

# إدارة أزمات الطيران المدني

دكتور

سامح أحمد زكي الحفنى

## ملخص عربي

يمثل الطيران المدني بمؤسساته المختلفة سواءً كان شركة خطوط جوية أو مطار أو الشركات والمؤسسات الداعمة لأعمال الطيران المدني، أحد أعمدة الإقتصاد للدول صاحبة هذه المؤسسات، حيث تمثل مؤشراً رئيسياً لقدرتها على الوصول لوجهات عديدة تغطي أكبر مساحة من الأرض، ومع هذا التواجد ترتبط المصالح السياسية والإقتصادية والإجتماعية.

ونظراً للطبيعة المختلفة لهذه القطاع والتي تختلف عن غيره عن الأنشطة وتتميز الحساسية المفرطة، وعدم تماثل الأزمات في قطاع الطيران يمثل عائقاً في صعوبة وجود سيناريوهات جاهزة للتعامل مع الأزمة، مع ضرورة التعامل الفوري معها بما يمثل تحدياً حقيقياً أمام المسؤولين عن إدارة أزمات الطيران المدني.

وعلى جانب آخر أنه غالباً ما تكون أزمات الطيران المدني تنطوي على أحداث درامية مثل وجود قتلى ومفقودين أو أعداد كبيرة من الركاب العالقين، يقوم هذا الجانب بضغط قوية من أصحاب المصالح والمتضررين.

بالإضافة إلى هذه الجوانب يكون هناك إدارة أزمة الطيران المدني لحماية العلاقة التجارية للمؤسسة صاحبة الأزمة، وما تشتمل عليه من جوانب تجارية تؤثر مادياً وبخسائر مباشرة.

وفي هذه الدراسة يحاول الباحث التوصل إلى مجموعة من التوصيات لمراحل إدارة الأزمة لمؤسسات وشركات الطيران المدني من خلال تحليل مجموعة من الأزمات التي تعرضت لها العديد من مؤسسات الطيران حول العالم في أوقات مختلفة ويصل بها إلى مجموعة التوصيات والتي ينتهي بصياغتها في نموذج مقترح لإدارة أزمات قطاع الطيران المدني موضحاً في هذا النموذج مجموعة المعطيات بصفة عامة لكل أزمة ويحصر إمكانات مؤسسات الطيران المدني، والإمكانات التي يمكن استدعاءها عند الأزمات، والتحويلات التنظيمية الداخلية التي تزيد من قدرات المؤسسات للتعامل مع الأزمة، وصولاً إلى أهداف إدارة الأزمة المختلفة.

## ملخص إنجليزي

Considering the civil aviation's various organizations whether it's an airline company, an airport or the companies/ organizations that supports the civil aviation business: These represents one of the main block of economy of one of these organization's countries, since it represents a primary sign for its ability to reach a various destinations that covers the largest area of earth: However, considering the availability that connects the political, economical and social interest.

Considering the different nature of this sector which differs from any other activity and is known of its hyper sensitivity. The lack of mutuality of crises in the aviation sector is considered a burden as there's no scenarios to how to deal with crises with the necessity of instant dealing with it which represents a real challenge in front of the managers responsible for civil aviation crises management.

On the other hand, the civil aviation mostly involves dramatic evants such as: victims, lost people or large numbers of stuck passengers.

This side places a very strong amount of pressure from the victims and the stakeholders.

In addition to these sides, there is a civil aviation crises management to protect the trademark of the organization meant by the crises and the other commercial sides that financially influence the organization severely.

## إدارة أزمات الطيران المدني

أولاً : المقدمة

تتنوع أشكال أزمات الطيران المدني تنوعاً كبيراً . ويعرض الباحث فيما يلي ثلاث حالات عملية لأزمات وقعت في قطاع الطيران المدني في دول مختلفة.

حالات عملية في إدارة أزمات الطيران المدني:

في هذا الجزء من البحث يستعرض الباحث ثلاث أزمات تمثل كل واحدة منهم حادثاً مختلفاً من الأحداث المسببة لأزمات الطيران المدني، فالأولى تمثل حادثاً متفرداً من حيث سببه، وهو حادث انبعاث الغبار من بركان في آيسلندا، تسبب في إغلاق جزئي للمجال الجوي فوق معظم أجزاء أوروبا، مما أربك حركة الطيران في الكثير من الخطوط الجوية، وتم تناول إدارة الأزمة من وجهة نظر أحد أكبر الشركات في العالم وهي الخطوط الجوية البريطانية.

الحالة الثانية هي أحد الأزمات التي تتكرر في العديد من الصناعات (الإضرابات) ولكن خصوصية صناعة النقل الجوي تجعل لها أبعاداً كثيرة، وغالباً ما تكون بسبب الاستحقاقات والأجور لأحد فئات العاملين، ويحدث الإضراب لوضع حد من وجهة نظر اتحادات وجمعيات العاملين لعدم جدوى المطالبة بالحقوق من وجهة نظر الإدارة، و تم عرض إدارة الأزمة لأكثر شركة في القارة الأسترالية وتناول كيفية النجاح في إدارة هذه الأزمة ثم نقد إدارة الشركة للأزمة وتحليلها.

الحالة الثالثة هي من أقسى أزمات الطيران المدني التي خلفت ورائها عدداً كبيراً من الضحايا والمفقودين وهي حادث تحطم طائرة ويتم تحليل كيفية إدارة الخطوط الجوية الفرنسية للأزمة، والدروس التي يمكن الاستفادة منها لأداء أحد الشركات العالمية لهذه الأزمة.

ويأسف الباحث حيث أن ما سبق لا يتضمن واحدة من الأزمات التي تعرض لها قطاع الطيران المدني في مصر، حيث لم تنشر البيانات الكافية عن مثل هذه الأزمة، ولا تسمح الجهات المعنية بنشر معلومات تمكن من التحليل واستقراء الدروس المستفادة.

### ١- أزمة الغبار البركاني في آيسلندا ٢٠١٠:

تعتبر هذه الأزمة إحدى الأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها، ولا بشدتها ومدى تأثيرها، حيث تسببت ثورة البركان في آيسلندا في مايو ٢٠١٠ في أزمة كبيرة وهي انقطاع الطيران المدني نتيجة الرماد البركاني الكثيف في الهواء حتى الغلاف الجوي، أدى انتشار هذا الرماد فوق معظم أوروبا إلى تقليص حاد في الرحلات

من وإلى أوروبا في أثناء هذه الأزمة، والتي استمرت أسبوعاً، فتوقف سفر ثمانية ملايين من المسافرين، وتوقفت أعمال التجارة، وكانت المملكة المتحدة واحدة من البلدان الأكثر تأثراً بهذه الأزمة التي تسببت فيها الطبيعة، إلا أن إدارة السلطات الإنجليزية لهذه الأزمة كانت الأكثر تميزاً في أوروبا، فكان إتخاذ القرارات الأكثر صواباً وبالسرعة المطلوبة، هو ما كفل تحجيم هذه الأزمة، وإبداء التبرير الكافي أمام الشعب البريطاني وأصحاب المصالح والمتضررين من هذه الأزمة، فكان مثلاً على تزاوج العلاقات بين الإدارة والعلم والحكمة من الناحية الأخرى.

وقد وفرت هذه الأزمة فرصة جيدة لاختبار العمل الجماعي والتنسيقي لإدارة الأزمة، للوصول لأنسب الوسائل لمواجهتها، فكان القرار الأول تعليق الطيران واستمرار متابعة المجال الجوي من ناحية ومتابعة الأرصاد. من ناحية أخرى، وكانت سلطات الطيران الانجليزية أول من إتخذ القرار وتبعها باقي دول أوروبا، وكانت حالة التفاعل المؤسسي بين الاتحاد الأوروبي ومنظمة الطيران المدني الدولي ومراكز متابعة الرماد البركاني وشركات الطيران والمطارات، وهذا التآزر بين الأنظمة المختلفة قد أنشأ نهجاً لتعزيز التعاون وخصوصاً في موضوعات البيئة الدولية بقدر من الاهتمام، بما يعضد تطوير وتنمية سوق طيران واحدة عالمياً تقف أمام "الأزمات التي تصيب هذا القطاع بخسائر تعدت ٥٠ مليار دولار سنوياً"<sup>(١)</sup>.

وقد قام الإيكاو بالموافقة على القرارات التي أصدرتها المفوضية الأوروبية لتكون إطاراً لمجموعة من المبادئ والتوجيهات بشأن التعامل مع إدارة هذه الأزمة حال حدوثها مستقبلاً، بحيث يكون مركز متابعة الرماد البركاني هو مصدر الإنذار بالسحب البركانية بالتعاون مع مكاتب الأرصاد لتحديد مناطق الانتقال والكثافة. إلا أن الأزمة الحقيقية للغبار أو الرماد البركاني كانت ناتجة من تعطل أكثر من ٧٠٠٠٠ من الركاب وتوقف رحلاتهم، وأصبح معظمهم من العالقين في مدن ومطارات تكدست بهؤلاء الركاب الذين تقطعت بهم سبل الذهاب لأوطانهم وأعمالهم، وخصوصاً للخطوط الجوية البريطانية حيث أنها كانت الرائدة في قرار إيقاف الرحلات وكانت صاحبة النصيب الأكبر من عدد الركاب المتأثرين بهذه الأزمة، نظراً لتغطية الغبار البركاني للمناطق الأكثر كثافة بالنسبة لخطوط الشركة التجارية.

وقد قامت الشركة باتخاذ القرار الأكثر دعماً لسلامة أرواح المسافرين، واتخذت الإجراءات المناسبة نحو الركاب العالقين، بالقدر الذي تسمح به الأزمة، إلا أن انتشار الآراء عبر وسائل الإعلام الاجتماعي نالت

(<sup>1</sup>) David Alexander, "Volcanic ASH In The Atmosphere And Risk For Civil Aviation: A Study In European Management International Journal Of Disaster Risk Science, Vol.3, 2013, P.P 9-19.

من سمعة الشركة وجهودها لإدارة الأزمة، ونتيجة للهجوم العنيف عبر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة وتحالف الأطراف المتضررة من الأزمة مع الأطراف المستفيدة منها سواء المنافسين أو أطراف أخرى، وإصدار تقييمات غير موضوعية مفتقده لأبسط الحقائق وتلقى اهتماماً من جمهور هذه الشبكات، وزادت حدة الأزمة نتيجة لزيادة مخاوف وقلق أطراف عديدة ترتبط بحركة السفر، وظهرت الشائعات بصوت أكثر قوة من بيانات الحقائق الصادرة عن الشركة في وسائل الإعلام التقليدية، حتى التابعة للدولة.

هنا بدأت الخطوط الجوية الانجليزية تعترف بقصور خطط الاتصالات في وقت الأزمة، بما يعكس هيمنة وسائل الاتصال الاجتماعي عبر شبكة الانترنت، للنشر على جمهور كبير يعتبرها المصدر الرئيسي للمعلومات الأكثر انتشاراً من المصادر الرسمية للمعلومات، ويرى الباحث أن النفوذ المتزايد لوسائل التواصل الاجتماعي هو الأكثر جاذبية لسهولة التفاعل بين المشتركين، مما يؤدي إلى تضارب المعلومات والآراء وبالتالي يزيد إرتباك الموقف، ويؤدي ذلك إلى ظهور مواقع التواصل الاجتماعي بوصفها الأكثر مصداقية، ويضع المسئولين عن إدارة الأزمة في شكل الطرف الضعيف.

وقد قامت الخطوط الجوية الانجليزية بدراسة أسباب ضعف إدارة أزمة غبار بركان آيسلندا وتوصلت

للآتي<sup>(1)</sup>:-

أ- الاعتراف بالقدرة الهائلة لوسائل التواصل الاجتماعي على التأثير السلبي على إدارة الأزمات بشركات وهيئات الطيران، وضرورة التواصل لمعرفة كيف يتم تسخير وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة أزمة الطيران المدني، والتوصل إلى الممارسات الإعلامية الاجتماعية التي تعالج الأزمات.

ب- اشتراك العملاء في طرح ما يرون أنه يوفر متنفساً للجمهور للتعبير عن مخاوفهم وآرائهم في الأزمة، لذا فإن تحديث البيانات والمعلومات عن الأزمة في الوقت المناسب ضرورة لتحسين إيجابية هذه الآراء وتقليل المخاوف.

ج- احتفاظ الشركة بموقع دائم على منصات شبكات التواصل المجتمعي ومتابعة ما ينشر بها وتحليلها والرد السريع عليه قبل انتشار المعلومات المغلوطة والمعرضة عن الأزمة، وتسجيل عدد التغريدات من المواقع التي تحظى بالنفوذ الأكبر لدى هذه الشبكات، وإرسال ونشر الردود عليها.

(1) David Alexander, "Volcanic ASH in the Atmosphere and Risk for Civil Aviation A study in European Management International Journal of Disaster Risk Science, Vol.3, P.P.9-23.

د- التوصل لمواقع نشر المعلومات غير الصحيحة بالتتابع ونشر المعلومات السليمة للحد من تأثيرها السليبي على إدارة الأزمة.

هـ- القياس المستمر للرأي العام (لجمهور شبكات التواصل الاجتماعي) لمعرفة اتجاهاته نحو إدارة الأزمة، وتحديد نسب الأعراض السلبية والايجابية ثم المقارنة مع ردود فعل الجمهور نحو أزمات الطيران الأخرى لرصد الاختلاف وتحليله.

٢- أزمة إضراب العاملين في شركة " كانتاس " الأسترالية ٢٠١١ :

تتسبب النزاعات مع العاملين ومتطلباتهم الدائمة والتقليدية والتي يصرون عليها إلى تفاقم الأزمة، لتصل إلى إضراب لأحد فئات منظومة النقل الجوي، والتي غالباً ما تكون لأسباب لا تتغير كثيراً مثل :-

- المطالبة بتحسين ظروف العمل.
- المطالبة بزيادة الأجور.
- طلبات المساواة بالأطقم.
- اعتراضات أطقم الضيافة.
- مطالبات عمال الشحن.
- طلبات أفراد المراقبة الجوية.

وغالباً ما تكون معظم قضايا العمل الشائعة في صناعة الطيران المدني، ترجع لأسباب متعلقة بالأجور أو بطلبات العاملين لتحسين بيئة العمل وتصبح تكلفة هذه الإضرابات عالية جداً سواءً على المدى القريب لإلغاء الرحلات وتعويضها أو في المدى المتوسط وما ينال سمعة الشركة بما يؤثر سلباً عليها، وفي هذه النوعية غالباً ما يقوم المدبرون لهذه الإضرابات سواءً الرابطات أو الاتحادات أو حتى مجموعات الناشطين بتحديد موعد إنذاري، وعلى الشركات للإستجابة أو التفاوض مع ممثلي المضربين، قبل هذا الموعد، أو أن تستعد الشركة لإلغاء الرحلات وتوقف الطيران الجزئي أو الكلي، وتحتمل تبعات ذلك<sup>(١)</sup>.

(١) Zarok Sivcev, “ Aviation Crisis Management In Europe “, Eurocontrol, Network Manager, 2013, P.16.

وتتميز شركة "كانتاس" الأسترالية للخطوط الجوية ومقرها سيدني، وهي أكبر شركات القارة الأسترالية، بمعدلات أداء عالية، وعدد عاملين يفوق ٣٥٧٠٠ شخص ومعدلات نقل الركاب الأسبوعي ٤٩٠٠ راكب نقل داخلي ودولي، وهي الشركة الأكبر داخل استراليا، ينافسها شركة "فيرجن أستراليا" للخطوط الجوية بتواضع شديد، وقد تم تصنيف "كانتاس" دولياً في ٢٠٠٧ بالمركز الثاني بينما أصبحت في المركز الثامن في ٢٠١١ (طبقاً لأحد أهم معايير تصنيف شركات الخطوط الجوية وهو مقياس سوبير).

ويعزى هذا التراجع في مركز التصنيف العالمي إلى ما واجهته الخطوط الجوية "كانتاس" من نزاعات عمالية مع ثلاث نقابات عمالية استرالية، وهي نقابة عمال النقل، نقابة المهندسين الجويين، والاتحاد الاسترالي للطيارين، حيث طالبت النقابات الثلاثة بتحسين ظروف العمل، وشروط أفضل للأمان الوظيفي ورفع أجور الطيارين، وبعد تقديم المطالب عدة مرات والتفاوض مع الشركة وصل الاستياء إلى ذروته عندما أعلنت الشركة خططاً لتطوير التشغيل يتم بمقتضاها خفض ألفاً من الموظفين، مما زاد من مخاوف العاملين حيث لجئوا للإضراب الجزئي بعدم قبول العمل الإضافي مما أدى إلى خفض رحلات الشركة، بما أثر على أداء الشركة وعلى نحو ٣٠٠٠٠ من المسافرين وحقق خسائر مباشرة حوالي ٤٠ مليون دولار، فضلاً عن الآثار السلبية على سمعة الشركة، واستمرت الشركة في خفض أعداد العاملين، ودخل العاملون في سلسلة من الإضرابات وانقطاع الطيران، وهو ما أدى إلى توقف أسطول الشركة كاملاً على الأرض لعدة أيام ألغيت خلالها جميع الرحلات، بما يعني زيادة تكلفة الخسائر والتعويضات التي تتحملها الشركة فوصلت إلى ٨٠ مليون دولار في هذه الأيام<sup>(١)</sup>، إلا أن قرار الشركة هذا يعتبر دهاءً استراتيجياً لتحمل تكاليف إلغاء الرحلات في عدة أيام بدلاً من استمرار الخضوع لأطماع نقابات العمال اللانهائية، وقد قام مسؤولي سلطات الطيران بعمل جلسات استماع ويانتهاء هذه الجلسات الحكومية والتي تضم أطراف الأزمة الذاتية للشركة، تم صدور بيان يوضح قلق الحكومة من الإجراءات التي تتخذها الشركة، وأنها سوف تسعى لجلسه قضائية عاجلة للفصل في المشكلات بين الشركة والعاملين وتم الاتفاق على تعليق جميع الإضرابات لمدة ٢١ يوماً والبدء في التفاوض خلال هذه الفترة، للوصول لحل لمشكلات العمل والأجور داخل الشركة.

(١) Zarok Sivcev, "Aviation Crisis Management In Europe", Eurocontrol, Network Manager, 2013.



ويرى الباحث أن هذه الحيلة الاستراتيجية ذات تكلفة عالية إلا أن أهم عيوب هذه الخطة للتغلب على محاولات نقابات العمال فرض سطوتها، هو القدر الكبير من سوء السمعة الذي يلحق بالشركة، والصورة الذهنية التي تأثرت بهذا الإضراب وهو ما كان ضمن مخطط الشركة، حيث أنها نجحت في إدارة أزمته الذاتية وتلافي عواقبها من خلال السيطرة على آراء الجمهور في شبكات التواصل الاجتماعي، فقد انتهجت الشركة تحضيراً كافياً لدى جميع الشبكات بما يعبر جمهور أصحاب المصالح الانتباه بانتظار ومتابعة الأحداث داخل الشركة، والتعاطف معها ضد أطماع النقابات العمالية التي لو استجابت لها الشركة سيتم دفع قيمة خدمات الشركة، مع تحديد قنوات محددة خلال شبكات التواصل لإرسال البيانات للمسافرين، وفي نفس التوقيت تم الاتفاق مع عدة شركات لتحويل الرحلات عليهم لتقليل الأضرار في سمعة الشركة، وكذلك في تقليل حجم التعليقات والآراء السلبية على شبكات التواصل الاجتماعي. وقد تدخلت الحكومة الأسترالية بعد هذه الفترة الوجيزة، وطلبت عقد جلسة إستماع عاجلة لأطراف الأزمة من نقابات العمال وإدارة الشركة وبحضور وزير النقل الاتحادي، وصدر عقب هذه الجلسة بيان رسمي، يوضح قلق الحكومة الأسترالية من أحداث الشركة، ويوضح اتفاقها على عودة العمل كاملاً ورفع الإضرابات لفترة ثلاثة أسابيع للتفاوض مع الشركة على المطالب العمالية، إلا أن الشركة في مرحلة التفاوض ونتيجة الحيلة الإستراتيجية باهظة الثمن قد إنتقلت إلى وضع أفضل في عملية التفاوض وتم تحقيق بعض المطالب القانونية غير المجحفة للعاملين بالشركة، مع تدني احتمالات حدوث هذه الأزمة مجدداً.<sup>(1)</sup>

ويرى الباحث أن مثل هذا النوع من أزمات الطيران يحقق خسائر مالية كبيرة، نتيجة الوقف الجزئي أو الكلي، ونتيجة الإساءة إلى الصورة الذهنية للشركة، إلا أن مخاطرة الشركة التي رفضت طموحات وأعمال ومطالبات الفئات المضربة، وتحملت تكاليف الإضراب، حتى لا يتكرر، قد أعطى درساً قيماً في مجال مواجهة الأزمة.

كما يرى الباحث من عرض هذه الأزمة للطيران المدني في إحدى الشركات الكبيرة، والتي كثيراً ما تتعرض لها منظمات الطيران المدني من شركات ومطارات، أنها تسبب الخسائر المالية والتي تصل لإحراج الحكومات والدولة صاحبة هذه الأزمة، إلا أنه بالتحليل المقارن لأداء مثل هذه الأزمات مع العديد من الشركات الأخرى<sup>(2)</sup> نجد أن هذه الحالة من أنجح حالات إدارة أزمات الطيران المدني المتعلقة بإضرابات العاملين والتوقف الجزئي أو الكلي لأسطول الشركة والمكسب الاستراتيجي هنا بعد هذه الخسائر الباهظة

(1) Michael Grundy And Richard Moxon, The Effectiveness Of Airline Crisis Management On Brand Protection: A Case Study Of British Airways, Journal Of Air Transport Management, Vol.28, May 2011, Published By ELSEVIER.

(2) Michael Grundy And Richard Moxon, The Effectiveness Of Airline Crisis Management On Brand Protection: A Case Study Of British Airways, Journal Of Air Transport Management, Vol.28, May 2011, Published By ELSEVIER.

للشركة، هو توقف الطموح المتنامي للعاملين بزيادة روايتهم من خلال الضغط على إدارة الشركة، وعلى حساب أرباحها الاستثمارية الحالية والتي تكبدت الكثير من المخاطرة والخسارة في فترات أخرى للوصول لهذه المرحلة، والتي لو ضعفت أمام هذه الأطماع لتآكلت أرباح الشركة تدريجياً، ويضعف الموقف المالي لها.

### ٣- أزمة حادث طائرة الخطوط الفرنسية ٢٠٠٩

رغمًا عن التطور والدقة العالية المصاحبة لصناعة الطيران المدني، ومع الجهود التي تبذل في هذه الصناعة للحد من العوامل التي تؤدي إلى وقوع الحوادث، مثل هذه الأزمات لا مفر منها "بسبب تطور التقنيات الحديثة والعوامل البشرية، والطبيعية المرتبطة بالصناعة"<sup>(١)</sup>.

أن تحطم طائرة مدنية هو وضع كارثي يؤدي إلى أزمة عنيفة، تهدد شرعية وجود شركات الطيران، وتصيب الصورة الذهنية للشركة صاحبة الأزمة، مما يدخلها في أزمة مالية كبيرة، وعلاوة على ذلك فإن لها صدى في جميع أنحاء الصناعة، مما يؤثر على صناعة الطيران المدني، مثل شركة تصنيع الطائرة أو كفاءة ومصداقية المراقبة الجوية للدول التي تتم الحوادث داخل نطاق مسؤوليتها.

وعلى الرغم أن هذه الكوارث نادرة نسبياً، إلا أنها تتسم بجذب إنتباه عدد كبير من البشر وإثارة القلق والخوف، مما يجعل مجموعات كبيرة من البشر تقوم بمتابعتها وخصوصاً أن التغطية الإعلامية الواسعة تستحضر صوراً مزعجة من الألم ومشاهدة للضحايا تؤثر في المتابعين بالملايين من شعوب الأرض، مما يفقد الثقة في نظام النقل الجوي ويمثل كابوساً ومع استمرار تطوير خطط الطيران للإستجابة للأزمات المعقدة وللتعامل مع الأزمات غير المتوقعة فإن تنفيذ الإستجابة المخططة والتي تمثل حلاً جزئياً لإدارة الأزمة تصبح في ظل ردود أفعال أطراف الأزمة " أو مجموعات أخرى تظهر نتيجة وصول رسائل غير مطمئنة من وسائل الإعلام المتنافسة على تجميع الأخبار، وتقديم الاحتمالات الأسوأ أثناء تحميلها، يصيب مجموعة إدارة الأزمة بالإضطرابات التشغيلية التي تزيد تعقيد التعامل مع الأزمة"<sup>(٢)</sup>.

وتتمثل أزمة إختفاء الطائرة في رحلة من ريو دي جانيرو بالبرازيل إلى باريس بفرنسا في أول يونيو ٢٠٠٩، حيث اختفت الطائرة من على شاشات الرادارات المدنية والعسكرية في منطقة فوق الأطلسي وعلى

(١) Ray, S.J, "Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies Organizational In Crisis, Journal Of Business Communication, Vol.38, 2005, P.P 153-182.

(٢) Amon Haruta, "Cultural Issues In Airline Crisis Communication: U.S.A- Japan Comparative Study ", Conducted As Master In Management Colorado State University, 2013.

متنها ٢٢٨ ركباً منهم ١٢ فرداً من طاقم الطائرة، و بعدما اقتربت الطائرة من نهاية منطقة التغطية الرادارية البرازيلية وقبل المجال الجوي السنغالي على المحيط الأطلسي إختفت أمام الساحل الغربي لإفريقيا، ثم بدأت إشارات الاستغاثة في الظهور، واستمرت جهود البحث والإنقاذ لواحد وعشرون يوماً لم تسفر إلا عن التقاط بعض جثث الضحايا، ويمكن وصفها بأنها أسوأ حادث طيران مدني حدث بفرنسا.

وقد بدأ التعامل مع الأزمة منذ الدقائق الأولى من خلال استنفار مسئولى الشركة والبدء في الدفع بوسائل البحث والإنقاذ سواءً من الجانب البرازيلي أو السنغالي والقطع البحرية العسكرية والتجارية بالمنطقة، وارتكزت جهود الإنقاذ في إحدى جزر الأطلسي التابعة لفرنسا. وقد بدأ التعامل الإعلامي بالإعلان بواسطة الرئيس التنفيذي للشركة، وتم إصدار ستة بيانات توضح الموقف في خلال ثماني ساعات من الإعلان الأول للحادث، متضمنا تحديث المعلومات عن الطائرة وطاقمها وركابها وما أسفرت عنه جهود البحث، بما يرسم صورة واضحة عن المواقف التي تشير جميعها لفقدان الطائرة، مع وجود خط ساخن لأقارب وذوي الضحايا وأظهرت الشركة إلتزامها الحازم لتعويض أسر الضحايا مؤقتاً بدفعة مقدمة لأسرة كل ضحية.

وقد انتهجت اتصالات الخطوط الجوية الفرنسية استراتيجية المكاشفة المباشرة والمفتوحة والفورية لجميع الحقائق والمعلومات بدقة عن الطائرة والركاب وأفراد الطاقم، ولم تدع هذه الإستراتيجية مجالاً للصحفيين أو المدونين في شبكات التواصل الإجتماعي مجالاً للنشر إلا أخباراً متكررة لما أفصحت عنه اتصالات الخطوط الجوية الفرنسية، سواءً على شاشات التلفزيون ومواقع الإنترنت أو على حسابها على شبكة التواصل الاجتماعي. وقد أظهرت الشركة بوسائل عدة تعاطفها مع أسر الركاب وتعاملت معهم بأساليب راقية كما بذلت الجهود والموارد لصالح تحديد الضحايا ومساعدة أسرهم وأصدقائهم، وتم إنشاء وحدة مساعدة طبية ونفسية لرعاية ذوي الضحايا في باريس (مطار شارل ديغول) وفي مطار ريو دي جانيرو، وقد ظهر من خلال وسائل الاتصال مشاركة المشاعر أولاً بالقلق على الضحايا وذويهم ثم الأسى ثم التعاطف العميق لأسر الضحايا، وقد أصدرت الشركة مذكرتين للصحافة والى فنادق إقامة ذوي الضحايا لمراعاة مشاعر الحزن والحداد لهذا الجمع، وقد خفف ذلك من تسابق الصحفيين على فرض التساؤلات غير المناسبة والتي قد لا تحترم خصوصية حالة أقارب وذوي الضحايا.

وقد تم عمل تأبين للضحايا من خلال قداس بكاتدرائية نوتردام بباريس للسيطرة على حالة الحزن وكانت للموعظة والصلاة على الضحايا أثراً كبيراً على ذويهم.

وقد لعبت الشخصية القوية القيادية للرئيس التنفيذي للشركة دوراً كبيراً في إدارة الأزمة، والتأثير على الاستجابة سواء للعاملين أو الأجهزة الأخرى التي يتعامل معها أو التصرفات التي ترسم إطار إدارة الأزمة، وقد كان الرئيس التنفيذي دائماً أمام أهالي الضحايا أو معبراً عن وجود الشركة لإدارة الأزمة أمام الجمهور في وسائل الإعلام، وقد كان لكلمته في بداية القداس الأثر الأكبر لكبح حزن الحاضرين، ومن ناحية أخرى أعطى ثقة للمستثمرين وأصحاب الأسهم بسرعة التعافي من الأزمة.

### تحليل الحالات العملية والتوصيات:

يظهر تحليل الحالات العملية الثلاث السابق عرضها، بعد الربط ما بين هذا العرض وما سبق من حالات الأزمات بصفة عامة، كثيراً من النقاط الهامة، والدروس المستفادة، التي يعلق عليها الباحث بعد تقسيمها حسب المراحل الثلاثة للأزمة.

### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل وقوع الأزمة:

١. يظهر التحليل الطبيعة الخاصة لأزمات قطاع الطيران المدني، حيث يصعب - إلى حد كبير - أن تتشابه إحدي أزمات هذا القطاع مع غيرها في نفس القطاع .

ويعني ما سبق أنه مهما كانت الإستعدادات والتنبؤات وعمليات رصد المعلومات ووضع السيناريوهات المتعددة للأزمة الواحدة، فإن شكل الأزمة وطبيعتها قد يكون مختلفاً إختلافاً كبيراً عن الأزمات السابقة، ومن ثم فإن السيناريوهات المعدة سلفاً لا تصلح حينئذ - بشكل كامل - للإعتماد عليها في إدارة الأزمة، مما يجبر فريق إدارة الأزمة على اللجوء لأقرب السيناريوهات وتعديله بما يتفق وعناصر الأزمة الجديد.

٢. ينعكس الوضع السابق على تشكيل فريق إدارة الأزمات في شركة الطيران أو في المطار، بحيث يمتلك هذا الفريق قدراً كبيراً من الخبرات المتنوعة والتي تحقق له درجة عالية من المرونة تحتاجها طبيعة أزمات الطيران.

وبناء على ما سبق يوصي الباحث بما يلي:

التوصية الأولى: إعادة النظر في أسلوب تكوين فريق إدارة الأزمات في قطاع الطيران المدني، سواء في شركات الطيران أو في المطارات، بحيث يكون هناك فريق دائم يمتلك الخبرات العامة في مجال الأزمات، مع

وجود إمكانية مسبقة لإضافة خبراء آخرين إلى هذا الفريق، تختلف خبراتهم وفق ظروف الأزمة، ويتم استدعاء أصحاب هذه الخبرات ليتكاملوا مع الفريق الأساسي، حسب حالة كل أزمة.

٣. أظهر عرض وتحليل الحالات العملية، أن إدارة أزمات الطيران المدني تتطلب تنظيماً إدارياً يحقق تعبئة الشركة أو المطار - حسب الحالة - بالكامل لمواجهة الأزمة والتعامل معها، وذلك من خلال تهيئة وحدات الجهة التي تواجه الأزمة للحالات الطارئة، وإستخدام كافة قدرات الخبراء والعاملين، باعتبار أن الأزمة حالة إستثنائية تخرج عن الحدود التنظيمية المعتادة لكل وظيفة، ومن ثم يحتاج الأمر إعداد هذه الفئات خلال الأزمة بطريقة مختلفة، مما يتطلب غرس عادات وقيم تنظيمية مختلفة، تتعدى حدود التنظيم الإداري القائم، ويعني ذلك تحديد أدوار مسبقة للأفراد تتعدى حدود وظائفهم في الأوقات العادية، وغرس قيم التضحية التي تدفع الفرد لبذل جهداً أكبر مما هو مطلوب منه في الأوقات العادية، والإستعداد لتولي أي أعمال تتطلبها الأزمة حتى لو كانت غير واردة في الوصف الوظيفي.

التوصية الثانية: ضرورة وضع توصيف للوظائف حال وقوع الأزمات، يختلف عن توصيف الوظائف القائم في الأحوال العادية، بما يحقق أن يكون الموظف على علم مسبق بالدور الإضافي الذي عليه أن يؤديه إذا ما وقعت أزمة، بحيث تتكامل الأدوار التنظيمية لمختلف أفراد المنظمة ووحداتها الإدارية، بما يحقق تعبئة الشركة أو المطار بالكامل في مواجهة الأزمة.

ويري الباحثون في أزمات الطيران المدني، أن التعامل مع هذه الأزمات، يتطلب إعداد مجموعات متقدمة في مجالات خمس هي:

- الكشف عن الأزمة.
- وضع خطط للوقاية منها.
- الإحتواء (السيطرة على الضرر).
- المحافظة على الصورة الذهنية الإيجابية (للعامة التجارية وسمعة الشركة).
- التفكير الهادئ لإيجاد مخرج غير تقليدي للأزمة.

يتفق الباحث مع ما سبق، حيث أن معظم أزمات الطيران المدني تتطلب مهارات قيادية غير عادية، مع ضرورة التدريب المستمر لهذه القيادات على ملاحظة المخاطر باستمرار، نظراً لإحتمالات التغيير السريع بل والمفاجئ للمواقف.

ويشير الباحث في هذا الصدد لحادث متفرد واجهته شركة مصر للطيران في أحد المطارات الإيطالية، حيث أضرب عمال تفريغ وتحميل حقائب الركاب عن العمل، وأمام هذه الأزمة ضرب قائد الطائرة ومساعديه وطاقم الضيافة والعاملون بمكتب مصر للطيران في هذا المطار، مثلاً رائعا حينما قرروا أن يقوموا بأنفسهم بتفريغ الحقائب وتحميلها، في سابقة لم تحدث لأي من شركات الطيران في العالم، حيث كانت تصرفات قائد الطائرة المصرية ومن معه، خارج حدودهم الوظيفية التنظيمية تماما، وهي حالة تصور الإصرار على حل أزمة يمكن أن تصيب الشركة بخسائر كبيرة، ويعكس ما سبق وجود ثقافة تنظيمية متطورة، تعزز إدارة الأزمة. وتعكس هذه الأزمة أيضا وجود القيادة ذات القدرة العالية، على تحليل الأزمة، وعلى التوصل لحلول غير تقليدية، وإقناع المساعدين بها.

التوصية الثالثة: التلقين المسبق لمختلف أفراد الشركة أو المطار لكيفية التعامل في ظروف الأزمات بما يؤدي لحل الأزمة، دون النظر للحدود التنظيمية السابق وضعها أو الواجبات المحددة للوظيفة، والنص على ذلك في عقود التوظيف وأدلة العمل، والتعهد بتقديم المكافآت الإستثنائية للمتميزين.

التوصية الرابعة: الاتفاق المسبق على بروتوكولات للتعاون مع أي جهات يتوقع أن تكون مستقبلا طرفا في التعامل مع الأزمة، أو طرفاً في وضع حل لها، على أن تنفذ هذه البروتوكولات فور وقوع الأزمة.

التوصية الخامسة: التدريب المستمر على مواجهة الأزمات - بطريقة الأزمات الافتراضية أو المحاكاة -، وفي جو يشبه تماما الأزمة الحقيقية، على أن يمتد هذا التدريب من أصغر المستويات الإدارية، حتى مستوى رئيس المنظمة.

التوصية السادسة: لما كان نشر ثقافة التعامل مع الأزمات، يحقق انحساراً كبيراً في تكاليف التعامل مع الأزمة، فإن الأمر يتطلب توفير كافة المعلومات بشكل تنظيمي دقيق، من خلال رصد كافة المراكز المحلية والدولية المهمة بإدارة أزمات الطيران المدني، وتوقيع بروتوكولات للتعاون معها، مع العمل المستمر على توزيع المعلومات الجديدة ونتائج البحوث على فريق إدارة الأزمات وكل من يتصل عمله بإدارتها. ويمكن أن يتضمن ذلك إصدار نشره دوريه بكل ذلك وتوزيعها على كل من يتصل عمله بهذه الأمور.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التعامل مع الأزمة:

أوضح عرض الحالات العلمية الثلاث الخاصة بأزمات وقعت في نطاق قطاع الطيران المدني، تميز مرحلة التعامل مع الأزمة سواء كانت بالنسبة لإحدي شركات الطيران أو لأحد المطارات، عن غيرها من أزمات القطاعات الأخرى، وذلك على النحو التالي:

## - الإدارة الإعلامية للأزمة:

جعل التقدم في التكنولوجيا - فيما يتعلق بالإعلام والاتصال - من الممكن تسليم رسائل معينة لجمهور كبير في ذات الوقت، وأوجد ذلك نوعاً من المتابعة العالمية للأحداث الهامة في وقتها، وكذلك إمكانية إبداء آراء وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام، مما يجعل حدثاً مثل أزمات الطيران، يلقي متابعة مادية من جمهور كبير، وتعليقات على الحدث بكثافة كبيرة. وفي حالة شبكات التواصل الاجتماعي كثيراً ما تكون الأخبار غير دقيقة، مما يسبب فزعاً كبيراً للمتأثرين بأزمات الطيران، وفي هذه الحالة يصاحب إدارة الأزمة هجوماً كبيراً نتيجة التقليل السريع لمعلومات تفتقر للدقة، وأحياناً كثيرة تكون ضارة لسمعة الشركة أو المطار، وتؤثر سلباً على عمليات إدارة الأزمة نفسها، وفي مثل هذه الحالات قد يكون من المتوقع، تواجد شركة الطيران صاحبة الأزمة في سوق به مجموعة متنوعة من الشركات والمنظمات التي لها أجدات متعارضة المصالح معها، والتي من الممكن أن تشترك بشكل أو بآخر لزيادة الأثر السلبي على الشركة. ويتطلب ما سبق تنفيذ خطة إعلامية، حاسمة للسيطرة على التناول الإعلامي للأزمة، وما يصل من رسائل للمتابعين لها، وإدارة الأزمة من الناحية الإعلامية بكفاءة تقلل من حجم الارتباك وتقلل من الضغوط على الشركة. أثناء إدارتها للأزمة وتمنع المساس بسمعة الشركة.

وتتمثل المشكلة الأساسية لنجاح شركة الطيران أثناء الأزمة، وهي تحقيق استراتيجيات الاتصال والإعلام المختلفة، لتلبية استفسارات مختلف أصحاب المصالح ممن لديهم مصالح مختلفة أثناء وبعد الأزمة. ولذلك يجب أن تركز استراتيجية الاتصالات الإعلامية للشركة أثناء أزمات الطيران على أصحاب المصالح والقضايا الإستراتيجية والجمهور، وتطوير من الأزمة لإعلامهم بجوانبها المختلفة وكسب تعاطفهم وتأييدهم لإجراءات إدارة الأزمة، والحد من المعلومات المغلوطة<sup>(1)</sup>، "وتبدأ وظيفة الاتصالات الإعلامية للشركات من تحديد أصحاب المصلحة، وتحديد مواقف الجهات المختلفة من أزمة الشركة وتحديد الآثار المترتبة على سياسات الشركة مع هذه الجهات والمنظمات".

ويجب على الشركة أن تكون على استعداد للرد على التساؤلات، فدائماً الشركات تكون مستعدة بالوسائل والخطط وتنظيم التعاون. إلا أن هذا النشاط الكبير في عمليات الشركة والاستجابة القوية لإدارة أزمة الطيران لا يواكبه على نفس الدرجة استعداد إعلامي، فالسيطرة على الأزمة تتطلب السيطرة على مضمون الرسالة التي تصل لأصحاب المصالح، وتضمينها للحقائق. ويحقق ذلك جعل وسائل الإعلام تنظر إلى المعلومات الصادرة عن الشركة كمصدر معلومات أكثر توثيقاً، ويجب أن يكون هناك مسؤوليات محددة وواجبات متفق عليها، طبقاً لخطط إعلامية لإدارة الأزمات، مع تحديدها طبقاً لأي مستجدات، مع ضرورة تضمينها ضوابط للتعامل مع شبكات التواصل الاجتماعي.

(1) Tariq Dahman, "Communication Strategies In Time Of Crisis, A Case Study Analysis In The Airline Industry", Master Degree In Communication Management, Faculty Of Economic And Management Sciences, University Of Pretoria, 2008, P.14

ويعرض الباحث هنا نموذجاً تم تنفيذه لعناصر خطة الاتصال أثناء أحد أزمات الطيران في الولايات المتحدة<sup>(1)</sup>:-

أ- تشكيل فريق اتصال الأزمة: وقد تم اعتماداً على حجم شركة الطيران، فيمكن أن يتضمن الرئيس التنفيذي ورئيس قسم العلاقات العامة، ورؤساء وحدات التشغيل والعمليات ورئيس الموارد البشرية وضباط الأمن والسلامة ويمكن أن يتضمن وجود أحد مسؤولي الشؤون القانونية مع وجود منسقين للاتصالات لتنسيق الإتصال مع طالبي المعلومات.

ب- تعيين وتدريب متحدث باسم الشركة: غالباً ما يكون هو الرئيس التنفيذي للشركة، أو واحداً كبار العاملين القادرين على تمثيل الشركة أمام الإعلام وجمهور المتسائلين، ومطلوب التدريب على ذلك.

ج- وضع خطة اتصالات داخلية: تحتاج شركات الطيران الكبيرة كثيفة العمالة إلى المسؤولين عن إعلام العاملين بالأزمة وبداية الاستعداد لتنفيذ الأدوار المطلوبة منهم طبقاً لحدود الأزمة.

د- وضع الاستراتيجية الإعلامية الخاصة بالأزمة: في أثناء الأزمة لا يكون مناسباً بداية التعامل مع صحف أو محطات تليفزيونية جديدة أو صحفيين جدد، ولكن يتم التعامل مع وسائل الإعلام التي تم بناء الاستعدادات للألفة معها، ويتواجد معها جو من الثقة الكاملة لتغطية الأحداث وأفعال إدارة الشركة نحو الأزمة، وإستمرار التواصل مع هذه الوسائل.

هـ- إعادة تحديد لأصحاب المصالح: أصحاب المصالح المتعاملين مع الشركة تم رصدهم في المرحلة الأولى ولكن يجب التأكيد على التواصل معهم أثناء الأزمة، ويبحث إذا ما كان هناك أصحاب مصالح جدد ظهوراً نتيجة للأزمات غير متوقعة.

و- وضع سياسة لوسائل التواصل الإجتماعي وكيفية التعامل معها: تمثل مواقع التواصل الاجتماعي نوعاً جديداً من الإعلام أكثر تأثيراً على الجمهور، ويتميز بأنه تفاعلي وأصبح يلقي إنتشاراً واسعاً، لذا فيجب على الفريق الإعلامي لإدارة الأزمة، تزويد هذه الشبكات بالمعلومات الحقيقية، والرد على الشائعات والأخبار المشوشة والاستنتاجات القائمة عليها، والتي تسعى للنيل من سمعة الشركة.

(1)Advise Insurance Intelligence, "Aviation Crisis Management", White Paper, Crisis Management Conference, Cleveland, USA, 2012



ز- تحديد بنود المعلومات المحددة عن الأزمة: يهدف التحديد إلى عدم التطرق للموضوعات البعيدة عن الأزمة والتركيز على المعلومات الهامة مثل قوائم الركاب (وخصوصاً في الحوادث)، وأعمال الشركة لحل الأزمة ومتابعتها، ويمكن توزيع هذه المعلومات مكتوبة على الصحفيين في المؤتمرات الإعلامية.

ويجب إعلام أهالي المتأثرين بالأزمة أولاً في حالات الحوادث، قبل البدء في التعامل مع الجمهور وأصحاب المصالح، وأيضاً ضرورة تضمين الرسالة الإعلامية المبررات والقيام بمجموعة من المبادرات التي من شأنها التخفيف عن ضحايا وأهالي الأزمة، ونقل هذا عبر وسائل الإعلام وشبكات التواصل، مع توافر الدعم المالي المباشر للقائمين على الأزمة.

مما سبق يستكمل الباحث توصيات البحث :

التوصية السابعة: تمثل الإدارة الإعلامية للأزمة فور وقوعها أهمية متعاظمة، تتطلب توحيد إصدار وتوجيه المعلومات للفئات ذات الصلة، بكفاءة تراعي أهمية التوقيت، ونوعية وسيلة الإعلام بالمعلومة، والتحديد الدقيق للجمهور المطلوب توجيه المعلومة إليه، ومن ثم من المهم بمكان تحديد المسئول الإعلامي المتحدث الرسمي عن الشركة أو المطار، وتوجيه الرسائل الإعلانية في التوقيتات المناسبة وبالكمثافة المناسبة وبالوسيلة المناسبة.

ويشير الباحث في هذا المقام، للأهمية الكبيرة التي يحتلها موقع الرئيس التنفيذي الأعلى في شركة الطيران أو في المطار، ويتخذ هذا الدور أبعاد هي:

- قطع المسافة بين المنظمة والجمهور .

- تقليص حالة الغموض ومن ثم الإرتباك.

ذلك أن ظهور المسئول الرئيسي في منظمة الطيران، وتوجيهه الرسائل المباشرة للجماهير المعنية، يكسر المسافة بين المنظمة المعنية للأزمة، وبين فئات الجماهير ذات الصلة. كذلك يحقق هذا الظهور قطع المسافة بين هذا المسئول والمستويات التنفيذية المختلفة في المنظمة، مما يحقق تلاحماً مطلوباً بشدة في توقيت الأزمة، ويتجنب حالة الغموض وظهور الشائعات والمعلومات المغلوطة، حيث يحقق ذلك زيادة مصداقية المنظمة.

التوصية الثامنة: لما كان تحديد ماهية الأزمة، وحجم الأزمة واتجاهها يقع على عاتق غرفة عمليات الأزمة بوصفها المستقبل الأول للحدث، وأول المتعاملين معه، والمختص بإصدار التعليمات الأولية للجهات

المختصة واستدعاء فريق إدارة الأزمات وغيرهم ممن يتطلب الأمر تواجدهم، فإن عمل هذه الغرفة يعتمد أساساً على توفير المعلومات عن أعضائها وأماكن تواجدهم، وطرق الاتصال السريع بهم، والمسئول عن إجراء عملية الاتصال، ومن ثم لا بد من توافر مستمر للمعلومات، وتحديد واضح لمن يمتلكها وللأسلوب الأفضل لإجراء الاتصالات.

التوصية التاسعة: لما كان صدور أول المعلومات عن الأزمة من جهة معينة، يمنح هذه الجهة الدرجة الأكبر من المصداقية، ويجعلها فيما بعد المصدر الأساسي لتلقي المعلومات، فمن المهم بمكان أن تحرص شركة الطيران المعنية بالأزمة، أو إدارة المطار المعني بالأزمة، أن تكون أول من تصدر عنه البيانات والمعلومات عن الأزمة، حيث تكتسب حينئذ المصداقية العالية، وتصيح بياناتها هي الموجه لنقل الأخبار في إطار إيجابي يقلل من حدة أحداث الأزمة، حيث أنه في حالة تنوع وتشتت مصادر الأخبار، تندهور مصداقية الشركة المعنية أو المنظمة المعنية.

التوصية العاشرة: لا بد من التحديد الدقيق لثقافة المعنيين بالأزمة، ومخاطبتهم بما يتفق وهذه الثقافة. وتبرز أهمية هذه القاعدة، بالنظر لأن المتأثرين بأزمات الطيران، يكونون عادة من جنسيات مختلفة ومن ثم من ثقافات مختلفة، مما يتطلب مراعاة هوية وثقافة الموجه إليهم الخطاب الإعلامي، وعند تعدد الثقافات - وهذا ما يحدث في معظم الأزمات - يجب الاعتماد على ما يمكن أن نطلق عليه الثقافة الدولية.

التوصية الحادية عشر: لما كانت منظمات الطيران المدني وأدواتها تؤدي وظائفها في بيئة تجارية تتميز بوجود منافسة حادة، وإتباع بعض المنافسين وسائل عديدة للإضرار بالشركات أو المطارات أو حتى الدول الأخرى المنافسة لها، فإن الأمر يتطلب التفهم الدقيق لهذا الأمر، ووضع الترتيبات المسبقة لمواجهة التعامل معه، حتى لا تزداد الأزمة سوءاً.

التوصية الثانية عشر: من المهم الانتباه إلى أهمية استمرار الاتصالات بكفاءة، أثناء التعامل مع الأزمة، وتوجيه الاهتمام الكافي إلى مواقع التواصل الاجتماعي، والنظر إلى الاتصالات مع هذه المواقع بوصفها اتصالات إستراتيجية غاية في الأهمية، لما لهذه الوسيلة الحديثة من تأثير في أوساط جماهير الأزمة، وخاصة أهال الضحايا أو المصابين. وعلى قطاع الطيران المدني، الاهتمام بالمواقع الإلكترونية وإنشاء مواقع له على مختلف مواقع شبكات التواصل، ويكون من مهام هذه المواقع متابعة وتحليل كل أخبار الشركة أو المطار والتي تتناقلها هذه الشبكات، والرد السريع والسليم عليها حفاظاً على سمعتها.

## المرحلة الثالثة: ما بعد إنتهاء الأزمة :

يستمر عمل فريق إدارة الأزمة لما بعد إنتهاء الأزمة. وقد تمتد فترة عمل الفريق لعدة سنوات، ويتوقف الأمر هنا على ظروف الأزمة ونتائجها ومدى الرغبة في وضع الضمانات الكاملة لعدم تكرار حدوث هذه الأزمة. ومن واقع الحالات العلمية السابق عرضها، يستخلص الباحث النتائج والتوصيات التالية:

- ١- ضرورة استخلاص الدروس المستفادة. تصبح هذه المهمة ضرورية وأساسية من خلال جمع وتصنيف وتحليل البيانات المتاحة، والتوصل من خلال هذه العملية إلى اتخاذ القرارات التي تستهدف إمتلاك الحصانة ضد تكرار حدوث الأزمة، كما تمتد لإتخاذ القرارات المناسبة حيال المسؤولين الذين يمكن أن تكون أعمالهم أو قراراتهم قد تسببت في حدوث الأزمة، كما تستهدف إتخاذ القرارات المتعلقة بتطهير الصورة الذهنية للشركة في أذهان الجماهير والمنظمات بل والدول أيضا.
- ٢- يعتبر وقوع أحد الأزمات، فرصة لإعادة النظر في فرق العمل وفي تحديد المسؤوليات، ووضع السيناريوهات الجديدة، واستعادة الصورة الإيجابية للشركة أو المطار.
- ٣- ضرورة أن يتبع الدروس المستفادة، عملية تحديث أو تعديل لأدلة العمل، بالإضافة إلى الإجراءات سواء الفنية أو الإدارية، ويتبع ذلك عملية تدريب واختبار على تلك الإجراءات مما سبق يستكمل الباحث توصيات البحث:

التوصية الثالثة عشر: ضرورة وضع خطة تفصيلية لمراجعة ما حدث، واستخلاص الدروس المستفادة منه، واتخاذ القرارات المناسبة التي تستهدف عدم تكرار ما حدث، واسترجاع الصورة الذهنية الإيجابية لدي جماهير المنظمة.

التوصية الرابعة عشر: ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات القائمة على رأس العمل، على كيفية إدارة الأزمات، حيث أن العمل يجري غالبا على استبعاد القيادات من برامج التدريب، كما أن الأزمات تتسبب عادة في التخلص من القيادات التي على رأس العمل، حيث يجري التركيز على سلبيات حدوث الأزمة مع نسيان وتجاهل إيجابيات هذه القيادات.

التوصية الخامسة عشر: تمثين التعاون والتنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارة المعنية في المنظمة بالشئون القانونية، لإبداء رأي هذه الإدارة في البيانات التي تعلنها الشركة أو المنظمة قبل إعلانها، وأيضا في التصرفات

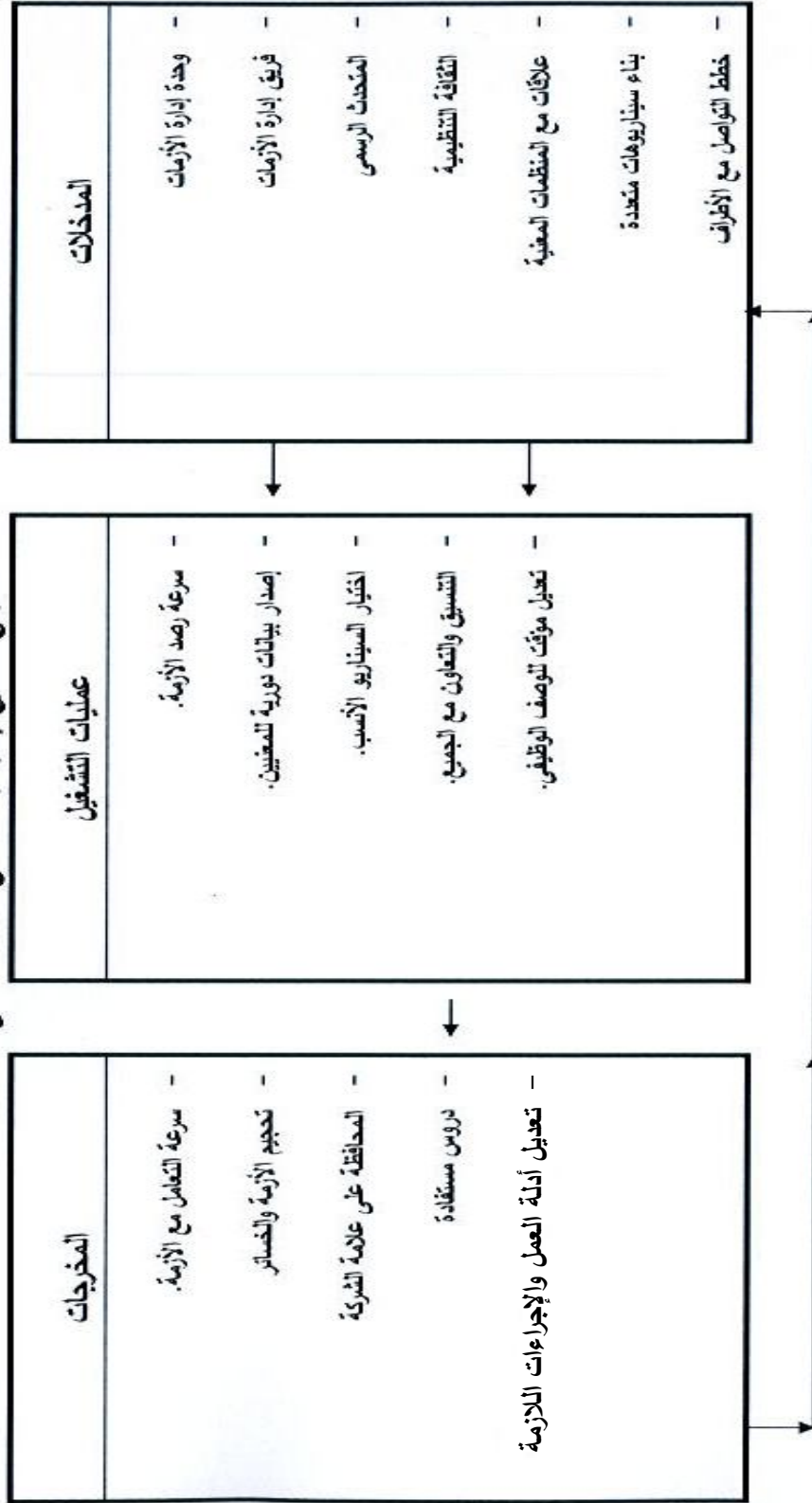
التي تصدر عن المنظمة، حيث يحقق ذلك درجة من الحماية للشركة أو المطار، ويقلل من حالات التقاضي بعد الأزمة، أو يحد من نتائجها السلبية.

حادى عشر: نموذج مقترح لإدارة أزمات الطيران المدني:

استهدف هذا البحث التوصل لتصميم نموذج لإدارة أزمات قطاع الطيران المدني. ويشمل أي نموذج - عادة - ثلاثة محاور أساسية هي: المدخلات، عمليات التحول والمخرجات. ويعرض الباحث فيما يلي تصوره لشكل هذا النموذج، ويلي ذلك شرح كل ما يتعلق به.

شكل رقم (5)

النموذج المقترح لإدارة أزمات قطاع الطيران المدني



## المراجع

- David Alexander, “Volcanic ASH In The Atmosphere And Risk For Civil Aviation: A Study In European Management International Journal Of Disaster Risk Science, Vol.3, 2013.
- David Alexander, "Volcanic ASH in the Atmosphere and Risk for Civil Aviation A study in European Management International Journal of Disaster Risk Science, Vol.3.
- Zarok Sivcev, "Aviation Crisis Management In Europe", Eurocontrol, Network Manager, 2013.
- Michael Grundy And Richard Moxon, The Effectiveness Of Airline Crisis Management On Brand Protection: A Case Study Of British Airways, Journal Of Air Transport Management, Vol.28, May 2011, Published By ELSEVIER.
- Ray, S.J, “Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies Organizational In Crisis, Journal Of Business Communication, Vol.38, 2005.
- Amon Haruta, “Cultural Issues In Airline Crisis Communication: U.S.A- Japan Comparative Study ”, Conducted As Master In Management Colorado State University, 2013.
- Tariq Dahman, “Communication Strategies In Time Of Crisis, A Case Study Analysis In The Airline Industry”, Master Degree In Communication Management, Faculty Of Economic And Management Sciences, University Of Pretoria, 2008.
- Advise Insurance Intelligence, “Aviation Crisis Management”, White Paper, Crisis Management Conference, Cleveland, USA, 2012.