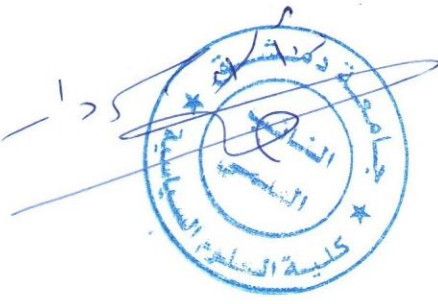




الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية العلوم السياسية-نظام التعليم المفتوح

برنامج الدراسات الدولية والدبلوماسية

تاريخ الامتحان: ٢٠٢٥/٩/٢٢

امتحانات الدورة الفصلية الثانية للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥

سلم تصحيح أسئلة امتحان مقرر إدارة الأزمات وفن التفاوض

السؤال الأول: /٥٠/ خمسون درجة.

١- وضح المفاهيم الآتية: إدارة الأزمات-القوة القاهرة-الصدمة-الكارثة. / ١٢ درجة موزعة: ٣ درجات لكل مفهوم./

- إدارة الأزمات: وتعني فن التعامل مع الأزمات وكيفية التغلب عليها باستخدام الأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها، وهي عملية صنع القرار تحت ظروف غير طبيعية.
- القوة القاهرة: يشترك مفهوم القوة القاهرة مع مفهوم الأزمة في أن كليهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار، ويصعب التحكم فيه، إلا أن مفهوم القوة القاهرة لا يعبر عن الأزمة، أو ينطبق عليها تمام الانطباق، فالقوة القاهرة هي أي ظرف من الظروف التي يصعب التنبؤ بها، أو التحكم فيها، والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر، وغالبا ما يعبر عن القوة القاهرة وأحداثها، والشروط التي تنطبق عليها، فالحرب مثلاً قوة القاهرة توقفت بسببها بعض المعامل والمصانع، أي كانت سبباً لنشوء أزمة.
- الصدمة: تعني شعوراً فجائياً حاداً نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، بل عكس ما كان متوقعاً، أو مطلوب إحداثه، أو ملم بحدوثه من تتابعات الأحداث السابقة، وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف، لذلك فالصدمة هي إحدى عوارض الأزمات، أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع دون سابق إنذار، أو تمهيد.
- الكارثة: وهي أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة، فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت فعلاً، ونجم عنها ضرر مجدد، سواء في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معاً، والحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً للأزمات، أو نتاج لها، ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، والزلازل والبراكين أمثلة للكوارث.

٢- وضح أسباب نشوء الأزمات. (يكتفى بذكر ستة أسباب مع شرح بسيط). / ١٢ درجة موزعة: درجتان لكل سبب./
أسباب نشوء الأزمات:

- سوء الفهم: ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين، أولهما: المعلومات المبتورة، وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.
- سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسة، وبالتالي فإذا كان هذا الإدراك غير سليم، أو نجم عنه تداخل في الرؤية والتشويش، سواء الطبيعي أو المتعمد فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذته القائد.



سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائر فعلاً، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر.

الإدارة العشوائية: هي إدارة مجرمة تقوم على الجبل وتشجيع الانحراف والتسيب، ومن صفات متخذ القرار في الإدارة العشوائية:

- عدم اعترافه بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط، وتسيطر عليه النظرة الأحادية التي تجعله ينغمس في أحداث اللحظة الحاضرة ولا يستطيع استخلاص تجارب الماضي، ولا يستشرف آفاق المستقبل.

- عدم احترامه الهيكل التنظيمي للمنشأة، واستخدامه السطوة التي تتيحها سلطاته في تخطي القيادات الإدارية التالية له، وإفقادها سيطرتها على مرؤوسيه.

- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق، وإشاعة الصراع بين الأفراد والكيان الإداري.

- عدم وجود متابعة أو رقابة وقائية وعلاجية، واستبدالها برقابة بوليسية تلصصية تتجسس على الأسرار الشخصية ونقاط الضعف البشرية لدى العاملين.

الرغبة في الابتزاز: وتقوم من خلال استغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية لمتخذ القرار، لتصبح هذه التصرفات مصدراً لتهديد وابتزاز متخذ القرار وإجباره القيام بتصرفات قد تكون شديدة الخطأ والضرر.

تعارض الأهداف: كثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤيا، والطموحات، والأهداف بين منفذي القرار وبين متخذ القرار في هذا الكيان وبين المستفيدين أو المتضررين الذين طبق عليهم القرار. من هنا يتعين حساب حجم التأييد بينها وحجم المعارضة وقوة كل منها في دفع وصنع وكبح جماح الأزمة.

تعارض المصالح: لكل فرد مصالحه ولكل دولة مصالحها، وإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة. حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد "الضغط الأزموي" مما يقوي تيار الأزمة.

اليأس: يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار، والأزمة التي يسببها هذا الباعث، هي أزمة "الإحباط" حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير، وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة اغتراب" بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه.

الإشاعات: وهي أهم مصادر الأزمات، من خلال استخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، ولملوسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت معين، وفي مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين، لتحقيق أزمة.

استعراض القوة: وهذا السبب النشاط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، وتتم أيضاً من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً، أو اختبارها، واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر منها.

الأخطاء البشرية: والتي تعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب نهائياً، يؤدي إلى إشاعة حالة من التراخي واختفاء الدافعية، والتوجس والخوف من قرارات الاستغناء عن العمل، وانصراف العاملين عن عملهم الفني الرئيس، إلى عمل اجتماعي لإرضاء الرؤساء وكسب رضاهم.



• الأزمات المتعمدة المخططة: ويطلق عليها الاختناقات الأزمومية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومعرفة ظروف عمله ونقاط ضعفه وقوته، ومن ثم يمكن إحداث الأزمة.

٣- إن التأثير متبادل ومتداخل بين الأزمة والمناخ المحيط بها. حيث يتكون المناخ من عدة بيئات، عددها؟ / ١٢ درجة موزعة: درجتان لكل تعداد /.

يُكتفى بذكر تعداد ست بيئات وفق الآتي:

- البيئة القانونية والتشريعية.
- البيئة الحكومية.
- البيئة العمالية والقضائية.
- البيئة المؤسساتية المحيطة.
- البيئة الثقافية والعقائدية.
- البيئة الاجتماعية.
- البيئة السياسية.

٤- لفريق المهام الأزمومية أهمية خطيرة في إدارة الأزمات، ويمكن القول إن نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم. بناءً على ذلك وضح الآتي: / ١٤ درجة/

- هل فريق المهام الأزمومية ثابت أم متغير؟ / ٤ درجات/
- إن فريق المهام الأزمومية متغير وليس ثابت، حيث يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وإسناد المهمة إليه، وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، وإطار العام للحركة له وفقها.
- ما الشروط الواجب توافرها في أعضاء الفريق؟ / ٦ درجات/

- المهارة والقدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة.
- رباطة الجأش وبرود الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أعم أحداث الأزمة.
- الطاعة العمياء، لأمر المتخذ وتقديس الواجب أيًا كانت المخاطر التي قد تكتنفه.
- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليه.
- التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك.
- الولاء والانتماء للكيان الإداري.

- عدد طرق اختيار فريق المهام الأزمة مع شرح توضيحي بسيط. / ٤ درجات/

- الرصد والتتبع: تقوم إدارة الأزمات برصد العديد من الأفراد الذين تنطبق عليهم الخصائص والمواصفات المطلوبة في أعضاء الفريق، وتتبع سلوكياتهم وعلاقاتهم الشخصية والعملية، للتأكد من سلامة البيانات والمعلومات التي جمعت عنهم ومن حسن تصرفهم في المواقف المختلفة التي يتم وضعهم فيها. فإذا ما ثبتت كفاءتهم يتم الاتصال بهم ووضعهم موضع الاختبار.

- الترشيح: تطلب إدارة الأزمات من مختلف الإدارات الأخرى في الكيان الإداري ترشيح عدد من الأفراد الذين تتوفر فيهم مجموعة من المواصفات والخصائص التي يتم إبلاغهم بها، والذين يرغبون في العمل في إدارة الأزمات، ويتم اختبارهم وانتقاءهم للعمل لفترة تحت الاختبار.
- الانتقاء الشخصي: تلعب الصدفة والأحداث الأزمومية دوراً هاماً في اختيار أفراد الفريق الأزمومي. حيث تساعد أحداث الأزمة والاحتكاك العفوي في انتقاء العناصر التي تصلح للعمل في فريق المهام الأزمومية والتي يقوم مدير الأزمات أو رئيس فريق المهام الأزمومية باكتشافها من خلال المحك الفعلي للأحداث.
- التجنيد: ويستخدم هذا الأسلوب فقط عندما يتم زرع بعض العناصر والأفراد في داخل أجزاء الكيان الإداري ليكونوا عيوناً لرصد حركة العمل واتجاهات بعض الأفراد المتطرفين، وليكونوا في الوقت ذاته أداة تنفيذ لبعض المهام التمهيدية السابقة لتدخل فريق المهام، ومعاونة أفراد الفريق أثناء تنفيذ المهمة الأزمومية.

السؤال الثاني: ٢٥/ خمس وعشرون درجة.

انطلاقاً من كون النجاح في إعداد الملف التفاوضي من أهم عناصر قوة المفاوض ونجاحه. تحدث عن:

خطوات إعداد الملف التفاوضي. موضحاً الإيجابيات والسلبيات لكل خطوة في نجاح المفاوضات.

- يجب على الطالب توضيح رأيه في خطوات إعداد الملف التفاوضي، مع الأمثلة المناسبة حول السلبيات والإيجابيات لكل خطوة.

- الخطوة الأولى: المسألة محل التفاوض ووضوح الأهداف: ٥ درجات/

نقطة البدء في إعداد ملف التفاوض هي معرفة المسألة محل التفاوض بشكل شامل ودقيق، (يجب ذكر مثال)، ويجب تسليح وفد التفاوض بعدد مناسب من الخبراء والفيين الذين يتمتعون بمعلومات كافية ودقيقة عن الجوانب الفنية التي سيتم التباحث حولها، ولا يكفي وجود هؤلاء الخبراء، بل يجب أن يكون الشخص المفاوض المشارك قد تم إحاطته وتسليحه بأكبر قدر من وضوح الرؤية في موضوع التفاوض.

وإن وضوح الأهداف يجعلنا نبدأ بالإجابة على تساؤل رئيس مبدئي، هل نريد التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق، أم من أجل تحقيق أهداف أخرى؟

فقد تلجأ الدول للتفاوض لمجرد الحفاظ على الاتصال، اعتماداً على ما توفره المباحثات من منبر لتبادل وجهات النظر بين الأطراف، أو سعياً لتجنب العنف أو الحروب، أو لجمع المعلومات عن الخصم، أو بهدف التضييق والخداع ونقل رسائل غير حقيقية. ولا يمثل القرار التفاوضي تبايناً كبيراً مع القواعد الخاصة بالقرارات الرشيدة بشكل عام، من حيث أهمية الرؤية والإدراك الكامل للجوانب المختلفة المحيطة بالموضوع، وتحديد المصلحة بشكل دقيق، ومن خلال هذا التحديد الدقيق تبني استراتيجية أو خطوات التفاوض بشكل بسيط وواضح لا لبس فيه.

- الخطوة الثانية: معرفة الطرف الآخر للتفاوض جيداً: ٥ درجات/

يجب معرفة الطرف الآخر جيداً، فالتفاوض ليس حواراً مع الذات، بل حواراً مع الطرف أو أطراف أخرى. وعندما نبدأ الخطوة الثانية بتحديد من هو الطرف أو الأطراف الأخرى، يجب فهم حقيقة وظروف هذا الطرف الآخر عبر مستويين:

- المستوى الأول: إذا كان الأمر يتعلق بوحدات دولية أو حتى وحدات فوق الأفراد، شركات أو منظمات دولية تتفاوض.
- المستوى الثاني: يتعلق بفهم الأفراد الذين يمثلون هذه الوحدات الدولية.



- الخطوة الثالثة: محددات السلوك التفاوضي: ٨ درجات/

. العوامل الداخلية: تعد من أهم العوامل في تحديد السلوك التفاوضي، ومن أكثرها تأثيراً في عملية التفاوض منذ بدايتها إلى نهايتها. وأهمها:

- آلية صنع القرار السياسي الخارجي.
- اتجاهات الرأي العام والقوى السياسية والاجتماعية تجاه موضوع المفاوضات.

- الخطوة الرابعة: من الطرف الآخر؟ الطرف الآخر إنسان: ٧ درجات/

المفاوض الماهر سيحاول سبر غور هذا الإنسان، وأن يعرف عنه أكبر قدر ممكن من المعلومات والتوقعات عن ردود فعله المحتملة وعن سلوكه التفاوضي. والتعامل مع هذا الإنسان يكشف عن بعدين رئيسيين، كليهما من أعقد مسائل وجوانب عملية التفاوض.

البعد الأول: المفاوض الدولي كممثل أو كنتاج لثقافة وطنية معينة أو ما يسمى "قضية العلاقة بين الشخصية القومية والتفاوض الدولي".

البعد الثاني: المفاوض الدولي كإنسان تحركه دوافع واتجاهات نفسية.

السؤال الثالث: ٢٥/ خمس وعشرون درجة.

من خلال اطلاعك على مقرر إدارة الأزمات وفن التفاوض، قم باختيار أزمة (محلية أو إقليمية أو دولية) مبيناً رأيك في طريقة إدارتها ومعالجتها بالاستناد إلى الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات.

يجب ان تتضمن إجابة الطالب:

- صحة اختيار وتحديد نوع الأزمة وتصنيفها. / ٥ درجات/.
- معرفة وذكر الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات. / ١٠ درجات/.
- ١. توخي الهدف.
- ٢. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة.
- ٣. المباغطة.
- ٤. الحشد.
- ٥. التعاون.
- ٦. الاقتصاد في استخدام القوة.
- ٧. التفوق في السيطرة على الأحداث.
- ٨. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.
- ٩. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
- ١٠. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.
- رأي الطالب في طريقة إدارة الأزمة ومعالجتها، وقدرته على توظيف الوصايا العشر لإدارة الأزمات في تبين وتوضيح رأيه. / ١٠ درجات/.

بالتوفيق والنجاح

مُدْرَسَة المَقْرَر:

د. أروى أحمد يوسف