



إستراتيجية إدارة الأزمات في شركة طيران الشرق الأوسط

تقرير حول أعمال التدريب في شركة طيران الشرق الأوسط
في المدة الزمنية الواقعة بين ٢٠١٩/١٠/١٢ وحتى ٢٠٢٠/١٢/١٢
أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية والادارية
اختصاص تخطيط وإدارة عامة
اعداد الطالبة :هنا وليد عرابي

لجنة المناقشة

الدكتور عبد الستار الأيوبي	الأستاذ المشرف	رئيساً
الدكتورة نعمت مكي	أستاذ مساعد	عضواً
الدكتور فيليب فارس	أستاذ مساعد	عضواً

العام الدراسي ٢٠٢٠



إستراتيجية إدارة الأزمات في شركة طيران الشرق الأوسط

تقرير حول أعمال التدريب في شركة طيران الشرق الأوسط
في المدّة الزمنية الواقعة بين ٢٠١٩/١٠/١٢ وحتى ٢٠٢٠/١٢/١٢
أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية والادارية
اختصاص تخطيط وإدارة عامة
اعداد الطالبة :هنا وليد عرابي

لجنة المناقشة

الدكتور عبد الستار الأيوبي	الأستاذ المشرف	رئيساً
الدكتورة نعمت مكي	أستاذ مساعد	عضواً
الدكتور فيليب فارس	أستاذ مساعد	عضواً

العام الدراسي ٢٠٢٠

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذا البحث ، وهي تعبر عن رأي صاحبها فقط.

إهداء

إلى مدرستي في الحياة وإلى من أعطت الحياة لدراستي
إلى من علّمتني أنّ كتاباً "ممسوكاً" بعناية بين يديها الدافئتين
هو ترسٌ مضادٌ وجدارٌ عازلٌ ورداءٌ قويٌّ خفيٌّ.... أمّي الحبيبة
إلى رمز العطاء وإلى من علّمني كيف أقف بكلّ ثبات لأواجه الحياة.... أبي الغالي
"أطال الله بعمرهما وأمدّهما بالصّحة والعافية "

"إلى كل من احترق بشعلة العلم ولم يطفئها"
إلى المؤسسات في وطني الحبيب التي تستحق الأفضل عسى أن تقوم من أزمته العميقة.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

شكر

إلى من شجّع في روح البحث بكل ما قدّمه من توجيهات ساهمت في إثراء موضوع الدراسة في جوانبها المختلفة، ذاك الأكاديمي العظيم بإنسانيّته كبير القلب والفكر والقلم الدكتور المشرف

"عبد الستار عبد الحفيظ الأيوبي"

كما أتقدّم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة .

إلى من وقفوا على المنابر وأعطوا من حصيلة فكرهم فأناروا دروب العلم

(أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية)

إلى من حملوا أمانة العمل والإخلاص في أعناقهم في كل ما قدّموه لنا طيلة فترة خدمتهم فكانوا
نعم الموظفين

(أفراد الهيئة الإدارية)

وإلى كلّ من ساهم في إنجاح هذا العمل بشقيّه العلميّ والعملّيّ.

الفهرس

الصفحة	
١	المقدمة
٧	القسم الأول :الإطار العام لشركة طيران الشرق الاوسط
٧	الفصل الأول:واقع شركة طيران الشرق الأوسط ووقائع التدريب فيها
٨	المبحث الاول: مرحلة تأسيس شركة طيران الشرق الأوسط ومسارها
٩	الفقرة الأولى : العوامل التي ساهمت في نهضة شركة طيران الشرق الاوسط
١٠	الفقرة الثانية: السنوات الذهبية ١٩٥٩-١٩٧٤
١٣	الفقرة الثالثة: من أجل البقاء والإستمرار المبدل إيست ١٩٧٥-١٩٨٤
١٤	الفقرة الرابعة: إعادة هيكيلية شركة طيران الشرق الأوسط ١٩٩٩-٢٠٠٠
٢٠	الفقرة الخامسة: تقييم أزمة طيران الشرق الاوسط
٢١	المبحث الثاني : مرتكزات التدريب الميداني
٢١	الفقرة الأولى: أقسام الشركة محل التدريب
٢٢	الفقرة الثانية – متطلبات ووقائع التدريب
٢٤	الفقرة الثالثة : المقابلات التي أجراها الطالب
٢٦	الفقرة الرابعة: الندوات والأنشطة العلمية التي شارك فيها المتدرب والوثائق والدراسات التي تم الإطلاع عليها
٣٤	الفقرة الخامسة : المشكلات التي واجهها المتدرب والتسهيلات المتاحة
٣٦	الفصل الثاني :الأعمال التدريبية التي نفذها أو شارك في تنفيذها خلال فترة التدريب
٣٦	المبحث الأول :تعيين الأعمال التي التي شارك بها المتدرب وشرح موجز عنها
٣٦	الفقرة الأولى :على مستوى مديرية الموارد البشرية

٣٧	الفقرة الثانية: على مستوى مديرية الموارد المالية
٣٧	الفقرة الثالثة: على مستوى قسم تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات
٣٨	الفقرة الرابعة : على مستوى مجلس إدارة الشركة(في مجال التخطيط)
٣٨	المبحث الثاني: التّباينات المشتركة
٣٨	الفقرة الاولى : على مستوى إجراءات التدريب وأداء المتدرب
٣٨	الفقرة الثانية: المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التدريب
٣٩	الفقرة الثالثة : السلبيات والايجابيات التي رافقت العمل التدريبي
٤٠	القسم الثاني - إستراتيجيات طيران الشرق الأوسط وإنعكاسات خطة إدارة الأزمة
٤٠	الفصل الأول : الخطة الإستراتيجية لإدارة الأزمات في شركة طيران الشرق الأوسط
٤٠	المبحث الأول : خطة الإقلاع
٤١	الفقرة الأولى : إعادة النظر بشبكة الخطوط وضبط مواعيد الإقلاع
٤١	الفقرة الثانية : تخفيض عدد العاملين في الشركة وزيادة الانتاجية
٤١	الفقرة الثالثة : تحديث الطائرات وخطة بناء طائرات جديدة
٤٢	المبحث الثاني : تأسيس مركز لإدارة الأزمات
٤٢	الفقرة الأولى : مهام المركز الأساسية
٤٣	الفقرة الثانية:مكونات فريق إدارة الأزمة
٤٥	الفقرة الثالثة - مهام فريق إدارة الأزمة
٤٨	الفصل الثاني : الإصلاحات البنوية وانعكاساتها على الواقع المالي
٤٩	المبحث الاول : الإصلاحات على مستوى بنية الشركة
٤٩	الفقرة الأولى: التقرب من النقابات وفهم العلاقة بينهم

٥٠	الفقرة الثانية - زيادة وتكثيف التدريب في الوظائف ونقل الرواتب والمهارات
٥٢	الفقرة الثالثة : وضع خطة إستثمارية ترمي إلى تقليص النفقات عبر تخفيض عدد العاملين والتخلي عن الرحلات المكلفة والتحالف مع شركات طيران.
٥٦	الفقرة الرابعة: الأمن والسلامة
٥٩	المبحث الثاني - الواقع المالي لشركة طيران الشرق الأوسط وانعكاسات الخطة الإصلاحية
٥٩	الفقرة الأولى - النتائج المالية لشركة طيران الشرق الأوسط
٦٢	الفقرة الثانية: إنجازات الشركة من عام ١٩٩٨ حتى عام ٢٠٢٠
٦٨	الفقرة الثالثة – انعكاسات الخطة الإصلاحية لشركة طيران الشرق الأوسط
٦٩	خاتمة
٧٢	توصيات
٧٤	ملاحق

مقدمة:

التعريف بموضوع التقرير:

تتعرّض المنظمات المعاصرة إلى أزمات متوالية، تهدّد بقائها واستمرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة أعمالها أو نتيجة حدوث خلل في الأنظمة الداخلية. بحيث ينتج عدم توافق بين مجموعة من المتغيرات أو المؤثرات في المجالات السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية السريعة والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمؤسسة إستيعابها أو مواكبتها والتعامل معها^١.

وهذه الأزمات تختلف من حيث شدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها، وبالرغم من تعدّد وتبيان الأزمات. فإنّ لكلّ منها خصائصها المميزة لها والتي تتطلّب أسلوباً "معيناً" لإدارتها والتصدي لها.

إنّ جميع الأزمات باختلاف أنواعها"، تخضع لمعايير عامة مشتركة من حيث الإعداد لمواجهتها أو التخفيف من الآثار السلبية المصاحبة لها، والعمل على تحويل آثارها لصالح المنظمة. ولذلك زاد اهتمام المفكرين الإداريين بالأزمات من أجل تلافيها أو الحدّ من خطورتها عند حدوثها بالفعل.

ويعرف ديوفسكي وداركم الأزمة " بأنها حالة حرجة غير مفضّلة وغير مرغوبة لمدة محدّدة تعود إلى أسباب داخلية وخارجية على حدّ سواء والتي تهدّد بشكل مباشر بقاء المنظمة ونموّها لفتره أطول^٢."

ويعدّ التخطيط الإستراتيجي من المتطلبات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمة. وذلك من خلال إتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمواجهة أية أحداث غير متوقعة المفاجئة تعوق سير العمليات الحيوية أي التّحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن سيقوم به، من خلال سيناريوهات للأحداث المحتملة، الأمر الذي سيزيد من الفرصة أمام الجمهور الداخلي للمنظمة وإعطاء خبرة بالأزمات والتي ربّما لم يتمكن من إكتسابها لو لم تحدث هذه الازمة حيث تتكوّن استراتيجيات المواجهة و تتحوّل الأزمة الى فرصة.

وموضوع التقرير هو " إستراتيجية إدارة الأزمات في شركة طيران الشرق الأوسط"، حيث يمكن النظر لقطاع الطيران على أنّه قطاع حيوي يغذّي الإقتصاد العالمي ويدعمه، كما يسهم في زيادة وتيرة الحياة الإنسانية وازدهارها. وهو عالم واسع من الخدمات السريعة، إلا أنه قد يتعرض لتهديدات ومعوّقات. لذا يتطلب ضرورة الإستعداد الإداري المسبق وإعداد الاستراتيجيات والسياسات الإدارية الملائمة للتعامل معها. وهو قطاع دائم التغيّر حيث المصاعب متجددة والخطر غير محدّد. ويتبيّن لنا أنّ قطاع الطيران يتأثر وكيانات بيئية مختلفة كما ويتّسم بالحساسية وسرعة التأثير بالمخاطر الخارجية والأزمات.

وإنّ الشركة التي استطاعت إبراز نجاحها وإنجازاتها المستحيلة وإمّيازاتها بشكل فعّال، في ظلّ التّحديات التي شهدتها على مدى عقود، والتي تأسست بعيد إنتهاء مرحلة الإنتداب الفرنسي وتوسّعت وإرتقت إلى إسمها بفعل عدة عوامل ساهمت في توجيه التدفّقات النقدية نحو العاصمة بيروت آنذاك، وعاشت عصرها

^١ زاهد ديري، إدارة الازمات الإدارية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٧، ص ٢٣.

^٢ عوني الرشود، "أساسيات إدارة الازمات"، البرنامج التدريبي التفاعلي الالكتروني(عن بعد)،المتعلق بسلسلة التفاعل التتموي مع تداعيات الإغلاق الاقتصادي، الكويت،المعهد العربي للتخطيط،القناة الثانية، <http://bit.ly/٣٤rNlyz> الدخول

٢٠٢٠/٦/٢١

الذهبي بين عامي ١٩٥٩ و ١٩٧٤ إلى أن صارت من أجل البقاء والإستمرار خلال المرحلة الممتدة بين ١٩٧٥ - ١٩٨٤ وصولاً إلى مرحلة إعادة هيكليّة جذرية ، ما مكنها من التّحليق عالياً " كطائر الفينيق حيث عكست صورة عمّا يختزنه هذا الوطن من تميز علمي وبعد حضاري^١.

من هنا فإنّ الدور الذي تلعبه خطط إدارة الأزمات في التّقليل من المخاطر والأضرار المترتبة عن الأزمات، يشكّل رافداً " أساسياً" يساعد مؤسسات ومنظّمات الأعمال في تحقيق الغاية من وجود إستراتيجية لإدارة الأزمات.

أهمية الموضوع:

إنّ وضع إستراتيجية لمواجهة الأزمات ومخاطرها ، هو أسلوب تنظيمي تقوم به المؤسسات لتقابل متطلّبات المواقف برؤية مسبقة الدراسة ، ولذلك فالإستراتيجية تعني في نظر البعض الوقوف على الإمكانيات المتاحة تحت اليد وما هو مطلوب فعلاً" ، وإيجاد حالة من التوازن المطلوب والموجود. وكذلك إجراء مفاضلة بين توفير المتطلّبات الباهظة وبين الزّمن الذي تحدث فيه أزمة أو كارثة^٢.

لكن الإستراتيجية الشّاملة التي يصفها المخطّطين ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية وذوي المهارات الإبداعية هي وضع حلول وبدائل تراعي إيجاد حالة متوازنة بين الإستعداد المبكر للأزمة وبين المتطلّبات الفعلية لها ، بما يمكن أن يؤدي الغرض ويسمح بعمليات الدّخل بكفاءة عالية.

ولا أحد يستطيع أن ينكر أنّ قطاع النقل الجوي في العالم كله يواجه تحديات وظروفاً صعبة في السنوات الأخيرة. وأنّ شركات الطيران العالمية الكبرى هي الأخرى تواجه بالتالي ظروفاً غاية في القسوة من جراء هذه التحديات وأضرارها البالغة على إقتصاديات التشغيل .

فمنذ أيلول ٢٠٠١، مرّت شركات الطيران الأجنبية بأزمة عميقة نتيجة المعاناة الكبرى للأجور وخفض الفوائد، وقد تقاعمت هذه الأزمة مع الأزمة المالية العالمية، كما وقع تقاوم تأثيرها على العمالة. و بعد أحداث أيلول ٢٠٠١ إتجهت بعض الشركات الأمريكية الى الإفلاس ، وبدأت بخفض الوظائف والأجور وإعادة الهيكلة بهدف خفض التكاليف ومحاولة الخروج من الأزمة^٣.

كما لا يمكن أن نغفل أزمة شركة طيران الشرق الأوسط عام ١٩٩٧ التي مرّت في ظروف مالية قاسية ، وعلى أثرها تم تطبيق أكبر مشروع لإعادة هيكلة شاملة لتصحيح الوضع المالي فيها ، إضافة الى عدد من الإجراءات الهادفة إلى تطوير الشركة .

و إنطلاقاً من أهميه الدراسة، جاء هذا البحث لإلقاء الضّوء على مدى أهمية دور إستراتيجية إدارة الأزمات من أجل التّقليل من المخاطر والخسائر المترتبة عليها وتطبيقاته على مستوى شركة طيران الشرق الأوسط بشكل خاص. كما أوضح في الدراسة الدور الذي تقوم به "شركة طيران الشرق الأوسط" في مجال إدارة

^١ متوافر على موقع الانترنت ، Aljazeera.org الدخول ٢٣/١١/٢٠١٩

^٢ كمال حمّاد، "إدارة الأزمات"، مجلة الدفاع الوطني ، العدد ٥٧، البرزة، تموز ٢٠٠٦، ص ص ٣٦ ٥٢

^٣ أخبار لوفتهانزا، صحيفة سكاى نيوز العربية، العدد ٥٨، الإمارات العربية المتحدة، ١٠/١١/٢٠١٣، ص ص ٨٧

النقل الجوي " حيث أتطرق الى الجوانب المختلفة المتعلقة بالمؤسسة وإدارتها ومدى إستعدادها في حال وقوع أزمات.

سبب إختيار الموضوع:

في ظلّ نزيف الأزمات التي يعانيها لبنان أضحت المواجهة واقعا " حتميا"، الأمر الذي يستدعي التدخل على مستوى التنظيم الإداري . وتمثل الأزمات التي يمرّ بها قطاع الطيران نقطة حرجة وحاسمة في كيان "شركة طيران الشرق الأوسط" حيث تختلط الأساليب بالنتائج في بعض الأحيان مما يفقد القدرة على التعامل معها الأمر الذي يؤدي الى إعاقه عمل الكيان والشركات التابعة له من تحقيق أهدافها وإحداث خلل في بنيتها، نظرا" لما يواجهه متخذ القرار من ضغوط متعددة بشأن إتخاذ القرارات بسرعة ودقة إحتواء الأزمة.

وقد جاءت الدراسة الحالية:

- للتعرف على حاجة البيئة الإدارية اللبنانية لهذا النوع من الدّراسة وهو نابع من أهمية التخطيط الإستراتيجي ذاته بوصفه سلوكا" إداريا" يتوجب على الإداريين في المنظمات والمؤسسات الأخذ به كونه يعد مقياسا" لنجاح عمل المنظمة أو فشلها إذا لم يتم تقييم عملها.
- التعرف على دور خطط الطوارئ في إدارة أزمة شركة طيران الشرق الأوسط بهيكلها التنظيمية كافة في مواجهة الأزمات.

بالإضافة الى ما سبق تعدّ نتائج الدّراسة مصدرا" في التغذية الرّاجعة لدى الإداريين في باقي المنظمات.

المؤسسة محل التدريب :

شركة طيران الشرق الأوسط -الخطوط الجوية اللبنانية، تأسست سنة ١٩٤٥ وهي شركة تجارية خاصة تخضع لأحكام قانون التجارة في إدارة وتسيير أعمالها، غالبية الأسهم يمتلكها مصرف لبنان بنسبة (٩٩%). ويبلغ عدد الموظفين في الشركة قرابة ٢٣١٠ موظف ، إنها إحدى أبرز الناقلات في منطقة الشرق الأوسط . تسيّر رحلاتها من قاعدتها الأم في مطار الرئيس الشهيد رفيق الحريري الدولي - بيروت، إلى ٣٢ وجهة دولية في أوروبا والشرق الأوسط وغرب أفريقيا. عضو في تحالف سكاي تيم العالمي منذ العام ٢٠٠٧ الذي يضم شبكة موحدة من الخطوط الجوية التي تغطي ١١٥٠ وجهة في ١٧٧ بلداً. وعضوا" في الإتحاد العربي للنقل الجوي يتألف أسطول "شركة طيران الشرق الأوسط" من ١٩ طائرة إيرباص مزودة بأحدث التقنيات وأنظمة الترفيه كما وقعت إتفاقيات عديدة للرمز المشترك مع مثيلاتها من الشركات^١.

نوع التّدريب:

الأنترشيبي أو التدريب العملي ويعرف المتدربون أو المستفيدون منه بإسم interns إحدى السياسات التي تسعى إلى ردم الهوة بين المعرفة النظرية والمعرفة العملية ضمن مجالهم التخصصي وتختلف طبيعة المهام الوظيفية التي يطلب من المتدرب تنفيذها وصور التدريب الذي يحصل عليه فقد يكون في صورة التظليل

^١ متوفر على الانترنت www.mea.com.lb الدخول ٢٠٢٠/٢/٥

الوظيفي أو يطلب منه أداء بعض المهمات أو المشاركة في بعض المشاريع وهو تدريب وظيفي غير ربحي يمثل فرصة مهمة لتتيح للمتدرب تقييم بيئة العمل بكل أطرافها وكذلك القطاع نفسه . وهو إحدى متطلبات الحصول على شهادة الماستر المهني في الإدارة العامة والتخطيط الإداري^١.

علاقة الموضوع باختصاص الطالب:

من الحقول الإدارية الحديثة في علم الإدارة والتخطيط الإداري ، حقل إدارة الأزمات وهو في تطور مستمرّ نظراً لكثرّة الأزمات التي تفرض نفسها على المؤسسات والمنظمات على إختلاف أنواعها .وبما أنّ الأزمات لا يمكن تجنبها إلا أنه بالإمكان التغلب عليها وتخطيها وتجنب أثارها . من هنا على مؤسسات الدولة أن تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي الذي هو جوهر إدارة الأزمات لاسيما باعتماده المنهج العلمي والعملية الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسين المخرجات والذي يضمن الاستمرارية والحفاظ على الموارد ضمن معايير واضحة.

ويعدّ هذا الحقل كباقي الحقول في العلوم الأخرى، فهو لم يكتمل بعد لأنّ العلم في تطور مستمرّ، ويبحث دائماً عن الجديد. ومع ورود كل هذا الكمّ الهائل من التطور. وبالتأكيد هناك أزمات تصيب المجتمع والمنظمات، لذلك لا يزال الدارسون المختصون يبحثون عن إستراتيجيات وتكتيكات لتطویر هذا الحقل وجعله علماً باستطاعته القضاء على الأزمات، ومواجهة المشاكل المتعددة.

وبما أن الأزمات لا يمكن تجنبها، لأنها في كثير من الأحيان تحدث بصورة غير متوقعة ودون تحذيرات، على المنظمات أن يتعلموا كيفية المواجهة مع هذه الأزمات والخروج منها بسلام، وهناك من يلقي باللوم على الآخرين أو على الأحداث والظروف، وهناك من يدخل إلى ساحة العمل ليجد الحل المناسب للخروج من هذه الأزمات، والتعامل المناسب معها^٢.

من هنا على المنظمات والمؤسسات الفاعلة في الدولة، أن تمارس عملية التخطيط لأجل عدم الخوض في هذه المشاكل أولاً، ومن ثم تجنب عواقب الأزمة وكيفية الخروج منها بأقل الأضرار، وعليها أن تفكر بنفسها وبباقي أجزاء المنظمة أيضاً، كي لا تنعكس الأزمات على باقي أجزاء المنظمة، وبالتالي قد تفقد القدرة على القيام بمهامها ووظائفها كما يجب. لذا يعد التخطيط جوهر إدارة الأزمات لما له من أهمية في تجنب المشاكل، وكيفية التعامل معها والقضاء عليها وذلك لا يأتي هباءً، بل يعتمد على منهج علمي وعلمي يرتكز على الخبرة والذكاء والمعرفة، كي يؤدي إلى معالجة الأزمة بكفاءة عالية وعدم إنتشارها في أماكن أخرى.

الإشكاليات التي سألها:

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على دور وأهمية إستراتيجية "شركة طيران الشرق الأوسط" في مواجهة

^١متوفر على موقع القاموس عبر الانترنت: www.ar.glosbe.com الدخول ٢٠١٩/١١/٢٩

^٢مهيتمة رضا، "فن إدارة الازمات والتعامل معها"، شبكة النبأ المعلوماتية annabaa.org تاريخ ٢٠١٧/١٢/٢١، الدخول : ٢٠٢٠/١/٩

الأزمات ، وذلك من أجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة عليها ، ذلك أن لهذه الإستراتيجية أهمية بارزة في الحد من مخاطر الأزمات المتنامية والمطرودة بشكل سريع .

وبالتالي أصبحت تشكل هاجسا " خطيرا " لابدّ من الحدّ من خطورته ، لما لها من تأثير على أمن واستقرار المؤسسة ، وبالتالي فإنّ مشكلة الدراسة تتمثل في السّؤال عن واقع إستخدام أساليب إدارة الأزمات في شركة طيران الشرق الأوسط ومدى توافر العناصر التي تتصف بها الإدارة الناجحة على الأزمات في هذه الشركة.

التساؤلات:

- ما مدى امتلاك شركة طيران الشرق الأوسط لأي خطة طوارئ لإدارة أزماتها او إستراتيجيات مناسبة لإدارة هذه الازمات ؟
- ما مدى أهلية الهيكل التنظيمي لشركة طيران الشرق الأوسط لمواجهة الأزمات ؟
- وما هي عوامل نجاح إستراتيجيات إدارة الأزمة وسبل معالجة الخلل التطبيقي؟

منهجية العمل:

- بالإضافة الى الهدف الأكاديمي لهذا التقرير ، فإن ذلك لا ينفي ولا يحجب المرتجى الأساسي لكل بحث علمي أو سياسي أو إداري والمتمثل بدراسة واقع الحالة موضوع البحث . ، بهدف إعطاء التوصيف العلمي والقانوني لها والانطلاق بعدها الى تحديد المشكلات الموجودة داخلها، والعوامل ، المؤثرة سلبا " او إيجابا " على عملها ،وبعدها إستخلاص النتائج ، وفي سياق السعي لتحديد هذه المشاكل والإجابة على التساؤلات التي طرحتها، إعتمدت:

-**المنهج التاريخي**، وما يستخدم فيه من تقنيات البحث المكتبي، التوثيق وقراءة المستندات، لجمع المعلومات حول مراحل تأسيس ونمو شركة طيران الشرق الأوسط بشكل عام وخطة إعادة الهيكلة والنمو والإستمرارية بشكل خاص، وكذلك الإطلاع على النتائج المالية للشركة ودراستها وعلى أعمال مجلس الإدارة من خلال محاضر الجلسات.

-**المنهج البنوي الوظيفي**، باعتبار أن للشركة هيكلية تنظيمية واضحة، وذلك بغية البحث في طبيعة هذه البنية وعناصرها وطبيعة العلاقة فيما بين مكوناتها، إضافة الى التعرف على وظائف هذه المكونات، وطبيعة العمل والمهام المناطة بها.

-**المنهج الوصفي**، من خلال العمل الميداني للتمكن من التحقق من معلومات وإكسابها الدقة اللازمة ، وذلك من خلال المقارنة بين الواقع العملي والنصوص، إضافة الى الاستفادة من خبرات الإدارة العليا في الاضائة على بعض الجوانب التي لم تلحظها دراسة أخرى او برامج عمل الشركة.

كما تم اللجوء إلى **تقنية المقابلة نصف الموجهة**، من خلال طرح أسئلة مفتوحة، على القيمين والعاملين داخل المؤسسة ، هذه المقابلات أجلت الحقيقة عن بعض جوانبها لاسيما إبراز ثمار الخطة الإصلاحية. للشركة

وتماسك الهيكل التنظيمي بجميع مستوياته ، كما وساهمت المقابلات بإغناء الدراسة بمعطيات موضوعية وعلمية.

خطة التدريب المقترحة:

بغية معالجة الإشكالية المتمثلة في واقع إستخدام أساليب إدارة الأزمات في شركة طيران الشرق الأوسط ومدى توافر العناصر التي تتصف بها الإدارة الناجحة لهذه الشركة، تم تقسيم البحث الى قسمين :

عرض القسم الأول في الفصل الأول منه واقع شركة طيران الشرق الأوسط مرورا" بمراحل تأسيسها والعوامل التي ساهمت في نهتها وصولا" الى إعادة هيكليتها على أثر الصعوبات القاسية التي مرت بها بعد الحرب الأهلية والإجتياح الإسرائيلي وما تلاها من خسائر مباشرة وغير مباشرة والتي زعزت استقرار الشركة وهددتها بالإنهيار. وتناول في الفصل الثاني الأعمال التدريبية التي نفذها الطالب خلال فترة التدريب .

أمّا القسم الثاني فقد تطرّق في الفصل الأول إلى إستراتيجيات إدارة الأزمات في شركة طيران الشرق الأوسط والواقع المالي فيها ليعالج في فصله الثاني الإصلاحات المالية وانعكاساتها على الواقع المالي وصولا" الى تحليلات نتائج الخطة الإصلاحية .

إنطلاقا" مما تم ذكره آنفا"، تم التوصل الى بعض الإستنتاجات وإستخلاص توصيات على مستويات متعددة، على أنه وبغية إغناء هذا البحث تمت إضافة مجموعة من الملاحق ذات الصلة بموضوع البحث.

القسم الأول : الإطار العام لشركة طيران الشرق الأوسط

لمّا كان التطور العلمي في حقل الطيران المدني بصورة عامة وسياسة النقل الجوي الدولي بصورة خاصة باتا يحتمان على لبنان السير في ركب هذا التطور وآليته للإفادة منه في سياسة الطيران اللبنانية.

ولما كان الطيران المدني قد أصبح وسيلة عالمية للتعاون الدولي ، والمطارات تشكل العمود الفقري لهذا التعاون باعتبار أنها تتعامل مع الطائرات الأجنبية والوطنية، ولا بد بالتالي من تجهيز هذه المطارات بشكل يتلاءم مع اقتصاد الطيران المدني والنقل الجوي وسياسته العالمية^١.

ولما كان هذا التطور قد أوجب على كافة الدول تكييف سياستها في حقل الطيران المدني والنقل الجوي لجهة وضع خطط بعيدة المدى ، الأمر الذي يتطلب إيجاد وسائل وآليات تتماشى مع مفهوم التعامل التجاري الذي يجب أن يستند إلى استقلالية مالية وإدارية تستطيع أن تأخذ بزمام الأمور في الوقت المناسب وبالتالي تأخذ القرارات وفقا لسوق العمل والمستوى الفني المطلوب.

وحيث إن التنظيم الحديث لقطاع الطيران المدني يلحظ أيضا " تأمين العديد من النشاطات والخدمات في المطارات لا سيما في ظل التحديات التي يواجهها قطاع الطيران وارتفاع احتمالات وقوع أزمات وحوادث فإن كل مؤسسة بحاجة الى توافر عنصر إدارة الازمات والذي لم تبرز أهمية الحاجة إليه إلا بعد وقوع الأزمة ، الأمر الذي يظهر جليا " في ميسرة شركة طيران الشرق الأوسط والذي سنتطرق إليه في هذا القسم، من خلال :

الفصل الأول الذي ينقسم الى مبحثين يتناول في المبحث الأول مرحلة تأسيس الشركة ومسارها بالإضافة إلى العوامل التي ساهمت في نهضتها مروراً " بالمرحلة الذهبية وصولاً " إلى مرحلة صراع البقاء والاستمرارية وإعادة الهيكيلية. أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه وقائع التدريب على المهارات في الشركة التي تسهم في توجيه الممارسات نحو آفاق جديدة .

الفصل الأول : واقع شركة طيران الشرق الأوسط ووقائع التدريب فيها

بعد إنتهاء مرحلة الانتداب الفرنسي في ٢٢ تشرين الثاني ١٩٤٣ ، بدأ الاقتصاد اللبناني بالنمو واتصف نظام النقل فيه بالحدأة والحيوية. وتعتبر مقومات نجاح الإقتصاد اللبناني كثيرة، إلا أنّ غياب الإرادة والنية لإستثمار هذه المقومات ، هي من تجعل من هذا الإقتصاد في حالة تراجع دائم .

وإن كانت بعض القطاعات تحصد النجاحات فذلك بسبب جهدها الشخصي ، وهو يبقى غير كاف وبخاصة إلى الدّعم من قبل الجهات الحكومية ن من أجل إزدهار ونجاح القطاع ككل ، وبالتالي إنعكاس ذلك إيجابيا " على الاقتصاد تتراوح حالة البنى التحتية في لبنان بين الحديثة والمتطورة كتلك الموجودة في بيروت ، وأبرز مثال عليها المطار والشركة المشغلة له المتمثلة ب "شركة طيران الشرق الأوسط" التي زاد من أهميتها الموقع الإستراتيجي للبنان^٢.

^١ رحلة الميدل إيست في ١٥ عاما "، مجلة أجنحة الأرز، العدد ١٣٣، ص ٧٨

المبحث الأول : مرحلة تأسيس شركة طيران الشرق الأوسط ومسارها

في أيار ١٩٤٥ ، أسس صائب سلام وفوزي الحصّ شركة طيران الشرق الأوسط برأسمال قيمته مليون ليرة لبنانية، وكان يقع مقرّ الشركة القديم في بئر حسن . قدمت خطوط BOAC لها مساعدة تقنية، تمثلت بتزويدها بطائرات من نوع DEHAVILLAND بدأت عمليات الشركة رسمياً في ١ يناير ١٩٤٥ . وبقيت هذه الطائرات تحلق لصالح شركة طيران الشرق الأوسط حتى عام ١٩٤٦ ومع إفتتاح خطّي مصر وبغداد ، تم شراء طائرات دوغلاس ٣-١٠٠^١.

وفي عام ، ١٩٤٧ كانت لشركة طيران الشرق الأوسط اول رحلة الى الكويت وبالتالي رحلة منتظمة الى منطقته الخليج .

في عام ١٩٤٨، إندلعت الحرب بين "العدو الصهيوني" والعرب و تم إحتلال فلسطين وتوقفت الخدمات في حيفا. مع ذلك إستمرت الشركة في تطورها نحو المزيد من التوطيد من خلال شراء طائرات جديدة من نوع DH٨٩ .

في العام ، ١٩٤٩ ومع إتجاه الشركة إلى تحقيق التحالفات مع الخطوط الجوية الأمريكية قد كان هناك الحاجة إلى شراء المزيد من طائرات دوغلاس مقابل شراء شركة PAN AMERICAN – PAN AM ٣٪ من حصة طيران الشرق الأوسط .

ونتيجة لحق النقل بين الولايات المتحدة الأمريكية ودول الشرق الأوسط (فلسطين ،مصر ، الخليج ،الأردن) أسّس لتحالف Twa Trans World Airlines وقد إستقادت pan- am ، من هذا التحالف ومع ربط شبكتها بشبكة طيران الشرق الأوسط ، تمكنت من توسيع خدمة نقل الركاب الى وجهات هذا التحالف^٢.

وبالرغم من المناخ السيّاسي المضطرب آنذاك ، نمت شركة طيران الشرق الأوسط و حققت أرباحاً مقبولة. واجهت الشركة منافسة قوية في لبنان، إذ تأسست شركة أخرى تدعى الشركة الوطنية للنقل CGT أي عام ١٩٤٥ بمساعدة الخطوط الجوية الفرنسية، وقد سميت لاحقاً "بطيران لبنان Air Liban .

هذا وافتتحت واجهتها الى القاهرة، القدس ، بغداد ، دمشق ، حلب ، مستخدمة طائرات فرنسية الصنع من نوع دوغلاس DC٣ وقد ركز طيران لبنان حينها على إفتتاح محطة اوروبية (باريس) إلا أنّ هذه المحاولات لم تبدأ قبل عام ١٩٤٥ .

ومع حصولها على طائرات dc٤ تم غفنتاح خط افريقيا (داكار – لاغوس) إلا أنّ إرتفاع أسعار عمليات تشغيل طيران لبنان مثل منافسة شركة مع طيران الشرق الأوسط ، كما أنّ توزيع حقّ التّقل بين الشّركتين كان مسألة حسّاسة مع التّداعيات السياسية الحاصلة وقتها .

^١ رحلة الميديل ايست في ١٥ عاماً،مجلة أجنحة الأرز،م.س،العدد١٣٣، ص ٨٠ .

^٢المرجع نفسه، ص ٨١.

عام ١٩٥٠ وبالرغم من دورها الرائد في الخدمات الجوية المنتظمة في الشرق الأوسط ، كان طيران الشرق الأوسط لا يزال مجرد ناقل جوي إقليمي..

الفقرة الأولى : العوامل التي ساهمت في نهضة شركة طيران الشرق الأوسط

ساهمت عدة عوامل في توجّه التدفقات النقدية نحو العاصمة بيروت منها :إرتفاع أسعارالوقود في الخليج الفارسي، الإضطرابات السياسية في سوريا والعراق وتقسيم فلسطين . كما كان للنقل الجوي اللبناني حصة في التوسّع .

وبذلك نمت شركة طيران الشرق الأوسط ونصّب الشّيخ نجيب علم الدين رئيساً" لمجلس إدارتها عام ١٩٥١ فيما تفرغ صائب سلام للعمل السياسي.

وبرؤية الشيخ علم الدين للشركة وعمله المتفاني تجاهلها ومن خلال تعاون وجهد العاملين فيها، صعدت الشركة نحو الأعلى واتجهت نحو عالم واسع وسنوات ذهبية مليئة بالنجاحات. فقد اتسعت دائرة محطاتها لتشمل القدس ، والبحرين ، والدوحة... إلا أنّ نقص بعض المعدات حال دون افتتاح وجهات أوروبا^١.

و بعد افتتاح مطار بيروت الدولي في خلدة، حطّت أول طائرة تابعة لطيران الشرق الأوسط بقيادة الطيّار فوزي الحصّ... غيرأن صراعا" نشب بين مؤسس الشركة صائب سلام وفوزي الحص مما إنعكس سلباً" على سمعة الشركة.

وهذا ما أدى إلى تخلي فوزي الحصّ عن الشركة بالرغم من دوره الهامّ فيها. كما غصطدم صائب سلام مع Pan Am بسبب سوء توزيع حصص الأرباح داخل الشركة ، ذلك حين أصرّ صائب سلام على أنّ توزيع الحصص يجب أن يتم بشكل عادل على المساهمين، في حين أصرّت Pan Am على إستخدام هذه الارباح على البرنامج التوسعي للشركة حتى ولم تكن كافية. وإنتهى الصّراع بتخلي Pan Am عن حصّتها داخل الشركة لصالح صائب سلام وذلك عام ١٩٥٥^٢.

إلا أنّ الشركة تجاوزت الأزمة من خلال تجديد عقدها مع الخطوط البريطانية BOAC. وقد حصلت BOAC على أغلبية الحصة في طيران الشرق الأوسط ، وكان آخر أعمالها هو توسيع دائرة برنامج رحلاتها من خلال إستخدام ثلاث طائرات VICKERS VISCOUNT في تشرين الاول عام ١٩٥٥. ومن خلال هذه الطائرات تمكنت الشركة من البدء بأولى رحلاتها الى أوروبا لتشمل أثينا،روما ...

^١ طوني بشارة ، الميدل إيست، نهضة بعد تعثر ،بالإمكان الإطلاع على www.alafkar.net ٢٠١٢/٣/٨
الدخول ٢٠٢٠/٥/٥

^٢ رحلة التحدي لطيران الشرق الأوسط ، مجلة اجنحة الأرز ،م.س. العدد ١٣٧ ، ٢٠١٣،ص ٤٣

كذلك انضمت شركة طيران الشرق الأوسط الى إتحاد النقل الجوي iata في العام ١٩٥٥ . كما أنشئت فرعا "جديدا" لها لصيانة الطائرات MASCO مستعينة بمهندسين ذوي خبرة عالية. وقد تم تمويل الفرع من خلال BOAC . في العام ١٩٥٦ ، انضمت طهران ولندن إلى وجهات الشركة بفضل دعم BOAC ذلك الدعم الذي سهل للشركة فنّ الحصول على طائرات أكثر وبالتالي إقامة شبكة نقل سريعة بين أوروبا والشرق الأوسط من خلال العاصمة بيروت^١ .

كما بدأت الشركة أولى رحلات الشحن في كانون الأول ١٩٥٥ مستخدمة طائرات ١٧٠ BRISTOL الخاصة للشحن. وبعد أن فتحت الشركة خطي زوريخ وفيينا ، باشرت فوراً "بافتتاح خطي كراتشي وبومباي عام ١٩٥٨ بالإضافة الى جده وعدن.

بعد هذه النهضة في قطاع النقل الجوي في لبنان ، شهدت السّاحة اللبنانية مزيداً من التّوترات من خلال الإضطرابات والإعتصامات الرّاحل جمال عبد الناصر...وبنتيجتها توقفت العمليات التشغيلية في الشركة وإنتهت الأزمة بنزول البحرية الأمريكية في بيروت بحجة مساعدة الجيش اللبناني في إستعادة النظام . وسط هذه الاضطرابات الحاصلة، كان عصر الطائرات النفّاثة يقترب أكثر فأكثر وكلّ الآمال كانت مطروحة في عالم النقل الجوي.

الفقرة الثانية: السّنوات الذهبية ١٩٥٩-١٩٧٤

كانت شركة طيران الشرق الأوسط من أولى الشّركات في العالم العربي التي دخلت عطر الطّائرات النفّاثة لوجهتي لندن والظهران في العام ١٩٦٠ حيث استأجرت ٤ طائرات ٤C DEHAVILLAND COMET وقد تسلمت هذه الطائرات في تشرين الاول ١٩٦٠ ، حيث إفتتحت أيضاً "وجهتي مدريد وليزبون ، كما إفتتحت بمساعدة BOAC وجهة البرازيل^٢ .

إلا أن علاقة الشركة بالخطوط البريطانية بدأت تدخل بشكل متناقض في مرحلة صعبة حيث تتمّ من خلال هذه المرحلة تقسيم BOAC إلى شركة أخرى هي boac-ac في عام ١٩٥٩ .

كان وضع BOAC -AC حرج لل غاية لا سيما من خسارات طيران الاوسط عام ١٩٥٨ .

كما إعتبرت أيضاً "شركة MASCO للصيانة كمشروع مكلف و محفوف بالمخاطر والتي تتنافس مع خدمات الصيانة المقترحة في المملكة المتحدة لصالح الشركات العاملة في الشرق الأوسط .

لذا اشترت شركة طيران الشرق الأوسط MASCO من BOAC في آب ١٩٦١ ، كذلك باعت BOAC حصّتها في الشّركة لصالح بنك أنترا المجموعة المالية الأقوى في لبنان ذلك آنذاك برئاسة الملياردير يوسف بيدس .

وهكذا تحررت الميديل ايست من القيود البريطانية لشركة BOAC-AC وتابعت توسّعها وارتفعت أرباحها في عام ١٩٦٢ حيث فاق عدد المسافرين على متنها المليون مسافر.

في ذلك الوقت كان طيران لبنان AIR LIBAN على تنافض الحاد مع طيران الشرق الأوسط . في حين كان طيران لبنان يتلقّى الدعم من الخطوط الجوية الفرنسية لكنه كان أقل ربحية ، حينها قررت الشركة الفرنسية إيجاد حل مناسب ، فبدأت بالتعاون مع طيران الشرق الأوسط والتفاوض معها.

^١ رحلة التحدي لطيران الشرق الأوسط ، مجلة اجنحة الأرز ، م.س، العدد ١٣٧ ، ٢٠١٣، ص ٤٤.

^٢ ندى قسطنطين ، قصة نجاحات محفوفة بالمخاطر، اللواء، العدد ١٢٤، بيروت ١٩٧٦/٧/٢، ص ٤.

وقد نتج عن هذه المفاوضات اندماج طيران لبنان مع طيران الشرق الأوسط في ٧ حزيران ١٩٦٣ ليتم تشكيل حلف "الميدل إيست - طيران لبنان" فما كان من الخطوط الفرنسية إلا أن يحتفظ في ٣٠% من حصتها، في حين احتجز بنك أنترا ما تبقى من الحصص. وهكذا تمت الشراكة بين الميدل إيست و الخطوط الفرنسي وفي عام ١٩٦٣ تم تحديث اسطول الشركة من خلال شراء طائرتين من نوع SUD AVIATION .CARREVELLE VIN

في العام ١٩٤٦، أصبح طيران الشرق الأوسط عضواً "أساسياً" في منظمة شركات الطيران العربية aaco وعمدت الشركة حينها إلى إختيار طائرات DOUGLAS DC كبديل لطائرات COMETS . قمت كما قامت أيضاً بشراء طائرتين كونكورد السريعة في العام ١٩٧١ .

شهد العام ١٩٦٦ إنهيار بنك أنترا الذي شكل صدمة في كل أنحاء النظام المصرفي اللبناني وظروف سقوطه (واحدة من أسوأ الفصول المالية قبل الحرب الأهلية) هي من القضايا المثيرة للجدل حتى اليوم وقد وصفها آنذاك الشيخ علم الدين بجريرة القتل.

كان يملك بنك أنترا ٦٥ % من حصّة الميدل إيست ، وقد مثل إنهياره تهديداً للشركة ومع ذلك أعيد تنظيم موجودات البنك من قبل الحكومة اللبنانية وإستحوذ مصرف لبنان على ١٠,٦ % من حصته.

مع كل تلك الفترة الحرجة ، واصلت شركة طيران الشرق الأوسط عملياتها كالمعتاد، وبعد اندماج الميدل إيست مع طيران لبنان، كان هناك شركتين منافستين للميدل إيست:

الأولى TMA TRANS MEDITERRANEON AIRWAIS التي تأسست عام ١٩٥٣ وتشغل :

عمليات الشحن الجوي، وقد توسعت بشكل مثير للإعجاب ، وأصبحت بسرعة من شركات الشحن الرائدة في العالم ، لم تكن هذه الشركة منافس شرس للميدل إيست إذ لا تزال تتعايش معها بشكل مستقل لهذا اليوم .

التهديد الأكبر كان يتمثل بالخطوط الجوية الدولية اللبنانية lia التي حصلت على شهادة عام ١٩٥٥ على يد "الفونس وكارلوس عريضة". وكانت تشغل وجهات بغداد، طهران ،الدوحة ،البحرين ،الظهران والكويت ... كما إلى أوروبا مثل باريس وبروكسل وميلانو...

كانت هذه الشركة تمتلك طائرات من نوع dc-٧ و coronado ٩٩٠ c convair مما جعل منها منافساً قوياً لخط بيروت - باريس العالي الربحية. حاولت lia السيطرة على الميدل إيست خلال الفترة الغير مستقرة لبنك أنترا لكن دون نجاح^١.

وفي عام ١٩٦٧، خلال الحرب العربية - الإسرائيلية، توقفت عمليات الميدل إيست لأسبوعين متتاليين، وتوقفت رحلات بيروت - القدس نهائياً". مع ذلك ، تابعت الميدل إيست إستئناف رحلاتها إلى الخليج وتمكنت من نقل ٤٤٢٠٠٠ مسافر مع زيادة طفيفة مقارنة بالعام ١٩٦٦ .

^١البير تنوري، "الميدل إيست خليفة طائر الفينيق"، الأجنحة الذهبية، العدد ٢، بيروت، ١٩٧٥/٩/٢٥، ص ١٣ ١٧

بعد إنهيار بنك أنترا عام ١٩٦٦، ألغت شركة دوجلاس عقدها مع الميدل إيست بتسليم طائرات DC-٨ "خوفا" من أن الشركة ميدل إيست قد لا تفي بالتزاماتها المالية. وبعد تسوية الوضع اختارت الميدل إيست طائرات BOEING ٧٠٧-٣٢٠C لتجديد أسطولها.

وفي عام ١٩٦٨ وضعت الميدل إيست طلبية لشراء أربعة من هذه الطائرات. وفي ذلك الوقت كانت الشركة قد إستاجرت طائرتين من نوع ب ٧٢٠ BOEING من الخطوط الغانية و ٣ طائرات ١٠-٧٧ VICKERS VC من الخطوط الأنثيوبية. وقت تسلمت الميدل إيست طائرات BOEING ٧٠٧-٣٢٠C في تشرين ثاني ١٩٦٨ واستمرت في تشغيلها لأكثر من ٢٥ عاما".

ليل ٢٨- ٢٧ كانون الثاني ١٩٦٨، فاجأ العدو الإسرائيلي بيروت بمهاجمة المطار وتدمير ١٤ طائرة مدنية. وقد فقدت حينها الميدل إيست طائرات BOEING الجديدة و ثلاث طائرات Sud Aviation Caravel و ثلاث طائرات DE HAVILAN COMET و طائرة مستأجرة للخطوط الغانية وطائرة أخرى من النوع VICKERS VISCOUNT كما تكبدت منافستها TMA و LIA خسائر فادحة أيضا" في أسطولها.

أمّا طيران الشرق الأوسط الذي فقد ثلثي طائراته أكمل عملياته فيما تبقى من أسطوله بعد أقل من ١١ ساعة من العدوان وإستطاع ترتيب جدول رحلاته، وذلك بفضل موظفيه الذين عملوا ليلا" نهارا" وبجهد كبير من أجل إنقاذ الرحلات. حينها طلبت الشركة بسرعة تعويض التأمين واستغلال الوضع لزيادة رأسمالها لطلب المزيد من طائرات ال BOEING وقد خفضت هذه الخطوة تكاليف التشغيل.

مع ذلك كانت الميدل إيست شغل طائرات كونكورد ٩٩٠ cv كانت قد استأجرتها من الخطوط الامريكية أمريكان إيرلاينز بين حزيران ١٩٦٩ وآذار ١٩٧٢ في انتظار إكمال أسطولها الجديد من طائرات البوينج. وفي نهاية العام، تمكنت الميدل إيست من إستبدال طائراتها المدمرة بأخرى جديدة من نوع بيس ١٧٠٧.

وبعد عامل واحد، إستطاعت الشركة تحقيق أرباح كبيرة. أما شركة LIA كانت أقل حظا" و أعلنت إفلاسها بعد العدوان بوقت قصير، في حين إشتريت الميدل إيست حقوق النقل التابعة لها وإستقدمت بعضا" من موظفيها.

آنذاك، كانت الحكومة اللبنانية قد أعطت الحق الحصري للميدل إيست في نقل الركاب حتى عام ١٩٨٩ وقد تجدد هذا الحق في العام ٢٠١٢ أما TMA فقد تمكنت من متابعة عملها في شحن البضائع.

في عام ١٩٧٠ حققت الميدل إيست قفزة نوعية من خلال شراء طائرات جديدة من نوع بوينغ ٧٠٧ من الخطوط الجوية الامريكية ليصل عدد طائراتها الى ١٦ طائرة بوينغ ٧٢٠ و ٣ طائرات بوينغ ٧٠٧.

في العام ١٩٧٤، افتتحت الميدل إيست خط يرفان، في أرمينيا كما كانت قد افتتحت وجهتي برلين ووارسو عام ١٩٧٣.

^١ رحلة التحدي لطيران الشرق الأوسط"، مجلة أجنحة الأرز، العدد ١٣٨، بيروت، ٦/٥ / ٢٠١٤، ص ٦٨

الخطوة التالية كانت في افتتاح وجهات لشمال الاطلسي ، وقد طلبت الميديل إيست لهذه ٣ طائرات بوينج ٧٠٧ - ٢٠٠ في ما تم الغاء صفقة الكونكورد لارتفاع تكاليف تشغيلها بشكل غير متوقع .

في العام ١٩٧٤ ، تم شراء ٥% من حصة الشركة من قبل بعض موظفيها والتي كانت بمثابة خطوة رمزية تمثل تقاني الموظفين لشركتهم. وفي العام نفسه إرتفعت أرباح الشركة لتصل الى ٣٦ مليون ل.ل. على الرغم من تزايد التوترات على الساحة الداخلية اللبنانية^١.

تجدر الإشارة إلى أنّ السنوات التي شهدت توجه البلد نحو التفكك ومزيذا" من الإنقسام والتوتر بين مختلف الطوائف اللبنانية هي نفسها السنوات الذهبية التي تألقت فيها شركات "طيران الشرق الأوسط" وحلقت خلالها نحو الأعلى .

الفقرة الثالثة: من أجل البقاء والإستمرار الميديل إيست ١٩٧٥-١٩٨٤

اندلعت الحرب الأهلية اللبنانية في نيسان ١٩٧٥، وكان على شركة" طيران الشرق الأوسط "تشغيل عملياتها في ظروف صعبة جدا"، خلال هذه هذه الحرب، توقفت العمل في مطار بيروت الدولي عدة مرات ، واضطر عدد من موظفي الشركة البقاء في حرماها. وتوقفت حركة السياحة في لبنان بالكامل ، لكن طيران الشرق الأوسط واصل رحلاته رغم الوضع المتأزم ، ورغم الأحداث الأليمة بذل موظفو الشركة جهدهم لإنقاذ شركتهم وأصبحت الميديل إيست رمزا" لبلد يرفض أن يموت و اتخذت الارزة الخضراء رمزا" لها .

ونظرا لعدم توفر الوقود في مطار بيروت في وقتها ، إستطاعت طائرات الميديل إيست التزود بالوقود من مطارات دمشق وعمّان، وتغيّرت مواعيد الرحلات من بيروت.

ومع هذا تمكنت الميديل إيست من إستلام طائراتها الجديدة في أيلول ١٩٧٥ وافتتحت بواسطتها خطوط لندن والخليج. وفي العام ١٩٧٦ ، توسعت الازمة السياسية في البلاد ، وتوقفت الملاحة الجوية في بيروت ، عندها حولت الميديل إيست رحلاتها الى باريس - أورلي بمساعدة حليفتها الخطوط الجوية الفرنسية وتوزعت الطائرات المستأجرة على باقي أنحاء العالم .

ولا يمكن أن ننكر ما أمّته خط جدّة-عدن-جدّة وخط جدّة -خرطوم- جدّة من مردود إيجابي للشركة في ذلك الوقت . وفي تشرين الثاني ١٩٧٦ ، إفتتح مطار بيروت من جديد وكان على شركة العودة الى العاصمة بيروت مجتازة المحنة الكبيرة التي إستمرت خمسة أشهر متتالية.

وفي العام ١٩٧٧ ، عاد مستوى العمليات التشغيلية للشركة لمستوى ما قبل الحرب، وتمكّنت الميديل إيست من تحقيق الربح و إفتتاح خط رأس الخيمة وكوبنهاغن ، وزاد أسطول الشركة من خلال شراء طائرتين جديدتين بوينج ٧٢٠ ، في حين أجرت الشركة طائرات بوينج ٧٤٧ الخطوط السعودية والملكية الاردنية.

وقد حققت طائرات JUMBO عائداً مهمة للشركة بالرغم من الصّعوبات أثناء سنوات الحرب...

^١البيير نتوري ،"الميديل إيست خليفة طائر الفينيق"،الاجنحة الذهبية العدد ٥، ١٩٧٥/١/٤، ص ص ١٤ ١٥

و في كانون الثاني ١٩٧٧، إستقال الشيخ نجيب علم الدين من منصبه لأسباب شخصية. وهو الذي ترأس الشركة لعدة سنوات حاسمة، تمكن من خلالها من توحيد الشركة وقادها نحو النجاح من خلال إندماجها مع طيران لبنان وحافظ عليها خلال إفلاس بنك أنترا وأوصلها نحو الأعلى. وقد كانت إستقالة الشيخ علم الدين بمثابة إشارة لإنهاء عصر لا يستهان به من تاريخ الشركة. تسلم بعدها القيادة السيد أسعد نصر الذي أكمل المشوار^١..

إستطاعت الميديل إيست التكيف مع الأوضاع السياسية المضطربة في البلاد آنذاك واستمرت في رحلاتها بالرغم من بعض العرقلات التي واجهتها. العام ١٩٧٩ شهد إستقرارا^٢ كبيرا وتوالت نجاحات الشركة، إلا أن اندلاع الحرب بين إيران والعراق أدى الى توقف الرحلات الى بغداد.

في أوائل الثمانينات إستقدمت الميديل إيست المزيد من طائرات البوينغ ٧٠٧ وافتتحت خطوط تونس ونيس، كان، لاغوس ... إلّا أنها وبعد تردد عميق، قامت باستبدال طائرات البوينغ بأخرى من نوع إيرباص ٨٣١٠. هذا التحديث الإقتصادي في أسطول الشركة حدث في جو متشنج وغير مناسب، حيث اشتدت الأزمة السياسية من جديد وأغلق المطار لثلاثة أسابيع وذلك في العام ١٩٨١، وبدأت الخسارة تلاحق الشركة في نهاية العام ١٩٨١

أما العام ١٩٨٢ فكان الأسوأ بالنسبة للبنان عامة و طيران الشرق الأوسط خاصة، إذ تم الاجتياح الإسرائيلي للبنان وأغلق على أثره مطار بيروت لمدة ١١٥ يوما^٣.

كما أغار العدو الإسرائيلي على ٦ طائرات بوينغ ٧٢٠ فما كان على الشركة إلا تحويل إنطلاق رحلاتها الى بلدان أخرى. وفي أيلول ١٩٨٢ إستبدلت الميديل إيست طائراتها المدمرة بثلاث طائرات بوينغ ٧٠٧ ٣٢٠ كانت قد إشتريتها من الخطوط الأمريكية. ترأس بعدها سليم سلام رئاسة الشركة في تشرين الأول ١٩٨٢ وقد تم تعديل الرحلة لتأمين سير عمل الشركة^٤

وما زاد من الانقسام للحاصل وقتها، زادت الازمة أكثر فأكثر، إذ أغلق المجال الجوي لبيروت من جديد في العام ١٩٨٤ وتكدبت الميديل إيست خسارة بقيمة ٢٩٣٤١٣٠٠٠ ل.ل.

وبنتيجة هذه الحرب المأساوية، إتخذ معظم الركاب من لارنكا في قبرص محطة لرحلاتهم خوفا^٥ على حياتهم. خلال هذه المرحلة،إنهار الاقتصاد اللبناني ودخلت الميديل إيست أيامها السوداء...

الفقرة الرابعة: إعادة هيكيلية شركة طيران الشرق الأوسط ١٩٩٩-٢٠٠٠

في شباط ١٩٩٠، أطلقت شركة طيران الشرق الأوسط خط داخلي هو خط بيروت - طرابلس عبر مطار القليعات. إلا أن هذا الخط توقف نهائيا^٦ مع إنتهاء الصراع في شرق بيروت.

^١ ألبير تتوري، "الميديل إيست خليفة لطائر الفينيق"، الأجنحة الذهبية، م.س. العدد ٦، ١٩٧٥/١٢/٢، ص ص ١٩ ١٨

^٢ "المرجع نفسه" ص ٢٠.

وقد أدخلت الشركة طائرتين جديدتين من نوع بوينغ ٧٤٧ لإستعمالها في الرّحلات الطويلة. أما خط الكويت فتوقف خلال حرب العراق - الكويت في آب ١٩٩٠ إلا أنها كانت الشركة الوحيدة الأولى التي واصلت رحلاتها الى الكويت بعد هزيمة الجيش العراقي على يد الجيش الأمريكي^١.

جدّدت الشّركة إصدار المجلة الخاصة بها CEDAR WINGS خلال صيف ١٩٩٠ ، في خطوة تعكس اتجاه الشركة نحو التجديد . وقد نقلت الشركة في العام نفسه نحو ٧٢٧٠٠٠ مسافر. وكان على الشركة الدخول في استثمارات جديدة وضخمة لمواجهة تكاليف التشغيل المتعلقة بتجديد أسطولها القديم. وفي العام ١٩٩١ ، أدخلت الشركة خطوط سنغافورة ،أكرة ،برلين لسلسلة وجهاتها وبدأت بالتخطيط الجدي لتجديد اسطولها.

في حزيران ١٩٩٢ تم تعيين مجلس إدارة جديد برئاسة عبد الحميد فاخوري، الذي خلف سليم سلام . وفي العام ١٩٩٣ إفتتحت الشركة وجهات أمستردام، سيدني ،وكولومبو، إلا أنها واجهت منافسة شديدة من الشركات الأجنبية التي عادت لتأسيس خدماتها في لبنان.

وكانت القطيعة الأمريكية لبيروت تعني تلقائياً " أن "طيران الشرق الأوسط" لا يزال غير قادر على إستئناف رحلاته الى نيويورك مما يعني حتماً " خسارة لسوق مربح . كانت توقفت الرّحلات في العام ١٩٩٤ الى عدن ،أمستردام، ومسقط، وخفضت الشركة رحلاتها الى تونس، ودمشق، والخرطوم والبحرين والدوحة بمعدل رحله واحدة أسبوعياً لكل وجهة . هو كانت الشركة في وقتها تعاني من أزمة عجز مزمن ، إلا أن تكاليفها التشغيلية العالية حالت دون سيطرة منافسها عليها^٢.

في عام ١٩٩٥ تسلّم خالد سلام رئاسة مجلس الإدارة وبدأت خطة إنقاذ الشركة من أزمتها بدعم من مصرف لبنان . بنتيجتها ، تحكّم الأخير ب ٩٩,٣ % من أسهم الشركة. هذه الخطوة التي أدخلت الشركة عصر جديد تمثل في إفتتاح وجهات في البرازيل وذلك في تشرين الأول ١٩٩٥ . فيما أغلق خط مدريد الذي ينقل مسافري أميركا اللاتينية .

أما خط سينغافورة إستبدل بخط كوالالمبور في ماليزيا بالتعاون مع الخطوط الماليزية. كما أنهت الشركة عهد إثنين من طائراتها من نوع بوينغ ٧٢٠ التابعه لإسطولها. في العام ١٩٩٦ أغلق خط بوخارست ، خطوة اعتبرت نوع من تجديد او إعادة إنشاء وجهات أوروبا الشرقية. مع ذلك بلغت خسارة الشركة خلال ١٩٩٦ حوالي ٥٠ مليون دولار امريكي ، وقد إنخفضت حينها شبكة "طيران الشرق الأوسط " الى ١٩ وجهه تغطي عملياتها ٩ طائرات .

وكان على رئيس مجلس الإدارة مواجهة الضغوط الاجتماعية المتزايدة من نقابة الموظفين والطيارين بسبب خفض أعداد الموظفين نسبة إلى رحلاتها المتقلصة. لذا قرر رئيس مجلس الادارة القيام بسلسلة خطوات من أجل إعادة الشركة الى الربحية بدعم من مصرف لبنان ومن أجل وضع خطط خصخصة الشركة في المستقبل القريب. في العام ١٩٩٨ إنخفض عجز الشركة الى ٥٠ % ولكن لم تختلف نتائج سنة ١٩٩٩ عما سبقتها سنة ١٩٩٨ ، وهذا ما دفع بالشركة نحو مبادرات جديدة سنة ٢٠٠٠ مثل برنامج CEDAR MILES ، إضافة الى

^١ السياسة الجديدة لطيران الشرق الأوسط "، مجلة اجنحة الأرز، العدد ١٣٣، بيروت ، ٢٣/٣/٢٠١٣ ، ص ٨٥

^٢ "المرجع نفسه" ص ٨٧

استئناف الرحلات نحو أكرا في أفريقيا ونيس في فرنسا وإعادة إحياء الشراكة بينها وبين الخطوط الماليزية لإستئناف خطوط كوالا - سيدني.

لم تستسلم شركة "طيران الشرق الأوسط" خلال فترة الحرب والفترة التي أعقبتها، بل تمسكت بالأمل الواعد واختتمت مرحلة من التاريخ مليئة بالتحديات ومحافظه على ديمومتها رغم الصعوبات والمخاطر التي واجهتها بعد الخسائر التي تكبدتها الشركة بين ١٩٨٥ و ٢٠٠٠ وبعد المنافسة القوية من الناقلات الإقليمية، أطلقت آنذاك الشركة عملية إعادة هيكلة جذرية أدخلتها في مواجهة حادة مع النقابات خصوصا" بعد قرارها صرف ١٤٥٠ موظفا" في إطار خطة وافق عليها مجلس الوزراء لتقليص خسائر الشركة.

وقد شهدت هذه الخطة إحتجاجات كبيرة من قبل نقابات العمال والمستخدمين ونقابات المضيفين والطيارين لعدة أيام ، وأحدثت ضجة كبيرة على الساحة الاقتصادية اللبنانية.

إلا أنّ هذه النقابات علّقت إضرابها بعد قرار الشركة تمديد المهلة التي كانت محدّدة لقبول الإستقالات بناء" على اتفاق بين النقابات ورئيس الحكومة آنذاك "رفيق الحريري". فيما رعت وزارة العمل اجتماعا" موسعا"، شارك فيه رؤساء النقابات الثلاثة ورئيس مجلس الادارة الجديد "محمد الحوت" الذي عيّن عام ١٩٩٨ والذي كان يشغل منصب مدير العقارات و الاصول المالية في البنك المركزي.

وقد خففت هذه الاجتماعات من حدة الهواجس لدى النقابات بعد توضيح البنود العالقة والتي تتعلق بتفاصيل شروط العمل الجديدة والتي تسمح بنهوض الشركة من جديد . وقد أكد رئيس مجلس الاداره "محمد الحوت" على أنّ الادارة منفتحة على الحوار، مبديا" إستعداد الشركة لأخذ كل وجهات النّظر بعين الإعتبار وإجراء بعض التعديلات على شروط العمل التي لا تؤثر في القدرات التنافسية. وأوضح أيضا" أنه لا توجد إمكانية لإستمرار الشركة في ظل العقود القديمة^١.

وبنتيجة قرار تمديد الإستقالات ، تقدّم أكثر من ٩٠٠ موظف بالإستقالة ٤٥٠ آخرين تقدموا بطلبات النقل الى شركات ملحقة ، مع وعد لجميع الموظفين بعدم من حرمانهم من ضمانهم الاجتماعي. وبنتيجة المفاوضات والاجتماعات التي عقدت ، علّقت التحركات العمالية.

وهكذا تمّت عملية إعادة الهيكليّات من خلال نقل بعض الأشخاص من مصرف لبنان وتثبيتهم في المراكز المسؤولة ضمن الشركة، من مدراء أقسام المالية والمشتريات وحتى بعد الأقسام الأخرى كالمعلوماتية...

وكان هناك دراسة لحاجات الشركة ووضع خطط إنقاذ تقوم على التخلّص من فائض الموظفين و شراء طائرات جديدة وتنظيم الوجهات وتقسّم الشركة الأم الى عدة شركات متخصصة.

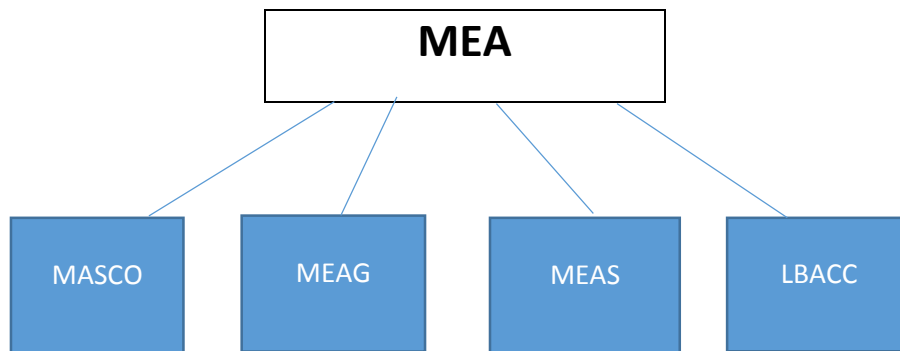
MEAG شركة الشرق الأوسط للخدمات الارضية

MEAS شركة الشرق الأوسط لخدمات الصيانة

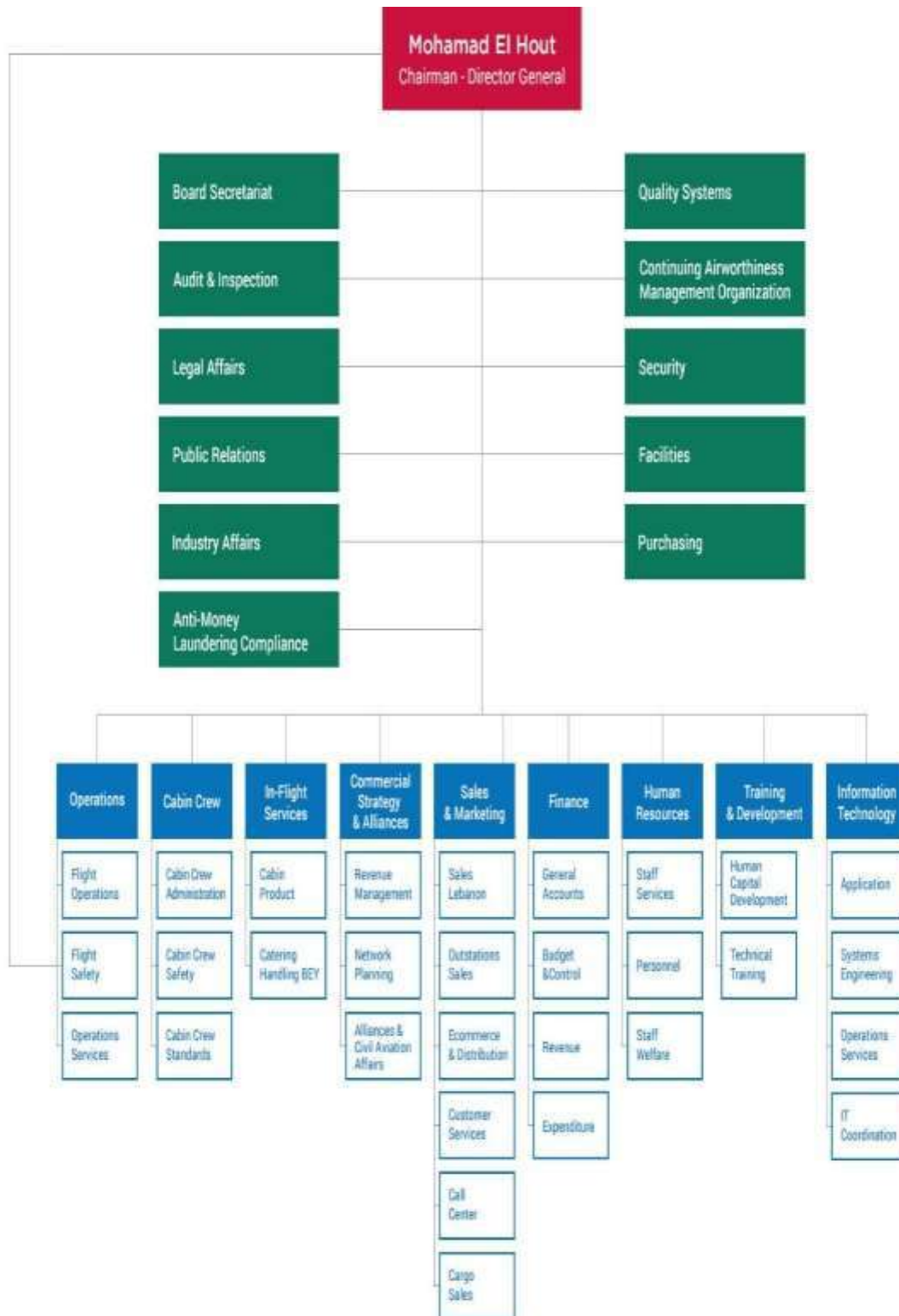
MASCO شركة الشرق الأوسط قسم الهندسة (ميكانيك طيران)

^١"توفيق البابا" السياسة الجديدة لطيران الشرق الأوسط"، مجلة اجنحة الأرز، العدد ١٣٣، بيروت ، ٢٣/٣/٢٠١٣، ص ٨٥

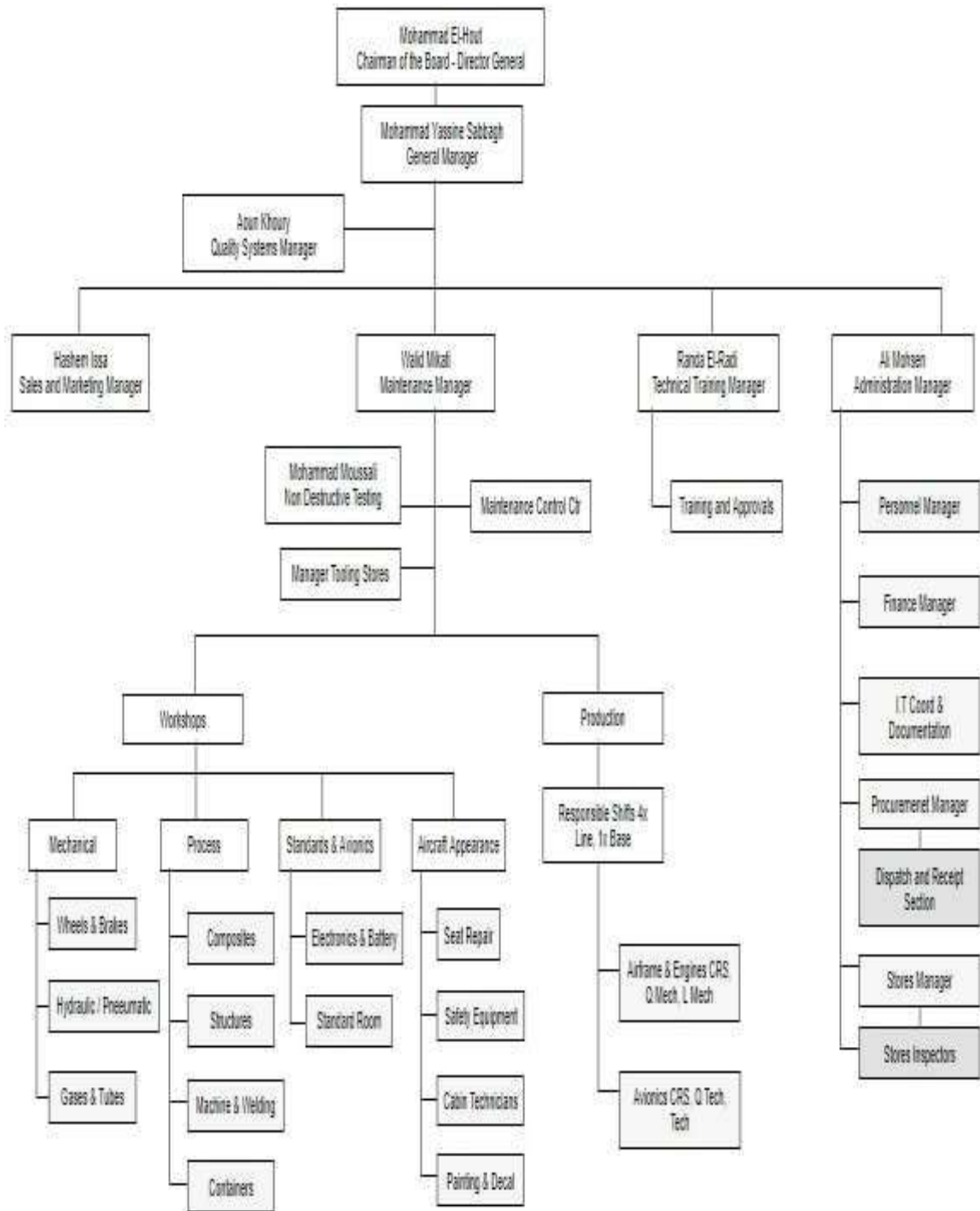
LBACC الشركة اللبنانية لتمويل مطار بيروت
وهي مازالت أقسام فرعية من الادارة الرئيسية لـ "شركة طيران الشرق الأوسط"، إلا أنها في الوقت نفسه
تقدّم خدمات لشركات طيران أخرى في مطار بيروت، وما يلي هو الهيكل التنظيمي لكل لفروع الشركة^١.



^١ الهيكل التنظيمي لشركة طيران الشرق الأوسط وفروعها، بالامكان الاطلاع عبر الانترنت على www.mea.com.lb
الدخول ٢٠٢٠/١/٩



الهيكل التنظيمي لشركة طيران الشرق الأوسط وفروعها، مرجع سابق ، بالامكان الاطلاع عبر الانترنت على www.mea.com.lb الدخول ٢٠٢٠/١/٩



الهيكل التنظيمي لشركة طيران الشرق الأوسط للخدمات الأرضية، م.س، بالامكان الاطلاع عبر الانترنت على www.meag.com.lb الدخول ٢٠٢٠/١/٢٠

ونتيجة عملية إعادة الهيكلة، خفض عدد الموظفين إلى ١١٠٠ موظف تقريباً، بعدما تم إعطاء عروض للموظفين بترك الوظيفة مقابل زيادة التعويض بقيمة معينة ، كما تم شراء بحدود ١٣ طائرة "ايرباص" وتم الطلب على ستة طائرات أخرى . وهكذا إنتقلت الشركة من خسارة ٥٠ مليون دولار سنوياً إلى ربح إضافي بحدود ٦٠-٧٠ مليون دولار حالياً..

وبعد إستقرار الوضع المالي في الشركة، تمّت الزيادة التدريجية للموظفين بحدود ٢٢٠٠ موظف ولكن بعقود عمل مختلفة عن العقود القديمة التي كانت تعطي الموظف إمتيازات كثيرة.

الفقرة الخامسة: تقييم أزمة طيران الشرق الأوسط :

بالرغم من الاجراءات التي إتخذتها إدارة "طيران الشرق الأوسط" في التعامل مع الأزمة للتخفيف من حدتها ، إلا أنّ ردود أفعال إدارة الشركة بمختلف مستوياتها لم يتناسب مع مستوى الأزمة التي تعرّضت لها . لذلك وجّهت لها مجموعة إنتقادات لأداء الشركة ما بين ١٩٧٥-١٩٩٠ ومما تلاه من خسائر ، والوصول الى حد الإفلاس في العام ١٩٩٨ من قبل متخصصين وخبراء في مجال الطيران والسياحة وإدارة الازمات.

من أهم هذه الانتقادات :

١- عدم وجود تنسيق داخل أقسام الشركة ما أثر سلباً على قدرتها في التعامل مع الأزمة، خصوصاً مع إنتشار الإنقسام السياسي داخل البلد والذي أثر مباشرة على تماسك الإدارة والقدرة على إتخاذ قرارات موحدة.

٢- إنتقاد الشركة لخطة إدارة الأزمات في أحسن الأحوال كانت تستعين بمستشارين والذين لا تتعدى حدود مساعدتهم في التخفيف من الأضرار التي قد تلحق بسمعة المؤسسة بسبب إشاعة ما ، كما قد يكون تأثيرهم فردياً " ووقتياً" في آن معاً^١.

٣- إفتقادها لفريق عمل متدرب و متخصص للتعامل مع الازمة بواقعية .

٤- ردود أفعال إدارة الشركة لا تتناسب مع مستوى المشاكل والأزمات التي حدثت وإثماً اهتمامها كان يتركز على الأزمات ذات التأثير المباشر على أصول الشركة والمسافرين مثل الأمن والسلامة الغذائية والحرائق ، ولم تكن مستعدة للأزمات الأخرى مثل الحروب والارهاب والهدر وفساد المديرين والعاملين والاشاعات المغرضة وغيرها ذات التأثير العميق على شركات الطيران.

إضافة الى الملاحظات السابقة، هناك عوامل ساهمت بشكل او بآخر إلى حدوث أزمة "طيران الشرق الأوسط" في الأعوام الماضية :

١- التّخبط الواضح في الحفاظ على إستقرار الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة نتيجة التغيرات السريعة والمتتالية والغير مدروسة مما أدّى إلى أنهيار الهيكل التنظيمي بما لا يتناسب مع مكانة الشركة بين منافسيها.

^١ عبدالله عادل، "إدارة الازمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة"، مجلة مستقبل التربية العربية العدد الثلاثون ، آذار ٢٠٠٣ ص ٢٣ ٢٤

٢- بعض التشريعات الإدارية تخدم بعض القضايا وتحل بعض المشاكل الوقتية ولا تخدم مصلحة الشركة المستقبلية .

٣- ضعف التعاون والتنسيق بين كل فروع الشركة وعلى كافة المجالات (تخطيط – ترويج- تسويق) وبين الجهات الخارجية سواء وزارة السياحة أو وزارة النقل والمواصلات وحتى بين الجهات المتمثلة بوكالات السفروالسياحة .

٤- افتقاد القيادة الادارية للموارد اللازمة لتطبيق خطة إدارة الازمات بالرغم من كثرة المخاطر والازمات في جو مشحون وقابل للانفجار في أي لحظة وتكرارها على مدى عقود ، وإفتقدت أيضا" القرارات الادارية لحل بعض المشاكل الداخلية والتي أدت الى أزمات أخرى^١.

المبحث الثاني : مرتكزات التدريب الميداني

بعد القيام بزيارة المركز الإداري للشركة بهدف الإطلاع ومعرفة الإمكانيات المتوفرة ومدى إمكانية التدريب فيها ، تم تعرف على الرؤية المستقبلية للشركة وخطتها في مواجهة الأزمات وتحديد مساراتها من خلال تنفيذ الطالب لفترة التدريب في أقسام محدّدة في الشركة بما يتناسب مع موضوع الدراسة وجاءت ضمن النطاق الاتي:

الفقرة الأولى : أقسام الشركة محل التدريب

البند الأول: مديرية الموارد البشرية

التي تقوم بالعديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل ، من خلال إدارة أكثر موارد الشركة قيمة والمتمثلة في موظفيها، وتشمل مهامها في هذا القسم :

- التوظيف والتدريب والمساعدة في علاج مشكلات محددة تتعلق بالأداء.
- تحديد رواتب الموظفين، وضمان الإمتثال لقانون العمل.
- تحقيق النتائج والمخرجات الناجحة كما هو مخطط في استراتيجيات العمل وخطته
- ترتيب الفرق وتحديد المهام ووضع إجراءات المتابعة والتوجيه لضمان تنفيذ الأهداف

البند الثاني: مديرية المبيعات وخدمة الزبائن

- متابعة طلبات الزبائن والعمل عليها.
- العمل على وضع خطة مبيعات سنوية.
- العمل على توقع للمبيعات التي سيتم تحقيقها.
- دراسة وتحليل المبيعات السابقة للشركة.
- العمل على التوازن بين العرض والطلب.
- متابعة المنافسين وضبط الأسعار الخاصة بالمبيعات.
- متابعة موظفي المبيعات والتأكد من قيامهم بمهامهم.
- التعاون بين كافة الموظفين من أجل تحقيق أهداف المبيعات.

^١ رحلة التحدي لطيران الشرق الأوسط ، مجلة أجنحة الأرز ، م.س العدد ١٣٧ ، مرجع سابق ، ٢٠١٣، ص ٤٤

البند الثالث : مديرية الشؤون المالية

- إعداد تقارير مراكز التكلفة وعرض النتائج للإدارة التنفيذية.
- دعم سياسة لجنة الاستثمار وإجراءاتها للشركة.
- متابعة الإستفادة من المشاريع الرئيسية / إستثمارات شركات الطيران.
- إدارة وتوجيه الرقابة المالية مع عمليات تدقيق نهاية العام.
- تحليل الأداء المالي لإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

البند الرابع :مديرية تكنولوجيا المعلومات

- إدارة ومتابعة البرمجيات المختلفة وضمان تحديث أنظمة التشغيل عليها.
- دراسة وتحليل إحتياجات الصندوق من النظم البرمجية الحديثة .
- المشاركة في تطبيق برامج الربط الإلكتروني بين جميع النظم البرمجية الفرعية في الصندوق.
- تطوير موقع الصندوق على شبكة الإنترنت وتحديث المحتوى بالتنسيق مع المديريات المختلفة.

البند الخامس :مديرية العمليات(خلية خدمات التنسيق)

- تنظيم مهام قسم العمليات.
- تنظيم الموارد المحدودة لإستخدامات أكثر إنتاجية بهدف تحقيق أقصى إستفادة لأصحاب المصلحة في الشركة.
- تطوير إستراتيجيات الشركة وتوضيحها للموظفين والعمال والتدريبات اللازمة
- وضع خطة لتنظيم إحتياجات الموظفين والعمال من أجل سير العمليات الإنتاجية

البند السادس : مديرية الجودة والتطوير

- مهمتها نشر ثقافة الجودة في الشركة او المنظمة.
- تقييم مستوى الأداء في الشركة او المنظم.
- العمل على تنفيذ ومتابعة التقييم.
- وضع تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية للشركة.
- تحديد مواطن التحسين الممكنة وإقتراح المشاريع اللازمة لتحقيقها.
- إقتراح تشكيل فرق عمل في المشاريع التي يطرحها مجلس الإدارة.
- بالإضافة الى خلية تسمى ب **in-flight – service** والتي لا تتوانى عن تقديم الرفاهية والراقي التي يطير بها ملوك الاعمال .

الفقرة الثانية – متطلبات ووقائع التدريب :

إنّ المرتجى الأساسي لهذا التقرير يهدف الى التعرف على " شركة طيران الشرق الأوسط " وواقع أساليب إدارة الازمات ومدى توافر عناصر الإدارة الناجحة فيها وبغية الوصول لذلك لا بد من التعرف على الخطط و السيناريوهات وآليات العمل في جميع المديريات والأقسام المرتبطة بها ، لذلك قمنا بساعات التدريب ال ٢٥٠ المتوجب تنفيذها في مديريات وأقسام الشركة على الشكل التالي:

أولاً:" ٧٠: ساعة في المديرية المالية
ثانياً:" ٧٠: ساعة في الجودة والتطوير
ثالثاً:" ٣٠ ساعة في مديرية الموارد البشرية
رابعاً:" ٣٠ ساعة مديرية العمليات
خامساً:" ٤٠ ساعة في مديرية المبيعات وخدمة الزبائن
سادساً:" ١٠ ساعات في مديرية تكنولوجيا المعلومات
وذلك اعتباراً من ٢٠١٩ / ١٢ / ١ و لغاية ٢٠٢٠ / ٢ / ٢

أما بالنسبة لدوام العمل في الشركة من الساعة ٨:٠٠ صباحاً ولغاية الساعة ١٧:٠٠ مساءً في جميع الأيام ما عدا السبت لغاية ١٣:٠٠ والآحاد أيام عطلة إدارية على أنه وبسبب طبيعة العمل في بعض الأقسام والذي يستلزم الحضور والجهوزية الكاملة على مدار ٢٤/٢٤ ساعة كان لا بدّ من تقسيم العمل الى نوبات ليلية ونهارية وبالتالي تنظيم دوامات العمل على هذا الأساس .

إلاّ أنه وبسبب الظروف التي شهدتها البلاد بالإضافة الى ظروف عملي كأستاذة تعليم ، كنت أستفيد من بقاء بعض الموظفين وخاصة المدير المالي ومدير الموارد البشرية وتواجد أعضاء مجلس الادارة ونقيب الطيارين للتعويض عن عدم تمكني من الحضور كل أيام الأسبوع.

وباعتبار أن الدراسة هي الأولى من نوعها ، على مستوى التدريب الإداري في "شركة طيران الشرق الأوسط " .وحيث أنّ أعمال التدريب لطالما تركزت ضمن نطاق الطيران في المركز المستحدث عام ٢٠١٧ ... فكان من غير المتوقّر تواجد مكتب مخصّص للمتدربين الإداريين ، إلاّ أنه سمح لنا التردّد إلى المكتبة ذلك بالتعاون والتنسيق مع الموظف المسؤول و تخصيص مكان للمتدرب فيها وذلك حفاظاً على سير الأعمال الإدارية في بعض الأحيان ضمن أقسام محدّدة... وقد أعطى ذلك قيمة مضافة للباحث ما سمح له بالإطلاع على وثائق ومستندات ومطالعات ، عكست صورة الكتاب المفتوح لإنجازات "الميدل ايست".

وقد إنعكس دور كل من المدربين (مدير الموارد البشرية والمدير المالي) في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية ، وإبداء الروح القيادية الأصيلة التي تعطي للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض يسلكوه من ناحية أخرى إنّ المدرب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإنّ إختيار المدربين الأكفاء والمتدربين المندفعين إكتساب المعلومات وزيادة المعرفة يعتبر من الشروط الأساسية في التكامل بين نجاح الدراسة وبلوغها أهدافها وبين النشاط التدريبي المتكامل .

وفيما خصّ العلاقات مع العاملين في الشركة فقد اتسمت ومنذ التقدم بطلب التدريب الإداري، بالتعاون والإحترام والدّعم. ما ساعد بتحقيق أهداف الدراسة، وإتمام المهام بنجاح . هذه السلوكيات كانت انعكاساً لأداء الموظفين والطاقم الإداري في الشركة.

الفقرة الثالثة : المقابلات التي أجراها الطالب :

بعد التعرف على الرؤية المستقبلية للشركة وخطتها في مواجهة الأزمات وتحديد مساراتها ، تم الحصول على الموافقة من قبل رئيس مجلس الادارة بالسماح بمقابلة مجتمع الدراسة داخل المؤسسة . كما وتم التنسيق مع إدارة المؤسسة لتحديد الوقت والمكان المناسبين لاجراء المقابلات . وقد أجريت المقابلات التالية:

أ- : بتاريخ ٢٠١٩/١٢/٥ مع رئيس مجلس الإدارة " محمد الحوت" ^١، حيث تم التطرق الى مسار منحنى أداء الشركة في السنوات الماضية وما تشهده من أزمات مستجدة ، مروراً بالسياسات الشرائية التي اعتمدتها والإستخدام الأفضل للطائرات الأكثر أمناً" وموثوقية. والانتقال من شركة خاسرة الى شركة مربحة وأكد أنّ الشركة تملك إستراتيجيات مناسبة في ظل إدارة فاعلة و"خطة الإقلاع" الحكيمة الواثقة التي ساهمت في إنقاذ الشركة من أزمته خير دليل على ذلك.

ب- بتاريخ ٢٠١٩/١٢/٢٠ مع أعضاء مجلس إدارة طيران الشرق الأوسط والتي اختصرت آراء أعضاء مجلس الإدارة وتقييمهم لأداء الشركة:

- المحامي الأستاذ ميشال تويني، ^٢ عضو مجلس إدارة منذ العام ١٩٩٨: اعتبر تويني ان أسباب النجاح هي القرار الواحد والرؤية الواحدة وتغليب مصلحة الشركة والتفاني في العمل لافتاً الى رعاية مصرف لبنان الذي أمدّ الشركة بالإمكانيات اللازمة للوصول الى برّ الأمان.

- السيد مروان صالحة ^٣، عضو مجلس إدارة منذ العام ١٩٩٨ لفت إلى أهمية التجانس في مجلس الإدارة والثقة المتبادلة والهدف الواحد الذي تمثل بعدم وجود خيبة أمل في مسيرة الإصلاح واعتبر صالحة، أنّ النجاح يعود لسببين ، الأول هو صوابية إختيار حاكم مصرف لبنان والثاني هو القدرة على تنفيذ الخطة الإصلاحية ، رغم تعرض مجلس الإدارة للضغوط والحملات المغرضة.

- السيد، نمردياب ^٤ عضو مجلس إدارة منذ العام ١٩٩٨ ويعمل في مجال التمويل والتجارة والصناعة : رأى أنّ مستقبل شركات الطيران صعب جداً " خصوصاً" في ظل ما شهدناه وما زلنا نشهده من أزمات محلية إقليمية وعالمية (مالية ، اقتصادية، صحية ، مخاطر أمنية ..) ويؤكد على ضرورة ان تواصل الميديل ايست عملها على تحسين خدمات المسافرين خصوصاً" في جوالمنافسة معتبراً" أنّها من خلال تحالف" سكاي تيم " تضمن تقدمها الواصل.

^١ محمد الحوت ، رئيس مجلس إدارة ، أجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب ، مقر شركة طيران الشرق الأوسط، بيروت ٢٠١٩/١٢/٥

^٢ ميشال تويني ، عضو مجلس إدارة ، أجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب ، مقر شركة طيران الشرق الأوسط، بيروت ٢٠١٩/١٢/٢٠

^٣ مروان صالحة ، عضو مجلس إدارة ، أجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب ، مقر شركة طيران الشرق الأوسط، بيروت ٢٠١٩/١٢/٢٠

^٤ نمردياب ، عضو مجلس إدارة ، أجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب، مقر شركة طيران الشرق الأوسط، بيروت ٢٠١٩/١٢/٢٠

ج- بتاريخ ٢٠١٩/١٢/٢٧ مقابلة مع مدير الموارد البشرية "رمزي يونس" ^١:

إعتبر يونس أنّ الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره من أهم دعائم نجاح شركة طيران الشرق الأوسط ، التي تلتزم بالعمل على الوقاية من المشاكل الإدارية والمهنية ، بدلا من العمل على إيجاد الحلول عند وقوعها. وكيفية الإرتقاء بمعايير وقيم العاملين كبداية لتحسين الأداء المهني وإدارة الأداء الوظيفي بشكل احترافي لضمان سير الأعمال بشكل سلس .

من جهته يرى يونس أنّ الموارد البشرية لا تستطيع التغيير وحدها لأنّ المسؤول الحقيقي عن تحديد مسؤولياتها هو المسؤول التنفيذي الأول، ومما يزيد من القيمة الاقتصادية ويفيد العملاء في زيادة جودة الخدمات والمنتجات التي تقدم لهم هونجاح قسم الموارد البشرية للشركة التي يترتب عليها أن تمارس دورا " دورا " رياديا" لمساعدة المؤسسة في التغلب على التحديات التي تواجهها.

د- بتاريخ ٢٠٢٠/١/٣ مقابلة مع المدير المالي "وائل حمدان" ^٢:

إعتبر أنّ تشغيل شركة طيران هو في الغالب أمر كثير الصعوبات وكثيرا " ما واجهت المبدل ايست رياحا" معاكسة خلال مسيرتها . الى ان قامت بإعادة هيكلة و اتجهت الشركة نحو فترة اكثر سلاسة . وأشار الى أنّ الشركة حققت أرباحا" مالية حتى في أصعب الأوقات حيث خضعت أرباحها المالية للاختبار من قبل أحداث عدة منها : إغتيال الرئيس الشهيد الحريري عام ٢٠٠٥ وحرب تموز ٢٠٠٦ حيث زاد خط الإحتياط الى ذروة قدرها ١٠٧ ملايين دولار عام ٢٠٠٩ ساعد على ذلك الشعور الإيجابي الناجم عن إتفاق الدوحة عام ٢٠٠٨ الذي أنهى أزمة سياسية داخلية وعمل على إنخفاض أسعار الوقود .

ولم تزل الشركة تدفع ضريبة إضطرابات كثيرة منها داخلية ، وأخرى تعود إلى الصّراعات المحيطة بلبنان والمنطقة حيث نمو الناتج المحلي الإجمالي كان نحو ٢% في العام ٢٠١٢ مقارنة بمتوسط النمو السنوي الذي يقدر ب ٨,١% بين العامي ٢٠٠٧ و٢٠١٠ الى بلغت خسائر مبدل ايست في آذار ٢٠٢٠ حوالي ١,٣ مليون دولار يوميا" بسبب إغلاق المطارات والحظر الذي فرضه وباء covid ١٩

كما أوضح أنه من الغير وارد الإستغناء أو صرف أي موظف رغم تداعيات الأزمة المالية التي يعانها لبنان ، ولن يتم تأخير دفع المستحقات والرواتب رغم تراجع العائدات بشكل ملحوظ والحاجة لتأمين الدولار لتغطية مصاريفها رغم قرار الشركة بإلغاء الرسوم على تغيير رحلات المسافرين لحجوزاتهم وتحمل الخسائر والإبقاء على قبضها بالليرة اللبنانية.

^١ رمزي يونس ،مدير موارد بشرية ، أجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب، مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٢٠١٩/١٢/٢٧

^٢ وائل حمدان ،مدير مالي ، أجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب ،مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٢٠٢٠/١/٣

كما وأنا لم نعد شركة تتلقى دعماً من الحكومة ، بل إننا نسدد إلتزاماتنا تجاه الدولة والمساهمين كما ويواظب الفريق عمله وتمتد الجهود بالسير قدماً" ضمن إستراتيجيات سائدة يتبناها الغرب ، الأمر الذي ساهم ببناء علاقات قوية وممتازة مع المؤسسات المالية.

٥- بتاريخ ٢٠٢٠/٢/١٢ مقابلة مع نقيب الطيارين^١

أثبتت أن الشركة خطت خطوات ممتازة على صعيد السلامة وأفضل الخدمات على متن الطائرة وكذلك على الأرض وفي كل محطاتها في الخارج ، والفضل يعود الى السياسة الناجحة الى إعتمدها مجلس الإدارة.

و أكد على ضرورة إنشاء وحدة دائمة لإدارة الأزمات والطوارئ، مكونة من نخبة من المدراء التنفيذيين من ذوي الخبرة والقدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع الازمات . إضافة الى التخطيط والتدريب العملي المستمر وصقل مهارات الكوادر البشرية وتنمية أدائها ورفع مستوى جاهزيتها للتعامل مع الأزمات ، مع ضرورة بناء جسور فاعلة للتعاون مع كافة الخطوط العالمية لدعم الشركة لوجستياً" وفنياً" للتخفيف من آثار أزمات الطيران.

إضافة الى توفير عامل مهم هو التنسيق وسرعة الإتصال بين الجهات المعنية الذي يعتبر من أهم العوامل الكفيلة بالسيطرة على الأحداث ورفع مستوى كفاءة إدارتها حيث يسهم ذلك في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب . وحذر من التعامل الإرتجالي مع الأزمة وركز على أهمية الشفافية من حيث توفر المعلومة الحقيقية التي تساهم في التخفيف من الأزمة للمسافرين والرأي العام ووسائل الاعلام ، منوهاً بأهمية إدارة الإتصال والاعلام في نجاح إدارة أي أزمة.

وفيما يتعلق بمستوى الأمن والسلامة الجوية ، أكد أن شركة طيران الشرق الأوسط هي من الشركات التي تستخدم الطائرات المستوفية للشروط الفنية المتعلقة بالأمان والسلامة في جميع وجهاتها .

وهي تطبق جميع قواعد السلامة العامة التي حدّتها مديرية الطيران المدني في لبنان كما أن معايير الصيانة الدورية تدرج ضمن أجندة الشركة حيث الأخطاء قليلة جداً" نظراً" للإلتزام بمعايير محددة. كما انّ الشركة تولي مزيداً" من الاهتمام للاستحواذ على افضل التكنولوجيا المعتمدة في عمليات الصيانة^٢.

الفقرة الرابعة: الندوات والأنشطة العلمية التي شارك فيها المتدرب والوثائق والدراسات التي تم الإطلاع عليها:

^١فادي خليل ،نقيب الطيارين ، طالب ماساثر مهني متدرب ، مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٢٠٢٠/٢/١٢.

حالت الأوضاع التي أحاطت بلبنان منذ تشرين الأول ٢٠١٩ وما تبعها من تداعيات لإنتشار وباء covid ١٩ ، دون إنعقاد العديد من المؤتمرات وتنظيم لقاءات وورشات عمل ، حيث كان هناك توجهها" على مستوى عالمي نحو انعقاد المؤتمرات الافتراضية .

وبعد المتابعة والبحث تبين لنا أنّ آخر المؤتمرات التي تتعلق " بإدارة أزمات الطيران في لبنان" والتي تم تنظيمها من قبل بعثة الاتحاد الأوروبي بالتعاون مع وزارة الأشغال والداخلية والبلديات والنقل كانت قد انعقدت في مطار بيروت عام ٢٠١٧ .

حيث اختتمت أعمال المؤتمر بتقييم الوضع في مطار بيروت بالتمتاز وذلك بفعل السياسة التي تنتهجها الشركة المشغلة لمطار بيروت بالتعاون مع الجهات الحكومية .

وفي هذا الإطار تم الإشتراك بدورة افتراضية حول التدريب على إدارة أزمات الطيران.

- هدفت إلى تزويد المسؤولين الإداريين بالدراسة والمهارات اللازمة لوضع وتنفيذ الإجراءات السليمة لإدارة الأزمات .

- استهدفت العاملين في المناصب الإدارية المتوسطة والعليا والذين أوكل إليهم البرنامج الوطني لأمن الطيران مسؤولية المشاركة في إدارة الأزمات للردّ على أفعال التدخلات غير المشروعة التي تحدث في الدولة.

- احتوت على:

أشرح الحاجات الى وضع خطة لإدارة الأزمات لإتباعها في الطوارئ الأمنية الكبرى في المطارات .

ب- وصف العناصر الأساسية لخطة إدارة الأزمات

ج- وصف تجهيزات الأزمة لدعم التصدي للأزمات حسب الخطة.

د- سرد سمات إختيار النظام اللازمة لضمان حداثة خطط إدارة الأزمات.

الى جانب ورشة افتراضية تدريبية تمحورت حول " اساسيات إدارة الأزمات" نظمها المعهد العربي للتخطيط في الكويت ضمن البرنامج التدريبي التفاعلي الإلكتروني (عن بعد)، بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٢١ بإشراف المستشار أ.د. عوني الرشود تضمنت المحاور التالية^١:

- الأزمات ومراحل تطورها

- طرق وأساليب إدارة الأزمات

- نماذج ناجحة في إدارة الأزمات

وأخرى تناولت " إدارة الأزمات والكوارث " بتاريخ ٧ و٩ سبتمبر ٢٠٢٠.

وفيما يلي نستعرض أهم ما تيسر الإطلاع عليه من مستندات ووثائق و أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الإزمات ذات العلاقة بالموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، حيث تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى اجنبية ، وحرص على ترتيبها زمنيا" من الأحدث إلى الاقدم حسب تاريخ نشرها.

وهي كالآتي:

١- محفوظات وأرشيف شركة طيران الشرق الأوسط

^١ للاطلاع على شبكة الانترنت <http://bit.ly/٣٤rNlyz> الدخول ٢٠٢٠/٦/٢١

^٢ "المرجع نفسه" الدخول بتاريخ ٢٠٢٠/٩/٧

- ٢- قانون النقد والتسليف وإنشاء المصرف المركزي الصادر بالمرسوم رقم ١٣٥١٣ في ١٩٦٣/٨/١ المادة ١٣ والمواد ١٧، ١٨، ٢٨، ٢١ و٤٢.
- ٣- حكم مجلس شوري الدولة رقم ١٩٩٥/٢٧٨ (التراعات التي يتصرف فيها مصرف لبنان في علاقته مع الغير كتاجر).
- ٤- القرار رقم ٢ الصادر في تاريخ ١٩٩٢/٩/١٤ والذي يتعلق بمنح امتياز يعطي الحق الحصري لشركة ميدل ايست باستثمار النقل الجوي للركاب في لبنان
- ٥- اتفاقية الرمز.

٦- كتيب علمية : (التخطيط لمواجهة الأزمات : عشر كوارث هزت مصر؛ التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة؛ التفاوض وإدارة الازمات؛ مهارات إدارة الازمات؛ سيكولوجية إدارة الازمات؛ إدارة الازمات منهج إقتصادي؛ مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال؛ إدارة الازمات في المستشفيات؛ إدارة الازمات : علم إمتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف؛ إدارة الازمات : منهج إقتصادي إداري لحل الازمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية؛ التفاوض وإدارة الازمات)

- ٥- تقرير مؤشر الأرباح السنوية ومؤشر الربحية ومقياس المبيعات للعام ٢٠١٩.
- ٦- تقرير مجلس إدارة شركة طيران الشرق الأوسط - الخطوط الجوية اللبنانية لعام ٢٠١٦.
- ٧- خطة إقلاع شركة طيران الشرق الأوسط.
- ٨- الصحف والمجلات (أزمات الطيران في العالم؛ مجلة طيران الشرق الأوسط؛ مجلة أجنحة الأرض/ المعلومات المالية للميدل ايست؛ سكاى نيوز العربية؛ المجلة العربية للمعلومات).
- ١٢- كلمة السيد محمد الحوت في عيد الميدل ايست ال ١٥ وال ٧٥.

أما الدراسات السابقة تمثل إطاراً معرفياً رئيسياً، ورافداً أساسياً من الروافد التي توجه العمل العلمي، وتقدم له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، كذلك تشكل مصدراً غنياً، ومنهجاً إثرائياً لأي دراسة علمية، تساعد الباحث في إنماء تصوراتهِ ومداخلهِ وتكوين خلفية دراسية عن موضوع دراستهِ، وتسهم في تعديل أساليبه وطرقهِ وتجنبه مسلك التكرار، وتحقيق لتحليلاته العمق والرؤيا المتكاملة الشاملة.

أ- الدراسات العربية :

- إدارة الأزمات (عايس الأحيوات، الأردن، ٢٠١١) وهي رسالة ماجستير لم تتطرق إلى إدارة الأزمات في القطاعات السياحية أو الإدارية الواسعة لاسيما في قطاع الطيران.
- دراسة (الخشالي والقطب، ٢٠٠٧) بعنوان "فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في إدارة الازمات".
- (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجهها

ولإجراء الدراسة إختار الباحث عينة مكوّنة من ١٦ شركة صناعية ، ولغرض جمع البيانات اللازمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة على المديرين في هذه الشركات، ولقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها ١٣٦ مديراً".

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها. كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الادارية متقلوتا" في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها ، وأنّ اكثر العناصر تأثيرا" هي : حجم الإستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة إكتشاف إشارات الانذار والإستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية إهتماما" اكبر لمفهوم إدارة الأزمات التي يمكن أن تمر بها. وزيادة إدراك المديرين بمراحلها وذلك من خلال تكوين وحدة أو لجنة دائمة مهمتها متابعة جميع الأحداث البيئية التي تمثل مخاطر أو مؤشرات لحصول أزمات قد تؤثر في الشركة .إضافة إلى القيام بجمع كافة الخصائص المشتركة للأزمات ووضعها في شكل خطوات وبيان الاجراءات المقترحة لكيفية التعامل معها وأخيرا"إجراء تدريبات للمديرين لكيفية التعامل مع أزمات وهمية تقترحها الشركة للوقوف على مدى إمكانياتهم في اكتشافها والاستعداد لها.

- (دراسة بن كردم ،٢٠٠٥) بعنوان: "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات" (دراسة تطبيقية على اللجان الامنية الدائمة في المملكة العربية السعودية): تناولت الدراسة الدور الذي تقوم به اللجان الأمنية الدائمة حيال إدارة الأزمات من خلال التنسيق بين الأجهزة الامنية المعنية بإدارة الأزمات. وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى قيام اللجان الامنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن، وتحديد المعوقات التي تعترض عملها في إدارة الأزمات ،إضافة إلى التعرف على الاساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية الدائمة. وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن الدراسة تعبيراً " كمياً" وكيفياً"، وقد طبق المسح الإجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة، وتم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وشارك في هذه الدراسة ١٥٢ مبحوثاً".

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

- إعداد الخطط المسبقة لمواجهة الاعمال الإرهابية وتدارس البدائل المتاحة لإتخاذ القرار لمواجهة تلك الاعمال.
- وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الازمات بكفاءة ، وتعدد الجهات المعنية بإدارة الازمة، مع عدم وضوح الأدوار، وعدم تكامل المعلومات، إضافة إلى عدم وجود مكان للإجتماعات مجهز بأحدث الوسائل التكنولوجية وأخيرا" المركزية في إتخاذ القرارات.
- الإستفادة من نتائج مواجهة الأزمات السابقة، وتطوير برنامج تدريبية نظرية وعملية، وإيجاد خطط بديلة وسيناريوهات لمواجهة تطورات الازمة ، وإستقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة، وإستخدام التقنيات الحديثة وكذلك إنشاء إدارة مستقلة تعنى بإدارة الأزمات.
- الإهتمام بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل، كما أنها تعدّ أداة فاعلة لدراسة الأوضاع الأمنية وتحقيق التنسيق بين الأجهزة المعنية بإدارة الازمة.

● (دراسة القحطاني، ٢٠٠٤) بعنوان: "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث" (دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في المديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الأزمات والكوارث. وقد تم تصميم إستبانة موجهة إلى جميع موظفي إدارة العلاقات العامة في المديرية العامة للدفاع المدني والبالغ عددهم ٤١ موظفا".

وبتحليل إجابات افراد العينة أسفرت الدراسة عن عدة نتائج كان أهمها:

- نقص الانظمة والقواعد الرسمية التي تحدد دور إدارة العلاقات العامة في حالة وقوع الأزمات والكوارث ، وقلة الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية في إدارة العلاقات العامه اللازمة في عملية إدارة الأزمات والكوارث. ووجود بعض المشكلات والمعوقات التي تحدّ من كفاءة اداره العلاقات العامه في مجابهه الازمه والكوارث ومنها عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات في مجال إدارة الأزمات والكوارث، وعدم تحديد الواجبات والمسؤوليات وعدم توافر الكفاءات البشرية المدربة. وأخيرا" ندرة إستخدام الأساليب العلمية وبحوث العمليات في التعامل مع مراحل الازمة او الكارثة. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدّم الباحث العديد من التوصيات أهمها :

- تصميم وإنشاء نظام إتصال فعال لتبادل المعلومات بين المسؤولين عن إدارة الأزمات والكوارث، وإيجاد خطط إتصالية للطوارئ معدّة مسبقا" للتعامل مع الأزمات والكوارث، في حال وقوعها.

- عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال إدارة العلاقات العامة وإدارة الازمات والكوارث و إدارة الطوارئ و تكتيف محتوى و مدة هذه الدورات.
- توفير الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية اللازمة لإدارة العلاقات العامة لتقوم بدورها في مواجهة الازمات والكوارث قبل وأثناء وبعد وقوعها.
- دراسة (بن عبد الله، ٢٠٠٣) بعنوان : "إدارة الازمات كأحد الإتجاهات الحديثة في علم الادارة " (المفاهيم والمناهج):
- حاولت هذه الدراسة طرح الإطار الفكري العام والمتكامل لإدارة الازمات كأحد الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة بشقيه الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، ورغم هذه النشأة الطبيعية لإدارة الازمات في كنف علوم الإدارة ، إلا ان طبيعة الازمات المتعددة والمتنوعة وقد افرزت تداخلا" وترابطا" أصيلا" بين إدارة الازمات و مختلف العلوم الانسانية والاجتماعية التي تسعى في مجموعها إلى تحقيق التنمية والتقدم والحياة الافضل للإنسان.
- كما أنّ الباحث لم يسع في هذا البحث الى تأييد او تركية الكتابات والآراء التي تحاول أن تصنع إدارة الازمات كعلم مستقل بذاته، بل مال إلى تناوله ودراسته كأحد الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة وذلك رغم تزايد وتصاعد أهمية هذا الموضوع في عصرنا الحاضر والذي يمكن أن نطلق عليه عصر الازمات بسبب كثرة الازمات وتعددتها وتنوعها على مختلف الأصعدة التي نقرأ عنها كل يوم . كما أوصى الباحث بالتالي:
- المزيد من الإهتمام والرعاية سواء على المستوى الحكومي ككل أو مستوى وزارة التعليم العالي و مختلف مؤسسات البحث العلمي ، بالبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الازمات من أجل خلق فكر وطني عملي حول التنبؤ بالازمات وطرق وأساليب معالجتها لتحقيق الأمن والسلامة.
- على مستوى الإقتصاد والأعمال لابدّ من الإهتمام بضرورة إنشاء وحدات اداريه خاصة بإدارة الازمات سواء من خلال تشريع خاص بذلك أو قواعد قانونية من غرفة التجارة والصناعة.

ب- الدراسات الأجنبية :

- دراسة (roger ، ٢٠٠٥) بعنوان: "crisis management plans and systems of exporting companies " نظم وخطط إدارة الازمات في شركات التصدير"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث . وأوضحت الدراسة أنّ حجم المخاطرة الكبيرة الذي تتحمله هذه الشركات، يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير.

وقد استخدم الباحث عينة مكوّنة من ١٨٣ شركة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث . وقد توصلت الدراسة إلى أنّ حوالي ٢٠% فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما ٣٣% من تلك الشركات لا تمتلك نظم أو خطط على الإطلاق ، وأوضحت إلى ميل الشركات لإستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات .

وأظهرت الدراسة أيضا " أن الشركات التي تمتلك خطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي كانت تعرّضت إلى أزمات سابقة، وأنها حساسة جدا" للمخاطر، و تعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير.

• (دراسة، ٢٠٠٤ chieh tai)، "analyze crisis management by systems thinking approach : take Bhopal accident as example"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المصدر الأول للأزمة والعوامل التي تسبب الأزمة حيث تفترض أنّ سبب حدوث الأزمة ليس فقط من مصدر طبيعي أو خطأ بشري ولكن جاءت نتيجة قرار خاطئ من جانب صانع القرار كان يعتقد أنه على حق في ذلك الوقت.

واستنتجت الدراسة ان العزم يمكن أن الأزمة يمكن أن تنقسم الى فئتين :

- الأزمة التي تنشأ تدريجيا" بسبب حادث سابق والتي يمكن حلها بإتباع لمنهجية معينة لتبادل الآراء.
- أزمة تاريخية تأتي نتيجة إتخاذ قرار خاطئ بسبب عدم إتباع المقرر المنهجية العلمية مما يؤثر سلبا" على المستقبل ويكون للأزمة نتائج وأثار سلبية مستقبلية.

وقد أوصت الدراسة انه قبل أن يتحول القرار إلى أزمة خطيرة يجب معرفة المقرر الذي من شأنه خلق تلك الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها.

وأوصت بضرورة إستخدام متخذ القرار النماذج العقلية وأن يدرس الحالة جيدا قبل أن تتحول لأزمة خطيرة.

• (دراسة ، ٢٠٠٠ orifici) بعنوان : "developing effective crisis management : the role of project manager " تطوير خطة إدارة أزمات فعالة: دور إدارة المشاريع.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور مديري المدارس أثناء نشوء الأزمات، وما هي الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات .

وإستخدم الباحث المنهج الميداني في دراسته ، فقد اعتمد على أسلوب المقابلة بإحدى مدارس نيويورك التي إلتهمت فيها النيران المكاتب الادارية والكافتيريا الخاصة بالمدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات ، و توضيح دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات.
- كيفية التصرف في حال حدوث أزمة حقيقية .
- مراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، وإستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

تعليق على الدراسات السابقة:

إستعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي أعانتنا في إثراء البحث وتمت الإستعانة بالمعلومات الموجودة بها خلال إعدادنا للإطار النظري للدراسة ، وفيما يلي ملخص لأهم التعليقات على تلك الدراسات السابقة :

- أبرزت جميع الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الازمات كمجال مهم وضروري للمؤسسات والمنظمات.
- أكدت معظم الدراسات على ضرورة التخطيط الإستراتيجي والإعداد مسبقاً" قبل حدوث الأزمة وضرورة التنبؤ بالازمات والحد من أثارها والقدرة على التعامل معها.
- أكدت معظم الدراسات على أهمية الوقاية من الازمات قبل حدوثها وأكدت على مبدأ الوقاية خير من العلاج.

- أبرزت معظم الدراسات السابقة أهمية الإتصالات والمعلومات ودورها الفعال في إدارة الازمات بكفاءة.
- إتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الازمات هي أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة او مؤسسة ، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية من خلال إستخدام الموارد المتاحة لكل منظمة .

- أبرزت الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الازمات كعلم ضروري للمنظمات لا تستطيع الاستغناء عنه.
- إتفقت معظم الدراسات على ضرورة وضع إستراتيجيات وأساليب وخطط عمل فعالة للتعامل مع الازمات.

- أوصت معظم الدراسات بضرورة توفير دورات تدريبية للمديرين و لافراد فريق العمل على الاتصالات في أثناء الازمة وكيفية تبادل المعلومات وتوصيلها في الوقت المناسب .
- تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الازمات في أماكن مختلفة ، سواء في المؤسسات التعليمية او الأجهزة الأمنية أو المنشآت الخاصة والمؤسسات الاهلية أو في المستشفيات .

- ركزت الدراسات السابقة على ضرورة اختيار المديرين ذوي الكفاءة والفعالية ، والقادرين على صناعة قرارات فعالة في حالة وقوع الأزمات وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية ، وكذلك إثراء الإطار النظري ، وتصميم إستبانه الدراسة . إضافة إلى ذلك أبرزت أغلب الدراسات السابقة أنّ هناك ضعفاً في الاهتمام بإدارة الأزمات عند المؤسسات والمنظمات ، وأكّدت على أهمية الاستخدام الأسلوب العلمي لمواجهة تلك الأزمات.
- أوصت بعض الدراسات بضرورة تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات وتوفير الكادر المطلوب والمناسب لتشكيل هذه الفرق سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها .

وبناءً عليه ، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- حاولت الدراسة الحالية الربط بين النواحي النظرية والنواحي التطبيقية لإدارة الأزمات المختلفة .
- إنّ القيمة النهائية للدراسة تتمثل في تأكيدها على أهمية إتباع قواعد المنهج العلمي في رصد الظواهر المختلفة ، ليتسنى الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن أن يبنى عليها توصيات إجرائية تفيد إدارة شركات الطيران في التصدي للمواقف الطارئة والمفاجأة (الأزمات) التي قد تتسبب في حدوث نتائج سلبية على هذه الشركات.
- تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق ان تمّ إجراء دراسة محلية في مجال إستراتيجيات "إستراتيجيات إدارة أزمات تختص بشركة طيران الشرق الأوسط ، وهي تختلف عن طبيعة الدراسات السابقة التي أجريت بمجتمعات عربية وأجنبية . كما تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمات في "شركة طيران الشرق الأوسط " من عدة إتجاهات مختلفة في مجال الإدارة من حيث التخطيط والاتصالات وعمليات إتخاذ القرارات وغيره من النواحي الإدارية المتنوعة.

ونتيجة لتلك المؤشرات التابعة من أوجه التشابه والإختلاف فيما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فقد تمت الإستعانة بها لإجراءات البحث من حيث إستخدام المنهج واختيار العينة ، وإختيار المعلومات التي تتسم بجورها البنائي لتوظيفها في بحث يعدّ بمثابة دليل عمل للمتخصصين والعاملين في مجال الطيران الذي أغفلته معظم الدراسات السابقة ، وبذلك اتفقت الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الشكل فقط وإختلفت معهم في المضمون ولذلك تم تناول موضوع البحث الحالي بالدراسة.

الفقرة الخامسة : المشكلات التي واجهها المتدرب والتسهيلات المتاحة

البند الأول: المشكلات

- صعوبة التنقل من وإلى مكان التدريب بسبب البعد الجغرافي بالإضافة الى الظروف التي سادت بفعل الإحتجاجات المدنية التي شهدها لبنان وما أعقبها من إجراءات فرضها تقشي وباء covid ١٩.
- إقفال المطار وتغيّب بعض المدراء والموظفين بفعل التناوب الإداري الذي رافقه تخوف من تردد المتدرب إلى مكاتب وأقسام الشركة كونه من خارج البيئة الإدارية تحسباً لمنع إنتقال عدوى.

- الروتين الإداري المؤلف في الإدارة اللبنانية وصعوبة المسار الذي اتخذته الموافقة كذلك المماثلة في تحديد تاريخ دقيق لبدء التدريب.
- ضيق الوقت لدى الموظفين فيما يتعلق بالتعاون مع المتدرب لا سيما بعد إعادة فتح المطار من جهة ، كذلك وقت المتدرب بحسب طبيعة عمله من جهة أخرى .
- الرهبة من فكرة التقدم بطلب تدريب كونه الأول من نوعه على مستوى الشركة .
- التحفظ الضمني وفي بعض الأحيان الصريح على إمكانية الاطلاع على المستندات ذات الصلة بمالبة الشركة، او فيما يتعلق بمهام المساهمين وحصصهم ، وغلزيمات الشركة تجاه الحكومة حقيقة طبيعة العلاقة التي تربطها بالمصرف المركزي.

البند الثاني: التسهيلات

- بعد الإطلاع على أهمية الدراسة باعتبارها جاءت لتسلط الضوء على النجاحات والإنجازات التي حققتها الشركة رغم الصعوبات القديمة والمستجدة التي تواجهها ورغم المشكلات التي واجهها الباحث الا أن ثمارها جاءت بتسهيلات تجلت فيما يلي:
- الموافقة على طلب التدريب من قبل رئيس مجلس الإدارة
 - تمديد مدة التدريب لتسهيل الحصول على أكبر قدر من المعلومات وضمان نجاح الدراسة بما يتناسب مع الظروف الراهنة.
 - تعاون المديريات والأقسام وتقديم الدعم بالرغم من تعددها وتوسع نطاق العينة المشمولة بالدراسة
 - الإطلاع على أكبر قدر من المستندات والوثائق والدراسات والمشاريع المتوفرة في المكتبة.
 - السماح بالتواصل عبر البريد الإلكتروني أو الإتصال الهاتفي لإجراء المقابلات أو الإستيضاح عن بعض الأمور واحترام الشروط الصحية الوقائية.

الفصل الثاني :الأعمال التدريبية التي نفذها أو شارك في تنفيذها خلال فترة التدريب

يعتبر تقرير التدريب إحدى الوسائل الفعالة المستخدمة في دراسة مشكلة ما، بهدف نقل وإعطاء المعلومات ، وزيادة المعرفة وتدعيم الفكر الإبداعي ، ويعد من أفضل الطرق التي يعتمد عليها في التطوير والتميز في شتى المجالات ، حيث انه يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للباحث ويعود أيضا " بالنفع على المجتمع ككل وذلك من خلال السعي وراء الحقائق " ومحاولة اكتشافها وصولا " إلى الفهم الجيد للوضع الحالي عبر تحليل النتائج وتحليل المسارات التي تسفر عنها الدراسة من أجل تقديم الأفكار والتوصيات، وبالتالي التنبؤ بالمستقبل عبر تحديد المسارات المنطقية التي ستصل إليها الحالة موضوع التقرير.

وانصبت فترة التدريب التي قضاها الباحث في الشركة والتي بلغت ٢٥٠ ساعة ، من خلال الجدول الزمني الذي تم وضعه بالإطلاع عن كثب على عمل مديريات وأقسام شركة طيران الشرق الأوسط في المبحث الأول . والعارف المهارات المكتسبة بالإضافة الى الإيجابيات والسلبيات التي رافقت العمل التدريبي في المبحث الثاني .

المبحث الأول :تعيين الأعمال التي التي شارك بها المتدرب وشرح موجز عنها

تزامن التدريب في كل قسم من الأقسام التي ترتبط مباشرة بالإدارة العليا والتي تؤثر على جوهر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات مع الفترة التي تمت خلالها المقابلات بتلك الأقسام . عليه سوف نقدم شرحا " موجزا " عما يمكن إستنتاجه من تعيين الأعمال في الأقسام موضوع الدراسة :

الفقرة الأولى :مديرية الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة تنظيمية وإستشارية في مختلف المنظمات الإدارية وقد تختلف أقسام الموارد وتتميز باختلاف حجم المنظمة ويعود ذلك الى مجموعة عوامل ومدى إيمان الادار العليا بأهمية وجود إدارة الموارد البشرية والمهام التي تؤديها . و لضمان تلبية التطلعات المستقبلية، والمحافظة على مستوى تحقيق الإنجازات الحالي والإستمرار في مواجهة التحديات، تركز خدمات الموارد البشرية ضمن شركة طيران الشرق الأوسط حيث خضعنا للتدريب وشاركنا بما يلي :

- متابعة إبلاغ كافة الأقسام بضرورة التخطيط وإعداد نشاطاتها ذات الصلة بالموارد البشرية مقدما.
- المشاركة في تطبيق وتعزيز منهجية متكاملة تجاه كافة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بالاختيار وتقييم وترقية الوظائف وتقدير الأداء.
- متابعة اتجاهات السوق خاصة كل ما له صلة بشروط الطيران المدني في صورة مبادرات موارد بشرية وتعويضات أو تعديلات أو استجابة بما هو مطلوب.
- الحصول على المعلومات ذات الصلة بسياسات الموارد البشرية الصادرة من السلطات الحكومية وكافة اللوائح والسياسات الأخرى، خاصة تلك المتعلقة بالتوطين والتعاون مع كافة المؤسسات العامة والخاصة المحلية.

الفقرة الثانية: مديرية الموارد المالية:

- حيث تتولّى مهمة ضمان التوازنات المالية وما يتفرّع عنها من :
- تحضير وتنفيذ ومراقبة السياسات و التنظيمات في ميدان الوثائق و الوسائل.
 - للمديرية المالية في المؤسسة عدة مهام ووظائف نذكر منها عل وجه الخصوص:
 - الإطلاع على إقترح وتطبيق السياسة المالية في المؤسسة
 - الإطلاع على إقفال الخزينة في المدى القصير الأجل وضمن المتابعة لسير الخزينة
 - المشاركة في متابعة الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة وذلك بالنصائح والإرشادات في إطار التسيير المالي
 - الإطلاع على ضمان السير الحسن للمحاسبة في كل الوحدات
 - المشاركة في عملية التخطيط الخاصة بالمؤسسة وذلك في إطار تسيير الخزينة.
 - دراسة كل العروض المالية المقدمة من طرف الفروع وكذلك مراقبتها ودراسة مدى مصداقيتها
 - الإطلاع على تسيير وحماية القيم المنقولة.
 - المشاركة في القيام بوظيفة المراجعة الداخلية فيما يخص المتابعة وحسن التنفيذ لمعلومات الهيكل التنظيمي للمدير المديرية المالية.
 - الإطلاع على بعض الأعمال المحاسبية التي تتمحور حول القيام بالمحاسبة الخاصة للوحدات المركزية وكذلك القيام بمحاسبة خاصة بالديون الداخلية و الخارجية.
 - مشاركة دائرة تسيير الالتزامات والتي تهتم بمتابعة ضمان التسيير للديون المتوسطة والطويلة الأجل.
 - الإطلاع على أعمال دائرة الخزينة المركزية التي تقوم بتسيير تدفقات خزينة المؤسسة.
- بالإضافة الى تقييم نظام الرقابة الداخلية حيث :

يقوم رئيس الورشة بإعداد بطاقة ساعات العمل و يقدمها إلى رئيس المصلحة الذي يقوم بمراقبتها و المصادقة عليها ثم يسلمها إلى رئيس القسم الذي يقوم هو الآخر بمراقبتها و المصادقة عليها و يسلمها إلى مصلحة الأجور التي تقوم بإعداد ورقة الحضور ومن خلالها يتم إعداد كشف الأجرة .

أمّا في مجال إمكانيات المادية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الازمات:

- تمتلك الشركة إمكانيات مادية وبشرية بالحد الأدنى لإدارة أزماتها :

- يتوفر لدى الشركة : ١- مصادر تمويل ذاتية (تعتمد على إيرادات الشركة الداخلية أو من أرباح)
- مصادر خارجية (دعم من مصرف لبنان)
 - ٢- إمكانيات بشرية (عدد كاف من الخبراء والمتخصصين) في مختلف المجالات لإدارة الطوارئ .

الفقرة الثالثة: قسم تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات

حيث تبين :

- التركيز على التدريب الجيد للمديرين على كيفية توظيف المعلومات لأغراض التنبؤ المستقبلي .
- تقديم الدعم الفني والتقني للموظفين وحلّ المشاكل المتعلقة بالشبكات التي تحصل يومياً
- رفع التقارير الشهرية عن الأعمال اليومية ورفع التقارير الشهرية عن حالات الحواسيب لغرض

الصيانة والتجديد.

- تطوير وصيانة الشبكات الداخلية لتحسين الأداء. وحماية وضمان أمن وخصوصية الشبكات وأنظمة الكمبيوتر.
- متابعة وإجراء عمليات استكشاف الأخطاء وإصلاحها لتحديد وحل المشكلات من خلال صيانة أو استبدال المعدات.
- تقديم التوصيات لشراء المواد الجديدة التي تساعد رفع أداء أجهزة المؤسسة.
- استخدام أنظمة اتصال حديثة بغرض الإتصال والتنسيق مع الأطراف المعنية للحؤول دون الوصول إلى الإفلاس
- رصد ميزانية خاصة بالآزمات إستعدادا" لمواجهة حدوث أي أزمة .

الفقرة الرابعة : على مستوى مجلس إدارة الشركة(في مجال التخطيط)

- والذي يتميز بقدرة عالية في مجال التخطيط والإشراف العام القوي على النواحي الرئيسية لإدارة الآزمات والمخاطر حيث قمنا بالآتي :
- التعرف على أساليب صياغة إستراتيجية الشركة وتقييمها من قبل الأعضاء غير التنفيذيين
 - الإطلاع على الإجراءات الوقائية التي تهدف إلى التخفيف من حدة الآزمات (من خلال دراسة الخطط والبرامج المحكمة المعدة سابقا" والكفيلة بالإستعداد للمجهول بالرغم من الإنغماس بالأعمال اليومية الروتينية).

المبحث الثاني: التباينات المشتركة

الفقرة الاولى : على مستوى إجراءات التدريب وأداء المتدرب

البند الأول - على مستوى إجراءات التدريب

وجوب إصدار تعميم من رئاسة الجامعة اللبنانية الى الجهات الإدارية المعنية يقضي بتبسيط إجراءات الموافقة من قبل الإدارات (جهة التدريب) للطلاب وإطلاعها على ضرورات التدريب ، حيث يشكل التدريب الإداري أساسا" لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر المهني في الإدارة العامة والتخطيط الإداري .

البند الثاني - على مستوى المتدرب

- كان الطالب حريصا" على التدريب وتقديم المتطلبات.
- تميّز الطالب باندفاعه ومبادرته وبقدرته على الإنخراط في بيئة العمل بشكل جيد.
- تمكن الطالب بشكل جيد من المقاربة بين النظري والعمل كما وأحسن اختيار الجهات وأقسام التي تتناسب وموضوع الدراسة.

الفقرة الثانية: المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التدريب

أنّ أهم ما يكتسب من مهارات ومعارف أثناء التدريب ، يتعرّز من خلال ورشات العمل و الملاحظات و دراسة الحالات والمقابلات التي يحققها التدريب الميداني ويتجلى ذلك فيما يلي :

- إكتساب معارف ومهارات جديدة
- تحقيق الفهم المناسب للمواد الدراسية مثل:
- توضيح الأفكار المتعلقة بموضوع الدراسة

- القدرة على تطبيق الأمثلة المتواجدة في المادة الدراسية تطبيقاً عملياً
- تعريف المتدرب على القيم المهنية الخاصة بالنشاط الذي يتدرب عليه
- المساعدة على توضيح نقاط القوة والضعف عند كل متدرب
- تمكين المتدرب من إختبار مهاراته الشخصية .
- التعرف على أهمية شركة طيران الشرق الأوسط وطبيعتها القانونية
- التعرف على طرق إدارية جديدة في التنظيم والقيادة
- التعرف بشكل مباشر وميداني على أسس وضع إستراتيجية إدارة أزمات الطيران

الفقرة الثالثة : السلبيات والايجابيات التي رافقت العمل التدريبي

لكل عمل سلبياته وإيجابياته إلا أنّ أهم السلبيات التي شكلت عوائق ما يلي:

البند الأول - السلبيات

- الشعور بالإحباط وضعف القدرة على الحصول على الموافقة على التدريب إلا بدعم من خارج المؤسسة
- في بعض الحالات نتيجة إفتقار البيئة المهنية للمعلومات الكافية حول متطلبات إعداد تقرير تدريب مهني على مستوى إداري.
- عدم تقبل المحيط من فريق العمل للمتدرب في مختلف الأقسام في ظل غياب التعاون فيما يتعلق بتسهيل دراسة بعض المستندات والوثائق بداية الأمر كما وقد يقلق المدربين من إحتمال توظيف المتدرب أحياناً.

البند الثاني - الإيجابيات

- يشكل التدريب خطوة جيدة للاستفادة من المفاهيم الجديدة وممارسات إدارة الازمات ومحاولة تطويرها ومن أبرز الإيجابيات :
- يساهم التدريب بالنمو المهني للأشخاص المتدربين وتحسين مهاراتهم وفقاً للتغيرات ضمن الإطار المؤسسي ونقل الطلاب إلى مستوى أفضل حيث يمكنهم ممارسة الخدمة بشكل مثقل في المستقبل .
- يعمل التدريب الميداني الإداري على تلبية إحتياجات التخطيط لإدارة الأزمات.
- يساهم بشكل فعال في العمل على التقليل من وتيرة وتكلفة حوادث العمل وأزمات المؤسسات .

القسم الثاني - إستراتيجيات طيران الشرق الأوسط وانعكاسات خطة إدارة الأزمة

يرى الصينيون أنّ الأزمة تعني الخطر والفرصة في آن واحد، مما يعني أنّ وجود خطة لإدارة الأزمات قد يجعل من هذه الأزمة تجربة ذات جوانب إيجابية على المدى الطويل^١...

وهذا ما إفتقدته شركة "طيران الشرق الأوسط" في أزمتها خلال الحرب الأهلية اللبنانية وما نتج عنها وصول الشركة حدّ الإفلاس ، والسبب هو غياب الوعي وثقافة مفاهيم أساليب إدارة المخاطر والأزمات ، إضافة إلى عدم التعرف على تقنيات لا تهتم فقط بأن تجعل الخسائر المترتبة نتيجة الأزمة في أدنى حدودها ، بل تعني إضافة إلى ذلك تحويل الأزمة إلى مصدر لتحقيق توسعات أو مزيد من الفرص الإيجابية... وهذا يعني غياب برنامج عملي فاعل لمواجهة الأزمات يؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك والإنهيار.

وحيث إن توقف مطار بيروت الدولي عن العمل لفترات طويلة خلال الأحداث الأمنية التي مرت ببلبنان وعدم تزويده بعناصر بشرية مدربة على المستوى الفني والإداري المطلوب قد جعل هذا المطار بحاجة ماسة إلى خبرات بشرية عديدة خاضعة لسوق العمل الحر الذي لا يرتبط بقواعد وأنظمة الرتابة الإدارية الحالية المتصلة بصورة أساسية بالقواعد المطبقة في الإدارات العامة.

ولكي تؤدي الإدارة العليا وظيفتها هذه ، تحتاج إلى أدوات تنظيمية تتولى التنسيق بين الأجهزة المعنية لإعداد برنامج إدارة المخاطر ومتابعة تنفيذه لأنّ هذه الوظيفة لا ينهض بها شخص واحد أو قسم متخصص بمفرده وإلّا ما هي واجب الجميع^٢. المطلوب إذاً " إستراتيجيات جديدة ، نتيجة الواقع المؤلم لشركة " طيران الشرق الأوسط" في السنوات الماضية، وفشل المسؤولين في العمل على فهم الوضع الكارثي للعمل وإرتفاع التكاليف، كان لا بد من إستراتيجيات فعلية لحماية نفسها من الإفلاس. وبعد إستراتيجيات إعادة الهيكلة، قامت إدارة الشركة بتنفيذ سلسلة إصلاحات نستعرضها في الفصل الأول من خلال الخطة الإستراتيجية لإدارة الأزمة وتأسيس مركز إدارة الأزمات وتتجلى في الفصل الثاني بالإصلاحات البنوية وانعكاساتها على الواقع المالي

الفصل الأول : الخطة الإستراتيجية لإدارة الأزمات في شركة طيران الشرق الأوسط

إن ما يعزز الحاجة الملحة لإعادة النظر جذرياً بموضوع إدارة الأزمات ،الأهمية الاستراتيجية للميدل ايست، "إلّا أنّه وبدما فشلت محاولات سابقة لإصلاح أوضاع الشركة منذ عام ١٩٩٢ و لم تترجم الأفكار الى أعمال ، نوينا حين تولينا الادارة ،أن ننقل الشركة، في ثلاث سنوات من مرحلة الخسارة إلى مرحلة الربحية، مستندين إلى معطيات موضوعية ودراسات علمية يتوجها إيمان بشركة طيران الشرق الأوسط^٣.

المبحث الأول : خطة الإقلاع^٣:

تركزت الخطة منذ البداية على نقاط كثيرة :

^١ للاطلاع على شبكة الانترنت <http://bit.ly/3٤rNlyz> الدخول ٢٠٢٠/٦/٢١

^٢ محمد الحوت،مقابلة شخصية ،مرجع سابق ٢٠١٩/١٢/٥

^٣المرجع نفسه ."

الفقرة الأولى : إعادة النظر بشبكة الخطوط وضبط مواعيد الإقلاع :

تم إغلاق خطوط خاسرة وأخرى طويلة لا تتناسب وحجم حركة إقتصادية تستند إلى حركة موسمية أو باتجاه واحد (من - إلى) لبنان (سيدني ، ساو باولو ، سنغافورا...) وتم التركيز على إبقاء حجم الشركة على مستواه رغم تخفيض عدد الطائرات من ١٣ إلى ٩ طائرات، و بزيادة ساعات طيرانها نهاراً" وتكثيف رحلاتها إلى محطات منتجة وواحدة.

نقذ هذا الشق من الخطة سنة ١٩٩٨م ماخض خسائر التشغيل بقيمة ٣٠ مليون دولار في سنة واحدة: ٢٥ مليون دولار بإعادة النظر في شبكة الخطوط و ٥ ملايين دولار بإعادة النظر في سياسة المشتريات والعقود. وكانت الخسائر التشغيلية قد بلغت ٨ مليون دولار سنة ١٩٩٧ ، والخسائر الصافية ٨٧ مليون دولار، وهو رقم لم يكن يمكن الاستمرار به وبنهجه . وهكذا خفضت الخسائر بأكثر من ٥٠ % في سنة واحدة حيث أصبحت ٤٢ مليون دولار في العام ١٩٩٨.

اما بالنسبة لضبط مواعيد الإقلاع فإنّ عدم التقيد التام بالوقت كان ينعكس سلباً على الشركة، لذلك عمدت الادارة منذ العام نفسه إلى تحسين ذلك حتى تم التوصل إلى المعدلات العالمية أي ٨٨ %.

الفقرة الثانية : تخفيض عدد العاملين في الشركة وزيادة الانتاجية :

بهدف زيادة القدرات التنافسية عبر السيطرة على التكاليف لرفع نسبة المنافسة واستقطاب جزء من السوق، وهو ما تم تنفيذه سنة ٢٠٠١ ، ووفر للشركة ٢٥ مليون دولار سنوياً".

الفقرة الثالثة : تحديث الطائرات وخطة بناء طائرات جديدة:

تميّزت الميديل ايست طويلاً بريادتها في المنطقة ، وكان لابدّ من شراء طائرات وتحديث أخرى أو إستئجار طائرات جديدة . تعثرت هذه الخطة سنة ١٩٩٨ فتم العمل على تحسين داخل الطائرات بتصاميم جديدة ، والتركيز على تميز أسطول الشركة بعنصره البشري و طياريه ومضيفيه ومضيفاته، فأخذت الثقة تعود تدريجياً"، حتى سطعت الثقة تماماً"، عند قرار الشركة الجريء بتحديث أسطولها الكامل عام ٢٠٠٢ بعد أحداث ١١ أيلول سنة ٢٠٠٣ .

مستفيدة من انخفاض أسعار الطائرات ومن إمكانية توافرها خلال فترة سنة. وتم تنفيذ الخطة سريعاً سنة ٢٠٠٣ وكانت تلك الخطوة أساسية لإعادة صورة الشركة في أذهان المسافرين، ورافق تلك الخطوة الأساسية ضخ دم جديد في عنصر بشري شاب بطاقم الموظفين من كل الاقسام لإعادة صورة الشركة في أذهان المسافرين .

اما فيما يتعلق بالخطة لبناء طائرات جديدة ، درس مجلس الإدارة نوع الطائرات وتجهيزها . وقد كان من الممكن زيادة داخل كل مقصورة إيرباص ٣٢١ من ١٥٠ مقعد الى ٢٢٠ مقعد، إنما قد تكون الميديل ايست على صورة لبنان رفاهية وفخامة و خدمة مميزة، تم وضع ١٤٩ مقعداً" فقط على هذه الطائرة وتوفير مساحة إضافية لراحة الركاب ، ما حقز المسافرين على إختيار رحلاتهم على متن شركة طيران الشرق الأوسط ،

وهو إما إنعكس إيجابيا" على الشركة فحقق عام ٢٠٠٢ أرباحا" صافية فيه لأول مرة منذ عقود بلغت ٣ ملايين دولار.

هذه الاجراءات وسواها زادت من إيرادات الشركة، وذلك بتخطيط مجلس الإدارة للمحافظة على المستوى الأعلى في خدمات تميز الشركة، ترافق ذلك مع إنشاء برنامج ولاء المسافرين "cedar miles" وتركيز إدارة جديدة للواردات، وتطوير جهاز المعلوماتية، وفتح مركز الحجوزات call canter وإستعادة الحصول على تراخيص عالمية مكنت الشركة من إجراء صيانة عالية التقنية على طائراتها، وإخضاع الموظفين الى المزيد من التدريب . وبقي الهدف الأول إرضاء المسافرين و تقديم أفضل خدمة له . فلا توفير في المصروف على حساب مستوى الخدمات.

المبحث الثاني : تأسيس مركز لإدارة الأزمات:

الفقرة الأولى : مهام المركز الأساسية

١- رصد الأحداث الطارئة والمخاطر والأزمات التي تواجه أو ممكن أن تواجه شركة طيران الشرق الأوسط، سواء أزمات من داخل أو من خارج الشركة، وإعداد التقارير والدراسات وتقديم المقترحات وتحديد التوصيات.

٢- تحقيق الإتصالات الدائمة والتنسيق المستمر بين مسؤولي إدارة المخاطر والأزمات في الشركة (رئيس مجلس الإدارة، مدراء عامون، مدراء اقسام ...) ومسؤولي إدارة الأزمات في الجهات والوزارات ذات العلاقة بقطاع الطيران (وزارة النقل والمواصلات ووزارة العمل ووزارة السياحة).

٣- التعاون والتنسيق مع وسائل الاعلام المختلفة ونشر ثقافة إدارة المخاطر والأزمات بهدف رفع درجة الوعي على كافة المستويات حول كيفية مواجهة الأزمات وتقليل أثارها السلبية على قطاع الطيران والقطاع السياحي والمجتمع بشكل عام و شركات الطيران بشكل خاص .

٤- الإستفادة من تجارب الآخرين على المستوى الإقليمي والدولي لغرض تعزيز القدرات الداخلية للشركة في مجال إدارة الازمات وخاصة في موضوع بناء قاعدة معلومات وتبادل الخبرات في مجال إدارة الأزمات^١

أما الهدف من تأسيس المركز توفير منظومة متكاملة لإدارة الأزمات والمخاطر على مستوى نشاط "طيران الشرق الأوسط" وتحقيق حماية لكافة أنشطتها والتقليل من الخسائر المتوقعة ، ودعم صانعي القرار في أوقات الأزمة من خلال تقديم المعلومات وتحليلها وتشخيص ورصد الأحداث والمخاطر والإنذار المبكر له وإمكانية إعداد دليل المخاطر والأزمات التي يتعرض لها والمتوقع حدوثها أو التنبؤ لها على مستوى قطاع الطيران وفروعه المختلفة على أن يتمتع بصلاحيات مؤهلة للنهوض بوظائفه. ومن أجل إمكانية وضع برنامج موحد متكامل لإدارة الأزمات والمخاطر ولتحقيق المركز أعلاه ، على تتوفر لدى الميدل إيست مهارات متخصصة متنوعة في ممارسة إدارة المخاطر والأزمات بشكل فعال على مستوى القيادات الإدارية العليا ومركز إتخاذ القرار أولا" وعلى المستويات التنفيذية ثانيا"٢.

^١ أسامة السواح ، المفاهيم الأساسية لعلم إدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي ،اكاديمية شرطة دبي ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٩ .

^٢ رحلة الميدل إيست في ١٥ عاما" ،مجلة اجنحة الأرز، العدد ١٣٣ بيروت ص ٩١

أما أبرز المعوقات التي حدّت من دور خطة إدارة الأزمة في شركة "طيران الشرق الأوسط هي باختصار:

- ١- المعلومات الخاطئة والناقصة عن الأحداث والأزمات التي تواجه المنظمة.
- ٢- التفسير الخاطئ للأمور والأحداث الطارئة أو المفاجئة التي تحدث.
- ٣- الضغوط الداخلية والخارجية على أداء المنظمة .
- ٤- ضعف المهارات القيادية في إدارة المنظمة، كون القيادة هي فن، علم وذكاء ...
- ٥- الجمود والتكرار في الأداء الإداري حيث لا يقبلون بالتغيير و تطوير الفكري، الإبداعي والتشريعي.
- ٦- تعارض الأهداف بين الإدارة والعاملين.
- ٧- البحث عن الحلول السهلة، ما يزيد المشكلة بدلا" من بذل المجهود والوقت لحلّها لأنهم لا يبحثون عن حلول جذرية بل آنية ووقتيّة .
- ٨- الشائعات التي تشيع نوعا" من عدم الثقة في إدارة الشركة وعاملاتها من جهة وبين العملاء من جهة أخرى، إذا لم يتم إكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب .

النقاط الثمان أعلاه توضح أهمية وجود فريق عمل متخصص لإدارة المخاطر والأزمات لدى "شركة طيران الشرق الأوسط" ، ويعمل هذا الفريق على التنبؤ بالأزمات والأحداث ودراساتها من حيث تكرارها وتأثيرها محليا"، ويتطلب هذا الفريق تعاونا" كاملا"إقليميا" وعالميا". وهو ما يطلق عليه "risk assessment team" بين مؤسسات الدولة من جهة وبين فروع الشركة من جهة أخرى.

ويتم إختيار الفريق على أساس طبيعة الخطر أو نوع الأزمة المراد من إدارتها، فالفريق الذي يتولى أزمة نقابية يختلف عن الفريق الذي يتولى أزمة تحطم طائرة أو أزمة حرب مثلا".وقد عمدت شركة "طيران الشرق الأوسط " بعد إعادة الهيكلة إلى تشكيل فريق متخصص في مجال إدارة أزمات الطيران بكل أنواعها .

الفقرة الثانية:مكونات فريق إدارة الأزمة

البند الأول - قائد الفريق والمنسقين coordinators

فقد تم تحديد أكثر من شخص يتناوب على هذه المهمة وذلك لتلافي حصول أي طارئ يعيق عمل أحد قادة الفريق كما تم مراعاة في إختيار المهارات اللازمة لفن القيادة والخبرة. لأن لقائد الفريق الكثير من المهام منها ، فضلا" عن إدارة عمل الفريق ، توزيع المهام وإدارة الجلسات و متابعة إنجازات أعضاء الفريق ومناقشة الخطط وإيجاد البدائل المناسبة وإستلام التقارير من أعضاء الفريق وتوصيلها لصناع القرار .

ويتم إختيار قاعده فريق إدارة الأزمة تبعا" لنوع الأزمة ، فمثلا" قائد فريق إدارة أزمات حوادث الطائرات عادة ما يكون طيارا" إختصاصيا " أما الأزمات المالية فيكون قائد فريق إدارتها المسؤول المالي للشركة^١

اما التنسيق والإدارة تعتبر من أهم أدوات فريق إدارة الأزمات لذا يلعب المنسق دورا" كبيرا" ومهما" في إدارة الأزمة ويتألف فريق إدارة الأزمة في شركة "طيران الشرق الأوسط" من أكثر من منسق في العمل ، من منسق إعلامي يتولى عملية الإتصال والتواصل مع وسائل الإعلام وهذا المنسق على دراية في مفردات

^١ فهد احمد الشعلان، إدارة الازمات ،الأسس-المراحل –الآليات ،، الرياض، ١٩٩٩، ص٥٤

العمل الإعلامي و على علاقه طيبة مع الاعلاميين وذو أسلوب شفاف في التعامل و أيضا" وهو قادر على الإتصال بالاعلاميين من خلال معرفته أرقام هواتفهم وعناوينهم الإلكترونية.

كما هناك منسق رسمي يتولى عملية التواصل مع الجهات الرسمية ذات العلاقة بموضوع الأزمة وواجب هذا المنسق مثل المنسق الاعلامي إلا أنه يتولى الاتصال بالجهات الرسمية ويجب أن يكون مطلعاً على سلم المسؤوليات في الدوائر الحكومية هذا فضلاً عن الخبرة الادارية المناسبة من أجل تلافي الاختناقات الادارية أو الروتينية التي قد تطرأ على العمل ، ويكون إتصال المنسق الرسمي مع المكاتب الإعلامية في المؤسسات الحكومية (وزارة المواصلات والنقل ووزارة المالية ووزارة الاعلام ، هيئه مراكز دراسات وغيرها) .

كما هناك منسق يتولى التنسيق مع المسؤولين الحكوميين لإطلاعهم على المستجدات التي قد تطرأ في مجال عملهم بسبب الأزمة وكذلك الحصول منهم على المعلومات التي قد لا توفرها مصادر معلومات الفريق ، بالإضافة إلى منسق يتولى التنسيق بين أعضاء الفريق من أجل التواصل فيما بين أعضاء الفريق وتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق وذلك لتنظيم أوقات الراحة والنيابات خاصة في حالة إستمرار الأزمة لفترات طويلة^١.

البند الثاني : محلي ومفاوضي الأزمة

هم نقطة البداية في إدارة أزمة تطل الشركة لأنهم يبدأون بالخطوة الأولى في التعاون مع الخطر أو الأزمة والتي يسميها الخبراء (تشريح الأزمة) ويتوقف الكثير في إدارة الأزمة على كفاءة ودقة التحليل ، لأن التحليل الخاطئ قد يؤدي الى معالجة خاطئة للأزمة وهذا النوع من الخبراء يكلف في نهاية الأزمة بإعداد تقارير عما تحقق وما لم يتحقق والدروس المستفادة، ليكون في متناول من يحتمل أن يواجه مثل هذه الأزمة مستقبلاً^٢. اما التفاوض فهو تخصص تحتاجه الأزمات السياسية بالذات، لأن خبراء مفاوضات الأزمات يعملون على تقريب وجهات النظر والتوصل لحلول وسط ، وكذلك دورهم في حوادث إختطاف الطائرات أو إحتجاز رهائن أو أزمات نقابية^٣.

البند الثالث :الناطق الرسمي spokesmen و المسؤول اللوجستي person logistical

هو بديلاً عن القائد أو هو القائد نفسه وهو من الشخصيات التي لها حضور مناسبة وخبرة في مجال عمل الناطق الرسمي وذو ملكة قيادية ويتصف بالصدق والصبر وأن يتحلى بالدبلوماسية في التحاور من خلال الإجابة على أسئلة الصحفيين بل وحتى مشاكساتهم . وعادة من يتولى هذه المهمة رئيس مجلس إدارة الشركة كونه الممثل الأعلى لها.

في حين يتولى المسؤول اللوجستي توفير المكونات المادية التي يحتاجها فريق العمل مثل إعداد غرفة العمليات او وسائل النقل أو وسائل الاتصال وحتى أبسط الحاجات مثل الطعام ومكان الاستراحة والضيافة.

^١ "فهد احمد الشعلان ،إدارة الازمات ،الأسس-المراحل -الآليات ، م.س،الرياض ،١٩٩٩، ص٥٥

^٢ خليل حسين ،البعد الدولي في الازمات ، الاطلاع على موقع الانترنت middle-east-online.com الدخول ٢٠٢٠/٢/١٤

^٣ "المرجع نفسه "

البند الرابع - الباحثين والدارسين researchers and scholars و الخبراء في ضخ أفكار جديدة لمواجهة المخاطر والأزمات :

إنّ مجموع المعلومات التي تحصل عليه الشركة تحتاج الى باحث أو دارس يحاول إيجاد العلاقات المنطقية وخلق الإستنتاجات بل وحتى سد الثغرات بين المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها كاملة على ان تكون تلك النتائج مبنية على أسس رصينة مستفيدة من الخبرة الأكاديمية و مناهج البحث العلمي الحديثة. مهما بدت بعيدة المنال في التنفيذ، ومنهم من تكون مهنته الأساسية بيان السلبيات في الأفكار المطروحة .

مهمة فريق إدارة الأزمة :

إن أعضاء الفريق الذي تم ذكرهم لا يكونون أفراداً بل يمكن أن يكونوا مجموعات أو أقسام داخل فريق العمل الأساسي^١.

البند الخامس :خبراء الاتصال و خبير المعلوماتية it وقاعدة البيانات:

تتركز مسؤوليات خبراء الاتصال في المساعدة على إستمرار تدفق المعلومات من و إلى فريق إدارة الأزمة. اما خبير المعلوماتية أصبح من أركان العمل في أي فريق من فرق إدارة الأزمات لأن شبكة الإنترنت الهائلة و سرعة معالجة أجهزة الحاسوب وقدراتها العالية على خزن قدر هائل من المعلومات قد أصبحت من أهم الوسائل أو الأدوات التي تسهل ليس فقط الحصول على المعلومة بل وحتى المعرفة . من أهم العوامل التي يقوم عليها السيناريو هو أن يكون معتمداً على قاعدة بيانات تدعم الافكار المتخيلة وهي يجب أن تكون قاعدة البيانات هذه حديثة سهلة في توصيل المعلومات التي في داخلها من خلال تقسيمها وتبويبها بأسلوب يسهل على المستخدم الوصول للمعلومة فيها ، والا فإن قاعدة البيانات تصبح ركاباً من البيانات غير المرتبة التي تستهلك الوقت الذي لا يملكه فريق العمل^٢. إنّ قاعدة البيانات الدقيقة والمبوبة بشكل جيد والمعدة مسبقاً تشكل عوناً كبيراً لفريق إدارة الأزمة حيث أنها ستكون عاملاً مهماً في وضع الخطة من خلال السيناريو الرصين وغير المتقائل الذي الذي سيرسمه فريق العمل للتوقعات الأسوء للأزمة ، من خلال سدّ الثغرات التي ستظهر عند إعداد السيناريو.

الفقرة الثالثة - مهام فريق إدارة الأزمة

البند الأول : وضع سيناريو الأزمة crisis scenario

إن إبقاء المبادرة بيد الفريق قد يتطلب وعي الفريق لما سيقع في المستقبل أو ما هي الأحداث لحدوث المبادرة بالأجراء المناسب مثل حوادث سقوط طائرات أو خطف طائرات او حتى أزمات مالية ونقابية .

وهذا العمل يتطلب تجهيز سيناريو يعطي التّصور المتخيل للخطوات المقبلة للأزمة التي يجب أن تكون مستندة الى أدلة علمية ومنطقية تدعم تلك التصورات ، ومن أجل ضمان أكبر فرص النجاح يجب أن يكون السيناريو مقبولا "محتملا" لأسوء التوقعات فالسيناريو الأنجح هو الذي يضع المعالجات لأسوء الاحتمالات^٣.

^١ رواد غالب سليقة ، إدارة الازمات الدولية في ظل نظام الامن الجماعي ، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ٢٠١٤ ص ١١٦

^٢ المرجع نفسه" ص ١١٩

^٣ الخشالي والقطب ،فاعلية نظم المعلومات في إدارة الازمات ،الأردن ، ٢٠٠٧، ص ١١٧.

البند الثاني - إعداد غرفة العمليات preparation of the operations room

- إنّ غرفة العمليات هي المكان الذي سيبقى فيه الفريق طيلة فترة الأزمة ، وتحوي غرفه العمليات على عدة أمور منها :
- تحتوي هذه الغرفة علي أفضل وسائل الإتصال لتضمن تواصل الفريق مع أفرادهم الذين قد يضطرون للعمل خارج الغرفة وكذلك مع الجهات الإعلامية والرسمية التي سيدير الفريق الأزمة من خلالها.
- تستخدم هذه الغرفة كمقرّ إعلامي مؤقت لذا فيجب أن تحتوي على حيّز يصلح أن يكون مكان مؤتمرات تتوفر فيه وسائل الصوت والإنارة .
- إنّ الإعلان عن هذه الغرفة كمقر إدارة أزمة ربما يجعلها هدفاً للتخريب فلذلك تتوفر تحصينات أمنية كافيه لضمان سلامة العاملين داخل غرفة العمليات .
- هي غرفة عمليات مهيّئة لوجستياً للعمل لفترة طويلة من خلال توفير أماكن راحة وأماكن فعاليات حيوية كذلك يجب أن تكون مجهزة بالطعام لفترات طويلة.
- يتوفر فيها تيار كهربائي إحتياطياً وطعام وسائل نقل وإتصال بديلة حتى مواد احتياطية لا عطل محتملة لأنّ أي توقف في عمل الغرفة قد يكون نتائجه كارثية^١

البند الثالث- وضع الخطة

- إنّ أي عمل ناجح يتطلب خطة ناجحة ، و في إدارة الأزمة يجب أن تكون الخطة هي المنحى أو الطريقة التي سيتم التعامل والعمل وفق خطواتها في مختلف درجات الأزمة، لذلك فإن الخطة في إدارة الأزمة في طيران الشرق الأوسط تتصف بمواصفات مهمة منها:
- أ - المشاركة في وضع الخطة: لأنّ أي عمل من أجل أن ينجز يتطلب إيمان وإعتقاد في جدواه ومن أهم المقومات لهذا العمل أن يتم إقرار الخطة من خلال المجموع وإعتماد مبدأ التصويت في وضع الخطة وتحديث مفاصلها . ويكون أعضاء مجلس الإدارة على إطلاع دائم بتفاصيل الخطة^٢.
- ب- تحديث الخطة: إنّ فريق الأزمات يتعامل مع متغيرات آتية وقد يكون الاعتماد على خطة جامدة هو قيد يقيد الفريق في إجراء خطواته العملية لذا فإنّ الخطة يجب أن تخضع للمناقشة والتحديث وأن يكون أي مفصل بها مقدّس لا يمكن أن يصحّح^٣.

البند الرابع - توفير السيولة

- إنّ عمل الفريق في الأزمات يتطلب وجود سيولة نقدية وهذه السيولة يمكن أن تكون متوفرة مسبقاً وأن لا تتطلب إجراءات إدارية وقد تتسبّب في هدر وقت ربما يكون هدره مشكلة من مشاكل تقاوم الأزمة.

^١ محمد عبد الوهاب ،سيكولوجية إدارة الازمات المدرسية ، بيروت، ٢٠١٣ ص ٤٩

^٢ المرجع نفسه ص ٥١

^٣ مازن دنش ،الازمة المالية في القطاع الاستشفائي (أفاق وحلول)، بيروت ،٢٠٠٧، ص ٢١

- فيجب أن تكون هناك ميزانية معقولة مركونة جانباً" تعرف بميزانية الأزمات. وعادة" ما يتولى هذه المهمة المدير المالي للشركة الذي يكون على دراية تامة بالموقف المالي والإحتياجات المالية^١.

البند الخامس - فتح قنوات إتصال

إنّ عمل فريق الإتصال يتضمّن العمل على التواصل مع جهات خارجية لها أهمية في تحقيق متطلبات خطة العمل. هذا فضلاً عن أنّ فريق العمل سيطرح نفسه كمصدر إعلامي وهذا يتطلب أن يكون الإتصال معه من الخارج ، لذا يجب أن تكون قنوات الإتصال مفتوحة من الخارج وإلى الداخل وبالعكس تكون قنوات الإتصال مفتوحة ومهيئة كوضع هواتف خاصّة ووضع أشخاص محدّدين للرّد على إتصال ومتابعة البريد الإلكتروني وكذلك الإتصال بوسائل الإعلام والجهات الرسمية ومصادرة المعلومات الخاصة... إنّ فتح قنوات الإتصال يساعد كثيراً في تخفيف أثر الإشاعة وعدم فتح المجال أمام إنتشارها من خلال ضمان عدم وصول معلومات مضلّة أو مغلوطة لوسائل الاعلام أو الجهات الرّسمية الخاصة . ويتولى هذه المهمة مسؤول العلاقات العامة للشركة الذي من مسؤوليته تفهّم الأسلوب الإعلامي اللازم لتغطية الأزمة وكذلك عقد المؤتمرات الصحفية^٢.

البند السادس - تحديد الجهات ذات العلاقة the relevant agencies

من التّادر أن نجد جهة واحدة محصور بها عمل إدارة الأزمة لذا فإن إدارة الأزمة تتطلب التنسيق مع دوائر أخرى تكون لها علاقة بإدارة الأزمة من قريب أو من بعيد وفي موضوع البحث يجب الإتصال بوزارة الدفاع في حال خطف طائرة مثلاً، أو بجهات مثل برج المراقبة من أجل الحصول على المعلومات ، في حال سقوط طائرة وزارة الصحة من أجل الحصول على عدد الضحايا ،وتهيئة مؤسساتها للعمل في وقت الأزمة .هذا فضلاً عن المؤسسات الرّسمية التي لها صلة بالموضوع من خلال طبيعته عملهم وتخصّصهم مثل وزارة النقل والمواصلات ومدى تأثيرها في الأزمة^٣

البند السابع - إنتاج المعلومات production of information

إنّ المهمة الأساسية لفريق إدارة الأزمة هي في النهاية إدارة المعلومات وإنتاجها، وفريق الأزمة في سياق مستمر مع الزّمن لذا يجب على فريق العمل أن يسرع في الحصول على المعلومات التي ستكون المادة الاولى التي سيقدمها الفريق للإعلام أو السّلطات. فيجب على فريق العمل أن يضع فترة يمكن ان تكون سريعة قدر الإمكان بحيث لا تتجاوز ١٢٠ دقيقة لإصدار البيان الأول من الفريق. ورغم أنّ البيان الأول يكون مختصراً" لأنه يكون الأهم لأنه سيحمل الإنطباع الأول حول فريق إدارة الأزمة حيث يجب أن يكون على درجة عالية من الصدقية والدقة والاحتراف^٤. لذا يحرص فريق إدارة الأزمات في "طيران الشرق الأوسط" على الموازنة بين ثلاثة أمور قد تكون متعارضة وهي صدق المعلومات المقدمة والحفاظ على سرية المعلومات والاجابة على أسئلة الصحفيين الذين يطلبون المعلومات عن اشياء محددة. وهنا تبرز أهمية صياغة المعلومات وشخصية الناطق الاعلامي للشركة وأسلوبه

^١ رأفت بن عبدالله ، دراسة الازمات كاحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ،الرياض ، ٢٠٠٣، ص٦٨

^٢ مازن دنش ،الازمة المالية في القطاع الاستشفائي (آفاق وحلول)،م.س. بيروت ،٢٠٠٧، ص٢١

^٣ المرجع نفسه " ص ٢٣

^٤ Norman Phelps : "setting up a crisis recovery plan " ,journal of business strategy , vol ١, no ٦

٤، ١٩٨٦، p٦

في إدارة المؤتمر كما يحرص هذا الفريق على إستمرار تدفق المعلومات بصورة مستمرة ومتوالية ويقدمها للرأي العام وتكون المعلومات تعطي إجابات حول أسئلة يمكن أن يطرحها المتلقي..

أما في مرحلة ما بعد الأزمة فإنّ عمل فريق إدارة الأزمات في شركة "طيران الشرق الأوسط" لا ينتهي بانتهاء الأزمة بل أنّ هناك بعض الخطوات لما بعد الأزمة كالتركيز بالخسائر وتقديم العبر التي تحصلت من العمل وتقديمها للرأي العام . ويناقش فريق التنفيذ الخطوات العملية المناسبة لتنفيذ التوجيهات وتصويبها خاصة في جوانب الاختصاص المحترفة. إنّ النهاية هي مصير الأشياء لذا يحرص فريق العمل على إيصال الأزمة إلى نهايتها و يكون دقيقاً" في إعلان وقت نهاية الأزمة ورغم أنّ نهاية الأزمة لا تعني نهاية عمل الفريق إلا أنّها تعاني راحة المتبعين للأزمة^١ .

من خلال هذه المعايير ، نستنتج أنّ تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات في شركة "طيران الشرق الأوسط" لا يتحقق الهدف منه إلا اذا تم الإختيار على أساس الخبرة والقدرة بغض النظر عن الموقع الوظيفي ، لذلك فان إعداد هذه العناصر يعني بالتحديد الصّفات والمهارات الواجب توافرها في كل عنصر من هذه العناصر والتخصص الأنسب . وهذا ما يتطلب جهد أكبر في مجال البرامج التدريبية والتعليمية للعاملين في قطاع الطيران، لتعريفهم بأنواع المخاطر والأزمات المتوقع حدوثها وسبل معالجتها وآثارها المختلفة وخاصة على مستوى المدراء الذين يجب أن يتوصّلوا تقنياً ونفسياً ومهنيّاً لمواجهة الأزمات . وهو ما تسعى إليه شركة "طيران الشرق الأوسط" من خلال إنشاء مراكز تدريب العاملين فيها على كل المستويات وتخصيص برنامج تدريبية لهذه الغاية وإرسال بعض موظفيها للخارج من أجل إكتساب المزيد من المعرفة حول إدارة الأزمات والتي تتناسب مع التطور العالمي حول هذا الموضوع.

الفصل الثاني : الإصلاحات البنوية وانعكاساتها على الواقع المالي

تهدف عمليات الإصلاح إلى إحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير الإتجاهات وتقييم البيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة مع التطورات والاحداث من خلال إيجاد أساليب أكثر مرونة .

والجدير بالذكر أنّ الحاجة إلى الإصلاح لا تنتهي أبداً" وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة ، ولا تعني دوماً" أنّ هناك مشاكل في المؤسسة تستوجب حلولاً" ، وإنما هي عملية تطوير باقية .

ولم يقتصر الإصلاح على المستوى الإداري في بنية الشركة فحسب ، إنما هو حاجة لتقويم نتائج مالية ونقابية لأزمات متجدّرة تهدد مستقبل الشركة ومكانتها في القطاع فضلاً" عن علاقاتها مع الأطراف الأخرى، هذا ما واجهته شركة طيران الشرق الأوسط في أزمتها التي سوف أتطرق إليها في المبحث الأول من هذا الفصل لعرض سلسلة الإصلاحات التي قام بها مجلس الادارة على مستوى بنية الشركة (نقابات، تخفيض نفقات ، تحالفات ..) وفي المبحث الثاني قدمت انعكاسات الخطة الإصلاحية.

^١ Norman Phelps : "setting up a crisis recovery plan " ,journal of business strategy ,P.R vol ١,٦
٩٨٦,٤no ص٩

المبحث الاول : الإصلاحات على مستوى بنية الشركة

ثمة إصلاحات على مستوى بنية الشركة لم تقتصر على المستوى الإداري بل توسعت لتشمل مستويات عدة كانت انعكاساتها قد تجلّت بصورة إنجازات ساهمت بها إعادة هيكيلية الشركة .

الفقرة الأولى: التقرب من النقابات وفهم العلاقة بينهم

إنّ توثيق العلاقات بين إدارة الشركات والنقابات العمالية يعتبر من أبرز صور الشراكات الاجتماعية بين أطراف الإنتاج ، إذ أنّ التعاون والشراكة والحوار تحتاج الى نظرة معمّقة وواعية لتحقيق إستدامة في الإنتاج وإستقرار العلاقة وتطويرها بعيداً عن الجري خلف بعض المكاسب العاجلة او الوقتية، كما أنّ بناء العلاقة الإيجابية بين الطرفين يؤسس لنجاحات كل على كل الأصعدة وتحقيق الكثير من المكاسب على المدى البعيد^١.

لذا حرصت شركة طيران الشرق الأوسط على توطيد علاقاتها بالنقابات العمالية من خلال التمسك الدائم بالمفاوضات والحوار الجدّي البناء من أجل تحسين شروط العمل ورضى العمّال بشكل لا يؤثر سلباً على ميزانية الشركة .

ففي عام ١٩٩٨ ، نجحت النقابات العمالية في خلق وضع جديد و جعل إدارة الشركة ترضخ لبعض المطالب العمالية وتحقيقها وتوقيع إتفاقيات معها حول سبل حل المشاكل العمالية وتحسين شروط ظروف العمل والإنتاجية في ظل الأزمة التي كانت تعيشها الشركة ذلك .

وفي العام ٢٠١٠ ، نجحت المفاوضات في بين إدارة الشركة و نقابة الطيارين في إنهاء الأزمة بينهما ، حيث تم توافق على إستمرار طياري الشركة في العمل بعد بلوغ سن ٦٠ وحتى سن الرابعة والستين على أن تجري الفحوصات الطبيّة لهم في مركز طبّي تحدده الشركة وفق القواعد والمعايير المعتمدة^٢

إذاً، بحسب إدارة طيران الشرق الأوسط فإنّها تعتمد مبدأ التفاوض بما يسمى "**الكسب للجميع**" إذ تنتهج مع النقابات مبدأ المصلحة المشتركة حيث يكون التركيز على ما يحقق مصالح الطرفين او الأطراف، وفي هذا النوع من التفاوض تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا بشكل تفاعلي وابتكاري للوصول الى حلول وإتفاقات محدّدة يستفيد منها الجميع ، و يتضمن هذا إدراك الأطراف أنّه لا بدّ من الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة . إلا أنّ مختلف النقابات في شركة طيران الشرق الأوسط تجمع على أنّ الإدارة تعتمد مبدأ تفاوض **ل تسكين الاوضاع** ، ذلك إما لصعوبة البتّ فيها او لخفض مستوى الصّراع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر مواءمة لطرف ما او للطرفين معا".

لكن يمكن القول أنّ إستراتيجية شركة طيران الشرق الأوسط للتفاوض هي "إستراتيجية "تعظيم الفائدة المتبادلة"^٣ :

^١ إبراهيم مشورب، المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدولة المعاصرة ، ط١، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٨، ص ٦٧

^٢ رحلة الميدل إيست في ١٥ عاماً، مجلة الأرز، العدد، ١٣٩، ص ٩٦

^٣ كامل بربر ، الإدارة الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، ٢٠٠٦، ص ٢٥١

فهي تسعى لإيجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة الأطراف وتطوير التعاون بينها وبين النقابات و تعميق العلاقة القائمة وتوسيع ميثاق التفاوض ليطال مجالات عديدة سواء عن طريق :

- ١- إيجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف أو التفاوض.
- ٢- أن يقدم أحد الأطراف تعويضاً للطرف الآخر مقابل التنازلات التي يقدمها.
- ٣- أن يحقق أحد الأطراف هدفه ولكن بتكلفة أقل للطرف الآخر.
- ٤- أن يقدم كل طرف تنازلات بالنسبة للقضايا ذات الأولوية الدنيا لكل طرف.
- ٥- تطوير اختيار بديل جديد تماماً" يلبي أهداف الاطراف .
- وتتضمن هذه الإستراتيجية تكتيكات تلجأ الى هذه الشركة في حال دخولها خلاف مع أي من النقابات أهمها :
- ٦- المبادرة بتقديم تنازلات على إعتبار أن الطرف الآخر سيقدم تنازلات مقابلها.
- ٧- يجب على النقابات أن تكشف أهدافها.
- ٨- التلميح عن طريق وسطاء أو قنوات خلفية بإمكان الوصول إلى حل وسط .

الفقرة الثانية - زيادة وتكثيف التدريب في الوظائف ونقل الرواتب والمهارات

البند الأول - على مستوى التدريب :

التدريب يأتي عادة حيث ينتهي التعليم، إلا أنهما عمليتان متكاملتان تكملان بعضهما البعض ، كم أن المؤهل العلمي لا يعتبر كافياً لنقل الوظيفة الإدارية إذا اقتصرَت المعرفة على ما يكتسب من مراكز التعليم . ومع التغيرات السريعة في قطاع الطيران وعالم السفر والسياحة ،تواكب "شركة طيران الشرق الأوسط" هذا التغيير وذلك في تدريب الموظفين لديها وتنمية مواهبهم وقدراتهم على إتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية. وتتبع الشركة لهذه الغاية التدريب قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة ^١ :

- يقصد بالتدريب قبل الخدمة : تدريب الموظفين وإعدادهم قبل ممارستهم الوظيفة بغرض تنمية مهاراتهم العلمية. وأعدت الشركة لهذه الغاية مركزاً " خاصاً" للتدريب " training center "مجهزاً" بالوسائل اللازمة وبطاقم تدريبي خاص ومتنوع ومؤهل.

- يقصد بالتدريب أثناء الخدمة: ما هو لصقل قدرات الموظفين وإحاطتهم بعد التطورات وتحسين مستوى الاداء الوظيفي عن طريق تحسين اساليب العمل، ذلك عن طريق إقامة الدورات التدريبية أثناء دوام العمل وحتى أحياناً" في أيام العطلة إذا اقتضى الأمر.

كما تعتمد الشركة أيضاً" على نوعين من التدريب ^٢:-- التدريب داخل حرم الشركة : حيث يلتحق الموظفون على دفعات بدورات أو ببرنامج تدريبي في مركزها الخاص بالتدريب وتعقد لهم إجتماعات في حرم الشركة.

^١ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ١٩٩٧، ص١٠٢.

^٢ المرجع نفسه" ص ١٠٣.

وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المؤسسة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة إكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم، أو إدارة شؤون الموظفين أو طيارون متقاعدون لهم خبرات واسعة في عالم الطيران والأمن والسلامة. أوقد تستعين الشركة بمدرّبين من خارج البلد أو من شركات خاصّة أخرى إلى تبادل الخبرات فيما بينها وخفض التكلفة في آن معا".

- التدريب خارج الحرم الشركة:

حيث ينقطع بعض الموظفين عن العمل لفترة محدودة ليلتحقون أثنائها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في خارج حرم الشركة أو حتى خارج البلاد .

وقد تعتمد إدارة الشركة على إرسال الموظفين الأكفاء والمؤهلين إعطاء دورات تدريبية لموظفي المحطات الخارجية بدلا" من الإستعانة بمدرّبين من شركات أخرى وذلك بهدف خفض التكاليف .

وفضلا" عن ذلك ، تتبع الشركة مبدأ التدريب السلوكي بهدف تغيير أنماط السلوك التي يتبعها المدراء في أداء أعمالهم وذلك لزيادة قدراتهم على التخطيط. وتحرص الشركة أيضا" على تنفيذ مبدأ التدريب بهدف الترقية ، ذلك لتحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف ومراتب أعلى مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل. وحرصا" على إهتمام "شركة الطيران الشرق الاوسط" بتدريب الموظفين لديها ، قامت إدارة الشركة في العام ٢٠١٢ ببناء مركز جديد للتدريب "هومركز طيران الشرق الاوسط للتدريب" وهو مركز ضخم تم افتتاحه عام ٢٠١٧ يقدم التسهيلات التالية^١:

- بناء يتسع لأربعة أجهزة طيران ، بدأ بتشغيل جهاز طيران تشبيهي للطيارين على طائرات من نوع a ٣٢٠.

- تدريب الموظفين الجويين من خلال نماذج طائرات للتدريب من مختلف الأنواع ، غرفة تشبيهية ثابتة للخدمات، الإخلاء البحري وتسهيلات الإخلاء الأرضي .

- التدريب على صيانة الطائرات(تدريب تشبيهي على الحاسوب الإلكتروني، التدريب في قمرة القيادة للطيارين ، التدريب على صيانة الطائرات على قاعدة معلومات...)

- التدريب التجاري (التخطيط،التسويق،المبيعات،الحجوزات،خدمات الزبائن،المنافسة الأرضية).

- التدريب على تقنية المعلومات.

- التدريب على أمن وسلامة الطيران.

- قاعه محاضرات، مكتبة ، قاعة تدريس كاملة التجهيزات ، عيادة طبية ، مرآب ، كفيثيريا ..

وقد لاقى هذا المركز ترحيبا" من قبل رئاسة الطيران المدني ووزارة الاشغال العامة والنقل.

البند الثاني - على مستوى الوظيفة

تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا" من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا" فيها ، في حين تختار أي مؤسسة الأفراد المناسبين ،فإنها تختارهم لوظائف معينة وهم المناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

^١كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،م.س ، ص ١٠٥.

كما أنّ الأفراد مختلفون ، فالوظائف كذلك مختلفة وإنّ وظيفة إدارة الموارد البشرية في "شركة طيران الشرق الأوسط" هي التوفيق بين هذين الاختلافين حيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في الشركة رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري قدر الإمكان، ورغم أنّ معظم متطلبات الأعمال في الدول العربية تقتصر إلى عنصر تخطيط العنصر الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب إنعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة واحد موجود التخطيط الإستراتيجي السليم للعمل والعاملين .

أمّا المدخل التنظيمي في الشركة فإنّه يركز على إتباع أساليب إدارية محترفة (كالتدريب النقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير) لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف الشركة من الإنتاجية ، ذلك بدءاً" بالتحديد الجيد لإحتياجات الشركة من الموظفين والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للاتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفايات ومهارات عالية كالهندسة وميكانيك الطيران، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين.

وتعتمد شركة طيران الشرق الأوسط في مسارها الوظيفي على التنقل العامودي عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية والنقل الوظيف الأفقي لشغل الفرد الوظائف المتعددة داخل هيكلها التنظيمي حيث يكسبه هذا التنوع المهارات المتعددة والمختلفة والمرتبطة بالعمل . كما تهتمّ الشركة بتخطيط المسار الوظيفي على مستوى الأجور والضمان الاجتماعي والتأمينات حيث تؤمن ضمان الإستشفاء والدواء لموظفيها من ٧٠ الى ٩٠ % والتعليم وتؤمن تعويض نهاية الخدمة للمتقاعدين . وأحياناً، تقدّم الشركة بناء" لطلب الموظفين سلفة على الرواتب والأجور بعد دراسة لوضعهم وظروفهم^١.

الفقرة الثالثة : وضع خطة إستثمارية ترمي إلى تقليص النفقات عبر تخفيض عدد العاملين والتخلي عن الرحلات المكلفة والتحالف مع شركات طيران.

البند الأول: تقليص النفقات عبر تخفيض عدد العاملين

تلجأ بعض الشركات إلى الإستغناء عن العاملين في خطوة تمثل ضيقاً "سريعاً" للنفقات من أجل تقليل الخسائر وخصوصاً" عندما تصبح مهام هؤلاء الموظفين، التي عيّنوا من أجلها، معطلة في مرحلة ما .

إلا أنّ هذه الخطوة أحياناً" تتعكس سلباً" على أنشطة الشركة ذاتها وإيراداتها من عملياتها التشغيلية نتيجة زيادة ضغوط التباطؤ. وفي عام ١٩٩٩ ، لجأت "شركة طيران الشرق الأوسط" إلى تسريح عدد من موظفيها كإجراء اضطراري تحت ضغط إفلاس الشركة آنذاك و ضمن عملية إعادة هيكلة شاملة .

ونتيجة انخفاض نموّها وأرباحها في سنوات الحرب وصولاً" إلى حدّ الإفلاس، فرضت هذه المعطيات الإقتصادية على الشركة تخفيف أعبائها وتقليص نفقاتها عن طريق التخلص من العمالة الزائدة، وهذه الخطوة تشبه الرياضي الذي يسعى على تخفيف وزنه عن طريق التخلص من الشحوم الزائدة بهدف تمكين تسريع خطواته.)

^١ محمود رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، طرابلس لبنان ، ٢٠١٣ ص ١٣٦

إلا أنّ عمليات التّسريح التي إعتمدتها الشركة ، قد عوّض عنها بالبحث عن توسّعات أخرى في الداخل والخارج لمواجهة الآثار السلبية الإقتصادية والإجتماعية المترتبة.

أما خيار خفض الرواتب فقد إستبعد من الشركة ، حيث أنّ العاملين لا يتقبلون مثل هذه الاجراءات ويعتبرونها نوع من العقاب وقد تدخل حينها الشركة في مرحلة أخرى من التّحدي مع النقابات العمالية .وبحسب مدير الموارد البشرية في "طيران الشرق الأوسط"،فإنّه يتم عادة اللجوء إلى عمليات الإستغناء عن العمالة عندما تعاني الشركات أزمات هيكلية طويلة الأمد لكنه ليس الخيار الأنسب.

فمن الطبيعي أن تسعى الشركات لخفض التكلفة عندما تواجه قطاعات عملها حالة عامة من التباطؤ وغالبا" ما تكون البنود الأضخم في حسابات التكاليف هي الخاصة بالإنفاق على المنتجات أوالخدمات التي تقدمها الشركة والإنفاق الرأسمالي على الأصول الرواتب والأجور.

إلا أنّ "شركة طيران الشرق الأوسط" تطرح عددا" من البدائل التي تراها مناسبة لخفض التكلفة دون أن تضطر الشركة للجوء إلى خيار خفض العاملين ، ومن بين هذه البدائل خفض الإنفاق الخارجي على الخدمات.

إنّ مثل هذه الخطوة من شأنها أن توفر على الشركة ما يتراوح بين ٤٠ و ٥٠ % من إجمالي التكاليف ، كما أنّ تنفيذه عادة لا يستغرق فتره طويلة (ما يتراوح بين شهرين وستة اشهر) كما أنّه سيحقق الوفرة بشكل دائم.

ويرى خبراء إداريون داخل الشركة أنّ للتسريح تكاليف عالية يمكن عم تتّقل لاحقا" كاهل الشركة . وتنقسم التكاليف إلى تكاليف مباشرة وتتمثل في تعويضات نهاية الخدمة، وتكاليف غير مباشرة والناجمة عن عدم الإستقرار و تراجع مستويات الإنتاجية إضافة إلى التكلفة العالية لتعيين موظفين جدد وتدريب هؤلاء الموظفين وما يتبع من تكاليف إجتماعية قادمة لمثل هكذا قرارات^١.

كما أنّ الإحتفاظ بالموظفين ذو الخبرة والمهارة العالية يساعد الشركة على البقاء في مواقعها المتقدمة .أمّا الإستراتيجية الجديدة للشركة لخفض التكاليف تنصّ على خفض تكاليف الإنفاق على السفر والتسهيلات الممنوحة للموظفين وحسابات الدائنين والمدنيين.

وفي حالة اضطرت الشركة لظرف ما او أزمة ما للاستغناء عن جزء من الموظفين ، فيكون ذلك عبر الموظفين بعقود مؤقتة ومن ثم الأقل مهارة وبالحفاظ على أصحاب الخبرات والمهارات المتميزة بتواصل صريح وواضح و نزيه مع الموظفين.

وقد طرحت الشركة مجموعة من الخيارات والبدايل التي يمكن اللجوء إليها لخفض التكاليف في أوقات الأزمة دون أن تضطر للإستغناء عن خدمات بعض موظفيها ومن بين هذه البدائل :

١- إعادة هيكلية نهج العمل و إشراك الموظفين في إعادة الهيكلية .

٢- الحد من الإعتماد على الاستشارات والتعاقدات الخارجية.

٣- تدريب موظفي الشركة.

٤- تجميد اي تعيينات جديدة.

٥- طرح التقاعد المبكر .

^١ محمود رضوان،الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ،م.س ، ص ص ١٣٩ . ١٤١

٦- خفض الرواتب.

٧- تقلص العلاوات والمكافآت .

٨- منح إجازات بدون راتب .

٩- تقليص مقابل الوقت الإضافي.

- ١٠ خفض ساعات العمل والرواتب للموظفين الأقل إنتاجية.

١١- إلغاء الإنفاق على الكماليات من ترفيه وسفر وتذاكر سفر مجانية للموظفين .

١٢- تقليص الإنفاق الراسمالي .

وقد تمكنت شركة طيران الشرق الأوسط ، الناقل الوطني في لبنان ، من تخفيض خسائرها الاجمالية وتحقيق ربح زاد متوسطه على ٤٦ مليون دولار في العام ٢٠٠٤ . وذلك بعد قيام الشركة بخفض النفقات السنوية بنسبه ٢٦ % عبر مختلف أقسام الشركة.

بالإضافة إلى الإيرادات القوية التي تحققت في أواخر ٢٠١٢ بزيادة المردود المالي وتحقيق وفر مالي سنوي يزيد عن مليون دولار. كما أنّ أداء الشركة كان متقدما " بنسبه ١٥ % على النتائج المالية المستهدفة في العام ٢٠٠٤ .

وهو ما يثبت أنّ التعديلات التشغيلية والمالية المطبّقة من خلال عملية إعادة الهيكلة قد حققت نتائج مذهلة. وتوقعت الشركة مزيداً من التطورات الايجابية من خلال سعيها المستمر لإلغاء التكاليف التشغيلية الزائدة وإعادة مناقشة عقودها مع بعض مورّدي الخدمات وتحسين شبكة وجهات السفر ضمن شبكتها الجوية العاملة.

البند الثاني : التخلّي عن الرّحلات المكلفة^١

أما الإستراتيجية الجديدة للشركة لخفض التكاليف تنص على خفض تكاليف الإنفاق على السفر والتسهيلات الممنوحة للموظفين وحسابات الدائنين و المدينين.

يذكر أنّه في الربع الأول من العام ٢٠١٣ ، نجحت شركة "طيران الشرق الأوسط" في تعديل شبكة وجهاتها ، حيث عزّزت من عملياتها في منطقة الشرق الأوسط والخليج العربي ، وحافظت على الإبقاء على نقاط الوصل الإستراتيجية في أوروبا وآسيا.

أمّا في الربع الثاني فقد ركزت الشركة على تعديل شبكة وجهاتها لتعكس نموذجها الخاص بإدارة أعمالها التجارية. وهو زيادة عدد رحلاتها على الخطوط المباشرة التي تشهد طلباً " متزايداً" والتي تميّزت بإيرادات وافرة حيث افتتحت مؤخراً "خط "يرفان " في أرمينيا .

^١ 'رحلة الميدل إيست في ١٥ عاماً'،مجلة الأرز،م س،العدد،،١٣٩،ص٩٩

كما قامت بزيادة عدد الرحلات إلى الخليج من رحلتين إلى أربع رحلات يوميا" لكل وجهة. وعدّلت جدول رحلاتها إلى عدد من الوجهات الرئيسية لتحسين قدرتها على ربط الرحلات الأخرى بتلك الوجهات. كما عدّلت عن فكرة تشغيل رحلات مكلفة إلى مدن لا تجذب مسافرين كثر إليها .

وتستمر الشركة الوطنية في المحافظة على مركزها الريادي في الشرق الأوسط في تشغيل إحدى أكبر شركات الخطوط الجوية الإقليمية في المنطقة إلى جانب استمرارها في التميز بين منافسيها الإقليميين، والإستحواذ على سوق مستقرة على المدى البعيد في بيئة شديدة التنافس.

وكجزء من عملية إعادة الهيكلة، فقد تمّت مراجعة جميع أوجه الإنفاق في الشركة لتتناسب مع الحاجات التشغيلية والإدارية وحاجات الصيانة الخاصة بأسطولها التي تم تحديثه وتعديله وشبكات الوجهات التي تم تعديلها ، بما في ذلك القوى العاملة ، وقد تمت عملية تعديل القوى العاملة بما يتناسب مع متطلبات الشركة في المرحلة القادمة.^١

البند الثالث : التحالف مع شركات طيران أخرى^٢

قد تضطر شركات الطيران إلى التخلي عن دور الريادة والطموحات التنافسية والتفرد والتحول إلى التحالف كإجراء يساهم في زيادة الربحية، خصوصا" إذا ما أُدبرت كصناعة عالمية إستراتيجية مثل صناعة الإتصالات على سبيل المثال، حيث تتحدّد فوائد التحالفات العالمية في ما بين شركات الطيران من خلال التكامل بين شبكات تلك الشركات المكوّنة لها والالتزام بتقديم أفضل الخدمات بمستوى واحد داخل شركات التحالف الواحد

وكي تتم الموافقة على أي شركة طيران تنوي الدخول في أي تحالف مع شركات طيران أخرى أن تحقق الكثير من الإنجازات ومتطلبات العضوية في ذلك التحالف على صعيد الإستثمار في التكنولوجيا والتغيير الفعلي وتحديث الأنظمة المستخدمة في جميع دوائر تلك الشركة والإرتقاء بمستوى تقديم الخدمات.

إنّ المنافع التي تنتج عن التحالفات بالنسبة لشركات الطيران تتحقق في توسيع شبكه العمل وإضافة محطات عديده ومتنوعة في العالم والإنتشار وزيادة ساعات التشغيل ، وهذا بدوره يزيد من حجم الإيرادات ويخفض الكلفة ويتيح تقديم فرص وخيارات سفر متعددة أمام المسافرين الذين يصبح لهم في إمكانهم الإستفادة من شبكة خطوط عالمية واسعة الانتشار إلى أي موقع ينوون السفر إليه وسيتمتعون بالطبع بكثير من المميزات عن طريق بطاقات عضويتهم ببرامج التحالف.

في العام ٢٠١٢ ، إنضمّ "طيران الشرق الأوسط" عن طريق حليفته الخطوط الفرنسية إلى تحالف "سكاي تيم" وهو تحالف الطيران عالمي ، و ثاني أكبر تحالف طيران في العالم بعد تحالف "ستار"، يقدم إلى عملائه من شركات الطيران الأعضاء فيه إمكانية إستخدام شبكة عالمية مكثفة تضم وجهات أكثر ومعدل رحلات أكثر. كما بإمكان المسافرين أن يكسبوا ويستبدلوا "أميال المسافر الدائم" في كل شبكة "سكاي تيم" ومنذ تأسيس

^١ Congleton roger, toward a political economy of crisis management : rational choise. Ignorane, and haste in political decision making center for stady of public choice, George mason university, ٢٠٠٥, p٤٣.

^٢ تحالف سكاي تيم العالمي ، مجلة اجنحة الأرز العدد ١٣٣، ٢٠١٣، ص ٣٤

هذا التحالف ضمت شركات طيران عديده إليه: الخطوط السعودية، الفرنسية، الايطالية والخطوط الكورية ، وهو يضم حاليا" ١٩ شركة طيران عالمية"^١

إنّ انضمام الشركة الى أحد أكبر التحالفات الجوية الثلاثة في العالم سيساهم في من خلال شبكة خطوطها في توفير حضور قوي حضور قوي لتحالف "سكاي تيم" في منطقته "طيران الشرق الأوسط" والحفاظ على مكانته الرائدة في أوروبا وآسيا وأفريقيا . كما أنّ الشركة مقابل انضمامها إلى "سكاي تيم" ستدعم سوقها الداخلي وستفتح أمام زبائنها العديد من الأسواق الجديدة التي لم تكمل لتصل إليها بمفردها^٢.

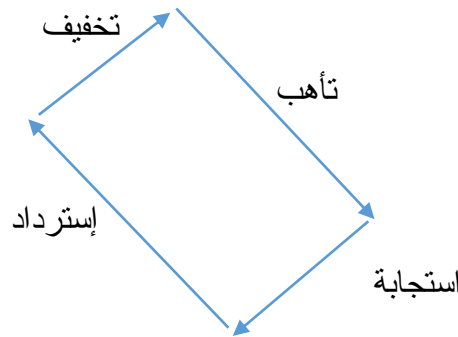
وهكذا أصبحت الشركة تصل الى ١٠٠٠ نقطة سفر في العالم عبر حلفائها . إنّ انضمام شركة طيران الشرق الأوسط إلى هذا التحالف يدعم شبكة التحالف ويحسن من تقديماته ويعزز التعاون بين الأعضاء في مجالات تكاليف التشغيل وإدارة العائدات أو المشاركة في تقديمات المعلومات. وفي تشرين الأول ٢٠١٣ تسلمت شركة "طيران الشرق الأوسط" طائرة جديدة من نوع إيرباص ٣٢٠a تحمل شعار تحالف "سكاي تيم" الذين انضمت إليه الشركة^٣.

الفقرة الرابعة: الأمن والسلامة

تتعرض شركات الطيران لمخاطر عديدة قد تؤثر على عملياتها وعلى العملاء وقيمة الشركة والأمن فيها . وقد تحدث هذه المخاطر تغيرات كثيرة في إنظام عمل الشركات العاملة في قطاع الطيران . هذه التحديات تفرض على شركات الطيران وضع برنامج خاص لإدارة المخاطر وتحقيق الأمن والأمان للمسافرين والعاملين.

ونظرا" لأهمية هذا الموضوع، تهتم شركة طيران الشرق الأوسط بتوفير الأمن من خلال برامج إدارة المخاطر *enterprise risk management* أو *erm* وذلك للتعامل بفعالية مع المخاطر التي تهدد الشركة والتكيف مع التغيرات التي ممكن أن تحصل من حولها . وهي تطبق أعلى معايير الأمن والسلامة والعمل بشكل وثيق مع جميع الجهات ذات العلاقة لضمان سلامة العملاء .

كما تطبق شركة "طيران الشرق الأوسط" خطة الإستجابة للطوارئ التي تنصّ على إنتقال منظّم وفعّال من العمليات العادية إلى عمليات الطوارئ والعودة إلى العمليات العادية بعد عمليات الطوارئ بشكل صحيح. شكل ١ : خطة الإستجابة للطوارئ^٤.



^١ تحالف سكاي تيم العالمي ، مجلة اجنحة الأرز ، العدد ١٣٤ ، ٢٠١٣ ، ص ٧٠

^٢ المرجع نفسه "ص ٧١

^٣ بالامكان الاطلاع على الموقع الالكتروني www.mea.com.lb الدخول ٢٠٢٠/٤/١٩

^٤ عبد الرحمن النيشوري ، خطة الإستجابة للطوارئ ، إدارة الازمات والمشكلات ، صحيفة الحوار المتحدة، العدد ١٣٦٦ ، ص ٢٠٠٥/١١/٨، ٢

وتلتزم لجنة الأمن في شركة "طيران الشرق الأوسط" بتعليمات إتحاد النقل الجوي الدولي iata من خلال عزمها الدائم على إدارة الأمن بوصفه جزءاً لا يتجزأ من الأعمال بشكل عام . و نظراً "لنشعب الموضوع الأمني وتعدد جوانبه، لا يوجد مقياس واحد للأمن يناسب جميع شركات الطيران بل على جميع شركات الطيران التقيد بنظام الأمن الموصى به من قبل إتحاد النقل الجوي.

يتألف نظام الأمن الذي تلتزم به شركة طيران الشرق الأوسط من عناصر أساسية وفرعية أهمها:

أ- إلتزام الادارة العليا:

- رئيس الأمن
 - لجنة الأمن
 - إدارة الموارد
 - إختيار الموظفين
 - تقييم الموظفين
 - برنامج تدريب الموظفين على الأمن
 - التوعية الأمنية
 - إدارة مقدمي الخدمات
- ب- تقييم وإدارة المخاطر والتهديدات :

- تحديد التهديدات
 - تقييم التهديدات
 - تقييم المخاطر
- ج- إدارة حالات الطوارئ والحوادث:

- التأهب لحالات الطوارئ والاستجابة
- إدارة الحوادث الأمنية

د- مراقبة الجودة وضمان الجودة:

- آلية العمل التصحيحية
- مقدمي الخدمات

هـ- برنامج أمن الطيران^١:

الإلتزام بإجراءات وثيقة إدارة الأمن الصادرة عن إتحاد النقل الجوي .

وبما أن الجميع مسؤول عن الأمن في قطاع الطيران، فإن الجميع مسؤول أيضا " عن السلامة في قطاع الطيران والمقصود بالجميع :

- شركات الطيران
- العاملين
- المهندسين
- المراقبين

^١جمول محمد، أمن الطيران في ظل الاعمال الإرهابية ،رسالة ماجستير ، جامعة بيروت العربية كلية الحقوق، بيروت، ٢٠١٠، ص٦٥

وقد وضعت منظّمة الطيران المدني الدولي icao نظام للسلامة وأوجبت على كل دولة تحديد المتطلبات المتعلقة ببرنامح سلامة الطيران بما في ذلك تحديد المستوى المقبول للسلامة وتحديد أداء هذا النظام وتطبيقه، وأوجبت على كل شركة طيران تحديد المتطلبات المتعلقة بالمسائلة الإدارية الموجهة لإدارة السلامة فيها أثناء تقديم الخدمات .

يتألف برنامج سلامة الطيران في كل دولة من مجموعة من الأنشطة والأنظمة التي تهدف إلى تحميل تطبيق السلامة . ويشمل الأنشطة المحددة التي يجب أن تقوم بها الدولة لدعم الوفاء بمسؤولياتها فيما يتعلق بالتسليم الآمن والفعال للأنشطة المتعلقة بالطيران داخل الدولة.

وتطبيقاً للقوانين ، تلتزم شركة طيران الشرق الأوسط بنظام السلامة المحلي والدولي ، وتملك نظاماً " خاصاً" للسلامة عبارة عن مجموعة متكاملة من ممارسات العمل والإجراءات لمراقبة وتحسين تطبيق السلامة وصحة جميع جوانب العمليات الخاصة بالشركة.

ويقلل هذا النظام من احتمالات الأخطاء ويؤسس لدفاعات قويّة لضمان أنّ الأخطاء المحتملة لا تسفر عن حوادث مفتعلة أو غير مفتعلة.

وركانز هذا النظام هي أربعة :

- سياسة وأهداف السلامة

- إدارة مخاطر السلامة

- ضمان السلامة

- تعزيز السلامة

لا تمزج إدارة "شركة طيران الشرق الأوسط" بين إدارة السلامة وإدارة الجودة ، حيث أنّ إدارة السلامة تركز أكثر فأكثر على العوامل البشرية والتنظيمية لأنّ هذه العوامل تهيمن عليها المخاطر من كل الجهات.

يمكن التحقق من إدارة السلامة لدى شركة طيران الشرق الأوسط من خلال الأدوات التالية :

- نظام التبليغ عن المخاطر

- الدراسات

- مجموعات العمل

- نظام التدقيق

- التحقيقات الداخلية

- الدراسات الإستقصائية

تعمل شركة طيران الشرق الأوسط على تدريب الموظفين والعاملين على كيفية حسن تطبيق نظام السلامة داخل الشركة من خلال الدورات التدريبية والمراقبة المستمرة والتأكيد على أنّ الكل مسؤول عن الأمن والسلامة.

المبحث الثاني - الواقع المالي لشركة طيران الشرق الأوسط وانعكاسات الخطة الإصلاحية:

الفقرة الأولى - النتائج المالية لشركة طيران الشرق الأوسط :

إستطاعت شركة طيران الشرق الأوسط الوصول إلى قمم النجاح بعد سنوات صعبة وقاسية مرت بها إبان الحرب الأهلية والإجتياح الإسرائيلي وما تلاها من خسائر مباشرة وغير مباشرة والتي زعزعت إستقرار الشركة وهددتها بالإفلاس والإنهيار.

لقد إستطاع مجلس الادارة الجديد الذي تم تعيينه بعد إعادة الهيكلة من وضع خطط وإستراتيجيات قادت الشركة من نجاح الى نجاح وجعلتها تتجاوز صعابا" وأخطارا" متحدية مسارات رياح معاكسة ولا تزال تقيها حتى اليوم مداومة الأخطار.

لقد ثبت مجلس الإدارة الأقوال بالأفعال وجاءت الترجمة بنتائج مالية نوضحها بأربعة جداول والتي تظهر بوضوح الأرباح الباهرة التي حققتها الشركة بعد إعادة الهيكلة ، حيث وضع مجلس الإدارة نصب عينيه أهدافا" تتلخص ببناء شركة تكون موضوع فخر المسافرين والعاملين فيها .

وقد إستطاع تنفيذ هذه الأهداف فأصبحت الشركة تشغل أسطولا" جويا" من أحدث الأساطيل في العالم . وتم رفع مستوى الخدمات والحفاظ على أعلى المستويات السلامة التي ميّزت الشركة على مدى عقود طويلة . وهذا ما مكن الشركة من تحقيق نتائج مالية ايجابية على مدى عشر إحدى عشر عاما" في الوقت الذي مرّ به لبنان في أصعب الازمات السياسية والأمنية والوقت التي تخبطت به معظم شركات طيران في العالم.

أ-البند الأول : الجدول رقم ١-النتائج المالية لشركة "طيران الشرق الأوسط " بين (١٩٨٢

-١٩٩١)

	عائدات المسافرين	عائدات أخرى	مجموع العائدات	نفقات تشغيلية	نتائج تشغيلية	نتائج صافية
١٩٨٢	١١٨٥٨٩	٤٥٨٥١	١٦٤٤٤٠	*٢١٢٩٣٠	*٤٨٤٩٠	*٢٩٦٤٦
١٩٨٣	١٥٠٦٦	٤٠٤٠٦	١٩٣١٧٢	*٢٥٢٢٤٦	*٥٩٠٧٤	*٢٨١٦٧
١٩٨٤	٦٩٩٨٥	٢٣٦٣٤	١٠٤٢٢١	*١٥٥١٦٤	*٥٠٤٤٣	*٤٥٠٧١
١٩٨٥	٤٩٥٥٠	٢٨٣٥٣	٧٧٩٠٣	*١٠١٥٧٩	*٢٣٦٧٦	*٢٧٦٣٥
١٩٨٦	٥١٦٠٤	٣٨٦٤٩	٩٠٢٥٣	*١١٣٠١٩	*٢٢٧٦٦	*١٥٧٣٥
١٩٨٧	٤٠٤٣٣	٢٣٩٥٦	٦٤٣٨٩	*٨١٧٤٠	*١٧٣٥١	*٧٠٦٥
١٩٨٨	٩٦٧١٢	٦٨١٢٣	١٦٤٨٣٥	*١٧٥٧٤٩*	*١٠٩١٤	*٥٨٠
١٩٨٩	٥٣٨٤٣	٦٩١٣٠	١٢٢٩٧٣	*١٤٨٨٠٦	*٢٥٨٣٣	*٢١٩١٧*
١٩٩٠	١١٤٣٢٦	٤٦١١٢	١٦٠٤٣٨	*١٧٦٤١٧	*١٥٩٧٩	*٣٤٥٨٢
١٩٩١	١٨٢٩٢٧	٥٠٠٢٨	٢٣٢٩٥٥	*٢٤٧٦٠٣	*١٤٦٤٨	*٩٥١٥
المجموع	٩٣١٠٣٥	٤٤٤٤٥٤٤	١٣٧٥٥٧٩	*١٦٦٥٢٥٣*	*٢٨٩٦٧٤*	*٢٢٩٩١٦*

١٩٨٢-١٩٩١ : مقتطفات من بيانات الربح والخسارة (قبل عقود) في شركة طيران الشرق الأوسط (*١٠٠٠ دولار أميركي) الأرقام المشار إليها ب(*) تشير إلى خسارة

البند الثاني: الجدول رقم ٢- النتائج المالية لشركة طيران الشرق الأوسط بين (١٩٩٢- ٢٠٠١)

	عائدات المسافرين	عائدات أخرى	مجموع العائدات	نفقات تشغيلية	نتائج تشغيلية	نتائج صافية
١٩٩٢	١٧٤٤٠٩	٦٠٣٢٤	٢٣٤٧٣٣	٢٥٧١٢٦	*٢٢٣٩٣	*٥٧٩١٧
١٩٩٣	٢١٣٣٣٧	٥٩٤٦١	٢٧٢٧٩٨	٢٨٠٤٥٨	*٧٦٦٠	*٩٦٤٤
١٩٩٤	٢١٣٨٦٩	٥٣٧٤٧	٢٦٧٦١٦	٣٠٠٤٢٠	*٣٢٨٠٤*	٣١٨٤١*
١٩٩٥	٢١٢٣١٧	٦٠٦٦٦	٢٧٢٩٨٣	٣١٤٢٦٢	*٤١٢٧٩	*٣٧١٧٤
١٩٩٦	١٩٩٨٧٨	٤٣٠٠٢	٢٤٢٨٨٠	٣٢٣٥٢٨	*٨٠٦٤٨	*٨٣٦٥٠
١٩٩٧	٢٢٤٦٦٥	٣٨٢٢٣	٢٦٢٨٨٨	٣٤٣٨٢٢	*٨٠٩٣٤	*٨٦٧٢٦
١٩٩٨	١٨٤٧٢٠	٣٠٣٤٦	٢١٥٠٦٦	٢٦٥٣٧٣	*٥٠٣٠٧	*٤٢٠٣٧
١٩٩٩	١٨٣٤٠٩	٢٥٢٠١	٢٠٨٦١٠	٢٥٨٤٩١	*٤٩٨٨١	*٤٣٧١١
٢٠٠٠	١٩٩٤٨٤	٣١١١٩	٢٣٠٦٠٣	٢٧٦٣٤٢	*٤٥٧٣٩	*٤١١٨١
٢٠٠١	٢٠١٧٣٦	٢٧٨٠٥	٢٢٩٥٤١	٢٥٥٧٨٩	*٢٦٢٤٨	*٣٤٤٩٣
المجموع	١٧٩٣٩٥٥	٤٢٩٨٩٤	٢٢٢٢٨٦٧	٢٨٧٥٦١١	٤٣٧٨٩٣*	

١٩٩٢- ٢٠٠١: مقتطفات من بيانات الربح والخسارة في طيران الشرق الأوسط (*١٠٠٠ دولار أميركي) الارقام التي تحتوي على الرمز* تشير الى خسارة

البند الثالث : الجدول رقم ٣ - النتائج المالية لشركة طيران الشرق الأوسط بين ٢٠٠٢ - ٢٠١١

	عائدات المسافرين	عائدات أخرى	مجموع العائدات	نفقات تشغيلية	نتائج تشغيلية	نتائج صافية
٢٠٠٢	٢١٨٠٥٣	٣٥٠١٩	٢٥٣٠٧٢	*٢٤٥٠٠٧	٨٠٦٥	٣٠٧٤
٢٠٠٣	٢٤٦٢٠٣	٣٥٧٦٨	٢٨١٩٧١	*٢٤٩٨٨٨	٣٢٠٨٣	٢٢٣٣٢٥
٢٠٠٤	٣٠٠٠٧٩	٥٠٩٣٧	٣٥١٠١٦	*٢٩٣٨٣٩	٥٧١٧٧	٥٠١٤٨
٢٠٠٥	٣٣٣٢٥٦	٥٣٣١٥	٣٨٦٥٧١	*٣٢٥٢٠٢	٦١٣٦٩	٤٥٩٨٣
٢٠٠٦	٣٠٣٣٣٤٨	٤٧٥٤٦	٣٥٠٨٩٤	*٣١١٩٠٠	٣٨٩٩٤	٣٩١٤١
٢٠٠٧	٣٦٨٢٥٧	٤٤٣٤٣	٤١٢٦٠٠	*٣٥٠٧٧١	٦١٨٢٩	٦١٨٤٩
٢٠٠٨	٥٠٩١٥٠	٤٦١٣٧	٥٥٥٢٨٧	*٤٥٤١٦٨	١٠١١١٩	٩١٧٥٩
٢٠٠٩	٥٠٩٥٥٧	٤٤٣٥٧	٥٥٣٩١٤	*٤٣٥٦٦٠	١١٨٢٥٤	١٠٧٣٤٢
٢٠١٠	٥٥٥١٤٦	٤٨٥٠٩	٦٠٣٦٥٥	*٥١٣٠٤٦	٩٠٦٠٩	٨٣٠٥١
٢٠١١	٥٨٥٤٩١	٥١٩٥٧	٦٣٧٤٤٨	*٥٩٧٠٣٨	٤٠٤١٠	٦٣٢٦٦
المجموع	٣٩٢٨٥٤٠	٤٥٧٨٨٨	٤٣٨٦٤٢٨	*٦٠٩٩٠٩	٦٠٩٩٠٩	٥٦٧٩٣٧

^١المعلومات المالية لشركة طيران الشرق الأوسط بين ١٩٩٢-٢٠٠١، م.س ص ٩٢

^٢المرجع نفسه، ٢٠٠٢-٢٠١١.

٢٠١١-٢٠١١ : مقتطفات من بيانات الربح والخسارة في طيران الشرق الأوسط (* ١٠٠٠ دولار أميركي) الارقام التي تحتوي على الرمز* تشير الى خسارة

البند الرابع: الجدول رقم ٤- النتائج المالية لشركة طيران الشرق الأوسط بين ٢٠١٢ - ٢٠١٨

عائدات المسافرين	عائدات اخرى	مجموع العائدات	نفقات تشغيلية	نتائج تشغيلية	نتائج صافية
٢٠١٢	٦٢٨٧٨٢	٥٠٦٧٦	٦٧٩٤٥٨	٦٢٧٦١٣	٥١٨٤٤
٢٠١٣	٦٤٧٨٦٧	٦٠٠٢٨	٧٠٧٨٩٥	٦٤٨٤١٢	٥٩٤٨٣
٢٠١٤	٦٨٩٧٠٨	٥٧٦٩٨	٧٤٧٤٠٦	٦٦٥٤٧٩	٨١٩٢٧
٢٠١٥	٦٨٣٢٢٨	٥٥٥٢٨	٧٣٨٧٥٦	٦٣٣١٣٩	١٠٥٦١٧
٢٠١٦	٦٢٨٢٩٢	٤٣٧٦٩	٦٧٢٠٦١	٥٨٨٩٨٦	٨٣٠٧٤
٢٠١٧	٦٥١٣٩٥	٤٣٩١٣	٦٩٥٣٠٨	٦٢٥٧٨٤	٦٩٥٢٤
٢٠١٨	٦٩٧٤١٧	٥٤٩٤٢	٧٥٢٣٥٩	٦٩٠٨٩٢	٦١٤٦٧
المجموع	٤٢٦٦٦٨٩	٦٦٥٥٤	٤٩٩٣٢٤٣	٤٤٨٠٣٠٥	٥١٢٩٣٦

والملاحظ أنّ السّمة الغالبة على جدول رقم (١) و جدول (٢) خلال السنوات ١٩٨٢ و ١٩٩٨ هي إنخفاض الأرباح الصافية والتشغيلية بشكل واضح وكبير ، وتعود أسباب هذا التدهور نتيجة التصرف على أسس غير مهنية و إقتصادية سليمة لما يمكن أن يلحق ضرراً كبيراً بالشركة والوصول الى حد الإفلاس. بالإضافة الى الآثار السلبية على الإقتصاد اللبناني نظراً لما تمثله الشركة من ثقل إقتصادي بارز. وهذه النتيجة كانت بمثابة أزمة تصافرت عليه عدة جهود لمواجهةتها .

والملاحظ أنّ الإجتياح الإسرائيلي عام ١٩٨٢ أثر بشكل سلبي على أرباح الشركة لاسيما بعد قصف المطار وتوقف حركة الملاحة الجوية و تدمير الطائرات التابعة لشركة طيران الشرق الأوسط . كما أنّ الحرب الأهلية والانقسام السياسي ساهم بشكل كبير بتدهور وضع الشركة المالي حيث تكبدت في العام ١٩٨٤ خسارة قيمتها ١٢٠٠٠ ل.ل. و كذلك الأمر مع إنقسام الجيش اللبناني في العام ١٩٩٠ و حرب الخليج ، تكبدت الشركة خسائر فادحة وصلت الى ١٠٨٨٦ مليون ليرة لبنانية . ومع إنهيار الوضع الاقتصادي آنذاك ، انخفض عدد المسافرين على متن طائراتها بشكل كبير وصل عددهم الى ٧٢٧٠٠٠ مسافر فقط. واستمرت الشركة بالخسارة حتى عام ٢٠٠١ حيث إنطلقت عملية إعادة الهيكلة والتي كانت بمثابة سفينة نجاة الشركة والتي أخرجتها من محنتها رغم المعارضات والصعوبات التي واجهتها.

أما الجدول (٣) يظهر أنّ عملية إعادة الهيكلة الى جانب خبرة الشركة في الاوقات الحرجة تركتها في وضع جيد لتحمل الإضطرابات بشكل افضل.

فقد بدأت الشركة بتحقيق الأرباح رغم بعض الأحداث التي ألمت بالبلد كما هي الحال مع إغتيال الرئيس الشهيد رفيق الحريري عام ٢٠٠٥ والعدوان الإسرائيلي عام ٢٠٠٦، وبعد تحويل أرباح متواضعة لأول مرة بصاف بلغ ٣ ملايين دولار عام ٢٠٠٩ ، وساعد على ذلك الشعور الإيجابي الناجم عن إتفاق الدوحة عام ٢٠٠٨ والذي أنهى أزمة سياسية داخلية .

أما الجدول رقم (٤) يظهر أنه منذ البدء بالإصلاحات في الشركة منذ العام ٢٠٠٢ وصولاً لمشارف العام ٢٠١٩ حققت الشركة ربحاً بقيمة مليار و ٣٠٠ مليون دولار، بينما كانت قد خسرت في الفترة التي قبلها ما مجموعه ٧٥٠ مليون دولار.

وصولاً إلى العام الحالي وفي ظل الظروف الراهنة قدّرت الخسائر الأولية اليومية للشركة حالياً بما يزيد عن ١,٣ مليون دولار بفعل الحظر الذي فرضه الوباء ولن تقوم الشركة بصرف أي موظف كما وإن رواتبهم ستصرف الى حين نفاذ أموال الشركة^١، ويبقى الرّهان مع الوقت لنجتاز الأزمة لكن الأهم أن يجتازها الإقتصاد اللبناني، (الكورونا سينتهي وما يهمنا أن يجتاز لبنان وإقتصاده هذه المرحلة).

الفقرة الثانية: إنجازات الشركة من عام ١٩٩٨ حتى عام ٢٠٢٠

والتي تظهر النتائج الإيجابية لإعادة الهيكلة وخروج الشركة من أزمتها بالمحطات التالية^١:

١٩٩٨:

- وضع خطة لنقل الشركة من خاسرة الي رابحة ، بعد أن كانت قد خسرت سنة ١٩٩٧ ، ٨٧ مليون دولار على إيرادات ٢٦٢ مليون دولار (أكثر من ٣١ %) و الخسائر المتراكمة نحو ٥٥٠ مليون دولار.
- الإنطلاق بإعادة النظر في شبكة خطوط الشركة وإغلاق المحطات الخاسرة إستناداً على دراسة ومعطيات بنوك المعلومات الدولية حول أوضاع الأسواق والتوقعات المستقبلية.
- إعادة النظر بسياسة المشتريات والعمل على ضبط الهدر.
- لقد كانت ذلك كفيل بتقليص الخسائر من ٨٧ مليون دولار الى ٤٢ مليون دولار اي أكثر من ٥٠ %.

١٩٩٩:

- التحالف مع الخطوط الفرنسية "air france" لفتح آفاق مستقبلية جديدة حيث تمت إضافة أكثر من سبعين محطة لخدمة مسافري الميديل ايست والانتقال من مطار أورلي إلى مطار شارل ديغول.
- حملة إعلامية ورسمية منظمة على رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بهدف تغيير رئيس وأعضاء المجلس وخلال ذلك العام بقيت الخسائر بدون ٤٢ مليون دولار .
- البدء بتحديث معدات شركة المناولة الأرضية meag القديمة والمتهاكة .
- تسخير رحلات مباشرة إلى طهران (توقفت في العام ٢٠٠١).

٢٠٠٠:

- مجلس الإدارة يصّر على النهوض بالشركة ويواجه الحملات المغرضة لتحقيق الإنجاز تلو الإنجاز .
- إطلاق برنامج المسافرين الدائم (cedar miles) لجمع المسافات وتعدّد الرحلات في خطوة تشجّع المسافرين على إختيار شركة طيران الشرق الأوسط لرحلاتهم .

- في مجال النوعية : حصول دائرة الهندسة والصيانة في الشركة على إجازة jar ١٤٥ من سلطات الطيران المشتركة ممّا مكنّ الشركة أن تقوم بأعمال الصيانة لطائرات "إيرباس" وهو دليل قاطع على ما تتمتع به دوائر الصيانة في الشركة من مؤهلات وكفاءة عالية.

^١ إنجازات شركة طيران الشرق الأوسط من عام ١٩٩٨ حتى عام ٢٠٢٠ بالمكان الاطلاع على الموقع www.mea.com.lb الدخول ٢٠٢٠/٥/٧

- ٢٠٠١:

- تنفيذ الخطة الإصلاحية التي وضعها رئيس مجلس الإدارة بالتشاور مع رئيس الحكومة ومباركة مجلس النواب .
- صدور قرارات مجلس الوزراء بالإتفاق مع مصرف لبنان لترشيد وترشيق جهاز الشركة الإداري وإعادة هيكليتها . والمباشرة بتنفيذ المرحلة الثانية من الخطة الإصلاحية في الشركة .
- تقليص حجم اليد العاملة لقاء تعويضات إضافية واستثنائية حفاظاً على الإستقرار الاجتماعي وزيادة إنتاجية تواقم الطائرات وموظفي الشركة .
- إنشاء مركز الحجزات call canter الذي يعد نقلة نوعية في مجال الحجز والخدمات والذي يعمل على (٢٤/٢٤) أيام في الأسبوع بما فيها أيام الأعياد.

- ٢٠٠٢:

- عودة الربحية إلى الشركة بعد عقود طويلة من الخسائر.
- شراء طائرات مخفضة بعد أحداث ١١ ايلول ، والبدء بتنفيذ الشق المتعلق بتجديد أسطول الشركة كاملاً.
- حصول الشركة على شهادة تقدير وتهنئة من قبل رئاسة المنظمة العالمية للطيران المدني حول السلامة العامة في الشركة.

- ٢٠٠٣:

- مطلع عام ٢٠٠٣ بدء تنفيذ القرار بمنع التدخين على جميع رحلات الميديل إيست .
- إخراج الطائرات القديمة من الخدمة وإستلام أول طائرات "إيرباص" الحديثة ٣٢١-٢٠٠ a باكورة أسطول جوي تمتلكه الشركة بعد ٢٨ سنة .(كانت آخر عمليات إستلام طائرات لشركة قدمت عام ١٩٧٥).
- وكانت شركة "الميديل إيست" أول من أدخل تجهيزات الطائرات الكبيرة على طائرات متوسطة الحجم لجعلها أكثر راحة للمسافرين ما دفع حينها رئيس شركة إيرباص "نويل فرجار" إلى التعليق لم أكن أتصور إمكان تجهيز هذا النوع من الطائرات بهذه الطريقة المدهشة .
- تحديث أسطول "الميديل إيست" بالكامل.
- نجاح برنامج "سيذر مايلز" كأفضل برنامج في منطقة الشرق الأوسط.
- "الميديل إيست" أفضل شركة خطوط جوية الى إفريقيا ٢٠٠٤ بناءً على travel and tourism survey.

- ٢٠٠٤:

- تسير رحلات مباشرة الى الدوحة.

- الشركة تحقق أرباحاً بلغت ٥٠ مليون دولار والسنة تعتبر من أفضل السنوات التي مرت على شركة .
- مكاتب الميدل إيست تنقل نفس عدد الركاب الذين نقلته الشركة عام ١٩٧٤ .
- مكاتب الميدل إيست ترتدي حلة جديدة من ترميم وتجهيز في الشركة التابعة.
- توسيع مركز الحجوزات.
- ترميم مكاتب شركة meag و masco .
- إعادة تشغيل خط كوبنهاجن رسمياً.

- ٢٠٠٥ :

- رغم فاجعة إغتيال الرئيس الراحل رفيق الحريري وما يترتب عنها من تأثير مباشر على حركة الركاب حققت الشركة أرباحاً بلغت ٤٦ مليون دولار.
- تدشين مركز "سيدرجت" لتقديم أرفع الخدمات لرجال الأعمال صالوناً فخماً يمتد على مساحة ٢٥٠ متر مربع.
- افتتاح صالة الأرز cedar lounge على مساحة ٢٧٠ متر مربع .

- ٢٠٠٦ :

- أمام وحشية الاعتداء الإسرائيلي وخطر قصف المطار في تموز ٢٠٠٦ تم إخراج الطائرات بطريقة ماراتونية ولم تتوقف خدمة الركاب بل شغلت الشركة الخطوط من سوريا وأجرت طائرات من قبرص. ورغم ارتفاع التكلفة لم تحمل الشركة المسافرين عبء زيادة التعرفة ، مع ذلك انتهت السنة بتحقيق الأرباح.
- في نهاية ٢٠٠٦ زادت الشركة رأسمالها من ٢٩٧ مليار ليرة لبنانية إلى ٥٥٠ مليار ليرة بتحويل سلفات مصرف لبنان إلى الشركة إلى حساب زيادة رأس المال، وهي خطوة مهمة بعد العدوان الإسرائيلي ، وجاءت ميزانية ٢٠٠٦ مفصلية وتاريخية للشركة لأن حقوق المساهمين فيها جاءت إيجابية ، وعكست مرحلة مالية إيجابية جديدة في تاريخ "الميدل إيست" مكنتها من شراء ١١ طائرة جديدة من طراز "إيرباص" ٣٢٠-٢٠٠a وأربع طائرات وسبع طائرات ٣٣٠-٢٠٠a.

- ٢٠٠٧ :

- على الرغم من الاختلاف و الانقسام السياسي في لبنان ، وإغلاق وسط بيروت تمكنت الشركة من تحقيق أرباحاً صافية بلغت نحو ٦٢ مليون دولار .
- أشار تقرير منظمة iata إلى أنّ "الميدل إيست" كانت الأسرع في التحول إلى التذكرة الالكترونية في منطقة الشرق الأوسط .

- ٢٠٠٨ :

- الشركة حققت أرباحاً صافية بلغت ٩٢ مليون دولار وقد انعكست إنتخابات ميشال سليمان رئيساً للجمهورية إيجاباً على أرباح الشركة.
- وضع حجر الأساس لمركز طيران الشرق الأوسط للتدريب على مساحة ١٢٨٠٠ متر مربع والهدف إستعادة بيروت دورها الإقليمي.

: ٢٠٠٩

- إدراج شركة طيران الشرق الأوسط لأول مرة ضمن أفضل ٢٥ خطوط جوية في العالم ، في المرتبة ١٨ ، كما جاء في تقرير عالم النقل الجوي air transport world (تموز ٢٠٠٩)
- إقرار منظمة أياتا بجودة "الميدل ايست" إدارة وأسطولا" وطاقما" مميز الأداء.
- إعادة افتتاح الخط الجوي بين بيروت وبغداد بعد توقفه منذ ١٩٨٤ .
- إعادة تشغيل خط برلين موسميا".
- الشركة حققت أرباحا" صافية بلغت ١,٧ مليون دولار.

: ٢٠١٠

- تعديل جديد في أنظمة خدمات المسافرين للتأكيد على تأمين أفضل الخدمات للمسافرين.
- للمرة الاولى منذ عام ١٩٨٠ ، بدأت الشركة توزيع أنصبة أرباح وتم دفع نصاب أرباح عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ بمعدل دولار للسهم الواحد.
- فتح خط لبنان - بلجيكا لتسهيل سفر اللبنانيين بين لبنان والقارة الافريقية بأقل عناء وكلفة.
- إطلاق خدمة التسجيل الذاتي في المطار لتخفيض انتظار المسافرين بتسجيلهم وهي تقنية علمية تبسّط إجراءات السفر للمسافرين وتسهّل إنسياب حركة السفر في أوقات الإزدحام .
- توسيع آفاق الشركة بفتح خطوط جديدة: بروكسل، المدينة المنورة، أربيل، وزيادة رحلاتها الى وجهات حالية وجديدة.

: ٢٠١١

- توقيع اتفاقية الانضمام إلى تحالف "سكاي تيم العالمي".
- في نهاية العام ، "الميدل ايست" تحقق المليون راكم على متن أسطولها.
- إعادة تشغيل خط دوسلدورف رسميا".

: ٢٠١٢

- كانون الثاني: إيرباص تخصص شركة الميدل ايست طائرة a٣٢٠ ذات الرقم المتسلسل ٥٠٠٠ عربون ثقه بالشركة.
- نيسان: إطلاق المرحلة الثانية من تلزيم مركز طيران الشرق الأوسط الاقليمي للتدريب بتمويل من بنك عودة .
- أيار: إطلاق مشروع مركز الشحن الجوي التابع للميدل ايست بتمويل من بنك البحر المتوسط .
- حزيران : إنضمام "الميدل ايست" رسميا" لتحالف "سكاي تيم" لتصل بمسافريها إلى ١٠٠٠ نقطة سفر في العالم
- تموز: الميدل إيست تطلب ١٠ طائرات "إيرباص" من عائلة neo و a٣٢٠ وهي تتضمن أحدث جيل في المحركات ومقومات كبيرة لطرفي الجناحين تساهم في خفض إستهلاك الوقود ١٥% سنويا".
- وتأتي ذروة النتائج، قرار مجلس الوزراء اللبناني في أيلول ٢٠١٢ التجديد لحق حصرية الميدل ايست ١٢ سنة.

٢٠١٣:

- شراء طائرة جديدة من طراز a٣٢٠ تحمل شعار "سكاي تيم".
- تحقيق مزيد من النجاحات والأرباح .

٢٠١٤

في آذار ٢٠١٤، أطلقت الميديل إيست ثالث رحلاتها الأسبوعية إلى البصرة في العراق و ثاني رحلاتها اليومية إلى لندن.

٢٠١٥

سنة ٢٠١٥ إفتتحت الشركة في ١٧ آذار أكاديمية الشرق الأوسط للطيران و في ١٥ أيار مركز الشحن الجوي في مطار رفيق الحريري الدولي - بيروت . كما إحتفلت في ٢٩ أيار ٢٠١٥ بالذكرى ال ٧٠ لتأسيسها.

٢٠١٧

عام ٢٠١٧ كان عام الإنجازات. في العام ٢٠١٧، دشنت الشركة مركز التدريب والمؤتمرات؛ تبلغ المساحة الإجمالية المبنية للمشروع ٤٣٠٠٠ م^٢ على أرض تبلغ مساحتها ١٣٧٥٥ م^٢. سيكون مركز التدريب والمؤتمرات مفتوحاً لجميع شركات الطيران العربية والدولية والكيانات الاقتصادية والمؤسسات الخاصة والعامّة في لبنان والخارج، للمساهمة في دور بيروت الثقافي والتعليمي الريادي في المنطقة.

وقد افتتحت الميديل إيست المرحلة الأولى من صالون سيدر لاونج الجديد الذي يوفّر للزائرين خدمات استثنائية، تتضمن كافيتيريا وبار و spa ومركزاً لرجال الأعمال. كما وضعت الميديل إيست حجر الأساس لمبناها الأخضر، آخذة في الاعتبار قضايا الاستدامة بما فيها الحد من النفائات، والحفاظ على المياه وتوفير الطاقة. ومن بين الخصائص الرئيسية لهذا المبنى كفاءة استخدام المياه وتوفير الطاقة وإعادة تدوير المواد وكفاءة استخدام الموارد فضلاً عن جودة البيئة الداخلية.

٢٠١٨

في آذار ٢٠١٨ ، افتتحت شركة طيران الشرق الأوسط (MEA) صالة سيدر الجديدة ، التي تمتد على مساحة ٣٠٠٠ متر مربع بسعة ٤٥٠ راكباً. في ١٦ يونيو ٢٠١٨ ، أطلقت الشركة الخط الوي المباشر إلى مدريد ، إسبانيا .

تقدم شركة طيران الشرق الأوسط أفضل الخدمات لزبائننا، إضافة إلى أحدث وسائل الراحة و الرفاهية، مما يعكس الحضارة و حسن الضيافة اللبنانية.

٢٠١٩

في حزيران ٢٠١٩ وقعت شركة طيران الشرق الأوسط، الخطوط الجوية اللبنانية "الميديل إيست"، الناقل الوطني اللبناني، اتفاقية شراء لأربعة طائرات إيرباص من طراز A٣٢١XLR، وبهذه الطلبية تصبح طيران

الشرق الأوسط أول شركة طيران في العالم تطلب هذا الطراز الجديد والذي تم تطويره من عائلة الطائرات الأكثر نجاحاً عالمياً، الـ A321neo.

وبهذه الاتفاقية يصبح مجموع طلبات الناقل اللبنانية من عائلة طائرات إيرباص الأحادية الممر ١٥ طائرة لتشمل ١١ طائرة من طراز A321neo وأربعة طائرات A321XLR، وسيبدأ تسليم هذه الطليبة في عام ٢٠٢٠. وستستخدم شركة طيران الشرق الأوسط طائرات الـ A321XLR الجديدة لتعزيز مساراتها في إفريقيا مع إمكانية توسيع عملياتها إلى آسيا.

٢٠٢٠-٢٠٢١:

في آذار ٢٠٢٠ تسلمت شركة طيران الشرق الأوسط - الخطوط الجوية اللبنانية "MEA"، من مصانع شركة إيرباص الكائنة في هامبورغ - ألمانيا أول طائرة من طراز "إيرباص A321neo"، هذه الطائرة هي الأولى من أصل ٩ طائرات ستسلمها الشركة تبعاً في الأشهر المقبلة.

وستساهم طائرة الـ A321neo التي تم تزويدها بمحركات توربوفان من شركة "برات أند ويتتي" من طراز PurePower PW1100G-JM والتي تتسم بالكفاءة العالية في استهلاك الوقود وتخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في خفضاً لكلفة التشغيل لدى الشركة إضافة إلى تخفيض الضجيج بنسبة ٥٠٪. وفي حين أن مقصورة الطائرة يمكن أن تتسع لـ ٢٤٠ راكباً،

فإن الشركة قد إختارت أن تجهز المقصورة لتتسع فقط لـ ١٦٠ راكباً، كونها تتمتع بالفخامة ودرجة رجال الأعمال "سيدر"، مما يعكس طموح الشركة لتزويد الركاب بأفضل المنتجات في عالم الطيران. ورافق ذلك مع الاحتفال بالذكرى الخامسة والسبعين لتأسيس شركة طيران الشرق الأوسط.

ولتاريخ إعداد هذا التقرير أعلنت شركة طيران الشرق الأوسط أنّ الخطوط الجوية اللبنانية **Middle East Airlines - Air Liban** ستستلم الجمعة ٩ تشرين الأول ٢٠٢٠ طائرتها الثالثة من طراز إيرباص ٣٢١ والتي تحمل الرقم التسلسلي ١٠،٠٠٠ من خط انتاج هذه الطائرات الذي بدأ عام ١٩٨٧.

سيتم تسليم هذه الطائرة، تسليم ٦ طائرات من نفس الطراز خلال العام الحالي، على أن تستكمل بتسليم طائرتين إضافيتين العام ٢٠٢١ ليرتفع عدد طائرات الإيرباص ٣٢١ نيو في أسطول الشركة إلى ١١ طائرة مجهزة بمقصورة ركاب رحة تتضمن أنظمة ترفيه وخدمة الـ **WiFi** جرى تطويرها من قبل شركة **Panasonic Aviations Corp.**^٢

^١ متوفر على الانترنت www.annahar.com الدخول ٢٠٢٠/١٠/٦

الفقرة الثالثة - انعكاسات الخطة الإصلاحية لشركة طيران الشرق الأوسط :

بناءً على ما سبق (نتائج الجداول) ، أصبح من الممكن القول ان شركة طيران الشرق الأوسط تملك إستراتيجيات مناسبة لإدارة مختلف أزماتها، فبعد تعيين مجلس إدارة جديد عام ، ١٩٩٨ كان لابد من خطة حكيمة واثقة بالشركة من الركاب فرسم المجلس تصميمه على الشكل التالي:

إنّ ما تصبو إليه الشركة في أي خطة مستقبلية هو سجلها المميز في السلامة والجودة والنوعية حتى في أصعب الظروف . وبمعونة عائلة طيران الشرق الأوسط من مجلس إدارة و موظفين وعمال، تمكنت الشركة من متابعة أعمالها بانتظام.

وبعدها فشلت محاولات سابقة لإصلاح أوضاع الشركة عام ١٩٩٢ ولم تترجم الأفكار إلى أعمال ، نوى مجلس الإدارة أن ينقل الشركة في ثلاث سنوات من مرحلة الخسارة إلى مرحلة الربحية، مستندين الى معطيات موضوعية ودراسات علمية يتوجها ايمان ببقاء واستمرارية شركة طيران الشرق الأوسط، و الجدول رقم (٣) يؤكد وجود خطة إدارة ازمات والتي سميت بخطة الإقلاع.

بدأت شركة طيران الشرق الأوسط بقطف ثمار الخطة الإصلاحية ، فتحوّلت الشركة من شركة خاسرة وخسارائها التشغيلية بلغت ٨٠ مليون دولار في العام ١٩٩٧ الى شركة رابحة ابتداءً من العام ٢٠٠٢ بحسب مقارنة بين الجدولين المقارنة بين الجدولين (٢) و (٣).

إنّ تحقيق ذلك لم يكن ممكناً بل مستحيلاً" لولا تماسك الهيكل التنظيمي من رئيس مجلس إدارة وأعضاء و موظفين وعمال واداريين وفنيين وطيّارين ومضيفين الذين جميعهم ولاءهم للشركة واحترافيتهم العالية في القدرة على التكيف والتشغيل وفق أعلى مستويات الخدمة والسلامة والامن والصيانة وفي أشد الظروف والأزمات.

وتمتلك الشركة غرفة إدارة أزمات مؤهلة مبدئياً" لإدارة الازمات ، إلا انها بحاجة لمزيد من التطوير والتأهيل تمكنه ليس فقط لمواجهة الازمات فحسب ، بل لإدارة ما قبل الازمة أي إكتشاف إشارات اللازمة قبل أن تحدث ، وهذا ما يتطلب توفير دعم تكنولوجي لمواكبة التطورات العلمية في مجال إدارة أزمات الطيران بالإضافة إلى الدعم الحكومي المتمثل في وزاره النقل والمواصلات من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية.

خاتمة

كل القضايا التي تشغل إهتمام العالم قد تفرز مشاكل و مخاطر عديدة يتأثر بها قطاع الطيران ، كون شركات الطيران تعمل في جو يتسم بالتنوع والمصاعب والخطر وسرعة الحركة فتواجه مخاطر بيئية ومخاطر وأزمات إقتصادية وأخرى إجتماعية وحتى مخاطر تكنولوجية وتنافسية.

إدارة المخاطر وإدارة الأزمات تقع ضمن مهام الإدارة العليا لشركات الطيران إذ لا يمكن تحقيق الإستخدام الأمثل لموارد الشركة وحمايتها بغياب إدارة ناجحة وأمنة مؤهلة لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها. عند تبني أسلوب الإدارة غير السليم لمواجهة الازمة أو خطر تتعرض له أي مؤسسة بشكل عام و شركات الطيران بشكل خاص مهما اختلفت أسبابها ، له نتائج سلبية مثل الإنهيار والإفلاس وعدم الإستقرار الإقتصادي وتشويه صورة وسمعة الشركة والموظف واثرة السلبية على إقتصاديات العديد من القطاعات ذات العلاقة مما يخلق أزمات أخرى.

هناك بطء في إنتشار الوعي وثقافة مفاهيم وأساليب إدارة المخاطر وإدارة الأزمات على مستوى قطاع الطيران بالرغم من تكرار المخاطر والأزمات في العديد من شركات الطيران ، وإفتقادها إلى خطة لإدارة الأزمات و توفر الموارد اللازمة لتطبيقها و أهم الموارد والمهارات والخبرات المتخصصة في هذا المجال.

والنتيجة النهائية هو وجود نظام إدارة الأزمات في شركات الطيران يحتاج الى تنمية وتطوير، يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمة فور وقوعها، وذلك من خلال إستخدام المعلومات ونظم الإتصالات الحديثة و تشكيل فرق عمل والإستعانة بالمهارات القيادية المتوفرة عند إدارة الأزمات.

في مجال التخطيط أظهرت الدراسة وجود قدرة غير عالية لدى شركة طيران الشرق الأوسط في مجال التخطيط لإدارة الأزمات الأمر الذي تسبب بتفاقم الأزمة، ويرجع ذلك إلى أن إهتمام المدراء سابقا" كان منصبا" على الأمور التي تشغل لهم خطرا" فعليا نتيجة حدث ما ، واعتقادهم بأن إدارة الأزمات هي فقط مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الإستعداد للتعامل معها قبل حدوثها، أما الإجراءات الوقائية التي تهدف إلى التخفيف من الأزمات عن طريق إعداد الخطط والبرامج الكفيلة كانت قليلة وتقتصر على التخطيط قصير الأجل وذلك لإنشغال المديرين بالأمور اليومية الروتينية.

في مجال المعلومات أوضحت الدراسة أنّ هناك إهتماما" بالمعلومات لما لها من دور فعال عند إدارة الازمات ، بالرغم من وجود مستويات متوسطة لإستخدام المعلومات من قبل المدراء ورؤساء الأقسام، إلا أنّ ذلك لم يحدّ من إمكانية الشركة من إكتشاف إشارات الإنذار المبكر الذي تحذر من الوقوع بالأزمات وهذا ما حصل مع شركه طيران الشرق الأوسط قبل إعادة الهيكلة، وقد يكون السبب في ذلك عدم التدريب الجيد لهؤلاء المديرين على كيفية توظيف المعلومات التي يتم الحصول عليها لأغراض التنبؤ المستقبلي كما يمكن أن يكون إستخدام المديرين للمعلومات مقصورا" على حل المشاكل الحالية التي تحصل بسبب الاعمال اليومية ، وإهمال الإستفادة منها لأغراض التنبؤ المستقبلي.

في مجال نظم الاتصالات أظهرت الدراسة أنّه من سمات إدارة الأزمات في شركات الطيران هو استخدام نظم الاتصالات الحديثة، ووصول شركة طيران الشرق الأوسط إلى مرحلة الإفلاس عام ١٩٩٨ كانت نتيجة" لعدم وجود وحدة خاصة لإدارة الازمات في الشركة آنذاك ، تقوم بالاتصال والتوثيق مع جميع الاطراف المعنية إضافة الى عدم رصد ميزانية خاصة بالأزمات يستطيع من خلالها المسؤولين التعامل مع المستجدات

التي طرأت وقت حدوث الازمة. ولكن متطور عصر الإتصالات والتكنولوجيا الحديثة في الألفية الثالثة نرى ان معظم شركات الطيران قد تمكنت نسبيا" من الإستعداد لمواجهة حدوث اي أزمة بفضل إمتلاكها لأحدث نظم الاتصال وأسرعها.

في مجال توفر المهارات القيادية أظهرت الدراسة أنّ إحدى سمات إدارة الازمات في شركات الطيران هو تمتع القادة بصفات ومهارات قيادية تساعد على التعامل مع الازمات بكفاءة وفاعلية إلا أنّ تلك المهارات بحاجة إلى تطوير وتنمية، وأزمة طيران الشرق الأوسط كان من أسبابها عدم وجود قنوات إتصال بين قائد الفريق وبين الإدارة العليا، بالإضافة إلى عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة ، ومعالجة نواحي القصور الشخصي ، بما يؤهلهم للعمل بفاعلية عند قيادة الازمة، وأيضاً" إنفراد بعض القادة باتخاذ قرارات شخصية ومحاولة إيجاد حلول مؤقتة دون النظر والبحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث تلك الأزمة. إنّ معظم أزمات شركات وإنّ تواجد قائد فريق العمل في مكان حدوث الأزمة يساعد بصورة كبيرة على علاج الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة بأقلّ التكاليف.

في مجال تكوين فريق العمل أظهرت الدراسة قدرة شركة طيران الشرق الأوسط اليوم على تشكيل فريق عمل عند وقوع الأزمات. وتجدر الإشارة إلى أن توفير إدارة الشركة لبرامج تدريبية للعاملين تساهم في تنفيذ سيناريوهات مواجهة إدارة الأزمات، وتساعد على التفكير والعمل بطريقة جماعية بدلاً" من الطريقة الفردية التقليدية.

إلا أنّ عدم الإستعانة بالخبراء والمتخصصين عند تشكيل فريق العمل، وعدم قيام الإدارة بعقد إجتماعات بصفة دورية لتقييم أداء فريق العمل وتقديم الدعم الفني والمعنوي وتطوير قدراتهم عند التعامل مع الأزمات، إضافة إلى أنّ أغلب المدراء كانوا يتعاملون بمركية مطلقة ويأخذون على عاتقهم الشخصي حلّ المشكلات والأزمات التي تواجههم بطريقة فردية دون الرجوع إلى طواقم العمل ومشاورتهم والأخذ بأرائهم كانت من الأسباب المؤدية إلى الوقوع بالأزمات التي عاشتها الشركة ، حيث لحظنا غياب فريق عمل متخصص لإدارة الازمات والتعامل معها بواقعية وافقتار الشركة للموارد اللازمة لتطبيق خطة لإدارة الأزمات . كما أنّ عملية إختيار الأفراد لم تكن على قدر من المسؤولية حيث لم يتم إختيارهم حسب الشروط الموضوعية من قبل الإدارة العليا بشكل مسبق في ظل سيطرة المصالح والإعتبارات السياسية ، وهذا ما أدى الى فشل تأدية المهام لإدارة الأزمة التي تواجههم بكفاءة وفعالية وقت ترجع أسباب الفشل أيضاً" الى عدم وضع خطة العمل أو عدم وجود قنوات إتصال عميقة وممتدة بين فريق العمل والإدارة العليا.

في مجال مدى ولاء وانتماء العاملين للشركة أظهرت الدراسة أنّ العاملين بشركة طيران الشرق الأوسط لديهم إنتماء وولاء للمؤسسة ويشعر معظمهم بالفخر والرضا عن وظيفته بالرغم من بعض الملاحظات المتعلقة بالمطالب العمالية الغير مؤثره على سير العمل ، وقد لوحظ ذلك الانتماء أثناء إهتمام عينة البحث بقراءة موضوع الدراسة بإمعان والتفاعل معه أثناء المقابلات. ويظهر ذلك جلياً" في نتائج ما بعد الأزمة عام ٢٠٠١ حيث وصلت الشركة عملها بشكل طبيعي وحقت نتائج باهرة.

في مجال الإمكانيات المادية المتوفرة لدى شركة لإدارة الازمات أظهرت الدراسة أنّ لدى شركة طيران الشرق الأوسط الإمكانيات المادية والبشرية بالحد الأدنى لإدارة أزماتها حيث يتوفر لدى الشركة عدة مصادر للتمويل سواء كانت مصادر ذاتية تعتمد على إيرادات الشركة الداخلية من الأرباح أو من المصادر الخارجية من دعم مصرف لبنان تحديداً"، أمّا بالنسبة للإمكانيات البشرية فالشركة لديها عدد كاف من العاملين ذو الخبرة

من مختلف التخصصات والمجالات الإدارية والأكاديمية والمؤهلين للعمل في أوقات الأزمات والطوارئ بالرغم من عدم تلقي معظمهم دورات تدريبية خاصة وكافية في مجال إدارة الأزمات.

في مجال مدى تقييم الشركة لنتائج ما بعد الأزمة والإستفادة من التجربة أوضحت النتائج انّ الشركة تعلّمت من الازمات السابقة حيث أنّها واصلت مسيرتها في العمل بشكل طبيعي بعد إنتهاء الأزمات و حققت أرباحاً عالية ونتائج مذهلة. وترجع تلك النتائج الى أنّ الشركة أصبحت لديها وحدة خاصة لإدارة الجودة تساهم في تطوير وتحسين الأداء فهي تشرف على عدة لجان متخصصة في كافة الدوائر الشركة ومديرياتها حيث تقوم بتقييم أداء البرامج والخطط العملية والإدارية المطروحة بكل قسم وتعدّ الدورات التدريبية المتخصصة التي يحتاجها كل قسم، وتأسيس مبنى التدريب مؤخراً" ما هو إلا تصميم على التميّز والنقّدم الذي تسعى إليه الشركة.

التوصيات:

يمكن تقسيم هذه التوصيات إلى توصيات عامة وتوصيات خاصة بشركة طيران الشرق الأوسط :

البند الأول: توصيات عامة:

أ- نشر الوعي ومبادئ ثقافة إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في الدول كافة و من خلال مراكز إدارة الأزمات المقترحة لكل مكونات وفروع القطاعات الاقتصادية والسياحية فيها والتي تتضمن إقامة الندوات والبرامج الثقافية تدريبية لكل المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية على أنها واجب ومسؤولية الجميع دون استثناء.

ب- زيادة الإهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في جميع المؤسسات العاملة في قطاع الطيران ، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية وذلك من خلال:

- جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً " من التخطيط الإستراتيجي، حيث أنّ إدارة الأزمات تمكن من التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث أولاً" بتجنبها أو الحد من سلباتها عند حدوثها ، وذلك من قبل أن يتم التوصل إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة لإختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط ، والعمل على إقناع المديرين في كافة المستويات الإدارية ، بأنّ خطط إدارة الأزمات إن وجدت لا تمثل حلاً" في حد ذاتها ، بل يجب نقل فكر الجاهزية والإستعداد للأزمات المحتملة الى نشاط العمل اليومي للعاملين واعتباره عادة يومية.
- تأهيل العناصر البشرية وخاصة على مستويات الإدارة العليا في شركات الطيران نفسياً وتقنياً ومهنيًا" لإدارة الأزمات و الإستفادة من الإتفاقيات الدولية في مجال التدريب وتبادل الخبرات في هذا المجال.
- وضع دليل المخاطر والأزمات التي تتعرض لها شركة الطيران و المتوقع حدوثها مستقبلاً" اعتماداً" على خبراء في بناء برنامج معلوماتي حديث ومتطور للتنبؤ بالأزمات المتوقعة والطارئة لتدعم مراكز اتخاذ القرارات بالمعلومات الدقيقة والمناسبة لإدارتها.

البند الثاني: التوصيات الخاصة بشركة طيران الشرق الأوسط:

أ- نشر ثقافة مواجهة الأزمات في الشركة بهدف مشاركة الجميع مشاركة الجميع في حشد الموارد المادية والبشرية أثناء عملية إدارة الأزمات.

ب- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات وتتبع في نفس الوقت الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.

ج- تكوين فريق إدارة أزمات محترف مؤلف من موظفين متخصصين ومدربين جيداً" في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً" في أي وقت لمواجهة الأزمات.

د- الإستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة للإستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

هـ- توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية ورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة الى العاملين بالشركة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات .

و- محاولة وضع تصورات وسيناريوهات وخططت تتوقع حدوث أزمات ومحاولة تطبيق الاجراءات العملية وبحث مدى إستعداد إدارة الشركة لمواجهة الأزمات المستقبلية .

ز- توفير الإمكانيات الفنية والتنظيمية والتي تشمل التخطيط للطوارئ وتصميم نظم معلومات خاصة بالأزمة وتصميم غرفة طوارئ خاصة لإدارة الأزمات مجهزة بأحدث وسائل الاتصال .

ح- تصميم قاعة خاصة لعقد المؤتمرات الصحفية أثناء وقوع الأزمات.

ط - تشريع التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق والتعاون بين الادارات والاقسام المختلفة وتبادل الاراء والمقترحات والافكار التي تؤدي الى انجاز العمل بسرعة وتشجيع الإستشارة والقرار الجماعي.

ي- توفير المزيد من الأجهزة والادوات الوقائية التي تستعمل لمواجهة الأزمات مثل أجهزة إتصالات حديثة او أجهزة انذار .

ج- الإستفادة من تجارب وخطط و ممارسات شركات الطيران الأجنبية خاصة التي تتعرض لأزمات سابقة.

ل- تطوير برامج خاصة لتقييم آثار الأزمة بعد إنتهاؤها والإستفادة من الأخطاء السابقة والتعلم منها حتى لا تتكرر في المستقبل .

م- إجراء بحوث ودراسات داخلية لمعرفة آثار الازمة بعد انتهائها على البيئة الداخلية للشركة.

ن- تحفيز كافة الموارد البشرية من فريق إدارة الأزمات والعاملين في المؤسسة، بعد السيطرة على أي أزمة، على مساهمتهم ومشاركتهم أثناء وبعد الازمات.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١): ملخص التشغيل والنتائج الصافية والهوامش ١٩٩١-٢٠١٨ بالدولار الأميركي.

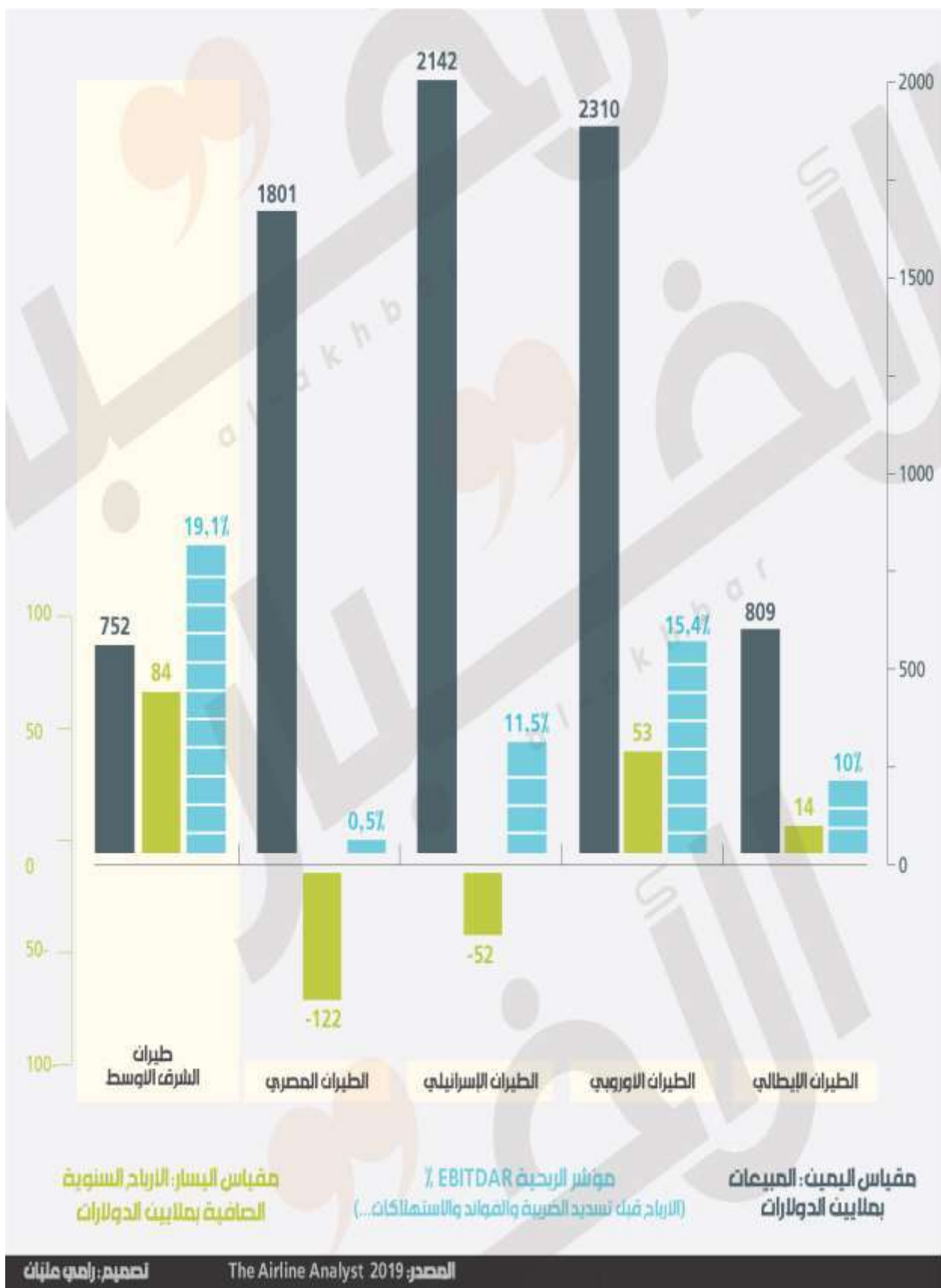
ملحق رقم (٢): رسم بياني عامودي لمقاييس (المبيعات والأرباح السنوية الصافية) ومؤشر الربحية % ebidtar.



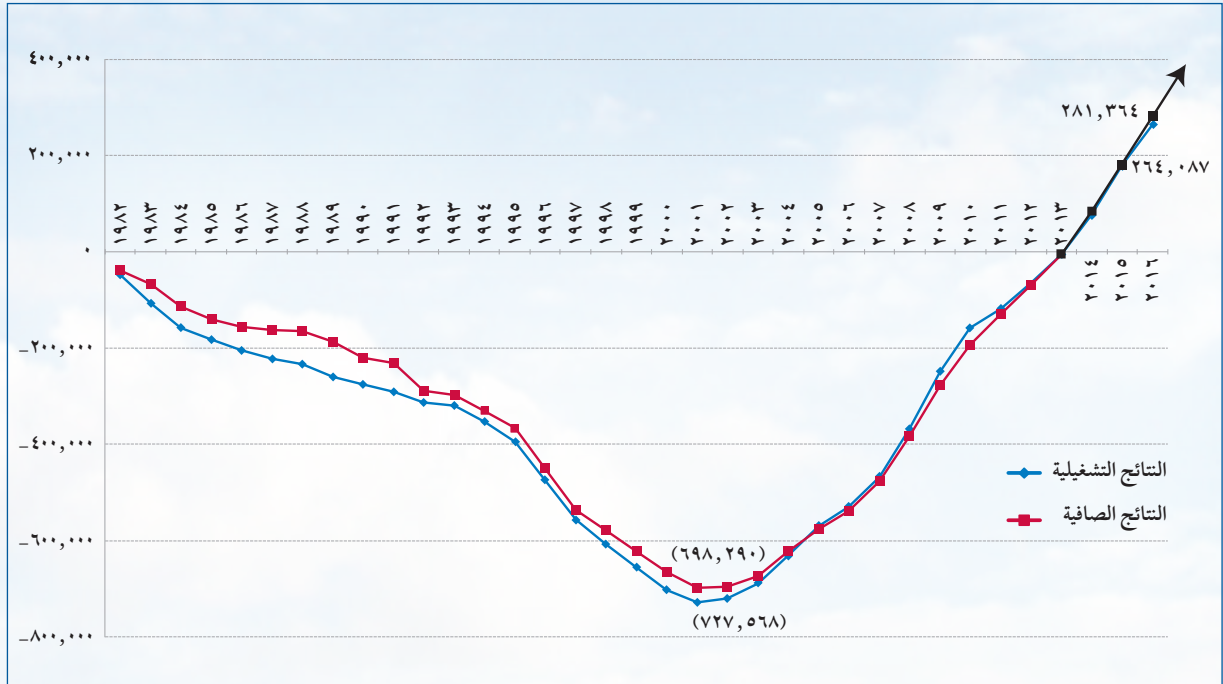
Summary of Operating & Net Results & Margins 1991 – 2018 in US\$,000

	TOTAL REVENUES US\$ 000	OPERATING RESULTS US\$ 000	OPERATING MARGIN %	NET RESULTS US\$000	NET MARGIN %
1991	232,955	(14,648)	-6.3%	(9,515)	-4.1%
1992	234,733	(22,392)	-9.5%	(57,917)	-24.7%
1993	272,798	(7,660)	-2.8%	(9,644)	-3.5%
1994	267,615	(32,805)	-12.3%	(31,841)	-11.9%
1995	272,983	(41,279)	-15.1%	(37,174)	-13.6%
1996	242,880	(80,648)	-33.2%	(83,650)	-34.4%
1997	262,888	(80,934)	-30.8%	(86,726)	-33.0%
1998	215,066	(50,306)	-23.4%	(42,037)	-19.5%
1999	208,610	(49,881)	-23.9%	(43,711)	-21.0%
2000	230,603	(45,739)	-19.8%	(41,181)	-17.9%
2001	229,541	(26,248)	-11.4%	(34,493)	-15.0%
	2,670,672	(452,540)	-16.9%	(477,889)	-17.9%
2002	253,072	8,065	3.2%	3,074	1.2%
2003	281,972	32,084	11.4%	22,325	7.9%
2004	351,017	57,177	16.3%	50,148	14.3%
2005	386,571	61,369	15.9%	45,983	11.9%
2006	350,894	38,994	11.1%	39,141	11.2%
2007	412,600	61,829	15.0%	61,849	15.0%
2008	555,287	101,118	18.2%	91,759	16.5%
2009	553,913	118,253	21.3%	107,342	19.4%
2010	603,655	90,609	15.0%	83,051	13.8%
2011	637,448	40,410	6.3%	63,266	9.9%
2012	679,458	51,844	7.6%	61,495	9.05%
2013	707,895	59,483	8.4%	63,462	9.00%
2014	747,406	81,927	11%	90,195	12%
2015	738,756	105,617	14%	98,500	13%
2016	672,061	83,074	12.37%	94,068	14%
2017	695,308	69,524	10%	96,245	14%
2018	752,359	61,467	8.17%	83,817	11.14%

NB: RED BRACKETED FIGURES DENOTE LOSSES



تقرير مجلس الإدارة طيران الشرق الأوسط الخطوط الجوية اللبنانية لعام ٢٠١٦



- نتائج العام ٢٠١٦ هامة في تاريخ الشركة: تخطي مجموع الأرباح المجمعة عتبة المليار دولار
- العودة إلى الربحية: عشرون عاماً من الإنجازات
- بعض القرارات الهامة والمفصلية التي اتخذها مجلس الإدارة خلال العامين السابقين
- أسعار بطاقات سفر الـ«ميدل إيست»: تنافس شركات الطيران العالمية كافة
- هل صحيح أن النتائج الإيجابية سببها الحصرية ونتيجة عدم تطبيق سياسة الأجواء المفتوحة؟
- رسالة شكر وتقدير من مجلس الإدارة

فخرون بما قام به مجلس الإدارة في مسيرة إصلاح الميديل إيست

عشرون عاماً من الإنجازات

مقارنة الأداء المالي والتشغيلي: ١٩٩٧-٢٠١٦

حضرات المساهمين

تنعقد الجمعية العمومية وعلى جدول أعمالها انتخاب مجلس إدارة جديد بعد أن أمضى معظم أعضاء المجلس الحالي زهاء عقدين من الزمن في خدمة الشركة.

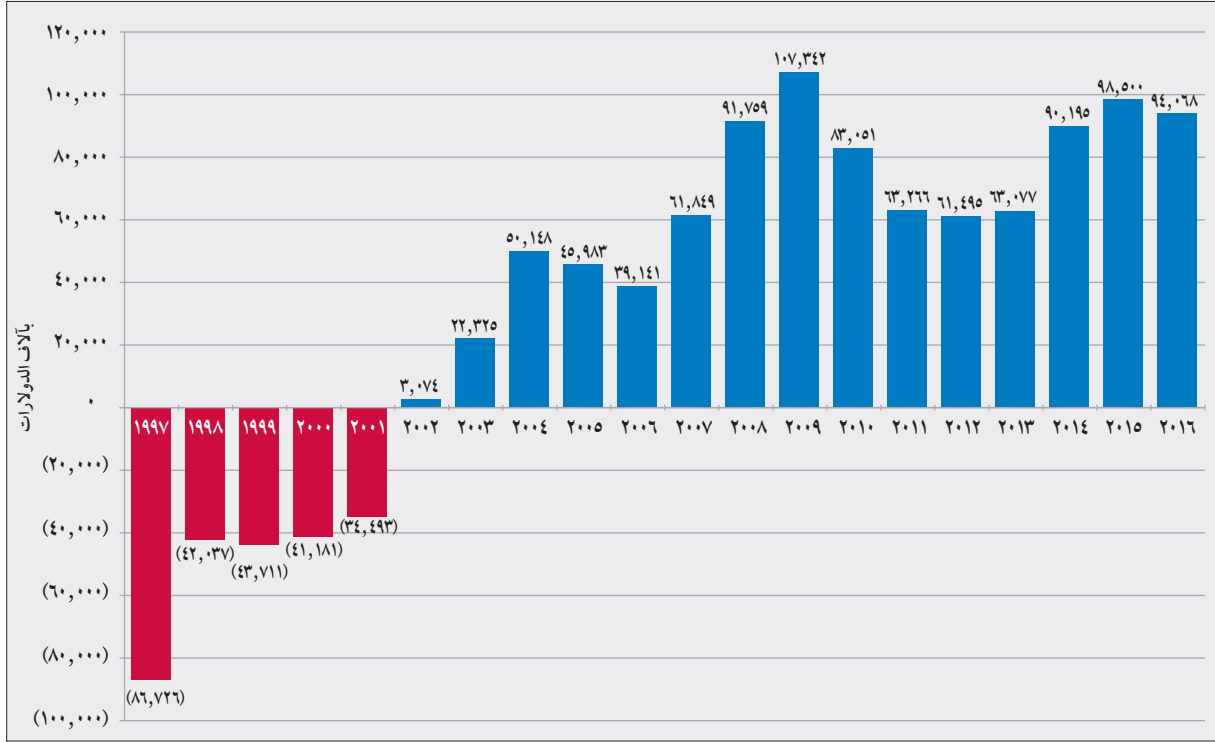
نتائج العام ٢٠١٦ هامة في تاريخ الشركة:

تخطي مجموع الأرباح المجمعة عتبة المليار دولار

إن نتائج عام ٢٠١٦ إيجابية ومفصليّة في تاريخ الشركة كون مجموع الأرباح المجمعة والمحققة خلال الخمسة عشر عاماً السابقة تخطّى عتبة المليار دولار منها أكثر من ٤٠٠ مليون دولار خلال الخمس سنوات الأخيرة. فمذ العام ٢٠٠٢ والشركة تحقّق أرباحاً تشغيلية وصافية بصورة متتالية في أصعب الظروف الأمنية والسياسية التي مرّ بها لبنان ومنطقة الشرق الأوسط وفي ظلّ أزمة الأسواق المالية العالمية التي أدت إلى تراجع أوضاع شركات الطيران في العالم. ترافق ذلك مع الارتفاع المستمر في أسعار النفط حتى صيف العام ٢٠١٤.

أمّا في العام ٢٠١٦ فقد بلغت الأرباح التشغيلية حوالي ٨٣ مليون دولار والأرباح الصافية حوالي ٩٤ مليون دولار، كما تجاوزت الأموال الخاصة مستوى ٨٠٠ مليون دولار مقابل عجز في قيمتها بلغ ٤٤ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٧.

رسم بياني رقم ١
النتائج الصافية لشركة طيران الشرق الأوسط
بآلاف الدولارات (٢٠١٦ - ١٩٩٧)



العودة إلى الربحية: عشرون عاماً من الإنجازات

عندما نفذ مجلس الإدارة الخطة الإصلاحية عام ٢٠٠١ كانت الخسائر المتراكمة قد فاقت ٧٠٠ مليون دولار، حيث تم إطفائها بالكامل تدريجياً حتى العام ٢٠٠٧. اليوم حققت الشركة أرباحاً فاق مجموعها المليار دولار منذ العام ٢٠٠٢ (رسم بياني رقم ١)، وتم توزيع أنصبة أرباح على المساهمين بقيمة ٥٥ مليون دولار كل سنة، خلال التسع السنوات الأخيرة، أي ما مجموعه ٤٩٥ مليون دولار. ونترك للأرقام الكلام.

هذه النتائج لم تكن لتتحقق لولا عوامل عديدة أهمها وجود إدارة فاعلة ومتناغمة. أعضاء مجلس الإدارة، هم رجال ناجحون في أعمالهم الخاصة: منهم الفندقية والمحامي والتاجر والمتعهد ورجل الأعمال. وبسبب وحدة الرؤية، حظيت الشركة بخبرتهم وعملهم المتواصل. لقد أبعدنا الشركة عن التجاذبات والصراعات السياسية لأنّ الميثل إيست هي لكل اللبنانيين والمسافرين وهدفها خدمة جميع الناس (جدول رقم ١).

Financial Performance 1997 vs 2016 (US\$ Millions)	1997	2016	Δ	مقارنة الأداء المالي بين العامين ١٩٩٧ و ٢٠١٦ (بملايين الدولارات)
Excerpts from the P&L Statements:				مقتطف من حسابات الأرباح والخسائر:
Operating Revenues	265	672	407	• الإيرادات التشغيلية
Operating Expenses	347	589	242	• التّفات التشغيلية
Operating Profit / (Loss)	(82)	83	165	• الربح / (خسارة) التشغيلي
Net Profit / (Loss)	(87)	94	181	• الربح / (خسارة) الصّافي
Operating Margin	(31%)	12%		• هامش الربح / (خسارة) التشغيلي
Net Margin	(33%)	14%		• هامش الربح / (خسارة) الصّافي
Excerpts from the Balance Sheet Statements:				مقتطف من حسابات الميزانية العمومية:
Cash & Banks (Net of Loans)	(12)	217	229	• النقد في الصندوق و لدى المصارف (صافي من القروض المصرفية)
Fleet Value (Net of Depreciation)	33	434	401	• قيمة الأسطول (صافي الاستهلاك)
Land Value (Incl. Revaluation Surplus)	68	194	126	• قيمة الأراضي (تتضمن إعادة التقييم)
Buildings and Equipment Value (Net of Depreciation)	18	108	90	• قيمة الأبنية والمعدات (صافي الاستهلاك)
Total Fleet, Property and Equipment	119	736	617	مجموع قيمة الأسطول والأموال (صافي الاستهلاك)
Shareholder's Equity:				حقوق المساهمين:
Capital	183	365	182	• رأس المال
Statutory Reserve	0	122	122	• إحتياطي قانوني
Revaluation Surplus	99	86	(13)	• إحتياطي إعادة تقييم
Retained Earnings / (Deficit)	(326)	228	554	• أرباح / (خسائر) مدوّرة
Total Shareholder's Equity	(44)	801	845	مجموع حقوق المساهمين
Total Cumulative Losses (1975 - 2001):				مجموع الخسائر المتراكمة (١٩٧٥-٢٠٠١):
1975 - 1997		(565)		١٩٩٧-١٩٧٥
1998 - 2001		(161)		٢٠٠١-١٩٩٨
Total Losses 1975 - 2001		(726)		مجموع الخسائر ١٩٧٥-٢٠٠١
Total MEA Cumulative Profits (2002 - 2016)		976		مجموع الأرباح المتراكمة لشركة طيران الشرق الأوسط (٢٠٠٢-٢٠١٦)
Total MEA Group Consolidated Profits (2002 - 2016)		1,006		مجموع الأرباح الموحّدة لمجموعة شركة طيران الشرق الأوسط (٢٠٠٢-٢٠١٦)
Total Distributed Dividends		495		مجموع أنصبة الأرباح

نذكر الجمعية العمومية ببعض القرارات الهامة والمفصلية التي اتخذها مجلس الإدارة خلال العقدين السابقين

- ١- **إغلاق الخطوط الخاسرة:** قرار إغلاق بعض الخطوط الخاسرة والطويلة المدى مثل ساو باولو، سيدني وكوالالمبور، لم يكن له جاذبية سياسية حينها. عندما تحسّنت أوضاع الشركة طلب دولة الرئيس رفيق الحريري سنة ٢٠٠٤ فتح بعض الخطوط، وأعربنا عن استعداد الشركة فوراً لتنفيذ ما تريده الدولة، على أن تتحمل الدولة اللبنانية خسائر تلك الخطوط.
- ٢- **صرف فائض الموظفين:** عام ٢٠٠١ اتخذ قراراً يتعلّق بصرف فائض الموظفين لقاء تعويضات إضافية تؤمن بعض الاستقرار الاجتماعي. في يوم واحد قلّصنا العدد إلى النصف، فتمّ إنهاء خدمة نحو ١٢٠٠ موظّف، إضافة إلى ٣٠٠ موظّف قدّموا استقالتهم طوعاً. لم يكن ذلك بالأمر السهل في لبنان.
- ٣- **زيادة إنتاجية الموظفين:** جعلّ الشركة تستفيد من الطاقات المبدعة لجميع العاملين فيها مما ساهم في إنقاذ الشركة وتأمين استمراريتها. فزيادة إنتاجية الطيارين والمضيفين وكافة الموظفين انعكست إيجاباً على القدرات التنافسية للشركة. اليوم لدينا شروط عمل منتجة، وموظفو الأرض والجو منتجون.
- ٤- **تحديث الأسطول:** منذ العام ٢٠٠٢، تقرّر تحديث أسطول الشركة، وبدأت الشركة شراء واستئجار طائرات جديدة من طراز آرباص، وبات لديها ١٨ طائرة حديثة. نحن اليوم نشغل أحد أهم الأساطيل الجوية في العالم، حيث إنّ معدّل عمر الطائرات هو ٥, ٥ سنوات مزوّدة بأرفع التجهيزات.
- ٥- **إخراج وتشغيل الطائرات خلال حرب تمّوز ٢٠٠٦:** بعد تعرّض بيروت لاعتداء إسرائيلي غاشم، تمّ إخراج خمس طائرات من مطار رفيق الحريري الدولي - بيروت بسلام وتمّ تشغيلها من سوريا وقبرص وعبر الأردن.
- ٦- **السلامة والأمن والجودة:** أثمر الاستثمار في العنصر البشري والتقنيات الحديثة في ترسيخ ثقافة الأمن والسلامة لدى جميع العاملين مما يساهم في الحفاظ بشكل فعّال على أفضل سجل للسلامة والأمن والجودة وتطوره المستمر بشكل إيجابي. تبقى السلامة والأمن والجودة هي الالتزام الأساسي لشركة طيران الشرق الأوسط والشركات التابعة.

٧- **قرار التحليق فوق سوريا:** بعد التعرّض لضغط إعلامي شديد لعدم التحليق فوق سوريا بسبب الحرب القائمة هناك إثر توقف عدد من الشركات عن ذلك، قامت الدولة اللبنانية في حينها بالتنسيق بين وزير الأشغال العامة والنقل الأستاذ غازي العريضي وقائد الجيش العماد جان قهوجي ومدير عام الأمن العام اللواء عباس إبراهيم بتقييم الوضع الأمني بشكل دقيق ومستمر في سوريا وإمكان تعرّض الطائرات المدنية لأي خطر. في ضوء دراسات المسؤولين الأمنيين تبين عدم وجود مخاطر فعلية إذ تحلّق الطائرات في مساراتها على ارتفاعات عالية. اليوم وبعد خمس سنوات، أصدرت منظمة الطيران المدني العالمية «الإيكاو» إرشادات تُثبت صوابية إجراءاتنا. هذه نقطة مفصلية مهمة كادت أن تُغيّر مسار الشركة بمدة الرحلة وبسعر بطاقات السفر. الشكر هنا ليس لمجلس الإدارة وحده، بل للسلطات الأمنية والسياسية لأنه لم يكن بإمكاننا أن نتخذ هذا القرار منفردين. هذا القرار هو من القرارات التي تُسجّل للشركة ولل مرجعيات السياسية. والنتيجة: وفرنا وقتاً ومالاً. واستمرت شركات التأمين بالتغطية.

٨- **انضمام الشركة إلى تحالف سكاي تيم:** بعد انضمام الـ«ميدل إيست» رسمياً إلى تحالف سكاي تيم العالمي في العام ٢٠١٢ بات بإمكان المسافرين الوصول إلى أكثر من ١١٠٠ وجهة في ١٧٧ بلداً، إضافة إلى إمكانية استخدام أكثر من ٦٠٠ صالة في مطارات جميع أنحاء العالم (جدول رقم ٢).

٩- **القيام بتحالفات تجارية:** وقّعت الشركة اتفاقات مشاركة بالرموز مع عديد من الشركات خارج تحالف سكاي تيم (جدول رقم ٣).

١٠- **بناء مركز الشحن الجوي:** بعد بناء المركز وفق أعلى المعايير الأمنية والمواصفات الدولية وتزويده بأحدث التجهيزات وبيارات متطورة وافتتاحه عام ٢٠١٥، أصبحت صلاحية وأمن البضائع المستوردة والمصدّرة مضمونة، مما انعكس إيجاباً على إمكانية استمرار لبنان في التصدير إلى الخارج.

١١- **مركز التدريب الإقليمي:** بعد افتتاح المرحلة الأولى من المشروع في العام ٢٠١٥ وتزويد المركز بأحدث جهاز طيران تشبيهي (FFS) A320، سوف يتم الانتهاء من العمل فيه لافتتاحه كاملاً في خريف هذا العام، وهو من أهم المراكز الموجودة في العالم.

إن مجلس الإدارة وضع مصلحة الشركة فوق كلّ اعتبار واستعمل علاقاته السياسية لتسهيل أمور الشركة، محافظاً على وحدة كلمته في أصعب الظروف التي مرّ بها لبنان. نعم لقد تمكّن مجلس الإدارة من نقل الشركة من الخسارة إلى الربحية ومن بناء شركة هي موضع فخر جميع اللبنانيين والعاملين فيها.

الشركات التابعة لـ سكاي تيم	رمز الشركة	نوع الشراكة بالرموز	الوجهات	سيدر مايلز	تاريخ الاتفاقية
الخطوط الجوية الروسية	SU	حركة غير ثابتة	بيروت - موسكو - بيروت	نعم	حزيران ٢٠١٣
الخطوط الجوية الأوروبية	UX	حركة غير ثابتة	بيروت - روما - بيروت بيروت - ميلانو - بيروت بيروت - باريس - بيروت روما - مدريد - روما ميلانو - مدريد - ميلانو باريس - فالنسيا - باريس باريس - مالاغا - باريس	نعم	أيلول ٢٠١٦
الخطوط الجوية الفرنسية	AF	كتلة ثابتة	بيروت - باريس - بيروت	نعم	شباط ١٩٩٩
		حركة غير ثابتة	باريس - منتريال - باريس باريس - تورونتو - باريس		نيسان ٢٠١٥
الخطوط الجوية الإيطالية	AZ	حركة غير ثابتة	بيروت - روما - بيروت بيروت - ميلانو - بيروت	نعم	نيسان ٢٠١٣
		حركة غير ثابتة	بيروت - جدة - بيروت بيروت - دمام - بيروت بيروت - الرياض - بيروت بيروت - عمّان - بيروت		تشرين الأول ٢٠١٤
		حركة غير ثابتة	روما - مدريد - روما روما - برشلونة - روما روما - البندقية - روما		أيار ٢٠١٥ آذار ٢٠١٦
السعودية	SV	حركة غير ثابتة	بيروت - دمام - بيروت	نعم	حزيران ٢٠٠٧
الخطوط الجوية الرومانية	RO	حركة غير ثابتة	بيروت - بوخارست - بيروت	نعم	آذار ٢٠١١
الخطوط الجوية التشيكية	OK	حركة غير ثابتة	بيروت - براغ - بيروت	نعم	حزيران ٢٠١٧

جدول رقم ٣

الشركات غير التابعة لـ سكاي تيم	رمز الشركة	نوع الشراكة بالرموز	الوجهات	سيذر مايلز	تاريخ الاتفاقية
الخطوط الجوية الكندية	AC	حركة غير ثابتة	جنيف - مونتريال - جنيف لندن - مونتريال - لندن لندن - تورونتو - لندن لندن - أوتاوا - لندن لندن - كلغاري - لندن	لا	أيار ٢٠١٠
الاتحاد للطيران	EY	حركة غير ثابتة	بيروت - أبو ظبي - بيروت أبو ظبي - سيدني - أبو ظبي أبو ظبي - ملبورن - أبو ظبي أبو ظبي - بيرث - أبو ظبي أبو ظبي - بريسين - أبو ظبي أبو ظبي - مسقط - أبو ظبي	لا	أيلول ٢٠٠٨ آذار ٢٠٠٩ آذار ٢٠٠٩ حزيران ٢٠١٤ حزيران ٢٠١٤ أيار ٢٠١٧
الخطوط الجوية القطرية	QR	حركة غير ثابتة	بيروت - دوحة - بيروت	نعم	آذار ٢٠٠٤
الملكية الأردنية	RJ	حركة غير ثابتة	بيروت - عمّان - بيروت	لا	أيلول ٢٠١٤
الخطوط الجوية التونسية	TU	كتلة قابلة للتعديل	بيروت - تونس - بيروت	لا	أيار ٢٠٠٧
الخطوط الجوية التركية	TK	حركة غير ثابتة	بيروت - إسطنبول - بيروت	لا	أيار ٢٠١٧

أسعار بطاقات سفر الـ«ميدل إيست»: تنافس شركات الطيران العالمية كافة

نأسف للكلام المستمر حول ارتفاع أسعار بطاقات سفر الميدل إيست لأنه مبني على فكرة فيها الكثير من اللغط وغير واقعية. الـ«ميدل إيست» تنافس في مطار رفيق الحريري الدولي - بيروت أكثر من ٣٥ شركة طيران عالمية، عدا شركات طيران النقل العارض (charter). حصّتنا في المطار تتراوح بين ٣٥٪ و ٣٩٪. وبالتالي فنحن ننافس أكبر الشركات، وأسعارنا تُقرّر وفق مبادئ العرض والطلب التي تأخذ بعين الاعتبار مستوى الخدمات والتجهيزات على الطائرات وتوقيت الرحلات وتاريخ الحجز ومواسم الذروة وخلافه. لأول مرة نضع بين أيديكم معدّل أسعار بطاقات السفر على متن طيران الشرق الأوسط. آن الأوان لوضع الأمور في نصابها الصحيح.

فكما هو مبين في الجدول أعلاه، وعلى سبيل المثال لا الحصر: انخفض معدّل سعر بطاقة السفر ذهاباً وإياباً، بما فيها علاوة فروقات أسعار النفط (fuel surcharge) من دون الضرائب التي تفرضها الدولة بنسبة ٣٩٪ منذ العام ٢٠٠٨، حيث كان معدّل سعر البطاقة ٥٣٠\$، بينما في العام ٢٠١٦ أصبح ٣٢٤\$، مع الإشارة إلى أنه بين العامين ٢٠١٥ و ٢٠١٦ انخفض معدّل السعر بنسبة ١٣٪ أي من ٣٧٤\$ في العام ٢٠١٥ إلى ٣٢٤\$ في العام ٢٠١٦.

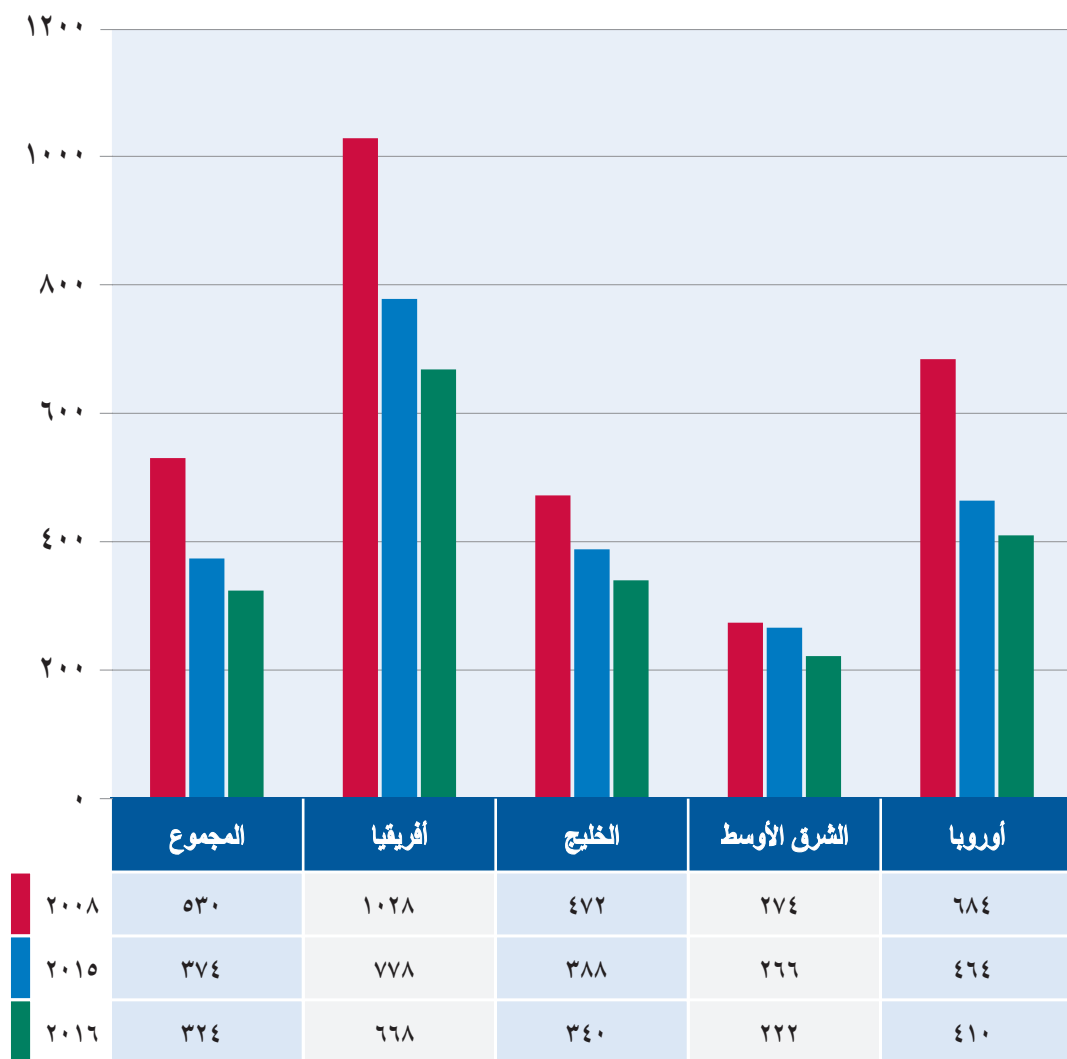
وبالتالي، فإن معدّل سعر بطاقة السفر إلى الدول الأوروبية مثل باريس، إيطاليا، لندن وغيرها ذهاباً وإياباً مع علاوة أسعار النفط (دون الضرائب التي تفرضها الدول ذهاباً وإياباً) أصبح ٤١٠\$ في العام ٢٠١٦، أي انخفض بنسبة ٤٠٪ مقارنةً بالعام ٢٠٠٨.

كذلك، بالنسبة إلى منطقة الشرق الأوسط حيث انخفضت الأسعار بنسبة ١٩٪، ومنطقة الخليج بنسبة ٢٨٪ وأفريقيا بنسبة ٣٥٪.

نشير إلى أنّ العام ٢٠١٦ سجّل زيادة في عدد المسافرين عن العام ٢٠١٥ بنسبة ٢٪ وفي الوقت عينه كانت الإيرادات أقل بنسبة ١١٪. وترافق هذا الانخفاض في الإيرادات مع انخفاض في أسعار النفط، لذلك استمرت الأرباح. وهذا يعني أننا حولنا الانخفاض بأسعار النفط لصالح المستهلك وهذا الأمر تفرضه المنافسة (رسم بياني رقم ٢).

رسم بياني رقم ٢

معدل مردود البطاقة السياحية بالدولار ذهاباً وإياباً
تتضمّن علاوة أسعار النفط ولا تتضمّن الضرائب المفروضة من الدول
(٢٠٠٨ - ٢٠١٥ - ٢٠١٦)



Δ ٢٠١٦/٢٠١٥	٪-١١,٦	٪-١٦,٥	٪-١٢,٧	٪-١٤,٢	٪-١٣,٤
Δ ٢٠١٦/٢٠٠٨	٪-٤٠,١	٪-١٩,٠	٪-٢٨,٢	٪-٣٥,١	٪-٣٨,٩

هل صحيح أن النتائج الإيجابية سببها الحصرية ونتيجة عدم تطبيق سياسة الأجواء المفتوحة؟

قبل الإجابة عن هذا التساؤل بالأرقام، نذكر أن الشركة تكبدت قبل الإصلاح مجموع خسائر تفوق قيمتها ٧٠٠ مليون دولار أميركي في ظل تمتعها بالحصرية الشاملة، وحتى قبل تطبيق سياسة الأجواء المفتوحة.

في ضوء إحصاءات حركة الطيران في مطار بيروت في العام ٢٠١٦ (جدول رقم ٤)، تبين ما يلي:
الـ«ميدل إيست» تسير أسبوعياً ٢٢ رحلة إلى الإمارات العربية المتحدة، وتسير الشركات الإماراتية ٦٥ رحلة في الأسبوع.

- إلى قطر، نحن نسير ٨ رحلات أسبوعياً وشركاتها تسير ٢٨ رحلة.
 - إلى العراق نحن نسير ٢١ رحلة أسبوعياً وشركاتها تسير ٢٨ رحلة.
 - إلى تركيا نحن نسير ١٤ رحلة أسبوعياً وشركاتها تسير ٤٦ رحلة.
 - إلى ألمانيا نحن نسير ٧ رحلات أسبوعياً وشركاتها تسير ١٨ رحلة.
- فأين هي الحصرية في ظل منافسة شرسة وأين هو إغلاق الأجواء؟

لدى السؤال عن المملكة العربية السعودية ولماذا تفوق عدد رحلاتنا رحلات الخطوط الجوية السعودية؟ الجواب هو أن السعودية اتخذت قرار عدم زيادة رحلاتها إلى لبنان. ونحن نرحب بعودتهم إلى سوق بيروت بقوة، في كل لحظة.

يشكل مجموع عدد رحلات الـ«ميدل إيست» نحو ٣٩٪ من رحلات مطار رفيق الحريري الدولي- بيروت كذلك الأمر بالنسبة إلى عدد المقاعد المعروضة للشركة والتي تبلغ نحو ٣,٥ ملايين مقعد، من أصل نحو ١٠ ملايين مقعد، أي أن حصة الشركة من عدد المقاعد المعروضة هي ٣٥٪. فأين هو إغلاق الأجواء، وكيف لا توجد منافسة؟

نحن نؤيد الأجواء المفتوحة والشركة مستعدة للمنافسة ونطالب أن يكون لنا إمكان الدخول إلى أسواق الغير كي نتمكن من المنافسة. فأهلاً وسهلاً بالجميع، ولكن ليسمحوا لنا أيضاً بزيادة رحلاتنا إلى أسواقهم، أي بضرورة المعاملة بالمثل عند الحاجة.

يقول البعض إن فتح الأجواء من شأنه أن يزيد عدد السياح إلى لبنان، إن الواقع يبين حتى الآن أن الشركات الأجنبية تأتي إلى سوق بيروت لتأخذ المسافرين إلى بلدانها. على سبيل المثال: في العام ٢٠١٦ كان سوق طائرات النقل العارض ناشطاً، نقل نحو ٣٠٠,٠٠٠ مسافر، كانت حصة الـ«ميدل إيست» منها ١٥,٠٠٠ مسافر فقط أي ما نسبته ٥٪، هل هؤلاء المسافرون سياح أتوا إلى لبنان، أو سياح لبنانيون سافروا إلى الخارج؟ طبعاً لم نشاهد سائحاً أجنبياً أو لبنانياً قصد لبنان على متن طائرات شارتر بل العكس هو الصحيح.

جدول رقم ٤

معدل عدد الرحلات المجدولة في الأسبوع
في مطار رفيق الحريري الدولي في عام ٢٠١٦

الخليج وأفريقيا	MEA	O/C*	المجموع	% MEA	أوروبا	MEA	O/C*	المجموع	% MEA
الإمارات العربية المتحدة	٢٢	٦٥	٨٦	٪٢٥	تركيا	١٤	٤٦	٦٠	٪٢٣
المملكة العربية السعودية	٣٧	١٤	٥١	٪٧٣	فرنسا	١٥	٩	٢٤	٪٦٣
العراق	٢١	٢٨	٤٩	٪٤٤	ألمانيا	٧	١٨	٢٥	٪٢٨
قطر	٨	٢٨	٣٦	٪٢٢	بريطانيا	١٤	٧	٢١	٪٦٧
مصر	١٥	٢٤	٣٩	٪٣٩	إيطاليا	٨	١٠	١٨	٪٤٤
الأردن	٢١	١٨	٣٩	٪٥٤	اليونان	٥	٨	١٣	٪٣٧
الكويت	١٤	١٥	٢٩	٪٤٧	قبرص	١٠	٢	١٢	٪٨١
أثيوبيا	٠	٩	٩	٪٠	سويسرا	٦	١	٧	٪٨٢
عمان	٠	٧	٧	٪٠	صربيا	٠	٥	٥	٪٠
إيران	٠	٥	٥	٪٠	روسيا	٠	٣	٣	٪٠
شاطئ العاج / نيجيريا / غانا	٤	٠	٤	٪١٠٠	بلجيكا	٣	٠	٣	٪١٠٠
البحرين	٠	٨	٨	٪٠	أوكرانيا	٠	٢	٢	٪٠
المغرب	٠	٥	٥	٪٠	رومانيا	٠	٣	٣	٪٠
الجزائر	٠	٢	٢	٪٠	أرمينيا	٢	٠	٢	٪١٠٠
تونس	٠	٣	٣	٪٠	إسبانيا	٠	١	١	٪٠
سوريا	٠	٢	٢	٪٠	بولندا	٠	٢	٢	٪٠
					السويد	٠	١	١	٪٠
					الدنمارك	١	٠	١	١٠٠
					تشيكيا	٠	١	١	٪٠
					روسيا البيضاء	٠	١	١	٪٠

مجموع الخليج وأفريقيا	١٤٢	٢٣١	٣٧٣	٪٣٨	مجموع أوروبا	٨٦	١٢١	٢٠٧	٪٤١
-----------------------	-----	-----	-----	-----	--------------	----	-----	-----	-----

مجموع رحلات طيران الشرق الأوسط	٢٢٧
مجموع رحلات الشركات الأجنبية	٣٥٢
المجموع العام	٥٧٩
نسبة طيران الشرق الأوسط من المجموع العام	٪٣٩

* O/C: الشركات الأجنبية الأخرى

Operational Performance 1997 vs 2016	1997	2016	Δ	مقارنة الأداء التشغيلي بين العامين ١٩٩٧ و ٢٠١٦
MEA Operational Data:				العمليات التشغيلية لشركة طيران الشرق الأوسط:
Nº of Destinations	34	30	(4)	عدد الوجهات
Total Nº of MEA Yearly Flights	8,276	24,781	16,505	عدد الرحلات السنوية
Weekly Frequencies (Nº of Flights per Week)	81	232	151	عدد الرحلات الأسبوعية
Nº of Yearly Block Hours	29,000	66,000	37,000	مجموع ساعات تشغيل الطائرات السنوية
Average Sector per Block Hours	3.44	2.66	(0.78)	معدل الرحلة (ساعة)
MEA Market Share in RHIA:				حصة الشركة في مطار رفيق الحريري الدولي:
Total MEA Passengers	948,114	2,703,468	1,755,354	عدد الركاب
MEA Market Share at RHIA	48.9%	37.20%	-11.70%	حصة الشركة في مطار رفيق الحريري الدولي
Available Seat Kilometres ASK's (Mill)	3,922	6,322	2,400	المقعد الكيلومتر المتاح (بالملايين) (ASK)
Revenue Pax Kilometres RPK's (Mill)	2,116	4,677	2,561	الكيلومتر الإيرادي للركاب (بالملايين) (RPK)
Pax Load Factor	54%	74.7%	20.7%	نسبة حمولة الركاب (Load Factor)
Freight Tonnes Flown at MEA (000 Tonnes)	18	24	6	إجمالي الشحن المنقول على متن طائرات الشركة (بآلاف الأطنان)
RHIA Traffic:				الحركة الجوية في مطار رفيق الحريري الدولي:
Total Nº of Passengers	1,940,274	7,601,521	5,661,247	عدد المسافرين
Total Nº of Yearly Flights	21,004	70,740	49,736	عدد الرحلات السنوية
Total Nº of Carriers at RHIA	34	57	23	عدد شركات الطيران الأجنبية المستخدمة للمطار
Fleet:				الأسطول:
Nº of Aircraft	19	20	1	عدد الطائرات
*Owned	10	14	4	*المملوكة
*Leased	9	6	(3)	*المستأجرة
Net Book Value of Fleet (\$ Mill)	33	434	401	القيمة الدفترية الصافية للطائرات المملوكة (بملايين الدولارات)
Average Fleet Age (Years)	18	5.45	(12.55)	متوسط عمر الأسطول (سنة)
Average Fleet Utilization (Hrs per Day)	5.1	9.6	4.50	معدل ساعات تشغيل الطائرة في اليوم
Punctuality	70.5%	86.5%	16%	دقة مواعيد الرحلات
MEAG Data:				عدد مناولات شركة MEAG:
Nº of Flights Handled by MEAG	14,606	55,680	41,074	إجمالي عدد المناولات الأرضية عبر شركة MEAG
Total Freight (Tonnes)	26,596	87,256	60,660	إجمالي الشحن (الأطنان)
Nº of Employees:				عدد الموظفين:
MEA Employees	2,439	1,858	(581)	عدد موظفي شركة طيران الشرق الأوسط
MEA Group No. of Employees				عدد موظفي الشركات التابعة:
MEAG (Ground Handling)	448	793	345	شركة المناولة الأرضية (MEAG)
MASCO (Aircraft Maintenance)	1,017	278	(739)	شركة صيانة الطائرات (MASCO)
Total Nº of Employees	3,904	2,929	(975)	مجموع الموظفين

رسالة شكر وتقدير من مجلس الإدارة

إن مجلس إدارة الشركة يشكر كل الرؤساء الذين عايشهم: فخامة الرئيس العماد ميشال عون والرئيس الياس الهراوي والرئيس العماد ميشال سليمان ورئيس مجلس النواب ورؤساء الحكومة المتعاقبين وكل من تعاون معه خلال العقدین السابقین.

ليس بالإمكان إنكار فضل الرئيس الشهيد رفيق الحريري في الخطّة الإصلاحية التي نُفّذت تحت عباءته، والدعم المستمر لدولة رئيس مجلس النواب الأستاذ نبیه برّی الذي لم تطلب الشركة منه أمراً إلا واستجاب له، وهو ما برح حاضناً لها. ودولة الرئيس السيد سعد الحريري الذي أكدّ مراراً: «سأبقى راعياً للـ«ميدل إيست»» كما كان الرئيس الشهيد راعياً لها».

الشكر للرئيس تّمّام سلام الذي رعى احتفال العيد السبعين لتأسيس الشركة والذي كان بمثابة عرس وطني جامع والرئيس نجيب ميقاتي الذي سهّل أول عملية لشراء طائرات جديدة، ولا ننسى دور الرئيس فؤاد السنيورة بإخراج الطائرات بسلام خلال حرب تمّوز ٢٠٠٦. الاحتضان موجود من الجميع وأول البادئين الأستاذ وليد جنبلاط الذي دعم صراحةً الخطّة الإصلاحية منذ إعلانها.

شكر خاص لحاكم مصرف لبنان الأستاذ رياض سلامة لوقوفه دائماً إلى جانب الشركة معنوياً ومادياً. والأمر نفسه بالنسبة لمعظم الوزراء المتعاقبين على وزارة الأشغال العامة والنقل ونخص منهم بالذكر الوزير الأستاذ غازي العريضي والوزير الأستاذ يوسف فينانوس اللذين آمنا بأهمية دور أم المؤسسات الوطنية «الميدل إيست».

التقدير لكل إداري وطيار ومضيف وموظف وعامل وتقني ساهموا جميعاً في مسيرة إصلاحية لم يشهد لها لبنان مثيلاً.

أخيراً وليس آخراً لا ننسى مسافرينا الأعزاء من لبنانيين وعرب وأجانب الذين أعطوا الشركة ولاءهم وثقتهم ووقفوا إلى جانبها في الأيام البيض كما في أيام الأزمات وهم السبب لوجودنا.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

أ- الكتب العلمية

- السواح أسامة، المفاهيم الأساسية لعلم إدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي، أكاديمية شرطة دبي، ٢٠٠٦ .
- الشعلان فهد، إدارة الازمات، الأسس-المراحل -الآليات، دارالعلوم للطباعة والنشر، الرياض، ١٩٩٩.
- بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، ٢٠٠٦.
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٧.
- بن عبدالله رافت، دراسة الازمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الرياض، دون ذكر دار نشر، الرياض، ٢٠٠٣.
- محمود رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، ٢٠١٣.
- مشورب إبراهيم، المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدولة المعاصرة، ط١، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٨.
- سليقة رواد، إدارة الازمات الدولية في ظل نظام الامن الجماعي، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٤.
- صالح كامل، في منهجية البحث العلمي، دارالحدثة، بيروت، ٢٠١٨.
- عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الازمات المدرسية، عُمان، ٢٠١٣.

ب- الدراسات والدوريات والمقالات

- جمّول محمّد، أمن الطيران في ظل الاعمال الإرهابية، رسالة ماجستير، جامعة بيروت العربية، كلية الحقوق، بيروت، ٢٠١٠.

- الخشالي والقطب ،فاعلية نظم المعلومات في إدارة الازمات ،رسالة ماجستير الأردن،جامعة البتراء ، كلية الإدارة ، دارالنجدة ،٢٠٠٧.
- تيشوري عبد الرحمن ، خطة الإستجابة للطوارئ ، إدارة الازمات والمشكلات ،صحيفة الحوار المتحدة ، العدد ١٣٦٦ ، ١١/٢ ، ٢٠٠٥.
- عبدالله عادل ،"إدارة الازمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة"،مجلة مستقبل التربية العربية العدد الثلاثون ، آذار ٢٠٠٣.
- كمال حماد،"إدارة الازمات"،مجلة الدفاع الوطني،العدد٥٧،اليرزة،تموز٢٠٠٦.
- أخبار لوفتهانزا،صحيفة سكاي نيوز العربية،العدد٥،الإمارات العربية المتحدة ،١٠/١١/٢٠١٣.
- ألبير تنوري، "الميدل ايست خليفة لطائر الفينيق" ،الاجنحة الذهبية ، العدد ٥ ، ١٩٧٥/١/٤،
- رحلة الميـدل ايسـت فـي ١٥ عامًا"،مجلة الأرز،العدد،١٣٩،١٣٨،١٣٧،١٣٤،١٣٣،بيروت.
- ندى قسطنطين، قصة نجاحات محفوفة بالمخاطر، اللواء ،العدد٩٢٤،بيروت ١٩٧٦/٧/٢،
- Congleton roger, toward a political economy of crisis management : rational choise. Ignorane, and haste in political decision making center for stady of public choice, George mason university, ٢٠٠٥>
- Norman phelps :”setting up a crisis recovery plan “ journal of business strategy ,vol ١,٦ no ٤،١٩٨٦

ج- وقائع المؤتمرات

- الرشود.عوني، الرشود"أساسيات إدارة الازمات" ، "إدارة الازمات والكوارث"،البرنامج التدريبي التفاعلي الإلكتروني (عن بعد)،المتعلق بسلسلة التفاعل التنموي مع تداعيات الإغلاق الاقتصادي،الكويت ،المعهد العربي للتخطيط ،القناة الثانية، <http://bit.ly/٣٤rNlyz> ٢٠٢٠/٦/٢١.

د- مقابلات شخصية

- محمد الحوت ،رئيس مجلس إدارة ،اجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب ، مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٥ /١٢/٢٠١٩.
- ميشال تويني ،عضو مجلس إدارة ، اجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب ،مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٢٠/١٢/٢٠١٩.
- مروان صالحه ،عضو مجلس إدارة ، اجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب ، مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٢٠/١٢/٢٠١٩.
- نمر دياب ،عضو مجلس إدارة ، اجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب، مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٢٠/١٢/٢٠١٩.
- رمزي يونس ،مدير موارد بشرية ، اجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب، مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٢٧/١٢/٢٠١٩.
- وائل حمدان ،مدير مالي ، اجرى المقابلة طالب ماستر مهني متدرب ،مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ٣/١/٢٠٢٠.
- فادي خليل ،نقيب الطيارين ، طالب ماساتر مهني متدرب ، مقر شركة طيران الشرق الأوسط،بيروت ١٢/٢/٢٠٢٠.

ه- مواقع الكترونية

www.Aljazeera.org

www.alafkar.net

www.ar.glosbe.com

www.annabaa.org

www.mea.com.lb

www.valuebasemanagement.net

قواميس:

www.glosbe.com