

الفصل السادس

الإجراءات المتبعة في إدارة الأزمات

داخل مؤسسات النقل

obeikandi.com

مقدمة

إن المؤسسات تختلف فيما بينها من حيث الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إدارة الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها، وهو ما يمثل ثقافة المؤسسات في التخطيط لإدارة الأزمات، حيث أن التراث البحثي قد انتهى إلى وجود نمطين من المؤسسات أحدهما يعتمد على الأسلوب التقليدي ورد الفعل في التعامل مع الأزمات دون التخطيط والإعداد لها، والآخر يعتمد على الأسلوب المستحدث والعملي في التخطيط لإدارة الأزمات من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية والاستراتيجية في التخطيط والاستعداد لها (Mitroff & Alpasian, 2003: 18 19).

وقد كشفت الدراسة الميدانية عن أن مؤسسات النقل تختلف فيما بينها من حيث طريقة إدارة الأزمات والتخطيط لها، حتى أنها قد استقرت على وجود نوعين من المؤسسات يتفقدان مع التراث البحثي أولهما، مؤسسات تدبر أزماتها بطرق تقليدية دون وضع الخطط التحسينية لوقوعها وتمثلت في مؤسسات النقل البري والبحري، وثانيهما، مؤسسات الطيران التي استحدثت مجال التخطيط لإدارة الأزمات بها وطورت عدة إجراءات فعالة في هذا الشأن، لذا فإن المؤلف يتناول إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات في مؤسسات النقل وفق هذين النمطين.

يهدف المؤلف من هذا الفصل إلى الوقوف على الإجراءات التي تتبع في إدارة الأزمات من الجانب التطبيقي والعملي داخل مؤسسات الدراسة سواء على مستوى المؤسسة ككل أو إدارات العلاقات العامة بها، على اعتبار أنها نظاما فرعيا داخل المؤسسة لا يسعى إلى التخطيط دون المشاركة والتنسيق والتكامل بين الأنظمة المختلفة بالمؤسسة، بحيث يتم دراسة تلك الإجراءات في ضوء ما توصل إليها المؤلف من واقع التراث البحثي والواقع التطبيقي بالمؤسسات مجال الدراسة وذلك في المحاور التالية:

النمط الأول: مؤسسات ذات نظام وطريقة تقليدية في إدارة الأزمات.

النمط الثاني: مؤسسات استحدثت نظام إدارة الأزمات بها وتشمل الإجراءات التالية:

أولا - تأسيس هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات.

ثانيا - تكوين لجان وفرق إدارة الأزمات.

ثالثا - إعداد خطط مكتوبه لإدارة الأزمات وإتصالاتها.

- رابعا - التدريب على خطط إدارة الأزمات وإجراء التجارب.
- خامسا- الأدوار الفعلية لمسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات بالتطبيق على حادث سقوط طائرة مصر للطيران في المحيط الأطلنطي ١٩٩٩.
- سادسا- إجراءات التقييم والدروس المستفادة في مرحلة ما بعد الأزمة.

وأخيراً - تعقيب وإستخلاصات.

النمط الأول : مؤسسات ذات نظام تقليدي في إدارة الأزمات :

وتمثل المؤسسات التي لم تتجه حتى الآن إلى تطوير وإستحداث منظومة إدارة الأزمات بها وفق الأسلوب العلمي في التخطيط، وغالبا ما تعتمد على الطرق التقليدية في إدارة أزماتها، قدمها المؤلفون على أنها تعني مجموعة قرارات وقتية تتخذ عند وقوع الأزمات من جانب الإدارة العليا وهو ما يسمي بأسلوب رد الفعل (Williams & ١٩٩٨ : ٣٩١). أي أن تلك المؤسسات تتعامل مع الأزمات بدون خطط عملية معلة مسبقا، أو تخصص هيكل تنظيمي لتولي مهام إدارة الأزمات، والإجراءات المترتبة على تأسيسه.

تأسيسا على هذا، كشفت الدراسة الميدانية عن وجود (١٠) مؤسسات من بين الحالات الدراسية بمجتمع البحث - تندرج تحت هذا النمط من المؤسسات، وتمثل في مجملها مؤسسات النقل البري والبحري العاملة تحت إشراف ومتابعة وزارة النقل وهي : ديوان عام وزارة النقل، الهيئة القومية لسكك حديد مصر، جهاز تشغيل وإدارة مترو الأنفاق، الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل، الهيئة العامة للنقل النهري، شركة الاتحاد العربي للنقل البري والبحري، الشركة القابضة للنقل البحري، الشركة القابضة للطرق والكباري والنقل البري والبحري، هيئة النقل العام بالقاهرة الكبرى.

ظهر القصور الشديد بتلك المؤسسات في نواحي التخطيط لإدارة الأزمات سواء بإعداد الخطط أو بتأسيس هيكل تنظيمي، أو متابعة وتقييم الأزمات وكيفية إدارتها وذلك فيما يلي :

- بالنسبة للشكل التنظيمي، فإنه لا يوجد أي مسمي تنظيمي في المؤسسات السابق ذكرها لتولي مهام إدارة الأزمات تحت هذا المسمي المتبع في المؤسسات المعنية بهذا المجال، وهو ما ظهر في تعدد أقوال الحالات وتنوعها في الإدارة أو القيادة المسئولة عن إدارة الأزمات ومفهومها للأزمة. فهناك أحد المسئولين بهيئة تخطيط مشروعات النقل قد ذكر قائلا : " بمجرد وقوع الأزمات فإن القيادات المسئولة بالوزارة والهيئات والشركات تقوم بإتخاذ مجموعة قرارات وتعليمات يقوم بتنفيذها الأشخاص في موقع الحادث، وأن قرارات المسئول الأعلى تلغي الأقل منه " .

في حين أن أغلب المسؤولين بمؤسسات النقل البري والبحري ومن بينهم مديري العلاقات العامة قد ركزوا على إدارات الأمن الصناعي والشئون الفنية في إداراتها للأزمات، حيث ذكر أحدهم على سبيل المثال - بهيئة النقل العام قائلاً: "إدارة الأزمات تتعلق بالنواحي الأمنية والفنية المتعلقة بتشغيل أسطول النقل، وبالتالي فإن إدارات الشئون الفنية والهندسية وإدارات الأمن الصناعي في الأفرع المنتشرة بالمحافظات الثلاث هي التي تتولى إدارة أي أزمة أو حادث يقع ولكن تحت تعليمات الرؤساء في كل فرع والديوان العام".

وعدم وجود مثل هذا النظام قد دفع مجالات الدراسة إلى تبرير ذلك في عدة اتجاهات، فهناك الأغلبية ومنهم على سبيل المثال أحد المسؤولين بوزارة النقل قد ذهب قائلاً: "إن التخطيط لإدارة الأزمات وتخصيص هيكل تنظيمي جديد يتطلب إمكانيات مادية وبشرية جديدة، وأن إمكانيات الوزارة والهيئات التابعة لا تسمح بذلك الآن وكل جهة لديها طريقتها في مواجهة الحوادث التي تتعرض لها تحت إشراف ومتابعة الوزارة"، في حين تحدث آخر بهيئة النقل العام قائلاً: "إن الأزمات عند حدوثها يتم التعامل معها من جهات مختلفة بالدولة، وأنها تأخذ فترة من الوقت ثم تنتهي، وبالتالي فإن إنشاء هيكل تنظيمي يكون عبء على الهيئة في عدم وجود الأزمات، خصوصاً وأن بالهيئة إدارة للأمن الصناعي".

إلا أن ما يذكر بتلك المؤسسات، ما كشفت عنه الدراسة الميدانية بالهيئة القومية لسكك حديد مصر من أنها تتعامل مع الأزمات من خلال إدارة مركزية بالهيئة ولكنها لا تندرج تحت هذا المسمى مباشرة ففي مقابلة مع أحد المسؤولين بالهيئة قد أدلى متحدثاً: "إن الهيئة تدير أزماتها من خلال مجموعة الإشراف والتخطيط والمتابعة بالديوان، وبها شبكة اتصالات تربط بين المناطق على مستوى الجمهورية، وعددها ٨ مناطق، وبكل منطقة يوجد غرفة عمليات تدير كافة الحوادث التي تقع في محيطها تحت تعليمات مدير المنطقة"، ثم استطرد قائلاً: "إن مدير المنطقة يمثل رئيس الهيئة في المنطقة التي يعمل بها، وله الصلاحيات في إدارة أي حادث يقع في منطقتة من تقديم أدوات الرفع والأوناش والمعدات المختلفة على حسب نوع الحادث، كما أن التدخل من المسؤولين يكون على حسب حجم الحادث، بحيث يبدأ من سائق القطار إلى غرفة العمليات بالمناطق، ثم يقوم مدير المنطقة بتبليغ غرفة العمليات بالهيئة بمجموعة الإشراف والتخطيط والمتابعة ثم غرفة عمليات الوزارة".

ووجود غرف العمليات والمناطق بالهيئة السكك الحديدية قد جعل المسؤولين يرون عدم وجود ضرورة لتأسيس هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات وتصميم خطط لهذا الغرض، حيث ذكر أحدهم قائلاً:

" إن اتساع مرفق السكك الحديدية وانتشاره على مستوى الجمهورية يجعل هناك صعوبة في انتقال المسؤولين بالهيئة - عند تشكيل إدارة للأزمات بديوان عام الهيئة، إلى أماكن وقوع الأزمات، وأن البديل هو غرف العمليات المقامة حالياً بالمناطق لأن الأزمة تحتاج إلى سرعة في المواجهة لحين وصول الإمدادات الأخرى والمسؤولين ".

وهذا يمثل خاصية تنظيمية فعالة بهيئة السكك الحديدية - أكد عليها المؤلفون والممارسون، وهي المرونة واللامركزية في اتخاذ القرار، إلا أنه قد لوحظ أن استغلال اللامركزية قد تمثل في النواحي المتعلقة بالتشغيل فقط مع الاجراءات الإسعافية الأولية من توفير أدوات الرفع والأوناش وتغيير خطوط السير، أما فيما يتعلق بالإجراءات الإتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام وأهالي الضحايا والمسؤولين فإن هناك إغفال تام لتلك الجوانب، مع وجود الخوف والقلق من إعطاء أي بيانات ومعلومات في حالة الأزمات سوي من القيادة التنظيمية فقط، وهو ما يتأكد من قول أحد المسؤولين بالهيئة : " عند وقوع الأزمات لا يصرح لأحد بإعطاء أي بيانات سوي رئيس الهيئة أو من ينوب عنه منعاً للوقوع في الأخطاء أو تقديم معلومات خاطئة ضد الهيئة "

وقد حدث في فترة سابقة أن حاولت وزارة النقل تأسيس نظام إدارة الأزمات بها، حيث أتيح للباحث الحصول على قرار قد صدر عن وزير النقل برقم ١٤٩ لسنة ٢٠٠٠ بشأن تشكيل لجنة إدارة الأزمات والأحداث الطارئة بالوزارة، والذي أعيد تشكيله بقرار آخر رقم ٤٥٢ لسنة ٢٠٠٢. ومع الإطلاع عليه تبين أنه يشتمل على الأشخاص والقيادات المسؤولة عن إدارة الأزمات التي تقع في محيط مؤسسات النقل البري والبحري، وغالبا ما يكونوا من رؤساء مجلس الإدارة أو من ينوب عنهم كممثلين عن كل القطاعات والهيئات والشركات التابعة للوزارة، وهذا بالطبع لا يمثل فريق متخصص في إدارة الأزمات لاعتماده على مبدأ مركزية القرار في شخص يمثل رئيس المؤسسة، وافتقاده للشمول والتخصص في أعضاء اللجان.

ويبدو أن هذا القرار لم يتخذ موضع الجدية والمتابعة في التنفيذ منذ أن تم وضعه، وهذا قد تأكد مما ذكره أحد المسؤولين عن لجنة إدارة الأزمات بهيئة تخطيط مشروعات النقل قائلا : " أن هذا القرار منذ صدوره لم ينفذ، لدرجة أن اللجنة لم تنعقد مرة واحدة منذ تشكيلها مما أدى إلى تفككها وعدم وضع أي إجراءات ومسئوليات خاصة بإدارة الأزمات ".

وما يؤكد القصور الشديد في التخطيط لإدارة الأزمات بمؤسسات النقل البري والبحري أن " الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل " والتي تعد الجهة المسؤولة عن إعداد وتصميم الخطط والمشاريع لتطوير قطاعات النقل البري والبحري وجد أنها لم تضع في حساباتها أن تخطط لمجال إدارة الأزمات، وأرجع أحد المسؤولين بها هذا القصور

قائلا: " إن ضعف القرارات التي اتخذت في هذا الشأن وعدم جدية السياسات المعنية هي السبب في عدم الاهتمام بتنفيذ القرار رقم ٢٤٩ لسنة ٢٠٠٠ الخاص بتشكيل لجنة إدارة الأزمات والتخطيط لها، وعدم إهتمام الشركات والهيئات التابعة للوزارة بهذا المجال".

ما سبق يوضح ما كشفت عنه الدراسة الميدانية من عدم وجود خطط مكتوبة لإدارة الأزمات أو هيكل تنظيمي لتولي مهام التخطيط لها. وهو ما إنعكس على كافة الإجراءات الأخرى - وخاصة الجوانب الإتصالية - وإغفال تام لدور إدارات العلاقات العامة، وإنكار أي وجود لها سواء في التخطيط للأزمات أو التعامل معها عند الحدوث، بحيث أن هذا يؤكد قول أحد المسؤولين بالنقل البري: " أن إدارة الأزمات تهدف بالأساس إلى تحديد المسؤولية عن وقوع الحادث، والأسباب الدافعة له ومحاسبة المسؤولين".

النمط الثاني: مؤسسات استحدثت نظام إدارة الأزمات بها.

تمثل المؤسسات التي اتجهت إلى استحداث وتطوير منظومة إدارة الأزمات بها وفق الأسلوب العلمي في التخطيط، وذلك من حيث تخصيص هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات، وتشكيل لجان وأعضاء الفريق، وإعداد خطط مكتوبة خصيصا لهذا الغرض وتحت هذا المسمى، مما يفتح المجال إلى التوسع في اكتمال المنظومة من كافة التخصصات المطلوبة والتي منها إدارات العلاقات العامة وخطط اتصالات الأزمة والتدريب عليها.

وفقا لهذا، كشفت الدراسة الميدانية عن المؤسسات التي تندرج تحت هذا النمط من المؤسسات - وغالبا ما يتركز في قطاع الطيران - وهي: ديوان عام وزارة الطيران المدني، الشركة القابضة لمصر للطيران، شركة ميناء القاهرة الجوية، الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية. وكل من تلك المؤسسات تعمل تحت إشراف وتبعية وزارة الطيران المدني التي بدورها تعمل في ظل تشريعات وقوانين محلية ودولية تحدد لها إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات وفق إستراتيجيات معدة خصيصا لهذا الغرض.

والواضح أن بداية إهتمام مؤسسات الطيران بمجال التخطيط لإدارة الأزمات قد بدأ بعد تأسيس وزارة الطيران المدني وصدور قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٦ لسنة ٢٠٠٢ الصادر في مارس ٢٠٠٢ بشأن إنشاء وتنظيم وزارة الطيران المدني المصري وانفصالها عن وزارة النقل، حيث اتجهت الوزارة في علة اتجاهات وتحولات تنظيمية وإدارية واسعة المدى سواء في استحداث إدارات جديدة أو التوسع في أنشطة الشركات، نظرا لتحول أغلب المؤسسات إلى شركات قابضة تعمل تحت إشراف وتبعية وزارة الطيران. ولعل أكثر التحولات والمستحدثات الإدارية والتنظيمية قد تمثلت في إنشاء إدارات ومراكز لإدارة الأزمات والمواقف

الطائرة داخل مؤسسات وشركات الطيران المدني تؤسس على مبدأ إستراتيجي تضمنته استراتيجية وزارة الطيران لإدارة الأزمات في البند الأول ونصه كالتالي: " انتهاج مبدأ الوقاية خير من العلاج من خلال تطبيق قياسات السلامة والجودة الشاملة وحماية البيئة والمجتمع المحيط " .

ولكي يتم دراسة الإجراءات الأساسية المسندة لمسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء استعداد مؤسسات الطيران لهذا المجال، فإنه لمن الأهمية أن يشير المؤلف أولاً إلى البيئة التشريعية المنظمة لمؤسسات الطيران والمساندة لها في التخطيط لإدارة الأزمات. بحيث يتم عرضها وفقاً لما ذكره مدير عام الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني، والذي أعرب قائلاً: " إن القواعد والمقاييس والتشريعات المتفق عليها محلياً ودولياً تعتبر البيئة التشريعية المنظمة لحركة وسلامة الطيران المدني وأساس تطوير منظومة إدارة الأزمات " .

وهذا يتفق مع ما تنص عليه استراتيجية وزارة الطيران في التخطيط لإدارة الأزمات بالبند السابع كالتالي: " تطبيق المعايير والقواعد القياسية وأساليب العمل الموصى بها محلياً ودولياً في مجال تأمين سلامة الطيران المدني " .

ولهذا يعرضها المؤلف كما ذكرها مدير مراكز إدارة الأزمات بالوزارة كالتالي :

- القواعد القياسية المحلية لإجراءات تأمين وسلامة الطيران المدني المصري (تشريعات الطيران المدني المصري) " إيكار " .

Egyptian Civil Aviation Regulations (ECAR)

- تشريعات وزارة الطيران المدني المصري.

- القواعد القياسية الدولية من منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو).

International Civil Aviation Regulations (ICAO)

- قانون الطيران المدني المصري وتعديلاته رقم ٢٨ لسنة ١٩٨١.

- دليل الطيران المدني بجمهورية مصر العربية.

Aeronautical Information Publication (AIP)

- سلطة الطيران المدني المصري والتي تتولى السيطرة والرقابة الداخلية على جميع الجهات العاملة في مجال الطيران المدني والتنسيق مع الجهات الدولية.

- برنامج الأمن الوطني لتأمين الطيران المدني ،

- المنظمة الدولية للنقل الجوي " إياتا "

International Air Transport Association (IATA)

- دليل اتصالات الأزمة الصادر في ١٩٩٨ عن منظمة " إياتا "

Crisis Communications Manual

ومع الإطلاع على دليل اتصالات الأزمة الصادر عن منظمة " الإياتا " IATA (١٩٩٨) وجد أنه ينص على: " إن إستراتيجية العلاقات العامة من الاستراتيجيات الأساسية عند التخطيط لإدارة الأزمات، وأن الهدف الاساسي منها هو تحقيق صورة فعالة لشركة الطيران عند الجمهور والعملاء ووسائل الإعلام، ومنع تأثير الأزمة على سمعة الشركة، والإبقاء عليها إيجابية وفعالة ". فضلا على أن مسئول العلاقات العامة يكون لهم دور فعال في مراحل التخطيط للأزمات والإعداد لها بخطة لاتصالات الأزمة، بحيث تتركز أدوارهم في التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام وجمع المعلومات، والإجراءات التي اتخذتها الشركة لمعالجة الأزمة سواء الأمنية أو التصحيحية. والدليل يعطي الأولوية في التعامل أثناء الأزمات لوسائل الإعلام.

وتعد استجابة وزارة الطيران والشركات والهيئات التابعة لتطوير واستحداث مجال إدارة الأزمات وفقا للمعايير الدولية نقلة فعالة لتطوير هذا المجال، وبداية للاهتمام بأدوار العلاقات العامة نتيجة الضرورة لتطوير إجراءات الاتصال بالجمهور، ودراسة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومحاولة إرضاء العملاء والجمهور بشتى الطرق والوسائل المناسبة، وهذا قد دفع بمؤسسات الطيران إلى استحداث عدة إجراءات إستراتيجية لإدارة الأزمات تمثل استعداد تلك المؤسسات في أي وقت لحدوث الأزمات ويعرضها المؤلف في ضوء ما توافر منها لحدثة تطبيق المجال كالتالي :

أولا - استحداث هيكل تنظيمي لتولي مهام إدارة الأزمات :

بلدت وزارة الطيران المدني المصري بعد تنظيمها بالقرار الجمهوري رقم ٥٦ لسنة ٢٠٠٢ باستحداث هيكل تنظيمي جديد لتولي مهام إدارة الأزمات وفق الضوابط والمعايير المحلية والدولية في تأمين وسلامة الطيران المدني، وقد سمي هذا الهيكل " الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات " والتي أنشئت بنهاية عام ٢٠٠٣ بقرار من وزير الطيران المدني، وأسندت لها عدة مهام تتعلق بالإشراف والمتابعة على إنشاء مراكز العمليات وإدارة الأزمات بالشركات والهيئات التابعة والعاملة في مجال الطيران المدني بجمهورية مصر العربية، وإدارة أي أزمة تقع، ووضع الخطط والإستراتيجيات في إدارة الأزمات، ومراقبة ومتابعة معدلات الأداء وكفاءة تنفيذ الأنشطة اليومية، وربط جميع التنظيمات المعنية بإدارة الأزمات والأحداث الطارئة (ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني، ٢٠٠٤).

وتعد " استراتيجيات وزارة الطيران المدني في إدارة الأزمات " شاهداً على تلك الأدوار، لكونها تسعى إلى جعل مبدأ الوقاية أساساً لإنشاء مراكز إدارة الأزمات، وهو ما أكدت عليه في البند الثالث من الاستراتيجية ونصه كالتالي: " تعظيم الإيجابيات ووضع الضوابط

للتغلب على السلبات في المجالات التخصصية من خلال جعل الوقاية وجودة الأداء ضمن إجراءات العمل اليومي".

وقد أتيح للبحث مشاهدة مركز إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني - على الواقع - وما به من تجهيزات شملت وسائل الاتصال بأنواعها المختلفة من تليفونات، وأجهزة لاسلكية، وفاكسات، وأجهزة عرض، وحاسبات آلية، بجانب وجود الخطط والسيناريوهات، واستراتيجية الوزارة في إدارة الأزمات، ولجان إدارة الأزمات والبيانات المتعلقة بأعضائها وكتيب خاص بالبيانات والمعلومات الأساسية عن حركة الطيران ومؤسساته ومعدلات الأداء. وفي مقابلة مع مدير المركز بالوزارة فقد تحدث قائلاً: " إن المركز يتم التوسع في تجهيزاته مع استحداث أي أنظمة أو تطورات في مجال إدارة الأزمات بالطيران المدني، وبالنسبة للبيانات بالمركز فإنها تحفظ في أجهزة الحاسب الآلي بجانب حفظها بالملفات الورقية وكتابتها في ملاحق تحسباً لأي طارئ بأجهزة الحاسب الآلي "

كما سلكت "شركة ميناء القاهرة الجوي" أسلوب وزارة الطيران المدني في التخطيط لإدارة الأزمات، حيث باشرت هي الأخرى باستحداث هيكل تنظيمي لتولي مهام إدارة الأزمات تحت مسمى " مركز العمليات وإدارة الأزمات " والذي أسس بداية عام ٢٠٠٤، حيث ذكر مدير المركز قائلاً: " إن مركز إدارة الأزمات من الهياكل المنشأة حديثاً بالمطار ويتبع غرفة العمليات بحيث يتم دمج العمل بينهما لمتابعة حركة الأداء اليومي ومواجهة الأزمات عند وقوعها والتخطيط والإعداد لها قبل الوقوع ويكون تحت مسمى تنظيمي هو مركز العمليات وإدارة الأزمات".

في حين أن " الشركة القابضة لمصر للطيران " تدير أزماتها من خلال هيكل تنظيمي يسمي " مركز العمليات المتكامل"، حيث تحدث مدير إدارة الأزمات بالمركز قائلاً: " إن المركز يتولى متابعة ومراقبة حركة الطائرات، وقياس معدلات الأداء، وإدارة الأزمات والطوارئ من خلال إدارة فرعية تتبعه تسمى إدارة الأزمات والطوارئ، أسست بعد حادث سقوط طائرة الشركة في المحيط الأطلسي بأمريكا في أكتوبر ١٩٩٩".

كما أضاف معبراً عن موقف الشركة في مجال إدارة الأزمات قائلاً: "التخطيط لإدارة الأزمات من أكثر الأهداف والمجالات التي تهتم بها الشركة حالياً وهي تسعى إلى تطوير نظام متكامل لإدارة الأزمات، وأنه يجري حالياً تأسيس مركز متكامل لإدارة الأزمات بالمبنى الجنوبي بديوان عام الشركة وسوف يفتتح بأوائل عام ٢٠٠٥".

ونظراً لطبيعة الأزمات وتعلقها بنشاط المؤسسات، فقد أجمع مدير ومراكز إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران - مجال الدراسة - على أن " مركز إدارة الأزمات"، في كل المؤسسات يتبع " مركز العمليات وإدارة الأزمات"، حيث أن الأخير يتكون من شقين الأول: ويسمي

مركز العمليات، ويعمل على مدار ٢٤ ساعة يومياً، ويتولى متابعة ومراقبة الطائرات ومعدلات الأداء وحركة الطيران داخل كل مؤسسة، أما الشق الثاني: فيسمي مركز إدارة الأزمات، ويرتبط بالأول في متابعة معدلات الأداء ونواحي الخلل والقصور في حركة الأداء، ولكنه يعمل بصورة جادة عند وقوع الأزمات، حيث يتم دعوة اللجان الخاصة بإدارتها للانعقاد وتنفيذ خطط وسيناريوهات إدارة الأزمات، وهذا يعد شيئاً أكثر عملية وفاعلية لكونه يهتم بتوسيع دائرة اختصاصات مركز إدارة الأزمات، ويضمن استمرارية عمله طوال اليوم ولا يقتصر على وقوع الأزمات فقط.

ثانياً: لجان وأعضاء فريق إدارة الأزمات:

أما الإجراء الثاني الذي اتخذته مؤسسات الطيران قد تمثل في لجان إدارة الأزمات، وهي تنقسم إلى أربع فئات استخلصها المؤلف من واقع ما ذكره مدير مراكز إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني، بجانب الإطلاع على ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط إدارة الأزمات بوزارة الطيران الصادر في يونيو ٢٠٠٤ وهي كالتالي:

- § لجنة عليا لإدارة الأزمات برئاسة السيد/ وزير الطيران المدني.
- § لجنة دائمة بمركز العمليات وإدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني المصري، ويحاكيها في ذلك كل من شركة ميناء القاهرة الجوي، والشركة القابضة لمصر للطيران.
- § مجموعات عمل على مستوى الهيئات والشركات والمطارات المدنية المصرية وشركات الطيران الخاصة في مصر.
- § مجموعات تخصصية على حسب طبيعة النشاط في كل مؤسسة.

كما أضاف مدير عام الإدارة العامة لمراكز إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني قائلاً: "إن كافة اللجان المحددة أعضائها من قبل الهيئات والشركات المختلفة تجتمع مرة كل شهر على الأقل بالمركز الرئيسي بديوان عام الوزارة وذلك لبحث المخاطر والأزمات المحتملة الحدوث في قطاع الطيران المدني وبناء السيناريوهات والخطط عليها مع تطوير الخطط الموجودة".

ولكي تحقق تلك اللجان فعاليتها ونجاحها عند إدارة الأزمات، فيجب أن يسند لها علة صلاحيات ومسئوليات تتعلق بالنظام الإداري واتخاذ القرارات. حيث أثبتت الدراسات في هذا الشأن وفقاً لنظرية الأنظمة **System theory** أنه إذا كان نظام الإدارة مرناً وليس معقداً فإن درجة التحكم في الأزمات القوية تكون عالية وفعالة (Mitroff & Alpasian, ٢٠٠٣، ١٩ ١٨)، ومن واقع الدراسة الميدانية فإن هذا قد تحقق من خلال ما تنص عليه استراتيجية وزارة الطيران في إدارة الأزمات وما تسعى إليه من تطوير للنظام الإداري داخل مؤسسات الطيران، فضلاً عن أنها تبرز خصائص هذا النمط من المؤسسات بتأكيداتها على مرونة

الإدارة والتخطيط، واللامركزية، وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات التي تفعل من إدارة الأزمة واحتواء أضرارها وكان ذلك في نص الاستراتيجية بالبند الخامس كما يلي:

"تفويض صلاحيات اتخاذ القرار على كافة المستويات بما يتوافق مع طبيعة النشاط لضمان تحقيق التسلسل المنطقي المتدرج تصاعدياً لبدء التعامل مع الأزمات باستخدام الإمكانيات الذاتية في موقع الحادث، ثم الاستعانة بإمكانيات الجهات المعاونة على المستوي المحلي حتى الوصول إلى الاستعانة بالإمكانيات المتاحة على المستوي القومي أو الدولي".

ومع أهمية وفعالية تلك اللجان التخصصية إلا أنها تفتقد لإدارات العلاقات العامة، فهناك تهميش تام لأدوار مسئول العلاقات العامة، وهو ما أكده أغلبهم ومنهم على سبيل المثال بوزارة الطيران المدني قد أدلى قائلًا: "إن مؤسسات الطيران تستعين بموظفي العلاقات العامة عند وقوع الأزمات ولكنهم ليسوا أعضاء في اللجان المختصة لإدارتها ولا يشاركون في أي لجان أو اجتماعات لهذا الغرض".

وعند مقابلة مديري مراكز إدارة الأزمات للاستفسار عن هذا الخلل التنظيمي أو الإداري في عدم إشراك مسئول العلاقات العامة في التخطيط لإدارة الأزمات، واعتبارهم ليسوا من فريق إدارة الأزمات فقد أكد أغلبهم ومنهم على سبيل المثال بوزارة الطيران المدني قائلًا: "التخطيط لإدارة الأزمات من المجالات المستحدثة في مؤسسات الطيران، وأن المجال مفتوح للتطوير والتحديث وإدخال كافة التخصصات مع إجراء التجارب والتمارين على خطط إدارة الأزمات، وأن أدوار العلاقات العامة من الأدوار الفعالة التي سوف نراعيها مستقبلاً في خطط إدارة الأزمات". ومع تتبع الحالات فقد تبين ذلك في شركة ميناء القاهرة الجوي حيث إسنادها أدواراً بارزة لمسئولي العلاقات العامة بها عند إجراء تجربة لإدارة الأزمات والتي سوف يعرضها المؤلف في جزء لاحق.

ثالثاً - إعداد خطط مكتوبة لإدارة الأزمات والمواقف الطارئة

وفقاً للتراث البحثي فإن خطط إدارة الأزمات تحدد الخطوات التي تتخذ في إدارة مواقف الأزمات المحتملة الحدوث، بحيث يتم تحديد الأدوار والمسئوليات لفريق إدارة الأزمة من كافة التخصصات (Caponigro, ٢٠٠٠:١٠٦)، وعلى الواقع العملي فقد كشفت حالات الدراسة من مؤسسات الطيران أنها تعمل من خلال خطط مكتوبة ومعدة مسبقاً تحسباً لوقوع أي أزمات، وتلك الخطط تتكون من مجموعة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث، وكل سيناريو يختلف عن الآخر.

وتعرف خطة إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران بأنها "مجموعة الإجراءات التنفيذية التي تتخذ على جميع المستويات المسؤولة، والتخصصية، والفنية، والتشريعية، والقانونية... الخ

وذلك في أحوال الطوارئ وبالتنسيق المسبق بين الجهات المعنية والجهات المعاونة بهدف مواجهة واحتواء الأزمات المؤثرة على كفاءة الأنشطة ومعدلات التشغيل وما يتبعها من خسائر" (ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط إدارة الأزمات، يونية ٢٠٠٤).

واهتمام مؤسسات الطيران بتصميم خطط إدارة الأزمات يرجع إلى عدة جوانب منها حرص المنظمات الدولية في مجال الطيران المدني على إعدادها بجانب القواعد والشروط المنصوص عليها بوزارة الطيران المدني في إعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات. وهو ما أكدت عليه " استراتيجية الوزارة في إدارة الأزمات" بالبند الثاني ونصه كالتالي: " الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة بإعداد خطط الطوارئ وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية ومراقبة كفاءة الأداء ومعدلات التشغيل اليومية بما يتوافق مع طبيعة النشاط".

وتعد استراتيجية وزارة الطيران في إدارة الأزمات الأساس في إعداد خطط إدارة الأزمات، فهي تمثل مجموعة أسس وعناصر استراتيجية تبني عليها عملية التخطيط، على اعتبار أن الخطة تتضمن التفاصيل والخطوات العملية خطوة بخطوة، في حين أن الاستراتيجية تمثل أسس ومبادئ عامة يتم شرح تفاصيلها في الخطط والسيناريوهات.

كشفت الدراسة الميدانية عن أن وزارة الطيران المدني تتبع حالياً سيناريو لإدارة الأزمات، وهو يحتوي على أنواع الخطط من كافة التخصصات على حسب نوع الأزمة المحتملة الحدوث بحيث أن كل نوع يمثل سيناريو لموقف أزمة ويتم اتخاذ الإجراءات على أساسه (انظر مملق رقم : ٤)، كما يحتوي السيناريو على بند " إعداد خطط العلاقات العامة في إدارة الأزمات"، إلا أن ذلك يمثل رؤية استراتيجية قابلة للتطبيق مستقبلاً، أما في الواقع العملي بمؤسسات الطيران - في كل من وزارة الطيران المدني وشركة ميناء القاهرة الجوي والشركة القابضة لمصر للطيران، والشركة القابضة للمطارات - فقد تبين عدم وجود خطط لإدارة اتصالات الأزمة بكل منها، وذلك لإغفال أدوار مسؤولي العلاقات العامة وعدم مشاركتهم في مرحلة التخطيط لإدارة الأزمات والإعداد لها.

ومع العلم بأن خطط إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران من الوثائق السرية للغاية والتي تعتبرها شركات الطيران من الجوانب الأمنية لها، فقد حاول المؤلف الحصول على تلك الخطط ومحاولات عديدة حتى سمح المسئولون للبحث بالإطلاع عليها ودراسة جوانبها بمقر كل مؤسسة دون تصوير أي جزء منها. وما يذكر لأحد المسئولين المؤلفين بمركز إدارة الأزمات في شركة ميناء القاهرة الجوي* أنه أمد المؤلف بنسخة من خطة الطوارئ وإدارة الأزمات بالمطار من واقع دراسته العملية التي أجراها وتم تطبيقها في مطار القاهرة الجوي وذلك بعد أن تعذر

* جلال ضياء الدين مصطفى، خطة طوارئ المطار، يناير ٢٠٠٢

الحصول على النسخة الأصلية، كما تم الحصول على ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بالشركات والهيئات العاملة في مجال الطيران المدني من مدير مراكز إدارة الأزمات بالوزارة.

ووفقاً لما أجمعت عليه عناصر بناء الخطط فإن المؤلف يقدم محتويات الخطة في ضوء العناصر التي تم استخلاصها من خطط إدارة الأزمات بكل من شركة ميناء القاهرة الجوي، والشركة القابضة لمصر للطيران، وملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني وهي كالتالي:

- ١- ورقة الغلاف تحت مسمى (خطة الطوارئ وإدارة الأزمات).
- ٢- مقدمة عن الخطة وأهدافها، والتعريف العام بها، ودورها في إيجاز مثل: خطة الطوارئ وإدارة الأزمات لشركة /مطار /هيئة... وتمثل الإطار العام لخطة شاملة لتحقيق الأمان والوقاية من خلال مجموعة خطط تخصصية وفرعية.
- ٣- المراجع والقواعد القياسية المحلية والدولية، والضوابط الفنية والتخصصية التي تم الاعتماد عليها، وتلك القواعد قد عرضها المؤلف في بداية هذا المحور.
- ٤- أعضاء اللجنة الدائمة لإدارة الأزمات والطوارئ وهواتفهم وعناوينهم، وكذلك مجموعات العمل المعاونة والتخصصية، وقد لوحظ أن مدير العلاقات العامة ليس عضواً باللجنة، ولم يدرج اسمه ضمنها، وهو ما يؤكد ما قاله مدير العلاقات العامة بمؤسسات الطيران من أنهم ليسوا أعضاء ضمن فريق إدارة الأزمات كما ذكر المؤلف في موضع سابق.
- ٥- أنواع وتقسيمات الأزمات محتملة الوقوع، بحيث تصنف إلى سيناريوهات، ويتم تحديد الإجراءات اللازمة لكل سيناريو، وبالإطلاع عليها تبين أن أغلبها يتركز في الأزمات المتعلقة بالتشغيل وحركة الطيران هبوطاً وصعوداً كانهيار أو احتراق أو تصادم الطائرات. في حين لم يكن هناك سيناريوهات لأزمات ناتجة عن الاحتكاك المباشر بالجمهور، والشكاوي الصادرة عنه، وملي رضه عن الخدمة المقدمة، فضلاً عن الأزمات المتعلقة بالموظفين، والمسافرين وإجراءات السفر. وتلك الإجراءات تتعلق أكثر بالوظيفة الإتصالية لمسئولي العلاقات العامة. ولكن لوحظ أن مؤسسات الطيران قد أفقدت العلاقات العامة المشاركة في تلك المرحلة، واقتصرت على العاملين بمركز إدارة الأزمات في توقع الأزمات محتملة الحدوث، وبحث المتغيرات التي قد تحدث في بيئة المنظمات، حيث ذكر أحد المسؤولين بمركز إدارة الأزمات بشركة ميناء القاهرة الجوي في مقابلة معه قائلاً "إننا نجري تقييماً لمعدلات الأداء كل ستة أشهر، ونعد تقريراً شاملاً عن نواحي القصور والخلل في حركة الطيران سواء في توقيتات إقلاع وهبوط الطائرات، وحركة المطار اليومية، أو النواحي المتعلقة بتشغيل وسلامة الطيران".

٦- أدوار ومسئوليات الجهات المشاركة في إدارة الأزمات بناءً على نوعية السيناريوهات المتوقع حدوثها. ومن خلال تحليل ودراسة كل السيناريوهات بالخطط فقد تبين أن الأدوار محددة في عدد من القطاعات هي: وحدات المراقبة الجوية، قوات الإطفاء، شرطة الميناء، قطاع العمليات، إدارة الإرشاد، غرفة العمليات وإدارة الأزمات.

٧- كما تحتوي الخطة بمطار القاهرة الجوي على خريطة إحدائية للمطار (الخريطة الصماء).

وبالتالي فإن محتويات الخطة موجهة إلى النواحي الفنية المتعلقة بتشغيل الطائرات ونوعية الأزمات التي قد تنشأ أثناء الإقلاع أو الهبوط أو الاعتداء الخارجي، على حسب الظروف البيئية المحيطة، والتي تتطلب مجموعة إجراءات عاجلة قد تركزت في الخدمات الأمنية والطبية والفنية والإسعافية وغيرها من تلك النواحي.

هذا وإن كان يمثل تطوراً فعالاً لمجال إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران، إلا أن التخطيط يفتقد جانباً أكثر أهمية وإلحاً لتطبيقه، وهو الإجراءات الاتصالية في إدارة الأزمات، حيث لا يوجد خطة لإدارة اتصالات الأزمة مع الجمهور، والمضارين من الأزمة، ووسائل الإعلام. وبالتالي فإن التخطيط لا يقدم الأسلوب الشامل في إدارة الأزمات لفقله اتصالات الأزمة وهو ما يعد بلا شك خللاً جسيماً ينبغي علاجه في المستقبل لخطورة مثل هذه الوضع على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

يخرج المؤلف من إطار الخطط المكتوبة والمعدة لإدارة الأزمات إلى شكل إجرائي آخر قد يحاكي التخطيط وهو " التصورات "، وذلك بعد أن كشفت الدراسة الميدانية عن أن العلاقات العامة لا تشارك في مرحلة التخطيط للأزمات المحتملة الحدوث سواء من جانب دراسة وتوقع تلك الأزمات، أو تحديد أدوار مكتوبة لممارسي العلاقات العامة ضمن خطة إدارة الأزمات وهو ما يمثل في صورة كلية عدم وجود خطة للاتصالات مع الجمهور في حالة الأزمات، وبالتالي عدم وجود دور للعلاقات العامة عند التخطيط للأزمات.

ورغم هذا القصور فإن المسؤولين بمؤسسات الطيران يدركون مدي أهمية دور العلاقات العامة، والواضح أنهم لا يدرجون هذا الدور لاقتصار الخطة في نظرهم على النواحي المتعلقة بالتشغيل وطبيعة النشاط، وهو ما قلص من إمكانية وجود خطة لإدارة اتصالات الأزمة، مما دفع بمسئولي العلاقات العامة إلى التعامل مع الأزمات وقت حدوثها في اتجاهات مختلفة، فهناك الشركة القابضة لمصر للطيران التي تتعامل مع الأزمات من خلال دليل اتصالات الأزمة **Crisis Communications Manual** الصادر عن منظمة "الإياتا" عند إجراء الاتصالات مع الجمهور أثناء إدارة الأزمات. أما بالنسبة لمسئولي العلاقات العامة بوزارة الطيران فقد عبر أحدهم قائلاً: " إننا لا نشارك عند حدوث الأزمة إلا مع وجود تعليمات وتصريحات بالعمل من المسؤولين بسلطة الطيران المدني والإدارة العامة لمراكز إدارة الأزمات بالوزارة، وذلك عند حدوث أي أزمة في قطاع الطيران".

وفيما يتعلق بالتصورات التي ذكرت سابقاً فكانت من نهج شركة ميناء القاهرة الجوي، حيث أدرك المسؤولون بالشركة سواء في رئاسة الشركة، أو مركز إدارة الأزمات لمدي فقد دور إدارة العلاقات العامة بخطة إدارة الأزمات عند تنفيذ تجربة كاملة لمدي استعداد المطار لمواجهة أي أزمة قد تواجهه، إلى جانب أن دراسة المؤلف الميدانية داخل مؤسسات الطيران قد تزامنت مع تجهيزات المطار لإجراء التجربة، فضلاً عن المقابلات العديدة التي أجراها المؤلف لمختلف المستويات الإدارية ومحاولته للفت أنظارهم نحو دور العلاقات العامة ومدي الاهتمام العالمي بها، مقارنة بالمؤسسات المصرية. كل ذلك قد دفع بالمسؤولين بمركز إدارة الأزمات بشركة ميناء القاهرة الجوي إلى وضع تصور مكتوب لدور إدارات العلاقات العامة بالشركة عند مواجهة أي أزمة طارئة، حيث عبرت مديرة إدارة العلاقات العامة في ذلك قائلة: "إن مشاركة مسئولو العلاقات العامة في التجربة تعد المرة الأولى من نوعها، وأنهم لم يشاركوا من قبل في الأزمات السابقة، وأن التجربة تعد تحولاً نحو الاهتمام بأدوار إدارة العلاقات العامة".

وهذا يستوجب على المؤلف عرض مضمون هذا التصور كما قدمه المسؤولون بمركز إدارة الأزمات، ومديرة إدارة العلاقات العامة بشركة ميناء القاهرة الجوي، والذي يتناول الأدوار المسندة لإدارات العلاقات العامة في الشركة عند وقوع أي أزمة طارئة، وهو كالتالي:

- دور إدارة علاقات الركاب بجني ٢٠١:

- ١- استقبال الأهالي وتهديتهم للتخفيف عنهم من هول الصدمة.
- ٢- تقديم كافة المساعدات اللازمة لأهالي الضحايا والمصابين والرد على استفساراتهم لتسهيل حصولهم على أي بيانات أو معلومات يرغبوا في معرفتها.
- ٣- تواجد مندوب من العلاقات العامة بمركز العمليات وإدارة الأزمات لمتابعة كافة الأخبار والمعلومات المتوافرة عن الأزمة.
- ٤- توفير عربات لتوصيل المصابين الذين تم إسعافهم ولم يتمكن من الاتصال بذويهم.

- دور إدارة الإعلام والنشر:

- ١- عمل التجهيزات اللازمة لعقد مؤتمر صحفي يتم فيه قيام رئيس الشركة أو من ينوب عنه بشرح كافة ملاحظات الحادث، وتوضيح كافة المعلومات والبيانات الصحيحة حتي لا يفسح المجال للشائعات والأخبار الكاذبة.
- ٢- تنظيم المؤتمر بحيث يعقد بقاعة الاجتماعات الملحقة بمكتب السيد/ رئيس مجلس الإدارة.

- دور إدارة الاستعلامات بعني ١، ٢:

١- الرد على استفسارات الجمهور وإمداده بالمعلومات الصحيحة وإرشاده بأماكن تجمع أسر الضحايا والمصابين وغير المصابين.

٢- عدم إعطاء أي معلومات عن المصابين إلا بعد الحصول على بيان رسمي بالأسماء مدون من مسئول بالحجر الصحي، وبعد انعقاد المؤتمر الصحفي.

ومثل هذا الإجراء يمثل مدي تطلع المسئولين بمبنى القاهرة الجوي إلى إدراك مدي أهمية تواجد مسئول العلاقات العامة عند حدوث الأزمات، ومن ثم إمكانية إدخال التعديلات والتحسينات على خطة إدارة الأزمات وتخصيص أدوار لمسئولي العلاقات العامة بها، بل وقد يتم تصميم خطة متكاملة لإدارة اتصالات الأزمة تعد وتنفذ من قبل إدارات العلاقات العامة.

وهو ما أوصي به المسئولون بمراكز إدارة الأزمات في مؤسسات الطيران خلال المقابلات التي أجريت معهم، حيث أدلي مدير مراكز إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني قائلاً: " إن مسئول العلاقات العامة هم أقدر الجهات على التعامل مع الجمهور وأهالي الضحايا ووسائل الإعلام وقت الأزمات، وأنه سوف يتم تخصيص مكان متميز لهم في خطة إدارة الأزمات".

رابعاً: التدريب على خطط إدارة الأزمات وإجراء التجارب العملية.

إن التدريب العملي على إدارة الأزمات والأحداث الطارئة يتطلب أولاً وجود خطط مكتوبة ومعدة لتنفيذها عند وقوع الأزمات، بحيث يتم محاكاة أحد السيناريوهات بتلك الخطط، وإجراء التجارب العملية عليه، لرصد كيفية إدارته من خلال الإجراءات التي تنفذ، حتى يتسنى للجهات التي تقيم الأداء أن تقارن ما بين الإجراءات التي اتخذت وبين الإجراءات بخطة إدارة الأزمات، واستنتاج أوجه القصور والخلل والنواحي الإيجابية أو المفتقدة بالخطة.

على الواقع العملي بمؤسسات الدراسة، فإن أهمية التدريب تتجلى في ضوء حرص " استراتيجية وزارة الطيران المدني في إدارة الأزمات " على تدريب وتأهيل وصقل خبرات ومهارات القائمين على إدارة الأزمة، وقد تحقق ذلك في نصها بالبند الرابع على: " اختبار منظومة إدارة الأزمات من خلال إجراء التجارب العملية والجزئية والشاملة".

ووفقاً للمعدلات القياسية المحلية والدولية في تأمين وسلامة الطيران المدني فإن التدريب على خطط إدارة الأزمات وتنفيذ التجارب يتم بمعدلات تتناسب مع طبيعة المطارات المدنية وطبيعة نشاطها، وقد حددتها في ثلاثة إجراءات يعرضها المؤلف كما هي

مدرجة في ملحق التعليمات العامة لإعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بلجهات العاملة في مجال الطيران المدني والصادر عن وزارة الطيران المدني في يونيه ٢٠٠٤ وهي كالتالي:

- إجراء تجارب الطوارئ الكاملة متسعة النطاق بمعدل مرة واحدة كل عامين على الأقل.

- إجراء تدريبات وتمارين جزئية بمعدل مرة واحدة على الأقل في الأعوام التي لا تجرى فيها تجارب طوارئ كاملة.

- إجراء التدريبات النظرية بمعدل مرة واحدة على الأقل كل ستة أشهر وتكثف طبقا للحاجة خاصة قبل تنفيذ التجارب الكاملة.

لتحقيق الدقة وتسلسل الإجراءات فإن وزارة الطيران من خلال الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات بديوان عام الوزارة تتولى الإشراف والمتابعة على أداء التجارب، بحيث يتم تشكيل لجنة ممثلة من إدارات: أمن الطيران، إدارة التحقيق في حوادث الطيران، صلاحية الطائرات، سلامة ومقاييس المطارات وتجهيزات الملاحة الجوية، العلاقات العامة والمتحدث الرسمي، مراكز عمليات الطوارئ وإدارة الأزمات، الشؤون الطبية (ملحق التعليمات في إدارة الأزمات، وزارة الطيران المدني: يونيه ٢٠٠٤).

والواجب إيضاحه أن ما سبق يمثل العناصر والإجراءات الإستراتيجية في التخطيط لإجراء التجارب وفق القواعد والمقاييس الدولية والمحلية بمؤسسات الطيران المدني، أما في الواقع التطبيقي بمؤسسات الدراسة فقد تمثل في مبادرة "شركة ميناء القاهرة الجوي" بإجراء تجربة كاملة لإدارة أزمة متوقعة الحدوث، وهي تعتبر الأولى من نوعها بالنسبة لمؤسسات الطيران في مصر لكونها تحاكي أوجه استعداد ميناء القاهرة الجوي لأي أزمة قد تحدث له، وذلك بمشاركة الجهات التي اهتمت باستحداث منظومة إدارة الأزمات بها سواء بوزارة الطيران المدني أو الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية والتي يتبعها شركة ميناء القاهرة الجوي المنفلة للتجربة.

ففي يوم الخميس الموافق ٢٠٠٤/٧/١ في تمام الحادية عشر صباحا نفذ ميناء القاهرة الجوي تجربة كاملة لسيناريو حادث انحراف طائرة عن الممر أثناء إقلاعها مما أدى إلى اشتعال النار بها وتحطمها، حيث تولت الجهات المعنية بمركز إدارة الأزمات بالميناء إدارة الأزمة. وقد أتيح للباحث حضور التجربة على الطبيعة ومن مقر مركز العمليات وإدارة الأزمات بميناء القاهرة الجوي، وملاحظته وتسجيله للإجراءات التي اتخذت وخاصة الجوانب الاتصالية من قبل مسئول العلاقات العامة.

وكما ذكر سابقا أنه عند الإعداد للتجربة قد وضع تصور لدور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات محتملة الوقوع داخل مطار القاهرة الجوي بحيث يكون مرشدا لمسئولي العلاقات العامة عند تنفيذ التجربة وإدارة موقف الأزمة من الجوانب الاتصالية المتعلقة بعمل العلاقات العامة. وقد اهتم المؤلف بتسجيل الأدوار الفعلية التي قامت بها الإدارة العامة للعلاقات العامة سواء من واقع المقابلات التي أجراها فور انتهاء التجربة مع مديري إدارات الإعلام، والعلاقات الخارجية، وعلاقات الركاب بجانب مدير عام العلاقات العامة، أو من خلال مشاركة المؤلف الفعلية في تنفيذ التجربة وملاحظته لما يتم. وعلى هذا يمكن تصنيف تلك الأدوار كالتالي:

- دور إدارة الإعلام في التجربة:

- تم اختيار مدير إدارة الإعلام واثنين من معاونيه، وقاموا بالأدوار التالية:
- 1- الاتصال بالإعلاميين والصحفيين وإطلاعهم على إجراءات التجربة.
 - 2- تم تجهيز قاعة الاجتماعات وتكوين المركز الإعلامي لعقد مؤتمر صحفي من خلال رئيس الشركة.
 - 3- تم تقسيم إدارة الإعلام إلى مجموعتين: الأولى، وتتواجد في مركز العمليات وإدارة الأزمات لتولي مهام متابعة البيانات الصادرة عن الحادث وإبلاغها إلى المجموعة الأخرى المتواجدة في المركز الإعلامي لتزويد الصحفيين بتلك البيانات.
 - 4- مداومة الاتصال والتنسيق بين المجموعتين من خلال أجهزة الاتصال اللاسلكية لمتابعة تطورات الحادث وتبادل المعلومات ما بين المركز الإعلامي ومركز إدارة الأزمات.
 - 5- تنظيم وعقد المؤتمر الصحفي بعد الحادث مباشرة، وإمداد الصحفيين بالبيانات الصحفية الصادرة، حيث صدر أربعة بيانات صحفية، كان أولها عن وقوع الحادث وتوقيته والإجراءات الأولية والإسعافية ثم توالى البيانات عن تتابع الإجراءات الإسعافية واحتواء الأضرار، وإعلان أسماء الضحايا والمصابين وكان ذلك في البيان الثاني والثالث، أما البيان الرابع فيؤكد عودة الأمور لطبيعتها والسيطرة على الموقف. (أنظر ملحق رقم ٥)

- دور إدارة العلاقات الخارجية:

بعد إطلاق صفارة الإنذار وبدء تدخل عربات المطافي والأمن المركزي والإسعاف بادر العاملون بإدارة العلاقات الخارجية بالمشاركة في النواحي التالية والتي ذكرها

المشاركون في إدارة الأزمة وهم مدير إدارة العلاقات الخارجية واثنين من أخصائي العلاقات العامة وهي كالتالي :

أ) عمل خيم طبية للضححايا والمصابين في موقع الحادث لإسعافهم، وتصنيف الركاب على حسب درجة الإصابة، بحيث يتم وضع علامات سوداء على أيدي المتوفين، وعلامة أرنب للحالات الخطرة التي تحتاج إلى سرعة في إسعافها ونقلها للمستشفيات بطائرة خاصة، وعلامة سلحفاة للحالات التي تحتاج لعلاج بطيء، في حين أن هناك ركاب لم تصاب جسديا ولكن أصيبت بصدمات نفسية وعصبية وهنا تحاط بعلامة إسعاف.

ب) تهدئة المصابين إصابات نفسية من هول الحادثة وطمأنتهم، والحصول منهم على بيانات تتعلق بذويهم وتليفوناتهم ومتعلقاتهم.

ج) تقديم الضيافة للركاب الغير مصابين ونقلهم إلى قاعة حورس بمبني الركاب ٢.

- دور إدارة علاقات الركاب بمبني ١.٢.

حيث تم تقسيم العاملين بها إلى فريقين :

الأول : يتواجد بمبني الركاب (١)، حيث يتعامل مع أهالي الضحايا، والانتقال بهم إلى قاعة حورس بالمطار الجديد، والرد على كل استفساراتهم عن الحادث، بعد حصول مسئول العلاقات العامة على المعلومات المتاحة عن الحادث.

أما الثاني : يتواجد بمبني الركاب (٢)، ومعه كشف بأسماء الضحايا والمصابين ولم يتم إذاعته إلا بعد المؤتمر الصحفي وإصدار بيان من الحجر الصحي، وهذا الفريق يتولي الرد على استفسارات الجمهور وطمأنته.

يتضح من هذا أن أدوار العلاقات العامة تتركز في مرحلة حدوث الأزمة فقط في نواحي التعامل مع أهالي الضحايا، ووسائل الإعلام واتخاذ التدابير اللازمة في التعامل معهم، فحين ظهر القصور تماما في التعامل مع الجمهور الداخلي (الموظفين) ولم يظهر له أي دور أو ذكر ملي أهمية إطلاعه على ما حدث، إلى جانب أن المؤتمر الصحفي قد عقد دون حضور مسئول العلاقات العامة وكان رئيس الشركة هو المتحدث الرسمي. إلا أن ذلك في كافة الأحوال يعتبر بداية لتطوير جانب الممارسة الحقيقية للعلاقات العامة والتي تظهر من أنها عنصر استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، ومقاومة أي تغيرات وأحداث طارئة تهدد تلك الأهداف.

خامسا: الأدوار الفعلية لدي مسؤولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات السابقة لمؤسسات النقل.

يقصد بهذا المحور التعرف على مدى مشاركة مسؤولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل في إدارة الأزمات وقت حدوثها، وذلك من خلال تحديد الأدوار الفعلية التي قامت بها إدارات العلاقات العامة في الأزمات التي واجهت المؤسسات من قبل، بحيث يقتصر البحث على الأزمات التي شاركت فيها العلاقات العامة بأدوار فعلية تساعد في بناء النموذج المقترح من الجانب التطبيقي بمؤسسات الدراسة.

فقد كشفت أقوال مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل البري والبحري عن عدم مشاركتهم في إدارة أي أزمة تقع سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بنواحي التشغيل، كما أنهم قد اتفقوا على أن أكثر الأزمات والحوادث الطارئة تأثيرا - سواء في الحسائر البشرية أو المادية أو في موقف وسائل الإعلام السلبي من المؤسسة - قد تمثلت في حادث قطار الصعيد الذي وقع في ١٩ فبراير ٢٠٠٢ وراح ضحيته على حسب التقديرات الإعلامية ٤٥٦ شخصا.

وكان من المنتظر أن تنفذ المؤسسات المعنية عدة إجراءات اتصاليه بالجمهور نظرا لطبيعة الحادث وغموض أسبابه، حيث ذكرت مديرة العلاقات العامة بهيئة السكك الحديدية قائلة: " إن الهيئة لم تسند أي أدوار لإدارة العلاقات العامة في حادث قطار الصعيد، أو حتى متابعة الصحف التي كتبت عن الحادث، وأنها لا تشارك في أي حادث يقع، لعدم إهتمام المسؤولين بمشاركة العلاقات العامة "

كما أن المقابلات بمؤسسات النقل البري قد أرجعت هذا الخلل إلى جانب التغيير القيادي الفوري بمجرد وقوع حادث قطار الصعيد، مما أحدث ارتباكاً وتضارباً في القرارات والإجراءات من حيث الاهتمام بجوانب دون أخرى، وأنه كان من المفترض أن يكون للعلاقات العامة دور بارز لمنع انتشار الفتن والشائعات حول وقوع وأسباب الحادث، خاصة مشكلة الفتنة الطائفية، ولكن هذا التغيير قد أثر على كافة الإدارات مع الخوف الشديد من التصريح بأي معلومات، ولتدخل جهات ومستويات قيادية بالدولة لإدارة الحادث.

تأسيسا على ما سبق من المقابلات بمؤسسات النقل البري يتضح أن إدارات العلاقات العامة لم تشارك في إدارة حادث قطار الصعيد خاصة في المؤسسات المعنية بالحادث في وزارة النقل، والهيئة القومية لسكك حديد مصر، فهناك تهميش تام لأدوار العلاقات العامة، إلى جانب ضعف الإجراءات الإتصالية التي اتخذت في الحادث من جانب هيئة السكك الحديدية، حيث امتنع أغلب المسؤولين عن التحدث في حادث قطار الصعيد، كما أنه لم يكن هناك أي تحليلات بتقييم وتحليل الأزمات السابقة سوي من النواحي الفنية المتعلقة بالتشغيل لتحديد الأسباب الفنية التي دعت إلى وقوع الحادث. إلى جانب هذا فإن التغيير في القيادات التنظيمية

بالمهينة فور وقوع الحادث أي إلى تشتت المسؤولية وارتباك في توزيع الأدوار والمهام وفقد النظام توازنه.

- أما على مستوى "مؤسسات الطيران":

كشفت الدراسة الميدانية عن الأزمات والحوادث الطارئة الأكثر تأثيراً في مجال الطيران المدني بمصر والتي تركزت في حادث سقوط طائرة شركة مصر للطيران بالقرب من الشواطئ الأمريكية فوق المحيط الأطلسي يوم الأحد الموافق ٣١ أكتوبر ١٩٩٩، وراح ضحيته ٢١٧ شخصاً كانوا على متن الطائرة. وكذلك الحادث الأخير بسقوط طائرة مصرية تابعة لشركة " فلاش إيرلاينز " الخاصة بالبحر الأحمر في شرم الشيخ في ٣ يناير ٢٠٠٤، وراح ضحيته ١٤٨ سائحاً من بينهم ١٣٣ سائحاً فرنسياً.

ومن واقع المقابلات بمؤسسات الطيران من الشركة القابضة لمصر للطيران ووزارة الطيران، فقد تبين أن إدارة العلاقات العامة بشركة مصر للطيران قد قامت بعدة أدوار فعلية في حادث سقوط الطائرة المصرية التابعة للشركة في ٣١ أكتوبر ١٩٩٩. إلا أن الوقوف على تلك الأدوار قد مثل صعوبة أمام المؤلف، نظراً للتغيرات في القيادات التنظيمية بالشركة بعد تنظيم وزارة الطيران المدني، وبالتالي فإن هناك من مديري العلاقات العامة المتواجدين الآن كانوا غير شاغلين لهذا المنصب أثناء تلك الأزمة، وعلى هذا اتجه المؤلف إلى محاولة إجراء المقابلات مع مديري العلاقات العامة أثناء الحادث بالرغم من أنهم يشغلون حالياً مناصب قيادية أخرى.

وتعد إدارة حادث سقوط الطائرة المصرية في أمريكا ١٩٩٩ مسؤولية مزدوجة بين شركة مصر للطيران وهيئة الطيران المدني الأمريكي، وذلك وفقاً لما ذكره رئيس الإدارة المركزية لتحليل حوادث الطيران بالوزارة قائلاً: " طبقاً لتشريعات الإيكاو في تأمين سلامة الطيران المدني، فإن الشركة المشغلة للطائرة ودولة وقوع الحادث هي الجهات المعنية بإجراء الاتصالات مع الجمهور وأهالي الضحايا وتقديم المساعدات والتسهيلات لهم، ويعاونها الجهات المسؤولة في مجال الطيران المدني ".

وهذا يستدعي دراسة الأدوار الفعلية التي قامت بها إدارة العلاقات العامة بشركة مصر للطيران في حادث سقوط الطائرة المصرية التابعة للشركة في المحيط الأطلسي قبالة السواحل الأمريكية في ٣١ أكتوبر ١٩٩٩.

فقد تعرضت شركة مصر للطيران لحادث أليم يعد الأول من نوعه بالنسبة لمؤسسات الطيران في مصر وهو سقوط إحدى طائرات الشركة من طراز (بوينج ٣٠٠/٧٩٧) في المحيط الأطلسي ومصرع جميع ركابها وعددهم ٢١٧ شخصاً. ونظراً لوقوع الحادث خارج الجمهورية بالقرب من السواحل الأمريكية، إلى جانب أن الضحايا

مصريون فإن مهام العلاقات العامة تكون أكثر أهمية وضرورة خاصة عند التعامل مع أهالي الضحايا والجمهور ووسائل الإعلام، حيث توافدت أهالي الضحايا إلى مقر الشركة للاستفسار عن ذويهم، وهنا اتخذت رئاسة الشركة عدة قرارات كان أهمها التفويض لمدير العلاقات العامة باتخاذ الإجراءات اللازمة لاحتواء الموقف.

وفقاً لهذا قامت إدارة العلاقات العامة بالشركة بعدة أدوار فعلية يعرضها المؤلف في ضوء ما ذكره مدير العلاقات العامة بالشركة أثناء الحادث، بجانب المقابلات مع عدد من أخصائي العلاقات العامة المشاركين في إدارة الأزمة وذلك في الإجراءات التالية:

١- فور العلم بوقوع الحادث وبعد اختفاء الطائرة من على شاشات الرادار والتأكد من سقوطها بادرت الشركة بإنشاء غرفة عمليات مركزية سميت " لجنة إدارة الأزمات " وتم اتخاذ عدة إجراءات من ضمنها مهام ومسئوليات إدارة العلاقات العامة.

٢- صدر قرار من مجلس الإدارة بتكليف مدير عام العلاقات العامة بتولي مهام وأدوار التعامل مع أهالي الضحايا والإعلاميين والجمهور المتوافد على الشركة وتقديم المعلومات لهم بعد التصديق عليها من مجلس الإدارة.

٣- بادر رئيس مجلس الإدارة بعقد مؤتمر صحفي فور وقوع الحادث وتوافر المعلومات الأولية عن الضحايا والطائرة، وأشرف على تنظيمه مسئولو العلاقات العامة بالشركة وذلك يوم الأحد ٣١ أكتوبر ١٩٩٩.

٤- تولت إدارة العلاقات العامة مهمة تبليغ أهالي الضحايا بعد الحصول على كشف وبيان بأسماء الركاب على متن الطائرة، والذي أرسل بالفاكس من قبل السلطات الأمريكية، وهذا متفق مع قانون الطيران المدني الذي ينص على " ضرورة إبلاغ أهالي الضحايا بما حدث فور وقوع الحادث وقبل أي جهات ووسائل أخرى ".

٥- الرد على استفسارات الأهالي والجمهور وتخصيص خطوط ساخنة على مدار ٢٤ ساعة، بحيث يتم الرد في حدود التعليمات الصادرة من المسئولين والمعلومات المتوافرة عن الحادث.

٦- قيام مسئول العلاقات العامة بتنظيم رحلة طيران خاصة إلى الولايات المتحدة لنقل أهالي الضحايا والمسئولين والخبراء، وكان ذلك في خلال ٤٨ ساعة من وقوع الحادث، أي فجر الثلاثاء ٢ نوفمبر ١٩٩٩ - وتم اصطحاب أهالي الضحايا وتلبية احتياجاتهم حتى العودة إلى القاهرة مساء السبت ٦ نوفمبر ١٩٩٩.

٧- قام مسئول العلاقات العامة بهيئة الطيران المدني الأمريكي باستقبال الوفود من أهالي الضحايا والمسئولين وأقاموا حفل تآبين للضحايا ووزعوا الورود على مكان الحادث ورفات الضحايا.

٨- بادرت إدارة العلاقات العامة في الشركة باستقبال رفات الضحايا القادمة من الولايات المتحدة، وأقامت سرادق كبير أمام باب ٣٥ بالمطار، إلى جانب قيام مسؤولي العلاقات العامة باستخراج تصاريح الدفن وشهادات الوفاة باللغة العربية بعد التنسيق مع مدير عام الحجر الصحي، كما تم توزيع استمارات لاستخراج إعلام الورثة لأسر الضحايا ومتابعة إجراءات الدفن، وسفر موظفي العلاقات العامة مع رفات الضحايا إلى المحافظات في سيارات خاصة لكل رفة على حدة.

٩- تولت إدارة الدعاية والإعلام التابعة للإدارة العامة للعلاقات العامة بالشركة مهام الرد على أي أكاذيب وشائعات غير صحيحة نشرت بوسائل الإعلام وقت الحادث، إلى جانب تعاونها مع مدير عام العلاقات العامة عند نشر أي تعليمات صادرة عن رئاسة الشركة.

١٠- شاركت إدارة العلاقات العامة في توزيع متعلقات الضحايا بعد إرسالها من قبل السلطات الأمريكية في طرود، وتم تشكيل لجنة من موظفي العلاقات العامة للسفر إلى أهالي الضحايا في محافظاتهم وعرض كشوف المتعلقات عليهم للاستدلال عليها ثم توزيعها فيما بعد.

تأسيساً على ما سبق يتضح أن أدوار العلاقات العامة عند وقوع الأزمات - وهي هنا حادث الطائرة المصرية ١٩٩٩ - تتركز في نواحي التعامل مع الجمهور وأهالي الضحايا ووسائل الإعلام بعقد وتنظيم المؤتمرات الصحفية، كما أن تلك الأدوار تعد ترجمة لمجموعة قرارات وقتية اتخذت من المسؤولين بالشركة والعلاقات العامة فور وقوع الحادث، ولا تعني أنها أدوار وإجراءات محددة ومخطط لها قبل وقوع الأزمة لعدم سعي الشركة إلى التخطيط لإدارة الأزمات قبل أزمة الطائرة مما يعني عدم وجود خطة لإدارة اتصالات الأزمة. إلا أنه يمكن القول بأن مبادرة شركة مصر للطيران بتخصيص هذا الدور للعلاقات العامة يعني تحول المسؤولين نحو الاهتمام بالجوانب الاتصالية وأدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

سادساً: إجراءات التقييم والدروس المستفادة فيما بعد الأزمة

تأتي تلك المرحلة بعد انتهاء الإجراءات العلاجية التي تتخذ عند وقوع الأزمات، بحيث تستطيع المؤسسة تحديد مدى كفاءة الخطة الموضوعة في حالة تواجدها أو إدراك الإجراءات والجوانب المفتقدة وكانت ضرورية في التنفيذ عند وقوع الأزمة ولم تتخذها المؤسسة، وهذا قد تطلب دراسة إجراءات التقييم في ضوء استراتيجية وزارة الطيران المدني كروية مستقبلية من جانب، وفي الواقع العملي من خلال الاستشهاد بالأزمات الفعلية التي تعرضت لها مؤسسات النقل وكذلك إجراء التجارب العملية بمؤسسات الطيران من جانب آخر.

كشفت الدراسة الميدانية عن عدم اهتمام مؤسسات النقل (البري - البحري - الجوي) بإجراءات التقييم للأزمات التي تعرضت لها من قبل - مثل حادث سقوط الطائرة المصرية ١٩٩٩ في المحيط الأطلسي، وحادث قطار الصعيد فبراير ٢٠٠٢ - باستثناء تحليل النواحي الفنية للوقوف على أسباب الحادث وتحديد المسؤولية عن وقوعه. في حين لم يذكر أي أدوار ملموسة بتقييم الجوانب الاتصالية من قبل مسؤولي العلاقات العامة أو أي إدارات أخرى تختص بتلك الجوانب، وهو ما أجمعت عليه أقوال مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل حيث ذكر أحد المسؤولين في شأن حادث قطار الصعيد ٢٠٠٢ قائلاً: "إننا نعرف شيئاً عن هذا التقييم، والغالب أنه يرتبط بأعمال النيابة والقضاء لمعرفة المتسببين في الحادث، أما عن مشاركتنا في تقييم إدارة الأزمة فلم يكن لنا أي دور أو مشاركة في ذلك لعدم وجود أي دور فعلي لإدارة العلاقات العامة عند وقوع حادث القطار".

وقد تفشي هذا القصور في مؤسسات الطيران هي الأخرى عند إدارتها للأزمات السابقة بشكل عام وأزمة الطائرة المصرية وسقوطها في المحيط الأطلسي عام ١٩٩٩ على وجه التحديد، حيث ذكرت إحدى الحالات قائلة: "في حادث سقوط الطائرة التابعة لشركة مصر للطيران تم الاستعانة بالعاملين في إدارة العلاقات العامة في الشركة والمطار خاصة عند التعامل مع أهالي الضحايا والجمهور وأسئلة الصحفيين، ولكن بإنهاء تلك الفترة انتهت أدوار مسؤولي العلاقات العامة، وما بعد ذلك من تقييم وتحليل للحادث فهو ليس من اختصاص العلاقات العامة أو أن المسؤولين لم يطلبوا منا ذلك، بجانب أن الحادث له طبيعة خاصة لوقوعه خارج مصر وتدخل جهات دولية ومحلية في تحليل أسباب الحادث".

أي أن هذا يعني أن التقييم في مؤسسات الطيران يسعى إلى تحليل الأسباب التي أدت إلى وقوع الحادث وليس الإجراءات التخصصية التي اتخذت في إدارة الأزمة منذ وقوعها وحتى تتبع الآثار الناجمة عنها، وهو ما ظهر بشيء أكثر تحديداً في عدم وجود أي تحليلات وسجلات مكتوبة عن حادث الطائرة المصرية فيما يخص الإجراءات الاتصالية، وأدوار مسؤولي العلاقات العامة بحيث تحدد الجوانب السلبية والإيجابية في إدارة الأزمة.

تأسيساً على ما سبق فإن مؤسسات الطيران قد أدركت هذا الخلل عند توجيهها نحو استحداث مجال التخطيط لإدارة الأزمات بها، وهو ما تؤكد "استراتيجية وزارة الطيران المدني في إدارة الأزمات" على أهمية التقييم واكتساب الخبرات واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك في نصها بالبند الثامن على "التطبيق العملي للخبرات المكتسبة والدروس المستفادة على المستوى المحلي والدولي في مجال مواجهة الأزمات والكوارث".

وهذا العنصر الاستراتيجي الهام قد يفسر في عدة إجراءات مرحلية لعملية التقييم لحوادث الطائرات اشتمل عليها ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط الطوارئ بوزارة الطيران المدني (يونية ٢٠٠٤ : ١١١) وأكد عليها مدير مراكز العمليات وإدارة الأزمات بالوزارة وهي كالتالي:

- دراسة وتحليل الأسباب المؤدية للأحداث الطارئة.
- تقييم نتائج تنفيذ إجراءات المواجهة ودور الجهات المسؤولة والمعاونة.
- تحديد السلبات وأوجه القصور التي ظهرت أثناء المواجهة.
- استخلاص الخبرات والدروس المستفادة ونشرها على الجهات المعنية التابعة والمعاونة بمؤسسات الطيران.
- تطوير الإجراءات والخطط بناء على الخبرات والدروس المستفادة.
- تطوير برامج التأهيل والتدريب لفرق المواجهة ومجموعات العمل لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة.

وتمارس مؤسسات الطيران إجراءات التقييم من خلال نموذج لاستطلاع الرأي حول تقييم الأداء أثناء إدارة أزمة طائرة (انظر ملحق رقم : ٦) ويتضمن عدد من التساؤلات تبدأ بالتعرف على رأي الشخص في أسلوب إدارة الأزمة والمؤسسة المسؤولة عنها بشكل مباشر بجانب المؤسسات المعاونة الأخرى، وكذلك إبداء الرأي في موقف وسائل الإعلام فيما تقدمه من معالجات لأحداث الأزمة، ثم ينتهي بالمقترحات والآراء في تحسين الأداء والممارسة.

ما سبق يمثل الإجراءات الاستراتيجية في تقييم الأزمات المحتملة الوقوع في المستقبل، بحيث تكون أساساً عند تقييم أي أزمة تقع، ولكن هذا قد تحقق في الواقع العملي عند تنفيذ التجربة الكاملة التي أجريت بمطار القاهرة الدولي يوم الخميس الموافق ٢٠٠٤/٧/١، ويمكن للباحث أن يعرض إجراءات التقييم للتجربة - لكونها تحاكي إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات المحتملة الحدوث بمؤسسات الطيران - في ضوء ما ذكره مدير مراكز العمليات وإدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني، ومدير مركز إدارة الأزمات بشركة ميناء القاهرة الجوي، إلى جانب المشاركة الفعلية للباحث في تنفيذ التجربة وحضور اجتماعات التقييم، وهي كالتالي:

- بادرت سلطة الطيران المدني بوزارة الطيران بتشكيل لجنة تقييم الأزمات الطارئة تعمل تحت إشراف الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات بالوزارة وسلطة الطيران المدني.

- شكلت اللجنة من التخصصات المختلفة وكان من بينها مدير إدارة العلاقات العامة لكونه مشاركاً في إدارة التجربة، كما تضمنت ممثلين من كافة التخصصات في الجهات المعنية بالمجالات محل الاختبار وهي: أمن الطيران، تحقيق الحوادث، صلاحية الطائرات، سلامة ومقاييس المطارات وتجهيزات الملاحة الجوية، مراكز عمليات الطوارئ، إدارة الحركة الجوية، العمليات الجوية، الشؤون الطبية، تسهيلات المطارات، صلاحية المعدات الأرضية، إدارة الأزمات والبحث والإنقاذ، المتحدث الرسمي وقت الأزمات.

- تم تقييم التجربة من خلال نماذج لتقييم البنود التخصصية السابق ذكرها من خلال ثلاثة مستويات هي: ناجحة بدون ملاحظات، ناجحة جزئياً بملاحظات، أو غير ناجحة وتتطلب الإعادة. (انظر ملحق رقم ٨)

- بعد أسبوعين من تنفيذ التجربة، تم تقديم تقرير تفصيلي بالإيجابيات والملاحظات والسلبيات وأوجه القصور التي ظهرت خلال التنفيذ من وجهة النظر التخصصية لكل الإدارات المشاركة.

- ثم يأتي التقرير النهائي عن تقييم تنفيذ التجربة ويشمل الإيجابيات والسلبيات وأوجه القصور لدي كل تخصص مشارك في تنفيذ التجربة، وجاء هذا التقرير بعد شهر من تنفيذها.

- تولت الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات بالوزارة متابعة تلافي السلبيات والملاحظات وأوجه القصور من خلال مخطط زمني وضعته الجهات التخصصية المشاركة في تنفيذ التجربة مع إعداد تقرير شهري عن ما تم إنجازه.

تقييم واستخلاصات

سعى هذا الفصل إلى محاولة الوقوف على إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل في مراحلها المختلفة، فيما يخص المؤسسة ككل والعلاقات العامة بها تحديداً، وقد خلص إلى النقاط التالية:

◆ كشفت الدراسة الميدانية عن وجود غمطين من المؤسسات، أولهما لم يتجه بعد إلى تطوير واستحداث منظومة إدارة الأزمات ويعتمد على الطريقة التقليدية وأسلوب رد الفعل المتمثل في مجموعة قرارات وقتية تتخذ بوقوع الأزمة، وتركز ذلك في مؤسسات النقل البري والبحري، وثانيهما قد تمثل في مؤسسات الطيران التي سعت إلى تطوير نظام إدارة الأزمات بها وفق الأسلوب العلمي الذي يعني بتصميم الخطط والاستراتيجيات في هذا الشأن.

- ◆ تعدد الإدارات المختصة بالتعامل مع أي حادث يقع بالنسبة لمؤسسات النقل البري والبحري، وغالباً ما ترتبط بالتشغيل مثل إدارات الأمن الصناعي، والشئون الفنية، والهندسية، وغرف العمليات وكلها تعمل تحت تعليمات الإدارة العليا للمؤسسة.
- ◆ بادرت مؤسسات الطيران باستحداث هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات وأتبعته لمركز العمليات بحيث يدمجاً سوياً تحت مسمى تنظيمي " مركز العمليات وإدارة الأزمات"، الأول: يسمي مركز العمليات ويعمل على مدار ٢٤ ساعة لمراقبة وتقييم الأداء وحركة الطيران، والثاني: يمثل مركز إدارة الأزمات ويعمل عند وقوع الأزمات، وكل منهما يكمل الآخر في إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات ومراقبة التغيرات الطارئة وحركة النشاط والأداء.
- ◆ على مستوى مؤسسات الطيران يوجد لجان وفرق لإدارة الأزمات تبدأ بـ لجنة عليا برئاسة السيد/ وزير الطيران المدني ثم لجنة دائمة بمركز إدارة الأزمات ثم تتنوع إلى مجموعات تخصصية على حسب طبيعة النشاط، ولكن تبين أن مسؤولي العلاقات العامة ليسوا أعضاء في لجان إدارة الأزمات.
- ◆ تبين أن مؤسسات الطيران تعمل في ظل بيئة تشريعية تمثل القواعد والمقاييس المحلية والدولية في تأمين سلامة الطيران المدني والتي تعد أساس التخطيط لإدارة الأزمات، خاصة وأن تلك التشريعات تؤكد على أهمية استراتيجية العلاقات العامة في التخطيط لإدارة الأزمات بتركيز دورها في الإعداد بخطة لإدارة اتصالات الأزمة، والتعامل مع الجمهور وأهالي الضحايا ووسائل الإعلام والموظفين. وكان ذلك في دليل اتصالات الأزمة الصادر عن منظمة الإياتا IATA (١٩٩٨).
- ◆ على المستوى المحلي تعتمد مؤسسات الطيران على استراتيجية الوزارة في إدارة الأزمات وهي تمثل عناصر استراتيجية يتم تفسيرها عملياً عند اتخاذ إجراءات التخطيط المرحلي لإدارة الأزمات وإعداد الخطط والسيناريوهات.
- ◆ كشفت الدراسة عن أن مؤسسات الطيران تتعامل مع الأزمات وفق خطط مكتوبة تشتمل على عدد من السيناريوهات لمواقف أزمات محتملة الحدوث وأغلبها يتعلق بالتشغيل ونشاط الطيران، كما تبين عدم وجود أي خطط مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة، مما يعني أن العلاقات العامة لا تشارك في مرحلة التخطيط لما قبل وقوع الأزمات.

- ◆ اهتمت مؤسسات الطيران بالتدريب العملي على إدارة الأزمات، وذلك من حيث مبادرة شركة ميناء القاهرة الجوي بتنفيذ تجربة عملية كاملة في أول يوليو ٢٠٠٤ لكيفية إدارة حادث احتراق طائرة، وتعد التجربة أول تطبيق عملي يشارك مسئولو العلاقات العامة في إدارة الأزمات من خلالها خاصة وأنهم قد شاركوا في الإعداد والتنفيذ والتقييم لمراحل إدارة الأزمة (التجربة).
- ◆ انتهت الدراسة الميدانية إلى أن مسئولى العلاقات العامة في مؤسسات النقل لا يشاركون في إدارة الأزمة عند وقوعها وذلك في الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل كحادث قطار الصعيد (فبراير ٢٠٠٢) والأزمات الأخرى السابقة بوجه عام ويستثني من تلك المؤسسات شركة مصر للطيران، حيث شاركت إدارة العلاقات العامة بالشركة في إدارة حادث سقوط الطائرة المصرية في المحيط الأطلسي بأمريكا (أكتوبر ١٩٩٩) وقد تركزت الأدوار الفعلية في جوانب: التعامل مع الجمهور المتردد على مقر الشركة للاستفسار عن الحادث، التعامل مع أهالي الضحايا، التعامل مع الصحفيين والإعلاميين تحت تعليمات الإدارة العليا للشركة، وعقد المؤتمرات الصحفية.
- ◆ أسفرت المقابلات عن أن مسئولى العلاقات العامة لا يشاركون في مرحلة تقييم الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل. وبالتالي فإن الأدوار تركز في مرحلة واحدة وهي مرحلة وقوع الأزمات، وتحديدًا في مؤسسات الطيران.
- ◆ كشفت الدراسة عن أن إجراءات التقييم في كل مؤسسات النقل تسعى إلى هدف رئيسي وهو الوقوف على أسباب الحادث والمتسبب في وقوعه لتحديد المسؤولية عنه وهو ما ظهر في أغلب الأزمات السابقة لمؤسسات النقل، إلا أن إجراءات التخطيط المستقبلي لمؤسسات الطيران في إدارة الأزمات وتقييمها قد أضافت إجراء آخر وهو تقييم جوانب إدارة الأزمة من كافة التخصصات المشاركة في إدارتها بما فيها مسئولى العلاقات العامة مع رؤيتها بتطوير خطط لإدارة اتصالات الأزمة يقوم على إعدادها ممارسو العلاقات العامة.