**الأمم المتحدة**
**إدارة عمليات حفظ السلام**
**إدارة الدعم الميداني**
**المرجع ٢٠١٨-٠٤**

# دليل

# الخفارة المجتمعية في عمليات السلام التابعة للأمم المتحدة

وافق عليه: جان - بيير لاكروا، وكيل الأمين العام لإدارة عمليات حفظ السلام، والسيد أتول كهاري، وكيل الأمين العام لإدارة الدعم الميداني

تاريخ بدء النفاذ: ١ شباط/فبراير ٢٠١٨

جهة الاتصال: أندرو كاربنتر، الرئيس - السياسات الاستراتيجية والتنمية، إدارة عمليات حفظ السلام/مكتب سيادة القانون والمؤسسات الأمنية/شعبة السلام

تاريخ الاستعراض: ١ شباط/فبراير ٢٠٢١

# المحتويات

*الصفحة*


١ - المصطلحات والتعاريف ..... ٣

٢ - الغرض ..... ٤

٣ - النطاق ..... ٥

٤ - الأساس المنطقي ..... ٥

٥ - نهج لعمل شرطة الأمم المتحدة في الخفارة المجتمعية ..... ٧

٦ - فوائد الخفارة المجتمعيّة في ظل النزاعات وما بعدها ..... ٩

٧ - العناصر الأساسية الأربعة لخفارة المجتمعات المحلية ..... ١٢

٨ - تنفيذ الخفارة المجتمعية ..... ١٤

٨-٣ التفاهم والتشاور مع المجتمعات المحلية ..... ١٥

٨-٤ التجاوب مع المجتمعات المحلية ..... ١٨

٨-٥ تعبئة المجتمعات المحلية ..... ٢١

٨-٦ حل المشاكل المتكررة ..... ٢٥

٨-٧ نموذج خطة عمل للمساعدة في تحصيل القدرات اللازمة للخفارة المجتمعية ..... ٢٧

٩ - استراتيجيات تعبئة الموارد ..... ٣٢

١٠ - الرصد والتقييم ..... ٣٢

١٠-١ الرصد ..... ٣٢

١٠-٢ التقييم ..... ٣٤

١١ - المراجع ..... ٤٦

١١-١ المراجع المعيارية أو العليا ..... ٤٦

١١-٢ السياسات ذات الصلة ..... ٤٦

١٢ - الرصد والامتثال ..... ٤٧

١٣ - جهة الاتصال ..... ٤٧

المرفقات ..... ٤٨

## ١ - المصطلحات والتعاريف

**القدرات**: المؤهلات والموارد والعلاقات والظروف الميسِّرة اللازمة للعمل بفعالية لتحقيق غرض مقصود.

**بناء القدرات**: الجهود الرامية إلى تعزيز العناصر المذكورة أعلاه التي تدخل ضمن القدرات. والمستهدف ببناء القدرات هم الأفراد والمؤسسات وما يكون لهم من بيئة تمكينية.

**الخفارة المجتمعية**: استراتيجية ترمي إلى تشجيع الجمهور على القيام بدور الشريك للشرطة في منع الجريمة وإدارتها، إضافة إلى الجوانب الأخرى لحفظ الأمن والنظام بحسب احتياجات المجتمعات المحلية.

**تعميم مراعاة المنظور الجنساني**: عملية لتقدير الآثار التي يرتبها على النساء والرجال أي إجراء يُراد القيام به، بما في ذلك التشريعات والسياسات والبرامج، في جميع الميادين وعلى كل المستويات. فهي استراتيجية لجعل شواغل كل من النساء والرجال وتجاربهم بُعداً أساسياً في تصميم السياسات والبرامج، وفي تنفيذها ورصدها وتقييمها، في جميع المجالات، السياسي منها والاقتصادي والاجتماعي، بما يخدم مصالح النساء والرجال على قدم المساواة، فلا يبقى مجال لاستمرار الحيف. والهدف الأسمى هو تحقيق المساواة بين الجنسين.

**المساواة بين الجنسين** (المساواة بين المرأة والرجل): يُراد بالمساواة بين الجنسين المساواة بين النساء والرجال والفتيات والفتيان في التمتع بحقوق الإنسان وتحمل المسؤوليات والاستفادة من الفرص. والمساواة لا تعني أن يصير للمرأة والرجل كينونة واحدة، وإنما تعني ألا تُرتهن الحقوق والمسؤوليات والفرص بما إذا كان الشخص ولد ذكرا أم أنثى. وتقتضي المساواة بين الجنسين مراعاة مصالح كل من المرأة والرجل واحتياجاتهما وأولوياتهما، مع التسليم بالتنوع القائم في مختلف الفئات من النساء والرجال. والمساواة بين الجنسين ليست قضية تخص المرأة وحدها، وإنما ينبغي أن تحظى بالاهتمام والالتزام التام من الرجل كما من المرأة. ويُنظر إلى المساواة بين المرأة والرجل باعتبارها من قضايا حقوق الإنسان، وباعتبارها أيضاً من الشروط اللازمة لأي تنمية مستدامة غايتها الإنسان، ومؤشرا من مؤشراتها.

**موظف إنفاذ القانون**: جميع الموظفين العاملين في مجال القانون، سواء منهم المعينون والمنتخبون، ممن يمارسون سلطات الشرطة، لا سيما سلطات الاعتقال أو الاحتجاز. وفي البلدان التي تمارس فيها صلاحياتِ الشرطة أجهزةٌ عسكرية، سواء كانت بزي نظامي أو بدونه، أو قواتُ أمن الدولة، يدخل ضمن تعريف موظفي إنفاذ القانون موظفو هذه الأجهزة الأمنية وغيرها من وكالات إنفاذ القانون.

**عملية حفظ السلام**: عملية تقودها إدارة عمليات حفظ السلام.

**الشرطة وغيرها من وكالات إنفاذ القانون**: تشمل أجهزة الشرطة والدرك والجمارك والهجرة والحدود، كما تشمل هيئات الرقابة ذات الصلة، مثل وزارات الداخلية و/أو العدل.

**عنصر الشرطة**: جميع أفراد شرطة الأمم المتحدة العاملين في بعثة معينة، أي أفراد الشرطة المقدمون من الحكومات و/أو أفرقة الشرطة المتخصصة و/أو وحدات الشرطة المشكلة.

**تطوير الشرطة**: الجهود الرامية إلى تعزيز جهاز الشرطة في الدولة المضيفة عن طريق الإصلاح وإعادة الهيكلة، في إطار بناء القدرات.

**الأنشطة البرنامجية**: الأنشطة البرنامجية أنشطة تُنفذ للاضطلاع بالمهام المقررة التي تُموَّل باعتبارها مشروعاً أو برنامجاً. ومن هذه الأنشطة، على سبيل المثال لا الحصر، بناء القدرات، ومشاريع الهياكل الأساسية، والتدريب، وتوريد المواد والمعدات، والخبرات الاستشارية والخبرة التقنية المؤقتة.

**التمويل البرنامجي**: التمويل البرنامجي هو استخدام الأنصبة المقررة لتغطية التكاليف التشغيلية اللازمة لتنفيذ البرامج من أجل تأدية المهام المنوطة بالبعثات. والتنفيذ يمكن أن تضطلع به البعثات كما يمكن القيام به من خلال الترتيبات التعاونية مع الشركاء المنفذين، مثل أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري.

**إدارة النظام العام**: إجراءات الشرطة الرامية إلى تسهيل ممارسة السكان لحقوقهم الأساسية بدون أي إزعاج أو عائق لا مبرر له، ومنع التجمعات من تهديد السلامة العامة أو إلحاق الضرر بها بالفعل.

**السلامة العامة**: الأمن اليومي الذي يسمح بحرية التنقل كاملة، والغياب الفعلي للجريمة والاضطرابات.

**سيادة القانون**: مبدأ من مبادئ الحكم الرشيد، يخضع بموجبه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات، العام منها والخاص، بما في ذلك الدولة ذاتها، للمساءلة أمام قوانين تصدر علنا، وتُطبَّق على الجميع بالتساوي وتُنفذ باستقلالية، وتتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان. ويقتضي هذا المبدأ كذلك اتخاذ تدابير لكفالة التقيد بمبادئ سمو القانون، والفصل بين السلط، والمشاركة في صنع القرار، واليقين القانوني، ونبذ التعسف، وإعمال الشفافية في الإجراءات والقوانين (*انظر تقرير الأمين العام S/2004/616*).

**البعثات السياسية الخاصة**: عمليات الأمم المتحدة التي تقودها إدارة الشؤون السياسية.

**المشاريع السريعة الأثر**: المشاريع السريعة الأثر مشاريع صغيرة الحجم يمكن تنفيذها بسرعة وتعود بالفائدة على السكان، تُصمَّم وتُنفَّذ بطريقة تشاركية. وتُمول هذه المشاريع من ميزانيات البعثات وتستخدمها عمليات حفظ السلام التابعة للأمم المتحدة لبناء وترسيخ الثقة في البعثة المعنية وفي الولاية المنوطة بها، وفي عملية السلام، وبذلك تصير الظروف أكثر ملاءمة لتنفيذ الولاية بفعالية.

**شرطة الأمم المتحدة**: تشمل موظفي المقر العاملين في شُعبة شرطة الأمم المتحدة (بما في ذلك القدرات الشرطية الدائمة) وموظفي البعثات العاملين في عناصر شرطة الأمم المتحدة.

**عنصر شرطة الأمم المتحدة**: شرطة الأمم المتحدة المنضوية في عملية من عمليات السلام.

## ٢ - الغرض

٢-١ يتناول دليل شرطة الأمم المتحدة للخفارة المجتمعية في عمليات السلام التابعة للأمم المتحدة (المشار إليه فيما بعد باسم ''الدليل'') الخفارة المجتمعية التي تقوم بها شرطة الأمم المتحدة، مبيِّناً مفهومها ومبادئها الأساسية والنهج المتبع فيها.

٢-٢ والغرض من الدليل هو مساعدة عناصر الشرطة في أداء الدور المنوط بها في الخفارة المجتمعية، والمتمثل أساسا في تقديم الدعم في مجال العمليات وبناء القدرات لأجهزة الشرطة وغيرها من وكالات إنفاذ القانون في الدول المضيفة، وكذلك كلما كُلِّفت شرطة الأمم المتحدة بأداء مهام الشرطة المؤقتة وبواجبات إنفاذ القانون الأخرى. وهذا الدليل يفترض أن شرطة الأمم المتحدة مكلفة بتقديم المساعدة في مجال بناء القدرات إلى أجهزة الشرطة وغيرها من وكالات إنفاذ القانون في الدول المضيفة، ما لم يُذكر

خلاف ذلك. والغرض هنا هو إفساح المجال لتقديم التوجيه بشأن طائفة كاملة من المهام التي يمكن أن تُكلَّف شرطة الأمم المتحدة بأدائها في هذا الصدد.

٢-٣ ويتعين أن يُقرأ هذا الدليل بالاقتران مع الولاية المنوطة ببعثة بعينها وفقا لقرارات مجلس الأمن ذات الصلة، ومفهوم البعثة، ومفهوم عمليات عنصر شرطة الأمم المتحدة، وسياسة إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني المتعلقة بشرطة الأمم المتحدة في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة (المرجع ٢٠١٤-٠١).

٢-٤ ويحدد هذا الدليل هيكل الجوانب الفلسفية والاستراتيجية والتشغيلية للخفارة المجتمعية بتقديم منهجية لوضع نهج موحد يتوخاه أفراد شرطة الأمم المتحدة في قيامهم بأعمال الخفارة المجتمعية بصفتهم مستشارين وموجهين ومدربين في عمليات السلام بغية مساعدة أجهزة الشرطة وغيرها من وكالات إنفاذ القانون في الدول المضيفة في بناء قدراتها وتطويرها. ويرد مزيد من الإرشادات في هذا الصدد في المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني المتعلقة ببناء قدرات الشرطة وتطويرها (المرجع ٢٠١٥-٠٨)، ودليل إدارة عمليات حفظ السلام - إدارة الدعم الميداني المتعلق بمهام الرصد والإرشاد وإسداء المشورة التي تقوم بها الشرطة في عمليات السلام (المرجع Ref. 2017.14).

## ٣ - النطاق

٣-١ ينبغي أن يُقرأ هذا الدليل بالاقتران مع سياسة إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني المتعلقة بالشرطة في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، والمبادئ التوجيهية المرتبطة بها المتعلقة بعمليات الشرطة وقيادة الشرطة وإدارة الشرطة وبناء قدرات الشرطة وتطويرها، وما يصاحبها من أدلة شرطة الأمم المتحدة المتعلقة بالتخطيط في البعثات والتنسيق مع الجهات المانحة وإدارة الأموال في عمليات السلام. وسيوفر هذا الدليل السياق للقيام في المستقبل بإعداد الإجراءات التشغيلية الموحدة والمواد التدريبية المتعلقة بالخفارة المجتمعية.

٣-٢ وتنطبق المبادئ التوجيهية على جميع أفراد عناصر شرطة الأمم المتحدة في البعثات التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام. وتنطبق أيضا، مع مراعاة ما يقتضيه اختلاف الحال، على أفراد شرطة الأمم المتحدة العاملين في البعثات السياسية الخاصة التي تقودها إدارة الشؤون السياسية، وفي بعثات الدعم الإقليمية والمختلطة، وفي الأدوار المستقبلية المحتملة حسب تطور بيئات البعثات واحتياجاتها، مثل عمليات النشر التي تتم من خلال جهة التنسيق العالمية لجوانب سيادة القانون المتصلة بمجالات الشرطة والعدالة والسجون في حالات ما بعد النزاع وغيرها من حالات الأزمات.

## ٤ - الأساس المنطقي

٤-١ يختلف دور شرطة الأمم المتحدة في أعمال حفظ السلام اختلافا جوهريا عن عمل الشرطة المحلية. وبصفة عامة، يؤدي أفراد الشرطة مهامهم ضمن دائرة الشرطة المحلية في إطار قانوني واضح وسلطات محددة بدقة؛ وهم يفهمون ثقافة المجتمعات التي يخدمونها ويتحدثون بلغاتها؛ ويدركون أنه لا فرق بينهم وبين بقية زملائهم من الشرطة في التدريب الذي تلقوه ولا في قواعد الخدمة التي يعملون بها؛ وبشكل عام، يعمل أفراد الشرطة المحلية في إطار هياكل مؤسسية تتحكم بقوة في أدوار القيادة والمراقبة

والمساءلة، ومزودة بالموارد الكافية. وعلى النقيض من ذلك، فإن شرطة الأمم المتحدة التي تعمل في مناطق خارجة من النزاعات ليس لها أن تعوّل على أي شـــيء من ذلك، بل هي تعمل في الغالب في بيئات غير مألوفة يكون فيها معظم، إن لم يكن جميع، مظاهر خدمات الشـــرطة المحلية وإنفاذ القانون الأخرى إما قد انهارت وإما أصبحت عاجزة بسبب النزاع، حيث يُضطر أفراد شرطة الأمم المتحدة إلى التنقل بين نُهج العمل المتباينة أحياناً التي يتبعها الزملاء من كثير من البلدان والهيئات المختلفة. وعلاوة على ذلك، تتســم بيئات النزاع وبيئات ما بعد النزاع في كثير من الأحيان بتفشـــي انتهاكات حقوق الإنســـان على نطاق واسـع، وبضـعف الحماية المقدمة للمدنيين، واسـتفحال الإجرام والتطرف العنيف والإرهاب، وهي بيئات تكون فيها السـلطة وموازين القوة وقواعد التفاعل الاجتماعي مائعة لا تسـتقر على حال؛ وتتسـم بانهيار عام لسيادة القانون، وانعدام سـلطات الدولة. وهذه الحالة، مع ضـعف الهياكل المؤسـسـية، غالبا ما تفرز بيئة ''انتهازية'' ذات طابع إجرامي، وفساداً ''مؤسسياً''، وممارسات فاسدة، وتساهم في الوقت نفسه في تهيئة الظروف التي تساعد على انتشار الجرائم الخطيرة والجريمة المنظمة، وعلى إدامة ظروف يتبين في كثير من الأحيان أنها من الأسـباب الجذرية لنشـوب النزاعات، وهي ظروف لها حتماً تأثير في سـلامة وأمن المجتمعات المحلية والسكان بصفة عامة.

٤-٢ إضـــافة إلى ذلك، صـــار التوجه أكثر فأكثر إلى العمل بالبعثات المتعددة الأبعاد، وهذا النمط من البعثات يتطلب من أفراد شـرطة الأمم المتحدة التعاون الوثيق مع عناصـر لا تجتمع إلا نادرا في سـياق محلي، بما في ذلك العناصـر العسـكري والسـياسـي والإنسـاني، وعنصـر حقوق الإنسـان، وغير ذلك من العناصر المدنية التابعة للبعثات، إضافة إلى أجهزة الدول المضيفة والجهات الفاعلة الدولية.

٤-٣ وفي هذا السياق الصعب أصلاً، يمر دور الشرطة في حفظ السلام من تطورات لا تتوقف، وتنشأ تهديدات جديدة باسـتمرار. فأفراد الشـرطة العاملون في حفظ السـلام مطالبون اليوم بأداء مجموعة متنوعة من المهام المتزايدة التعقيد لم تكن في معظمها متوقعة عندما بدأت شـرطة الأمم المتحدة تشـارك في أعمال حفظ السلام، ومن تلك المهام تقديم الدعم لأجهزة الشرطة وغيرها من أجهزة إنفاذ القانون في الدول المضيفة في تصـــديها لتهديدات من قبيل الجرائم الخطيرة والجريمة المنظمة والإرهاب والفســـاد. وفي بعض الحالات، تُكلَّف شرطة الأمم المتحدة بالاضطلاع جزئياً أو كلياً بمسؤوليات الشرطة التنفيذية وبمسؤوليات إنفاذ القانون الأخرى داخل إقليم معين في انتظار أن يسـتعيد جهاز الشـرطة وغيره من وكالات إنفاذ القانون في الدولة المضـيفة القدرة على الاعتماد على الذات في القيام بمهامها الوظيفية. وبصـفة أعم، تتوخى ولايات البعثات التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام دوراً تقوم به شرطة الأمم المتحدة في دعم العمليات، يشمل مساعدة جهاز الشـرطة وغيره من أجهزة إنفاذ القانون في الدولة المضـيفة على إجراء التحقيقات والعمليات الخاصـة، وعلى حفظ السـلامة العامة والأمن العام، اسـتناداً إلى اسـتراتيجيات شـاملة للعمل الشُّـرَطي تركز على المجتمعات المحلية المراد خدمتها وتسترشد بالاستخدام الاستراتيجي للاستخبارات الجنائية.

٤-٤ إن الدعم الفوري واليومي في مجال العمليات الذي تقدمه شـرطة الأمم المتحدة لشـرطة الدولة المضـيفة يسـاعد على تعزيز الاسـتقرار وتهيئة البيئة اللازمة لبناء القدرات الطويلة الأجل والعمل الإنمائي، الأمر الذي يؤدي من جهته إلى زيادة الفعالية في الأنشطة المشتركة في مجال العمليات. ومن مجالات هذه الأنشطة حماية المدنيين. وعلى الرغم من أن المسؤولية الأساسية عن حماية المدنيين تقع على كاهل الدولة المضـيفة، فإن من الأدوار التنفيذية الأسـاسـية التي قد يُطلب من شـرطة الأمم المتحدة القيام بها في معظم الحالات المعاصـرة تقديم الدعم في تنفيذ اسـتراتيجية البعثة في مجال حماية المدنيين، إلى جانب العناصـر

الأخرى للبعثات المتكاملة، بما في ذلك العنصران العسكري والمدني وعنصر حقوق الإنسان. وفي البعثات التي تُناط بها ولاية من هذا القبيل، تضطلع عناصر شرطة الأمم المتحدة بالمسؤولية المباشرة عن الحماية المادية للمدنيين من التهديدات الوشيكة، على سبيل المثال من خلال إنزال القوات و/أو حضورها البارز وتكثيف الدوريات. وفي كثير من الأحيان، تقدم شرطة الأمم المتحدة الدعم في مجال العمليات لشرطة الدولة المضيفة في حماية المدنيين الذين يحدق بهم خطر التعرض لعنف مادي وشيك من خلال إسداء المشورة الفورية المتصلة بالتخطيط للعمليات وتنفيذها، أو دعم التحقيقات المتعلقة بالحوادث، أو تعزيز الأمن للنازحين داخليا، إضافة إلى المساعدة على بناء مؤسسات الدولة المضيفة وإصلاحها بحيث تصبح قادرة على حماية مواطنيها بصورة مستدامة ومنتظمة.

٤-٥ إن هذا الدليل، بتحديده نهجاً موحداً تعمل به شرطة الأمم المتحدة في الخفارة المجتمعية، يُفيد في توجيه التخطيط للبعثات وفي العمليات التي تقوم بها البعثات، سواء من ذلك ما يُنفذ من جانب واحد وما يكون بالتنسيق مع العناصر الأخرى في البعثات ومع الشركاء من أفرقة الأمم المتحدة القطرية والشركاء الدوليين المعنيين، كما سيكون الدليل مفيداً بحيث تطلع من خلاله شرطة الدول المضيفة على أسلوب شرطة الأمم المتحدة في تنفيذ مهام الخفارة المجتمعية المنوطة بها. وبالإضافة إلى ذلك، سيتيح هذا الدليل للدول الأعضاء معرفة أنواع المهارات المطلوبة في أفراد الخفارة المجتمعية المتخصصين المعارين لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة. وسيُدرج هذا الدليل وما يتصل به من مواد توجيهية في التدريب الذي يسبق النشر والتدريب التمهيدي وتدريب قادة شرطة الأمم المتحدة، وفي غير ذلك من الدورات التدريبية، وسيُستخدم في تقييم أداء شرطة الأمم المتحدة فيما تقوم به من عمليات في مجال الخفارة المجتمعية.

٤-٦ ويُطبق هذا الدليل في الحالات التي تُكلف فيها شرطة الأمم المتحدة بملء ما يكون من فراغ في عمل الشرطة وإنفاذ القانون، جزئياً أو كلياً، إلى حين استعادة الشرطة ووكالات إنفاذ القانون الأخرى في الدولة المضيفة القدرة على تولي مسؤولياتها المحلية. ويُطبق الدليل كذلك، مع مراعاة ما يقتضيه اختلاف الحال، على أي مهام تضطلع بها شرطة الأمم المتحدة لتقديم الدعم في مجال العمليات، ويُتخذ الدليل أيضا مرجعاً في السياقات التي تُكلّف فيها شرطة الأمم المتحدة بتقديم المساعدة في تطوير وبناء قدرات الشرطة وغيرها من وكالات إنفاذ القانون في الدولة المضيفة.

## ٥ - نهج لعمل شرطة الأمم المتحدة في الخفارة المجتمعية

٥-١ إن الخفارة المجتمعية تقوم على التسليم بأن مشاكل المجتمعات المحلية تتطلب حلولاً تؤيدها المجتمعات المحلية. وبناء على ذلك، يُعرف مصطلح ''الخفارة المجتمعية'' (أو ''العمل الشُرَطي المجتمعي'')، حسب قرار مجلس الأمن ٢١٨٥ (٢٠١٤) وسياسة إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني المتعلقة بالشرطة في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، على النحو التالي:

*''استراتيجية ترمي إلى تشجيع الجمهور على القيام بدور الشريك للشرطة في منع الجريمة وإدارتها، إضافة إلى الجوانب الأخرى لحفظ الأمن والنظام بحسب لاحتياجات المجتمعات المحلية''* .

*(المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني المتعلقة بعمليات الشرطة في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، المرجع: ٢٠١٥-١٥، الفقرة ٢٨)*

٥-٢ ووفقا للمبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني المتعلقة بعمليات الشرطة:

*”شرطة الأمم المتحدة هي خدمة مجتمعية. ... واستعادة وترسيخ قبول الجمهور لشرطته وتقبله لها من المهام الأساسية التي تضطلع بها شرطة الأمم المتحدة. وتعمل شرطة الأمم المتحدة على ترسيخ مفهوم لعمل الشرطة قائم على الرضا، وتشجع الجمهور على أن يصبح شريكا في منع الجريمة وكشفها في المجتمعات المحلية. وتستجيب شرطة الأمم المتحدة لما يكون لدى الجمهور من شواغل أمنية، وتولي الاعتبار لمشورة الجمهور، وتتصرف وفق قيم الإنصاف والنزاهة والحياد في جميع الأوقات، بوسائل منها الاتصالات والتوعية“ (المرجع ٢٠١٥-١٥، الفقرة ١٦).*

٥-٣ وشرطة الأمم المتحدة مهمتها المنوطة بها، والتي تلتزم بها، هي تهيئة بيئة أكثر أمنا توفَّر فيها الحماية للمجتمع في مسعىً لتحقيق السلام الدائم. ومشاركة المجتمعات المحلية لما يتوسع نطاقها يساعد ذلك البعثات على صياغة استراتيجيات حماية أفضل لضمان تحسين حياة الأشخاص الذين تنشر البعثات لخدمتهم وحمايتهم وللرفع من نوعية حياة هؤلاء الأشخاص[(١)]. فالخفارة المجتمعية تقتضي التسليم بأن مشاكل المجتمع المحلي تتطلب حلولاً يؤيدها المجتمع المحلي ونابعة منه.

٥-٤ ويكفل عنصر الشرطة إدراج الولايات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين *وبدور المرأة في السلام والأمن* في جميع أنشطة الشرطة، بما في ذلك أنشطة منع الجرائم وكشفها والتحقيق فيها، وحماية الأشخاص والممتلكات، وحفظ النظام العام والسلامة العامة. وتستخدم شرطة الأمم المتحدة التحليل الجنساني لإدماج الاعتبارات الجنسانية في الجوانب الرئيسية من عمليات شرطة الأمم المتحدة، مثل التقييم والتخطيط والإدارة والميزنة وبرامج تنمية القدرات لإصلاح الشرطة. وتشجع شرطة الأمم المتحدة تمثيل المرأة من غير تمييز وبالمستوى الكافي بنساء مؤهلات يعملن في جميع الرتب ضمن شرطة الدول المضيفة، وتعمل شرطة الأمم المتحدة بنشاط لكي تُتاح للنساء العاملات في شرطة الدول المضيفة فرص متكافئة في التطوير الوظيفي وبناء القدرات. وتعمل شرطة الأمم المتحدة لضمان المستوى الكافي من مشاركة ضابطات الشرطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية إصلاح الشرطة.

٥-٥ **احترام حقوق الإنسان وحمايتها:** إن جميع العمليات التي تقوم بها شرطة الأمم المتحدة – منع الجرائم وكشفها والتحقيق فيها، وحماية الأشخاص والممتلكات، وحفظ السلامة العامة والنظام العام، إضافة إلى الخفارة المجتمعية – قائمة على واجب احترام وحماية حقوق الإنسان وما يتعلق بها من قواعد وأخلاقيات ومعايير في إطار منع الجريمة والعدالة الجنائية، وفقاً لأحكام القانون الدولي لحقوق الإنسان والقانون الدولي الإنساني. ويمتثل أفراد الأمم المتحدة لمعايير حقوق الإنسان فيما يقومون به من عمليات، من جميع جوانبها، ويكونون مستعدين للتدخل، بما في ذلك باستخدام القوة متى أذن لهم بذلك، لوقف انتهاكات حقوق الإنسان الجارية ولحماية المدنيين. وينبغي أن يكون هناك اتفاق واضح وفهم صحيح للمسؤوليات المنوطة بشرطة الأمم المتحدة وبسلطات الدولة المضيفة وفي تقديم الدعم للشرطة ولغيرها من وكالات إنفاذ القانون في الدولة المضيفة، بشرط التقيد في ذلك بسياسة بذل العناية الواجبة في مراعاة حقوق الإنسان عند تقديم دعم الأمم المتحدة إلى قوات أمنية غير تابعة للأمم المتحدة (٢٠١٣).

(١) تقرير الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام، ١٦حزيران/يونيه ٢٠١٥.

٥-٦ وينبغي أن تعمل شرطة الأمم المتحدة على ضمان الوفاء التام من جانب نظرائها من شرطة الدولة المضيفة بالتزاماتهم في مجال حقوق الإنسان، بما في ذلك عدم التمييز وحظر التعذيب، وكذلك في استخدام القوة وعمليات الاعتقال والاحتجاز. ويلزم إجراء تقييم للمخاطر المرتبطة بأي مساعدة تُقدم في مجال ذي صلة بالشرطة، بالاشتراك مع عنصر حقوق الإنسان في البعثة وفقاً لسياسة بذل العناية الواجبة في مراعاة حقوق الإنسان. وتسترشد شرطة الأمم المتحدة وعنصر حقوق الإنسان بالنتائج التي يخلص إليها تقييم المخاطر لتحديد ما ينبغي اتخاذه من تدابير للتخفيف من حدة المخاطر، فضلاً عن الجوانب المخصوصة من حقوق الإنسان التي ينبغي مراعاتها في أي دعم برنامجي يتقرر أنه مناسب للتنفيذ.

٥-٧ إن مفوضية حقوق الإنسان ترى في الخفارة المجتمعية ممارسةً جيدةً تساعد على كفالة امتثال الشرطة لالتزامات بلدها في مجال حقوق الإنسان وتقيدها بالقواعد والمعايير الدولية في مجال العدالة الجنائية ومنع الجريمة.

## ٦ - فوائد الخفارة المجتمعيّة في ظل النزاعات وما بعدها

٦-١ تقوم الخفارة المجتمعية على نهج تشاوري في أداء عمل الشُّرطة، الأمر الذي يعزز ثقة الجمهور والمساءلة، وهي أيضًا نهج يهدف إلى جعل عمل الشرطة أكثر فعالية في إدارة الجريمة ومنعها. وتستند الخفارة المجتمعيّة إلى التسليم بأن الشرطة تكون أكثر نجاحا في الاضطلاع بمسؤوليتها عن حماية المجتمع حينما تحظى بدعم الجمهور. فالشرطة بفضل تعاون الجمهور معها تحصل على معلومات أدق عن الجرائم، وعلى موارد مادية جديدة، وتنال الاحترام والدعم المعنوي لأنشطتها. ويرفع التعاون مع الجمهور من مصداقية الشرطة ويزيد من احترامها، ومن ثَم يساعدها على أداء واجباتها بمزيد من الفعالية.

٦-٢ ومن المسلّم به في الخفارة المجتمعية أن قدرة الشرطة على حفظ الأمن وإدارة الجريمة من خلال إنفاذ القانون باعتمادها على مواردها الخاصة حصرياً إنما هي قدرة محدودة. فإنه لا يوجد عدد كاف من أفراد الشرطة لإعداد قوة فعالة ومرئية تردع الجريمة أو قوة جاهزة للتدخل عندما تحدث حالات الطوارئ. وهذه حقيقة يدركها ذوو الخبرة من ضباط الشرطة من جميع أرجاء العالم. والواقع أن الخفارة المجتمعية ليست قطعا فلسفة جديدة. فهي استراتيجية تدعم الاستخدام المنهجي للشراكات وتقنيات حل المشاكل من أجل التعامل بشكل استباقي مع الظروف المباشرة التي تنتج عنها مشاكل تتعلق بالسلامة العامة، مثل الجريمة والاضطرابات الاجتماعية والخوف من الجريمة. والخفارة المجتمعية هي هذا النوع من عمل الشُّرطة الموجود في المجتمعات المحلية الريفية الأصغر حجماً، حيث تعيش الشرطة مع الناس الذين تسهر على خدمتهم، وتكون الشرطة متفتحة على الناس يتعاملون معها بسهولة، وتكون قادرة على استعمال هذه العلاقة لإحداث الأثر المنشود.

٦-٣ فلِمَ تكتسي تعبئة المجتمع المحلي أهمية في منع الجريمة ومكافحتها؟ وكيف يمكن للجمهور أن يجعل الشرطة أكثر فعالية؟ وما الذي يمكن أن يوفره الجمهور للشرطة والشرطة لا تمتلكه بنفسها؟ إن تطبيق الخفارة المجتمعية يجلب لكل من الشرطة والمجتمعات المحلية منافع يمكن تحديدها على النحو التالي:

٦-٤ **ثقة المجتمعات المحلية** - إن عمل المجتمع المحلي مع الشرطة لتهيئة بيئة أكثر أمانًا يزيد من الشعور بالاطمئنان ومن ثقة المجتمع في الشرطة، ويقلل من خوفه منها. ولما يتحسن فهم المجتمع لمهام

إنفاذ القانون يكون أقدر على احترام عمل الشـرطة. وهذا يُشـجع المجتمع المحلي أيضـا على المشـاركة في تهيئة بيئة أكثر أمانا خاصة به مع الشرطة وغيرها من وكالات إنفاذ القانون.

٦-٥ **منع الجريمة** - عندما يثق أفراد مجتمع ما في الشـرطة، تكون لديهم الجرأة تحديد مخاوف مجتمعهم والإبلاغ عنها، ومن ذلك، على سـبيل المثال، الإبلاغ عن العوامل التي يمكن أن تسـهم في تعكير أجواء الطمأنينة أو أن تؤدي إلى أعمال إجرامية، من قبيل: العائلات العنيفة، والخمارات المنفلتة، والمعتادين على الإجرام، والظروف المادية الخطيرة، والسلوكيات الفظّة أو المضايقات، بما في ذلك خطاب الكراهية الذي يحرض على العنف أو الإيذاء.

٦-٦ **المعلومات المتعلقة بالجرائم** - من أجل ردع المجرمين المحتملين عن طريق إنفاذ القوانين، تحتاج الشـرطة إلى معلومات لا يمكن أن تأتي إلا من الجمهور. وبكل بساطة، إذا لم يبلغ الجمهور عن الجرائم، فإنه لا يمكن للشـرطة أن تتخذ الإجراءات اللازمة ضـدها. فبدون المعلومات الواردة من الجمهور، لا تكشـف الشـرطة سـوى عددٍ قليل جدا من الجرائم. وفي معظم التحقيقات الجنائية أيضـا، تكاد تأتي جميع المعلومات التي تسـاعد على تحديد هوية الجاني المحتمل من الضـحية أو من المارة - اسـم، علاقة بالضـحية، عنوان، وصـف مفصـل، رقم لوحة خاصـة بمركبة. وهذه المعلومات هي نقطة البداية في معظم التحقيقات الجنائية الناجحة. وبدون ذلك، لا تدري الشرطة من أين تبدأ.

٦-٧ **الإنذار المسبق** - يمكن أن يقدم الجمهور أيضاً معلومات عن الظروف التي تنشأ عنها مشاكل للشـرطة، مثل العائلات العنيفة، والخمارات المنفلتة، والمعتادين على الإجرام، والظروف المادية الخطيرة، والسلوكيات الفظّة أو المضايقات. وينبغي أن يوضع في الاعتبار دائما أن الرجال والنساء غالباً ما تكون لديهم تصورات مختلفة عن الأمن و/أو الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالتهديدات المحتملة، وينبغي مراعاة ذلك في تقييم المخاطر وفي التخطيط للأنشطة.

٦-٨ **قدرة المجتمعات المحلية على الصـمود** - يتوقف منع الجريمة بقدر كبير على ما يفعله الجمهور لنفسه من خلال تعزيز قدرات مجتمعه على الصمود في وجه التهديدات الإجرامية. فلا يمكن أن تكون الشـرطة حاضـرة في كل مكان، بينما الجمهور يوجد في كل مكان بالفعل. وتعطي الخفارة المجتمعيّة الأولوية لتثقيف الناس بشأن التدابير التي يمكن أن يتخذونها لحماية أنفسهم، مثل تجنب المناطق التي ترتفع فيها معدلات الجريمة، وصـون سـياراتهم من المجرمين، ووضـع مخططات لحراسـة الأحياء، وتركيب الأقفال وأجهزة الإنذار في منازلهم.

٦-٩ **تبادل المعلومات** - لقد أظهرت البحوث أن الشـرطة أكثر فعالية في مكافحة الجريمة عندما تكون لديها معلومات تمكنها من تركيز الموارد على أناس معينين أو مواقع خاصـة. والمعلومات التي تتيح للشـرطة القيام بذلك تأتي من المجتمعات المحلية. وعلاوة على ذلك، فإن التفاعل الوثيق مع الجمهور يمكن الشـرطة من اكتسـاب القدرة على التمييز بين الأشـخاص الأبرياء الذين يلتزمون بالقانون وبين المعتادين على الإجرام، بالإضـافة إلى القدرة على تحديد البؤر السـاخنة الحالية للإجرام بالتعاون مع المجتمعات المحلية. وبهذه الطريقة، تتجنب الشـرطة إثارة حفيظة أناس يحتمل أن يكونوا أصـدقاء لها، بينما تردع الأشخاص الذين يرى معظم الناس في المجتمع المحلي أنهم مصدر للمشاكل.

٦-١٠ **كسـب التأييد لعمل الشُّـرطة ولأعمال إنفاذ القانون الأخرى** - عندما تتشـاور الشـرطة مع المجتمعات المحلية بشـأن احتياجاتها وشـواغلها، فهي تجلب التأييد لإجراءات إنفاذ القانون، مثل

عمليات اختبار النَّفَس العشوائية لسائقي المركبات، واستجواب الناس في الشارع بعد وقوع الجرائم، وإعادة الأطفال المتسكعين إلى والديهم أو مدارسهم، والإغارة على دور المخدّرات، وتصوير الرجال الذين يراودون البغايا في المناطق السكنية. وتتيح استراتيجيات الخفارة المجتمعية للشرطة العمل مع المجتمعات المحلية بدلا من العمل ضدها.

٦-١١ ومن المسائل التي تواجهها عناصر شرطة الأمم المتحدة مراراً الحاجة إلى منع النزاعات القبلية أو التخفيف من حدتها عن طريق الوساطة، واتخاذ تدابير، بالتعاون مع الوكالات المتخصصة التي يتألف منها فريق الأمم المتحدة القطري، لمعالجة أسبابها الجذرية. ويمكن للخفارة المجتمعية داخل القبائل المتنازعة أن تسهل الاستفادة من:

١ - **الاستعداد** الذي تبديه السلطات وزعماء القبائل التقليديون للاضطلاع بدور بنّاء في حل النزاعات بين القبائل بالطرق السلمية،

٢ - **تعزيز الآليات التقليدية وغير الرسمية لتسوية النزاعات** وزيادة احترام هذه الآليات،

٣ - **الاستعداد** الذي تبديه السلطات والأطراف الأخرى في النزاع للوفاء بمسؤولياتها في منع الاشتباكات بين القبائل أو تسويتها،

٤ - **إتاحة التواصل مع أفراد الأمم المتحدة** لتيسير جهود الوساطة، فضلا عن **تنفيذ التدابير التي تعالج الأسباب الجذرية**، بما في ذلك المخاوف المتعلقة بسلامة المجتمعات المحلية وأمنها،

٦-١٢ **الاحترام المتبادل** - تفتح الخفارة المجتمعية الفرص أمام الأفراد لعرض وجهات نظرهم ورؤاهم على الشرطة. وتتيح الفرصة للمجتمعات المحلية للإعراب عن مخاوفها إزاء بعض ممارسات الشرطة أو الأحداث، الأمر الذي يسمح لكل من الشرطة وهذه المجتمعات ببحث هذه الممارسات، وذلك إما لتعليل نهج تتبعه الشرطة، ومن ثم تبديد المخاوف، وإما للبحث عن حلول. وغالباً ما تؤدي هذه الأنواع من التفاعلات إلى المساعدة في فهم وجهات النظر المختلفة وتكون أساساً لغرس الاحترام المتبادل لدى الطرفين. وهذه التفاعلات هي بالنسبة للشرطة شكل من أشكال المساءلة العامة، تصبح معها الشرطة أكثر مصداقية، ومن ثم تحظى باحترام أكبر.

٦-١٣ والجمهور هو أقل الموارد المتاحة للشرطة ووكالات إنفاذ القانون الأخرى استخدامًا في جميع أنحاء العالم؛ وفي أوضاع ما بعد النزاع، تظل مشاركة المجتمعات المحلية من بين أكثر الأبعاد صعوبة لرأب الصدع في الثقة والتعاون بين الشرطة والمجتمعات المحلية. وعلاوة على ذلك، ونظراً لأن أوضاع ما بعد النزاع غالباً ما تكون شديدة التقلب أو غير مستقرة من الناحية الأمنية، فإن المجتمعات التي تظل معزولة عن الشرطة تكون عرضة للاستغلال من قبل ''العناصر المفسدة'' المصرة على استغلال انعدام الأمن ''مطية لأغراض'' من بينها تعطيل عمليات السلام وعرقلة عودة الحكم الرشيد وسيادة القانون، فضلا عن تقويض شرعية مؤسسات الدولة المضيفة.

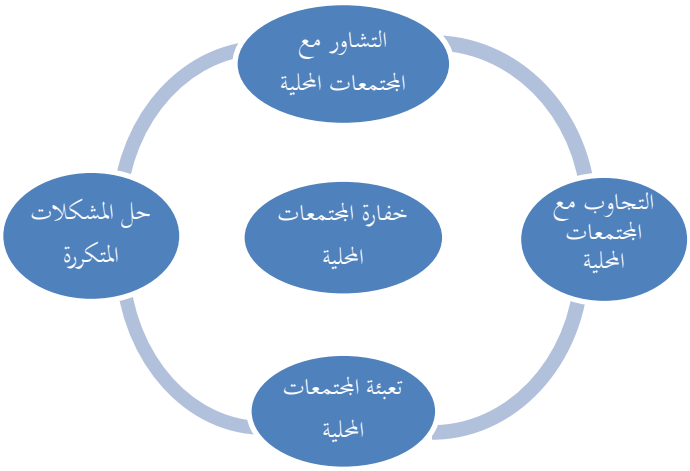
٦-١٤ **تطلعات المجتمعات المحلية والإعلام** - إن مبادرات الخفارة المجتمعية يغلب عليها أنها من إن تُفتح حتى تسارع إلى إطلاق وعود كثيرة، وفي بعض الأحيان قد لا تحقق إلا النزر اليسير من المنافع الملموسة للمجتمعات المحلية المستفيدة؛ ومع مرور الوقت وتكرار هذه الحالة، يصبح الأمر أقرب إلى تقويض الثقة في الشرطة وإفقادها المصداقية والاحترام، ويمكن أن يؤدي بالعلاقات بين الشرطة

والمجتمع إلى وضع أسوأ من ذي قبل. وأمام توقعات المجتمع المحلي المتزايدة، يتعين على الشرطة أن تعجل بإرساء ممارسة لا تتعلق فقط بتوضيح ما تستطيع فعله وما لا تستطيع، وإنما لتوضح أيضاً ”لماذا“. فبينما تحترم الشرطة السرية وتحافظ على أمن العمليات، وفق ما هو متوقع منها، فإنه من المهم هنا استخدام كلمة ”لأن“ – فالشرطة لا يمكنها أن تفعل كذا وكذا، لأن كذا وكذا. ومع أن التعليل لن يكون دائما مقنعا للمجتمعات المحلية، فإنه سيتيح درجة من الانفتاح والشفافية جديرة بنيل احترام المجتمع المحلي أو المحافظة على احترامه.

١٥-٦ والخفارة المجتمعية، باختصار، استراتيجية لجعل الشرطة أكثر فعالية في التجاوب مع المجتمعات المحلية، وفي التشاور مع المجتمعات المحلية، وتعبئة المجتمعات المحلية، وحل المشاكل المتكررة. وهذا النهج أساسي لمنع الجريمة ومكافحتها، ومن ثم لتحسين نوعية الحياة في المجتمعات المحلية من خلال تشجيع هذه المجتمعات على تقديم المساعدة وإبداء التأييد.

## ٧ – العناصر الأساسية الأربعة لخفارة المجتمعات المحلية

٧-١ خفارة المجتمعات المحلية عمل استباقي من أعمال الشرطة يلزم أن يكون زمام المبادرة فيه بيد مؤسسة الشرطة بأكملها. ويجب أن تُدمج رؤيتها والقصد المبتغى منها في السياسات والإجراءات، وفي توصيفات الوظائف والممارسات الإشرافية، وفي توجُّهات الإدارة وتقييمات الأداء وعمليات تطوير الموظفين، وفي جميع الأنشطة والتفاعلات اليومية مع الجمهور. وقد انبثق مفهوم خفارة المجتمعات المحلية بالأمم المتحدة من أربع استراتيجيات رئيسية[٢] تهدف إلى تشجيع المجتمع المحلي على القيام بدور الشريك في مكافحة الجريمة ومنعها.




الشكل ١: العناصر الأساسية الأربعة لخفارة المجتمعات المحلية

(٢) المبادئ التوجيهية المتعلقة بعمليات الشرطة في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة (٢٠١٥-١٥)، الصفحة ٣٠.

٧-٢ **التشـــاور مع المجتمعات المحلية**: من الضـــروري في المراحل الأولى لأي بعثة التشـــاور مع المجتمعات المحلية لمعرفة وجهات نظرها بصـورة منتظمة بشـأن الجريمة والفوضـى والأنشـطة التي تولِّد الخوف. وعندما تتشـاور الشـرطة مع المجتمعات المحلية، فهي تبيِّن أنها تهتم باحتياجات المواطنين الأفراد، وتقيم اتصـالات ثنائية الاتجاه من أجل إعطاء الأولوية للمشـاكل والنهج اللازمة للتصـدي لها. وتجمع شـرطة الأمم المتحدة المعلومات وتجري التحليلات بالتشـاور مع أصـحاب المصـلحة، مثل المجالس المحلية والإدارات الحكومية والمجتمع المحلي، من أجل تحسـين التفاهم في إيجاد الحلول. وتشـارك شـرطة الأمم المتحدة في قضـايا المجتمع المحلي من خلال توفير المعلومات والتعاون والتنسـيق والشـراكة مع مختلف جماعات/منتديات المجتمع المحلي. وتولي شـرطة الأمم المتحدة أولوية عالية لاحتياجات وشـواغل الأفراد و/أو جماعات/منتديات أفراد المجتمع المحلي في مجالي الأمن والسـلامة[٣]. فأفراد المجتمع المحلي على دراية بمخاوفهم بشأن الإجرام ومسائل السلامة العامة الأخرى في أحيائهم أكثر من الشرطة، وأفكارهم ضرورية للاسـتخدام الفعال للشـرطة وغيرها من موارد إنفاذ القانون. والتشـاور مع المجتمعات المحلية وسـيلة هامة للبرهنة على أن الشـرطة تخدم الجمهور من خلال تلبية احتياجاته. وبالمثل، من المهم التشـاور الشـخصـي المباشر مع النساء والفتيات من أجل تقييم التهديدات الأمنية الخاصة التي تواجههن أو تثير قلقهن.

٧-٣ **التجاوب مع المجتمعات المحلية**: يتعين أن تبدي شـــرطة الأمم المتحدة على الدوام العزم والقدرة على الاســـتجابة للاحتياجات الأمنية للجماعات والأفراد في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها. ووفقا للولاية المنوطة بالأمم المتحدة، فإن شـرطة الأمم المتحدة مسـتعدة للاسـتجابة للشـواغل الأمنية لسـكان الدولة المضـيفة وملتزمة بذلك، وهي تقدر مشـورتهم حق قدرها، وتلتزم في تصـرفاتها بالمهنية والأخلاقيات والإنصاف والنزاهة والحياد. وتلتمس شرطة الأمم المتحدة دعم الجمهور في تقديم المعلومات عن المســائل المثيرة للقلق، بما في ذلك الجريمة والظروف التي تؤدي إلى وقوع الجريمة، كما تلتمس منه أن يبذل من وقته وموارده لبرامج منع الجريمة[٤]. وتولي شرطة الأمم المتحدة الأولوية للحصول على تعاون الجمهور الذي لا غنى عنه للنجاح في مكافحة الجريمة وفي تحديد الاحتياجات الأمنية. ومتى تعذر على شـــرطة الأمم المتحدة أن تلبي حاجة من الحاجات، كان لزاماً عليها أن توجه الناس إلى ســـبل الجبر والمسـاعدة البديلة، متى كان ذلك ممكنا. وباختصـار، تتعامل شـرطة الأمم المتحدة مع الجمهور بوصـفهم متعاملين يتعين خدمتهم[٥].

٧-٤ **تعبئة المجتمعات المحلية**: يُشـار بالتعبئة إلى الأنشـطة التي تضـطلع بها الشـرطة وأجهزة إنفاذ القانون لتحصل من المجتمعات المحلية على المساعدة في حماية أفراد المجتمع، وفي حل المشاكل التي تؤدي إلى الجريمة أو العنف أو انعدام الأمن. وينبغي لشرطة الأمم المتحدة أن تبادر استباقياً بعرض المساهمة في تنظيم المجتمعات المحلية لمساعدتها في السيطرة على الجريمة ومنعها. فإن للمجتمع المحلي سلطة معنوية يؤثر بها على الناس ويدفعهم إلى الســـلوك القويم من خلال الرقابة الاجتماعية غير الرسمية، بينما تعمل الشـــرطة للغاية نفســـها ولكن من خلال إنفاذ القوانين. وقد تأخذ المســـاعدة أشـــكالا عديدة، فمنها تقديم المعلومات

(٣) المرجع نفسه، الصفحة ٩.

(٤) المبادئ التوجيهية المتعلقة بعمليات الشرطة في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، ٢٠١٦، الصفحة ٩.

(٥) المرجع نفسه، الصفحة ٩.

عن الجريمة والمجرمين، والتطوع في حملات منع الجريمة، والتبرع بالمرافق والمعدات، وإقامة البرامج الترفيهية والمشاريع المجتمعية التي تنشر روح الاتحاد، واتخاذ تدابير الحماية الذاتية، والتوسط في حل المنازعات المحلية.

٧-٥ إن أي استراتيجية لخفارة المجتمع المحلي تقوي المجتمع المحلي بحيث يتمكن من مكافحة الخلافات العرقية التي يمكن أن تؤثر بعمق على الفئات المهمشة. وتشدد هذه الإستراتيجية على الحاجة إلى إقامة علاقات قوية مع المجتمع المحلي وإشراكه في تعزيز الوئام والتماسك الاجتماعي. غير أن هذا لا يعني أن تقوم الشرطة بتسليم مسؤولياتها بالجملة إلى المجتمع المحلي. بل يتعين على الشرطة أن تحتفظ دوما بالسلطة والسيطرة على عمل الشرطة لتحافظ على شرعيتها.

٧-٦ حل المشكلات المتكررة/تركيز عمل الشرطة على حل المشاكل: تعمل خفارة المجتمعات المحلية بشكل وقائي لتغيير الظروف المفضية إلى الجريمة بدلاً من الاستجابة المتكررة للحوادث المنفردة. وتحلل شرطة الأمم المتحدة من خلال خفارة المجتمعات المحلية أنماط الإجرام والفوضى، وتعدل أنشطتها للتركيز على أشخاص محددين وأماكن معينة. وتتعامل شرطة الأمم المتحدة مع الجرائم باعتبارها مجموعات من المشاكل التي يتعين حلها، لا أحداثاً منفصلة يُعتقل فيها شخص أو أكثر وتجري معاقبتهم. وتعمل شرطة الأمم المتحدة أيضا على توسيع نطاق الأنشطة الوقائية المضطلع بها، وهو ما يكمل عمل الشرطة وأجهزة إنفاذ القانون بأنشطة تنظيمية وتثقيفية وإنمائية[٦]. وتهيئ استراتيجية الخفارة المجتمعية بيئة داخل محيط الشرطة تدعم التعاون في حل المشاكل، وتعزز ثقة المجتمع المحلي واطمئنانه إلى خدمات الشرطة، وهذا أمر على درجة خاصة من الأهمية في حالات النزاع وما بعد النزاع. والشرطة التي تركز عملها على حل المشاكل تأخذ بنهج استباقي، وتعطي الأولوية لمنع الجريمة، وتركز على تجميع معارف تتعلق بمنع الجريمة بالتشاور مع السكان[٧]. وعندما تقوم خفارة المجتمعات المحلية على الثقة والاطمئنان والشفافية والاحترام والتفاهم، يمكن للشراكة مع المجتمعات المحلية أن تكون في خدمة هدف مشترك هو المحافظة على المنطقة آمنة والعناية بالأمور التي تتعلق بنوعية الحياة.

## ٨ - تنفيذ الخفارة المجتمعية

٨-١ **التقييمات المحلية** - من الخطوات البالغة الأهمية في تنفيذ خفارة المجتمعات المحلية تقييم مدى التوافق بين الاستراتيجيات الأساسية والظروف المحلية داخل صفوف الشرطة وخارجها. وعلى الرغم من أن كل منطقة لها تقاليد وقدرات مختلفة، فإن لعدد منها أهمية أساسية بالنسبة لممارسة الخفارة المجتمعية في أي مكان. وتندرج هذه العوامل ضمن فئتين رئيسيتين:

(أ) طبيعة وحساسيات وقدرات المجتمعات المحلية التي يُطلب من الشرطة أن تعمل معها؛

(ب) إمكانات الشرطة ومؤهلاتها التي تعطيها القدرة على التجاوب والتشاور والتعبئة وحل المشاكل.

٨-٢ واستنادا إلى تجربة المجتمع الدولي في تقديم المساعدة في تطوير الشرطة، فإن فئتي العوامل المذكورتين من أهم ما يتعين تقييمه من حيث الاستراتيجيات عند بحث إمكانية العمل بخفارة المجتمعات المحلية

(٦) المرجع نفسه، الصفحة ٣٤.

(٧) مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، دليل تمهيدي بشأن خفارة المناطق الحضرية (٢٠١١).

في ســـياق دولة مضـــيفة، والفئتان على درجة بالغة من الأهمية للنجاح في التخطيط للإجراءات وتنفيذها دعماً للخفارة المجتمعية في سياقات متباينة وبيئات أمنية متغيرة لا تثبت على حال في كثير من الأحيان.

## ٨-٣ التفاهم والتشاور مع المجتمعات المحلية

٨-٣-١ ما هي المجموعات الشعبية التي ينبغي أن تتشاور معها الشرطة؟ هناك عدة احتمالات، كما يلي:

- جمعيات السكان المحددة جغرافياً، مثل المجمعات والأحياء السكنية؛
- أصحاب الأنشطة الاقتصادية، مثل المصارف وأصحاب المتاجر وسائقي سيارات الأجرة وملاك الشقق؛
- مقدمو أو مؤسسات الخدمات العامة، مثل المستشفيات وملاجئ النساء المعنفات، ودور إعادة تأهيل المجرمين المفرج عنهم بشروط؛
- قادة الفئات الاجتماعية/الإثنية، كالقبائل في أفريقيا، والطوائف في الهند، والمهاجرين في كل مكان؛
- المنظمات والزعامات النسائية؛
- شيوخ القرى والمجتمعات المحلية؛
- الزعماء الدينيون؛
- الفئات التي تعيش أوضاعا هشة أو المعرضة للخطر بوجه آخر: الأقليات الظاهرة للعيان، والأشخاص المشردون داخليا، والنساء والأطفال، والمثليات والمثليون ومزدوجو الميل الجنسي ومغايرو الهوية الجنسانية وحاملو صفات الجنسين، وكبار السن و/أو الأشخاص ذوو الإعاقة؛
- الفئات المهمشة: متعاطو المخدرات والمهاجرون؛
- فئات أخرى يمكن أن تنضاف إلى مكونات المجتمعات المحلية في مرحلة ما بعد النزاع (مثل قدماء المحاربين).

٨-٣-٢ إن اختيار الشركاء في منع الجريمة مسألةٌ حساسة. فهذا الاختيار يمكن أن يمنح مكانة لفئات بعينها، وهو بذلك يرفض ضمنا منح المكانة نفسها للفئات التي لم يقع عليها الاختيار. ويمكن أيضا أن يُنظر إلى هذا الاختيار باعتباره محاولة للسيطرة على المؤسسات الشعبية. وعلى الرغم من أن العمل مع المجتمعات المحلية يمكن أن يكون بالغ الفائدة للشرطة، يجب أن تكون الشرطة متيقظة لما يكون لتواصلها من أثر في المجتمعات المحلية نفسها. ويجب التعامل مع جميع شرائح المجتمعات المحلية وإشراكها. فإنه إذا تعذر ذلك، قد تتهم مجموعة أو أكثر الشرطة بالتمييز وبالقرب غير العادي من مجموعات أخرى في نفس المجتمع المحلي.

٨-٣-٣ هل توجد نظم تقليدية للعدالة/الوساطة ينبغي أن تتعاون معها الشرطة في مكافحة الجريمة ومنعها؟ يجب أن تحرص الشرطة على انسجام أنشطتها مع النظم الاجتماعية التقليدية للرقابة والضبط بدلا من أن تتعارض معها. وفي الوقت نفسه، يلزم أن تنتبه الشرطة إلى أن بعض الممارسات التقليدية قد تتعارض مع القانون ولا ينبغي تشجيعها. وينبغي أن تتوخى الشرطة الحذر الشديد من أن تتحالف مع الفئات التي تعارض بشكل أساسي حقوق الإنسان وسيادة القانون.

٨-٣-٤ هل الفئات المجتمعية، أيا كان طابعها، لديها القدرة على العمل كشركاء مع الشرطة؟ هذا يتوقف على مدى قدرة هذه الفئات على العمل والتفكير بشكل مستقل. وإذا لم تستطع ذلك، فقد لا تكون قادرة على تنظيم برامج مجتمعية فعالة لمنع الجريمة. وفي مثل هذه الحالات، هناك خطر

من أن يُنظر إليهم على أنهم عملاء للشرطة، الأمر الذي يضعف موقفهم بدرجة أكبر، ويزيد من الجفاء تجاه الشرطة على الصعيد المحلي.

٨-٣-٥ هل هناك فئات في المجتمع معرضة بشكل خاص لخطر الجريمة وسوء المعاملة؟ إذا كانت هذه الفئات موجودة، ينبغي للشرطة أن تبذل جهودا خاصة لتقييم احتياجاتها، وأن تضع برامج للاتصال والدعم. وما التهديدات الأمنية التي تواجهها النساء والفتيات تحديداً؟ وما الخيارات المتاحة للنساء والفتيات لالتماس الإنصاف مما ارتُكب عليهن من جرائم؟

٨-٣-٦ ما معدل الاحترام/عدم الاحترام الذي تُقابل به الشرطة بين السكان؟ يجب تكييف برامج الخفارة المجتمعية مع ما تحظى به الشرطة من سمعة باختلاف الأماكن والفئات. ومن السهل نسبياً إنشاء الخفارة المجتمعية، على سبيل المثال، بين فئات ميسورة من الطبقة المتوسطة والمهنية. ومما يؤسف له أن الخفارة المجتمعية كثيرا ما يُرى أنها تعمل على أفضل وجه عندما تكون الحاجة إليها أقل. فهي تتطلب بذل قدر أكبر بكثير من الجهود في المجتمعات المحلية التي يتفشى فيها الفقر والباطلة والحرمان من التعليم، وفي المجموعات العرقية/الأقليات/إلخ التي تتألف من ضحايا الاضطهاد الجماعي والناجين من جرائم الإبادة الجماعية وجرائم الكراهية، والمجتمعات التي تضم أعدادا كبيرة من المهاجرين.

٨-٣-٧ هل هناك تقليد لتشجيع فئات المجتمع المحلي على المشاركة بفعالية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بشكل مستقل عن الحكومة؟ في المجتمعات التي يوجد فيها بالفعل تقليد قائم على المشاركة النشطة بين فئات المجتمع المحلي، يكون من السهل نسبياً إقامة الشراكات وتنفيذ الخفارة المجتمعية. وفي المجتمعات التي لا يوجد فيها ذلك، يمكن أن يُتوقع أن الناس سترتاب من أي جهود اتصال تقوم بها الشرطة، وسيتعين على الشرطة بذل جهود إضافية للبرهنة على اهتمامها بمشاركة شعبية حقيقية، وأنها لا تسعى لمجرد جمع المعلومات أو تجنيد المخبرين.

٨-٣-٨ كقاعدة عامة، من الأفضل العمل مع جماعات/منتديات المجتمع المحلي القائمة بالفعل والتي يقبلها السكان بدلاً من إنشاء أخرى جديدة تمامًا. ومع ذلك، يعتمد الأمر على قوة هذه المؤسسات الأهلية ومدى شرعيتها وقانونيتها.

٨-٣-٩ **إدارة الخفارة المجتمعية** – هل قادة الشرطة لديهم المهارات اللازمة لإدارة التغييرات المطلوبة للخفارة المجتمعية؟ كثيرا ما يُنظر إلى الخفارة المجتمعية باعتبارها تتعارض مع روح العمل التقليدي للشرطة، الموجه نحو رد الفعل على حالات الطوارئ، لا سيما الجرائم الخطيرة والإخلال بالنظام العام. ويتطلب تغيير هذا التوجه ليشمل منع الجريمة على نحو استباقي قدرةً استثنائية بالإضافة إلى التزام طويل الأجل وانخراط من كبار الضباط. والخطوة الأولى في إقامة خفارة المجتمعات المحلية في العديد من أجهزة الشرطة هي تدريب كبار المديرين على خفارة المجتمعات المحلية وإدارة التغيير، لأنه بدون الدعم الذي يقدمه هؤلاء، لن تكون المبادرة مستدامة ولن يمكن تعميمها في جميع أنشطة الشرطة.

٨-٣-١٠ هل أسلوب إدارة المؤسسة ييسر اتخاذ القرارات على نحو تعاوني أم هو أسلوب تقليدي شبه عسكري يقوم على إصدار التوجيهات؟ هل أفراد الشرطة المكلفون بمهام الخفارة المجتمعية لديهم المهارات اللازمة للقيام بما هو مطلوب، مثل التعامل مع أفراد الجمهور باعتبارهم متعاملين، والتماس أفكار واقتراحات المجتمع المحلي، وتشجيع التعاون؟ وتتطلب الخفارة المجتمعية الكفاءة المهنية في إدارة الموارد البشرية. وينطبق ذلك أيضا على استراتيجيات الشرطة الأخرى، ولكن كثيرا ما يبقى طي التجاهل. وهذا

يعني أنه يجب تعيين أفراد الشرطة وترقيتهم وتكليفهم على أساس الجدارة، وليست العلاقات الشخصية. وينبغي أيضا أن تكون الشرطة ممثلة للسكان، وتشمل كلا من الرجل والمرأة.

٨-٣-١١ ما التوجه المألوف للشرطة تجاه الجمهور: هل يقوم على التعاطف والاحترام أم على التشكيك والتعالي؟ إذا كانت ثقافة الشرطة تدعم السلوك غير المتعاطف والسلطوي، فإن الجهود الرامية إلى إقامة خفارة مجتمعية يجب أن تبدأ من تغيير المواقف على نطاق قوة الشرطة برمتها. وعلاوة على ذلك، يجب رصد هذا السلوك غير المثمر وتصحيحه.

٨-٣-١٢ هل تسيطر الشرطة بفعالية على سوء سلوك الضباط، لا سيما ارتكاب الفساد واستخدام القوة؟ يجب أن تكون هناك رقابة داخلية فعالة على الانضباط. فالشرطة التي يكون سلوكها عدوانياً لن يفلح في تحويل الجمهور إلى حلفاء في مكافحة الجريمة مهما كانت البرامج التي تضطلع بها تحت مسمى ''الخفارة المجتمعية''.

٨-٣-١٣ هل يجب إقامة الخفارة المجتمعية في جهاز واحد أو أكثر من أجهزة الشرطة؛ و/أو هل هناك حاجة إلى تصميم استراتيجيات للخفارة المجتمعية خاصة بمختلف أجهزة الشرطة أو المجتمعات المحلية؟ وهل مستويات القدرة لدى مختلف أجهزة الشرطة والمجتمعات المحلية كافية للمشاركة في الاستراتيجيات أو تنفيذها؟ في بعض البلدان، يمكن أن يكون هناك أكثر من جهاز واحد للشرطة: شرطة قضائية، شرطة المرور، شرطة الحدود، وما إلى ذلك. ويمكن أيضا تنظيم عمل الشرطة، على سبيل المثال، بحسب مستويات الحكومة (وطنية وإقليمية ومحلية)، ووفق الطابع الإقليمي (حضري/ريفي) أو بحسب المهام (الجريمة والعمليات ودعم العمليات وحماية كبار الشخصيات وأمن النقل والاستخبارات السياسية). وللحصول على تعاون الجمهور مع الشرطة، ربما كان من الضروري إجراء إصلاحات في أكثر من مؤسسة من مؤسسات الشرطة.

٨-٣-١٤ يجب إجراء هذه التقييمات لطبيعة المجتمع المحلي والشرطة بالتعاون مع أصحاب المصلحة المحليين والقادة والخبراء. وبهذه الطريقة، يصبح مشروع التقييم آليةً قوية لإظهار التزام الشرطة بمُثُل الخفارة المجتمعية، وبخاصة التشاور مع المجتمع المحلي.

٨-٣-١٥ كثيرا ما يشكل تطوير الخفارة المجتمعية معضلةً. فأوجه القصور في أداء الشرطة التي تجعل الخفارة المجتمعية لازمة وذات قيمة محتملة هي على وجه التحديد الظروف التي تجعل تنفيذ الخفارة المجتمعية أمراً صعبًا. ومسار العمل الوحيد هو المضي قدما بالخفارة المجتمعية باعتبارها علاجاً لمشاكل الماضي وأداةً لإصلاح الشرطة بطرق أخرى. وتكمن قوة الإصلاح بوصفها خفارة مجتمعية في أنها تربط التغيير التنظيمي بتحسين الفعالية في جعل المجتمعات المحلية أكثر أمنا من خلال التصدي للجريمة وللخوف من الجريمة على الصعيد المحلي. وتضع الخفارة المجتمعية السلامة العامة في مركز الإصلاح، ومن ثم تتحقق الولاية المنوطة بجميع أجهزة الشرطة.

٨-٣-١٦ من المرجح أن يكون الأخذ بنهج للخفارة المجتمعية في مرحلة ما بعد النزاع أصعب من ذي قبل، بسبب العجز في القدرات، والتوجه شبه العسكري في عمل الشرطة والثقافة المؤسسية، والعوامل الأخرى ذات الصلة التي بحكم طبيعتها تعمق المسافة بين الشرطة والمجتمع المحلي، مثل الممارسات الفاسدة وإيذاء المجتمعات المحلية. وتزيد هذه الظروف من أهمية الأخذ بأساليب ونهج تعزز الممارسات

المعيارية للشرطة وتدعمها، وغرس ثقافة مؤسسية للمساءلة أمام المجتمعات المحلية في نطاق بناء القدرات وتنميتها، وكذلك في إطار تقديم الخدمات في مجال العمليات.

٨-٣-١٧ من الطرق الفعالة لتنفيذ الخفارة المجتمعية إنشاء لجان استشارية تعقد اجتماعات منتظمة مع الشرطة لتقديم المعلومات عن المشاكل المحلية ولمناقشة الاستراتيجيات اللازمة لحلها؛ ويمكن إنشاء هذه اللجان على مستويات تنظيم الشرطة المختلفة، في المراكز والمقاطعات والأقسام والأقاليم وعلى نطاق القوة برمتها.

٨-٣-١٨ ويمكن أن تستند اللجان الاستشارية أيضًا إلى الهويات الاجتماعية، مثل القبائل أو الأديان أو المهن، من قبيل سائقي سيارات الأجرة وأصحاب متاجر البيع بالتجزئة. وعلى أي حال، من المهم تعزيز التوازن بين الجنسين في صفوف المشاركين في جميع اللجان الاستشارية.

٨-٣-١٩ ومن المفيد أيضا تعيين ضباط اتصال لإجراء اتصالات منتظمة مع الفئات التي لديها احتياجات خاصة، مثل القبائل والسكان الأصليين والنساء والشباب والأقليات العرقية والدينية والجنسية.

٨-٣-٢٠ الاتصال على المستويات الملائمة مع ممثلي قطاع الأمن الخاص المتنامي.

٨-٣-٢١ تعيين ضباط شرطة للعمل في المدارس من أجل التثقيف في منع الجريمة، ومعالجة مشاكل التغيب عن المدرسة بدون إذن، وتعاطي المخدرات، وأعمال التخريب، ومساعدة مسؤولي المدارس في التعامل مع الطلاب الجانحين، ومراقبة الأفراد الذين يستغلون صغار السن.

## ٨-٤ التجاوب مع المجتمعات المحلية

٨-٤-١ **المسؤولية الملقاة على قادة شرطة الأمم المتحدة:** ينبغي لقادة شرطة الأمم المتحدة أن يسعوا جاهدين لضمان ما يلي:

- التزام أفراد شرطة الأمم المتحدة بالخفارة المجتمعية، سواء على صعد العمليات أو التطوير أو المساندة؛ وامتلاك من يُكلفون بالخفارة المجتمعية أو يُعينون في فريق يقوم بهار ما يكفي من المعرفة الفنية والخبرة والالتزام للنهوض بعنصر الشرطة أو باستراتيجيات الدولة المضيفة لفائدة الخفارة المجتمعية؛

- تدريب الضباط المعينين تدريباً جيداً على بناء التحالفات والبحث عن الحلول بدلاً من النظر إلى المجتمع وكأنه خصم؛

- مراعاة القيمة المضافة المتأتية من الحضور والعمل اليومي والدوريات، سواء من جانب واحد أو بالتعاون مع شرطة الدول المضيفة، بحسب حجم عنصر شرطة الأمم المتحدة وتشكيلته، لدى وضع وتنفيذ الاستراتيجيات لاستعادة ثقة واطمئنان المجتمع المحلي؛

- قيام شرطة الأمم المتحدة، قدر الإمكان، بتعيين أفراد الشرطة على أساس طويل الأجل (مثلا لفترات لا تقل عن ستة أشهر) في مناطق الدوريات التي يمكن التحكم فيها، بحيث يُتاح للجمهور أن يعرفهم بالاسم، وتشجيع شرطة الدول المضيفة على القيام بالشيء نفسه. وينبغي تحديد مناطق هذه الدوريات على خريطة تتماشى مع حدود المجالس المحلية والحدود القبلية وحدود الأحياء، إلى أقصى حد ممكن؛

- عمل شـرطة الأمم المتحدة من خلال المبادرة الذاتية وقدرتها على العمل بشـكل مسـتقل تحت إشراف محدود، وذلك في إطار الهدف الاستراتيجي والعملياتي المحدد للعنصر ككل؛
- امتلاك شـــرطة الأمم المتحدة القدرة على العمل تحت إشـــراف محدود، وعدم اكتفائها بتنفيذ الأوامر. ومن واجب القادة أن يبينوا حدود العمل، على أنه ينبغي التسليم بأن تكون لمن يعملون في الرتب الأدنى بعض المرونة للتعامل مع القضـــايا المجتمعية الأســـاســـية، ذلك أن إحالة الأمور باستمرار إلى ''الرتب الأعلى'' من المسؤولية يستغرق وقتاً، فيلمس الناس بطئا في اتخاذ القرارات، وهو ما يحبط المجتمعات المحلية، ولذلك فإن المطلوب في هذه الحالة هو حســـن التقدير وتفويض الصلاحيات. وبشكل عام، من الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في اتخاذ القرارات ما يلي:
  - ألا يترتب على القرار التزام بتخصيص موارد إضافية؛
  - ألا يلزم القرار الشرطة بتوفير تمويل إضافي وبمبلغ كبير؛
  - ألا يتعارض القرار مع حقوق الإنســـان أو العهود الدولية أو الأخلاقيات المهنية (على سبيل المثال، رغبة المجتمع المحلي في أن تمارس الشـرطة الضـرب/التعذيب على شخص ما)؛
  - ألا يخالف القرار القانون الدولي أو المحلي؛
  - ألا يخالف القرار السياسة العامة للشرطة أو لوائح الأمم المتحدة الأخرى.
- حسـن إصـغاء ضـباط شـرطة الأمم المتحدة إلى المجتمع المحلي، وحضـورهم المناسـبات المجتمعية بصورة منتظمة. ويُوصى بشدة أن يحضر نفس ضباط الشرطة بانتظام نفس الاجتماعات حتى يتمكنوا من متابعة المناقشات السابقة بهدف بث مزيد من الثقة والطمأنينة في المجتمع المحلي؛
- امتلاك ضباط الشرطة المعينين مهارات الوساطة والتفاوض. وتعمل الشرطة، في سياق الوساطة، كطرف ثالث محايد يقدم المساعدة في حل مشكلة ما؛
- قيام الشـــرطة بإدماج ضـــابطات شـــرطة حيثما أمكن للرفع من إمكانية الوصـــول إلى النســـاء في المجتمع المحلي، وإعطاء الفرصة لضابطات الشرطة حتى يكن مثالا يُحتذى.
- قيام شرطة الأمم المتحدة، أثناء أداء مهامها، وحسب ما تسمح به الولاية المنوطة بها، بمساعدة أفراد الشـــرطة والجهات الرسمية والاجتماعية في الدول المضـــيفة، والعمل مع أولئك الأفراد وتلك الجهات بروح من التعاون.

٨-٤-٢ **الضـــباط الذين يقومون بدور مقدم الخدمات الرئيســـي**: إن أفراد شـــرطة الأمم المتحدة الذين يعملون في الدوريات وفي خفارة المجتمعات المحلية هم مقدمو الخدمات الرئيسـيون ولديهم أكبر قدر من الاتصـال مع أفراد المجتمع المحلي. وتعتمد جهود الخفارة المجتمعية الفعالة على تحسـين التواصـل الإيجابي بين ضـباط الدوريات وأفراد المجتمع المحلي، حيث يكون أفراد الدوريات حلقة وصـل بين الشـرطة والمجتمع المحلي. ومن طرق تحسين التواصل الإيجابي ما يلي:

- إفساح المجال أمام الأفراد للحصول على مساعدة الشرطة في حالات الطوارئ، سواء عن طريق الهاتف أو شخصياً أو بوسائل أخرى؛

- إعداد غرف استقبال نظيفة ومريحة في مراكز الشرطة لتشجيع الإبلاغ الشخصي المباشر عن الجرائم؛
- إعداد مرافق منفصلة وبروتوكولات إحالة لضحايا العنف الجنسي والجنساني لضمان توفير الحماية لهم وحصولهم على الخدمات عند الإبلاغ عن الجرائم؛
- تدريب أفراد مراكز الشرطة على تلبية طلبات الحصول على الخدمات بصورة فورية وواعية ومهذبة؛
- نشر مكاتب اتصال بالشرطة لتكون قريبة من الأماكن التي يعيش فيها الناس ويعملون، مثل شرطة 'كوبان' في اليابان ومراكز شرطة الأحياء في سنغافورة التي تستطيع الاستجابة فوراً لمعظم الطلبات؛
- أن يكون أفراد الشرطة في ''مسارات الدوريات'' أو ''الأحياء''، المكلفون بحراسة مناطق محددة يصبحون مألوفين فيها، مرئيين للغاية ويسهل الوصول إليهم، وأن يقوموا بدور جهة الاتصال الرئيسية بين الشرطة والسكان. ويتعرف هؤلاء الأفراد العاملون في الخفارة المجتمعية على المشاكل الأمنية الخاصة بمناطقهم، ويعملون بالتعاون مع الجمهور من أجل وضع برامج ملائمة لمنع الجريمة. وقد يكون لهؤلاء الضباط مكاتب صغيرة داخل قطاع الدورية الخاصة بهم، ويُطلب منهم القيام بدوريات راجلة أو على متن الدراجات الهوائية؛
- من المفهوم أن يكون مطلوباً في حالات النزاع أو ما بعد النزاع توفير مركبات مدرعة للوفاء بواجب بذل العناية اللازمة لضباط الشرطة المعنيين، وقد تُطلب المساعدة العسكرية نفسها لتأمين الدخول إلى مناطق معينة. وبطبيعة الحال، في مثل هذه الظروف، يجب أن يكون ضباط الشرطة أنفسهم، وكذلك المشرفون عليهم، واعين بشروط سلامتهم الشخصية، وألا يضعوا أنفسهم أو الجمهور في موقف يضعفهم أو يعرضهم للخطر بلا داعٍ؛
- مطالبة أفراد ''مسارات الدوريات'' بالاتصال بكل مسكن ومقر عمل داخل منطقتهم بشكل منتظم للاستفسار عن المشاكل الأمنية المحتملة، وإسداء النصيحة بشأن تحسين الحماية؛
- توفير برامج لمساعدة الضحايا على التعافي من آثار الجريمة بأسلوب مراعٍ للاعتبارات الجنسانية؛
- توفير برامج تساعد كلا من الضحايا والشهود في فهم المحاكمات والإجراءات الرسمية الأخرى والمشاركة فيها؛
- مطالبة المشرفين على العمل الميداني بإعادة الاتصال بالأشخاص الذين طلبوا المساعدة من الشرطة للاستفسار عما إذا كانوا راضين عما قام به الشرطة وعن الكيفية التي عاملتهم بها؛
- طمأنة المواطنين الذين يعيشون في أوضاع هشة من خلال زيارات ضباط الشرطة أو حضورهم المرئي على فترات منتظمة؛
- الترويج لمبادرات من قبيل إنشاء مراكز حكومية للمساعدة على الصعيد المحلي يكون فيها ممثلون من مختلف الأجهزة الحكومية، بما في ذلك الشرطة، للاستجابة لطلبات الحصول على الخدمات، وذلك تمشيا مع الأولويات الوطنية للإنعاش وبناء السلام. وهذه مراكز يُطلق عليها أحيانا ''مراكز تسوق حكومية جامعة'' (مراكز حكومية متكاملة الخدمات)؛
- ضمان ترجمة القوانين والإجراءات القانونية الهامة إلى اللغات المحلية، وإتاحتها مجانًا للمجتمعات المحلية المعنية.

## ٨-٥ تعبئة المجتمعات المحلية

٨-٥-١ **إسداء المشورة للأفراد والمجتمعات المحلية:** من أجل إسداء المشورة للأفراد والمجتمعات بخصوص منع الجريمة، تقوم شرطة الأمم المتحدة بتيسير المناسبات والمحافل التفاعلية الرسمية وغير الرسمية للتواصل، أي حلقات العمل المشتركة بين الشرطة والمجتمعات المحلية، والاجتماعات العامة، والأيام المفتوحة للشرطة التي يمكن للمجتمعات المحلية أن تتبادل خلالها وجهات النظر حول القضايا ذات الاهتمام المشترك. ومن شأن تنظيم لقاء عام مفتوح بشكل منتظم، باعتباره أداة لبناء الثقة، أن يتيح للمجتمعات المحلية فرصة التعبير عن مخاوفها وتحديد الأولويات التي ترغب في معالجتها، مع أن اجتماعات من هذا القبيل يمكن أن تشكل في حد ذاتها خطراً أمنياً، لذلك يتعين تقييمها بشكل مناسب ضمن سياق معين للنزاع/أو ما بعد النزاع. لكن هذه الآليات تمكن السكان من المشاركة الفعلية في معالجة القضايا المتعلقة بسلامتهم وأمنهم. وبغية الحصول على مجموعة واسعة من وجهات النظر، يجب أن تكون هذه المنتديات العامة مفتوحة أمام جميع شرائح المجتمع. وقد يتعين بذل جهود محددة لكافلة مشاركة فئات بعينها، مثل الأقليات العرقية والنساء والشباب، في هذه العمليات.

٨-٥-٢ **تيسير برامج بناء الثقة:** في سبيل تحسين تصورات العامة للسلامة المجتمعية، تقوم شرطة الأمم المتحدة بوضع عدد من برامج بناء الثقة والبرامج المنسقة الموجهة نحو حل المشاكل المجتمعية المحلية، مثل العنف المنزلي، وإساءة معاملة الأطفال، والاعتداء والاستغلال الجنسيين، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وترويج المخدرات في الشوارع، والجرائم المتعلقة بالمخدرات في الأحياء. ومن شأن الحملات المجتمعية المتعلقة بالنظافة والتوعية المرورية والترويج للقيادة بدون حوادث أن تشكل أدوات فعالة. وفي مناطق النازحين داخلياً، يمكن تنفيذ عدد من أنشطة بناء الثقة والأنشطة داخل المخيمات، بدءاً من حملات التوعية بشأن المخدرات التي تستهدف الشباب وحتى الحملات المرتبطة بجميع قضايا الأمن والسلامة. ويسمح إشراك المجتمعات المحلية، بهذه الطريقة، في مجموعة واسعة من حملات السلامة المجتمعية وجودة الحياة، لأفراد المجتمعات المحلية بمعالجة الأسباب التي تثير مخاوفهم.

٨-٥-٣ **تحفيز الحكومات المحلية:** يعتمد نجاح الخفارة المجتمعية على الأمد الطويل في تحويل مهنة الشرطة وإنفاذ القانون على مدى استعداد الحكومات المحلية وانخراطها من أجل تحقيق الإدماج الفعلي لهذا الأسلوب من عمل الشرطة. ويتعين على الإداريين المنتخبين والمعينين أن يفهموا استراتيجية التنفيذ الخاصة بالشرطة ووكالات إنفاذ القانون والمشاركة في تطويرها. ويتمثل دور رؤساء البلديات ومديري المدن والممثلين التشريعيين، وغيرهم من المسؤولين الحكوميين التنفيذيين، في المساعدة في تنفيذ استراتيجية الخفارة المجتمعية على نحو فعال.

٨-٥-٤ **إعطاء القدوة للشركاء في منع الجريمة:** تشمل ممارسات الخفارة المجتمعية جميع مستويات المجتمع المدني، بما في ذلك إدارة الدولة المضيفة والكيانات غير الحكومية، ولا سيما منها تلك العاملة في أنشطة منع الجريمة. وبغية تحقيق هذا الهدف، تقوم شرطة الأمم المتحدة، بدعم من شرطة الدولة المضيفة ومن الجهات المانحة، بتنظيم حلقات دراسية وحلقات عمل ومؤتمرات على أساس منتظم. وتساعد شرطة الأمم المتحدة شرطة الدولة المضيفة في أساليب إقامة المشاريع الأمنية ووضع البرامج المتعلقة بالتقييم الاستراتيجي للتقدم المحرز في حالة الأمن الاجتماعي. ويجب أن تحرص شرطة الأمم المتحدة على أن تكون أهدافها واستراتيجياتها ملائمة للسياق الثقافي الوطني في البلد المضيف، وأنه لن يتم فرض أي تصورات خارجية غير ملائمة وغير قابلة للتكيف مع الظروف المحلية.

٨-٥-٥ **تشجيع الجهات الفاعلة المحلية على الانخراط**: تعتمد قدرة شرطة الأمم المتحدة على العمل بفعالية في بعثات السلام على فهمها للسياق الاجتماعي - السياسي الخاص بالبعثة. وفي إطار نهج يقوم على الشراكة، يجب أن يجد أصحاب المصلحة الرئيسيون، أي القادة السياسيون والقيادات الاجتماعية والزعماء الدينيون، وما إلى ذلك، حافزا في شكل ''منفعة يجنونها''. وتتمثل الاستراتيجية الأكثر فاعلية لكسب دعمهم في إطلاعهم على فوائد الخفارة المجتمعية عن طريق ترتيب بعض البرامج التحفيزية. فإن من شأن ذلك أن يحسن العلاقة بين الشرطة وجميع المجتمعات المحلية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفعالية والكفاءة في جهود منع الجريمة والحد منها.

٨-٥-٦ **تثقيف الجمهور بشأن منع الجريمة**: تقوم شرطة الأمم المتحدة بتوعية المجتمعات المحلية بخصوص منع الجريمة. وتسمح المنتديات العامة بمناقشة إجراءات الشرطة، بما في ذلك تبادل التجارب الشخصية بين ضباط الشرطة وأفراد الجمهور. وهي تتيح كذلك الفرصة لأفراد المجتمع ليدلوا بأفكارهم بخصوص شواغلهم وليساهموا في تحديد أولويات المشاكل التي يريدون حلها، والطريقة التي يرون أنها مناسبة لقيام الشرطة بعملها في أحيائهم، على سبيل المثال، الأمكنة والأوقات التي تكون فيها دوريات الشرطة ضرورية. ويجب أيضا إطلاع الجمهور على ماهية لخفارة المجتمعية وأهدافها، والأمثل أن تنظم في وقت ما دورة تدريبية في الخفارة المجتمعية تجمع الشرطة والمجتمع المحلي.

٨-٥-٧ **تطوير استراتيجية حل النزاعات**: من أجل توعية المجتمع، يمكن أن يُتوقع من جميع أفراد الدوريات وأفراد الخفارة المجتمعية أن يشاركوا في الاجتماعات التي يُناقش فيها موضوع السلام، وفي برامج الوساطة والمصالحة داخل المجتمع المحلي بهدف حل المشاكل والحوادث والنزاعات المحلية بين الأفراد أو بين المجتمعات المحلية. ويتوقع منهم أن يقوموا أيضا بترتيب مناقشات مفتوحة تتيح للناس التعبير عن أفكارهم فيما يتعلق بكيفية حل هذه المشاكل. والوساطة واحدة من الأدوات التي يمكن استخدامها لتشجيع الحوار بين أفراد المجتمع والمسؤولين وضمان الشفافية في عملية صنع القرار التي تلي ذلك. وتتيح الوساطة الفرصة للطرفين ليعربوا عما يرونه طريقة مناسبة لمنع نشوب النزاعات في المستقبل وضمان استقرار المجتمع وسلامته وأمنه.

٨-٥-٨ **الجوانب الجنسانية في برنامج التعبئة**: وفقا للقرارات الثمانية التي اتخذها مجلس الأمن بشأن دور المرأة في السلام والأمن، وهي القرارات ١٣٢٥ (٢٠٠٠) و ١٨٢٠ (٢٠٠٨) و ١٨٨٨ (٢٠٠٩) و ١٨٨٩ (٢٠٠٩) و ١٩٦٠ (٢٠١٠) و ٢١٠٦ (٢٠١٣) و ٢١٢٢ (٢٠١٣) و ٢٢٤٢ (٢٠١٥)، ينبغي لشرطة الأمم المتحدة تسليط الضوء على التأثير المختلف للنزاع على النساء والرجال والفتيان والفتيات، ومن ثم ضرورة تعميم مراعاة الاعتبارات الجنسانية في حفظ السلام. وينبغي استخدام المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن دمج المنظور الجنساني في عمل شرطة الأمم المتحدة في حفظ السلام (المرجع ٢٠٠٨-٣٠)، ومجموعة الأدوات الجنسانية لشرطة الأمم المتحدة، من أجل ضمان مراعاة حقوق المرأة داخل المجتمع ككل؛ بما في ذلك:

- توجيه الدعوة، في جميع المناسبات، إلى النساء والرجال على حد سواء ومنحهم إمكانية الحضور والتحدث بحرية؛
- قد يكون من الضروري تنظيم بعض أنشطة التواصل من أجل تمكين المزيد من النساء من حضور ما يُنظم من مناسبات. وقد يكون من الضروري أيضا تنظيم مناقشات تشارك فيها النساء فقط لكفالة تمكين النساء والفتيات من التحدث بصراحة؛

- ينبغي أخذ الأدوار والمسؤوليات والاحتياجات المختلفة في الاعتبار عند اختبار الوقت والمكان؛
- ينبغي لجميع المنشورات المتعلقة بالحدث (الدعوات، والنشرات، وجداول الأعمال، والبيانات الصحفية، والتقارير، ونقاط المناقشة، وما إلى ذلك) أن تسلط الضوء على الجانب الجنساني للحدث وتحاول أن تجعله مثيرا لاهتمام كل من الرجال والنساء (باستخدام صور تمثل كلا الجنسين، على سبيل المثال)؛
- ينبغي تنفيذ برامج منتظمة للتوعية داخل المجتمعات المحلية بشأن العنف الجنسي والجنساني، وكذلك بشأن المساواة بين الجنسين في سياق حقوق الإنسان وتعميم مراعاة المنظور الجنساني، وينبغي أن تكون هذه البرامج على درجة كافية من التنسيق بين الجهات المعنية، بما في ذلك شرطة الأمم المتحدة، وشرطة الدولة المضيفة، وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، والجهات المانحة على الصعيد الثنائي، والمنظمات غير الحكومية والوكالات الإنسانية، وأصحاب المصلحة في المجتمعات المحلية. ومن شأن زيادة تثقيف الرجال والفتيان في هذا المسألة بشكل خاص أن يؤدي إلى الحد من الجرائم الجنسانية، وإلى أن يصبح المجتمع المحلي بشكل أعم أكثر دعمًا لهذه المبادرات وغيرها من المبادرات الرامية إلى تمكين المرأة؛
- من شأن تقديم الدعم أو المساعدة في إنشاء أفرقة الاستجابة لسلامة الضحايا أو مراكز دعم الضحايا أن يكفل للنساء المزيد من الدعم ويزيد من الثقة في عمل الشرطة.

٨-٥-٩ **المبادرة الاستباقية لمنع نشوب النزاعات في المستقبل:** من شأن تنفيذ الخفارة المجتمعية أن يؤدي دورا حيويا في الحد من معاناة ما بعد النزاع، ولكن أيضا في منع النزاعات في المستقبل من خلال إشراك المجتمع فعلياً في التعامل مع القضايا الحساسة التي تسبب النزاعات. ومن شأن تعزيز الوعي بمبادرات تحديد الأسلحة الصغيرة، وحقوق المواطنين وواجباتهم، وإنشاء مجموعات ضغط من خلال الشراكات بين المجتمع والشرطة، أن يحقق الكثير في منع النزاعات وتحسين الحالة الأمنية العامة. فالخفارة المجتمعية تعزز أيضاً الحكم الرشيد والمبدأ الديمقراطي الخاص بحكم القانون من خلال التوعية بالانتخابات وحقوق الإنسان والحقوق والواجبات الفردية من أجل بث روح المسؤولية الجماعية.

٨-٥-١٠ **العمل مع المجتمع المحلي على قضايا السلامة:** يمكن لشرطة الأمم المتحدة تجنيد أفراد من المجتمع المحلي وتدريبهم على القيام بدوريات في الشوارع أو على الحراسة الليلية بغرض القيام بدور مكمل لحضور الشرطة الرادع. ويساهم الوجود البارز والاستجابة الفعالة في سلامة المجتمع المحلي وأمنه، وفي الحد من إقدام الأهالي على الاقتصاص لأنفسهم بأنفسهم، وهي ممارسة كثيراً ما تظهر إلى الوجود عندما تتجاوز الجريمة أو ما يتصور الناس أنها جرائم قدرة الدولة المضيفة على الاستجابة. ومن شأن القيام بزيارات منتظمة رفقة أشخاص من المجتمع المحلي إلى الأسواق المحلية والمناسبات المجتمعية والمجالس البلدية المحلية والمستشفيات أن يساعد الشرطةَ في تحديد أسباب الجرائم وما يتوقعه الناس. ومع ذلك، يجب توخي الحذر الشديد في عملية 'تعبئة' المجتمعات المحلية والحرص ألّا تسلم الشرطة مهام حفظ الأمن إلى فئات من المجتمع المحلي، وألّا تعطي الانطباع بأنها سلمتها بالفعل، ويجب تحديد الأنشطة التي يقوم بها أعضاء المجتمع المحلي تحديداً واضحاً مع إخضاع أدائهم لمراقبة الشرطة.

٨-٥-١١ **أداء دور في تيسير إقامة الشبكات الاجتماعية:** يمكن لشرطة الأمم المتحدة أن تنسق مع الوكالات الحكومية الأخرى، مثل إدارة المرافق الصحية وخدمات الصحة العقلية والعدل والشؤون

الاجتماعية، من أجل معالجة الظروف التي تفرز الجريمة والفوضى. وبغية منع جرائم الشباب والعنف، يمكن تنظيم بعض الفعاليات الرياضية المجتمعية والبرامج الترفيهية والبرامج التعليمية والمبادرات الترويجية بالتعاون مع المكاتب المعنية. ويمكن لشرطة الأمم المتحدة أن تتخذ ترتيبات مع قطاعات الأعمال لتقديم التوجيه للشباب وإعطائهم فرصاً للحصول على وظائف.

٨-٥-١٢ **مبادرة إعادة الإدماج:** بدعم من المجتمع المحلي وقطاعات الأعمال التجارية وكيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة، بإمكان شرطة الأمم المتحدة أن تنفذ برنامجاً لتوعية قدماء المحاربين/أعضاء الميليشيات السابقين وأسرهم لحثهم على العودة إلى الحياة العادية. وينبغي لشرطة الأمم المتحدة أن تقوم بزيارات إلى مواقع تجميع المقاتلين والتعرف على مشاعر أعضاء الميليشيات المجمعين هناك. فعدو الأمس هو مواطن الغد. ويمكن لشرطة الأمم المتحدة أن ترسل بانتظام قائمة مستكملة للمقاتلين السابقين إلى جانب تقارير منتظمة إلى الإدارة العليا.

٨-٥-١٣ **الاستراتيجية المدرسية:** يمكّن نشاط التوعية الشرطة والأوساط المدرسية من العمل معاً بشكل وثيق بطرق جديدة لمعالجة المشاكل المرتبطة بالشباب على مستوى المجتمع المحلي ككل، بما يتجاوز التركيز الضيق على حوادث الجريمة الفردية. ولشرطة الأمم المتحدة أن تنفذ استراتيجيات مدرسية بغرض منع الجريمة والعنف في صفوف الشباب، من قبيل ما يلي:

- يمكن لشرطة الأمم المتحدة أن تقوم بتنظيم مؤتمرات في المدارس ومعاهد التعليم بمعية شرطة الدول المضيفة؛
- إمكان شرطة الأمم المتحدة أن تشجع الحوار مع جيل الشباب، وإيصال رسائل التربية المدنية والاحترام؛
- يمكن لضباط الشرطة المعينين مناقشة مسألة منع الجريمة وكيفية معالجة مشاكل تعاطي المخدرات والتغيب عن المدرسة والتخريب. ويتعين أيضا دعوة آباء أو أولياء أمور التلاميذ لحضور هذه الاجتماعات؛
- يمكن لشرطة الأمم المتحدة أن تساعد موظفي المدارس في التعامل مع الطلاب الجانحين والقاصرين الذين يعتدون على غيرهم من صغار السن؛
- يمكن أن تتواصل شرطة الأمم المتحدة مع الأساتذة من داخل المجتمعات المحلية نفسها أو من المدن المجاورة وتعرض عليهم تقديم دروس في المدارس التي عادة ما يتعذر الوصول إليها.

٨-٥-١٤ **إشراك وسائل الإعلام المحلية:** إن الإعلام أداة مهمة للتوعية بخصوص منع الجريمة إذ هو أفضل وسيلة لنقل المعلومات إلى الجمهور. وبمقدور الشرطة ووكالات إنفاذ القانون الأخرى مشاركة خبراتها وتوقعاتها مع الجمهور على نطاق واسع من خلال وسائل الإعلام بغية الحفاظ على صورة عامة جيدة وزيادة ثقة الجمهور. وبإمكان شرطة الأمم المتحدة ترتيب برنامج مناقشة في وسائل الإعلام المحلية، بما في ذلك الإذاعة والقنوات المحلية ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها، حول منع الجريمة وتعزيز السلامة العامة، ودعوة المجتمع للمشاركة في البرنامج.

٨-٥-١٥ **تنظيم برامج ترويجية:** بإمكان شرطة الأمم المتحدة المساعدة في وضع بعض المنشورات/ الملصقات رهن إشارة الأشخاص المعرضين لخطر مختلف أنواع الجرائم، مثل الاختطاف والسرقة وعمليات

السطو ومشاكل السير على الطرق والاتجار بالمخدرات وعواقبه والبغاء/الاشتغال بالجنس والتحرش أو المسائل المرتبطة بالنساء والأطفال. وبعض هذه المشاكل مشاكل مزمنة وتحظى باهتمام متكرر وقد تمت معالجتها. وتمكن هذه الخفارة الاستباقية من تطوير العلاقات المجتمعية.

٨-٥-١٦ وحراسة الأحياء هي بلا شك برنامج التعبئة الأكثر شهرة. ويعتمد هذا البرنامج على تنظيم الناس لإبلاغ الشرطة عن أي نشاط إجرامي محتمل وتثقيفهم بشأن التدابير المناسبة لمنع الجريمة. وعلى الرغم من أن هذا البرنامج أكثر شيوعًا في الأحياء السكنية، فقد اعتمدته مؤسسات تجارية، مثل البنوك ومالكي الحانات ومالكي المباني السكنية الكبيرة، إلى جانب المزارعين في المناطق الريفية. وفي كل حالة من الحالات، تتولى الشرطة زمام الأمور في تنظيم البرنامج، وتقدم معلومات لمنع الجريمة، وتشارك في الاجتماعات بانتظام. وينبغي أن تُحدد بوضوح سلطة ومسؤوليات مجموعات حراسة الأحياء، ويجب تدريبها ومراقبتها من قبل الشرطة ومحاسبتها على سلوكها وأدائها.

٨-٥-١٧ توفير المعدات الأمنية (مثل الأقفال وأجهزة الإنذار، وما إلى ذلك) للسكان والمتاجر، بمقابل في العادة، وتوفير الفنيين لتركيبها.

٨-٥-١٨ إعداد منشورات تخص منع الجريمة لفائدة الأشخاص المعرضين لخطر مختلف أنواع الجرائم، مثل السرقة بالنشل، والسرقة من السيارات، والسطو أثناء النهار، أو التحرش في وسائل النقل العام.

٨-٥-١٩ وضع تدابير وصول خاصة تمكن المواطنين من تقديم معلومات للشرطة دون الكشف عن هوياتهم (''الخطوط المباشرة'' و/أو ''مناهضو الجريمة'').

٨-٥-٢٠ تطوير شبكات من بيوت محددة على أنها آمنة حيث يمكن للأطفال وغيرهم من الأشخاص الضعفاء الحصول على المساعدة في حال شعورهم بالتعرض للخطر.

٨-٥-٢١ تدريب الشيوخ المحليين أو غيرهم من القادة على حل النزاعات والوساطة للحيلولة دون تسبب المشاكل التي تعيشها الأحياء في أعمال عنف أو إلحاق أضرار جسيمة بالممتلكات. وحيثما وجد ذلك بالفعل عن طريق آليات تسوية موازية و/أو غير رسمية، يجب مراعاته في أنشطة الخفارة المجتمعية والعمل على إدماجه – ما دامت تلك الآليات تتسم بالأخلاقية والمهنية والشرعية والامتثال للقانون.

٨-٥-٢٢ التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى، مثل إدارة المرافق الصحية أو خدمات الصحة العقلية، لمعالجة الظروف التي تفرز الجريمة والفوضى.

## ٨-٦ حل المشاكل المتكررة

٨-٦-١ تتطلب الخفارة المجتمعية تغييراً في أسلوب الإدارة وفي بيان المهمة والتنظيم الهيكلي. والأمر الأساسي في خدمة المجتمع المحلي هو ربط عمل الشرطة بتقديم الخدمات، وهو ما يُسمى خدمة المتعاملين. ويمكن ضمان ذلك من خلال اعتماد استراتيجية لحل المشاكل تتطلب من الشرطة امتلاك القدرة على معالجة الظروف التي تفرز النشاط الإجرامي والطلبات المتكررة للحصول على مساعدة الشرطة.

٨-٦-٢ تتمثل الاستراتيجيات التقليدية لعمل الشرطة في جميع أنحاء العالم في تنظيم دوريات ظاهرة للعيان والتحقيق في الأعمال الإجرامية. وهذه الاستراتيجيات تستند إلى رد الفعل وتعتمد، إلى حد كبير، على التطبيق الفوري للقانون. وأما استراتيجية حل المشاكل فتتبع نهجا استباقيا صريحا، مع الحفاظ في

نفس الوقت على الممارسات التقليدية. ويتطلب حل المشاكل من الشرطة أن تكتسب القدرة على معالجة الظروف التي تفرز النشاط الإجرامي والطلبات المتكررة للحصول على مساعدة الشرطة. وينطوي حل المشاكل على أربعة أنشطة أساسية:

- تحديد المشاكل المتكررة؛
- تحليل أسباب هذه المشاكل؛
- إعداد برامج للمعالجة يمكن أن تنفذها الشرطة بمساعدة المجتمع المحلي والوكالات الحكومية الأخرى؛
- تقييم النجاح الذي تحرزه برامج المعالجة.

٨-٦-٣ وتعرف هذه العملية بعدة اختصارات، أشهرها SARA، والمقصود به ''المسح'' و ''التحليل'' و ''الاستجابة'' و ''التقييم''. ويركز النهج القائم على حل المشاكل جميع استراتيجيات الخفارة المجتمعية – الاستجابة والاستشارة والتعبئة – على الحالات التي تتطلب اهتمام الشرطة بشكل متكرر ولكن لا تستطيع الشرطة وغيرها من وكالات إنفاذ القانون حلها لوحدها.

٨-٦-٤ ومن بين المشاكل المزمنة التي تسترعي اهتمام الشرطة بشكل متكرر والتي تمت معالجتها، ما يلي:

- شبان يثيرون الفوضى في الأسواق أو مواقع أخرى؛
- ممارسة البغاء/الاشتغال بالجنس في شوارع المناطق السكنية؛
- عمليات السرقة من السيارات في مواقف السيارات؛
- المرضى من المسنين الذين يعيشون بمفردهم؛
- الأسر التي تهدد جيرانها وتضايقهم؛
- المنازل والشقق المعرضة للسطو أثناء النهار؛
- محاور المرور غير الآمنة (مثل تقاطعات الطرق أو ممرات عبور الراجلين بالقرب من المدارس)؛
- الاتجار بالمخدرات في الأماكن العامة؛
- سرقة المحافظ بالنشل من النساء في الشوارع والأسواق؛
- المنازعات بين السائقين والركاب في وسائل النقل العام.

٨-٦-٥ ولأن الظروف تختلف من مكان لآخر، من غير الممكن تلخيص الحلول التي توصلت إليها الشرطة لهذه المشاكل. لكن، لحسن الحظ، هناك الكثير من الكتابات التي تتناول حل المشاكل، بالإضافة إلى المواقع الشبكية المخصصة لتبادل المعلومات بخصوص البرامج التي أعدتها أجهزة الشرطة للتعامل مع مختلف المشاكل (انظر أدناه مراجع إضافية). وفي ما يلي مختارات من بعض الأساليب التي استخدمتها أجهزة الشرطة التي تأخذ بنهج حل المشاكل:

- إنفاذ قوانين الصحة والسلامة من أجل إغلاق الحانات والنوادي الليلية التي تكون مصدرا للإزعاج؛
- مساعدة أصحاب الشقق على طرد المستأجرين الذين يمارسون سلوكا غير قويم؛

- وضع خطط بالتنسيق مع الوكالات الحكومية الأخرى لتوفير أماكن اللعب والأندية الاجتماعية للشباب؛
- التعاون مع شركات البناء والهندسة المعمارية لتصميم مبان وتجمعات سكنية تقلل من فرص الجريمة؛
- تدريب عمال المتاجر والحانات على التعامل مع الزبائن المشاغبين دون عنف؛
- مفاوضة الناس للتفاهم معهم حول كيفية تعامل بعضهم مع بعض، مثل طلاب المدارس وأصحاب المتاجر، والشباب والمسنين، والسائقين والركاب في مركبات النقل الخاص؛
- إقرار قوانين مناهضة الإزعاج العام، مثل التسول أو التبول في الأماكن العامة؛
- إصدار قرارات من المحاكم تأمر الأفراد بالكف عن التصرف بطريقة معينة أو عن التردد على أماكن معينة؛
- الحصول على موافقة المجتمعات المحلية على اضطلاع الشرطة بأنشطة المراقبة والاستجواب من أجل ردع أشكال محددة من انتهاك القانون، مثل الاتجار بالمخدرات أو حمل الأسلحة؛
- تنسيق أعمال إنفاذ القوانين مع المدعين العامين والقضاة، بحيث تؤدي الاعتقالات والاستدعاءات للوقوف أمام العدالة بسبب مخالفات بسيطة إلى إنزال عقوبات كبيرة عوض رد الدعاوى في كل مرة.

٨-٦-٦ إن الخفارة المجتمعية وسيلة لتحقيق غاية محددة، هي توفير حماية فعالة وإنسانية للمجتمعات المحلية. فالخفارة المجتمعية عمل ذكي للشرطة لأنها تسلم بأن المشاكل المجتمعية، ومنها الجريمة، تتطلب حلولاً نابعة من المجتمع، كما تتطلب تركيز جميع الموارد المتاحة لدى المجتمع المحلي، بما في ذلك موارد الشرطة.

## ٨-٧ نموذج خطة عمل للمساعدة في تحصيل القدرات اللازمة للخفارة المجتمعية

٨-٧-١ ينبغي إجراء تقييم مستفيض للقدرات المتاحة حالياً للخفارة المجتمعية، فربما كانت غائبة تماماً، وربما كانت متاحة جزئياً ضمن قطاعات مقسمة معزول بعضها عن بعض، ثم ينبغي اتخاذ ذلك التقييم أساساً لجميع الإجراءات المستقبلية.

٨-٧-٢ **إقناع أصحاب المصلحة الرئيسيين بتبني الخفارة المجتمعية** - إن أصحاب المصلحة الرئيسيين هم كبار المسؤولين التنفيذيين في الشرطة، وخاصة منهم الرئيس أو المفوض، إلى جانب الزعماء السياسيين الحكوميين، ولا سيما المسؤولون عن الشرطة والسلامة العامة. فبدون دعم هؤلاء والتزامهم العلني، سيفشل أي برنامج لإحداث تغيير استراتيجي في الشرطة. ومن السهل نسبياً الحصول على التزام شفهي بفكرة الخفارة المجتمعية، لكن الحصول على التزام بالتغييرات العملية اللازمة لذلك أمر صعب جدا. والتزامهم يكتسي أهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بتوفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذ الخفارة المجتمعية.

٨-٧-٣ وينبغي الحرص في بداية مهمات شرطة الأمم المتحدة على ضمان فهم قادة المجتمعات المحلية والشرطة المحلية (التي يمكن تدريبها لاستلام مسؤوليات أعمال الشرطة من شرطة الأمم المتحدة) للاحتياجات التشغيلية للخفارة المجتمعية وتكاليفها. ولهذا الغرض، يجب أن يمتلك أفراد شرطة الأمم المتحدة القدرة على توضيح الفرق بين نُهج الخفارة التقليدية ونهج الخفارة المجتمعية. والعامل الرئيسي في الحصول على التزام مستدام هو إظهار الكيفية التي يمكن بها للخفارة المجتمعية أن تزيد من فعالية

الشـــرطة في منع الجريمة. وأغلب أجهزة الشـــرطة تأخذ على محمل الجد مهمة جعل المجتمعات أكثر أمنا. وسيكون تقبل الخفارة المجتمعية بقدر استجابتها لهذا الشاغل المهني.

٨-٧-٤ ومن المهم أيضا التأكيد على أن التنفيذ الناجح للخفارة المجتمعية من شأنه أن يؤدي، بالنظر إلى تحســن الثقة والاطمئنان بين المجتمعات المحلية والشــرطة، إلى زيادة الإبلاغ عن الجرائم. وقد يســيء المشــككون اســتخدام هذه البيانات بأن يزعموا أنها دليل على أن الخفارة المجتمعية لا تؤدي المهمة وأنها ''متســاهلة مع الجريمة''. لذا ينبغي أخذ ما يكفي من الوقت لتوضــيح أنه ربما كان نفس المســتوى من الجرائم قائما في الأصل، ولكن لم يكن أحد يبلغ عنه لتدني الثقة في الشرطة، ومن ثم فإن مستوى الإبلاغ هو الذي ارتفع وليس العدد الفعلي للجرائم.

٨-٧-٥ **إنشاء فرقة عمل معنية بالتنفيذ داخل شرطة الدولة المضيفة (إن كانت هناك شرطة)، برئاسة كبير الضباط، من أجل تنفيذ برنامج الخفارة المجتمعية** – تتطلب مشاريع التغيير المؤسسي الطموحة التوجيه على مستويات القيادة العليا، بالاعتماد على خبرة المديرين والضباط التنفيذيين في صفوف الشرطة. ومن الطرق المعهودة لتحقيق ذلك إنشاء فرقة عمل تتبع مباشرة لكبير ضباط الشرطة المسؤول عن وضع خطة للخفارة المجتمعية ورصد تنفيذها. وينبغي أن يكون قائد فرقة العمل من كبار ضباط الشرطة، مثل نائب مفوض أو مفوض مساعد، يتمتع بما يلزم من المؤهلات والخبرات والرغبة؛ أو، لدى بناء قدرات الدولة المضيفة، اختيار مرشح مؤهل بشكل مناسب يمكن تدريبه وتحضيره في وقت قصير لقيادة جهود الخفارة المجتمعية على المستوى التنفيذي وعلى مستوى العمليات والمستوى التكتيكي.

٨-٧-٦ **إجراء تقييم مشترك مع الشرطة المحلية للعوامل التي من شأنها تحدد شكل ممارسة الخفارة المجتمعية على الصعيد المحلي** – ينبغي لضباط شرطة الأمم المتحدة أن يفهموا أن ظروف تنفيذ الخفارة المجتمعية في بيئة ما بعد النزاع تختلف عن الظروف الموجودة في بلدانهم الأصــلية. ولذلك ينبغي تكييف الممارسات الموصى بها لتناسب الظروف الخاصة للبلد المضيف والظروف الخاصة للبعثة. وقد وُجهت لخبراء اســتشــاريين في شــؤون الشــرطة في بعثات تابعة للأمم المتحدة، وكذلك في برامج المساعدة الثنائية، انتقادات بسبب توصيتهم بممارسات لا تتناسب مع الظروف المحلية. وتعرضوا للانتقاد أيضا بسبب إسدائهم نصائح مختلفة، بل ومتضاربة، بخصوص ممارسات عملية مستمدة من الخبرة المكتسبة في بلدانهم الأصلية.

٨-٧-٧ وعلى الرغم من أنه من الممكن تطبيق مبادئ الخفارة المجتمعية على المســتوى العالمي، فهي تحتاج إلى التكييف لتتناســب مع ظروف كل بلد على حدة. وهذا الأمر يتطلب إجراء تقييمات للظروف المحلية التي يمكن أن تؤثر على كيفية ممارسة الخفارة المجتمعية. وينبغي للخبراء الاستشاريين أن يتحاوروا مع الشــرطة المحلية والمســؤولين الحكوميين والخبراء غير الحكوميين بخصــوص الطرق التي يمكن بها تطبيق استراتيجيات الخفارة المجتمعية. والغرض من هذا التقييم هو تحديد المؤسسات المحلية وقدرات الشرطة التي يمكن استخدامها لتنفيذ الخفارة المجتمعية والتي يتعين إدخال تغييرات عليها.

٨-٧-٨ وينبغي أن يُفهم، مع ذلك، أن كل بلد حالة فريدة إلى حد ما، وهو ما يســتوجب من الخبراء الاستشاريين أن يكونوا منفتحين وأن يضيفوا أشياء أو يطرحوا أخرى من قائمة إجراءاتهم وفقا لما تقتضيه الظروف.

٨-٧-٩ **وضع ونشر خطة لجعل الخفارة المجتمعية هي الاستراتيجية المحورية في عمل الشرطة التي يلتزم بها رسمياً قادة الشــرطة وغيرهم من أصــحاب المصــلحة** – بالاســتناد إلى تقييمات

المؤسسات والقدرات المحلية، يتعين على خبراء الأمم المتحدة الاستشاريين ومديري الشرطة في الدولة المضيفة صياغة ممارسات يمكن تنفيذها، ويكون من المعقول أن يُتوقع تقبلها من الشرطة المحلية والجمهور. وهذا النوع من إعداد الاستراتيجيات عن بينة من الأمور هو مفتاح النجاح في تنفيذ الخفارة المجتمعية. ولما توضع خطة الخفارة المجتمعية بشكل مشترك بين الشرطة المحلية وممثلي الحكومة وشرطة الأمم المتحدة، فإن ذلك يكون أيضا وسيلة حاسمة للحصول على الالتزام المحلي الضروري للقبول الأولي والاستمرارية على المدى الطويل.

٨-٧-١٠ وينبغي لخبراء الأمم المتحدة الاستشاريين الحصول على موافقة خطية على البرنامج التنفيذي، بما يشمل أيضا التمويل في المستويات المطلوبة، وفقاً للمبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني المتعلقة ببناء قدرات الشرطة وتطويرها (٢٠١٥-٠٨)، ودليل الأمم المتحدة للتنسيق بين الجهات المانحة وإدارة الأموال في عمليات السلام (٢٠١٨).

٨-٧-١١ **فرقة العمل المعنية بالتنفيذ تحدد كيفية تنظيم إدارة الخفارة المجتمعية داخل الشرطة ومن سيكون مسؤولاً عنها** - من أجل تنفيذ الخفارة المجتمعية، يتعين على الشرطة المحلية أن تحدد من سيقوم بأنشطة الخفارة المجتمعية ومن سيكون مسؤولا عنها. وهناك عدة البدائل، لكل منها نقاط قوة ونقاط ضعف. ويرد موجز لها في الرسم البياني ١.

٨-٧-١٢ **إسناد المسؤولية عن تنفيذ الخفارة المجتمعية إلى واحد من كبار القادة يكون مسؤولا مباشرة أمام كبير الضباط** - يضطلع كبير ضباط الشرطة بمسؤوليات هي من الكثرة بحيث لن تسمح له بأن يتولى بنفسه العمليات اللازمة لتطوير الخفارة المجتمعية. ولما كان الغالب أن الحالة تنطبق أيضاً على أي واحد من كبار القادة، إذ هم مكلفون أساسا بمسؤوليات أخرى، فإن أفضل مسار للعمل هو إنشاء وظيفة تكون مسؤولية شاغلها الحصرية هي إدارة تنفيذ الخفارة المجتمعية. فالشرطة المجتمعية تحتاج إلى قائد متفرغ يشرف على جميع جوانب تطويرها ويدافع عنها ضد محاولات استخدام مواردها، وخصوصا أفرادها، لأغراض أخرى. ومن الضروري أيضا أن يكون هناك استقرار في هذه الوظيفة، بحيث تكون القيادة متناسقة طوال عملية تطوير الخفارة المجتمعية.

٨-٧-١٣ **إتاحة التدريب للمديرين والمشرفين الميدانيين بشأن متطلبات الخفارة المجتمعية** - من غير الممكن تحقيق تغيير استراتيجي اعتمادا على التوجيهات لا غير. فالأمر يتطلب من ضباط القيادة، على جميع المستويات، تقديم الدعم للخفارة المجتمعية، وأن يقوموا، إذا كانوا جزءا من سلسلة قيادة الخفارة المجتمعية، بتيسير الممارسات التي تؤدي إلى التجاوب والتشاور والتعبئة وحل المشاكل. ومن المهم جدا أن يتأكدوا من أن مرؤوسيهم يملكون وقتا يخصصونه لأنشطة الخفارة المجتمعية. وهذا أمر صعب في كثير من الأحيان لأن أجهزة الشرطة تميل إلى تنظيم عملها حول الاستجابة لحالات الطوارئ. ولأن هذه الاحتياجات ذات أولوية، كثيراً ما يُنظر إلى ضباط الخفارة المجتمعية على أنهم احتياطي من القوى العاملة الإضافية لا يتم الاستفادة منه بالشكل الكافي.

٨-٧-١٤ **إعداد مشاريع تجريبية في مجال الخفارة المجتمعية** - بالنظر إلى ما تتطلبه الخفارة المجتمعية من تغيير في أنشطة الشرطة المتعارف عليها، يتعين على أجهزة الشرطة النظر في إنشاء مشاريع تجريبية لتطوير الخبرة في مجال ممارسات الخفارة المجتمعية. وعموما، تعتمد المشاريع التجريبية، في الممارسة على الصعيد العالمي، على القيادة الجغرافية، مثل مراكز الشرطة. وتتيح المشاريع التجريبية ارتكاب الأخطاء وتصحيحها دون أن ينال ذلك من مصداقية البرنامج بأكمله. ويمكن ذلك أيضا من إنتاج مجموعة من

الممارسين الذين يمكن الاستعانة بهم لتوسيع نطاق البرنامج عندما يحين وقت ذلك. ولأن أفراد الشرطة يتعلمون بشكل أفضل من أقرانهم، فإن هؤلاء ''الرواد'' يمكن أن يكون لهم إسهام لا يقدر بثمن في إقناع المتشككين من الضباط بأن الخفارة المجتمعية بمقدورها أن تحدث تغييرا إيجابيا.

٨-٧-١٥ ولكي تنجح المشاريع التجريبية، يجب أن تكون هناك استمرارية في الدعم المؤسسي، واستقرار الموظفين المكلفين بها، ولا سيما كبير قادتها، وبيئة تشغيلية تساعد على التعلم من التجربة.

٨-٧-١٦ **وضع معايير لتقييم أداء ضباط الخفارة المجتمعية تنسجم مع أهداف الخفارة المجتمعية** - إذا كانت الخفارة المجتمعية تهدف إلى نفس ما تهدف إليه أعمال إنفاذ القانون التقليدية، وهو منع الجريمة، فإن الأساليب التي تستخدمها مختلفة. لذلك، يجب تقييم أداء الضباط المكلفين بالخفارة المجتمعية، وتعيينهم في هذه الوظائف، وفقا للمتطلبات الجديدة. وينبغي لفرقة العمل المعنية بالخفارة المجتمعية أن تضع، على سبيل الأولوية، معايير لوصف الأدوار/توصيف الوظائف ولتقييم أداء الضباط تتناسب مع المواصفات المطلوبة لممارسة الخفارة المجتمعية. إلى جانب ذلك، لن يطلب الضباط تعيينهم في وظائف الخفارة المجتمعية ولن يضطلعوا بأدوارهم بإخلاص إذا كانوا يعتقدون أن الأنشطة الجديدة لن تكون موضع تقدير ومكافأة.

٨-٧-١٧ **تثقيف جميع الأفراد بشأن أهداف وأساليب الخفارة المجتمعية** - غالبا ما تبدأ دوائر الشرطة تنفيذ للخفارة المجتمعية بإعطاء جميع الأفراد توجيهات أساسية في هذا الشأن. وهذا خطأ ما لم يتم إخضاع الأفراد لتدريب أكثر تعمقا وتخصصا ولم تُتح فرصة مباشرة لهم لتطبيق ما تعلموه. علاوة على ذلك، يجب تكييف عملية التثقيف في الخفارة المجتمعية لتلائم الوظائف التي سيؤديها الأفراد - القيادة العليا، الإشراف الميداني، الممارسة العملية. لذلك فإن أفضل استراتيجية هي التخطيط لتقديم التدريب بشأن الخفارة المجتمعية عقب تكليف الضباط بالقيام بمهامها وتوضيح المسؤوليات المنوطة بهم.

٨-٧-١٨ وفي الوقت نفسه، فإن اشتراط القيام بعمل الشرطة باعتباره خدمة تُقدم للأفراد يتطلب ''تلقينا'' طويل الأمد لجميع الأفراد، المدنيين منهم والمحلّفين، من أجل كفالة اقتناعهم الفعلي. وينبغي أن يصبح هذا الأمر عنصرا أساسيا في تدريب المجندين في أقرب وقت ممكن. وينبغي أن يشمل التدريب كيفية التفاعل مع الجمهور، والاستماع باحترام إلى الشكاوى المتعلقة بالخدمة المقدمة من الشرطة، وإحالة الأشخاص المحتاجين للمساعدة إلى المكاتب والوكالات المناسبة، والحصول على المشورة بخصوص منع الجريمة، وتنسيق الأنشطة مع المختصين في الخفارة المجتمعية. وإذا أمكن، من الأفضل أخذ المجتمع وإسهاماته الصادقة في الاعتبار لدى تصميم وتقديم هذا التدريب من أجل كفالة التعامل بدقة مع ما يريده/يحتاجه المجتمع ومع مخاوفه وتوقعاته ومدى رغبته في التفاعل مع الشرطة.

٨-٧-١٩ ومع امتداد أنشطة الخفارة المجتمعية إلى ما بعد المرحلة التجريبية، يتعين على جميع أفراد الشرطة أن يعرفوا ما هي الخفارة المجتمعية وما أسباب إنشائها. ومن المهم بشكل خاص أن يفهم جميع الأفراد ويقدّروا كيف تستطيع الخفارة المجتمعية المساعدة في الحد من الجريمة ومنعها، ولا سيما دحض الفكرة القائلة بأن الخفارة المجتمعية هي ''شرطة متساهلة'' لا يتم فيها إنفاذ القوانين. فالخفارة المجتمعية شكل ''حقيقي'' من أشكال أعمال الشرطة، مثلها مثل الدوريات والتحقيق والاستجابة لحالات الطوارئ.

٨-٧-٢٠ **رصد وتقييم المشاريع التجريبية** - بعد أن تكون المشاريع التجريبية قد استغرقت الوقت الكافي لإقامة الخفارة المجتمعية ولتحدث برامجها أثرها المنشود، ينبغي تقييم هذه المشاريع وفقا لأهداف

الخفارة المجتمعية. وللقيام بذلك، ربما دعت الضرورة إلى الاستعانة بخبراء خارجيين. ويمكن لشرطة الأمم المتحدة أن تقوم بدور رئيسي في المساعدة على تصميم برامج تقييم سليمة وتوفير الموارد لها.

٨-٧-٢١ تُبتكر طرق يتبين من خلالها للجمهور أن الخفارة المجتمعية تعزز السلامة وتقلل من الخوف من الجريمة: مكاسب سريعة.

٨-٧-٢٢ وبالنظر إلى أن الخفارة المجتمعية ستواجه حتما تشكيكا ومعارضة فعلية، ينبغي العمل على إبراز قيمتها. فضباط الشرطة وأعضاء المجتمع المحلي لن يستطيعوا صبرا حيال برنامج لا تظهر له فوائد ملموسة في أمد قصير إلى حد ما، والأسوأ من ذلك، قد يعتبر سببا في زيادة الجرائم المبلغ عنها. ولكي تستمر الخفارة المجتمعية باعتبارها استراتيجية أساسية، يجب أن تحقق، خلال مدة معقولة، تحسنا ملموسا من حيث السلامة العامة وتراجع الخوف من الجريمة والرضا عن خدمة الشرطة.

٨-٧-٢٣ وفي الوقت نفسه، ينبغي الاعتراف بأن إثبات فعالية أي استراتيجية للشرطة في مكافحة الجريمة، بما في ذلك الخفارة المجتمعية، ليس بالأمر السهل. فغالبا ما تكون بيانات الجريمة غير كافية ويكون التحليل معقدا من الناحية المنهجية. وينبغي أن تخضع الخفارة المجتمعية للمحاسبة، ولكن ليس أكثر من أي استراتيجية أخرى من استراتيجيات الشرطة المصممة للحد من الجريمة.

٨-٧-٢٤ يُراجع برنامج التنفيذ المحلي في ضوء هذه التقييمات.

٨-٧-٢٥ إن الهدف الرئيسي من إنشاء مشاريع تجريبية هو في تصحيح أوجه القصور في التنفيذ، وليس اتخاذ قرار نهائي بشأن قيمة برامج الخفارة المجتمعية. فمكافحة الجريمة ومنعها أمر معقد. ولا يمكن أن يتوقع من استراتيجية واحدة، ولا سيما من استراتيجية كالخفارة المجتمعية في الصعوبة، أن تثبت على الفور جدارتها. ومن ثم، فإن تطوير الخفارة المجتمعية هو اقتراح طويل الأمد ويجب أن يمنح الوقت الكافي لمراجعة ممارساته وصقلها.

٨-٧-٢٦ يُوسَّع نطاق ممارسة الخفارة المجتمعية إلى جميع وحدات العمليات المناسبة.

٨-٧-٢٧ حاول عدد من وكالات الشرطة في جميع أنحاء العالم تنفيذ الخفارة المجتمعية على الفور وفي كل مكان. وهذا خطأ. فالخفارة المجتمعية لا تتطلب تغييرا في كيفية تجاوب جميع ضباط الشرطة فحسب، بل تتطلب أيضا تطوير أشكال معينة من التفاعل مع المجتمعات المحلية ونُهُجا خاصة لمنع الجريمة - أي التجاوب والتشاور والتعبئة وحل المشاكل. وتغيير التوجه بهذا النحو لا يتم بين عشية وضحاها. وعلاوة على ذلك، من غير الواقعي أن يتوقع أحد أن الخفارة المجتمعية سيدرك جميع أفراد الشرطة على الفور ما لها من قيمة. ولذلك، من الأفضل أن يبدأ العمل صغيرا وعلى أسس جيدة عوض أن يبدأ كبيرا وعلى نحو سيء. فلن تترسخ الخفارة المجتمعية في أجهزة الشرطة إلا عندما يرى أفرادها وأعضاء المجتمعات المحلية المحيطة بها منافعها ويصرون على الإمساك بزمام أمورها بأنفسهم.

## ٩ - استراتيجيات تعبئة الموارد

٩-١ لا تمتلك الشرطة ووكالات إنفاذ القانون الأخرى الموارد التي تمكنها بمفردها من مواجهة المشاكل المعاصرة كلها؛ غير أن تطبيق استراتيجية مدروسة جيدا للخفارة المجتمعية يمكن أن يُحفز على تعبئة الموارد على كل من المستوى الوطني والإقليمي و/أو المحلي من أجل التصدي لهذه المشاكل بنجاح أكبر. وحيثما أمكن، يمكن لشرطة الأمم المتحدة أن تقترح تعبئة التمويل من الوكالات/البلدان المانحة لمشاريع الخفارة المجتمعية، وخاصة لحملات التوعية الجماهيرية ذات الصلة التي تُنفذ من أجل تقليص العنف والجريمة وتطوير مراكز الشرطة أو بناء مرافق جديدة فيها لهذه الأغراض. ولذلك، يجب على شرطة الأمم المتحدة أن تقيم روابط تعاونية وثيقة مع جميع الجهات الشريكة في الخفارة المجتمعية التي تستطيع المساهمة في عملية حل المشاكل، وأن تساعد في اتخاذ إجراءات واضحة لتيسير استخدام الموارد المطلوبة بالشكل الملائم.

٩-٢ وعادة ما تؤدي الجهات الشريكة على المستوى الدولي الثنائي دورا رئيسيا في إصلاح الشرطة وباقي وكالات إنفاذ القانون وفي إعادة هيكلتها وإعادة بنائها في حالات النزاع وما بعد انتهاء النزاع. ويوصى بقوة بإنشاء آلية مشتركة بين الجهات الوطنية والدولية لتنسيق التمويل الذي تقدمه الجهات المانحة، يشارك في رئاستها ممثل رفيع المستوى لسلطات الدولة المضيفة ورئيس عنصر شرطة الأمم المتحدة من أجل أن تتيح هذه الآلية، في المقام الأول، محفلا مفتوحا وشفافا لتنسيق المعونة المالية والمساهمات الأخرى المقدمة في صورة دعم مادي للأنشطة المتعلقة بالشرطة؛ ومن أجل تجنب الازدواجية والإهدار كذلك. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات في دليل شرطة الأمم المتحدة للتنسيق بين الجهات المانحة وإدارة الأموال في عمليات السلام.

## ١٠ - الرصد والتقييم

### ١٠-١ الرصد

١٠-١-١ استنادا إلى تحليل خط الأساس الأصلي وتقييمات المؤسسات والقدرات المحلية، ينبغي لشرطة الأمم المتحدة والمديرين المحليين أن يقوموا بصياغة ممارسات يمكن أن تُنفّذ ويكون من المعقول أن يتوقع المرء أنها ستحظى بالقبول من الشرطة والجمهور في الدولة المضيفة. وكي يتسنى تحقيق أي هدف واقعي قابل للتحقيق، يتعين على شرطة الأمم المتحدة أن تقوم، هي وجميع الجهات الشريكة لها على الصعيدين الاستراتيجي والتنفيذي، برصد التقدم نحو تحقيق هذا الهدف وتقييمه والإبلاغ به.

١٠-١-٢ وباعتبار الخفارة المجتمعية عملية مستمرة ومرنة، فهي تركز على الآثار طويلة الأجل وتخضع للتقييم المنتظم على أساس النتائج والنواتج المرجوة. وتعد الإسهامات والتقييمات والتعليقات التي ترد باستمرار من داخل منظومة الشرطة وخارجها ضرورية لإنجاح الخفارة المجتمعية. ويجب التخطيط بعناية لجميع مراحل تنفيذ الخفارة المجتمعية ووضع الإطار الزمني الملائم لها لتحقيق أقصى قدر من النجاح؛ فحتى الأفكار الجيدة يمكن أن تفشل إذا نُفذت بشكل سيئ. ويجب أن يستجيب التخطيط للاحتياجات والظروف والأولويات المتغيرة.

١٠-١-٣ ولا بد لشـــرطة الأمم المتحدة أن تضـــع أهدافا واقعية وقابلة للتحقيق على المديين الطويل والقصير، وأن تحدد أولويات وغايات واضحة لتحقيقها. ويتعين عليها أن تُخضع الجهة (الجهات) الشريكة لها للمســـاءلة عن الإجراءات التي تُعلن التزامها بها وأن تبادر إلى إجراء أي تغييرات مطلوبة لتحســـين النتائج في البيئة التي تعمل فيها البعثة. وســـيســـاعد الحفظ المنتظم لســـجلات البيانات المتعلقة بالخفارة المجتمعية على رصـد البرنامج بفعالية، حيث سـيتيح اسـتعراض العملية القائمة التي يجري من خلالها تنفيذ استراتيجيات الخفارة المجتمعية.

١٠-١-٤ وباعتبار الخفارة المجتمعية تقوم على العناية الموجهة للغير، فهي تخضـــع للتقييم المنتظم على أسـاس النتائج والنواتج المرجوة منها. وفي الوقت نفسـه، ينبغي لإدارة الشـرطة ووكالات إنفاذ القانون أن تشجع أنشطة البحث والتطوير الرامية إلى تحسين خدماتها استنادا إلى موضوع الخفارة المجتمعية. وسيتولى رئيس عنصـر الشـرطة رصـد تنفيذ الاسـتراتيجية وتقييمها من خلال أنظمة الرصـد والإبلاغ القائمة التي تستخدمها البعثات حاليا[٨]. وستعترف شرطة الأمم المتحدة ببرنامج الخفارة المجتمعية، كما ستحتفي به وتقوم بالدعاية له. وستُعرض نتائج التقييم على الجهات الرئيسـية صـاحبة المصـلحة، وعلى الحكومة، إذا لزم الأمر.

١٠-١-٥ وفيما يتعلق بالتقييم المسـتمر، يجب أن يتاح تقرير خاص في نهاية فترة معينة، كأن يتاح على أساس ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي. وينبغي أن يعكس التقرير ما يلي من الدلالات المساعدة في التنبؤ، والمؤشـرات، والتقييمات، والتحليلات، والممارسـات الجيدة، والدروس المسـتفادة، والتوصـيات الرامية إلى التحسين:

(أ) أولا وقبل كل شـيء، يجب رصـد وقياس مدى ثقة المجتمع المحلي في شـرطته واطمئنانه لها، وليس مجرد ”رضـاه“ عنها، بغض النظر عما يمكن أن يشـوب هذه العملية من قصـور في بدايتها. وهذا المؤشر النوعي ربما يكون أكثر أهمية لنجاح الخفارة المجتمعية على المدى الطويل من المؤشرات الواردة أدناه التي تميل أكثر نحو الطابع الكمي؛

(ب) الإحصـاءات التي تُعدّ بشـأن ما يرد من بلاغات/شـكاوى تتعلق بالجرائم خلال الفترة المشمولة بالتقرير، والتي تكون مقسمة بشكل محدد إلى جرائم ماسة بالحياة (كالقتل والاغتصاب وما إلى ذلك) وجرائم ماسة بالممتلكات (كالسرقة والغش وما إلى ذلك)؛

(ج) الإحصـاءات التي تُعدّ بشـأن أنشـطة منع الجريمة، مصـنفة حسـب القطاع والمنطقة وما إلى ذلك، وعدد الضـباط المشـاركين في أنشـطة منع الجريمة، مثل الخفارة والدوريات، وبرامج الإرشـاد والتوعية، وما إلى ذلك؛

(د) دراسـة الاتجاهات؛ وتكون عبارة عن دراسـة تُقارن فيها الفترة قيد الاسـتعراض بالفترة التي سـبقتها. وتجدر الإشـارة إلى أن عدد الجرائم المبلغ عنها يمكن أن يرتفع في الفترة قيد الاسـتعراض إذا طُبقت فيها استراتيجية الخفارة المجتمعية بنجاح؛

(هـ) أنشـطة البحث والتطوير التي ترمي إلى إيجاد أسـاليب ونهج جديدة للخفارة المجتمعية، والتي تعتبر أساسا مرجعيا لأفضل الممارسات المقتبسة من الشرطة وباقي وكالات إنفاذ القانون في أماكن أخرى؛

(٨) انظر التفاصيل في ”Manual on United Nations police mentoring, monitoring and advising“.

(و) الدراسات التي ترصد مؤشرات السلوك المجتمعي والدلالات المساعدة في التنبؤ به والآثار المترتبة على التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والقانونية والتكنولوجية؛

(ز) تحديد الدروس المستفادة من الممارسة العملية السابقة؛

(ح) تقديم توصيات للارتقاء بالخفارة المجتمعية.

١٠-١-٦ وسيؤدي نظام فعال للرصد والتقييم يكون مملوكاً للجميع إلى استعادة الثقة في الشرطة وباقي وكالات إنفاذ القانون، وستساعد هذه الثقة بدورها في تعزيز الاستقرار في المجتمع في مرحلة ما بعد النزاع.

## ١٠-٢ التقييم

١٠-٢-١ يناقش هذا الدليل أهمية إجراء التقييمات ويوصي بعدة مبادئ لإعدادها. ويختتم التقرير بمناقشة قصيرة حول كيفية التقليل من تكلفة التقييم إلى أدنى حد ممكن دون التضحية بشرط الدقة.

١٠-٢-٢ وتتناول برامج التقييم المعروضة هنا أربعة أسئلة، هي:

(أ) إلى أي مدى أجادت شرطة الأمم المتحدة في تنفيذ برامجها في مجال الخفارة المجتمعية؟

(ب) إلى أي مدى نجحت شرطة الدولة المضيفة في أن تُدمج في برامجها التشغيلية استراتيجية الخفارة المجتمعية التي ترعاها الأمم المتحدة؟

(ج) إلى أي مدى حققت استراتيجية الخفارة المجتمعية التي ترعاها الأمم المتحدة النجاح محليا في تحسين مراقبة الجريمة ومنعها وتحسين العلاقة بين الشرطة والجمهور؟

(د) كيف قام الضباط الذين تدربوا على الخفارة المجتمعية باستخدام مهاراتهم في الممارسة العملية، وما المشاكل التي اعترضتهم عند أداء واجباتهم (سواء على المستوى الداخلي أو مع المجتمعات المحلية)، وكيف وزعتهم الإدارة على مواقع العمل؛ وما هو متوسط الفترة التي يقضيها كل منهم في الخفارة المجتمعية؟

١٠-٢-٣ **أهمية التقييم** – من المهم تقييم السياسات العامة، مثل سياسة الأمم المتحدة لتشجيع الخفارة المجتمعية، لعدة أسباب، هي:

(أ) التقييم يبين هل كل ما استُثمر من وقت ومال وجهد يحقق النتائج المرجوة منه أم لا؛

(ب) هذه العمليات لها أهميتها في إقناع الجهات صاحبة المصلحة وكذلك الجهات المشاركة بأن تستمر في دعم البرامج الجديدة والمبتكرة؛

(ج) التقييم يوفر معلومات تفيد في تحسين إدارة البرامج، مما يسمح بتعديلها من أجل تحسين فرص نجاحها؛

(د) التقييم أساس لمعرفة ما يصلح وما لا يصلح. وهو الوسيلة التي تُكتشف بها ''أفضل الممارسات''، حتى يتسنى التخطيط للمشاريع المماثلة في المستقبل بإتقان أكبر. فبدون التقييم، كثيراً ما تذهب تجارب الماضي هباء.

١٠-٢-٤ **مبادئ التقييم** – على الرغم من أن فوائد التقييم تحظى بالاعتراف عموماً، فليس من المعتاد أن تُجرى التقييمات في المنظمات الحكومية. ومن أسباب عدم إجرائها أن مديري البرامج يتخذون منها

موقفا رافضا. فهم يخشون أن تأتي النتائج مخيبة للآمال وأن تتعرض برامجهم للتهديد. وثمة سبب آخر وهو أن التقييم يبدو معقدا وصعبا من الناحية الفكرية. وهذا الشاغل ليس حقيقيا. فإعداد برنامج للتقييم هو مسألة تعود إلى المنطق السليم في المقام الأول. وفيما يلي عدة مبادئ لوضع برامج تقييم فعالة وذات مصداقية وسهلة الاستخدام:

(أ) ينبغي اختيار المعايير المستخدمة في الحكم على مدى نجاح البرنامج المطلوب تقييمه على أساس الأهداف المرجوة منه. فالتقييم الجدي يبدأ بتوضيح الأهداف التي تتطلع الجهات القائمة بالتخطيط إلى تحقيقها. واختيار معايير التقييم ليس مسألة تقنية يمكن تفويضها إلى الخبراء. وفي حالة الخفارة المجتمعية، سيكون هدف شرطة الأمم المتحدة هو إدماج استراتيجياتها الأساسية الأربع – وهي التشاور والتجاوب والتعبئة وحل المشاكل – في الممارسات التشغيلية لشرطة الدول المضيفة. أما شرطة الدول المضيفة، فسيكون هدفها هو تحسين مراقبة الجريمة ومنعها من خلال التعاون مع الجمهور الذي سيكون راغبا في ذلك؛

(ب) ينبغي أن يركز التقييم على ما تحققه البرامج (النتائج) وليس على ما تفعله (النواتج). ورغم أنه لا بد من التخطيط للأنشطة البرنامجية وتوصيفها وقياسها بدقة حتى يتسنى اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية أثناء التنفيذ، فإن هذه الأنشطة ليست غاية في حد ذاتها. وينبغي أن يُقاس نجاح البرامج على أساس ما تحققه من نتائج وليس على أساس ما ينفق من أموال أو ما يُنشر من أفراد أو ما يُدرب من السكان المحليين أو ما يُوفر من معدات؛

(ج) بالنظر إلى أن الأهداف عادة ما تكون معقدة ومتعددة الأوجه، ينبغي لجهات التقييم أن تستخدم مؤشرات متعددة لقياس الأداء. فكلما زادت معايير الأداء المستخدمة كان ذلك أفضل، شريطة أن يعكس كل مؤشر جانبا هاما من جوانب الهدف؛

(د) ينبغي اختيار معايير الأداء التي تبدو مقاييس معقولة للنجاح في نظر الأشخاص المعنيين بها بالدرجة الأولى. وبعبارة أخرى، ينبغي أن تبدو هذه المعايير منطقية لممارسي البرامج وعملائها. فإذا لم تكن المعايير كذلك، يفقد التقييم مصداقيته، وبالتالي يفقد قدرته على التأثير في تنفيذ البرامج؛

(هـ) ينبغي أن تكون معايير الأداء بسيطة وسهلة الفهم إلى أقصى حد ممكن. ولا بد من تجنب المقاييس التي تستلزم قدرا كبيرا من التفسير الذي لا يقدر عليه إلا الخبراء. فالتعقيد ليس ميزة؛

(و) ينبغي عدم إجراء التقييمات قبل إعطاء البرامج فرصة لتحقيق النجاح. فالتقييم السابق لأوانه جهد ضائع ويضر بالبرامج التي يجري تقييمها؛

(ز) ينبغي ألا تُجرى التقييمات دون تخطيط مسبق بعد البدء الفعلي في تنفيذ البرامج في أرض الميدان. فالتخطيط للتقييمات ينبغي أن يكون جزءا من عملية إعداد البرامج، بحيث يمكن التنبؤ بالمعلومات المطلوبة وإدراج اشتراطات تكفل توفير الوثائق ذات الصلة أثناء التنفيذ. وعندما لا يجري التخطيط بهذا الشكل، فعادة ما تكون المعلومات الأساسية غير متاحة عند الحاجة إليها.

١٠-٢-٥ ويرد أدناه عرض لثلاثة برامج لتقييم جهود الأمم المتحدة الرامية إلى تطوير الخفارة المجتمعية. ويمثل كل برنامج مستوى مختلفا من الأنشطة التنفيذية، ولذلك فكل برنامج له مجموعة مختلفة من الأهداف على النحو التالي:

(أ) تقييم نجاح شرطة الأمم المتحدة في تنفيذ الخفارة المجتمعية في إطار ولاية تنفيذية تتعلق بأعمال الشرطة؛

(ب) تقييم أثر برامج الخفارة المجتمعية التي تنفذها شرطة الأمم المتحدة على مؤسسات شرطة الدولة المضيفة وعلى ممارساتها؛

(ج) تقييم أثر أنشطة الخفارة المجتمعية التي تنفذها شرطة الدول المضيفة بدعم من الأمم المتحدة على السلامة العامة والعلاقات المجتمعية.

١٠-٢-٦ وترد المبادئ التوجيهية لإعداد التقييمات لهذه المستويات في ثلاثة جداول، يتألف كل واحد منها من ثلاثة أعمدة. العمود ١ يبين أهداف البرنامج الخاضع للتقييم؛ والعمود ٢ يعرض مؤشرات الأداء التي ستُستخدم في تحديد ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت أم لا؛ والعمود ٣ يعرض مصادر المعلومات المستخدمة في كل مؤشر من مؤشرات الأداء. وينبغي كذلك أن تكون التقارير المتعلقة بمؤشرات الأداء مصنفة حسب نوع الجنس والعمر.

١٠-٢-٧ وينبغي ألا يُنظر إلى مجموعة البرامج المبينة في الجداول الثلاثة باعتبارها مجموعة حصرية. فحسب السياق، قد تكون هناك مقاييس أخرى أكثر ملاءمة من تلك المدرجة في هذه الجداول، وقد يكون بعض المقاييس المدرجة فيها ليس ملائما أساسا. وبصفة خاصة، بما أن الولايات التي تنظم أعمال الأمم المتحدة تتغير من حالة إلى أخرى، فإن معايير تقييم الأداء ومصادر المعلومات يجب أن تتغير هي الأخرى.

١٠-٢-٨ وفي الجدول ١، ترد مبادئ توجيهية لتقييم الجهود التي تبذلها شرطة الأمم المتحدة من أجل تنفيذ استراتيجية الخفارة المجتمعية في إطار أي بعثة لحفظ السلام لها ولاية تنفيذية في أعمال الشرطة. وبالإشارة إلى مبادئ التقييم الواردة في الفرع السابق، فإن الهدف من هذا البرنامج هو تقييم ''نتاج'' برامج الخفارة المجتمعية التي تنفذها شرطة الأمم المتحدة، وليس قياس أثر هذه البرامج. ويتناول الفرعان التاليان ''نتائج'' برامج الخفارة المجتمعية التي تدعمها شرطة الأمم المتحدة، أي أثر هذه البرامج على ممارسات شرطة الدولة المضيفة وتأثيرها تبعا لذلك على السلامة العامة والعلاقات المجتمعية.

الجدول ١

**تنفيذ شرطة الأمم المتحدة للخفارة المجتمعية**

| *الأهداف* | *مؤشرات الأداء* | *المصادر* |
|---|---|---|
| ***١ - التدريب*** | | |
| (أ) أفراد شرطة الأمم المتحدة | | |
| | جودة المناهج التدريبية | وثائق المناهج التدريبية |
| | جودة تنفيذ التدريب | الملاحظة الانتقائية |

| الأهداف | مؤشرات الأداء | المصادر |
|---|---|---|
| | معرفة ضباط شرطة الأمم المتحدة بما يلي: | |
| | • المبادئ التي يتضمنها الإطار الإرشادي الاستراتيجي | الاختبارات الكتابية والمقابلات التي تُجرى مع الطلاب |
| | • عملية التنفيذ | |
| | • عملية التقييم المحلي | |
| | (ب) أفراد شرطة الدولة المضيفة على أربعة مستويات: | |
| | • التدريب التمهيدي | |
| | • التدريب المتقدم | |
| | • التدريب أثناء الخدمة | |
| | • التدريب على نطاق الوكالة بأكملها | |
| | جودة المناهج التدريبية | وثائق المناهج التدريبية |
| | جودة تنفيذ التدريب | الملاحظة |
| | فهم الضباط للآتي: | |
| | • مجموعة المبادئ | الاختبارات الكتابية والمقابلات التي تُجرى مع الطلاب |
| | • عملية التنفيذ | |
| | • التقييمات المحلية اللازمة | |

***٢ - إسداء المشورة***

| | | |
|---|---|---|
| (أ) أفراد شرطة الأمم المتحدة | دليل على أن بعثة الأمم المتحدة لديها خطة مكتوبة لإسداء المشورة | وثائق البعثة |
| | إسناد المسؤولية عن | المصدر نفسه |
| | • تنفيذ خطة إسداء المشورة | |
| | • رصد خطة إسداء المشورة | |
| | إلى أي حد توافق خطة تحديد الخبراء الاستشاريين ”أفضل الممارسات“ | المصدر نفسه |
| | وتيرة التفاعل بين الخبراء الاستشاريين والمسؤولين المحليين | التقارير الداخلية والملاحظة الانتقائية |

| الأهداف | مؤشرات الأداء | المصادر |
|---|---|---|
| | جودة التفاعل | التقييمات الذاتية والملاحظة الانتقائية |
| ***٣ - توفير الموارد*** | | |
| | حجم موارد البعثة مما يلي:<br>• الأفراد<br>• المعدات<br>• المواد<br>• خدمات الدعم | وثائق البعثة |
| | الآراء المتعلقة بمدى كفاية موارد البعثة المكرسة لتطوير الخفارة المجتمعية | • وثائق البعثة<br>• التقييمات الخارجية<br>• المقابلات التي تُجرى مع أفراد البعثة والمسؤولين المحليين |
| | استجابة المجتمع الدولي لطلبات المساعدة الإنمائية التي تقدمها البعثة | • وثائق الأمم المتحدة<br>• المقابلات التي تُجرى مع أفراد البعثة والمسؤولين المحليين |
| | مدى الصلة بين الطلبات التي تقدمها شرطة الدولة المضيفة للحصول على الموارد وأهداف الخفارة المجتمعية | • وثائق البعثة والتقييمات الخارجية<br>• المقابلات التي تُجرى مع أفراد البعثة |

٩-٢-١٠ يهدف برنامج الأمم المتحدة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على الاستراتيجيات الأساسية للخفارة المجتمعية في شرطة الدولة المضيفة. وهذه الاستراتيجيات الأساسية هي التجاوب والتشاور والتعبئة وحل المشاكل. وهي مدرجة في العمود ١ من الجدول ٢. غير أن النجاح لا يعني تجربة هذه الاستراتيجيات ثم نسيانها. فالنجاح معناه أن تصبح هذه الاستراتيجيات هي الممارسات المعتادة التي تتبعها الشرطة المحلية. وهذا هو المقصود بعبارة ''إضفاء الطابع المؤسسي''. ولأن إضفاء الطابع المؤسسي يعد هدفا صريحا من أهداف برامج الأمم المتحدة ولأنه يتطلب مؤشرات أداء فريدة، فهو مُدرج في العمود ١ بوصفه فئة خامسة من الأهداف.

الجدول ٢

**إضفاء الطابع المؤسسي على الخفارة المجتمعية في شرطة الدولة المضيفة**

| *الأهداف* | *مؤشرات الأداء* | *مصادر المعلومات* |
|---|---|---|
| ***أولا – التجاوب*** | | |
| | النسبة المئوية للتغيّر في طلبات الخدمات | إحصاءات الشرطة بالهاتف |
| | النسبة المئوية للتغيّر في طلبات الخدمات بزيارة أماكن الخدمة | إحصاءات الشرطة |
| | النسبة المئوية للتغيّر في طلبات الخدمات في الشارع | إحصاءات الشرطة |
| | التغيّر في طبيعة طلبات الخدمات: الزيادة في طلبات الخدمات البسيطة وغير المتعلقة بالمسائل الجنائية | إحصاءات الشرطة |
| | جودة استقبال طلبات المساعدة بالهاتف | • استقصاءات آراء الجمهور<br>• مكالمات المتابعة التي يجريها المشرفون مع طالب الخدمة<br>• الملاحظة |
| | جودة الاستقبال/التجاوب في مراكز الشرطة أو من جانب الشرطة | • استقصاءات آراء الجمهور<br>• الملاحظة |
| | جودة الوصول إلى مرافق الشرطة | • استقصاءات آراء الجمهور<br>• الملاحظة |
| | النسبة المئوية لضباط الشرطة المكلفين بالعمل في دوريات وقائية بالزي الرسمي | وثائق الشرطة |
| ***ثانيا – التشاور*** | | |
| | دليل على قيام الشرطة بحصر بمجموعات التشاور المحتملة | • وثائق الشرطة<br>• المسؤولون والقادة العموميون |
| | دليل على توثيق المجموعات التي تتواصل معها الشرطة بانتظام | • وثائق الشرطة<br>• المسؤولون والقادة العموميون |
| | وتيرة عقد الاجتماعات بين الشرطة ومجموعات التشاور | • وثائق الشرطة<br>• المقابلات التي تُجرى مع قادة المجموعات |
| | عدد أفراد الشرطة المتفرغين لمهمة الاتصال | وثائق الشرطة |
| | حصر البرامج المجتمعية الرامية إلى منع الجريمة | وثائق الشرطة |

| الأهداف | مؤشرات الأداء | مصادر المعلومات |
|---|---|---|
| ***ثالثا – التعبئة*** | | |
| | حصر المواد المتعلقة بمنع الجريمة التي يجري إعدادها | وثائق الشرطة |
| | عدد وطبيعة المجموعات/الأشخاص الذين يتلقون المواد المتعلقة بمنع الجريمة | |
| | شراء معدات الحماية وتوزيعها وتركيبها تحت توجيه الشرطة | • وثائق الشرطة<br>• استقصاءات آراء الجمهور |
| | عدد مبادرات المواطنين المتطوعين وطبيعتها | • وثائق الشرطة<br>• المقابلات التي تُجرى مع الأعضاء |
| | عدد مجموعات/منتديات المجتمعات المحلية وتشكيلها | • وثائق الشرطة<br>• المقابلات التي تُجرى مع الأعضاء |
| | حصر أنشطة منع الجريمة التي تضطلع بها المجموعات المجتمعية بدعم من الشرطة | • وثائق الشرطة<br>• المقابلات التي تُجرى مع الأعضاء |
| | عمر المجموعات المجتمعية التي تضطلع بأنشطة منع الجريمة | • وثائق الشرطة<br>• المقابلات التي تُجرى مع الأعضاء |
| ***رابعا – حل المشاكل*** | | |
| | معرفة شرطة الدولة المضيفة بعملية حل المشاكل | • الاختبارات الكتابية<br>• مقابلات |
| | فهم السكان المحليين لعمل الشرطة في حل المشاكل | • الاختبارات الكتابية<br>• المقابلات |
| | عدد وطبيعة المشاكل التي تُحدد وتُحل | وثائق الشرطة |
| | التقييم المجتمعي لحل المشاكل | استقصاءات آراء الجمهور |
| | دليل على وجود نظام داخلي لتبادل ''أفضل الممارسات'' المتبعة في حل المشاكل | • الملاحظة<br>• المقابلات التي تُجرى مع الشرطة |
| | انخفاض عدد اتصالات و/أو طلبات الخدمات نتيجة لحل المشاكل | وثائق الشرطة |

| الأهداف | مؤشرات الأداء | مصادر المعلومات |
|---|---|---|
| | الإجراءات التعاونية التي يجري الاضطلاع بها بالاشتراك مع وكالات حكومية أخرى | • وثائق الشرطة<br>• المقابلات التي تُجرى مع مسؤولي الشرطة وغيرهم من المسؤولين الحكوميين |
| | ***خامسا – استدامة الخفارة المجتمعية على الصعيد المحلي*** | |
| | أدلة تبرهن على التزام القيادة العليا للشرطة | • التوجيهات السياساتية<br>• المقابلات التي تُجرى مع كبار الضباط |
| | أدلة تبرهن على التزام المسؤولين الحكوميين والنخب السياسية | • أدلة على الاتفاقات الرسمية<br>• مقابلات |
| | النسبة المئوية من ميزانية الشرطة المخصصة للخفارة المجتمعية | وثائق الشرطة |
| | إسناد المسؤولية عن قيادة الخفارة المجتمعية | • وثائق الشرطة<br>• مقابلات |
| | وجود خطة استراتيجية لتطوير الخفارة المجتمعية | وثائق الشرطة |
| | دليل على تنفيذ برنامج تدريبي متعدد السنوات في الخفارة المجتمعية لكل من:<br>• الملتحقين الجدد<br>• الأفراد الموجودين بالخدمة فعليا<br>• الموظفين المدنيين | وثائق الشرطة |
| | الخطة التنظيمية لتنفيذ برامج الخفارة المجتمعية | • وثائق الشرطة<br>• ملاحظة الممارسة العملية |
| | دليل على خضوع برامج الخفارة المجتمعية لتقييم منتظم يجريه كل من:<br>• الشرطة<br>• مجموعات من خارج الشرطة | • وثائق الشرطة<br>• مقابلات |
| | وضع معايير لتقييم أداء الضباط المسؤولين عن الخفارة المجتمعية | وثائق الشرطة |

١٠-٢-١٠ تهدف الخفارة المجتمعية إلى تشجيع الجمهور على مساعدة الشرطة في الاضطلاع بمهمة مراقبة الجريمة ومنعها، من موقع المشاركين المتطوعين. ومن ثمّ، فإن الأهداف المراد تقييمها هي انخفاض معدلات الجريمة، لا سيما أنواع الجرائم التي يمكن لأنشطة الشرطة أن تؤثر فيها إلى حد معقول، وانخفاض خوف الجمهور من الجريمة، وزيادة شعور الجمهور بالسلامة والأمن. ولأن هذه الأهداف المتصلة بالجريمة يمكن أن تتحقق عن طريق تغيير نظرة الجمهور إلى الشرطة، من الملائم أيضا تقييم تجارب الجمهور

في التعامل مع الشـرطة ومواقفهم تجاهها. وأخيرا، من المهم اسـتكشـاف تأثير الخفارة المجتمعية على أفراد الشرطة أنفسـهم، وخصـوصـا على حالتهم المعنوية في مواجهة التغيير وعلى تصـوراتهم بشـأن ما إذا كانت مواقف الجمهور تجاههم قد تغيرت. وتظهر كل هذه العناصر في العمود ١ كأهداف يتعين تقييمها.

الجدول ٣

**فعالية الخفارة المجتمعية على المستوى المحلي**

| *الأهداف* | *مؤشرات الأداء* | *مصادر المعلومات* |
|---|---|---|
| ***أولا – الجرائم*** | | |
| | النسبة المئوية للتغيّر في الجرائم الخطيرة | • الجرائم المبلغ عنها<br>• اسـتقصـاءات عن التعرض للجرائم |
| | النسـبة المئوية للتغيّر في الجرائم التي تستطيع الشرطة أن تمنع وقوعها | • الجرائم المبلغ عنها<br>• اسـتقصـاءات عن التعرض للجرائم |
| | النسـبة المئوية للتغيّر في الجرائم التي تم التصرف حيالها | وثائق الشرطة |
| | تقييم مـدى موثوقيـة الإحصـاءات المتعلقة بالجرائم المبلغ عنها | • المقابلات التي تُجرى مع الشرطة<br>• التقييمات الخارجية |
| ***ثانيا – الخوف من الجرائم*** | | |
| | شعور الجمهور بالأمن:<br>• في المنازل<br>• في الأحياء السكنية<br>• في أماكن العمل<br>• أثناء السفر<br>• في الأماكن العامة الأخرى | استقصاءات آراء الجمهور |
| | التصور السائد بشأن استتباب النظام: هل الأمور تحت السيطرة؟ | استقصاءات آراء الجمهور |
| | حيوية الأعمال التجارية المحلية | • إحصائيات المبيعات<br>• اسـتقصـاء آراء أصـحاب الأعمال التجارية<br>• الأعمـال التجـاريـة الحـديثـة التأسيس<br>• مقابلات مختارة |

| الأهداف | مؤشرات الأداء | مصادر المعلومات |
|---|---|---|
| | درجة الشعور بالأمن لدى بعض أصحاب المصلحة المختارين وهم:<br>• أصحاب الأعمال التجارية<br>• الإعلاميون<br>• الموظفون الطبيون<br>• مقدمو الخدمات الاجتماعية<br>• العناصر الفاعلة الدولية | الاستقصاءات التي تستهدف فئات محددة |
| | تقييم الجمهور للسلامة العامة في المستقبل | استقصاء آراء الجمهور |
| | التغيّرات في قيم الممتلكات المحلية | الوثائق الحكومية |
| | التغيّرات في عودة المشردين داخليا/النازحين | الاستقصاءات التي تستهدف فئات محددة |
| | النسبة المئوية للتغيّرات في أقساط التأمين | شركات التأمين |
| ***ثالثا – مواقف الجمهور تجاه الشرطة*** | | |
| | الثقة في الشرطة | استقصاءات آراء الجمهور |
| | احترام الشرطة | استقصاءات آراء الجمهور |
| | تقييم مدى انتشار<br>• الفساد<br>• الأعمال الوحشية | استقصاءات آراء الجمهور |
| ***رابعا – تفاعل الجمهور مع الشرطة*** | | |
| | الاستعداد للاتصال بالشرطة | استقصاءات آراء الجمهور |
| | رضا الجمهور عن المعاملة التي يتلقاها عند التفاعل مع الشرطة | استقصاءات آراء الجمهور |
| | رضا الضحايا عن تجاوب الشرطة | • استقصاءات آراء الجمهور<br>• مكالمات المتابعة التي يجريها مشرفو الشرطة مع الضحايا |
| | استعداد الجمهور للعمل مع الشرطة في البرامج الرامية إلى منع الجريمة | استقصاءات آراء الجمهور |
| | الاستعداد للعمل مع الشرطة بشكل تعاوني في تنفيذ الأنشطة المحلية الرامية إلى منع الجريمة | استقصاءات آراء الجمهور |

| الأهداف | مؤشرات الأداء | مصادر المعلومات |
|---|---|---|
| | الرضا عن عملية التشاور مع الشرطة:<br>• هل استمعت الشرطة؟<br>• هل أدمجت الشرطة مقترحات المجتمعات المحلية في خطط عمل الشُّرطة على الصعيد المحلي؟ | استقصاء آراء المشاركين في مجموعات التشاور من الجمهور |
| ***خامسا – مواقف الشرطة*** | | |
| | التغيّر في الحالة المعنوية لضباط الشرطة | استقصاءات آراء الشرطة |
| | التغيّرات في التصور السائد لدى أفراد الشرطة عن مدى احترام الجمهور لهم | استقصاءات آراء الشرطة |
| | المواقف تجاه الخفارة المجتمعية | استقصاءات آراء الشرطة |
| | التصور السائد بشأن التغيّر في معرفة الشرطة بالمجتمعات المحلية | • استقصاءات آراء الشرطة<br>• الملاحظة |
| | التصور السائد بشأن التغيّر في الإخباريات الجنائية المفيدة التي يقدمها الجمهور للشرطة | المقابلات التي تُجرى مع موظفي التحقيقات الجنائية |
| | الحالة المعنوية لضباط الخفارة المجتمعية | استقصاءات آراء الشرطة |

١٠-٢-١١ وفيما يتعلق بتوفير بيئة حمائية، خصوصا للمشردين داخليا والنازحين والضعفاء من السكان، يمكن للمؤشرات التالية أن تكون مفيدة جدا في تقييم الخفارة المجتمعية:

- توفير الأمن والاستقرار (كما يتبين من اختفاء الجرائم الخطيرة أو النزاعات العنيفة) للمدنيين **داخل مخيمات النازحين داخليا** والمستوطنات المؤقتة.
- توفير الأمن والاستقرار (كما يتبين من عدم وجود جرائم خطيرة أو نزاعات عنيفة) للمدنيين **في المناطق الواقعة خارج مخيمات النازحين داخليا والمستوطنات المؤقتة**، بما في ذلك على وجه الخصوص المناطق المتاخمة للمخيمات.
- انخفاض عدد الجرائم العنيفة المرتكبة ضد المدنيين.
- انخفاض انتهاكات حقوق الإنسان، بما في ذلك حوادث العنف الجنسي والجنساني، بحسب ما يسجله أفراد الشرطة المحلية وموظفو حقوق الإنسان الدوليون وأفراد شرطة البعثة.
- انخفاض عدد الجنود الأطفال الذين تجندهم أطراف النزاع.
- تهيئة بيئة أفضل لحماية الحقوق المدنية والسياسية، بسبل من بينها وضع أسس مستدامة لهيئات احترافية ديمقراطية لحفظ النظام وإنفاذ القانون.
- تقليص انتشار الأسلحة والعناصر المسلحة عن طريق نزع سلاح المقاتلين وتسريحهم وإعادة إدماجهم.

١٠-٢-١٢ وفي حالات ما بعد انتهاء النزاع التي يكون فيها العنف بين المجتمعات المحلية مشكلة رئيسية، من العناصر التي من شأنها أن تُظهر التقدم المحرز في العلاقات بين المجتمعات المحلية ما يلي:

- الحوار الذي يجري بين المجتمعات المحلية المتنازعة بشأن التعايش السلمي وتقاسم الانتفاع بالموارد الطبيعية.
- التدخلات التي يضطلع بها مسؤولو السلطات والوسطاء التقليديون في المجتمعات المحلية، بتيسير من البعثة، لمنع نشوب النزاعات العنيفة بين المجتمعات المحلية أو تسويتها.
- الحوار الذي يجري بين الأطراف المتنازعة للتوصل إلى تسويات محلية للنزاعات العنيفة بين المجتمعات المحلية.
- إبرام الأطراف المتنازعة اتفاقات محلية لتسوية النزاعات العنيفة بين المجتمعات المحلية والتزامها بتلك الاتفاقات.
- انخفاض عدد حوادث النزاع بين المجتمعات المحلية وحالات التشرد الجديدة المترتبة عليها.
- إنشاء آليات العدالة الانتقالية وتشغيلها وفقا للمعايير الدولية لحقوق الإنسان وأفضل الممارسات.
- تحسين طرق الوصول إلى العدالة من خلال اعتماد تدابير تهدف إلى تعزيز حقوق الضحايا في معرفة الحقيقة والإنصاف والجبر.

١٠-٢-١٣ **تبسيط التقييم** - يمكن أن تكون عملية جمع المعلومات المبينة في برامج التقييم الثلاثة مكلفة ومعقدة ومستهلكة للوقت. وعلاوة على ذلك، يمكن أن يكون تفسير تلك البيانات مثيرا للجدل. فقد يختلف الناس حول ما إذا كانت التغيّرات التي حدثت تكفي لإثبات النجاح وما إذا كانت تُعزى إلى الإجراءات التي اضطلعت بها الشرطة وليس إلى عوامل أخرى. وهذه المشاكل، إضافة إلى ميل واضعي خطط البرامج ومديريها إلى تجنب الخضوع للتقييم من الأساس، تقلل من احتمال قيام الهيئات العامة بإيلاء كبير اهتمام لتقييم مدى النجاح الذي أحرزته برامجها.

١٠-٢-١٤ ومع ذلك، يوجد طريق مختصر يمكن أن يُفضي إلى أحكام ذات مصداقية بسرعة أكبر وبتكلفة أقل بكثير. فالخيار البديل هو إنشاء أفرقة من خبراء مستقلين من ذوي الخبرة لملاحظة العمليات في الميدان والإبلاغ عن جودتها وأثرها ومدى قابليتها للاستدامة. ويمكن لفريق يتراوح عدد أعضائه ما بين ٣ و ٥ خبراء ممن لديهم خبرة في برامج مماثلة أن يُصدر أحكاما نوعية سليمة ومتعمقة في خلال فترات زمنية قصيرة. وستكون تقييماتهم مستندة إلى دراسة وثائق البرنامج، والمقابلات التي تُجرى مع المشاركين فيه، والملاحظات الميدانية. غير أن كون هذه التقييمات نوعية لا يعني أنها ستكون مناسبات لإصدار أحكام جزافية غير موضوعية. بل يجب على أعضاء أفرقة الخبراء أن يحددوا معايير التقييم مسبقا ويضعوا منهجية ذات مصداقية تُتّبع باستمرار في الميدان. ومن الأهمية بمكان أن يكون هؤلاء الأعضاء قادرين على إصدار أحكام مستقلة. فلا يمكن أن يكونوا موظفين دائمين لدى الوكالة المتعاقدة معهم، وهي الأمم المتحدة في هذه الحالة، أو أن يكون لهم مصلحة مالية في مستقبل البرنامج الخاضع للتقييم.

١٠-٢-١٥ وبافتراض أن أعضاء أفرقة الخبراء يُنتقون بعناية من بين الخبراء ذوي الاطلاع الذين لا تربطهم أي صلة بالوكالة التي تستعين بهم، فإن الميزة الرئيسية لهذا النهج هي إعداد تقييمات متعمقة وسهلة الفهم وحسنة التوقيت ومُقنعة لأصحاب المصلحة. وتتمثل التكاليف الرئيسية المرتبطة بالتقييم

في المرتبات ومصاريف السفر والإعاشة وليس في تكلفة إجراءات جمع البيانات المعقدة. وفي الوقت نفسه، سيكون من المفيد للغاية تخصيص أموال للاستقصاءات المتعلقة بآراء الجمهور وتجاربهم. وفي الواقع، بالنظر إلى أهداف الخفارة المجتمعية، ينبغي أن تكون هذه الاستقصاءات جزءا من الخطة التنفيذية لشرطة الدولة المضيفة.

## ١١ - المراجع

### ١١-١ المراجع المعيارية أو العليا

- قرارات مجلس الأمن الآتية: القراران ٢١٨٥ (٢٠١٤) و ٢٣٨٢ (٢٠١٧) بشأن أعمال الشُّرطة؛ والقرارات ١٣٢٥ (٢٠٠٠) و ١٨٢٠ (٢٠٠٨) و ١٨٨٨ (٢٠٠٩) و ١٨٨٩ (٢٠٠٩) و ١٩٦٠ (٢٠١٠) و ٢١٠٦ (٢٠١٣) و ٢١٢٢ (٢٠١٣) و ٢٢٤٢ (٢٠١٥) بشأن دور المرأة في السلام والأمن.
- تقرير الأمين العام عن عمل الأمم المتحدة في مجال الشرطة، S/2016/952، ١٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦.
- تقرير الأمين العام عن شرطة الأمم المتحدة، A/66/615، ١٥ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

### ١١-٢ السياسات ذات الصلة

- السياسة العامة لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن عمل شرطة الأمم المتحدة في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، ١ شباط/فبراير ٢٠١٤، المرجع ٢٠١٤-٠١
- المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن بناء قدرات الشرطة وتطويرها، المرجع ٢٠١٥-٠٨
- المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن قيادة الشرطة في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، المرجع ٢٠١٥-١٤
- المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن عمليات الشرطة في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، المرجع ٢٠١٥-١٥
- المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة عمليات حفظ السلام بشأن إدماج المنظور الجنساني في عمل شرطة الأمم المتحدة في حفظ السلام، ١٧ حزيران/يونيه ٢٠٠٨، المرجع ٢٠٠٨-٣٠
- سياسة بذل العناية الواجبة في مراعاة حقوق الإنسان عند تقديم دعم الأمم المتحدة إلى قوات أمنية غير تابعة للأمم المتحدة (S/2013/110)
- دليل إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن الرصد والتوجيه وإسداء المشورة (٢٠١٧-١٤)

- دليل إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن تخطيط العمل الشُّرَطي القائم على البعثة (٢٠١٧ - ١٣)
- دليل إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن التنسيق مع الجهات المانحة وإدارة الأموال (يصدر قريبا)
- سياسة مفوضية حقوق الإنسان/إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الشؤون السياسية/إدارة الدعم الميداني بشأن مراعاة حقوق الإنسان في عمليات الأمم المتحدة للسلام والبعثات السياسية، ١ أيلول/سبتمبر ٢٠١١، المرجع ٢٠١١-٢٠
- مفوضية حقوق الإنسان: ''مشاركة الأقليات في العمل الشُّرَطي: الخفارة المجتمعية باعتباره من الممارسات الجيدة''، آب/أغسطس ٢٠١٣
- سياسة إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن الشؤون المدنية (٢٠٠٨ - ٠٩)
- دليل إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن الشؤون المدنية (٢٠١٢ - ٠٢)

## ١٢ - الرصد والامتثال

١٢-١ في البعثات الميدانية، يرصد رئيس عنصر الشرطة الامتثال لهذا الدليل، بمعاونة باقي المديرين، لا سيما رؤساء الوحدات المسؤولة عن الخفارة المجتمعية وموظفوها. أما في المقر، فيتولى مستشار إدارة عمليات حفظ السلام لشؤون الشرطة ومدير شعبة الشرطة رصد الامتثال لهذه الوثيقة.

## ١٣ - جهة الاتصال

١٣-١ رئيس قسم السياسات الاستراتيجية والتطوير، شُعبة الشرطة، مكتب سيادة القانون ومؤسسات الأمن، إدارة عمليات حفظ السلام.

**التوقيع بالموافقة:** **التوقيع بالموافقة:**

**تاريخ الموافقة:** **تاريخ الموافقة:**

# المرفق ألف: رسم ملامح المجتمع المحلي

## المرفق باء: مصفوفة الخفارة المجتمعية

| الاجتماع: | التاريخ: |
|---|---|
| **الحاضرون: (الأعضاء، مجموعات الأقليات، الفئات الضعيفة)** | |

| المهمة/الأهداف الرئيسية | درجة أولوية المشكلة | المجموعات المعنية أو المجموعة | الحلول المحتملة | موعد إيجاد الحل | الموارد المطلوبة | النتائج المرجوة | استعراض/ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |