**التصحيح النموذجي لامتحان الاتصال و تسيير الأزمة ماستر 2 إع ع**

1. **تعريف الأزمة و ذكر خصائصها.**

**التعريف**

مجال الأزمات الاجتماعية: الأزمة هي خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والشعور بالعجز لدى الأفراد وعدم القدرة على إقامة علاقات واجتماعية.

في مجال الأزمات الإدارية: الأزمة هي نوع التوتر والحيرة لدي المسؤولين داخل المؤسسة وأثر ذلك على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة.

في مجال الأزمات الاقتصادية: الأزمة هي التأثير على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء.

في مجال الأزمات السياسية: فأن الأزمة هي الحالة المتعلقة بمظاهر الصراع الدولي والنزاع بين الحكومات والدول وكذلك عنصر التهديد للمصالح.

**الخصائص**:

* المفاجأة العنيفة: هي حدث غير متوقع ينبه الرأي العام لمصدر خطر.
* التهديد: بمعني إنها تهدد الحياة والاستقرار ومقومات لبيئة الطبيعية وتهدد الكيان الإداري للمؤسسة بما ينتج عنه خسائر مادية ومعنوية للإفراد والمؤسسات.
* عدم التحكم:تصاعد الأحداث في الأزمة يؤدي إلى درجات عالية الصعوبة في التعامل مع الأحداث المتلاحقة، لأنه يتم تحت ضغط نفسي في ظل نقص المعلومات يؤدي ذلك الى عدم السيطرة لفترة من الزمن
* ضرورة الاستجابة السريعة: يعني ضرورة رد فعل سريع مدروس لمواجهة الأزمة.
* نقص المعلومات:نقص المعلومات لدي متخذ القرار يسبب عدم وضوح الرؤية.
* الخوف:مع اشتداد الأزمة تسود حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجهول والذي قد يصل الى انهيار حد العرب من المجهول، يصل إلى انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.
* التعقيد والتشابك والتداخل:تتسم الأزمة بالتعقيد والتشابك والتداخل بين جميع عناصر الأزمة مما يخلق صعوبات جسيمة في السيطرة على الموقف وإدارته.
* التصاعد المفاجئ للأحداث:تتسم الأزمة بسرعة وتلاحق الأحداث، مما يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهتها.
* المواجهة تستوجب درجة عالية من التحكم: التحكم في الطاقات والإمكانيات، تحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بالاتصالات الفعالة، وابتكار نظم يمكننا استيعاب الأزمة.

1. **أربعة مصطلحات قريبة من الأزمة:**

مفهوم الكارثة:

الكارثة من كرث يعني الغم، يقول فلان اشتد عليه وبلغ منه الغم، والكارثة هي الامر المسبب للغم الشديد.

-عرفت ايضا بانها حدث يسبب دمار واسع ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم

مفهوم الصراع والنزاع:

يعبر عن تصادم ارادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا او جزئيا والانتهاء بالسيطرة والتحكم في ادارة الخصم وقد عرف الصراع بانه تضارب المصالح والمبادئ والأفكار.

-الصراع خفيف الحدة.

- الصراع متوسط الحدة.

- الصراع شديد الحدة.

مفهوم المشكلة:

تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها ومن ثم فان المشكلة قد تكون هي سبب الازمة

مفهوم الحادث:

الحادث هو شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره وقد نجم عنه ازمة لكنها لا تمثله فعلا وانما تكون فقط أحد نتائجه.

1. **المبادئ العشرة التي يسترشد بها في التعامل مع الأزمات:**

**1مبدأ تحديد الهدف**: ينبغي على مدير الازمة أن يتوخى الهدف المرأة تحقيقه في إدارة الأزمة،وكثيرا ما يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار، خاصةوأن ضغطواشتداد الأزمة يجعلان متخذ القرار عاجز في التحرك في الاتجاه المطلوب، وبالتالي يتعين على مدير الأزمة أن يحدد هدفه بدقة وذلك في بداية الأزمة حيث تكون الأزمة فيها أكثر قابلية الإصابة والاختراق، فشجاعة متخذ القرار تكمن في اتخاذ قرارات صائبة وذلك بعد دراسة نهاية وتقدر دقيقالموقف، وليس المجازفة مما ينتج عنها خسائر جسمية ونتائج لا يحمد عقباها.

**2مبدأ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:** المدير الذي يتمتع بحرية الحركة يساعده ذلك في معالجة الأزمات بصورة سريعة ومحددة وناجحة. فمن هنا يتعين على كل مدير الاحتفاظ بحرية الحركة التي تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة.وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة إلى جعل الطرف المتمثل بقوة صنع الأزمة يخضع لنظرية رد الفعل العكسي، ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة لأجل التقليل من خطورة الأزمة التي يصنعها أو سيحدثها.

**3مبدأ المباغتة:** من المبادئ المهمة للتعامل مع الأزمات، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة،اذ تم تأمين المباغتة فإنها تحدث نوع من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة حيث تجعلها مذهولة لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل متزن،وتحت تأثير المباغتة يمكن التعامل معها والقصاء عليها أو شل حركتها لفترة من الزمن.

**4مبدأ الحشد:** يعرف الحشد بجمع القوة التي يناط إليها لمعالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية و المكان المناسب للقضاء على الأزمة و على أسبابها و عناصرها ،و القوة تتضمن عناصر متعددة بعضها مرتبط بمكان حدوث الأزمة و المرحلة التي حدثت فيها ،و البعض الآخر يرتبط بما يمكن المدير الأزمة حشده و تعبئته لأجل مقاومة الأزمة و القضاء عليها .بالقوة هي نتاج تفاعل ما بين الزمان و المكان التي حدثت فيه الأزمةو بين ما يمكن حشده من موارد و طاقات بشرية قادرة و فاعلة في معالجة الأزمة حتى و لو تم اللجوء إلى الصدام مع قوى الأزمة،وهذا الصدام قد يكون الخيار الوحيد المتاح استخدامه أمام متخذ القرار سواء لنقص المعلومات أو تدهورها سريعا أو لعدم استجابة قوى الأزمة الصانعين لها.

**5مبدأ التعاون:**من المبادئ المهمة لمعالجة الأزمات وإدارتها بشكل صحيح،لأن في ظروف الأزمة يحتاج الأمر إلى تعاون الجميع وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهونها.ويعد التعاون أهم مبادئ التعامل مع الأزمات، فهو يساعد على انسان رؤية المدير وشمولية تشخيص الأزمة وتكامل فعاليته،ومايتيحه من سرعة ودقة في إفقاد الأزمة لمقوماتها خاصة إذا كان فريق العمل متنوع الخيرات والقدرات.

**6مبدأ الاقتصاد في استخدام القوة:**يقصد به عدم الإفراط في استخدام القوة ضد الأزمة أو صانعيها ،يتوجب أن يخضع هذا الاستخدام لحسابات دقيقة و إجراءات و ممارسات مدروسة و مسؤولة ،الإسراف في استخدام القوة يكون مدمرا لصانعيها و الكيان التنظيمي ذاته ،سواء من حيث التكلفة أو من حيث عدم للتأكد من عامل الأمن و الأمان ، و ردة الفعل العكسية المخادعة، و يلجأ صناع الأزمات إلى خلق كمين أزموي لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في الكيان الإداري و خداعة بأزمة وهمية، فبعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي،كلما أخمدت الأزمة ،اشتعلت نارها من جديد و خاصة عندما لا يتم معالجة الأسباب الحقيقية و الاكتفاء فقط بإخماد الأزمة دون ايجاد الحل لها.

**7مبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث:**هناك تفوق دائم في السيطرة على الأحداث التي ترافق الأزمة، من قبل مدير الأزمات، أهم جوانب التفوق الدائم هي ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب والتحكم، بالإضافة إلى المعرفة التفصيلية لتطورات الأزمة، وكذلك القدرة على الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمةوالمهتمة بها.

**8مبدأ الأمن والتأمين للأرواحوالممتلكات والمعلومات:**يقصد به محاربة الخوف ورفض الهزيمةوتكريس إدارة الانتصار على الأزمة في نفوس مديريها، فالأمن في هذا الوضع له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمة التي تتمثل بوجود نظام لتأمين عدم اختراق قوى الأزمة لمديري الأزمة، وذلك بحجب المعلومات الخاصة بها، إضافة إلى مراعاة التأمين المادي للأرواح والممتلكات ولكافة الاحتياجات الضرورية اللازمة لمواجهة الأزمة.

**9مبدأ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:** يتطلب هذا المبدأ التصدي للأزمة بسرعة والتعرض لأحداثها السريعة بدقة وحرص ونشاط، بالإضافة إلى توفير عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة تدريب عاليا، لجعلها قادرة على التصدي بسرعة الأحداث الازمة وإلى موارد كافية للإنفاق على مقاومة اتساع الأزمة والحد من تدهور أحداثها ومنع الكيان الإداري من الانهيار لابد من الدقة في المواجهة السريعة للأزمة،لأن انعدامها يقود إلى المخاطر والأزمات، بالإضافة إلى عنصر آخر مهم وتكبيد الطرفالآخر خسائرفادحة.

**10مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة:** يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي وإدراك من طرف مدير الأزمات وذلك عن طريق المناورة والتمويه، وهي أساليب تفقد الحد وتوازنه وتعجزه عن القدرة على مواصلة عملية صنع الأزمات،وتجعله يتفككوينهار بتأثيرالصدمة.

1. **عوامل النجاح في إدارة الأزمة.**

* **إدراك أهمية الوقت:** يعد أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وندرته تشكل خطرًا بالغًا في إدراك الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق العمل.
* **إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات:** وهي خاصة بكافة أنشطة المنظمة وكافة الأزماتوالمخاطر التي قد تتعرض لها، والآثار والتداعيات المترتبة، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة. وهي قاعدة أساسية تساعد في وضع أسس قوية لإدارة الأزمة.
* **توافر نظم إنذار تتسم بالكفاءة والدقة:** والقدرة على رصد الخطر، وتفسيرها وتوصيلها إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما.
* **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة:** وتعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات،ومراجعة إجراءاتالوقاية،ووضع الخططوتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.
* **القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:** مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، كما أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورا كبيرًا في توحيد فئات المجتمع لمواجهة التهديد الخارجي.
* **نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية:** أثبتت الدراسات والبحوث أن اتصالات الأزمات تلعب دورًا بالغًا في سرعة وتدفق المعلوماتوالآراء داخل المنظمة، وبين المنظمةوالعالم الخارجي، ويقدرها تحدد قدرة نجاح الإدارة، ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجسيدها أول بأول، داخليا وخارجيا لمخاطبة الجماهير.

1. **مراحل بناء فريق العمل:**

**مرحلة البحث:** المرحلة الاولى هي وقت البحث لماذا نحن هنا؟ ما هو الدور الذي سأقومبه؟ ماذا يفترض ان اقوم به؟ إلى الجانب الارتباك يمكنك ايضا ان نتوقع القلق او حق الغضب ومن المؤكد أن تجد اعتماد كبيرا على القائد.

**مرحلة التحديد: تتضمن** تحديد المهمة المطلوب انجازها أوالهدف المطلوب تحقيقه بواسطة المجموعة.

**مرحلة التعريف:** يشعر الاعضاء في هذه المرحلة انهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد لكل منهم اولوياته وانما أصبحوا في الواقع اعتماد مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك

**مرحلة المعالجة: لا** يعمل الاعضاء يتكاتف فقط من أجل تحقيق هدف او مهمة ما ولكنهم يقيمون فاعليتهم ايضا خلال عملهم الجماعي ويجربون ادوار جديدة لمساعدة المجموعة في ان تصبح ناجحة وتقل مظاهر القيادة الرسمية.

**مرحلة الانصهار/ إعادة التشكيل:** عادةما تنفض المجموعات من اجل اتمام مشروع او مهمة ما عند الانتهاء من اتمام المهمة، ويحتمل ان تكون هناك فترة من الحزن يتأسى فيها الاعضاء على ما مضىوكانوا يعتبرونهمشاركة فريدة ومتميزة. إن المجموعات ذات المهمة الثابتة تتغير أيضا.