



AFRICA CENTER
FOR STRATEGIC STUDIES

ندوة قادة قطاع الأمن الناشئين

المنهج

عبر الإنترنت، على تطبيق

Zoom for Government

30-8 يونيو 2021



AFRICA CENTER FOR STRATEGIC STUDIES

ندوة قادة قطاع الأمن الناشئين: القيادة في أوقات الريبة

8 – 30 يونيو 2021

عبر الإنترنت، على تطبيق

Zoom for Government

المنهج الدراسي

جدول المحتويات

مقدمة عن مركز أفريقيا

خريطة أفريقيا

الجلسة العامة

1: القيادة التكيفية: سر أهميتها في أوقات الريبة الجلسة العامة

2: التأهب للتحديات الأمنية والأزمات غير المتوقعة الجلسة العامة

3: الاستجابة للتحديات الأمنية والأزمات غير المتوقعة الجلسة العامة

4: الاستفادة من الشراكات في الاستجابة للتحديات الأمنية غير المتوقعة

مركز أفريقيا للدراسات الاستراتيجية

نبذة عن مركز أفريقيا

عمل مركز أفريقيا، منذ تأسيسه في عام 1999، على أنه منتدى للبحوث والبرامج الأكاديمية وتبادل الأفكار بهدف تعزيز أمن المواطنين من خلال تعزيز فعالية المؤسسات الأفريقية ومساءلتها، دعمًا لسياسة الولايات المتحدة في أفريقيا.

الرؤية

الأمن لجميع الأفارقة تدعمه مؤسسات فعالة مسؤولة أمام مواطني الدول الأفريقية.

إن تحقيق رؤية (أفريقيا خالية من العنف المسلح المنظم) التي تكفلها المؤسسات الأفريقية الملتزمة بحماية المواطنين الأفارقة هو الدافع المحفز لمركز أفريقيا. ويؤكد هذا الهدف التزام المركز بالمساهمة في إحداث آثار ملموسة من خلال العمل مع شركائنا الأفارقة - العسكريين والمدنيين والموظفين الحكوميين والمجتمع المدني، وكذلك على الصعيدين الوطني والإقليمي. ولكل منهم أدوار مهمة يؤديها في التخفيف من العوامل المعقدة المحركة للصراعات في القارة اليوم. والمساءلة أمام المواطنين عنصر مهم في رؤيتنا لأنها تعزز فكرة أن فعالية المؤسسات الأمنية تستوجب عليها أن تكون "قوية"، وأن تستجيب أيضاً لحقوق المواطنين وتسهر على حمايتهم.

المهمة

تعزيز الأمن الأفريقي من خلال ترسيخ التفاهم، وتوفير منصة موثوقة للحوار، وبناء شراكات دائمة، وتحفيز الحلول الاستراتيجية.

تدور رسالة مركز أفريقيا حول تحسين المعرفة ونشرها من خلال الأبحاث والبرامج الأكاديمية والاتصالات الاستراتيجية والمنظمات المجتمعية التابعة لنا. واستنادًا إلى التجارب العملية والدروس المستفادة من الجهود الأمنية في القارة، نهدف إلى التوصل إلى نظرة متعمقة وتحليلات ذات صلة من شأنها أن تفيد الممارسين وصانعي السياسات في التحديات الأمنية الملحة التي يواجهونها. يوفر المركز منصات على أرض الواقع ومنصات وافترضية حيث يمكن للشركاء تبادل الآراء حول الأولويات والممارسات السلمية، إدراكًا منه أن مواجهة التحديات الخطيرة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تبادل الآراء الصريحة والمدروسة. وتبادل الآراء يعزز العلاقات التي تستمر مع مرور الوقت بفضل منظمات المركز المجتمعية والمجموعات ذات الاهتمام المشترك وبرامج المتابعة والحوار المستمر بين المشاركين والموظفين. ويوفر هذا الحوار - المكمل بتجارب الواقع والتحليل المباشر - فرصة للتعلم المستمر، ويحفز اتخاذ إجراءات ملموسة.

التفويض الرسمي

مركز أفريقيا مؤسسة تابعة لوزارة الدفاع الأمريكية أنشأها ويمولها الكونغرس لدراسة القضايا الأمنية المتعلقة بأفريقيا، وهو منتدى للبحوث والتواصل وتبادل الأفكار والتدريب الثنائي والمتعدد الأطراف الذي يشارك فيه العسكريون والمدنيون. (10 U.S.C 342)

في عالم دائم النشاط محفوف بالتحديات الأمنية سريعة التغير، من الضروري أن يتحلى القادة الأفارقة بالمرونة والقدرة على التكيف. إن اتخاذ قرارات استراتيجية ذكية في المواقف المتقلبة والمعقدة والغامضة يتطلب رؤية ثاقبة — أي: القدرة على تمييز الفروق الدقيقة — والبصيرة — أي: معرفة النتائج التي من المرجح أن يؤدي إليها كل نوع الإجراءات أو السلوكيات. ورغم صعوبة الإدارة في أوقات الريبة، فإن القادة الاستراتيجيين لا يكتفون بالتأهب لأوقات الريبة فحسب، بل ويستفيدون منها ويستخدمونها فرصة للتغير التحولي.¹

ينظم مركز أفريقيا للدراسات الاستراتيجية هذا البرنامج لمساعدة قادة قطاع الأمن الأفارقة (العسكريين والمدنيين) في تطوير المهارات والقدرات والاستراتيجيات اللازمة لاستباق التهديدات الأمنية المعقدة والمتغيرة ومواجهتها في أوقات الريبة.

ولا تخفى على أحد أهمية الحاجة إلى قيادة أفريقية تتمتع بالقدرة على فهم التهديدات والتحديات والفرص التي تنطوي عليها العولمة، وخصائص الديمقراطية والحكم الرشيد، ورؤية المستقبل المرجو والقدرة على تحقيقها والالتزام بها.
(البروفيسور أحمد محيي الدين، القيادة الأفريقية، 1998)²

هيكل الندوة

تعزز هذه الندوة الأكاديمية الافتراضية تبادل الآراء بشأن دور القيادة في أوقات الريبة وفي مواجهة التهديدات الأمنية غير المتوقعة. وهي منظمة في أربع جلسات عامة: (1) القيادة التكيفية: سر أهميتها في أوقات الريبة؛ (2) التأهب للتحديات والأزمات الأمنية غير المتوقعة؛

(3) الاستجابة للتحديات والأزمات الأمنية غير المتوقعة؛ (4) الاستفادة من الشراكات في الاستجابة للتحديات الأمنية غير المتوقعة. يُدار البرنامج في ضوء التحري والنقاش الأكاديمي، ويستند إلى نموذج مركز أفريقيا الذي تبنت كفاءته والذي ينطوي على جلسات عامة تليها جلسات مجموعات المناقشة. يتولى المتحدثون واسعو المعرفة وضع إطار للقضايا الرئيسية ودعوة المشاركين لتبادل الأسئلة والأجوبة خلال الجلسات العامة.

وتلي الجلسات العامة مجموعات مناقشة فرعية تتاح للمشاركين خلالها فرصة مناقشة القضايا المطروحة في الجلسة العامة بمزيد من التفصيل وفرصة تبادل الخبرات. مدة كل جلسة عامة 90 دقيقة بناء على نموذج الجلسات القياسي بمركز أفريقيا والذي يتضمن مناقشة مُدارة بين رئيس هيئة التدريس وكبار الخبراء (60 دقيقة، مسجلة) تتبعها فقرة أسئلة وأجوبة تفاعلية دون إسناد (30 دقيقة؛ تمكين خاصية الصوت للمشاركين في جلسة غير مسجلة). تستند مجموعات المناقشة إلى النموذج القياسي الذي لا يتضمن الإسناد ومدتها 90 دقيقة. تُعقد الندوة باللغات الإنجليزية والفرنسية والبرتغالية، ويُطلب من المشاركين أن يكون لديهم معرفة مهنية بإحدى هذه اللغات.

¹ انظر باتريك بورتير، "حمل الريبة حمل الجد: الواقعية الكلاسيكية والأمن القومي"، المجلة الأوروبية للأمن الدولي المجلد 1، العدد 2 (يوليو 2016)، 239-260.

² انظر أحمد محيي الدين، "القيادة الأفريقية: الجيل القادم، التحديات والفرص"، 1998؛

المواد الأكاديمية

يستخدم مركز أفريقيا الأدوات الأكاديمية للتشجيع على الحوار الصريح والمفتوح بشأن القضايا الحاسمة وإرساء الأساس لإقامة شبكات فعالة بين الأقران المشاركين. ولتسهيل مناقشاتنا، قدمنا هذا المنهج الأكاديمي والقراءات الموصى بها. نشجعكم على النظر بعين النقد في التحليلات ومحتوى جميع المواد المقدمة. وفي هذا الصدد، تهدف مواد القراءة المطلوبة إلى تعزيز الحوار البناء بشأن التحديات الأمنية قيد المناقشة، وهو ما يمكنكم بدوره من صياغة استراتيجيات واقعية وفعالة للتصدي لهذه التحديات.

وكما هو الحال في جميع البرامج الأكاديمية لمركز أفريقيا، ستُجرى هذه الحلقة الدراسية في إطار سياسة صارمة تتضمن عدم الإسناد، وهي سياسة ملزمة في أثناء الندوة وبعدها. نشجعكم على مشاركة الرؤى التي تحصلونها من هذه الندوة مع زملائكم، ولكن دون اقتباس تعليقات بعينها من زملائكم المشاركين. ونأمل أن يتيح لكم ذلك التحدث بحرية حول المسائل الحساسة قيد المناقشة. لا تمثل الآراء الواردة في مواد القراءة المطلوبة ودراسات الحالة والعروض التقديمية السياسة أو الموقف الرسمي لجامعة الدفاع الوطني أو وزارة الدفاع أو حكومة الولايات المتحدة. وسيتم نشر جميع وثائق البرنامج على الموقع الإلكتروني لمركز أفريقيا.

المنهج

يقدم هذا المنهج لمحة عامة عن المواد الأكاديمية والمسائل الرئيسية المتعلقة بسياسات التكيف والقيادة الاستراتيجية في قطاع الأمن بأفريقيا. وكان تنظيم الوثيقة على غرار الجلسات الأربع لهذا البرنامج. يتضمن المنهج مقدمة موجزة ويطرح أسئلة للمناقشة في كل جلسة. للتأكد من أنكم وزملاءكم ستحققون أقصى استفادة من العروض التقديمية، قدمنا مقالات مختارة نشجعكم بشدة على قراءتها. يدرك مركز أفريقيا أن المنهج يغطي قضايا ومواد أكثر مما يمكن مناقشته على نحو كافٍ في الوقت المتاح. نأمل أنكم ستستخدمون هذه المواد على أنها مصادر حتى بعد انتهاء البرنامج.



Map No. 4045 Rev. 7 UNITED NATIONS
November 2011

Department of Field Support
Cartographic Section

الجلسة العامة 1: القيادة التكيفية: سر أهميتها في أوقات الريبة

النموذج: عرض الجلسة العامة
مجموعات المناقشة

الأهداف:

- دراسة دور القيادة التكيفية في الأزمات والبيئة الأمنية المتقلبة وغير المؤكدة.
- مناقشة السمات الأساسية التي تجعل قادة قطاع الأمن أكثر فعالية في الاستجابة للبيئة الأمنية غير المؤكدة، مثل التأهب وطريقة التعبير والتكيف والمساءلة.
- مشاركة كيف يمكن لقادة قطاع الأمن اكتساب سمات القيادة التكيفية المذكورة.

معلومات عامة:

يعرّف بن رامالينغام وآخرون القيادة التكيفية بأنها "القدرة على التأهب للاحتياجات المستقبلية، والتعبير عن تلك الاحتياجات لبناء الدعم والتفاهم الجماعي، وتكييف الاستجابة على أساس التعلم المستمر، وإظهار المساءلة من خلال الشفافية في عملية صنع."³ وقد اكتسب مفهوم القيادة التكيفية اهتمامًا منذ عرضه لأول مرة أستاذ مدرسة هارفارد كينيدي رونالد هيفنز في كتابه بعنوان: *Leadership Without Easy Answer*.⁴ في التعريف سالف الذكر تركيزٌ على أربع كلمات رئيسية: *التأهب* للاتجاهات والأزمات والخيارات المستقبلية؛ *والتعبير عن أهمية* "الفهم الجماعي" للاتجاهات المتغيرة والحاجة إلى التصرف؛ *وتكييف* الأساليب والنهج للاستفادة من التعلم الجديد؛ *والمساءلة* من حيث "أقصى قدر من الشفافية في صنع القرار"، وتنفيذ الإجراءات المتفق عليها، وتقييم ما تم إنجازه. وتتضح هذه الكلمات الأربعة في أي نوع من أنواع الاستجابة الناجحة للتهديد أو الأزمات الأمنية غير المتوقعة. والتفاعل بين هذه الكلمات الأربع يكشف عن خمسة مبادئ رئيسية أساسية لتطبيق القيادة التكيفية.

المبدأ الأول هو أهمية التعلم والتكيف القائم على الأدلة. تهتم المنظمات التي تتكيف حقًا بتقييم أفعالها ونهجها باستمرار، وتتعلم من إخفاقاتها ونجاحاتها السابقة.⁵ والمعلومات ضرورية لتلك المنظمات التي تضع آليات لجمع المعلومات وتحليلها والتصرف بناء عليها. كما تضع آليات وبروتوكولات متفق عليها بشأن كيفية ترجمة التغييرات في المعلومات إلى تغييرات في العمل. وهذا يعني أيضًا أنها تعي قدراتها جيدًا، وهو ما يجب مواضعه مع معالجة المشاكل المحلية.⁶ وهذا يسمح لها بمواصلة التفكير في طرق موازنة التحديات المتغيرة مع قدراتها الحالية، ما يتيح لها التعلم المستمر في كيفية إدارة شؤونها. وفي سياق القطاع الأمني، ينطوي ذلك على زيادة فعالية جمع المعلومات ذات الصلة وتقييمها وتبادلها، والاستعانة بهذه المعلومات والتحليلات في وضع وتنفيذ وتطوير استراتيجيات للتصدي للتحديات الأمنية الكبرى.

المبدأ الثاني هو أن المنظمات التكيفية تُخضع افتراضاتها ومعتقداتها الأساسية لاختبار القدرة على تحمّل الضغوط. فهذه المنظمات تدرك أن التغيير سئمة كونية، وأن عليها اختبار فرضياتها بانتظام من خلال محاكاة السيناريوهات المحتملة الأخرى. وهذا يسمح لها بتحديد النواحي غير الفاعلة قبل حدوث أزمة محتملة. وبهذه الطريقة، تُجري هذه المنظمات التعديلات اللازمة بينما تحسن وضعها واستعدادها. ومفهوم التجريب ضروري لهذا المبدأ، فعناصر النجاح غالبًا ما تكون مجهولة.⁷ ويرجع ذلك إلى أن التحديات المعقدة لا تتوفر لها عادةً حلول متاحة بسهولة.⁸

والمبدأ الثالث هو الحاجة إلى تبسيط عملية صنع القرارات التشاورية. وهذا يعني وجود نظام أو عملية منظمة تتيح اتخاذ القرارات ودمج جميع المعارف والتحليلات الناشئة حديثًا. علاوةً على ذلك، تتطلب هذه العملية استعراضًا مستمرًا حتى يتم

³ بن رامالينغام، ديفيد نابارو، أركبي أوكوبي، السيدة روث كارنال، ليني وايلد، "5 مبادئ لتوجيه القيادة التكيفية"، هارفارد بيزنس ريفيو، 11 سبتمبر

<https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>. 2020

⁴ هيفنز ورونالد أ. ورونالد هيفنز. القيادة دون إجابات سهلة. المجلد 465. مطبعة جامعة هارفارد، 1994.

⁵ هيفنز، ورونالد أ، مارتى لينسكي، وألكسندر جراشو. ممارسة القيادة التكيفية: أدوات وتكتيكات لتغيير مؤسساتك والعالم. مطبعة هارفارد بيزنس، 2009.

⁶ مات أندروز وساليم سامجي، "كيف يمكن تنفيذ السياسات تنفيذًا مؤثرًا؟ كتاب لصانعي السياسات، مجلة دبي للسياسات، فبراير 2020.

⁷ مات أندروز، ولانت بريتشيت، ومايكل ولكوك، "تنفيذ أعمال تكرارية وتكيفية"، ورقة عمل مركز التنمية الدولية رقم 313، يناير 2016.

⁸ كيمي هاياشي وإيمي سو، "القيادة التكيفية في أوقات الأزمات"، المنشور 4، رقم 1. يوليو 2014.

https://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/adaptive_work_cd_wp_313.pdf

https://cco.ndu.edu/Portals/96/Documents/prism/prism_4-1/prism78-86_hayashi-soo.pdf

تحديث عملية صنع القرار على أساس أني يعكس الطبيعة الحقيقية للأحداث على أرض الواقع. يجد القادة في بعض الأحيان أنه من المريح الاستمرار في تكرار ما نجح في الماضي دون تحليل الوضع الحالي بعمق، ما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء وإضاعة الفرص.⁹

والمبدأ الرابع هو أهمية المساءلة والشفافية والشمول. يدرك القادة والمنظمات التكيفية أن "كل ابن آدم خطأ". وعليه، فإنها تعد نفسها لتتعلم أبلغ الدروس من الأخطاء عند حدوثها. وهذا يسمح لها بتحديد هذه الأخطاء بسرعة وتصحيحها من خلال نظام التعلم الذاتي وإجراء التعديلات. ولكن الشفافية والمساءلة لا يأتيان من فراغ. فهما يتطلبان من القادة دمجها في أدائهم وأداء منظماتهم.

والمبدأ الأخير هو التصرف الجماعي. تؤثر التهديدات والأزمات الأمنية غير المتوقعة على المجتمعات بطرق متعددة، ويتطلب التعامل معها إشراك المجتمع بأسره. بدأت جائحة كوفيد-19 الأخيرة على أنها أزمة صحية، لكنها سرعان ما تحولت إلى أزمة اقتصادية واجتماعية. حيث تطلبت من القادة حشد التصرف الجماعي من مختلف أجزاء حكوماتهم، بالإضافة إلى القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية وجميع السكان. ويتطلب هذا الحشد الجماعي آليات تنسيق فعالة وشراكات قوية.

وكما تُبين هذه المبادئ الخمسة، فإن القيادة التكيفية أمر بالغ الأهمية في بناء الأنظمة والمفاهيم التي تسمح للمنظمات بالتأهب للأزمات الأمنية غير المتوقعة والاستجابة لها بفعالية.¹⁰ وعلى القادة أن يكونوا قادرين على الاستعداد لحدوث مقاومة لجهودهم الرامية إلى إدماج القدرات التكيفية، متمثلة في كيفية استجابة منظماتهم لأوقات الريبة. ومن المهم أن يعملوا "فوق مستوى الجدل والمناظرات" وأن يوظفوا الشركاء لحمايتهم وللكشف عن العيوب في الاستراتيجيات التي يطبقونها. وبوجه عام، عليهم أن يقبلوا مسؤولياتهم وأن يتحلوا بالشجاعة للوفاء بها مهما كانت الصعوبات التي قد تواجههم.¹¹

أسئلة للمناقشة:

- ما وجه الارتباط بين مبادئ القيادة التكيفية وبين الأطراف الفاعلة في قطاع الأمن الأفريقي والبيئة المعقدة التي تعمل فيها هذه الأطراف؟
- اضرب بعض الأمثلة التي استخدم فيها قادة قطاع الأمن الأفارقة مفهوم القيادة التكيفية في كيفية عمل منظماتهم و/أو حكوماتهم.
- في البيئة التي تكون فيها الدولة هشة أو ضعيفة، كما هو حال العديد من البلدان الأفريقية، كيف يمكن لمفهوم القيادة التكيفية أن يساعد في بناء منظمات أمنية فعالة؟
- هل هناك مهارات مكتسبة تجعل القادة أكثر فعالية في استخدام أسلوب القيادة التكيفية في تنفيذ مسؤولياتهم؟

القراءات الموصى بها:

1. بن رامالينغام، ديفيد نابارو، أركبي أوكوي، السيدة روث كارنال، ليني وايلد، "5 مبادئ لتوجيه القيادة التكيفية"، هارفارد بيزنس ريفيو، 11 سبتمبر 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
2. رونالد هيفتز ومارتي لينسكي، "دليل النجاة للقادة"، هارفارد بيزنس ريفيو، يونيو 2002. <https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>
3. مات أندروز، "هل يُمكن الهروب من فخ عدم جدوى السياسة العامة؟" مدرسة هارفارد كينيدي، "مدونة بناء قدرة الدولة - <https://buildingstatecapability.com/2018/12/06/implementing-public-policy-is-it-possible-to-escape-the-public-policy-futility-trap/>

⁹ Ronald Heifetz and Marty Linsky, "A Survival Guide for Leaders," Harvard Business Review, June 2002.

<https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>

¹⁰ بن رامالينغام، ديفيد نابارو، أركبي أوكوي، السيدة روث كارنال، ليني وايلد، "5 مبادئ لتوجيه القيادة التكيفية"، هارفارد بيزنس ريفيو، 11 سبتمبر

2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

¹¹ Ronald Heifetz and Marty Linsky, "A Survival Guide for Leaders," Harvard Business Review, June 2002.

الجلسة 2: التأهب للتحديات الأمنية والأزمات غير المتوقعة

النموذج: عرض الجلسة العامة
مجموعات المناقشة

الأهداف:

- دراسة عن كيفية استعداد المؤسسات والقادة للاتجاهات (ومنها: الاتجاهات الكبرى مثل تغير المناخ، والنمو السكاني، والابتكار التكنولوجي، والهجرة، والتوسع العمراني الحضري، والأوبئة، وما إلى ذلك) والأنماط التي قد تؤدي إلى تغييرات مؤثرة في المشهد الأمني.
- مناقشة كيف يمكن لاستراتيجية الأمن القومي أن تكون أداة للتأهب للتهديدات غير المتوقعة في القطاع الأمني.
- مناقشة الحاجة إلى تطوير قدرات استبصار شاملة ومركزية تسترشد بنهج استباقي تطلعي للتأهب للأزمات غير المتوقعة في القطاع الأمني.

معلومات عامة:

ستزداد أهمية القدرة على توقع التهديدات والاستجابة لها على نحو ملائم عند ظهورها لأن أفريقيا تواجه مجموعة معقدة من التحديات التي تؤثر في أمن ورفاه المجتمعات الأفريقية، بما في ذلك هشاشة الدولة، والتطرف العنيف، والجريمة المنظمة عبر الحدود، وأخطار الأمن السيبراني، وحالات الطوارئ الصحية العامة. وبالمثل، فإن العوامل المؤثرة الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية الأخرى مثل النمو السكاني، وعدم كفاية الأداء الاقتصادي، والتقدم التكنولوجي، والتوسع العمراني الحضري، وتغير المناخ - ستزيد من أوجه الضعف القائمة التي تواجهها القارة. وكيفية تأهب الحكومات الأفريقية لهذه التحديات والاستجابة لها ستحدد طرق توفير الأمن البشري في أفريقيا في العقود المقبلة. ويكشف التداخل بين هذه العوامل المؤثرة الكبرى والتحويلية عن التحديات الأمنية والفرص الكامنة فيها.

وفي الوقت الحالي، تشكل جائحة كوفيد-19 تحديًا غير مسبوق للبنية التحتية للصحة العامة والرفاه الاقتصادي في أفريقيا، فضلاً عن الأمن البشري. وعلى المدى المتوسط والمدى الطويل، فإن الجمع بين الأزمة الصحية الوبائية والموجات المتسارعة من الاتجاهات الكبرى الأخرى سوف يشكل تحديًا أساسيًا - وربما يغير جذريًا - الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الأفريقية. ورهناً بما إذا كان القادة الأفارقة يستجيبون على نحو استباقي أو بناء على رد الفعل، فإن هذه الاتجاهات الضخمة المترابطة قد تؤدي إلى دورات من الاستقرار والنمو والتنمية يعزز بعضها بعضاً أو حلقات مفرغة من عدم الاستقرار والصراع والفقر.

وفي هذا السياق، يمكن للأدوات والنظم التقليدية في قطاع الأمن أن تكون عديمة الفائدة، بل وقد تكون جزءاً من المشكلة إذا كان قطاع الأمن فاسداً أو مُسيباً.¹²

وهذا يضع عبئاً ثقيلاً على صانعي القرار بأن يتوقعوا التهديدات المتغيرة ويحدوها ويضعوا خيارات جديدة لحلها، لا سيما وأن العديد من أساليب النهج الأمنية التقليدية قد تكون غير فعالة أو تؤدي إلى نتائج عكسية في التحديات الناشئة حديثاً. ستتطلب هذه التحديات الناشئة طرقاً جديدة للعمل لأن الحلول والآليات الحالية قد تكون غير كافية. إن القدرة على توقع التهديدات الأمنية المستقبلية ومواءمة الاستجابات على أساس التعلم المستمر هي السمات الرئيسية للقيادة التكيفية.¹³ وهذا سيتطلب مرونة وافتتاحاً لتطوير وجهة نظر عالية المستوى و متماسكة وتطلعية والتمسك بها، يشار إليها في كثير من الأحيان باسم "قدرات التبصر" للتأهب للأزمات غير المتوقعة في قطاع الأمن.

ويستلزم ظهور تحديات أمنية جديدة أيضاً أن يعيد القادة والمنظمات الأفريقية النظر في كيفية تصورهم للأمن القومي والتعامل معه. فمعظم البلدان الأفريقية ليست لديها استراتيجية أمنية وطنية شاملة ولا قدرات على التبصر للتأهب للأزمات غير المتوقعة في قطاع الأمن. وهذا الافتقار إلى الاستراتيجية الكبرى يحول دون التأهب للتهديدات الأمنية في المستقبل وتحديد الأولويات ومواءمة الاستجابات لهذه التهديدات الناشئة. وفي الواقع، تبين أن وجود عملية مُصممة جيداً وشاملة لصياغة استراتيجية للأمن

¹² دراوغو، إميل. النهوض بالاحتراف العسكري في أفريقيا (2016) <https://africacenter.org/wp-content/uploads/2016/06/ARP06EN-Advancing-Military-Professionalism-in-Africa.pdf>

¹³ بن رامالينغام، ديفيد نابارو، أركبي أوكوبي، السيدة روث كارنال، ليني وايلد، "5 مبادئ لتوجيه القيادة التكيفية"، هارفارد بيزنس ريفيو، 11 سبتمبر 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

القومي تمكّن صانعي القرار من التخطيط على نحو أفضل للتأهب للتهديدات الأمنية الوطنية والتصدي لها. 14

هناك حاجة إلى تحول قادة قطاع الأمن تحولاً نموذجياً في سبيل تقديم الأمن بطريقة أفضل لجميع المواطنين من خلال القيادة الاستراتيجية والتكيفية، والتفكير النقدي، والاستراتيجيات الأمنية التي تركز على الناس. وكما تجلّى بوضوح في تفشي فيروس كورونا على الصعيد العالمي، فإن الاستجابة للتحديات الأمنية المتزايدة التعقيد والمتداخلة في أفريقيا تتطلب قيادة تكيفية لجعل المؤسسات قادرة على الصمود على المدى الطويل واتخاذ القرارات الحاسمة القائمة على الأدلة في مواجهة الأزمات وأوقات الريبة.

أسئلة للمناقشة:

- ما الأزمات الأمنية الكبرى التي واجهها بلدكم مؤخراً؟ هل تعتقدون أن هذه الأزمات قوبلت بالتأهب الكافي والتخطيط الاستباقي؟
- كيف تحدد حكومتكم التحديات الأمنية وتوقعها وترتب أولوياتها؟
- ما أنواع التهديدات الأمنية غير المتوقعة التي تعتقدون أنها ستواجه بلدكم؟
- هل هناك نظام لقدرات التبصر تم تطويره للتأهب للأزمات غير المتوقعة في قطاع الأمن في بلدكم؟
- كيف يمكن لاستراتيجية الأمن القومي أن تساعد على التأهب للتهديدات الأمنية المستقبلية في بلدكم وتحديد أولوياتها؟

القراءات الموصى بها:

1. EN: القسم 1: الجوانب الرئيسية لتطوير استراتيجية الأمن القومي، "مجموعة أدوات تطوير استراتيجية الأمن القومي"، مركز أفريقيا للدراسات الاستراتيجية، يناير 2021.
FR: "Section 1: Principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale," [Développement d'une stratégie de sécurité nationale en Afrique](#), Centre d'Etudes Stratégiques d'Afrique, janvier 2021.
PO: "Secção 1: Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança nacional," [Desenvolvimento da estratégia de segurança nacional em Africa](#), janeiro 2021.
2. جاكى سيليرز، "العنف في أفريقيا: الاتجاهات والعوامل المؤثرة والتوقعات حتى عام 2023"، معهد الدراسات الأمنية، أغسطس 2018،
<https://issafrica.s3.amazonaws.com/site/uploads/ar-12-v1.pdf>
3. ريمون جيلين، "تحليل آثار الاتجاهات المستقبلية على الأمن في أفريقيا"، بروكينغز، 3 فبراير 2020،
<https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2020/02/03/unpacking-the-implications-of-future-trends-for-security-in-africa/>
4. "تقرير شبكة خبراء الاقتصاد في الأمم المتحدة بمناسبة الذكرى السنوية الخامسة والسبعين على تأسيس الأمم المتحدة: تشكيل اتجاهات عصرنا"، سبتمبر 2020،
EN: <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-EN-REVISED.pdf>
FR: <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-FR-REVISED.pdf>

AR: <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-AR-REVISED.pdf>

5. مارك شو، "مكانة أفريقيا المتغيرة في الاقتصاد الجنائي العالمي"، ENACT التقرير القاري، 1 سبتمبر 2017:

EN: <https://enactafrica.org/research/continental-reports/africas-changing-place-in-the-global-criminal-economy>

FR: <https://enactafrica.org/research/continental-reports/levolution-de-la-place-de-lafrique-dans-leconomie-criminelle-mondiale>

6. شاركدام و ايموك وأولواتوني أكينكوتو، "عوامل أفريقيا المؤثرة في الشؤون العالمية: من التشاؤم الأفريقي إلى التفاؤل الأفريقي؟ المجلة البرازيلية للدراسات الأفريقية، 2، 4 (يوليو-ديسمبر 2017): 11-29؛

EN: <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-DYNAMICS-OF-AFRICA-IN-WORLD-AFFAIRS%3A-FROM-TO-Wapmuk-Akinkwotu/01aa12d2d2f1093f5df901bc9f4efc5036536482> PO: https://www.researchgate.net/publication/323192720_THE_DYNAMICS_OF_AFRICA_IN_WORLD_AFFAIRS_FROM_AFRO-PESSIMISM_TO_AFRO-OPTIMISM

الجلسة العامة 3: الاستجابة للتحديات الأمنية والأزمات غير المتوقعة

النموذج: الجلسة العامة
مجموعة المناقشة

الأهداف:

- دراسة سبب نجاح بعض القادة في الاستجابة بفعالية للبيئات الأمنية المتقلبة وغير المؤكدة.
- دراسة التحديات والفرص التي يمكن أن تقدمها القيادة التكيفية لمواجهة التهديدات الأمنية غير المعروفة وغير المتوقعة على نحو استباقي.
- مناقشة كيف يمكن لصياغة استراتيجية الأمن القومي أن تكون أداة عملية للتصدي للتهديدات غير المتوقعة.
- مشاركة الدروس المستفادة من استجابات القادة السابقة للتحديات الأمنية غير المتوقعة مثل الهجمات الإرهابية والصدمات الاقتصادية وأعمال الشغب والاحتجاجات الشعبية والأوبئة العالمية.

معلومات عامة:

كثيرًا ما تشكل الاستجابة للأحداث غير المتوقعة تحديًا خطيرًا لقادة الأمن على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. على سبيل المثال، كشفت الصدمة الصحية العامة في ظل جائحة كوفيد-19 عن مواطن الضعف في سياسات الأمن العام وأكدت الحاجة إلى إعادة النظر في كيفية تصور الأمن وتخطيطه وإدارته وتقديمه للمواطنين.¹⁵ سنتطلب الاستجابة للأحداث غير المتوقعة التي تتحدى قدرة الحكومات على توفير السلامة والأمن العامين قيادة تكيفية قادرة على توقع الاحتياجات الأمنية المحتملة في المستقبل وأن يكون لها إطار واضح لإعادة ترتيب أولويات السلامة العامة الحرجة والاحتياجات الأمنية بسرعة في أثناء ظهور تحديات جديدة غير متوقعة. وهناك أدلة تراكمية تبين أن عملية وضع استراتيجية مصممة جيدًا وشاملة للأمن القومي تمكن صانعي القرار في القطاع الأمني من مواجهة التهديدات الأمنية والأزمات غير المتوقعة على نحو أفضل وبطريقة استباقية.¹⁶

يمكن أن تكون استراتيجيات الأمن القومي بمثابة أطر لمساعدة قادة قطاع الأمن على تنظيم استجابة سريعة ومدروسة بعناية ومزوَّدة بالموارد الكافية. وستوفر الاستراتيجيات الأمنية القومية الجيدة استعراضًا شاملًا للتهديدات والتحديات التي تواجه الأمن القومي وأمن المواطنين على أساس مشاورات شاملة بين الدولة والمجتمع حول معنى الأمن؛ كما ستحدد أدوار ومسؤوليات وآليات تنسيق المؤسسات المكلفة بتنفيذ أهداف قطاع الأمن المتمثلة في حماية السكان وتهيئة الظروف اللازمة للحكم والتنمية السلمية. وعلى الرغم من أن عملية صياغة استراتيجية للأمن القومي وتزويدها بالموارد وتنفيذها يمكن أن تستغرق وقتًا طويلاً، إلا أن العلاقات والآليات التنسيق التي يمكن تعزيزها توفر موارد مفيدة للقادة تكون تحت تصرفهم قبل وقوع أي أزمة. ولذلك، فإن الإعداد طويل الأجل لعملية الاستجابة للتحديات الأمنية غير المتوقعة قد يشمل مثل هذه الأطر، استنادًا إلى اعتبارات دقيقة لكيفية تشكيل عوامل مثل تغير المناخ، والهجرة، والتوسع العمراني الحضري، وزيادة أعداد الشباب، آفاقًا مستقبلية مختلفة محتملة للأمن في أفريقيا.

وعلاوةً على ذلك، وخارج المستوى الوطني، فإن التهديدات والتحديات مثل التمرد والتطرف العنيف والجريمة المنظمة والصدمات الاقتصادية العالمية وتغير المناخ والأوبئة لها آثار دون وطنية وعابرة للحدود. لذلك يجب أيضًا تصميم الاستجابات ذات الدوافع الوطنية بحيث يكون لها صدى لدى مجموعة واسعة من المواطنين ولكي تغذي الآليات وترتبيات الاستجابة الإقليمية والقارية. ويمكن تسهيل ذلك باستخدام مبادئ وأدوات متعددة. أول مثال هو الحكم الأمني الرشيد المتجذر في السيطرة والإشراف الديمقراطي المدني على قطاع الأمن. من المرجح أن تنمو الثقة بين المواطنين والجهات الفاعلة في قطاع الأمن عندما يبرهن قادة قطاع الأمن على دعمهم للرقابة العامة والمساءلة ويُظهرون التزامًا لا يتزعزع بالتفاعل مع السكان والمواطنين على أساس احترام حقوق الإنسان وسيادة القانون.

¹⁵ كول، لوكا، 2020. "كوفيد-19: دعوة لاستراتيجية أمنية قومية تركز على الناس في أفريقيا". [https://blogs.prio.org/2020/11/covid-19-a-](https://blogs.prio.org/2020/11/covid-19-a-call-for-people-centered-national-security-strategy-in-africa/)

[call-for-people-centered-national-security-strategy-in-africa](https://blogs.prio.org/2020/11/covid-19-a-call-for-people-centered-national-security-strategy-in-africa/)

¹⁶ القسم 1: الجوانب الرئيسية لتطوير استراتيجية الأمن القومي، "مجموعة أدوات تطوير استراتيجية الأمن القومي، مركز أفريقيا للدراسات الاستراتيجية، يناير 2021. "Section 1: Principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale," Développement d'une "stratégie de sécurité nationale en Afrique, Centre d'Etudes

Stratégiques d'Afrique, janvier 2021. "Secção 1: Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança

nacional," Desenvolvimento da estratégias de segurança nacional em Africa, janeiro

وثاني مثال هو تعزيز آليات التنسيق والاتصال الرسمية وغير الرسمية للتصدي للتحديات الأمنية واسعة الانتشار. ومن المهم للغاية تعزيز جهود التنسيق بين الوزارات على الصعيد الوطني لمواجهة التحديات الأمنية الرئيسية، أو اتخاذ إجراءات وقائية تحسباً لها. كما أن ربط هذه المبادرات بآليات التنسيق عبر الحدود على المستويات الثنائية والإقليمية والقارية يمكن أن يساعد أيضاً على بناء القدرة الجماعية على مواجهة قضايا مثل الإرهاب، والجريمة السيبرانية، وجرائم التعدي على الموارد الطبيعية، والاتجار بالبشر، والنزاعات، والتحديات المرتبطة بالمناخ، وحالات الطوارئ الصحية العامة.

أسئلة للمناقشة:

- هلأ شاركنم تجاربكم في أزمة أمنية غير متوقعة واجهت بلدكم مؤخراً؟ كيف كانت الاستجابة لها وما كان دور القادة الحكوميين؟
- ما الذي ترون أنه كان الممكن تنفيذه على نحو مختلف استجابةً لهذه الأزمات الأمنية غير المتوقعة ومعالجتها؟
- ما عناصر القيادة التكيفية التي يمكنكم تحديدها في الاستجابة، أو ما الذي يمكن أن يساعد على الاستجابة لهذا التحدي على نحو أفضل؟
- كيف يمكن لوجود استراتيجية أمنية وطنية أن يمنح القادة أفضلية في التعامل بفعالية مع التحديات الأمنية غير المتوقعة؟

1. EN: "Section 1: الجوانب الرئيسية لصياغة استراتيجية الأمن القومي،" مجموعة أدوات صياغة استراتيجية الأمن القومي، مركز أفريقيا للدراسات الاستراتيجية، يناير 2021.
FR: "Section 1: Principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale," Développement d'une stratégie de sécurité nationale en Afrique, Centre d'Etudes Stratégiques d'Afrique, janvier 2021.
PO: "Secção 1: Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança nacional," Desenvolvimento da estratégias de segurança nacional em Africa, janeiro 2021.
2. EN: دراسات حالة عن عملية صياغة استراتيجية الأمن القومي: السنغال وبوركينافاسو ونيجيريا
FR: Etudes de cas du DSSN : le Sénégal, le Burkina Faso, et le Nigeria
PO: Estudos de casos DESN: Senegal, Burkina Faso, y Nigéria
3. EN: " فهم الرقابة والإشراف الديمقراطي على القطاع الأمني،" في الأداة 6: مشاركة المجتمع المدني في إصلاح قطاع الأمن والحوكمة، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، 2015، الصفحات 15-20.
FR: "Comprendre le contrôle démocratique du secteur de la sécurité," dans Outil 6: Le rôle de la société civile dans la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité, Centre de Contrôle démocratique des forces armées, 2015, pp 23-30.
PO: "Entendimento do controlo democrático do sector de segurança" Envolverimento da Sociedade Civil na Governação e Reforma do Sector de Segurança, Centro de Genebra para o Controlo Democrático das Forças Armadas, 2015, pp 17-22.

الجلسة العامة 4: الاستفادة من الشراكات في الاستجابة للتحديات الأمنية غير المتوقعة

النموذج: الجلسة العامة
مجموعة المناقشة

الأهداف:

- دراسة أهمية الشراكة والعمل الجماعي في حشد وتنسيق الاستجابات للتحديات والأزمات الأمنية غير المتوقعة.
- مشاركة الدروس المستفادة من فيروس إيبولا وكوفيد-19 والتحديات الأمنية التقليدية مثل الارتفاع المتسارع في التطرف العنيف والجريمة المنظمة عبر الحدود وتغير المناخ، لكي يستفيد القادة من الشراكات وتحسين آليات تنسيق المساعدات للاستجابة للتهديدات الأمنية والأزمات غير المتوقعة.
- مناقشة سبب نجاح بعض البلدان والمناطق أكثر من غيرها في تعزيز الشراكات والمساعدات الخارجية للتخفيف من هذه التحديات المعقدة.

معلومات عامة:

سلطت جائحة كوفيد-19 الضوء على الدور الحاسم الذي تؤديه الشراكات الخارجية في التصدي للتحديات الأكثر أهمية في القارة الأفريقية. تعتمد البلدان الأفريقية على اللقاحات التي توفرها الشركات الأجنبية لتحسين مواطنيها ومواجهة آثار الوباء على الصحة العامة. ومن أجل التعافي التام من الركود الناجم عن الأوبئة ومنع التزايد الكبير لحالات الفقر، من المتوقع أن تطلب الاقتصادات الأفريقية من شركائها الخارجيين تقديم ما يُقدَّر بنحو 154 مليار دولار في شكل تمويل وتخفيف أعباء الديون. 17 في التحديات الكبرى الأخرى، مثل مكافحة التطرف العنيف المتزايد، أو الجريمة المنظمة العابرة للحدود الوطنية، أو آثار تغير المناخ، توفر الجهات الفاعلة الخارجية الموارد البشرية والمعدات والمشورة والتمويل والتكنولوجيا والتدريب للدول الأفريقية.

وفي حين أن الاعتماد على الدعم الخارجي قد يكون ضرورياً في بعض الأحيان لمواجهة حجم التحديات، فإن الدول الأفريقية، ولا سيما القادة الأفارقة، تقع على عاتقهم المسؤولية الكبرى وسلطة صياغة النتائج في جميع أنحاء القارة. وعلى الرغم من الفوارق المادية الحقيقية، فإن الجهات الفاعلة الأفريقية لطالما استفادت من المساعدات الخارجية، والمناقشة الأجنبية، والمعرفة السياقية في تحقيق الأهداف والغايات السياسية المحلية. إن القرن الحادي والعشرين، الذي اتسم بالنمو المطرد، ونشر التكنولوجيا بسرعة، والاهتمام العالمي المتزايد بأفريقيا، قد وفر لصانعي السياسات الأفارقة المزيد من الاستقلال الذاتي أكثر من أي وقت مضى. 18

إن قوة الدول الأفريقية في حشد وتنسيق العمل الجماعي تتجلى في الإجراءات التي اتخذتها القارة للتعامل مع جائحة كوفيد-19. بفضل ارتفاع نسبة الشباب بين السكان، والاستجابات الموجهة من الخبراء في ضوء التجربة السابقة في مكافحة الإيبولا، واعتماد استراتيجيات قارية، والاستخدامات المبتكرة للتكنولوجيا الناشئة، استطاعت العديد من البلدان الأفريقية تجاوز المراحل المبكرة من الجائحة على نحو أفضل مما كان يُخشى في البداية. 19 وقد حظيت بعض البلدان، مثل رواندا، بفضل استراتيجيتها المعززة رقمياً للوقاية وتتبع المخالطين، والسنغال، التي تنتج معدات اختبار قيمتها دولاراً واحداً، بتقدير كبير. 20 وثبت أن بلداناً أخرى، لا سيما البلدان ذات المناطق الحضرية الكبيرة والتعرض الدولي الكبير، هي أكثر عرضة للخطر. ومن الصعب تحديد التأثير الحقيقي لجائحة كوفيد-19 في البلدان التي تفتقر إلى الشفافية أو لا تجمع بيانات

17 البنك الأفريقي للتنمية، التوقعات الاقتصادية الأفريقية: 2021، مجموعة البنك الأفريقي للتنمية، 2021،

<https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/african-economic-outlook>

18 فولاشادي سولي، دبلوماسية قمة "أفريقيا+1" وخطاب "التدافع الجديد": استعادة مركزية التأثير الأفريقي"، الشؤون الأفريقية المجلد 119، العدد 477 (2020)، الصفحات 633-646.

19 شيري فينك، "مع عودة الفيروس إلى أفريقيا، يخشى الأطباء من أن الأسوأ لم يأت بعد" نيويورك تايمز، 26 ديسمبر 2020،

<https://www.nytimes.com/2020/12/26/world/africa/africa-coronavirus-pandemic.html>; World Health Organization,

"COVID-19 Spurs Health Innovation in Africa," 29 October, 2020, <https://www.afro.who.int/news/covid-19-spurs-health-innovation-africa>

20 يوسف ترافالي، أريثا ماري واستير كوندا، "التعلم من الأفضل: تقييم استجابات كوفيد-19 وما يمكن لأفريقيا أن تتعلمه" ورقة رأي على منتدى آينشتاين

التالي (Next Einstein Forum)، 9 يونيو 2020، <https://nef.org/learning-from-the-best-evaluating-covid-19-responses-and-what-africa-can-learn>

تتيح جائحة كوفيد-19 وآثارها اللاحقة للقادة الأفارقة فرصة للبحث عن استراتيجية مجتمعية بالكامل تركز على الناس للاستفادة من الشراكات ولموامة المساعدات الخارجية مع أهدافهم الاستراتيجية الوطنية.²² ويمكن للقادة الأفارقة الواضحين بشأن أولوياتهم الوطنية أن يتعاملوا مع الشركاء الخارجيين بمبدأ المساواة، حتى في أثناء تلقيهم المشورة والمساعدة والدعم طويل الأجل اللازم للتعافي من الجائحة.

في نهاية المطاف، يقع العبء على الجهات الفاعلة الأفريقية لاتخاذ قرارات مستنيرة استراتيجيًا توظف المساعدات الخارجية لبناء مستقبل أكثر استقرارًا وازدهارًا. ويمكن أن يُعزى التباين في نوعية الاستجابات للآزمات غير المتوقعة مثل فيروس إيبولا وكوفيد-19 بدرجة كبيرة إلى الحوكمة والقيادة. من المرجح أن القادة الذين يمتلكون القدرة على التأهب للآزمات الأمنية غير المتوقعة في المستقبل، وعلى صياغة استراتيجية وطنية متماسكة واستباقية لمواجهة مثل هذه الآزمات، والذين يلتزمون ببناء مؤسسات خاضعة للمساءلة وبعمليات صنع القرار الشفافة هم الأكثر نجاحًا في الاستفادة من الشراكات لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية وإنشاء مجتمعات أكثر استقرارًا وازدهارًا.²³

أسئلة للمناقشة:

- هل يمكنكم مشاركة الخبرات حول أي أزمة أمنية غير متوقعة واجهتها بلدكم وما كان دور الجهات الفاعلة الخارجية (الجهات الفاعلة الأفريقية وغير الأفريقية) في دعم الاستجابة الوطنية لهذه الأزمة؟ وما مدى أهمية دور الجهات الفاعلة الخارجية ولماذا؟
- هلأ ضربتم مثالاً على مشاركة أو ممارسة أمنية برعاية خارجية لم تتوافق مع احتياجات بلدكم آنذاك؟ ماذا كانت النتيجة؟ كيف كان يمكن استخدام فرصة الشراكة تلك على نحو أفضل لتلبية الأولويات الوطنية؟ كيف يمكن للبلدان الأفريقية أن تستفيد من شراكاتها مع الجهات الفاعلة الخارجية للاستجابة للتحديات الأمنية غير المتوقعة؟ كيف يمكن للقادة التكيفيين الاستفادة من الشراكة وتوجيه الدعم الخارجي وموآمته مع المصالح والرؤية الأمنية الاستراتيجية الوطنية؟

القراءات الموصى بها:

1. EN: مجموعة أدوات عملية تطوير استراتيجية الأمن القومي: المرحلة 7، الصفحات: 40-42.
FR: [La boîte à outils de l'élaboration de la stratégie de sécurité nationale](#): المرحلة 7، الصفحات: (44 à 49).
PO: مجموعة أدوات عملية تطوير استراتيجية الأمن القومي: 43-47. Fase 7, Páginas:
2. بن رامالينغام، ديفيد نابارو، أركبي أوكوباي، السيدة روث كارنال، ليني وايلد، "5 مبادئ لتوجيه القيادة التكيفية"، هارفارد بيزنس ريفيو، 11 سبتمبر 2020.
<https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
3. مركز أفريقيا للدراسات الاستراتيجية، "مشاهد كوفيد المتنوعة في أفريقيا"، 13 يوليو 2020.
EN: <https://africacenter.org/spotlight/africa-varied-covid-landscapes/>
FR : <https://africacenter.org/fr/spotlight/les-paysages-varies-de-la-covid-en-afrique/>
PO: <https://africacenter.org/pt-pt/spotlight/diversos-panoramas-covid-19->

²¹ مركز أفريقيا للدراسات الاستراتيجية، "تحليل الموجة الثانية من كوفيد-19 في أفريقيا"، 5 يناير 2021، <https://africacenter.org/spotlight/analyzing-africas/> <https://africacenter.org/spotlight/africa-varied-covid-landscapes/>
²² لوكا كول، 2020. "كوفيد-19: دعوة لاستراتيجية أمنية قومية تركز على الناس في أفريقيا". <https://blogs.prio.org/2020/11/covid-19-a-call-for-people-centered-national-security-strategy-in-africa/>
²³ بن رامالينغام، ديفيد نابارو، أركبي أوكوباي، السيدة روث كارنال، ليني وايلد، "5 مبادئ لتوجيه القيادة التكيفية"، هارفارد بيزنس ريفيو، 11 سبتمبر 2020.
<https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

4. مركز أفريقيا للدراسات الاستراتيجية، "تحليل الموجة الثانية من كوفيد-19 في أفريقيا"، 5 يناير 2021.
EN: <https://africacenter.org/spotlight/analyzing-africas-second-wave-of-covid-19/>
FR: <https://africacenter.org/fr/spotlight/analyse-de-la-seconde-vague-de-covid-19-en-afrique/>
5. الاتحاد الأفريقي ومركز أفريقيا لمكافحة الأمراض، "الاستراتيجية القارية الأفريقية المشتركة لتفشي فيروس كوفيد-19"، 5 مارس 2020. https://au.int/sites/default/files/documents/38264-doc-africa_joint_continental_strategy_for_covid-19_outbreak.pdf
6. برنارد هاربورن، دبليو دوروتنسكي، وبول بيسكا، (محررون). (2017). "تحقيق التنمية: المالية العامة وقطاع الأمن. منشورات البنك الدولي"، الصفحات: 1-12.
EN: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ov.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
FR: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ovFR.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
PO: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ov.pdf?sequence=6&isAllowed=y>