممکن است اتفاق بیافتند آگاهی داشته باشند و لازم است یک طراحی موفقیت آمیز که عده کثیری از کارکنان را شامل شود داشته باشند تا چگونگی واکنش در بحران واقعی را تجربه نمایند (هریسون، ۲۰۰۰). حمله تروریستی یازده سپتامبر یک بحران

ناگهانی بود. با اینکه این یک بحران غیرمنتظره بود اما آماده شدن برای چنین رویدادی از طریق توسعه طرح مدیریت بحران امکان‌پذیر است. تأثیر مدیریت و سهامداران شرکت سیاستی را پدید آورد که می‌تواند هرساله احیاء و بررسی شود. با این حال روشن است که بسیاری از سازمان‌ها به خوبی برای بحران آماده نیستند. دلیل این که شرکت‌ها دست به طراحی نمی‌زنند چنین عنوان شده است که از نظر آنها این طرح‌ها در صورت عدم دقت چیزی جز اتلاف وقت نبوده و می‌تواند در رابطه با ایجاد تغییرات لازم، منجر به فلج شدن سازمان شده و در نتیجه انعطاف‌پذیری را کاهش دهد. همچنین به دلیل این که زمانی که کارکنان از چگونگی بکارگیری سیاست‌های مدیریت بحران مطمئن نیستند، این سیاست‌ها آرامش بخش تلقی می‌شوند و می‌توانند رضایت عمومی را جلب کنند (بلند، ۱۹۹۸).

شرکت مورد نظر در زمان حادثه یازده سپتامبر سیاست مدیریت بحران مناسبی داشت که از سیاست کلی گروه به صورت کلی سرچشمه می‌گرفت و سالانه به روز می‌شد. این سیاست ساختار مدیریت بحران و حادثه، معیارهای اطلاع‌رسانی و فعال‌سازی، جریان اطلاعات و پاسخگویی به رسانه‌ها، طرح‌های پاسخ و آموزش را دربر می‌گرفت. آموزش این شرکت شامل آموزش عمومی، تمرین‌های روی میز، تمرینات واقعی با هدف آزمودن سازماندهی، ارتباطات و کار تیمی افراد مرتبط و توانایی اقدامات فردی می‌باشد. این سیاست بیان می‌کند که لازم است چارچوبی مناسب برای مدیریت چنین حوادثی به طور سریع، اثربخش و در سطح مناسب داشته باشیم و نیز می‌گوید که هدف فرآیندهای مدیریت بحران و حوادث، برقراری مجدد کنترل موقعیت با بیشترین سرعت ممکن و به حداقل رساندن هرگونه عواقب نامناسب بالقوه و بالفعل رویداد در انجام این کار است. این سیاست جریان

ارتباطات و تصمیمات را همراه با توصیف صریح نقش‌ها بیان می‌کند تا اطمینان حاصل نماید که بحران به طور سریع و اثربخش و در سطح مناسب مدیریت می‌شود. آموزش به عنوان بخشی از سیاست گنجانده شده است تا سازماندهی و نقش‌های فردی را بیازماید همانطور که آشنایی و قابلیت در میان فراگیران را افزایش می‌دهد و سازمان را از وضعیت‌های بالقوه بحرانی آگاه می‌نماید (هیث، ۱۹۹۸). این مرحله، به سازمان این امکان را می‌دهد تا برای بحران برنامه‌ریزی کرده و آمادگی پیدا کند. در مورد حادثه یازده سپتامبر، بحران به دلیل غیر منتظره بودن، زمان کافی برای گسترش تدریجی نداشت. بحران‌ها به طور طبیعی باعث آشفتگی می‌شوند و هر حادثه احتمالی را نمی‌توان پوشش داد (بلند، ۱۹۹۸)، اما با این حال رسیدن به سطح مشخصی از آمادگی در مرحله پیش از بحران شرط احتیاط و دوراندیشی است.

مرحله دوم، معمولاً با برخورد هواپیما به برج‌های دوقلو در یازده سپتامبر ۲۰۰۱ که بلافاصله دوره بحران را در این شرکت گردشگری آغاز کرد، به عنوان بحران شناخته می‌شود. هدف این مرحله جلوگیری از وخیم تر شدن اوضاع و حمایت از افراد درگیر به خصوص زمانی که خسارت جانی ایجاد می‌شود می‌باشد (اسمیت، ۱۹۹۰). در این جا تأکید بر نیروهای امدادی که ممکن است شامل خدمات اورژانس و واحدهای تصمیم‌گیری بحران که تلاش دارند سازمان را از بحران خارج نمایند متمرکز می‌گردد. آنها ممکن است نتوانند بحران را در درون سازمان مهار کنند و در نتیجه کنترل همه‌جانبه بر راهبردهایی که باید به مرحله اجرا درآیند، ضروری خواهد بود.

فرهنگ و ساختار امدادگران و جریان‌های ارتباطی نقش عمده‌ای در مدیریت مؤثر بحران دارد (اسمیت و سیپیکا، ۱۹۹۳). فرهنگ سازمان اغلب برای

تصمیم‌گیری گروهی شرکت اهمیت بسزائی دارد (جانسون و اسکالز، ۲۰۰۲). عدم ارتباط بین امدادگران می‌تواند منتج به آسیب‌دیدن از بحران شود. در کاهش اثرات بحران، دیدگاه انسان از مدیریت اهمیت دارد، چون که می‌تواند مشخص کند آیا سازمان از بحران سود یا زیان می‌بیند (اسمیت و سپیکا، ۱۹۹۳). فعالیت‌های کلیدی در این مرحله روی نقش تیم‌های مدیریت بحران، مهار بحران، توسعه و کنترل راهبردها و فرآیند ارتباط تمرکز دارد. زمانی که اولین هواپیما به برج‌های دوقلو اصابت کرد، فعالیت اداری دچار وقفه شد. کارمندان بر اثر تصاویر باور نکردنی حمله تروریستی از تلویزیون که تقریباً شبیه صحنه‌ای از یک فیلم بود، شوکه شده بودند. از آنجا که هیچ گردشگری در حال گذراندن تعطیلات در نیویورک نبود، این حادثه بحرانی که صرفاً و مستقیماً صنعت گردشگری را تحت تأثیر قرار دهد نبود. با این حال مسئله فوری، رسیدگی به افرادی بود که قرار بود به فلوریدا پرواز کنند و یا در تفریح گاه‌ها به سر می‌بردند. در این زمان شرکت‌ها ممکن است بخواهند در مورد یک راهبرد تصمیم بگیرند، با این وجود بعضی از نویسندگان در این مرحله برای جلوگیری از تصمیمات شتاب‌زده که ممکن است از نظر راهبردی اشتباه از آب دربیاید، باید دست به عصا رفتار کنند (بلند، ۱۹۹۸). اگر شرکت‌ها از مدل اسمیت (۱۹۹۰) پیروی کنند آنگاه این مسأله آنان را ترغیب خواهد کرد که برای اتخاذ تصمیمات راهبردی تا مرحله سوم صبر کنند و به جای آن بر روی جزئیات عملیاتی قطعی تمرکز کنند. شرکت مورد مطالعه تصمیم گرفت که این راهکار را اتخاذ کرده و آن را ایمن و متناسب با مدل مربوطه به شکل معمولی (در مدت زمان بسیار کوتاهی) و با توجه به ظرفیت و تبلیغات انجام دهد. این مدل بیان می‌کند که شرکت‌ها باید در این مرحله روی طراحی سیستم تمرکز کنند. چنان که به وسیله سیاست‌های مدیریت بحران نشان داده شده است،

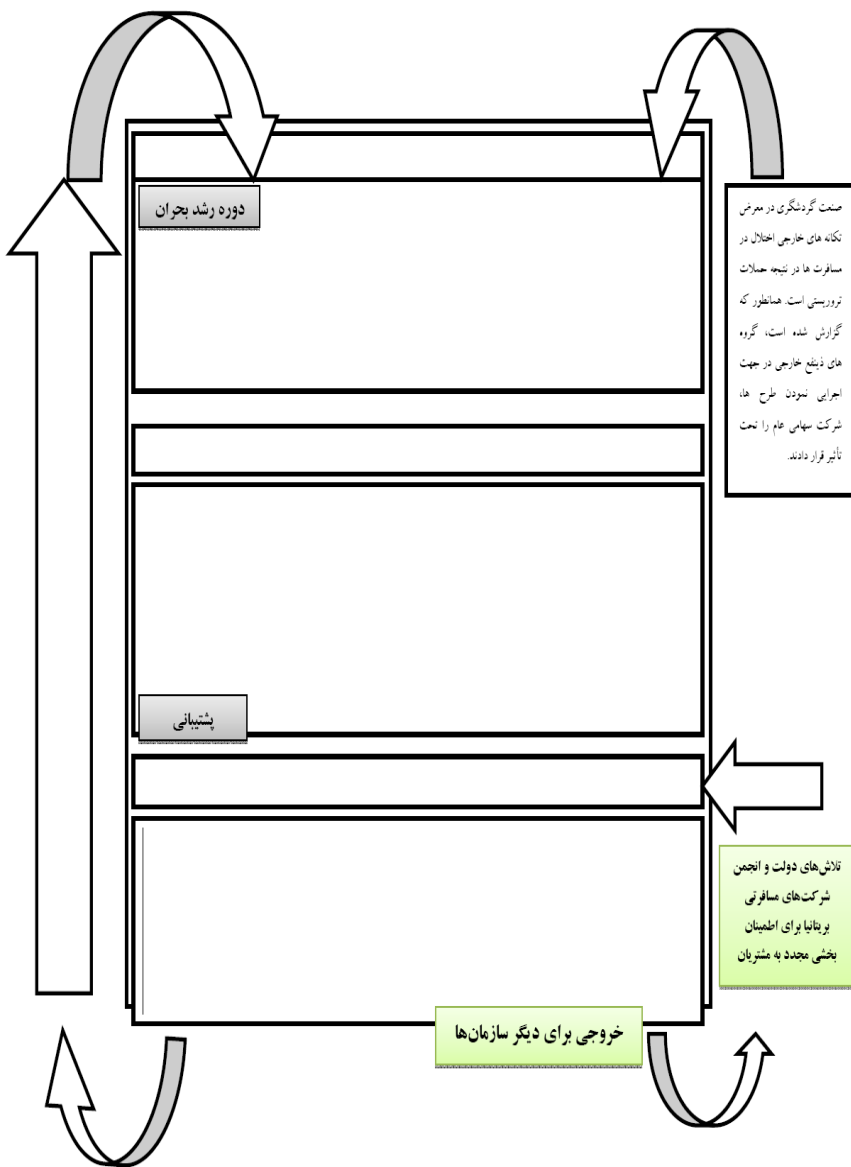
این شرکت سیستمی داشت که کارکنان از آن پیروی می‌کردند. این سیستم دربرگیرنده ارجاعات به جریان‌های تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و ارتباطی است. این سیستم را می‌توان با توجه به ساختار و فرهنگ سازمانی، مؤثر قلمداد کرد چون شرکت ارتباط باز و غیر رسمی را بین کارکنان در تمام سطوح توصیه می‌نمود و در این دوره کارکنان در تمام اوقات از وضعیت آگاه می‌شدند. در ساعات اداری کارکنان از طریق ایمیل یا تلفن اطلاع‌رسانی می‌شدند. دفتر کشیک شرکت به صورت بیست و چهارساعته باز بوده و در مواردی از قبیل بروز وضعیت اورژانسی، کارکنان آن در دسترس می‌باشند. اگر بحران تشدید شود آنگاه شرکت باید وارد عمل شده و از راهبردهای بازگشت استفاده نماید. در حادثه یازده سپتامبر، حملات از اصابت نخستین هواپیما تا اصابت هواپیمای دوم و سپس حمله به پنتاگون در واشنگتن شدت گرفت. زمانی که بحران شدت می‌گیرد، وارد مرحله نهایی یعنی بحران مشروعیت و اعتبار می‌شود که شامل بازگشت و بازیابی است (اسمیت، ۱۹۹۰). به دلیل اشتیاق وافر رسانه‌ها به کسب خبر، در اینجا فرآیندهای ارتباطی حائز اهمیت هستند (ریجستر ولارکین، ۲۰۰۲). در شرکت مورد نظر، رسانه‌ها فوراً در جریان قرار نگرفتند، گرچه از آنجا که این رویداد مختص شرکت نبود (برخلاف تصادف اتوبوس یا سقوط هواپیما) و شرکت مادر برای رویارویی با درخواست رسانه‌ها کاملاً آماده بود، این امکان وجود دارد که رسانه‌ها از قبل مطلع بوده باشند. با این وجود چند ماه بعد از حادثه یازده سپتامبر، رسانه‌ها در جریان سطوح ظرفیت قرار گرفتند. از آنجا که شهرت و اعتبار شرکت می‌تواند مستقیماً تحت تأثیر فعالیت‌های رسانه‌ها باشد (سیمور و مور)، این مرحله اهمیت پیدا می‌کند و گرچه اعتبار شرکت به تنهایی با این رویداد آسیب ندید، اما در مجموع با کاهش اعتماد مشتریان، اعتبار صنعت گردشگری لطمه دید و این امر به

نوبه خود موجب کاهش رزرو در کل این صنعت گردید.

دولت با راه‌اندازی کمپینی برای کمک به بازیابی اعتماد مشتریان مداخله کرد. انجمن شرکت‌های مسافرتی بریتانیا (ABTA) در تلاش برای افزایش فروش در این فرآیند سهیم شدند. این مدل سازمان را ترغیب می‌کند تا گروه‌های بیرونی مانند دولت را شناسایی کند و با آنها ارتباط برقرار کرده و در زمان بحران همکاری نماید. این مدل ممکن است به این دلیل که همگان به دخالت دولت رغبت ندارند، برای تمام بحران‌ها مناسب نباشد بکارگیری مدل اسمیت برای شرکت گردشگری مورد نظر در شکل (۲) نشان داده شده است. این مدل شرکت‌ها را آماده می‌سازد که انتظار تغییر در جوّ سازمانی داشته باشند. در دوران بعد از حملات تروریستی به خاطر ترس از امنیت شغلی و تعدیل نیروی انجام شده، روحیه کارکنان پایین بود. در چنین بحرانی، راهبردهای بازگشت برای کمک به بازگشت شرکت‌ها به وضعیت اولیه عملیاتی لازم است. اگرچه مسئولیت‌های افراد در این دوره کاملاً تقسیم شده بود، بخش بازاریابی با اقدامات کاهش قیمت به عنوان نخستین نقطه تمرکز، نقش عمده‌ای را در این مرحله ایفا نمود.

اقدامات اصلی انجام شده توسط این بخش در جدول (۵) به اختصار آمده است. بعد از این دوره، سازمان از اشتباهات درس می‌گیرد و به مرحله قبل از بحران برمی‌گردد که در آن طرح‌های اضطراری برای آینده تهیه می‌کند. این مدل یک فرآیند رو به جلو است که می‌توان آن را هر بار که بحران اتفاق می‌افتد بررسی کرده و بهبود بخشید.





شکل ۲- کاربرد یک مدل بحران مدیریت در یک شرکت گردشگری انگلستان

جدول ۵- اقدامات بازاریابی پس از یازده سپتامبر ۲۰۰۱

تاریخ	رویدادها	اقدامات بازاریابی
سپتامبر ۲۰۰۱ تا دسامبر ۲۰۰۱	تماس‌ها برای رزرو به شدت کاهش یافت.	ناچار شدند که برای حفظ حاشیه امنیت، با در نظر گرفتن بدترین حالت، هزینه‌ها را کاهش دهند. جلسات برگزار و هزینه‌های غیرضروری قطع شد. تجمعات سازمان کاسته شد. پنج نفر کارمند از گروه ۱۹ نفره کاسته شد. مهمانی‌های کارکنان و سفرهای آموزشی در بخش تولید بروشور متوقف شد. کیفیت کاغذ مورد استفاده تهیه بروشور برای صرفه‌جویی هزینه پایین آمد. مجبور شدند تحقیقات پیرامون تبلیغات را که قبل و بعد از بررسی‌ها انجام می‌شد، متوقف کنند که شروع آن دوازدهم سپتامبر بود. تبلیغات غیر ضروری در فرودگاهها و خارج از کشور متوقف شد. تبلیغ کردن به طور کلی قطع نشد چرا که آنها مجبور بودند به فروش ادامه دهند. فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغاتی برای مدت سه ماه متوقف شده بود. فعالیت‌های تبلیغاتی مانند بروشورها و مجلات لغو نشدند.
ژانویه ۲۰۰۲	وزارت بازرگانی و صنعت، اداره امور خارجه، اتحادیه شرکت‌های مسافرتی و هوانوردی غیرنظامی انگلستان، تمامی فعالیت‌های روابط عمومی خود را برای جلب مجدد مشتریان بکار گرفتند- بررسی‌ها نشان داد مردم هنوز هم می‌خواهند به تعطیلات بروند اما ممکن است تقاضای رزرو در آینده داشته باشند یا به دنبال معاملات ارزانتر هستند. به طور طبیعی ۴۰٪ مردم که در تابستان به تعطیلات می‌روند در ماه ژانویه رزرو می‌کنند اما امسال تخمین زده شد که ۴۰٪ رزرو داشته باشیم اما بین ماه‌های ژانویه و فوریه تقسیم خواهد شد.	در نتیجه تلاش‌های تبلیغاتی به جای ۴ تا ۵ هفته بیش از ۸ هفته طول می‌کشید. روش تبلیغ مورد استفاده انعطاف‌پذیر بود- در این میان، تبلیغات مطبوعاتی از همه انعطاف‌پذیرتر بود به این معنا که در آخرین لحظه می‌توانست اضافه یا کم شود. ویژه‌نامه‌های مطبوعات خیلی انعطاف‌پذیر نبود اگر چه خیلی مؤثر بوده و به جای چهار هفته به مدت شش هفته توزیع می‌شدند. فعالیت‌های پستی مستقیم ادامه پیدا کرد چرا که ایجاد ارزش افزوده می‌کرد. تبلیغات خیابانی و تلویزیونی قطع شد.
ژانویه ۲۰۰۲	در واقع، تابستان ۲۰۰۲ خیلی زود به فروش رسید و این کار باعث شد معاملاتی که به تأخیر انداخته شده بودند انجام پذیرد. با اینکه ظرفیت در سال ۲۰۰۲ کم شده بود، در تابستان ۲۰۰۳ ظرفیت‌ها گسترش یافت و شرکت به فروش عادی برگشت و به مردم توصیه کرد که زودتر رزرو کنند و آنها عموماً این کار را انجام دادند.	

## درس‌هایی از مدیریت بحران برای صنعت گردشگری

از بحث قبلی روشن است که فرآیند تحول بحران یک پدیده پیچیده است که اگر مدیریت بخواهد در مواجهه با پیامدهای یک بحران عمده به طور اثر بخش عمل کند نیازمند پیش طراحی توسط آنان است (اسمیت و سیپیکا، ۱۹۹۳). مدیریت بنیادین بحران را می‌توان یک موضوع کلیدی راهبردی (کلارک و وارما، ۱۹۹۹) برشمرد که باید توسط مدیریت ارشد به عنوان یک دغدغه اصلی مورد توجه قرار گیرد. می‌توان ادعا کرد که مدیریت بحران باید بخش لاینفکی از فرآیندهای طرح‌ریزی راهبردی باشد که شرکت‌ها اتخاذ می‌کنند نه اینکه صرفاً یک جزء اضافی باشد که بعداً به بدنه آن اضافه شود (چون در موارد بسیار بحران‌ها برای بقای سازمان‌ها چالشی را به نمایش می‌گذارد)؛ بنابراین اگر این دیدگاه اتخاذ شود که بحران‌ها از هر نوع که باشند اجتناب‌ناپذیرند، به خصوص در بخش شکننده‌ای مانند گردشگری با آسیب‌پذیری ذاتی در مقابل تکانه‌های بیرونی، شرکت‌هایی که از مدیریت اندیشمندانه بهره می‌برند، خطرات بالقوه و پاسخ‌های مدیریتی به آنها را در مراحل تحلیل و تدوین فرآیند طرح‌ریزی راهبردی لحاظ می‌کنند و واکنش راهبردی به بحران را در مرحله پیاده‌سازی قوت می‌بخشند.

با این وجود، سازمان‌ها باید از این حقیقت آگاه باشند که هیچ دو وضعیت بحرانی همسان نیستند و بنابراین اگرچه پاسخ‌های مدیریتی از پیش طراحی شده باشند، لازم است که این پاسخ‌ها باید انعطاف‌پذیر باشند تا الزامات شرایط پیش‌رو را مدنظر قرار دهند. بنا براین پاسخ مناسب به بحران صرفاً گسترش یک سری طرح‌های اضطراری و عملی ساختن آنها در هنگام وقوع بحران نیست (اگرچه این طرح‌ها خود جنبه مهمی هستند). فرآیند بازگشت نیز در بلندمدت با مسائلی از قبیل یادگیری سازمانی، ترسیم ساختار سازمان برای پاسخ اثربخش، ایجاد فرهنگی

که پاسخگو و انعطاف پذیر باشد (که توسط دانیز آگول ۱۹۹۷ و اسمیت و سپیکا ۱۹۹۳، بررسی شده است) و توسعه شایستگی‌های مدیریتی به عنوان بخشی از فرآیند توسعه مدیریت سروکار دارد.

ری (۱۹۹۹) تأکید می‌کند که در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت بحران باید یک تیم مدیریت بحران یا واحد تصمیم‌گیری برای بحران با دارا بودن چارچوبی روشن برای جریان‌ها ارتباطی انتخاب شود. از آنجا که لازم است قبل از وقوع بحران مشکلات عمده در این چارچوب شناسایی شود، کلید طرح موفق مدیریت بحران، ارتباطات روشن و دقیق داخلی و خارجی است که ممکن است آزمایش یا تمرین شود (هرسن، ۲۰۰۰). لازم است تمام سازمان در زمان وقوع حادثه از چارچوب یا راهبرد آگاهی داشته باشد و این مسئله اهمیت به اشتراک گذاشتن دانش را نشان می‌دهد. شیوه‌ای که در آن یک شرکت برای بحران آماده می‌شود ممکن است به فرهنگ آن سازمان بستگی داشته باشد چون مستقیماً روی نحوه ارتباطات شرکت تأثیر می‌گذارد (ری، ۱۹۹۹). فرهنگ روی اعمال مدیریتی تسلط دارد و نگرش‌ها و هنجارهای سازمان را بازتاب می‌دهد (ری، ۱۹۹۹). انتظار می‌رود که افراد و گروه‌هایی که بلایا و پاسخ‌های مدیریتی نسبت به آن را تجربه کرده اند، احتمالاً بهتر بتوانند به موقعیت مشابه در آینده پاسخ دهند (فالكنر، ۲۰۰۱)، اما برخی شواهد نشان می‌دهد این مسئله در عمل کمتر اتفاق می‌افتد (برسنگ و هایل، ۱۹۹۷). چنین دانشی را می‌توان پس از حادثه، از طریق یک شیوه نامه کامل و نظام‌مند باز توجیه که مبنایی برای پالایش راهبرد است، برای مدیریت وضعیت‌های بحرانی آینده به دست آورد. در نتیجه با اتکا به دانش افراد و گروهها برگرفته شده از تجارب مدیریتی آنها در بحران، نقش یادگیری سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد. در توجه به رویکردهای یادگیری مرتبط با مدیریت بحران، ریچاردسون (۱۹۹۴) بین حلقه‌های یادگیری فردی و یادگیری سازمانی تمایز قائل می‌شود. حلقه

یادگیری فردی، یادگیری را پاسخ‌های مدیریتی با وفاداری به چارچوب پذیرفته شده اهداف و نقش‌های سیستم‌های موجود در نظر می‌گیرد، در حالی که حلقه یادگیری سازمانی به طور مضاعف سیستم‌ها، نقش‌ها و اهداف آنها و نیز پاسخ به بحران را زیر سؤال می‌برد تا ببیند نتایج احتمالی آن چه خواهد بود. عقیده بر این است که حلقه یادگیری سازمانی مبنای گسترده و قوی برای تغییرات راهبردی آینده فراهم می‌کند، اما ممکن است در برخی موارد با هنجارهای فرهنگی سازمان مغایرت داشته باشد. بعد از ارائه مدل بحران توسط اسمیت (۱۹۹۰) با مراحل انجام شده توسط شرکت در مطالعه موردی مربوط به بحران یازده سپتامبر، چند درس کلی برای صنعت گردشگری وجود دارد که در جدول (۶) ارائه شده است.

چون صنعت گردشگری قابل پیش‌بینی نیست و عوامل بیرونی فراوانی ممکن است بحران ایجاد کنند، تقریباً قطعی است که شکلی از بحران ممکن است در هر زمانی روی دهد. علاوه بر این، با توجه به فناپذیری محصول گردشگری، نمی‌توان آن را برای استفاده در آینده حفظ کرد. در نتیجه صنعت گردشگری باید از بحران‌های بالقوه آگاه باشد و برای بحران‌های ناگهانی و غیرمنتظره آماده گردد. آماده بودن برای حوادثی مانند یازده سپتامبر بسیار دشوار است، زیرا این حادثه از جمله رویدادهایی بود که نمی‌توان برای آنها تمرین کرد. پیش‌بینی تأثیرات بلند مدت چنین بحرانی نیز دشوار است و می‌توان استدلال نمود که این تأثیرات می‌تواند به دو دسته تأثیرات اولیه و تأثیرات پیامدی طبقه‌بندی شود.

۱- تأثیرات اولیه شامل کاهش فروش در تعطیلات در صنعت گردشگری به دلیل ترس مشتریان از سفر و از دست دادن اعتماد به صنعت گردشگری است.

۲- اثرات پیامدی رکود دیگر بخش‌هاست که باعث می‌شود افراد کمتری به مسافرت بروند. به عنوان مثال ممکن است مردم به خاطر بی‌اعتمادی سیاسی، با نگرانی هزینه کنند و در نتیجه صنایع کوچک نیز دچار زیان شوند.

جدول ۶- درس‌ها و اقداماتی که صنعت گردشگری باید انجام دهد. منابع: اسمیت (۱۹۹۰)،

ریچاردسون (۱۹۹۴)، اسمیت و سپیکا (۱۹۹۳)، هیث (۱۹۹۸) و

رجستر و لارکین (۲۰۰۲) - اقتباس به وسیله نویسندگان

درس	اقدام
طرح‌های شرایط خاص را آماده کنید.	طرح‌های احتمالی که ممکن است در قالب سیاست مدیریت بحران باشد ترسیم کنید چرا که صنعت گردشگری غیرقابل پیش‌بینی بوده و محصول آن فناپذیر است و بحران ممکن است به شکل غیرمنتظره‌ای هر آن اتفاق افتد.
نقش‌های ارتباطی و تصمیمی و نمودارهای گردش را توسعه دهید.	این می‌تواند با توصیف شفاف نقش‌ها با سیاست مدیریت بحران آمیخته شود تا اطمینان حاصل شود که بحران سریعاً و به صورت مؤثر در یک سطح مناسب حل کنترل می‌گردد.
آموزش باید تقویت شود.	آموزش باید به عنوان بخشی از سیاست محسوب شود، چرا که آموزش باعث افزایش آشنایی و توانایی فراگیران می‌شود، علاوه بر آن باعث می‌شود که سازمان از شرایط بالقوه بحران آگاه باشد. (هیث، ۱۹۹۸) این می‌تواند در قالب یک سناریو، مبتنی بر تمرین نوشتاری و عملی طراحی شود.
تصمیمات شتابزده و فوری نگیرید.	شرکت‌ها نباید بلافاصله پس از بحران به صورت شتابزده تصمیم بگیرند و باید همه گزینه‌ها را قبل از انتخاب در نظر داشته باشند.
با رسانه‌ها همکاری کنید.	شرکت‌ها باید با رسانه همکاری کنند چرا که مدیریت ضعیف در ارتباط با رسانه می‌تواند منجر به این شود که عموم مردم و رسانه‌ها رویکردی منفی پیدا کرده و موضع آن‌ها در خصوص مدیریت بحران جنجالی شود (هیث، ۱۹۹۸). همانطور که ریجستر و لارکین (۲۰۰۲) توصیه می‌کنند شما باید داستان خود را به طور کامل و سریع بگویید.
هویت گروه‌های خارجی که ممکن است در زمان بحران مداخله نمایند را شناسایی کنید.	شرکت‌ها باید گروه‌هایی همانند دولت را که ممکن است در زمان بحران قادر به کمک باشند، شناسایی نمایند. آنها علاوه بر مرحله قبل از بحران، در زمان‌های بحرانی با آنها ارتباط و همکاری داشته باشند.
شیوه کامل و نظام‌مند بازتوجیه بعد از بحران	انجام بازتوجیه (گزارش‌گیری)، اساس بهبود راهبرد مدیریت بحران در شرایط آینده است. پس از پرداختن به اندوخته‌های افراد و گروه‌ها که ناشی از تجارب آنها در مدیریت بحران است، نقش یادگیری سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد. ریچاردسون (۱۹۹۴) بین یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای تفاوت قائل می‌شود.
فرآیند بازگشت با موضوعات بلند مدت نیز مرتبط می‌باشد.	سازمان برای پاسخ مؤثر به بحران‌های آینده باید به ایجاد ساختارهایی برای ارائه پاسخ مؤثر، فرهنگ خلاق و انعطاف‌پذیر و توسعه قابلیت‌های مدیریتی به عنوان بخشی از فرآیند توسعه مدیریت بپردازد.

## نتیجه گیری

این مقاله فرآیند مدیریت بحران را در رابطه با بخش گردشگری انگلستان مورد بررسی قرار داده است و از یک مطالعه موردی به منظور بررسی واکنش شرکت به حادثه یازده سپتامبر و مرور راهبردهای بازگشت آن استفاده شده است. مدل فرآیند مدیریت بحران با اقدامات واقعی و انجام گرفته در شرکت پس از حادثه یازده سپتامبر مقایسه و تطبیق داده شده است. از تجزیه و تحلیل‌ها چنین بر می‌آید که صنعت گردشگری می‌تواند درس‌هایی بیاموزد که این درس‌ها شامل ضرورت توجه به موارد زیر است:

۱- آماده کردن طرح‌های تفصیلی حوادث؛

۲- مشخص کردن نقش‌ها و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی؛

۳- حفظ درجه‌ای از انعطاف‌پذیری به منظور واکنش سریع و قاطع در سطح عملیاتی و نه تصمیم‌سازی شتاب زده در سطح راهبردی.

علاوه بر آن، بازخوردگیری از درس‌های آموخته شده به محض پایان بحران حائز اهمیت می‌باشد و همانطور که از مدل ارائه شده مدیریت بحران بر می‌آید، مدیریت بحران یک فرآیند مداوم مشتمل بر یک حلقه قبل از بازخورد به مرحله پیش از بحران جاری است. این امر یادگیری سازمانی را در زمانی که شرکت‌ها قادرند عملکرد خود را با درس گرفتن از اشتباهات و آماد شدن برای بحران بالقوه بعدی بهبود بخشند، میسر و ممکن می‌سازد.

هیچ دو بحرانی همانند یکدیگر نیستند و همانطور که شرکت‌ها از نظر مقیاس، پیچیدگی و گرایش متفاوت هستند، واکنش‌ها نیز به منظور تطبیق پاسخ به شرایط واحد از شرکتی به شرکت دیگر تفاوت دارند. با این وجود، یک مدل شماتیک (مانند مدل اسمیت، ۱۹۹۰ و اسمیت و سیبیکا، ۱۹۹۳) می‌تواند نقطه شروع مفیدی

برای مدیران فراهم کند تا خطرات بوجود آمده را ارزیابی و نقش و مسئولیت‌های سهامداران داخلی و خارجی را شناسایی کنند. البته برای سازمان‌ها لازم است تا مدل مناسبی را که با شرایط آنها متناسب باشد اتخاذ کنند تا آنجا که شرکت‌ها مطمئن شوند که فرآیندهای روشن و قوی مدیریت بحران در جای خود قرار دارند. با این حال، اگرچه این مدل یک ابزار مفید برای شناسایی و طبقه‌بندی مسائل است، اما در استفاده از آن لازم است که محدودیت‌های طرح‌های حوادث تشخیص داده شده و انعطاف پذیری پاسخ حفظ گردد.



- Alderighi M, Cento A. 2004. European airlines conduct after September 11. *Journal of Air Transport Management* 10: 97-107.
- Arbel A, Bargur J. 1980. A planning model for crisis management in the tourism industry. *European Journal of Operational Research* 52: 77-85.
- Arno Id W. 1980. *Crisis Communication*. Gorsuch Scarisbrook: Dubuque, Iowa.
- BBC. 2001. What now for Tourism? Available online at URL: <http://www.bbc.co.uk/news> (accessed 1<sup>st</sup> September 2001).
- Bland M. 1998. *Communicating Out of a Crisis*. Macmillan Business: London.
- Booth S. 1993. *Crisis Management Strategy, Competition and Changes in modern Enterprises*. Routledge: London.
- Burling WK, Hyle A. 1997. Disaster preparedness planning policy and leadership issues. *Disaster Prevention and Management* 64: 234-244.
- Caplan G. 1970. *The Theory and Practice of Mental Health Consultation*.
- Cassedy K. 1991. *Crisis Management Planning in The Travel and Tourism Industry: a Study of Three Destinations and a Crisis Planning Manual*. Pacific Asia Travel Association (PATA): San Francisco.
- Chien GCL, Law R. 2003. The impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on hotels: a case study of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management* 22: 327-332.
- CAA. 2003. *ATOL Business* 22 July 2003. Civil Aviation Authority: London.
- Clarke CJ, Varma S. 2004. Strategic risk management: the new competitive edge. *Long Range Planning* 32(4): 414-424.
- Coombes WT. 1995. The development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis response strategies. *Management Communication Quarterly* 4: 447-476.
- Dennis J. 2001. Big four axe jobs and move to restructure. *Travel Weekly* 8 October: 6.
- Drabek TE. 1995. Disaster responses within the tourism industry. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* 131: 7-23.
- Dynes RR, Aguirre BE. 1979. Organizational adaptation to crises: mechanisms of coordination and structural change. *Disasters* 31: 71-74.
- Evans N, Stabler MJ. 1995. A future for the package tour operator in the 21st century? *Tourism Economics* 13: 245-263.
- Evans N, Campbell D, Stonehouse G. 2003. *Strategic Management for Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Faulkner B. 2001. Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22(2): 135-147.

- Finn M, Elliot-White M, Walton M. 2000. *Tourism and Leisure Research Methods — Data Collection, Analysis and Interpretation*. Pearson Education: Harlow, Essex.
- Gannoway B. 2001. You only have yourselves to blame. *Travel Weekly* 8 October: 6.
- Gillen D, Lal A. 2003. International transmission of shocks in the airline industry. *Journal of Air Transport Management* 9: 37–49.
- Glaesser D. 2004. *Crisis Management in the Tourism Industry*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Goodrich JN. 2002. September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry. *Tourism Management* 23: 573–580.
- Harrison S. 2000. *Public Relations: an Introduction*, 2nd edn. Business Press: London.
- Heath R. 1998. *Crisis Management for Managers and Executives*. Financial Times Publishing: London.
- Henderson J. 2002. Managing a tourism crisis in South-East Asia: the role of national tourism organisations. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* 31: 85–105.
- Henderson J. 2003. Communicating in a crisis: flight SQ006. *Tourism Management* 24: 279–287.
- Holmes K. 2001. Operators urged to reduce capacity. *Travel Trade Gazette* 24 September: 9.
- Huxley L. 2001. Crisis talks follow slump in bookings. *Travel Trade Gazette* 15 October: 3.
- Huxley L, Holmes K. 2001. Discounting frenzy 'could be avoided'. *Travel Trade Gazette* 15 October: 2.
- Israeli AA, Reichal A. 2003. Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *International Journal of Hospitality Management* 22: 353–372.
- Johnson G, Scholes K. 2002. *Exploring Corporate Strategy*, 6th edn. Prentice Hall: London.
- Meyers GC. 1986. *When it Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*. Mentor: New York.
- Murphy PE, Bailey R. 1989. Tourism and disaster planning. *Geographical Review* 79: 36–46.
- Pizam A, Mansfeld Y (eds). 1996. *Tourism Crime and International Security Issues*. Wiley: Chichester.
- Pizam A, Smith G. 2000. Tourism and terrorism: a quantitative analysis of major terrorist acts and their impact on tourism destinations. *Tourism Economics* 6: 123–138.

- Ray SJ. 1999. Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry. Quorum Books: Westport, CT.
- Regester M, Larkin J. 2002. Risk Issues and Crisis Management: a Casebook of Best Practice, 2nd edn. Kogan Page: London.
- Richardson B. 1994. Crisis management and the management strategy: time to 'loop the loop'. Disaster Prevention and Management 33: 59–80.
- Robinson F. 2001. Empty shelves compound crisis. Travel Weekly 29 October: 5.
- Ryan C. 1993. Crime, violence, terrorism and tourism: an accidental relationship or intrinsic relationship. Tourism Management 143: 173–183.
- Seymour M, Moore S. 2000. Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice. Cassell: London.
- Sharpley R. 2004. International tourism: the management of crisis. In The Management of Tourism, Pender L, Sharpley R (eds). Sage: London.
- Slatter S. 1984. Corporate Recovery. Penguin: Harmondsworth.
- Smith D. 1990. Beyond contingency planning: towards a model of crisis management. Industrial Crisis Quarterly 4: 263–275.
- Smith D, Sipika C. 1993. Back from the brink — post crisis management. Long Range Planning 26: 28–38.
- Sonmez S. 1998. Tourism, terrorism and political instability. Annals of Tourism Research 252: 416–445.
- Sonmez S, Apostolopoulous Y, Tarlow P. 1999. Tourism in crisis: managing the effects of terrorism. Journal of Travel Research 381: 13–18.
- Tate P. 2002. The impact of '9/11': Caribbean, London and NYC case studies. Travel and Tourism Analyst 5(October): 1–25.
- Travel Weekly. 2001a. Winter sales down 20% on last year. Travel Weekly 24 September: 7.
- Travel Weekly. 2001b. Ad campaign aims to boost 2002 bookings. Travel Weekly 5 November.
- Travel Weekly. 2002. We blundered admits Wilson. Travel Weekly 28 October: 7.
- TTG. 2002. Independent travel bookings boom. Travel Trade Gazette 28 January: 5.
- Young WB, Montgomery RJ. 1998. Crisis management and its impact on destination marketing: a guide to convention and visitors bureaus. Journal of Convention and Exhibition Management 11: 3–18.