

الدور الاتصالي للعلاقات العامة فى إدارات المخاطر

دراسة تطبيقية على مؤسسات الطيران الدولية والمصرية

سالى عبد الشافى عبد الحميد رفاعى (*)

• مقدمة

مع ظهور التحولات الفجائية والأحداث الطارئة التى تتعرض لها المؤسسات، وتلاشى حدود البعد الزمنى والمكانى بين مواقع تلك الأحداث وبين متابعتها مما نشىء العديد من المخاطر، وازدياد إحساس بعدم القدرة التنافسية بين المؤسسات الأخرى . كل ذلك دفع إلى زيادة الوعى بأهمية الاتصال المؤسسى داخلياً وخارجياً خاصة فى اوقات الطوارئ وذلك من خلال اتباع إستراتيجيات فعالة لإدارة مخاطرها ومحاولة التعامل معها وقبولها بحيث تكون مبنية على أساس موضوعى وواضح قابل للتحقيق قائم على الشفافة مع أصحاب المصالح. ومن ثم كان هذا الدور يختص بالعلاقات العامة فى إدارة المخاطر، فهى بمثابة وسيلة اتصالية تقوم بمهام إعداد وتنفيذ هذه البرامج فى ضوء استراتيجيتها وخططها لتتحكم فى طرق مجابهة المخاطر عند حدوثها أو احتمالات وقوعها. بهدف تكوين وبناء صورة حسنة، وتأسيس علاقات ثقة مع الجماهير التى تتعامل مع هذه المؤسسة. وبالتالي تشغل دور الوسيط بين المؤسسة التى ينتمى إليها وبين البيئة الخارجية الممثلة فى الجمهور الداخلى والخارجى لها، لتعمل على إيجاد هوية خاصة بها، تميزها عن المؤسسات الأخرى ويروجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة وخاصة وقت المخاطر والأحداث الطارئة. (١)

ومع تطور وتنوع مهام عمل وإجراءات العلاقات العامة، فإن مهمة إدارة المخاطر أصبحت من المهام الرئيسية التى تقوم بها إدارات العلاقات العامة فى المؤسسات على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. وذلك للتعامل مع الأزمات بصورة استباقية من خلال نماذجها الاتصالية ضمن خططها الإجرائية

(*) هذا البحث من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة، وهى بعنوان: [النماذج الاتصالية للعلاقات العامة فى إدارة المخاطر ودورها فى تحسين الأداء المؤسسى دراسة مقارنة بين المؤسسات المصرية والدولية]، تحت إشراف: أ.د. عزة عبد العزيز عبد اللاه عثمان – كلية الإعلام – جامعة فاروس & د. السيد السعيد – كلية الآداب – جامعة المنوفية.

(1) Akiko Sato, " Understanding Effective Risk Communication In The Context Of A Radiological Accident", (Paper Presented At Fukushima Global Communication Programme , United Nations University Institute For The Advanced Study Of Sustainability, Tokyo, Japan,2015)P.P8-12.

المقترحة والموضوعة، والتي تتمثل في إعطاء المعلومات والبيانات اللازمة لوسائل الإعلام ولأصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً، وبناء علاقة تواصل بين المؤسسة والجمهور لاحتوائه في وقت الأزمات من خلال قنوات ووسائط اتصالية حديثة. وهذه العلاقة إذا ما بنيت على المصداقية والثقة والمعلومات الصحيحة والشفافية مع الأحرافية في التحفظ على المعلومات السرية، فإن إدارة العلاقات العامة سوف تكسب الجمهور وتقي المؤسسة من الأخطار والأزمات والكوارث، وسوف تكون قادرة على الاستفادة من الأزمات حال حدوثها ومهيأة لجعل من الأزمة فرصة لكسب ثقة الجمهور وأصحاب المصلحة وتعزيز ولائهم وبناء سمعة، ورسم صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة.^(٢)

• الدراسات السابقة:-

حاولت الباحثة تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين تبعاً لمتغيرات الدراسة الحالية وجاءت كالتالي:- المحور الأول:- دراسات حول تطبيقات النماذج الاتصالية للعلاقات العامة بإدارات المخاطر. المحور الثاني:- دراسات حول اتصالات المخاطر بالمؤسسات.

المحور الأول: دراسات حول تطبيقات النماذج الاتصالية للعلاقات العامة

إدارات المخاطر.

ركزت دراسة Ann Bostrom (٢٠١٦)^(٣) حول "النماذج العقلية للتنبؤ بالإعصار وإنتاج التحذير والاتصال وصنع القرار، على كيفية تعزيز القيمة العامة لتنبؤات الأعاصير ومعلومات التحذير من خلال فحص عملية الإنذار بأكملها" ويتم تطبيق منهج بحث النماذج العقلية لمعالجة ثلاث مهام لإدارة المخاطر ذات أهمية بالغة بالنسبة للتحذيرات المتعلقة بالظواهر الجوية القاسية: فهم قرار المخاطر وسياق العمل للتحذيرات من الأعاصير ، فهم القواسم المشتركة والتضارب في تفسير ذلك السياق والمخاطر المرتبطة به ، استكشاف الآثار العملية المتعلقة بمخاطر الإعصار. وباستخدام النماذج العقلية وكانت من أهم نتائجها:-

(2)Tabbaa D., " Emerging Zoonoses: Responsible Communication With The Media-Lessons Learned And Future Perspectives,2010 Op. Cit.,p.60-63.

(3) Ann Bostrom, " A Mental Models Study Of Hurricane Forecast And Warning Production, Communication, And Decision-Making, ",(Paper Presented At Journal Of Weather , Climate, And Society,8,2016),Pp111-126.

- أن أفضل طريقة لزيادة القيمة المتوقعة عند مواجهة المخاطر هي تحسين دقة التنبؤ - كما تم قياسها باستخدام مقاييس التحقق ذات الصلة بالأرصاء الجوية ولكن ليس بالضرورة للمستخدمين لتوفير مزيد من المعلومات المتوقعة, ولكن بناءً على التعليقات المضمنة رسمياً منهم ، بما في ذلك المهنيين الآخرين في نظام التنبؤ والإنذار مع فهم أفضل للسياقات الاجتماعية والسلوكية لاستخدامات التحذير ، في معالجة مثل هذه الانفصال.

- ومن الرغم من اهتمام المستخدمين بتوصيل التنبؤات بطرق تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة ، كانت الخبرة والبيانات اللازمة لدعم ذلك غير متوفرة مما يؤثر إلى حد كبير من قدرتهم على توفير المعلومات التي تُعلم بشكل فعال وتشجع على اتخاذ القرارات المناسبة وإجراءات الحماية الذاتية في ظواهر الطقس القاسية.

أما دراسة الاء فوزي السيد عبد اللطيف(٢٠١٥) (٤) ، والتي كانت حول "الاستراتيجيات الاتصالية للدبلوماسية العامة الإسرائيلية عبر الإنترنت "دراسة تحليلية" ، والتي هدفت إلى التعرف على كيفية استغلال إسرائيل لفضاء الفيسبوك في التواصل مع الجماهير العربية، ويتم ذلك عبر تحليل الاستراتيجيات التي توظفها المنظمات الإسرائيلية الحكومية المعنية بممارسة الدبلوماسية العامة خلال الأوقات الإعتيادية والأزمات، ووصف أهم الأساليب أو التكتيكات المستخدمة في صياغة خطابات الدبلوماسية العامة الإسرائيلية المكتوبة والمرئية المصورة ، واعتمدت الباحثة على نموذج "Ruler Van Betteke" لاستراتيجيات العلاقات العامة، ونموذج "Benoit. L William" لإدارة أزمات الصورة الذهنية للدول، وتوصلت من خلالها إلى عدة نتائج أهمها:-

- بالنسبة للاستراتيجيات والتكتيكات الاتصالية للعلاقات العامة على الصفحات الإسرائيلية، انتهت الدراسة إلى أن استراتيجية الإقناع ذات الطابع الدعائي هي أكثر الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الدبلوماسية العامة الإسرائيلية الموجهة للعرب عبر فضاء الفيسبوك، كما أشارت نتائج الدراسة التي ترى أن استراتيجية الإقناع هي الاستراتيجية المعتمدة لدى الحكومة الإسرائيلية في إعادة إطلاق العلامة التجارية لإسرائيل Israel Branding-Re، والتي تقوم على تسويق إسرائيل كدولة ذات أوجه متعددة للفن والثقافة والاقتصاد

(٤) الاء فوزي السيد عبد اللطيف ،"الاستراتيجيات الاتصالية للدبلوماسية العامة الإسرائيلية عبر الإنترنت "دراسة تحليلية" (رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القاهرة ، كلية الإعلام، ٢٠١٥) ، ص ١-١٥.

والتكنولوجيا، وحاملة لقيم السلام والإنسانية والديمقراطية والعدالة، إلى جميع دول العالم بما فيها الدول العربية.

وأوضحت دراسة Amanda Miller Savitt (٢٠١٥) (٥)،

والتي كانت حول " تقييم نموذج قرار العمل الوقائي باستخدام البيانات عن حوادث القطارات في كاسلتون ، شمال داكوتا" ، والتي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على قرار الأشخاص بالإخلاء أو عدم الإخلاء بعد خروج القطار عن القضبان وانفجاره في كاسيلتون، وكانت من أبرز نتائجها:-

- أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة في المعلومات من التلفزيون ، الراديو، Facebook بأعتبارهم مصادر للمعلومات - مع إتخاذ قرار الإخلاء.

- إلى جانب هناك علاقة بين قرار الإخلاء ومدى خطورة الحادث ، و إدراك الأفراد بالمخاطر.

- أن مستوى التعليم له علاقة إيجابية كبيرة مع قرار الإخلاء، حيث أن المشاركين الذين يتمتعون بمزيد من التعليم يدركون المخاطر المرتبطة مع الحادث بشكل أكثر دقة .

وقامت أيضاً دراسة Max T. Kinateder (٢٠١٤) (٦)، حول

إستعراض لتصور مخاطر إخلاء المباني عند الحريق"، والتي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تصورات المخاطر في سياق إخلاء حريق المبنى ، وكذلك العلاقة بين تصورات المخاطر والإجراءات الوقائية. وباستخدام نموذج قرار العمل الوقائي لاتصالات المخاطر، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج

:-
- أن عدد إشارات الحريق ، ومصداقية المعلومات ، والجنس ، والخبرة السابقة ، ومعرفة المخاطر ، وبعض الحالات العاطفية ، ومعالجة المعلومات ، وبعض التحيزات المعرفية ، سلوك الآخرين والمجموعات ، تحديد الآثار للمخاطر المتصورة أثناء الإنذار المسبق ومرحلة العمل الوقائي لحالات الطوارئ الناجمة عن الحرائق ، تفسير التباين الإضافي في عملية إتخاذ قرار إجلاء الركاب وسلوكهم من العوامل التي تؤثر على تصورات المخاطر وإدراكها بشكل مباشر .

(5) Amanda Miller Savitt, " An Evaluation Of The Protective Action Decision Model Using Data From A Train Derailment In Casselton, North Dakota", (Paper Un Published ,Master Of Science, North Dakota State University Of Agriculture And Applied Science,2015),Pp17-130.

(6) Max T. Kinateder, " A Review Of Risk Perception In Building Fire Evacuation", (Paper Presented At National Institute Of Standards And Technology Technical Note 1840 ,2014),Pp,8-49.

أما دراسة **Bruno F. Battistoli** (٢٠١٣)^(٧) حول " العرق ، الطبقة ، المخاطر والثقة: التواصل مع المخاطر في مرحلة ما بعد كاترينا نيو أورليانز"، والتي هدفت إلى كيفية التواصل بشأن المخاطر الخاصة بالأحداث البيئية الخطيرة في مرحلة ما بعد كاترينا نيو أورليانز ، والتأثير الذي يحدثه العرق والثقة على هذه العملية. بالإضافة إلى تحديد تقييمات سكان نيو أورليانز من مختلف المصادر المحتملة لمعلومات المخاطر المتاحة لهم ، وكيف يؤثر العرق والطبقة الاجتماعية والاقتصادية على مستوى ثقتهم لهذه المصادر. وباستخدام نموذج الاستدلال المنهج ونظرية إدارة المخاطر ، كانت من أبرز نتائجها :-

- أن هناك علاقة سلبية بين الحالة الاجتماعية والثقافية، وبين الثقة في الأخبار بوسائل الإعلام التقليدية، على الرغم أن هناك أخبار تحفيزية وكانت أكثر ثقة كمصدر لرسائل المخاطر أكثر من المجموعتين الأخرين (مصادر الإنترنت والأشخاص).

- هناك علاقة إيجابية بين تكرار استخدام مصدر معين والثقة في ذلك والمصادر الأخرى في الحصول على معلومات متعلقة عملية الإبلاغ عن المخاطر، إلى جانب أن تكرار استخدام الصحف واستخدام الأخبار الإذاعية على حد سواء يرتبط بشكل إيجابي مع الثقة في التواصل بين الأشخاص.

- أن حملات رسائل التواصل بشأن المخاطر في المستقبل يجب أن تكون خاصة بكل منطقة ، وأن تعتمد بشكل أكبر على البيانات الاجتماعية والاقتصادية أكثر من التركيز على التكوين العنصري للسكان المستهدفين لبناء نموذج اتصال مما يؤدي دور العرق إلى تبسيط عملية تطوير حملات أكثر فاعلية ، لأنها تتيح صورة أوضح لعملية الإبلاغ عن المخاطر.

- إنه تشير إلى أنه يمكن هيكلة تخصيص الموارد لحملات مراسلة المخاطر المستقبلية وفقاً لمبادئ قابلة للقياس الكمي ، بما يتوافق مع هدف الباحثين في مجال التواصل عبر المخاطر لعدة عقود. كما يسمح ذلك باستخدام أكثر فاعلية لنماذج الاتصالات التي أثبتت جدواها مثل النموذج التجريبي ("HSM") ، لأنه يسمح بالتطبيق المباشر لعناصر الاتصال القابلة للقياس الكمي.

(7) Bruno F. Battistoli, " Race, Class, Risk And Trust: Risk Communication In Post-Katrina New Orleans", (Paper Un Published ,Phd Of Philosophy In Communication, B.A. State University Of New York At New Paltz,2013),Pp8-152.

كما قام أبو بكر أحمد محمد عباد (٢٠١٣)^(٨) بدراسة حول " تقييم ممارسة العلاقات العامة الدولية في الجمهورية اليمنية "، والتي هدفت إلى تقييم ممارسة العلاقات العامة الدولية في الجمهورية اليمنية على عينة من الشركات الدولية العاملة من خلال اخضاع أجهزة العلاقات العامة فيها لرصد ووصف ممارساتها من خلال نماذج العلاقات العامة عبر عدد من متغيرات المؤثرة واستخدام اداة استقصاء ووزعت على عينة من مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسات محل الدراسة بالجمهورية اليمنية ، وكانت من أبرز نتائجها :-

- أن هناك مزيجاً متكاملًا في ممارسات كافة النماذج بنسب متفاوتة ، إلا أن ممارسة نموذج التأثير الشخصي ونموذج الدوافع المشتركة جاء في مقدمة هذه النماذج ثم نموذج المترجم الثقافي ، في حين جاءت النماذج ثنائية الاتجاه كمتوسطة الممارسة وهما نموذجاً " اللامتوازن في اتجاهين " و " المتوازن في اتجاهين " واخيراً جاءت النماذج أحادية الاتجاه " نموذج المعلومات العامة " و " نموذج الوكالة الصحفية " للممارسات أقل ومحدودة وجاءت دراسة Rachel Hogan Carr (٢٠١٢)^(٩) ، حول " هوية المجتمع والتواصل بشأن المخاطر العملية: إطار نظري لتحفيز الإستعداد للفيضانات " ، والتي تهدف إلى تحديد الإطار أفضل ثلاثة الممارسات التأهب للتوعية بالفيضانات بالإعتماد على نموذج المخاطر القابلة للتنفيذ. كانت من أبرز نتائجها:-

- أن هذه الممارسات تتضمن إظهار إجراءات الأستعداد ، وتوفير معلومات وتكرارها حول الإجراءات الواجب اتخاذها لتقليل الخسائر من خلال مصادر وقنوات متعددة. ثانياً يجب أن تتضمن أنشطة تشجع على المتعاملين مع المخاطر، وهي طريقة فعالة بشأن المخاطر الطبيعية. ثالثاً ، بالإعتماد على الحركة الاجتماعية ونظرية الشبكة الاجتماعية، إلى جانب الحصول مناهج إنشاء برامج جديدة وتعديلها ، مثل حملة Weather-Ready Nation ، بحيث تدمج بشكل أفضل رسائل هوية المجتمع والحاجة الجماعية للإعداد.

(٨) أبو بكر أحمد محمد عباد، " تقييم ممارسة العلاقات العامة الدولية في الجمهورية اليمنية: دراسة مسحية على عينة من الشركات الدولية "، (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة: كلية الإعلام ، ٢٠١٣)، ص ص ٣٢ - ٤٥ .

(9) Rachel Hogan Carr, " Community Identity And Actionable Risk Communication: A Theoretical Framework For Motivating Flood Preparedness", (Paper Un Published Master Of Science, Lehigh University In Candidacy, 2012), Pp101-132.

المحور الثاني:- دراسات حول اتصالات المخاطر في المؤسسات

دراسة Diah Fatma Sjoraida (٢٠١٨) (١٠)، حول فعالية اتصالات المخاطر كأستراتيجية للحد من مخاطر الكوارث في "Taragong Garut"، والتي سعت إلى كيفية تمكن المجتمعات المتضررة من الكوارث التواصل بشكل فعال. باستخدام الأساليب النوعية والوصفية. وكانت من أهم نتائجها:-

-أرتباط خصائص البيئة السكنية بمهارات التواصل للأشخاص الذين يعيشون في الداخل. وبالمثل فإن الخصائص الفردية، (أي مدة الإقامة في المناطق المعرضة للكوارث والجنس والمستوى التعليمي)، ترتبط بمهارات استخدام وسائل الاتصال. في هذه الحالة، تميل النساء وكبار السن وذوي التعليم المنخفض إلى أن يكونوا أكثر عرضة للكوارث. بالإضافة إلى أن ينطوي التواصل مع مخاطر الفيضانات على الحصول على معلومات من خلال قنوات لوسائل اتصالية مختلفة. ويتم توجيه أنشطة التواصل التي يضطلع بها المجتمع في المناطق المعرضة للفيضانات لإكتساب فوائد يمكن أن تقلل من مستوى التعرض للإستعداد للكوارث. إلى جانب أقتناء وسائل الإعلام التي لا تستند إلى الوعي وفهم فوائد التواصل يقلل بالفعل من مستوى الإستعداد لمواجهة مخاطر الفيضانات

كما قامت دراسة Ndubuisi-Okolo (٢٠١٦) (١١) حول الإدارة الفعالة للمخاطر في المنظمات: التجربة النيجيرية"، والتي هدفت إلى دراسة العوامل التي تعارض الإدارة الفعالة للمخاطر في المنظمات من خلال الإعتماد على تحليلات لمحتوى المواد المكتبية، منشورات المجالات، مواد الإنترنت وغيرها من المواد الموثقة ذات الصلة بالموضوع، وكانت أبرز نتائجها :-
- إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر هي نهج استباقي تجاه التخفيف من آثار التهديدات، وتعظيم الفرص وتحقيق أقصى قدر من تحقيق الأهداف من خلال قيام مديرو المؤسسات في نيجيريا بالتعبير عن المواقف الجيدة للمخاطر المؤسسية، وثقافة المخاطر القوية، وزيادة الرغبة في المخاطرة.

(10) Diah Fatma Sjoraida, " The Effectiveness Of Risk Communications As A Disaster Risk Reduction Strategy In Taragong Garut", (Paper Presented At Jurnal Ilmiah Agama Dan Sosial Budaya, 2(1),2018),Pp 131-142.

(11) Ndubuisi-Okolo, " Effective Risk Management In Organizations:The Nigerian Experience", (Paper Presented At International Journal Of Computers & Technology,10(8)2013),Pp1878-1881.

في حين قدمت دراسة Anna Misiura (٢٠١٥) ^(١٢)، حول إدارة مخاطر الشركات في صناعة الطيران: هياكل إدارة المخاطر والممارسات"، والتي تهدف استكشاف الهياكل والممارسات التنظيمية لأنظمة إدارة مخاطر شركات الطيران ودوافعها التقنية والمؤسسية. ويركز بشكل خاص على إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) ومواءمتها مع متطلبات سياقات أعمال شركات الطيران. يجمع الإطار النظري الذي يسترشد بهذه الدراسة بين نظرية الطوارئ الهيكلية ونطاقين من النظرية المؤسسية، إلى جانب تقييم أنظمة إدارة مخاطر شركات الطيران، وتحديد الدوافع الأساسية لممارسة إدارة المخاطر الفعالة، وتوفير إطار عمل يهدف توجيه شركات الطيران في تطوير إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة النهج التي تتوافق مع متطلبات سياقاتها المؤسسية والتقنية. ومن أبرز نتائجها:-

- أن اتصالات المخاطر لها وظائف عديدة أهمها خلق ثقافة إيجابية لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة بفعالية لمناقشة الطوارئ التنظيمية، وتأكيد أهمية تطوير آليات تسهل عملية تحديد المخاطر على مستوى المؤسسة، بما في ذلك المخاطر الاستراتيجية من خلال أعضاء المؤسسة من الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا لإدراج المخاطر الخارجية والمتعلقة بالاستراتيجية في محفظة المخاطر.

- كما اظهرت الدراسة أهمية تعيين وحدات مخاطر مخصصة، مثل لجان المخاطر أو مديري المخاطر، المسؤولين عن التنسيق على مستوى المؤسسة جهود إدارة المخاطر وتطوير رؤية متكاملة للتعرضات على مستوى المؤسسة من خلال دمج ثلاثة خطوط دفاع في أنظمة إدارة المخاطر في المؤسسات، وإنشاء خريطة ضمان من المجموعة بدلاً من منظور شركات الطيران الفردية.

أما بالنسبة لدراسة E. Maidl And M. Buchecker (٢٠١٥) ^(١٣)، "حول رفع التأهب للمخاطر من خلال التواصل مع مخاطر الفيضانات"، والتي هدفت إلى المساهمة في فهم العوامل التي تؤثر على التأهب لمخاطر الفيضان بشكل أفضل، مع التركيز بشكل خاص على آثار استخدام البرامج في للإبلاغ عن المخاطر لدى المشاركين. ومن أبرز نتائجها:-

(12)Anna Misiura," Enterprise Risk Management In The Airline Industry- Risk Management Structures And Practices", (Paper Un Published ,Phd Of Philosophy, Brunel University,London,2015),Pp12-360.

(13)E. Maidl And M. Buchecker," Raising Risk Preparedness By Flood Risk Communication", (Paper Presented A T Journal Of Nat. Hazards Earth Syst. Sci., 15, 2015),Pp1577-1595.

- أن متوسط مستوى الوعي بالمخاطر والتأهب لها كان منخفضًا ، لكن النتائج أكدت أن البرنامج الاتصالي المتبع كان له تأثير قوى من الناحية الإحصائية على مستوى الأستعداد. وكانت العوامل الرئيسية المؤثرة على نية الأستعداد لفيضان هي مدى قيام المجيبين بتقييم المواد الإعلامية بشكل إيجابي وكذلك إدراكهم للمخاطر. إلى جانب كان المشاركون الذين لم يهتموا أبدًا بأي اهتمام سابق بالفيضانات أقل عرضة لقراءة المادة بالنسبة إلى الحملات المستقبلية.

أما دراسة Darja Kaļiņina¹⁴ (٢٠١٤)^(١٤)، حول " إدارة المخاطر كأداة لتحسين الموثوقية: حالة شركة التأمين" ، والتي هدفت إلى تحديد وتأسيس أهم أجزاء إدارة المخاطر لتحسين موثوقية شركة التأمين من خلال التقييم الذاتي للمخاطر، ومن أبرز نتائجها:-

- إلى تأكيد على أن إدارة المخاطر واحدة من أهم وظائف من شركات التأمين لضمان موثوقية مما يؤثر على نية التأمين لتزويد العملاء بشعور من الحماية.

- كما أشارت إلى توفير تطبيق لإدارة التقييم الذاتي للمخاطر كنقطة بداية لتحسين موثوقية كل شركة تأمين يتم تنفيذها لكل خط أعمال وفقًا للهيكل التنظيمي لشركة التأمين من أجل تغطية المخاطر الخارجة وفقًا للمعايير القياسية لمتطلبات رأس المال.

كما قام Anette Mikes (٢٠١٤)^(١٥) بدراسة حول: " نحو نظرية الطوارئ فى ادارة المخاطر بالمؤسسات"، وهى دراسة تجريبية تهدف إلى وضع تصور لإدارة المخاطر فى المؤسسات وتحديد المعايير الخاصة بالتقييم المحتملة للمؤسسة وذلك من خلال نظرية الطوارئ ، كما اعتمد الباحث على ٢٥٠ مقابلة مع مسنولى ادارات المخاطر المؤسسية وعمل ثلاث دراسات حالة مفصلة لإدارات المخاطر المؤسسية لتعرف على المتغيرات الطارئة وانواع المخاطر ، والنتائج الخاصة بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:-

- أن انتشار فعالية إدارة مخاطر المؤسسات إلى حد كبير ولكن عدم توظيف مواصفات ومعايير غير كافية وغير كاملة لكيفية تنفيذ ادارة مخاطر المؤسسات .

(14) Darja Kaļiņina, " Risk Management As A Tool To Improve The Reliability: Case Of Insurance Company", (Paper Presented At Journal Of Regional Formation And Development Studies, 2(7)2014), Pp48-55.

(15) Anette Mikes, "Towards A Contingency Theory Of Enterprise Risk Management", (Paper Presented At Journal Of Public Relations Review , 9, (2)2014) , Pp 83/9.

- كما توصل أن لابد من تجريب واختبار عمليات إدارة المخاطر لتمكن من ملائمتها للظروف المحيطة.

كما قدمت دراسة Steven Leib and Chien (٢٠١٣) (١٦) "حول تحليل الثغرات لسلامة المطارات باستخدام وجهات نظر الأيكاو للرسائل النصية القصيرة: دراسة ميدانية لتايوان"، والتي هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة سلامة الطيران في أحد المطارات الدولية الرئيسية في تايوان فيما يتعلق بمعايير الرسائل القصيرة ICA، وكان من أهم نتائجها:-

وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وضع تايوان غير الأعضاء في منظمة الطيران المدني الدولي، كانت إدارة السلامة متسقة للغاية مع معايير الرسائل القصيرة لمنظمة الطيران المدني الدولي، وخاصة في المجالات التي ركزت عليها هذه الدراسة: سياسة السلامة وأهدافها، وإدارة مخاطر السلامة، وضمان السلامة، وتعزيز السلامة.

في حين جاءت دراسة Joyce A. Curtis & Michael J. Graf (٢٠١٢) (١٧) حول " تطوير الممارسات الدولية لبرامج إدارات المخاطر بقطاع النقل"، والتي تهدف إلى إجراء مسح شامل لإدارات المخاطر في قطاع النقل بالولايات المتحدة، بالإضافة إلى فحص وإستعراض السياسات والممارسات الدولية داخل المؤسسات، وتحديد الاستراتيجيات المحتملة تطبيقه، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:-

أن إدارات المخاطر لوكالات النقل الدولية بالولايات المتحدة لديها ممارسات وسياسات وإجراءات متقدمة وناحية في تقييم ومراقبة المخاطر من خلال دعم الاستراتيجيات التنظيمية والهياكل الادارية، إلى جانب التنوع في أساليب ادارة المخاطر مما يسهل عملية الأداء المؤسسي داخل وكالات النقل.

- تحديد المشكلة البحثية:-

مما لا شك فيه، أصبح مجال اتصالات المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بها معظم المؤسسات في الوقت الحاضر، والذي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بها ومعرفة كيفية تطويرها ورفع مستوى كفاءة

(16) Steven Leib And Chien-Tsung Lu," A Gap Analysis Of Airport Safety Using ICAO SMS Perspectives: A Field Study Of Taiwan", (Paper Presented At Journal Of Aviation Technology And Engineering 2(2) 2013) ,Pp63– 70.

(17) Joyce A. Curtis & Michael J. Graf & Et:" Transportation Risk Management: International Practices For Program Development And Project Delivery", (Paper Presented At The International Journal Of International Technology Scanning Program, 2012), Pp 1-65.

انشطتها وفعاليتها برامجها الاتصالية، لتبني الآليات الأساسية للحكومة لممارستها في القطاعات المختلفة بطريقة سلمية.

ومن هذا المنطلق قد تتعرض مؤسسات الطيران المصرية والدولية - محل الدراسة- لعدة أحداث وتهديدات مفاجئة متمثلة في المخاطر الخاصة (بالمناخ، الإدارة والتنظيم، الصيانة والنواحي الفنية، الجانب الأمني... وغيرها)، ولم تستطع تلك المؤسسات -محل الدراسة- السيطرة عليها والتحكم في مستوى خسائرها، بالإضافة إلى عدم تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية سواء كانت ربحية أو معنوية (صورتها أمام المؤسسات المنافسة أو اصحاب المصالح)، لذلك كان التركيز على اتصالات المخاطر والأزمات أهمية كبيرة في إتخاذ الاحتياطات الوقائية نحو المخاطر الحالية والمحتملة والتأثير على تصورات عملائها باتباع خطط واستراتيجيات استباقية ممنهجة حول السلامة والطوارئ يضعها فريق إدارة المخاطر بصفة عامة و مسؤولى العلاقات العامة بصفة خاصة، والذي يقوم بدوره أيضا في تفعيل العملية الاتصالية بين أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها باستخدام نماذج إعلامية وأرشادية توضح وتفسر هيكله وطبيعة المخاطر وتحليلها وتقدير شدتها وكيفية تجنبها أو التعامل معها خلال مراحل الخطر الثلاثة (وقت الأستعداد- الأستجابة - بعد الخطر)، حيث تكون على شكل رسائل ومعلومات توضيحية وتحذيرية تنقلها لعملائها في وقت تزامنى محدد وفقاً لسياسة المؤسسة.

لذلك قامت الباحثة بتحديد مشكلة الدراسة في رصد وتحليل النماذج الاتصالية المختصة بإدارات المخاطر في المؤسسات مجال الدراسة، والتعرف على مدى استخدامها من قبل ممارسى العلاقات العامة عند التعامل مع المخاطر الموجودة بالمؤسسات والسعى نحو حلها قبل أن تتحول إلى أزمات.

• التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

النماذج الاتصالية للعلاقات العامة :-

وهي رؤى نظيرية ووجهات نظر الباحثين حول كيفية التعامل مع المخاطر في مراحلها الثلاثة (الأستعداد- الأستجابة- الانتعاش)، فهي بمثابة بنية فكرية تصورية لممارسات العلاقات العامة يقدمها الباحثون من خلال استخلاصات بحوثهم ورؤيتهم العلمية لتصبح قاعدة أكاديمية ثابتة يستفاد بها في دراسات أخرى في مجال العلاقات العامة داخل إدارات المخاطر.

المؤسسات المصرية والدولية :-

هي مجموعة من شركات الطيران متعددة الجنسيات (محلياً-عربياً- أجنبياً)، تختلف فيما بينها في طبيعة وأنواع الأنشطة والأساليب المستخدمة في

تطبيقات إجراءات الأمن والسلامة. ولكن يجمعهم أهداف محددة تضعها كل مؤسسة على حد سواء فى مواجهه المخاطر والأزمات.

اتصالات المخاطر:

وهى العمليات الاتصالية التى تمارسها مؤسسات الطيران فى أوقات المخاطر والأزمات لتحقيق تواصل دائم ومستمر بين المؤسسة بعضها البعض , وبينها وبين أصحاب المصالح فى إطار استخدامات الوسائل المناسبة لتخطى تلك المخاطر بطرق سلمية وسهلة بما تتناسب مع الأنشطة والاستراتيجيات الموضوعة.

• أهمية الدراسة :-

(٢) تعمل هذه الدراسة على إبراز كيفية تطبيق النماذج الاتصالية فى إدارة المخاطر بالمؤسسات - مجال الدراسة وصولاً إلى معرفة أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين المؤسسات الأخرى التى تعمل بطريقة عشوائية لدى تعاملها مع العمليات الاتصالية المختلفة.

(٣) تعتبر إدارة المخاطر من الإدارات الاستراتيجية الهامة فى المؤسسات , فهى تساعد بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة سمعة المؤسسة بوجه عام وتجنب وتحديد المخاطر والمشكلات بوجه خاص.

(٤) تأمل الباحثة من الاستفادة من نتائج الدراسة لتكون وثيقة عملية لبيان أوجه القصور والتهديدات الناتجة من تطبيقات نماذج العلاقات العامة بإدارات المخاطر بالمؤسسات (مجال الدراسة) وذلك للاستعداد التام لمواجهة أيا من الأحداث الطارئة المتوقعه داخل المؤسسات المعنية .

• أهداف الدراسة:-

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسى يتمثل فى التعرف على واقع التطبيقات الاتصالية للنماذج الخاصة بالعلاقات العامة فى إدارات المخاطر فى مؤسسات الطيران الدولية والمحلية (مجال الدراسة) , ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية وهى:-

(١) المقارنة بين طبيعة عمل النماذج الاتصالية بخطوط المؤسسات مجال الدراسة لإدارة المخاطر والأحداث الطارئة الممكن حدوثها فى مراحل الخطر الثلاثة (الاستعداد - الاستجابة- مابعد الخطر).

(٢) تحليل محتوى عناصر النماذج الاتصالية للعلاقات العامة فى إدارات المخاطر - عينة الدراسة, والكشف عن مدى تطبيقها حال حدوث أى مخاطر أو أحداث طارئة.

(٣) معرفة آليات واستراتيجيات التطبيق لمجال عمل إدارة المخاطر بأجهزة الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسات المحلية والدولية مجال الدراسة.

(٤) التوصل فى ضوء نتائج الدراسة ورؤية الباحثة إلى نموذج اتصالى مقترح تحاول من خلاله رصد أفضل الإجراءات الممكن اتباعها فى اتصالات المخاطر , ومن خلال تجارب وحالات دراسية تم تطبيقها ورصدها بالمؤسسات .

• تساؤلات الدراسة الميدانية

وتشمل :- تساؤلات الخاصة بالمقابلات المتعمقة مع مسؤولى إدارة المخاطر بمؤسسات الطيران(السنغافورية – الإماراتية- المصرية)، وهى:-

- (١) ما طبيعة إدارة المخاطر بالمؤسسات الطيران –عينة الدراسة؟
- (٢) ما نوعية المخاطر التى تتعرض لها المؤسسات –عينة الدراسة؟
- (٣) ما الخطوات الإجرائية التى تتبعها المؤسسات – عينة الدراسة – مسبقاً لمواجهة المخاطر؟

(٤) ما المهارات الوظيفية لفريق إدارة المخاطر بالمؤسسات الطيران –عينة الدراسة؟

(٥) ما الجوانب الاتصالية للأستعداد للمخاطر فى المؤسسات الطيران –عينة الدراسة؟

(٦) ما النماذج الاتصالية المستخدمة من قبل العلاقات العامة بمؤسسات الطيران –عينة الدراسة؟

(٧) ما البرامج الاتصالية المتبعة لإدارة المخاطر بمؤسسات الطيران –عينة الدراسة؟

(٨) ما الوسائل التقييمية لاتصالات المخاطر فى المؤسسات الطيران –عينة الدراسة؟

• التصميم المنهجى للدراسة:

مجتمع الدراسة والعينة: نظراً لعدم وجود قائمة أو دليل صادر من قبل الطيران العالمى بأهم مؤسسات الطيران الدولية والمصرية المتعلقة بإجراءات السلامة والجودة فى أوقات المخاطر والأحداث الطارئة بشكل عام ضمن خططها أو استراتيجياتها الاتصالية الموضوعية , فقد قامت الباحثة بالإعتماد على موقعى <https://www.airlineratings.com/> و https://skytraxratings.com ,والذى يوفر بيانات إحصائية محكمة حول خطط وبرامج اتصالية لإدارة المخاطر لجميع مؤسسات الطيران العالمية ومن بينهم مؤسسات مصر للطيران . كما يقدموا قوائم للمؤسسات الطيران العالمية , التى تتميز بالإجراءات الخاصة بالطيران مثل (إدارة المخاطر والأحداث الطارئة – التخطيط والتقويم للآليات الطيران-طرق واستراتيجيات السلامة فى التعامل مع المخاطر) .ومن ثم قامت الباحثة بتمثيل أولى مؤسسات الطيران على المستويات الاجنبية (الطيران السنغافورى), والعربية(الطيران الاماراتى),والمصرى (مصر للطيران) طبقاً

للترتيب الموضوع داخل الموقعين ليكون هذا الاختيار قائم على معايير صحيحة وشاملة لجميع مستويات الطيران العالمية فيما يتعلق بإجراءات السلامة.

- أولاً: المعايير التى تم على أساسها اختيار عينة المؤسسات:

حددت الباحثة مجموعة من المعايير تم من خلالها اختيار المؤسسات عينة الدراسة:

- أولوية ترتيبها ضمن أول المؤسسات على مستوى العالمى سواء كان (الأجنبى - العربى - المصرى).

- التنوع فى جنسية المؤسسات - عينة الدراسة- لتوضيح أوجه الاختلاف والاتفاق فيما يتعلق بإجراءات التعامل مع المخاطر وصولاً لأفضلية الممارسات فى مجال إدارة المخاطر.

- تنوع فى تطبيق مجالات عمل المؤسسات - عينة الدراسة- فيما يتعلق بإجراءات التعامل مع المخاطر فى وقت الطوارئ والأزمات.

- تشابه فى طبيعة ملكية مؤسسات الطيران- عينة الدراسة- فجميعهم حكومية تابعة للدولة.

- التميز فى خطط ونماذج العلاقات العامة المتبعة فى المؤسسات الطيران - عينة الدراسة- لوضع مقارنة قيمية ومنهجية تفيد تلك المؤسسات فى إجراءات السلامة والطوارئ لدى أصحاب المصالح.

- أن يكون لها تواجد تفاعلى عبر مواقع وصفحات الإنترنت, وذلك باعتبارها من أهم الأدوات الاتصالية فى التعامل مع عملائها وقت المخاطر والأزمات.

ثانياً: عينة المقابلات لمديرى المخاطر :

تم إجراء عدد من المقابلات المتعمقة لمجموعة من مديرى المخاطر بالمؤسسات الطيران -عينة الدراسة- وذلك للحصول على معلومات وبيانات تتعلق بتطبيقات النماذج الاتصالية المستخدمة فى إدارة مخاطر لهذه المؤسسات , وآليات تنفيذها ضمن الخطط والبرامج الاتصالية الموضوعية, ومدى فعالية هذه النماذج فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات, ومدى استجابة أصحاب المصالح نحو الأنشطة والأساليب الاتصالية أوقات الطوارئ والأحداث المفاجئة, وكيفية إدارة العلاقة معها من خلال الوسائل الإعلامية المستخدمة فى إجراءات السلامة. بالإضافة إلى معرفة الطرق والأساليب التقييمية للمؤسسات الطيران -عينة الدراسة- لتحقيق اتصال فعال نحو المخاطر.

توصيف عينة الدراسة:

-عينة الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلات: قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية على ثلاثة مؤسسات الطيران تنوعت فى طبيعة مجال عملها على المستويات الأجنبية والعربية والمصرية , وهذه العينة مثلت جزء من عينة

الدراسة التحليلية التي استطاعت الباحثة الوصول إليها وإجراء المقابلات المتعمقة مع مديري مخاطر هذه المؤسسات. حيث قامت الباحثة بمخاطبة ثلاث مؤسسات طيران من مختلف المستويات العالمية (الأجنبية، العربية والمصرية) والأنشطة والأساليب الاتصالية والتي كانت تمثل المركز الأول في إجراءات التعامل مع المخاطر من خلال الإحصائيات المعتمدة التي يصدرها موقعى

<https://www.airlineratings.com>/<https://skytraxratings.com>

بشكل دورى ، حيث كانت العينة تمثل احصائية للمؤسسات الطيران العالمية الأكثر جودة فيما يتعلق بسلامة الخطوط الوقائية المتبعة لعام ٢٠١٩م ، حيث تمت مخاطبة هذه المؤسسات من خلال البريد الإلكتروني المنشور داخل الموقع الرسمي لهم ، ومن خلال أرقام التليفونات ، بالإضافة لإرسال الرسائل عبر الصفحة الرسمية لكل مؤسسة بموقع الفيس بوك وكذلك الذهاب إلى مقر جميع المؤسسات لتحديد موعد للمقابلات ، وتمت الاستجابة بصعوبة ، حيث رفض مديرو المخاطر لثلاث مؤسسات – عينة الدراسة – من إجراء المقابلات في مقرها الرئيسي نظراً لوجود كاميرات المراقبة داخل المؤسسة إلى جانب تخوف البعض من الإخلال بسرية المعلومات الخاصة بنظم طوارئ مؤسساتهم بالرغم من استيفاء التصريح الرسمي لإجراء هذه المقابلات ، مما اضطر إلى انتظار الباحثة لحين الإنتهاء من عملهم وإجراء المقابلات خارج المؤسسة. وكذلك الاطلاع على موضوعات المقابلة قبل إجرائها، إلى جانب الرفض التام من قبل مؤسستي (السنغافورية والأماراتية) بالتصوير والادلاء بأسمائهم كأداة توثيقية لمجريات الدراسة الحالية، في حين وافقت مؤسسة مصر للطيران بذلك.

وتم أستئذان المبحوثين بتسجيل المقابلات ، فوافق واحد فقط منهم على التسجيل ، وقامت الباحثة بتدوين المقابلات كتابياً أثناء إجراء المقابلة ، بالإضافة إلى سماح لى من قبل المبحوثين بالاطلاع على التقارير والنشرات الخاصة بالعلاقات العامة التي تقوم المؤسسات بإصدارها بشكل دورى ، وفيما يلي قائمة المؤسسات التي أتيح للباحثة بإجراء مقابلات مع مديري المخاطر والأزمات بها.

(١) مؤسسة الطيران السنغافورية : تمت المقابلة فى تاريخ ٢٠١٩/١/١٥م

لمدة ساعة ، من الساعة ٤ عصراً وحتى ٥ مساءً.

(٢) مؤسسة الطيران الاماراتية : تمت المقابلة فى تاريخ ٢٠١٩/٣/٦م لمدة

ساعة وربع ، من الساعة ٧ مساءً وحتى ٨ مساءً.

(٣) مؤسسة مصر للطيران: تمت المقابلة فى تاريخ ٢٠١٩/٤/١م لمدة ساعة

ونص ٥ مساءً وحتى ٦ مساءً.

الفترة الزمنية لإجراء المقابلات: تم إجراء المقابلات خلال أربعة أشهر بدءاً

من شهر يناير حتى شهر إبريل لعام ٢٠١٩م.

• نوع الدراسة:

تنتمى هذه الدراسة إلى نوعية الدراسات الوصفية التى تهتم بدراسة الظاهرة فى وضعها الراهن ولا تقف عند حدود الوصف, بل تتجاوز ذلك إلى وصف العلاقات السببية لأغراض اكتشاف الحقائق المرتبطة بها^{١٨}, حيث تسعى هذه الدراسة إلى وصف النشاط الاتصالي التى تقوم به مؤسسات الطيران - عينة الدراسة- مع أصحاب المصالح فى إدارة المخاطر, ومدى قدرة هذه المؤسسات على الاستفادة من معرفة الخطط الأستباقية المحتملة والحالية, والنماذج والأنشطة الاتصالية المستخدمة فى إدارة المخاطر من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع جمهورها المستهدف والمؤسسة ككل خلال مدى زمنى طويل وقصير الأجل. وكذلك الوصف المجرد والمقارن لتلك البرامج والنماذج الاتصالية

• منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج أساليب الممارسة, تم إجراء مقابلات متعمقة مع مديرى المخاطر لثلاثة مؤسسات للطيران على مستويات الأجنبية والعربية والمصرية للوصول إلى المعلومات والبيانات التى تجيب على تساؤلات الدراسة بما يحقق أهدافها المرجوه.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفى الذى يتيح المجال للباحث لعقد علاقة مباشرة مع المبحوثين (مديرى المخاطر عينة الدراسة), بالإضافة إلى ملاحظة الجمهور المستهدف والاستماع اليه, هذا بالإضافة إلى ما يتحيه من فرص لتعديل تصميم الدراسة فى أى وقت حتى أثناء التنفيذ, مما يعطيه قدراً من المرونة^(١٩). أما بالنسبة المنهج السببية المقارنة, فقد اعتمدت عليه الدراسة, بهدف البحث وراء الأسباب الكامنة لحدوث الظاهرة من خلال مقارنة الجماعات أو المجموعات التى تتباين فى خصائصها أو سماتها^(٢٠) لذا ساعد هذا المنهج فى إجراء مقارنات سببية بين مؤسسات الطيران الثلاثة- عينة الدراسة من حيث طبيعة ممارسات إدارة المخاطر- الأنشطة الاتصالية المستخدمة, نوعية الخطط الموضوعية, الأساليب والاستراتيجيات المتبعة), للخروج بنتائج ذات معايير وعناصر محددة.

(١٨) محمد منير حجاب, "أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية", (دار الفجر, الطبعة الأولى, القاهرة, ٢٠٠٢) ص ٨٠.

(١٩) سامى عبد الرؤوف طابع, "بحوث الإعلام", (دار النهضة العربية, الطبعة الأولى, القاهرة, ٢٠٠١), ص ١٩٧.

(٢٠) محمد عبد الحميد, "البحث العلمى فى الدراسات الإعلامية", (عالم الكتب, الطبعة الخامسة, القاهرة, ٢٠١٥).

ص ٢٧٨-٢٧٩

• أدوات جمع البيانات:

(١)

تم

استخدام دليل المقابلة المتعمقة (غير المقننة) :

وهو نوع من المقابلات المرنة , يكون للباحث من خلالها الحرية الكاملة فى طرح الأسئلة المتعلقة بالدراسة , وهو غير مقيد بأسلوب طرح الأسئلة على المبحوثين . ومن هذا المنطلق بإمكان الباحث أن ينفذ خلف الأجابات المبدئية وأن يتتبع الإشارات غير المتوقعة , وأن يعيد توجيه البحث فى مسالك أكثر اثماراً بناء على البيانات التى تتكشف واستنتاج أسئلة أخرى من أجابات المبحوثين ويعيد طرحها عليهم للحصول على المعلومات اضافية ليتمكن من تحليل أكثر دلالة للبيانات. (٢١)

حيث قامت الباحثة بتصميم دليل مقابلة يضم ست محاور تحقق أهداف الدراسة وتجب عن تساؤلاتها , ويضم كل محور مجموعة من الأسئلة التى يتم طرحها على المبحوث أثناء المقابلة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة , وكانت المحاور على النحو الآتى:

- المحور الأول : ماهية إدارة المخاطر داخل المؤسسات الطيران.
- المحور الثانى: طبيعة المخاطر التى تتعرض لها مؤسسات الطيران .
- المحور الثالث :المهارات الوظيفية لفريق إدارة المخاطر بمؤسسات الطيران.
- المحور الرابع: الجوانب الاتصالية للاستعداد للمخاطر فى المؤسسات الطيران.
- المحور الخامس:النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة داخل المؤسسات وأوجه تطويرها.
- المحور السادس: البرامج الاتصالية لإدارة المخاطر بالمؤسسات وكيفية تفعيلها.

• المعالجة الإحصائية للدراسة وتحليل البيانات:

قامت الباحثة بتفريغ بيانات المقابلات وعرضها وتحليلها من خلال الاستعانة ببرنامج N Vivo الذى يستخدم لإفترض رموز المعلومات لإجراء التحليل ومعالجة البيانات الدراسات الكيفية . كما استعانت الباحثة فى المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية على الجمهور , بالبرنامج الإحصائى

(٢١) عبد الرحمن سيد سليمان, "مناهج البحث", (عالم الكتب, الطبعة الأولى, ٢٠١٤), ص

(spss), وذلك بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغها ثم ترميزها وادخالها إلى البرنامج , ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج من خلال استخدام عدد من المعاملات والاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار كا^٢ Chi- Square Test .
- اختبار ت T-Test .
- اختبار ف One – Way Anova .
- معامل الارتباط بيرسون Person Correlation .
- المتوسطات الحسابية Mean , والانحرافات المعيارية Standard Deviation , التكرارات الإحصائية Frequencies .

الإطار العملي للدراسة

عرض نتائج المقابلات والتقارير في ضوء محاور دليل المقابلة:

• المحور الأول: ماهية إدارات المخاطر داخل مؤسسات الطير

أوضحت نتائج المقابلات والتقارير الموضوعية لمجموعة مؤسسات الطيران المصرية والدولية -عينة الدراسة- على تأكيد مسئولى المخاطر على التواجد الفعلى لإدارة المخاطر على أرض الواقع قائمة بشكل ممنهج ومخطط وخاصة فى مؤسستى الطيران السنغافورية والأماراتية. أما بالنسبة مؤسسة مصر للطيران فهى تعتبر بمثابة ممارسات وظيفية لإدارة المخاطر. ولكن على الرغم من اختلاف تسميتها كإدارة أو ممارسة من مؤسسة لآخري, إلا أنهم جميعاً يمثلوا مجموعة من الإجراءات والأنشطة الإدارية والمعيارية المعدة مسبقاً للتعامل مع التهديدات الحالية والمحتملة فى ضوء أهداف واستراتيجيات تلك المؤسسات. حيث يقوم الطيران السنغافوري بوجه عام بتنفيذ إطار لإدارة المخاطر من خلال إستعراض تفصيلي لطبيعة المخاطر المحددة التى تتعرض لها , وتحديد ضوابطها ومراقبتها , وتفعيل طرق وأدوات الاتصال لتنسيق بين أصحاب المصلحة لمواجهه هذه المخاطر.

فى حين فعلت إدارة السلامة فى الطيران الأماراتي عام ٢٠٠١ , حيث تقوم بوضع مؤشرات رئيسية للحد من مخاطر التشغيل المرتبطة بالحوادث من خلال امكانية عمل تحسينات لزيادة وعى العملاء وقدرتهم فى مواجهه المخاطر أو قبولها مما يتوافق مع المعايير وممارسات العمل الموصى به وأيضا يتماشى مع متطلبات نظام إدارة السلامة المتكامل . وقد تتيح الإدارة أيضا نظام "إدارة السلامة والإمتثال", والذى يدار بشكل استباقى فى تحديد المخاطر , ثم تنفيذ

الرقابة للتخفيفها على المستويات المقبولة والضرورية لتقرير قيمة المؤسسة. كما يركز على ضمان تحسين معايير السلامة عبر مجموعة شركات الطيران الإماراتية لحماية وسلامة العملاء ومعداتهم مما يحسن الأداء التشغيلي والمؤسسي بها.

أما بالنسبة للجنة السلامة في الطيران المصري لم تكن واضحة متى فعلت لأنها بدأت بإدارة للأزمات ومازالت، ولكن تحتوى تلك الإدارة على لجنة متخصصة في إدارة المخاطر والسلامة والتي تعمل ضمن أهداف إدارة المخاطر في مؤسستي الآخرين-محل الدراسة. حيث تقوم بعمل تدابير وتحديثات لخطط تنفيذية متعلقة بإدارة المخاطر في ضوء مجموعة العمل السلمي Group Safety Action بالمؤسسة المتمثلة في (نشر معلومات للعمالء في الوقت المناسب حول طبيعة المخاطر وتحديثها، مراجعة وتقييم المخاطر، اتباع استراتيجيات وبرامج مقترحة لتحسين قدرة أصحاب المصلحة على مواجهه المخاطر الحالية والمستقبلية).

ومن ثم تم الاتفاق من قبل جميع مسؤولى المخاطر بالمؤسسات الطيران الدولية والمصرية -محل الدراسة- على أهمية إدارات المخاطر (إدارة السلامة) ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة المؤسسات، والتي تعمل بشكل أساسى على تحديد المخاطر، مراقبتها ، تقييمها، معالجتها، ومواجهتها من خلال مجموعة الإجراءات الموضوعية سواء كانت تنظيمية أو إدارية في أطار تحسين الأداء الوظيفى والمؤسسى. إلى جانب عمل أطروحات مستقبلية لسناريوهات لمخاطر حالية أو محتملة لحالات الطوارئ لمواجهة المخاطر من قبل أصحاب المصالح . بالإضافة إلى السعى على دمج المؤسسة بعضها البعض من خلال التعامل بمنهج من الأعلى إلى الأسفل أو المنهج التكنوقراطى، وهو الذى يركز على إعلام الجمهور بطبيعة المخاطر لدى المسؤولين من أجل التأثير عليهم وإقناعهم . والمنهج التشاركى، وهو الذى يركز على إشراك أصحاب المصلحة فى تبادل المعلومات فى اتجاهين بين مسؤولى المخاطر والعمالء.

أما عن مدى استقلالية إدارات المخاطر (إدارة السلامة) عن باقى وحدات الأعمال فى المؤسسات الطيران الثلاثة -محل الدراسة- فقد اتفق كلا من مؤسستي الطيران السنغافورية والإماراتية، على أن إدارة المخاطر بمثابة إدارة مستقلة بذاتها تعمل على تحقيق أهدافها من خلال مستويين (الإدارة نفسها والمؤسسة ككل) فى ضوء المعايير والقوانين الموصى بها. ولكن اختلفت مؤسسة مصر للطيران فهى إدارة تابعة لإدارة الأزمات تتضمن فى محتواها أهداف تتعلق بإدارة المخاطر والسلامة .

أما فى ضوء التقارير الموضوعية ، أتفق كلا من مؤسستي الطيران السنغافورية والإماراتية ثعلى وجود لجان فرعية داخل إدارات المخاطر)

السلامة) يحكمها هيكلية تنظيمية محددة. وجاء تمثيل التخطيطى لإدارة المخاطر فى الطيران السنغافورية كالتالى:-

(١) لجنة إدارة المخاطر الجماعية :- على مستوى مجموعة SIA , تم تشكيل لجنة إدارة المخاطر للمجموعة , وتضم رؤساء لجان إدارة المخاطر بالمؤسسة كأعضاء لها. وتقوم بوضع سياسات حول إدارة المخاطر والعمل على تنسيق أنشطتها واستراتيجياتها .

(٢) لجنة التدقيق الداخلى:- وهى تشمل الأشراف على إدارة المخاطر فى مجموعة SIA ,والتي تقوم بعمل التقارير الخاصة بمجلس الإدارة بشأن مسائل المخاطر.

(٣) اتصالات المخاطر:- وهى لتحسين التواصل التبادلى خلال عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة .

وهناك لجان أخرى مشتركة فى مجالات محددة متعلقة بالمخاطر مثل لجنة السلامة الجوية, لجنة الصحة والسلامة المهنية, لجنة البيئة, لجنة توجيه المعلومات الأمنية, لجنة التكتيكية , ويتأسس هذه اللجان كبار موظفى الإدارة , وتوجه أعضائها من مختلف الأقسام والإدارات للإستفادة من الخبرات متعددة الاختصاصات.

كما جاء الهيكل التنظيمى للجان إدارة السلامة للطيران الأماراتية على النحو التالى:-

هناك خمس لجان لتوجيه إدارة السلامة وهم: لجنة السلامة والمخاطر لمجلس الإدارة, لجنة السلامة والصحة والبيئة, لجنة السلامة الجوية, لجنة السلامة والأمن البيئى, إدارات السلامة فى الأقسام/ مجموعات عمل السلامة . وجميعهم يقوموا من خلال قوائم شاملة لمؤشرات الأداء الكمية والنوعية لقياس مدى فعالية الجهود حول مواجهه المخاطر, حيث تقوم بمراجعة تلك المؤشرات على أساس ربع سنوى يتم قياسها وفقاً لمعايير المؤسسة.

ومن ناحية أخرى لم يتضح بمؤسسة مصر للطيران هيكل تنظيمى محدد لإدارة الأزمات , وإنما يقتصر على أشخاص محددين يقومون بمهام إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

• المحور الثانى: طبيعة المخاطر فى المؤسسات

ظهرت نتائج المقابلات والتقارير اختلاف مسنولى المخاطر فى مؤسسات الطيران المصرية والدولية - عينة الدراسة- على نوعية المخاطر التى تتعرض لها وأولوياتها فى المقدمة من حيث درجة تأثيرها على المؤسسات, والى تتأثر وفقاً لعدة عوامل متنوعة تتمثل فى (طبيعة وسياسة المؤسسة-أدوار الفعالة للعلاقات العامة-الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة-طبيعة العملاء وأصحاب المصالح). فى حين اتفقوا كلا من مؤسستى الطيران السنغافورية ومصر

الطيران في ترتيب نوعية تلك المخاطر تبعاً لكل مؤسسة، حيث احتلت المخاطر الاستراتيجية المركز الأول، يليها المخاطر التشغيلية، ثم المخاطر المالية، المخاطر التنظيمية، مخاطر العمليات، المخاطر الوظيفية، وأخيراً المخاطر المتعلقة بالتخطيط. لكن أختلف الطيران الإماراتي حيث احتلت المخاطر التشغيلية المركز الأول، يليها المخاطر التنظيمية، المخاطر الاستراتيجية، المخاطر التكتيكية أو التكنولوجية، المخاطر المالية، ثم المخاطر الخاصة بالسمعة والصورة الذهنية، وأخيراً المخاطر السياسية.

أما عن الخطوات الإجرائية التي تضعها مؤسسات الطيران _ محل الدراسة _ مسبقاً لمواجهة المخاطر. فقد اتفقوا كلاً منهم على اتباع خطوات لإدارة المخاطر بطريقة غير مباشرة. ولكن تختلف طرق فعالية هذه الخطوات من مؤسسة لأخرى، حسب سياسة وهيكل المؤسسة التنظيمية. وليس من الضرورة اتباع كل الخطوات بنفس الترتيب، فهناك مؤسسة تقتصر على خطوات أقل تتبعها مؤسسات أخرى. واتفقوا جميعهم على الخطوات التالية (تحديد وتعريف المخاطر - تقييم المخاطر- تحديد أولويات المخاطر والتخطيط للاستجابة-دراسة البدائل واختيار أداة للتعامل مع المخاطر- مراقبة المخاطر- التعافي من المخاطر والتخطيط لسيناريوهات).

وفي إطار التقارير الموضوعية من قبل المؤسسات -محل الدراسة-حول الخطوات الإجرائية المتبعة لمواجهة المخاطر فجاءت كالتالي:

فقد اتفقوا كلاً من الطيران السنغافوري والإماراتي والمصري على أن مرحلة تحديد وتعريف المخاطر من المراحل الأساسية لمواجهة المخاطر، حيث توضح من خلالها لأصحاب المصالح والعملاء خطط السلامة والطوارئ. كما تقوم بنشر المعلومات الهامة والشروط الواجب توافرها لتجنب أو قبول المخاطر الحالية. بالإضافة إلى إرشادات توجيهية بشأن إدارة أنواع المختلفة من المخاطر. وتقوم أيضاً بنشر رسائل تنبيهية لزيادة وعي العملاء بالجوانب المتعلقة بالمخاطر من حيث طبيعته والخطط اللازمة للتعامل معه في ضوء أهداف المؤسسة.

كما اتفقوا أيضاً جميع مؤسسات الطيران- محل الدراسة- على أن مرحلة التقييم هي البنية الأساسية لعمليات تطوير إدارة المخاطر، حيث يتم من خلالها مراجعة إطار فعالية إدارة المخاطر ككل من ناحية، ومراجعة خطط الاستجابة للمخاطر من ناحية أخرى لتقييم مدى ملاءمتها بالإمتثال والتزام بالرقابة الصادرة عن المؤسسة وتحسين ضوابطها وتحديثها، لتحقيق من الاختبارات والمحاكاة التي يحتمل أن تنشأ من التغييرات في العمليات. بالإضافة إلى المتابعة من قبل المؤسسة للتركيز والتحليل التفصيلي عند وضع التوصيات وخطط العمل المقترحة.

حيث أكدت التقارير الموضوعية من قبل الطيران السنغافورية , بأن هناك أمثلة لأنظمة تقييمية تسمى " ملاحظات السلامة فى الطائرة" وهو برنامج وضعته منظمات المجتمع المدنى لتمكين فى الحصول على أفضل مستوى للسلامة الطائرة من خلال تقييم ومراجعة فعالية إجراءات السلامة المعمول بها .ويقوم مراقبى الموظفين من الإدارات المختارة لمراقبة كيفية أداء الطاقم لواجبات السلامة الخاصة بهم , بتجميع الملاحظات ومشاركتها مع أعضاء الطاقم مثل " هل خطط العمل مناسبة ومتوافقة مع خدمة العملاء وأهداف المؤسسة أم لا؟"

أما فى مرحلة تحديد أولويات المخاطر والتخطيط للاستجابة, فقد اتفقوا جميع مؤسسات الطيران الثلاثة -محل الدراسة- على الإعتماد على تدابير وقائية للمخاطر واستكمالها مع خطط إدارة المخاطر وأستمرارية الأعمال وأستعادة القدرة بعد المخاطر التى يتم تنسيقها ودمجها فى الاستجابة الأقل خطورة . إلى جانب استخدام مبادئ توجيهية وسياسات لتعامل مع المخاطر لضمان فعالية وكفاية استجابات المخاطر. بالإضافة إلى إجراء تحديثات حول خطط الاستجابة وفقاً لطبيعة المخاطر المحتملة.

أما بالنسبة لدراسة البدائل وأختيار أداة للتعامل مع المخاطر , فقد اتفقوا أيضاً جميع مؤسسات الطيران -محل الدراسة- على دراسة البدائل لمواجهة المخاطر من خلال وضع عدة سناريوهات مقترحة مستقبلية لضمان سلامة العملاء . ولكن اختلفوا فى الأدوات المستخدمة , فكل منهم يستخدم أدوات تختلف عن الآخر وفقاً لسياسة المؤسسة وأمكانياتها وقدرتها الأستيعابية فى تحمل أدوات معينة.

وأخيراً عن مرحلة مراقبة المخاطر , فقد أعتبروا جميع مؤسسات الطيران -محل الدراسة- أن هذه المرحلة بمثابة أداة تحكم فى درجة شدة المخاطر ومتابعتها وفقاً لتغيرات التى قد تحدث فى مراحل تطور الخطر , ولكن اختلفوا إلى حد كبير فى طرق المستخدمة فى مراقبة تلك المخاطر.

• المحور الثالث:- المهارات الوظيفية لفريق إدارة المخاطر

بالمؤسسات.

أوضحت نتائج المقابلات على مدى الأهتمام المتزايد من قبل جميع مسئولى المخاطر بالمؤسسات الطيران -محل الدراسة-بعمل تدريبات متنوعة خاصة بأعضاء فريق المخاطر فى جوانب مختلفة تتمثل فى الناحية (التنظيمية - الثقافية- التوعوية -الاتصالية - التنمية البشرية) لتحسين الكفاءة الوظيفية والادارية لديهم فى التعامل مع المخاطر. ولكن اختلفوا فيما بينهم فى أوقات ونوعية تلك التدريبات , فهناك تدريبات تقام بصورة دورية وتدريب أخرى بصورة ظرفية أو مؤقتة وفقاً لطبيعة المخاطر التى يتعرض لها المؤسسات.

ووفقاً للتقارير الموضوعية من قبل مؤسسات الطيران - محل الدراسة - تقوم الباحثة باستعراض بعض نوعية التدريبات التي تقوم بها كل مؤسسة ، حيث وجد أن هناك اتفاق مع مؤسسات الطيران الثلاثة في بعض نوعية التدريبات المقامة والتي تتمثل في :-

أولاً:- التدريبات المقامة بصفة ظرفية

- تقوم المؤسسات بتدريب أعضاء فريق المخاطر لحضور برامج تعريفية حول السلامة التشغيلية وإجراءات الأمن، كيفية تحديد المخاطر وتقييمها، تقديم الدعم للمتضررين ، إلى جانب تدريب Ccrs المرتبط بكيفية التعامل مع المشاعر الخاصة ووعي الفريق بزيادة أدوارهم ومسئولياتهم في ضمان السلامة والأمن.

- هناك منتديات للسلامة والأمن حيث يتبادل المتحدثون وجهات النظر والتحديات والخبرات ، إلى جانب الأنشطة التوعوية والترويجية لفرق أعضاء المخاطر وعمليات الطيران للانتقال رسائل السلامة والأمن بين أصحاب المصالح

- القيام برحلات تعريفية لإكتشاف ومعرفة مناطق الخطر وطريقة التعامل داخل الطائرة .

- هناك تدريبات لأمن الطيران نفسه ، وهو يركز على طاقم الجوى بشكل خارجي والتأكيد على تعطيل التعامل مع الركاب وتدريبهم على السلامة وإجراءات الطوارئ.

أما ما يخص بالتدريبات الخاصة بالطيران السنغافوري:-

التدريبات التجريبية التي أجرتها الكلية السنغافورية للحصول على تصنيف ATPL (رخصة الطيران الجوى)، وهو برنامج تدريب تحويلي للتأهل للسفر على متن الطائرة ، وتدريب آخر حول إدارة علاقات العملاء وقت المخاطر ، وكيفية تخطي الطوارئ والازمات.

وتدريبات الخاصة بالطيران الإماراتي:-

- تدريبات على الانترنت لتقدم حلولاً جديدة لبرنامج الافتراضى للمؤسسة ،إلى جانب إجراء تدريبات لجميع برامج التطبيقية والمهنية من قبل هيئة المؤهلات الوطنية الاماراتية NQA.

- تدريبات الفريق حول استخدام مهاراتهم الدبلوماسية للتعامل مع الموقف والوضع الخطر.

أما التدريبات الخاصة بالطيران المصرى :-

- استخدام أطباءالمؤسسة الفيديو كونفرنس لتبادل الآراء الدولية (الفرنسية) مع الخبراء وأنشاء جدول زمنى لزيارتهم لمعرفة أفضل الخدمات الصحية للعملاء وقت المخاطر.

وبالنسبة للتدريبات المتكررة

- تدريبات لعمل محاكاة لأثبتات الكفاءة فى الطيران وفى المناولة وإدارة الطوارئ وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتقييم مدى أنتظام فى العمل وفقاً لسياسات المؤسسة والمعايير الإجرائية والتشغيلية.
- دورات خاصة بغرس السلامة والأمن والوعى والتركيز على أهمية موازنة الخدمة مع السلامة, والأهمية الطرفية للوعى بالسلامة .
- هناك تدريبات لتجربة الأحداث من قبل شركات الطيران كل عام .
- يوجد تدريبات حول الأساسيات فى آداب السلوك الاجتماعى , والاستمالات الشخصية , إلى جانب مهارات التعامل مع الإدارات عبر الخطوط الجوية لضمان مايقوم به من حملات تسويقية.
- تدريبات لتجربة طيران بالكامل تضم أربعة محاكيات طيران , وكيفية التعامل مع الإدارات عبر الخطوط الجوية لضمان مايقوم به من حملات تسويقية أخرى , وكان التدريب قائم على مواعاة العمليات لتلبية متطلبات العملاء بشكل أفضل.
- تدريبات مكثفة لإجادة اللغة الأجنبية والألمانية والفرنسية .
- أما ما يخص التدريبات الخاصة بالطيران السنغافوري:-
- تدريب Sep المتكرر كل عام , وهو يضمن تدريب أصحاب المصالح حول تحديث وأختبار حول إجراءات السلامة والطوارئ.
- التدريبات التنموية , برنامج التوجيه التجريبي , والذى يهدف إلى تحسين أداء الطيارين من خلال نمذجة الأدوار فيما يتعلق بإدارة المخاطر
- تدريبات حول برنامج FRMS لتعزيز السلامة وضمان توفير الراحة المثلى للعملاء , وتوفير مقاطع الفيديو لتقييم الحملات , وعمل جلسات اتصال لغرس عادات العمل الأمنى .
- تدريبات الخاصة بالطيران الأماراتي:-
- التدريبات مستمرة من خلال المناقشات الأستشاريين والخبراء حول خطط السلامة للعملاء.
- إطلاق ورش عمل Safe Align لتعزيز مهارات المديرين والمشرفين ومسؤولى الطوارئ والمخاطر.
- تدريبات الخاصة بالطيران المصرى :-
- تقوم المؤسسة بتدريب الفريق حول إجراءات السلامة والمهارات اللازمة توافرها والتي تتوافق مع أنظمة الاتحاد الدولى للنقل الجوى والايكاو.
- أما بالنسبة لطرق تقييم أداء فريق المخاطر, فقد أتفق مسؤولى المخاطر فى مؤسسات الطيران الثلاثة- محل الدراسة-على أن الهدف الاساسى من تقييم الفريق هو زيادة الكفاءة فى تنفيذ خطط السلامة والطوارئ , تحسين مستوى الأداء , واختبار الثقافة التنظيمية فى ضوء المعايير الموصى به والأهداف التى تسعى إليها المؤسسات وذلك من خلال إعتقاد جميع المؤسسات على أداة

المسوح في التقييم المباشر لأعضاء الفريق باعتبارها من الأدوات البسيطة والسريعة في الحصول على التغذية الراجعة من قبل المسؤولين والعملاء . ولكن اختلفوا فيما بينهم في باقى الطرق، حيث استخدم الطيران السنغافورى مؤشرات الأداء الرئيسية kpls ، حيث يقوم مركز المؤسسة بتقييم أداء الفريق بالتعاون مع شركاء تكنولوجيا المعلومات وشركاء الأعمال لتحديد مستوى أدائهم ، بالإضافة إلى استخدام نموذج المسح المناخي Ocs من خلال جمع تعليقات العملاء حول أداء الفريق في تنفيذ خطط السلامة وكيفية التعامل معها . في حين استخدم الطيران الإماراتي برنامج "ملاحظات أمان الكابينة" وهو برنامج وضعتة منظمات المجتمع المدني لتمكين من الحصول على أفضل مستوى للسلامة ومراقبتها من خلال تقييم أداء الفريق لواجباتهم اتجاه استعداداتهم والابلاغ عن السلامة أو المخاطر. وأخيراً أعتمد الطيران المصرى على نظام Performance Management System لقياس أداء الفريق في مواجهه المخاطر .

وبالنسبة إلى المهارات الواجب توافرها في أعضاء الفريق، فقد ركزوا مسؤلى المخاطر في مؤسسات الطيران الثلاثة على أن يكون لديهم الرغبة في الاستكشاف سواء كانت من حيث (استخدام أساليب مبتكرة، طرق جديدة في التعامل مع المخاطر، التطلع في كل ما هو جديد)، استخدام لغة محددة لنتناسب مع العملاء من خلال التزام بقوانين العمل في التعامل الجيد، مطلع على ثقافات ومجتمعات متنوعة، البديهة وحسن التصرف في مواجهه المخاطر ، وأخيراً أن يكونوا لديهم مالكات في الرعاية مع أصحاب المشاعر الحساسة والظروف الخاصة.

• **المحور الرابع: الجوانب الاتصالية للإستعداد للمخاطر فى المؤسسات.**

أوضحت نتائج المقابلات والتقارير على اتفاق مسؤلى المخاطر فى مؤسسات الطيران -محل الدراسة- على تأكيد أهمية دور العلاقات العامة فى عمليات التواصل كوسيلة إعلامية إدارية تجمع ما بين عملية البحث فى الحصول على جميع البيانات والحقائق اللازمة للمؤسسات والجمهور فى حالات الطوارئ لدعم اتخاذ القرار وتحقيق التجانس والتوافق مع البيئة المحيطة. وبين عملية التخطيط فى المشاركة فى رسم سياسات المؤسسة واستراتيجيتها المتعلقة بإدارة المخاطر، و ذلك من خلال تحديد الأهداف وتصميم البرامج الإعلامية فى الوقت المناسب ، وتوزيع الأختصاصات وفق لمعايير المؤسسة، وبين مساهمتها فى عملية التنسيق من خلال طرق واضحة فعالة فى التعامل مع أصحاب المصالح والعملاء ومسؤلى المخاطر بعضهم البعض وبين الإدارات بالمؤسسة مما يعطى صورة ذهنية طيبة وبناء الثقة المتبادلة بينهم، إلى أن تأتى فى النهاية بعملية

التقويم من خلال قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية لضمان فعالية البرامج وتحقيقاً لأهدافها.

أما بالنسبة لتعامل مؤسسات الطيران الثلاثة - محل الدراسة - مع البيئة المجتمعية كوسيلة للدعم لمواجهة المخاطر , فقد اتفقوا جميع الشركات على الاعتراف التام بأهمية تلك المشاركة , حيث تساعد في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات , وبناء الثقة بين العملاء , إلى جانب زيادة القدرة في التعامل مع المجتمع الخارجى كحلقة وصل بينهم في ضوء توضيح وشرح أهداف المؤسسات واستراتيجيتها وفقاً لمعايير المنصوص عليها . حيث قام الطيران الإماراتي بدعم المجتمعات النشطة للاحتفال باليوم الوطنى الخامس والأربعين لدولة الإمارات العربية , وتعاونت أيضاً مع جينرال الكتريك وشركة اتصالات لاطلاق مبادرة انتلاك وهي تساعد رواد الأعمال الشباب والطلاب . كما تتمتع طيران الإمارات بعلامة تجارية راسخة في الرياضات العالمية والتي تشمل كرة القدم , الجولف , والإبحار والسباق . كما أهتمت بالرعاية الثقافية التي تشمل سان فرانسيسكو وسيدى واركسترا السيمفونية في استراليا كما أجتاز الطيران السنغافوري ثلاث منظمات غير هادفة للدمج لتعمل في مجال حماية الحياة البرية والحفاظ على البيئة في أفريقيا كمتلقية للتمويل . كما تعمل كدور الشريك المؤسس للنادى والراعى والمشاركة في حملات التبرع وجهود الإغاثة في سيرلانكا لمساعدة المتضررين من الفيضانات والأنهيارات الأرضية . كما قام الطيران المصرى بالمشاركة فى الألعاب الأولمبية للمعاقين والتعامل مع الفريق جنباً إلى جنب ونقل أمتعتهم والمعدات لتقليل الإرتباك فى المطار , وعمل مؤسسة منظمة غير ربحية لنقل امدادات ضرورية للعراق , كما شاركت فى المهرجانات للآداب والفيلم الدولى.

وأما عن الوسائل الإعلامية المستخدمة لتعامل مع المخاطر , فقد اتفقوا جميع مؤسسات الطيران - محل الدراسة - بتزايد استخدام تلك الوسائل بأنواعها المختلفة سواء كانت الكترونية , أو جماهيرية أو شخصية باعتبارها المحرك الأساسى لتنفيذ خطط السلامة والطوارئ من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات والطرق التفاعلية التبادلية مع المؤسسات والأطراف المعنية الأخرى . وقد اجتمعوا أيضاً إلى حد كبير فى نوعية الوسائل المستخدمة , حيث استخدموا الانترنت لأستمرار التواصل مع أصحاب المصالح ومسولى المخاطر مثل أنظمة Sky Chain Online (الإماراتية) , مدونة السلوك الخاصة بأعضاء الفريق الموجودة على شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة (السنغافوريه) , استخدام خدمات البريد الإلكتروني (مصر للطيران) , وإقامة المؤتمرات لإستمرارية العمل ومناقشة الأنشطة المتعلقة بالمخاطر وتخطيط البنية التحتية المخطط لها مثل اجتماع لجنة Star (مصر الطيران) والتي تشمل مجموعة من المبادرات حول الأنتعاش من الكوارث ومشاركتها مع مؤسسات الطيران الأخرى

وعمل اجتماعات لتغطية مراجعة خطط المخاطر والطوارئ، استخدام الهواتف للتعامل المناسب مع العملاء حول المبادئ التوجيهية الحمائية لمنع حدوث أى مشكلات فى المستقبل مما يزيد الإلتزام وزرع الثقة بينهم. إلى جانب استخدام اللافتيات والملصقات وقت الطوارئ والقيام بتحديثها باستمرار. بالإضافة إلى الكتيبات والنشرات المتكررة للتعامل مع إدارة علاقات العملاء وكيفية تقديم احتياجاتهم نحو خطط الطوارئ. واستخدام البيانات الصحفية لإحاطة العملاء بما هو جديد. واستخدام وسائل التواصل الاجتماعى توتير وانسجرام والذى يعمل على دعم استفسارات العملاء، وأخيراً الوسائل الاتصالية العادية مثل الاستماع إلى العملاء عبر مجموعات التركيز و الدراسات الاستقصائية و رسائل التعليقات، وأستخلاص المعلومات من الأقسام، استخدام قنوات تليفزيونية حية يتمكن من خلالها العملاء من متابعة الأخبار والأحداث الخاصة بالمخاطر.

فى حين اختلفوا مؤسسات الطيران - محل الدراسة- فى الوسائل المستحدثة التى تستخدم أيضاً فى أنشطة التواصل لإدارة المخاطر. فمثلا الطيران الأماراتي تستخدم التقنيات الرقمية لتعزيز تجربة المخاطر التى تعرضت لها على الانترنت ومدى التعامل معها بصورة مخططة وهو متاحة ب١٨ لغة لخدمة قاعدة العملاء العالمية المنافسة.ويستخدم أيضاً الطيران المصرى d٣ خريطة للطريق التفاعلية لمعرفة مسارات وشدة الخطر، وأخيراً الطيران السنغافوري تستخدم مجلات أونلاين Flash magazine تقدم كافة الخطط والسياسات المتعلقة بالمخاطر، وتقديم الخدمات اللازمة وقت الطوارئ.

• المحور الخامس: النماذج الاتصالية للعلاقات العامة داخل المؤسسات.

أوضحت نتائج المقابلات والتقارير على اتفاق مؤسسات الطيران- عينة الدراسة- على اعتماد مسؤلى المخاطر على سياسات اتصالية معدة مسبقاً من قبل الإدارة فى حال الطوارئ، وتنوعت تلك السياسات حيث شملت ما بين سياسات للتعريف ونشر المعلومات والتعليمات والتحذيرات للعملاء، وسياسات تستخدم وقت الاستجابة تنفيذية لخطط السلامة والطوارئ، وسياسات أخرى لإستعادة الثقة وتحسين الصورة الذهنية للعملاء، وأخيراً سياسات إعلامية توجيهية وتقييمية مستخدمة بعد المخاطر. كما اتفق المؤسسات الثلاثة على أن هذه السياسات المتبعة حققت قبولاً لدى المتعرضين للمخاطر من خلال قياس مؤشرات مستوى التفاعلية بين مسؤلى المخاطر والعملاء وفقاً لنوعية المخاطر، وطرق التعامل، وطبيعة العملاء، ملابس الوضع) مما لوحظ من مسؤلى المخاطر التأثير المباشر والغير مباشر على العملاء وعلى مستقبل الايجابى للمؤسسات الثلاثة - محل الدراسة - نتيجة اتباع تلك السياسات من ضمن خطط جدولة الأعمال.

وفي إطار التقارير الموضوعية من قبل المؤسسات الطيران - محل الدراسة - اتفق مسؤولي المخاطر على تنوع الأنشطة الاتصالية التي تمارسها المؤسسات الثلاثة , فقد حاولت الباحثة جمع تلك الأنشطة والممارسات الاتصالية في ضوء نماذجها المستخدمة وفقاً لمراحل الخطر الثلاثة (الأستعداد- الأستجابة- الأنتعاش) و أهداف كل مرحلة من مراحل الخطر. أولاً مرحلة الأستعداد: وتهدف إلى

- إشراك أصحاب المصلحة في نشر رسائل الأستعداد.
- التأكد من المعلومات التي تأتي من قنوات متعددة ويتم تكرارها في كثير من الأحيان.

- فهم كيفية إدراك الجماهير للمخاطر قبل نشر الرسائل الخاصة بها.
أما عن الممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران السنغافورية في ضوء النماذج المستخدمة في هذه المرحلة وكان من أهمها:-

- عمل وحدة تحليل تقوم من خلالها بالإبلاغ عن المخاطر ومعرفة كيفية التعامل معها وتقييمها.

- الأهتمام باستخدام مزيج من محتوى التعلم الأفتراضى مما يسمح بالمناهج الجديدة لفريق المخاطر وممارسة المهارات اللازمة لضمان المحافظة على مستويات السلامة.

- التعامل مع الحكومات والهيئات التنظيمية وغيرها من أصحاب المصلحة لشرح سياسات المؤسسة حول إجراءات السلامة والطوارئ , بالإضافة إلى التعريف بالهيكل التنظيمية مما يكون لها تأثير ايجابي على العملاء وخاصة وقت المخاطر.

- نشر حالة الرحلة ومعلومات توضحية والجدول الزمنى ودليل الوجهه ومعلومات الخدمات الخاصة والاحبار والتنبيهات والتحذيرات الخاصة بالسفر على الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعى.

وبالنسبة للممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران الأماراتية في ضوء النماذج المستخدمة في هذه المرحلة وكان من أهمها:-

- العمل على إطلاق معلومات وقائية جديدة حول خطط السلامة داخل الموقع على الانترنت.

- الأستفادة من تحليلات المخاطر وتقييمها وإدارتها في المخاطر أخرى محتملة.

- الجرد المحدث على بيانات وتفصيل العملاء للمزيد من الكفاءة التشغيلية الفعالة.
- العمل على اختيار وتطوير مهارات جديدة لحلول المشكلات الطوارئ باستخدام الحقائق والتحليلات في الوقت الفعلي.
- تقديم تجارب العملاء من خلال مجموعة جديدة من التقنيات مثل الروبوتات، القياسات الحيوية.
- التعامل مع برنامج الصحة والسلامة والبيئة Hse لتمكين التميز على المدى الطويل وهو يتعلق بالامتثال للمتطلبات التنظيمية .
- من المتطورات الهامة هو برنامج Easy Mars كمراكز اتصالات , وقد أدى استخدامه بالفعل إلى تحقيق فوائد في مجال الانتاجية وخدمة العملاء.
- وجود اعلانات على متن الطائرة.
- استخدام منصات وسائل التواصل الاجتماعي Instagram, Twitter للتواصل مع الموظفين الحاليين والمحتملين.
- أما الممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران المصرية في ضوء النماذج المستخدمة في هذه المرحلة وكان من أهمها:-
- ارسال رسائل نصية مباشرة إلى الهواتف المحمولة للوعي الداخلي والخارجي مما يوزع الاتصالات العاجلة للفريق.
- نشر الكتيبات مثل Hr Direct Self Service Strs.
- القيام بالانتاج المنتظم لمنشورات مطبوعة أو الكترونية للفريق والعملاء.
- هناك برامج اتصالات داخلية متجددة تتضمن رسالة أخبارية عالمية وبوابات خاصة بالفريق جديدة للمساعدة في إشراك اصحاب المصلحة وتدريب فريق لإيصال الموظفين جدد إلى بداية مشتركة.
- تقديم المعلومات للعملاء من خلال تزويد نقاط جديدة ثانياً : مرحلة الاستجابة وتهدف إلى :-
- تقديم استراتيجيات استجابة محددة يمكن المؤسسات دمجها في الرسائل الموجهة أثناء المخاطر.
- دراسة العوامل التي تؤثر على استراتيجيات الأستجابة الأكثر فعالية.

- استعادة الصورة واصلاحها واصدار رسائل تحذير مسبقة التحضير وتوظيف أفضل الممارسات للتواصل في المخاطر.
- أما عن الممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران السنغافورية في ضوء النماذج المستخدمة في هذه المرحلة وكان من أهمها:-
- استمرار تنفيذ عملية تدقيق السلامة وتضمن تطوير "safe" السنغافورية
- العمل على كسب ولاء العملاء والفوز بعملاء جدد والاستثمار المستمر في خدمة جديدة وتطويرها وتحسينها سواء في الهواء أو الارض.
- استعداد فرق التخطيط للاستجابة لمواصلة استراتيجيات على مدى سنوات.
- اتخاذ قرارات بأعادة تنظيم الخدمات والتحسين وتطويرها في إطار استراتيجية التخطيط لتعزيز المزيد من تدفقات فعالة للمؤسسة.
- اتباع المعايير السلامة واستخدام الابتكار باستمرار لتحسين الكفاءة المنصوص عليها في الآياتا.
- القيام بحملات اعلانية تليفزيونية لتقديم المعلومات بشكل فعال وتغطيات إعلامية لمصلحة العملاء .
- ايجاد طرق مختلفة وإجراءات جديدة , وتكثيف السلامة والكفاءة من خلال رؤية وأهداف المؤسسة.
- بالنسبة للممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران الإماراتية في ضوء النماذج المستخدمة في هذه المرحلة وكان من أهمها:-
- دمج وحدات الرأسية والافقية لإنتاج خدمات كاملة الاستخدام "التكامل الراسي والافقى".
- تم نقل التحديث الكامل إلى اوصاف وظيفية قائمة على الكفاءة.
- اتباع سياسة أمن جديدة مصرح بها من قبل المدير الإدارى للمجموعة بتحديد اتجاه ادارة السلامة لدعم قيم مؤسسات السلامة القائمة , ومن أبرزها إطلاق نظام الإدارة المتكاملة للسلامة ISMS هي آلية عملية لإدارة السلامة والتي تترابط في العمليات وهدفها رفع الوعي والمعرفة للعملاء, وتتم من خلال سلسلة من ورش العمل من كبار المديرين.

- الأستثمار فى مجال تكنولوجيا المعلومات للتواصل المستمر والهدف الرئيسى هو دعم مراقبة العمليات , وجدولة الفريق , بالإضافة إلى بمثابة وثيقة لروابط التحكم والتدريب وبيانات .
- هناك قنوات تليفزيونية حية , بحيث يتمكن العملاء من متابعة الأخبار والأحداث الخاصة بالمخاطر.
- والممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران المصرية فى ضوء النماذج المستخدمة فى هذه المرحلة وكان من أهمها:-
- الأستثمار الطويل الأمد فى العلاقة التجارية , والإلتزام بتقديم خدمات عالية الجودة تتناسب مع العملاء , واتخاذ قرارات لتقليل بعض الخدمات الطيران فى منطقة الخطر وإعادة الانتشار إلى إجراء آخر.
- التأكيد على تقديم اتفاقيات للعملاء عن تحسين الكفاءة وتوفير أفضل المواقع والممارسات لصالح العملاء.
- يقوم مسؤلى المخاطر بإجراء عمليات فحص فى المطار لضمان السلامة للعملاء التى تتماشى مع معايير المؤسسة على الارض.
- القيام بالمراقبة المستمرة فى الإجراءات التصحيحية الأستباقية لتجنب الحوادث سوء الأداء التى تحدث لذا يتطلب التواصل المستمر وملاحظة العملاء لتحديد الخدمة أو فشلها حتى يمكن إجراء التحسينات فى الوقت المناسب.
- ثالثاً: مرحلة الأنتعاش وتهدف إلى :-
- تحديد العوامل التى تؤثر على كيفية أستعادة الجمهور من المخاطر التى يمكن إدراجها فى رسائل حل المخاطر.
- فهم السياق الاجتماعى والآثار الثانوية للمخاطر
- أما عن الممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران السنغافورية فى ضوء النماذج المستخدمة فى هذه المرحلة وكان من أهمها:-
- استخدام المبادرات بشكل متوازن مما يؤدى إلى انخفاض المخاطر.
- تشكيل فرق إدارة كابينة مخصصة لتلبية الطائرات وتحديث مهام الصيانة لإنظمة الطائرات.
- المتابعة من قبل سلسلة من مجموعات التركيز والتحليل التفصيلى لمساعدة على وضع التوصيات والخطط العمل فى أماكن مختلفة.
- عمل جرد سنوى للعناصر المستهلكة للصيانة والهندسة واستبدالها بما هو جديد.

- تعديل نماذج اعمال غير ملاءمة واستبدالها بنماذج أخرى تصحيحية ومناسبة, والذى يزود العملاء بتحديثات ذات الصلة وفى الوقت المناسب طوال رحلاتهم.

بالنسبة للممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران الاماراتية فى ضوء النماذج المستخدمة فى هذه المرحلة وكان من أهمها:-

- التركيز على طمأنة العملاء

- تعديل خطة السنوات العشر لتعكس إضافات الخاصة بإدارة المخاطر وتوفير تصميمات توضيحية وتفصيلية للعملاء.

- الأعلان عن تطوير عدد من الحزم ذات القيمة المضافة لتشجيع العملاء على زيادة او التوقف منها.

- اسرار نجاح عملية إدارة المخاطر هو اهتمام مسؤلى المخاطر على الخدمة الشخصية لكل فرد وتلبية احتياجاتهم تبعاً للظروف.

والممارسات الاتصالية لمؤسسات الطيران المصرية فى ضوء النماذج المستخدمة فى هذه المرحلة وكان من أهمها:-

- إطلاق برنامج جديد لاشعار العملاء ,

- إقامة حملات تسويقية لزيادة وعى العملاء وهم يضم المتحدثين الخبراء فى شركات الطيران.وتقديم أشعارات مسبقة لترتيب المساعدة اللوجستية فى المحطات الخارجية.

- أنشاء فريق مخصص لتنشيط الطيران لأستكمال فريق الصيانة والمساعدة على تحقيق موثوقية عالية للطائرة.

- الأهتمام بمنصات تسويقية متكاملة للتجارة الإلكترونية وفتح أسواق جديدة للخدمة.

- تطوير دليل التهديد وإدارة السلامة الذى يهدف إلى المساعدة فى قضايا السلامة اليومية.

- نظام تقييم اتجاهات السلامة وتحليل البيانات وفقاً لمعايير الآياتا. أما بالنسبة للعناصر المقترحة من قبل مسؤلى المخاطر لمؤسسات الطيران الثلاثة -محل الدراسة- حول وضع نموذج لاتصالات المخاطر, كل منهم ركزوا على عنصر معين من العناصر الآتية:-

- بناء قاعدة بيانات شاملة من البداية حتى حالة الطوارئ الأكثر خطورة أثناء الطيران , ثم تحليل البيانات المتراكمة وتحديد مخاوف السلامة المحتملة بدقة.

- التركيز على السلامة والأمن , والذي يحدد الموقف ونهج المؤسسة تجاه السلامة , وتطوير الثقافة الخاصة بالسلامة مما يساعد في وضع خطط عمل محددة للحد من المخاطر وتحسين أداء السلامة.
- العمل على تحقيق التوازن بين أولويات العمل الفوري والتخطيط للمستقبل للإستفادة من إمكانيات المستقبل المتعلقة باتصالات المخاطر.
- التحديث الدائم الرقمي للتأكد من تجربة المعاملة وقت المخاطر.
- عمل نظام للتجارة الإلكترونية لتقديم تجربة سفر عالية الجودة على الموقع , وتقديم المزيد من الخدمات عبر الانترنت لتلبية توقعات وتحقيق أهداف العملاء.

• **المحور السادس:- البرامج الاتصالية لإدارة المخاطر بالمؤسسات**

أظهرت نتائج المقابلات والتقارير اتفاق جميع مسئولى المخاطر بمؤسسات الطيران - عينة الدراسة على ضرورة عمل تحديثات للبرامج الاتصالية الموضوعية مسبقاً للتعامل مع المخاطر, حيث تقام بصورة دورية مابين سنة إلى ثلاث سنوات لقياس فعاليتها وتعديلها بصورة تتماشى مع التطورات المتلاحقة فى مجال إدارة المخاطر . فى حين اختلفوا فيما بينهم حول كيفية توظيف تلك البرامج حال حدوث المخاطر , فكل منهم ركز على جانب محدد , فمثلا ركز الطيران السنغافورى على نوعية المخاطر الحالية والمحتملة , أما الطيران الأماراتى اهتم بمدى توافر الامكانيات للتعامل مع المخاطر بشكل حرفى , وأخيراً الطيران المصرى ركز على مدى خطورة الخطر نفسه وقياس شدته .
وأما بالنسبة لنتائج التقارير الموضوعية فقد أظهرت أن هناك أختلاف وأتفاق بين مسئولى المخاطر بمؤسسات الطيران -محل الدراسة-حول الخطوات المتبعة عند وضع برنامج اتصالى لإدارة المخاطر, حيث يختلف كل برنامج اتصالى تبعاً للرسالة والجمهور بكل مؤسسة من المؤسسات الطيران الثلاثة , وجاء كالتالى:-

الخطوة الأولى : الحصول على الدعم التنظيمى. Obtain organizational

support

حيث اتفق مع هذه الخطوة جميع مسئولى المخاطر فى مؤسسات الطيران السنغافورى والأماراتى والمصرى, حيث يتم تطبيقها من خلال عدة شروط أهمها :-

-لكى يكون هناك برنامج ناجح للإبلاغ عن المخاطر , يجب أن يكون دعم الإدارة قوياً, كما يجب إقناع الإدارة ببدء البرنامج مع الاستعداد بتخصيص الموارد والأفراد والحوافز والتدريب, إلى جانب التزام الإدارة بإعلام الجمهور

وإشراكه فى أنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر, بالإضافة إلى جميع المسؤولين الذين قد تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع العملاء.

- كما يجب أن يكون للمؤسسة بيئة داخلية تقوم على أساس التشجيع والمشاركة فى الحوار والتفاعل غير الرسمى وحل المشكلات الأبداعية والتنظيمية بين العاملين والمسؤولين للتعامل مع المخاطر بطرق سليمة .

- وللحفاظ على الثقة والمصداقية يجب أن ترسل رسائل من قبل المؤسسة بحيث تكون المعلومات مفتوحة ومتداولة داخل المؤسسة .

- ويجب وضع قواعد أساسية مع إدارات أخرى ذات الصلة قبل بدء البرنامج, وإذا كان الفرد المسئول عن إدارة المخاطر يتواصل بالنيابة عن المؤسسة, فيجب الإلتزام بقرارات إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة التابعة له.

- وفى تلك الحالات يتعين على القائم بالإبلاغ عن المخاطر أن يكون وثيقة اتصال للإدارة ويكون بها البلاغ على غرار الإدارة.

الخطوة الثانية : تحديد احتياجات الاتصال بالمخاطر . Determine Risk

Communication Needs

حيث اتفق مع هذه الخطوة جميع مسنولى المخاطر فى الطيران السنغافوري والأماراتي والمصرى, وتتم هذه الخطوة من خلال سبعة إحتياجات لاتصالات المخاطر:-

-اتصالات الموظف Employee Communication-

ينطوى التواصل مع فريق إدارة المخاطر على نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والسلامة وكيفية التعامل معها والتأثير على سلوك الموظفين والعملاء. وقد تحتاج تلك المهام وقتاً طويلاً لذلك يجب على الإدارة العليا أيضاً أن تظهر التزامها الخاص, وأن تعمل بشكل بناء على جميع المستويات الأشرافية لإدارة السلامة عن طريق وضع الصحة والسلامة هدف تنظيمى هام.

-Green –Site Plat Communication-

وفى هذه الحالة يكون الاتصال هو توفير المعلومات للعملاء حول طبيعة المخاطر عن طريق خطط عملية مخطط لها. تتمثل فى تعريف المشكلة وتحديدتها, حيث يتعين عن الموظفين فى مجال نقل المخاطر أن ينتقلوا الخطوة الفعلية للمشاكل المحتملة حتى لايساء فهمهم وخاصة بالنسبة للمخاطر الجديدة., وقد لا يكون لدى العملاء الفرصة لتقدير المخاطر. فيجب السماح لفترة أطول للجمهور للمعرفة.

-اتصالات الأزمة Crisis Communication-

التواصل في الازمات , يختلف كثيراً عن أشكال أخرى من اتصالات بالمخاطر , وهناك هدفان لجهود الإصال :الهدف الأول أثناء حالة الطوارئ, ويكون غرض الاتصال هو تحفيز الأفراد على سرعة التصرف رداً على خطر حاد. أما الهدف الثاني ؛ بعد مرور حالة الطوارئ قد تخشى المؤسسة التفاعل مع وسائل الإعلام والرغبة في تجنب القلق والخوف للعملاء.

-التواصل المجتمعي On Going Communictty-

أن العلاقات المجتمعية المستمرة هي جزء من جهود التواصل في المخاطر التي تضمن قيام المؤسسة بالتواصل مع المجتمع بصورة مباشرة , وبالتالي بناء الثقة وحسن النية يكون عن طريق تشكيل لجنة استشارية للعملاء تجتمع بانتظام مع ممثلى المنظمات لمعالجة مخاوفهم تجاه كافة المخاطر المحتملة أو الحالية . كما أن الوسائل الإعلامية كالنشرات الأخبارية والمطبوعات من أهم الطرق للتواصل بشكل جيد وخاصة عندما يكون التواصل مستمر والبيئة المحيطة مستقرة نسبياً. حيث أن المؤسسات التي تقوم بتوعية المجتمعات المحلية الخاصة بها والحفاظ على سلامة مجتمعها المعنى تتلقى تعرضاً أقل في المخاطر

-خدمات الاتصالات الجديدة New Product Communication-

وقد أظهرت مؤخراً أهمية إبلاغ العملاء بالمخاطر عن طريق توفير خدمات جديدة مثل إرسال صحائف خاصة بالبيانات السلامة ونشرات حول الصحة, ولكن هذه الأشكال قد تكون في بعض الأحيان ضمن الاتصالات المكلفة وقد لا تقدم بشكل سهل للفهم بالنسبة للفرد العادى. والتحدى الذى يواجه معظم المؤسسات هو جعل المعلومات شاملة لسهولة إستيعابها وإدراكها . ويجب أن يكون هناك نظام يتم فيه نشر هذه المعلومات للعملاء وللمستخدمين النهائيين , كما يمكن للمؤسسة تكملة المعلومات من خلال تقديم المساعدة فى الموقع للعملاء من أجل التعامل الأمنى للخدمات مما يوفر قيمة إضافية خدمة ما بعد البيع.

الخطوة الثالثة: وضع أهداف للاتصال بالمخاطر. Develop Objectives

For Risk Communication

أتفق على هذه الخطوة جميع مؤسسات الطيران السنغافوري والاماراتي والمصرى , حيث تتم هذه الخطوة من خلال تحديد هدف محدد لكى يكون هناك برنامج ناجح لتوعية المخاطر, والأهداف النموذجية المحددة للاتصال بالمخاطر تتمثل فى تعريف المشكلة , وتوليد الخيارات, اختبار الحلول, والتنفيذ , ومساعدة العملاء على الفهم الكامن وراء تقييم المخاطر عن طريق إشراك الجمهور والتي يختلف من فرد لآخر . ولكن عند وضع الأهداف يجب الأخذ فى الاعتبار أن برامج التواصل الفعال للمخاطر هي برامج استباقية ومستمرة وتعاونية.

Form Communication : فرق الاتصال النموذجية.

Teams

اتفق على هذه الخطوة جميع مؤسسات الطيران السنغافوري والأماراتي والمصري , حيث أن برامج التواصل في المخاطر تتطلب عملاً جماعياً مما يجعلها ناجحة وفعالة , على سبيل المثال, هناك حاجة إلى خبرة أخصائي لتقييم المخاطر وتقدير التأثير المحتمل على خطر معين. وللعلاقات العامة مثلاً تقوم بإعلام العملاء بإجراءات المخاطر من خلال مجموعات التركيز لتقييم ونقد الرسالة الاتصال قبل نشر العملاء , وتشكيل تلك الفرق تختلف تبعاً لإحتياجات المختلفة للاتصال بالمخاطر.

Train Team Member : تدريب أعضاء الفريق.

حيث اتفق على هذه الخطوة جميع مؤسسات الطيران السنغافوري والأماراتي والمصري , حيث يجب تدريب جميع أعضاء الفريق الذين قد يكونوا مشاركين في تنفيذ برامج التواصل في مجال المخاطر على أساسيات الخاصة باتصالات المخاطر ومهارات التفاوض .

Evaluat Potential : تقييم الجمهور المحتمل

-Audience

حيث اتفق على هذه الخطوة كلا من مؤسسات الطيران السنغافوري والأماراتي , في حين لم تطبقها مؤسسة الطيران المصرية , حيث يجب على مسؤولي المخاطر أن يفهم التركيبة السكانية للعملاء من خلال معرفة الجمهور مما يجعل تصميم الرسالة المتعلقة بالمخاطر وأختيار قنوات اتصالية مناسبة لدى فريق التواصل سهلة وموجهة, مما يؤدي إلى التقارب بين تقييم المخاطر لدى الخبراء وتصورات المخاطرة العامة . وقد يكون من السهل التعامل مع جماعات عريضة لأنهم أكثر ميلاً إلى التعاون . كما يحتاج مسؤولي المخاطر إلى معرفة الخلفية مثل مستوى القراءة , ومستوى الرياضى, تعطيل العلاقات الاجتماعية, مستوى العداء تجاه المؤسسة. وإذا تقرر أن الجمهور يتألف من جماعات الأقليات , فيجب على القائم بالإبلاغ عن المخاطر أن يعالج العدالة الإجرائية من حيث تخصيص الموارد والتكاليف . ويشير العدالة الإجرائية إلى عدالة العمليات التي تتخذ فيها القرارات ويشمل ذلك الاتساق فى القرارات والحياد المتصور للسلطات, والكفاءة, واحترام الحقوق, وديناميات التعامل مع الآخرين.

Evaluate Media : تقييم وسائل الاعلام

اتفق على هذه الخطوة جميع مؤسسات الطيران السنغافوري والأماراتي والمصري , حيث يعتمد مسؤولي الاتصال عند اختيار وسائل الإعلام على رسالة المخاطر.ويجب اتباع الإجراءات التالية عند التواصل مع وسائل الإعلام عدم نشر البيانات التي تخدم المصالح الذاتية, عدم إجراء مقارنات ذات الصلة , لاقتل من المخاطر المحتملة , لا تستخدم المصطلحات التقنية, لا تستخدم مصادر غير

موثوقة أو غير مؤهلة، لاتأخذ المواقف الخصومة ولاتتجاهل المخاوف العامة،
الاستباقية لإقامة حوار مع الصحفيين.

الخطوة الثامنة : تصميم رسالة المخاطر. Design Risk Message

حيث تناولوا هذه الخطوة جميع مؤسسات الطيران السنغافوري والأماراتي
والمصري، حيث اتفقوا على أنه ينبغي عند تصميم رسائل للتعامل مع المخاطر
مراعاة مستوى القراءة لدى العملاء والمشاعر والخبره تجاه المخاطر ولكن
هناك عدد من الأسباب التي تجعل العملاء يجدون صعوبة في إستيعابها مثل
استخدام المصطلحات التقنية، الرسوم البيانية المتخصصة في تقدير المخاطر ، لذا
يجب أن تتضمن كل رسالة مخاطر ملخصاً بدقة لنوعية وطبيعة وشدة المخاطر
إلى جانب كيفية التعامل مع العملاء على فهم المخاطر المختلفة ..ويجب أن
تستعرض لجنة الخبراء رسالة المخاطر لتحقيق من مدى مقبولية رسالة
المخاطر للعملاء باستخدام مجموعة تركيز خارجية. وأخيراً التأكد من إكمال
الرسالة من خلال قائمة مرجعية لتطوير التواصل الشامل للمخاطر الذي يقدمها
المجلس القومي للبحوث . وتتناول تلك القائمة التحقق من هذه المخاطر والفوائد
الخطرة ، فضلاً عن البدائل إلى جانب توصية اللجنة أيضاً بتوفير الاتصالات
الإدارية في الاتصالات العامة من أجل تعزيز العلاقات بين الإدارة العليا
والجمهور الخارجي.

الخطوة التاسعة: تطوير الجدول الزمني Develop schedule

حيث تناولوا هذه الخطوة مؤسسات الطيران السنغافوري، لم يقوموا كلا من
مؤسستي الطيران الإماراتي والمصري بتفعيل هذه الخطوة ، حيث يساعد الجدول
الزمني مسؤلي المخاطر على ضمان الإيتخلف برنامج التواصل عن المخاطر
بصورة أو بأخرى ، ويجب إبلاغ الخطة إلى جميع الإدارات إلى جانب عقد
اجتماعات منتظمة مع جميع الموظفين المعنيين بحيث لاتؤدى أى تأخيرات غير
متوقعة إلى تعريض البرنامج للخطر. كما يجب أن تتسم الخطة بمرونة كافية
حتى يمكن إستيعاب هذه التأخيرات ، وبالإضافة إلى إدراج الخطوات المحددة في
الجدول الزمني لإجراء استعراض علمي لتقييم المخاطر والإدارة ، والوقت،
والجمهور لإستيعاب المعلومات المرجوة .

الخطوة العاشرة : التواصل مع المنظمة Communicate Plan With

Organization

حيث تناولوا هذه الخطوة جميع مؤسسات الطيران السنغافوري والأماراتي
والمصري، حيث اتفقوا على أن بعد تحديد الأهداف ، واستكمال الجدول
الزمني،وتقييم الرسالة، يجب أن تعمم الخطة على جميع الإدارات المختلفة
للحصول على موافقة . وهذه الخطوة مهمة حيث تتضمن أن المؤسسة تتفق مع
الاتصال بالمخاطر ،كما سيقدم شكلا من ردود الفعل من الإدارة بشأن كيفية
مواصلة تحسين الخطة.

Form Focus الخطوة الحادية عشر: مجموعات التركيز النموذجية.

Group

حيث تناولوا هذه الخطوة كلا من مؤسستي الطيران السنغافورية والاماراتية , لم تقوم بها مؤسسة مصر للطيران, حيث أن استخدام مجموعات التركيز لها أهمية قصوى وخاصة في الحالات التي يكون فيها الإبلاغ عن المخاطر برنامجاً مستمراً. وتتكون مجموعات المركزة من مسؤولين في المؤسسة كما تعتبر مجموعات التركيز مفيدة لتحديد العقبات التي تحول دون التواصل الفعال بين المخاطر والمخاوف مثل الأثارة الإعلامية الواضحة , وعدم مشاركة العملاء والتصورات الإقليمية للمخاطر. كما تقدم مجموعات التركيز إجابات لم يتم العثور عليها في الاستبيانات , حيث أنها تقيس ردود على الاحتياجات والمشكلات التي تعالجها . أما الاستبيانات المفتوحة لاتسمح للعميل التشاور مع الآخرين قبل تشكيل الأجابات. ويمكن لفئات التركيز أن تكمل الاستبيانات عن طريق توفير وسيلة لإدماج التفاعل بعملية معينة وهي المنتدى لمناقشة مصالحهم ومخاوفهم وأهتمامهم . وتتمثل فوائد مجموعات المركزة في الاتصالات المخاطر الآتي:-

-تثقيف العملاء فيما يتعلق بمواقف المجتمع.

-توعية المشاركين فيما يتعلق بانشطة المؤسسة.

-توفير منتدى لمشاركة العملاء في صنع القرار.

-تحسين الدعم العام للقرارات.

-السماح للمؤسسة بالتعامل مع مجموعة صغيرة من الأفراد بدلاً من المجتمع

بأكمله.

Evaluate الخطوة الثانية عشر: تقييم برامج الاتصالات.

communication program

حيث تناولوا هذه الخطوة جميع مؤسسات الطيران السنغافورية والاماراتية والمصرية, حيث اتفقوا على أنه يجب تقييم كل جهد من مجالات الاتصالات بالمخاطر ضمن برنامج شامل بحيث يمكن إجراء التحسينات لتقييم ذاتي أو باستخدام مقيمين مستقلين. فالتقييم المبكر يسمح للمخاطرة بتغيير الخطة في منتصف المسار, وهناك أسئلة يجب طرحها في التقييم أهمها :-

-هل تحققت الأهداف؟ -هل حدثت تغيرات نتيجة لجهود الاتصال؟

-ما الذي كان يمكن تحسينه ولماذا؟ - ما هي الدروس المستفادة؟

مع الذين ينبغي هل سيتم تقاسم هذه الدروس؟

وتساعد عملية تقييم البرنامج على معرفة التغذية الراجعة من العملاء.بالإضافة إلى تحديد تصوراتها حول كيفية تحسين برنامج الاتصال بالمخاطر مما يحسن العمل الجماعي بين المؤسسة والعملاء.ومن ثم تحدد ردود الفعل العملاء تعريفات المخاطر الضعيفة أو المتعارضة ,ومدى تضارب التوقعات حول المسؤوليات, والارتباك حول قواعد العمل, أو حواجز التواصل

غير المباشرة . وتقييم البرنامج هي ممارسة مستمرة من شأنها تعزيز أى برنامج اتصالي مما يضمن أن تكون جميع جهود الاتصال متماسكة ومتسقة.

• المراجع

(1) Akiko Sato," Understanding Effective Risk Communication In The Context Of A Radiological Accident", (Paper Presented At Fukushima Global Communication Programme , United Nations University Institute For The Advanced Study Of Sustainability, Tokyo, Japan,2015)P.P8-12.

(2)Tabbaa D.," Emerging Zoonoses: Responsible Communication With The Media-Lessons Learned And Future Perspectives,2010 Op. Cit.,p.60-63.

(3) Ann Bostrom," A Mental Models Study Of Hurricane Forecast And Warning Production, Communication, And Decision-Making, ", (Paper Presented At Journal Of Weather , Climate, And Society,8,2016),Pp111-126.

(٤) الاء فوزي السيد عبد اللطيف ،"الاستراتيجيات الاتصالية للدبلوماسية دراسة تحليلية"، (رسالة ماجستير غير العامة الإسرائيلية عبر الإنترنت منشورة ،جامعة القاهرة ، كلية الإعلام، ٢٠١٥) ،ص ص١-١٥ .

(5) Amanda Miller Savitt," An Evaluation Of The Protective Action Decision Model Using Data From A Train Derailment In Casselton, North Dakota", (Paper Un Published ,Master Of Science, North Dakota State University Of Agriculture And Applied Science,2015),Pp17-130

6) Max T. Kinateder," A Review Of Risk Perception In Building Fire Evacuation", (Paper Presented At National Institute Of Standards And Technology Technical Note 1840 ,2014),Pp,8-49.

(7) Bruno F. Battistoli," Race, Class, Risk And Trust: Risk Communication In Post-Katrina New Orleans", (Paper Un Published ,Phd Of Philosophy In Communication, B.A. State University Of New York At New Paltz,2013),Pp8-152

(٨) أبو بكر أحمد محمد عباد, " تقييم ممارسة العلاقات العامة الدولية في الجمهورية اليمنية: دراسة مسحية على عينة من الشركات الدولية", (رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة القاهرة: كلية الإعلام , ٢٠١٣), ص ٣٢-٤٥.

(9) Rachel Hogan Carr," Community Identity And Actionable Risk Communication: A Theoretical Framework For Motivating Flood Preparedness", (Paper Un Published Master Of Science, Lehigh University In Candidacy,2012),Pp101-132.

(10) Diah Fatma Sjoraida," The Effectiveness Of Risk Communications As A Disaster Risk Reduction Strategy In Taragong Garut", (Paper Presented At Jurnal Ilmiah Agama Dan Sosial Budaya, 2(1),2018),Pp 131-142.

(11) Ndubuisi-Okolo," Effective Risk Management In Organizations:The Nigerian Experience", (Paper Presented At International Journal Of Computers & Technology,10(8)2013),Pp1878-1881

(12) Anna Misiura," Enterprise Risk Management In The Airline Industry- Risk Management Structures And Practices", (Paper Un Published ,Phd Of Philosophy, Brunel University,London,2015),Pp12-360.

(13)E. Maidl And M. Buchecker," Raising Risk Preparedness By Flood Risk Communication", (Paper Presented A T Journal Of Nat. Hazards Earth Syst. Sci., 15, 2015),Pp1577-1595.

(14) Darja Kaļiņina," Risk Management As A Tool To Improve The Reliability: Case Of Insurance Company", (Paper Presented At Journal Of Regional Formation And Development Studies, 2(7)2014), Pp48-55.

(15) Anette Mikes,"Towards A Contingency Theory Of Enterprise Risk Management", (Paper Presented At Journal Of Public Relations Review , 9, (2)2014) , Pp 83/9.

(16) Steven Leib And Chien-Tsung Lu," A Gap Analysis Of Airport Safety Using ICAO SMS Perspectives: A Field Study Of Taiwan", (Paper Presented At Journal Of Aviation Technology And Engineering 2(2) 2013) ,Pp63–70.

(17) Joyce A. Curtis & Michael J. Graf & Et:" Transportation Risk Management: International Practices For Program Development And Project Delivery", (Paper Presented At The International Journal Of International Technology Scanning Program, 2012), Pp 1-65.

(١٨) محمد منير حجاب , "أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية " , (دار الفجر , الطبعة الأولى , القاهرة, ٢٠٠٢) ص ص ٨٠.

(١٩) سامي عبد الرؤوف طابع , " بحوث الإعلام" , (دار النهضة العربية , الطبعة الأولى , القاهرة , ٢٠٠١) ، ص ١٩٧.

(٢٠) محمد عبد الحميد, " البحث العلمي فى الدراسات الإعلامية" , (عالم الكتب, الطبعة الخامسة, القاهرة , ٢٠١٥), ص ص ٢٧٨-٢٧٩

(٢١) عبد الرحمن سيد سليمان, "مناهج البحث" , (عالم الكتب, الطبعة الأولى , ٢٠١٤), ص ص ٢٨٠-٢٨٢