مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني
اسم الكاتب: د. خيرت عياد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8815
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني

د. خيرت عياد
كلية الاتصال - جامعة الشارقة
الشارقة - الإمارات العربية المتحدة

تاريخ الاستلام 11-07-2011 **تاريخ القبول 19-03-2012**

ملخص

أصبحت إدارة الأزمات إحدى المهام الأساسية لإدارات العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في المؤسسات المختلفة. وأصبح لدينا نماذج علمية وأطر نظرية مهمة توضح لنا استراتيجيات وتكتيكات وأساليب إدارة مثل هذه الأزمات. وتأتي أزمة الرماد البركاني التي نتجت عن بركان أيسلاند كأحد أهم التحديات التي واجهت شركات الطيران في العالم والشرق الأوسط.

وجاءت طيران الإمارات على رأس هذه الشركات باعتبارها أكبر شركة طيران تنظم رحلات إلى دول أوربا التي تأثر مجالها الجوي من بركان أيسلاند. في هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على الكيفية التي عالجت بها العلاقات العامة في شركة طيران الإمارات هذه الأزمة خصوصا على المستويين الإعلامي والإنساني. وتسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

في ضوء مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يمكن اعتبار مشكلة الرماد البركاني أزمة لطيران الإمارات؟
- ما القدرات والإمكانيات الموجودة لدى الشركة التي تمكنها من إدارة أزمة ما؟
- ما هو الدور الذي قامت به إدارة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي لمعالجة الأزمة في ضوء:

1. سرعة الاستجابة الأولية للأزمة.
2. استراتيجيات التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة وبعد انتهائها؟
3. استراتيجيات التعامل مع المسافرين العالقين والصعوبات التي واجهتهم.
4. كيف تم الاستفادة من موقع المؤسسة عبر الإنترنت؟

وتعتمد الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال أسلوب المقابلات المقننة مع مدير العلاقات العامة في طيران الإمارات، وكذا مسؤولي الاتصال المؤسسي في المؤسسة، وأسلوب الملاحظة من خلال القيام بزيارة لمقر شركة طيران الإمارات في دبي، وكذلك تحليل مطبوعات الشركة التي تصدرها العلاقات العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن طيران الإمارات استطاعت بما لديها من إمكانيات فنية وتقنية وبشرية وإدارية من إدارة أزمة الرماد البركاني بفاعلية، كما استطاعت إدارة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي أن تدير الجانبين الإنساني والإعلامي أثناء الأزمة وفقا للمعايير العلمية المتعارف عليها

في معالجة الأزمات. وتأكد للباحث ما أشارت إليه دراسات عديدة من أن إدارة العلاقات العامة في أي منظمة لا يمكنها إدارة أزمة ما دون دعم كامل من إدارة هذه المنظمة، التي بدورها يجب أن تعكس معايير الإدارة الاستراتيجية.

مع التطورات المتلاحقة في بيئة عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية والدولية والإعلامية، أصبح حدوث أزمة ما لأي منظمة شيئا طبيعيا، ولم يعد التساؤل الذي يثيره عدد من الباحثين ما إذا كانت أي منظمة يمكن أن تواجه أزمة أم لا، وإنما السؤال الأهم أصبح متى تحدث الأزمة؟ وما نوعيتها؟ وكيف تستعد المنظمة لها؟ وكيف تتم إدارتها؟ وما دور العلاقات العامة في إدارة هذه الأزمة؟ وقد تكون الأزمة التي تواجه المنظمات المختلفة أزمة متوقعة أو أزمة مفاجئة. وفي كلتا الحالتين يكون هناك دور مهم للعلاقات العامة في التعامل مع مثل هذه الأزمات. وكلما كانت الأزمة مفاجئة وغير متوقعة في منظمة ما -كان التحدي الذي يواجه إدارة هذه المنظمة أشد خطورة وأكثر إلحاحا. وكان هذا التحدي بنفس درجة الخطورة لإدارة العلاقات العامة.

مقدمة:

تتناول هذه المقدمة تعريف الأزمة، وأنواعها، وكيفية إدارتها، ودور العلاقات العامة فيها، ثم أزمة الرماد البركاني وانعكاساتها على شركات الطيران وخصوصا طيران الإمارات التي تمثل مجال هذه الدراسة.

تعريف الأزمة:

يري عدد من الباحثين أن الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجماهيرها الأساسية، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنها تهدد قواعد المنظمة الأساسية وتحد من قدرتها على القيام بمهمتها والحفاظ على شرعيتها وسمعتها (Duhe & Zoch, 1995, Arpon & Pompper, 2003)، ويعرفها نورمان ستون (Stone, 1992) بأنها لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر، هذه اللحظة قد تكون نتيجة لبعض المشكلات الصغيرة التي لم تدرك على أن لها تأثيرات سلبية بمفردها في المنظمة، ولكن مع تراكمها تتحول إلى أزمة تهدد المنظمة وسمعتها. ويؤكد جون برنت (Burnett,1998) المعنى نفسه فيوضح أن الأزمة تمثل سلسلة متصلة من الأحداث، تبدأ بحادثة صغيرة Incident، تتطور إلى حدث أكبر Accident، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع Conflict، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة Crisis.

وعلى ذلك فالأزمة هي نوع من التدهور المتزايد الذي يؤثر فعليًا في نظام المنظمة ككل، ويهدد قواعدها الأساسية، وشعورها بذاتها وكيانها.

ومن الأهمية بمكان توضيح عدة خصائص للأزمة، بعضها مرتبط بالتعريفات السالف ذكرها، ويمكن إجمال أهم خصائص الأزمة فيما يلي:

- الأزمة قد تكون حدث مفاجئ، وقد تكون حدث متوقع، ويتوقف ذلك على وجود إدارة استراتيجية في المنظمة تأخذ إدارة الأزمات بعين الاعتبار، ويمكنها رصد البيئة والتنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها.

- تمثل الأزمة تهديدًا للمنظمة وسمعتها، وإذا لم يتم التعامل معها بفاعلية فإنها تؤدي إلى تغيرات جوهرية في بنية المنظمة
- تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
- غالبًا ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدد من المشكلات غير المدركة.
- تتطلب الأزمة تخطيطًا استراتيجيًا لتجنب التطورات غير المرغوبة.
- الأزمات التي تحدث في قطاع من المنظمة يكون لها انعكاسات على قطاعات المنظمة الأخرى.

تصنيف الأزمات:

يأتي تصنيف الأزمات كأحد الخطوات الأساسية في عملية مواجهة الأزمات وإدارتها. فالتحديد الدقيق للأزمة وفقًا لدرجة خطورتها وطبيعتها يساعد في وضع الإدارة على بداية الطريق للتعامل معها. ويوضح برنت (Burnett, 1998) أن تصنيف الأزمات يساعد في تبسيط الهياكل المعقدة وتنظيم عملية جمع المعلومات وتقديم رؤى لتشخيص وتوصيف الموقف، وفي الوقت نفسه يسهم التصنيف في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ويساعد الإدارة في تحديد ما يعرف بسلسلة الأزمة Crisis Continuum، أي تسلسل الأزمة من كونها حادثة بسيطة إلى درجة الأزمة الحقيقية.

ويختلف تصنيف الأزمات وفقا لنطاق حدوثها أو أسبابها؛ وفيما يتعلق بنطاق حدوث الأزمة، فقد تحدث داخل المنظمة أو خارج نطاق المنظمة، أما سبب حدوث الأزمة، فقد تحدث بسبب أخطاء من قيادات المنظمة أو أخطاء في سلوكيات المنظمة وأدائها أو أخطاء في الجوانب الأمنية.

ومن التصنيفات المهمة للأزمات ذلك التصنيف الذي قدمه برنت (Burnett, 1998) الذي صنف فيه الأزمات وفقًا لعدد من المحاور وهي: أ- محور الضغط الذي تسببه الأزمة على المنظمة (ضاغط – غير ضاغط)، ب- محور التهديد الذي تسببه الأزمة للمنظمة (مرتفع – منخفض)، ج- محور درجة سيطرة المنظمة على الموقف (مرتفع – منخفض)، د- محور الخيارات المتاحة أمام المنظمة للاستجابة للأزمة (كثيرة – قليلة). وعلى هذا الأساس يكون لدينا ستة عشر مستوى للأزمات تتدرج في شدتها وخطورتها وفقًا للمحاور السابقة.

ويوضح الجدول التالي (1) هذه الأزمات من ضوء العوامل السالف ذكرها:

مستوى التهديد	ضغط الوقت		ضاغط		غير ضاغط	
	خيارات الاستجابة	درجة السيطرة	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
منخفض	كثيرة		مستوى (2)	مستوى (1)	مستوى (1)	مستوى (0)
	قليلة		مستوى (3)	مستوى (2)	مستوى (2)	مستوى (1)

مرتفع	كثيرة	مستوى (3)	مستوى (2)	مستوى (2)	مستوى (1)
	قليلة	مستوى (4)	مستوى (3)	مستوى (3)	مستوى (2)

ويلاحظ من الجدول السابق أن أكثر الأزمات تهديدا للمنظمة هي التي تأتي في المستوى الرابع (4) حيث يكون ضغط الوقت مرتفعًا، وخيارات الاستجابة المتاحة أمام المنظمة قليلة، ودرجة سيطرة المنظمة على الموقف منخفضة، ومستوى التهديد الذي تمثله الأزمة مرتفعًا. أما الأزمات الأقل حدة فنجدها في الخانات التي تحمل مستوى (2) أو (3)، ففي هذه المستويات نجد أن الأزمة لها خاصيتان أو ثلاثة تمثل تحديًا للإدارة الاستراتيجية ولعملية اتخاذ القرار، أما المشكلات التي تأتي في الخانات التي تحمل مستوى (1) أو (0) فهي لا تمثل أزمات وإنما مشكلات أو حوادث يجب التعامل معها قبل أن تتحول إلى مستوى أكبر في سلسلة الأزمة.

ويساعد هذا التصنيف الإدارة في تحديد الأزمة التي تواجه المنظمة على هذه المصفوفة، وفي الوقت نفسه تقوم بتحديد درجة خطورته الأزمة في ضوء الخصائص الأربع المرتبطة بها. ولا يعني وجود الأزمة في المستوى (0) أو المستوى (1) أن يتم تجاهلها من قبل الإدارة، فهذه المشكلات التي قد تبدو غير مؤثرة في المنظمة وأدائها في الوقت الراهن قد تتحول إلى أزمة أكثر حدة وتأثيرا، ولذلك يفضل التعامل معها في مراحلها الأولى لأن ذلك يتطلب جهدًا ووقتًا وتكلفة أقل.

ولعل هذا التصنيف يتسق مع المراحل التي تمر بها الأزمة التي سبق الإشارة إليها في تعريف الأزمة. فالمستوى (0) أو (1) يعتبر مجرد حادثة بسيطة Incident، والمستوى (2) يمثل حادثة أكثر وضوحًا، Accident أما المستوى (3) فيمثل مرحلة الصراع أو الأزمة الحقيقية Conflict، التي تتطلب تضافر جهود المنظمة للتعامل معها، ويمثل المستوى (4) الأزمة في أكثر صورها حدة وتهديدًا للمنظمة، حيث لا يكون للمنظمة أي سيطرة أو رقابة على سير الأزمة، ويكون لديها خيارات قليلة جدًا للتعامل معها.

التخطيط لإدارة الأزمات:

يعد وجود خطة لإدارة الأزمة في أي منظمة أحد الموضوعات التي يوجد اتفاق عليها بين كل الممارسين والدارسين للعلاقات العامة. والنقطة الأساسية في ذلك ـ كما يوضح كل من مارتنلي ويرجس (Martinelli & Briggs, 1998) ـ أن كل منظمة يمكنها أن تتوقع الأزمات التي يحتمل أن تواجهها، ومن ثم تقوم بوضع الخطط اللازمة لمواجهة هذه الأزمات، وبمجرد وضع الخطة يتم مناقشتها لمراجعة إجراءات الاستجابة المناسبة للأزمة، ولذلك يجب أن يتصف تخطيط للأزمات بالشمول والانتظام.

وقد اختلف الباحثون فيما بينهم في تحديد خطوات إدارة الأزمات، فيرى لوكازيسكي (Lukasze-wski, 1997) أن التخطيط لإدارة الأزمة يتضمن:

- قيادة لديها القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند حدوث الأزمة، وإعطاء الأولوية للمشكلات

الحقيقية، والاتصال الفوري مع أكثر الجماهير تأثرا بالأزمة، والاهتمام باحتياجات الضحايا،
- وضع استراتيجيات لحماية سمعة المنظمة من خلال تقديم المعلومات المناسبة لمن يحتاج إليها، ووضع خطة فاعلة، ومنح السلطات وتوزيع المسؤوليات بما يمكن المنظمة من العمل السريع والفاعل.
- الاستجابة الفورية التي تتضمن الانفتاح على وسائل الإعلام والجماهير الأساسية، وتقديم المعلومات الصحيحة.

ويمكن تحديد خطوات إدارة الأزمات استراتيجيًا على النحو التالي:

1- تحديد مدخل لإدارة الأزمة:

يجب أن تبدأ خطة إدارة الأزمة بصياغة بيان موجز يحدد مدخل إدارة الأزمة في المنظمة، هذا البيان يمثل أسس اتخاذ القرار والاتجاه العام للسلوكيات التي يتوجب القيام بها ويلخص هذا البيان فلسفات المنظمة وأخلاقياتها ويرسم الخطوط العريضة ويطلق البعض على هذا البيان ضمير المنظمة ووعيها. فوجود هذا المدخل يسرع من عملية اتخاذ القرار ويجعلها تلقى صدى وقبولاً لدى الجميع (Stoker, 1998).

2- بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة:

يمثل ميكانيزم الشعور بالأزمة نظام الرادار الذي تعتمد عليه المنظمة في جمع المعلومات عن الأزمات المتوقعة، فالمنظمة تفقد الفرصة في منع الأزمة إذا لم يكن لديها نظام فعال لجمع وتقييم المعلومات عن الأزمات المحتملة، ويتضمن هذا النظام ثلاث عناصر أساسية وهي: إدارة القضايا، وإدارة الخطر، وإدارة العلاقات. فالمنظمات عادة ما تجمع معلومات عن القضايا المثارة التي يمكن أن تتحول لأزمات، وإدارة هذه القضايا يمكن المنظمة من منع الأزمات قبل وقوعها، وكذلك لا بد من إدارة وتحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة والتي ترتبط بطبيعة، عملها وكذلك تتبع سير العلاقات مع الجماهير الأساسية ومحاولة رأب أي تصدع في هذه العلاقات (Combs, 2001).

ويساعد هذا النظام في التنبؤ الاستراتيجي Strategic Forecasting. هذا التنبؤ يقوم على افتراض أن المنظمة يمكنها التكيف مع المواقف الجديدة والتنبؤ بالتغيرات غير المتوقعة حينما لا تكون هناك تجارب سابقة، وتوجد تكتيكات عديدة للتنبؤ بالمستقبل منها البحوث الكيفية والكمية والدراسات المستقبلية والدراسات السببية. وتتوقف قدرة المنظمة على التنبؤ الاستراتيجي على وجود معلومات مناسبة عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتنافسية والتكنولوجية والديموجرافية والدولية في بيئاتها الخارجية. (Kash and Darling, 1998). كما يتطلب ذلك وجود قاعدة بيانات متكاملة عن قطاعات المنظمة وأقسامها وظروف العمل فيها وعناصر الأمان. فهذه الظروف قد تكون مصدرًا من مصادر الأزمات التي تواجه المنظمة.

3- بناء سمعة قوية للمنظمة:

أوضحت دراسات إدارة الأزمات أن المنظمات ذات السمعة القوية والمتماسكة التي تعنى بمسؤوليتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة، ومن الصعب بناء علاقات مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر في سجل المؤسسة وما لها من رصيد لديهم (Stocker, 1998)، ولعل ذلك يوضح العلاقة العضوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة

الأزمات، فالتخطيط الذي تأخذ إدارة الأزمات بعين الاعتبار هو ذلك المستوى الذي يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات وإدارتها.

4- تشكيل فريق لإدارة الأزمة:

يعد تشكيل فريق لإدارة الأزمة أمرًا حيويًا في المؤسسة، ويجب أن يكون واضحا سلفا تسلسل السلطة والمسؤولية لهذا الفريق، ويمثل هذا الفريق كل قطاعات المنظمة وهي اتصالات المنظمة والقسم القانوني، وإدارة الموارد، القسم الطبي، والبحوث، والعمليات، وقسم الأمان، والنقل، والشؤون الحكومية إضافة إلى العلاقات العامة. يقوم هذا الفريق بتحديد الأزمات المتوقع حدوثها، والاستجابات الممكنة لها، ويقوم بوضع خطة إدارة الأزمة وفقًا لأولويات توقع حدوثها، ويجب أن يلتقي هذا الفريق كل ستة أشهر على الأكثر لمناقشة الأزمات المحتملة، وتحديث الخطط الخاصة بها حيث أن المنظمة تعمل في بيئة متغيرة (Hoffman, 1996).

ويجب أن تولي المنظمة عناية خاصة باختيار فريق إدارة الأزمة، ويجب أن يكون لدى أعضاء هذا الفريق مجموعة من المهارات، منها المهارات الفنية والمعرفية مثل المعرفة بالجوانب القانونية، والعلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام والإلمام بالجوانب المختلفة لعملية للإنتاج الإعلامي، وكذلك تكون لديهم مهارات الأداء Performance Skills مثل القدرة على الحديث والحوار في مجموعات والقدرة على العمل تحت ضغط، والقدرة على تقييم المعلومات برؤية نقدية، ومن ثم يجب أن يكون لأعضاء هذا الفريق المعرفة المطلوبة لمعالجة الأزمة، وكذلك المهارات المطلوبة للعمل كفريق لاتخاذ القرارات، ففهم الدور المنوط بهذا الفريق يحدد المعايير التي يتم على أساسها اختيار أعضائه (Coombs, 2001).

ويرتبط بتشكيل فريق إدارة اللازمة تحديد متحدث باسم المنظمة أثناء الأزمة. فمهارات التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام واحدة من المهام الأساسية التي يمكن لمدير العلاقات العامة أن يشارك بها كعضو في فريق إدارة الأزمة، وسواء كان يتحدث نيابة عن فريق الأزمة، أو يقوم بتدريب أعضاء الفريق للحديث، فإن عضو إدارة العلاقات العامة في الفريق يجب عليه أن يعرف المهارات الأساسية لتقديم صورة إيجابية لوسائل الإعلام، هذه المهارات تتضمن تقديم المواد الإعلامية وسبل تناول أسئلة وسائل الإعلام والرد عليها. ولأهمية دور المتحدث باسم فريق إدارة الأزمة والمنظمة يتم عملية تمثيل Simulation لموقف فعلى لأزمة مفتعلة وتوجيه أسئلة للمتحدث تتضمن كل جوانب الأزمة.

5- إنشاء مركز لإدارة الأزمة:

توجد حاجة لأعداد مركز لإدارة الأزمة، وقد يكون هو المركز الخاص بالمؤتمرات الصحفية والمجهز بالإمكانيات الاتصالية من توصيلات هاتفية وأجهزة كمبيوتر وفاكس، ووصلات إنترنت، ويجب أن يشتمل هذا المركز على قائمة بالجماعات الرئيسية مثل الإدارة العليا والمديرين، وفئات الجماهير الأساسية من مستثمرين وموزعين ومسؤولين حكوميين، ووسائل إعلام. ويرتبط بإنشاء هذا المركز إعداد مجموعة من المواد الإعلامية مسبقا، وتتضمن هذه المواد: (Stocker, 1998).

- إعداد معلومات كاملة عن الشركة وسجلها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها وسجل الأمان بها والهيكل الإداري، وكذلك إعداد معلومات كافية عن الشركة تتعلق بالأزمة ومراحل تطورها وجهود الشركة في حلها.

• إعداد إجابات عن التساؤلات التي تثار حول أي أزمة يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

كل هذه المعلومات تفيد في الاستجابة لوسائل الإعلام عند وقوع الأزمة، فتغطية هذه الوسائل اللازمة تشكل إدراك الجمهور للمنظمة ولتطورات الأزمة وكيفية معالجتها وهذا ينعكس بدوره على تقليل النتائج السلبية لها.

وتوجد عدة تكتيكات للتعامل السريع مع الأزمة والاستجابة الفورية لها، ومن هذه التكتيكات ما يعرف بنموذج 4Rs ويتضمن:

1- الاعتذار Regret: يحتاج الجمهور عادة إلى اعتذار من المنظمة عما حدث، وهذا لا يعني أن المنظمة مذنبة أو تتحمل المسؤولية عما حدث، وإذا كان المستشارون القانونيون لا يفضلون هذا المبدأ باعتبار أنه يمكن أن يستخدم في رفع قضايا على المنظمة، إلا أن نتائج دراسات الأزمة أوضحت أن الخسائر المادية الناتجة عن الإجراءات القضائية تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بالخسائر الناجمة عن انخفاض المبيعات أو انخفاض قيمة أسهم الشركة في السوق.

2- الحل Resolution: يريد الجمهور معرفة ما هي خطة المنظمة لحل الأزمة، وما النتائج التي سوف تعود عليه من هذا الحل.

3- الإصلاح Reform: ويتضمن سلسلة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لعدم تكرار حدوث الأزمة مرة أخرى. ومثال على ذلك قيام شركات الأدوية بوضع أغطية آمنة على عبوات الدواء يصعب على الأطفال فتحها.

4- التعويض Restitution: فبعيدا عن الجوانب القانونية والإجراءات القضائية، يريد الجمهور نوعًا من التعويض عن الضرر الذي لحق به حتى ولو كان هذا التعويض رمزيًا. مثل قيام شركات الهاتف بمنح الجمهور يومًا من المكالمات المجانية بعد تعطل النظام الهاتفي لمدة عدة ساعات.

إن إدارة الأزمة تتطلب حساسية لأساسيات الإدارة الاستراتيجية ويمكن إجمال دور الإدارة في ثلاثة أنشطة رئيسية في هذا الإطار وهي:

أ- تحديد الأزمة Identification of Crisis: وهي أول خطوة مهمة في إدارة الأزمة وتتطلب القيام بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الأهداف.

ب- مواجهة الأزمة Confront the Crisis: وتتضمن هذه الخطوة صياغة ووضع الاستراتيجية لإدارة الأزمة، وتقويم البدائل المتاحة لهذه الاستراتيجية، وهما المهمتان الثالثة والرابعة في الشكل السابق.

ت- إعادة ترتيب أوضاع المنظمة Reconfiguration: وتتضمن هذه الخطوة تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، وهنا تقوم الإدارة بإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية وفقًا للنتائج التي ترتبت على الأزمة.

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة:

حدد الباحثون (Smallman and Weir, 1999) ثلاث مراحل تمر بها الأزمة، هذه المراحل تمثل نموذجا يوضح دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة، وفيما يلي توضيح لدور العلاقات العامة في هذه المراحل الثلاث:

المرحلة الأولى: تحديد الأزمة

يكون الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو فهم أسباب الأزمة وانعكاسها على الجماهير والعاملين. وتكون التحديات الجوهرية التي تواجه العلاقات العامة هنا هو بناء وتطوير نظام معلومات ذو حساسة للأزمة يمَّكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وعلى أهمية هذه المهمة فإنها تتطلب جهدًا وتفكيرًا استراتيجيًا من قبل إدارة العلاقات العامة.

في هذا الإطار يمكن لإدارة العلاقات العامة الاستعانة بعدد من الأساليب والأدوات البحثية في بناء هذا النظام المعلوماتي، فيمكن استخدام البحوث الدقيقة والمركزة التي تعتمد على جلسات الاستماع Vulnerability، والتي يتم من خلالها تحديد التهديدات المحتملة ومراجعتها دوريًا وتحديد درجة خطورة هذه التهديدات، ويمكن القيام بهذه البحوث كيفيًا من خلال عقد مناقشات العصف الذهني لمناقشة الأفكار الجديدة، أو كميًا من خلال إجراء المسح الذي يتضمن مقاييس احتمالية حدوث التهديد وخطورته. هذه الأنواع من البحوث تحقق لمدير العلاقات العامة فوائد كثيرة وتجعله أكثر حساسية للبيئة المحيطة، وتدعم لديه مهارات التفكير النقدي حيث إنها تساعد في تطوير أسئلة مثل ماذا لو؟ والإجابة عليها.

وبناءً على نتائج هذه البحوث يمكن لإدارة العلاقات العامة إنشاء مصفوفة للأزمات التي يمكن أن تواجه المنظمة وفقًا للخصائص التي سبق مناقشتها في تصنيف الأزمات، فعمل مصفوفة للأزمات تمثل جسرًا بين مرحلتي تحديد الأزمة ومواجهتها، فوضع الأزمة المحتمل حدوثها في واحدة من الست عشرة خانة من مصفوفة الأزمات لا تحدد خطورة الأزمة فقط، وإنما تقدم معايير للقرارات التي يمكن اتخاذها.

فعادة ما تفجر الأزمات سيلا من الأسئلة التي تتعلق بسياسات المنظمة المختلفة، فكل رجال الإعلام والجماهير الأساسية والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والعاملين والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف ولماذا حدث؟ والمنظمات التي تتأخر في الإجابة عن هذه التساؤلات عادة ما تعاني من عواقب سلبية على المستوى المالي، وعلى مستوى إدراك الجماهير لها واتجاهاتهم نحوها. ولذلك يرى الباحثون أن القيام بالاتصال بسرعة وفاعلية يأتي كعامل أساسي في الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة (Marra, 1998).

في هذا الإطار يجب على المنظمة أن تفتح خطوطًا مباشرة مع جماهيرها الأساسية، فالمنظمة التي تعتمد سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بينها وبين جماهيرها يمكنها التغلب على صعوبات كثيرة، ويمكنها أن تصبح مصدر المعلومات الأساسي أثناء الأزمة، ومن ثم تكتسب ثقة الجمهور، وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة ولكن بكيفية التعامل معها ومنع تكرارها في المستقبل، فالانطباع الأول الذي يأخذه الجمهور عن رد فعل المنظمة هو الأهم، وعندما تأتي المعلومات من المنظمة يكون لها رد فعل إيجابي لدى جماهيرها، ففي بحث مسحي أجراه ماينارد (Antho-nisses, 2008) على جماهير ولاية نيويورك أوضح أن 95% من الجماهير تكون مهتمة أكثر بما تقوله المنظمة ومدى صدق ما نقول أكثر من اهتمامهم بالأزمة نفسها.

المرحلة الثانية: مواجهة الأزمة

يركز مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة على تطوير خطط طوارئ أو حلول بديلة مصممة خصيصًا لمواقف محددة ويتم في هذه المرحلة تقويم الاستراتيجيات المتاحة وتحديد الاستراتيجية

التي تكفل تقليل المخاطر المتوقعة لأدنى مدى ممكن سواء بالنسبة للمنظمة أو جماهيرها الأساسية. وهنا يكون التحدي الذي يواجه إدارة العلاقات العامة هو الالتزام بممارسة الوظيفة وفقا للأسس الاستراتيجية. حيث يتم تصنيف الجماهير وتحديد الفئات التي يجب إعطاء الانتباه والاهتمام الأقصى لها. ويقوم مدير العلاقات العامة بتصميم خطة طوارئ لكل فئة من هذه الفئات حسب أهميته، وهنا يمكن لمدير العلاقات العامة الاستعانة بمديري التوزيع والإنتاج والتسعير والترويج في وضع الاستراتيجية وتقويمها. ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة مهمة تنفيذ البرنامج الاتصالي لهذه الاستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي.

المرحلة الثالثة: إعادة ترتيب الأوضاع

يكون الهدف في هذه المرحلة هو حل الأزمة حيث يتم تنفيذ الاستراتيجية التي تم اعتمادها في المرحلة السابقة ومراقبة عملية التنفيذ بدقة. وعلى الرغم من أن مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة يكون تركيزه على تنفيذ الاستراتيجية فإنه لا يجب عليه أن يغفل الفرص التي يمكن الاستفادة منها والدروس التي يمكن تعلمها في عملية إعادة ترتيب الأوضاع. فالأزمات عادة ما تخلق أبطالاً، كما أن التغيرات التي تنشأ عن الأزمة في هياكل المنظمة وسياستها تدعم من حساسية الإدارة للمواقف المستقبلية وتزيد من قدرتها على الاستجابة لها.

والتحدي الذي يواجه إدارة العلاقات العامة في هذه المرحلة هو تسويق الاستراتيجية التي تم اعتمادها للجمهور الداخلي وخلق الدافعية لدى العاملين في المنظمة لدعم هذه الاستراتيجية وكيفية ترجمتها إلى عمل حقيقي. ويتطلب التسويق الداخلي الفعال ثقافة تنظيمية مرنة وفاعلة، هذه الثقافة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للمواقف المختلفة تستلزم وقتًا وجهدًا لتطويرها لدى العاملين، وتتطلب مجموعة من المهارات المرتفعة لديهم ودرجة يعتد بها من المنافسة بينهم.

وعلى ذلك يجب أن يتمتع مديرو العلاقات العامة بدرجة عالية من المعرفة بالمفاهيم والاستراتيجيات الاتصالية والقدرة على تصميم وتنفيذ برامج تسويقية متكاملة على المستوى الداخلي، وقد أشارت دراسات عديدة إلى أهمية خطط اتصال الأزمات وأكدت نتائج هذه الدراسات العلاقة القوية بين مثل هذه الخطط وتطبيقها بكفاءة من جانب، وقدرة المنظمة على الاتصال الفعال أثناء الأزمات من جانب آخر (Marra, 1998).

ولأهمية وسائل الإعلام في أثناء الأزمة وضرورة توجد مجموعة من الأسس يجب أخذها بعين الاعتبار في التعامل مع هذه الوسائل، ومن هذه الأسس (Stocker, 1998):

- بناء نظام معلوماتي مباشر للوصول إلى الجماهير المهمة.
- استخدام كل أشكال وسائل الإعلام وإرسال بيانات صحفية مستمرة توضح أبعاد الأزمة وإرسال فاكسات للجماعات المهمة مثل المستثمرين والمشرعين.
- استخدام البريد المباشر وصفحات الإنترنت وعقد اللقاءات واستخدام الإعلانات الإعلامية للوصول إلى الجماهير الأوسع من المستهلكين والمجتمع المحلي.
- مراقبة تغطية وسائل الإعلام وتصحيح أي معلومات غير دقيقة.
- اختبار الرسائل الاتصالية للتأكد من مدى فهمها، وتحديد تأثيرها، وفي هذا الإطار يمكن استخدام تكنيك المجموعات المركزة، وكذلك القيام بالبحوث عبر الهاتف لجس نبض الجماهير واختبار استجابة المنظمة للأزمة ومصداقيتها.

• إنشاء مركز إعلامي يمكن لرجال الإعلام الحضور إليه أو الاتصال به للحصول على معلومات عن تطورات الأزمة، وهنا تكون المنظمة مصدرًا مهمًا للمعلومات.

فالمنظمة عندما تتعامل مع الأزمة إعلاميًا، إنما تقوم بإدارة سمعتها Reputation Manage-ment، لذلك يرى كثير من الممارسين أن إدارة الأزمة تعد امتدادا لثقافة المنظمة وفلسفتها، وأن كل ما تقدمه المنظمة يمثل جزءا من إدراك الجماهير لها، ويتضمن ذلك الكيفية التي تستجيب بها المنظمة لموقف الأزمة، والمنظمات التي تمارس هذه الفلسفة والرؤية لإدارة الأزمات يمكنها الاستفادة من المواقف الصعبة التي تواجهها في تدعيم سمعتها لدى جماهيرها (Kash & Dar-ling, 1998).

طيران الإمارات كحالة للدراسة:

يعود إنشاء شركة طيران الإمارات إلى 25 أكتوبر 1985، وقد بدأت الشركة برأس مال يقدر بعشرة ملايين دولار أمريكي وطائرتين مستأجرتين وفريق من 10 أفراد. وهي شركة وطنية تتخذ من مطار دبي الدولي مقرًا لها ومركزًا لعملياتها. وتعتبر طيران الإمارات إحدى الشركات التابعة لمجموعة الإمارات التي تمتلكها حكومة دبي، وتتميز طيران الإمارات بمعدل نمو سريع كناقل عالمي. فمنذ إنشائها وخلال عقدين ونصف فقط شهدت الشركة نموا كبيرا مقارنة بمثيلاتها في منطقة الشرق الأوسط والعالم.

ففي عام 2010 أصبحت طيران الإمارات تسيير رحلات منتظمة لأكثر من 105 وجهة في 65 دولة حول العالم، وتمتلك طيران الإمارات أسطولا مكونا من 145 طائرة من مختلف الطرازات منها 7 طائرات مخصصة للشحن. وتعتبر الشركة أكبر مشغل لطائرات إيرباص (A380) حيث تمتلك الآن 12 طائرة وتعاقدت مع شركة أيرباص الأوربية لشراء 90 طائرة من هذا الطراز، وكذلك 71 طائرة إيرباص 350 وسبع طائرات بوينج للشحن، وقامت طيران الإمارات في عام 2008 بنقل 21.2 مليون مسافر و1.3 مليون طن من الشحنات على متن الإمارات للشحن الجوي. وقد وصل عدد الركاب في 2010 إلى 27.5 مليون راكب، وبلغ الشحن 1.6 مليون طن في نفس العام. أما بالنسبة لعدد العاملين في الشركة الذي كان 10 أفراد في 1985، فقد بلغ 36652 في 2010 من 150 جنسية.

وتعد طيران الإمارات من أكبر 20 ناقلة في العالم والثالثة من حيث الربحية، فعلى الرغم من الأزمة المالية العالمية بلغت أرباح الشركة في السنة المالية 2009-2010 إلى 3.5 مليار درهم بنمو قياسي 416% مقارنة بالسنة المالية السابقة 2008-2009 التي كانت 686 مليون درهم. وحصلت طيران الإمارات على جوائز عديدة عن تميز وجباتها وتنوع وسائل الترفيه أثناء الرحلة وتفوق الخدمة التي تقدمها الشركة بوجه عام وكذلك تميز موقعها الإلكتروني وكونها أفضل ناقلة في الشرق الأوسط وأفريقيا (قصة طيران الإمارات، 2011).

وعندما أدت أزمة الرماد البركاني في أيسلندا إلى تعطيل حركة الملاحة الجوية في معظم أوروبا بعد إغلاق مطارات رئيسية فيها وسط تقارير عن خسائر يومية تتكبدها شركات الطيران تصل إلى 200 مليون دولار، كانت طيران الإمارات أكثر الشركات تضررا في منطقة الشرق الأوسط حيث

توجه رحلات إلى أكثر من 23 وجهة في أوربية. ووفقا لتقرير لشبكة (CNN)، قدر تيم كلارك، الرئيس التنفيذي لطيران الإمارات، خسائر شركته منذ بدء أزمة الرماد البركاني بنحو 66 مليون دولار في ستة أيام، وقال كلارك في مؤتمر صحفي الثلاثاء 20 أبريل 2010 إن خسائر الواردات التي منيت بها الشركة تقدر بنحو عشرة ملايين دولار يوميا إضافة إلى نحو مليون دولار يوميا كلفة إقامة المسافرين العالقين في الفنادق ومليون دولار من توقف الشحن الجوي. وأضاف "كلارك" أن "طيران الإمارات ألغت 250 رحلة وإن هناك نحو ستة آلاف مسافر علقوا في دبي، ووصف كلارك أزمة الرماد البركاني بأنها "معقدة، وعواملها تتغير على مدار الدقيقة،" مضيفا أن "الشركة تفعل ما بوسعها لضمان راحة المسافرين والحرص على أن يلقوا معاملة حسنة ويأخذوا حقهم في الوصول إلى وجهاتهم النهائية بأسرع وقت ممكن. (تقرير شبكة CNN العربية، مايو 2010)"
وبسبب هذه الوضعية لطيران الإمارات، تم اختيارها كحالة دراسية لهذا البحث لتوصيف الوسائل والأساليب التي اعتمدتها إدارات الشركة المختلفة، ومنها إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة، في إدارة أزمة الرماد البركاني والتعامل معها.

الإطار النظري للدراسة:

من خلال العرض السابق يتبين أن الأزمة تمر بمراحل أربع أساسية وهي: وجود مدخل علمي لإدارة الأزمة؛ ومرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة حدوث الأزمة؛ ومرحلة ما بعد الأزمة. كما أن عملية إدارة الأزمة تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات المتداخلة والمعقدة تبدأ بوجود فهم لدى القيادة العليا في المنظمة للأسس العلمية والنظرية لإدارة الأزمات؛ وعملية التنبؤ بالأزمة وما تتضمنه من نظم الشعور بالأزمة وإدارة القضايا والعلاقات؛ وعملية إدراك الأزمة وتتضمن تحديد خطورة الأزمة وكم ونوع المعلومات المطلوبة ومصادرها؛ وعملية منع الأزمة التي تتضمن بناء علاقات استراتيجية مع جماهير المنظمة الأساسية؛ ثم عملية الاستعداد للأزمة وما يتضمنه من تحديد فريق إدارة الأزمة واختيار المتحدث الرسمي؛ وعملية احتواء الأزمة وحلها وتتضمن الاستجابة للأزمة وإدارة سمعة المنظمة وتفعيل استراتيجيات الاتصال؛ وأخيرا عملية تقويم الأزمة وإدارة المنظمة لها والدروس المستفادة منها.
وقد أكد الباحثون أن نجاح منظمة ما في إدارة الأزمة، وفاعلية العلاقات العامة في إدارة العمليات الاتصالية والإنسانية أثناء الأزمات، يتوقف بدرجة كبيرة على وجود إدارة استراتيجية في هذه المنظمة. فعدم وجود مثل هذا النمط من الإدارة في أي منظمة لا يمكنها في الغالب من تطبيق نماذج الأسس العلمية في العمليات الإدارية مثل الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) أو الإدارة بالنتائج (Management By Results)، وبالتالي يكون من الصعوبة بمكان على هذه المنظمة مواجهة أي أزمة أو إدارتها.
ويركز نموذج الإدارة بالأهداف على ست أنشطة أساسية، لخصها هلنج Hling على النحو التالي (راسم الجمال وخيرت عياد؛ 2005):
1- بناء المفاهيم: Conceptualization حيث يجب أن تكون لدى المديرين صورة أو رؤية محددة، ويجب أن يكونوا قادرين على تحديد وتجميع العناصر الصغيرة التي تكون هذه الصورة

أو الرؤية. والهدف من ذلك هو تحديد مهام ومسؤوليات محددة تحتاج إلى الإنجاز للحصول على علاقات المنفعة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها، التي يعتمد عليها نجاح المنظمة أو إخفاقها.

2- الرصد: Monitoring يقصد بالرصد إجراء البحوث لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، فالمدير الذي يستخدم هذا المدخل يقوم بجهد كبير لمراقبة الاتجاهات والتطورات الطارئة. والهدف من وراء ذلك أن يكون في مقدوره في الوقت المناسب التنبؤ بالأزمات.

3- التخطيط: Planning يجب أن يكون المدير قادرا وضع خطط تفصيلية تقود المنظمة إلى الأمام من خلال تحليل الفرص المتاحة والتحديات القائمة، ويقوم بوضع أهداف يمكن تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة.

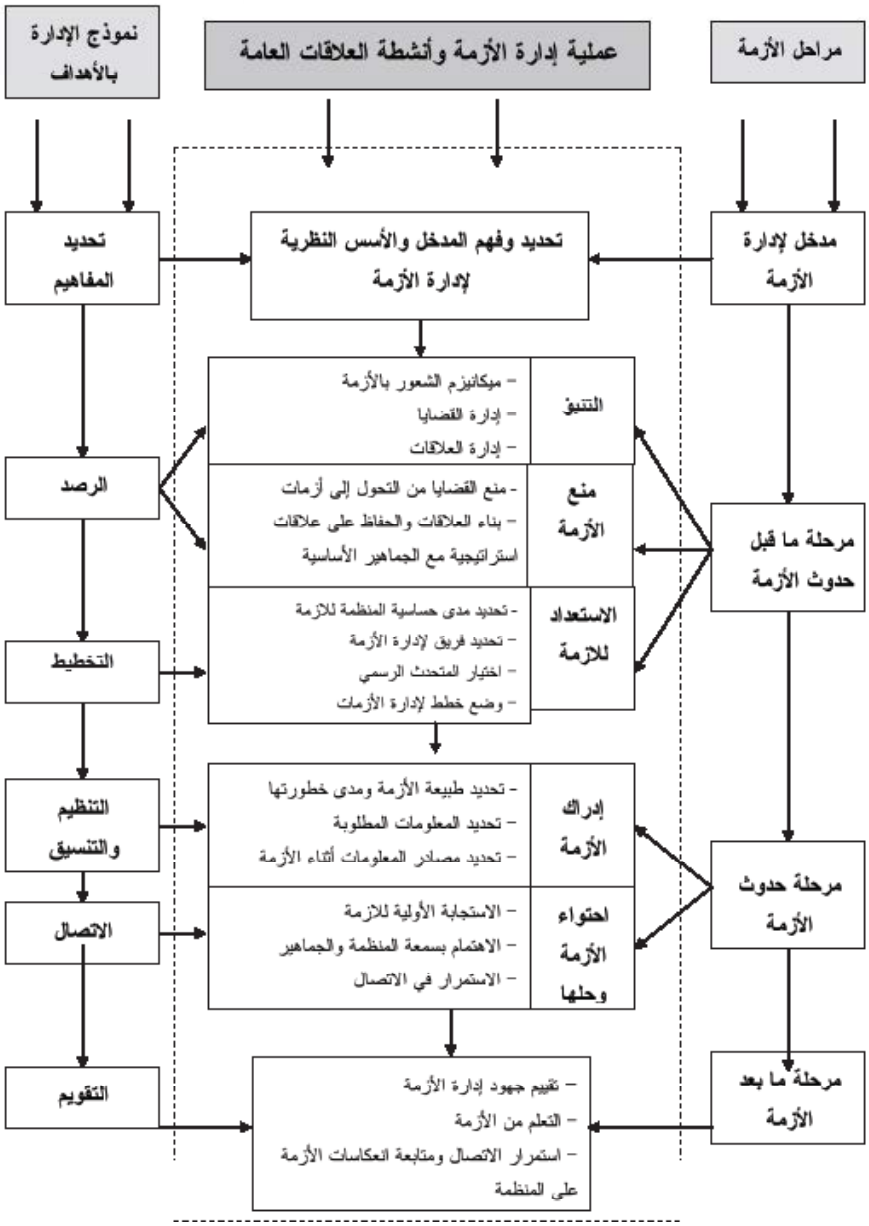
4- التنظيم والتنسيق: Organization & Coordination حيث يتعين على المدير أن يستخدم الموارد المتاحة استخداما فعالا. ويتضمن ذلك الموارد المالية، والبشرية والفنية. والهدف من ذلك هو التطبيق الفعال لاستراتيجيات الاتصال التي وضعت في مرحلة التخطيط.

5- الإدارة: Administration حيث يتم مراقبة تنفيذ الخطط التي تم وضعها في عملية التخطيط والإشراف على برامج الاتصال لتفعيلها وتعديلها إذا لزم الأمر.

6- التقويم: Evaluation حيث يتم تقويم المخرجات والنتائج المتحققة في ضوء الأهداف المحددة سلفا وتحديد مواطن النجاح والقصور في البرامج الاتصالية وتطوير برامج الاتصال لتلافي أوجه القصور في الخطط المستقبلية.

ولصعوبة الفصل بين مراحل الأزمة من جانب، وعمليات إدارة الأزمة من جانب ثان، وأنشطة الإدارة الاستراتيجية في المنظمة من جانب ثالث؛ قام الباحث باقتراح نموذج خطي أو شكل أولي (شكل 1) يتضمن كل مراحل الأزمة وعمليا إدارتها وعناصر نموذج الإدارة بالأهداف. ويمكن استخلاص عدد من الملاحظات من هذا الشكل:

شكل (1) نموذج لإدارة الأزمة استراتيجيا



1- أن مراحل الأزمة تتوازي مع كل من العمليات الإدارية المطلوبة لإدارتها من جانب، وعناصر الإدارة بالأهداف من جانب آخر.
2- أنه يصعب إدارة أي أزمة تواجه منظمة ما دون وجود إدارة استراتيجية في هذه المنظمة. فعدم وجود مثل هذا النمط من الإدارة الاستراتيجية يجعل الوضع معكوسا، فهنا تصبح الأزمة هي التي تدير المنظمة.
3- أن هذا النموذج يمكن تطبيقه على كل من الأزمات المتوقعة أو المفاجئة، فبالنسبة للأزمات المتوقعة يمكن تطبيق النموذج بدءا من المرحلة الأولى، أما الأزمات المفاجئة يمكن تطبيق النموذج من المرحلة الثالثة وهي مرحة وقوع الأزمة على أن يكون هناك استعداد مسبق لفريق إدارة الأزمات في المنظمة.

ويتم تطبيق هذا النموذج في هذه الدراسة لتحديد أهم الأسس التي اعتمدتها إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في شركة طيران الإمارات في تعاملها مع تداعيات أزمة الرماد البركاني التي استمرت لمدة أسبوعين.

الإطار المنهجي للدراسة:

يتضمن الإطار المنهجي للدراسة عدة نقاط هي مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ومنهجها وأساليب جمع البيانات.

مشكلة الدراسة:

جاءت أزمة الرمد البركاني بصورة مفاجئة لكافة شركات الطيران في العالم. وقد أدت هذه الأزمة إلى خسائر هائلة لهذه الشركات. فوفقا لتقديرات الجمعية الدولية للنقل الجوي (ايانا)، فإن الشلل الذي أصاب حركة الملاحة الجوية بسبب سحب الرماد البركاني كلف القطاع 200 مليون دولار يوميا. وفي منطقة الشرق الأوسط كانت شركة طيران الإمارات من أكثر الشركات تضررا من هذه الأزمة، ويعود ذلك إلى كون الشركة هي أكبر ناقل جوي في منطقة الشرق الأوسط حيث تسيير رحلات لأكثر من 65 دولة وأكثر من 102 وجهة حول العالم، وتعد أيضا أكبر ناقل جوي في المنطقة التي تسيير رحلات إلى الدول الأوربية التي تأثر مجالها الجوي بأزمة الرماد البركاني وتم إغلاق العديد من المطارات الرئيسية فيها مثل مطارات هيثرو في لندن وشارل ديجول في باريس وفرانكفورت في ألمانيا، فبعد يومين فقط من بدء الأزمة كان هناك أكثر من ستة آلاف مسافر على طيران الإمارات عالقين في دبي خلال يومين فقط من بداية الأزمة.

في هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على الكيفية التي عالجت بها إدارة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في شركة طيران الإمارات هذه الأزمة خصوصا على المستويين الإعلامي والإنساني.

تساؤلات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يمكن اعتبار أن مشكلة الرماد البركاني تمثل أزمة خطيرة لطيران الإمارات؟
- ما القدرات والإمكانيات لدى الشركة التي تمكنها من إدارة أزمة ما؟
- ما الدور الذي قامت به إدارة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي لمعالجة الأزمة في ضوء:

1. سرعة الاستجابة الأولية للأزمة.
2. استراتيجيات التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة وبعد انتهائها.
3. استراتيجيات التعامل مع المسافرين العالقين والصعوبات التي واجهتهم.
4. تكتيكات الاستفادة من موقع المؤسسة عبر الإنترنت أثناء الأزمة.

منهج الدراسة وأسلوب جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يعد منهجا كيفيا للحصول على معلومات كثيرة عن ظاهرة أو منظمة معينة. ويسمح هذا المنهج باستخدام أساليب بحثية عديدة في داخله مثل المقابلة تحليل الوثائق والمطبوعات والملاحظة (سامي طايع، 2001). وقد تم تطبيق منهج دراسة الحالة في هذه الدراسة للوقوف على معالجة شركة طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني. وفي إطار هذا المنهج قام الباحث بما يلي:

- جمع بيانات من مجموعة من المطبوعات التي تصدرها إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في طيران الإمارات مثل النشرة الأسبوعية والكتيبات التي توضح تطور الشركة في العقدين الماضيين.
- إجراء مقابلتين معمقتين مع مديرة إدارة الطوارئ والأزمات في طيران الإمارات ومديرة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي بالشركة، وقد تم إجراء المقابلتين في مقر شركة طيران الإمارات في دبي في شهر يونيو 2010، وقد استغرقت كل مقابلة حوالي الساعة. وتم في هاتين المقابلتين مناقشة استراتيجيات إدارة الأزمات في طيران الإمارات بوجه عام، وما تم تطبيقه من هذه الاستراتيجيات أثناء أزمة الرماد البركاني، وكذلك استراتيجيات التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة، وكيفية توظيف موقع الشركة على الإنترنت. كما تناولت المقابلتان تفصيليا كيفية تعامل الشركة مع المسافرين العالقين أثناء الأزمة، والكيفية التي تم بها التعامل مع الصعوبات والمشكلات التي واجهتهم.
- الملاحظة: حيث قام الباحث بزيارة المقر الرئيسي لشركة طيران الإمارات في دبي، ولاحظ التجهيزات والإمكانيات اللوجستية والفنية والبشرية المتوفرة لفريق إدارة الأزمات التي مكنته من التعامل مع أزمة الرماد البركاني، ومن هذه التجهيزات غرفة التحكم والمراقبة وغرفة إدارة الأزمات ومركز اتصالات الأزمة.

نتائج الدراسة:

يتم عرض نتائج الدراسة في ضوء معيارين أساسيين هما: تساؤلات الدراسة، وإطارها النظري.

أولا: نتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها:

السؤال الأول: إلى أي مدى يمكن اعتبار مشكلة الرماد البركاني أزمة لطيران الإمارات؟

وفقًا لتصنيف الأزمات الذي قدمه برنت وعرضنا له في هذه الدراسة، يمكن تصنيف الأزمات بحسب عدد من المحاور وهي: أ- محور الضغط الذي تسببه الأزمة على المنظمة (ضاغط – غير ضاغط)، ب- محور التهديد الذي تسببه الأزمة للمنظمة (مرتفع – منخفض)، ج- محور درجة سيطرة المنظمة على الموقف (مرتفع – منخفض)، د- محور الخيارات المتاحة أمام المنظمة للاستجابة للأزمة (كثيرة – قليلة)، والأزمة الأخطر هي التي تقع في المستوى الرابع الذي تمثل فيه الأزمة أكبر تهديد للمنظمة، وتكون ضاغطة بدرجة كبيرة على إدارتها، وتكون درجة السيطرة عليه ضعيفة، والخيارات المتاحة أمام القيادة قليلة.

وإذا طبقنا هذا التصنيف على واقع أزمة الرماد البركاني بالنسبة لشركة طيران الإمارات، يمكن القول أنها من الأزمات الأشد خطورة التي تقع في المستوى الرابع، فيما يلي توضيح ذلك:

1- من ناحية تهديد هذه الأزمة لطيران الإمارات يتبين أن مستوى التهديد كان مرتفعا. فالشركة تعد أكبر ناقل جوي في منطقة الشرق الأوسط وتوجه أكبر عدد من الرحلات لدول أوربا وخصوصا تلك الدول التي تأثر مجالها الجوي مباشرة بأزمة الرماد البركاني في أيسلندة (23 وجهة) مثل بريطانيا وفرنسا وألمانيا، كما أن النسبة الأكبر من مسافري طيران الإمارات قادمون من دول شرق آسيا (ترانزيت)، ولذلك كانت سمعة الشركة على المحك.

2- ومن ناحية خيارات الاستجابة للأزمة، كانت هذه الخيارات قليلة حيث إن الأزمة مفاجئة وتأثرت بها جميع شركات الطيران التي تسير رحلات إلى أوربا، ومن ثم كانت فرصة التعاون مع شركات الطيران الأخرى شبه معدومة، وكان على كل شركة إدارة هذه الأزمة بمفردها.

3- ومن ناحية ضغط الوقت، يلاحظ أن الوقت كان ضاغطا على إدارة الشركة بدرجة كبيرة جدا، فكل ساعة تأخير يعني تراكم عدد أكبر من المسافرين ليس في مطار دبي وحده ولكن في جميع المطارات، خصوصا مطارات دول شرق آسيا والهند التي تقوم طيران الإمارات بنقل عدد كبير منهم لأوربا عبر مطار دبي. ولذلك فقد توقع الرئيس التنفيذي للشركة، تيم كلارك، في مؤتمر صحفي بعد ثلاثة أيام من بدء الأزمة، أن يتأثر نحو ربع مليون مسافر على متن طيران الإمارات إذا استمر تعطيل الحركة الجوية لنحو أسبوعين، وهذا معناه أن هذه الأزمة يجب التعامل معها بسرعة وكفاءة وحرفية في الوقت ذاته.

4- أما من ناحية درجة السيطرة على الأزمة، فيبدو أن هذه الدرجة كانت ضعيفة إلى حد كبير، فلم يكن يدرك على وجه الدقة كم من الوقت يمكن أن يستغرقه خمود بركان أيسلندة، كما أن العلماء أكدوا أنهم لا يمكنهم تحديد هذه الفترة وأشاروا إلى أنها يمكن أن تمتد لفترة طويلة. ومن ثم كان على شركة طيران الإمارات التعامل مع أزمة تتسم بدرجة كبيرة من الغموض وعدم التيقن. وقد عبر عن ذلك الرئيس التنفيذي لطيران الإمارت حين قال "على مدار 32 عاما من الخبرة في مجال شركات الطيران، لم أواجه مثل هذا الوضع من قبل".

السؤال الثاني: ما الإمكانيات لدى الشركة التي تمكنها من إدارة أزمة ما؟

تبين من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مسؤولي طيران الإمارات ومن واقع زيارته لمقر الشركة في دبي أن لدى طيران الإمارات التجهيزات والإمكانيات التي تؤهلها لإدارة الأزمات المختلفة. فمن ناحية الإمكانيات الفنية، قامت الشركة باستثمار مبالغ كبيرة في تجهيز قاعات وغرف لإدارة الأزمات، وتجهيز مركز اتصالات متطور لوقت الأزمات فقط. ومن الناحية البشرية، تتمتع طيران الإمارات بكوادر بشرية ذات خبرات عالية، ومعظمها خبرات أجنبية (أكثر من 81.0%). ويلاحظ أيضا أن أكثر من 90.0% من العاملين في إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة هم من المتخصصين ذوي الخبرة الأجنبية وخاصة القيادات العليا فيها. كما تستثمر الشركة مبالغ كبيرة في تدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية مع التركيز على برامج التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة. وقد وصل إنفاق الشركة على مجالات التدريب المختلفة في عام 2010 حوالي 65 مليون درهم.

وفيما يلي عرض لأهم الإمكانيات التي تساعد على إدارة الأزمة في الشركة:

1- مركز التحكم والسيطرة (Control Room):

يدير هذا المركز نائب الرئيس للتحكم والسيطرة ويجلس عادة في مكان مرتفع بحيث يمكنه ملاحظة جميع العاملين في الغرفة الذين يتعدى عددهم 100 شخص يتولى كل منهم المسؤولية عن وجهة محددة من الوجهات التي تسافر إليها طيران الإمارات حول العالم. ولا بد من تواجد شخص لإدارة هذا المركز على مدار الساعة، ويوجد في هذا المركز شاشات كبيرة لقناتي (BBC) و(CNN) الإخباريتين تعملان لمدة 24 ساعة. وكان هذا المسؤول هو من أجرى أول اتصال بأعضاء فريق إدارة الأزمة في الخامسة صباحا وطلب عقد اجتماع عاجل للفريق.

ويعتبر هذا المركز عصب إدارة العمليات التشغيلية بسبب كونه يقوم بمراقبة حركة الطائرة منذ إقلاعها وحتى وصولها إلى الجهة المقصودة ويقوم أيضا بمتابعة جاهزية الطائرة قبل إقلاعها وتجهيزها، وكذلك أي أمور تواجه الطائرة خلال مسارها أو خلال تواجدها في المحطة الخارجية.

ووفقا لأحد مسؤولي طيران الإمارات، تمكنت الشركة من الصمود خلال أزمة الرماد البركاني التي انطلقت من أيسلندا بفضل خطة عمل محكمة اعتمدت على مركز التحكم والمراقبة التابع للشركة، فمن خلال هذا المركز استطاعت إدارة الشركة متابعة تطورات أزمة الرماد البركاني لحظة بلحظة وجعلت التعامل معها في غاية التنظيم والفاعلية.

2- غرفة "إدارة الأزمة":

توجد هذه الغرفة بجوار مركز التحكم والسيطرة ويتم فيها اجتماع فريق إدارة الأزمات الذي يقوم باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بأي أزمة. ويوجد في هذه الغرفة:

- طاولة اجتماعات حولها 24 مقعدًا مخصصة لأعضاء فريق إدارة الأزمات، والذين يمثلون 23 إدارة رئيسية في الشركة إضافة لرئيس الفريق.
- شاشات عرض كبيرة تعرض الأخبار من (CNN) و(BBC) وأخبار الطقس على مدار الساعة.
- ملفات لكل الوجهات التي تسافر إليها طيران الإمارات وعددها 105 وجهة حول العالم، كل

ملف يحتوي على كافة البيانات والمعلومات عن هذه الوجهة مثل الوضع السياسي والاقتصادي والثقافي والرياضي، وكذلك بيانات كاملة عن وسائل الإعلام وقائمة بقادة الرأي في هذه الوجهة، وكل المعلومات التي قد تفيد فريق إدارة الأزمة حال حدوثها. ويتم تحديث هذه الملفات باستمرار بالتعاون مع فريق طيران الإمارات في كل وجهة من هذه الوجهات.

- مجموعة من الملفات التي تتضمن خطط تفصيلية لإدارة جميع الأزمات المتوقع حدوثها في طيران الإمارات. فهناك على سبيل المثال ملف لخطة حادث لطائرة كبيرة، وملف لخطة لحادث لطائرة صغيرة وملف لخطة اختطاف طائرة وملف لخطة حادث طائرة شحن وملف لتأخير رحلات بسبب الأحوال الجوية.

3- فريق إدارة الأزمة:

1. يتكون فريق إدارة الأزمة من القيادات العليا في طيران الإمارات وهم مديرو الإدارات المختلفة مثل مدير إدارة العمليات ومدير إدارة الاتصال المؤسسي (التي تتضمن العلاقات العامة) ومدير الإدارة القانونية، ومدير إدارة التأمين، ومدير إدارة الصيانة... إلخ.
2. يتوقف تحديد رئيس فريق إدارة الأزمة على درجة خطورتها، فإذا كانت الأزمة أشد خطورة، يكون المدير التنفيذي هو رئيس الفريق، وإذا كانت الأزمة أقل خطورة، يكون مدير إدارة الطوارئ هو رئيس الفريق.
3. عادة ما يجتمع فريق إدارة الأزمة مرة كل ستة أشهر على الأقل للتأكد من تحديث الملفات المختلفة والاطلاع على التطورات المختلفة.
4. يوجد في كل إدارة شخصان بخلاف المدير مؤهلان تماما لتمثيل الإدارة في غرفة إدارة الأزمة، وهذان الشخصان لديهما من المؤهلات والمهارات ما يؤهلهما لاتخاذ القرارات التي تتعلق بمسؤوليات إداراتهم. ولا بد من وجود شخص من هؤلاء الثلاثة على الأقل في دبي باستمرار.
5. يتم تدريب فريق إدارة الأزمة من خلال برامج متخصصة في إدارة الأزمات. كما يتم تدريب مسؤولي المحطات في الدول المختلفة على إدارة الأزمات. وعند حدوث أي أزمة تخص طيران الإمارات في وجهة معينة يتولى العاملون في هذه الوجهة التعامل فورا مع هذه الأزمة لحين وصول الدعم الفني من دبي.
6. في حال حدوث أزمة أثناء الدوام الرسمي يلتئم الفريق في غرفة إدارة الأزمة في مدة لا تتجاوز خمس دقائق، أما إذا حدثت الأزمة في وقت آخر، يتجمع الفريق في مدة لا تتجاوز 45 دقيقة.
7. يوجد في طيران الإمارات 23 إدارة، كل إدارة لديها خطط لإدارة الأزمة خاصة بها، وتعقد اجتماعات دورية لتحديث هذه الخطط، ولذلك عندما يكون هناك اجتماع لفريق إدارة الأزمة يكون كل عضو لديه تصور كامل للدور الذي يمكن أن تقوم به إدارته في إدارة الأزمة.
8. يوجد في الشركة قائمة بعدد 2000 متطوع من العاملين في الإدارات المختلفة في مجموعة الإمارات. هؤلاء الأفراد يتم تدريبهم بصفة دورية على كيفية إدارة الأزمة والمواقف المختلفة وعلى مهارات التعامل مع المسافرين وعلى إنهاء الإجراءات الإدارية لدى الشرطة والقنصليات والمستشفيات. فمثلا إذا حدثت حالة وفاة على أي رحلة للشركة، يتولى أحد

هؤلاء الأفراد مرافقة أهل المتوفى لإنهاء جميع الإجراءات الخاصة به.

9. جميع القرارات الخاصة بأزمة الرماد البركاني تم اتخاذها في غرفة إدارة الأزمة وتم تنفيذها فورا عن طريق غرفة العمليات.

4- مركز اتصالات الأزمة:

يوجد لدى طيران الإمارات غرفة مجهزة للاتصالات أثناء الأزمة، يتم فيها تلقي الاتصالات من الأفراد في الإمارات وخارجها. كما يتم إجراء الاتصالات التلفونية بالمسافرين لإبلاغهم بالتطورات الخاصة برحلاتهم. وتتضمن هذه الغرفة:

- عدد 102 وحدة اتصال متكاملة لاستقبال اتصالات المسافرين والرد على استفساراتهم في داخل الإمارات وخارجها، كل وحدة تتضمن جهاز كمبيوتر مجهز ببرنامج (Eye Stein) تم تصميمه خصيصا لطيران الإمارات. هذا البرنامج يتيح للقائم على وحدة الاتصال تلك الحصول على المعلومات من الإنترنت وإدارتها بطريقة تمكنه من الرد على أي استفسارات تتعلق بالأزمة، وهذا العدد من وحدات الاتصال يمكن زيادته إلى 300 وحدة من خلال استخدام أجهزة في غرف أخرى إذا اقتضت الحاجة لذلك.
- عدد 18 وحدة اتصال لإجراء الاتصالات بالمسافرين لإبلاغهم بموعد رحلاتهم الجديدة، أو إبلاغهم بأي معلومات ضرورية مثل عدم مغادرة منازلهم قبل التأكد من رقم ووقت رحلتهم من خلال موقع الشركة على الإنترنت أو من خلال الاتصال بأرقام الهواتف المنشورة.
- يدير هذه الاتصالات مجموعة من الأفراد الذين يعملون في مجموعة الإمارات الذين تم تدريبهم في هذا المركز سلفا لعدة مرات على كيفية إدارة الاتصالات التلفونية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالإبلاغ عن فقدان شخص، ويوجد في الشركة 900 شخص مؤهلين للقدوم لهذا المركز وتنفيذ كل ما يطلب منهم.

السؤال الثالث: ما الدور الذي قامت به إدارة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي لمعالجة الأزمة في ضوء:

- سرعة الاستجابة للأزمة.
- استراتيجيات التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة وبعد انتهائها؟
- استراتيجيات التعامل مع المسافرين العالقين والصعوبات التي واجهتهم.
- تكتيكات الاستفادة من موقع المؤسسة عبر الإنترنت؟
- وفيما يلي الإجابة عن هذا السؤال كما أشارت النتائج:

5- سرعة الاستجابة للأزمة:

تشير النتائج إلى أن استجابة إدارة الشركة للأزمة كانت سريعة وفاعلة, فعندما ثار بركان أيسلندة مساء يوم الأربعاء 7 أبريل 2010، قام مدير غرفة التحكم في الخامسة صباح الخميس 8 أبريل بالاتصال بفريق إدارة الأزمة، وبعد نصف ساعة توالى وصول أعضاء الفريق الذي عقد ثلاث اجتماعات في اليوم الأول للأزمة؛ وكان أول اجتماع للفريق في السادسة صباحا، والاجتماع الثاني في التاسعة صباحا، والثالث في الرابعة عصرا، ولخطورة الأزمة كان الفريق برئاسة السيد تيم كلارك المدير التنفيذي لطيران الإمارات.

وفي هذا الاجتماع تم وضع هدفين أساسيين لإدارة هذه الأزمة وهما:

- العناية الكاملة بالمسافرين الذين تأثرت رحلاتهم بالأزمة، والعمل على سفرهم إلى وجهاتهم بأسرع وقت ممكن.
- استمرار الاتصال بالمسافرين ووسائل الإعلام وشركات الطيران، وأعضاء أطقم طيران الإمارات العالقين في الخارج.

ويلاحظ أن هذين الهدفين يرتبطان مباشرة بالدور المنوط بالعلاقات العامة والاتصال المؤسسي أثناء الأزمات، فهذا الدور عادة ما يركز على الجانبين الإنساني والإعلامي، وفي ضوء هذين الهدفين قام الفريق بالاستجابة السريعة للأزمة على النحو التالي:

* كان أول قرار تم اتخاذه هو وقف سفر جميع المسافرين من دول شرق آسيا مثل أستراليا إلى أوربا عبر دبي حتى لا يتكدس عدد أكبر منهم في مطار دبي، ويتم إعادة جدولة رحلاتهم عندما يعاد فتح المجال الجوي في دول أوربا.
* تم وضع خطط بديلة وسريعة لسيناريوهات الأزمة وتطورها مثل استمرار نشاط البركان لمدة أطول أو إغلاق مطارات أخرى في أوربا.
* كان مصدر المعلومات الأساسية لفريق إدارة الأزمة هي معلومات قياسات (Metrological data) الرماد البركاني وتحركها القادمة من أوربا ومن هيئة "يورو كونترول" الأوروبية لسلامة الملاحة الجوية، وهيئات الطيران والملاحة في الدول الأوربية. وكانت المعلومات تأتي بسرعة وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة حتى لا يتزايد عدد المسافرين العالقين في دبي. فمثلا عندما علم فريق إدارة الأزمة ببدء إغلاق مطارات باريس تم تسيير رحلات إضافية لمطار "نيس" في جنوب فرنسا كان مخططا لها سلفا؛ وعندما تم إغلاق مطار "نيس" قامت الشركة بتسيير رحلات إضافية لمطارات شمال إيطاليا مع توفير أتوبيسات لنقل المسافرين برا لفرنسا.
* تم تجنيد 120 شخصا من العاملين في مجموعة الإمارات للعمل في غرفة الاتصالات للرد الفوري على كافة الاستفسارات للمسافرين والمواطنين، وكذلك لإجراء الاتصالات التلفونية بالمسافرين العالقين في الفنادق أو الذين تأجلت رحلاتهم خلال أسبوع الأزمة.
* تم التخطيط لعدد من الرحلات الإضافية وفقا لقاعدة البيانات التي تم إعدادها عن أعداد المسافرين لكل وجهة في أوربا. فعندما أعيد افتتاح مطار جاتويك في لندن تم تسيير أربع رحلات إضافية إليه، وكان هناك دائما ثلاث طائرات مستعدة (Standby) للسفر لأي وجهة في أوربا عند الحاجة لذلك، وكذلك تم تغيير سعة الطائرات لتتسع لعدد أكبر من المسافرين مع التركيز على استخدام طائرات (A380) التي تتسع لأكثر من 600 مسافر.
* وبفضل هذه الخطط التي تم وضعها في غرفة إدارة الأزمة لم تستغرق طيران الإمارات أكثر من يوم ونصف لإعادة تسفير جميع المسافرين العالقين في دبي عندما أعيد فتح المطارات الأوربية مساء يوم الخميس 15 أبريل، فبنهاية يوم السبت 17 أبريل تم الانتهاء من نقل أكثر من 6000 مسافر إلى الدول الأوربية إضافة إلى الرحلات العادية.

ولذلك يمكن القول إن الاستجابة السريعة من قبل إدارة شركة طيران الإمارات لتطورات أزمة الرماد البركاني كانت أساسية وجوهرية في تقليل تداعيات الأزمة على الشركة.

6- استراتيجيات التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة وبعد انتهائها؟

عقدت إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة اجتماعًا فور حدوث الأزمة في السابعة من صباح يوم الخميس 8 أبريل لمناقشة كيفية تطبيق خطط إدارة الأزمة حيث يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية للاتصال أثناء الأزمات، وتتضمن هذه الخطة خطوات تفصيلية للتعامل مع أي أزمة منها الأفراد والجهات التي يتم الاتصال بهم والأفراد المسؤولين عن القيام بهذه الاتصالات، وهذه الخطة يمكن الاستفادة منها في أي أزمة مفاجئة وهو ما حدث في أزمة الرماد البركاني.
ووفقا لهذه الخطة قامت إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة بعدة أنشطة أساسية من أهمها الاتصال الفوري بوسائل الإعلام المحلية والدولية والاستجابة لأي استفسارات، ويمكن توضيح أهم جهود إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة فيما يلي:

- إعداد مجموعة من الأخبار والبيانات الصحفية بعدة لغات لإرسالها لوسائل الإعلام المختلفة.
- الاتصال بوسائل الإعلام المحلية، التي لم تستجب أو تبدي اهتماما بهذا الموضوع في بداية الأزمة، وربما يعود ذلك إلى حدوث الأزمة مع بداية عطلة نهاية الأسبوع حيث إن الأزمة بدأت ملامحها صباح الخميس 8 أبريل 2010، ولكن هذه الوسائل أبدت اهتماما كبيرا بدءا من يوم الأحد التالي وكانت الإدارة جاهزة للاستجابة لطلبات واستفسارات الإعلاميين.
- قام ممارسو الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في مكاتب ومحطات طيران الإمارات في الخارج بالاتصال بوسائل الإعلام في الدول الأجنبية التي يعملون بها لتقديم المعلومات والأخبار المتعلقة بتطورات الأزمة والرد على أي استفسارات. ويوجد لدى هؤلاء العاملين الصلاحيات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بذلك حيث تم تدريبهم جيدا عل مثل هذه المواقف الطارئة.
- تم التأكد من اتساق الرسائل التي ترسل لوسائل الإعلام وكذلك التي تنشر على موقع الشركة على الإنترنت حتى لا يحدث أي تشويش أو تضارب.
- تم تجنيد 15 موظفا من قسم علاقات وسائل الإعلام (تابع لإدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة) بمتابعة كل ما ينشر ويذاع ويبث عن الأزمة حول العالم، وخاصة ما يتعلق بطيران الإمارات، وتم تصنيف هؤلاء الممارسين بحيث يكون كل شخص مسؤول عن إقليم معين، مثل أستراليا، بريطانيا والولايات المتحدة، أوربا، الخليج العربي، وهكذا.
- لدى طيران الإمارات اتفاقيات مع وكالات للعلاقات العامة في أوربا وأمريكا وأستراليا، وقد تم الاستفادة من هذه الوكالات للرد على أي استفسارات أو نشر سلبي في وسائل الإعلام الخاصة بهذه الدول، فعلى سبيل المثال نشرت إحدى الصحف الأسترالية خبرا عن أن مواطن استرالي علق في مطار دبي لمدة ثلاثة أيام، فقامت وكالة العلاقات العامة في سيدني بإرسال رد موثق على هذا الخبر يتضمن اسم الفندق ورقم الغرفة التي كان يقيم فيها هذا المواطن في دبي وكذلك المكالمات الهاتفية التي أجراها من الفندق لأهله في أستراليا.

7- استراتيجيات التعامل مع المسافرين العالقين والصعوبات التي واجهتهم.

تم الاتصال بالمسافرين العالقين في دبي عبر فريق مدرب من العاملين في مجموعة الإمارات للتأكد من تلبية احتياجاتهم وطمأنتهم، وفي هذا السياق قامت الإدارة بما يلي:

- الإشراف على إجراء الحجوزات في نحو 50 فندقا لعدد 6000 مسافر تأجلت رحلاتهم بسبب الأزمة، وتشمل هذه الحجوزات ثلاث وجبات يومية ومكالمة هاتفية يومية لبلادهم.

- تجنيد عضو من فريق طيران الإمارات في كل فندق لتلبية احتياجات المسافرين العالقين على مدار الساعة، فقد تم تجنيد عدد 160 فردا من العاملين في مجموعة الإمارات للعمل في الفنادق التي نزل فيها المسافرون العالقون. وكان دورهم هو تقديم المعلومات للمسافرين عن تطورات الأزمة لحظة بلحظة. وعلى الرغم من عدم وجود معلومات جديدة، إلا أن وجود هؤلاء الأفراد في الفنادق يشعرهم بالاطمئنان، حيث كان المدير التنفيذي للشركة حريصًا على أن تكون طيران الإمارات ظاهرة (visible) طوال الوقت. أما المهمة الثانية لهؤلاء الأفراد فكانت حل المشكلات التي تواجه هؤلاء المسافرين أولا بأول، وكان لديهم كل الصلاحيات للقيام بذلك دون الرجوع للإدارة.
- الإشراف على توفير كافة الانتقالات من المطار للفنادق المختلفة والعكس.
- الإشراف على تنظيم رحلات ترفيهية للمسافرين في إمارة دبي وفي بقية الإمارات حال استمرار الأزمة.
- توفير مرافقين دائمين لعدد 11 طفلا كانوا مسافرين على رحلات الشركة دون آبائهم للعناية بهم وتم الاتصال بأهلهم بصفة دورية لطمأنتهم، وكان لهؤلاء الأطفال الأولوية في السفر عند انتهاء الأزمة.
- التأكد من توفير قاعدة بيانات كاملة عن المسافرين العالقين في دبي تتضمن: موعد وصولهم دبي، البلد المسافرين إليها، وسائل الاتصال بهم وبذويهم.

8- تكتيكات الاستفادة من موقع المؤسسة عبر الإنترنت؟

تمتلك طيران الإمارات موقعا متميزا على الإنترنت. وقد فاز هذا الموقع في 2008 بجائزة أفضل موقع على شبكة الإنترنت لناقلة عالمية ضمن جوائز (Web Award)، وقد قامت إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة بتوظيف الموقع الإلكتروني للشركة بصورة جيدة أثناء الأزمة في توصيل المعلومات الخاصة بحركة الطائرات والرحلات والحجوزات وكذلك الرد على استفسارات المسافرين من خلال البريد الإلكتروني أو الأسئلة، وكان من أهم استخدامات الموقع أثناء الأزمة:

- تقديم المعلومات للمسافرين ورجال الإعلام أولا بأول، وكذلك حركة الرحلات ساعة بساعة. حيث كان الموقع يتم تحديثه كل خمس دقائق.
- تقديم النصح والإرشاد للمسافرين بما يجب عليهم عمله، وضرورة عدم الذهاب للمطار قبل إخبارهم بذلك عبر الموقع أو الهاتف.
- الرد على استفسارات المسافرين والمواطنين التي تأتي عبر البريد الإلكتروني الموجود على الموقع، حيث يوجد في إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة 10 أشخاص متخصصين في تقنية المعلومات لديهم القدرة على إدارة النقاش والحوار عبر الموقع الإلكتروني.

ثانيا: مناقشة النتائج في سياق الإطار النظري للدراسة:

كما سبقت الإشارة اعتمدت هذه الدراسة على النموذج المقترح لكيفية إدارة الأزمة استراتيجيا الذي يحدد مجموعة من الخطوات لإدارة أزمة ما في ضوء مراحلها المختلفة، ومن خلال نتائج الدراسة

يمكن الإشارة إلى النقاط التالية:

1- وجود فهم للأزمة وأبعادها لدى إدارة شركة طيران الإمارات:

يعد وجود مدخل نظري وفهم للأزمة وأبعادها أول خطوة في إدارة الأزمات. وقد تبين من خلال المقابلتين اللتين أجراهما الباحث مع كل من مديرة الطوارئ ومديرة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في طيران الإمارات أن هناك إدراكًا وفهمًا لدى الإدارة لماهية الأزمة وتأثيراتها وانعكاساتها على الشركة. ويمكن رصد النقاط التالية:

أ. كان محور اهتمام فريق إدارة الأزمة في اجتماعه الأول هو الحفاظ على سمعة الشركة، وكان هناك إدراك واع إلى أن أي خسائر مادية يمكن التغلب عليها أما سمعة الشركة فهي ما يجب الحفاظ عليه لأنها إذا تأثرت سلبا يصعب بناؤها في المدى القريب، ولذلك وضع الفريق في الاجتماع الأول هدفين أساسيين أولهما يتعلق بالجانب الإنساني للمسافرين العالقين وحل جميع مشاكلهم، والثاني اتصالي يركز على استمرار التواصل مع وسائل الإعلام في الداخل والخارج وكذلك الجمهور الداخلي والخارجي.

ب. كما أن لدى الشركة إدارة علاقات عامة واتصال مؤسسي كبيرة تتولى تحديد احتياجات العاملين ومطالبهم والعمل على الاستجابة لها، وبالتالي هناك جهاز استشعار ورصد متميز لتحديد وتصنيف فئات الجمهور الداخلي والخارجي وتحديد اتجاهاتهم نحو الخدمة المقدمة، فعلى سبيل المثال يتم إنهاء جميع إجراءات السفر والوصول لطواقم الطائرات داخل مقر الشركة ويتم نقلهم إلى الطائرات من خلال نفق من مقر الشركة مباشرة إلى الطائرة، فهم لا يمرون من بوابات مطار دبي، كما يوجد في مقر الشركة إدارات لتخليص إجراءات العاملين في الشركة مثل الجوازات والمرور وغيرها من الخدمات.

ج. ويوجد لدى الشركة موظفون متخصصون في رصد اتجاهات الجمهور من المتعاملين في جميع محطات الشركة في الخارج، ويمكن من خلال هؤلاء العاملين الوقوف على المشكلات التي تواجه الجمهور والعمل على حلها في أسرع وقت. ويوجد كذلك اتفاقيات موقعة بين الشركة وعدد من وكالات العلاقات العامة في الدول الأجنبية تتولى رصد كل ما ينشر عن الشركة خصوصا وقت الأزمات والرد عليها، وكذلك تصحيح أي معلومات مغلوطة عن الشركة وأنشطتها.

2- الاستعداد للأزمات: يمكن رصد النقاط التالية:

أ. يوجد لدى الإدارة خطط للتعامل مع جميع الأزمات المتوقعة التي يمكن أن تتعرض لها الشركة سواء أكانت حوادث صغيرة أو كبيرة أو مشكلات أو أزمات، وسواء أكانت في دبي أو في الخارج، كما يوجد خطط للتعامل مع المشكلات والأزمات في كل وجهة من الوجهات التي تسافر إليها رحلات الشركة.

ب. يوجد خطط لإدارة الأزمات في كل إدارة من إدارات الشركة، فعلى سبيل المثال إدارة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي لديها خططها، وكذلك إدارة التمويل والطوارئ وغيرها من الإدارات الثلاث والعشرين.

ج. يوجد فريق لإدارة الأزمات يجتمع كل ستة أشهر على الأقل لتحديث الخطط ومتابعة خطط تدريب العاملين وتأهيلهم سواء في مقر الشركة أو في المحطات الخارجية ويتم تحديد رئيس

الفريق وفقا لخطور الأزمة التي قد تواجه الشركة، كما يوجد فريق على مستوى كل إدارة في الشركة.

د. يوجد متحدث رسمي باسم الشركة وقت الأزمات مؤهل ومدرب على التعامل مع وسائل الإعلام والصحفيين في المواقف المختلفة.

3- حدوث الأزمة والتعامل معها: كما يشير النموذج السابق ذكره، يكون لدينا هنا عملية إدراك الأزمة واحتوائها وفقا للخطط المحددة سلفا ووفقا لتطوراتها، ويمكن رصد النقاط التالية:

أ. تم إدراك الأزمة على أنها أزمة خطيرة يمكن أن يكون لها انعكاسات سلبية على الشركة إذا لم يتم التعامل معها وإدارتها وفقا للأسس العلمية.

ب. تم تحديد مصادر معلومات موثوقة ومعتمدة في هذه الأزمة حتى تكون عملية اتخاذ القرارات مبنية على أسس علمية سليمة، ولذلك كان مصدر المعلومات هي معلومات قياسات الرماد البركاني وتحركها القادمة من هيئة "يورو كنترول" الأوروبية لسلامة الملاحة الجوية وهيئات الطيران والملاحة في الدول الأوربية وخصوصا بريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا.

ج. كانت استجابة الإدارة للأزمة سريعة حيث عقد فريق إدارة الأزمات ثلاثة اجتماعات في اليوم الأول، ولوجود إدراك بخطورة هذه الأزمة ترأس الفريق السيد "تيم كلارك" المدير التنفيذي لطيران الإمارات.

د. تم وضع مجموعة من الخطط البديلة لجميع السيناريوهات التي قد تنجم عن الأزمة مثل استمرار ثورة بركان أيسلندة لفترة طويلة أو استمرار إغلاق المطارات في الدول الأوربية لفترة أطول.

ومن خلال العرض السابق لنتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها وفي ضوء إطارها النظري يمكن القول إن إدارة شركة طيران الإمارات كان لديها رؤية استراتيجية للتهامل مع أزمة الرماد البركاني وكان لديها رؤية واضحة لخطورة الأزمة على الشركة، كما استطاعت إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة معالجة الأزمة على المستويين الإنساني والإعلامي في ضوء الأهداف التي تم وضعها لإدارة هذه الأزمة.

المراجع:

• تقرير شبكة CNN العربية، مايو 2010

http: //arabic.cnn.com/2010/business/4/19/volcano.economy/index.html, (Accessed on 19 May 2010)

• راسم الجمال وخيرت عياد (2005)، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية).

• سامي طايع (2001)، بحوث الإعلام (القاهرة: دار النهضة المصرية).

• قصة طيران الإمارات (2010)،

http: //www.emirates.com/ae/arabic/about/the_emirates_story.aspx

(Accessed on 19 May 2010).
• Anthonisses, A. (2008), Crisis Communication: practical PR strategies for reputation Management, (London: Kogan Page).
• Arpan, L. & D. Pomper (2003), "Stormy Weather: Testing Stealing Thunder as a Crisis Communication Flow between Organizations and Journalists", Public Relations Review, 29 (2): pp. 291-308
• Burnett, J. (1998), " A Strategic Approach to Managing Crisis", Public Relations Review, 24 (4): pp. 475-488
• Coombs, W. (2001), "Teaching the Crisis Management / Communication Course, Public Relations Review, 27 (2), pp: 89-101
• Duhe, S. & L. Zoch (1995), "Framing the Media Agenda during Crisis", Public Relations Quarterly, 39 (4): pp. 42-45
• Hoffman, A. (1996), "Crash Puts Focus on Crisis Planning" Business Insurance, 30 (1): pp. 1-4
• Kash, T. & J. Darling (1998), "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", Leadership & Organization Development Journal, 19 (4): pp. 179-186
• Lukazewski, J. (1997), "Establishing Communication Standards: the Principles and Protocols", Public Relations Quarterly,42 (1): pp. 7-14
• Marra, F. (1998), "Crisis Communication Plans: Poor Prediction of Excellent Crisis Public Relations" و Public Relations Review, 24 (4): pp. 54-55
• Martinelli, K. & W. Briggs (1998), "Integrating Public Relations and Legal Responses During A Crisis: The Case of Odwalla, Inc", Public Relations Review, 24 (4): pp. 443-4602
• Smallman, C. & D. Weir (1999), "Communication and Culture Distortion During Crisis", Disaster Prevention and Management, 8 (1): pp. 33-44
• Stocker, K. (1998), "A Strategic Approach to Crisis Management" in Clarke Caywood (ed), The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications (Boston: McGraw Hill): pp. 189-206
• Stone, N. (1991), How to Manage Public Relations (London: McGraw-Hill).

The Manner in which the Public Relations and Institutional Communications of the Emirates Airlines managed the crisis of the volcanic ashes

Dr. Khayrat Ayyad
College of Communication - University of Sharjah
Sharjah - UAE

Abstract

Crisis management became one of the core functions of the departments of PR and institutional communication in different organizations. There are many scientific models and theoretical frameworks that illustrate how to manage such crises. Volcanic Ash crisis of Iceland comes as one of the most serious challenges facing airline companies in the world. Emirates Airlines is one of the largest airlines in the Middle East that flies to Europe where polar orbiters were influenced by Iceland volcano. In this context, the study seeks to identify how the public relations department in the Emirates Airlines handled this crisis. The study seeks to answer the following questions:

- To what extent is the volcanic Ash considered a crisis for Emirates Airlines?
- What capabilities and resources does the company have for managing such a crisis?
- What role did the department of public relations and institutional communication play to address the crisis of Volcanic Ash in the light of:
  - o Quick response to the crisis?
  - o Strategies of dealing with media during the crisis and beyond?
  - o Strategies of dealing with passengers stranded in Dubai and difficulties they encountered
  - o Using of its websites through the Internet?

The study applied structured interviews with the head of PR department as well as the director of institutional communication in Emirates Airlines. The researcher visit the Headquarter of the company in Dubai to notice the kinds of facilities and capabilities it has. The researcher also analyzed the company publications issued by the department of public relations. The study concluded that the Emirates Airlines used its technical and human

capabilities to manage the volcanic ash crisis effectively. The department of PR and institutional communication dealt with humanitarian issues during the crisis according to well known scientific standards. The website of the company was used effectively and was updated every five minutes during the crisis. It can be argued also that PR management in any organization cannot manage a given crisis without the full support of the high administration of this organization, which in turn must reflect strategic management standards.