



## تقييم عملية تقويم إدارة اتصالات الأزمات

.....دراسة حالة على أزمة سقوط الطائرة الروسية

أمينة حلمى رشاد موسى  
المدرس المساعد بالمعهد الدولى العالى للإعلام

### مقدمة:

إزداد اهتمام الباحثين بعملية إدارة الأزمات، وخاصة المتغيرات الوسيطة المؤثرة على درجة كفاءة إدارة اتصالات الأزمات في العقد الأخير، حيث كشفت نتائج الدراسات المعنية بهذا الموضوع عن الحاجة إلى الاهتمام بقياس تأثير هذه المتغيرات على مستوى إدارة الأزمات في كافة مراحلها (قبل-أثناء- ما بعد الأزمة)، وذلك بغرض تحسين مستوى التقييم والمراجعة الشاملة لكافة العمليات المؤسسية لإدارة الأزمة.

وعنيت الدراسات بمجموعة من المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى إعادة اختبار وتقييم مدى تأثير متغير إدارة علاقات المنظمة بوسائل الإعلام على نوعية المعالجة الإعلامية للأزمة باعتبارها عامل محوري مؤثر في تكون رأي عام إزاء أداء المنظمة



في إدارة الأزمة وما يترتب على ذلك من نتائج خطيرة على صورة وسمعة المنظمة، وتعاضم تأثير مجموعات المصالح الأساسية للمنظمة، وتزايد اهتماماتهم وتوقعاتهم بالالتزام المنظمات بمسئولياتها الأخلاقية والاجتماعية، بالإضافة إلى ضغوط مجموعات الجماهير النشطة على المنظمات (النقابات المهنية، وجمعيات حماية حقوق المستهلك، وجمعيات حماية البيئة)، وسعيهم للتأثير على السياسة المؤسسية تحقيقاً لأهدافهم، وتلازم تأثير تلك المتغيرات مع التطورات المتلاحقة في نظم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وما أدت إليه من "التدفق العالمي للمعلومات" الفائق السرعة في انتقال المعلومات، وتوسيع نطاق إنتشارها وتأثيرها، وخاصة مع تنامي تأثير وسائل التواصل الاجتماعي، والذي من خلاله قد تتحد بعض المجموعات من الجماهير - عن بعد- وتصبح أكثر قوة وتهديداً لمصالح المنظمات، وقد انعكس تأثير كل تلك المتغيرات الوسيطة على تزايد الاهتمام بتقييم مستوى كفاءة المنظمات في إدارة اتصالات الأزمة بوجه عام، وبمرحلة التقييم الكلية للجهود المؤسسية والاستراتيجيات والسياسات الاتصالية للمنظمات.

والأزمات رغم أنها تشكل تحدياً للمنظمات، إلا أنها وفي نفس الوقت تُشكل فرصة متاحة للتغيير للأفضل، من خلال تحديد نقاط القصور، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها، ويعود السبب إلى أنها تسمح بدرجة من التغيير لا تناظرها درجة أخرى في الأوقات العادية، فالأزمة تسمح بمواجهة المشكلات الطارئة، وتوفير إمكانية تغيير الأشخاص، والدفع باستراتيجيات جديدة، وبذلك توفر في النهاية فرصة لتحقيق مزايا تنافسية إذا أحسن الإستفادة مما وقع من أخطاء في الخطط المستقبلية<sup>(١)</sup>.

وتُعد اتصالات إدارة الأزمات ضمن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة للمنظمة تقوم على إمكانية إحداث تطوير وتنمية في أداء المنظمة، بالإستفادة من نتائج البحوث والقياسات لاتخاذ قرارات تصحيحية، وتطوير إستراتيجية عمل مناسبة وفقاً لطبيعة الأزمة المحتملة من خلال عمل فعال يعتمد على



سياسات المبادرة بدرجة أكبر من اعتماده على سياسات رد الفعل في التعامل مع الأزمات الهامة.

وتهتم العديد من الدراسات الأجنبية، وبعض من الدراسات العربية الحديثة بدراسة المتغيرات المؤسسية والإتصالية التي تؤثر على كفاءة إدارة اتصالات الأزمة سواء في الأوقات العادية، أو أثناء حدوثها دون الاهتمام الكافي بمرحلة ما بعد الأزمة وخاصة من الدراسات العربية، وهو الأمر التي أكدت عليه الدراسات الأجنبية باعتبارها مرحلة هامة وركيزة أساسية لاستعادة التوازن ونشاط المنظمات مرة أخرى من خلال إعداد وتنفيذ برامج لاستعادة الأصول المادية والمعنوية للمنظمات، وتقييم ما تم إنجازه للتعلم واستخلاص الدروس المستفادة الأمر الذي يؤكد على أهمية قياس مستوى الأداء المؤسسي ككل، والأداء الاتصالي لها تحديداً في مرحلة ما بعد الأزمة<sup>(٢)</sup>.

وتعد عملية تقييم درجة كفاءة إدارة اتصالات الأزمة تحديداً من المراحل الهامة في عملية إدارة الأزمات، كونها تقوم على مهام تقويمية شاملة Evaluation Tasks " تدرس نقاط الضعف والقوة، في عدة محاور إدارية واتصالية يتم إخضاعها للتقييم<sup>(٣)</sup>، ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى تقييم درجة كفاءة عملية تقويم إدارة اتصالات أزمة سقوط الطائرة الروسية، من خلال تقييم أساليب الممارسة والعمليات والإجراءات والجهود المؤسسية الاتصالية والإدارية لمهام مراحل إدارة الأزمة، وذلك من خلال اختبار النموذج العلمي " الاتصالات المتناسقة/ المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة" والذي يشتمل على كيفية التعامل الفعال مع الأزمات بمراحلها المختلفة، وممارسات التعلم التنظيمي من الأزمات وإستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.

## مشكلة الدراسة:

تتجلى أهمية التقييم والتقويم لإجراءات اتصالات الأزمة، والتي تضمن عدم تكرار الأخطاء السابقة عند معالجة الأزمات بالتعلم منها وتعزيز الإيجابيات، وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

"رصد، وتحليل، وتقييم أساليب ممارسة إدارة اتصالات الأزمة، والعمليات والإجراءات المؤسسية الاتصالية والإدارية وأساليب ممارسة أجهزة العلاقات العامة لمهام مراحل إدارة الأزمة وممارسات التعلم التنظيمي من الأزمات والقيام بدراسة حالة على أزمة سقوط الطائرة الروسية لقياس أساليب ممارسة المنظمات لتلك العمليات التقييمية والتعرف على ماهية معايير تقييم السياسات والإجراءات التصحيحية والممارسات الاتصالية التي تتم وفقاً لتلك العملية واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة وصولاً إلى تحديد أهم نقاط القوة والضعف في إدارة المنظمات محل الدراسة لأزماتها ومقارنة ذلك بالنماذج والتطبيقات العلمية المعيارية لتحديد المعوقات والتحديات التي قد تقلل من التعلم من الأخطاء في تطوير الأداء المؤسسي لإدارة الأزمات بمسارها الإداري والاتصالي".

## أهداف الدراسة: -

١. تحديد ممارسات إدارة اتصالات الأزمة محل الدراسة.
٢. التعرف على معايير إجراء عملية تقييم وتقويم جهود إدارة الأزمة محل الدراسة.
٣. الكشف عن وجود خطة لتقييم اتصالات الأزمة محل الدراسة وما بها من عناصر.
٤. التعرف على محاور خطة التقييم والتقويم بالمنظمات محل الدراسة.
٥. الكشف عن الاستراتيجيات والأساليب والإجراءات الاتصالية لإدارة اتصالات الأزمة محل الدراسة.



٦. التعرف على المعوقات التي تواجه ممارسات مرحلة تقييم الأزمة من وجهة نظر مسؤولي اتصالات الأزمة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

١. تتبع أهمية الدراسة من كونها تركز وبعث على عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة باعتبارها ركيزة تصحيح الأداء، وتحسين مستوى جاهزية المنظمات لمواجهة أية أزمات مستقبلية.
٢. تناول الدراسة لأساليب وطرق تقييم كفاءة عملية تقويم إدارة اتصالات الأزمة بالإضافة إلى تطوير نموذج علمي يساعد الباحثين على طرق التقييم والتقويم الفعالة لإدارة اتصالات ما بعد الأزمة.
٣. تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية في النتائج والتوصيات التي سوف تخرج بها الدراسة التي يمكن وضعها موضع التطبيق للمساعدة في عمليات تقييم وتقويم اتصالات الأزمة.

### محاور الدراسات السابقة:

من خلال رصد الباحثة للدراسات العربية والأجنبية تنوعت الدراسات الأجنبية، انقسمت الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين:

#### المحور الأول: دراسات تناولت تقييم كفاءة اتصالات الأزمة في مراحلها المختلفة.

الدراسة المسحية التي أجراها ( W. Timothy Coombs, Sherry Jean )  
Holladay, An-Sofie Claeys (2016) لمعرفة تأثير القرارات الرسمية للمسؤولين عن الأزمات على فعالية استخدام استراتيجية الإستجابة للأزمة، وخاصة إستراتيجية الإنكار لحماية سمعة المنظمة وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١١٩) مفردة من طلاب جامعة "Mid-Western" بالولايات المتحدة الأمريكية يتراوح



أعمارهم من ١٨ - ٢٩ سنة لتقييم كيفية تفعيل استراتيجيات الإنكار وتأثيرها على سمعة المنظمة، ودورها في التأكيد على أهمية الشعور بالذنب والمسئولية في الاستجابة للأزمات وتقديم المشورة للمسؤولين عن الأزمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجية الإنكار تؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة، وزيادة غضب أصحاب المصلحة، وأن القرارات اللاحقة قد أدت إلى انخفاض سمعة المنظمة عندما ثبتت ادانتهم، وتحسنت وأصبحت أكثر إيجابية عندما تم استخدام استراتيجيات العمل الإيجابي<sup>(٤)</sup>.

الدراسة المسحية التي أجراها (Nadine Straub, Jeroen Jonkman: 2017) بهدف تحديد دور وسائل الإعلام في توقع الأزمات في ظل العصر الرقمي ورصد اختلاف هذه الممارسات بين المنظمات المختلفة في هولندا نظراً للتغير السريع التي تواجهه المنظمات في ظل بيئة شديدة التغير وكيف يقوم مسؤولو الاتصالات بإدارة ومراقبة القضايا في العصر الرقمي وذلك من خلال المقابلات المتعمقة مع عينة قوامها (١٧) مفردة من مسؤولي الاتصالات في عدد من المنظمات التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة بما في ذلك وسائل الإعلام والتكنولوجيا والصناعات المالية وغيرها من القطاعات؛ وأوضحت النتائج أن الممارسين مهتمون بإدارة القضايا ويختلفون في اهتمامهم باختلاف خبراتهم في مجال مراقبة وسائل الإعلام وباختلاف القطاع الذي يعملون به وحجم المنظمة إلا أن الممارسين أوضحوا أنه من المستحيل أن يتم الاستعداد لكل أزمة محتملة<sup>(٥)</sup>.

الدراسة التحليلية التي أجراها (Lan Ye, Eyun Jung: 2017) لتصورات أصحاب المصالح للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم أثناء الأزمات بالتطبيق على أزمة "شركة بريتش بيتروليم" بسبب تسرب النفط تحت سطح الماء، حيث تم تحليل محتوى الرسائل الاتصالية المستخدمة على صفحة الشركة على الفيسبوك خلال الفترة الزمنية من ٢٠ أبريل ٢٠١٠ حتى ٥ يناير ٢٠١١ وردود أفعال مستخدمي الفيسبوك



على الأزمة، وأكدت النتائج على الدور الحاسم للمعلومات عن الأزمة على صفحة الفيسبوك ودورها في تحديد الإستراتيجية المناسبة وكسب تعاطف الجمهور وأن هناك استراتيجيات إيجابية مثل إعادة البناء يمكن أن تلعب دور كبير في الحفاظ على سمعة المنظمة وخلق موقف داعم أثناء الأزمة ومع ذلك سوف تبقى بعض التعليقات السلبية التي من الممكن أن تلحق الضرر بالمنظمة<sup>(٦)</sup>.

الدراسة المسحية التي أجراها (Damir Jugo: 2017) بهدف التعرف على كيفية تواصل الشركات الكرواتية أثناء الأزمات وكيفية الاستجابة لها واستراتيجيات الإعلام المستخدمة أثناء الأزمات والكوارث، وذلك من خلال مقابلات متعمقة مع ٦٠ من رجال العلاقات العامة لتحديد الاستراتيجيات الإعلامية التي يستخدمونها في حالات الأزمات، كما تم إجراء العديد من المقابلات المتعمقة مع عينة من الصحفيين قوامها ٢٠ مفردة الذين يقدمون تقارير منتظمة عن الشركات لتحديد تصورهم وتجاربهم بشأن كيفية تواصل هذه الشركات في حالات الأزمات، وأوضحت النتائج تأكيد الصحفيين على أن إعلام الشركات أكثر سلبية وأقل تفاعلاً مما يؤثر تأثيراً خطيراً على الطريقة التي يقدمون بها تقارير عن هذه الشركات أثناء الأزمات<sup>(٧)</sup>.

وأجرى كلاً من (شيماء السيد، دينا الخطاط: ٢٠١٩) دراسة حالة من خلال التطبيق على شركتي (أبل، سامسونج) بهدف رصد وتحليل وتقييم الاستجابة الاتصالية للشركتين خلال الأزمات التي مرت بها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ومدى فاعليتها في الحد من الآثار السلبية للأزمة وذلك اعتماداً على المدخل الكيفي في التحليل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الدروس المستفادة من الواقع العملي وعدد من المقترحات التي من شأنها مساعدة المنظمات على تحسين جودة وكفاءة جهودها الاتصالية عبر شبكات التواصل الاجتماعي وقت الأزمات والاساليب والإجراءات التي يجب اتباعها في الأزمات الناجمة عن عيوب وأضرار المنتجات بهدف تعزيز مصداقيتها ودعم سمعتها وعلاقتها مع أصحاب المصالح<sup>(٨)</sup>.



## المحور الثاني: المتغيرات الاتصالية والتنظيمية المؤثرة على تقييم كفاءة اتصالات الأزمة

الدراسة التحليلية التي أجراها (Arunima Krishna & Kelly Vibber: 2017) بالتطبيق على أزمة شركة "سوني بيكتشرز للإنتاج السينمائي" في ٢٤ نوفمبر ٢٠١٤ بهدف التعرف على ردود أفعال الجمهور وكيفية تفاعله مع الهجمات التي تعرضت لها الشركة ورأيه في استجابة سوني لها وذلك على الإنترنت وتعليقات الجمهور على الإنترنت وأوضحت النتائج أن تقييم الجمهور على الهجمات التي تعرضت لها الشركة أنها تتسم بالسلبية والريبة وعدم وجود الثقة في قدرة الشركة على اتخاذ قرارات أخلاقية ومسؤولة، وأن الشركة كانت ضعيفة في مواجهة الأزمات حيث أن الاستراتيجيات الاتصالية للأزمات التي تم استخدامها كان لها تأثير على النيل من سمعة الشركة وأشارت الدراسة أن الجمهور لا يتفاعل دائماً بالطرق المتوقعة مع الأزمات<sup>(٩)</sup>.

الدراسة الوصفية التي أجراها (Winni Johansen: 2017) للإجابة على العديد من التساؤلات منها كيف تعمل شركات العلاقات العامة التي تعمل في الدنمارك في أثناء الأزمات وفهم كل أزمة وكذلك كيفية إدارتها وتحقيق فاعلية الاتصالات بها وذلك من وجهة نظرهم وليس من وجهة نظر العميل معتمداً على (١٢) مقابلة متعمقة مع عدد من الخبراء والمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وكبار المستشارين الذين يمثلون العلاقات العامة الوطنية والدولية العاملة في الدنمارك وذوي الخبرة في مجالات الأزمات والكوارث وأوضحت نتائج الدراسة أن الاستشاريين للأزمات يقدمون رؤى هامة في جوانب إدارة الأزمات والاتصال التي أهملها علماء أكاديميون حتى الآن، وأن ثمة إجماع على أن الأزمة شيء يهدد عمل المنظمة وسمعتها وقدرتها على البقاء وأجمعوا على أن المشكلة تتحول إلى أزمة عند تدخل وسائل الإعلام فلا بد من سرعة التعامل معها حيث أكدوا على أهمية التعامل مع أصحاب المصالح بفاعلية





معتمدين على الاستراتيجيات الإعلامية المناسبة بالإضافة إلى التأكيد على اهتمامهم بالأزمة قبل وأثناء وقوعها وإهمال مرحلة ما بعد الأزمة<sup>(١)</sup>.

والدراسة المسحية التي أجراها (Marc David & Marie-Eve Carignan: 2017) بهدف معرفة الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمت أثناء أزمة السكك الحديدية والحريق التي دمرت وسط مدينة "Lac-Mégantic" في يوليو ٢٠١٣ وذلك من خلال المقابلات المتعمقة مع المسؤولين عن إدارة الأزمات والكوارث وكشفت النتائج عن أن الأزمة كانت حجمها وعواقبها غير مسبوقه في كندا مما دفع المسؤولين عن السلامة العامة إلى استخدام الإعلام للتكيف مع الوضع الأزموي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإجراءات المتخذة جاءت فعالة بفضل وجود فريق متخصص على مستوى جيد من التدريب للتعامل مع الأزمات والذي اضطر إلى التوسيع من دائرة التعامل مع وسائل الإعلام من أجل الإدلاء بالمعلومات عن الأزمة والاجتماع مع الناس أمام المؤسسة وعقد تجمعات غير رسمية في الشوارع في وجود الأطباء والإخصائين الاجتماعيين لتوصيل الرسائل بشكل أفضل إلى ضحايا الأزمة وذلك بهدف كسب تعاطف الجمهور وتحسين صورة المؤسسة وتعزيز السلوكيات الأمنة<sup>(١)</sup>.

وأجريت (مي محمود: ٢٠١٨) دراسة وصفية بهدف التعرف على درجة كفاءة إدارة علاقات المنظمات ب جماهيرها الأساسية أثناء الأزمات في حالتى الدراسة " شركة مصر للطيران، الجامعة الأمريكية بمصر" وعلاقتها بسمعة المنظمات واتجاهات وعواطف الجمهور نحوها وتحليل وتقييم فاعلية الخطط والتكنيكات والأدوات الاتصالية المستخدمة، معتمدة على منهج دراسة الحالة والمنهج المسحى وذلك لتقييم كفاءة عملية إدارة المنظمات لأزماتها محل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية متغير مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كمتغير مستقل له تأثيرات مباشرة على ما تعرضت له الصورة الذهنية للمنظمة من أضرار أثناء وبعد الأزمة كونها تمثل أفعالا وتكنيكات داعمة لإدارة اتصالات الأزمة وكونها تؤثر بشكل إيجابى وفعال



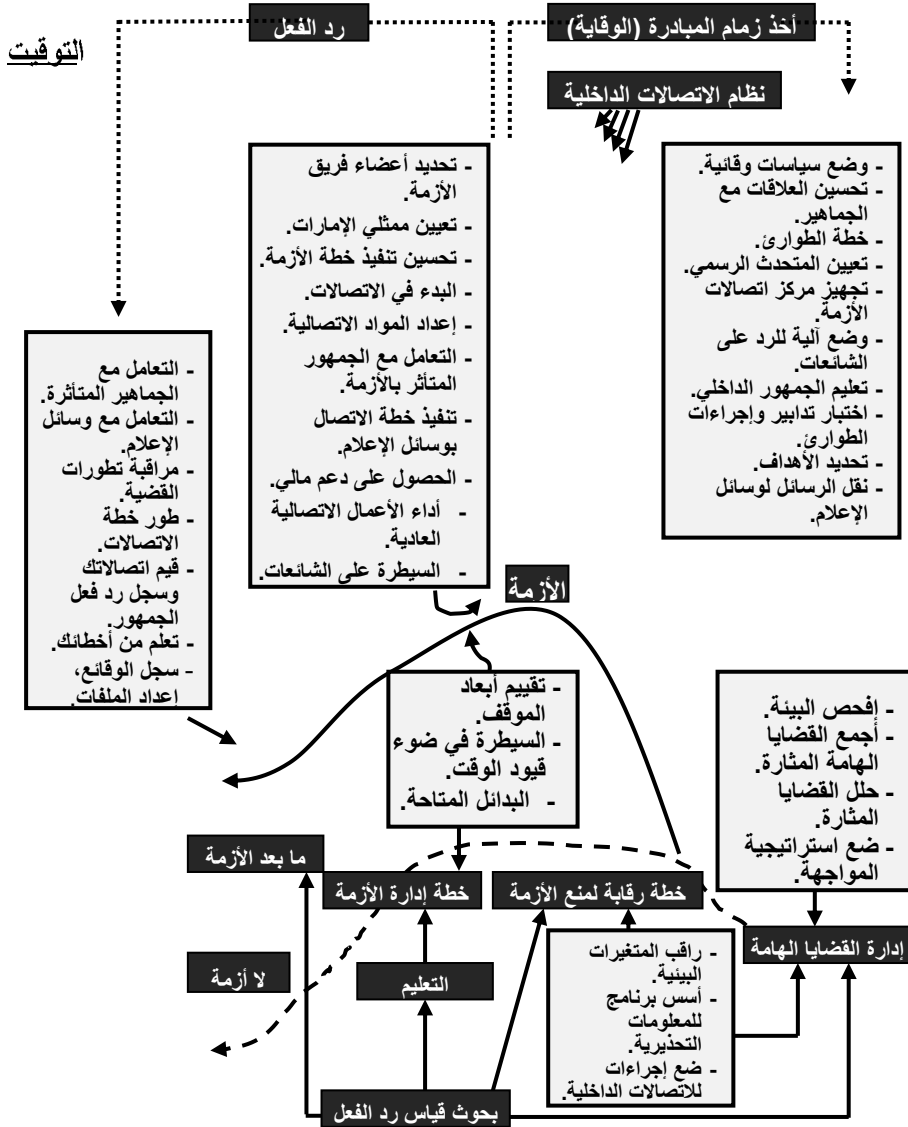
على معتقدات الجمهور حول كفاءة إدارة الأزمة وإدارة علاقتها ب جماهيرها في موقف الأزمة، وأهمية كفاءة إدارة العلاقات الإعلامية سواء في الأوقات العادية أو وقت الأزمات وأهمية وضع خطط اتصالية تضمن تواتر الاتصالات لضمان كفاءة إدارة الأزمة<sup>(١٢)</sup>.

وأجريت (نسمة إبراهيم: ٢٠١٨) دراسة بهدف معرفة مدى تأثير ودور الاتصالات الإدارية ( إدارة الوقت، إدارة العلاقات العامة) على كفاءة إدارة الأزمة أثناء حدوثها بالقطاع السياحي، والتعرف على أفضل الأساليب المستخدمة في العلاقات العامة التي يمكن للمنظمات السياحية استخدامها في إدارة الأزمة، وذلك على عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى بلغت ٢٦٤ مفردة وعينة من العملاء بلغت ٣٧٦ مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دالة إحصائية للاتصالات الإدارية على إدارة الأزمة أثناء حدوثها وذلك من وجهة نظر العملاء والعاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمنتجعات السياحية وأن العوامل اللازمة الأساسية لإدارة الأزمة (التخطيط قبل الأزمة، تنفيذ المهام أثناء الأزمة، مراقبة تنفيذ المهام بعد الأزمة) وتعمل على تعظيم كفاءة إدارة الأزمة بالقطاع السياحي<sup>(١٣)</sup>.

وأجريت (حنين شعيب: ٢٠٢١) دراسة بهدف تحديد أثر تفعيل دور نظم المعلومات الإلكترونية لتحسين أداء العاملين في وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية، وتحديد أثر التطبيق على تحسين أداء العاملين في فترات الأزمات والأوبئة بهدف تحسين العمليات الإدارية في المؤسسات وتحديد العلاقة بين استخدام المعلومات الإدارية الإلكترونية وتحسين أداء الموظفين بالتطبيق على ١٦٠ مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات التنفيذ تعمل على تحسين أداء الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم في التواصل مع الآخرين، وإن تنفيذ نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية يزود الموظفين بالكثير من المعلومات حول المنظمة وعملياتها التشغيلية ويزيد المنافسة وحل المشكلات لعدم حدوث أزمات مستقبلية<sup>(١٤)</sup>.

## الإطار النظري: نموذج الاتصالات المتناسقة لإدارة اتصالات الأزمة

An Integrated Symmetrical Model For Crisis-Communication Management\*



(\*) Gonzalez, Herro & Pratt, An Integrated Symmetrical Model for Crisis Communication Management, Public Relations Review, Vol. 24, 1996, pp. 25-29



## الإطار المنهجي للدراسة:

### نوعية الدراسة ومنهجها:-

اعتمدت الدراسة على منهج "دراسة الحالة" وهو منهج بحثي يقوم على ملاحظة وإختبار ظاهرة معاصرة في سياق البيئة الحقيقية التي تحدث فيها، ويسمح للباحث بالتعرف على الخصائص الرئيسية والفرعية لأحداث حقيقية بما يؤدي إلى زيادة معلوماتنا عن الظاهرة المدروسة، ويستخدم لتحقيق هذا الهدف مصادر متعددة للحصول على المعلومات التي تعتبر أدلة وبراهين على صحة النتائج المستخلصة، لهذا فهو يعد أفضل المناهج التي تقدم صورة كلية لوحدة معينة في علاقتها المتنوعة بغرض تحديد أبعاد مشكلة محددة بذاتها<sup>(١٥)</sup>، ومن ثم اعتمدت عليه الباحثة لدراسة متعمقة لأساليب الممارسة الفعلية لعملية تقييم كفاءة إدارة اتصالات الأزمة، واستخلاص الدروس المستفادة منها. ورصد وتحليل وتوصيف وتقييم وتقويم الإجراءات الاتصالية والإدارية بمراحل إدارة الأزمة، ومدى حرصها على وجود إستراتيجية للتقييم والتقويم بها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تعتمد الدراسة على دراسة الحالة لإحدى المؤسسات العاملة في قطاع النقل الجوي/ الطيران المصري باعتباره من أهم القطاعات المتهممة بإدارة الأزمات بمصر (وزارة الطيران المدني) وذلك لتقييم الإجراءات والأنشطة الاتصالية والإدارية التي قامت بها وزارة الطيران المدني إزاء أزمة سقوط الطائرة المدنية الروسية KGL-9268 من طراز الايرباص A321)، ومقارنتها بالنماذج المعيارية العلمية وهو ما يعرف بطريقة النماذج المتماثلة.



## عينة الدراسة:

إجراء دراسة الحالة على قطاع الطيران المصرى وتم التطبيق على أزمة سقوط الطائرة الروسية بهدف رصد وتحليل ممارسات وزارة الطيران المدنى فى تقييم كفاءة إدارة اتصالات الأزمة، والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة.

## أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على عدة وسائل ومصادر متعددة للحصول على الأدلة والبراهين بالإضافة إلى دليل المقابلة للحالة المدروسة مع مسؤولى اتصالات الأزمة محل الدراسة.

ووفقا لذلك قامت الباحثة باستخدام عدة طرق منها:

١. دليل المقابلة المتعمقة: وذلك باستخدام دليل للمقابلة تم تصميمه ومراجعته من جانب الخبراء وبعض الأساتذة المحكمين مع مسؤولى الاتصالات فى عدة مواقع تنظيمية للحالة محل الدراسة.
٢. الأدلة: صور تحتوى تسجيلاً للأنشطة التى قامت بها وزارة الطيران المدنى فى هذا الصدد.
٣. الوثائق: حيث تم جمع وتحليل المواد الاتصالية المطبوعة والمسموعة والمرئية التى صدرت عن وزارة الطيران المدنى وتتعلق بالأزمة محل الدراسة، وكذلك الأخبار والتحقيقات التى نشرت عن الأزمة المدروسة.
٤. تحليل المضمون: استعانت الباحثة فى دراسة الحالة باستخدام طرق التحليل الكيفى لمحتوى الرسائل الإعلامية "الأدلة والوثائق" للحالات المدروسة. ويتم التحليل الكيفى لمحتوى الرسائل الإعلامية من خلال تتبع وتحليل نموذج بناء المحتوى والذى يبدأ بالفكرة ويستمر فى تتبع الوحدات اللغوية المعبرة عنها (الكلمة-



العبارة- الفقرة) فى ضوء السياق الكلى للموضوع المتكامل وتوصيله للمعنى للجمهور المستهدف.

## نتائج دراسة الحالة:

### نبذة عن وزارة الطيران المدني:

تم إنشاء وزارة للطيران المدني بناء على قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٦ لسنة ٢٠٠٢ بتنظيمها، من خلال فصل جهات وهيئات الطيران المدني عن وزارة النقل، وتتبعها مجموعة جهات (الهيئة المصرية للرقابة على الطيران المدني، هيئة ميناء القاهرة الجوى، الهيئة العامة للارصاد الجوية، مؤسسة مصر للطيران، المعهد القومى للتدريب على أعمال الطيران المدني)، وتتمثل مهمتها فى العمل على النهوض بمرفق الطيران المدني وصولاً به إلى المستويات العالمية وتأمين سلامة وأمن الطيران فى خدمة المجتمع المحلى والعالمى وإعداد العمالة اللازمة له وتطوير أداء العاملين به بما يتماشى مع التطور فى صناعة النقل الجوى العالمى حتى يحقق المرفق الأهداف الموضوعه له بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى إطار السياسة العامة للدولة بما يواكب المتغيرات العالمية.

وتتمثل رؤيتها فى توفير قطاع طيران مدني متميز عالمياً رائد على مستوي القارة السمراء والشرق الأوسط مساهم في دعم الإقتصاد المصري في إطار منظومة حقوقية تضمن للإنسان المصري حياه أكثر رفاهية.

وتتمثل رسالتها فى النهوض بقطاع الطيران المدني مستهدفاً المستويات العالمية من خلال محددات المنافسة فى الصناعة (الجودة - السعر - المرونة- الوقت) بما يتواءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية لضمان رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم تحقيقاً لأهداف خطة قطاع الطيران للتنمية المستدامة فى إطار السياسة العامة للدولة<sup>(١٦)</sup>.



## توصيف أزمة سقوط الطائرة المدنية الروسية KGL-9268 من طراز الايرباص :A321

أقلعت طائرة روسية تسجيل KGL-9268 التابعة لشركة كولافيا الروسية من طراز الايرباص ٣٢١ والتي يصل عمرها إلى ١٨ سنة وقد وصلت مطار شرم الشيخ يوم ٣٠ / ١٠ / ٢٠١٥ في تمام الساعة ٥.٣٠ مساءً و غادرت صباح يوم السبت الموافق ٣١ / ١٠ / ٢٠١٥ بتمام الساعة ٥.٥٨ صباحاً من مطار شرم الشيخ متجهة إلى مطار مدينة سان بيترسبورج في تمام الساعة ٥.٥١ فجراً بتوقيت القاهرة، وبعد إقلاعها ب٢٣ دقيقة في المجال الجوي المصري على ارتفاع ٣١ ألف قدم اختفت من على شاشات الرادار وكانت على متنها ٢١٧ راكباً، منهم ٢١٤ راكباً من روسيا و ٣ من أوكرانيا متضمناً ١٣٨ سيدة و ٦٢ رجل و ١٧ طفلاً، بالإضافة إلى طاقمها المكون من ٧ أفراد متكون ( ٢ طاقم قيادة- ٥ أعضاء طاقم الطائرة )، حيث تم تحطم وتدمير الطائرة كاملة ميل شمال مدينة شرم الشيخ بمنطقة الحسنة جنوب العريش على مساحة ١٦ كم تقريباً ولم ينجو منها أحد، وفور تلقى الإخطار بالحادث من مركز العمليات التابع لسلطة الطيران المدني اجتمع فريق التحقيقات التابع لمديرية التحقيق في حوادث الطائرات بوزارة الطيران المدني وتجمعوا وانتقلوا إلى قاعدة ألماتي للقوات الجوية لأخذ طائرة هليكوبتر عسكرية إلى موقع الحادث وسط سيناء، وسرعان ما بذلت الحكومة المصرية جهوداً كبيرة من أجل الوصول لموقع حادث الطائرة الروسية في غضون ساعات قليلة بعد أن اختفت الطائرة من على شاشات الرادار، وتم انتشال الصندوقين الأسودين الأسودين في نفس اليوم وكذلك نقل جثامين الضحايا إلى مستشفيات القاهرة على الفور، وتقديم جميع أوجه العون إلى الجانب الروسي لسرعة إرسال رفات الضحايا إلى موسكو في الوقت المطلوب.

### أبعاد أزمة سقوط الطائرة الروسية:

تصنف أزمة "سقوط الطائرة الروسية" المغادرة من مطار شرم الشيخ مصر إلى مدينة سان بطرسبرج الروسية بأنها "أزمة مفاجئة Immediate crises" وهي الأزمة التي تحدث بشكل غير متوقع، ولا يسبقها أية مقدمات تنذر بإمكانية حدوثها، وتؤدي إلى خلل في تسلسل الأحداث عن شكلها المعتاد وتمثلت الأبعاد الحقيقية للأزمة فيما يلي:

(أ) أبعاد إدارية: ما تتطلبه الأزمة من قرارات وإجراءات فورية سريعة وحاسمة للعمل على إحتواء آثارها المتعددة والعمل على استرداد الجثث وإرسال رفات الضحايا إلى موسكو في الموعد المناسب، والحفاظ على العلاقات المصرية الروسية نتيجة ما خلفه تلك الحادث الإرهابي، وأدى إلى تدمير الطائرة ومن عليها.

(ب) أبعاد إنسانية: تسبب سقوط الطائرة الروسية في وفاة ٢١٧ راكباً و ٧ أفراد من أعضاء طاقم الطائرة والقيادة، وتم البحث وتجميع تلك الرفات البشرية ( الجثث ) بواسطة القوات المسلحة وفريق الإسعاف التابع لوزارة الصحة المصرية عن طريق طائرة القوات المسلحة وسيارات الدفع الرباعي، ونقلهم إلى مشرحة زينهم ومستشفى الساحل ومعهد ناصر ومستشفى بولاق الدكرور وقد قام الفريق الطبي بترقيم الجثامين التي تم العثور عليها في موقع الحادث للبدء في أخذ العينات اللازمة وكافة الإجراءات لتيسير التعرف على الجثث.

(ج) أبعاد قانونية: إشكالية إسناد المسؤولية القانونية عن الضحايا ومتعلقاتهم، وبالتالي إقرار بتقديم كافة التعويضات المقررة لهم، والتسهيلات اللازمة لإنهاء إجراءات سفر الجثث، حيث أعطي وزير الطيران حسام كمال توجيهاته بتقديم كافة التسهيلات اللازمة وسرعة إنهاء إجراءات سفر ١٦٢ من جثامين ضحايا الطائرة الروسية علي طائرة روسية متجهة إلى موسكو، والذين وصلوا إلي مطار القاهرة عبر سيارات





إسعاف وزارة الصحة إلى أن وصل عدد الجثامين المنقولة إلى روسيا ١٩٦ جثمان واستمر الفريق في البحث عن باقى الجثث والتعرف عليها.

(د) أبعاد اتصالية: المعنية بالاتصال بذوى الضحايا، والتواصل مع الأفواج القادمة من روسيا بدءاً من وصول الفوج الأول من الوفد الروسي إلى القاهرة على متن رحلة روسية خاصة ويضم الوزير فلاديمير بوتشكوف "وزير شؤون الطوارئ الروسي" ووزير النقل ووزير الطيران المدني وأعضاء فريق التحقيق الروسي وبعض ممثلى هيئة الطيران المدني الروسية وتوفير المعدات اللازمة لعمل الفريق الروسي، والعاملين من طاقم الطائرة، وإبلاغهم بالمعلومات أول بأول، وكذلك الاتصال بمندوبى وسائل الإعلام، والرد على إستفساراتهم، وأسئلتهم عن الحادث والرد على الشائعات المختلفة الصادرة من قبل وسائل الإعلام المختلفة.

(و) أبعاد إعلامية: تأثير ما تناولته وسائل الإعلام الجماهيرية (المصرية والأجنبية) عن الحادث، وتداعيات الأزمة والكلام الغير منطقى والذي يبدو أنه مدفوع بغرض النيل من الأمن المصرى وانتشار الشائعات والأكاذيب حول الحادث.

(ز) أبعاد سياسية: إن لحادث الطائرة الروسية أبعاد سياسية هو (إحراج السياسة) وذلك بأن ضرب طائرة روسية على أرض مصرية واستغلال مناسبة وقوعها لإشاعة أجواء من السلبية التى تؤدى إلى خسائر فادحة للبلدين، وتسارعت تداعيات الأزمة بشكل لافت لتنتقل من على المستويين المحلى والإقليمى للمستوى الدولى، فبعد الحادث كان هناك رد فعل بريطانى مبالغ فيه حيال حادث الطائرة، بتزامنه مع رد فعل أمريكى مساو له، وهجمة دعائية إخوانية بوسائط إعلام قطرية وغيرها، وذلك يشير بوضوح إلى أن هذا الحادث يتم استغلاله سياسياً على نطاق واسع ولأهداف لا علاقة لها بتأمين سلامة السياح البريطانيين والأمريكين خاصة وأن وسائل إعلام أجنبية تؤكد على أن السبب وراء سقوط الطائرة المنكوبة هو عملية إرهابية تمت بوضع عبوة



ناسفة داخل الطائرة وانفجرت بعد المغادرة من مطار شرم الشيخ بدقائق وهو ما أدى إلى الكارثة المأساوية التي أودت بحياة ركابها والطاقم بأكمله.

(٥) أبعاد اقتصادية: إن لحادث الطائرة الروسية أبعاد اقتصادية لماله من آثار اقتصادية عملت على ضرب السياحة المصرية وذلك من خلال تعليق الرحلات الجوية إلى مصر حيث أعلنت بريطانيا ثاني يوم الحادث وقف حركة الطيران إلى مطار شرم الشيخ والتي تعتبر ثالث أكبر سوق سياحي في مصر، وإلغاء عدد من الحجوزات الفردية والجماعية وانخفاض في معدلات الحجز وهبوط في حركة السياحة والسفر والطيران على المستوى الدولي وعدد الرحلات خاصة الشارتر من أسواق إنجلترا وسويسرا وبلاروسيا وبولندا وكازاخستان وأوكرانيا، وقررت ألمانيا بتقليل عدد رحلاتها، وقيام عدد من الفنادق بالإغلاق والاستغناء عن عدد من العمالة، وتأجيل عدد من المناسبات والمؤتمرات والمشاركة في المعارض الدولية التي تنشط حركة السياحة والسفر.

#### التناول الإعلامي لأزمة الطائرة الروسية KGL-9268 من طراز الأيرباص A321:

كان من المثير للإنتباه حجم الأخبار والتعليقات التي نشرتها وسائل الإعلام المختلفة في صفحاتها الأولى وخاصة الغربية وبالتحديد الأمريكية والبريطانية والفرنسية أثار " أزمة سقوط الطائرة الروسية " وكذلك العربية والمصرية حيث اتخذت التغطية الإعلامية طابعاً إخبارياً في بداية الأمر يقوم على تقديم المعلومات عن تصريحات وزارة الطيران المدني وفقدان الطائرة الروسية ومغادرتها من مطار شرم الشيخ بسلام ومن ثم بدأت صدور بيانات رسمية من مجلس الوزراء المصري ووزارة الطيران المدني بعدد الركاب وطاقم الطائرة وتوقيت الإختفاء وعدد الجثث وضحايا الطائرة المنكوبة، وهكذا.....)، مع استكمال تفاصيل الأحداث وعرض البيانات المختلفة لوزارة الطيران في صفحاتها الداخلية أو الروابط الفرعية بالمواقع الإخبارية، وقد



اختلفت طرق المعالجة الإعلامية من حيث دقتها، وواقعيتها، وطبيعة المعلومات التي تقدمها، وهذا الفيضان الإعلامي اعتبر من حيث كثافته نادراً خاصة إذا ما قورن بحوادث وكوارث مماثلة، وزيادة على ذلك تحول الأمر بعد ذلك إلى أن سياسيين ورؤساء ووزراء في كل من واشنطن ولندن وباريس تسابقوا في الإنضمام إلى وسائل الإعلام العاملة في بلادهم في طرح فرضيات حول أسباب الحادث صبت غالبيتها في قناة واحدة هي العمل الإرهابي من جانب تنظيم داعش وذلك كانتقام من موسكو على مسانبتها العسكرية المباشرة للجيش السوري في مواجهة الجماعات المسلحة، كما ركزت التعليقات والتصريحات الرسمية وغيرها فيما بعد على فشل القاهرة في مواجهة الإرهاب والضربة التي وجهت إلى السياحة في مصر، وقد تبين كذلك أن الضجة التي أثارها هذا الفيضان الإعلامي كانت تقود إلى إثارة الخوف بالنسبة للسياح في مصر والتشكيك في قدرة القاهرة على ضمان أمن أجوائها ومناطق استقطاب السياح بها، وذلك على النحو التالي:

حيث تفوقتا حكومتا لندن وواشنطن على غيرهما في نشر الإستنتاجات عن حادث الطائرة الروسية رغم دعوة كل من موسكو والقاهرة العالم إلى التريث حتى تظهر نتائج التحقيق الحقيقية كما يتضح فيما يلي:

اعتمدت "سى إن إن"- فى أخبارها على الإثارة والتشويق والتضخيم من الحادث ونشر إستنتاجات حول الموقف معتمدة على مصادر أجنبية فى عرض بعض أخبارها وتابعت نشر تغطية خبرية للتطورات اللحظية للأحداث وتطورتها وجهود التحقيقات المختلفة حول الحادث وفريق البحث والإنقاذ وذلك من خلال نشر أخبار بعناوين- أسوأ حوادث طيران شهدتها مصر.. "٣١ أكتوبر" و"٢١٧ راكباً" أكثر من لغز بانتظار الحل!!، "كارثة الطائرة الروسية.. القاهرة تأخذ تقرير موسكو بـ"عين الاعتبار" وتنفي توقيف موظفين بمطار شرم الشيخ"، "تفاصيل بتحطم طائرة روسية بسيناء.. مصر:



٢١٤ راكبا من روسيا و٣ من أوكرانيا منهم ١٣٨ سيدة"، "كارثة الطائرة الروسية.. تلميحات في موسكو عن "تحقيق دولي" والقاهرة تؤكد التزامها بكشف الملابسات " وكذلك ذكرت شبكة "CNN" وقناة "فيستي" الروسية، أن المخابرات البريطانية قد سلمت الجانب الروسي بشكل رسمي الاستنتاجات التي تم استخلاصها من المعلومات المتوفرة لدى الجانب البريطاني والتي تؤكد أن حادث الطائرة الروسية فوق سيناء نجم عن عمل تخريبي، مشيراً إلى أن جانباً كبيراً من هذه المعلومات يحمل الطابع السري، وأن هذه هي المرة الأولى التي يقوم فيها دبلوماسيون بريطانيون في روسيا بتسليم معلومات ذات صفة سرية للجانب الروسي، ومن ناحية أخرى، أشارت القناة إلى ما أكده نائب رئيس الوزراء الروسي أركادى دفوركوفيتش خلال لقاء رئيس الوزراء الروسي ديمتري ميدفيديف، أن الجانب المصري قد أكد ضمانه لمدفوعات شركات السياحة الروسية واعتبارها دفعات مقدمة للتعاملات القادمة عند استئناف الرحلات الجوية إلى مصر.

ونقلت الشبكة الاخبارية "CNN" عن الرئيس الأمريكي السابق باراك أوباما قوله إنه يوجد احتمال بأن يكون حادث تحطم طائرة الركاب الروسية نجم عن قنبلة على متنها، كما أعلن البيت الأبيض أنه لا يستبعد احتمال وجود إرهابيين في الحادث. بعد ذلك بأيام أعلن في واشنطن عن تسجيل مكالمات لمسؤولي داعش في سوريا ومصر يتبادلون التهاني بإسقاط الطائرة الروسية، وافسحت المجال للمصادر المجهلة مثل ما نشر بشأن المكالمات الهاتفية بين القاعدة الإرهابية "داعش" بمصر وسوريا بتبادلهم التهاني بمصر وسوريا وذلك بناء على طلب المصدر بعدم ذكره.

وانتقدت صحيفة "واشنطن بوست" الأمريكية بشدة ما سمته تجاهل القاهرة وموسكو التقارير المتزايدة حول أن حادث تحطم الطائرة الروسية في سيناء ناجماً عن عمل إرهابي، وليس عطلا فنيا، من خلال ما نشرته في ٧ نوفمبر بعنوان أن "القاهرة وموسكو تحاولان التشويش على هذه التقارير للتغطية على ما سمته فشل الأولى في



محاربة الإرهاب في سيناء، وسقوط الثانية في المستنقع السوري"، واعتمدت على السخرية والاستنكار في عرضها لبعض الأخبار - مما سمته ترديد البعض في موسكو والقاهرة أن تحديد أسباب تحطم الطائرة يحتاج لشهور - مثل ما جاء بعنوان "المهارة في الكذب تغلبت على مهارتهما في محاربة الإرهاب"، حسب تعبيرها. كما سخرت الصحيفة من حديث بعض وسائل الإعلام في مصر وروسيا عن نظرية المؤامرة أو ما سمته إلقاء اللوم في أي كارثة على الولايات المتحدة مثل ما نشرته بعنوان "لن نشعر بالاستعراب، إذا قيل إن الاستخبارات المركزية الأمريكية لها علاقة بتحطم الطائرة الروسية في سيناء".

وصار الإعلام البريطاني على نفس المسار السابق وذلك بنشر استنتاجات حول الحادث دون انتظار نتائج التحقيقات حيث أوردت وكالة "رويترز" في خبر لها بعنوان "هناك احتمالاً قوياً بأن يكون تنظيم داعش ضالعا في تحطم الطائرة الروسية" وفقا لتصريح وزير الخارجية البريطاني فيليب هاموند حيث أكد فيه على فرضية الإرهاب وإمكانية انفجار قنبلة على متن الطائرة المنكوبة، بالإضافة إلى الاعتماد على مصادر بالحكومة الأمريكية، بأن روسيا ومصر لم تقبلتا عرضاً من مكتب التحقيقات الاتحادي للمساعدة في التحقيق في سقوط الطائرة الروسية، ونقلت عن "جوشو كامبل" المتحدث باسم مكتب التحقيقات الاتحادي، أن المكتب عرض "مساعدة في الطب الشرعي" وخدمات أخرى لم يحددها على مصر وروسيا.

وكذلك أجرى برنامج "أندرو مار شو" بالـ "BBC" مقابلة مع وزير الخارجية البريطاني "فيليب هاموند" أشار فيه إلى أنه إذا ما تبين أنه تم زرع عبوة ناسفة داخل الطائرة الروسية من قبل أحد عناصر تنظيم "الدولة الإسلامية"، أو من قبل شخص يستلهم أفكار التنظيم، فإنه ومن الواضح أنه يتعين علينا إعادة النظر مرة أخرى في مستوى الأمن الذي نريده في المناطق التي ينشط فيها هذا التنظيم، وأن نضمن أن أمن المطارات في جميع أنحاء العالم في أعلى مستوياته، ويفترض مراسل الشبكة "أن أمن



المطارات حول العالم ينتهج المعايير المنفق عليها من قبل "منظمة الطيران المدني الدولي".

فيما قال "رينشارد سبنسر" في تقريره بصحيفة "**الدبلي تليجراف**" البريطانية، إن بعض المحللين المتابعين لنشاط الجماعات الجهادية ذكروا أن تفجير طائرة الركاب الروسية في الجو قد يعد بمثابة تقدم لقدرات تنظيم "الدولة الإسلامية"، مرجحين أن يكون الرجلين اللذين أنشأا جماعة الجهاد في شبه جزيرة سيناء مسئولان عن التفجير، حيث إنهما من القادة الذين يتمتعون بالشعبية الكبيرة داخل التنظيم، الأول هو "أبو أسامة المصري"، الزعيم الروحي لولاية سيناء، وهو الرجل الذي ارتبط به الفيديو والبيانات التي نُشرت على الإنترنت، تدعى فيه ولاية سيناء مسئوليتها عن حادث إسقاط الطائرة الروسية، والقائد الثاني هو "شادي المناي" ويلقب بالأمير، وأنه من غير المعروف مشاركته في حادث سقوط الطائرة الروسية من عدمه.

هذه التصريحات الصادرة من مسؤولين كبيرين في دول كبرى، أثارت الكثير من الجدل، خاصة وأن الرئيس المصري عبد الفتاح السيسي كان يقوم بزيارة لبريطانيا تزامنا مع هذه التصريحات وبالتالي، قد تكون بريطانيا تمارس نوعا من الضغوط على مصر لأسباب سياسية أو أمنية، إذ أن كلا من رئيس الوزراء البريطاني ووزير خارجيته أشارا إلى موضوع السياح البريطانيين، ومنع تحليق الطائرات البريطانية فوق شبه جزيرة سيناء قبل أن يتراجع يوم الخميس ٥ نوفمبر ويسمح بإستئناف مشروط للرحلات.

وعلى النقيض حرص الإعلام الروسي - من خلال قنواته المختلفة مثل "**موقع روسيا اليوم**"- إلى الدعوة بالإلتزام بالعقلانية وضبط النفس والحكمة، حيث هاجم الكرملين الفرضيات القائلة بأن وقوع الطائرة مرتبط بالإجراءات الروسية في سوريا لمكافحة الإرهاب، بل ودعا إلى عدم التعامل بجدية مع التصريحات والفرضيات التي يطلقها



غير الخبراء والمتخصصين، وأجمعت كل التصريحات الروسية الرسمية على توجيه رسائل إنسانية ومهنية لوسائل الإعلام بعدم الانجرار وراء السبق الصحفي الذي لا يمتلك أي جذور في الواقع، للحفاظ على ذكرى الضحايا وحقوقهم، وعلى مشاعر وأحاسيس ذويهم وأقربهم. وكذلك من أجل التوصل إلى أسباب الحادث، ومن ثم التعامل معها بما يتطلبه الموقف. وأكد على الجهود المبذولة والمساندة من قبل المصريين لإدارة الأزمة واستمر وزير النقل الروسي في تصريح له في التأكيد على - أن المهم الآن هو البحث عن الأسباب الحقيقية لكارثة الطائرة لكي يتسنى لنا التعامل بشكل مناسب معها- هذه الرسالة موجهة إلى وسائل الإعلام "الصفراء"، وإلى أطراف تمارس هواية خلط الأوراق لأهداف سياسية معينة، وإلى من هم وراء الكارثة في حال جاءت التحقيقات لترجح رواية على أخرى. والبعض تساءل عن أسباب الموقف الغربي السلبي والعدائي تجاه مصر، مؤكدة بعض وسائل الإعلام الروسية على أن الغرب يحاول فرض حصار اقتصادي وسياسي على مصر ويعمل على تدمير الموسم السياحي بها ويشكك في سلامة وأمن قناة السويس الجديدة ومشاريع تنمية البلاد.

ونوهت وكالة "إنترفاكس" الروسية إلى أن مجلس الدوما الروسي قد رفض عقد جلسة سرية للاستماع لتقرير من رئيس الجهاز الفيدرالي للأمن في روسيا ألكسندر بورتنيكوف حول حادث الطائرة، مشيراً إلى أنه يفضل انتظار النتائج النهائية للتحقيقات.

وأشارت قناة "RBC" الروسية إلى أن رئيس الوزراء الروسي "ديمتري ميدفيديف" قد طالب خلال لقاءه مع أركادى دفوركوفيتش نائب رئيس الوزراء الروسي عدم الاستسلام لاعتقاد أن استئناف رحلات الطيران الروسية إلى مصر سيكون قريباً، موضحاً أن ذلك سوف يتطلب وقتاً لحين التأكد بشكل كامل من ضمان الأمن بشكل تام لاستجمام السياح الروس في مصر.



وبالنظر إلى المصادر الإعلامية بكل من فرنسا وبرلين نجد أنها اتسمت بالتحليل الموضوعي للموقف ونقل الأحداث بمصداقية والتقليل من حدة الأزمة وأنها تشابهت مع أزمات كثيرة للطيران وكان هناك ضحايا أكثر لتلك الأزمات ولكنها لم تشر مثل هذا الجدل، وأن ما حدث اتخذ الطابع "العنيف والمفاجئ". حيث أوردت وكالة الأنباء الفرنسية "AFP" بعنوان- تفضيل رئيس لجنة التحقيق في الحادث "أيمن المقدم" التريث، وما أعلنه في المؤتمر الصحفي الذي عقد بأن "الملاحظات الأولية لا تسمح حتى الآن بمعرفة سبب تفكك الطائرة"، وتأكيد أنه اللجنة تأخذ بعين الاعتبار كل السيناريوهات المحتملة، وتصريح مصدر لم تسمه ووصفته "بالمقرب من التحقيقات" أن تحليل الصندوقين الأسودين وما تم جمعه من معلومات من مكان تحطم الطائرة تجعل فرضية سقوط الطائرة نتيجة اعتداء بقنبلة هي الأكثر ترجيحاً، واستبعاد فرضية الانفجار نتيجة حريق أو خلل فني.

فيما نشرت صحيفة Le Figaro مقالاً افتتاحياً لـ Philippe Gelie بعنوان "مقاومة داعش"، أكد أن التنظيم لا يطمح في الوصول إلى السلطة في مصر، ولكنه يهدف إلى ضرب اقتصادها، مشيراً إلى ضرورة الاستعداد لتلقى مزيد من الضربات ولحرب طويلة الأمد معه.

وأكدت صحيفة Le Monde على أن الكرملين بدأ يصدق على ما يبدو فرضية سقوط الطائرة نتيجة عمل إرهابي، رغم أن الرئيس "بوتين" ما زال يرفض الحديث عن مثل هذه الفرضية صراحة.

وبالنظر إلى الإعلام العربي، أكدت فضائية "سكاي نيوز"، في خبر عاجل، "سقوط طائرة مدنية روسية وسط سيناء منذ قليل"، والتي قامت بتغطية خبرية كاملة لعدد من الأخبار لتطورات الموقف على الصفحات الإلكترونية على مواقع التواصل الاجتماعي للفتاة التلفزيونية العربية بتوقييات الأحداث المختلفة وعدد الضحايا واعتمدت الأخبار





على مصادر رسمية موثوق فيها لكل المعلومات الواردة بها مثل مكتب رئيس الوزراء وتقديم معلومات كاملة للجمهور حول موضوع اختفاء الطائرة وسقوطها، ولم تعتمد على الاستنتاجات الشخصية أو الاخبار المجهولة بل عملت على تقديم معظم المعلومات بالتوثيق من المصدر وذكره، وتبين ذلك من خلال عناوين أخبارها مثل "تحطم الطائرة الروسية.. مأساة جديدة لمجال الطيران"، "تحطم طائرة روسية تنقل أكثر من ٢٢٠ شخصاً في سيناء"- "مكتب رئيس الوزراء يؤكد تحطم الطائرة الروسية بسيناء"- "مصر.. العثور على الطائرة وترجيح مقتل جميع ركابها" - الطائرة الروسية.. "الناجين" والعثور على الصندوق الأسود، خبراء روس يشاركون بالتحقيق في سقوط الطائرة بسيناء.

وانتقد "طلال سلمان" في صحيفة "السفير" اللبنانية تزامم الدول على سحب رعاياها الذين كانوا يمضون إجازاتهم في منتجع شرم الشيخ الراقى، أو في المنتجعات الأخرى القريبة كالعردقة، قبل انتهاء التحقيق وبصرف النظر عن نتائجه، وقال "لقد تحول الحادث المفجع إلى مصدر لما يشبه القرار بشن حرب دولية على مصر عبر السياحة بوصفها مصدر دخلها الأول من «العملة الصعبة»، فضلاً عن سمعتها التي كانت طيبة نتيجة استتباب الأمن في المنطقة السياحية الرقم واحد فيها"، مبرزاً أن الدول تصرفت وكأنها في حالة حرب مع مصر.. وليس مع "داعش".

واعتمدت "اليوم السابع"- عبر موقعها الإلكتروني على تقديم معلومات منذ لحظة مغادرة الطائرة من مطار شرم الشيخ وإختفائها وسقوطها في الأجواء المصرية واعتمدت على الدقة والمصادقية والمصادر المسؤولة - مثل السفير حسام القاويش- المتحدث باسم مجلس الوزراء- في تقديم المعلومات حول الحادث وذلك مثل ما جاء في عناوين بعض الأخبار: " الطائرة الروسية غادرت الأجواء المصرية بسلام" - "رئيس الوزراء يعقد اجتماعاً مع الجهات المعنية لمتابعة حادث سقوط الطائرة"- "رئيس الوزراء يوجه بتشكيل غرفة عمليات لمتابعة حادث سقوط الطائرة الروسية"-



"الطائرة المنكوبة أقلعت من مطار شرم الشيخ وعلى متنها ٢٠٠ روسي" - "الطائرة الروسية سقطت نتيجة عطل فني بالمحركات ولم تستهدف".

وقدم "موقع مصرأوى" معلومات الأزمة بحيادية وردود الفعل المختلفة (الموقف المصري- الروسي) وخط سيرها والترقب لحظة بلحظة للحادث وتطوراتها وترتيبها ضمن أزمات الطيران على مستوى العالم والتقارير التي تصدر عن الجهات المسؤولة وعملت على عرض حقائق بعض الفيديوهات التي تداولت على المواقع الإلكترونية ومقارنة الأزمة بأزمات سابقة مشابهة، وذلك من خلال أخبار نشرت بعنوانين - "بالخرائط- خط سير الطائرة الروسية المنكوبة قبل سقوطها في وسط سيناء"- "قالوا عن حادث سقوط الطائرة الروسية.."، "حقيقة فيديو سقوط الطائرة الروسية في سيناء"- "٢٠١٥.. سقوط الطائرة رقم ٢٣ (تقرير)"- "٣١ أكتوبر يوم ضحايا الأرواح المعلقة.. من طائرة "البطوطي" إلى "السياح الروس"- "أول رد فعل روسي على حادث تحطم طائرة الركاب بسيناء"، واتسمت بعض الأخبار بالسخرية والتكهن مستكراً من التصريحات المصرية البطيئة حول تحديد أسباب حدوث الحادث مثل: في حادث الطائرة الروسية.. تصريحات مصر الرسمية "على ما تُفرج".

وكذلك قام "الوطن" بمقارنة الحادث بحادث البطوطي الذي وقع في تاريخ هذا اليوم من حوالي ١٦ عاماً (طائرة بوينغ B767) وعمل على المقارنة بينهم فيما تم ذلك مثل ما نشر خبر بعنوان -٣١ أكتوبر "يوم حوادث الطائرات" .. سقوط الطائرة الروسية بعد ١٦ عاماً من حادث "البطوطي"، وعملت على تقديم الأدلة والشواهد التي تؤكد على تحطم الطائرة وموت كل من عليها وذكر أسمائهم من خلال صوراً للحادث بأشكاله المختلفة مثل ما نشر بعنوان "تنشر صوراً من موقع سقوط الطائرة الروسية المنكوبة بسيناء"، "الوطن تنشر أسماء القتلى في حادث تحطم الطائرة الروسية"، والعمل على ذكر أسباب سقوط الطائرة قبل صدور نتيجة التحقيقات مثل ما نشر بعنوان - مصدر أمني: قائد الطائرة الروسية طالب الهبوط الاضطراري بعد إقلاعه بـ٢٢ دقيقة- حيث



نفى فيه أنه حادث إرهابي أكد من مصادر مسؤولة أن قائد الطائرة طلب الهبوط بها بعد ٢٢ دقيقة من إقلاعها وأكد الشهود أن الطائرة احترقت قبل سقوطها، كما لعبت على عنصر التشويق في عرض بعض الأخبار مثل ما نشر بعنوان "الطائرة الروسية بسيناء.. سقطت أم أسقطت؟"، والاعتماد على بعض المصادر الرسمية في عرض الأخبار وإبراز الاستمالات العاطفية في بعض العبارات مثل ما نشر بعنوان - مدير "الأزمات" في سيناء: الطائرة الروسية سقطت بعد ٥٥ دقيقة من إقلاعها، "الوطن" السفير الروسي: شعرنا بتعاطف المصريين منذ اللحظة الأولى لسقوط الطائرة .

ومن الملاحظ في الفترة التالية لوقوع الطائرة ونشر ملابسات سقوطها وما يتعلق بها من أخبار ومعلومات تحول انتباه وسائل الإعلام من الطابع الإخباري إلى الطابع التحليلي فالبعض جاء داعماً ومدافعاً عن كيفية إدارة وزارة الطيران المدني والحكومة والمجهودات المصرية للأزمة والبعض شهد العديد من التجاوزات المهنية وفرضية الإرهاب قبل صدور نتائج التحقيقات مثل ما نشرت "سكاي نيوز العربية" عبر موقعها الإلكتروني خبر بعنوان -روسيا: عمل إرهابي وراء تحطم الطائرة بسيناء-، وبالتحديد عقب إعلان روسيا وبريطانيا تعليق رحلاتهم إلى مصر، وإجلاء رعاياهما من مدينة شرم الشيخ، ثم قرار روسيا بحظر رحلات مصر للطيران إلى موسكو، وتعمدت وسائل إعلام الهجوم على القرار، وتوجيه السباب لروسيا وبريطانيا، وعمل الإعلام العربي على الاستتار من قرار بعض الدول بسحب رعاياها، واستغلال الحادث إعلامياً من خلال ظهور الشائعات والأكاذيب بسيناريوهات مغلوبة فمثلاً ما ذكره موقع " بي بي سي " العربي حيث ذكر: " اضطرار طائرة ركاب بریطانية إلى القيام بمناورة لتجنب صاروخ فوق مدينة شرم الشيخ في شبه جزيرة سيناء المصرية قبل شهرين، وحسب ما نشرته جريدة "ديلى ميل " البریطانية، بأن الطائرة التابعة لشركة تومسون كانت تحمل ١٨٩ ركبا وفي رحلة من لندن إلى شرم الشيخ وقامت الحكومة البریطانية بالتحقيق فى الحادث الذى أبلغ عنه طاقم



الطائرة، وأوضح التحقيق أن الطائرة لم يتم استهدافها ولكن الصاروخ أطلق في إطار مناورات كان يجريها الجيش المصري في المنطقة وتضمنت تدريبات على إطلاق المدفعية، وهو ما أدى إلى قيام سلطات النقل البري طانية بفتح تحقيق في الموضوع، وحسب المتحدث باسم وزارة النقل البري طانية فإن التحقيق الذي أجرى بالتعاون مع خبراء من دولة أخرى قد خلص إلى أنه لا مخاوف من تسيير الرحلات البري طانية فوق شبه جزيرة سيناء وبالتالي استمرت الرحلات دون مشاكل بين لندن وشرم الشيخ وهو يعتبر أمر شديد الغرابة وهو ما تستغله الصحف الأجنبية لجهل الكثيرون بقواعد الطيران لإشاعة هذه الأكاذيب.

كيف أدارت وزارة الطيران المدني اتصالات أزمة سقوط الطائرة الروسية - KGL - 9268 من طراز الأيرباص ٣٢٠:

الاستراتيجيات الإتصالية لإدارة الأزمة Crisis Communication Management Strategies:

كشفت المقابلات المتعمقة مع مسؤولي الاتصالات بالوزارة من أعضاء فريق إدارة الأزمة والمركز الإعلامي بها عن أن الوزارة لم تعتمد استراتيجية اتصالية واحدة لإدارة اتصالات تلك الأزمة، وأن الاستراتيجيات الإتصالية المستخدمة قد تعددت وفقاً لتطور الموقف حيث اتسمت الرسائل الاتصالية الصادرة من مجلس الوزراء ووزارة الطيران المدني - من المتحدث الإعلامي أو البيانات الصحفية- بالاتساق مع الاستراتيجيات المرحلية:

أولاً: إستراتيجية المكاشفة:

حيث اهتمت وزارة الطيران المدني ومجلس الوزراء من خلال ما أصدرته من بيانات إخبارية متتابعة (٤٣ بياناً إخبارياً) بتقديم معلومات من شأنها متابعة الجمهور وإمداده



بالمعلومات التي تؤكد على سير ومتابعة التحقيقات للوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء سقوط الطائرة ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- الإعلان عن سقوط طائرة روسية KGL-9268 ونوعها وخط سيرها وتوقيت اقلعها وذلك من خلال ما تم ذكره بالبيان الأول الصادر عن وزارة الطيران:

"اختفت طائرة روسية حروف تسجيل KGL-9268 من طراز الايرباص ٣٢٠ وعلى متنها ٢١٧ راكبا بالإضافة إلى طاقمها المكون من ٧ أفراد".

- وكذلك توقيت العثور على الطائرة ومتابعة وصول فرق البحث والإنقاذ إلى منطقة الحادث من خلال ما ذكره بالبيان الثاني (١٠ صباحاً: القاهرة) حيث تضمن ما يلي:

"عثرت فرق البحث والانتقاذ على الطائرة الروسية في منطقة الحسنة جنوب العريش، وكانت الطائرة على ارتفاع ٣١ ألف قدم حينما اختفت من على شاشات الرادار، وقد وصلت فرق البحث والانتقاذ إلى مكان حطام الطائرة".

- إصدار بيان بعدد الضحايا من الركاب وطاقم الطائرة وجنسياتهم حيث ذكر البيان الرابع الصادر من مجلس الوزراء في (القاهرة: ٥ مساء) العبارة التالية:

"وجدير بالذكر أنه من واقع الكشف الرسمية فقد كان على متن الطائرة ٢١٤ راكب من روسيا و٣ من أوكرانيا منهم ١٣٨ سيدة و٦٢ رجل و١٧ طفل، بالإضافة إلى طاقم الطائرة هذا".

- التأكيد على إبلاغ وقيام رئيس مجلس الوزراء بالتعاون مع الوزارات والسلطات والهيئات المعنية للعمل مع متابعة الموقف والتحقيقات وتيسير الإجراءات للتعرف على الجثث، وأعدادهم ونقلهم ومتابعة وزير الصحة للمشرفة وتفقد الاستعدادات وذلك وفقا لما تم ذكره بالبيان الرابع والخامس في (القاهرة: ٥ مساء) والثامن الصادر من مجلس الوزراء بالعبارة التالية:



"وصل المهندس شريف اسماعيل رئيس مجلس الوزراء والوزراء المرافقين له إلى مطار كبريت حيث اجتمع مع الفريق أول صدقى صبحى القائد العام وزير الدفاع والانتاج الحربي، ومع قائد القوات الجوية، واطلع على إجراءات إخلاء عدد ١٥ جثة تم نقلها بالطائرات توطئة لنقلها إلى مشرحة زينهم بالقاهرة هذا، وقد قام الفريق الطبي بترقيم الجثامين التي تم العثور عليها في موقع الحادث".

"عاد رئيس مجلس الوزراء يرافقه وزراء الدفاع والصحة والسياحة، واجتمع بمجموعة إدارة الأزمة بمقر مجلس الوزراء، حيث أفاد ان طائرات القوات المسلحة قد أخلت عددا من الجثث وصل الى ١٢٩ جثة إلى مطار كبريت ومنه بدأت سيارات الإسعاف في نقل الجثث إلى مشرحة زينهم وباقي المستشفيات، حيث وصل إلى مشرحة زينهم عدد ٣٤ جثة".

"وصل حتى الآن ١٦٣ من جثامين ضحايا الطائرة الروسية".

- عقدت وزارة الطيران مؤتمراً صحفياً لتوضيح الأمور وإجراء الأمر لحين الإنتهاء من التحقيقات، وقدمت معلومات توضيحية بشأن تطور الأحداث أولاً بأول، وذلك من خلال ما تم ذكره بالبيان الرابع في (القاهرة: ٥ مساء) بالعبارات التالية:

"تصريحات وزير الطيران على هامش المؤتمر الصحفي للسيد رئيس مجلس الوزراء بوزارة الاستثمار، تم العثور على الصندوقين الاسودين الخاصين بالطائرة ويتم الان سفرهم للقاهرة لبدء اجراءات تحليل البيانات عن طريق اللجنة الفنية المتخصصة التي قام وزير الطيران بتشكيلها صباح اليوم".

- الإعلان عن استقبال الوفد الروسي وما يتضمنه تلك الوفد من قبل وزير الطيران والسياحة وفقا لما جاء بالبيان السادس في (القاهرة: ١٠ مساء):



" يتوجه وزير الطيران المدني الطيار حسام كمال ووزير السياحة هشام زعزوع لاستقبال الفوج الأول من الوفد الروسي الذي يصل إلى القاهرة مساء اليوم على متن رحلة روسية خاصة".

- ووقت وصولهم إلى مقر الحادث كما هو مبين في البيان التاسع بتاريخ ١ نوفمبر ١٢ ظهراً بتوقيت القاهرة:

"صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني بأن اللجنة المصرية التابعة لوزارة الطيران المدني التي تتولى التحقيق في حادث الطائرة الروسية وصلت صباح اليوم إلى موقع الحادث بمنطقة الحسنة وسط سيناء برفقة أعضاء من الجانب الروسي"

- الاعلان عن وقت تحليل الصندوق الأسود ومسجل الصوت والتلفيات التي لحقت به وذلك وفقاً للبيان رقم (١٤) بتاريخ ٤ نوفمبر كالتالي:

"أن فريق التحقيق في حادث الطائرة الروسية قد قام باستخراج البيانات الخاصة بالصندوق الاسود وأن هذه البيانات موجودة بحالة جيدة وسيعكف فريق التحقيق على دراستها وتحليلها خلال الفترة القادمة"

- الرد على ما تم تداوله على سائل الإعلام من أخبار مغلوبة وخاطئة ونفى ما تم تداوله من بعض الأخبار الخاطئة من قبل وزير الطيران وذلك وفقاً لما جاء بالبيان رقم (١٣) الصادر في ٣ نوفمبر:

"أشار أن جميع التكهنات التي تنشر حول سبب وقوع الحادث في هذه المرحلة سابقة لأوانها ولا تعتمد على أية معطيات أو أدلة ملموسة".

ووفقاً لما جاء بالبيان رقم (١٤): "في حين أن مسجل الصوت داخل غرفة القيادة وجدت به بعض التلفيات التي تحتاج إلى الكثير من الإجراءات الفنية والجهد



لاستخلاص البيانات منه، لذلك فأية تكهنات حول محتوى التسجيل الصوتي لغرفة قيادة الطائرة في هذه المرحلة عار تماماً عن الصحة".

ووفقاً لما جاء بالبيان رقم (١٥): "وأوضح الوزير أنه بخصوص ما تداول عن فرضية اسقاط الطائرة الروسية عن طريق تفجير داخلي فإن لجنة التحقيق لم يظهر لديها حتى الآن أية شواهد أو بيانات تؤكد هذه الفرضية".

ووفقاً لما جاء بالبيان رقم (٢٧) حيث تم نفي بعض الاخبار المتداولة والتأكيد على عدم وجود نص رسمي يؤكد ذلك:

"لم تتلقي حتى الان اخطاراً رسمياً بالغاء رحلة مصر للطيران لموسكو القاهرة"

ونفى ما تم نشره بخصوص خبر احتجاز ٢ من العاملين بمطار شرم الشيخ وذلك وفق البيان رقم (٣٣) كالتالي:

"نفي مصدر مسئول بمطار شرم الشيخ صحة الخبر المنشور علي بعض المواقع الاليكترونية حول قيام السلطات الأمنية صباح اليوم بالقبض علي اثنين من العاملين بمطار شرم الشيخ الدولي على خلفية التصريحات التي أعلنها الجانب الروسي فيما يتعلق بحادث الطائرة الروسية".

- تأكيد الوزارة على ضرورة الإلتزام بكل ما ينشر من معلومات من خلال المركز الإعلامي بالوزارة ومجلس الوزراء فقط ولجنة التحقيقات بها من خلال البيانات الرسمية الصادرة عنهم فقط، هذا وقد نشرت الوزارة بيانها:

"صرح الطيار أيمن المقدم رئيس لجنة التحقيق في حادث الطائرة الروسية أن كل ماينشر من أخبار ومعلومات على بعض وسائل الإعلام والوكالات عن مصادر مجهلة تزعم أن مصدرها أحد أعضاء اللجنة هي أخبار غير صحيحة ولا يعتد بها، تناشد وسائل الاعلام الإلتزام بالبيانات الرسمية الصادرة عنها"





### ثانياً: استراتيجية الإسناد/ الدعم:

- من خلال التأكيد المستمر على الأعمال الجيدة التي تقوم بها وزارة الطيران المدني والقطاعات التابعة لها وكذلك مجلس الوزراء لحل الموقف وإدارة الأزمة والجهات المعنية والعمل على تذكير الجمهور بأعمال وإنجازات الماضي وذلك للحصول على الدعم المستمر واتضح ذلك من خلال العبارات والكلمات المستخدمة في إطار تحليل البيانات الصادرة عنهم خلال الأزمة، والتي تعبر عن مدى اهتمام الوزارة والهيئات المصرية المتضمنة في حل الأزمة بمعالجة الموقف كما يلي: " هذا وتقوم فرق البحث والإنقاذ بالبحث عن الطائرة، تم ابلاغ السلطات وتكوين فريق التحقيق وبدء التحقيق في الحادث، هرعت فرق البحث والإنقاذ للبحث عن موقع الطائرة، وصل المهندس شريف اسماعيل رئيس مجلس الوزراء والوزراء المرافقين له إلى مطار كبريت حيث اجتمع مع الفريق أول صدقي صبحي القائد العام وزير الدفاع والانتاج الحربي، ومع قائد القوات الجوية، واطلع على إجراءات إخلاء عدد ١٥ جثة، بدء إجراءات تحليل البيانات عن طريق اللجنة الفنية المتخصصة التي قام وزير الطيران بتشكيلها صباح اليوم، وتتواصل جهود البحث في دائرة قطرها ٨ كيلو متر بواسطة طائرة القوات المسلحة وسيارات الدفع الرباعي، ويتوجه رئيس مجلس الوزراء يرافقه وزير الصحة لزيارة مشرحة زينهم لتفقد استعدادات استقبال الجثامين، كما يجري استكمال أعمال البحث في الموقع صباح اليوم، بواسطة القوات المسلحة وفريق الإسعاف التابع لوزارة الصحة المصرية، وقامت القوات المسلحة المصرية بتأمين موقع حطام الطائرة".

- التأكيد على الكشف الروتيني للطائرات قبل الإقلاع بصفة مستمرة والصيانة الدورية وذلك من خلال ما جاء في البيان الرابع "وجميع الطائرات يتم عمل كشف روتيني عليها قبل الإقلاع" والتأكيد على كفاءة الإدارة المركزية لحوادث الطيران بالوزارة وذلك وفق ما جاء بالبيان التاسع (نوفمبر: ١٢ ظهراً) "وأضاف الطيار حسام كمال



بأن الإدارة المركزية لحوادث الطيران بوزارة الطيران المدني مُجهزة بأحدث الأجهزة والمعامل اللازمة لتحليل البيانات الخاصة بالصندوقين الأسودين للطائرة الروسية وبها خبراء على أعلى مستوى" وما جاء بالبيان رقم (١٥) "صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني أن جميع المطارات المصرية تطبق المعايير الدولية في التأمين والسلامة وتخضع لمراجعات دورية من سلطة الطيران المدني المصري وهيئات التفتيش الدولية، كما تتعاون السلطات المصرية مع مفتشي هيئة الطيران الأمريكية FAA والجانب البريطاني في تطبيق أي إجراءات اضافية مطلوبة"، وما جاء بالبيان رقم (١٦) التي تؤكد على جودة الإجراءات الأمنية "كما أن الإجراءات الأمنية المطبقة في مطار شرم الشيخ علي المستوى العالمي وتشارك فيها جميع أجهزة الدولة المعنية".

- حرص قيادات الوزارة على التواصل مع القيادات الروسية وتوفير كافة التسهيلات لهم خلال بقاءهم في مصر وذلك وفق ما جاء بالبيان السادس الصادر (القاهرة: ١٠٠ مساء) "يتوجه وزير الطيران المدني الطيار حسام كمال ووزير السياحة هشام زعزوع لاستقبال الفوج الأول من الوفد الروسي الذي يصل إلى القاهرة مساء اليوم على متن رحلة روسية خاصة حيث من المقرر أن تصل الطائرة في الساعة الحادية عشرة مساءً، وسوف يتم استضافة الوفد في الصالة الحكومية بمطار القاهرة بعدها يتوجه الوفد لأحد الفنادق القريبة من المطار" وكذلك حتى عودتهم مرة أخرى كما جاء بالبيان رقم (١٠) "وكان في وداعه الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني. من ناحية أخرى أعطي وزير الطيران توجيهاته بتقديم كافة التسهيلات اللازمة" وما جاء بالبيان رقم (١٢) "غادر منذ قليل من مطار القاهرة فلاديمير بوتشكوف وزير الطوارئ الروسي عائداً إلي موسكو وكان في وداعه الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني واللواء أحمد جنينة رئيس ميناء القاهرة الجوي".



- تقديم عزاء من مجلس الوزراء وذلك وفقا لما جاء بالبيان السابع الصادر عنها "عزاء من مجلس الوزراء".

- التأكيد على إنتظام إقلاع الرحلات الجوية فى المواعيد المحددة من وإلى مطار شرم الشيخ وفق ما جاء بالبيان التاسع "والجدير بالذكر أن حركة السفر والوصول منتظمة بمطار شرم الشيخ ولا توجد إلغاءات" وكذلك البيان (١٥) الصادر فى ٥ نوفمبر وغيره من البيانات التى تؤكد على سير الرحلات الجوية وعدم انقطاعها كالتالى "هذا ويستقبل اليوم مطار شرم الشيخ ٢٣ رحلة من روسيا و٨ رحلات من اوكرانيا و٣ رحلات من ايطاليا ورحلة من بلجيكا، ورحلتين من السعودية ورحلة من الاردن و٢٢ رحلة داخلية".

- التأكيد على تقدير القيادة الروسية للجهود المصرية فى شأن إدارة الأزمة كما جاء بالبيان رقم (١١): "أعرب بوتشكوف عن شكره للحكومة المصرية على الجهد المبذول على مدار الثلاثة أيام الماضية فى التعامل مع الحادث وتقديم الدعم الكامل من جانب وزارة الطيران المدنى والوزارات المعنية الأخرى، كما أعرب عن تقديره للقيادة السياسية وكذلك دور الحكومة المصرية فى تقديم كافة التسهيلات اللازمة وسرعة إنهاء إجراءات سفر جثامين الضحايا الى روسيا" وما جاء بالبيان رقم (١٨) "وأكد الوزير أن مصر تتعاون بشكل كامل مع الجانب البريطانى فى ضوء إمكانات المطار المتاحة وطبقاً للتعليمات الامنية الدولية المطبقة على جميع مطارات العالم".

- التأكيد إلى الإستناد إلى تشريعات الطيران الدولية فى تكوين فريق التحقيقات كما ورد بالبيان (١٣) "وأن مصر تقود التحقيق بالتعاون مع الجانب الروسى وايرلندا (بلد تسجيل الطائرة) والشركة المصنعة وذلك حسب تشريعات الطيران الدولية، وهناك تعاون كامل بين جميع الجهات المشتركة فى التحقيق وقد بدأت اللجنة مهامها فور وقوع الحادث".



### ثالثاً: استراتيجية النوايا الحسنة:

اعتمدت الوزارة على إظهار النوايا الحسنة، من خلال:

- الوعد بمواصلة الجهود للبحث عن الضحايا والصندوق الأسود وجهاز التسجيل لإتخاذ كافة الأفعال اللازمة نحو المسؤولية القانونية كما جاء بالبيان الثالث، والوعد ببدء إجراءات التحليل والإستعانة بمختصين.

- التأكيد على توفير كافة إمكانيات الوزارة لضمان دقة التحقيق مثل ما ورد بالبيان رقم (١٤) "وأضاف الوزير أن جميع إمكانات الوزارة مسخرة للجنة التحقيق لتعمل بالشكل الأمثل الذي يضمن دقة وسلامة التحقيق".

- التأكيد على جودة الأداء بالمطارات المصرية وصحة الإجراءات بها وذلك فق لما جاء بالبيان رقم (١٥) "صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني أن جميع المطارات المصرية تطبق المعايير الدولية في التأمين والسلامة وتخضع لمراجعات دورية من سلطة الطيران المدني المصري وهيئات التفتيش الدولية، كما تتعاون السلطات المصرية مع مفتشي هيئة الطيران الأمريكية FAA والجانب البريطاني في تطبيق أي إجراءات اضافية مطلوبة"، وما جاء بالبيان رقم (١٦) "كما أن الإجراءات الأمنية المطبقة في مطار شرم الشيخ علي المستوى العالمي وتشارك فيها جميع أجهزة الدولة المعنية"، وما ورد بالبيان رقم (١٧) "حركة السفر والوصول في مطار شرم الشيخ تشهد انتظاما في التشغيل صباح اليوم الجمعة وسط الاجراءات الأمنية المعتادة والمطبقة بالمطار".

- الوعد بتكثيف الجهود مع الجانب الروسي للقضاء على الإرهاب "وتؤكد مصر في هذا الإطار علي تعاونها الكامل مع الجانب الروسي في القضاء علي الإرهاب وتكثيف المشاركة والتعاون الدولي في هذا الخصوص".



#### رابعاً: استراتيجية تحويل اللوم:

عمدت الوزارة ومجلس الوزراء وفريق التحقيقات من خلال التصريحات الصادرة عنها لوسائل الإعلام وجماهيرها المختلفة أن لا تدخل لمطار شرم الشيخ فيما حدث نهائياً وعدم تحميله أى مسؤولية حيث عملت على التأكيد على دعم صورتها وتعزيز موقف المطارات المصرية أمام الرأى العام المحلى والعالمى من خلال:

- التأكيد على أن المطارات المصرية تطبق المعايير الدولية وأنه حدث لا تدخل فيه من قبل مطار شرم الشيخ المصري وأنها أحد ضحايا الأضرار الجسيمة للحادث، وإلقاء اللوم على أطراف خارجية أخرى إرهابية فى سبب الحادث مؤكدة على أن لم يتم تعتيم وإنكار الموقف بل قامت الوزارة بإصدار بيانات رسمية مستمرة تبعاً لتطورات الموقف.

- التأكيد على أن المطارات المصرية مستمرة فى تقديم خدماتها ورحلاتها للركاب وأنه لا يوجد أى مسؤولية قانونية لها، وانتظام الرحلات الداخلية والخارجية (الدولية) وذلك من خلال البيانات المتعددة (٢٥، ٢٦، ٣٠، ٣٥، ٣٦، ٣٩، ٤٠، ....) التى أكدت على استمرار وانتظام الرحلات، مؤكدة على ضرورة انتظار نتائج التحقيقات حتى نتمكن من معرفة الأسباب الحقيقية وراء تلك الحادث.

#### الوسائل والقنوات الاتصالية المستخدمة فى إدارة الأزمة Communication :Media& Channels

- اعتمدت الوزارة مع مجلس الوزراء وفريق التحقيقات على إصدار البيانات الصحفية للتعامل بشكل فوري وسريع وفقاً لتطورات الموقف، وإرسالها لمنادوبى ووسائل الإعلام المختلفة.



- اعتمدت الوزارة على وسائل الاتصال المباشرة للتواصل مع مسؤولي الحكومة حيث عقدت اجتماعات مع المهندس شريف اسماعيل رئيس مجلس الوزراء والوزراء المرافقين له واجتمع مع الفريق أول صدقي صبحي القائد العام ووزير الدفاع والانتاج الحربي، ومع قائد القوات الجوية، وكذلك استقبال الأفواج القادمة من الوفد الروسي مع وزير النقل الروسي ورئيس الوزراء الروسي.

- اعتمدت الوزارة على عدد من المداخلات التليفزيونية من خلال المتحدث الرسمي وكذلك الإذاعية وعقد المؤتمرات الصحفية لتوضيح الموقف وتجنب نشر شائعات حول الموقف تنل من العلاقات المصرية الروسية، والتعريف بحقيقة الموقف وأسباب حدوثه، وأهم الإجراءات التي ستقوم بها الوزارة للتعامل مع الموقف والتوصل إلى نتيجة التحقيقات.

- اهتم المركز الإعلامي بتوظيف وسائل الاتصال الإلكترونية (موقع الكتروني، الفيس بوك،....) وذلك بتحديث البيانات بها حول تطورات الموقف باعتبارها أسرع الوسائل الاتصالية وصولاً واعتماداً من قبل الجمهور أثناء الأزمات وأكثرها تفاعلية لمعرفة ردود أفعال الجماهير المختلفة بشكل يسمح بالاتصال في اتجاهين.

- لم تتوقف الجهود والأنشطة الاتصالية التي تقوم بها الوزارة بقطاعها المختلفة بعد الانتهاء من أحداث الأزمة والتحقيقات بل استمرت في تقديم الجهود الاتصالية والإعلامية وذلك للعمل على استعادة صورتها الذهنية وتجاوز نتائج وتداعيات الأزمة وتأثيرها وذلك من خلال ما يلي:

- احياء ذكرى ضحايا سقوط الطائرة، وعمل حفل تأبين يحضره عدد من الشخصيات العامة والفنانين ورئيس الوزراء ووزير الطيران ورئيس الشركة القابضة لمصر للطيران وغيرهم، وعدد من أسر ضحايا حادث الطائرة.
- عمل نصب تذكارية مخصصة للضحايا.



- العمل على تقديم العروض التسويقية والترويجية لجماهير قطاع الطيران المختلفة وذلك في إطار تعزيز الجهود التسويقية للطيران المصرى ودعم وتحسين صورته الذهنية والذي يتيح أسعاراً وخدمات مميزة.
- استمرار نشر الإعلانات الصحفية لشركات الطيران المصرى بالصحف بمساحات متعددة في إطار جهودها التسويقية.

### تقييم كفاءة الجوانب/ الممارسات الإدارية والاتصالية لإدارة أزمة سقوط الطائرة الروسية طراز - KGL 9268 عام ٢٠١٥:

استهدفت الباحثة تقييم عملية إدارة أزمة سقوط الطائرة الروسية المقلعة من مطار شرم الشيخ والمتجهة إلى مطار مدينة سان بيترسبورج، وذلك فى المسارين الإدارى والاتصالى معاً، وهو ما تم القيام به من خلال مقابلة مسؤولى الاتصالات وإدارة الأزمات بوزارة الطيران المدنى المصرية باعتبارها وفقاً لتشريعات الطيران الدولية أن مصر- من خلال وزارة الطيران بالتعاون مع الهيئات والأطراف المعنية- تقود فريق التحقيق باعتبارها دولة مقر وقوع حادث سقوط الطائرة وفيما يلى نعرض نتائج تقييم درجة كفاءة الجوانب والممارسات الإدارية والاتصالية المختلفة:

#### ١- تقييم الجوانب الإدارية لأزمة سقوط الطائرة الروسية:

ترصد الباحثة الواقع الفعلى للجهود الإدارية لوزارة الطيران المدنى والقطاعات التابعة لها لتقييم إدارة الأزمة المدروسة فى مراحلها الأساسية، وذلك باستخدام الأسلوب الإستشهادى الذى يعتمد على الاستشهاد بنفس نص الكلمات والعبارات الفعلية المستخدمة من مسؤولى الوزارة وفريق التحقيقات، أو الكلمة المكتوبة فى نص الرسائل الاتصالية لوزارة الطيران المدنى ومجلس الوزراء وفقاً لمراحل إدارة الأزمة، والوثائق والأدلة والصور التى جمعها، والتحليل الكيفى لمضمون الأنشطة الاتصالية التى قامت بها الوزارة بقطاعها المختلفة والجهات المعنية، وقد جاءت النتائج على النحو التالى:



## مرحلة ما قبل الأزمة:

**مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار:** أوضحت نتائج الدراسة أن الجهود والممارسات والأنشطة التي تقوم بها وزارة الطيران المدني والقطاعات التابعة لها في مرحلة ما قبل الأزمة جيدة إلى حد ما إلا أن يشوبها بعض أوجه القصور، ولكن تحرص الوزارة بقطاعها من شركات الطيران المختلفة بإتخاذ عدد من التدابير والإجراءات الوقائية اللازمة قبل حدوث الأزمة تتمثل في النقاط التالية:

- إن إدارة الأزمات بالوزارة وقطاعاتها تعتبر جزءاً من الإستراتيجية المتكاملة لها وجزء أساسى من عمالها مما يعكس مدى امتلاك الوزارة بقطاعها ثقافة إدارة الأزمات لدى القائمين بها حيث تعتنى إدارة الوزارة بقطاعها بجمع ومراقبة وتجميع وتحليل أية نقاط محركة للأزمات وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن سوق العمل سواء (المنافسين، أو وسائل الإعلام، أو جمهورها) وذلك حتى تتمكن من دراسة ومعرفة كافة الاتجاهات السلبية نحوها ومحاولة الاستفادة من المقترحات المختلفة لتطوير العمل.

- تعتمد الوزارة بقطاعها على عدد من مصادر المعلومات لرصد أى مقدمات لحدوث أزمات وذلك من خلال المناقشات الجماعية التي تتم فى إطار اجتماعات وزير الطيران برؤساء الشركات التابعة لها مثل رؤساء المطارات المختلفة مثل مطار برج العرب وغيره وتقارير قطاعات الشركات الأخرى التابعة لها، والمسوح الدورية التي تجريها الوزارة على العاملين بها والشركات التابعة والاستعانة بنتائج البحوث والوسائل الحديثة فى المحيط الدولى للتحقيق فى حوادث الطائرات وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة لمنع تكرار وقوعها ومتابعة تنفيذها.





- تعمل على تنشيط الدراسات والبحوث في مجال عملها، والرقابة على أسعار خدمات النقل الجوي وفحص طلبات التغير فيها كمصدر للمعلومات لرصد أى مقدمات لتجنب حدوث أية أزمات مستقبلية.

- تعمل على دورية تقييم الجودة الشاملة للخدمات التى تقدم بواسطة الشركات العاملة فى نشاط الطيران المدنى ومقارنة الجودة فى التنفيذ بالمعايير المتفق عليها دولياً ثم متابعة تصحيح أى انحراف فى هذه المعايير.

- التأكيد على نظم الاتصالات بصفة مستمرة والتأكد من صلاحيتها للعمل بصفة دورية، بالإضافة إلى التأكد من وجود وسائل للاتصال لطائم الطائرات فى حالة وجود طوارئء للتواصل مع غرف العمليات بشكل مستمر بسلطة الطيران المدنى التابعة لأعمال الوزارة، وإبلاغ القيادات فى مقر وزارة الطيران المدنى بتطورات الموقف أول بأول حتى يمكن السيطرة على موقف الأزمة وإرسال ما يحدث إلى وسائل الإعلام من خلال البيانات المختلفة.

- تمتلك الوزارة قواعد بيانات للتواصل مع وسائل الإعلام والجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدنى والمنافسون وغيرهم من جماهير الوزارة والجماهير التابعة لقطاعاتها حتى يمكن التواصل مع تلك الأطراف فى حالات الطوارئء بشكل فورى وتحرص على شفافية اتصالاتها الرسمية لمنع انتشار شائعات حولها.

- تمتلك الوزارة "مركز إعلامى متكامل" يعمل على رصد ومتابعة ما ينشر عن الوزارة وقطاع الطيران المصرى من قبل وسائل الإعلام ومتابعة الانتقادات الموجهة لهم من قبل تلك الوسائل وإرسال الردود عليها بشكل دورى وفورى وبموضوعية تامة تجنباً لحدوث شائعات تؤثر على سمعة قطاع الطيران المصرى، ويعمل على تنظيم دخول وخروج المعلومات المختلفة الخاصة بقطاع الطيران المصرى لوسائل الإعلام،



ويصدر عدة مواد إعلامية مختلفة في الأوقات العادية وأوقات حدوث الأزمات وذلك من صور، وأفلام، ووثائق، ونشرات مختلفة لإصدارها عند وقوع أزمات.

### أوجه القصور الخاصة بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

- يوجد قصور لدى الوزارة في امتلاكها قواعد بيانات أساسية عن جماهيرها المختلفة والجماهير التابعة لقطاعها المتعددة حيث تمتلك الوزارة قواعد بيانات للتواصل مع بعض الفئات التي تتعامل بشكل مستمر ودورى معها فقط ومع القطاعات التابعة لها وذلك من خلال تقديم عروض وخدمات خاصة بهم كوسيلة من وسائل تنشيط المبيعات لخدمات الطيران المدنى، وهذا ما قد يؤثر على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات التى يمكن أن تتعرض لها الوزارة أو القطاعات التابعة لها.

- وجود قصور بعمليات البحث وجمع المعلومات فى الأوقات العادية، ورصد ردود أفعال الجماهير المختلفة لقطاع الطيران المصرى بشكل دورى مما يؤثر على كفاءة إدارة الأزمات المستقبلية حيث تساعد معرفة ردود الأفعال المختلفة حول الأمور والقضايا لجماهير قطاع الطيران المصرى فى الأوقات العادية من خلال الشكاوى والمقترحات التى يقوموا بعرضها على تنبؤ وتجنب أى مشكلة أو أزمة ما وذلك وفق ما أكدته أ. ريهام الحلو المسؤول عن المركز الإعلامى.

مرحلة الاستعداد والوقاية: أوضحت نتائج دراسة حالة سقوط الطائرة الروسية - من خلال وسائل/ طرق جمع المعلومات (المقابلات المتعمقة)- على أن الوزارة بقطاعها المختلفة تقوم بمجموعة من الأنشطة والممارسات المتميزة فى إطار استعدادها للأزمات المختلفة، حيث تتمثل جهود وإجراءات مرحلة الاستعداد والوقاية فيما يلى:

- تقوم الوزارة بوضع تخطيط متكامل يكفل رفع كفاءة مرافق وأجهزة الطيران المدنى فى إطار خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية بما يتماشى مع التطور العالمى وتعمل بقطاعها المختلفة على تحديث خدماتها بصفة دورية وتقديم خدمات جديدة ومختلفة



لكسب ثقة وولاء جمهورها وتقوم بإتخاذ قرارات دورية تضمن لها تقديم خدمة ذات جودة متميزة لجمهورها المختلفة.

- يعمل قطاع الطيران المصرى على الالتزام بإجراءات السلامة المهنية، من خلال تنفيذ اشتراطات الدفاع المدنى والأمن وذلك من خلال التعاقد مع شركات مختلفة تعمل على توفير وتطوير أجهزة المساعدات الملاحية والمراقبة الجوية لتأمين سلامة الطيران داخل المجال الجوى المصرى وفقا للمستويات العالمية.

- تعمل وزارة الطيران المدنى على وضع قواعد ونظم سلامة وأمن الطيران المدنى بما يكفل تأمين الطائرات والركاب طبقا للاتفاقيات الدولية، والإشراف والرقابة على شركات الطيران والمطارات المدنية وجميع المنشآت الثابتة والمنقولة وكذلك الأجهزة والمعدات المرتبطة بنشاط النقل الجوى وذلك بالتنسيق مع الأجهزة المختصة لتأمين سلامة وأمن الطيران المدنى، ووضع خطط وبرامج النهوض بمرفق الارصاد الجوية يكون قادراً على تقديم خدمات الارصاد لكافة قطاعات وأجهزة الدولة طبقا للمستويات العالمية.

- تعمل وزارة الطيران المدنى على وضع خطط وبرامج التدريب العملى والنظرى على أعمال الطيران المدنى والنهوض بالمنشآت التعليمية لتواكب المستويات العالمية وذلك من خلال كيان أكاديمى متطور منشأ لهذا الغرض (الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران).

- تعمل وزارة الطيران المدنى على فحص ومنع حوادث الطائرات طبقاً للالتزامات الدولية وإصدار تراخيص إنشاء شركات النقل الجوى التى تعمل سواء فى النقل الخارجى أو النقل الداخلى وذلك كله فى حدود القوانين واللوائح المعمول بها.



- تعمل الوزارة على نشر الثقافة الجوية بين الشباب على مستوى الجمهورية بهدف إعداد قاعدة عريضة من الشباب يهوى الطيران وذلك بالتعاون مع الوزارات والهيئات المعنية لتعليم وتثقيف ورعاية الشباب في الدولة بقطاع الطيران.

- تعمل وزارة الطيران المدني على تطوير ودعم أداء القطاعات التابعة لها لضمان تقديم خدمة متميزة لقطاع الطيران المصري عامة مثل شركة ميناء القاهرة الجوي وتحديث الإدارة في جميع المطارات المصرية كي تواكب المتغيرات العالمية وتطوير ودعم أداء الشركة القابضة لمصر للطيران حتى تواكب المتغيرات العالمية.

- تضع الوزارة الخطط الكفيلة بتوفير العمالة المتخصصة في مجال نشاطها ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها بما يساير التطوير العلمي والتكنولوجي.

**على المستوى الاتصالي:** تعتمد الوزارة على عدة وسائل وقنوات اتصالية مختلفة للتواصل مع جماهيرها المختلفة (وسائل الإعلام- الجمهور العام- المنظمات الحكومية ذات العلاقة بقطاع الطيران المصري) حيث وجدت الباحثة أن فريق المركز الإعلامي بالوزارة يمتلك قواعد بيانات للاتصال بهم، ويقوم بإرسال البيانات المختلفة لهم أول بأول عن طريق وسائل التواصل الإجتماعي مثل (What App, Face book) بالإضافة إلى استخدام وسائل الاتصال المطبوعة مثل الجرائد.

- تقوم الوزارة بتحديد أرقام للاتصال لتسهيل التواصل مع الجمهور (202-22677610, 202-22677612, 202-22677613, 202-22677614) ورقم للفاكس "22679470" وإمكانية إرسال مقترحاتهم وشكاويهم على الموقع الرسمي لقطاع الطيران.

- تقوم الوزارة بإصدار نشرة شهرية تسمى النشرة الإلكترونية لوزارة الطيران المدني يقوم بإعدادها المركز الإعلامي للوزارة لبناء علاقات فعالة مع مختلف جماهير قطاع الطيران المصري واطلاعهم على كافة أعمال وأمر الطيران المصري.



- تمتلك الوزارة فريق لإدارة الأزمات بمركز العمليات الموجود بمقر سلطة الطيران المدني موجود بصفة مستمرة يناقش الموضوعات والمشكلات تجنباً لحدوث أزمة، والقيام بالتوجيه المستمر واتخاذ التدابير والإجراءات الإدارية اللازمة في حالة وقوع أية أزمات، والعمل على دراسة نقاط القصور والضعف وتحسينها بصفة مستمرة.

- تعمل الوزارة على تمثيل بعض الإدارات العاملة بقطاعها في غرفة العمليات التي تمتلك فريق لإدارة الأزمات وتتكون من وزير الطيران ورئيس الشركة القابضة ورئيس الشركة المصرية للمطارات وكذلك تمثيل فرد أو اثنين على الأقل من كل إدارة داخل القطاعات المختلفة مثل أعضاء من فريق إدارة المركز الإعلامى وإدارة الإعلام والنشر بمقر مصر للطيران وإدارة التسويق وبعض من ممثلى الهيئات والوزارات المختلفة، حتى ينتهى مشاركة عدد من الخبرات والتخصصات، وتقوم بتحديد الدور المنوط لكل فرد منهم وواجباته ومسؤوليته مستخدمين جروبات على صفحات التواصل الاجتماعى مثل "الفيس بوك والوتس أب" وذلك لسهولة وإمكانية التواصل فى الأوقات المختلفة دون التقييد بمواعيد العمل الرسمية وبهذا يتيح سهولة متابعة الموقف ومشاركة المعلومات والأفكار المختلفة.

- تدعيم عمليات التدريب لفريقيها على إدارة الأزمات وذلك من خلال أكاديمية مصر للطيران للتدريب، وتعمل أيضا على إرسال فريقيها أحيانا لتبادل الدورات التدريبية مع الهيئات المختلفة مثل ما قامت به من تدريب فى وزارة الكهرباء فى إطار إدارة الأزمات المختلفة لتدعيم ثقافة تنظيمية مهمة بإدارة الأزمات.

- تقوم وزارة الطيران المدني بقطاعها المختلفة أحيانا بمحاكاة نماذج لأزمات مختلفة مثل ما قام به مطار برج العرب بمحاكاة أزمة ( فرد يصاب بمرض معدى داخل الطائرة ) وذلك كسيناريو لأزمة معينة تقوم المؤسسة بتمثيلها كما لو كانت فى الحقيقة



وذلك للاستفادة منها عند حدوث أزمات مشابهة من خلال تحديد الممارسات والإجراءات السليمة التي يجب اتخاذها عند حدوثها.

### أوجه القصور بمرحلة الاستعداد والوقاية:

- أكدت أ. ريهام الحلو كبير أخصائى التدريب والمسؤول عن المركز الإعلامى بالوزارة أن العاملين داخل الوزارة بحاجة إلى مزيد من الدورات التدريبية المختلفة وذلك نتيجة قلة الاهتمام بها بشكل دورى حيث يوجد أزمات من أنواع مختلفة لذلك فيحتاج العاملين إلى تزويد عمليات التدريب على تلك الأزمات حتى تتمكن الوزارة بقطاعاتها من السيطرة على المواقف المختلفة.

- أكد أ. عبد الحميد نور الدين على عدم وجود ميزانية مستقلة لإدارة الأزمات بشكل عام حتى يتم القيام بأنشطة فعالة فى إطار عمل إدارة الأزمات، ويتم تحديدها عند وقع الأزمة من قبل وزير الطيران المدنى ورئيس مجلس الإدارة بالقطاعات المختلفة.

- عدم وجود سيناريوهات لأزمات متوقعة مكتوبة داخل الوزارة حتى ينتشى للعاملين بها الرجوع إليها فى حالة وقوع أية أزمات ولكن يستند إلى التوصيات العامة التى تقوم بها الوزارة فى إطار الأزمات والأحداث السابقة التى تمر بها ثم يقوموا بتطويرها وتغيرها تبعاً لطبيعة وتطور الموقف.

- عدم قدرة الوزارة على تمثيل كافة الإدارات والخبرات الموجودة داخلها وداخل القطاعات التابعة لها عند تكوين / تشكيل فريق إدارة الأزمة ولكن تكتفى الوزارة بتمثيل عدد من ممثلى المركز الإعلامى بالوزارة والتسويق وقسم الاتصالات وأعضاء مجلس الإدارة بالقطاعات المختلفة التابعة للوزارة وهذا يحد من الإدارة الفعالة لإدارة الأزمات المختلفة، حيث يجب أن تنقل الوزارة على كافة العاملين داخلها مسؤولية إدارة الأزمات بها وأن كل عضو عامل بالوزارة والقطاعات التابعة لها مسؤول عن إدارة الأزمة وضرورة المشاركة فى صنع القرار ولكن تكتفى الوزارة عن طريق



فريق المركز الإعلامي بإرسال المعلومات الخاصة بالأزمات التي تتعرض لها حتى ينتهي لها معرفة ما يحدث دون مشاركة أي فرد خارج فريق إدارة الأزمة المحدد.

### مرحلة أثناء الأزمة:

للتعرف على درجة مسئولية وزارة الطيران المدني ومطار شرم الشيخ عن الأزمة المدروسة ينبغي التطرق إلى دراسة الأبعاد السببية لحدوث الأزمة وذلك من حيث درجة الخطورة، التحكم، المسئولية، الاستقرار، العمد، كما تم تحليلها من خلال البيانات الصحفية الواردة عن الوزارة وأراء المسؤولين والقائمين بالاتصال حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

يمكن توصيف الأزمة الحالية أنها ذات درجة خطورة عالية جداً حيث صنفها المسؤولين والقائمين بالاتصال بالوزارة بأنها من أخطر الأزمات التي مر بها قطاع الطيران المصري، وتتمثل درجة التحكم فيها من قبل وزارة الطيران مرتفعة نسبياً وذلك من خلال القيام بالاجراءات اللازمة مع الجهات المسؤولة وذلك على المستوى الإداري والاتصالي، مما يعطى مؤشراً إيجابياً قد يساهم فى تعزيز فرصة قطاع الطيران المصرى فى إحتواء الأزمة واتخاذ الإجراءات الصحيحة للسيطرة عليها وإعادة الاستقرار، بينما تنخفض درجة التعمد / القصد لدى مطار شرم الشيخ فيما يخص الأزمة المدروسة وأنه قام بالإجراءات اللازمة قبل إقلاع الطائرة.

ومن ثم قامت الباحثة بتقييم جهود وزارة الطيران المدني والجهات المشاركة والمسئولة عند حدوث الأزمة فى إدارة مرحلة الأزمة فور وقوعها ( أثناء وقوعها ) بأنها جيدة جداً حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات السريعة، وكشفت نتائج دراسة حالة أزمة سقوط الطائرة الروسية KGL-9268 عن كفاءة تنفيذ المهام الإدارية والاتصالية التي تستهدف احتواء الأضرار أو الحد منها ومن ثم العمل على استعادة النشاط مرة أخرى



وذلك من خلال التحرك السريع والفورى لمعالجة تأثيرات الأزمة ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

احتواء الأضرار أو الحد منها: تتضمن هذه المرحلة مسارين متوازيين إحداهما إدارى يهتم بالجوانب الإدارية والتنظيمية المناسبة لنوع الأزمة (اصلاح التفتيات، إعادة التشغيل)، والآخر اتصالي إعلامى يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية، وقوابلها الفنية، وجدولة الحملة الإعلانية والإعلامية للمنظمة وذلك على النحو التالى:

- فور تلقى الإخطار بالحادث من "مركز العمليات" التابع لسلطة الطيران المدني المصري، صدر قرار وزاري فوري بتشكيل فريق التحقيق وتحديد هوية المحقق المسؤول، ثم اجتمع فريق التحقيقات التابع لمديرية التحقيق في حوادث الطائرات بوزارة الطيران المدني، وانتقلوا إلى قاعدة ألماتا للقوات الجوية لأخذ طائرة هليكوبتر عسكرية إلى موقع الحادث وسط سيناء، وتم تقسيم الفريق إلى ٣ مجموعات لفحص الحطام وكانت المنطقة التي تم مسحها بطول أكثر من ٩ كم من مركز حطام في اتجاه جبل الشعيرات، والتقاط صور للحطام في حالته الأولية وقبل البحث الدقيق عن الرفات البشرية.

- تم تكوين مركز عمليات متكامل لإدارة الأزمة فور وقوعها والذي يتكون من ممثلين عن كبار مسؤولى الحكومة المصرية ورئيس الوزراء، ووزير الدفاع والصحة والسياحة وقائد القوات الجوية لتقديمهم الدعم الكافى لفريق التحقيق، وانتقلوا إلى موقع الحادث لاسترداد مسجل صوت طائم الطائرة: the Cockpit Voice Recorder (CVR) والصندوق الأسود (The Flight Data Recorder: FDR) من حطام الطائرة، ورافق مسجلات الطيران ونقلها إلى مختبر تحليل مسجلات الطيران بمديرية التحقيق في حوادث الطائرات المصرية لتنزيل البيانات وتحليلها.





- تم عقد اجتماع فوري لأعضاء فريق الأزمة وذلك لتحديد الإمكانيات والموارد الفنية اللازمة لإدارة الأزمة ووضع خطة مبدئية لإدارتها.

- تم إرسال إخطارات إلى البلدان التي لها الحق في المشاركة في التحقيق، ثم وردت إخطارات من الدول المعنية، مع تحديد ممثلهم المعتمدين ومستشاريهم المشاركين في التحقيق، ثم تم استلام فرق التحقيق الخاصة بالدول المعنية بالحادثة للمشاركة في التحقيق وفقاً للملحق ١٣ من منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO)، وتتضمن:

(روسيا: المشغل، فرنسا: التصميم، ألمانيا: الشركة المصنعة للطائرة، أيرلندا: التسجيل، الولايات المتحدة الأمريكية: الشركة المصنعة)

- تم تقسيم المحققين المصريين والمشاركين الآخرين بما في ذلك الممثلون المعتمدون ومستشارونهم إلى مجموعات عمل وفقاً للوثيقة (DOC9756) الصادرة عن منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO) وفقاً لدليل التحقيق في حوادث الطائرات والحوادث، ترأس كل مجموعة عضو من فريق التحقيق المصري. حيث تم تشكيل سبع مجموعات تغطي جميع مجالات التحقيق على النحو التالي:

١- فريق الحطام:

حددت هذه المجموعة جميع أجزاء الحطام وفقاً لخطوط الطول والعرض، باستخدام نظام تحديد المواقع العالمي GPS، وأجرى مسح على منطقة الحطام بأكملها لتحديد موقع جميع أجزاء الحطام التي كانت مبعثرة في منطقة دائرة يبلغ قطرها أكثر من ١٦ كم من موقع الحطام الرئيسي.

٢- مجموعة التصوير والصور:

التقطت هذه المجموعة صوراً لجميع أجزاء الحطام في الموقع الفعلي للحطام بعد وقوع الحادث، بالإضافة إلى التقاط صور أثناء نقل الحطام ووضعه في موقع تخزين الحطام في مطار القاهرة.



### ٣- مجموعة التشغيل:

قامت هذه المجموعة بدراسة وتحليل الوثائق المتعلقة بـ:

- الطيارون، تدريب الطيارين، المؤهلات وتراخيص الطيارين.
- جميع الوثائق المتعلقة دليل مشغل العمل (the operator working Manual)
- ٤- المجموعة الفنية لصاحبة الطائرات للطيران (Aircraft technical Airworthiness Group):

درست هذه المجموعة التاريخ التقني للطائرة خلال عملها بالكامل.

### ٥- مجموعة سجلات الطيران:

قامت هذه المجموعة بتنزيل وتحليل محتويات مسجل بيانات الرحلة ومسجل صوت طاقم القيادة في مختبر مديرية التحقيق في حوادث الطائرات المصرية حيث تم اتخاذ الإجراءات التالية بخصوص سجلات الطيران (CVR - FDR):

- تنزيل (CVR - FDR) بحضور الممثلين المعتمدين للدول المشاركة في التحقيق.
- توثيق عملية التنزيل من خلال الصور ومقاطع الفيديو.
- بسبب التلف الذي حدث في FDR ، وفشل الأسلاك الرئيسية، تم نقل ذاكرة الوحدة إلى وحدة أخرى تم استخدامها كـ "وحدة مقاعد البدلاء" وتوصيل الأسلاك الجديدة إلى الوحدة ثم تم تنزيل المعلومات بنجاح.
- تم معالجة هذه المعلومات بواسطة برنامج Insight Program المستخدم في المختبر المصري لمديرية التحقيق في حوادث الطائرات وكل هذه المعلومات على سبيل المثال الارتفاع والسرعة تم فحصها بدقة باستخدام الجداول والمؤامرات.
- تم تنزيل معلومات الصوت من CVR.



- تم كتابة ارتباط زمني بين معلومات FDR المستخرجة و CVR ثم عمل نسخة كاملة لمحادثات طاقم القيادة كما تم استخلاصها من CVR.
- ٦- مجموعة مراقبة الحركة الجوية:  
درست المعلومات المسجلة في وحدات الحركة الجوية التي كانت تتعامل مع الطائرة طوال الرحلة منذ مغادرتها مطار شرم الشيخ حتى لحظة الإخفاء من شاشة الرادار.
- ٧- المجموعة الطبية "فريق الطبي الشرعي الجنائي":  
قامت بترتيب وتحديد التقارير المتعلقة بتشريح البقايا البشرية الصادرة عن أطباء الطب الشرعي التابع لقسم الطب الشرعي المصري.
- بدأت لجنة التحقيق في جمع المعلومات المعنية من مصر ومن خارج مصر حول الحادث، وتتضمن:

- المعلومات المتعلقة بمطار شرم الشيخ.
- الخدمات التي تم تقديمها للطائرة في مطار شرم الشيخ حتى إقلاع الرحلة.
- سجلات الحركة الجوية الواردة من "الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية" لجميع وحدات الحركة الجوية التي خدمت الطائرة، بالإضافة إلى الوثائق المتعلقة بهذه الوحدات.
- سجلات الرادار المتعلقة برحلة الطيران.
- أخذ عينات من الوقود الذي تم استخدامه لتزويد الطائرة بالوقود لتحليلها في المختبرات المتخصصة.
- استلام المستندات المتعلقة بالحادث.
- تم التنسيق مع السلطات القضائية من خلال فحص عينات من الحطام من قبل خبراء الأدلة الجنائية بناء على تعليمات من النائب العام بالتنسيق مع النيابة العامة ونقلها إلى "مركز بحوث وتطوير المعادن" لتنفيذ توصيات تقرير تخطيط السطح



الصادر عن لجنة التحقيق والممثلون المعتمدون وتم الفصل عن الأجزاء المتفق عليها بحضور خبراء من المركز ومهندسي الهياكل المتخصصين.

- تم نقل ٣٨ وحدة الكترونية من وحدات حطام الطائرة إلى القاهرة وجمعها من قبل عدد من المهندسين والفنيين المتخصصين عبر رحلتين بسبب حدود الوزن وتصنيفها وفرزها وتضمين الواحدات التي قد تكون مفيدة لاسترجاع المعلومات منها.

- استقبل المندوبين بمديرية التحقيق في حوادث الطائرات المصرية عدد من المسؤولين عن التحقيق منهم ( وزير الطوارئ الروسي والفريق المرافق له، المندوبون الذين يمثلون القضاء الروسي، ممثل شركات التأمين للطائرة بالمديرية، وتمت مراجعة إجراءات نقل الحطام، بما في ذلك المتطلبات الخاصة والتسهيلات والأحكام المتعلقة بنقل الحطام، خبراء الفريق الروسي المتخصصين في علم المعادن لمدة أربعة أيام، وقام الفريق بزيارة إلى "مركز بحوث وتطوير المعادن" التابع لوزارة البحث العلمي للتحقق من منشأته) وقدمت مديرية التحقيق في حوادث الطائرات المصرية جميع التسهيلات لتمكين جميع أعضاء الفريق من أداء واجباتهم بشكل صحيح وفقاً للوائح الدولية.

- درست لجنة التحقيق جميع التقارير والمعلومات والوثائق الواردة من الكيانات الداخلية والخارجية وشملت هذه التقارير "التقارير الواردة من الشركة المصنعة للطائرات والكتيبات والتدريب والصيانة داخل المشغل".

- أصدر فريق التحقيق تقرير أولي عن الحادث يتضمن المعلومات التي توصلت إليها لجنة التحقيق حتى يوم ٢٠١٥/١٢/١٣ وتم تقديمه إلى الممثلين المعتمدين للدول التي لها الحق في المشاركة في التحقيق وفي منظمة الطيران المدني الدولي، ثم تلقت لجنة التحقيق تقريراً مشتركاً واحداً في ٢٠١٥/١٢/١٩، يتضمن ملاحظات جميع الدول المشاركة في التحقيق، كرد على التقرير الأولي، ثم درست لجنة التحقيق جميع



الملاحظات الواردة من الممثلين المعتمدين وردت على هذه الملاحظات في  
٢٠١٥/١٢/٢٩.

- نقل الحطام من موقعه في وسط سيناء إلى مطار القاهرة حيث أعدت لجنة التحقيق الحطام للنقل خلال ٦ أيام عمل ابتداء من ٢٠١٦/٢/٢٤، والعمل في الموقع بدعم كامل وأمن من الجيش المصري بما في ذلك السكن ونقل السيارات المحملة تدريجياً من موقعها إلى منطقة التخزين، وتم تفريغ أجزاء الحطام في المناطق المخصصة بمطار القاهرة خلال ٣ أيام، ثم عمل تقرير حول الأعمال التي تم تنفيذها والتوصيات، وإرسال ١٨ جزءاً من الحطام إلى "مركز بحوث وتطوير المعادن" لتحليله.

- تم تنزيل وتحليل المعلومات من أجهزة التحكم في CPC1، CPC2 وذلك من خلال:

- إرسال بعض أعضاء لجنة التحقيق إلى فرانكفورت بألمانيا لتنزيل محتوى الذاكرة (cabin pressure controllers) CPC1 - CPC2 تحت إشراف الشركة المصنعة للوحدة (NORD MICRO)
- حضر ممثلون من الدول التي لها الحق في المشاركة في التحقيق في تنزيل المعلومات وتحليلها.
- إصدار تقرير من الشركة المصنعة للوحدة يتضمن المعلومات الفنية حول الوحدات وتم إتاحتها للجنة التحقيق.
- أجرى فحص للحطام من قبل مسؤولي الطب الشرعي الفرنسي (مساعدة BEA) والتحقيق الجنائي الروسي بالتنسيق مع النيابة المصرية والطب الشرعي.
- أصدر جهاز الأمن الفيدرالي في الاتحاد الروسي تقرير إلى النائب العام تنفيذاً للمادة ١٠٨ من قانون الطيران المدني، حيث تضمن بعض المشتبه في الحادث بأنه حادثاً جنائياً.

- عقدت وزارة الطيران مؤتمر صحفي عالمي للجنة التحقيق في حادث الطائرة الروسية الذي عقد ٢٠١٥/١١/٧.

- تخصيص مركز إعلامي يتولى القيام بمتابعة مندوبي وسائل الإعلام وإمدادهم بالمعلومات الضرورية، وإصدار البيانات الرسمية عن تطورات الموقف بشكل يضمن وحدة المعلومات المقدمه اليهم، والعمل على تحديث البيانات والمعلومات وإرسالها إلى مندوبي وسائل الإعلام، ورصد ما ينشر عن وسائل الإعلام، والتأكيد الدورى على ضرورة الإلتزام بالبيانات الصادرة عنها والتأكيد على تحرى الدقة والمصداقية، والتواصل مع أسر الضحايا.

#### أوجه القصور الخاصة بمرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:

- عدم التنوع فى استخدام مزيج من طرق ووسائل الاتصال لنقل الرسائل إلى الجماهير المختلفة والتأكد من وصول المعلومات اليهم وكان التركيز الأساسي على البيانات الإخبارية.

- عدم التوازن بين الاهتمام بالاتصالات الداخلية والخارجية لجماهير قطاع الطيران المصرى.

- عدم اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتسهيل مهمة مندوبي وسائل الإعلام للذهاب لمكان الحادث والحصول على المعلومات الكافية.

- لم تحرص الوزارة على تجزئة جمهورها المستهدف إلى فئات متعددة واستخدام المضمون المناسب لكل منهم والعمل على تنويع مضمون الرسائل الموجهة إلى الجماهير المختلفة وفقا لاهتماماتهم.



### مرحلة ما بعد الأزمة:

استعادة النشاط Recovery : بعد انتهاء الأزمة بأحداثها الساخنة، استمرت الجهود الإدارية والاتصالية لقطاع الطيران المصري لاستعادة النشاط مرة أخرى بكامل قوته، ولم تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية بل استمرت في شكل مجموعة من الأنشطة الإعلامية تؤكد من خلالها لجماهيرها المختلفة عودة الأمور إلى طبيعتها وقد تمثلت في عدد من الممارسات والأنشطة التالية:

- استمرت الإعلانات التجارية عن خدمات الطيران المصري بنفس معدلاتها الطبيعية وذلك في الصحف المختلفة التي تنشر فيها بصفة مستمرة وكذلك الإعلانات المختلفة على صفحات مواقع التواصل الإجتماعي الخاصة بالوزارة وشركات الطيران المصري مثل الفيس بوك والموقع الرسمي للوزارة.

- الاستمرار في إعلانات تحسين الصورة الذهنية بهدف تكوين صورة ذهنية إيجابية عن الطيران المصري وإصدار البيانات الرسمية التي تؤكد على أن جميع المطارات المصرية تطبق المعايير الدولية في التأمين والسلامة وتخضع لمراجعات دورية من هيئات التفتيش الدولية.

- استخدمت شركات الطيران المصرية أساليب مختلفة للاتصالات التسويقية الترويجية تمثلت في مشاركتها في مجموعة من المعارض المحلية والدولية مع تغطية فعاليات هذه المعارض ونشر أخبارها على الصفحات والمواقع الإلكترونية الخاصة بها.

- الاحتفال بالمناسبات المختلفة مثل الاحتفال بأعياد رأس السنة الميلادية وتوزيع الهدايا في موعدها المعتاد وذلك بعد مرور شهرين على الحادث للتأكيد على عدم تأثر قطاع الطيران المصري بالحادث وعودة الأمور إلى طبيعتها.



### التعلم "استخلاص الدروس المستفادة":

بعد انتهاء الأزمة بشكل كامل، واستعادة النشاط لقطاع الطيران المصرى عامة وخاصة مطار شرم الشيخ، وتحول مسؤولية التحقيق فى الأزمة إلى الجنايات، يجب القيام بدراسة وتقييم الخطة الإدارية والإعلامية التى تم تنفيذها بالكامل والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة من أحداث الأزمة، وتحليل كل ما يتعلق بإدارتها لتحديد نقاط القوة والقصور، وتشخيص أسباب الحدوث، ونوع السلبيات والقصور التى ساعدت على حدوثها، وهنا يجب أن تقوم وزارة الطيران المدنى ببحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية لقطاع الطيران المصرى بعد انتهائها، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية سلباً أو إيجاباً- وقياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية الاتصالية التى تم استخدامها.

وفى الحالة المدروسة: اجتمع فريق إدارة الأزمة برئاسة الطيار أيمن المقدم رئيس لجنة التحقيق الدولية فى حادث الطائرة الروسية والإدارة المركزية للحوادث بوزارة الطيران لتدارس هذه الجوانب والإستفادة منها فى تدارك الأخطاء ونقاط الضعف والقصور التى من الممكن أن تكون سبب فى حدوث أزمة مستقبلية، وقد تجسدت فيما يلى:

- اتخاذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات برفع مستويات التدريب على الأنواع المختلفة من الأزمات.
- التأكيد على التعاون الكامل مع الجانب الروسى فى القضاء على الارهاب وتكثيف المشاركة والتعاون الدولى فى هذا الخصوص حرصاً على التعلم من أحداث الأزمة.
- كتابة تقرير شامل من قبل الإدارة المركزية للحوادث وذلك بعد مرور سنة من حدوثها بتاريخ ٣١ أكتوبر ٢٠١٦ حول الموقف وتداعياته ونتائجه ورفعته للإدارة





العليا، والعمل على الإستفادة من تقارير الأزمة فى وضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات المحتملة.

- عمل حفل تأبين لإحياء الذكرى الأولى لضحايا الطائرة، حضره شريف فتحي وزير الطيران المدني، وصفوت مسلم رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران، والسفير الروسي سيرغى كيربتشنيكو ولفيف من سفراء الدول الأجنبية بالقاهرة، وعدد من الشخصيات العامة وقيادات الطيران المدني ومصر للطيران، وعدد من الفنانين مثل ندى بسيونى ومحمد الحلو، وعدد من أسر ضحايا حادث الطائرة، حيث بدأ الحفل بمطار شرم الشيخ، بوقف دقيقة حداد على أرواحهم وقراءة أسمائهم بالكامل مؤكداً على أن الحادث لن يحدث مرة أخرى نظراً للإجراءات التى تشهدها مصر الآن.

- عمل نصب تذكارية خاصة بهم بمطار شرم الشيخ بجمهورية مصر العربية.

- العمل على تقديم العروض التسويقية والترويجية لجماهير قطاع الطيران المختلفة وذلك فى إطار تعزيز الجهود التسويقية للطيران المصرى ودعم وتحسين صورته الذهنية والذى يتيح أسعاراً وخدمات مميزة أكثر مرونة.

- قام فريق الأزمات بالتعاون مع الإدارة العليا بتقييم وتحليل الأزمة وذلك لتحديد أوجه القصور والضعف بها وتوثيقها وتسجيلها كخطة مبدئية للإستفادة منها فى الأزمات المستقبلية واحتواء الأزمة فور وقوعها وذلك من خلال الأنشطة التى يجب القيام بها فور وقوع أزمة مشابهة لها.

- متابعة التواصل مع وسائل الإعلام، والحرص على تفسير سياسات قطاع الطيران المصرى وفريق لجنة التحقيق الدولية فى الحادث وإجراءاتها حيال الأزمة وسبل التعاون والتنسيق بين الجانبين المصرى والروسى للوصول إلى أسباب وقوع الحادث وانتهاء التحقيق بشكل كامل.



- قام الفريق بتحديد المشكلات والصعوبات التي واجهت فريق العمل والتي تتحدد في الصعوبات الإدارية والاتصالية كما سيتم توضيحه.

وتمثلت أوجه قصور مرحلة التعلم في عدم التقييم الذاتي لفريق إدارة الأزمة والتعرف على نقاط القصور الخاصة به ذاته وضرورة الحرص على تنوع الإتصالات المختلفة من خلال المزج بين الوسائل الإتصالية وتنويع الرسائل وتجزئة الجمهور.

ومن ثم حدد مسؤولى الاتصالات بوزارة الطيران بعض الصعوبات الإدارية والاتصالية خلال إدارة الأزمة كالتالى:

#### الصعوبات الإدارية:

- أن منشأ الأزمة عائد إلى ظروف وأسباب خارجة عن سيطرة قطاع الطيران المصرى "مطار شرم الشيخ".

- صعوبة إدارة الوقت وذلك لأن الأزمة تتطلب الاتصالات الفورية السريعة وأن التحقيقات مرتبطة بأبعاد أخرى مثل تقارير الطب الشرعى والجنائى ولجان تقصى الحقائق وغيرها من إجراءات تساعد التحقيقات فى معرفة سبب حدوث الأزمة، وصعوبة إدارة وسرعة تحديد موقع الحادث والانتقال اليه.

- ضرورة إشراك كافة إدارات قطاعات الطيران المصرى والإطلاع على آرائه ومقترحاته فى حل الأزمة وإشراكهم فى كافة القرارات المتخذة لحل الأزمة.

- تضارب المصالح وذلك لتعدد الجهات والأطراف المشاركة والمسؤولة عن إدارة الأزمة وإلقاء اللوم والمسئولية على كل طرف منهم واستغلال الحادث لزعة الأمن والسياحة المصرية والتشكيك فيه.

#### الصعوبات الاتصالية:

- الشائعات المغلوطة التى انتشرت من قبل بعض وسائل الإعلام المصرية والأجنبية التى من هدفها النيل من شأن الأمن المصرى واتهامهم بالأرهاب والعمل على زعزعة



العلاقات المصرية الروسية وضرب السياحة المصرية مما يحتاج الأمر إلى فريق لإدارة الشائعات والرد عليها بشكل دورى.

- عدم توافر القدرة على رصد كل ما ينشر من قبل وسائل الإعلام المحلية والأجنبية وإتاحة فرصة الرد عليها تجنباً لحدوث أزمات مستقبلية بين البلدين.

- عدم التوازن بين الاتصالات الداخلية والخارجية لجماهير قطاع الطيران المصرى وذلك لإطلاعهم على كافة الأخبار والمعلومات فيما يتعلق بالحادث.

- عدم توافر السرعة فى إرسال كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالحادث مما أدى إلى ظهور تكهنات حول الحادث وسوء فهم وتقييم الموقف من قبل بعض من الجماهير .

- عدم توافر وسائل اتصال دولية من خلال الأقمار الصناعية كالمطارات الأخرى بالشكل الذى يحقق امكانية التواصل مع كافة الأطراف المتعلقة والمعنية بالأزمة وتوضيح الموقف إزاء الراى العام العالمى.

## ٢- تقييم كفاءة الجوانب الاتصالية لأزمة سقوط الطائرة الروسية:

لما كان التقييم الموضوعى لكفاءة اتصالات الأزمة يتطلب الاستناد إلى أسس علمية دقيقة للتأكد من صحة هذا التقييم وعدم تأثره بأية عوامل ذاتية<sup>(١٧)</sup>، لذا اعتمدت الباحثة على ما يسمى بأسلوب "النماذج المتماثلة" الذى يعتبر من ضروريات تطبيق منهج دراسة الحالة فى تقييم كفاءة وفاعلية خطة وزارة الطيران المدنى وفريق التحقيقات وقطاع الطيران لإدارة أزمة سقوط الطائرة، وذلك لاتخاذها كنموذج معيارى يتم من خلاله مقارنة ما ينبغى أن تكون عليه هذه الاتصالات بما هو قائم فعلاً فى الواقع التطبيقى للحالة المدروسة.

وتم تخصيص عدد من النقاط المرجحة فى تقييم خطة إدارة الأزمة وذلك طبقاً لما يلي:

- القاعدة التي لم يتم تنفيذها على الإطلاق (صفر)
- القاعدة التي تم تنفيذها بمستوى أداء سيء (٢)
- القاعدة التي تم تنفيذها بمستوى أداء جيد (٥)
- القاعدة التي تم تنفيذها بمستوى أداء ممتاز (١٠)

تم قسمه ناتج هذه الأرقام على إجمالي النقاط المرجحة لكل بنود قواعد الاتصالات لتحديد درجة كفاءة اتصالات الأزمة، وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (1)

#### تقييم درجة كفاءة اتصالات أزمة سقوط الطائرة الروسية

الدرجة النهائية	التقييم	القواعد الأساسية لاتصالات الأزمة	م	مرحلة الأزمة
١٠	٥	التقاط أي إشارات تنذر بوقوع أزمات، وذلك بالبحث عن الحقائق في الأوقات العادية.	1	مرحلة الوقاية والاستعداد
١٠	٠	كتابة سيناريوهات لأزمات محتملة، ونماذج للحلول المقترحة لها بعد فحص نقاط الضعف في المنظمة.	2	
١٠	٠	تسجيل خطة مكتوبة لإدارة أزمات مفترضة بعد مناقشة فريق إدارة الأزمات لعناصرها.	3	
١٠	٥	اختبار ومراجعة جميع شبكات الاتصال الداخلية والخارجية دورياً للتأكد من قدرتها على ربط المنظمة بجمهورها، ولتقييم الأدوات الاتصالية المستخدمة استعداداً لأية أزمة.	4	
١٠	٥	إعداد حقيبة للمواد الإعلامية اللازمة للاتصالات وقت الأزمة (صور، نشرات، أفلام، إحصائيات).	5	
١٠	٥	مراجعة عناصر الخطة مع فريق إدارة الأزمة فور وقوعها في ضوء الموقف الفعلي وتحديد استراتيجيات العمل الإعلامي أثناء الأزمة.	6	
١٠	١٠	استخدام مركز إعلامي مجهز بكل وسائل الاتصال لتنظيم خروج ودخول المعلومات الخاصة بالأزمة.	7	
١٠	١٠	عقد مؤتمر صحفي في أسرع وقت ممكن تقدم فيه قيادة المنظمة المعلومات لمنطوي وسائل الإعلام.	8	

مجموع نقاط الترجيح			
٨٠	٤٠		
١٠	١٠	9	مراحل احتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم
١٠	١٠	10	
١٠	٥	11	
١٠	٢	١٢	
١٠	٢	١٣	
١٠	٠	١٤	
١٠	١٠	١٥	
١٠	٥	١٦	
١٠	٥	١٧	
١٠	٢	١٨	
١٠	٢	١٩	
١٠	١٠	٢٠	
١٠	١٠	٢١	
١٣٠	٧٣	مجموع نقاط الترجيح	



قامت الباحثة بمراجعة القواعد السابقة لاتصالات الأزمة، ومقارنتها بما تم فى الواقع فى الحالة المدروسة وتحليلاً له، وكشفت الدراسة عن عدة مؤشرات ودلالات يمكن توضيحها على النحو التالى:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود نقاط قوة فى اتصالات مرحلتى اكتشاف إشارات الإنذار والوقاية والاستعداد، وقد جاءت النقاط المرجحة لهذه القواعد فى اجمالها بقيمة (٤٠)، مما يؤكد على أن كفاءة إدارة اتصالات مرحلة ما قبل الأزمة جاءت كانت جيدة / متوسطة إلى حد ما، حيث تمثلت نقاط القوة ( أداء ممتاز) فيما يتعلق برقم ٧، ٨ وهى الجهود المتعلقة بما يلى:

- استخدام مركز إعلامى مجهز بكل وسائل الاتصال لتنظيم دخول وخروج المعلومات التى تتعلق بالحادث بالإضافة إلى قيامه بعدد من المهام الاتصالية ومنها التواصل مع مندوبى وسائل الإعلام وإطلاعهم على البيانات الإخبارية التى تصدر عن الجهات الرسمية أول بأول من وزير الطيران المدنى ورئيس مجلس الوزراء وغيرهم من الجهات الرسمية، ومتابعة ورصد ما ينشر عن الحادث من قبل وسائل الإعلام المختلفة والرد عليها، وتحديث ما يتعلق بالحادث على موقع الوزارة ومواقع التواصل الاجتماعى وذلك لتمكين الجمهور من معرفة ما يحدث، والتواصل مع أسر الضحايا والرد عليهم والعمل على تهدئتهم وإرسال برقيات التعازى.

- قامت وزارة الطيران المدنى بعقد مؤتمر صحفى فور وقوع الأزمة وفى أسرع وقت ممكن قام برئاسة القيادات المسؤولة عن إدارة الأزمة وإصدار البيانات الصحفية لتوضيح كافة المعلومات المتعلقة بالحادث تجنباً لحدوث شائعات أو انتشار معلومات مغلوطة وغير مصرح بها.

وجاءت بعض الجهود والممارسات بمستوى أداء جيد وذلك فيما يتعلق برقم ١، ٤، ٥، ٦ وذلك كما هو موضح على النحو التالى:



- حيث تقوم وزارة الطيران المدني بالتعاون مع قطاعات الطيران المصري بالنقاط أیه إشارات تنذر بوقوع أزمات، وذلك بالعمل على البحث عن الحقائق فى الاوقات العادية من خلال متابعة ورصد ما ينشر عن الطيران المصرى فى وسائل الإعلام المختلفة مما يعمل على النقاط أی مشكلات تنبؤ بحدوث أزمات مستقبلية والعمل على الرد عليهم، وتوفير فرصة إرسال الشكاوى والمقترحات من خلال إرسال العاملين مقترحاتهم وآرائهم عبر رابط على الموقع الإلكتروني للوزارة وقطاعتها، ولكن يوجد قصور فيما يتعلق بمعرفة ردود أفعال الجماهير الخارجية وعدم امكانية حصر جماهير المنظمة الخارجية والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بشكل فعال ودورى وهو ما تم ملاحظاته من قبل الباحثة خلال تعليقات الجمهور على موقع الوزارة وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعى.

- تقوم وزارة الطيران المدني بقطاعتها بعدد من الاتصالات الداخلية والخارجية مع جماهيرها وذلك من خلال شبكات اتصالية متعددة والعمل على اختبارها وتقويمها تبعاً للتطور التكنولوجى وذلك من خلال الاعتماد المكثف على وسائل الاتصال الحديثة فى التواصل مع جماهيرها وذلك استعداداً لأى أزمات مستقبلية، ولكن لاحظت الباحثة قصور فى التوازن فى الاتصالات بين الجماهير المختلفة حيث تهتم بالاتصالات مع مندوبى وسائل الإعلام بشكل أكبر مقارنة بالجماهير المختلفة.

- تقوم الوزارة بإعداد مواد اتصالية إعلامية للتواصل وقت الأزمات والتواصل مع جماهيرها من خلال تلك المطبوعات، ولكن وجدت الباحثة قصور بعدم التوازن بين المواد المطبوعة والالكترونية التى تقوم بها وزارة الطيران المدني بشكل مستمر مما يعكس مدى اهتمام قطاع الطيران بالتطورات التكنولوجية واستخدامها فى الوصول إلى عدد أكبر من الجمهور بشكل مستمر حيث لاحظت الباحثة من خلال موقع الوزارة وصفحات التواصل الاجتماعى الخاصة بالطيران المصرى وشركاته يقوم بعرض واطلاع الجمهور على ما يحدث بشكل مستمر من أحداث وتوثيقها بالصور ونشرها للجمهور بالاضافة إلى المجلة الالكترونية.

- تقوم الوزارة بوضع خطط مبدئية فور وقوع الأزمة وتحديد استراتيجية العمل الإعلامي، وتحديد أهدافها للخروج من الموقف بشكل سليم، ولكن لاحظت الباحثة قصور بالسيناريوهات المكتوبة عن أزمات محتملة وذلك للعمل على الإطلاع عليها فور وقوع الأزمة ولكن تكتفى بوضع تقرير نهائى وإعداد ملف للأزمات المسبقة.

وأهمت قواعد وممارسات اتصالات الأزمة المتعلقة بمرحلتى اكتشاف اشارات الإنذار والوقاية والاستعداد ولم تنفذ على الإطلاق فيما يتعلق برقم ٢، ٣ حيث لم يوجد لدى الوزارة سيناريوهات لأزمات محتملة ونماذج للطلول المقترحة لها بعد فحص نقاط الضعف لها وقطاعتها، وكذلك لم يتم تسجيل أى خطط لإدارة أزمات مفترضة من قبل بعد مناقشة الفريق لعناصرها المختلفة وهذا يعيق كفاءة إدارة الأزمات بالطيران المصرى حيث يكتفى فريق إدارة الأزمة بوضع خطط مواجهة وليست خطط وقائية يعمل فيها وضع ممارسات وأنشطة إدارية واتصالية تبعاً لموقف الأزمة الذى يحدث.

وفى مقابل القصور فى المرحلتين السابقتين الذكر يوجد اهتمام بنسبة جيدة/ متوسط فى مراحل احتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم حيث جاء مجموع نقاط الترجيح (٧٣) على النحو التالى:

حيث وجدت نقاط قوة فيما يتعلق بمراحل احتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم فيما يخص أرقام ٩، ١٠، ١٥، ١٦، ٢٠، ٢١ وجاءت النتائج كما يلى:

- استخدام المركز الإعلامى طرق الاتصال السريع من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعى لإرسال "بيانات إخبارية" متعددة لكل مندوبى وسائل الإعلام المختلفة على امتداد فترة الأزمة بشكل تفصيلياً ومصحوباً بتاريخ النشر كما هو موضح بالبيانات الإخبارية بالملحق رقم ٥.

- أعلنت الوزارة فى بياناتها الإخبارية، وإعلاناتها على مواقع التواصل الاجتماعى وموقعها الإلكتروني، وفى الأحاديث الصحفية لوزير الطيران المصرى مع مندوبى الصحف ووسائل الإعلام عن كل المعلومات المتعلقة بحقيقة الموقف، وما توصلت إليه





نتائج التحقيقات المبدئية، وتأثيراته، ولجان تقصى الحقائق، والرد على المعلومات المغلوطة، والتأكيد على تقصى الدقة والموضوعية في نقل المعلومات والرجوع إلى المعلومات الصادرة عن الجهات الرسمية فقط باعتبارها المعلومات الحقيقية، كذلك عن الإجراءات التي تقوم بها وزارة الطيران المصري وفريق التحقيقات بالتعاون مع الجانب الروسى لإحتواء المشكلة وعودة العمليات إلى طبيعتها وذلك بشكل دورى منتظم.

- قام المركز الإعلام بمتابعة ورصد ما ينشر عن وسائل الإعلام المختلفة وقت حدوث الأزمة ومراقبة تقاريرهم المختلفة والرد عليهم بإرسال بيانات جديدة بالمعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب المتعلقة بها منعا لحدوث وانتشار شائعات تتل من العلاقات المصرية الروسية.

- تضمنت البيانات والمعلومات الصادرة عن الجهات المسؤولة عن إدارة الأزمة عبارات واضحة لإبداء الاهتمام بمصالح جماهير الطيران المصري ومدى حرصها على العلاقات الطيبة والمستمرة بينهم، واستخدام عبارات وكلمات توضح بالبيانات الصادرة عنها مدى التعاطف مع أهالى الضحايا ومع الحادث المؤسف كما سلف ذكره، بالإضافة على بعض الكلمات الصادرة من وزير الطيران والنقل الروسى التي تؤكد وتشكر فيه الجانب المصرى على مجهوداته العظيمة فى إدارة الأزمة.

- قام فريق التحقيقات والإدارة المركزية للحوادث بكتابة تقرير كامل حول الأزمة بداية من حدوثها حتى انتهاء دور الوزارة وتحويلها للجنايات، وتداعياتها ونتائجها والمعوقات التي واجهت فريق التحقيقات وفريق العمل وإرساله لمنظمة الإيكاو والإدارة العليا ونشره على الموقع الإلكتروني للوزارة حتى يتمكن الجمهور من معرفة الحقائق حول موضوع الحادث، وبيان أوجه الاستفادة منها والتأكيد على عدد من التوصيات والإجراءات التي ستحرص عليها كل مصر وروسيا فى إطار التعاون المتبادل للقضاء على الارهاب تجنباً لمنع تكرار حدوثه مرة أخرى وبهذا يتثنى لها تحقيق التعلم الفعال من الحادث.



وجاءت بعض الجهود والممارسات بمستوى أداء جيد وذلك فيما يتعلق برقم ١١، ١٦، ١٧ وذلك كما هو موضح على النحو التالي:

- قام المركز الإعلامي فى إطار البيانات الإخبارية التى يقوم بإصدارها بالتأكيد على تاريخ قطاع الطيران المصرى والإجراءات التى يقوم بها مطار شرم الشيخ بشكل دورى للتأكد من سلامة الطائرة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على سلامة الركاب، وأنها تطبق التعليمات الأمنية الدولية المطبقة على جميع مطارات العالم، واقتصر الأمر على عرض تلك التفاصيل دون إرسال نشرات تفصيلية منفردة تتضمن خلفية من المعلومات عنها لمندوبى وسائل الإعلام للاستعانة بها فى تقاريرهم ولكن اقتصر الأمر على ذكرها ضمناً.

- حرصت الوزارة والمركز الإعلامى بشكل واضح ودورى وبالتركيز على الاتصالات الخارجية لها بشكل أكبر من الاتصالات الداخلية للعاملين بها وذلك لضمان الاستجابة السريعة لأيه ظروف متغيرة تحدث وكيفية التعامل معها بشكل سريع، حيث وجد قصور نسبى بما يتعلق بالاتصالات الداخلية ولكن ليس بشكل كبير حيث أنهم لم يحظو بنفس مستوى القدر من الاهتمام.

- كما سبق الذكر، فيما يتعلق بالقاعدة "وجود توازن فى الاهتمام بالاتصالات بالجمهور الداخلية والخارجية للمنظمة" لم يتم تحقيق التوازن بشكل كافى بين الاتصالات الداخلية الخاصة بالعاملين بقطاعات الطيران المدنى وبين الاتصالات الخاصة بالجمهور الخارجى، حيث كشفت نتائج دراسة الحالة على ارتفاع الاهتمام بمندوبى وسائل الإعلام وعمل مؤتمر صحفى لعرض كافة التفاصيل المتعلقة بالحادث وعرض تطورات الموقف أول بأول باستخدام طرق ووسائل الاتصال المختلفة، حيث لم يحظ الجمهور الداخلى (العاملون) بنفس القدر من الاهتمام حيث اقتصر الأمر على عقد اجتماعات مع رؤساء قطاعات الطيران المختلفة والمسؤولين عن إدارة الأزمة لمناقشة ما يجب أن يتم، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بكل فرد.



وجاءت بعض الجهود والممارسات بمستوى أداء سيء وذلك فيما يتعلق برقم ١٢، ١٣، ١٨، ١٩ وذلك كما هو موضح على النحو التالي:

- فيما يتعلق بقاعدة "تحديد الموقع الذي يمكن لموظفي الشركة الحصول منه على المعلومات عن خطة العمل للطوارئ ودورهم فيها" لم يتم توضيحها بشكل واضح حيث تساعد على سرعة التحرك والاستجابة عند وقوع أي أزمة، ولكن بحسب للوزارة بأنها لم تقم بتعظيم المعلومات عن الجمهور "التعظيم الإعلامي" ولكن اعتمدت على المصارحة وكشف الحقائق المتعلقة بالأزمة وعرضها أول بأول.

- وبالنسبة لقاعدة "اتخاذ الترتيبات اللازمة لتسهيل مهمة مندوبي وسائل الإعلام في الوصول إلى موقع الحادث والحصول على المعلومات" لم تكن فعالة من قبل وزارة الطيران المدني حيث اقتصرت الوزارة على تقديم البيانات والتقارير الخاصة بالحادث وذكر كافة التفاصيل أول بأول لمندوبي وسائل الإعلام، وعلى الرغم من ذلك لم تقم بتسهيل مهمة وصول مندوبي وسائل الإعلام لموقع الحادث.

- اقتصرت الوزارة على البيانات الإخبارية وعقد مؤتمر صحفى فى نقل الرسائل للتأكد من تلقى الجماهير المختلفة نفس المعلومات المتعلقة بالحادث من مصادر مختلفة، حيث كشفت نتائج دراسة الحالة عن قصور شديد فى تنوع طرق ووسائل الاتصال والإعلام المختلفة فى نقل المعلومات.

- لم تحرص الوزارة من خلال بياناتها الصادرة عنها على تقسيم الجمهور إلى فئات متعددة، واستخدام المضمون المناسب لكل فئة منهم، لكن عملت على تنويع الرسائل المنقولة إلى الجماهير باستخدام قوالب فنية متعددة واستراتيجيات مختلفة لكسب ثقة وتأييد الجماهير، ولكن لم يتم تقسيم الجمهور إلى فئات متعددة وتحديد المحتوى المناسب لكل فئة.

وأهملت قواعد وممارسات اتصالات الأزمة المتعلقة بمراحل احتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم ولم تنفذ على الإطلاق فيما يتعلق برقم ١٤:



- لم تقم الوزارة بعقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعات صغيرة من جماهير الشركة لشرح أبعاد الأزمة، ودراسة مقترحاتهم لتحقيق التعاون لتجاوز الأزمة، ولكن اكتفت بعقد اجتماعات ولقاءات مع القيادات والمسؤولين عن إدارة الأزمة.

من التحليل السابق يتضح لنا وجود جهود ملموسة لممارسة إدارة اتصالات أزمة سقوط الطائرة الروسية من قبل المسؤولين عن إدارتها، حيث كشفت النتائج عن وجود قصور نسبي بمرحلتى الاستعداد والوقاية وحظيت بنقاط مرجحة (٤٠) وبنسبة كفاءة ٥٠% وهي نسبة متوسطة وجيدة إلى حد ما، ولكن يحتاج نجاح تلك المرحلتين وجود ثقافة عالية ومهتمة اهتماماً بالغاً بإدارة الأزمات من قبل إدارة المنظمة والقيام بعدد من الجهود والممارسات التي يجب أن تتم بشكل مستمر فى الاوقات العادية، أما فيما يتعلق بمرحلة احتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم ارتفعو نسبياً عن المراحل السابقة حيث جاءت بنقاط ترجيح (٧٣) وبنسبة كفاءة ٥٧% مما يعطى مؤشراً إلى وجود قصور نسبي فيما يتعلق بمرحلة احتواء الأضرار وفقاً لما أوضحته نتائج الدراسة وهذا يتطلب الاهتمام بمرحلتى الاستعداد والوقاية وذلك حرصاً على كيفية التعامل مع الحادث فور وقوعه وفقاً للإجراءات المعدة سلفاً مع إدخال عدد من التغيرات لما يتطلبه طبيعة الموقف الجديد واستعادة النشاط مرحلة أخرى والعمل بشكل طبيعى دون حدوث أى خسائر مادية أو معنوية تؤثر على قطاع الطيران المصرى الأمر الذى يؤثر بدوره على السياحة المصرية وحركة الاقتصاد المصرى.

يتضح مما سبق ضرورة الاهتمام بتأثير المتغيرات الإتصالية والإدارية على مستوى كفاءة إدارة اتصالات الأزمة وذلك بهدف تحسين مستوى التقييم والمراجعة الشاملة لكافة العمليات المؤسسية لإدارة الأزمة، وأهمية تقييم درجة كفاءة عملية تقويم إدارة اتصالات ما بعد الأزمة، من خلال تقييم أساليب ممارسة المنظمات للعمليات والإجراءات والجهود المؤسسية الاتصالية والإدارية لمهام مرحلة ما بعد الأزمة، كونها تقوم على مهام تقويمية شاملة Evaluation Tasks " تدرس نقاط الضعف والقوة، في عدة محاور إدارية واتصالية يتم إخضاعها للتقييم، بداية من تحديد



المشكلات والعقبات (إدارة القضايا) التي تواجه المنظمات، وتقييم درجة كفاءة الخطة الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمة، وتحديد مستوى تنفيذ الإجراءات التي تقرر للتعامل مع الأزمة، ومدى فعاليتها، ومدى وجود فريق لإدارة الأزمات ومستوى أداء المهام الموكلة لكل عضو فيه، وتحديد مدى كفاءة المصادر والتسهيلات المقدمة لفريق اتصالات الأزمة، وتحليل مستوى مدى التعاون ما بين المنظمة والجهات الخارجية وتقييم مدى كفاءة الاتصالات مع تلك الجهات، ومراجعة التصريحات والتقارير الصادرة عن المنظمة أثناء عملية إدارة الأزمة لمعرفة مدى دقتها وأهميتها لدى الجمهور وتناسبها مع موقف الأزمة، وتقييم مدى فعالية الاتصالات الداخلية مع العاملين أثناء الأزمة، وتقييم مستوى فعالية إدارة اتصالات الأزمة مع الجماهير الخارجية في موقف الأزمة، وتحليل التناول الإعلامي لموقف الأزمة، ومدى فعالية إدارة اتصالات المنظمة مع وسائل الإعلام، وآلية التحكم في الشائعات، وصولاً إلى مقارنة موقف الأزمة مع الأزمات المشابهة لها لاستخلاص أفضل الطرق في إدارة الأزمات والتدريب عليها لتحسين مستوى تعامل المنظمة مع الأزمات في المستقبل، والتأكيد على عملية التقييم الكلية للجهود المؤسسية بمرحلة ما بعد الأزمة وما تتضمنه من استراتيجيات وسياسات إدارية واتصالية والعمل على تحديد نقاط القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها، وأهمية التعلم والتقييم المرحلي خلال مراحل إدارة الأزمة "قبل، أثناء، بعد" وخاصة بمرحلة ما بعد الأزمة باعتبارها مرحلة هامة وركيزة أساسية لإستعادة التوازن ونشاط المنظمات مرة أخرى.

بناء على ذلك تقدم الباحثة تصورها لتطوير نموذج علمي بناء على نتائج الدراسة في الشكل رقم (٧) بعنوان تقييم اتصالات ما بعد الأزمة

## نموذج اتصالي مقترح في مجال تقييم اتصالات ما بعد الأزمة



## المراجع:

### المراجع العربية:

١. حنان جنيد، إدارة وتخطيط العلاقات العامة: مدخل تنظيمي، (القاهرة: مكتبة النجاح، ٢٠١٣)، ص. ٨٧.
٢. كريمان فريد، على عجوة، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط ٣، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠١٤)، ص. ٢١٨.
٣. نفسه، ص. ٢١٦.
4. W. Timothy Coombs, Sherry Jean Holladay & An-Sofie Claeys, Debunking The Myth of Denial's Effectiveness in Crisis Communication: Context Matters, *Journal of Communication Management*, Vol. 20, Issue: 4, 2016, P. 381- 395, <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2016-0042>.
5. Nadine Straub & Jeroen Jonkman, The Benefit of Issue Management: Anticipating Crises in The Digital Age, *Journal of Communication Management*, Vol. 21, Issue. 1, 2017, P. 34- 50, <https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2016-0033>.
6. Lan Ye & Eyun Jung Organizational Crisis Communication on Facebook: A Study Of BP's Deepwater Horizon Oil Spill, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22 Issue: 1, 2017, P. 80- 92, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2015-0045>.
7. Damir jugo Reactive Crisis Strategies Application of The Corporate Sector in Croatia, *Journal of Communication Management*, Vol. 21 Issue: 2, 2017, P. 201- 214, <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2016-0088>.
٨. شيماء السيد، دينا الخطاط، استراتيجيات اتصالات الأزمات الناجمة عن عيوب المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي: دراسة حالة على شركتي "سامسونج وأبل"، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٣٩، العدد ٣، ٢٠١٩، ص. ٢٢٥ - ٢٣١*.
9. Arunima Krishna & Kelly Vibber Victims Or Conspirators? Understanding A Hot-Issue Public's Online Reactions to a Victim Cluster Crisis, *Journal of Communication Management*, Vol. 21, Issue: 3, 2017, P. 303- 318, <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2016-0067>.
10. Winni Johansen Understanding And Practicing Crisis Consulting: A Study of Public Relations and Communications Firms, *Journal of Communication Management*, Vol. 21 Issue: 2, 2017, P. 106- 123, <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2016-0104>.
11. Marc David & Marie-Eve Carignan Crisis Communication Adaptation Strategies in the MM & A Train Explosion in Lac-Mégantic Downtown: Going Back to Field Communication, *Corporate communications: An International Journal*, Vol. 22 Issue: 3, 2017, P. 369- 389, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2016-0022>.



١٢. مى محمود، تقييم كفاءة مخرجات عمليتي إدارة أزمات وعلاقات المنظمات ب جماهيرها الخارجية- دراسة حالات، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ٢٠١٨.
١٣. نسمة إبراهيم، تأثير الاتصالات الإدارية على كفاءة إدارة الأزمة أثناء حدوثها: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد ٩، العدد ١، ٢٠١٨، ص. ٨١٢ - ٨٢٩.
١٤. حنين شعيب، أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على أداء العاملين فى ظل الأوبئة والأزمات: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للتنمية الإدارية، العدد: ١، المجلد: ٤١، ٢٠٢١، ص. ٢٥٧ - ٢٧٢.
١٥. كريمان فريد، تقييم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة: دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة: كلية الاعلام، العدد السادس، أكتوبر - ديسمبر، ١٩٩٩، ص ١-٤٦.
١٦. موقع الوزارة على الإنترنت <http://www.civilaviation.gov.eg>

- موقع الوزارة على الفيس بوك <https://www.facebook.com/moca123>

- البيانات والوثائق التى حصلت عليها الباحثة من الوزارة من المقابلات المتعمقة مع مسؤولى الاتصالات بالوزارة.

١٧. كريمان فريد، على عجوه، مرجع سابق، ٢٠١٤، ص. ٢٥٩ - ٢٦٠.





## الملاحق:

### ملحق (١)

#### بيانات سقوط الطائرة الروسية

##### بيان رقم (١)

#### اختفاء طائرة مدنية روسية من على شاشات الرادار فوق شبه جزيرة سيناء القاهرة ٢٠١٥/١٠/٣١

اختفت طائرة روسية حروف تسجيل KGL-9268 من طراز الأيرباص ٣٢٠ وعلى متنها ٢١٧ ركاباً بالإضافة إلى طاقمها المكون من ٧ أفراد، وكانت الطائرة في رحلتها من مدينة شرم الشيخ إلى مدينة سان بيترسبورج الروسية حيث أفلعت الطائرة في الساعة ٥:٥١ فجراً بتوقيت القاهرة واختفت من على شاشات الرادار بعد ٢٣ دقيقة من الإقلاع، هذا وتقوم فرق البحث والانقاذ بالبحث عن الطائرة.

##### بيان رقم (٢)

#### العثور على حطام الطائرة في جنوب العريش الساعة: ١٠:٠٠

عثرت فرق البحث والانقاذ على الطائرة الروسية في منطقة الحسنة جنوب العريش، وكانت الطائرة على ارتفاع ٣١ ألف قدم حينما اختفت من على شاشات الرادار، وقد وصلت فرق البحث والانقاذ إلى مكان حطام الطائرة. من الجدير بالذكر أن الطائرة روسية حروف تسجيل KGL-9268 تابعة لشركة كولافيا الروسية من طراز الأيرباص ٣٢٠ وعلى متنها ٢١٧ ركاباً بالإضافة إلى طاقمها المكون من ٧ أفراد، وكانت الطائرة في رحلتها من مدينة شرم الشيخ إلى مدينة سان بيترسبورج الروسية حيث أفلعت الطائرة في الساعة ٥:٥١ فجراً بتوقيت القاهرة واختفت من على شاشات الرادار بعد ٢٣ دقيقة من الإقلاع.

##### بيان رقم (٣)

#### فريق تحقيق الحوادث يصل لموقع الطائرة الروسية الساعة ١٢:٣٠م

صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني أن فريق تحقيق الحوادث الخاص بالوزارة قد وصل لموقع تحطم الطائرة لمعاينتها والبحث عن الصندوقين الأسودين الخاصين بالرحلة وبدء التحقيق في الحادث. من الجدير بالذكر أن طائرة تابعة لشركة كولافيا الروسية من طراز الأيرباص ٣٢٠ وعلى متنها ٢١٧ ركاباً بالإضافة إلى طاقمها المكون من ٧ أفراد قد سقطت صباح اليوم فوق شبه جزيرة سيناء، وكانت الطائرة في رحلتها من مدينة شرم الشيخ إلى مدينة سان بيترسبورج الروسية حيث أفلعت الطائرة في الساعة ٥:٥١ فجراً بتوقيت القاهرة واختفت من على شاشات الرادار بعد ٢٣ دقيقة من الإقلاع، وعلى الفور هرعت فرق البحث والانقاذ للبحث عن موقع الطائرة وتم العثور عليها بمنطقة الحسنة في وسط سيناء.

## بيان رقم (٤)

**بيان رقم (٤) من مجلس الوزراء بشأن حادث سقوط الطائرة الروسية الساعة: ٥ مساء**

وصل المهندس شريف اسماعيل رئيس مجلس الوزراء والوزراء المرافقين له إلى مطار كبريت حيث اجتمع مع الفريق أول صدقي صبحي القائد العام وزير الدفاع والانتاج الحربي، ومع قائد القوات الجوية، واطلع على إجراءات إخلاء عدد ١٥ جثة تم نقلها بالطائرات توطئة لنقلها إلى مشرحة زينهم بالقاهرة هذا، وقد قام الفريق الطبي بتقييم الجثامين التي تم العثور عليها في موقع الحادث، للبدء في أخذ العينات اللازمة، وكافة الإجراءات لتيسير التعرف على الجثث. وجدير بالذكر أنه من واقع الكشوف الرسمية فقد كان على متن الطائرة ٢١٤ راكب من روسيا و٣ من أوكرانيا منهم ١٣٨ سيدة و٦٢ رجل و١٧ طفل، بالإضافة إلى طاقم الطائرة هذا، وكانت الطائرة من طراز إيرباص ٣٢١ والتي يصل عمرها إلى ١٨ سنة قد وصلت شرم الشيخ يوم ٣٠/١٠/٢٠١٥ الساعة ٥.٣٠ مساء أمس وغادرت اليوم في تمام الساعة ٥.٥٨ صباحاً.

**تصريحات وزير الطيران على هامش المؤتمر الصحفي للسيد رئيس مجلس الوزراء بوزارة الاستثمار**

تم العثور على الصندوقين الاسودين الخاصين بالطائرة ويتم الآن سفرهم للقاهرة لبدء اجراءات تحليل البيانات عن طريق اللجنة الفنية المتخصصة التي قام وزير الطيران بتشكيلها صباح اليوم. الشركة الصانعة وهي شركة إيرباص سترسل باكر خبراء للمساعدة في اجراءات التحقيقات وكذلك سيكون هناك تعاون مع الجانب الروسي في التحقيقات، لم تظهر تسجيلات برج المراقبة اية استغاثات من قائد لطائرات قبل اختفائها من على شاشات الرдар وجميع الطائرات يتم عمل كشف روتيني عليها قبل الاقلاع.

## بيان رقم (٥)

**بيان رقم (٥) من مجلس الوزراء بشأن حادث سقوط الطائرة الروسية**

بعد زيارة لموقع الحادث، عاد رئيس مجلس الوزراء يرافقه وزراء الدفاع والصحة والسياحة، واجتمع بمجموعة إدارة الأزمة بمقر مجلس الوزراء، حيث أفاد ان طائرات القوات المسلحة قد أخلت عدداً من الجثث وصل الي ١٢٩ جثة إلى مطار كبريت ومنه بدأت سيارات الإسعاف في نقل الجثث إلى مشرحة زينهم وباقي المستشفيات، حيث وصل إلى مشرحة زينهم عدد ٣٤ جثة. هذا، وتتواصل جهود البحث في دائرة قطرهما ٨ كيلو متر بواسطة طائرة القوات المسلحة وسيارات الدفع الرباعي، وذلك في موقع الحادث ٥٠ كيلو متر جنوب شرق الحسنة، ومن المتوقع توسيع دائرة البحث. وقد تم انتشار الصندوق الأسود من ذيل الطائرة، وجاري نقله لتحليله بواسطة خبراء الطيران المدني لتحليل البيانات الخاصة بالحادث والخبراء الدوليين الروس وخبراء الشركة المصنعة للطائرة، وذلك وفقاً للإتفاقيات الدولية المتعارف عليها. هذا، ويتوجه رئيس مجلس الوزراء يرافقه وزير الصحة لزيارة مشرحة زينهم لتفقد استعدادات استقبال الجثامين.



## بيان رقم (٦)

**بيان رقم ٦: وزير الطيران والسياحة يستقبلان الوفد الروسي بمطار القاهرة القاهرة ٣١/١٠/٢٠١٥ الساعة ١٠**

**م**

يتوجه وزير الطيران المدني الطيار حسام كمال ووزير السياحة هشام زعزوع لاستقبال الفوج الأول من الوفد الروسي الذي يصل إلى القاهرة مساء اليوم على متن رحلة روسية خاصة حيث من المقرر أن تصل الطائرة في الساعة الحادية عشرة مساءً. ومن المنتظر أن يضم الوفد الروسي الوزير فلاديمير بوتشكوف وزير شؤون الطوارئ الروسي وأعضاء فريق التحقيق الروسي وبعض ممثلي هيئة الطيران المدني الروسية وسوف يتم لاستضافة الوفد في الصالة الحكومية بمطار القاهرة بعدها يتوجه الوفد لأحد الفنادق القريبة من المطار.

## بيان رقم (٧)

**عزاء من مجلس الوزراء**

## بيان رقم (٨)

**من مجلس الوزراء**

وصل حتى الآن ١٦٣ من جنائمين ضحايا الطائرة الروسية، إلى مشرحة زينهم ومستشفى الساحل ومعهد ناصر ومستشفى بولاق الدكتور. كما يجري استكمال أعمال البحث في الموقع صباح اليوم، بواسطة القوات المسلحة، وفريق الإسعاف التابع لوزارة الصحة المصرية، كما انتقل فريق البحث والإنقاذ الروسي مع نظيره المصري إلى موقع الحادث لاستكمال أعمال البحث والإنقاذ، وبدء التحقيقات حول ملابسات الحادث. وكان قد وصل أمس ٣ طائرات روسية تقل عدداً من المسؤولين الروس على رأسهم وزير النقل، ووزير الطوارئ، ووزير الطيران المدني، بالإضافة إلى أطقم البحث والتحقيق والإنقاذ، وعدد من المعدات اللازمة لعمل الفريق الروسي. ويتم في الوقت الحالي التنسيق مع وزارة الطيران المدني في هذا الصدد.

## بيان رقم (٩)

**بيان وزارة الطيران الأحد ١ نوفمبر الساعة ١٢ ظهراً**

صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني بأن اللجنة المصرية التابعة لوزارة الطيران المدني التي تتولى التحقيق في حادث الطائرة الروسية وصلت صباح اليوم إلى موقع الحادث بمنطقة الحسنة وسط سيناء برفقة أعضاء من الجانب الروسي والذي وصل إلى مطار القاهرة الدولي. هذا وقد وصل فجر اليوم من فرنسا اثنين من خبراء الشركة المصنعة للطائرة الإيرباص، ومن المقرر أيضاً وصول خبيرين ألمانيين مساء اليوم من نفس الشركة المصنعة للانضمام إلى لجنة التحقيق. وأضاف الطيار حسام كمال بأن الإدارة المركزية لحوادث الطيران بوزارة الطيران المدني مجهزة بأحدث الأجهزة والمعامل اللازمة لتحليل البيانات

الخاصة بالصندوقين الأسودين للطائرة الروسية وبها خبراء على أعلى مستوى. والجدير بالذكر أن حركة السفر والوصول منتظمة بمطار شرم الشيخ ولا توجد إلغاءات.

#### بيان رقم (١٠)

**بيان وزارة الطيران) وزير الطيران يودع وزير النقل الروسي بمطار القاهرة ويتابع سفر جثامين حادث**

**الطائرة الروسية القاهرة في ١ نوفمبر الساعة ٨ مساء**

غادر منذ قليل من مطار القاهرة مكسيم سوكلوف وزير النقل الروسي علي متن طائرة خاصة عائدا إلي روسيا بعد انتهاء زيارته للقاهرة لمتابعة حادث تحطم الطائرة الروسية وكان في وداعه الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني. من ناحية أخرى أعطي وزير الطيران توجيهاته بتقديم كافة التسهيلات اللازمة وسرعة إنهاء إجراءات سفر ١٦٢ من جثامين ضحايا الطائرة الروسية علي طائرة روسية متجهة الي موسكو. والذين وصلوا الي مطار القاهرة عبر سيارات إسعاف وزارة الصحة. هذا وقد عاد فريقا البحث المصري والروسي مساء اليوم الي القاهرة بعد معاينتهم لموقع الحادث ومكان سقوط الطائرة الروسية بوسط سيناء ومن المنتظر ان يقوم الفريق بزيارة أخرى باكر لموقع الحادث وينضم اليه خبراء الشركة الصانعة إيرباص بعد وصولهم اليوم القاهرة.

#### بيان رقم (١١)

**وزير الطيران يلتقي وزير الطوارئ الروسي ويتفقد الصندوقين الأسودين للطائرة الروسية بمركز تحليل**

**الحوادث الاثنين ٢/١١/٢٠١٥**

ألتقى الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني ظهر اليوم فلاديمير بوتشكوف وزير الطوارئ الروسي بمقر وزارة الطيران لمتابعة تطورات حادث تحطم الطائرة الروسية وجهود فرق البحث والانقاذ حتى الان. وخلال اللقاء أعرب بوتشكوف عن شكره للحكومة المصرية على الجهد المبذول على مدار الثلاثة أيام الماضية في التعامل مع الحادث وتقديم الدعم الكامل من جانب وزارة الطيران المدني والوزارات المعنية الأخرى، كما أعرب عن تقديره للقيادة السياسية وكذلك دور الحكومة المصرية في تقديم كافة التسهيلات اللازمة وسرعة إنهاء إجراءات سفر جثامين الضحايا الي روسيا. وعقب اللقاء زار وزير الطيران المدني والوزير الروسي والوفد المرافق له مركز تحليل حوادث الطيران بمقر وزارة الطيران المدني وأطلع على حالة الصندوقيين الاسودين داخل المركز وألتقيا بجانب من فريق اللجنة المشكلة للتحقيق في الحادث، وأكد وزير الطيران أن الجانب الروسي سيشارك الجانب المصري بالإضافة الي فريق الشركة الصانعة وممثل الجانب الايرلندي لكون الطائرة مسجلة بسجل الطيران المدني الايرلندي وذلك لتفريغ بيانات الصندوقين واستكمال إجراءات التحقيق الخاصة بالحادث وذلك بعد انتهاء الجهد الميداني في موقع الحطام والمقرر له مساء غدا الثلاثاء.



## بيان رقم (١٢)

**وزير الطوارئ الروسي يغادر القاهرة متجها إلى موسكو القاهرة ٢٠١٥/١١/٢ الساعة ٤ م**

غادر منذ قليل من مطار القاهرة فلاديمير بوتشكوف وزير الطوارئ الروسي عائداً إلى موسكو وكان في وداعه الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني واللواء أحمد جنينة رئيس ميناء القاهرة الجوي. وكان وزير الطوارئ الروسي قد عقد اجتماعاً صباح اليوم مع وزير الطيران المدني وأطلع علي الصندوقين السوديين بمركز تحليل الحوادث بمقر وزارة الطيران وتابع جهود فرق البحث والإنقاذ الخاصة بحادث الطائرة الروسية. جدير بالذكر انه حتى صباح اليوم وصل عدد الجنامين المنقولة إلى روسيا ١٩٦ جثمان من ضحايا الطائرة الروسية.

## بيان رقم (١٣)

**القاهرة ٣ نوفمبر ٢٠١٥**

صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني المصري أن الحكومة المصرية بذلت جهوداً كبيرة من أجل الوصول لموقع حادث الطائرة الروسية في غضون ساعات قليلة بعد أن اختفت الطائرة من على شاشات الرادار، وقد تم انتشار الصندوقين السوديين في نفس اليوم وكذلك نقل جثامين الضحايا إلى المستشفيات في القاهرة على الفور، كما تم تقديم جميع أوجه العون إلى الجانب الروسي لسرعة إرسال رفات الضحايا إلى موسكو في الوقت المطلوب، وقال الوزير أنه تم تشكيل لجنة في نفس يوم الحادث لتتولى التحقيق، وأن مصر تقود التحقيق بالتعاون مع الجانب الروسي وإيرلندا (بلد تسجيل الطائرة) والشركة المصنعة وذلك حسب تشريعات الطيران الدولية، وهناك تعاون كامل بين جميع الجهات المشتركة في التحقيق وقد بدأت اللجنة مهامها فور وقوع الحادث بتفقد موقع حطام الطائرة ومن المتوقع أن تنتهي اللجنة من عملية البحث الميداني التي تقوم بها بموقع الحادث مساء اليوم الثلاثاء وبعدها يبدأ العمل في اجراءات التحقيق والتي تشمل بحث جميع الشواهد وتحليل بيانات الصندوق الاسود. وأضاف كمال أن لجنة التحقيق لديها كل الأدوات والخبراء للتعامل مع التحقيق وإصدار التقرير النهائي الذي سوف يستغرق بعض الوقت، كما أن مصر ترحب بالتعاون مع كافة الأطراف المعنية بالحادث. وأشار أن جميع التكهانات التي تنشر حول سبب وقوع الحادث في هذه المرحلة سابقة لأوانها ولا تعتمد على أية معطيات أو أدلة ملموسة.



بيان رقم (١٤)

**بدء تحليل بيانات الصندوق الأسود للطائرة الروسية القاهرة، ٤ نوفمبر ٢٠١٥**

أعلن الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني أن فريق التحقيق في حادث الطائرة الروسية قد قام باستخراج البيانات الخاصة بالصندوق الأسود وأن هذه البيانات موجودة بحالة جيدة وسيكف فريق التحقيق على دراستها وتحليلها خلال الفترة القادمة، في حين أن مسجل الصوت داخل غرفة القيادة وجدت به بعض التلفيات التي تحتاج الى الكثير من الإجراءات الفنية والجهد لاستخلاص البيانات منه، لذلك فأية تكهنات حول محتوى التسجيل الصوتي لغرفة قيادة الطائرة في هذه المرحلة عار تماماً عن الصحة. وأضاف الوزير أن جميع امكانات الوزارة مسخرة للجنة التحقيق لتعمل بالشكل الأمثل الذي يضمن دقة وسلامة التحقيق. ومن الجدير بالذكر أن مصر تقود فريق التحقيق مع ممثلين معتمدين من روسيا ( الدولة المشغلة للطائرة )، ايرلندا (دولة تسجيل الطائرة) وفرنسا وألمانيا (ممتلي الشركة المصنعة للطائرة).

بيان رقم (١٥)

**المطارات المصرية مؤمنة على المستوي العالمي القاهرة، ٥ نوفمبر ٢٠١٥.**

صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني أن جميع المطارات المصرية تطبيق المعايير الدولية في التأمين والسلامة وتخضع لمراجعات دورية من سلطة الطيران المدني المصري وهيئات التفتيش الدولية، كما تتعاون السلطات المصرية مع مفتشي هيئة الطيران الأمريكية FAA والجانب البريطاني في تطبيق أي اجراءات اضافية مطلوبة. وأوضح الوزير أنه بخصوص ما تداول عن فرضية اسقاط الطائرة الروسية عن طريق تفجير داخلي فإن لجنة التحقيق لم يظهر لديها حتى الآن أية شواهد أو بيانات تؤكد هذه الفرضية ، كما أن مصر تحرص على دقة وسلامة التحقيق في الحادث بما يضمن ظهور الحقائق للعالم حرصاً على سلامة وأمن الطيران بوجه عام. هذا ويستقبل اليوم مطار شرم الشيخ ٢٣ رحلة من روسيا و٨ رحلات من اوكرانيا و٣ رحلات من ايطاليا ورحلة من بلجيكا، ورحلتين من السعودية ورحلة من الاردن و٢٢ رحلة داخلية.



## بيان رقم (١٦)

**انتظام الرحلات في مطار شرم الشيخ ما عدا رحلات الشركات الانجليزية لاصحة لإقالة مدير مطار شرم الشيخ القاهرة في ٥ نوفمبر ٢٠١٥**

تؤكد وزارة الطيران المدني أن حركة التشغيل في السفر والوصول تعمل بانتظام تام في مطار شرم الشيخ الدولي ماعدا الرحلات القادمة من إنجلترا، كما أن الإجراءات الأمنية المطبقة في مطار شرم الشيخ علي المستوى العالمي وتشارك فيها جميع أجهزة الدولة المعنية، وأنه لاصحة مطلقاً لما تناولته بعض وسائل الإعلام حول إقالة مدير المطار أو أيأ من قياداته. وتؤكد الوزارة أن كل مايشاع عن اسباب حادث الطائرة الروسية ليس عليه أي دليل مادي ولم يصدر عن لجنة تحقيق الحوادث الرسمية أو أيأ من أعضائها وهي الجهة الرسمية المنوطة بالتحقيق، هذا وقد بدأت اجراءات التحقيق والتي تشمل بحث جميع الشواهد وتحليل بيانات الصندوق الاسود والتي بدء استخراجها اعتباراً من أمس. هذا وقد استقبل اليوم مطار شرم الشيخ ٢٣ رحلة من روسيا و٨ رحلات من اوكرانيا و٣ رحلات من ايطاليا ورحلة من بلجيكا، ورحلتين من السعودية ورحلة من الاردن و٢٢ رحلة داخلية.

## بيان رقم (١٧)

**انتظام الحركة بمطار شرم الشيخ الشركات الانجليزية تسير ٢٩ رحلة لعودة السائحين البريطانيين من شرم الشيخ القاهرة، ٦ نوفمبر ٢٠١٥ الساعة ١٠ ص**

صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني أن حركة السفر والوصول في مطار شرم الشيخ تشهد انتظاماً في التشغيل صباح اليوم الجمعة وسط الاجراءات الأمنية المعتادة والمطبقة بالمطار، حيث من المقرر اقلاع ٧٤ رحلة من بينهم ٢٩ رحلة لشركات انجليزية مختلفة لسفر السائحين البريطانيين الذي أنهوا اجازاتهم بشرم الشيخ، كان الجانب الانجليزي قد ألغى ١٧ رحلة أمس الخميس. كما يشهد المطار وصول ٧٢ رحلة من بينهم ٢٧ رحلة روسية و٣ رحلات من ايطاليا ورحلتين من كل من اوكرانيا وكوبنهاجن وعمان ورحلة من كل من بروكسل وزيورخ و١٤ رحلة داخلية ورحلات أخرى تصل شرم الشيخ من دول مختلفة، ومن جانبه صرح اللواء عبدالوهاب علي مدير مطار شرم الشيخ أن الوفد البريطاني الذي وصل شرم الشيخ لمتابعة الإجراءات الأمنية المطبقة علي رحلات السفر والوصول بالمطار قد قام بتفقد الإجراءات الأمنية بالمطار بدء من دخول ساحات الإنتظار وحتى الصعود علي الطائرة.

### بيان رقم (١٨)

**تشغيل ٨ رحلات فقط من شرم الشيخ لبريطانيا اليوم بسبب رفض الشركات الإنجليزية حمل حقائب ركابها  
القاهرة، ٦ نوفمبر ٢٠١٥.**

صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني أن شركات الطيران الانجليزية والتي كان من المقرر أن تقوم بعمل ٢٩ رحلة اليوم الجمعة رفضت حمل حقائب ركابها العائدين إلى بريطانيا بعض قضاء اجازاتهم في شرم الشيخ، وعليه يستحيل تخزين أكثر من ١٢٠ طن من الحقائب بصالات مطار شرم الشيخ، لذلك فقد تقرر تشغيل ٨ رحلات فقط من شرم الشيخ اليوم، مع توفير طائرة بضائع لنقل حقائب الرحلات المقعدة في نفس اليوم، حتى لا يحدث تكسد للحقائب بالمطار مما يؤثر على تشغيل باقي الرحلات الدولية والداخلية. وأكد الوزير أن مصر تتعاون بشكل كامل مع الجانب البريطاني في ضوء امكانيات المطار المتاحة وطبقاً للتعليمات الامنية الدولية المطبقة على جميع مطارات العالم.

### بيان رقم (١٩)

**بيان عن لجنة تحقيق الحوادث الخاصة بالطائرة الروسية Metrojet KGL-9268 القاهرة في ٧ نوفمبر**

سيداتي وسادتي،،

في البداية نتقدم لجنة التحقيق في حادث Metrojet KGL-9268 أن أتقدم بخالص التعازي لأسر وأصدقاء ضحايا الطائرة الروسية والتي تعرضت للحادث يوم السبت الماضي ٣١ أكتوبر ٢٠١٥. ولقد قامت الحكومة المصرية بعد وقوع الحادث بإرسال فرق الطوارئ ومحققى الحوادث إلى موقع الحادث كما زار السيد رئيس مجلس الوزراء موقع الحادث في الساعات القليلة الأولى من وقوع الحادث. وقامت القوات المسلحة المصرية بتأمين موقع حطام الطائرة، وتم انتشال الصندوق الأسود في نفس اليوم، وكذلك انتشال جثث الضحايا ونقلوا الى مستشفيات في القاهرة. في نفس يوم وقوع الحادث أيضاً صدر قرار السيد وزير الطيران المدني المصري بتشكيل لجنة للتحقيق في الحادث وفقاً للقانون المصري رقم ٢٨ والملحق رقم ١٣ لاتفاقية شيكاغو بمنظمة الطيران المدني الدولي " الايكاو" لتولي التحقيق في الحادث. وقامت الحكومة المصرية بدعوة ممثلين معتمدين من روسيا (دولة المشغل)، إيرلندا (دولة التسجيل)، فرنسا (دولة التصميم) وألمانيا (الدولة المصنعة) وكذلك مستشارين من الشركة المصنعة للمحركات وفقاً للقانون المصري والدولي. وأقوم بتمثيل مصر في رئاسة لجنة التحقيق الفنية. قامت القوات الجوية المصرية بعمل ٥ رحلات في أيام منفصلة خلال الأسبوع الماضي إلى موقع الحادث لتحمل فريق التحقيق بما في ذلك المحققين المصريين ونخبة من محققين الدول الأخرى المعنية، وقام المحققون بفحص الحطام وتصوير كل جزء منه، وترسيم إحدائيات كل القطع الكبيرة، ومن المخطط قيام اللجنة بمزيد من الزيارات إلى مواقع الحادث في الأيام المقبلة بعد تحسن الاحوال الجوية بموقع الحادث. فريق لجنة التحقيق يتألف من ٤٧ عضواً من المحققين، مقسمين على النحو التالي:





من مصر ٢٩ محقق، من روسيا ٧، من فرنسا ٦، من ألمانيا ٢، من أيرلندا ٣  
وكذلك من مستشارين على النحو التالي:

من شركة إيرباص ١٠ ممثلين ومن الإيازا ممثل واحد  
ليصبح مجموع المشاركين في التحقيق في الوقت الحالي ٥٨ مشارك.  
وحتى تتمكن اللجنة من أداء مهامها بطريقة منظمة، فقد تم تكوين عدد (٥) مجموعات عمل فرعية على  
النحو التالي:

١. مجموعة مسجلات الطائرة ( الصندوق الأسود ).
٢. مجموعة موقع الحادث.
٣. مجموعة العمليات وهي مسؤولة عن فحص الطاقم، معلومات الملاحة ، والأرصاد الجوية.
٤. مجموعة نظم الطائرة.
٥. المجموعة الطبية والطب الشرعي.

هذا وتضطلع اللجنة بعملها وفقاً للملحق رقم ١٣ لاتفاقية شيكاغو وهو ما يتسق مع قانون الطيران  
المصري. وتعمل كل المجموعات حالياً في مرحلة جمع المعلومات وبشكل متزامن وتتبادل المعلومات مع  
بعضها البعض بطريقة نمطية.

ونؤكد أن اللجنة أنها لا تزال في مرحلة جمع المعلومات.

كما سيتم نقل الحطام إلى مكان آمن في القاهرة لمزيد من الفحص لكل جزء فيه، يتم خلالها فحصه بمشاركة  
المتخصصين في علوم الفلزات، كما ستقوم اللجنة بفحص ذاكرة أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالطائرة والتي  
تحتفظ ببعض البيانات بعد الحادث.

ويمكن أن نلخص ملاحظات اللجنة حتى اليوم فيما يلي:

أولاً: حطام الطائرة تتناثر على مساحة واسعة قطرها أكثر من ١٣ كم، وهذا ما تمكنا من تغطيته حتى الآن،  
وهو ما يتسق مع احتمالية وجود تفكك في جسم الطائرة.

ثانياً: الملاحظات الأولية على حطام الطائرة لا يسمح حتى الآن بتحديد أصل هذا التفكك.

ثالثاً: تم انتشال مسجلات الطيران في اليوم الأول من وقوع الحادث، وتم تحميل بياناتها بنجاح.

وبشكل مبدئي أشار مسجل بيانات الطائرة FDR إلى ما يلي:

أقلعت الطائرة في تمام الساعة ٠٦:٥٠:٠٣ بالتوقيت العالمي، وتوقف مسجل البيانات في  
الساعة: ٠٤:١٣:٢٠ وبالتالي تصبح مدة التسجيل هي ٢٣ دقيقة و ١٤ ثانية.

آخر ارتفاع مسجل للطائرة هو ٣٠,٨٨٨ قدم وكانت الطائرة لا تزال في وضع التسلق.

سجلت آخر معايرة لسرعة الطائرة ٢٨١ عقدة، بينما كان الطيار الآلي رقم ١ متصل حتى نهاية التسجيل.

رابعاً: تم تفريغ مسجل صوت غرفة القيادة CVR بنجاح، وتم الاستماع له بشكل مبدئي. وعلى الرغم من  
أن فريق العمل لا يزال في مرحلة كتابة النص المسجل والذي سوف يستغرق بعض الوقت، فقد سمع صوت



في الثانية الأخيرة من التسجيل يستلزم إجراء تحليل طبيقي له في مختبرات متخصصة من أجل تحديد طبيعة هذا الصوت.

خامساً: لاحظت اللجنة تقارير وتحليلات بوسائل الإعلام، بعضها يدعي أنه يستند إلى معلومات استخبارية رسمية ترجح أحد السيناريوهات الخاصة بأسباب الحادث، تؤكد اللجنة أنها لم تتلق أية معلومات أو أدلة في هذا الصدد. وتحث اللجنة مصادر تلك التقارير بموافاتها بكافة البيانات التي يمكن أن تساعدها على اتمام مهمتها.

سادساً: تدرس اللجنة باهتمام كبير جميع السيناريوهات المحتملة لمعرفة سبب الحادث، ولم تصل اللجنة حتى هذه اللحظة إلى أية استنتاجات في هذا الصدد. مرفق صورة من بيان اللجنة موقع من أعضائها.

#### بيان رقم (٢٠)

#### **وصول فوج انجليزي لمطار الغردقة أمس و ٣٢٧٠ سائحا إلى مطار شرم الشيخ و ٧٩٢٧ سائحا إلى الغردقة القاهرة في ٨ نوفمبر:**

شهد مطار شرم الشيخ الدولي أمس السبت، استقرارا في حركة السفر والوصول، حيث وصلت ٦٨ رحلة بمعدل ٢١ رحلة روسية و ٩ رحلات انجليزية و ٦ رحلات ألمانية و ٥ رحلات إيطالية و ٤ رحلات أوكرانية و ٤ رحلات سعودية ورحلتين سويدية ورحلة من كل من الدنمارك وتركيا وكازاخستان والكويت ولا تافيا ورومانيا و ١١ رحلة داخلية نقلت إجمالي ٣٢٧٠ سائحا.

كما أقلعت ٧١ رحلة بمعدل ٢٢ رحلة روسية و ٩ رحلات انجليزية و ٦ رحلات ألمانية و ٥ رحلات إيطالية و ٤ رحلات سعودية و ٤ رحلات اوكرانية ورحلة من كل من الدنمارك وتركيا وكازاخستان والكويت ولا تافيا ورومانيا و ١٤ رحلة داخلية لنقل ٢٩٠٨ راكبا.

هذا ومن المخطط أن يشهد مطار شرم الشيخ اليوم الأحد سفر ٨٦ رحلة دولية وداخلية ووصول ٨٢ رحلة دولية وداخلية.

جدير بالذكر أن الشركات الروسية والانجليزية والسويدية والدنماركية والرومانية لم يصل على متنها ركاب قادمين وقد غادر على متن الرحلات الانجليزية ١٠٨٧ راكبا و ٤٨٥٥ راكبا على متن الرحلات الروسية، بينما وصلت الرحلات الأوكرانية والايطالية والتركية والكويتية والألمانية والسعودية وكازاخستان على متنها وفود سياحية بالشكل المعتاد.

أما في مطار الغردقة فقد انتظمت الحركة أمس السبت حيث استقبل المطار ١٠٠ رحلة بمعدل ٢٥ رحلات روسية و ١٧ رحلة ألمانية و ٦ رحلات من كل من تركيا وهولندا و ٥ رحلات أوكرانية و ٤ رحلات من كل من استراليا وعُمان ورحلتين من كل من سويسرا وبيلاروسيا والتشيك واستونيا وبلجيكا ورحلة من كل من إنجلترا ولاتونيا وجورجيا والمجرولاتافيا ولوكسمبورج وبولندا ورومانيا وسلوفانيا والسعودية بالإضافة الي



١٢ رحلة داخلية نقلت إجمالي ٧٩٢٧ راكباً، وقد اقلعت من المطار ٩٧ رحلة جوية بمعدل ٢٩ رحلة روسية و ٢٣ رحلة ألمانية و ٦ رحلات هولندية و ٥ رحلات أوكرانية و ٤ رحلات استرالية ورحلتين من كل من بلجيكا والتشيك وسويسرا وتركيا وبيلاروسيا ورحلة من كل من إنجلترا والمجر وبلغاريا واستونيا وجورجيا ولاتفيا ولوكسمبورج ومانيا وسلوفانيا وفرنسا وكينيا بالإضافة الي ٩ رحلات داخلية نقلت علي متنها ٨٩٢٠ راكباً، وقد وصلت جميع الرحلات وعلى متنها مجموعات سياحية بما في ذلك الرحلة الإنجليزية كان علي متنها ١٦٧ راكباً ونقلت في السفر ١٧٢ راكباً، أما الرحلات الروسية فجاءت بدون مجموعات سياحية لعودة السائحين الروس من الغردقة وقد نقلت علي متنها ٦٦٢٦ راكباً . وأنه من المخطط أن يشهد مطار الغردقة اليوم الأحد ٩٣ رحلة دولية وداخلية في السفر و ٩١ رحلة دولية وداخلية في الوصول.

#### بيان رقم (٢١)

#### لجنة التحقيق في حادث الطائرة الروسية تناشد وسائل الاعلام الالتزام بالبيانات الرسمية الصادرة عنها

#### القاهرة في ٨ نوفمبر: البيان الثاني الساعة ٤ م

صرح الطيار أيمن المقدم رئيس لجنة التحقيق في حادث الطائرة الروسية أن كل ما ينشر من أخبار ومعلومات على بعض وسائل الإعلام والوكالات عن مصادر مجهلة تزعم أن مصدرها أحد أعضاء اللجنة هي أخبار غير صحيحة ولا يعتد بها. وأضاف المقدم أن ما صدر عن اللجنة وأعضائها المعتمدين هو فقط البيان الرسمي الذي أعلن بالأمس السبت والذي تم التوقيع عليه من جميع الأعضاء المعتمدين للجنة الذين يمثلون الخمس دول المشاركة في التحقيق وهي مصر، روسيا، فرنسا، ألمانيا وأيرلندا. ويهيب رئيس اللجنة بوسائل الإعلام توخي الدقة والالتزام بالبيانات الرسمية فقط والتي تصدر عن اللجنة بين الحين والآخر.

## بيان رقم (٢٢)

استمرار توافد السياح الإنجليز والأوكرانيين إلى مصر و٢٧ رحلة من ألمانيا في يوم واحد وصول

٨٢٥٠ سائحا إلى الغردقة و ٤٥٠٠ سائحا إلى شرم الشيخ القاهرة ٢٠١٥/١١/٩

شهد مطار شرم الشيخ الدولي أمس الأحد وصول ٨٠ رحلة دولية وداخلية مجدولة نقلت على متنها ٤٥٠٠ راكبا من بينهم ٢٥ رحلة روسية و٧ رحلات انجليزية بدون ركاب بينما نقلت الرحلات الاخرى سائحين من جنسيات مختلفة أبرزهم ٨ رحلات اوكرانية نقلت ١٥١٥ راكبا و ٧ رحلات ايطالية نقلت ٨٦٠ راكبا ورحلتين من ألمانيا نقلت ٢٠٠ راكبا بالإضافة الى رحلة من استراليا و جورجيا وبيلاروسيا والمجر وتركيا والكويت والسعودية وتونس والاردن، بينما أقلعت أمس من مطار شرم الشيخ ٧٥ رحلة دولية وداخلية نقلت على متنها ١١ الف راكبا من بينهم ٦٥٠٠ سائحا روسيا وانجليزيا .

أما عن حركة السفر والوصول بمطار الغردقة الدول فقد شهدت أيضا انتظاما في التشغيل حيث استقبل المطار أمس ٩١ رحلة دولية وداخلية مجدولة نقلت على متنها ٨٢٥٠ سائحا من بينهم ٢٣ رحلة روسية بدون ركاب، بينما نقلت الرحلات الاخرى سائحين من مختلف الجنسيات أبرزهم وصول ٢٥ رحلة من ألمانيا على متنها ٤٢٠٠ سائحا و ٦ رحلات من استراليا على متنتهم ١٢٠٠ سائحا و ٤ رحلات من سويسرا على متنها ٦٠٠ سائحا و ٣ رحلات من اكرانيا على متنها ٥٠٠ سائحا ورحلات اخرى من كل من تركيا وصربيا وبولاندا ونيوزلاندا وبلاروسيا وبلجيكا والتشيك وفرنسا وغيرها، بينما أقلعت من مطار الغردقة أمس ٩٢ رحلة دولية و داخلية نقلت ١٥٥٠٠ راكبا من بينهم ٣١ رحلة روسية نقلت على ما يقرب من ٤٠٠٠ راكبا.

أما عن رحلات اليوم الاثنين فمن المتوقع ان يستقبل مطار الغردقة ٦٠ رحلة دولية وداخلية في الوصول من بينهم ١٦ رحلة المانية تنقل ٣٢٠٠ سائحا و ٣ رحلات انجليزية تنقل ٦٠٠ سائحا و ٣ رحلات اوكرانية تنقل ٥٤٠ سائحا ورحلات من جنسيات أخرى مثل تركيا والتشيك وقبرص وبلجيكا وهولندا وكذلك بالنسبة لرحلات الوصول اليوم لمطار شرم الشيخ الدولي فقد وصل حتى الساعة الثانية عشرة ظهرا رحلتين من اوكرانيا و رحلة من تركيا على متنتهم ٤٥٠ سائحا بالإضافة الى ٧ رحلات روسية بدون ركاب و ٥ رحلات داخلية على متنها ٣٥٠ راكبا.



## بيان رقم (٢٣)

**مطارى شرم الشيخ والغردقة يستقبلان ١١٩ رحلة دولية وداخلية اليوم القاهرة في ١٠ نوفمبر:**

من المخطط أن يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي بنهاية رحلات اليوم ٦٠ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٦ رحلات أوكرانية علي متنها ٦١٠ سائحا و٤ رحلات من بولندا علي متنها ٣٥٠ سائحا و٣ رحلات من الأردن علي متنها ٣٠٠ سائحا بالإضافة الي رحلات من ايطاليا واستونيا ولاتفيا والسعودية وكذلك ١١ رحلة دلخية علي متنها ٧٢٠ راكباً يمثلون سائحين عرب وأجانب ومصريين وعمل، كما يستقبل المطار ٢٢ رحلة روسية و١٠ رحلات انجليزية بدون ركاب لنقل السائحين الروس والإنجليز.

من ناحية أخرى من المخطط أن يستقبل مطار الغردقة اليوم أيضا ٥٩ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٢٧ رحلة روسية بدون ركاب لنقل السائحين الروس بالإضافة الي وصول رحلات من ألمانيا وتركيا وبيلاروسيا وأوكرانيا علي متنها أعداد كبيرة من السائحين و٧ رحلات داخلية قادمة من مطار القاهرة علي متنها سائحين من مختلف الجنسيات.

## بيان رقم (٢٤)

**مطار شرم الشيخ يستقبل ٥٠ رحلة دولية وداخلية اليوم وتزايد الرحلات الإنجليزية إلى مطار الغردقة القاهرة****الأربعاء ١١ نوفمبر**

استقبل مطار الغردقة الدولي أمس الثلاثاء ٥ رحلات انجليزية علي متنها ١٦٠٠ سائحا وقد غادرت نفس هذه الرحلات وعلى متنها ٨٣٠ سائحا وهو ما يمثل زيادة في حركة الوصول للرحلات الإنجليزية الي مطار الغردقة الدولي، حيث شهدت هذه الرحلات زيادة تدريجية على مدار الثلاثة أيام الماضية حيث وصلت رحلة يوم الاحد الماضي على متنها ١٦٧ سائحا و٣ رحلات يوم الاثنين على متنها ٦٠٠ سائحا.

كما استقبل مطار الغردقة الدولي ٢٢ رحلة دولية وداخلية مجدولة حتى ظهر اليوم من بينهم ٦ رحلات المانية ورحلتين اوكرانية ورحلة من كل من تركيا والتشيك و٥ رحلات داخلية على متنها ١٦٥٠ راكبا بالإضافة إلى ٧ رحلات روسية من اجمالى ٢٠ رحلة من المتوقع وصولهم اليوم بدون ركاب.

من ناحية أخرى يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي ٥٠ رحلة دولية وداخلية مجدولة اليوم من بينهم ٤ رحلات اوكرانية و٣ رحلات سعودية ورحلة من كل من الكويت وتونس وجورجيا وبيلاروسيا ولاتفونيا تحمل مجموعات سياحية و١١ رحلة داخلية بالإضافة إلى ٢٠ رحلة روسية و٩ رحلات انجليزية بدون ركاب لعودة ٣٨٠٠ سائحا روسياً وانجليزيا



بيان رقم (٢٥)

**اليوم: مطار شرم الشيخ يستقبل ٨ رحلات أوكرائية من إجمالي ٥٠ رحلة دولية وداخلية ومطار الغردقة يستقبل ٢٣ رحلة ألمانية و٧ رحلات بولندية القاهرة في ١٢ نوفمبر:**

أوضح اللواء عبدالوهاب علي مدير مطار شرم الشيخ الدولي استمرار وصول الرحلات الدولية والداخلية المجدولة الي مطار شرم الشيخ وعلي متنها مجموعات سياحية من مختلف الجنسيات حيث من المقرر أن يستقبل مطار شرم الشيخ اليوم ٥٠ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٨ رحلات أوكرائية علي متنها ١١٠٠ سائحا ورحلتين من كل من بلجيكا والسعودية ورحلة من كل من ايطاليا والأردن و٨ رحلات داخلية بالإضافة الي وصول ١٩ رحلة روسية و٩ رحلات انجليزية بدون ركاب لليوم السابع علي التوالي لعودة السائحين الروس والإنجليز . ومن ناحيته أكد الطيار محمد صادق الشوري مدير مطار الغردقة الدولي أنه من المخطط أن يستقبل مطار الغردقة اليوم ٨٣ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٢٣ رحلة ألمانية علي متنها ٣٥٠٠ سائحا و٧ رحلات بولندية علي متنها ٨٥٠ سائحا و٤ رحلات من الدنمارك علي متنها ٤٤٠ سائحا و٣ رحلات من سويسرا علي متنها ٢٩٥ سائحا ورحلتين من كل من السويد والنمسا و بلجيكا وهولندا وتركيا ورحلة من كل من لاتفيا وترايبيا وأوكرائيا والتشيك علي متنها مجموعات سياحية و٩ رحلات داخلية بالإضافة الي ٢٣ رحلة روسية بدون ركاب.

بيان رقم (٢٦)

**اليوم: مطار الغردقة يستقبل ٨ رحلات إنجليزية علي متنها ١٤٠٠ سائحا القاهرة في ١٣ نوفمبر**

من المخطط أن يستقبل مطار الغردقة اليوم ٥٨ رحلة دولية وداخلية من بينهم ١١ رحلة ألمانية علي متنها ١٦٧٢ سائحا و٨ رحلات إنجليزية علي متنها ١٤٠٠ سائحا و٥ رحلات أوكرائية علي متنها ٤٥٠ سائحا ورحلتين من تركيا ورحلة من كل من هولندا واستراليا و الدنمارك علي متنها مجموعات سياحية و٨ رحلات داخلية بالإضافة الي ٢١ رحلة روسية بدون ركاب . من ناحية أخرى من المخطط أن يستقبل مطار شرم الشيخ اليوم ٥٦ رحلات دولية وداخلية من بينهم ٤ رحلات أوكرائية علي متنها ٥٥٢ سائحا ، ٤ رحلات من الأردن علي متنها ٦٠٠ سائحا ورحلتين من كل من تركيا والدنمارك ورحلة من ايطاليا و ١٠ رحلات داخلية بالإضافة الي وصول ٢٤ رحلة روسية و٩ رحلات انجليزية بدون ركاب لليوم الثامن علي التوالي لعودة السائحين الروس والإنجليز .



## بيان رقم (٢٧)

**وزير الطيران: لم تتلقى حتى الان اخطاراً رسمياً بالغاء رحلة مصر للطيران لموسكو القاهرة في ١٣ نوفمبر**  
صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني المصري أن السلطات الروسية لم تبلغ الجانب المصري رسمياً حتى الآن بإلغاء رحلة مصر للطيران باكر السبت إلى موسكو. وأوضح أن السلطات الروسية طلبت من الجانب المصري ترجمة روسية لأدلة العمل لدراستها وهو ما قامت مصر للطيران بتسليمه أمس الخميس بالتعاون مع السفارة المصرية بموسكو. وأشار كمال أن هناك اتصالات رفيعة المستوى تتم الآن لاستجلاء الموقف ومعرفة موقف تشغيل الرحلات بطريقة رسمية.

## بيان رقم (٢٨)

**الغاء رحلة مصر للطيران باكر السبت لموسكو بناء على إخطار من مطار موسكو القاهرة في ١٣ نوفمبر الساعة ٧ مساءً :**

صرح الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني أن مصر للطيران تلقت اخطاراً من مطار دوموديفو بموسكو عن طريق مدير محطة الشركة هناك يفيد بإلغاء رحلة باكر السبت، وعليه قررت مصر للطيران تعليق الرحلة واعادة الحجز للركاب على رحلات أخرى من القاهرة، كما يتم أيضاً إعادة الحجز للركاب القادمين على الرحلة من موسكو، في حين تستمر الاتصالات على المستوى الرسمي بهدف استجلاء الأمر ومعرفة موقف تشغيل الرحلات القادمة في ضوء ما نقلته وكالات الأنباء عن الموقف الروسي بتعليق الرحلات. كما تجري سلطة الطيران المصري اتصالات مع الجانب الروسي لمعرفة دوافع هذا القرار الذي لم تبلغ به رسمياً حتى الآن. من الجدير بالذكر أن مصر تشغل ٣ رحلات أسبوعية مباشرة من القاهرة أيام السبت والثلاثاء والخميس.

## بيان رقم (٢٩)

**وزير الطيران يعقد اجتماعاً لمناقشة تداعيات القرار الروسي بوقف الرحلات بين مصر وروسيا القاهرة ١٤ نوفمبر ٢٠١٥ : الساعة ٩ م**

عقد الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني مساء اليوم السبت بمقر الوزارة اجتماعاً حضره الطيار محمود الزناتي رئيس سلطة الطيران المدني المصري وممثلون عن وزارة الخارجية والداخلية والأمن القومي بمطار القاهرة وممثلين من الجانب الروسي والسفارة الروسية بالقاهرة، وذلك لمناقشة القرار الذي أعلن من الجانب الروسي بتعليق الرحلات بين مصر وروسيا والذي أبلغت به الشركة أمس الجمعة عن طريق سلطات مطار دوموديفو بموسكو.

تناول الاجتماع تبادل وجهات النظر في الاجراءات الأمنية التي تتم على الطائرات الروسية المغادرة من المطارات المصرية، كما تناول الاجتماع القرار الروسي بتعليق رحلات مصر للطيران إلى موسكو حيث طلب الجانب المصري موافاته بالأسباب التي أدت الى هذا القرار ومدة تعليق الرحلات، وأفاد الجانب الروسي أن

سلطات الطيران الروسية تقوم الآن بدراسة الوضع في ظل الظروف التي تمر بها المنطقة، وسيتم الرد على الجانب المصري بشكل رسمي في أسرع وقت.

وصرح الطيار حسام كمال أننا نتفهم موقف الجانب الروسي والاجراءات الاحترازية الاستثنائية التي يتخذها نظراً للظروف الحالية التي يمر بها العالم وتساعد وتيرة التهديدات الإرهابية، وقال أننا نقدم كل العون للجانب الروسي ولشركات الطيران التي تطلب اجراءات أمنية خاصة على طائراتها في اطار القانون المصري وتشريعات سلطة الطيران المدني المصري والقوانين الدولية المنظمة لذلك وبما لا ينتقص من السيادة المصرية الكاملة على أراضيها. وأضاف الوزير أنه إزاء عدم تحديد موعد من قبل الجانب الروسي لاستئناف الرحلات ستقوم مصر للطيران بتعليق رحلاتها المجدولة إلى موسكو خلال الفترة المقبلة وحتى إشعار آخر. وسوف تقوم الشركة بإبلاغ عملائها بأية مستجدات.

### بيان رقم (٣٠)

**اليوم: مطار الغردقة يستقبل ٢٣ رحلة ألمانية على متنها ٣٥٠٠ سائحا ومطار شرم الشيخ يستقبل ١٧ رحلة إيطالية وأوكرانية على متنها ٢٥٥٠ سائحا القاهرة في ١٥ نوفمبر:**

يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي اليوم ٤٥ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٩ رحلات أوكرانية على متنها ١٣٥٠ سائحا و٨ رحلات إيطالية على متنها ١٢٠٠ سائحا ورحلتين من ألمانيا ورحلة واحدة من كل من تركيا وجورجيا والسعودية وإستونيا علي متنها مجموعات سياحية و١١ رحلة داخلية بالإضافة إلى وصول ٧ رحلات روسية و٣ رحلات إنجليزية بدون ركاب لليوم العاشر على التوالي.

من ناحية أخرى يستقبل مطار الغردقة الدولي اليوم ٧٧ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٢٣ رحلة ألمانية على متنها ٣٥٠٠ سائحا و٧ رحلات نمساوية على متنها ١٠٥٠ سائحا و٦ رحلات سويسرية على متنها ٩٠٠ سائحا وثلاث رحلات تركية على متنها ٣٠٠ سائحا ورحلتين من كل من بلجيكا والتشيك وأوكرانيا ورحلة واحدة من كل من فرنسا وكينيا ولاتفونيا والمجر وصربيا وتنزانيا على متنها مجموعات سياحية و١٠ رحلات داخلية، بالإضافة إلى وصول ١٦ رحلة روسية بدون ركاب لعودة السائحين الروس.



## بيان رقم (٣١)

**اليوم: استمرار توافد الرحلات الالمانية والانجليزية على مطار الغردقة الدولي القاهرة ١٦ نوفمبر**

يشهد مطار الغردقة الدولي اليوم وصول ٤٣ رحلة دولية وداخلية من بينهم ١٣ رحلة ألمانية على متنها ٢٠٠٠ سائحا و٣ رحلات انجليزية على متنها ٥٣٠ راكبا و٣ رحلات اوكرانية على متنها ٣٠٠ راكبا ورحلتين من تركيا ورحلة من كل من بلاروسيا والتشيك وهولاندا وموريشيوس على متنها مجموعات سياحية و٨ رحلات داخلية بالاضافة إلى ١٠ رحلات روسية بدون راكب.

ومن المخطط أن يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي اليوم ٢٦ رحلة دولية وداخلية من بينهم رحلتين من أوكرانيا وتركيا ورحلة واحدة من كل من السعودية و الاردن علي متنها مجموعات سياحية و ١٢ رحلة داخلية بالإضافة إلى ٦ رحلات روسية ورحلتين انجليزية بدون راكب.

## بيان رقم (٣٢)

**اليوم: سفر أحر الرحلات الإنجليزية من مطار شرم الشيخ الدولي مطار الغردقة الدولي يستقبل ٢٧ رحلة من**

**١٢ دولة اجنبية (لم يرسل لجميع الصحفيين ) القاهرة ١٧ نوفمبر**

يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي اليوم ٣٠ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٥ رحلات من اوكرانيا و ٤ رحلات من بولندا ورحلة من كل من كازاخستان و تونس و ايطاليا و الأردن و السعودية ورحلتين من روسيا و ٤ رحلات من انجلترا بدون راكب وبإنهاء اليوم تسافر احر الرحلات الإنجليزية من مطار شرم الشيخ الدولي ... ومن ناحية أخرى يستقبل مطار الغردقة الدولي ٣٧ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٥ رحلات ألمانية على متنها ٧٦٥ راكب و ٥ رحلات إنجليزية على متنها ٨٧٥ راكب ورحلتين من كل من الدنمارك وهولندا و السويد و اوكرانيا و رحلة من كل من بلجيكا والإمارات واستونيا وفنلندا واليونان والنرويج و تركيا ورحلة روسية واحدة بدون راكب.

## بيان رقم (٣٣)

**نفي خبر احتجاز اثنين من العاملين بمطار شرم الشيخ الدولي القاهرة : ١٧-١١-٢٠١٥**

نفي مصدر مسئول بمطار شرم الشيخ صحة الخبر المنشور علي بعض المواقع الاكترونية حول قيام السلطات الأمنية صباح اليوم بالقبض علي اثنين من العاملين بمطار شرم الشيخ الدولي على خلفية التصريحات التي أعلنها الجانب الروسي فيما يتعلق بحادث الطائرة الروسية.



#### بيان رقم (٣٤)

##### **بيان صحفى من مجلس الوزراء بشأن حادث الطائرة الروسية القاهرة في ١٧ نوفمبر:**

تقدر جمهورية مصر العربية بمنتهمى التضامن الألم الذى يساور الشعب الروسى الصديق نتيجة الحادث الأليم الخاص بسقوط الطائرة الروسية فى سينااء.

وقد أحيطت الحكومة المصرية علماً اليوم بنتائج التحقيقات التى قامت بها السلطات الروسية المعنية والتى شارك فيها فريق البحث الجنائى التابع لوزارة الطوارئ الروسية والذى زار مصر فور وقوع الحادث.

وتؤكد السلطات المصرية المعنية أنها سوف تأخذ بعين الاعتبار تلك التحقيقات التى توصل إليها الجانب الروسى فور ورودها بتضمينها فى عملية التحقيق الشاملة التى تقوم بها لجنة التحقيق المشكلة من جميع الأطراف الدولية المعنية بالحادث، تمهيداً لاتخاذ اللازم وفقاً للقواعد الدولية الخاصة بالتحقيقات فى حوادث الطيران لاستكمال الإجراءات اللازمة.

وتؤكد مصر فى هذا الاطار على تعاونها الكامل مع الجانب الروسى فى القضاء على الإرهاب وتكثيف المشاركة والتعاون الدولى فى هذا الخصوص.

#### بيان رقم (٣٥)

##### **اليوم: مطار الغردقة يستقبل ١٩ رحلة ألمانيا على متنها ٢٨٥٠ سائحا القاهرة: ١٨ نوفمبر**

يستقبل اليوم مطار الغردقة الدولى ٤١ رحلة دولية وداخلية من بينها ١٩ رحلة ألمانية على متنها ٢٨٥٠ سائحا و ٤ رحلات أوكرانية على متنها ٥٨٠ سائحا ورحلة واحدة من كل من بلجيكا والتشيك ولاتفيا وسويسرا وتركيا عليها مجموعات سياحية و ٨ رحلات داخلية بالإضافة إلى ٤ رحلات روسية بدون ركاب من ناحية أخرى يستقبل مطار شرم الشيخ الدولى ٢٣ رحلة دولية وداخلية من بينها ٤ رحلات أوكرانية على متنها ٤٥٠ سائحا ورحلتين من السعودية على متنتهم ٣٥٠ سائحا ورحلة واحدة من كل من جورجيا وبيلاروسيا عليها مجموعات سياحية و ١٠ رحلات داخلية بالإضافة إلى ٥ رحلات روسية بدون ركاب.



## بيان رقم (٣٦)

**اليوم: مطار الغردقة الدولي يستقبل ٢٤ رحلة ألمانية على متنها ٣٠٠٠ سائحا ومطار شرم الشيخ الدولي يستقبل ٨ رحلات أوكرانية على متنها ٧٠٠ سائحا القاهرة: ١٩ نوفمبر ٢٠١٥**

يستقبل مطار الغردقة الدولي اليوم ٦٧ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٢٤ رحلة ألمانية على متنها ٣٠٠٠ سائحا ويعد اليوم أكبر تشغيل للرحلات الألمانية بعد تداعيات حادث الطائرة الروسية كما يستقبل المطار ٧ رحلات بولندية على متنها ٨٥٠ سائحا و٤ رحلات سويسرية ورحلتين من كل من استراليا وبلجيكا والدنمارك والسويد وتركيا وأوكرانيا ورحلة واحدة من كل من التشيك وبيلاروسيا وانجلترا واليونان وهولندا ولاتونيا وتنزانيا على متنها مجموعات سياحية مختلفة و١٠ رحلات داخلية هذا بالإضافة إلى ٣ رحلات روسية بدون ركاب.

من ناحية أخرى يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي ٢٥ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٨ رحلات أوكرانية على متنها ٧٠٠ سائحا و٣ رحلات إيطالية على متنها ٣٩٠ سائحا ورحلتين من السعودية على متنها ١٩٠ سائحا بالإضافة إلى ١٢ رحلة داخلية. لم يتم عمل تشغيل رحلات ٢٠ و٢١ نوفمبر.

## بيان رقم (٣٧)

**مطار الغردقة يستقبل اليوم ٦٤ رحلة دولية وداخلية ومطار شرم الشيخ الدولي يستقبل ١٥ رحلة أوكرانيا وإيطاليا على متنها ١٥٠٠ سائحا القاهرة في ٢٢ نوفمبر:**

يستقبل مطار الغردقة الدولي اليوم ٦٤ رحلة دولية وداخلية من بينهم ١٩ رحلة ألمانية على متنها ٢٣٨٠ سائحا ، كما يستقبل المطار ٤ رحلات من كل من النمسا وأوكرانيا وعمان على متنها مجموعات سياحية مختلفة وثلث رحلات هولندية على متنها ٣٨٠ سائحا ورحلتين من كل من بيلاروسيا والتشيك وتركيا ورحلة واحدة من كل من إنجلترا وبلجيكا والدنمارك واستونيا وجورجيا والمجر والكويت ولاتفيا ولاتونيا وبولندا والسعودية وسويسرا وسلوفينيا على متنها مجموعات سياحية مختلفة و٩ رحلات داخلية هذا بالإضافة إلى رحلتين من روسيا بدون ركاب، ومن المخطط أن يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي ٣١ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٨ رحلات أوكرانية و٧ رحلات إيطالية على متنها ١٥٠٠ سائحا ورحلة واحدة من كل من تركيا والإمارات وبيلاروسيا والسعودية على متنها مجموعات سياحية مختلفة و١٠ رحلات داخلية بالإضافة إلى رحلة واحدة من روسيا بدون ركاب.



بيان رقم (٣٨)

**وزير الطيران يتلقى رئيس منظمة التحقيق الروسية ورئيس لجنة التحقيق الدولية في حادث الطائرة الروسية القاهرة في ٢٣ نوفمبر الساعة ١٠ مساء**

التقى الطيار حسام كمال وزير الطيران المدني مساء اليوم بمقر وزارة الطيران بالسيد الكسندر باس تريكين رئيس منظمة التحقيق بروسيا الاتحادية والوفد المرافق له والذي يضم مسئولين بوزارتى الطوارئ والطيران الروسية، وحضر اللقاء الطيار أيمن المقدم رئيس لجنة التحقيق الدولية في حادث الطائرة الروسية الذي وقع بوسط سيناء نهاية أكتوبر الماضي. وخلال اللقاء تم مناقشة سبل التعاون في التحقيق الحالي للوصول إلى النتائج النهائية وكذلك سبل تبادل المعلومات بين الجانبين حتى الإنتهاء من التحقيق الفني بحادث الطائرة وأشاد باس تريكين بالجهود المبذولة من جانب الحكومة المصرية منذ وقوع الحادث الأليم وحتى الآن. وأكد على ضرورة استمرار عمل لجنة التحقيق الدولية واستمرار التعاون والتنسيق بين الجانبين المصري والروسي حتى انتهاء التحقيق بشكل كامل.

بيان رقم (٣٩)

**مطار الغردقة يستقبل ١٩ رحلة ألمانية على متنها ٢٤٣٠ سائحا ومطار شرم الشيخ يستقبل ٤ رحلات أوكرانية على متنها ٦٠٠ سائحا القاهرة ٢٥ نوفمبر**

يستقبل اليوم مطار الغردقة الدولي ٤٠ رحلة دولية وداخلية تحمل مجموعات سياحية من بينهم ١٩ رحلة ألمانية على متنها ٢٤٣٠ سائحا و٥ رحلات أوكرانية على متنها ٥٨٠ سائحا و٣ رحلات من التشيك ورحلتين من هولندا ورحلة من كل من بلجيكا ورومانيا وسويسرا وتركيا و٧ رحلات داخلية. ومن ناحية أخرى يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي ١٧ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٤ رحلات من اوكرانيا على متنها ٦٠٠ سائحا ورحلتين من السعودية و١١ رحلة داخلية. جدير بالذكر ان مطار الغردقة الدولي استقبل أمس ٣٢ رحلة دولية وداخلية كان من بينهم ١٠ رحلات إنجليزية وألمانية على متنها ١٢٤٠ سائحا كما استقبل مطار شرم الشيخ ٢٠ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٥ رحلات أوكرانية على متنها ٧٠٠ سائحا.



## بيان رقم (٤٠)

**مطار الغردقة يستقبل ٢٣ رحلة ألمانية على متنها ٣٠٠٠ سائحا ومطار شرم الشيخ يستقبل ٧ رحلات أوكرانية على متنها ١٠٥٠ سائحا القاهرة ٢٦ نوفمبر**

يستقبل اليوم مطار الغردقة الدولي ٥٥ رحلة دولية و داخلية تحمل مجموعات سياحية من بينهم ٢٣ رحلة ألمانية على متنها ٣٠٠٠ سائحا و ٦ رحلات بولندية على متنها ٥٠٠ سائحا و ٤ رحلات من الدنمارك ورحلتين من هولندا وبلجيكا والسويد وسويسرا وتركيا ورحلة من كل من النمسا ولتوانيا واورانيا و ٧ رحلات داخلية، ومن ناحية اخرى يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي ٢٢ رحلة دولية و داخلية من بينهم ٧ رحلات من اوكرانيا على متنها ١٠٥٠ سائحا ورحلتين من السعودية ورحلة من ايطاليا و ١٢ رحلة داخلية.

## بيان رقم (٤١)

**مطار الغردقة يستقبل ١١ رحلة ألمانية و ٨ رحلات انجليزية على متنها ٢٣٠٠ سائحا ومطار شرم الشيخ يستقبل ٢١ رحلة دولية وداخلية القاهرة ٢٧ نوفمبر**

يستقبل اليوم مطار الغردقة الدولي ٣٦ رحلة دولية وداخلية تحمل مجموعات سياحية من بينهم ١١ رحلة ألمانية على متنها ١٦٥٠ سائحا و ٨ رحلات انجليزية على متنها ٦٥٠ سائحا و ٤ رحلات اوكرانية ورحلتين من تركيا و رحلة من كل من هولندا و الصين و الدنمارك و كرواتيا و ٧ رحلات داخلية. ومن ناحية اخرى يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي ٢١ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٣ رحلات من الاردن ورحلتين من سويسرا ورحلة من كل من تركيا والامارات واورانيا و ١٢ رحلة داخلية رحلة روسية واحدة بدون ركاب.

## بيان رقم (٤٢)

**مطار الغردقة يستقبل ١٧ رحلة ألمانية و ٦ رحلات انجليزية على متنها ٢٨٠٠ سائحا ومطار شرم الشيخ يستقبل ٢٥ رحلة دولية وداخلية القاهرة ٢٨ نوفمبر**

يستقبل اليوم مطار الغردقة الدولي ٦٠ رحلة دولية وداخلية تحمل مجموعات سياحية من بينهم ١٧ رحلة ألمانية على متنها ٢٢٥٠ سائحا و ٦ رحلات اوكرانية على متنها ٥٥٠ سائحا و ٤ رحلات من سلطنة عمان و ٣ رحلات هولندية و رحلة لكل من ليتوانيا والمجر والكويت والنمسا وبلجيكا والتشيك واستونيا وبولندا ولوكسمبورج ولاتفيا والسعودية وسلوفانيا وسويسرا و انجلترا و ١٠ رحلات داخلية ورحلتين من روسيا بدون ركاب. ومن ناحية اخرى يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي ٢٥ رحلة دولية و داخلية من بينهم ٤ رحلات من ايطاليا و ٤ رحلات اوكرانية و ٣ رحلات سعودية ورحلتين من الكويت ورحلة بيلاروسيا و ١٠ رحلات داخلية.



بيان رقم (٤٣)

مطار الغردقة يستقبل ٢١ رحلة ألمانية على متنها ٢٧٣٠ سائحا ومطار شرم الشيخ يستقبل ٣١ رحلة دولية وداخلية القاهرة في ٢٩ نوفمبر

يستقبل اليوم مطار الغردقة الدولي ٥١ رحلة دولية وداخلية تحمل مجموعات سياحية من بينهم ٢١ رحلة ألمانية على متنها ٢٧٣٠ سائحا و٤ رحلات من كل من النمسا وسويسرا ورحلتين من كل من بلجيكا وتركيا ورحلة واحدة من كل من أوكرانيا والمجر وهولندا والدنمارك والتشيك ولبنان وفرنسا و٩ رحلات داخلية ورحلتين من روسيا بدون ركاب.

ومن ناحية أخرى يستقبل مطار شرم الشيخ الدولي ٣١ رحلة دولية وداخلية من بينهم ٤ رحلات من كل من إيطاليا وأوكرانيا و٣ رحلات سعودية ورحلتين من الكويت ورحلة واحدة من كل من تركيا وبيلاروسيا بالإضافة إلى ١٦ رحلة داخلية.