

## تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة

## (دراسة حالة تصريحات منظمة الصحة العالمية حول أزمة كورونا)

An Assessment of Communications Efficiency in Crisis Management  
(A case study of the statements of the World Health Organization on the Corona crisis)

د. عبير فايز محمد. الأستاذ المساعد. بقسم العلاقات العامة والإعلان. كلية الإعلام. جامعة بنغازي

Dr. Abeir F. Muhammed. Associate prof. Department of Public Relations and Advertising. Mass Communication. Benghazi University

Email: [Abeir.zehri@uob.edu.ly](mailto:Abeir.zehri@uob.edu.ly)

تاريخ قبول البحث  
2022 / 10 / 18

تاريخ تسليم البحث  
2022 / 9 / 13

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة اتصالات أزمة كورونا لتبصير منظمة الصحة العالمية التي نشرتها على موقعها الرسمي بالإنترنت، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة الحالة، ويتمثل مجتمع الدراسة في تحليل محتوى النشرات الإخبارية على موقع المنظمة في الفترة بين ديسمبر 2019-نوفمبر 2020. وجاءت النتائج تؤكد على وجود قصور في الجوانب الاتصالية حول سرعة وصول المعلومات عن الوباء في الشهرين الأوليين من ظهوره، إلى جانب وجود دور فعال لإدارة الأزمة في المنظمة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية.

كما تعددت الاستراتيجيات والأساليب التي اعتمدت عليها المنظمة في مواجهة الأزمة، والتي تمثلت في استراتيجية إلقاء اللوم على المفوضية الصحية للصين الشعبية، استراتيجية عقد التحالفات، والتأهب والاستجابة، المنع من تفاقم الأزمة، أما الاستراتيجيات الاتصالية فتجلت باعتمادها على الأسلوبين العاطفي والعقلي معاً. كما أكدت النتائج على إهمال المنظمة للتخطيط الوقائي، والاعتماد بشكل شمولي على التخطيط العلاجي، أي بعد وقوع الأزمة.

**الكلمات المفتاحية:** اتصالات الأزمة، منظمة الصحة العالمية، وباء كورونا

**Abstract:** This study aims to assess the efficiency of the Corona (COVID-19) crisis communications for the statements of the World Health Organization that it published on its official website. The study relied on the descriptive approach, and the method of the case study, and the study population is represented in analyzing the content of the newsletters on the organization's website between December 2019-November 2020. The results confirmed the existence of shortcomings in the communication aspects about the speed of access of information on the epidemic in the first two months of its appearance, in addition to the existence of an effective role for crisis management in the organization with regard to administrative aspects.

There were also many strategies and methods adopted by the organization in facing the crisis, which were represented in the strategy of blaming the People's Health Commission of China, the strategy of forming alliances, preparedness and response, preventing the aggravation of the crisis. As for the communication strategies, it was manifested in its reliance on both emotional and mental methods. The results also confirmed the organization's neglect of preventive planning, and its comprehensive reliance on remedial planning, that is, after the crisis.

**Keywords:** crisis communications, who, coronavirus pandemic

**المقدمة:** يحظى موضوع إدارة الأزمات Crises Management باهتمام كبير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يتناولها الدارسين كل من منظوره الخاص وفقاً للمجال الذي يعمل فيه، كما يلقي اهتماماً متزايداً من علماء الاتصال كونه عنصراً أساسياً لا غنى عنه في إدارة الأزمات المختلفة، "كريماني فريد، 1991، ص1" نظراً لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعد الأزمة نقطة تحول في حياة أية مؤسسة، وما ينجم عنها من نتائج سلبية تعرقل سير العمل فيها. "أبوبكر الغزالي، 2007، ص59" ويمكن أن يكون لغياب

التخطيط وإدارة الأزمات تأثير مدمر على صورة المؤسسة ومصداقيتها وسرعتها وعلى معنويات العاملين، سواء كانت هذه المؤسسة إحدى الهيئات الحكومية أم مؤسسة دولية أم شركة صغيرة. ليس معنى أن مؤسسة ما لا تعمل في نشاط مرتفع المخاطر أنه لن توجد أبداً لحظات ستواجه فيها المؤسسة حالة طوارئ من أي نوع. فمن الضروري دائماً الاستعداد لمواجهة مثل هذه اللحظة. " فيليب هينسلو، (ترجمة خالد العامري، 2007، ص99) "

**موضوع البحث وأهميته:** على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا أن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها، " محفوظ أحمد جودة ، 1999، ص205. " فعادة ما تفجر الأزمات سبباً من الأسئلة التي تتعلق بسياسات المنظمة المختلفة، مثل: رجال الإعلام والجماهير الأساسية والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والعاملين والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف؟ ولماذا حدث؟ والمنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عادة ما تعاني من عواقب سلبية على المستوى المالي، ومستوى إدراك الجماهير لها، واتجاهاتهم نحوها، ومن ثم فالقدرة على الاتصال بسرعة وفاعلية يأتي كعامل أساسي في الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة. " (راسم الجمال، خيرت عياد، 2008، ص358)

ولما كانت المنظمات تعتمد أساساً على العلاقات العامة في نقل المعلومات الخاصة بالمنظمة على المستويين الداخلي والخارجي وكذلك ارتدادها العكسي، بما يسمح بمعرفة آراء واتجاهات الجماهير وردود أفعالها تجاه أعمال المنظمة، بغرض تحويل تلك المعلومات إلى نقاط عمل توضح على أساسها خطة اتصالات المنظمة بما تتضمنه من رسائل اتصالية ذات مضمون مدروس، مصاغة في قوالب فنية ملائمة، وهي تعمل على نقل هذه المعلومات من خلال وسائل الإعلام، وطرق الاتصال الأخرى إلى الجماهير، فإن هذا يلقي عبء متزايداً على جهاز العلاقات العامة المسئول عن الاتصالات في ظل ظروف الأزمة. " علي عجوة، كريمان فريد، 2008، ص172، ص173 "

ومن هنا تُعنى هذه الدراسة بتوضيح أهمية اتصالات الأزمة التي تنبع من ذات المنظمات وما تقدمه من مواد إعلامية للجمهور تنعكس على مدى كفاءة إدارة الأزمة وأوجه القصور التي قد تحدث في الواقع عند إدارة الأزمات.

### نظرية الدراسة:

تعتمد الدراسة على نظرية الاتصال بمخاطر الأزمات والطوارئ crisis emergency risk communication (CERC) والتي تستدعي المراجعة المستمرة في عصر تشتت وسائل الإعلام، والمعلومات المضللة، وانخفاض ثقة الجمهور. فالتغطية الإعلامية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل سمعة المنظمة قبل الأزمة وأثناءها وكقناة (SCCT) نظرية تواصل الأزمات الظرفية Situational Crisis Communicatio Theory، والتي تطورت إلى نظرية الاتصال بمخاطر الأزمات الظرفية، حيث يرى كومبس coombs " أن أصحاب المصلحة يقدمون المعلومات أثناء الأزمة وبعد مرورها اعتماداً على تقارير وسائل الإعلام، ويتفق كلٌّ من Feran & Bank (2015) أن العلاقات العامة أيضاً تولي اهتماماً كبيراً بالعلاقات مع وسائل الإعلام والدعاية الإعلامية كجزء من إدارة الأزمات والاتصال بالأزمات، ويشير كومبس بالفعل إلى الإنترنت والشبكات الداخلية، وتبسيط الضوء باستمرار على وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها، وقدرة (SCCT) على إدارة الانطباع. ( Jim Macnamara ,2021-Page 237-262 )

في هذه الدراسة تم توظيف نظرية الاتصال بمخاطر الأزمات بتحليل النشرات الإخبارية الصادرة عن منظمة الصحة العالمية وما تقدمه من معلومات، ومدى اعتمادها على المصادر التي تدير عملية اتصالات الأزمة.

**الدراسات السابقة:** يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين:

أولاً: دراسات تناولت المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وأثرها على اتصالات الأزمة:

اتفقت دراسة كل من Frand & Finn "2011" - Finn Frandsen 2011-Pp347,361. - ناجع محمد العجبي ، 2011 ، ص 84. على تأثير كل من العوامل الداخلية والخارجية على اتصالات أزمة المؤسسات، حيث تؤثر الإدارة العليا باعتبار أنها المعيار الأساسي لبناء الكيفية التي يتم بها إدارة الأزمة قبل وقوعها كطريقة إرشادية .

وأكدت دراسة كل من حنان جنيد "حنان جنيد ، 2015، ص 35-76" إبراهيم أحمد إبراهيم أحمد أبو عرقوب 2020، ص 15، ص 16. أهمية الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة، حيث يرى رضوان أحمد فاروق إن من أهم طرق العلاقات العامة في استعادة الصورة الذهنية للمؤسسة في مرحلة ما بعد الأزمة إنكار الأزمة، والتنصل من المسؤولية عنها، والتقليل من تأثير الأزمة على المجتمع، والبحث عن كبش فداء لإلصاق التهمة له، والاعتذار عن التقصير، وتبرير الخسائر المادية والمعنوية، والتذكير بنجاحات المنظمة في الماضي، وتعويض المتضررين من ضحايا الأزمة ومقارنة الأزمة بأزمة أخرى أكبر منها، والقيام بالإجراءات التصحيحية السريعة. "رضوان أحمد فاروق 2012، ص 159، 214" بينما أكدت دراسة حنان جنيد أن العلاقات العامة لها دور أساسي في إدارة القضايا باعتبارها جزء من الاستراتيجيات الوقائية لاتصالات الأزمة، وتختلف عن اتصالات "الموقف الوقي" contingent " والتي تحدث وقت وقوع الأزمة فقط، وإنما هي اتصالات تبنى على التخطيط والاستشعار، والتحسب، والمدى الزمني الطويل والتي تنقسم إلى قبل وأثناء وبعد الأزمة. (حنان ، 2015، ص 35-76). كما اتفقت دراسة كل من رضوان أحمد - رضوان أحمد فاروق 2012، ص 159، 214.

2014 Tamar Avent Daniel Lanfer "Tamar Avent

Meli Ssa Graham Elizabeth ، 2015386-394." Melissa Graham,Elizabeth ، شوقي بوشارب " شوقي بوشارب ، 2015، ص 118. شيماء

سالم

"شيماء سالم ، 2020 ، ص 232. " Jim Machamara" Pp237-262 ، 2021. Jim Machamara " أهمية تطور تكنولوجيا الاتصالات الرقمية وظهور وسائل الإعلام الاجتماعي إلى تغيير بيئة اتصالات الأزمة، فخصائص هذه الوسائل قدمت نمطاً جديداً للاتصال أوقات الأزمات ، حيث أثرت على تفاعلات الأزمة سلباً وإيجاباً إلى درجة اعتماد متخذي القرار عليها في تقييم الأوضاع وصياغة المواقف واستراتيجيات الاستجابة، كما يمكن لهذه الوسائل أن تلعب دور الإحساس المبكر بالأزمة التي تتعرض لها الشركات والمؤسسات من خلال رصد وتعليقات الجماهير وشكواهم والتعامل معهم .

### المحور الثاني: الدراسات التي تناولت استراتيجيات اتصالات الأزمة :

اختلفت الاستراتيجيات التي تناولتها الدراسات والأبحاث في موضوع اتصالات الأزمة ذلك تبعاً للموقف، فمن الملاحظ أن كل أزمة تحتاج إستراتيجية وأدوات تكتيكية تختلف عن بقية الأزمات وقد يرجع ذلك لاختلاف نوع الأزمة، وخصائص الجمهور، والعوامل المرتبطة بالإدارة العليا، وأخرى مرتبطة بالموظفين. وخبرة فريق العمل المتخصص بإدارة الأزمة. ففي دراسة رضوان أحمد فاروق "رضوان أحمد فاروق، 2012 ، ص 159-214" عن استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة، وظفت شركة تويوتا استراتيجيات الاعتذار واتخاذ الإجراءات التصحيحية بأشكالها المتنوعة، بهدف حماية سمعتها وصورتها لدى العملاء. وفيما يتعلق بمركزها الإعلامي على الموقع وظفت الشركة العديد من الأدوات التقليدية والتفاعلية لنقل الرسالة الاتصالية المدعمة للاستراتيجيات المستخدمة مثل : البيانات الصحفية ، والملفات المرئية، والتقارير، والحوار المباشر، والروابط الفعالة. وتوصلت الدراسة إلى اعتماد البيانات الإعلامية للشركة الصادرة خلال 2009 إلى أكتوبر 2010 والخاصة بتناول أحداث الأزمة والتي وصل عددها إلى 101 بيان على عدة استراتيجيات جاءت في مقدمتها إستراتيجية الأعمال التصحيحية والتي تعكس توجه الشركة نحو التعامل مع الأزمة، وحل المشكلات أو العيوب الفنية التي ظهرت في السيارات، وإعلام العملاء عن خطتها في هذا الشأن. كما تضمنت البيانات عدداً من الموضوعات جاء في مقدمتها إظهار التعاون مع الجهات الحكومية، والتعاون مع الوكلاء والموزعين، مما يعكس اهتمام الشركة بالحصول على ثقة العملاء ودعم وكلاءها . كما جاء البيان الإعلامي المعتمد على تصريح لمسئول في مقدمة أنواع البيانات التي تم استخدامها مما يعكس اهتمام مسئولي الشركة بالتعامل مع الإعلام والتحدث مباشرة للجمهور .

كما أكدت الباحثة ميرهان محسن طنطاوي " ميرهان محسن طنطاوي، 2016، ص171 " في دراسة عن الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات توظيف إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية لإدارة الأزمة لمعالجة الأزمات في شركات الطيران، ما بين أزمات ناجمة عن حوادث طيران، أزمات ناجمة عن كوارث طبيعية، وأزمات ناجمة عن قضايا. وركزت الباحثة على الأزمات والكوارث والقضايا المرتبطة بشركات طيران عربية وعالمية في إطار المقارنة بين طبيعة الاستجابات الاتصالية للأحداث التي تواجهها أياً كان تصنيفها سواء أزمات ناجمة عن حوادث طيران، أو أزمات ناجمة عن كوارث طبيعية، أو أزمات ناجمة عن قضايا. وتوصلت الدراسة إلى أهمية إستراتيجية التوقيت التي تلعب دوراً مهماً في تدعيم سمعة الشركة فالسرعة في الاستجابة الاتصالية للأزمة من شأنها أن تجعل أصحاب المصالح يدركون بشكل كبير مدى اهتمام الشركة وسعيها لحماية علامتها التجارية. وقد اتفقت دراسة Daniel & Nwognugwu

" Daniel & Nwognugwu، 2018 مع الدراسة السابقة في دراسة حول موضوع تأثير إستراتيجيات اتصالات الأزمة على مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة استناداً على نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) Situational Crisis Communication Theory ونظرية إعادة صيانة الصورة الذهنية Repair Image Theory، اعتماداً على تحليل محتوى مواد إعلامية عن اتصالات الأزمة في أوروبا، وأمريكا، وآسيا، وبعض الدراسات المرتبطة بمنطقة أفريقيا خاصة نيجيريا، حيث أكدت الدراسة على توظيف إستراتيجيات الاستجابة لاتصالات الأزمة في كل المجالات السابقة الذكر.

وبينت دراسة كل من HUGO & Mike & Marynisser Lauder، 2019، اعتماد المنظمات على إستراتيجية التواصل للأزمات Crisis Communication التي تركز على استعادة الثقة من خلال تقليل مستويات التوتر لدى الضحايا وأصحاب المصلحة للآخرين، بناءً على حالة هجمات بروكسل الإرهابية في مارس 2011 حيث أثبتت الدراسة فعالية هذا النهج وتأثيره على مستويات التوتر لدى السكان.

كما كشفت دراسة Yang Cheng 2020، p 101769 "Yang Cheng 2020، p 101769 " الاعتماد على إستراتيجية الحوار بوساطة اجتماعية

Social – Me diated dialogue بين المنظمات وعمامة الناس في أزمات الصين . حيث أجرت هذه الدراسة تحليلاً لمحتوى 61 مقالة صحفية ذات صلة نشرت في 2006-2018، بينما لم تتفق دراسة كل من

Milad Mirbabaic & Julian Mary 2020:Pages 252,266 "Milad Mirbabaic & Julian Mary " مع هذه الدراسة حيث ترى أن إستراتيجية أنماط كسر المعنى

Sense Breaking Patters وتأثيرها على تكوين المعنى الجماعي وإعطاء المعنى، قد لا تجدي النجاح المطلوب، حيث أجريت دراسة على حالة لتفجير مانشستر في عام 2017 بما في ذلك تحليل الشبكة الاجتماعية لعدد 708.147 منشوراً على تويتر، وتحليل محتوى التغريدات لعام 2006. والتي هدفت لقياس الأدوار الفردية لكسر المعنى لمواجهة ما ينشر على مواقع التواصل الاجتماعي للمساهمة في تكوين المعنى الجماعي Collective Sense Making، كمحاولة لخلق معنى في المواقف شديدة الغموض، كشفت الدراسة أن المحاولات الفردية لكسر المعنى في مراحل الأزمة المبكرة تصبح أكثر صعوبة مع تعاضد دور المعنى الجماعي .

كما قدم كل من Ying Zhang & Elmie Mekma وآخرون "P101، 2020، Ying Zhang & Elmie Mekma " دراسة حول مفهوم الذاكرة الجماعية " Collective Memory " بنهج موجه للجمهور الذي يتواصل فترة الأزمات لقياس الكيفية التي عرضت فيها أطر الاستجابة للأزمات وروايات الذاكرة الجماعية من قبل مختلف الفاعلين الاجتماعيين (الحكومة، المنظمات، الجمهور) على إحدى وسائل التواصل الاجتماعي في الصين منصات ويبو، جاءت النتائج بعد تحليل مضمون 9238 المشاركات فريدة من نوعها على ثلاث أزمات وطنية (زلازل يوشو 2010، انفجارات تيانجين 2015، وفضيحة لقاح 2018) تكشف عن أن الجماهير الصينية تميل إلى استخدام إستراتيجية قضية اجتماعية Social Issue، وألقاء اللوم

Blaming Frames على الأطر، بينما كانت الحكومة والمنظمات أكثر عرضة لاستخدام الوشاية Informing، إطارات الإجراءات التصحيحية Corrective Action Frames، عند استدعاء وإعادة بناء ذكريات الأزمة، كما تبنت الحكومة الاستخدام المتكرر لرواية القومية Nationalism Narrative، الصدمة Trauma كونها السرد السائد الذي تم عرضه عبر الأزمات الثلاثة والفاعلين الاجتماعيين، أطر الاستجابة للأزمات Crisis Response Frames، إلقاء اللوم Blaming، الاستحقاق Crediting، الإجراءات التصحيحية Corrective Action وارتبطت بشكل كبير مع روايات السلطة Power والطعن Contestation والبطولة Heroism والقومية Nationalism على التوالي.

وتلخص دراسة Abler & Chery George وآخرون "2020 p10" "Abler & Chery George" الدروس المستفادة من

وباء Covid-19، السارس، وانفلونزا، وفهم تلك التجارب وتوفير إجماعاً على أفضل الممارسات لتعزيز ثقافة المرونة التنظيمية حيث توصلت الدراسة إلى استخدام عدة استراتيجيات وهي ( المرونة في الأحداث المجهدة) وهي: المكالمات على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، وتقديم الإسعافات الأولية النفسية، والدعم العاطفي شخصياً للعاملين في الرعاية الصحية الذين يعانون في أحداث إكلينيكية مرهقة، وتكرار البرنامج في أكثر من 30 مستشفى في الولايات المتحدة، استخدام إستراتيجية تقديم الدعم العاطفي من قبل رجال الدين والقادة، ففي مرحلتي التأثير والبطولة لا تظهر الحاجة للعاطفة بقدر ما تظهر في مرحلة خيبة الأمل، والتي تنمو خلالها الاحتياجات العاطفية بين العاملين في مجال الرعاية الصحية. وهذا ما يسمى بتقديم دعم الأقران.

وقد أكدت دراسة كل من Luran & Kunneman وآخرون

"Luran & Kunneman, 2020, Page 1259-1271" على مدى تأثير أصحاب المصالح في "تأطير الأزمة"، ففي حالة الأزمات يعد الاتصال رصيماً مهماً لحماية سمعة المنظمة وتؤثر إستراتيجية الاتصال المستخدمة في الأزمات، بينما يتم إجراء بحث مكثف وتقديم إرشادات اتصال واضحة حول الاتصال في الأزمات، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في إستراتيجيات الاتصال أثناء الأزمة وبعدها. بينما تؤكد دراسة كل من Lucie Ozanne & Paul Ballantine

Lucie Ozanne & Paul Ballantine 2020: Pages 379-405. "على الدور إستراتيجيات العلاقات العامة في سياق الاتصال بالأزمات، ونشرها لرسائل للمشاركة والتفاعل المستمر، والتعاون المتبادل والحوار بين المنظمات والجمهور، التي كان لها الأثر على تحسين صورة وسمعة الشرطة بين مواطنيها في إطار إستراتيجية اتصالات الأزمة. لشرطة كاتلونيا، وما نشرته على تويتر Twitter في أعقاب هجوم إرهابي في برشلونة أغسطس 2017. وتحليل الرسائل الصادرة وإجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من خبراء في الاتصال بالأزمات. بهدف تحديد وظائف واستخدامات الشبكات الاجتماعية في سياق الاتصال بالأزمات .

وفي دراسة عن العلاقات العامة وإدارة الأزمات لإبراهيم أبو عرقوب " لإبراهيم أبو عرقوب ، 2020، ص15، ص26 " اتضح إن أهم الأخطاء الإعلامية التي تقلل من مصداقية العلاقات العامة في إدارة الأزمات الاعتماد على إستراتيجية إنكار الأزمة والتعتيم عليها إعلامياً، مما يؤدي إلى انتشار الإشاعات وإرباك الجمهور وفقدان ثقة الجمهور في منتجات وخدمات المنظمة، وعدم وجود خطة إدارية إعلامية لإدارة الأزمة، وسوء إدارة فريق الأزمة وضعف الناطق الإعلامي، وعدم تزويد جمهور المنظمة بالمعلومات والحقائق والإحصاءات الصريحة والواضحة والدقيقة والموضوعية عن الموقف الأزموي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في المنظمة .

**مشكلة الدراسة:** تتمثل مشكلة الدراسة في قياس كفاءة الدور الاتصالي لمنظمة الصحة العالمية في ظل ظروف الأزمة ومدى مطابقته للنماذج العلمية لإدارة المخاطر في اتصالات الأزمة وفعاليتها .

**أهداف الدراسة:** وتتحدد أهداف الدراسة في العناصر التالية :

- تحليل دور النشرات الإخبارية التي تقدمها منظمة الصحة العالمية عبر موقعها الرسمي على شبكة المعلومات العالمية الإنترنت للجمهور لشرح أسباب الأزمة ومعالجتها.
- فحص الإستراتيجيات المستخدمة في النشرات الإخبارية .
- تحديد أهم الأساليب والتكتيكات المستخدمة في النشرات الإخبارية .
- تقييم درجة كفاءة إدارة اتصالات الأزمة لدى منظمة الصحة العالمية حول موضوع أزمة كورونا.

**أهمية الدراسة:**

- تسهم هذه الدراسة في تحديد كفاءة اتصالات الأزمة .
- قلة الدراسات العربية التي تتناول موضوع اتصالات الأزمة .
- قلة اعتماد أغلب الدراسات الحالية على الأسلوب الكيفي في معالجة البحوث والدراسات .

**تساؤلات الدراسة:**

1. ما مصادر المعلومات التي تعتمد عليها منظمة الصحة العالمية في استقاء المعلومات عن الأزمة؟
2. ما السياسات والأساليب الاتصالية المستخدمة والقواعد العلمية الثابتة في كتابة النشرات الإخبارية لاتصالات الأزمة ؟
3. ما الإستراتيجيات المستخدمة عند تقديم المعلومات ؟
4. ما نوعية الأسلوب المستخدم في الرسائل الاتصالية للمنظمة(عاطفي – عقلي) وما تأثيره على معالجة الأزمة ؟

**المفاهيم الواردة في الدراسة :**

المفاهيم الواردة في عنوان الدراسة	التعريفات اللفظية	التعريفات الإجرائية
اتصالات الأزمة	المقصود باتصالات الأزمة فتح المنظمة خطوط اتصال مباشرة مع جماهيرها الأساسية، فتبني سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها يمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة ، فالمعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير أثناء الأزمة، ولكن بكيفية التعامل معها، ومنعها في المستقبل " راسم الجمال ، خبرت عباد (2008)ص358.	تُعنى هذه الدراسة بتحليل محتوى النشرات الإخبارية التي قدمتها منظمة الصحة العالمية عن أزمة كورونا .
منظمة الصحة العالمية	وهي منظمة متخصصة في مجال الصحة تم إنشاؤها في عام 1948، وتتخذ المنظمة من مدينة جنيف مقراً، لها ستة مكاتب إقليمية موزعة على عدد من دول العالم تهتم بنشاط المنظمة في تلك الدول الواقعة في نطاق المكتب الإقليمي للمنظمة، وتهدف المنظمة إلى الرفع من مستوى الشعوب صحياً من خلال البرامج التي تضعها وتنفذها لمساعدة الدول على تحسين خدماتها الصحية وتقديم البرامج الاستشارية والفنية للدول في مجال الصحة كالترتيب والإرشاد على مكافحة الأمراض	تحليل أهم ما ورد في نشرات الأخبار حول الأزمة من بداية اكتشاف الوباء في ديسمبر 2019 حتى مرحلة توفير اللقاح 2020 للوقاية من الوباء وتخفيف حالات الوفاة .

	المختلفة والقضاء عليها، وتشجيع البحوث الطبية وإصدار النشرات الدولية عن تفشي بعض الأمراض وأسبابها وإقامة المعامل التي تحدد أسباب الأمراض " . عبد السلام صالح عرفة، 1999 ، ص256 "	
تهتم الدراسة بتحليل المعلومات الواردة في منظمة الصحة العالمية حول الوباء وما شكله من أزمة حقيقية للعالم بالكامل.	يشكل فيروس كورونا المستجد سلالة جديدة من الفيروسات التي لم يتم تحديدها لدى البشر من قبل ، وهو يصيب عادة الثدييات والطيور مسبباً مجموعة من الأمراض المعدية ، ويتسبب هذا الفيروس بشكل عام أمراض في الجهاز التنفسي والجهاز الهضمي لدى البشر "زينب زهري، ميلود العماري، وآخرون، 2020، ص51"	وباء كورونا

**منهج الدراسة :** تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي وتعتمد على منهج " دراسة الحالة" وستعتمد على التحليل الكمي والكيفي.

**مجتمع الدراسة :** يعتمد هذا البحث على دراسة النشرات الإخبارية التي قدمتها منظمة الصحة العالمية منذ بداية ظهور الوباء في ديسمبر (19 20 ) حتى نهاية (2020) بالاعتماد على النشرات الإخبارية الواردة على موقعها الرسمي بالإنترنت وذلك بدراسة السياسات والأنشطة الاتصالية والإعلامية التي قدمتها المنظمة أثناء حدوث الأزمة وصولاً إلى مرحلة استعادة النشاط .

#### **أدوات جمع البيانات :**

استمارة تحليل المضمون : استعانت الباحثة في دراستها للحالة باستخدام طرق التحليل الكمي لمحتوى الرسائل الإعلامية. للحالة بعد أن يتم تحليل مضمون النشرات الإخبارية سيتم استخدام أسلوب (النماذج المتماثلة) الذي يعتبر من ضروريات تطبيق منهج دراسة الحالة\*.

#### **الإطار النظري :**

##### **مفهوم إدارة الأزمة :**

عند دراسة موضوع إدارة الأزمة لابد من توضيح الدراسات الإمبريقية التي خاضت في سنوات طويلة الأزمات التنظيمية للعديد من الباحثين Perrow 1984,Roberts1996 Mtroff,Pauchant &Shrivastara 1988, Pearson &Mitroff1995 وآخرون حيث أجريت الدراسات من علوم متعددة للتكامل والتي تعطي صورة شاملة عن الأزمات التنظيمية Crises Organization ، لتأصيل الظواهر ذات العلاقة بقضايا بنائية، سيكولوجية، اجتماعية، سياسية، تقنية، وهذا مايسمى بالمدخل المتعدد الضوابط Amuitidisciplinary Approach "، Christine ، 1998 ، p6 - Pearson & Judith "

ويمكن تعريف إدارة الأزمة "Management Crisis" بأنها محاولة منهجية عن طريق أعضاء المنظمة نحو الجماهير الخارجية لمنع تطور الأزمة، وذلك بتأثير الإدارة على ما يحدث. وتبعاً لذلك يتم تعريف "تأثير إدارة الأزمة Crisis Management Effectiveness بأنها دليل منع تطور الأزمة عندما تعتقد الجماهير الأساسية أن النتيجة النهائية لنجاح أو فشل الخطة قد تكون قصيرة أو طويلة المدى " . Christine Pearson & ، 1998 ، p6 - Judith "

ويرى Hermann(1972) أن الأزمات هي مواقف مفاجئة تشكل تهديد وغالباً يكون غير .لمواجهتها فالأزمة هي الموقف الذي خلق تغيير غير متوقع لتغيرات أساسية للنظام "Ceax& Morel 2012-

المداخل العلمية لإدارة الأزمات :

تقترح العديد من الدراسات المرتبطة بالأزمة أربعة محاور أساسية لدراستها وهي:

الأسباب "Causes"، النتائج "Consequences"، التحذير "Caution" والنجاح في مواجهة الأزمة "Coping". والمقصود بالأسباب ما الذي جعل الأزمة تظهر إلى حيز الوجود والظروف السابقة التي سمحت بظهور الأزمة، أما النتائج "Consequences" فهي تعني التأثيرات المباشرة والطويلة المدى لحدوثها، أما التحذير "Caution" فهو يتضمن المقاييس التي على وفقها يمكن التقليل من التأثيرات لاستمرار الأزمة، وفي النهاية "Coping" بمعنى النجاح في مواجهة الأزمة بوضع مقاييس ومقارنات للأخذ بالاستجابة لمواجهة الأزمة. "P11 ، Christine Pearson & Judith ، 1998 - أولاً: المدخل السيكلوجي: P9 ، Christine Pearson & Judith ، 1998 -

عندما تحدث الأزمة غالباً ما تشكل صدمة نفسية "Trauma" داخل خبرات الفرد، وهنا لابد من تناول الجوانب التي على ضوءها يمكن تحديد ودراسة الأزمة التنظيمية والذي يتشكل من ثلاثة افتراضات أساسية فالافتراض الأول: هو شعور الفرد بأن الأزمة هي مشاكل مزعجة "Wicked Problems" والافتراض الثاني: يوضح قدرات الأفراد العملية خلال الأزمة تبعاً لمعلوماتهم. وفي النهاية الافتراض الثالث: للمدراء والإداريين دور كبير في تحديد مستوياتهم وأدوارهم، ولكن في حين إذا كانوا غير ممثلين بشكل جيد فإن دورهم الخاطئ، وحلولهم غير المنطقية، والنقص في معلوماتهم، تشكل أزمة في اتخاذ القرار والأخطاء في صناعة القرار التي من المحتمل أن تؤدي إلى كارثة وبالتالي يؤدي إلى تفاقم الأزمة. فمعايير مثل الالتزام Commitment، القدرات المعرفية Cognitive Cap-ability، توقعات المحنة Expectations Adversely تؤثر على حساسية صناعة القرار حول الأزمة وخطورتها حيث يرى Pauchant Mitooff (1992) أن فوضى الصحة العقلية، الميكانيكيزما الدفاعية للأفراد تساهم في خلق الأزمات التنظيمية .

ثانياً: المدخل الاجتماعي السياسي: P 10 ، Christine Pearson & Judith ، 1998 -

إن القصور في تقبل المعايير والمعتقدات المناسبة لحل الأزمة قد يسبب كارثة A disaster وانهيار ثقافي Cultural Collaps، هذا ما تحدده النظرية الاجتماعية، السياسية حول الأزمات ترى بأن الرموز الثقافية Cultural Symbols بأيدولوجياتها قد تؤدي إلى إيجاد فشل في المعاني المشتركة Shared Meaning، ترخيص أو مشروعية Legitimization والتكوين الاجتماعي Institution alization، البناء الاجتماعي Socially Constructed، وإعادة العلاقات Relationships وهي تكون السبب Cause في حدوث الأزمة وحدوث الانهيار، وعدم المقدرة لصناعة القرار، وهنا قد يحدث الارتجال والانهيار التنظيمي وسوء الأدب، والعنف المحتمل عند التمسك بقيم ومعتقدات غير ملائمة لحل الأزمة.

ثالثاً: المدخل الاقتصادي والاجتماعي P10 ، Christine Pearson & Judith ، 1998 -

يرى Shrivatave 1988 أن الأزمات التنظيمية تكرر وتزداد في ظل الصراع الاقتصادي والاجتماعي Societal Economic Strife، والظروف القسوى لابد من معالجة الموضوع عن طريق إيجاد حل للمشكلة وذلك يشتمل تجميع كل من السلوكيات Behaviors المعرفة Cognition ، العواطف Emotions حتى لا تنهار المعاني المشتركة. ويأتي دور القيادة الاجتماعي في بناء المعتقد والذي يتضمن تجميع التبي Eventual Collective Adaptation باستبدال التطبيقات القديمة والعلاقات بأخرى تناسب حل المشكلة.

رابعاً: المدخل التكنولوجي لإدارة الأزمة: P11 ، Christine Pearson & Judith ، 1998 -

وعند دراسة المدخل التكنولوجي لإدارة الأزمة لابد من مراعاة اتجاهين الاتجاه الأول: لا تشير التكنولوجيا للآلات فقط والأدوات التنظيمية بل تشير أيضاً إلى الإجراءات الإدارية، السياسات، التطبيقات، والروتين. الاتجاه الثاني: تعتمد التكنولوجيا على كيفية إدارتها فقد تخلق دمار وخطر للبشرية. وقد ناقش كارلوس بيرو 1984 خطر التكنولوجيا وطرح مثلاً للمفاعلات النووية، ومعامل التكرير، والطيران الجوي وما قد يحدثه من كوارث محتملة. وهذا بالضبط ما يحدث الآن مع تغير المناخ وانتشار الأوبئة .

ويجادل كارلوس لزيادة خطورة التكنولوجيا لوضعها كونها "التفاعل المعقد" Interactive Complexity " وشديدة الارتباط " Tight Coupling"، فعندما تحدث الأزمة في الواقع يكون غير محتمل حدوثها إلا أنها تحدث بسبب X الذي أدى إلى فشل y، ويعني ذلك البحث عن وجود نظام لمواجهةها وهذا ما توصل إليه بيرو Perrow وزملاءه 1987، 1987، Shrivastava وآخرون، الشبكة المعقدة، والعوامل البنائية خلقت حلقات مفرغة "Vicious Circles" لا يمكن استيعابها لوجود أنظمة غير مكتملة الموقف في تحليل تحدي الكارثة .

أنماط أزمات العصر الحديث :

تعاني الحكومات في العصر الحديث من زيادة عدد الأزمات وارتفاع نسبة التهديدات الجديدة التي تعدت حدود القومية، والذي بدوره يخلق اقتصاد محدد ويؤدي إلى حدوث صدمات عالمية "Global Shocks"، وزيادة المخاطر داخل العلاقات الاقتصادية العالمية، تبعاً للأزمات الطبيعية والمالية وظهور مبادرات عالمية لمعرفة أنظمة الصدمات "Systemic Shocks" لكي تستطيع مواجهة تلك التحديات، وتحقيق التماسك الاجتماعي، والاستقرار السياسي. فالحكومات تواجه تلك التأثيرات وتحاول أن تدير الأحداث المخلة بالنظام Disruptive Un events، والكيفية التي تتفاعل بها مع موقف الأزمة. " Charles Baubion 2013, P6 - "وبناءً على ما تقدم فلقد ظهرت العديد من الأشكال الجديدة للأزمات المتمثلة في زوايا وأبعاد مختلفة أهمها:

#### 1- طبيعة الأزمات الجديدة: New Nature Of Crisis

تعرض القيادات السياسية في العقد الأخير من القرن الحالي لأزمات ومخاطر في العديد من الدول والتي تنشأ نتيجة لظروف غير متوقعة، وبسبب وجود ضعف في الروابط Weak Links وضعف في المعلومات Breakdown Information على سبيل المثال أحداث 11 من سبتمبر 2001، تسانومي 2004، فيضانات كثرينا 2005، زلزال طوكيو 2011، (وباء كورونا) ويتميز هذا النوع من الأزمات بأنها: "7- Charles Baubion 2013, P

1. أحداث كبيرة غير متوقعة .

2. جديدة وغير معتاد عليها من قبل مدراء الأزمات .

3. حدود الأزمة يفوق حدود القومية ، أي بمعنى المجال الجغرافي تخطى القومية والمحلية لتصبح عالمية. فأزمات مثل انتشار الفيروسات، والإرهاب تشكل تهديدات ومخاطر على أنظمة عالمية عرضة للهجوم، مع ارتفاع مؤشر التأثيرات التي تحدثها على المدنية والتحضّر أفراداً وجماعات، وهذا يشكل تحديات على الحكومة لما تحدثه من توتر العديد من الجماهير في القطاعين الخاص والعام.

4. زيادة التعرض للهجوم والخطر في المجتمعات الحديثة Increased Vulnerabilities Of Modern Societies يتميز القرن الواحد والعشرون بارتفاع نسبة الخسارة وزيادة التكاليف، مع تزايد المخاطرة والتهديدات المختلفة والجديدة، بارتفاع مؤشر التأثيرات. هذه المؤشرات تقود إلى مستقبل مليء بالتصادمات على مستوى العالم، خاصةً فيما يتعلق بتغير المناخ وارتفاع منسوب المياه على خط الساحل، انتشار الأوبئة والعدوى الجديدة New Infections Diseases نتيجة لأسباب غير معروفة، الإرهاب Terrorism، والأفعال المقصودة Intentional Acts .

5. تغير أدوار الحكومات وتنامي دور المواطنين ووسائل الإعلام Changing Roles Of Governments & Increased Demand From Citizens & Media : تنبثق الأزمة وتظهر من الجوانب اللامركزية الأمر الذي يجعل العديد من الحكومات تحاول الحد منها باتخاذ الإجراءات اللازمة اعتماداً على الأفعال لمنع أو التخفيف من حدة المخاطر في القطاعات التي تكون عرضة للانتقادات مثل: المرافق العامة والبنية التحتية. الأمر الذي يجعل مدراء الأزمة يضعون مداخل متعددة تلائم كل نوع مختلف من الجماهير الذين لديهم اهتمامات مختلفة Different Interests، أولويات Priorities، حجج منطقية Logics، قيم Values. لذا تنامي دور المواطنين Citizens المدنيين لمواجهة الأزمة والاستجابة لها من خلال المجتمع المحلي Civil Society وعدم اعتمادهم على المنظمات الحكومية، في الوقت الذي تساهم فيه الحكومات التي تتميز بالانفتاح Openness والشفافية Transparency، إمعان النظر فيما تقدمه وسائل الإعلام The Media وتقديم العديد من المعلومات من خلال مواقع

التواصل الاجتماعي التي تطالب الحكومات بالشفافية وتبدي المسؤولية وتحقق ذلك بأعلى مستويات مقاييس الأخلاق. وانتقلت مرحلة التعامل مع الجماهير من مرحلة الاتصال وتزويدهم بالمعلومات إلى مرحلة التفاوض خاصة في المجتمعات التي تنعدم فيها الديمقراطية).

6. تغيير المنظور لمدرء المخاطرة Changing Land Landscape For Risk Manager : اختلف الدور الذي يلعبه مدرء المخاطرة مع زيادة التحديات والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسات اليوم، لذا لا بد من تغيير في الجوانب المركزية مرتبطة بعمليات Processes، البناءات Structures، الأدوات Tools، والمعدات Equipments لإدارة الأحداث الخاصة بالمخاطرة. وهناك بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إدارة المخاطر المتمثلة في عدة عناصر أهمها:

- كيفية التعامل مع (غير المعروف).
  - الكيفية التي يتم على ضوءها التعامل مع مستويات إدارية أخرى أو دول أخرى أو منظمات دولية وقومية .
  - التقليل من قدرات الحكومات المركزية بسبب اللامركزية Decentralisation.
  - الممثلين الجدد للأجندة المختلفة (القطاع الخاص).
  - استمرار التواصل مع وسائل الإعلام والمواطنين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي .
  - إعادة بناء التعامل مع الأزمات وعدم الاعتماد على الطرق التي عولجت من خلالها الأزمات الكلاسيكية أو التقليدية ، وذلك مراعاة الاختلاف عامل الزمن كمتغير أساسي وبالتالي لا بد من إعادة بناء خطط جديدة لأزمات جديدة .
- مفهوم اتصالات الأزمات:

تلعب القيادة دور أساسي في اتصالات الأزمات Crises Communication ، التواصل مع وسائل الإعلام والجمهور العام ، والتزود بالأحداث الحساسة، للحفاظ على الثقة في المستجيبين للطوارئ والحكومة ، ونقل رسائل محددة تكون وظيفة أساسية لصانعي القرار خلال الأزمات، "P 16 ، Christine Pearson & Judith ، 1998 - " وتتضح مجهوداتهم في نوع المعلومات التي يتم توصيلها لجماهيرهم الأساسية، الاستراتيجيات ، والتدريب على التعامل مع وسائل الإعلام ودور العلاقات العامة .... وتوطيد العلاقات مع منظمات ومؤسسات عديدة مثل : ( الشرطة ، الصحة الخاصة ، المختبرات، منظمات المجتمع المدني، وسائل الإعلام، لبناء خطط موحدة للطوارئ والاستعداد لها وفق خبرات متعددة للأزمات ". Thierry c.Pauchant ,Lann Mitroff &Patrick Lagadec , 1991:P35 إن اتصالات الأزمات تتأثر بعدة عوامل أولها مشكلة واقعية المعلومات، كمية تدفق المعلومات، ونوع المعلومات فقد تكون غير مكتملة، وغير فعالة ."

1988 p47 - Quarant Lli . " ولكي تحقق إدارة اتصالات الأزمات نجاحاً ملموساً لا بد من مراعاة مايلي : " كريمان فريد 2012 ، ص 224"

- 1- اتصال القيادة بالعاملين لخلق مناخ تنظيمي إيجابي ولرفع معنويات العاملين.
- 2- أن يكون القائد على علم بكل ما يدور داخل المنظمة ويراقب عملياتها.
- 3- أن يحرص القائد على أن تتوافر لديه معلومات عما يقال في وسائل الإعلام عن أي مخالقات أو انتقادات للمنظمة للدفاع عن مواقفها وتغيير سياساتها .

مراحل إدارة الأزمات : تتمثل مراحل إدارة الأزمات في عدة عناصر أهمها: "نيهال فؤاد ، 146، 2011-147".

- اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
- الاستعداد والوقاية، وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها والتقليل من آثارها.
- احتواء الأضرار، وتعني تنفيذ خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
- استعادة التوازن، وتعني العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري بغرض استعادة توازنه وقدرته على ممارسة الاعتيادية كما كان من قبل.
- التعلم وهو المرحلة الأخيرة، وتعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل .

## استراتيجيات الاستجابة للأزمات :

حدد كومبس "2015" استراتيجيات الاستجابة للأزمات بناءً على مسئولية الأزمات وتركز على تجنب اللوم والإضرار بالسمعة . ويرى أن تاريخ أداء المنظمة وسمعتها الإيجابية يساهم في تجاوز الأزمة بينما سجل الإنجازات المرتبط بسمعة سيئة يؤثر بشكل سلبي على المنظمة . كما ينظر إلى التغطية الإعلامية على أنها تلعب دوراً حاسماً في تشكيل سمعة المنظمة، فأصحاب المصلحة يستمدون معلوماتهم من تقارير وسائل الإعلام، ويرى أن لوسائل التواصل الاجتماعي تأثير قوي على إدارة الانطباع . Jim Macnamara, 2021, 237,262-

وقد حدد استراتيجيات الاستجابة عن طريق وسائل الإعلام بأربعة استراتيجيات كما هي موضحة في الجدول الآتي:

إدارة الأفعال	نوع الاستجابة	إستراتيجية الاستجابة
إنكار حدوث الأزمة	الإنكار	Denial الإنكار
التصدي لمن أثار الأزمة سواء فرد أو جماعة .	مهاجمة المتهم	
إلقاء اللوم على شخص أو مجموعة من خارج المنظمة	كبح الفداء	
الاعتراف بأن الموضوع خرج عن السيطرة	الاعتذار	الإضعاف
التقليل من قوة الأزمة وما ستحدثه من أضرار	التبرير	Diminish
التعويض بالدعم المالي والمساعدات للضحايا	التعويض	إعادة البناء
تحمل المسئولية ومحاولة كسب رضا الجمهور ونيل تسامحه	التسامح	Rebuild
تذكير الجمهور بالأفعال الجيدة التي قدمتها المنظمة في الماضي.	التذكير	
توجيه الشكر للجمهور لتفهم الوضع ومساعدتهم في تخطي المحنة .	الترضية	التدعيم
تذكير الجمهور بأن المنظمة هي أيضاً ضحية .	الضحية	Bolstering

يوضح الجدول السابق أنواع إستراتيجيات الاستجابة لإدارة المخاطرة حيث يرى كومبس أن هناك أربعة إستراتيجيات لإدارة المخاطرة وهي: الإنكار ، الإضعاف ، إعادة البناء ، التدعيم ، وتصنف إستراتيجية الإنكار إلى: إنكار حدوث الأزمة، والتصدي لمن أثار الأزمة سواء فرد أو مجموعة ، وإلقاء اللوم على شخص أو مجموعة من خارج المنظمة. وتأتي إستراتيجية الإضعاف كعنصر ثاني لإستراتيجيات الاستجابة والتي تنقسم إلى الاعتذار والاعتراف بالأزمة، أو التبرير ومحاولة التقليل من قوة الأزمة، بينما تعنى الإستراتيجية الثالثة وهي إعادة البناء بتقديم التعويض للمتضررين من حدوث الأزمة والتماس الضرر والتسامح وتحمل المسئولية بالكامل . وتعتمد إستراتيجية التدعيم وهي العنصر الرابع على التذكير، والضحية والتي تتمثل بتوجيه الشكر للجمهور لتفهم الوضع مع تذكيرهم بأن المنظمة هي أيضاً ضحية وليس الجمهور فقط.

أبعاد الأزمة :

بدأت الأزمة بظهور أول حالة في ووهان في 1 ديسمبر 2019، وبعد ثلاثة أسابيع تم أخذ عينة من رتئين المريض ، في 20 ديسمبر نشرت تفاصيل المرض على الإنترنت ثم تم حذفها بحلول 30 ديسمبر انتشر مرض يشابه أعراضه السارس في ووهان ويكفي بمعدل 1000 حالة وذلك في 30 ديسمبر، وبدأت المعلومات تتداول عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وعندما تزايدت عدد الإصابات أدركت مفوضية الصحة الصينية أن الوضع خطير وخارج عن السيطرة .

وهناك عدة أبعاد لأزمة وباء كورونا أهمها:

أ- أبعاد إدارية :

لاشك أن مفوضية الصين للصحة حاولت في بادئ الأمر إخفاء المعلومات، وعدم نشر الذعر بين المواطنين، وقد يرجع ذلك محاولة منها لاحتواء الأزمة دون تدخل أي جهة خارجية وعلى وجه الخصوص منظمة الصحة العالمية .

ب- أبعاد إعلامية :

بدأ الخبر ينتشر على الإنترنت وعلى تويتر، حيث نشر مختبر جانج يونج جين التسلسل الجيني للفيروس، وعلى الرغم من أن المستشفيات كانت تعج بالمصابين، إلا أن الحكومة الصينية ظلت ترفض الاعتراف. حتى 17 يناير، حيث سمحت بعد ذلك لوسائل الإعلام الصينية بنشر الخبر بقولها احتمال انتقال المرض من شخص لآخر، إلا أنها لم تتخذ أية إجراءات احترازية كمنع المواطنين من السفر، حيث سجلت المطارات المسافرين في 18 يناير بمغادرة أكثر من 300 مليون شخص للذهاب في عطلم الرسمية للاحتفال بالعيد، وكانت المطارات مكتظة بالمسافرين وبعائلاتهم.

ج- أبعاد قانونية :

في 23 يناير قررت السلطات إغلاق ووهان، أصدرت الأوامر بإلزام 11 مليون نسمة من المواطنين للبقاء في منازلهم، وذلك لقدرة كوفيد 19 على الانتشار السريع أكثر من السارس، فقد شهدت مستشفيات ووهان سيلاً من الحالات، حيث استقبل المستشفى المركزي 1500 حالة في اليوم الواحدة. وفيما يلي التحليل الكيفي للتسلسل الزمني للنشر الإخبارية لاستجابة منظمة الصحة العالمية لجائحة كوفيد-19.

31 كانون الأول/ديسمبر 2019:

اطلع المكتب القطري للمنظمة في جمهورية الصين الشعبية على بيان إعلامي للجنة الصحة البلدية في ووهان نشر على موقعها الإلكتروني بشأن حالات " التهاب رئوي فيروسي" في ووهان بجمهورية الصين الشعبية، عليه اتصلت عدة سلطات صحية في شتى أنحاء العالم بالمنظمة للحصول على معلومات إضافية .

التحليل : لم ترد لمنظمة الصحة العالمية أية معلومات في بداية حدوث الوباء إلا بعد شهر من انتشاره، وزيادة عدد الإصابات، وذلك بسبب محاولة الحكومة الصينية من استخدام إستراتيجية الإخفاء والإنكار في بادئ الأمر، خوفاً من بث الذعر وإثارة الفوضى، حيث استخدمت إستراتيجية التحفظ والتكتمان .

1 كانون الثاني /يناير 2020: طلبت المنظمة معلومات من السلطات الصينية عن مجموعة حالات الالتهاب الرئوي اللانمطي في ووهان، وقامت بتفعيل فريق دعم إدارة الأحداث التابع لها كجزء من إطارها الخاص بالاستجابة للطوارئ الصحية . وفي 3 كانون الثاني / يناير 2020 قدم المسئولون الصينيون معلومات إلى المنظمة عن مجموعة حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي المجهول السبب.

التحليل: اعتمدت التقارير بصفة كبيرة على الأساليب العقلية كما اعتمدت على الإعلان الإرشادي، حيث قدمت حزمة شاملة من الوثائق الإرشادية للبلدان تغطي مواضيع تتعلق بإدارة فاشيات الأمراض المستجدة.

12، يناير 2020: عقدت المنظمة أول مؤتمر عن بعد مع الشبكة العالمية لخبراء التشخيص والمختبرات .

14 يناير 2020: نشرت المنظمة على تويتر أن التحريات التي أجرتها السلطات الصينية لم تجد أي دليل واضح على انتقال العدوى من شخص إلى آخر، وأفادت المنظمة في تقييمها للمخاطر بأن هناك حاجة لإجراء المزيد من التقصي للتأكد من احتمالات حدوث الانتقال بين البشر ووسائل الانتقال .

التحليل: من الواضح أن منظمة الصحة العالمية استخدمت إستراتيجية " احتواء الأزمة "، وذلك بفتح خطوط اتصال مزدوجة بينها وبين المكان الرئيس الذي انتشر فيه الفيروس، كما إنها اعتمدت على فرق عمل لجمع المعلومات، إلا أنها لم تستعجل في إصدار الأحكام والإعلان على أنها "جائحة" لتحد من انتشارها وتتخذ التدابير اللازمة بشكل أسرع لاتباع سياسات الإغلاق في كل الدول .

22/يناير 2020: دعا المدير العام للمنظمة إلى عقد لجنة الطوارئ المعنية باللوائح الصحية الدولية بشأن تفشي فيروس كورونا المستجد، وضمت لجنة الطوارئ 15 خبيراً مستقلاً من شتى أنحاء العالم. وقد رأت اللجنة أن المعلومات التي وردتها محدودة جداً الأمر الذي جعلها غير قادرة على تقديم توصية بهذا الشأن.

التحليل: من الواضح أن لجنة الطوارئ استخدمت إستراتيجية "إلقاء اللوم" على المفوضية الصحية للصين الشعبية، كونها المخولة قانوناً لتقديم المعلومات وسرد الحقائق لمنظمة الصحة العالمية، ونتيجة لضعف وقلة المعلومات الواردة فلم تستطيع اللجنة أن تبث أي قرارات بشأن هذا الخصوص.

30/يناير 2020: أشارت لجنة الطوارئ بأن الفاشية تستوفي الآن معايير الطارئة الصحية العمومية التي تسبب قلقاً دولياً، وقبل المدير العام مشورة لجنة الطوارئ، وأعلن أن فاشية فيروس كورونا المستجد تشكل طارئة صحية عمومية. وأشارت البيانات أن انتقال العدوى بين البشر طالت خمسة بلدان (ألمانيا، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، فيتنام).

التحليل: لايزال دور المنظمة بعد شهر من ظهور الوباء يعتمد على جمع المعلومات وتقصي الحقائق، ولم تبدي المنظمة أية إستراتيجيات تذكر لمواجهة الوباء أو الحد من انتشاره، ولعل ذلك كان عاملاً رئيساً في السرعة في انتشاره في العالم.

3/فبراير 2020: أعدت المنظمة الصيغة النهائية لخطتها الإستراتيجية للتأهب والاستجابة

التحليل: من الواضح أن المنظمة لم تبدأ بالأهداف التشغيلية المعنية بإدارة الأزمة إلا بعد شهر من انتشار الوباء، وحتى بعد هذا التاريخ لم تظهر أي مبادرات واضحة لاحتواء المشكلة.

11 فبراير 2020: أعلنت المنظمة أن المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد سيطلق عليه اسم كوفيد - 19 .

21 فبراير 2020: عين المدير العام للمنظمة ستة مبعوثين خاصين معينين بكوفيد - 19 ليتولوا تقديم المشورة الإستراتيجية من ضمنهم وزيرة الصحة السابقة المصرية، البروفيسور سامبا سو، المدير العام لمركز تطوير اللقاحات في مالي.

التحليل: إن الشخصيات الاعتبارية التي تم اختيارها قامت بالعديد من الخطى الفعالة أبرزها الحجر الصحي ومنع الاختلاط لتجنب خطر زيادة انتقال العدوى.

7/ مارس 2020: وبحلول شهر مارس تجاوز عدد حالات الإصابة بكوفيد-19 في العالم عتبة 100000 حالة، أصدرت المنظمة بياناً دعت فيه إلى الاستجابة لأربعة سيناريوهات وهي: انعدام الحالات، وجود حالات متفرقة، وجود مجموعات حالات، والانتقال المجتمعي للعدوى.

التحليل: اعتمدت المنظمة في هذه المرحلة على وضع سيناريوهات مسبقة لدراسة تطور الحالة حتى تكون مؤشرات لما سيحدث فيما بعد، واستطاعت من خلال هذه السيناريوهات أن تضع منحنيات تحدد من خلالها خارطة طريق للتصرف إزاء الحالات، والذي بناءً عليه تم وضع حزمة من الإجراءات المالية وذلك بضح 8 مليارات دولار أمريكي على الفور من أجل الاستجابة لكوفيد 19.

10/مارس 2020: أصدرت المنظمة واليونسيف والاتحاد الدولي جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر إرشادات توضح الاعتبارات الحاسمة والقوائم المرجعية للحفاظ على سلامة المدارس.

التحليل: استخدمت المنظمة إستراتيجية عقد التحالفات مع كافة المنظمات المدنية والإنسانية، ووجهت خطاباً يعتمد على الأسلوبين العقلي والعاطفي معاً، حيث طالبت أولياء الأمور بأخذ الحيطة والحذر وقدمت العديد من النصائح للآباء والأطفال والطلاب أنفسهم.

11 /مارس 2020:قدم المدير العام عدة تصريحات أبرزها: " لا يسعنا سوى أن نكرر بوضوح وبصوت مرتفع المرة تلو الأخرى :جميع البلدان مازال بمقدورها تغيير الجائحة إذا سعت إلى الحالات وفحصها ومعالجتها وعزلها .

26/مارس 2020: خاطب مدير عام القمة الاستثنائية لمجموعة العشرين بشأن كوفيد-19 برئاسة صاحب الجلالة الملك سلمان، ملك المملكة العربية السعودية. داعياً قادة مجموعة العشرين إلى الكفاح، والتوحد، والمبادرة في مواجهة كوفيد-19.

وقال القادة إنهم سيعملون بسرعة معاً ومع أصحاب المصلحة لسد الفجوة التمويلية في خطة المنظمة الإستراتيجية للتأهب والاستجابة لكوفيد-19 التابع للمنظمة، ودعوا جميع البلدان والمنظمات الدولية والقطاع الخاص والمؤسسات الخيرية والأفراد إلى المساهمة في هذه الجهود .

التحليل: على الرغم من أن منظمة الصحة العالمية هي المسؤولة عن تقديم الرعاية الصحية والطبية للمجتمعات الكارثية المنكوبة جراء أزمات مفاجئة أو غير مفاجئة ، إلا أنها لم تستطع وحدها من مواجهة الأزمة وإدارة المواقف عالية المخاطر مثل كوفيد -19 ، لذا تعالت الأصوات وتكاثفت الجهود في شتى أنحاء العالم من أجل توفير مختبرات للفحص، وتفعيل مراكز البحث العلمي لابتكار اللقاح المناسب ، للحد من انتشار الوباء أو التقليل من حدته.

13/ أبريل 2020: نشرت المنظمة بياناً صادراً عن 130 عالماً وممولاً ومصنعاً من شتى أنحاء العالم، التزموا منه بالعمل مع المنظمة على التعجيل بتطوير لقاح مضاد لكوفيد-19.

التحليل: انتقلت المنظمة في التقارير الصحفية من مرحلة " الصدمة" ومرحلة" بناء السيناريوهات " إلى مرحلة " المواجهة والتصدي للأزمة" وهو بإيجاد اللقاح لإنهاء الأزمة بدلاً من الحلول البديلة التي اعتمدت على الحظر والإغلاق للتخفيف من حالات الإصابة والوفيات .

18/أبريل 2020: شاركت منظمة الصحة العالمية ومنظمة المواطن العالمي في استضافة حفل موسيقي عالمي خاص تحت عنوان " عالم واحد، معاً في المنزل" ، بُث على الهواء مباشرةً احتفاءً بالعاملين في الخطوط الأمامية للرعاية الصحية ودعمهم لهم.

التحليل: اعتمدت المنظمة في بث هذا الحفل على الأسلوب العاطفي دعماً منها للتخفيف من وطأة الوباء على المنكوبين ،ومن فقدوا أقاربهم جراء هذا الوباء ،بالإضافة إلى دعمها للجيش الأبيض الذي وقف في الصفوف الأولى لمواجهة الوباء .

10/ يوليو 2020 : أرسلت منظمة الصحة العالمية بعثة دولية إلى الصين للعمل مع نظرائهم الصينيين على إعداد خطط علمية لتحديد المصدر الحيواني لفيروس كوفيد -19 ، والغرض من هذه البعثة هو تحسين فهم الحيوانات المضنية لفيروس -19 والتحقق من كيفية انتقال المرض من الحيوانات إلى البشر .

5/نوفمبر 2020: نشرت منظمة الصحة العالمية اختصاصات الدراسة العالمي التي دعت المنظمة إلى إجرائها بشأن منشأ فيروس كورونا- سارس2. وتشمل الاختصاصات مرحلتين من الدراسات، حيث ستجري دراسات قصيرة الأجل (المرحلة1) للتوصل إلى فهم أفضل حول كيف بدأ انتشار الفيروس في ووهان . وبناء على هذه الدراسات القصيرة الأجل والمؤلفات ،سيجري إعداد دراسات طويلة الأجل (المرحلة2).

التحليل: لقد جاءت هذه الخطوة متأخرة جداً وكان من المفترض إرسال اللجنة منذ بداية ظهور الوباء للتحقق من أسبابه الحقيقية، إلا أن المنظمة تغاضت عن الاهتمام بهذا الجانب وهو التحقق من مصدر الوباء، وحيث جرت العادة في بحوث إدارة الأزمة أن تكون دراسة أسباب حدوث الأزمة على رأس المعايير لقياس النتائج الوخيمة التي ساهمت في حدوثها.

ولعل النشرة التي قدمتها في 27/ يوليو 2020 والتي تؤكد فيها أن مليون وفاة في صفوف الأطفال في وقت لاحق بين عامي 2030، 2020، وكأن المنظمة لديها معلومات عن أسباب الوباء وتداعياته إلا إنها لم تنشر شيئاً بهذا الخصوص ، واكتفت بتقديم أهمية الحق في الخصوصية للدول التي

تسببت في انتشار الوباء، وقد استخدمت المنظمة "إستراتيجية المنع من تفاقم الأزمة" وإستراتيجية بناء التحالفات " وإستراتيجيات تكاثف الجهود العالمية" بدلاً من دراسة " جذور المشكلة" وأسبابها ومحاولة محاسبة المسؤولين بسبب إستراتيجية التعقيم التي تم استخدامها في ووهان منذ بداية ظهور الوباء آنذاك.

21/نوفمبر 2020: ألقى المدير العام كلمة أمام مؤتمر قمة قارة العشرين دعا فيها إلى اتخاذ إجراءات من اجل ضمان التخصيص العادل للقاحات كوفيد-19، باعتبارها منفعة عامة عالمية، والتنفيذ الكامل للوائح الصحية الدولية، ومعالجة مواطن الضعف واللامساواة التي تشكل الأسباب الجذرية للجائحة والمساعدة في سد الفجوات التمويلية.

التحليل: بعد ظهور العديد من اللقاحات ركزت منظمة الصحة العالمية على فكرة تمكين كافة الدول من اللقاح، والتوزيع العادل للقاح على كافة أنحاء العالم، واعتمدت في ذلك على مكاتبتها وفروعها في العالم اجمع لتوفير اللقاح لكل فئات المجتمع .

## النتائج:

توصلت الدراسة بعد التحليل الكيفي للنشرات الإخبارية التي قدمتها منظمة الصحة العالمية على موقعها الرسمي بالإنترنت على ما يلي :

- كشفت الدراسة وجود قصور في الجوانب الاتصالية حول سرعة وصول المعلومات عن الوباء في الشهرين الأوليين ، حيث أعطى مؤشرات سلبية ونتيجة لهذا الضعف أدى ذلك إلى انتشاره بسرعة ويرجع السبب الأساسي لإستراتيجية الإنكار والتكتم التي اتبعتها السلطات الصينية آنذاك، إلا أنه يمكن القول أن دور منظمة الصحة العالمية قد ارتقى إلى مستوى جيد.
- توصلت الدراسة إلى وجود دور فعال لإدارة الأزمة في منظمة الصحة العالمية بعد تأكدها من وجود الالتهاب الرئوي اللانمطي في ووهان ، وقامت بتفعيل الجوانب الإدارية المرتبطة بتفعيل فريق دعم إدارة الأحداث التابع لها كجزء من عملها في الاستجابة للمخاطر.
- استخدمت منظمة الصحة العالمية عند إعداد النشرات الإخبارية الأساليب العقلية واعتمدت بشكل كبير على الإعلانات الإرشادية للمواطنين في شتى أنحاء العالم .
- فيما يتعلق بمرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها كان لايزال يشوبه نوع من الغموض فلم تعمل بوتيرة فائقة السرعة لفتح خطوط اتصال مزدوجة بينها وبين المكان الرئيس.
- استخدمت المنظمة عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة الإدارية والاتصالية، حيث تمثلت الاستراتيجيات الإدارية في إستراتيجية "إلقاء اللوم" على المفوضية الصحية للصين الشعبية، "عقد التحالفات" ،"التأهب والاستجابة"، "المنع من تفاقم الأزمة"، أما الاستراتيجيات الاتصالية فتجلت باعتمادها على الأسلوبين العاطفي والعقلي معاً.

التحليل الكمي :

بعد تحليل مضمون النشرات الإخبارية تحليلًا كميًا استخدمت الباحثة أسلوب (النماذج المتماثلة) الذي يعتبر من ضروريات تطبيق منهج دراسة الحالة ،وقد تم تصنيف و"ترقيم قواعد اتصالات الأزمة " في قائمة تتضمن 20 بنداً على أن يخصص تقييم كل بند منها عدد من النقاط المرجحة وذلك تبعاً لما يلي :

- القاعدة التي لم يتم تنفيذها على الإطلاق صفر
- القاعدة التي تم تنفيذها بمستوى أداء سيء 2
- القاعدة التي تم تنفيذها بمستوى أداء جيد 5
- القاعدة التي تم تنفيذها بمستوى أداء ممتاز 10

وتم قسمة ناتج هذه الأرقام على إجمالي النقاط المرجحة لكل بنود قواعد الاتصالات لتحديد درجة كفاءة اتصالات الأزمة وذلك على النحو التالي:  
أولاً: مرحلتي الوقاية والاستعداد

نقاط الترجيح		القواعد الأساسية لاتصالات الأزمة	رقم مسلسل	مرحلة الأزمة
الدرجة النهائية	التقييم			
10	10	البحث عن الحقائق أثناء الأزمة	1	مرحلتي الوقاية والاستعداد
10	7	كتابة سيناريوهات لأزمات محتملة	2	
10	5	فحص نقاط الضعف في المنظمة .	3	
10	6	تسجيل خطة مكتوبة لإدارة أزمات مفترضة	4	
10	7	اختبار ومراجعة جميع شبكات الاتصال الداخلية والخارجية دورياً للتأكد من قدرتها على ربط المنظمة بجماعيها .	5	
10	4	إعداد حقيبة للمواد الإعلامية اللازمة للاتصالات وقت الأزمة ( صور ، نشرات أفلام ، إحصائيات ) .	6	
10	7	مراجعة عناصر الخطة مع فريق إدارة الأزمة فور وقوعها في ضوء الموقف الفعلي	7	
10	5	تحديد إستراتيجية العمل الإعلامي أثناء الأزمة .	8	
10	10	استخدام مركز إعلامي مجهز بكل وسائل الاتصال لتنظيم المعلومات	9	
10	2	عقد مؤتمر صحفي مع مندوبي وسائل الإعلام .	10	
100	63	مجموع نقاط الترجيح		

توصلت الدراسة بعد تسجيل البيانات وعدها ومعالجتها إحصائياً إلى ما يلي:

- اعتمدت المنظمة على القواعد المعترف بها عالمياً "لاتصالات الأزمة" في مرحلتي الوقاية والاستعداد وجاءت أغلبها عند قيمة قريبة من (10) وأقلها عند قيمة (2)، وقد حققت العبارات (1، 5، 2، 7، 9) نقاط الترجيح المطلوبة، وهي التي ترتبط بإعداد فريق من الخبراء للبحث عن الحقائق أثناء حدوث الأزمة، والاعتماد على المراكز الإعلامية التي تساعد على توصيل المعلومات، إلى جانب كتابة السيناريوهات المحتملة للكيفية التي يتم بها مواجهة الجائحة، والتواصل مع كافة شرائح المجتمع، لتحديد بؤر الوباء التي سجلت أعلى حالات الإصابة، بالإضافة إلى اتخاذ حزمة من الإجراءات السريعة واللازمة لمنع ارتفاع الإصابات سواء بالدعم المالي أو بإجراءات الإغلاق التام، وصولاً إلى الإجراءات الاحترازية للحد من تفاقم الأزمة.
- أكدت الدراسة على وجود قصور نسبي في الجوانب الإدارية، واتضح ذلك في القاعدتين رقم (4،3)، التي تعمل على إظهار أي معلومات تتعلق بنقاط ضعف المنظمة في عدم قدرتها للحد من الأزمة، والأخرى توضح الخطط المكتوبة لإدارة الأزمات بعد مناقشتها مع فريق إدارة الأزمة. وقد يرجع ذلك القصور النسبي تأكيد وكالات الأمم المتحدة تضامناً مع منظمة الصحة العالمية بشأن حماية البيانات والخصوصية في سياق الاستجابة لجائحة كوفيد-19، على نحو يحترم الحق في الخصوصية لسياق الاستجابة لجائحة كوفيد-19، بموجب القانون الدولي.
- بينت الدراسة وجود قصور يشوبه عدم الوضوح في الجوانب المتعلقة بالعمل الإعلامي واتضح ذلك جلياً في القواعد رقم (10،8،6)

## ثانيا: مرحلة احتواء الإضرار واستعادة النشاط

نقاط الترجيح		القواعد الأساسية لاتصالات الأزمة	رقم مسلسل	مرحلة الأزمة
10	10	فتح خطوط مزدوجة للاتصالات مع وسائل الإعلام لإمدادهم بالمعلومات .	9	مراحل احتواء والأضرار واستعادة النشاط والتعلم
10	6	الإعلان عن الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لاحتواء المشكلة ومساعدة المتأثرين لعودة العمليات إلى طبيعتها .	10	
10	6	تقديم إرشادات المواطنين	11	
10	3	تحديد موقع الحادث والحصول على معلومات .	12	
10	1	عقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعة صغيرة من الجماهير الداخلية لشرح أبعاد الأزمة ، وطلب مقترحاتهم لتحقيق التعاون لتجاوز الأزمة .	14	
10	1	مراقبة تقارير وسائل الإعلام ، وإرسال بيانات للصحف بأي معلومات جديدة توضح الحقائق المتعلقة به .	15	
10	2	الاحتفاظ بخطط الاتصال الداخلية والخارجية مفتوحة مع كل الأطراف المتضمنة في الأزمة لضمان الاستجابة السريعة لأية ظروف متغيرة .	16	
10	1	وجود توازن في الاهتمام بالاتصالات بالجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة في وقت الأزمة .	17	
10	2	الحرص على تقسيم الجمهور إلى فئات متعددة واستخدام المضمون المناسب لكل فئة منهم وتنويع الرسائل المنقولة إلى الجماهير باستخدام قوالب فنية متعددة .	19	
10	1	استخدام عبارات واضحة لإبداء الاهتمام وإظهار تعاطف المنظمة للتأكيد على الجوانب الإنسانية لها .	20	
100	33	مجموع نقاط الترجيح		

- أهملت المنظمة "اتصالات الأزمة" في مرحلتي احتواء الأضرار واستعادة النشاط حيث كان هناك قصور نسبي في القاعدتين (10،11) التي ترتبط
- بشرح الجوانب الإدارية للجمهور، ولعل هذه النتيجة ترتبط بالنتيجة السابقة التي أكدت فيها المنظمة حقها في الخصوصية وعدم نشر كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بحقيقة انتشار الوباء، على الرغم من ارتفاعها في القاعدة رقم (9) للدرجة المثالية، وذلك لقدرة المنظمة في فتح خطوط اتصال على مدار الساعة مع وسائل الإعلام لإمدادهم بالمعلومات المطلوبة. ومن الملاحظ أنه في باقي القواعد من 12 إلى 20، وجود قصور كبير جداً، ووجود نقاط ضعف في اتصالات الأزمة.
- لم ترسل المنظمة بعثة دولية إلى الصين في بداية ظهور الوباء. إلا في يوليو 2020 أي بعد انقضاء فترة طويلة من الزمن، وقد أرسلتها للعمل مع نظرائهم الصينيين لإعداد خطة علمية لتحديد المصدر الحيواني لفيروس كوفيد 19. والغرض من هذه البعثة هو تحسين فهم الحيوانات المسببة لفيروس 19 والتحقق من كيفية انتقال المرض من الحيوانات إلى البشر .

- لم تعقد المنظمة سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع نظرائهم الصينيين لشرح أبعاد الأزمة وطلب مقترحاتهم لتحقيق التعاون لتجاوز الأزمة بالشكل المطلوب .
- استخدمت منظمة الصحة العالمية إستراتيجية "التعليم" و"التكتم عن المعلومات" فيما يتعلق بالحقائق العملية لانتشار الوباء. أدى الارتفاع المفاجئ والسريع لانتشار الوباء وتحوله إلى جائحة إلى وجود قصور في قاعدة الاحتفاظ بخطوط الاتصال الداخلية والخارجية مفتوحة مع كل الأطراف المتضمنة في الأزمة لضمان الاستجابة السريعة لأية ظروف متغيرة. ونتيجة لذلك استعانت منظمة الصحة العالمية بوكالات العلاقات العامة الدولية لمساعدتها في تنظيم وتنسيق تلك العمليات سواء كانت تشغيلية أو تنظيمية .
- هناك قصور واضح فيما يتعلق بضرورة وجود توازن في الاهتمامات بالاتصالات الداخلية والخارجية لضمان الاستجابة السريعة لأية مواقف في الأزمة.
- لم يتم الالتزام بضرورة تقسيم الجماهير إلى فئات متعددة، واستخدام المضمون المناسب لكل فئة منهم بشكل كامل، وإنما استخدم مضموناً واحداً، (وإن اختلفت أساليب عرضه) لنقل المعلومات إلى النوعيات المختلفة من الجماهير.
- لم تحظ استخدام عبارات واضحة لإبداء الاهتمام وإظهار تعاطف المنظمة للتأكيد على الجوانب الإنسانية لها. لذا فقد جاءت النقاط المرجحة لهذه القاعدة درجة واحدة فقط.
- من التحليل السابق يتضح مدى التزام إدارة العلاقات العامة بمنظمة الصحة العالمية بالقواعد الأساسية لاتصالات الأزمة هي مرحليتي الوقاية والاستعداد وجاء مجموعها 63 أي بنسبة كفاءة 60%. بينما لم تحظ القواعد المرتبطة بمرحليتي احتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم بنقاط ترجيح عالية حيث بلغت قيمة النقاط المرجحة 33 بنسبة 30%، وهي نسبة منخفضة فيما يتعلق بالجهد الاتصالي والإعلامي لشرح تداعيات الأزمة.
- هذه النتائج تؤكد إهمال الخطوات الخاصة بالوقاية والاستعداد المسبق قبل ظهور الأزمة وإهمال التخطيط الوقائي والاعتماد بشكل شمولي على التخطيط العلاجي، أي بعد وقوع الأزمة. مما يؤكد على أهمية وضع خطط طوارئ للاتصال قبل الأزمة وإثراءها، وهذا يتطلب خطط طويلة المدى لمنظمة الصحة العالمية بعدم إغفال أهمية وجود خطة اتصالات للطوارئ معدة سلفاً، والتي تساعد على التحرك بوتيرة أسرع في حالة وقوع أزمات مماثلة يؤدي إلى حدوث ارتباك وتخبط لمواجهةها.

## المراجع:

أولاً: الكتب العربية:

- راسم الجمال، خيرت عياد، إدارة العلاقات العامة، المدخل الإستراتيجي، (ط2، القاهرة:الدار المصرية اللبنانية، 2008).
- زينب زهري، ميلود العماري، هند المزيبي، دليل الحماية والوقاية المجتمعية من جائحة كورونا المستجد – Coved 19 للمجتمع الليبي، (ط1، بنغازي: مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي، 2020).
- عبد السلام صالح عرفة، المنظمات الدولية والإقليمية، (ط2، ليبيا: دار الكتب الوطنية، 1999).
- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات (ط2، القاهرة:عالم الكتب، 2008).
- فيليب هنيسلو، ترجمة خالد العامري، فن إدارة العلاقات العامة، (ط2، القاهرة:دار الفاروق، 2007).
- كريمان فريد، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2012).
- محفوظ أحمد جودة، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، (الأردن: دار زهران، 1999).
- نيهال فؤاد إسماعيل، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2011).

ثانياً: الدراسات العربية:

- إبراهيم أحمد أبو عرقوب، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 47، العدد 2020، 2.
- أبو بكر الغزالي، العلاقات العامة وإدارة الأزمة، مجلة البحوث الإعلامية، العدد 2007، 40.
- حنان جنيد، دراسة تتبعية لتطور دراسات اتصالات الأزمة محلياً وعالمياً، القاهرة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، المجلد 2015، العدد 2015، 1.
- رضوان أحمد فاروق، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة، دراسة حالة على شركة تويوتا، المجلة العربية للإعلام والاتصال، السعودية، العدد 8، مايو، 2012.
- شوقي بوشارب، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية أم إیراني، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2015.
- شيماء سالم، تطور دراسات إدارة اتصالات الأزمة لتحليل للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2010، إلى عام 2019، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 40، العدد الثاني، يونيو 2020.
- كريمان فريد، اتصالات في إدارة الأزمة، (دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية)، المجلة العلمية لبحوث الإعلام، العدد السادس، أكتوبر، ديسمبر، 1991.
- ميرهان محسن طنطاوي، الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، القاهرة، العدد الثامن، خريف 2016.
- ناجع محمد العجمي، مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، دراسة تطبيقية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، (الكويت: جامعة الشرق الوسط، 2011).

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

- Albert, Chery, George, Annals Of Internal Medicine, Covid-19 Peer Support & Crisis Communication Strategies To Promote Institutional Resilience, 2020, <https://doi.org/10.1186/s12916-020-01818-1>
- Ceax & Morel, Crisis Management Theories & Methods Decision Making In Crisis Situations, Symposium Arpege, October 2012, <http://www.arpege-recherche.org>.
- Charles Baubion, OECD Risk Management Strategic Crisis, OECD Better, Policies for Better Lives, 2013, P6.
- Christine Pearson & Judith Reframing Crisis Management Review, 32 (1), 1998: p6
- Daniel Nwogwugu, Influence Of Crisis Communication Strategies On Stakeholders Perception Of Organizational Reputation Review Of Research Trends, Journal Of Communication & Media Research Vol.10.No2.October 2018,-
- Francisco Javier, Jordi de, San-Engenio, Active Listening in the management Of Crisis Communication, Case Study Of 2017 Terrorist Attack Barcelona, Communication & Society, Vol 33, No 4 2020-p-
- Finn Frandsen, Johansen The study Of Internal Crisis Communication :Towards An integrative Fram Work, Corporate Communications, An international Journal, 16(4)-2011-Pp347,361.
- Hu go Arynissen, MikeLauder Stakeholders-Focused Communication Strategy During Crisis: case Study Based On Thebrussels Terror Attacks, 2019, <https://doi.org/10.1177/1078441719871177>
- Jim Macnamara, New Insights In to Crisis Communication From An inside Emic Perspective During Covid-19, Public Rrlations In Quiry, Volume:10 Issue: April 1, 10, 2021-Page 237-262.
- Laurant. Kunnemand & Van Wijngaet, Connecting Social Media Data & Crisis Communication Theory A case Study On The chicken & The egg, Journal Of Risk Research, Volume 23, 2020-Issue 10, 2019, Page 1259-1271

- Lucie Ozanne,Paul,Ballanting Investigating The methods &Effectiveness Of Crisis Communication ,Journal Of Non Profit &Public 2020,Issue 4:Pages 379-405. 17
- Melissa Graham,Elizabeth, The role Of Social Media In Local Government Crisis Communications, Public Relations Review,Volume 41,Issue 3,September 2015,Pages 386-394.
- Melissa Graham,Elizabeth, The role Of Social Media In Local Government Crisis Communications, Public Relations Review,Volume 41,Issue 3,September 2015,Pages 386-394.
- Milad Mirbabaic,Julian Marx, Breaking News:Un Covering Sense Breaking Patterns In Social Media Crisis Communication During The 2017 Manchester Bombing Behaviour &Information Technology,Volume 39,2020,Issu5:Pages 252,266. -948- Quarant Lli,Disaster Crisis Management : Asummary Management Studies (4)(1988)/p47.
- Tamar Avent,Daniel Lanfer,Exploring The effectiveness Of Creating Regulatory Fit In Crisis Communications: Can It Change Perceptions Of Media Coverage During A crisis ,Kelley School Of Business India University, WWW, elsevier.com.www,Science direct.com.
- Thierry c.Pauchant ,Lann Mitroff &Patrick Lagadec, Toward Asystemic Crisis Management Strategy: Learning From TheBest Examples InTheus ,Canda,&Franc industrial Crisis Quartely ,5(3),1991:
- Yang Cheng,The social –Mediated Crisis Communication Research:Revisiting dialogue between Organizations &Publics Review,Volume 46,Issue 1,March2020,101769.
- Ying Zhang,Elmie Mekma,Anfam,Crisis Colle Ctive Memory Making On Social Media :Acase Study Of Three Chinese Crises On Weibo,Public Relations Review,Volume 46,Issu e 4,November 2020,P101.