

## الجاهزية الاستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي

أ.د. يوسف حجيم الطائي

الباحث حيدر محسن سلمان

### المقدمة Introduction:

تركز فلسفة الجاهزية الاستراتيجية على كيفية ادارة الاصول الفكرية التي تستند على المعرفة الفكرية والمفاهيمية لتحديد الاصول غير الملموسة لتحقيق التفوق والتنافس في المجال الامني، ومن اهم هذه الاصول هو راس المال الفكري والذي يضبط ايقاع اي منظمة لتحقيق اهدافها الرئيسية وخصوصا اذا كان التعامل مع منظمات ذات اهمية كبيرة وتسهم في صناعة الامن المستدام لأي مجتمع ويتم دعمها بشكل مباشر من قبل القيادات المهارية، وبالتالي فان هذا الاصل سيندمج مع راس المال المعلوماتي أو راس المال التنظيمي لصياغة الجاهزية الاستراتيجية وبناء القدرة على تنظيم ونشر الاصول غير الملموسة في مواجهة التحديات التنظيمية من خلال استراتيجية رأس المال الفكري والتي تعد المحرك الاساس للأبداع في الحد من الازمات الامنية ومواجهة الارهاب المحلي وترتبط الجاهزية الاستراتيجية بسلوكيات متعددة، ومنها سلوكيات تحويلية لتحديد الكفاءة القيادية لكل من القيادات الامنية والمرونة في اتخاذ القرار، والتي تجعل القائد الامني فعالاً في تنفيذ استراتيجيته الامنية لمواجهة الارهاب وهنا يتحتم على هذه القيادات التركيز على الاتي (التركيز على سلامة وأمن الجميع، تعزيز العمل الجماعي لدفع الضرر المتوقع ، الاتصالات المفتوحة وتناقل المعلومة الملائمة فيما بين جميع اطراف، التركيز على البيئة الخارجية وتحدياتها) .

#### ١- المشكلة الفكرية:

٥- تطرقت الأدبيات الإدارية والسياسية والأمنية إلى موضوعة الإرهاب بصورة عامة والإرهاب المحلي بصورة خاصة وكانت هنالك محطات فكرية وتنظيري لهذا المفهوم الذي فتك بالعالم بأسره وانبرى العديد من الباحثين في هذا المجال عن البحث لممارسات يمكن إن تحد من خطورة هذا الإرهاب لذا تم تسليط الضوء في دراستنا على احد الأساليب الاستراتيجية التي يمكن من خلالها مكافحة الإرهاب والحد منه من خلال

التسلح ببعض استراتيجيات الجاهزة وكان هنالك أيضا جدل فكري في هذا المجال وتعدد الاستراتيجيات التي يمكن إن تستخدم لفك هذا الجدل، وعرفت الجاهزة الاستراتيجية (Kaplan & Norton., 2004:1) مصطلح ينطوي على قياس مدى جاهزة الأفراد والأنظمة والثقافة التنظيمية فيما يتعلق بقدرتها على تنفيذ إستراتيجية المنظمة. والتي يتم تقييمها من خلال رأس المال البشري ومعلوماتي والتنظيمي، أو الأصول غير الملموسة التي تشكل أساساً للتغيير الإستراتيجي في تقليل حدة المؤثرات الخارجية. وهنا سيتم المزج فيما بين الأصول غير الملموسة مع الذكاء الذي يمتلكه القادة الأمنيين في مواجهة الإرهاب المحلي من خلال رأس المال البشري الذي يمتلكه الأجهزة الأمنية ، ورأس المال لمعلوماتي لتحديد الأهداف بدقة أهداف الدراسة:

- إن لكل دراسة هدف تسعى إلى تحقيقه ولدراستنا هذه هدف رئيس وهو كيفية تطبيق إبعاد الجاهزية الاستراتيجية من اجل مكافحة إشكال الإرهاب المحلي، لذا الدراسة حاولت تحقيق الأهداف الآتية:
- تسعى هذه الدراسة إلى إمكانية تطبيق إبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الحد من الإرهاب المحلي.
  - تفعيل الاستشراف المستقبلي في توجه القيادات الأمنية لمواجهة إي خطر إرهابي محلي في المستقبل.
  - التركيز على بث ثقافة التسامح وتصحيح التنشئة الاجتماعية السلبية للحد من مغذيات الإرهاب المحلي.
  - وضع الخطط الأمنية الاستباقية المبنية على الرؤية القيادية المتكاملة لمواجهة الإرهاب المحلي.
  - تحسين عمل القيادات الأمنية وإجراء التحليل البيئي لها لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ووضع الخطط التي تلاؤم عملية التحليل البيئي المستقبلي .
  - بث ثقافة الاستعداد الاستراتيجي لدى القيادات الأمنية لمواجهة حالات التطرف الديني واستغلال الديمقراطية.
  - تطبيق القوانين التي من شأنها إن تجرم الإرهاب المحلي والقضاء على حاضناته في المستقبل.
- ٦- مسوغات الدراسة:

- إن الدراسة تناولت موضوع معاصر وحديث في الفكر الإداري والاستراتيجي والأمني إلا وهو الجاهزية الاستراتيجية التي يجب إن تتمتع بها القيادات الأمنية لمواجهة خطر الإرهاب المحلي
- عدم السماح لأي حركة متطرفة في الظهور مستقبلا ممكن إن تؤثر على سير النظام وإن تنتهك حرمة المؤسسة الأمنية.
- ما زالت المنطقة الجغرافية للعراق تحتضن بعض بقايا الإرهاب وهنا لابد إن يكون الاستعداد التام لمواجهة هذه الخلايا التي يمكن إن تؤثر على امن واستقرار العراق.
- تعد الحاجة للأمن من الضروريات الأساسية التي نادي بها اغلب علماء الإدارة والتي تعد من الحاجات الأساسية ويجب على القيادات الأمنية إن تحقق هذه الحاجة للمجتمع العراقي وبأسلوب استراتيجي من خلال تبني الجاهزية الاستراتيجية.
- ملاحظة الباحث من خلال انتظامه بهيئة الحشد الشعبي الدور الرئيس والمهم للقيادات الأمنية في استعمال استراتيجيات قد تكون جديدة على الواقع الأمني العراقي مما سيقود إلى النجاح الأمني في مواجهة الإرهاب.
- إعداد العدة والتهيؤ التام فيما لو أراد الإرهاب العودة مرة أخرى للظهور فلا بد إن تكون هنالك قيادات أمنية مستعدة للمواجهة .

#### ٧- المفاهيم والتعريفات الإجرائية :

أثارت الدراسة العديد من المفاهيم والمصطلحات والمتغيرات ومن أجل الوضوح في تعريف نطاق الدراسة وحدود عمل متغيراتها والتأثيرات المحتملة فيما بينها لابد من توضيح أهم المفاهيم والتعريفات الإجرائية للمتغير الرئيس والتابع وإبعادهما. ويبين الجدول (١) التعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساسية في الدراسة.

جدول (١)

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

| الملاحظات                           | المفهوم الإجرائي<br>Operational Definition                                                                                                                                                                                                          | المتغيرات الرئيسية<br>والإبعاد الأساسية<br>Key<br>Dimensions |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| متغير رئيسي للدراسة                 | هي مدى استعداد القيادات الأمنية والإفراد في المؤسسات الأمنية وأنظمتها وثقافتها التنظيمية لتنفيذ إستراتيجيتها في القضاء على الإرهاب المحلي بمعنى آخر هي الاستعداد لشيء ما                                                                            | المتغير المستقل<br>الجاهزية<br>الإستراتيجية                  |
| بعد فرعي للمتغير<br>الرئيسي المستقل | هي نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمها القادة الامنيون في مؤسساتهم الأمنية من خلال حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي عملت بشكل جيد مكنها إن تصبح بمثابة الطريقة المثلى للتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل | الثقافة                                                      |
| بعد فرعي للمتغير<br>الرئيسي المستقل | عملية التأثير فيما بين القائد الأمني والمرؤوسين لتجنب المشاكل البيئية والذين يستطيعون قيادة مؤسساتهم الأمنية واختيار الإستراتيجية الملائمة لتحقيق الأهداف وتخطي                                                                                     | القيادة                                                      |

|                                |                                                                                                                                                                          |                                  |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                | المشاكل البيئية وغيرها                                                                                                                                                   |                                  |
| العمل الجماعي وتبادل المعلومات | العمل بصورة تشاركية فيما بين الأفراد من أجل التكامل والتعاون وتبادل المعارف الذي من خلاله يتم تقاسم المعرفة والمعلومات والمهارات اللازمة لتخطي المشاكل                   | بعد فرعي للمتغير الرئيسي المستقل |
| الملائمة                       | عملية ربط هيكل المؤسسة الأمنية ومواردها مع استراتيجياتها وبيئة العمل الذي تعمل فيه                                                                                       | بعد فرعي للمتغير الرئيسي المستقل |
| المتغير المعتمد الإرهاب المحلي | وهي الأعمال التي تشير إلى ارتكاب الجرائم ضمن الحدود الجغرافية لبلد ما من قبل متطرفين داخليين والتي تخلق حالة من عدم الاستقرار الأمني في المجتمع .                        | متغير تابع للدراسة               |
| التطرف الديني                  | هو نشاط ديني متطرف ومتزمت بأفكاره يعتنق فكرة عدم وجود الآخر وتتم تغذيته من المغذيات الداخلية أو الخارجية للإرهاب وارتباطه بأفكار دينية دخيلة تجيز القتل والدمار وغير ذلك | بعد فرعي للمتغير التابع          |
| الديمقراطية المفرطة            | هي الديمقراطية التي جاءت بعد نظام دكتاتوري مقبوت ولم تضبط قوانينها مما جعلها مفرطة بكل شيء ومتسامحة إلى أبعد الحدود ولم يكتمل النضج الديمقراطي فيها .                    | بعد فرعي للمتغير التابع          |
| العوامل الاقتصادية             | مجموعة من العوامل التي تقود بعض أفراد                                                                                                                                    | بعد فرعي للمتغير التابع          |

|                         |                                                                                                                                             |                              |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                         | المجتمع إلى انتهاج تصرفات غير قانونية مما تؤثر على سلامة وأمن البلد ومنها البطالة والفقر وسوء توزيع الثروة وغيرها                           |                              |
| بعد فرعي للمتغير التابع | النقص في المؤهلات والدورات التدريبية وقلة التجهيز للمؤسسات الأمنية وانخفاض روح المواطنة لدى الأجهزة الأمنية وضعف في تطبيق القانون والقضاء . | ضعف قوى الأمن وتنفيذ القانون |

الجدول: إعداد الباحث

#### ٨- حدود الدراسة:

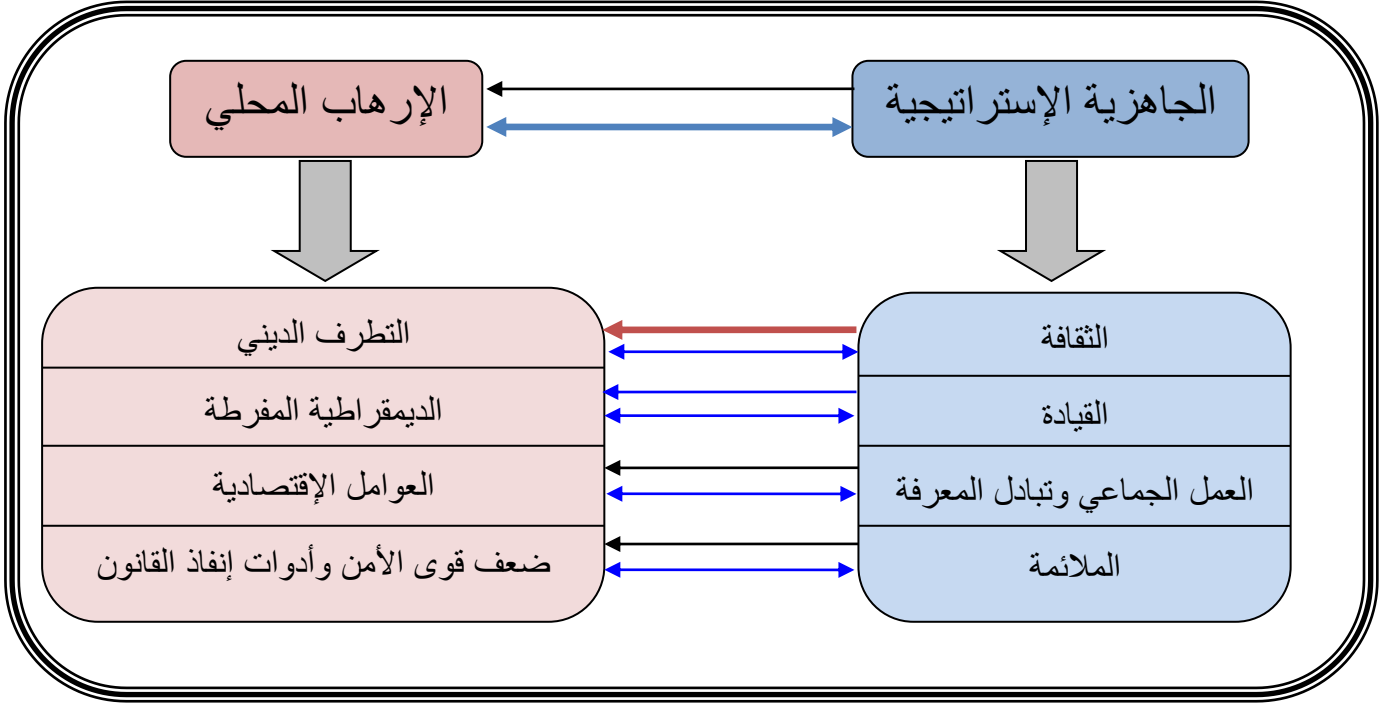
لدراستنا هذه العديد من الحدود منها والمفاهيمية أو التطبيقية والبشرية وهي كالآتي :

- الحدود الزمانية : امتدت دراستنا من المدة إلى المدة
- الحدود المكانية : تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات الأمنية العراقية
- الحدود البشرية : مجموعة من القيادات الأمنية التابعة للمؤسسة الأمنية والحشد الشعبي .
- الحدود والمفاهيمية : تكونت دراستنا هذه من متغير مستقل الجاهزية الإستراتيجية وإبعاده الفرعية (بعد الثقافة، بعد القيادة ،بعد العمل الجماعي وتبادل المعلومات، بعد الملائمة) ومتغير تابع الإرهاب المحلي وتكون من الإبعاد الآتية ( بعد التطرف الديني ، الديمقراطية المفرطة ،العوامل الاقتصادية ، ضعف قوى الأمن وتنفيذ القانون)

#### ٩- نموذج الدراسة الفرضي:

نموذج الدراسة هو بناء فكري لمجموعة من المتغيرات والتي تفسر العلاقة والأثر تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافترضياً للظاهرة قيد الدراسة بين المتغير المستقل والتابع وتفاعلاتها المحتملة لتحقيق أهداف الدراسة وإن

نموذج دراستنا هو من النماذج والمفاهيمية النظرية وهو محاولة لترجمة مشكلة الدراسة إلى متغيرات إجرائية وحركية من أجل وصف وتحليل دورها في إسناد فاعلية الدراسة في تفسير الظاهرة المدروسة.



شكل (١) النموذج الفرضي للدراسة

كما يتضح من الشكل (١) فإن أنموذج الدراسة هو تفاعل بين مكونين أساسيين وهما الجاهزية الاستراتيجية وأبعادها الفرعية (بعد الثقافة، بعد القيادة، بعد العمل الجماعي وتبادل المعلومات، بعد الملائمة) ومتغير تابع الإرهاب المحلي وتكون من الأبعاد الآتية (بعد التطرف الديني، الديمقراطية المفرطة، العوامل الاقتصادية، ضعف قوى الأمن وتنفيذ القانون).

فرضيات الدراسة:

على وفق مشكلة وأ نموذج الدراسة تم صياغة فرضيات العلاقة والأثر لدراستنا كما يلي

فرضيات الدراسة:

فرضيات علاقة الارتباط:

(١) الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الجاهزية الإستراتيجية والإرهاب المحلي وتتبع منها

الفرضيات الفرعية الآتية :

(٢) الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة وإبعاد الإرهاب المحلي.

(٣) الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة وإبعاد الإرهاب المحلي.

(٤) الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتبادل المعلومات وإبعاد الإرهاب

المحلي

(٥) الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين بعد الملائمة وإبعاد الإرهاب المحلي

فرضيات التأثير :

(١) الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجاهزية الإستراتيجية والإرهاب المحلي وتتبع منها

الفرضيات الفرعية الآتية ::

(٢) الفرضية الفرعية الأولى :



توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة وإبعاد الإرهاب المحلي.

٣) الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة وإبعاد الإرهاب المحلي .

٤) الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتبادل المعلومات وإبعاد الإرهاب المحلي .

٥) الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الملائمة وإبعاد الإرهاب المحلي .

١٠- ميدان وعينة الدراسة study field & sample

عدت المؤسسات الأمنية وقياداتها من المواضيع المهمة في تأريخ العراق الحديث للدور الريادي الذي قامت بت ومقارعتها للإرهاب المحلي مما تطلب من الباحث الغوص في غمار هذا الموضوع الحيوي وذو البعد الاستراتيجي ومن الممكن إن يتكرر هذا السيناريو في المستقبل فلا بد أن يكون هنالك الإطار النظري لمتغيري الدراسة.

**تمهيد:**

يهتم البحث بالتركيز على الأطر المفاهيمية لمتغيري الدراسة وفقاً لما تم مراجعته من الأدبيات ذات الصلة. إذ تم تقسيم البحث إلى مبحثين رئيسيين، تناول المبحث الأول منها عرض الأطر النظرية للجاهزية الاستراتيجية، وتضمن المبحث الثاني الأطر المفاهيمية لموضوع الإرهاب المحلي.

**المبحث الأول: الإطار النظري لمتغير الجاهزية الاستراتيجية:**

**أولاً: الجاهزية الاستراتيجية:**

حظيت الإدارة الاستراتيجية بصورة عامة بأهمية منقطعة النظير في الفكر الإداري، وتطرق لهذا الموضوع العديد من الباحثين والكتّاب في مجال إدارة الأعمال لما له من دور في تنظيم الأعمال وفقاً لتوقعات

المستقبل على أساس خطوات مدروسة ابتداءً من التحليل البيئي وانتهاءً بالرقابة الاستراتيجية. وفي خضم هذه الفلسفة ومواصفاته المتشعبة ظهر مفهوم الجاهزية الاستراتيجية. والذي أخذ يحاور التغيرات البيئية المتصارعة، وأرسى دعائم هذه الفلسفة كلاً من العالمين (Kaplan & Norton., 2004)، معتبرين الجاهزية الاستراتيجية بمثابة الحل الأمثل بالنسبة للمنظمات في بيئة تتسم بالتنافس المتسارع. ومن بين المتغيرات العديدة التي تؤثر على المنظمة، يعتمد مفهوم الجاهزية الاستراتيجية على ثلاث متغيرات أو مقومات أساسية تسمح للمنظمة بالتطور والنمو الدائم بقصد البقاء أطول فترة ممكنة في السوق، وذلك من خلال بناء نظام متكامل يجعل المنظمة أكثر قدرة على تخطي التغيرات البيئية والاستعداد للاستجابة لها بصورة مناسبة،

ويمكن إيجاز أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بحسب رأي (Kaplan & Norton, 2004) ، والتي تم اعتمادها من قبل الباحث لقياس المتغير المستقل في هذه الدراسة كما يلي:

١. الثقافة:

من بين الأبعاد الأربعة للجاهزية الاستراتيجية، تعد الثقافة البعد الأكثر تعقيداً وصعوبة للفهم والوصف لأنها تشتمل على مجموعة واسعة من السلوكيات. يعتقد المدراء التنفيذيون أن التغيرات في الإستراتيجية تتطلب تغييرات أساسية في الطريقة التي يتم بها العمل على جميع مستويات المنظمة. ومن أجل تحقيق الجاهزية الإستراتيجية، على العاملين في المنظمة تطوير مواقفهم وسلوكياتهم، بعبارة أخرى، تغيير ثقافتهم (Chordate & Zargarzadeh., 2013, 1101).

إذ يعرف (Schein, 1992:12) الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمها الأفراد العاملين في المنظمة خلال حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد مكنها أن تصبح بمثابة الطريقة المثلى للتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل. فيما يصف (Raves & Schultz., 2006:435) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه السلوكيات. إنها نمط من السلوكيات والافتراضات الجماعية التي يتم تعليمها لأعضاء التنظيم الجدد

كطريقة للإدراك، وحتى التفكير والشعور. وبالتالي تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والمجموعات مع بعضهم البعض ومع الزبائن ومع أصحاب المصالح (Schrodt,2002:191). وترى (Schein,1992:9) بأنه على الرغم من إشارة الأدبيات إلى امتلاك كل منظمة ثقافة فريدة خاصة بها، فإنه من المرجح أن تمتلك المنظمة في الغالب ثقافات فرعية مختلفة جداً وربما متضاربة أحياناً. وعليه تدعو إلى النظر للثقافة التنظيمية "كشخصية تنظيمية" تميز المنظمة عن قريناته. لذا يعرف (Flamholtz & Randle.,2011:6) الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤثر على سلوك الأشخاص كأعضاء في منظمة ما.

ويمكن تطوير الثقافة التنظيمية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي ينخرط فيها الموظفون لفهم القيم والممارسات والسلوكيات المقبولة لمنظمة ما. إذ تنعكس ثقافة المنظمة في أنماط القيادة المهيمنة، واللغة والرموز، والإجراءات والروتين، وتعريفات النجاح التي تضعها المنظمة & (Cameron Quinn.,2006:16-17).

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى ضرورة أن تكون الثقافة التنظيمية قوية، وغالباً ما يرتبط ذلك بعمر المنظمة كما يرى (Deal & Kennedy.,1983:498). إذ أشارت نتائج الأبحاث إلى أن الثقافات القوية ترتبط بتجانس الجهود، والتركيز الواضح، والأداء العالي في البيئات التي تتطلب الرؤية المشتركة (Cameron & Quinn.,2006:72).

إذ يميز (Flamholtz & Randle.,2011:9) بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما: الثقافة القوية التي تمنح الأفراد سبباً لاحتضانها، والثقافة الضعيفة التي يجد الموظفون صعوبة في تحديدها أو فهمها. وتساعد الثقافة القوية على تعزيز الجاهزية الاستراتيجية من خلال ضمان الاستجابة الفاعلة للموظفين نتيجة تلاقي دوافعهم الذاتية مع القيم التنظيمية. ويمكن وصف دور الثقافة التنظيمية القوية والمتطابقة في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية من خلال القول بأن الثقافة القوية هي الأساس في تحسين جاهزة المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال تحفيز الموظفين وضمان رضاهم. وذلك من خلال زيادة تماسك الفريق وتعزيز

الاتساق وتشجيع التنسيق والرقابة الداخلية. وبالتالي تشكيل سلوك الموظف في العمل، مما يمكن المنظمة من أن تكون أكثر جاهزة.

٢. وفي حال عدم امتلاك المنظمة ثقافة صحية فإن عملية التغيير التنظيمي ستكون شاقة، وبالتالي سيقود القصور التنظيمي إلى جعل تحقيق الجاهزية الإستراتيجية أمراً صعباً للغاية. إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة مستوى مقبول من الجاهزية من دون إحداث التغيير الضروري لتقليل معدل دوران الموظفين، أو التأثير على سلوك الموظفين، أو إجراء تحسينات على المنظمة، أو إعادة تركيز أهداف المنظمة و / القيادة: ٢

استخدم الباحث (Adair) استعارة " تبدأ الأشجار في الموت من الأعلى إلى الأسفل" للدلالة على وجوب أن تكون القيادة قادرة على من أجل تحويل التهديدات والعوائق الخارجية إلى فرص، مؤكداً على أن الإبداع والابتكار يؤثران بشكل مباشر على الاحتفاظ بالقدرة التنافسية التنظيمية (Adair,2007:10). إذا قامت المنظمات بتغيير إستراتيجياتها، سيكون على العاملين أن يفعلوا بعض الأشياء بشكل مختلف أيضاً. ويقع على عاتق القادة في جميع المستويات التنظيمية ( بدءاً من الرئيس التنفيذي إلى سلسلة متاجر التجزئة وصولاً إلى مديري المتاجر المحلية) مساعدة الموظفين على تحديد وفهم التغييرات المطلوبة وتحفيزهم وتوجيههم نحو تبني الأفكار وطرق العمل الجديدة (Chordate & Zargarzadeh.,2013, 1101).

وتعد مناقشة علاقة القيادة بالجاهزة الإستراتيجية أمراً بالغ الأهمية. فالقادة هم المسؤولون، بشكل عام، عن إنشاء الثقافات التنظيمية ووضع الإستراتيجيات. على القادة الجيدون النظر في جميع جوانب الأعمال ومتابعة قيام الموظفين ذوي العلاقة بأدوارهم ومسؤولياتهم ٣. العمل الجماعي وتبادل المعرفة:

ليس هناك خسارة أكبر من فكرة جيدة تستخدم لمرة واحدة فقط. يتعين على معظم المنظمات أن تمر بتغيير ثقافي لتحويل الأفراد من اكتنازهم المعرفة إلى تقاسمها. ليس لأي أصول إمكانات أكبر للمنظمة أكثر من المعارف الجماعية التي يمتلكها جميع موظفيها. هذا هو السبب في قيام العديد من الشركات بإنفاق الملايين من الدولارات لشراء أو إنشاء أنظمة إدارة المعرفة الرسمية لتوليد ونشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمة (Chordate & Zargarzadeh.,2013: 1101).

١. ويعرف تبادل المعرفة بأنه النشاط الذي يتم من خلاله تقاسم المعرفة (المعلومات أو المهارات أو الخبرات) بين الأفراد في المنظمات والمجتمعات (Williams.,1999:12) & Bukowitz). وقد أدركت المنظمات أن المعرفة تشكل رصيذاً قيماً غير ملموس لخلق الجاهزية الإستراتيجية واستدامة المزايا التنافسية (Shamsie.,1996:٥٢٨) & Miller). إذ يمكن تعزيز أنشطة مشاركة المعرفة بشكل عام من خلال أنظمة إدارة المعرفة. ومع ذلك، لا تشكل التكنولوجيا سوى أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر على تبادل المعرفة في المنظمات، مثل الثقافة التنمائية.

يرى (Chordate & Zargarzadeh.,2013,1101) أنه يمكن تعزيز الجاهزية الإستراتيجية عندما يكون لدى جميع العاملين في المنظمة هدف مشترك، ورؤية مشتركة، وفهم لكيفية دعم أدوارهم الشخصية للإستراتيجية العامة. وأن على المنظمات أن تشجع سلوكيات الابتكار التي توجه الأفراد نحو تحقيق أهداف رفيعة المستوى.

ويعرف (Alaceva & Rusu.,2015:719) الموائمة على أنها عملية ربط هيكل المنظمة ومواردها مع إستراتيجيتها وبيئة أعمالها. مما يمكنها من تحقيق أداء أعلى من خلال تحسين مساهمات الأفراد والعمليات والمدخلات لتحقيق أهداف قابلة للقياس. وضمان تقليل الضائعات وعدم توجيه الجهود والموارد إلى أغراض غير مقصودة أو غير ذات صلة. وفي بيئة الأعمال العالمية الحديثة، ينبغي النظر إلى الموائمة

الإستراتيجية على نطاق واسع على أنها لا تشمل فقط الموارد البشرية وغيرها من الموارد داخل أي منظمة بعينها ولكن تكامل جميع الجهود الرامية لتعزيز الأداء.

إذاً هناك سؤال أساس يتعلق بالملائمة الإستراتيجية يجب أن تطرحه القيادة على نفسها والذي يدور حول: هل أن ما يقوم بت القادة والأفراد (سواء كان عملاً روتينياً أو مشروعاً أو غيره) يساهم في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية؟. مما يشكل الأساس لتحقيق الانسجام مع المتطلبات البيئية، وبعبارة أخرى يجب التدخل لإحداث التغييرات التي يمكن أن تعزز جاهزة المنظمة (Avison et al., 2004:233).

ويتوفر التوافق بين استراتيجية العمل وبيئة المنظمة عندما تتعاون الإدارات لإنشاء وتطويع إستراتيجياتها معاً لتحقيق نفس الأهداف، وذلك من خلال عملية متماسكة من الربط بين جميع مكونات الشركة، والمساهمة في الأداء مع مرور الوقت. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي محاذاة الأعمال إلى خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وقد يعزز إنشاء الحلول والفرص.

### المبحث الثاني: التأطير النظري لمتغير الإرهاب المحلي:

أولاً: مفهوم الإرهاب:

يعد الإرهاب من أبرز المواضيع التي شغلت اهتمام أغلب الدول القديمة والمعاصرة، فكانت هنالك العديد من المحاولات الإرهابية في العصور القديمة، لاحظ العلماء منذ سنوات من الإرهاب هو العنف السياسي الذي تكون فيه الظاهرة ضمناً غير شرعية وتميل هذه الجماعات التي تركز على المظاهر المرئية في تعبئة الموارد والإيديولوجيات والعنف الخاص في العمليات الإرهابية (Maron, 2014:1). والإرهاب بصورة خاصة في السنوات الأخيرة جذب اهتمام الكثير من اهتمام العلماء والباحثين والمحللين والعلاميين لدراسة أسباب العنف الإرهابي لكنهم لم يتمكنوا من الوصول إلى حلول ناجحة إلا أنهم اقتربوا كثيراً من الوصول إلى رؤى جديدة أو مفيدة حول كيفية تفسير هذه الأهداف. لكن المحللين اقتربوا كثيراً من الظاهرة بصورة منهجية واهتمام بأنماط العمليات التي حدثت وتوسيع التفكير في معنى العنف (Waugh, 1983:3).

إن عمل الإرهابيين كمجموعة منظمة تكون لها إستراتيجيات محددة لإلحاق الضرر الهائل بالمدنيين من خلال إستراتيجية معينة لزعة استقرار النظام المستهدف وإستراتيجية الإرهابيين هي شكل من أشكال الأعمال المتشددة كالعصابات التي تستهدف الأشخاص والبنى التحتية ونظام السياسة والنظام المحلي وكذلك هناك سمة أخرى وهي إن الإرهابيين يعلنوا أهدافهم كمعارضة والتي تريد إحداث تغيير جذري للوضع السياسي والاجتماعي على مستوى محلي وإقليمي وعالمي، وهكذا ينطلق الإرهاب لارتكاب مختلف أشكال الجريمة المنظمة وانطلاق الحرب من أمراء الحرب (Mainz, 2004: 7).

١- كما أصبحت المنظمات الإرهابية هجينة ذات طابع دولي جديد الذي يتناقض مع الهيكل الهرمي الوظيفي، لكن التحليل الدقيق يكشف الفرق بين القديم والجديد للإرهاب من حيث التنظيم، نظراً لانتقال عمل المنظمات الإرهابية إلى العالمية مستخدمة مبد اللامركزية وشبكة اتصالات وربما حتى استخدام الديمقراطية ابعد الإرهاب المحلي.

#### ١.التطرف الديني Religious Extremism

وفقاً لـ (Juergensmeyer, 2004:2)، كان للتطرف الديني والعنف علاقة تكافلية منذ ما قبل الحروب الصليبية وحتى قبل الكتاب المقدس. إذ يعرف التطرف على أنه أي شكل من أشكال التزمت الديني الذي يتعارض مع الديمقراطية وسيادة القانون والحرية الفردية والاحترام المتبادل والتسامح بين الأديان والمعتقدات المختلفة (Dominic, 2014). وغالباً ما يعبر الباحثين عن التطرف الديني في الأدبيات التي تتناول متغير الإرهاب بمصطلحات أخرى مثل "التطرف الإسلامي" (Kurzman et al., 2011:474) و"الإسلاموية" (Maynard, 2015: 3).

إذ يعرف (Hoffman, 1997:3) الإرهاب الديني على أنه النشاط الإرهابي القائم على أساس الدوافع والأهداف التي قد يكون لها طابع أو تأثير ديني في الغالب. مشيراً إلى أن هذا النوع من الإرهاب قد تصاعدت وتيرته مع بداية ثمانينيات القرن الماضي، كبديل عن العنف السياسي أو القومي الذي كان سائداً.

وقد تبين للباحث من خلال الإطلاع على مجموعة واسعة من الأدبيات التي تناولت العلاقة بين التطرف الديني والإرهاب المحلي، بأن هناك وجهتي نظر متناقضتين بخصوص ذلك. ففي الوقت الذي ينظر فيه العديد من الباحثين إلى التطرف الديني كأحد أهم التحديات الأمنية التي تواجهها الدول التي تعاني خطر الإرهاب المحلي (Moghadam, 2006: ٧٠٩). فإن بعض علماء السياسة من أمثال (Nardin, 2001: 683) وباحثي علم النفس الاجتماعي (Rogers et al., 2007: 254)، وعلماء الدراسات الاقتصادية والدراسات الدينية (Juergensmeyer, 2004: 6) ينظرون إلى الدين باعتباره عاملاً عرضياً فقط وأن الإرهاب الديني يرتبط بعوامل جيوسياسية في المقام الأول. وهو ما أكدته (Juergensmeyer, 2004: 10) من خلال الإشارة إلى أن الدين لا يؤدي عادةً إلى العنف. وهذا يحدث فقط مع مجموعة من الظروف السياسية والاقتصادية والأيدولوجية. أي عندما يصبح الدين مندمجاً بالتعبيرات العنيفة عن التطلعات الاقتصادية والشخصية، وحركات التغيير السياسي. كما يرى (Kupelian, 2010: 185)

## ٢. الديمقراطية المفرطة Excessive Democracy

يشير العديد من الباحثين في مجال الإرهاب إلى أن الديمقراطية والإرهاب المحلي يسيران جنباً إلى جنب، وذلك لأن أغلب حوادث الإرهاب المحلي تتخذ من الدول الديمقراطية مسرحاً لها (Eubank & Weinberg., 2001: 155)، ولا سيما في الديمقراطيات الليبرالية التي تعتمد شرعيتها على قدرتها في حماية أرواح وممتلكات مواطنيها (Sandler, 2015: 1). ومع ذلك، فإن المناقشة العلمية حول مدى العلاقة بين درجة الديمقراطية التي يتمتع بها النظام الحاكم في دولة ما ومستويات الإرهاب المحلي في تلك الدولة لا تزال موضع جدل. ويمكن للباحث تأطير هذه العلاقة من خلال ثلاث وجهات نظر متضاربة وردت في الأدبيات ذات الصلة وهي:

أ- وجهة النظر الأولى:



يرى مجموعة من الباحثين بأن ديمقراطية النظام الحاكم (الأنظمة المستجيبة) تقلل من مستويات الإرهاب المحلي. وتجادل هذه المدرسة بأن المؤسسات الديمقراطية تعمل على توفير الوسائل القانونية للتعبير السياسي والتخفيف من حدة المظالم من خلال توفير قدر أكبر من فرص الوصول إلى الانتخابات واستخدام آليات سلمية لحل النزاعات. وعليه، فمن المرجح أن تتبع الجماعات في المجتمعات الديمقراطية بدائل أخرى للحصول على ماتريد بدلاً من ممارسة الأنشطة الإرهابية، وبالتالي التخفيف من وطأة الإرهاب المحلي (Schmid,1992:17;Windsor,2003:47). وفي ذات الصدد، يدعم العديد من الباحثين هذه الحجة من خلال التأكيد على أن الدول التي تلتزم بسيادة عالية لسلطة القانون ستعاني من الإرهاب بدرجة أقل من غيرها (Choi,2010:940). وكذلك من خلال إيجاد علاقة سلبية بين الاستقلال القضائي والإرهاب المحلي من قبل العديد من الباحثين (Ghatak,2016:64). فضلاً عن توصل نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى أن زيادة الحريات المدنية تقلل من مستويات الإرهاب المحلي الذي من المحتمل أن ينشأ في بلد ما (Krueger & Maleckova., 2003: 140).

#### ب- وجهة النظر الثانية:

فيما يذهب مجموعة من الباحثين إلى العكس من وجهة النظر الأولى. وذلك من خلال الإشارة إلى أن الديمقراطية المتسامحة تشجع على زيادة الإرهاب المحلي. ويجادل هؤلاء الباحثين بأن الدول الديمقراطية توفر مساحة أكبر نسبياً في حرية التعبير والحركة وتكوين الجمعيات، مما يسمح للمصالح الضيقة بالتنظيم والقيام بأنشطة إرهابية. إذ تسهل الحريات السياسية على الجماعات الإرهابية ممارسة النشاط الإرهابي، مما يقلل من تكاليف اللجوء إلى العنف. ويعزز هذه الحجة ما توصل إليه العديد من الباحثين فيما يتعلق بأن الديمقراطيات كانت أكثر أهداف الإرهاب المحلي شيوعاً على الإطلاق (Eubank & Weinberg.,2001:155; Li, 2005: 278).

#### ت- وجهة النظر الثالثة:

٢-ومن جانب آخر، بدأ عدد متزايد من الباحثين بدراسة تأثير الديمقراطيات على حوادث الإرهاب المحلي. وقد توصلت تلك الدراسات إلى أن العلاقة منحنية، إذ أن الديمقراطيات الراسخة هي أقل عرضة للإرهاب من الديمقراطيات الناشئة "غير الناضجة" ولاسيما في الدول التي تخلصت حديثاً من الحكم الاستبدادي (Abadie,2006:3 ; Chenoweth,2013:336). فعلى الرغم من توفير الديمقراطيات الناشئة لبعض الضمانات الدستورية والحريات السياسية والمدنية ولكنها تتسم غالباً بسيادة القانون الناقصة وعدم وجود حماية

#### مؤسسية كافية للأقليات وانتهاكات واسعة النطاق للعوامل الاقتصادية Economic Factors

تبين للباحث من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت العلاقة المتبادلة بين العوامل الاقتصادية والإرهاب المحلي أن هناك أساساً نظرياً واسعاً للفرضية القائلة بأن الظروف الاقتصادية السيئة تؤدي إلى تفاقم الإرهاب المحلي. ومع ذلك، فإن مراجعة الأدلة التجريبية على المحددات الاقتصادية للإرهاب، لا تسفر عن نتيجة حاسمة. ففي الوقت الذي تؤكد فيه بعض الدراسات على أن الظروف الاقتصادية ترتبط ارتباطاً كبيراً (بشكل مباشر وغير مباشر) بمستويات الإرهاب المحلي، فإن مجموعة أخرى من الدراسات تميل إلى اعتبار العوامل غير الاقتصادية أكثر أهمية.

بعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر (٢٠٠١) في الولايات المتحدة. ظهر إجماع سريع بين المثقفين والسياسيين والجمهور حول أن التخلف الاجتماعي والاقتصادي بما ينطوي عليه من فقر وبطالة سوف يؤدي إلى حالة من اليأس ويجعل البلدان الفقيرة ملاذات آمنة للإرهاب، وبالتالي يسهم بشكل كبير في تفاقم الإرهاب المحلي (Jai,2001:7).

#### ٣. ضعف قوى الأمن / إنفاذ القانون Weakness of security forces and law

تعد قضية مكافحة الإرهاب المحلي أحد أهم القضايا التي تواجه وكالات إنفاذ القانون حول العالم. وخلال السنوات الماضية، طُلب من مجتمع إنفاذ القانون أن يكون بمثابة خط الدفاع الأخير في الحرب على الإرهاب (Murray,2005:359). وفي الوقت الذي تم فيه إنفاق الكثير من الأموال في هذا الإطار لزيادة جاهزية قوى الأمن ووكالات إنفاذ القانون على مواجهة مشاكل الإرهاب المحتملة، فإنه تم استثمار القليل من

الطاقة في تنسيق الجهود وتحقيق الكفاءة في الإنفاق، لاسيما فيما يتعلق بالأجهزة الأمنية ووكالات تطبيق القانون المحلية (White,2004:43)

في حين أن الأجهزة الأمنية تتحمل مسؤولية كبيرة فيما يتعلق بمنع الأنشطة الإرهابية وردعها، إلا أنها لا تحصل على إرشادات تذكر في تنفيذ تلك النتائج. تتحدث الوثائق الفيدرالية حول الأمن الداخلي عن الأهداف والغايات العامة. كما يتوفر التمويل الفيدرالي والمحلي على نطاق واسع للأجهزة الأمنية ولكنه يأتي مع بعض التوجيهات العامة. يمثل هذا الافتقار إلى التوجيه إشكالية حيث يوجد جدل كبير في الأدبيات الأكاديمية بشأن الخطوات الأكثر ملاءمة التي يجب على الأجهزة الأمنية اتخاذها لتعزيز الأمن الداخلي وتجنب الإرهاب المحلي (Pelfrey,2007:315). على سبيل المثال، يشير (Lyons,2002:537) إلى أن قوى الأمن ليست بحاجة إلى سلطات موسعة أو المزيد من الأفراد. بدلاً من ذلك، يجب على تلك الأجهزة تعزيز الثقة والعلاقات في المجتمعات التي من المحتمل أن تدعم النشاط الإرهابي، وبالتالي إنشاء شبكات استخباراتية ستساعد في منع الحوادث المستقبلية.

هذه الآراء المتباينة حول التهديدات وردود الفعل المحتملة ودور الشرطة في الأمن الداخلي وتجنب الإرهاب المحلي أضافت بعداً آخر أكثر إرباكاً للدور المعقد لقوى الأمن في مجتمع ديمقراطي. ويتفاقم هذا الإلتباس مع إخبار الضباط بأنهم "عيون وآذان الدولة" لمنع الإرهاب، ومع ذلك، هناك القليل من التوجيهات المحددة فيما يتعلق بالبرامج والتطبيقات المتاحة لوكالات إنفاذ القانون المحلية (White,2004:48).

لقد أدت أحداث ١١ سبتمبر وما تلاها من قلق للأمن القومي إلى تغيير أولويات الشرطة. ومع ذلك، في ما يسمى بـ "الحرب على الإرهاب"، هناك خطر محتمل في أن تتخلى أجهزة الشرطة عن (أو تقلل) توجهاتها المجتمعية والعودة إلى النموذج التقليدي للشرطة الذي يركز على ممارسة أدوار شبه عسكرية. إن القيام بذلك لن يكون له نتائج عكسية فحسب، بل سيؤدي أيضاً إلى وقف التقدم الذي أحرزته الشرطة في العقود الأخيرة مما أدى إلى رفع مستوى القبول المجتمعي الذي تتمتع به الآن. في تعجلهم في إعطاء الطمأنينة العامة، قد يتوقع الساسة نموذجاً تقليدياً، ومع مواجهة مفوضي الشرطة التحدي المتمثل في الحفاظ على الشرطة

المجتمعية، سيكون هناك مزيد من التوتر من داخل الرتب لأن ثقافة الشرطة السائدة موجهة نحو العمل ومن المرجح أن تفضل نهجاً شبه عسكري. بدلاً من الابتعاد عن الشرطة المجتمعية، ينبغي أن تنظر قوى الشرطة في خصائصها وأن تطبق مبادئها الدقيقة التي ستكون في نهاية المطاف أكثر فعالية من النموذج التقليدي.....

المراجع:

١. Adair, J. (2007). Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas. Kogan Page – London and Philadelphia.
٢. Alaceva, C., & Rusu, L. (2015). Barriers in achieving business/IT alignment in a large Swedish company: What we have learned?. Computers in Human Behavior, 51, 715–728
٣. Bukowitz, W.R. & Williams, R. L. (1999). The Knowledge Management Fieldbook. FT Press.
٤. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006 ). Diagnosing and changing organizational culture. Reading, PA: Addison–Wesley.
٥. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. The Journal of Applied Behavioral Science, 19(4), 498–505.
٦. Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. Stanford Business Books. Stanford, California: Stanford University Press.

٧. Hoffman, B. (1997). The confluence of international and domestic trends in terrorism. *Terrorism and Political Violence*, 9(2), 1–15.
٨. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard business Review*, pp.1–14.
٩. Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 519–543.
١٠. Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
١١. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2<sup>nd</sup> ed Edition.
١٢. Schrod, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53 (2), 189–202.

