**كلية الحقوق والعلوم السياسية**

 **قسم العلوم السياسية**

**المستوى: السنة الثانية ماستر**

**التخصص: سياسات عامة**

**السنة الجامعية:2024-2025**

**الإجابة النموذجية لامتحان مادة إدارة أزمات التنمية والتخطيط الاستراتيجي**

**الدورة العادية-السداسي الأول**

**السؤال الأول: ....(08 نقاط)**

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد صورة ذهنية لمستقبل المنظمة وإجراءات تحقيقها، كما يعتبر أحد الأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة أزمات التنمية.

**المطلوب**:

- حدد بدقة مستويات التخطيط الاستراتيجي؟

- وضح العلاقة بين هذه المستويات، مع تمثيل ذلك بيانيا؟

- أبرز أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات التنمية؟

**الجواب:**

1. **تحديد مستويات التخطيط الاستراتيجي**

أهم مستويات التخطيط الاستراتيجي، هي:

**-التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة**

**-التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية**

**-التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي**

**2- توضيح العلاقة بين مستويات التخطيط الاستراتيجي**

من المهم أن تتزامن جميع مستويات التخطيط الإستراتيجي، سواء كان اتجاه عملها من الأسفل للأعلى أو بشكل أفقي على مستوى المنظمة. وينبغي تقديم التغذية الراجعة من مستوى استراتيجية المنظمة إلى الإستراتيجية الوظيفية والعكس، لضمان أن تعمل المستويات الثلاثة جميعها بشكل متزامن.

الإستراتيجية وحدها لن تضمن نجاح المنظمة، ولكنها مكان رائع للبدء منه. فبمجرد وضع خطط متينة، يمكن للمنظمة أن تمضي قدماً وتبدأ في تنفيذ تلك الاستراتيجيات. وقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات خلال مرحلة التنفيذ.

فينبغي أن تكون على استعداد للقيام بذلك استجابة لردود الفعل من مختلف المستويات ومن البيئة الخارجية - ولكن ينبغي أن تصمم مستويات التخطيط الاستراتيجي بطريقة تجعل المنظمة تسير على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

**3- اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات التنمية**

**أولا:رسم التوجه الاستراتيجي التنموي للمؤسسة:**

يسهم في فهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

**ثانيا: تحديد الأهداف والبدائل الإستراتيجية التنموية:**

إن تحقيق أداء تخطيطي متميز يؤدي إلى ترسيخ ثقافة التخطيط في القطاعات الأخرى من خلال رؤية مشتركة شاملة عن طريق إعداد خطط وبرامج عمل تساهم في بناء القدرات المؤسسية وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوسطة والطويلة المدى، كما يسمح التخطيط الاستراتيجي بإعطاء حركية ومرونة إستراتيجية مناسبة للمشاريع التنموية على شكل بدائل إستراتيجية أساسية منها الداعية إلى الاستقرار أو التوسع والنمو أو الانكماش.

**ثالثا: ترشيد الأهداف الإستراتيجية التنموية**

يعتبر أسلوبا خاصا تنتهجه الإدارة العليا للاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والمادية، والوقت للتسريع في المشاريع التنموية من أجل صالح المؤسسة وأفراد المجتمع بكفاءة وفعالية بالاعتماد على أساليب حكيمة ورشيدة.

**رابعا-تحقيق الميزة التنافسية**

تتناول الميزة التنافسية مستويات تشمل الفرد والمؤسسة والدولة، وهذه الأخيرة تقع على عاتقها مسؤولية رفع مستوى معيشة الأفراد من خلال جودة الخدمات وتوفيرها، مما يفرض عليها التنافسية لحماية مؤسساتها ومشاريعها التنموية.

 **السؤال الثاني: ....(12 نقطة)**

 انتشرت كلمة مدمجة أطلق عليها "**الأزمات المستمرة أو المتراكبة**"، حيث اعتبرت الأكثر تعبيرا عن صدمات كبرى شهدها العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين؟

**المطلوب:**

-ناقش ذلك وفق خطة منهجية؟

**الجواب:**

**مقدمة:**

لقد كثر مع بداية الألفية الثالثة وصف الأزمات في التقارير الدولية المتخصصة، فمنها ما أطلق على الأزمات وصف المستمرة والمتراكبة وهذه الصفات للأزمات تلخص أحداثا وصدمات في عالم تعرض لمربكات كبرى، من قبيل الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 ، تداعيات جائحة كورونا، والحرب في أوكرانيا، والتضخم المرتفع في أسعار الطاقة والغذاء، والركود أو التراجع المستمر في النمو الاقتصادي، وغيرها.

**من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال التالي:**

 **ما مضمون الأزمات المستمرة أو المتراكبة ؟ و ما هي أنجع السبل لإدارتها؟**

**للإجابة على هذه الإشكالية نتبع الخطة التالية:**

**المحور الأول:-ضبط الإطار المفاهيمي للأزمات المستمرة**

ظهر مفهوم الأزمات المستمرة تحت تأثير الأزمات التي اجتاحت العالم منذ بداية الألفية الثالثة. صادف المفهوم قبولا في أوساط عدة، وصل إلى ذروته عندما تم تبنيه في **تقرير المخاطر العالمية لعام** 2023 .

- ينطبق مفهوم **الأزمات المستمرة** على الوضع الراهن الذي تتداخل فيه أزمة صحية ممثلة في وباء «**كوفيد 19**» مع أزمة جيوسياسية بسبب الحرب في أوكرانيا، وأزمة في النظام الدولي بسبب التوتر الناتج عن صعود الصين، وأزمة اقتصادية ناتجة عن كل هذا، وأزمة بيئية بسبب اقتراب أزمة التغير المناخي من نقطة اللاعودة، فيما يتواصل الإخفاق العالمي في اتخاذ الإجراءات الضرورية للمواجهة.

**المحور الثاني: التعدد الأزماتي على المستوى الدولي**

هي نتيجة فشل القوى الدولية الرئيسية في مواصلة التعاون، فلا هي تعمق التعاون بينها، ولا هي قادرة على الإبقاء على نفس مستوى كفاءة أداء مؤسسات التعاون القائمة. فعندما أخذت العولمة في التراجع، وضعفت قدرة أطراف النظام الدولي على التعاون، انطلقت حزم الأزمات المتراكبة.

**المحور الثالث:** **رؤى المواجهة وآليات التعامل**

 إن المستفاد في التعامل مع الأزمات المركبة والمتداخلة أنها تتطلب ما يلي:

- تعاونا  مكثفا  بين أطراف حكومية وغير حكومية تشمل القطاع الخاص والمجتمع المدني.

كما أنها تستوجب تنسيقا للجهود على أربعة مستويات:

 المستوى العالمي بتفعيل دور المؤسسات متعددة الأطراف، وعلى المستوى الإقليمي لتغليب المصالح الاقتصادية براجماتيا والابتعاد عن المهاترات السياسية والصراعات، وعلى المستوى الوطني المركزي، بتحديد الأولويات والاختيارات السياسية المحققة لأهداف التقدم والأمن والاستقرار، وعلى المستوى المحلي، باتخاذ كل السبل الممكنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة .

**الخاتمة:**

إن التوجهات العالمية الجديدة، وما تتضمنه من أزمات متراكبة تستدعي نهجا أكثر فعالية للتعامل معها دون إبطاء، والاستفادة منها لذلك وجب القيام بأمرين متلازمين:

 **أولهما**، يكون بالاسترشاد ببيانات فعلية ومعلومات تفصيلية محدثة باستمرار

 **وثانيهما**، هو تتبع الظواهر الاقتصادية والسياسية الكبرى وتوجهاتها العامة، ومدى تأثيرها على الأمور الجارية، والتحسب لها بسيناريوهات بديلة بقدر عال من المرونة للتغيرات المفاجئة، وعوامل الارتباط بينها، خاصة في حالة الأزمات المتداخلة والمتراكبة