**المركـــــز الجامعـــــــــــــــي عبــــــد الحفيــــــظ بوالصــــــــوف المستوى: سنة أولى ماستر معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير التخصص: إدارة أعمال**

**القســــم: علـــــــــــــوم التسييــــــــــــــــــر زمن الإمتحان: 1.5 سا. السنة الجامعية: 2022/2023**

**إمتحان السداسي الأول في مادة إدارة الأزمات**

**الإسم: اللقب: الفوج:**

**السؤال الأول: صحح العبارات التالية: (05 نقاط)**

1. **الحادث: هو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الإضطراب وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته.**

**الحادث: شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه"**

1. **مرحلة نضج الأزمة: تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها.**

**مرحلة النضج: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، حيث تصل الأزمة في هذه المرحلة إذا قبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى، ومتى ما وصلت الأزمة في هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه.**

1. **البعد الاجتماعي للأزمة: يكون ذلك في حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية والأسس الثقافية والسلوكية التي تقوم عليها المجتمع، كما هو في: جرائم الرشوة والاختلاس....الخ.**

**البعد الاجتماعي: تؤدي الأزمة إلى بث الاضطراب في حياة الأفراد في المجتمع والإحساس بعدم قيمتهم في المجتمع، وعدم إشباع حاجاتهم الضرورية في الحياة.**

1. **إدارة الأزمات: الإدارة التي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة لتغطية على المشاكل القائمة التي يواجهها الكيان الإداري.**

**إدارة الأزمات :هي عملية تهدف إلى التنبؤ بها قبل حدوثها، وبالتالي محولة منعها من الحدوث، هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من اثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها.**

1. **"تنفيس الأزمة: محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها.**

**تنفيس** **الأزمة: هي إيجاد قضايا جزئية تستوعب جانبا هاما من هذا الضغط فستنزف جهد أصحابها لتضعف القوة الدفع الرئيسية**

**.السؤال الثاني: :يرجى اختيار الإجابة الصحيحة (3 نقاط)**

1. **المرحلة التي تعني أن الأزمة وصلت إلى ذروة قوتها وعنفوانها هي:**
2. مرحلة الميلاد ب- مرحلة النمو جـ- مرحلة الاختفاء لا إجابة
3. **يهدف فريق إدارة الأزمات إلى:**
4. الحد من خطورة ب- معالجة الازمة ج- تصعيد الأزمة
5. **تمر عملية إعداد الخطة وتنفيذها بمجموعة من المراحل المتتالية هي:**
6. إعداد خطة ب- التدريب ج- أساليب المواجهة
7. **العملية التي تهدف إلى التأثير على آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم خلال الأزمة هي:**
8. التخطيط الإستراتيجي للأزمة ب- اتصالات الأزمة ج ـ-إدارة الأزمة
9. **تستخدم المؤسسة أسلوب الإحتياطي التعبوي عندما:**
10. لا تكون على معرفة بنقاط ضعفها ب- تكون على معرفة بنقاط ضعفها ج- تتصف إدارتها باعتماد النمط الدكتاتوري

**السؤال الثالث:**  لقد أصبح اتصال الأزمة من أكثر الحالات استخداما في المؤسسات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل، أثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات. **وضح كيف يتم الإتصال في المؤسسة بعد مواجهة الأزمة. (05 نقاط)**

إن اتصال الأزمة يمثل: "ذلك الاتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث". حيث يتم الإتصال في المؤسسة بعد مواجهة الأزمة.

من خلال النقاط التالية:

1. **تقييم نشاط اتصال الأزمة**: إن انتهاء الأزمة لا يعني توقف العملية الاتصالية في المؤسسة بل إن هذه العملية دائمة ؛ يتجسد دورها في تقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي للمؤسسة في مواجهة الأزمة إلى جانب جهازها التنظيمي الإداري ، ومحاولة إحداث موازنة بين النتائج المتوقعة وما حققته من نتائج فعلية في مواجهة الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إلى جانب معرفة بعض المعوق ات التي عرقلت المسار الصحيح للعملية الاتصالية قبل وأثناء حدوث الأزمة.

فهذه العملية تدور حول : تقييم أداء خلية الاتصال للأزمة؛ إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وإمكانية تعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة، على أن يتم معرفة آراء واقتراحات أعضاء خ لية إدارة واتصال الأزمة نحو تسيير الأزمة حتى يمكن تحديد مدى كفاءتهم لمواجهة أزمات أخرى مماثلة،

1. **‌استخلاص الدروس ( التعلم):** في الواقع إن مسألة استخلاص الدروس هي نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خلية اتصال الأزمة وإدارتها، وهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات تسييريا واتصاليا؛ وهناك من وضع مجموعة من الدروس حسب مسوح الدراسات والاتجاهات والخبرات في مجال الأزمات هذه الدروس في:

- القيادة الحكيمة والقدرة السريعة على إصدار القرارات الصائبة.

- التعامل مع الأزمات من مدخل الأوليات والضروريات في التعامل مع الجمهور حيث الأولوية للأكثر تضررا من الأزمة بجانب اتخاذ الوسائل الاتصالية المناسبة.

- مدى الالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث يساهم لحد كبير في مواجهتها وإداراتها بنجاح، وهو ما يسمى بثقافة المنظمة في الأزمات ومرونة النظام الإداري في التعامل معها

**السؤال الرابع.** يعد التخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات**، وضح كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في منع حدوث أزمة، (07 نقاط)**

يعد التخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات حيث يساهم التخطيط الجيد في منع حدوث أزمة، والتنبؤ لعنصر المفاجآت المصاحب لها، ويتيح التخطيط لفريق إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بكفاءة عالية... **ومن أجل معرفة كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في منع حدوث أزمة**..أولا: التخطيط الإستراتيجي للأزمة هو: "التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة

ومن أجل التخطيط للأزمة يجب مراعاة النقاط التالية

- التعرف على كل أزمات الممكنة الحدوث التي يمكن مواجهتها مستقبلا، وهو أمر هام يمكن من الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات.

- تحديد أفضل الوسائل للتعامل مع الخطر المحتمل.

- القدرة على سرعة اتخاذ ليس فقط الإجراءات العلاجية لها، ولكن أيضا الإجراءات الوقاية في الحال.

- إعداد خطة إدارة الأزمات تقوم على الوعي وسرعة لمواجهة صدمة أحداث الأزمة الشديدة.

- أن تكون خطة إدارة الأزمات قابلة للتطبيق.

- أن تشمل الخطة على المسؤوليات للأشخاص المعنيين لكي يتم تنفيذها بسرعة

- -إلتزام المؤسسات بتدريب بشكل أكثر فاعلية.

- منع دخول وسائل الإعلام للمؤسسة أثناء وقوع الأزمة.

- مشاركة كل العاملين في المؤسسة أثناء الأزمة

..ولا بمكن القول أن التخطيط الاستراتجي ساهم في مواجهة الأزمة دون التطرق لمراحله المهمة في تخطي الأزمات ، وهي:

1-- **تحليل المشكلات المحتملة**: عند محاولة وضع خطة لإدارة الأزمة وإعداد الفريق المدرب فإنه من الضروري الأخذ في الاعتبار تقدير المشاكل المحتملة، وهو ضروري لإقناع الإدارة بأن هذه التغيرات ضرورية وعقلانية، ويمكن هذا التحليل وضع هذه التصورات في صورتها النهائية ثم الحصول على موافقة الإدارة عليها.

2‌- **إعدادالخطة**: عند الحصول على موافقة الإدارة على التحليل المبدئي فإن الخطوة التالية هي إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة.

3‌- **اختيار الفريق**: يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الأزمة، ومن مهام هذا الفريق الرد على المكالمات التليفونية والتعامل مع وسائل الإعلام....، مع الأخذ بعين الاعتبار كثافة وكثرة الاتصالات أثناء حدوث الأزمة خاصة إذا كانت خطيرة، وأن عمل هذا الفريق سيكون على مدار أربع وعشرون ساعة، فالأزمات قد تحدث في أوقات غير عادية مثل: الليل، العطلات والإجازات.

4‌- **تسهيلات الاتصال**: ينبغي الحذر في التعامل مع المتطلبات العديدة والظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة، وربما يكون من الممكن المشاركة في الاتصالات التليفونية مثلا مع المؤسسات المجاورة ولو أن لدى هذه المؤسسة مستشارا فإنه يمكن الاتصال بهم للتعامل مع وسائل الإعلام.

5‌- ا**لتدريب**: إن الفريق الذي تم اختياره سوف يحتاج للتدريب لكي يتم التأكد من حسن إعداده وبشكل جيد لمواجهة متطلبات الأزمة.

6- **ممارسة تدريبات المحاكاة**: ينبغي عمل تدريبات ممارسة غير معلنة في أوقات غير منتظمة بالتعاون مع أجهزة الأمن والسلطات المحلية الأخرى، وأن تكون التدريبات واقعية وعملية وبها معلومات صحيحة بقدر الإمكان، ولو تم تصوير هذه التدريبات بالفيديو من المفيد إعادة عرضها مرة أخرى ومناقشتها بواسطة أولئك الذين اشتركوا فيها، وهذا نوع جيد ومفيد من التدريب.

**بالتوفيق أستاذة المادة**

1. تزداد قوة الفئة الداعمة للأزمة كلما كانت متباعدة عن بعضها خطأ
2. يستخدم تنفيس الأزمة عندما
3. تكون الأزمة في غاية الخطورة
4. تكون الأزمة مجرد حدث
5. تكون أوضاع المؤسسة في أحسن صورها
6. يتأخر انفجار الأزمة
7. 1
8. النضج
9. الميلاد
10. النمو
11. تستخدم المؤسسة أسلوب الإحتياطي التعبوي عندما:
12. لا تكون على معرفة بنقاط ضعفها
13. تتصف إدارتها باعتماد النمط الدكتاتوري
14. تكون على معرفة بنقاط ضعفها 1
15. تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي