

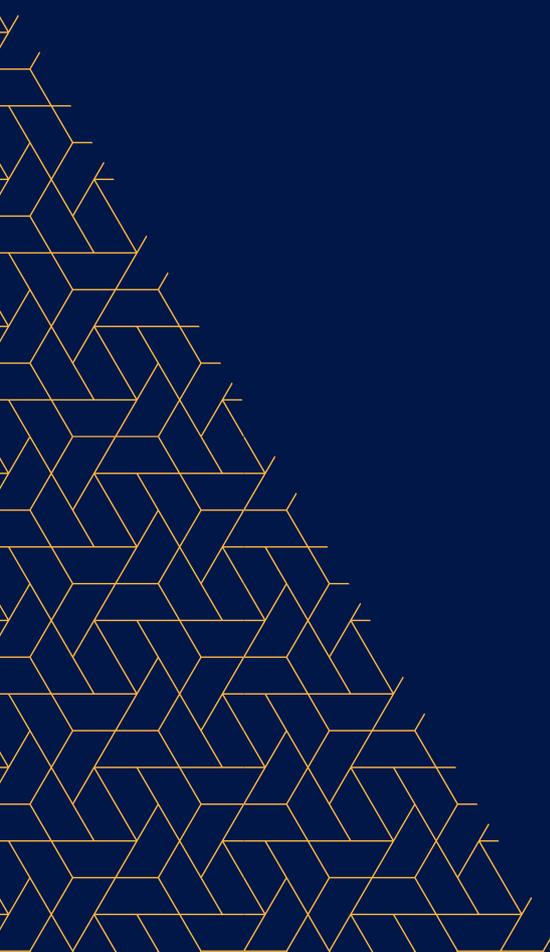
DCAF

ديكاف - مركز
جنيف لحوكمة
قطاع الأمن



مجموعة الأدوات

حول نزاهة الشرطة



مجموعة الأدوات
حول نزاهة الشرطة

مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن

مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (ديكاف/DCAF) هو منظمة دولية تركز عملها لمساعدة المجتمع الدولي في تحسين الحكم الرشيد في قطاع الأمن وإصلاحه. ينمي المركز ويعزز القواعد والمعايير ويجري بحوثاً مخصصة حول السياسات ويحدد الممارسات الفضلى والتوصيات لتعزيز الحكم الديمقراطي لقطاع الأمن. ويقدم المركز برامج الدعم الاستشاري والمساعدات العملية للدول.

يكنّ المركز جزيل التقدير والامتنان للدعم الذي قدّمه الصندوق الاستئماني لشمال أفريقيا في إنتاج النسخة العربية من مجموعة الأدوات هذه.

تعود الآراء الواردة ههنا إلى المؤلفين وحدهم وهي لا تعكس بأي طريقة آراء المؤسسات التي يُشار إليها أو يتم تمثيلها في مجموعة الأدوات هذه.

صور الغلاف (من اليسار إلى اليمين):

- ⓐ الشرطة المدنية الفلسطينية
- ⓑ المديرية العامة للأمن الوطني، المغرب

©DCAF, 2019

جميع الحقوق محفوظة.

ISBN 978-92-9222-190-4

التصميم والترتيب: ياسمين هونغ (Yasmine Hung)

الطبعة: فيليار (Villière)

إصدار مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)

PO Box 1360

Geneva 11211

Switzerland

www.dcaf.ch

شكر وتقدير

نتوجه بالشكر إلى بيار إيبلي (Pierre Aepli)، كبير مستشاري الشرطة في مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) (لغاية آذار/مارس 2011) الذي أطلق المشروع، وطور المفهوم ونسق صياغة الفصول التسعة ضمن مجموعة الأدوات.

تولى مارك ريميلارد (Marc Remillard) مرحلة مراجعة وتنقيح النسخة الإنجليزية بمساعدة ريتو برونهارت (Reto Brunhart) ومارثا بايارجون (Martha Baillargeon). كما نود أن نشكر المساهمين التاليين في مركز DCAF على تعليقاتهم وتوصياتهم الثاقبة للنسخة الإنجليزية وهم: دانييلا أبيتوت (Daniela Abeztout) وأليرو أوكورودودو (Alero Okorodudu) وصوفيا هوفمان (Sophia Hoffmann).

ونود التقدم بالشكر إلى إندستري أرابيك على ترجمة مجموعة الأدوات هذه، كما إلى سيسيل لاغوت (Cécile Lagoutte) وأندريا لاکروس (Andrea Lacroce) على تنقيحها وإجراء المراجعة النهائية.

مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة

تهدف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة إلى مساعدة أجهزة الشرطة على تصميم إجراءات فعالة للحد من فساد الشرطة، وزيادة قدرة عناصرها على مكافحة الجريمة، وتحسين الأمن العام وتعزيز سيادة القانون وثقة الشعب بالشرطة. وتتألف مجموعة الأدوات من تسعة فصول.

1. المقدمة: الفساد وعمل الشرطة
2. القيم والقواعد والسلوك
3. المؤسسة
4. دعم أفراد الشرطة للتعامل مع المسائل الأخلاقية
5. الرقابة الداخلية
6. مهام الرقابة والإشراف الخارجية
7. التحقيق
8. بناء القدرات
9. الأدوات

جدول المحتويات

13.....	عن مجموعة الأدوات.....
19.....	الاختصارات.....

الفصل 1 | مقدمة: الفساد وعمل الشرطة

22.....	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 1.....
23.....	القسم 2. تعريفات حول فساد الشرطة.....
23.....	2.1 ما هو الفساد؟.....
24.....	2.2 ما هي الشرطة؟.....
24.....	2.3 ما هي ثقافة الشرطة؟.....
24.....	2.4 ما هو فساد الشرطة؟.....
26.....	2.5 ما هو الفساد المنهجي؟.....
26.....	2.6 أنواع فساد الشرطة وغيره من السلوك غير الملائم.....
28.....	2.7 أنواع أخرى من سوء سلوك الشرطة والسلوك غير الأخلاقي (غير الملائم).....
31.....	القسم 3. أهمية معالجة فساد الشرطة والسلوك غير الملائم.....
33.....	القسم 4. بناء جهاز شرطة أخلاقي.....
33.....	4.1 أساليب معالجة فساد الشرطة والسلوك غير الملائم.....
36.....	4.2 تجنب المخاطر المحتملة للخصخصة واللجوء إلى مصادر خارجية في عمل الشرطة.....
37.....	4.3 مسؤوليات معالجة الفساد.....
38.....	4.4 أين يجب أن ينصب التركيز؟.....
38.....	4.5 ما هي شروط التدابير الفعالة لمكافحة الفساد وما هي الصعوبات؟.....
40.....	القسم 5. تحسين سلوك الشرطة في سياقات محددة.....
40.....	5.1 الدول التي كانت النزاعات تدور فيها.....
42.....	5.2 الدول الانتقالية.....
44.....	5.3 الدول النامية.....
46.....	5.4 الدول المتقدمة.....
48.....	القسم 6. استراتيجيات ناجحة لمكافحة الفساد.....
48.....	6.1 سنغافورة.....
49.....	6.2 هونغ كونغ.....
50.....	القسم 7. الاستنتاجات والدروس المستخلصة - الفصل 1.....

الفصل 2 | القيم والقواعد والسلوك

56.....	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 2.....
56.....	1.1 ما هي الثقافة المؤسسية؟.....
60.....	القسم 2. لماذا تكتسي القيم والقواعد والسلوكيات أهمية في مكافحة الفساد؟.....

60	2.1. التغيير وأثره على الثقافة المؤسسية.....
61	2.2. هل من ثقافة واحدة أو أكثر؟.....
62	2.3. الجوانب الإيجابية والسلبية لثقافة الشرطة.....
63	القسم 3. كيف يمكن دمج القيم والقواعد والسلوكيات في مكافحة الفساد؟.....
64	3.1. تحسين رفاه الأفراد.....
64	3.2. تطوير عملية لدمج الثقافة في مكافحة الفساد.....
74	القسم 4. دمج القيم والقواعد والسلوكيات في سياقات محددة.....
74	4.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها.....
75	4.2. الدول الانتقالية والنامية.....
76	4.3. الدول المتقدمة.....
78	القسم 5. التطبيق.....
78	5.1. دعم الإدارة.....
78	5.2. مشاركة الأفراد.....
79	5.3. التحديات والعقبات في إعداد مدونة السلوك.....
81	القسم 6. الاستنتاجات والتوصيات - الفصل 2.....

الفصل 3 | المؤسسة

86	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 3.....
86	1.1. هيكلية الفصل 3.....
87	1.2. ما هي المؤسسة؟.....
89	القسم 2. لماذا تعتبر المؤسسة مهمة في مكافحة الفساد؟.....
89	2.1. المؤسسة هي ميدان.....
89	2.2. المؤسسة تستحدث ثقافة.....
89	2.3. المؤسسة مسؤولة أمام المجتمع وأفراده.....
90	2.4. قد يكون لأنظمة وعمليات المؤسسة أثر على الفساد.....
90	2.5. ضعف المؤسسة يؤدي إلى سوء السلوك.....
90	2.6. يجب اتخاذ تدابير لتعزيز قدرة الأفراد على مقاومة الفساد على مستوى المؤسسة.....
91	القسم 3. كيف يمكن إدراج التركيز على المؤسسة ضمن مكافحة الفساد؟.....
91	3.1. البيئة الأكبر.....
93	3.2. الاستراتيجية.....
96	3.3. الهيكليات.....
103	3.4. العمليات.....
108	3.5. نقاط الضعف.....
114	القسم 4. المؤسسة في سياقات محددة.....
114	4.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها.....
114	4.2. الدول الانتقالية.....
115	4.3. الدول النامية.....
116	4.4. الدول المتقدمة.....
117	القسم 5. التطبيق - ندوة التقييم.....

117	5.1. أهداف ندوة التقييم.....
117	5.2. المشاركون
117	5.3. المدة.....
117	5.4. المنهجية.....
117	5.5. الاستعداد.....
118	5.6. برنامج تجريبي.....
119	القسم 6. دروس أخرى مستقاة وبعض عوامل النجاح.....
120	القسم 7. الاستنتاجات - الفصل 3.....

الفصل 4 | دعم أفراد الشرطة للتعامل مع المسائل الأخلاقية

124	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 4.....
126	القسم 2. لماذا يجب دعم أفراد الشرطة الذين يواجهون مسائل أخلاقية؟.....
126	2.1. تتأثر أجهزة الشرطة بالتغيرات الحاصلة في المجتمعات التي تخدمها.....
126	2.2. التغيرات الاجتماعية تعقد عمل الشرطة.....
127	2.3. إضفاء الطابع المهني على عمل الشرطة ازداد مع تعقيد المشاكل الاجتماعية.....
127	2.4. على أجهزة الشرطة التكيف مع الوقائع الجديدة.....
128	2.5. أفراد الشرطة وأجهزتها بحاجة إلى مساعدة لمواجهة هذه التحديات الجديدة.....
129	القسم 3. كيف يمكن دمج الدعم في أجهزة الشرطة؟.....
129	3.1. إعداد مقارنة متكاملة.....
129	3.2. تقديم التدريب على الأخلاق.....
130	3.3. تطبيق بنية تحتية خاصة بالأخلاق ضمن المؤسسة.....
138	القسم 4. إدارة الدعم في سياقات محددة.....
140	القسم 5. مثال تطبيقي.....
142	القسم 6. الدروس المستقاة وعوامل النجاح.....
143	6.1. مفاتيح التدريب الناجح للشرطة.....
144	القسم 7. الاستنتاجات - الفصل 4.....

الفصل 5 | الرقابة الداخلية

148	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 5.....
148	1.1. ما هي الرقابة؟.....
152	القسم 2. لماذا تكتسي الرقابة الداخلية أهمية في مكافحة الفساد؟.....
152	2.1. الرقابة الداخلية تعزز الإدارة.....
152	2.2. الرقابة الداخلية تحسن صورة الشرطة.....
152	2.3. الرقابة الداخلية تجعل مؤسسات الشرطة خاضعة للمساءلة.....
152	2.4. الرقابة الداخلية تساعد على احترام الأخلاق.....
153	القسم 3. كيف يمكن استخدام الرقابة الداخلية بفعالية في مكافحة الفساد؟.....
153	3.1. نظام الرقابة.....

155	3.2. مختلف أنواع الرقابة الداخلية.....
164	3.3. تحديات الرقابة الداخلية في أجهزة الشرطة.....
167	القسم 4. الرقابة في سياقات محددة.....
168	4.1. الرقابة الداخلية في الشرطة المقدونية.....
168	4.2. الرقابة الداخلية في الشرطة الرومانية.....
169	4.3. الرقابة الداخلية في الشرطة الفرنسية: دولة متقدمة.....
170	القسم 5. أدوات تطبيقية.....
171	5.1. مثال على تحليل شامل لنظام الرقابة الداخلية - حالة الحفاظ على الموارد.....
173	القسم 6. التطبيق.....
174	القسم 7. الاستنتاجات - الفصل 5.....

الفصل 6 | مهام الإشراف والرقابة الخارجية

178	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 6.....
179	القسم 2. ما هي مهام الإشراف والرقابة الخارجية؟.....
180	القسم 3. لماذا تُعتبر هيئات الإشراف والرقابة الخارجية مهمة لمكافحة الفساد؟.....
180	3.1. تعزيز الحكم الديمقراطي.....
180	3.2. تعزيز الثقة العامة في الشرطة.....
181	3.3. ضمان الامتثال للمعايير الدولية بشأن عمل الشرطة والفساد.....
181	3.4. تحسين أجهزة الشرطة.....
182	القسم 4. ما هو دور هيئات الإشراف والرقابة الخارجية في مكافحة الفساد؟.....
182	4.1. أنواع مهام الإشراف والرقابة الخارجية.....
183	4.2. العلاقة بين الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية.....
183	4.3. التنفيذية.....
186	4.4. البرلمان.....
188	4.5. الأجهزة القضائية وأجهزة الملاحقة القضائية.....
191	4.6. الهيئات المتخصصة للإشراف ومكافحة الفساد.....
195	4.7. منظمات المجتمع المدني والإعلام.....
200	4.8. التحريات الخاصة.....
202	القسم 5. الاستنتاجات - الفصل 6.....

الفصل 7 | التحقيق

204	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 7.....
204	1.1. ما هو التحقيق؟.....
206	القسم 2. لماذا يُعتبر التحقيق مهمًا في مكافحة الفساد؟.....
206	2.1. يجب الوثوق بالشرطة.....
206	2.2. المجرمون لديهم مصلحة في إفساد أفراد الشرطة.....
207	2.3. طبيعة أجهزة الشرطة القائمة على الحماية الذاتية.....
208	القسم 3. كيف يمكن إدراج التحقيق في مكافحة الفساد والسلوك غير الأخلاقي؟.....

208	3.1. تحديد نوع الفساد.....
209	3.2. إعداد استراتيجيات تحقيق.....
210	3.3. استراتيجيات التحقيق.....
216	3.4. إدارة عملية التحقيق.....
218	3.5. صنع القرارات المتعلقة بالتحقيق.....
219	3.6. دور الادعاء.....
220	3.7. التعامل مع سوء سلوك الشرطة.....
221	القسم 4. التحقيق في الفساد في سياقات محددة.....
221	4.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها.....
221	4.2. الدول الانتقالية.....
222	4.3. الدول النامية.....
222	4.4. الدول المتقدمة.....
224	القسم 5. أمثلة عملية عن البرامج والنماذج والمقاربات المتعلقة بالموضوع.....
224	5.1. مقارنة التحقيق المستقلة.....
226	5.2. مقارنة التحقيق الداخلية.....
228	القسم 6. التطبيق.....
228	6.1. الندوات.....
228	6.2. التدريب.....
229	6.3. التنظيم.....
230	القسم 7. الاستنتاجات والتوصيات - الفصل 7.....

الفصل 8 | بناء القدرات

234	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 8.....
234	1.1. ما هو بناء القدرات؟.....
239	القسم 2. لماذا يُعتبر بناء القدرات مهمًا في مكافحة الفساد؟.....
239	2.1. بناء القدرات مهم في مكافحة فساد الشرطة.....
239	2.2. بناء القدرات يمكن أن يردع الأفراد عن الفساد.....
239	2.3. بناء القدرات يساهم في الحد من نقاط ضعف المؤسسة المتمثلة بالفساد.....
240	2.4. بناء القدرات يساعد على تعزيز ثقافة مكافحة الفساد.....
240	2.5. بناء القدرات يساعد المواطنين على الاستجابة للتوقعات العامة.....
241	القسم 3. كيف يمكن إدراج بناء القدرات في مكافحة الفساد ضمن الشرطة؟.....
241	3.1. العناصر التي يجب التركيز عليها في بناء القدرات.....
259	القسم 4. إدراج بناء القدرات في سياقات محددة.....
259	4.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها والدول الانتقالية.....
260	4.2. الدول المتقدمة.....
262	القسم 5. أمثلة عن البرامج والنماذج والمقاربات المرتبطة بفساد الشرطة.....
262	5.1. التدريب على أخلاق مهنة الشرطة.....
263	5.2. برنامج الجمعية الدولية لقادة الشرطة ومجموعة أدواته.....
263	5.3. وسائل تقديم التدريب.....

264	5.4. نظريات التعلم والتعليم.....
264	5.5. تقييم نتائج التعلم ومراجعتها.....
266	5.6. التطبيق.....
268	القسم 6. الاستنتاجات - الفصل 8.....

الفصل 9 | الأدوات

272	القسم 1. مقدمة إلى الفصل 9.....
273	القسم 2. لماذا يُعتبر موضوع هذا الفصل مهمًا؟.....
273	2.1. أدوات تطبيق مختلفة.....
275	القسم 3. كيفية استخدام هذه الأدوات في التطبيق العملي لمجموعة الأدوات.....
275	3.1. التقييم.....
299	القسم 4. التطبيق العملي في سياقات محددة.....
300	4.1. التحدي المتمثل بالأمية.....
300	4.2. الروابط بين الفساد والمسائل الأخرى.....
302	القسم 5. الاستنتاجات والدروس المستخلصة وعوامل النجاح - الفصل 9.....
302	5.1. دروس التقييم الاستراتيجي.....
303	5.2. دروس تدخلات التعلم.....
306	فهرس المصطلحات.....
311	موارد إضافية.....
328	نبذة عن المؤلفين.....
331	ملاحظات ختامية.....

عن مجموعة الأدوات

1. الهدف من مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة

تركز مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة هذه على فساد الشرطة وتوفر التوجيهات إلى عناصر الشرطة المسؤولين وصانعي القرارات السياسية حول رد الفعل المناسب عند ظهور حالات فساد في ميادين خدمتهم. وباستخدام مجموعة الأدوات هذه، سيفهم القراء فساد الشرطة وأثره على المؤسسة، فضلاً عن قيم الثقافة والأخلاق المطبقة في أجهزة الشرطة.

وستساعد مجموعة الأدوات هذه أجهزة الشرطة على التعرف بشكل أفضل إلى حالات الفساد وتمدها بالوسائل لمعالجة فساد العناصر. ومن الأهداف الرئيسية الأخرى لمجموعة الأدوات هو فهم الروابط بين أفراد الشرطة الناشطين ومسؤولي الموارد البشرية، ومديري الشرطة وصانعي القرار. وبما أن فساد الشرطة ليس تحدياً تنظيمياً خاصاً فحسب، إنما واقعاً متكاملًا لسيير عملية الإشراف وإصلاح الشرطة المطلوب، تتوجه مجموعة الأدوات هذه بشكل خاص إلى مستوى الإشراف البرلماني والحكومي وصانعي القرار على صعيد الأمن العام.

يمكن استخدام مجموعة الأدوات في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها والدول الانتقالية والدول المتقدمة لأن هدفها الرئيسي هو: توفير مجموعة أدوات لمكافحة الفساد إلى صانعي السياسات وصانعي القرار على مستوى الشرطة لدمج هيكلية في أجهزة الشرطة بغية تجنب الفساد أو خفضه. وتركز مجموعة الأدوات هذه بشكل خاص على واقع أن فساد الشرطة يبرز في كل مكان. ومن بين التدابير التي تمت مناقشتها في مجموعة الأدوات هذه نذكر إدارة التغيير وبناء الاستراتيجية وتقييم المخاطر والشفافية ودمج الثقافة والقيم في منظمة ما.

2. إن مواضيع ومؤلفي فصول مجموعة الأدوات هم:

الفصل 1 مقدمة: الفساد وعمل الشرطة بقلم ليزلي هولمز (Leslie Holmes)

الفصل 2 القيم والقواعد والسلوك بقلم إريك كوبو (Eric Cobut)

الفصل 3 المؤسسة بقلم براين كينغشوت (Brian Kingshott) وبيار إيبلي (Pierre Aepli)

الفصل 4 دعم أفراد الشرطة للتعامل مع المسائل الأخلاقية بقلم أندريه لacroix (André Lacroix)

الفصل 5 الرقابة الداخلية بقلم لينا أندرسون (Lena Andersson)

الفصل 6 مهام الإشراف والرقابة الخارجية بقلم هانز بورن (Hans Born) وأيدن ويليس (Aidan Wills) وغابريال غايسلر (Gabriel Geisler) وماتياس إيرني (Matthias Erny)

الفصل 7 التحقيق بقلم جيرارد سنيل (Gerard Snel)

الفصل 8 بناء القدرات بقلم ألان بيكلي (Alan Beckley)

الفصل 9 الأدوات بقلم أندرو غولدسميث (Andrew Goldsmith)

3. كيف يُعرّف الفساد؟

من الضروري تعريف فساد الشرطة لنفهم هذا المفهوم الذي يعتبر أساس مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة التي يستخدمها مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF). وقد وفر فريق خبراء معني بالفساد من المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (INTERPOL) تعريفًا للفساد في المادة 2 من المعايير العالمية لمكافحة الفساد في قوات/أجهزة الشرطة حيث عرّف فساد الشرطة كما يلي (راجع أيضًا الفصل 1):

- أ. التماس أو قبول، سواء مباشرة أو غير مباشرة، أحد أفراد الشرطة أو موظف آخر في أي قوة/جهاز تابع للشرطة المال أو سلعة قيّمة أو هدية أو خدمة أو وعد أو مكافأة أو ميزة، سواء لنفسه/ها أو لشخص أو مجموعة أو كيان آخر، مقابل أي عمل أو إغفال جرى أو عمل أو إغفال سيجري في المستقبل أو له علاقة بتأدية أي وظيفة مرتبطة بعمل الشرطة أو يرتبط بعمل الشرطة.
- ب. تقديم أو منح، سواء مباشرة أو غير مباشرة، أحد أفراد الشرطة أو موظف آخر في أي قوة/جهاز تابع للشرطة المال أو سلعة قيّمة أو هدية أو خدمة أو وعد أو مكافأة أو ميزة، سواء لنفسه/ها أو لشخص أو مجموعة أو كيان آخر، مقابل أي عمل أو إغفال جرى أو عمل أو إغفال سيجري في المستقبل أو له علاقة بتأدية أي وظيفة مرتبطة بعمل الشرطة أو يرتبط بعمل الشرطة.
- ج. أي عمل أو إغفال خلال تأدية الواجبات من قبل أحد أفراد الشرطة أو موظف آخر في أي قوة/جهاز تابع للشرطة قد يعرّض أي شخص على نحو خاطئ لتهمة أو إدانة بارتكاب فعل جرمي أو قيامه بشكل غير صحيح بمساعدة شخص كي لا يتم اتهامه بارتكاب فعل جرمي أو تبرئته منه.
- د. نشر معلومات خاصة بالشرطة تكون سرية أو مقيّدة الاستعمال من دون إذن سواء مقابل مكافأة أو غير ذلك.
- هـ. أي عمل أو إغفال خلال تأدية الواجبات من قبل أحد أفراد الشرطة أو موظف آخر في أي قوة/جهاز تابع للشرطة بهدف الحصول على المال أو سلعة قيّمة أو هدية أو خدمة أو وعد أو مكافأة أو ميزة، سواء لنفسه/ها أو لشخص أو مجموعة أو كيان آخر.
- و. أي عمل أو إغفال يُعتبر فسادًا بموجب قانون الدولة العضو.
- ز. الضلوع بصفة مرتكب الجريمة أو شريكه أو البادئ بها أو المحرض عليها أو المتواطئ أو المتدخل قبل الفعل أو بعده، أو المتآمر أو بأي صفة أخرى في ارتكاب أو محاولة ارتكاب أي من الأفعال الواردة في أحكام هذه المادة السابقة.

4. من سيستخدم مجموعة الأدوات؟

لقد صُمّمت مجموعة الأدوات لمكافحة الفساد هذه من أجل مساعدة القارئ على فهم فساد الشرطة واتخاذ التدابير المناسبة لمكافحة ذلك من قبل إدارة أجهزة الشرطة. وتهدف مجموعة الأدوات هذه إلى إدخال تدابير محتملة يمكن لصانعي القرار المسؤولين تطبيقها. وتركز مجموعة الأدوات هذه على صانعي القرار وقادة وأفراد الشرطة ضمن:

- البرلمانات الوطنية
- الحكومات الوطنية
- مؤسسات القطاع الأمني
- أجهزة الشرطة الوطنية
- قيادة الشرطة
- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى

- موظفو الموارد البشرية
- أكاديميات الشرطة الوطنية
- المنظمات الدولية والوطنية

5. ما هي هيكلية مجموعة الأدوات؟

عمومًا، تتبع فصول مجموعة الأدوات نظامًا وهيكلية معينة:

1. المقدمة
2. لماذا يكتسي الموضوع أهمية في مكافحة الفساد والسلوكيات غير الأخلاقية
3. كيف يمكن دمج الموضوع في مكافحة الفساد والسلوكيات غير الأخلاقية
4. دمج الموضوع في سياقات محددة
5. توصيات رئيسية

6. ما هي المواضيع الرئيسية والعوامل الأساسية للفصول؟

تقسّم مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة هذه إلى تسعة فصول، يتضمن كل منها عدة أقسام وأقسام فرعية. ويمكن استخدامها بطرق مختلفة. ويوصى بالبدء بقراءة الفصل 1 والمضي قدمًا من الفصل 1 إلى الفصل 9 من أجل التعرف بشكل شامل إلى فساد الشرطة والتدابير التي يمكن اتخاذها للحد من سوء السلوك هذا. كما أنه يمكنكم استخدام مجموعة الأدوات بحسب اهتماماتكم الشخصية بدءًا بقراءة الفصل المختار أولاً ومن ثم الانتقال إلى الفصول الأخرى. يمكن للطريقتين أن تقدّما لكم لمحة عامة شاملة عن الموضوع والأدوات المطروحة للحد من فساد الشرطة.

وقد أجرى مؤلفو الفصول بحثًا وعرضوا أمثلة دولية عن فساد الشرطة يمكنكم الاطلاع عليها. كما يحتوي كل فصل على خانات تتضمن وقائع وأرقام تجسّد قضايا فساد معقدة وتعرض سبلًا لردود فعل محتملة تمّ اعتمادها لمعالجة الفساد. كذلك، تتضمن الفصول قسم توصيات يمكن استخدامه كأسئلة توجيهية تركز على بيئة القارئ.

إن مجال الفساد العام واسع، وتركّز مجموعة الأدوات هذه بشكل خاص على فساد الشرطة، والبيئة المغذية لها، وتداعيات الهيكلية المؤسسية وما يعنيه رد الفعل المناسب لقضايا الفساد. وبالتالي، يتبع المؤلفون هيكلية محددة في الفصول لمساعدة القراء من خلال التوجيه المسبق والفهم بشكل أفضل.

ستوفر فصول مجموعة الأدوات التسعة هذه توعية ومعرفة شاملتين بشأن فساد الشرطة وتحدّد الأدوات المتوافرة لإدارة الشرطة من أجل التفاعل بمسؤولية عند بروز قضية فساد في أوساط الشرطة. ومن المهم إدراك أن فساد الشرطة قد يظهر في أي مكان من خلال سوء سلوك فردي حتى في ظل وجود نظام مناسب لمعالجته. كما يجب معرفة أنه بإمكان الهيكلية المؤسسية خفض الفساد أو التشجيع عليه، وبإمكان الإدارة خفض الفساد أو تعزيره، كذلك قد يؤدي انعدام الثقافة حول العمليات والأنشطة إلى الفساد. لذا يجدر بإدارة إصلاح قطاع الشرطة وتغييره العودة دائمًا إلى سؤال كيفية معالجة فساد الشرطة. وفي ما يلي وصف موجز للفصول:

الفصل 1 - المقدمة يفصّل نطاق فساد الشرطة ومجموعة الأدوات التي تعرّف مصطلح فساد الشرطة لعرض

مستويات مختلفة من المشكلة على غرار سوء سلوك فردي، فساد مؤسسي وفساد منهجي. ويشير هذا الفصل أيضًا إلى المواضيع الرئيسية الواردة في الفصول الأخرى، ما يطرح السؤال الجامع التالي: كيف يمكن الحد من فساد الشرطة؟ من خلال قراءة هذا الفصل، يكتسب القراء وعيًا وفهمًا لمعنى فساد الشرطة في جوهره، فضلًا عن إدراك ما يلي: **يمكن الحد من فساد الشرطة.** تعالج الأسئلة الرئيسية في هذا الفصل المواضيع التالية:

- ما هو فساد الشرطة - هل من تعريف دولي له؟

- لم من المهم معالجة فساد الشرطة؟
- كيف يمكن بناء جهاز شرطة أخلاقي وكيف يمكن تحسين حسن السلوك الفردي؟
- كيف يمكن تحقيق النجاح وتجنب فشل استراتيجيات مكافحة الفساد؟
- ما هي الدروس المستقاة؟

الفصل 2 - القيم والقواعد والسلوك يتطرق إلى الثقافة والقيم والسلوكيات التي يجب أن يقبل بها الأفراد وكذلك إلى القواعد والمعايير وأطر العمل القانونية التي على الأفراد اتباعها. فمن خلال وضع تدابير لتحسين الأداء الأخلاقي، يُظهر المؤلف أن اعتماد ثقافة راسخة يؤدي إلى تقليص حالات الفساد. ويعكس هذا الفصل أهمية وجود ثقافة مؤسسية داخلية بالكامل باعتبارها أساس حسن سلوك أفراد الشرطة. ومن دون عزيمة فردية بعدم كون المرء فردًا فاسدًا من الشرطة، لن يتم تحقيق الخطوات الرامية إلى وجود جهاز شرطة غير فاسد. **فالثقافة المؤسسية أساسية ويعتبر السلوك الفردي الملائم عنصر نجاح لسياسة مكافحة الفساد في أي جهاز شرطة.** أما الأسئلة الرئيسية في هذا الفصل، فهي:

- لماذا تعتبر القيم والقواعد والسلوكيات مهمة لمعالجة الفساد؟
- كيف يمكن دمج القيم والقواعد والسلوكيات في مكافحة الفساد والسلوك غير الأخلاقي؟
- هل من نماذج وبرامج دولية يمكن استخدامها؟
- ما هي الدروس المستقاة؟

الفصل 3 - المؤسسة يناقش هذا الفصل العلاقة بين المؤسسة والفساد والسلوك غير الأخلاقي. فهو يتحقق مما إذا كانت بعض أنواع المؤسسات و/أو الأوضاع مؤاتية نوعًا ما لانتشار الفساد والسلوك غير الأخلاقي. كما أنه يتطرق إلى نقاط الضعف داخل مؤسسة الشرطة لجهة الفساد والسلوك غير الأخلاقي، مظهرًا كيفية رصدهما ومشيرًا إلى المجالات التي هي أكثر عرضة للفساد. كما يتحدث هذا الفصل عن أسلوب الإدارة والعمليات التي تدعم حسن سير العمل في المؤسسة وأنواع التدابير التي يمكنها الحد من خطر الانكشاف على الفساد. وبشكل خاص، يعالج هذا الفصل أيضًا نماذج المؤسسات التي تسلط الضوء على تجارب إدارة التغيير لإصلاح مؤسسات الشرطة التي تتصدى للفساد. **يمكن لنقاط الضعف في المؤسسة تعزيز الفساد. وبالتالي، لا بد من رصد نقاط الضعف هذه وتصحيحها.** أما الأسئلة الرئيسية في هذا الفصل، فهي:

- لماذا تكتسي مسألة المؤسسة أهمية لمحاربة الفساد؟
- كيف يمكن تعريف بيئة المؤسسة وأثرها؟
- هل يمكن تغيير المؤسسة للحد من الفساد؟
- ما هي نقاط ضعف مؤسسة في طور التغير والمخاطر الرئيسية التي تواجهها؟
- ما هي الدروس المستقاة ضمن السياق الدولي؟

الفصل 4 - دعم أفراد الشرطة للتعامل مع المسائل الأخلاقية يعالج هذا الفصل الدعم الذي تقدّمه المؤسسة إلى أفراد الشرطة الذين يواجهون مشاكل على صعيد الفساد والسلوك غير الأخلاقي. وهو يتطرق إلى سبب وتوقيت الحاجة إلى الدعم وكيف يمكن توفيره. إن توجه هذا الفصل هو تطبيقي إلى حد كبير ويتضمن توصيات وأمثلة ملموسة تهدف إلى مساعدة أجهزة الشرطة على توفير الدعم إلى الأفراد الذين يواجهون مشاكل تتعلق بالفساد والسلوك غير الأخلاقي. يركز هذا الفصل بشكل رئيسي على **الرابط بين دعم أفراد الشرطة ووجود جهاز شرطة يتمتع بأداء أخلاقي ومحاربة الفساد.**

الفصل 5 - الرقابة الداخلية يتناول الرابط بين الفساد والرقابة الداخلية لمؤسسة شرطة تراقب كيف يمكن لنظام رقابة داخلية مدروس أن يساعد على رصد الفساد والسلوك غير الأخلاقي ومنعهما. وهو يحدد الإجراءات

لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أخلاقية وقانونية ولتطوير آليات رقابة ودمج مبادئ الموارد البشرية الخاصة بتجنيد وترقية أفراد الشرطة. يتضمن هذا الفصل المبادئ الرئيسية بشأن الرقابة الداخلية التي يجب أن تشكل جزءاً من عمليات الإدارة بما في ذلك عمليات التخطيط والإبلاغ الموثوق، فضلاً عن تقييم كافة العمليات والأنشطة الداخلية الواجب تنفيذها بأمان وفعالية. يظهر الفصل 5 هذا بشكل خاص أن الفساد وسوء السلوك في مؤسسة ما يمكن تخفيفهما عبر الرقابة الداخلية. أما الأسئلة الرئيسية في هذا الفصل، فهي:

- لم تعتبر الرقابة الداخلية مهمة لمعالجة الفساد؟
- كيف يمكن استخدام الرقابة الداخلية لمعالجة الفساد؟
- كيف يمكن مواجهة التحديات التي تشهدها الدول الانتقالية خلال تعاملها مع فساد الشرطة؟
- ما هو خطر الرقابة المفرطة؟
- ما هي الدروس المستفادة؟

الفصل 6 - مهام الإشراف والرقابة الخارجية يتطرق إلى الرقابة الخارجية لأنشطة الشرطة. ويشمل الإشراف الخارجي الإشراف على البرلمان والحكومة وآلية الرقابة القضائية، ويتضمن علاوةً على ذلك الإشراف العام من خلال المجتمع المدني ووسائل الإعلام. ففساد الشرطة ينمو في بيئة تخلو من الإشراف الخارجي، ما يؤدي فقط إلى عمليات إدارة التغيير. ويركز هذا الفصل على أنواع الرقابة الخارجية ويحدد وسائل لترسيخ وتعزيز فعاليتها. ويمضي الفصل في شرح استراتيجيات وكيفية تحليل وتقييم الإشراف الخارجي. أخيراً، يخلص إلى أنه يمكن تجنب الفساد من خلال الإشراف الخارجي. أما الأسئلة الرئيسية فهي:

- لم تعتبر إجراءات الإشراف مهمة لمعالجة الفساد؟
- كيف يمكن هيكلة الإشراف الخارجي؟
- ما هو دور أجهزة الإشراف الخارجي؟
- كيف يمكن استخدام الأمثلة الدولية عن الإشراف الخارجي؟
- كيف يمكن بناء نظام الإشراف الخارجي؟

الفصل 7 - التحقيق يفصل أساليب الحد من الفساد من خلال تدابير تحقيق محددة. يتناول هذا الفصل كيف تقوم مؤسسات وظيفة التحقيق بالتحقيق في قضايا الفساد والسلوك غير الأخلاقي وملاحقتها. وهو يناقش متطلبات هيئة تحقيق داخلية أو خارجية ويرشدها استناداً إلى استراتيجية تحقيق حول المبادئ القانونية ومبادئ حقوق الإنسان. ويتضمن هذا الفصل دليلاً تطبيقياً ويقدم وصفاً لإطار عمل نظري من خلال مزج أمثلة نظرية وتطبيقية فعلية. كما يشرح إدارة التحقيق وصنع القرار في هذا الشأن. **توقف تدابير التحقيق الفعالة الفساد.** في ما يلي الأسئلة الرئيسية لهذا الفصل:

- لم يعتبر التحقيق مهمًا لخفض الفساد والسلوك غير الأخلاقي؟
- كيف يمكن دمج التحقيق في تدابير معالجة الفساد؟
- ما هو فن التحقيق وكيف يمكن إدارة عمليات التحقيق؟
- كيف يمكن الاستفادة من الأمثلة العملية في تطبيق التحقيق؟
- كيف يجب تطبيق تدابير محددة لتعزيز التحقيق؟

الفصل 8 - بناء القدرات يتعامل هذا الفصل مع إجراءات مختلفة لبناء القدرات المرتبطة بالفساد. ويوفر توجيهات لإعداد برنامج ابناء القدرات في ما يتعلق بالأخلاق، بما في ذلك من خلال مجموعة من المقاربات باستخدام أدوات وتقنيات وإطار عمل شامل حول التشريعات والمدونات والسياسات والممارسات والإجراءات. إن بناء القدرات هو وسيلة شاملة لمعالجة الفساد بطريقة مستدامة. في ما يلي الأسئلة الرئيسية لهذا الفصل:

- لم يعتبر بناء القدرات مهمًا لمعالجة الفساد؟
- كيف يمكن دمج بناء القدرات في جهاز شرطة يقوم بالحد من الفساد؟
- كيف يمكن دمج بناء القدرات في سياقات محددة؟
- هل يمكن الاستفادة من الأمثلة العملية وكيف يجب تطبيقها باعتبارها منهجية؟
- كيف يجب تطبيق الدروس المستفادة؟

الفصل 9 - الأدوات يوفر تعريفات رئيسية وإطار عمل بسيط للتحليل على صعيد فساد الشرطة ويغطي أساليب تقييم الاستراتيجيات والمخاطر من أجل معرفة الخلفية القائمة قبل صنع القرار. يتم في هذا الفصل وصف أدوات محددة لإجراء التقييمات، كما يتضمن نموذجًا مثاليًا لإدارة التغيير باعتباره تقنية لإعداد استراتيجية لمكافحة الفساد. ويتناول هذا الفصل تدخلات التعلم من خلال ندوات كأداة يمكن استخدامها، كما يتناول التواصل كأداة رئيسية لتطبيق استراتيجية وسياسة محددة تضمان حدًا لفساد الشرطة. إن استخدام الأدوات بأفضل وسيلة يساهم في الحد من الفساد. أما الأسئلة الرئيسية فهي:

- لم تعتبر التقييمات الاستراتيجية مهمة للحد من الفساد؟
- كيف يمكن استخدام مصفوفة تقييم المخاطر لأغراض خاصة؟
- كيف يمكن إعداد تقييمات التدخل لمواجهة صعوبات التعلم؟ (تقييم حاجات التدريب).
- ما هي الأدوات والأساليب المحددة المفيدة؟
- كيف يجب تطبيق أدوات محددة في مؤسسة قائمة؟
- ما هي الدروس المستفادة وعوامل النجاح؟

7. كيفية استلام مجموعة الأدوات

تم تطوير مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة التابعة لمركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) لتمنح الدولة وأجهزة الشرطة أداة تخولهم تحمل مسؤولية معركتهم الخاصة ضد الفساد. وتمنح هذه الأدوات إلى السوق المفتوح والمكتبات، كما يعمل مركز جنيف والمنظمات الشريكة له على إدخالها إلى الدول وأجهزة الشرطة في مختلف أنحاء العالم. وندعو الدول وأجهزة الشرطة المهتمة إلى طلب المزيد من الخبرة والمشورة وإلى طلب تدريبات محددة من أجل إعداد التدابير وبناء القدرات المناسبة لمكافحة فساد الشرطة.

سيقوم مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، بصفته المنظمة التي تتولى تنقيح مجموعة الأدوات هذه، بجمع وتنسيق قائمة بأسماء خبراء دوليين يقدمون التدريب بدعم من المنظمات الشريكة. وتشمل مقدمة مجموعة الأدوات هذه نموذج تدريب يشكل مثالاً على تطبيق التدريبات استنادًا إلى مجموعة الأدوات، لكن سيتم التحضير لدورات تدريب مستقبلية بناء على طلب محدد وبالتوافق مع المتطلبات الفعلية. وبعد استلام طلب تدريب، سيتم إرسال استبيان لتقييم المتطلبات، وسيعد مركز جنيف هذه الدورة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين بغية تقديم تدريب معدّ حسب الطلب.

ويضمن التقييم المذكور الرامي إلى الاستجابة لطلب محدد عدم الازدواجية خلال إدارة البرامج، كما يقدم فرصة للتعاون مع منظمة شريكة تعمل في هذا المجال. علاوة على ذلك، يتوقع مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن من الدولة أو جهاز الشرطة اللذين يتقدمان بطلب محدد اتخاذ تدابير استباقية باتجاه اعتماد المعايير الدولية الخاصة بمكافحة فساد الشرطة. كذلك، لا بد من القيام بهذه الأنشطة المسؤولة من أجل ضمان الاستدامة.

الاختصارات

وكالة مكافحة الجريمة الأسترالية	ACC
وكالة إنفاذ القانون الأسترالية	ACLEI
الشرطة الفدرالية الأسترالية	AFP
البوسنة والهرسك	BiH
شرطة بوروندي الوطنية	BNP
قسم شرطة بلتيمور	BPD
أوروبا الوسطى والشرقية	CEE
مجلس أوروبا	CoE
لجنة المنظمات الراعية	COSO
الاتحاد الأوروبي	EU
مكتب التحقيقات الفدرالي	FBI
حرية المعلومات	FOI
مقياس الفساد العالمي	GCB
إدارة الموارد البشرية	HRM
مكتب الشؤون الداخلية	IAB
الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة	IACP
اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد	ICAC
فريق خبراء المنظمة الدولية للشرطة الجنائية المعني بالفساد	IGEC
منظمة دولية غير حكومية	INGO
منظمة دولية	IO
تكنولوجيا الإنترنت	IT
مكتب منع الفساد ومكافحته (لاتفيا)	KNAB
أسلوب العمل	MO
منظمة حلف شمال الأطلسي (الناطو)	NATO
منظمة غير حكومية	NGO

قوة شرطة نيو ساوث ويلز	NSWPF
قسم شرطة نيويورك	NYPD
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD
تحليل سياسي واقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وقانوني	PESTL
التكافؤ، القانونية، النفاذ والضرورة	PLAN
جهاز شرطة كوينزلاند (أستراليا)	QPS
قوة شرطة سنغافورة	SPF
تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات	SWOT
منظمة الشفافية الدولية	TI
تقييم حاجات التدريب	TNA
المملكة المتحدة	UK
الأمم المتحدة	UN
اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد	UNCAC
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
الولايات المتحدة	US
المكتب الكرواتي لقمع الفساد والجريمة المنظمة	USKOK

1

مقدمة: الفساد وعمل الشرطة

ليزلي هولمز (Leslie Holmes)

مقدمة إلى الفصل 1

منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي، أقرت الدول والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية غير الحكومية على نحو متزايد بالفساد باعتباره مشكلة خطيرة تنتشر في العالم. غير أن معظم السلطات تتردد في رصد مشكلة الفساد في أجهزة الشرطة ومعالجتها بشكل مناسب.

ويسري اعتقاد في بعض الدول بأن الفساد مشكلة ثانوية، سواء كانت تشمل بعض الأفراد المضللين (التفاحات الفاسدة) أو مشكلة منسوبة إلى الجهاز (برميل فاسد أو بستان فاسد)¹. يُعتبر فساد الشرطة تحديًا خطيرًا للغاية. فمن جهة، إنه مصدر إزعاج للشعب الذي يتوقع منه دفع الرشاوى لقاء مخالفات سير مزعومة؛ ومن جهة أخرى، يمكن لأفراد الشرطة الفاسدين التآمر مع المجرمين وعصابات الجريمة المنظمة لممارسة أنشطة الاتجار بالمخدرات والبشر والأسلحة.²

سيغطي الفصل 1 المواضيع التالية:

- توفير تعريفات خاصة بفساد الشرطة وأشكال أخرى من سوء سلوك الشرطة.
- شرح أهمية معالجة فساد الشرطة والسلوكيات غير الأخلاقية أو غير الملائمة.
- التفكير في سبل للحد من فساد الشرطة وبناء جهاز شرطة يتمتع بأداء أخلاقي أكبر.
- مراقبة المشاكل التي تنشأ والأساليب المستخدمة لمعالجة فساد الشرطة في سياقات محددة.
- تفصيل وتقييم أمثلة ملموسة عن استراتيجيات مكافحة الفساد.
- اقتراح كيف يمكن عرض المواضيع التي يغطيها هذا الفصل وشرحها إلى أفراد الشرطة.

الروابط مع فصول أخرى

يناقش هذا الفصل 1 مشكلة الفساد بشكل عام. ستتم معالجة كل موضوع/مجال مرتبط بفساد الشرطة بشكل أعمق في الفصول الأخرى.

تعريفات حول فساد الشرطة

يتطرق هذا القسم إلى مفهوم الفساد. كما ستتم مناقشة أنواع أخرى من سوء سلوك الشرطة والسلوكيات غير الأخلاقية (أو غير الملائمة) خلالها.

2.1. ما هو الفساد؟

ما من تعريف متفق عليه عالمياً للفساد، كما أن مناقشة كاملة له هي خارج نطاق مجموعة الأدوات التطبيقية هذه. وتم اعتماد التعريف الصادر عن فريق خبراء المنظمة الدولية للشرطة الجنائية المعني بالفساد في هذا المستند: "الفساد أو أي عمل أو عجز عن العمل (إغفال) يرتكبه أفراد أو منظمات، عامة أو خاصة، ينتهك القانون أو الثقة بغية تحقيق ربح أو مكسب".³ يعتبر هذا التعريف شاملاً ويمكن تطبيقه على الأفراد والجماعات - أفراد الشرطة ووحدها على حد سواء - وأيضاً على مسؤولين آخرين ومؤسسات ضمن القطاع العام أو أفراد ومؤسسات ضمن القطاع الخاص.

قد يكون من الصعب تعريف الفساد وتصنيفه بشكل موضوعي. ويمكن الحدّ من وطأة هذه المشكلة من خلال الأخذ في الحسبان متغيرين:

1. الوضع القانوني. هل تحظر قوانين بلد ما القيام بالأفعال أو الإغفال عنها قيد البحث؟ إن مقارنة مماثلة خاصة بكل بلد ولا تخضع لتهم الإمبريالية الثقافية" (أي التطبيق غير الملائم لقيم الثقافة أ على الثقافة ب، وأي افتراض من قبل الثقافة أ أن قيمها أفضل من قيم الثقافة ب).
2. التصورات. هل تناصر مجموعات التركيز و/أو تشير استطلاعات الرأي إلى أن نوعاً محدداً من العمل أو الإغفال يُعتبر على نطاق واسع فاسداً؟

بشكل مثالي، يمكن للمتغيرين معاً أن يقدم صورة حول كيفية تصور الفساد في مكان محدد. غير أنه في بعض الدول، ما من قوانين محددة خاصة بالفساد أو أن القوانين غير كاملة أو مبهمّة. في هذه الحالات، من المهم إجراء استطلاعات؛ ولا سيما تلك التي تنظم نتائج استطلاعات أنواع مختلفة من المستطلعين وتقارنها، مثلاً أشخاص عاديون وكذلك أفراد من النخبة.

قد يعتبر البعض أن الاستطلاعات تنتج فقط صورة عن تصورات الفساد (أي أنها لا تعكس الوضع الحقيقي)، لكن هناك حجتان مضادتان: أولاً، يمكن للاستطلاعات أن تشمل أسئلة "تجريبية" (أي تتعلق بالتجربة الفعلية)، وكذلك أسئلة "تصورية" (أي تتعلق بشعورك حيال الأمر). ثانياً، قد تكون التصورات شكلاً من أشكال الواقع. بعبارة أخرى، إن اعتقد الناس أن هناك مشكلة وتصرفوا بناءً على ذلك، إذا ثمة مشكلة وعلى السلطات معالجتها.

يساعد المتغيران المشار إليهما أعلاه (أي الوضع الفعلي وكيفية تصوّر الوضع) على فهم النظرة إلى الفساد في مكان محدد، كما أنه من المفيد مقارنة الوضع بالمقاييس والمعايير الدولية. ويعتبر ذلك مقبولاً طالما أنه من المعترف به صراحة أنه يتم الحكم على دولة ما استناداً إلى معيار قد يكون أو لا يكون متسقاً مع ما يعتبر طبيعياً في ذلك البلد.

ثمة أنواع عدة من الفساد، لذا قبل أن نستنتج تعريفاً للفساد، علينا الغوص أكثر في بعض هذه الأنواع المختلفة. راجع الجدول 1 أدناه.

الجدول 1: أنواع الفساد الشائعة

النوع	الوصف
أكل العشب ⁴ فساد (تفاعلي) وأكل اللحوم فساد (استباقي)	يشير الفساد من نوع أكل العشب (أو التفاعلي) إلى وضع يقبل فيه فرد من الشرطة رشوة عند عرضها عليه، في حين أن الفساد من نوع أكل اللحوم (أو الاستباقي) يشير إلى إقدام أحد أفراد الشرطة على طلب رشوة.
فساد فاعل وغير فاعل ⁵	يشير الفساد الفاعل إلى أفعال دافعي الرشوى (المانحون) الساعين إلى إفساد أحد أفراد الشرطة، في حين يشير الفساد غير الفاعل إلى الشخص الذي يتلقى رشوة (أي مسؤول فاسد، المتلقي).
فساد أسود وأبيض ورمادي ⁶	استنادًا إلى فرضيتين: إن بعض أنواع الفساد مقبولة أساسًا، وإن للنخب والعامّة نظرة مختلفة عما يعتبر فسادًا. فالفساد الأسود غير مقبول من الطرفين، في حين يعتبر الاثنان الفساد الأبيض جيدًا. أما الفساد الرمادي فهو الحالة التي يختلف عندها الطرفان.

2.2. ما هي الشرطة؟

تعرف الشرطة⁷ على أنها قوة مدنية تابعة لدولة تكون مسؤولة عن منع ورصد الجرائم وعن الحفاظ على النظام العام. وبالتالي، فإن عبارة شرطة تشمل كافة وكالات إنفاذ القانون: الأجهزة الوطنية والمحلية والمتخصصة (مثلًا شرطة السير والشرطة المالية، إلخ) التي تمارس "صلاحيات الشرطة"، ولا سيما صلاحية الاعتقال والتوقيف.

2.3. ما هي ثقافة الشرطة؟

عمومًا، يتم تعريف الثقافة على أنها المعتقدات والقيم والسلوكيات الجماعية ومعرفة مجتمع ما. ويمكن للثقافة أن تتجسد على شكل أنماط سلوك شائعة ضمن مجتمع ما. أما ثقافة الشرطة فتعرف على الشكل التالي: "تغطي ثقافة الشرطة القيم والمعايير التي تؤثر على أنماط السلوك وممارسات العمل، عند تطبيقها من قبل أفراد الشرطة"⁸.

لكافة الثقافات فروع (ثقافات ثانوية)، ولا تختلف أجهزة الشرطة عن ذلك (راجع الفصل 2). ثمة فوارق بين القيم والسلوكيات السائدة - الثقافة - للمحققين في جرائم القتل وشرطة السير، وبين الأفراد بلباس عسكري أو أولئك بلباس مدني. كما غالبًا ما تبرز التوترات بين أجهزة الشرطة الوطنية والمحلية. ويمكن لهذه الفوارق في القيم أن تتجسد من خلال سلوكيات مختلفة بين ثقافات الشرطة الفرعية المختلفة.

2.4. ما هو فساد الشرطة؟

يقدم فريق خبراء المنظمة الدولية للشرطة الجنائية المعني بالفساد تعريف فساد الشرطة المعتمد في هذا الفصل 1 في المادة 2 من المعايير العالمية لمكافحة الفساد في قوات/أجهزة الشرطة.⁹ في الخانة 1 أدناه تعريف مفضل لفساد الشرطة:

الخانة 1: تعريف فريق خبراء المنظمة الدولية للشرطة الجنائية لفساد الشرطة

- (أ) التماس أو قبول (سواء مباشرة أو غير مباشرة) أحد أفراد الشرطة المال أو سلعة قيّمة أو هدية أو خدمة أو وعد أو مكافأة أو ميزة، سواء لنفسه/ها أو لشخص أو مجموعة أو كيان آخر، مقابل أي عمل أو إغفال جرى أو عمل أو إغفال سيجري في المستقبل أو له علاقة بتأدية أي وظيفة مرتبطة بعمل الشرطة أو يرتبط بعمل الشرطة.
- (ب) تقديم أو منح (سواء مباشرة أو غير مباشرة) أحد أفراد الشرطة المال أو سلعة قيّمة أو هدية أو خدمة أو وعد أو مكافأة أو ميزة، سواء لنفسه/ها أو لشخص أو مجموعة أو كيان آخر، مقابل أي عمل أو إغفال جرى أو عمل أو إغفال سيجري في المستقبل أو له علاقة بتأدية أي وظيفة مرتبطة بعمل الشرطة أو يرتبط بعمل الشرطة.
- (ج) أي عمل أو إغفال خلال تأدية الواجبات من قبل أحد أفراد الشرطة قد يعرّض أي شخص على نحو خاطئ لتهمة أو إدانة بارتكاب فعل جرمي أو قيامه بشكل غير صحيح بمساعدة شخص كي لا يتم اتهامه بارتكاب فعل جرمي أو تبرئته منه.
- (د) نشر معلومات خاصة بالشرطة تكون سرية أو مقيّدة الاستعمال من دون إذن سواء مقابل مكافأة أو غير ذلك
- (هـ) أي عمل أو إغفال خلال تأدية الواجبات من قبل أحد أفراد الشرطة بهدف الحصول على المال أو سلعة قيّمة أو هدية أو خدمة أو وعد أو مكافأة أو ميزة، سواء لنفسه/ها أو لشخص أو مجموعة أو كيان آخر.
- (و) أي عمل أو إغفال يُعتبر فسادًا بموجب قانون الدولة العضو.
- (ز) الضلوع بصفة مرتكب الجريمة أو شريكه أو البادئ بها أو المحرض عليها أو المتواطئ أو المتدخل قبل الفعل أو بعده، أو المتآمر أو بأي صفة أخرى في ارتكاب أو محاولة ارتكاب أي من الأفعال الواردة في أحكام هذه المادة السابقة.

تميل معظم أشكال الفساد إلى أن تكون أكثر خطورة إن ارتكبتها أفراد من الشرطة أكثر من مسؤولين حكوميين آخرين أو مسؤولين تنفيذيين في شركات، وذلك لسببين:

1. إن جهاز الشرطة هو وكالة حكومية يتوقع منها الشعب أن تراقب سلوكيات الآخرين، بمن فيهم المسؤولون الحكوميون الآخرون؛ إن عجز الشعب عن الوثوق بالشرطة، ما من وكالة أخرى يمكنه اللجوء إليها للحفاظ على القانون والنظام العام.
2. يجري جزء كبير من نشاط الشرطة خارج أنظار عامة الشعب، وغالبًا ما يشمل العمل مع المجرمين. ومن شأن هذا الأمر في أغلب الأحيان أن يجعل عمل الشرطة أقل شفافية من الأنشطة الأخرى التي تقوم بها الدولة - ليس فقط بالنسبة إلى الشعب، بل حتى ضمن أجهزة الشرطة. وإن كانت الشرطة تتوقع من العامة قبول غياب الشفافية، الذي قد يكون أحيانًا ضروريًا في عمل الشرطة، فيجب أن يثق الشعب بجهاز الشرطة أكثر حتى من الوكالات الحكومية التي تجري أعمالها علنًا.

قبل أن نختم تعريف فساد الشرطة، راجع الخانة 2 أدناه من أجل الغوص في بعض العناصر التي ترتبط بنزاهة الشرطة وفسادها:

الخانة 2: ثلاث سمات مشتركة في فساد الشرطة ترتبط بنزاهتها

1. السمة الأولى هي نسخة الشرطة الخاصة من "قانون الصمت" - الذي يسمى أحيانًا "جدار الصمت الأزرق" أو "قانون الصمت الأزرق". قد يتجسد ذلك أحيانًا على شكل تغطية الأخطاء غير المتعمدة التي ارتكبتها آخرون، رغم أن بعض الحالات تشمل إخفاء سوء سلوك وأخرى لا.
2. السمة الثانية فهي تصور سائد في أوساط أفراد الشرطة بأن بعض جوانب سلوكهم غير المناسب مقبولة. ويمكن اختصار هذا المفهوم بعبارة "فساد لسبب نبيل"، وهو مثال كلاسيكي عن الفساد الرمادي (راجع الجدول 1 أعلاه).

في هذه الحالة، سيقوم أفراد الشرطة عن سابق معرفة بالالتفاف أو التحايل أو حتى خرق القانون على أساس مفهوم قائم على النسبية الأخلاقية. فقد يعقدون صفقة مع مجرم - واعدن إياه بحكم مخفف أو حتى بغض النظر عن انتهاكه القانون - مقابل معلومات ستساعدهم على إيجاد أو اعتقال أو إدانة شخص يشتبهوم بارتكابه جريمة أكثر خطورة.

أ. وبالنسبة إلى البعض، لا يجب تسمية هذا التصرف فسادًا، بما أن أفراد الشرطة لا يستفيدون شخصيًا من نشاط مماثل. غير أن أفراد الشرطة ينتهكون القواعد بمعرفة مسبقة، وبالتالي يقوضون سيادة القانون (ما يساعد على شرح لماذا تمت الإشارة إلى السبب النبيل بشكل ضمني في النقطة "ج" من تعريف فريق خبراء المنظمة الدولية للشرطة الجنائية المعني بالفساد لفساد الشرطة).

ب. في هذه الحالة، يتم التعامل مع القانون كمفهوم نسبي، حيث تقوم سيادة القانون على عدد من المبادئ المطلقة (الجميع سواسية أمام القانون؛ لا يمكن تطبيق القوانين بأثر رجعي).

3. أما السمة الثالثة فهي "فساد العملية". في خضم حماسهم لضمان إدانة متهم، قد يقوم أفراد الشرطة بزرع (دليل مزيف) أو إضافة (دليل) و/أو فبركة دليل. وبقيامهم بذلك، لا يتصرفون وفق القانون ولا يتقيدون بالأصول.

2.5. ما هو الفساد المنهجي؟

يُتسم الفساد المنهجي بأنشطة فاسدة موسعة تتراوح بين صغيرة وكبيرة. في هذه الحالة، لا يبقى الفساد هو الاستثناء. أحيانًا، قد يكون الفساد المنهجي جزءًا من نوع معين من الإدارة أو نظام الحكم. ويتسم الفساد المنهجي بحجم أنشطة الفساد والقواعد والمعايير التي تسهلها.¹⁰

2.6. أنواع فساد الشرطة وغيره من السلوك غير الملائم

إن قبول الرشاوى هو أكثر أشكال فساد الشرطة شيوعًا - أو على الأقل الشكل الذي يعتقد الناس أنه الأكثر شيوعًا. غير أن العديد من أنواع سلوك الشرطة الأخرى، يمكنها زعزعة الثقة بجهاز الشرطة وبصورته عمومًا، ولا بد من تحديدها ومعالجتها.¹¹

2.6.1. الشرطة تتجاهل القانون

من بين الأمثلة البسيطة على السلوك غير الملائم هو عندما لا يتقيد أفراد الشرطة بقواعد الطرق (الحدود القصوى للسرعة والإشارات الحمراء وقيود التوقف، إلخ) من دون أي سبب شرعي. أما مثال جدي أكثر فهو عندما لا تحترم الشرطة حقوق الإنسان: في العام 2005، قدمت منظمة العفو الدولية في الولايات المتحدة دليلًا على كيفية إقدام بعض أفراد الشرطة بانتهاك حقوق المثليين والمتحولين جنسيًا، في وقت انتقدت فيه الشرطة الفرنسية بسبب انتهاكها حقوق مهاجرين غير شرعيين في مراكز الاعتقال.

2.6.2. الشرطة تتحايل على القانون

من بين الأمثلة الخطيرة على سوء سلوك الشرطة هو إقدام أفرادها على التحايل أو "الالتفاف" على القانون عمدًا من خلال تكليف المهام إلى شركات خاصة، مدركين أن تنفيذهم لهذه المهام بنفسهم سيثير موجة انتقادات عامة واسعة النطاق.

2.6.3. الاحتيال

في حال كذب أفراد الشرطة مرارًا، قد يفوضون ثقة الشعب بالشرطة. وتعتبر قاعة المحكمة ساحة شائعة لاحتيال الشرطة حيث يدلي أفراد الشرطة في بعض الأحيان عمدًا بإفادات كاذبة أو يخفون جزءًا من الحقيقة (كما لو أنهم يقتصدون بالحقيقة) خلال تقديم شهاداتهم بغية الحصول على النتيجة التي يعتقدون أن المدعى

عليه يستحقها؛ هذا مثال على الفساد لسبب نبيل". كما تقدم الشرطة أحياناً تقارير مضللة عن إحصاءات الجرائم. وتتمثل الممارسة الأكثر شيوعاً في هذا الإطار بخفض أعداد إحصاءات الجرائم ضمن تقاريرهم لجعل أداء الشرطة يبدو أفضل مما هو عليه في الحقيقة (استناداً إلى معدلات الجرائم التي تم حلها). أما الممارسة الأقل شيوعاً فهي عندما تبالغ الشرطة بعدد و/أو خطورة الجرائم المرتكبة في محاولة لتأمين موارد إضافية.

2.6.4. الإنكار

ترفض بعض أجهزة الشرطة الانتقادات ونتائج التحقيقات المستقلة واستطلاعات المواطنين، واضحةً في نهاية المطاف مصالحها الخاصة قبل مصالح المجتمع.

2.6.5. التنمر ضمن جهاز الشرطة

غالباً ما يتعرض المجندون الجدد في الشرطة إلى التشويش أو "الأذى" (أي يبدأ عملهم في جهاز الشرطة بتعرضهم للتنمر من الأفراد الأقدم). ولا يعتبر ذلك فساداً بحسب معظم التعريفات، لكنه مثال سيء لا سيما إن كانت سلطات الدولة تسعى إلى خفض نسبة التنمر في المدارس وأعمال العنف في المجتمع عموماً.

2.6.6. عنف الشرطة المفرط وغير الملائم

قد تتزعزع ثقة الناس بالشرطة في حال استخدم أفراد الشرطة درجة عنف أكبر من الحد الأدنى المطلوب للتعامل مع مشكلة. فيجب أن يحترم الناس أفراد الشرطة لا أن يهابوهم.

2.6.7. الأحكام المسبقة والعنصرية

اختبرت العديد من أجهزة الشرطة أشكالاً مختلفة من الأحكام المسبقة في أوساط أفرادها إزاء جماعات محددة. ومن بين أكثر أشكال الأحكام المسبقة في الشرطة شيوعاً هي العنصرية والتمييز على أساس الجنس ورهاب المثليين والتمييز على أساس العمر.

يمكن اعتبار عنصرية الشرطة شكلاً من أشكال الفساد بما أنها تنطوي على إساءة استخدام السلطة. وحتى لو كان هذا السلوك مجال فساد موضع جدال أو فساداً رمادياً، من المناسب إدراجه هنا نظراً إلى تداعياته الأمنية المحتملة. وبما أن فرق مكافحة الإرهاب في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا وغيرها من الدول تكشف مؤامرات يحيكها إرهابيون "محليون" مرتبطون بمنظمات إرهابية دولية؛ تتضح أهمية عدم إبعاد الجماعات الأقلية. إنها مسألة حساسة، بما أن أفراد الشرطة يتعرضون للتعنيف أحياناً على يد عناصر هذه الجماعات. وبالتالي عليهم التعامل بمهنية ومساواة مع استفزازات صادرة عن أعضاء كافة جماعات المجتمع.

2.6.8. إجراءات الاختيار والترقية غير الملائمة

ثمة العديد من الأمثلة عن أشخاص يتم تعيينهم وترقيتهم ضمن أجهزة الشرطة على أساس العلاقات الشخصية، مثلاً أفراد العائلة (المحابة) أو الأصدقاء (المحسوبية). إنه سلوك غير ملائم. فالتعيينات والترقيات يجب أن تتم على أساس معايير محددة مسبقاً بشكل واضح وأن تستند إلى المؤهلات وكذلك إجراءات شفافة.

2.6.9. تعدد الوظائف

يدير بعض أفراد الشرطة أعمالهم الخاصة عندما لا يكونون في الخدمة. وفي الكثير من الدول، تعتبر هذه الممارسة غير قانونية. وحتى في الدول التي يعتبر ذلك فيها قانونياً، تنطوي بعض أنواع الأعمال على أنشطة غير قانونية. ويمكن أن تتداخل أنواع أخرى، تستند إلى أنشطة قانونية، مع عمل الشرطة الخاص بالأمن والحماية (مثلاً تركيب أنظمة الإنذار)، وتشكل تضارباً في المصالح.

2.6.10. السلوك خارج أوقات الخدمة

على أفراد الشرطة أن يدركوا أن عامة الشعب يراقب سلوكهم حتى خارج أوقات الخدمة، وبالتالي لا يمكنهم التخلي عن مسؤولياتهم كمثال أعلى ما إن يخلعوا بزتهم العسكرية.

2.6.11. الارتباط بالمجرمين

لربما تبرز أكبر المخاطر الأمنية الناتجة عن فساد الشرطة عندما يرتبط أفراد من الشرطة بعصابات جرائم منظمة و/أو إرهابيين. ويكون إثبات هذا الارتباط أصعب حتى من توفير دليل ملموس على أشكال أخرى من فساد الشرطة. على سبيل المثال، منذ العام 2010، لم تزل ادعاءات التعاون بين رجال الشرطة في شمال إيرلندا والجيش الجمهوري الإيرلندي في عملية السطو على مصرف بلفاست التي جرت في كانون الأول/ديسمبر 2004 (حيث تمت سرقة حوالي 38 مليون يورو) غير مثبتة حتى الآن،¹² في وقت طرحت فيه مزاعم تلقي الشرطة رشوة من الإرهابيين "لغض النظر" خلال الفترة التي سبقت مجزرة بيسلان في العام 2004 جانبًا بشكل رئيسي.

في العام 2009، شرح المفوض المساعد بالإنبابة لمفوضية مكافحة الجريمة وسوء السلوك في كوينزلاند (أستراليا) السبب الكامنة خلف صعوبة إثبات الضلوع في جريمة:¹³ في ظل غياب شهود من طرف ثالث أو اعترافات طوعية من قبل أفراد الشرطة، غالبًا ما يكون المجرمون أنفسهم مصدر المعلومات. ولا تعتبر إفاداتهم بالضرورة غير موثوقة بحد ذاتها، لكن المجرمين قد يسعون إلى الانتقام ربما من أفراد شرطة معينين أو تكون لديهم دوافع أخرى، وبالتالي يجب التعامل بحذر شديد مع شهاداتهم.

2.7. أنواع أخرى من سوء سلوك الشرطة والسلوك غير الأخلاقي (غير الملائم)

الفساد هو أحد أشكال سوء سلوك الشرطة فقط. هناك عمومًا ثلاثة أنواع من المخالفات التي يمكن أن يرتكبها أفراد الشرطة وهي: أفعال جرمية ومخالفات قواعد الانضباط وانتهاك مدونة الأخلاق. وقد تندرج أفعال الفساد تحت أي من هذه الأنواع، في حين يمكن لهذه الأخيرة جميعها أن تتضمن أمثلة على سوء السلوك قد لا يصنفها بعض الخبراء على أنها فساد (راجع الفصل 2). ولفهم الفرق بين السلوك غير الأخلاقي وغير الملائم بشكل أفضل، راجع الخانة 3 أدناه التي تتضمن مثالًا شائعًا.

الخانة 3: ما هو السلوك غير الأخلاقي (أو غير الملائم)؟

قد يصدر عن أحد أفراد الشرطة سلوك غير أخلاقي عندما يواجه نزاعًا بين قاعدة وقيمة. في حال، مثلًا، طلب رقيب في الشرطة يقود سيارة رسمية وتسبب بحادث سير من زميل أدنى رتبة جالس إلى جانبه عدم الإبلاغ عن الحادثة، ما الذي يتعين على هذا الأخير فعله؟ هل عليه إطاعة رئيسه عملاً بقيمة الولاء أو عليه التبليغ عن الرقيب كما تقتضيه قاعدة الإبلاغ عن حوادث مماثلة وقيمة الصدق؟ إن قرر الفرد الأدنى رتبة الطاعة عوضًا عن الإبلاغ، فهو يتصرف بشكل غير أخلاقي إذ ينتهك القيم الواردة في مدونة سلوك جهاز الشرطة، في وقت لا ينتهك فيه بالضرورة القانون الجنائي. بعبارة أخرى، إنه لا يتركب جريمة، غير أن إحجامه عن التصرف يمكن أن يعتبر غير أخلاقي. فالفساد والجريمة والسلوك غير الأخلاقي هي مصطلحات غالبًا ما يصعب التمييز بينها بسبب وجود تداخلات بينها ولأن التعريفات قد تكون غير موضوعية - كما أنها تختلف بحسب الظروف.

وتشمل مدونة السلوك قواعد انضباط تحدد أنواعًا من سلوك الشرطة لا تكون بالضرورة جرمية إنما هي غير مقبولة، وهي تحدد أنواع العقاب المناسبة التي يجب أن يخضع لها منتهكو المدونة. أما مدونة الأخلاق من جهة أخرى، فهي تتسم بالطموح عمومًا وتحدد أنواع السلوك المتوقعة من أفراد الشرطة. ومعًا تشكل قواعد الانضباط ومدونة الأخلاق مدونة السلوك المفصلة في الفصل 2 أدناه.

راجع الجدول 2 أدناه الذي يتضمن شرحًا صوريًا لمختلف أنواع المخالفات.

الجدول 2: مدى عمق واتساع المخالفة

يشير المحور X (من اليسار إلى اليمين في أسفل الرسم البياني) إلى مدى انتشار الفساد "على نطاق واسع": من فرد واحد إلى جهة اليمين، ما يظهر أن الفساد منتشر إلى حد كبير - أو "الفساد المنهجي". أما المحور Y (من الأعلى إلى الأسفل لجهة اليسار من الرسم البياني) فيشير إلى مدى "عمق" الفساد: من الانتهاكات الشائعة للأخلاق التي يواجهها كافة أفراد الشرطة يوميًا (في الأعلى) نزولاً إلى الأسفل حيث يكون الفساد "العميق" أو الخطير فعلاً جرمياً فعلياً (انتهاك القانون).

النوع	المستوى	
	فردى	مؤسسي (وحدة، قوة) منهجي
انتهاك الأخلاق		
انتهاك قواعد الانضباط		
فعل جرمي		

من بين التداعيات العملية للتمييز بين أنواع سوء السلوك الثلاثة هذه هو شرح لماذا في معظم الحالات تفتح مختلف الوكالات تحقيقات: فالبعض يتعامل مع أشكال صغيرة نسبياً من السلوك غير الملائم، في حين تركز وكالات أخرى على انتهاكات أكثر خطورة لمختلف أنواع المدونات. غير أنه غالباً ما يصعب التمييز بين الفساد والجريمة والسلوك غير الأخلاقي أو غير الملائم في العالم الواقعي؛ فأفعال وأشكال تقاعس محددة يمكن شرحها انطلاقاً من أكثر من نوع واحد من أنواع سوء السلوك الثلاثة: (1) انتهاك الأخلاق (2) انتهاك قاعد الانضباط و(3) الفعل الجرمي.

المثال 1: قياس الفساد

بما أن الإحصاءات الرسمية حول الفساد - من كافة الأنواع وليس فقط فساد الشرطة - لا تعكس الوضع بدقة، يستخدم معظم المحللين بيانات استطلاعات قائمة على التصورات والتجربة لتقييم حجم وطبيعة المشكلة في دولة ما.

في 2003، أصدرت المنظمة الدولية غير الحكومية الرائدة في مكافحة الفساد، منظمة الشفافية الدولية، أول مقياس خاص بها للفساد العالمي (Global Corruption Barometer). واستند المقياس إلى استطلاعات أجريت في 47 دولة في 2002؛ واعتبرت نتائج 44 دولة صالحة. من بين الأسئلة الخمسة المطروحة كان الطلب من المستطلعين اختيار وكالة واحدة من بين 12 وكالة مختلفة يرغبون في أن تقضي على الفساد؛ وقد حلت الشرطة في المرتبة الثالثة بعد الأحزاب السياسية والمحاكم.¹⁴

وبحسب مقياس الفساد العالمي لعام 2009، كان احتمال أن يكون المستطلعون حول العالم دفعوا رشوة إلى أحد أفراد الشرطة أكبر من دفع رشوة إلى أي موظف حكومي آخر؛ فحوالي ربع المستطلعين الذين احتكوا بالشرطة خلال الأشهر الـ 12 الماضية دفعوا رشوة إلى أحد العناصر، وهي نسبة تتخطى بكثير الجماعة التالية التي من المحتمل أن تكون قبضت رشوى، أي القضاء، بنسبة 16.1%.¹⁵

ويشكل استطلاع يورو باروميتر (Eurobarometer) الذي تجريه المفوضية الأوروبية حول فساد الشرطة مصدر معلومات آخر للبيانات المقارنة. فقد كشف استطلاع حول الفساد أجري أواخر 2009 أن الأوروبيين ليسوا قلقين إزاء فساد الشرطة بقدر قلقهم إزاء الفساد في فروع أخرى من الدولة على غرار رجال السياسة الذين يعملون على مختلف المستويات والمسؤولين العاملين في المناقصات العامة وتراخيص البناء.¹⁶

وفي حين قد يبدو ذلك أمرًا مشجعًا، يكشف تدقيق أكبر في البيانات أنه من المرجح أن الشعوب في الدول الأعضاء الجديدة (عمومًا الدول الانتقالية في أوروبا الوسطى والشرقية) تعتقد أن الفساد منتشر في جهاز الشرطة أكثر من شعوب الدول الأعضاء الـ15 في الاتحاد الأوروبي (أي الدول التي كانت أعضاء في الاتحاد قبل أيار/مايو 2004)؛ وقد بلغت النسب على التوالي 53% و35%.¹⁷

ومن خلال الغوص أكثر في أوضاع الدول على أساس فردي، كانت الدول التي ازداد فيها الاعتقاد بوجود فساد في الشرطة بشكل ملحوظ منذ استطلاع يورو باروميتر السابق حول الفساد (خريف 2007) هي إسبانيا (ارتفاع بواقع 27 نقطة) وقبرص (24 نقطة) وبلغاريا (19 نقطة) وبلجيكا (18 نقطة).¹⁸ يذكر أنه لم يظهر نمط واضح على مستوى الدول الأفراد، حيث أن بعض الدول المتقدمة على غرار بلجيكا قدمت أداءً مماثلاً لبعض الدول الانتقالية مثل بلغاريا. من جهة أخرى، تحسنت النظرة إلى فساد الشرطة في دول انتقالية (سلوفاكيا) - وليس في دولة متقدمة - خلال السنتين الماضيتين.¹⁹

أهمية معالجة فساد الشرطة والسلوك غير الملائم

3

يشرح القسم 3 من الفصل 1 لماذا تكتسي معالجة فساد الشرطة والسلوك غير الملائم أهمية نظرًا إلى أنهما يلحقان الضرر بشرعية أفراد الشرطة أنفسهم وفي بعض الحالات بالدولة. وعند مستوى أقل تطرفًا، قد يؤدي تراجع الثقة بالنظام إلى عدم رضا وانعدام الموثوقية بالنظام القانوني وسيادة القانون. يظهر الجدول 3 أدناه عدة أنواع من سوء السلوك مع شرح الآثار الأكثر خطورة في آخره:

الجدول 3: معنى فساد الشرطة والسلوك غير الملائم

<p>يقدم فساد الشرطة مثالاً سيئاً للمجتمع. ومن أجل التشجيع على احترام القانون، يتعين على الدولة ضمان أن يكون المسؤولون عن إنفاذ القوانين قدوة إيجابية. كما ينطبق مفهوم تقديم القدوة ضمن أجهزة الشرطة؛ فإن كان كبار مدراء الشرطة جادين حيال خفض الفساد والسلوك غير الملائم في أوساط الرتب الأدنى، عليهم أيضاً أن يكونوا قدوة جيدة بدورهم.</p>	<p>تقديم قدوة</p>
<p>ناهيك عن الآثار الأكثر تطرفاً - أي تجريد نظام ما من شرعيته ومن ثم نفسه - فإن السبب الأبرز لاكتساب فساد الشرطة أهمية هو أنه يسفر عن انعدام الثقة بالشرطة، ما يصعب عليها أداء مهمتها الأساسية، ألا وهي مكافحة الجريمة. وكما قال أحد أبرز المحللين:</p> <p>إن العنصر الرئيسي لحل الجرائم هو ما إذا كان الشعب - الضحايا والشهود - يقدم معلومات تساعد الشرطة على تحديد المشتبه به... فأفراد الشرطة يكونون عاجزين نسبياً بمفردهم، بغض النظر عن الموارد التي يسخرونها في التحقيقات الجنائية.²⁰</p> <p>قد يساهم تجاهل الشرطة للقانون في ارتفاع معدل الجريمة وتراجع معدلات الجرائم التي تم حلها.</p>	<p>تراجع قدرات الشرطة</p>
<p>قد تتضرر السمعة الدولية لبلد ما في حال اعتبرت الدول الأخرى والمنظمات الدولية أن فساد الشرطة فيه خطير ومنهجي. فقد تعتبر الدول الأخرى حتى أن ذلك الأمر يطرح تهديداً أمنياً خطيراً لها؛ على سبيل المثال إن برز دليل على تورط الشرطة في تهريب الأسلحة أو المخدرات أو الاتجار بالبشر عبر الحدود الدولية.</p>	<p>السمعة الدولية</p>
<p>إن كان الشعب ليحترم القانون، فعليه أن يثق بأن أفراد الشرطة أنفسهم يتقيدون بالقانون عموماً (علمًا بأنه دائماً ما سيبرز بعض العناصر السيئين)، وبأنهم يعاملون الناس سواسية أثناء تطبيق القانون.</p>	<p>العدالة والإنصاف</p>

زعزعة المجتمعات وإضعاف الدولة

يمكن لفساد الشرطة والسلوك غير الملائم زعزعة المجتمعات. فإن تعامل أفراد شرطة فاسدون مع الناس بعنصرية أو قدموا حماية غير ملائمة إلى بعض الجماعات، قد يؤدي ذلك إلى انقسامات في المجتمع أو قد يعمق الانقسامات القائمة.

في الوقت نفسه، قد يلحق فساد الشرطة الضرر بالدول. في حال كانت الدولة ديمقراطية، سيقوض فساد الشرطة أساسها الأخلاقي، ما يؤدي بالتالي إلى تراجع شرعيتها. في سياقات أخرى، على غرار الدول المتعثرة، ثمة ترابط كبير بين مستويات الفساد المتصورة ومؤشر الدول الفاشلة السنوي الذي تصدره منظمة صندوق السلام (Fund for Peace): فالدول المصنفة على أنها فاشلة هي من بين تلك التي سجلت أعلى مستويات فساد متصورة.

الانحطاط الأخلاقي

من النتائج الخطيرة لفساد الشرطة هو انحطاط المعايير الأخلاقية في المجتمع. فإن رأى الشعب أن الشرطة تستفيد من الفساد، قد يخفض ذلك معايير الأخلاقية ويجعله أكثر استعدادًا للسلوك الإجرامي. باختصار، يمكن لفساد الشرطة الترويج لدوامه انحطاط أخلاقي عام.

بناء جهاز شرطة أخلاقي

4

يفصل هذا القسم 4 عدة مقاربات يمكن أو تمّ اعتمادها من قبل سلطات وطنية ودولية للحدّ من فساد الشرطة وتحسين أخلاق أفرادها. يتطرق هذا القسم إلى 4 أسئلة:

1. كيف يمكن معالجة فساد الشرطة والسلوك غير الملائم؟
2. من يجب أن يكون مسؤولاً عن معالجة الفساد؟
3. أين يجب أن يكون التركيز؟
4. ما هي شروط التدابير الفعالة لمكافحة الفساد وما هي الصعوبات؟

4.1. أساليب معالجة فساد الشرطة والسلوك غير الملائم

إنها الإجابة على السؤال الأول الذي لا بدّ من الرد عليه عند بناء جهاز شرطة أخلاقي: كيف يمكن معالجة فساد الشرطة والسلوك غير الملائم؟

تصنف الأساليب التي اعتمدها الدول والمنظمات الدولية تحت 3 عناوين رئيسية: قانونية - إدارية وتعليمية. ويمكن تقسيم هذه الأساليب وفق الفروع الثانوية الواردة أدناه:

4.1.1. الأساليب القانونية لمعالجة فساد الشرطة

4.1.1.1. العقاب

يجب أن ينظر الشعب إلى السلطات باعتبارها تعالج فساد الشرطة وغيرها من أشكال سوء السلوك بجديّة. وغالبًا ما يتعامل الرؤساء مع أفراد الشرطة الذين يتصرفون بشكل غير ملائم بتساهل؛ وفي العديد من الدول، تتصرف الشرطة بحصانة. هذا سلوك غير مرغوب فيه بحد ذاته لكنه يقدم في الوقت نفسه مثالاً سيئاً إلى أفراد الشرطة الآخرين. ويجب أن يكون العقاب علنيًا، أقله ضمن أجهزة الشرطة نفسها، ما لم يكن ثمة أسباب وجيهة لعدم فعل ذلك. ويوصى باستخدام مبدأ "التسمية والفضح" كي يتعلم العناصر الآخرون ما هو السلوك غير الملائم من خلال الجرح التي يرتكبها زملاؤهم، وأن تلك التصرفات ليست مقبولة. كما يمنح هذا المبدأ أفراد الشرطة الثقة بأنه سيتمّ التصدي للسلوك غير الملائم.

4.1.1.2. تحسين التشريعات

تظهر استطلاعات أفراد الشرطة أنه يكون هناك أحياناً ارتباك حيال تعريف الفساد والأشكال الأخرى من سلوك الشرطة غير الملائم. ومن الأسباب الشائعة لهذا الارتباك هو أن القوانين التي لا تعرّف المصطلحات بشكل مناسب وتتضمن ثغرات هي مربكة و/أو غير واضحة - أو في الحالات القصوى لا تشير إلى سلوك معين. من أجل خفض فساد الشرطة، يجب تعديل القوانين وتميرير أخرى جديدة لمعالجة هذه المشاكل.

4.1.2. أساليب إدارية لمعالجة فساد الشرطة

4.1.2.1. التجنيد والمداورة

يجب أن يضمن التجنيد أن تكون كافة التعيينات على أساس المؤهلات والجدارة (الخبرة، الشخصية، إلخ) بحسب ما يتطلبه المنصب - وليس على أساس المعارف. فلا بد من وجود معايير واضحة محددة مسبقاً لتعيين أفراد الشرطة، تشمل معيار التعليم الأدنى المطلوبة (راجع الفصل 8).

ومن الطرق المهمة للتحقق من جدارة مقدم طلب هي الاختبارات. فاختبارات "القدرات" هذه يجب أن تقيّم المهارات الجسدية (مثلاً أوقات التفاعل) والمهارات الذهنية والنفسية على السواء (مثلاً كفاءة مقدمي الطلب في تقييم وضع حرج واتخاذ التدابير المناسبة). كما يجب أن يكون هناك أسئلة مصممة لتقييم موقف مقدم الطلب من العنف والأشكال الأخرى من السلوك غير اللائق.

وقد اعتمدت العديد من الدول مبدأ المداورة (أي نقل عناصر الشرطة بانتظام من مركز أو وحدة إلى أخرى) كوسيلة للتقليل من فرص تطوير علاقات ودية بشكل مفرط مع زملائهم في العمل قد تؤدي إلى اتساع شبكات الفساد. ويعتبر معظم مؤيدي هذه الممارسة أن تمضية ثلاث سنوات في المنصب نفسه يجب أن تكون المعيار المعتمد، رغم أن بعض السلطات تعتمد على تبديل مراكز كبار عناصر الشرطة والأمن بوتيرة أكبر.

في هذا الإطار، تكشف أبحاث جرت في الهند²¹ عن بعض السلبيات المحتملة للمداورة: فقد يتعاون مدراء مكاتب أو مراكز مختلفة لضمان "تبادل" العناصر الذين يعلمون أنهم على استعداد للتورط بأعمال فاسدة. ومن السلبيات المحتملة الأخرى هي أن المؤسسات قد تخسر مزايا الخبرة والمهارات المتطورة والذاكرة المؤسسية. وبالتالي، يجب اعتماد مبدأ المداورة بحذر.

4.1.2.2. ظروف العمل

عندما تكون ظروف عمل الشرطة أقل من مثالية، يزداد احتمال انتشار الفساد. وتعتبر الرواتب الظرف الأساسي خلف الفساد. فإن لم يتلقَ أفراد الشرطة رواتبهم كاملةً وبانتظام (أو إن لم يقبضوا رواتبهم على الإطلاق)، يزداد احتمال تفشي الفساد. وتتمثل مسألة أخرى بكيفية ارتباط مستويات المدفوعات بالمجتمع بشكل عام. إن كانت أجور أفراد الشرطة أقل بكثير من تلك التي يمكنهم تقاضيها في وظائف لا تتطلب هذا القدر من الجهد في القطاع الخاص، سيبرر البعض السلوك غير الأخلاقي أو غير اللائق على أساس أن صاحب العمل لا يعاملهم كما يجب. وبالتالي على السلطات مراقبة ظروف العمل على أساس منتظم ومعالجة المشاكل فور بروزها.

4.1.2.3. تورط الدولة

سيؤثر حجم ونوع الدعم الذي تقدمه الدولة إلى أفراد الشرطة على مستويات ولائهم وسلوكهم الأخلاقي. ومن الأسباب الشائعة لزيادة السلوك غير اللائق هي الأحكام المتساهلة، أو على الأقل التصور السائد بأن القضاة يتساهلون كثيراً مع أفراد الشرطة المتورطين بقضايا فساد أو بسلوك غير لائق. نظرياً، على الشرطة تأدية مهامهم بشكل مطلق. لكن هذه المقاربة غير واقعية وتفرض على نتائج عكسية؛ فرجال الشرطة لديهم آراؤهم وعلى الدولة أن تبذل مخاوفهم.

ويمكن للدول اعتماد "مقاربة مزدوجة" عند التعامل مع مخاوف التساهل إزاء الفساد والسلوك غير اللائق.

1. يجب تحليل أنماط إصدار الأحكام، كما يجب تحديد التناقضات والميول نحو إصدار أحكام خفيفة غير مبررة وتحسينها.
2. على الدول إجراء مناقشات مع أفراد الشرطة لاستيضاح مخاوفهم، وشرح وتبرير أنماط إصدار الأحكام (بافتراض أن الدولة تعتبرها ملائمة).

4.1.2.4. تغيير ميزان النوع الاجتماعي

سعت سلطات العديد من الدول إلى خفض الفساد في أوساط الشرطة من خلال تغيير الميزان بين الرجال والنساء. ففي تسعينيات القرن الماضي، حاولت سلطات مدينة مكسيكو معالجة مشكلة فساد خطيرة في أوساط أفراد شرطة السير من خلال جعل كافة عناصر الجهاز من النساء فقط.²² لكن تغيير ميزان النوع الاجتماعي بحيث تشكل النساء أغلبية القسم أو كامله حتى، قد يكون ميزة على المدى القصير فحسب. وتشير الأدلة المحدودة المتوافرة إلى أن عامل النوع الاجتماعي ليس هو على الأرجح العنصر الرئيسي الذي يحدد احتمال الانخراط في سلوك غير ملائم بل استمرارية مجموعة معينة من أفراد الشرطة. فتطوير مجموعة جديدة من أفراد الشرطة ثقة متبادلة بينهم يستغرق وقتًا، كما أن تحوّل هذه الثقة المتبادلة إلى تعاون في ممارسات الفساد يتطلب وقتًا أطول حتى. عادة، لا يكون التقارب والثقة بين الرجال والنساء متينًا بقدر ما هو عليه بين أفراد من النوع الاجتماعي نفسه - لذا تتمثل أفضل الترتيبات في جهاز يضم عددًا متساويًا تقريبًا من الرجال والنساء يراقبون بعضهم البعض.²³

4.1.2.5. مدونات السلوك

عوضًا عن معاقبة أفراد الشرطة على سلوك ماض سيئ، قد يعتبر اعتماد مدونات سلوك جديدة بمثابة مقاربة أكثر إيجابية وتطلعية، مصممة لتغيير ثقافة الشرطة في نهاية المطاف (راجع الفصل 2).

4.1.2.6. تقييمات المخاطر والفرص

في حين أنه يمكن لأفراد الشرطة الذين لا يتمتعون بأخلاق حميدة استغلال أي جانب من جوانب عملهم، فإن بعض الفروع تشجع أكثر من سواها على الفساد الخطير والمنهجي. وغالبًا ما توفر الأقسام التي تتعامل مع أشكال جريمة مرتبطة للغاية (أي تختلف عن الأشكال العشوائية بشكل أساسي على غرار سرقات مصارف كبيرة) فرصًا مهمة طويلة الأمد لقضايا فساد خطيرة.

فليس المجرمون وحدهم من يمكنهم تقديم رشوى كبيرة إلى أفراد الشرطة؛ فثمة مجالات أخرى مرتفعة المخاطر تشمل صناع القرار في الشرطة الذين يبرمون عقود إمدادات الشرطة على غرار المركبات أو الذخائر. ففي منتصف تسعينيات القرن الماضي، برزت ادعاءات بأن عددًا من مزودي أجهزة الشرطة في عدد من الولايات الألمانية دفعوا رشوى لضمان فوزهم بالعقود.²⁴ ويبدو أن هذه العقود تندرج ضمن مجالات فساد الشرطة الشائعة في العديد من الدول.

وإذا أرادت السلطات الحكومية ترتيب مساعيها لمحاربة فساد الشرطة بحسب الأولوية، عليها تحديد مجالات عمل الشرطة التي من المحتمل أن تقدم الفرص والمكافآت الأكبر وتتركز عليها. باختصار، عليها إجراء تقييمات لقياس المخاطر. ففي العديد من الدول، تعتبر فرق مكافحة المخدرات أحد المجالات العالية المخاطر. أما في الدول حيث تعتبر الدعارة و/أو المقامرة غير قانونية، فيتمثل هذا المجال بفرق شرطة الآداب. كما يجب أن تركز تقييمات المخاطر على ترسية عقود التوريد وعلى الحدود المحكمة الانضباط.

4.1.3. أساليب تعليمية لمعالجة فساد الشرطة

خلال التدقيق في كيفية مساهمة التعليم في الحد من فساد الشرطة، تكون الشرطة وعامة الشعب الجمهور الأكثر بديهية؛ في حين يشمل الجمهور الآخر رجال السياسة ووسائل الإعلام.

4.1.3.1. الندوات

يجب عقد ندوات لأفراد الشرطة بانتظام من أجل تعزيز التوعية وتحديثها - التوعية بما هو مقبول وغير مقبول وبما تغير. فالقيم ليست ثابتة؛ وما كان مقبولاً ربما قبل جيل لم يعد كذلك اليوم. ولا بد من نقل هذه الديناميكية إلى أفراد الشرطة على أساس منتظم؛ فالتدريب فقط في المراحل الأولى من مهنتهم ليس كافيًا.

4.1.3.2. الحملات

ثمة نوعان من الحملات. الأولى - التي تعتبر أكثر فعالية - هي عندما تطلق الدول حملة توعية عامة حول ماهية الفساد وسبب عدم القبول به. ويمكن أيضاً للدولة تثقيف العامة حول أفضل الطرق لإبلاغ السلطات بأي فساد مؤكد أو مشتبه به في الشرطة وأي سلوك غير ملائم يصدر عن عناصرها (مثلاً من خلال خطوط الاتصالات الساخنة المجهولة الهوية والمجانبة). أما النوع الثاني فهو قيام رجال السياسة بتعميم مسعى واسع النطاق للحد من الفساد. وقد بات الآن معلوماً أن هذا النوع الثاني من الحملة العامة لمكافحة الفساد ليس غير فعال فقط بل إنه يخلف أيضاً نتائج عكسية.

وفي معظم الأحيان تطلق الحملات الإعلانية واعدة بالحد من الفساد أو حتى القضاء عليه. قد يكون ذلك أحياناً جزءاً من الفترة التي تسبق انتخابات. وعندما يدرك الناس أن التغيير كان ضئيلاً أو لم يحدث أساساً، قد يسخرون من الأمر ويكونون اعتقاداً بأن مطلقي الحملات كانوا غير مؤهلين أو حاولوا تضليل الناس لتحقيق مكاسب سياسية. وكي يكون هذا النوع الثاني من الحملات فعالاً، يجب أن تكون قصيرة ومباشرة وغير متكررة وتحقق نتائج ملموسة (مثلاً عقوبات متشددة علنية بحق أفراد يحملون رتباً عالية تبين أنهم مذنبون في قضايا فساد أو إساءة استغلال المنصب).

4.1.3.3. تقديم قدوة

من أبرز أسباب استمرار الفساد وتناميه في أوساط أفراد الشرطة المبتدئين هو عدم وجود قدوة يحتذون بها يقدمها أفراد أعلى رتبة. وإن أردنا الحد من فساد الشرطة، من المهم أن يمثل الأفراد الأعلى رتبة مثلاً يحتذى به - ومن لا يفعلون ذلك يجب معاقبتهم بشكل مناسب.

4.2. تجنب المخاطر المحتملة للخصخصة واللجوء إلى مصادر خارجية في عمل الشرطة

لقد ازداد منحى الدول لنقل المهام إلى القطاع الخاص - من الحكومة إلى شركات خاصة - سواء من خلال الخصخصة أو اللجوء إلى مصادر خارجية منذ أواخر سبعينيات القرن الماضي. وترتبط ثلاثة جوانب لهذا الميل مباشرة بفساد الشرطة:

- أولاً، يقدم هذا الميل تغييراً في التركيز نحو تحقيق الهدف (الغايات) عوضاً عن الإجراءات (الوسائل): يصبح تحقيق الأهداف المرجوة (غالباً أفضل معدلات المنفعة-التكلفة) أهم من "اتباع القوانين"، الأمر الذي يمكن بدوره أن يروج عقلية غير أخلاقية.
- ثانياً، غالباً ما تستند المقاربة إلى اتخاذ القرار "المنطقي" وخفض الكلفة المترتبة، ولا تهتم كثيراً بالمفاهيم الذاتية على غرار رأس المال الاجتماعي أو الولاء. وفي حين لم تختبر معظم أجهزة الشرطة خفضاً في عدد الموظفين الذي شهدته مناصب أخرى في الدولة خلال العقود الماضية، تلقى أفرادها تنشئة اجتماعية كسائر أعضاء المجتمع. فالولاء يقوم على جهد متبادل، وإن اعتقد أفراد الشرطة أن الدولة لا تكافئهم على اجتهادهم وولائهم، قد يبدون استعداداً أكبر للتصرف بشكل غير ملائم - لا سيما إن اعتبر ذلك بمثابة مؤشر على التضامن مع الشعب الذي يحترم الولاء ويقدره، وبخاصة زملائهم.
- إن أول نتيجتين عامتين، أما الثالثة فمحددة للغاية - لا سيما وأنه تم تشجيع بعض أجهزة الشرطة أو حتى طلب منها أن تحصل على حصة من تمويلها من القطاع الخاص. وثمة مخاطر محتملة في هذا النوع من المقاربات²⁵ بما أن بعض الرعاة قد يتوقعون معاملة خاصة من الشرطة (مثلاً إن تم القبض عليهم في حالة ثمالة). وإن احتاجت أجهزة الشرطة إلى رعاية خاصة بسبب تمويل الحكومة غير المناسب لها، وفي حال كان الرعاة من القطاع الخاص لديهم رغبة أصلية في مساعدة الشرطة والمجتمع بدلاً من أنفسهم، يمكن بناء ثقة عمياء. فالثقة العمياء تعتبر ترتيباً قانونياً خاصاً يدير في إطاره أشخاص منفصلون (الأمناء) الأموال والاستثمارات من دون مالكيها ولا يمتلك أولئك الذين يستفيدون بشكل مباشر أي معرفة بالتفاصيل.

4.3. مسؤليات معالجة الفساد

من بين أصعب المشاكل التي تواجه معالجة سوء سلوك الشرطة هي تحديد من يجب أن يتحمل مسؤولية معالجته. وفي هذا الإطار، يتم النظر في أدوار أفراد الشرطة أنفسهم والحكومات الوطنية والمنظمات الدولية والحكومات الأجنبية والجماعات غير النظامية وعامة الناس بشكل عام أكثر.

4.3.1. الشرطة

غالبًا ما تعتبر الرقابة والإشراف الداخليان، لا سيما في ما يتعلق بسوء سلوك الشرطة الأقل خطورة (انتهاكات أخلاقية ومخالفات لمدونة السلوك بشكل أساسي)، أداة فعالة لمكافحة الفساد وأشكال سوء السلوك الأخرى. ويضطلع مدراء الشرطة بدور خاص في ذلك، لا سيما بالنسبة إلى الفساد الفردي أو على مقياس ضيق (مقابل الفساد المنهجي)؛ ويعتبر دورهم مهمًا بقدر دور المدراء المتوسطين والرئيسيين ببعض الطرق (راجع الفصلين 6 و7). غير أنه تبرز بعض المشاكل لجهة التوقع من أي جماعة أن تراقب نفسها بنفسها. كما أن احتمال إخفاء الحقائق (من قبل محققين متعاطفين) أو رد فعل مفرط (من قبل محققين متحمسين يسعون إلى تحسين صورة الشرطة) مرتفع.

4.3.2. الحكومات الوطنية

بصفتها السلطة المطلقة على رأس أجهزة الشرطة وممولها الرئيسي، تضطلع الحكومات الوطنية بدور مهم في معالجة فساد الشرطة. ومن بين الوسائل الأكثر فعالية هو أن تعتمد الحكومات على إنشاء لجان مكافحة للفساد، على أن تكون أهم ميزاتها ضرورة تمتعها باستقلالية عن أفراد الشرطة أنفسهم. وتكثر الأدلة على أنه في العديد من الحالات لا جدوى - وحتى أن ذلك قد يؤدي إلى نتائج عكسية - من توقع أن يتحكم أفراد الشرطة بسلوكهم الخاص بشكل مناسب. (راجع الفصل 6).

وفي الكثير من الأحيان كانت أولى لجان مكافحة الفساد مسؤولة عن مراقبة الفساد في القطاع الحكومي عمومًا؛ ومن أشهرها مكتب التحقيق في الممارسات الفاسدة في سنغافورة (الذي تأسس عام 1952)، واللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في هونغ كونغ (التي تأسست عام 1974)، واللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في نيوزاوث ويلز (التي تأسست عام 1989).

وفي الآونة الأخيرة، أنشأت العديد من الدول لجانًا "مستقلة" متخصصة تعنى بمعالجة فساد الشرطة. وتمثل لجنة مكافحة فساد الشرطة في نيويورك أبرز مثال عليها. وقد تأسست هذه اللجنة في العام 1995 عقب صدور تقرير لجنة مولن،²⁶ وبحسب موقعها الإلكتروني الرسمي إنها "مستقلة تمامًا" عن قسم شرطة نيويورك. وهي تصدر تقريرًا سنويًا مفصلاً متاحًا للعلن. أما مثال آخر على ذلك فهو سلوفينيا، التي لديها لجنة مستقلة خاضعة لإدارة البرلمان. وقد أعدت سلوفينيا تشريعًا داخليًا لمعالجة الفساد بعد نيلها الاستقلال من حكومة أو توفراطية غير ديمقراطية وهي يوغوسلافيا السابقة.

4.3.3. المنظمات الدولية والدول الأجنبية

ثمة عدة طرق تتيح للمنظمات الدولية المساهمة في النضال ضد فساد الشرطة. ومن بينها تشجيع مختلف الدول على الاتفاق على تعريفات مشتركة للفساد والشرطة، إلخ. وتعتبر الأمم المتحدة والإنتربول والبنك الدولي الأمثلة الثلاثة على منظمات دولية قدمت مساهمات كبرى في هذا المجال. أما وسيلة أخرى فتتمثل بتقديم مساعدة مشروطة: فإن طلبت دولة ما مساعدة من وكالات خارجية، يمكن لهذه الأخيرة استخدام مبدأ الجزرة (البحث عن موارد خارجية أفضل، الانتساب إلى منظمات غربية على غرار الاتحاد الأوروبي، إلخ)، والعصا (سحب الأموال والعقوبات) لتشجيع النخب في الدولة على اعتماد تدابير قد تحدّ من فساد الشرطة والسوك غير الملائم. ويمكن للمنظمات الدولية تقديم التدريب (على سبيل المثال في مجال الأخلاق) والمعدات للمساعدة على الحدّ من فساد الشرطة. أخيرًا، تضطلع هذه المنظمات بدور مهم في نشر وعرض أمثلة عن أفضل الممارسات لدول يبدو أنها تواجه صعوبات في تطوير استراتيجيات واضحة لمعالجة مشاكل الفساد.

4.3.4. المجتمع المدني (الأطراف غير الحكومية)

في وقت تضطلع فيه الدول والمنظمات الدولية بأدوار مهمة في الحد من فساد الشرطة، تشترك وكالات مختلفة في الحكم الجيد.²⁷ ويعتبر المجتمع المدني أحدها. إنه مصطلح آخر متنازع عليه - لكن لأغراضنا هنا، يتألف المجتمع المدني من أربعة عناصر:

1. وسائل الإعلام
2. المنظمات غير الحكومية
3. قطاع الأعمال الخاصة
4. عامة الشعب

يضطلع كل من هذه الأطراف بدور محدد. فعلى وسائل الإعلام أن تكون بمثابة هيئة مراقبة وتنخرط في مجال الصحافة التحقيقية المسؤولة. كما يمكنها أن تكون مصدرًا قيمًا للتواصل، حيث تطلق حملات ضد فساد الشرطة. وتجسد منظمة الشفافية الدولية الدور المهم الذي يمكن للمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية غير الحكومية أن تلعبه بصفها هيئات مراقبة وواقترح وسائل جديدة لمحاربة الفساد. هذا ويمكن لقطاع الأعمال الخاصة وعامة الشعب رفض دفع رشاوى إلى رجال الشرطة والتبليغ عنهم. فالتبليغ يشكل مثالاً أساسياً على المجالات التي يمكن فيها للحكومات والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية والشعب التعاون: فيمكن للحكومات والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية وضع خطوط ساخنة للاتصال وتمويلها بإمكان الشعب استخدامها للتبليغ عن فساد الشرطة (يمكن أن تبقى هذه الخطوط هوية المتصل مجهولة أو أن تتطلب التعريف عن النفس).

وتتمثل إحدى أهم الوسائل التي يمكن بموجبها للمجتمع المدني ضبط فساد الشرطة في التواصل والتفاعل مع الشرطة بشكل أكبر. وأصبح من المقبول عمومًا أن الشرطة المجتمعية، حيث يزداد التواصل بين الشرطة والمجتمعات المحلية وتعزز الشرطة بصيرتها، هي إحدى أفضل الأساليب لتحسين عمل الشرطة والثقة بها على السواء. يذكر أنه ستم مناقشة مفهوم الشرطة المجتمعية بتفصيل أكبر في فصول لاحقة.

4.4. أين يجب أن ينصب التركيز؟

تزيد بعض أنواع عمل الشرطة وسياقات محددة احتمال فساد الشرطة. وغالبًا ما تركز المقاربات الاقتصادية إزاء الفساد على تحليل المنفعة-التكلفة: في ظل تعادل الأمور الأخرى، حيث تتخطى المنافع (المكاسب) التكاليف بوضوح (مثلا احتمال إلقاء القبض على الشخص والعقاب المحتمل)، يكون الدافع للانخراط في سلوك جرمي كبيرًا. وكبديل، تركز مقاربة شائعة ترتبط بعمل الجريمة على "هيكليات الفرص": فبعض الأنشطة تقدم فرصًا أفضل بكثير للفساد من سواها - مثلا شرطة السير. وتعتبر هاتان المقاربتان متناغمتين وعند جمعهما يمكنهما توفير مؤشرات واضحة على مجالات عمل الشرطة التي قد تكون عرضة للفساد. باختصار، حيث تكون المنافع المحتملة مرتفعة والفرص كثيرة، تزداد احتمالات فساد الشرطة الخطير.

4.5. ما هي شروط التدابير الفعالة لمكافحة الفساد وما هي الصعوبات؟

4.5.1. دعم كافة أصحاب المصالح

من المهم أن يكون كافة أصحاب المصالح معنيين وداعمين بشدة إذا ما أردنا احتواء فساد الشرطة والحد منه. ولا يكفي أن تعتمد الوكالات الحكومية تدابير لمكافحة الفساد إن لم يكن الرأي العام داعمًا لها - بل قل معاديًا لها. ويشمل أصحاب المصالح النخب السياسية والأجهزة الإدارية الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية والمنظمات الدولية غير الحكومية ووسائل الإعلام وعامة الشعب - والشرطة نفسها.

4.5.2. وضوح التدابير والأهداف

في حال وجود غموض في التشريعات والتدابير الأخرى المعتمدة لمعالجة الفساد، من المرجح ألا تحقق هذه التدابير نجاحًا. ومن المهم أن تتم صياغة هذه الأهداف بوضوح وأن تكون التدابير المعتمدة لبلوغ هذه الأهداف مناسبة وقابلة للتحقيق.

4.5.3. الموارد

يجب أن تكون الموارد مناسبة للمهمة وملائمة لها. إن الموارد المادية (مثلًا التمويل والمعدات والبرمجيات، إلخ) ضرورية إنما ليست كافية. أما البشر فيشكلون موردًا حيويًا آخر. وعلى المشاركين أن يكونوا ملتزمين، ولا بد من توافر معرفة وخبرة وتجربة مناسبة في أوساط أولئك المسؤولين عن معالجة المسألة. ويعتبر الوقت موردًا نهائيًا حيث أن معالجة فساد الشرطة يجب أن تكون مشروعًا مستمرًا: فما من "معالجات سريعة"، ويجب إعطاء الأطراف المسؤولة أساسًا عن معالجة المشكلة الوقت المناسب لتحليل أسبابها الجذرية في ثقافات وسياقات محددة، وكذلك لتطوير استراتيجيات مناسبة واختبارها ومن ثم تطبيقها وتقييمها.

4.5.4. زيادة التوعية

لا بد من زيادة التوعية الواضحة حول ماهية الفساد وإلى أي مدى قد يكون مضرًا بشكل أساسي في العديد من الدول. ولا بد من تشجيع أهمية زيادة التوعية بين الشعب - ليس فقط إزاء أن فساد الشرطة هو ممارسة خاطئة، بل الأهم أنه ثمة ما يمكن للشعب القيام به وعليه القيام به في هذا الصدد. وكما ذكرنا سابقًا، تضطلع الحكومات الوطنية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات الدولية ووسائل الإعلام جميعها بدور في هذا الخصوص.

وفي الوقت نفسه، أحيانًا يتم تجاهل ضرورة زيادة التوعية في أوساط أفراد الشرطة أنفسهم، والتشديد على الضرر المحتمل الذي قد ينتج عن الفساد. وغالبًا ما تكون هذه التصرفات بين أفراد الشرطة غير ملائمة - بحيث يتساهلون إلى حد كبير أقله مع بعض أشكال الفساد ضمن أجهزتهم الخاصة - وهي تتجلى في استطلاعات التصرفات العديدة التي شملت المجندين الجدد في الشرطة والأفراد المخضرمين على حد سواء (راجع الاستطلاعات الواردة في الموارد الإضافية).

4.5.5. خطط العمل

من أجل تحويل القلق حيال فساد الشرطة إلى ردود فعل تطبيقية، على الوكالات والأفراد المسؤولين عن معالجة الفساد إعداد خطط عمل وتطبيقها. وستقوم هذه الخطط بما يلي:

- تحديد ما يبدو أنه مصدر الفساد وأماكن حدوثه الرئيسية
- اقتراح تدابير ملموسة لمعالجة هذه المصادر.
- تحديد الوكالات التي ستكون مسؤولة عن تطبيق هذه التدابير.
- تحديد تقسيم واضح للعمل بين الوكالات.
- وضع أطر زمنية لاعتماد تدابير ملموسة وتحقيق الأهداف المحددة.
- توسيع عملية المراقبة التي يتعين استخدامها والمعايير المعتمدة لتقييم معدل نجاح خطة العمل.

من المهم أن تكون خطط العمل وأجزائها واقعية. على سبيل المثال، يجب أن تكون المهل النهائية قريبة بما يكفي كي تشكل حافزًا، إنما غير فورية بحيث يستحيل التقيد بها بما أن ذلك قد يؤدي إلى سلوكيات يائسة وسلبية في أوساط المسؤولين عن تطبيق الخطة (راجع الفصل 8).

تحسين سلوك الشرطة في سياقات محددة

لقد أدرك المجتمع الدولي في الغالب سخافة محاولة فرض حل "واحد ملائم لكل المشاكل" التي قد تبدو متشابهة في دول مختلفة، إنما في الواقع هي نتاج سياقات وثقافات مختلفة تمامًا. يتطرق هذا القسم إلى هذا الموضوع من خلال النظر في مشكلة سلوك الشرطة وكيف تمّت معالجتها وما الذي يمكن القيام به في إطار أربعة سياقات. ولا بدّ من الإشارة إلى أنه تمّ حصر هذه السياقات هنا لصالح إجراء تحليل واضح؛ ففي العالم الحقيقي غالبًا ما تكون الفوارق مبهمة - لا سيما في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها وفي الدول الانتقالية والنامية.

يمكن للثقافة في دولة ما أن تكون عاملاً رئيسيًا يشرح سبب تسجيلها مستوى فساد في أجهزة الشرطة أعلى أو أدنى من المتوسط، لكن من السهل المبالغة في هذا المتغير. وترتبط أفضل المؤشرات على مستويات الفساد بالتنمية الاقتصادية والحرية السياسية: عادةً ما تسجل الدول الأفقر والأقل ديمقراطية مستويات فساد أعلى. ومن المهم توخي الحذر إزاء مفهوم "السلوك الطبيعي". فبعض التفسيرات الثقافية للفساد تشير إلى أن شعب دولة ما يتعاطى مع الفساد وكأنه "سلوك طبيعي". فثمة اختلاف مهم بين وضع يعتقد فيه الشعب أن الفساد مستشر وبالتالي يكون هو "المعيار" الذي لا يكتث له الناس (ثقافة قبول أو تساهل)، ووضع آخر يعتقد فيه الشعب أن الفساد مستشر وما بيده حيلة (ثقافة عاجزة أو ميؤوس منها). وفي حين من المهم التأثر بالاختلافات الثقافية، يجب ألا يتمّ تضليل من يحاولون معالجة الفساد من قبل النخب الوطنية التي تستخدم الثقافة كعذر لمستويات الفساد المرتفعة، في حين تكون في الواقع تدافع عن مصالحها الشخصية الخاصة.

5.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها

غالبًا ما تواجه الدول التي كانت النزاعات تدور فيها مشاكل كبيرة بشكل خاص تتعلق بفساد الشرطة وأشكال أخرى من السلوك غير الملائم. وتشكل أنغولا التي شهدت حربًا أهلية بين 1975 و 2002 مثالاً على ذلك. في العام 2007، نشرت إحدى المنظمات الدولية غير الحكومية الرائدة نتائج تحقيق في سلوك الشرطة خلال الفترة الممتدة بين 2005 و 2007، وحددت أنواعًا عدة من سوء السلوك.²⁸ وتمثل النوع الأكثر شيوعًا بعجز الشرطة على الانتقال من أساليب أكثر عنفًا شائعة في زمن الحرب إلى أساليب تناسب سياق سلام أكثر استقرارًا. وعنت فترة الحرب الأهلية الطويلة في أنغولا أن عددًا قليلًا من أفراد الشرطة فقط يتمتعون بخبرة في عمليات الشرطة خلال أوقات السلم، لذا كانت هناك ثقافة راسخة للتعامل مع المشاكل بعنف تعود إلى زمن الحرب.

من الدروس التي يجب تعلمها من أنغولا هي أنه على المجتمع الدولي بذل جهود أكبر لمواجهة الأوضاع الناتجة عن الصراعات في دول شهدت صراعات طويلة الأمد من الدول التي اختبرت صراعات قصيرة الأمد وحيث يمكن توقع أن يكون عدد كبير من رجال الشرطة يعرفون من خلال تجاربهم الخاصة الطريقة المناسبة للتعرف في وضع "طبيعي" (أي عدم وجود حرب). كما - وهو أمر ينطبق على معظم المجتمعات التي كانت النزاعات تدور فيها - على أجهزة الشرطة أن تمثل مختلف الجماعات التي كانت متنازعة. راجع الجدول 4 أدناه لاعتبارات أخرى ترتبط بالدول التي كانت النزاعات تدور فيها.

الجدول 4: الاعتبارات والمقاربات المرتبطة بالفساد في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها

وضع الدول: الدول التي كانت النزاعات تدور فيها			
عملية التقييم الاستراتيجي	أهمية السياق السياسي	أبرز مشكلة/مشاكل الفساد (متغير)	مدى مشكلة الفساد
<p>الشعور العام السائد في البلد ضعيف؛ الرؤية العامة للبلد تعتبر مهمة لتوجه إصلاح قطاع الشرطة. يمكن لوثيقة الرؤية إحداث تغيير. ويجب أن تتناسب مع المشهد العام للبلد.</p> <p>لا بد من توافر استشارات واسعة النطاق أو ستفقر إلى الدعم؛ يجب أن تشمل الرتبة والملف والشعب؛</p> <p>يعتبر تحليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) مفيداً.</p> <p>يجب أن يعالج التقييم كيفية التعامل مع الجريمة المنظمة والمحاربين القدامى.</p>	<p>أساسي؛ يغيب السياق السياسي غالباً؛ يقوض استئناف الأعمال العدائية عملية الإصلاح؛ تكون أنظمة الحكم السابقة في حالة فوضى عادة وتستلزم إعادة هيكلة أساسية.</p>	<p>ضبط النطاق السياسي؛ روابط بجماعات ميليشياوية وجرائم منظمة متورطة بتهرب مخدرات وغيرها من أعمال التهريب (يهدد تحقيق أرباح كبيرة نزهة الشرطة)؛ وحشية الشرطة؛ محسوبة مستمرة قائمة على أساس عرقي.</p>	توسعية
دور المجتمع المدني	هل يعتبر الدعم الخارجي (الأجنبي) ضرورياً؟	مقاربة إدارة التغيير	مدى مشكلة الفساد
<p>ضروري لبناء الدعم اللازم للتغيير؛ يجب معالجة انعدام الثقة المتوارث لدى الشعب؛ يجب أيضاً معالجة الانقسامات العرقية وغيرها لضمان عدم وجود أي انحياز في الاستشارات، التدريب، إلخ</p>	<p>أجل، لا بد من توافر خبرة ودعم مادي مكثف على الأمدين المتوسط والأطول. ويجب أن يشمل برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما في مجال زراعة المخدرات ومجالات الموارد المتنازع عليها.</p>	<p>شاملة؛ تتطلب بناء القدرات نظراً إلى أن الخبرة الأصلية محدودة.</p> <p>سيتطلب فك الجليد مجموعة من التقنيات ضمن المؤسسة.</p> <p>قد يتم استخدام تحليل مجال القوى لتحديد ما الذي يجب تغييره لإتاحة التحرك.</p> <p>سيتعين بناء منشآت وموارد التدريب من الصفر في العديد من الحالات (ما يتطلب مساعدة خارجية).</p>	توسعية

على نحو مثالي، تضمن أجهزة الشرطة الخاصة بكل دولة الأمن المحلي في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها. وغالبًا ما يكون من الضروري أن تؤمن قوات أجنبية الأمن في المراحل الأولى التي تلي انتهاء النزاع؛ وتعود أسباب ذلك إلى أن أجهزة الشرطة الخاصة بالبلد قد تكون فاسدة أو غير كفوءة أو تعسفية أو تجمع كل ما ذكر²⁹ أو حتى قد لا تكون موجودة. وخلال الأيام الأولى التي تلي انتهاء النزاع، غالبًا ما تتولى قوة عسكرية أجنبية - عادة الأمم المتحدة أو حلف الناتو - مسؤولية الأمن المحلي.

وإن كانت هذه القوات الأجنبية لتبني الثقة في بيئة غير مألوفة، فيجب أن تتصرف بطريقة متسقة وتخضع للقانون. ومن بين المشاكل الشائعة في هذا الصدد هي أن الدخل المتاح لأفراد الشرطة الأجنبية أكبر بكثير من السكان المحليين، وقد يستغله بعضهم لأغراض غير لائقة. فثمة أدلة على أن بعض أعضاء قوة الشرطة الدولية في البوسنة-الهرسك ما بعد انتهاء الصراع سهلوا أعمالًا غير قانونية تتعلق بالدعارة والاتجار بالبشر في ذلك البلد من خلال دفع مبالغ مرتفعة جدًا مقارنة بالمعايير المحلية.³⁰ وقد أثار تصرفهم هذا استياء جزء كبير من السكان المحليين وقلل ثقتهم واحترامهم للشرطة.

وعلى أجهزة الشرطة الأجنبية أن تحاول "التواصل" مع السكان المحليين، جزئيًا من خلال تطوير الشرطة المجتمعية. وإضافة إلى المزايا العملية الواضحة (إمام الشرطة باللغات والتقاليد المحلية)، لا بد من وجود ثقة متبادلة. فالعلاقة السلبية بين هذه الثقة وسوء السلوك (أي كلما ازداد سوء السلوك، كلما قلت الثقة) تعتبر عاملًا مهمًا يجب أن تدركه المنظمات الدولية لبناء أو إعادة بناء مؤسسات فعالة وشرعية في المجتمعات التي كانت النزاعات تدور فيها.

ملخص عن مجالات التركيز في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها

- استبدال التقنيات العسكرية في عمل الشرطة بتقنيات مدنية.
- ضمان تمثيل مختلف الجماعات السكانية ضمن أجهزة الشرطة.
- توعية أفراد الشرطة الأجنبية بالعادات المحلية والأمور التي تزج السكان.

5.2. الدول الانتقالية

الدول الانتقالية هي تلك التي تشهد تغييرًا جوهريًا وسريعًا بعد ثورة ما (سواء كانت عنيفة أو سلمية). وعادة ما يكون هذا التغيير سياسيًا واجتماعيًا - أي من نوع من الديكتاتورية إلى ديمقراطية ناشئة.

ومن المشاكل الشائعة في الدول الانتقالية هي وجود فجوة زمنية بين الإطاحة بالنظام القديم ونظامه القانوني واستقرار نظام جديد واعتماد تشريعات جديدة ما بعد الثورة؛ وهذه هي مشكلة التأخر التشريعي. وحتى عند اعتماد تشريع مماثل، يعني افتقار المشرعين إلى الخبرة في النظام الجديد أن النسخ الأولى غالبًا ما تكون ناقصة، ومبهمّة وتحتوي على ثغرات. ويبقى النظام الجديد انتقاليًا طالما أنه لا يزال يعمل بشكل أساسي على القواعد الجديدة وليس بموجبها. ويتسبب انعدام الوضوح هذا في زيادة صعوبة شرعنة النظام كما يؤدي إلى انتشار الفساد. علاوة على ذلك، إن وتيرة التغيير المطلقة قد تزيد الضبابية وانعدام الأمن في المجتمع، ما قد يؤثر على أفراد الشرطة والشعب على السواء.

وتبرز مشكلة أخرى تتسم بدرجة عالية من الحدة في الدول الانتقالية ألا وهي التغييرات المجتمعية والسياسية السريعة التي تترافق مع ارتفاع معدلات الجريمة. وأحيانًا تتفاعل السلطات مع ذلك من خلال تجنيد أعداد أكبر من عناصر الشرطة، مخفضة معايير القبول، وهو ما حصل في السلفادور (التي كانت مجتمعًا سبق أن شهد نزاعات ومجتمعًا انتقاليًا في الوقت نفسه).³¹

راجع الجدول 5 أدناه لاعتبارات ترتبط بالدول التي كانت النزاعات تدور فيها.

الجدول 5: اعتبارات ومقاربات للفساد في الدول الانتقالية

وضع الدول: الدول الانتقالية			
عملية التقييم الاستراتيجي	أهمية السياق السياسي	أبرز مشكلة/مشاكل الفساد (متغير)	مدى مشكلة الفساد
<p>يمكن لوثيقة الرؤية إحداث تغيير عام للتوجه. ويجب أن تتناسب مع "المشهد العام" للبلد.</p> <p>لا بد من توافر استشارات واسعة النطاق أو ستفقر إلى الدعم لتنفيذها؛ يجب أن تشمل الاستشارات الرتبة والملف وأفراداً من الشعب؛</p> <p>يعتبر تحليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) مفيداً على مستوى المؤسسة (راجع المسرد والفصلين 2 و9)</p>	<p>أساسي؛ يغيب السياق السياسي غالباً بسبب فساد النخبة في النظام القديم؛ انعدام ثقة الشعب بالمؤسسات الحكومية نتيجة لذلك.</p> <p>إصلاحات حكم شاملة مطلوبة.</p>	<p>تأثيرات النظام القديم والولاءات التي تهدد التغيير الحقيقي؛ عمليات ابتزاز تافهة؛ روابط بالجريمة المنظمة؛ وحشية الشرطة؛ فساد كبير.</p>	توسعية
دور المجتمع المدني	هل يعتبر الدعم الخارجي (الأجنبي) ضرورياً؟	مقاربة إدارة التغيير	مدى مشكلة الفساد
<p>ضروري لبناء الدعم اللازم للتغيير؛ يجب معالجة انعدام الثقة المتوارث لدى الشعب.</p>	<p>أجل الخبرة ضرورية، الحاجة أقل إلى دعم مادي من الدول النامية أو التي كانت النزاعات تدور فيها.</p>	<p>شاملة؛ تتطلب بناء القدرات نظراً إلى أن الخبرة الأصلية محدودة.</p> <p>سيطلب "فك الجليد" مجموعة من التقنيات ضمن المؤسسة.</p> <p>قد يتم استخدام تحليل مجال القوى لتحديد ما الذي يجب تغييره. يجب بناء محفزات التغيير خلال العملية، مثلاً مكافآت لقاء التقديم والتدقيق، والنجاح في الدورات التدريبية.</p> <p>يمكن تغيير منشآت وموارد التدريب لتلائم عملية الإصلاح.</p>	توسعية

في حالة الدول الانتقالية ما بعد الشيوعية، ساهمت ثلاثة عوامل إضافية في فساد الشرطة. أولاً، بخلاف الدول الانتقالية في أمريكا اللاتينية وأوروبا الجنوبية وجنوب أفريقيا، تعين على الدول ما بعد الشيوعية استبدال النظام السياسي والاقتصادي على السواء؛ وفي غضون فترة قصيرة، سعت إلى الانتقال من اقتصاد خاضع لسيطرة الحكومة عمومًا ومركزي التخطيط إلى اقتصاد مملوك بجزئه الأكبر من القطاع الخاص يعمل بشكل أساسي وفق مبادئ السوق. وفي العديد من الدول، ترافق هذا الانتقال الاقتصادي مع تراكم مثير للتساؤلات في الثروة، وزيادة كبيرة في انعدام المساواة من الناحية الاقتصادية. وقد أدى ذلك إلى انتشار موجة من الاستياء حيث افترض الخاسرون في المرحلة الانتقالية ما بعد الشيوعية أن العديد من الراحين الجدد اغتنوا من خلال الجريمة. وكان عدد كبير من رجال الشرطة يعلمون من خبرتهم الخاصة أن البعض حقق ثروته بطرق غير لائقة وأحيانًا بوسائل غير قانونية صراحة.

أما العامل الثاني فتمثل في أن معظم الدول الشيوعية كانت تمتلك قوات شرطة سرية كبيرة. وقد خسر جزء كبير من عناصر هذه الوكالات مناصبهم بعد انهيار الشيوعية وبرزت حكومات عازمت على أن تنأى بنفسها عن الإرهاب الجسدي والنفسي الذي مارسه النظام السابق. وقد دفع ذلك بالعديد من العناصر السابقين إلى الشعور بالعزلة وجعلهم عرضة للقبول بالمعروض المغرية؛ فقد جذبتهم عصابات الجرائم بسبب معرفتهم من الداخل بإجراءات عمل الشرطة وتدريبهم على الأسلحة ونفاذهم إليها في معظم الأحيان.

ثالثًا، شهدت الدول الانتقالية ما بعد الشيوعية فراغًا أخلاقيًا بعد انهيار الشيوعية. وفي الديكتاتوريات التي سادت في أمريكا اللاتينية وأوروبا الجنوبية، لم يحاول القادة السلطويون عمومًا قمع المنظمات الدينية أو غيرها من المؤسسات الاجتماعية خارج الحكومة. في المقابل، روّجت الدول الشيوعية لإيديولوجية وأخلاق اشتراكية في كافة جوانب الحياة. فكان الدين وأي أخلاق محددة خارج معتقدات الدولة الرسمية يلقي معارضة شديدة. وعندما سقطت الدول، انهارت معها أنظمة إيديولوجيات وأخلاق كاملة. ويعتبر هذا الفراغ الأخلاقي عاملًا آخر يشرح خواص الفساد في العديد من الدول الانتقالية؛ ولا بد من التوعية بشأن ذلك عند تطوير استراتيجيات فعالة لمكافحة الفساد.

تجدر الملاحظة أنه لا يمكن حل كافة المشاكل التي تواجهها الدول الانتقالية بسهولة، لكن طالما أن النخبة على استعداد لقبول ذلك، يمكن للمساعدة من وكالات أجنبية الحد من أثرها. وتشمل المجالات التي يمكن للوكالات الأجنبية المساعدة فيها الحكم الجيد وبناء المؤسسات وإقامة اقتصاد السوق حيث تسيطر الملكيات الخاصة. ويجب ثني نخب الدول الانتقالية أيضًا عن تبرير جمع الثروات بطريقة جرمية أو شبه جرمية. ويعتبر الانتساب إلى منظمات ترغب الدول الانتقالية بالانضمام إليها، على غرار الاتحاد الأوروبي، المشروط بخفض الفساد، وسيلة فعالة أخرى باستطاعة الوكالات الأجنبية استخدامها للحد من فساد الشرطة.

ملخص عن مجالات التركيز في الدول الانتقالية

- التنبه إلى فجوات التشريعات التي تؤدي إلى سلوك غير ملائم.
- التنبه إلى المخاطر المحتملة لتوسع حجم جهاز الشرطة بسرعة.
- التنبه إلى عوامل قد تبعد أفراد الشرطة الحاليين والسابقين.

5.3 الدول النامية

تعمل أجهزة الشرطة في الدول النامية عادة في ظروف عمل سيئة ولا تملك الموارد الكافية. ومن الشائع أنها لا تعمل في إطار ثقافة قانونية مطورة كما يجب.

كما هي الحال في العديد من الدول الانتقالية (لا سيما تلك التي كان النظام فيها شيوعيًا)، إن سمة أخرى تتسم بها معظم الدول النامية هي أن المجتمع المدني ليس متطورًا بشكل جيد؛ مثلًا غالبًا ما تخضع وسائل الإعلام لسيطرة النخب. ونظرًا إلى هذا الواقع، فإن المجتمع الدولي قادر بشكل أساسي على معالجة فساد النخبة بفعالية في معظم الأحيان؛ وقد يترك ذلك آثارًا إيجابية على مستويات أدنى بما فيها أجهزة الشرطة.

الجدول 6: اعتبارات ومقاربات للفساد في الدول النامية

وضع الدول: الدول النامية			
مدى مشكلة الفساد	أبرز مشكلة/مشاكل الفساد (متغير)	أهمية السياق السياسي	عملية التقييم الاستراتيجي
توسعية	التحزب والمحسوبة؛ روابط بالجريمة المنظمة؛ عمليات ابتزاز تافهة (حواجز سير). فساد كبير (قيادة الشرطة).	أساسي؛ يغيب السياق السياسي غالبًا؛ عدم الاطلاع على آليات الحكم الرسمية. يشير مستوى الفساد العالي إلى قبول عناصر الشرطة والمؤسسات الحكومية الأخرى؛ لا بد من إحداث تغييرات واسعة على صعيد الحكم لدعم إصلاح قطاع الشرطة (على صعيد القضاء والمحاکمات والمحاکم).	يمكن لوثيقة الرؤية إحداث تغيير عام للتوجه. ويجب أن تتناسب مع المشهد العام للبلد. لا بد من توافر استشارات واسعة النطاق أو ستفقر إلى الدعم لتنفيذها؛ يجب أن تشمل الاستشارات الرتبة والملف وأفرادًا من الشعب؛ يعتبر تحليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) مفيدًا على مستوى المؤسسة (راجع المسرد والفصلين 2 و9)
مدى مشكلة الفساد	مقاربة إدارة التغيير	هل يعتبر الدعم الخارجي (الأجنبي) ضروريًا؟	دور المجتمع المدني
توسعية	شاملة؛ تتطلب بناء القدرات نظرًا إلى أن الخبرة الأصلية محدودة. سيتطلب فك الجليد مجموعة من التقنيات ضمن المؤسسة. قد يتم استخدام تحليل مجال القوى لتحديد ما الذي يجب تغييره لإتاحة التحرك. يجب بناء محفزات التغيير خلال العملية، مثلًا مكافآت لقاء التقديم والتدقيق، والنجاح في الدورات التدريبية. تكون موارد التدريب والتثقيف متواضعة غالبًا أو ناقصة ويجب إعادة بنائها؛ يجب التخطيط لتدريب رجال الشرطة الأميين. قد تدعو الحاجة إلى فرض عقوبات دولية لتشجيع الالتزام المحلي بالتغيير.	أجل الخبرة ومساعدة الموارد المادية ضرورية. يجب معالجة انعدام المساواة الأشمل على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي للحد من أسباب الفساد الهيكلية	المجتمع المدني يكون ضعيفًا غالبًا، لذا يجب تطوير هذا القطاع. مهم لبناء الدعم اللازم للتغيير وإبقاء عمل شرطة خاضعًا للمساءلة. الطلب على هذا القطاع كبير؛ ويمكن لحملات تثقيف الشعب أن تلعب دورًا مهمًا؛ إن التحسينات المبكرة الواضحة في عمل الشرطة الأساسي مهمة لإعادة بناء ثقة الشعب؛ يجب إقامة نظام لشكاوى الشعب ونظام فعال لحماية الشهود والمخبرين.

علاوةً على ذلك، إن معدل التحصيل العلمي لأفراد الشرطة في العديد من الدول النامية منخفض. ومن بين التبعات العملية لهذا هي أنه أحياناً يجب تطوير تقنيات قادرة على نقل رسائل أخلاقية بشكل غير مكتوب بما أن بعض العناصر أميون.

ملخص عن مجالات التركيز في الدول النامية

- التفكير في أنسب الوسائل للترويج لغرس سيادة القانون ضمن الثقافة.
- التفكير في كيفية تطوير المجتمع المدني، ولا سيما في ما يتعلق بمراقبة الشرطة.
- التفكير في أفضل طريقة لتعزيز مؤهلات أفراد الشرطة التعليمية، وحيث يجب، كيفية إيصال رسائل مكافحة الفساد إلى العناصر الأميين.
- يجب أن تنتبه الوكالات الأجنبية إلى الحساسيات والثقافة المحلية، لكن أن تنتقد في الوقت نفسه الحجج التي تشير إلى السلوك غير المناسب باعتباره "طبيعياً" أو "جزءاً من ثقافتنا".

5.4. الدول المتقدمة

يميل الشعب في الدول المتقدمة إلى أن يكون أقل تسامحاً مع فساد الشرطة. فعادةً ما يتم تجنيد أفراد الشرطة في هذه الدول استناداً إلى مؤهلاتهم ومدى ملاءمتهم للمنصب ويتقاضون رواتبهم بشكل منطقي ومنتظم. كما يسود تصور بأن ثقافات الدول المتقدمة تقبل سيادة القانون. غير أن أمثلة عديدة على فساد الشرطة في العالم المتقدم خلال العقود الأخيرة أثبتت أن الفساد شائع أيضاً في الديمقراطيات الثرية.

الجدول 7: اعتبارات ومقاربات للفساد في الدول المتقدمة

وضع الدول: الدول المتقدمة			
مدى مشكلة الفساد	أبرز مشكلة/مشاكل الفساد (متغير)	أهمية السياق السياسي	عملية التقييم الاستراتيجي
متغيرة (من معزولة إلى منهجية)	غالبًا ما تتعلق بالمخدرات.	أساسي؛ يجب تغيير القوانين؛ يمكن للإرادة السياسية أن تطرح مشكلة.	تتم ممارستها أساسًا في معظم الدول؛ تتحدث وسائل الإعلام غالبًا عن المشاكل المهمة؛ لا يزال تقييم المخاطر في المجالات المعرضة للفساد يتطور.
مدى مشكلة الفساد	مقاربة إدارة التغيير	هل يعتبر الدعم الخارجي (الأجنبي) ضروريًا؟	دور المجتمع المدني
متغيرة (من معزولة إلى منهجية)	شاملة، بناء على قدرات تحليلية قائمة. يجب اعتماد قيادة تحويلية بوضوح (بما أنها لا تكون جلية دائمًا).	كلا.	أجل مهم؛ إن إنشاء لجان استشارية للنظر في قضايا سلامة الشعب وأنظمة شكاوى يضمن للشعب المساءلة.

لسوء الحظ ورغم التحليلات المختلفة المبكرة - على غرار تقارير اللجنة حول فساد الشرطة في نيويورك³² وفيلادلفيا (لجنة الجريمة في بنسلفانيا 1974) - والاقتراحات المقدمة لمكافحة فساد الشرطة، تثبت العديد من الأمثلة على فساد الشرطة أنه ما من حل قريب للمشكلة في الديمقراطيات الغربية. وفي حين تشير الأدلة المتوافرة إلى أن معدلات فساد الشرطة في الدول المتقدمة أدنى عمومًا من غيرها، يثبت واقع أن معدل الفساد لا يزال كبيرًا بما يكفي لتبرير وجود لجان تحقيق يتطلب عملها الكثير من التكاليف والوقت أنه على الدول المتقدمة القيام بالكثير. وفي وقت تبدو فيه معدلات سوء سلوك الشرطة العامة في الدول الأقل تطورًا واستقرارًا أعلى من العالم المتقدم بشكل عام، فإن جزءًا كبيرًا من الفساد هو ذو طبيعة تافهة (يرتبط مثل بمشاكل السير). وإن كان سيتم إزالة هذا الفساد الضئيل نسبيًا من المشهد العام، يصبح الفرق بين الدول المتقدمة وأنواع أخرى من الأنظمة أقل وضوحًا.

وللمفارقة، قد تكون ثقافة سيادة القانون بشكل خاص عاملًا رئيسيًا يشرح الفساد في الدول المتقدمة؛ وإن تم جمعها مع فهم الشعب المتزايد للمشاكل الاجتماعية، قد تثير استياء أفراد الشرطة الذين يحرصون على رؤية الجناة معاقبين على مستوى يعتبرونه مناسبًا.

ملخص عن مجالات التركيز في الدول المتقدمة

- معالجة المبررات التي يقدمها أفراد الشرطة كسبب نبيل للفساد.
- معالجة جوانب الخصخصة التي قد تزيد فساد الشرطة.

استراتيجيات ناجحة لمكافحة الفساد

يقيم القسم 6 من الفصل 1 استراتيجيتين ناجحتين لمكافحة الفساد - خطط عمل منسقة طويلة الأمد - تمت تجربتها وتقييمها.

6.1. سنغافورة

سنغافورة هي بلد غالبًا ما صنف على أنه حقق نجاحات باهرة على صعيد خفض نطاق الفساد (سواء عمومًا أو فساد الشرطة بشكل خاص) وإبقاء مستوياته متدنية. وهي تقدم نموذج أفضل الممارسات. وبحسب معظم استطلاعات الفساد، كانت سنغافورة لعدة سنوات الأقل فسادًا من بين الدول الآسيوية وإحدى أقل الدول فسادًا في العالم. وبالتالي لا بد من التركيز على التدابير التي اتخذتها للحد من فساد الشرطة.

تكمن أربعة أسباب خلف نجاح سنغافورة.³³ أولاً، الإرادة السياسية - التزام الحكومة - هي المتغير الأهم في معدل نجاح تدابير مكافحة الفساد. ثانيًا، الأجور وظروف العمل، ثالثًا إجراءات التجنيد والاختيار، ورابعًا التدريب والاندماج الاجتماعي هما العنصران الرئيسيان لنجاح الاستراتيجية السنغافورية.

وقد قررت السلطات السنغافورية أن أفراد الشرطة يميلون أقل إلى قبول رشوى إن كان صاحب عملهم يعاملهم جيدًا. ففي العام 1972، بعد اقتراحات لجنة مراجعة الأجور برئاسة لي سو أن عام 1971، تم رفع أجور الأفراد ذوي الرتب المتدنية بشكل ملحوظ (بين 20 و 25 في المئة)، وجرى أيضًا توفير رعاية طبية ومساكن مجانًا للأفراد المتأهلين. في المقابل، نص القانون بوضوح على منع الأفراد من الحصول على وظائف خارج جهاز الشرطة.

غير أن قوة شرطة سنغافورة لم تكن محصنة بالكامل ضد الفساد. على سبيل المثال، تمت ملاحقة مجموعة من 17 عنصرًا متورطين بقضية أه لونغ سان (وهو مقرض أموال بالفائدة يعمل بشكل غير قانوني). وتسلبت هذه المسألة الضوء على جانب آخر من المقاربة السنغافورية - رد الفعل السريع. ففي العام نفسه، خرجت القضية إلى العلن، وأخضعت قوة شرطة سنغافورة عناصرها للتدريب على القيم. كما اعتمدت ممارسة تطبق في عدد قليل جدًا من أجهزة الشرطة وهي: عوضًا عن مناقشة فساد الشرطة بعبارات مبهمه فقط، قامت قوة شرطة سنغافورة بتسمية وفضح الأفراد الفاسدين. وباختصار، أضافت عنصرَي الواقعية والتفصيل إلى التحليلات العامة من خلال ذكر قضايا فعلية.³⁴

عوامل النجاح في سنغافورة

1. الإرادة السياسية.
2. الأجور وظروف العمل الجيدة.
3. إجراءات اختيار دقيقة تشمل التحقيق في خلفيات مقدمي الطلبات.
4. إجراءات تدريب واندماج اجتماعي معدة جيدًا تشمل التسمية والفضح.

6.2. هونغ كونغ

تشكل هونغ كونغ مثالاً آخر على "دولة" (كانت أساساً مستعمرة بريطانية وأصبحت الآن منطقة خاصة ضمن جمهورية الصين الشعبية) نجحت بشكل خاص في الحد من الفساد، بما فيه فساد الشرطة. وفي حين أنها لا تحتل مراتب متقدمة كسنغافورة في استطلاعات الفساد المقارنة، إلا أنها تبرز دائماً كأحد أقل الدول فساداً في آسيا.

وفي مسعى للحد مما اعتُبر فساداً مستشرياً، لا سيما في جهاز الشرطة، أسست سلطات هونغ كونغ اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في العام 1974. وقد تأسست هذه اللجنة بعد تظاهرات حاشدة في العام 1966 و1973، طالب فيها الشعب السلطات بالسيطرة على الفساد، لا سيما في جهاز الشرطة. وارتبطت صرخة الشعب ضد فساد الشرطة بقضية ضابط شرطة كبير راكم أصولاً تفوق قدرات شخص في منصبه وخضع لتحقيق بشأن الفساد. وكان هرب من هونغ كونغ قبل انتهاء التحقيق، ما أطلق موجة غضب شعبية. وجزئياً، من أجل التصدي لذلك وتقييم فعالية تشريعات مكافحة الفساد الموضوع عام 1971، أسست السلطات لجنة تقصي أوصت بتأسيس اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد، على أن تكون منفصلة عن الشرطة والوكالات الحكومية الأخرى ومسؤولة عن التحقيق في قضايا الفساد. وبالتالي، كان فساد الشرطة هو الذي أدى عمومًا إلى نشأة إحدى أبرز الهيئات التي تحظى بتقدير عالٍ لمكافحة الفساد في العالم، ألا وهي اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في هونغ كونغ.

وقد كتب الرئيس السابق للجنة، برتراند دو سيفيل³⁵ في السنة التي انتقلت فيها إدارة هونغ كونغ من المملكة المتحدة إلى جمهورية الصين الشعبية، أن حوالي ربع قرن من الخبرة المجمع منذ تأسيس اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد حمل أبرز الدروس المستفادة.

كذلك، من المهم أن نذكر أن هونغ كونغ أسست وكالة مستقلة لمكافحة الفساد؛ فلم يترك أفراد الشرطة ليقوموا بالتحقيقات بمفردهم.

الدروس المستفادة من هونغ كونغ

- القرار السياسي والعزم على معالجة الفساد.
- إطار عمل قوي لقوانين مكافحة الفساد يشمل المخالفات البسيطة والواضحة، وأحكاماً دلالية داعمة، وصلاحيات تحقيق شاملة، وأحكاماً حمائية للمخبرين.
- استراتيجية متسقة وكاملة تشمل التحقيق والوقاية والتعليم.
- انخراط نشاط للمجتمع.
- تمويل مناسب ومستدام.
- الرغبة في مواصلة الكفاح ضد الفساد.

الاستنتاجات والدروس المستخلصة

- الفصل 1

يمكن استخلاص الدروس من محتوى هذا الفصل ويمكن تلخيص الدراسات ذات الصلة في الجدول أدناه:

الدرس 1	<p>يظهر التحليل المقارن أن مقارنة حلّ "واحد ملائم لكل المشاكل" خاطئة. في حين أن بعض جوانب فساد الشرطة وسوء سلوكها تبدو عالمية، فإن بعضها فريد - أو على الأقل أكثر بروزاً في بعض السياقات والثقافات. على سبيل المثال، لا تحتاج الدول المتقدمة إلى أجهزة شرطة أجنبية لمساعدتها على الحفاظ على السلام، ومن ثم بناء نظام جديد بالطريقة التي تعتمد عليها المجتمعات التي كانت النزاعات تدور فيها، لكنها قد تختبر فساداً لأسباب نبيلة أكثر من تلك الأخيرة.</p> <p>المخاطر - لا ينطبق نموذج ملائم لنوع واحد من الأنظمة بشكل مناسب على مختلف أنواع الأنظمة.</p> <p>العراقيل المحتملة - ثمة اعتقاد قديم بأن هناك طريقة واحدة "صحيحة" لحل مشكلة ما.</p>
الدرس 2	<p>ثمة حاجة كبيرة إلى زيادة التوعية - التعليم - في أوساط أفراد الشرطة بشأن الطرق التي يلحق بها الفساد وأنواع أخرى من السلوك غير الملائم الضرر بالمجتمعات وبإمكانية أن تتأذى عنه مخاطر أمنية خطيرة. فلا يكفي إبلاغ أفراد الشرطة أن أنواعاً محددة من السلوك غير مقبولة؛ إنما يجب أن يفهموا أيضاً سبب ذلك.</p> <p>المخاطر - تعتبر الندوات أو غيرها من وسائل التعليم رسمية للغاية، أو لا تُعتبر مثيرة للاهتمام بما يكفي، أو أنها تُعدّ من قبل أشخاص يعتبرهم الجمهور المتلقّي غير مناسبين، لذا لا تكون الرسالة الكامنة مقبولة وبالتالي لا يستوعبها أفراد الشرطة.</p> <p>العراقيل المحتملة - التكلفة؛ مقاومة أفراد الشرطة وتهكمهم.</p>
الدرس 3	<p>لا بدّ من إجراء اختبارات إضافية نفسية وخاصة بقييم أفراد الشرطة - ليس فقط في مرحلة التجنيد إنما في مراحل أخرى من مسيرتهم المهنية. وفي حين يجب أن تركز الاختبارات النفسية على كشف سمات على غرار الميول نحو العنف والتضليل، إلخ، يمكن لاختبارات القيم أن تحدد كيفية عمل برامج إعادة الدمج الاجتماعي الموجهة جيداً (أو بشكل سيئ) نحو مسائل أخلاقية.</p> <p>المخاطر - يمكن للاختبارات غير المدروسة أن تؤدي إلى نتائج مضللة و/أو عديمة الجدوى؛ فالاختبارات غير الحساسة قد تنفر الأفراد.</p> <p>العراقيل المحتملة - غياب المحللين النفسيين المؤهلين لإجراء هذه الاختبارات؛ مقاومة الأفراد المتمرسين.</p>

<p>ثمة حاجة إلى تقييم أكثر دقة وفعالية للمخاطر من قبل الذين يحاولون خفض فساد الشرطة، واعتماد تدابير محددة مصممة لخفض خطر الفساد حيث يتضح أن فرص السلوك غير الملائم - المغريات - شائعة. وتشكل الفرق المتخصصة المصممة للتصدي للسلوك الجرمي القائم الذي يحقق أرباحًا طائلة، على غرار معظم أشكال الاتجار، مجالًا على السلطات استهدافه.</p> <p>المخاطر - إبعاد الأفراد الصادقين والمؤهلين إلى حد كبير من خلال معاملتهم على أنهم أكثر عرضة للفساد بطبيعتهم من زملائهم.</p> <p>العراقيل المحتملة - إجراء تقييمات المخاطر من قبل مقيمين لا يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمين.</p>	<p>الدرس 4</p>
<p>من المضلل توقع أن تشرف أجهزة الشرطة على نفسها بشكل مناسب؛ وهذا ينطبق بشكل خاص على أشكال أكثر خطورة من الفساد والسلوك غير الملائم. وعلى الدول التي تأخذ مسألة مكافحة فساد الشرطة بجدية إقامة لجان مستقلة لمكافحة الفساد وحمايتها.</p> <p>المخاطر - شرح وتبرير غير كافيين للحاجة إلى لجنة مستقلة، وبالتالي تنفير الأفراد.</p> <p>العراقيل المحتملة - قد تبرز صعوبات لجهة إيجاد الشخص المناسب لتوظيفهم في اللجان لجهة الخبرة والتجربة والاستقلالية الأصلية عن الشرطة و/أو السلطات السياسية.</p>	<p>الدرس 5</p>
<p>من المهم أن تتصرف السلطات بسرعة فور رصد مشكلة ما. فقد كان رد الفعل السريع ميزة لمقاربة تكلفت بنجاح كبير في سنغافورة.</p> <p>المخاطر - في مسعاها لمعالجة مشكلة بسرعة، قد لا يتسم تحقيق السلطات بالجودة المطلوبة، وقد يصل إلى استنتاجات متسرعة كانت لتختلف - وتكون مناسبة أكثر - لو طال التداول بها.</p> <p>العراقيل المحتملة - إيجاد عناصر مناسبين في فترة قصيرة لتشكيل فريق رد سريع.</p>	<p>الدرس 6</p>
<p>يجب تعزيز التفاعل بين الشرطة وعامة الشعب، وبين الشرطة والقضاء من أجل زيادة التفاهم والثقة بين كافة الأطراف.</p> <p>المخاطر - في عدد قليل من الحالات، قد يؤدي تعزيز التفاعل إلى تردي العلاقات والتفاهم في الواقع بين الشرطة والقضاء والشعب.</p> <p>العراقيل المحتملة - تصدي أفراد الشرطة لانتقادات الشعب في الحالات التي يكونون فيها وجهًا لوجه؛ تصدي القضاء لانتقادات أفراد الشرطة.</p>	<p>الدرس 7</p>
<p>التكنولوجيا - بما فيها برمجيات الحاسوب، الدوائر التلفزيونية والكاميرا المتصلة بأجهزة حاسوب - في تطور مستمر، وعلى أجهزة الشرطة أن تستخدم إلى أقصى حد أحدث التطورات قدر المستطاع (مثلًا إن سمحت الموارد بذلك).</p> <p>المخاطر - تصميم سيئ للبرمجيات؛ التصدي للرقابة إن لم تكن أسباب ذلك مشروحة ومبررة بشكل كافٍ؛ الاستعمال غير المناسب للتكنولوجيا، لا سيما في ما يتعلق بحقوق أفراد الشرطة بالخصوصية.</p> <p>العراقيل المحتملة - التكلفة والتوافر؛ عدد غير كافٍ من الأفراد المدربين جيدًا لتطبيق التكنولوجيا.</p>	<p>الدرس 8</p>

الدرس 9

تشير الأبحاث إلى أن التسمية - ما يسمى بالتحركات والبرامج إلخ - هي عامل مهم لكبح الفساد. على سبيل المثال، غالبًا ما يستجيب أفراد الشرطة بشكل أفضل لبرامج النزاهة من برامج مكافحة الفساد، رغم أن محتوى البرنامجين قد يكون مماثلًا في جوهره. ويعزى ذلك إلى أن الأول يبدو بناءً أكثر وأقل عقابيًا من الأخير. وعلى نحو مماثل، قد يضمن الطلب من عناصر الشرطة ملء نماذج الروابط التي يمكن التصريح عنها معدلات امتثال أعلى - وبالتالي أكثر فعالية - من التصريح بالروابط غير الملائمة.

المخاطر - يمكن لاستخدام تسمية أكثر إيجابية تفويض فعالية برنامج أو مقارنة؛ فإن كانت مشكلة ما خطيرة بشكل خاص، يجب أن تنقل اللغة المستخدمة لوصفها ذلك فضلًا عن تعظيم أثرها.

الدرس
10

من العوامل الأساسية في أي محاولة للحد من فساد الشرطة والأشكال الأخرى للسلوك غير اللائق هو الإرادة السياسية. فهي شرط ضروري فقط لكنها ليست كافية؛ فمن دون قدرة الدولة الكافية على دعم الإرادة السياسية، لن تخلف هذه الأخيرة أثرًا مهمًا على الصراع لتحسين سلوك الشرطة. وفي حين أن الأولى واضحة عمومًا، يمكن التغاضي بسهولة عن واقع أن فساد الشرطة لا يكون مشروعًا متكاملًا لمرة واحدة قط. فالدول الجديدة في خفض فساد الشرطة واحتوائه يجب أن تتقيد بمقاربة طويلة الأمد. وأحيانًا تكون التكتيكات القصيرة الأمد مناسبة لحالات معينة من سوء السوك، لكن نضالًا ناجحًا ضد الفساد يتطلب استراتيجية مستمرة من الاندماج الاجتماعي والتنبه.

المخاطر - متلازمة "الذئب الباكي" (أي القادة الذين يصرحون دائمًا أنهم سيعتمدون تدابير لخفض فساد الشرطة والأشكال الأخرى من السلوك غير الملائم، لكنهم لا يفعلون ذلك بسبب غياب الدعم المناسب)، وهو أمر يقوض ثقة الشعب بالدولة.

العراقيل المحتملة - التمويل غير المناسب؛ بيروقراطية حكومية مقاومة.

جدول التقييم الذاتي

الفصل 1 - مقدمة: الفساد وعمل الشرطة

بعد قراءة هذا الفصل، ما هي ردة فعلك؟ هل من معلومات جديدة في هذا الفصل يمكنك استخدامها لتحسين جهاز شرطة الخاص بك؟ هل من تغييرات يمكن القيام بها في جهاز الشرطة؟

في ما يلي تقييم ذاتي يساعدك على الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها. يهدف هذا التقييم الأساسي إلى مساعدتك على تقييم الوضع في جهازك وتحديد ما هي التغييرات التي يجب القيام بها، إذا كان هناك من تغييرات، ووسائل جمع الأفكار لتطبيق هذه التغييرات. لإعداد مقارنة أكثر شمولية لتطبيق المفاهيم المطروحة في هذا الفصل، يمكن تنظيم جلسات تدريب أو مجموعات عمل لاستكمال هذا التقييم والبناء عليه. فضلًا عن ذلك، قد يكون من المفيد طلب مساعدة الخبراء الوطنيين أو الدوليين في قضايا مكافحة الفساد.

المشاكل/الأسئلة	ما الذي يمكن فعله لتحسين نقاط الضعف؟	كيفية القيام بذلك؟
هل قمنا بتقييم انكشافنا على الفساد والسلوك غير الملائم؟	إن لم نقوم بذلك، يمكننا: تقييم الوضع من خلال العودة إلى الجدول 1 في الصفحة 35 من الفصل تحديد مكان المشاكل اتخاذ القرارات بشأن التدابير التي يجب اعتمادها زيادة التوعية بهذه المسائل	التفكير تشكيل مجموعة عمل عقد ورشة عمل استشارة خبير خارجي إذا كان ذلك مناسبًا، إجراء استطلاع عام وتحليل شكاوى المواطنين والتواصل مع أجهزة شرطة أخرى لتطوير أفضل الممارسات والتعلم منها
هل يعتبر أفراد الشرطة ضمن جهازنا بعض أنواع الفساد أو السلوك غير المناسب مقبولة؟	إن كانت هذه هي الحال، يمكننا: تقييم الأفعال الفاسدة أو غير الملائمة التي تعتبر مقبولة تحديد الأفراد/الوحدات المعنية تحديد سبب وجود هذه السلوكيات إعداد وتطبيق التصحيحات	
هل حددنا بوضوح ما هو الفساد وأشكال السلوك غير الملائم الأخرى؟ (راجع الفصول 2 و 5 و 7)	إن لم نقوم بذلك، يمكننا: تحليل التشريعات والقواعد الحالية وضع القواعد والإرشادات الضرورية إبلاغها إلى أفراد الشرطة مراقبة مدى احترامها ومعاقبة السلوكيات المنحرفة اعتماد نظام رقابة وإجراءات تحقيق	
هل أسسنا جهاز شرطة أخلاقيًا أو نعتزم القيام بذلك؟	إن لم نقوم بذلك، يمكننا: تقييم الوضع تحديد التدابير التي يجب اتخاذها تفصيل خطة عمل (الفصول 2 و 4 و 8)	

	<p>يمكننا: تحديد ما هو مفيد لجهاز الشرطة الخاص بنا تقييم كيف يمكن تطبيق هذه الدروس دمج عناصر في خطة العمل لتأسيس جهاز شرطة أخلاقي</p>	<p>كيف يمكننا الاستفادة من الدروس المستفادة كما هو مذكور في الصفحات 53-55؟</p>
--	---	--

2

القيم والقواعد والسلوك

إريك كوبو (Eric Cobut)

مقدمة إلى الفصل 2

يتطرق هذا الفصل إلى الإدارة القائمة على القيم وكيف قد تكون أداة فعالة لوقف فساد الشرطة. سيتم التركيز على القيم والقواعد والسلوك التي تحكم عمل الشرطة، وكيفية دمجها في الجهاز بطريقة تساعد على منع الفساد.

إن هيكلية هذا الفصل هي على الشكل التالي:

- **المقدمة** تحدد مفاهيم ثقافة وقيم ومدونات المؤسسة. وهذا ما يساعد القارئ على فهم العملية الضرورية لتعزيز النزاهة ومنع الفساد.
- **الجزء الثاني** يقدم عدة براهين تثبت سبب اكتساء القيم والقواعد والسلوك أهمية في النضال ضد الفساد.
- **الجزء الثالث** يعرض عملية خطوة بخطوة لدمج الثقافة في النضال ضد الفساد.
- **الجزء الرابع** يناقش مدى ارتباط الثقافة المؤسسية في النضال ضد الفساد ضمن سياقات محددة، وهو يضم أمثلة من عالم الواقع.
- **الخاتمة** تقدم عدة توصيات لتغيير ثقافة مؤسسة ما من أجل معالجة الفساد.

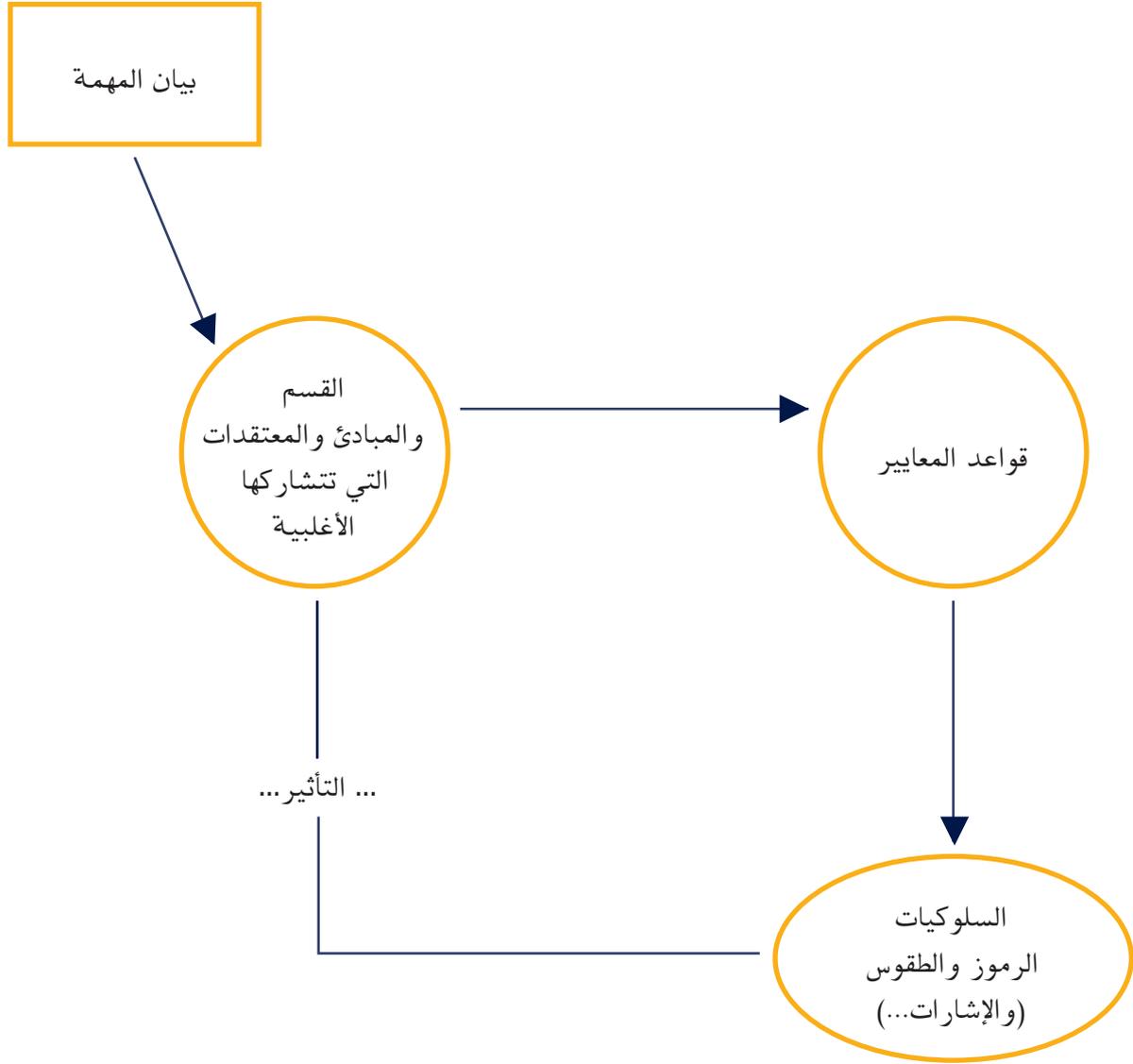
1.1. ما هي الثقافة المؤسسية؟

في هذا الفصل، تعرّف الثقافة على أنها نمط الافتراضات الأساسية (القيم والمبادئ الأساسية) التي طورتها مجموعة محددة من الناس في خضم تعلمها حل المشاكل الناتجة عن التكيف مع العالم الخارجي بالإضافة إلى الاندماج في عالمها الخاص. وقد حقق تطوير هذه القيم والمبادئ الأساسية مع مرور الوقت نتائج جيدة (في ظروف عملية) بحيث بات يعتبر الطريقة الصحيحة للعمل، وبالتالي يتم تعليمه إلى العناصر الجدد في المجموعة.³⁶

يقترح تعريف الثقافة المؤسسية أن مبادئ الثقافة الرئيسية تقوم على أساس هدف المؤسسة (مثلاً مهام الشرطة). ويتمّ تشارك هذه المبادئ ضمن المؤسسة وتتطور عبر تاريخها. وبالتالي، يتمّ تعلم وعرض الثقافة من خلال المعتقدات والقيم والعادات والمصنوعات اليدوية والسلوك الشفهي وغير الشفهي. وتتفاعل هذه الأبعاد باستمرار مع بعضها؛ وهي تعمل وفق النمط الوارد في الصورة 1 أدناه.³⁷

الثقافة ليست جامدة. فهي تتغير مع الوقت وسط بروز تحديات وقيود جديدة. ويستجيب عناصر مؤسسة من خلال إدخال أساليب عمل جديدة وأشكال جديدة من السلوك. فيتمّ ابتكار حلول جديدة واختبارها، ومتى كان من المناسب، دمجها في الثقافة.

الصورة 1: الأبعاد المتفاعلة الخاصة بالثقافة المؤسسية



تكون القيم عامة ومجردة؛ وهي ترتبط بالمبادئ العامة التي تعتبرها مؤسسة ما مهمة. ولكل عضو في المؤسسة، تعتبر كل قيمة بمثابة دليل للتفكير والتحرك. ويعتمد اختيار هذه القيم على خصائص المؤسسة مهمتها. وفي أجهزة الشرطة، يأتي الرابط بين مهمة وقيم المؤسسة من الحس الكبير بإتمام المهمة في أوساط أفراد الشرطة وحسهم القوي بالتجانس مع مؤسسة الشرطة.

يتألف بيان المهمة من نص مقتضب وسهل الفهم يحدد مهمة المؤسسة ورؤيتها وقيمها. وتؤدي هذه القيم إلى معايير وقواعد ذات صلة وثيقة وإنما غير متشابهة. فالقاعدة تصف ما الذي يجب فعله أو تطبيقه أو احترامه (مثلاً لا يمكن لفرد من الشرطة قبول هدية لقاء مساعدة مواطن)، حيث أن معياراً ما يسجل ببساطة الأوضاع العادية أو القائمة (مثلاً لا يتلاءم الفساد مع عمل أفراد الشرطة).

وعن هذه المعايير والقواعد يتمخض السلوك. فمن المرجح أكثر أن يطبق أفراد الشرطة المعايير والقيم بشكل مناسب (السلوك) في عملهم اليومي إن كانت واضحة ومحددة. وتقع مسؤولية اختيار هذه العناصر المختلفة ومدى فعاليتها على كل مؤسسة شرطة. ويمكن للمؤسسات أن تستوحي من توصيات مؤسسات دولية (راجع الموارد الإضافية).

1.1.2. مدونات السلوك

ترجم قيم ومبادئ الثقافة والثقافات الثانوية لمؤسسة ما إلى معايير وسلوك من خلال مدونات السلوك. وهذه الأخيرة قد تكون على شكل إرشادات أو تعليمات و/أو مدونات أخلاق أو مدونات الأخلاق الواجبة و/أو مدونات الانضباط.

غالبًا ما تستخدم مدونات الأخلاق والأخلاق الواجبة والسلوك في الوقت نفسه عند التعامل مع قضايا خاصة بالأخلاق والسلوك. تستخدم الدول الناطقة بالفرنسية عبارة 'déontologie' التي تعني الأخلاق الواجبة، بينما تفضل الدول الأنغلو ساكسونية مصطلح 'أخلاق'. وعمومًا تستخدم مجموعة الأدوات هذه 'مدونة السلوك' للإشارة إلى جمع أو مزج كافة هذه المفاهيم.

تختلف مدونة الأخلاق الواجبة عن مدونة الأخلاق من حيث أن 'ما هو دائم يتعلق بالأداب والأخلاق، أما ما هو وقتي فيرتبط بالأخلاق الواجبة'.³⁸ وعلى صعيد الفساد، تركز مدونة الأخلاق الواجبة بشكل رئيسي على ما يجب/لا يجب فعله للتصرف بنزاهة.

وبالمقارنة مع مدونة الأخلاق الواجبة، تركز مدونة الأخلاق على سلوك الأفراد. إنه التزام طوعي من قبل مؤسسة ما بتطبيق مبادئ محددة لإتمام أنشطتها (راجع التعريف الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية).

عمليًا، من الصعب التمييز بين مختلف أنواع مدونات السلوك. ومن المهم التمييز بين الطبيعة المختلفة لهذه المدونات: بعضها أكثر تفاعلية (مثلًا مدونة الانضباط) وأخرى أكثر استباقية (مثلًا مدونات الأخلاق والأخلاق الواجبة).

ترتبط هذه الأنواع المختلفة من مدونات السلوك بالفساد ويمكنها أن تكمل بعضها البعض. فلا يمكن لجهاز شرطة معالجة الفساد من خلال مدونة أخلاق أو انضباط واحدة. فهل يعني هذا أنه يجب أن يكون لأجهزة الشرطة عدة مدونات مختلفة؟ هذا معقول لكن الواقع يظهر خلاف ذلك. ثمة عدة أشكال لمدونات السلوك (قوانين، مذكرات وزارية، أنظمة) في كافة أجهزة الشرطة. وبحسب خصائصها والتحديات التي تواجهها، تركز بعض أجهزة الشرطة بشكل أكبر على الأخلاق، في حين تركز غيرها على السلوك. هذا ويعتبر الحل المختلط مفيدًا لعدة أسباب:

- يمكن أن يقوم على مفاهيم عامة (الأخلاق) وعناصر ملموسة (السلوك والتصرف) في آن.
- يمكن أن يختلف نظرًا إلى مستوى تطور جهاز الشرطة (أي الدول التي كانت النزاعات تدور فيها، الدول الانتقالية، الدول النامية والدول المتقدمة). راجع الخانة 1 أدناه.
- يمكن أن يكون ديناميكيًا: يمكن تغييره في أي وقت من دون المساس بالمفهوم الأساسي (مثلًا جرى تعديل مدونة سلوك كيبك التي صيغت للمرة الأولى منذ أكثر من عشرين عامًا).

الخانة 1: قد يختلف مزيج المدونات من منطقة إلى أخرى

أشار المرصد الأفريقي للخدمات المدنية في المؤتمر الأفريقي الرابع الذي يعقد مرة كل سنتين لوزارات الخدمة المدنية في 2003 إلى أن مدونات السلوك الخاصة بالشرطة الموجودة في الدول الأفريقية تتطرق عمومًا إلى سيادة القانون والموجبات العامة أو تلك الخاصة بكل خدمة ولا تتناول القواعد الأخلاقية بشكل كبير.

من المرجح أن جهاز الشرطة الذي يكون فيه مستوى الفساد منخفضًا والذي يقوم بتطبيق مفاهيم على غرار "عمل الشرطة بشكل ممتاز" أو مبدأ اللامركزية سيركز على الأخلاق أكثر من جهاز شرطة بيروقراطي أو جهاز فيه مستوى فساد كبير حيث قد تركز المدونات المعتمدة فيهما على وصف السلوك الملائم.

الروابط بالفصول الأخرى

إن بعض المواضيع المناقشة في هذا الفصل مفصلة بشكل أكبر في فصول أخرى:

الفصل 1، المقدمة

الفصل 3 حول المؤسسة

الفصل 5 حول الرقابة الداخلية

الفصل 8 حول بناء القدرات

الفصل 9 حول الأدوات

سيتم تحديد روابط خاصة في النص.

لماذا تكتسي القيم والقواعد والسلوكيات أهمية في مكافحة الفساد؟

عندما يكون الأشخاص الذين تعهدوا بحماية المجتمع هم مصدر الفساد، ويستغلون الصلاحية الموكلة لهم لتحقيق مكاسب خاصة، يكون تراجع الثقة بين المجتمع والحكومة من أولى تداعيات ذلك. فإعادة بناء الثقة بين الجيش والشرطة والحكومة والمواطنين الذين يفترض بهم حمايتهم عملية دقيقة.³⁹

يهدف هذا القسم ٢ إلى طرح الأسباب التي تجعل القيم والقواعد والسلوكيات مهمة لمعالجة فساد الشرطة. وسيناقش العوامل التي تؤثر على الثقافة المؤسسية. كما سيختبر فرضية الثقافة الوحدوية المنقطعة النظير من خلال إظهار الطبيعة المتنوعة للثقافة والثقافات الفرعية ضمن مؤسسة ما؛ وتسليط الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية لثقافة الشرطة حيث يمكن تحديد قيم وقواعد وسلوكيات معينة لمعالجة فساد الشرطة. أما الهدف الرئيسي فيتمثل في فهم أن إعادة بناء القيم والقواعد والسلوك ضمن أجهزة الشرطة هي أساس إعادة الثقة بين المجتمع والشرطة، إلى جانب العمل الفعال لأجهزة الشرطة الذي دمره الفساد.

2.1. التغيير وأثره على الثقافة المؤسسية

إن ثقافة كافة المؤسسات والأنظمة تتطور مع الوقت. وقد ينتج هذا التطور عن عدة عوامل خارجية و/أو داخلية. فيمكن التشجيع على الفساد أو عرقلته بحسب عوامل التغيير هذه التي تواجه الثقافة المؤسسية.

رهن بالظروف القائمة، يمكن أن تتغير الثقافة بشكل بطيء أو سريع؛ باستمرار أو على مراحل. ومن المهم تحديد هذه التغييرات (الداخلية والخارجية) عند معالجة الفساد. للاطلاع على بعض الأمثلة عن العوامل الداخلية والخارجية، راجع الجدول 1 أدناه.

الجدول 1: أمثلة عن العوامل الداخلية والخارجية

أمثلة عن عوامل خارجية	أمثلة عن عوامل داخلية
قرار سياسي (مثلاً قرار حكومة بوروندي بإقامة جهاز شرطة وطني استناداً إلى مبدأ الشرطة المجتمعية وفرض مدونة أخلاق).	خيارات استراتيجية إدارية خاصة بطريقة العمل والهيكليات (مثلاً إدخال وزارة الداخلية البلجيكية نظام الإدارة بحسب الأهداف إلى الشرطة). فكروا في التالي: تسهّل هيكلية مركزية الرقابة والاتساق، في حين تسهّل هيكلية لامركزية المرونة والتكيف. (راجع الفصل 3 للمزيد من المعلومات).
أزمة كبيرة (مثلاً دمج أجهزة الشرطة البلجيكية نتيجة خطأ كبير في تحقيق جنائي).	تنوع الأفراد (مثلاً خصصت شرطة بوروندي حصصاً للنساء ولمجموعات إثنية محددة)
قيود فرضها المجتمع الدولي (مثلاً اضطرت بلغاريا إلى معالجة الفساد الناتج عن ضرورة التقيّد بمعايير الاتحاد الأوروبي).	

نظام إدارة الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة (مثلاً تشاركي أو سلطوي، نظام قائم على المهارات أو الأقدمية)

دور الاتحادات العمالية (مثلاً هل هي منخرطة؟ هل معدل الانتساب مرتفع أو منخفض؟)

إن قيود الميزانية تصعب الترشيح والتغيير.

إعداد سياسة لمكافحة الفساد (مثلاً خطة مكافحة الفساد التي وضعتها شرطة كوينزلاند في أستراليا). يجب أن نذكر أن هذا العامل قد يكون سبب أو نتيجة تغيير الذهنية السائدة).

تقارير التدقيق والتحقيق (مثلاً تم اعتماد مدونة أخلاق الشرطة في كيبك بعد اختتام تحقيق خاص بالأخلاق).

تطور المجتمع الاجتماعي - الاقتصادي والقيم التي يصونها المجتمع (مثلاً انخراط المواطنين أكثر وتوقع خضوع الشرطة للمساءلة على أفعالها).

الموجبات القانونية القائمة (مثلاً التشريعات الاجتماعية والتشريعات الخاصة بالرفاه في مكان العمل)

تدويل الجريمة

2.2. هل من ثقافة واحدة أو أكثر؟

يتمتع جهاز الشرطة بقيم تتجاوز قيم الثقافات الفرعية. ويشير تعريف الثقافة إلى وحدة منفردة يتشاطر فيها كافة أصحاب المصالح أفكاراً مشتركة ومتجانسة. غير أن هذه الفكرة الوحيدة للثقافة خاطئة. في الواقع، تتألف مؤسسة من ثقافات فرعية تثبت نفسها عند حصول نزاعات.

على الأقل ثمة ثلاث ثقافات مترابطة في كافة المؤسسات: ثقافة العاملين (الذين يقومون بالعمل)، وثقافة المهندسين (الذين يطورون التكنولوجيات ويراقبونها)، وثقافة المنفذين (الذين يديرون العملية).

وينطبق الأمر نفسه على الشرطة؛ فالشرطة ليست كلاً متجانساً.⁴⁰ يوظف جهاز الشرطة أشخاصاً للقيام بمهام مختلفة: محققون، شرطة الأحياء السكنية، وحدات التدخل الخاصة، عناصر الدوريات، طاقم إداري، إلخ. ويشجع تقسيم الأدوار هذا الثقافات الفرعية التي لكل منها قيمها ومعاييرها الخاصة.

ولن يتغير اتساق المؤسسة طالما أن هذه الهويات الثقافية المتميزة تبقى متجانسة مع القيم الأساسية الإجمالية. وتساهم هذه الهويات المتميزة حتى بشكل إيجابي بالتنوع ضمن جهاز الشرطة، ما يعكس بالتالي تنوع مجتمعنا. فالثقافات الفرعية حقيقية لكنها قد تطرح مشكلة إذا اصطدمت قيمها بقيم المؤسسة الأساسية.

تنبع قوة الثقافات الفرعية من الخصائص التي تميز العمل والضغوط المتعارضة: خطر موجود دائماً؛ عدائية تجاه الشرطة بسبب دورهم الرقابي؛ درجة تأثر أفراد الشرطة بادعاءات ارتكاب مخالفات؛ طلبات غير منطقية وتوقعات متضاربة؛ ضبابية حيال وظيفة وصلاحيات أفراد الشرطة؛ شعور سائد بأن عامة الشعب لا تفهم ما يتعرض له أفراد الشرطة خلال تعاملهم معها؛ بيئة عمل خانقة؛ الاعتمادية التي يضعها الأفراد على بعضهم البعض لإتمام العمل وضمان سلامتهم الشخصية؛ الشعور المشترك ضمن قسم شرطة بإدراك أنه لا يمكن دائماً التصرف بطرق تتوقعها عامة الشعب.⁴¹

كذلك، قد يبرز صراع بين قيمتين غير متجانستين (مثلاً كيف يمكنني، بصفتي عنصر شرطة أن أكون مخلصاً لرئيسي وأبلغ عنه في الوقت نفسه؟ كيف يمكنني، بصفتي طبيباً نفسياً للشرطة التقيد بمدونة سلوك الأطباء النفسيين - الحفاظ على السرية المهنية - وفي الوقت نفسه احترام مدونة سلوك جهاز الشرطة الذي أعمل فيه؟). إنهما حالتان متعارضتان.

وبغية الحد من هذا النوع من المخاطر، يجب تطوير وتطبيق قواعد و/أو آليات تحكيم أو إدارة. مثلاً، يمكن

إضافة بند إلى مدونة السلوك لتحديد الحماية المقدمة إلى أفراد الشرطة الذين يبلغون عن مشكلة؛ كما يمكن تحديد، رهناً بخصائص العمل، ما هي المبادئ التي تسود، أو يمكن تأسيس هيئة لضمان تفسير وتطبيق القيم بشكل صحيح (راجع الفصل 4).

2.3. الجوانب الإيجابية والسلبية لثقافة الشرطة

يتمثل الجانب الإيجابي لثقافة الشرطة في أن الثقافة المؤسسية يمكنها أن توفر الدعم المعنوي وتخلق روح الفريق ضمن المؤسسة التي تعتبر ضرورية لدور عمل الشرطة الفعال وإتمام المهام. كما أنها قد تزود فرداً من الشرطة بنظرة عملية لجهة كيفية ممارسة واجبه/ها وتبرير مجموعة من ممارسات العمل التي لم يتم تعليمها في مدرسة التدريب. فتدريب الشرطة غير محدد بالضرورة نظراً إلى تنوع السيناريوهات التي تنشأ في العالم الفعلي، بما أن أيًا منها ليس واضحًا بقدر تلك المعروضة في بيئة التدريب. وتساعد ثقافة الشرطة فردًا جديدًا على فهم دوره/ها ضمن المؤسسة.⁴²

يعتبر الدعم المعنوي مسألة ضرورية لا يمكن تجنبها. والحجة أن طبيعة عمل الشرطة تتضمن ضغوطًا وقيودًا خاصة بها.⁴³ وهذا يعني أن أفراد الشرطة قد لا يتمكنون من الاستمتاع والاسترخاء خارج دوام العمل من دون تجاوز ضغوطات مرتبطة بالعمل غير موجودة في الوظائف الأخرى. ويمكن للنظرة الفريدة التي تقدمها بعض الجوانب في ما يخص ثقافة الشرطة المساعدة على ترشيد عمل الشرطة.⁴⁴

أما الجانب السلبي فينتج عن طبيعة عمل الشرطة، حيث أن أفراد الشرطة يواجهون باستمرار أوضاعًا سلبية ومتعارضة. ويمكن لهذه الأوضاع أن تخلق بيئة معادية للمجتمع حيث قد تزداد الأحكام المسبقة والتعصب والتنمر والتمييز.

هذا ويمكن لجانب آخر من ثقافة الشرطة التسبب بصعوبات وتوترات ضمن المؤسسة ألا وهو طبيعتها "المتعارضة"، كما ذكرنا مسبقًا. فأفراد الشرطة يواجهون باستمرار تناقضات قد تصبح في نهاية المطاف مصدر إزعاج وعدم رضا. وتشمل بعض هذه التناقضات ما يلي:

- التخصص/التمرس: يتدخل أفراد الشرطة في مجموعة متنوعة من الظروف التي يتوقع خلالها الشعب منهم القيام بعمل ذي جودة وبدرجة عالية من الاحتراف.
- السرعة/التواجد: ينتقل أفراد الشرطة من حالة إلى أخرى. وفي كل مرة يتوقع منهم الناس أن يخصصوا لهم الوقت.
- التطبيق/الاستقلالية: على أفراد الشرطة التصرف باستقلالية وفي الوقت نفسه تطبيق القانون بصرامة.

كيف يمكن دمج القيم والقواعد والسلوكيات في مكافحة الفساد؟

يقدم هذا القسم 3 من الفصل 2 وسائل عملية لاستخدام القيم والقواعد والسلوكيات (الثقافة المؤسسية) من أجل معالجة فساد الشرطة والسلوك غير الملائم.

ومن المهم تسليط الضوء على مقارنة الأنظمة التي تميز النضال ضد الفساد والسلوك غير الأخلاقي. فمقارنة الأنظمة تقترح أنه ما من طريقة واحدة لمعالجة الفساد ضمن مؤسسة؛ حيث أنه من خلال جمع أفعال مختلفة يمكن إحداث تغيير على المدى البعيد.

بعبارة أخرى، يجب استخدام مجموعة وسائل متعددة إلى جانب الثقافة المؤسسية. ويمكن لهذه الوسائل أن تشمل تطبيق آليات رقابة خارجية (مثلًا التفتيش العام) وداخلية (مثلًا جهاز الرقابة الداخلية)، ونشر نصوص قانونية حول منع الفساد، والتدريب الأساسي والمستمر، والتناوب على العمل، وفصل الوظائف، والتدقيق الخارجي، وكشف الفساد، وتقييم الأفراد، وهيكلية المؤسسة، والأجور وغيرها (راجع المثال 1 أدناه).

تعتبر الثقافة المؤسسية عاملاً مهمًا لمعالجة فساد الشرطة، وفي الوقت نفسه هي نتيجة القيمة الكبيرة التي تتمتع بها النزاهة. بعبارة أخرى، يؤدي احترام النزاهة إلى تطوير آليات ضبط (مثلًا التفتيش العام). من ناحية أخرى، يساعد وجود تفتيش عام على تحسين مستوى نزاهة الأفراد.

المثال 1: خطة جهاز شرطة كوينزلاند لمنع الفساد

اعتمد جهاز شرطة كوينزلاند (أستراليا) مقارنة الأنظمة هذه من خلال إعداد مسودة خطة منع الفساد 2009 - 2013. تقوم الخطة على أربع دعائم:

- (1) إطار عمل لحوكمة جهاز شرطة كوينزلاند لمنع الفساد
- (2) إطار عمل استراتيجي لضمان بقاء جهاز شرطة كوينزلاند منظمة مقاومة للفساد:
 - تعزيز الثقافة الأخلاقية
 - التركيز على مخاطر الفساد
 - تطبيق إطار عمل جهاز شرطة كوينزلاند لخطط منع الفساد على مستوى القسم/المركز/وحدة العمل
- (3) التزام فردي: "النزاهة هي شأن الجميع"
 - بيان أخلاقية الجهاز
 - أداة صنع القرار الأخلاقي "اختبار الذات"
- (4) التثقيف والتوعية الأخلاقية

تتضمن كل دعامة الأفعال التي يجب تنفيذها إلى جانب مؤشرات الأداء.

3.1. تحسين رفاه الأفراد

يمكن إضافة تركيز على رفاه أفراد الشرطة إلى هذه المقاربة القائمة على القيم لمعالجة الفساد. وهذا مبدأ مهم يميّز الثقافة المؤسسية ويجب إدراجه ضمن مدونة سلوك جهاز الشرطة (كما يوصي مجلس أوروبا).

وفي ما يتعلق بمنع ومعالجة فساد الشرطة، يحدد مجلس أوروبا شرطاً مهمّاً: ضرورة احترام حقوق أفراد الشرطة الاجتماعية والاقتصادية*. ومن الناحية العملية، هذا يعني أنه يجب أن يحصل أفراد الشرطة على ضمان اجتماعي وراتب لائق إلى جانب تدابير صحية وأمنية أخرى (الرفاه في العمل).

ويمكن شرح التركيز الذي يوليه مجلس أوروبا لهذا الأمر من خلال واقع أن مستويات الفساد المرتفعة تكمن في مؤسسات يتلقى عناصرها أجوراً منخفضة و/أو يعملون في ظروف سيئة. وضمن الشرطة، يكون بعض الأفراد على غرار شرطة السير وشرطة الحدود والمحققين الجنائيين والطاقم المسؤول عن شراء معدات وغيرهم عرضة للخطر أكثر من سواهم.

وبالنسبة للأفراد الذين يتلقون أجرًا ضئيلاً ويواجهون مشاكل مالية ومادية في حياتهم الشخصية، فمن الصعب أن يقاوموا الإغراء الناتج عن الفساد، مثلًا غض النظر عن مخالفة أو توجيه تحقيق نحو مسار محدد لقاء المال أو قبول الرشاوى عند التعامل مع نظام المشتريات العام. ومن أجل الحؤول دون بروز هذا النوع من المشاكل، توصي المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة** بتلقي أفراد الشرطة رواتب جيدة إذ يتراجع بذلك احتمال انخراطهم في أنشطة غير مرغوب بها على غرار الفساد.

3.2. تطوير عملية لدمج الثقافة في مكافحة الفساد

لا يمكن ارتجال التغيير؛ فيجب أن يتمّ بعناية وبطريقة منهجية. الهدف هو عرض عملية لتطوير تحركات مصممة لمكافحة الفساد في سياقات متعددة. وتتألف هذه العملية من سلسلة خطوات. بعد كل خطوة، لا بدّ من اتخاذ قرارات تكون ضرورية لما تبقى من العملية (راجع الفصل 8).

الخطوة 1: تحديد قيم مهمة

تنتج القيم والمبادئ الكامنة خلف ثقافة الشرطة عن الأهداف الرئيسية التي يسعى إليها الجهاز. وبغية تحقيق هذه الأهداف، قد تفضل الشرطة واحدة أو عدة مقاربات على غرار الشرطة المجتمعية أو عمل الشرطة لمكافحة الجرائم أو عمل الشرطة القائم على الاستخبارات. تستند كل مقاربة إلى قيم ومبادئ متنوعة. ويتمّ اعتماد قيم ومبادئ مختلفة بحسب المقاربة المختارة.

* المادة 32 من التوصيات (2002) 10

** راجع التعليق على المادة 3

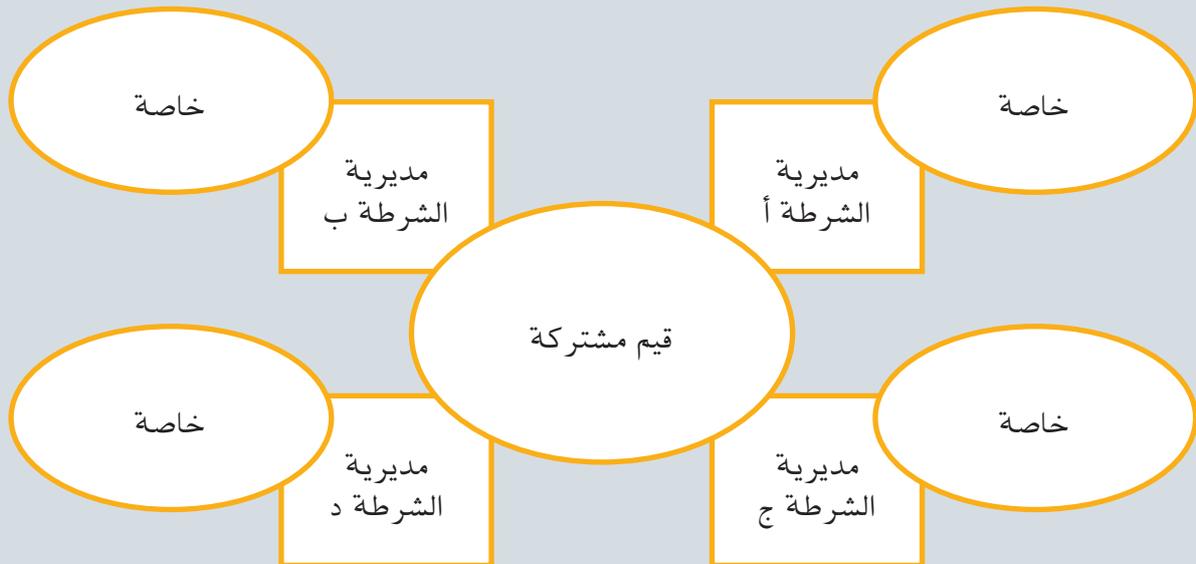
الخانة 2: الروابط بين القيم ومقاربة عمل الشرطة

عمل الشرطة القائم على الاستخبارات	عمل الشرطة لمكافحة الجرائم	الشرطة المجتمعية
<ul style="list-style-type: none"> التوجيه الخارجي حل المشاكل الشراكة المساءلة التمكين 	<ul style="list-style-type: none"> إنفاذ القانون (القانون غاية بنفسه) توجيه المفاعيل (الأعراض) رد الفعل إزاء الحوادث التنفيذ المبرر القانوني 	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق الهدف العمل الاستباقي والتفاعلي توفير قيمة مضافة التبادل توجيه الأهداف
القيم/المبادئ	القيم/المبادئ	القيم/المبادئ
الثقة، الانفتاح، التواجد، الشفافية، الاحترام	الانضباط، البيروقراطية (مركزية الإجراءات) أعمال معزولة، السرية	الانفتاح، التفكير النقدي، المبادرة، الكفاءة، الفعالية، التعاون

إن العامل الثاني الذي يجب أخذه في الحسبان يرتبط بنوع أنشطة الشرطة وطريقة عمل المؤسسة. وتختلف ثقافة الشرطة بحسب بيئتها، أي الجمع بين ثلاثة متغيرات: (1) الخطر (2) علاقة السلطة بالشعب (3) الفعالية.

هذا وتعتبر القيم السائدة في المجتمع عاملاً آخر مهمًا يجب أخذه في الحسبان عند تحديد القيم والمبادئ الرئيسية لمؤسسة الشرطة. فأفراد الشرطة هو مواطنون؛ هم يعيشون في مجتمعهم ويتأثرون بقيمه. وبالتالي قد تختلف القيم بين جهاز وآخر. وكما ذكرنا في القسم الفرعي الخاص بثقافة واحدة أو عدة ثقافات، يمكن للقيم أن تختلف أيضًا ضمن جهاز الشرطة نفسه.

الصورة 2: رسم بياني لقيم خاصة ومشاركة في جهاز شرطة



إن بعض القيم مشتركة بين كافة أجهزة الشرطة، سواء لأنها مرتبطة بعمل الخدمة العامة أو لأنها تساهم في تعزيز مصداقية الشرطة ويعتبرها الناس محط ثقة. راجع الجدول 2 أدناه لمناقشة بعض قيم الشرطة المجتمعية المشتركة هذه:

الجدول 2: قيم أساسية مشتركة بين أجهزة الشرطة

القيمة	التداعيات على أفراد الشرطة
الوفاء	يتألف من: <ul style="list-style-type: none"> موجب الخدمة واجب الطاعة موجب احترام السرية المهنية وواجب التكتّم واجب الاحتراز
النزاهة	يمكن رؤيتها من خلال: <ul style="list-style-type: none"> تقديم مثال (إظهار الطريقة) واحترام مبدأ عدم التمييز) التعامل مع الفساد حس الإنصاف
المسؤولية	مجالات الاهتمام: <ul style="list-style-type: none"> اضطلاع عناصر الشرطة بمسؤوليات على كافة المستويات المسؤولية التي قد تترتب على أجهزة الشرطة (جزائية و/أو مسؤولية فرد الشرطة)
عدم التحيز	يمكن رؤيته من خلال: <ul style="list-style-type: none"> الموضوعية الحياد عدم التمييز
الشفافية	تشمل: <ul style="list-style-type: none"> إبلاغ (توفير المعلومات والشرح والمبررات) السلطات العليا (وزارية، قضائية، إدارية)، الشركاء (منظمات أخرى تعنى بالأمن) و العملاء (الشعب والاتحادات) حماية سيادة القانون
التواجد	يشمل: <ul style="list-style-type: none"> أن يكون أفراد الشرطة على قدر توقعات الشعب والسلطات والشركاء التعاون مع الجهات المعنية بالأمن إمكانية وصول الشعب والسلطات إلى العنصر
الانفتاح	مجالات الاهتمام: <ul style="list-style-type: none"> حق الجميع بالحريّة والأمن إبلاغ الشعب تدريب أفراد الشرطة (التجنيد على أساس التنوع، تدريب مركز خارجيًا)
الكرامة الإنسانية	يمكن رؤيتها من خلال: <ul style="list-style-type: none"> الحق في الحياة منع أي عمل تعذيب أو معاملة غير إنسانية أو مهينة أو عقاب احترام حقوق وحرّيات الآخرين

الخطوة 2: قياس الفجوة بين تطبيق الأهداف والوضع الفعلي

في هذه المرحلة، تمّ تحديد القيم التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها. هذا لا يعني أن كافة أعضاء المؤسسة يتشاركون هذه القيم. وبالتالي، من المهم معرفة قيم المؤسسة الحالية وإلى أي مدى هي مطبقة.

إن مقارنة الوضع الفعلي مع الوضع المرغوب فيه يتيح تسليط الضوء على أوجه الشبه والاختلاف بين الوضعين. وهذا بدوره يسمح بتحديد القيم التي تتطلب اهتمامًا خاصًا واتخاذ القرار بشأن الأفعال التي من المرجح أن تؤثر عليها.

تعتبر هذه المرحلة من التحليل أساسية بما أنها تقدم لمحة سريعة عن الوضع. كما تهدف إلى تحديد المخاطر المرتبطة بتطبيق قيمة ما والمشاكل الكامنة خلفها. وقد تختلف أنواع هذه المخاطر والمشاكل.

- قد تكون هيكلية ووظيفية؛ في هذه الحالة، ترتبط بسير العمل في الجهاز وتنظيمه والمستويات التسلسلية.
- قد تكون فردية؛ في هذه الحالة، ترتبط بتوقعات فردية، شخصية الفرد (الملف النفسي)، خسارة تحفيز بعض العناصر وإثارة غضبهم.

يمكن استخدام عدة أساليب وأدوات تحليل في هذه المرحلة (راجع الفصل 9 للمزيد من النقاش). تقدم الخانة 3 في ما يلي أمثلة وشروحات حول الأساليب والأدوات.

الخانة 3: أساليب وأدوات التحليل

▪ تقنيات تحليل المحتوى

ينطوي تحليل المحتوى على تلخيص الرسائل وتحليلها بشكل كمي. ويقوم على أسلوب علمي (يشمل الانتباه إلى الموضوعية وتوافق الذوات والموثوقية والصلاحية والتكرار واختبار الفرضيات) وليس محصورًا بأنواع المتغيرات التي يمكن قياسها أو السياق الذي يتم في إطاره استحداث أو عرض الرسائل.

▪ تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

يمكن استخدام هذه الأداة لتحليل الوضع العام لمؤسسة ما أو لأحد عناصرها (في هذه الحالة الثقافة المؤسسية). وتتيح مصفوفة تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات دمج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة ببيئة المؤسسة في جدول واحد (للمزيد من المعلومات حول هذا التحليل، راجع المسرد والفصل 9).

▪ المراقبة المباشرة

وسيلة لفهم السلوك عند حصوله، من دون استخدام أي مستند أو تقرير.

▪ تحليل المؤشر

تعتبر المؤشرات أطرًا تتيح التقيّد بعملية محددة (المدخلات والنشاط والمخرجات والنتائج). وقد تكون داخلية أو خارجية، وهي تشمل:

- عدد الشكاوى المقدمة ضد أفراد الشرطة
- عدد الإدانات الجنائية
- عدد التدابير التأديبية
- مستوى رضا المواطنين عن الشرطة و/أو ثقتهم بها

▪ استطلاع استبياني

تتيح هذه الأداة التقليدية جمع آراء وتجارب كافة الدول الأعضاء أو العديد منها.

▪ تحليل المخاطر⁴⁵

▪ اختيار المؤشرات

راجع الخانة 4 لأمثلة عن المؤشرات.

▪ مجموعات التركيز

إنه أسلوب استطلاعي يقوم على جمع أشخاص ضمن مجموعة واحدة استنادًا إلى اهتماماتهم وجعلهم يناقشون مسألة معينة. إنها مقارنة نوعية.

لكل من الأساليب والأدوات المذكورة ميزات وقيوبها؛ كما تخضع كل واحدة لتفسيرات منحازة ومختلفة. على سبيل المثال، يمكن لطريقة صياغة الأسئلة ضمن استبيان ما أن تؤثر على الإجابة المقدمة. لذا من الضروري مقارنة الملاحظات الناتجة عن تقنية معينة مع الملاحظات الناتجة عن استخدام أساليب مختلفة. فعلى سبيل المثال، ليس من الحكيم الوثوق بشكل كبير في استطلاع رأي يظهر مستوى ثقة كبير بالشرطة في حال عكست الإحصاءات مستويات مرتفعة من الإدانات الجنائية والتدابير التأديبية وشكاوى الفساد.

الخطوة 3: وضع خطة عمل لتطبيق القيم المرجوة

يمكن استخدام نقاط الضعف والمخاطر والمشاكل المحددة في الخطوة 2 كأساس لوضع أهداف بغية تحقيق القيم التي ترغب المؤسسة بها. ولتحقيق هذه الأهداف، يجب إعداد خطط عمل.

3.2.1. خطط عمل على مستويين

من الضروري معالجة الفساد على أعلى مستوى ضمن المؤسسة وأن يكون موضوع سياسة ما. فيجب إعداد خطة عمل خاصة بالنزاهة للمؤسسة بأسرها، تشمل أعمال كافة أجهزة الشرطة، على أن توافق الإدارة عليها.

وكما ذكرنا سابقًا، ليس جهاز الشرطة كلاً متجانسًا. فالمخاطر المرتبطة بعمل الشرطة القضائية والمشاكل الكامنة فيه ليست مشابهة لتلك المرتبطة بعمل شرطة الأحياء السكنية، وشرطة الحدود وشرطة السير والوحدات الخاصة وغيرها. وبالتالي، قد تختلف المخاطر المرتبطة بالفساد بحسب خصائص جهاز الشرطة المعني. ولا بدّ من إعداد خطوات أو خطط عمل محددة ومكاملة عند مستويات مختلفة من المؤسسة، فضلًا عن خطة العمل الشاملة.

3.2.2. المقاربة الاستباقية والتفاعلية

يتمثل الهدف من خطط العمل العامة والخاصة هذه في الحؤول دون وقوع أي أعمال فساد. فلا بدّ من رد فعل لكل عمل غير صحيح. وبالتالي يجب أن تجمع خطط العمل هذه مقاربتين تكامليتين: استباقية وتفاعلية.

تهدف المقاربة الاستباقية إلى تقديم الدعم إلى أعضاء الفريق وتزويدهم بالإرشاد بشأن القرارات التي يتعين عليهم اتخاذها والأسئلة التي يطرحونها على أنفسهم في ما يخص النزاهة. وترمي هذه المقاربة بشكل خاص إلى تعزيز السلوك الأخلاقي. وتشمل لائحة الأدوات الاستباقية خطوات خاصة بالتوعية (على سبيل المثال عبر التواصل)،

ودورات تدريبية (مثلًا تمارين تفاعلية لتعلم حل المعضلات وورش العمل)، والتدريب الفردي للعناصر (مثلًا الإرشاد) ومبادرات داعمة أخرى (مثلًا مركز استشارة وخبرات للإجابة على الأسئلة الخاصة بالنزاهة).

أما المقاربة التفاعلية فترمي إلى منع و"تصحيح" انتهاكات النزاهة ضمن المؤسسة. وتخضع حرية القرار الاستثنائي للعناصر لقواعد صارمة (مثلًا أنظمة انضباط)، وإجراءات مفصلة ورقابة داخلية وخارجية دقيقة (هيئات رقابة).

وفي حين أن المقاربة التفاعلية توفر إطار عمل أساسيًا لضمان السلوك النزيه، تتيح المقاربة الاستباقية للمعنيين بأن يكونوا أكثر طموحًا من الناحية الأخلاقية والتعامل مع معضلات معقدة مرتبطة بالنزاهة (راجع الفصل 5).

3.2.3. مدونات السلوك

يهدف تطبيق القيم التي تمّ تحديدها ضمن مؤسسة الشرطة، من المهم تجسيدها وترسيخها من خلال مدونات.

3.2.3.1. ما هو الحل الذي يجب اختياره؟

ثمة أنواع مختلفة من المدونات. فبعض أجهزة الشرطة يفضل الأخلاق (مدونة الأخلاق لجهاز شرطة إيرلندا الشمالية، مدونة الأخلاق الخاصة بالإنتربول لضباط إنفاذ القانون)، وبعضها يفضل الأخلاق الواجبة (الشرطة الوطنية الفرنسية، شرطة كيبك، شرطة بوروندي الوطنية)، في حين فضلت أجهزة أخرى السلوك (الشرطة المقدونية، جهاز شرطة كوينزلاند في أستراليا). واختارت أخرى حلاً مختلطاً (الأخلاق المهنية ومدونة السلوك الخاصة بشرطة لاتفية). علاوة على ذلك، لبعض المدونات قوة القانون في حين تنتفي هذه الصفة عن أخرى.

هذا وتعتبر حلول أخرى معقولة، على غرار ميثاق القيم أو توجيهات و/أو إرشادات خاصة (الدرك الوطني الفرنسي) أو أحكام قانونية (قانون شرطة المجلس الوطني السويدي مع التعليقات). لكن ما من حل مثالي. فلكل هذه الأساليب مزايا وقيود. وعادة ما يتم جمع الحلول مع بعضها البعض عوضاً عن تطبيقها بمفردها. على سبيل المثال، المؤسسات التي تستخدم ميثاق قيم يقوم عادةً بصياغة ونشر أحكام إضافية وذات طابع رسمي أكثر بأشكال مختلفة. (مثلًا لدى أجهزة الشرطة البلجيكية مدونة مهنية وميثاق قيم على السواء.)

يتوقف اختيار الأسلوب على سلسلة من العوامل:

- ما هي الأساليب المعتمدة أساسًا؟
- ما هي خصائص نظام الشرطة الحالي؟
- ما هو الهدف الذي يحاول الفرد تحقيقه؟
- ما هو السياق؟ (انتقال؟ دمج وإعادة تنظيم؟)
- ما هي المشاكل والتحديات التي ستواجهها المؤسسة في المستقبل؟

تنتج المدونات التي لديها قوة القانون عن رغبة الحكومات المعلنة بمنحها هذه الصفة. عمومًا، يعود للحكومة اتخاذ القرار بشأن الحل الذي سيتمّ اعتماده. هذا لا يعني أن إدارة الشرطة لا تشارك في القرار. وبحسب السياق، يمكن للوزارة أن تطلب من إدارة الشرطة صياغة مدونة ذات طابع مؤسسي أو قيمة إخبارية، أو أن تكمل المدونة بإرشادات خاصة أو بوثيقة مصاغة على المستوى الخاص بها.

3.2.3.2. ما الذي يجب أن تتضمنه مدونة السلوك؟

في المقدمة، في قسم تعريف المدونات، ذكرنا أن هذا الفصل يفضل المدونات المهنية التي تركز على المفاهيم العامة (الأخلاق) والأوضاع الملموسة (التصرف، السلوك). واستنادًا إلى هذه المقاربة المختلطة، نوصي بأن تتناول مدونة مهنية الجوانب التالية المفصلة في الخانة 4 أدناه:

الخانة 4: جوانب مدونة السلوك⁴⁶

- الجوانب العامة. الولاء، النزاهة، المسؤولية، عدم الانحياز، الشفافية، التواجد، الانفتاح، الكرامة الإنسانية.
- الجوانب المرتبطة بالسلوك. تغطيتها الأحكام التي تُعنى بما يلي:
 - أداء الواجبات باستقامة (تزويد المجرمين بالمعلومات).
 - المنح، المكافآت، المعروف، الامتيازات، الهدايا (قبولها أو دفعها).
 - تضارب المصالح (الرعاية).
 - التعارض (أداء وظيفة أخرى).
 - التدخل في أنشطة غير ربحية (التوصية بشخص ما).
 - الحصول على أو السعي إلى الحصول على ميزة غير مستحقة لشخص محتجز.
 - الاستعمال الملائم للموارد العامة خلال وفي ما يتعلق بالتطبيق العادل والمحايد للقانون.
 - أداء وظائف عمل الشرطة.
 - مغادرة الخدمة العامة (لا يجب أن يستخدم مسؤول سابق في الشرطة أو يفصح عن المعلومات السرية التي حصل عليها بصفته موظف/ة عمومي(ة) ما لم يخوّل بذلك قانونًا).
 - إساءة استعمال الصلاحية أو السلطة.
 - إدارة المعلومات (الحدود بين الحياة المهنية والحياة الخاصة).
 - الإعلان عن أصول المرء.
 - الحيادية السياسية والعامة.
 - امتناع موظف إنفاذ القانون عن العمل بهذه الصفة حين يكون/تكون خارج الخدمة، حين يكون/تكون جسديًا خارج نطاق صلاحياته(ها) الجغرافي أو في إطار قضايا قانونية غير مخوّل(ة) التعامل معها.
 - مطلب تنفيذ بعض المهام الحساسة، على غرار استجواب مشتبه بهم، بانتظام بحضور الشهود وإن كان ممكنًا، تسجيل الاستجواب سمعيًا وبصريًا.

يمكن تنمية اللائحة أعلاه بعناصر أخرى على غرار تحليلات المخاطر ووضع هيكلية مؤسسية وآليات رقابة (راجع التوصيات المنصوص عليها في المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة). فضلًا عن ذلك، يمكن استقاء محتوى مدونة سلوك من مصادر أخرى، على غرار الدساتير والقوانين الوطنية.

3.2.3.3. تطبيق مدونة السلوك

يمكن الغرض من مدونة السلوك في أن تكون معروفة ومفهومة ومقبولة ومطبقة من قبل كافة العناصر. وبالتالي، يتوافق تطبيقها مع مقاربة الأنظمة. وهذا يعني أن الخطوات المنفذة من قبل أفراد الشرطة يجب أن تشمل كافة جوانب وظيفتهم: التدريب والتواصل والموارد البشرية والقيادة وإجراءات عمل الشرطة وآليات رقابة. فمن خلال بناء التآزر بين تلك المتغيرات يمكن تحقيق التغيير المنشود على المدى الطويل.

3.2.4. التدريب

من المهم إبلاغ أفراد الشرطة على الفور عن قيم المؤسسة وضرورة التزامهم بها. وعليه، لا بد من أن يشمل برنامج التدريب الأولي الأخلاق التي يجب أن تكون موضوع دورة تدريبية؛ علمًا بأنه يجب إدراج القواعد والمعايير الأخلاقية أيضًا في كافة المواضيع التي يتم تعليمها. فتذكير متكرر لهذه المبادئ يجعل تغيير طريقة التصرف أسهل. وطوال فترة مسيرتهم المهنية، ما من خيار آخر أمام أفراد الشرطة سوى الحفاظ على المعرفة و/أو التخصص. ويجب الاستفادة من كل فرصة تتاح أمامهم للقيام بذلك (التدريب المستمر، التدريب المتخصص) من أجل مراجعة مبادئ الأخلاقية الأولية من جديد (راجع الفصل 8).

المثال 2: شرطة نيويورك والفساد

في قسم شرطة نيويورك، يتم إيلاء الفساد اهتمامًا كبيرًا خلال مسيرة أفرادها المهنية. ففي كل مرة تتم ترقية الأفراد، يتلقون تدريبًا لضمان قدرتهم على تحمّل مسؤوليات متزايدة. فيتعلم المدراء الجدد عن معضلات الأخلاق من وجهة نظر الإدارة في إطار برنامج يُدعى الأمر لك أيها الرقيب!. فيتّم طرح معضلة إدارية عليهم ويتعين عليهم الاستجابة للتحديات الأخلاقية التي تحملها في طياتها. كما يتمّ عرض فيديوهات على أفراد الشرطة الذين يخضعون لهذه الدورة التدريبية بشأن اختبارات النزاهة التي خضع لها المدراء حيث عجزوا عن التصرف بالشكل الصحيح. كما يخضع المنضمون الجدد إلى قسم شرطة نيويورك لدورة تدريبية تنطوي على معضلات يتمّ تنفيذها من خلال لعب الأدوار، حيث يُعرض على أفراد الشرطة ظروف مختلفة تنطوي على معضلات أخلاقية ويتعين عليهم اتخاذ قرارات بشأن كيفية التصرف.

3.2.5. التواصل

أحيانًا، تكون الفترات الزمنية بين الدورات التدريبية كبيرة، لذا من الضروري توفير تذكير ببعض المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالفساد بشكل منتظم. ويمكن لخطوات التواصل الداخلي الاضطلاع بدور في هذا الخصوص من خلال زيادة وعي الأفراد وتقديم ملاحظات بشأن مبادئ محددة. وعادة ما تملي الفعاليات والحوادث والمخاطر التي تشهدها المؤسسة عملية اختيار هذه المبادئ.

المثال 3: استراتيجية مدغشقر لمحاربة الفساد

إن قول أو كتابة شيء ما هو جزء من التواصل لكن فهمه هو أمر آخر. وتعتبر مدغشقر مثالًا ذا صلة على ذلك. فمن أجل محاربة الفساد، أنشأت مدغشقر لجنة عليا وطنية لمكافحة الفساد. وتركز استراتيجية هذا الجهاز، من بين أمور أخرى، على تعميم النصوص التي تتعامل مع الجرائم الاقتصادية والمالية. وإذا أجرينا مقارنة يمكن أن نخلص إلى أن تعميم وتبسيط الأحكام المرتبطة بأخلاق الشرطة يساعدان على ضمان تقيد الأفراد بشكل أكبر وفي الوقت نفسه انخراط الناس في منع الفساد.

بغض النظر عن الخطوات المطبقة، داخليًا (بالنسبة إلى الأفراد) وخارجيًا (بالنسبة إلى المواطنين والسلطات)، يعتبر التواصل أداة مهمة لعملية التطبيق. ومن الضروري أن يكون التواصل:

- متكررًا: أن يتكرر بأشكال مختلفة
- مستمرًا: طويل الأمد أو دائمًا
- موثوقًا: موضوعيًا
- متسقًا: أن يتماشى مع المهمة والخطوات المرتقبة

أخيراً، يقوم التواصل على طرح الفرد على نفسه، أولاً وقبل كل شيء، أسئلة على غرار "من أنا؟"، "ما الذي أريد التعبير عنه؟"، "كيف؟"، "متى؟"، "إلى من؟"، "ولماذا؟". وانطلاقاً من هذا، وضع جهاز شرطة كوينزلاند في أستراليا اختباراً ذاتياً يتيح لأفراد الشرطة القيام بتقييم ذاتي قبل بدء التصرف. ويشمل الاختبار ما يلي.

- هل يصمد قرارك أمام تدقيق المجتمع أو الجهاز؟
- هل يتماشى قرارك مع قسمك ومدونة السلوك وسياسة الجهاز؟
- هل قرارك قانوني؟ هل يتلاءم مع كافة القوانين والأنظمة والقواعد؟
- هل قرارك عادل بالنسبة إلى المجتمع وأسرتك وزملائك؟

3.2.6. الموارد البشرية

يساهم دمج بُعد "النزاهة" في ممارسات الموارد البشرية، على غرار تقييم الأفراد والترقية والاختيار وقابلية التحرك وغير ذلك، في التأثير على سلوك أفراد الشرطة. في هذا الخصوص، يتطرق قسم من نموذج تقييم الشرطة البلجيكية بشكل خاص إلى الطريقة التي نفذ من خلالها الأفراد قيم الشرطة، أي النزاهة، في عملهم اليومي. وبالفعل، لأي تقييم سلبي للأفراد في ما يتعلق بمعيار النزاهة أثر ملحوظ حتمًا على تطور مسيرتهم المهنية وبالتالي على أجرهم.

المثال 4: التدقيق في الأخلاق الشخصية

ليس من السهل دائماً بالنسبة إلى شخص ما أن يقيم نفسه/ها وي طرح السؤال التالي أين أنا على صعيد قيمة النزاهة؟ لمعالجة هذا الأمر، طوّر ميشال غيرودو (Michel Girodo)⁴⁷ أداة تقييم تسمى التدقيق في الأخلاق الشخصية، وهي جزء من برنامج تقييم مخاطر السلوك والأنظمة الاستراتيجية.

وإذ تمّ تطبيق هذه الأداة بالتعاون مع مؤسسات الشرطة الأمريكية والكندية، فهي تسعى إلى تطوير "جزر النزاهة" في وحدات عالية المخاطر على غرار مكافحة المخدرات والجريمة المنظمة وعمليات متخصصة أخرى. في هذا الاختبار، يطوّر غيرودو ملفاً لكل شخص وفق 30 صفة شخصية وسلوكيات دقيقة في العمل وتحليل أخلاقي. فيقدم كل شخص هذه المعلومات ويتلقى ملاحظات سرية حول ملفه/ها.

3.2.7. أسلوب القيادة

يعتبر دور المدراء مهمًا جدًا. فيما أنهم يتفاعلون مع الأفراد، يتعرفون إليهم عن كثب ويؤثرون عليهم كثيرًا. وسيكون لأسلوب قيادتهم وطريقة تحدثهم أو تقديمهم أداءً يحتذى به أثر إيجابي أو سلبي على الأفراد، ما يشجعهم أو يثنيهم عن التقيد بسهولة أكبر بالمبادئ الأخلاقية الخاصة بالمؤسسة (راجع الفصل 3).

3.2.8. أساليب الإدارة

تنتج الطريقة التي تعمل بها المؤسسة ظروفًا مؤاتية أو لا لتطبيق الأخلاق. فينخفض احتمال أن تواجه مؤسسة ذات نظام رقابة مطور جيدًا (استباقي وتفاعلي) مشاكل على صعيد النزاهة.

3.2.9. إجراءات عمل الشرطة

لا بدّ من تطبيق القيم والمبادئ المحددة في المدونة المهنية بطريقة منهجية في الإجراءات العملية التكتيكية وكذلك في تقنيات التدخل المختلفة. ويتيح التأثير على إجراءات العمل الخاصة بالشرطة تغيير سلوك أفراد

الشرطة عند انتهاء العملية. ويجب أن تشير توجيهات تصف الإجراءات الضرورية الخاصة بحواجز الطرقات دائماً إلى عناصر من المدونة المهنية على غرار احترام الخصوصية والتهذيب والحياد والكرامة الإنسانية.

3.2.10. تطبيق آليات الرقابة

لا يكفي وضع مدونة أخلاق لتغيير السلوك؛ فمن المهم تطبيق المدونة عملياً. ويمكن توكيل هذه المهمة إلى هيئة رقابة خارجية و/أو داخلية (مثلاً المفتشية العامة). لا يجب النظر إلى دور هذه الهيئة في هذا المجال على أنه قمعي بل كوظيفة تدقيق (أي أنها تقدم التحليلات والتوصيات). (راجع الفصلين 5 و6).

على سبيل المثال، ناهيك عن وظيفة التفتيش، تقوم المفتشية العامة الخاصة بالشرطة البلجيكية بعملية التدقيق ولديها دور استشاري. وعلى صعيد الأخلاق، يمكنها من جملة أمور أخرى، اقتراح التعديلات التي على الحكومة إدخالها على مدونة السلوك.

الخطوة 4: تقييم عملية التطبيق

بعد الموافقة على مدونة السلوك وإدخالها حيز التنفيذ، من المهم تقييم أثرها على سلوك أفراد الشرطة. فيجب أن تكون الوحدة أو القسم الموكل بمراقبة المدونة قادراً على التقيد بعملية التطور والحرص على أن تسفر عن النتائج المتوقعة. ولتحقيق هذه الغاية، لا بد من تحديد عدد من المؤشرات لتقييم مدة تحقيق خطة العمل لأهدافها وقيامها بالتعديلات إن دعت الحاجة، فضلاً عن تطوير سياسات جديدة استناداً إلى النتائج. من أجل تعداد وتصنيف هذه المؤشرات، راجع الخانة 5 أدناه.

الخانة 5: أمثلة على المؤشرات

المخرجات	النتيجة (النتائج)	النتيجة (مستوى الرضا)
<ul style="list-style-type: none"> عدد الساعات المخصصة للفساد ضمن التدريب عدد الرسائل المتعلقة بالموضوع المرسله خارجياً وداخلياً خلال فترة زمنية محددة. عدد القواعد التي تم تعديلها لمنع الفساد. 	<ul style="list-style-type: none"> نسبة القضايا التأديبية المرتبطة بالفساد عدد الشكاوى المقدمة ضد أفراد الشرطة عدد الإدانات الجنائية بحق أفراد من الشرطة 	<ul style="list-style-type: none"> النسبة التي تثق بالشرطة من الشعب ما هو تصور الشعب لنزاهة الشرطة (داخلياً وخارجياً)؟

توفر مؤشرات الأداء (المخرجات) إجابة على السؤال التالي: "هل أسير على الطريق الصحيح؟" وهي تستخدم للتحقق من تنفيذ التدابير المتخذة بحسب الخطة. كما تستخدم مؤشرات أخرى لقياس مفاعيل (نتيجة) العملية. وهي تجيب عن السؤال التالي: "هل وصلت إلى المكان الصحيح؟". ثمة نوعان من هذه المؤشرات.

- مؤشرات النتائج: توفر معلومات عن تغير السلوك الناتج عن تطبيق المخرجات.
- مؤشرات الرضا: تهدف إلى استطلاع آراء أفراد الشرطة أو الشعب حول الأنشطة و/أو الأداء المقدم.

دمج القيم والقواعد والسلوكيات في سياقات محددة

ثمة مجموعة كبيرة من أنظمة الشرطة في أنحاء العالم؛ وتتمحور الفوارق بين هذه الأنظمة حول الجوانب المؤسسية، وأيضًا حول مستوى تطور الدول. في هذا الخصوص، قد يختلف الوضع بين بلد وآخر: فبعض الدول (مثلًا أوروبا الشرقية أو آسيا) لا تزال مضطرة إلى التعامل مع صعوبات ناتجة عن نزاعات كانت تدور فيها؛ في حين أن أخرى هي في المرحلة الانتقالية (مثل دول البلقان) أو أصبحت ديمقراطيات (مثلًا أوروبا الغربية). ورغم اختلاف التجارب، واجهت هذه الدول جميعها الفساد بدرجات متفاوتة. وحتماً لخصائص السياق هذه أثر على طريقة عمل أجهزة الشرطة. يذكر أن الفصل 1 قدم لمحة عامة مفصلة عن فساد الشرطة في سياقات محددة وعن كيفية تصنيفها بحسب الخصائص.

4.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها

في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها:

غالبًا ما ينتشر انعدام الأمن، مع ازدياد وتيرة بعض أشكال العنف إلى جانب المؤسسات السياسية التي تدمرت عمومًا. وفي معظم الأحيان، تكون القوات الأمنية شاركت في النزاع وارتكبت انتهاكات لحقوق الشعب وبالتالي تنعدم الثقة بها بشكل كبير. وقد يبرز ميل نحو مواصلة استخدام الشرطة كأداة قمع بعد انتهاء النزاعات بسبب انعدام الأمن، سواء من قبل السلطات السياسية أو الشرطة نفسها. كما تظهر غالبًا الحاجة إلى إصلاح منهجي يشمل إصلاح القوانين التي تحكم أفعال القوات الأمنية.⁴⁸

تعتبر إعادة البناء التحدي الأكبر الذي تواجهه أجهزة الشرطة في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها. فأجهزة الشرطة هذه خرجت حديثًا من حرب وهي تنخرط في عملية مصالحة.

وبالتالي، تضطر غالبًا إلى السماح لأشخاص من أصول متنوعة، على غرار متمردين سابقين، وجنود وأعضاء جماعات إثنية مختلفة، بالانضمام إلى صفوفها (راجع المثال 5 أدناه). وتكون مهمتها صعبة لسببين. أولاً، عليها دمج ثقافات وذهنيات مختلفة أو حتى متعارضة. ثانيًا، عليها تغيير القيم العسكرية الملازمة لسياق الحرب ضمن قيم موجهة نحو المجتمع المدني.

من أولى أبرز مهام مؤسسات الشرطة في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها هو إدخال معايير ونقاط إسناد متشابهة للكل. بعبارة أخرى، عليها تأسيس ثقافة مشتركة جديدة. وعادة ما يتم تنفيذ هذه العملية بعجلة. فيتم تطبيق أو تنفيذ المبادئ الجديدة بطريقة اضطرارية، بدفع من المجتمع الدولي في معظم الأحيان أو كاستجابة للفوضى الناتجة عن النزاع. في هذه الحالات، قد يكون إطار العمل المحدد حديثًا غير كامل أو لا يناسب الوضع بالكامل.

المثال 5: تجربة بوروندي

تم تأسيس شرطة بوروندي الوطنية في العام 2004 بعد اتفاقات أروشا التي أنهت الحرب الأهلية في البلاد. وسرعان ما اضطرت هذه الشرطة المؤلفة من ضباط شرطة سابقين ومرتدين وجنود يتحدرون من جماعات إثنية مختلفة إلى التعامل مع مشكلة ثقافة وثقة رآها الشعب والمنظمات الدولية.

وبغية التطور، اعتمدت شرطة بوروندي الوطنية مدونة مهنية مستوحاة من النموذج البلجيكي. وتلت نشر هذه المدونة دورات تدريب لكافة أفراد الشرطة من أجل شرح وتوضيح السلوكيات المتوقعة منهم. وأتاحت هذه المبادرة تأسيس وتوضيح وتقوية إطار العمل الجديد، إلى جانب إدخال عوامل تساهم في استقرار الوضع الجديد والفوضوي.

كانت وتيرة التغيير سريعة، ولم يكن لدى الأفراد دائماً الوقت الكافي لاستيعابه ودمجه. والأكثر أن التغيير حصل من دون تطوير أو اعتماد أي عوامل جانبية (مثلاً آلية رقابة) في الوقت نفسه.

وتلت الخطوة الأولى مرحلة ثانية لضمان تنظيم انتخابات رئاسية وتشريعية وبلدية في ظل غياب أي قوة أمنية دولية. ولتجاوز هذا التحدي، تم تطوير وحدة تدريب محددة تعالج قضايا الانحياز والنزاهة. ومجدداً، كان التدريب إلزامياً لجميع الأفراد سواء ذوي الرتب المنخفضة أو العليا. في الوقت نفسه، تم نشر توجيهات توضح بعض جوانب المدونة المهنية ضمن جهاز الشرطة.

وأطلقت الآن شرطة بوروندي الوطنية برنامجاً شاملاً للاحترافية يحظى بدعم السلطات البلجيكية والهولندية وسيتم تطبيقه على عدة سنوات. ومن أهم الميزات الاستراتيجية لهذا البرنامج هي النزاهة. وبحسب مسؤولين من بوروندي، كان تطوير سياسة النزاهة أساساً لاستعادة الثقة بين المواطنين والشرطة وللمعالجة أسباب المشاكل الأمنية بالتعاون مع الشعب.

4.2. الدول الانتقالية والنامية

الدول الانتقالية:

تتسم بانتقالها من نظام سياسي إلى آخر، لكن حيث لم تحصل أي أعمال عنف داخلية طويلة المدى. فقد شهدت أوروبا الوسطى والشرقية انتقالاً من الشيوعية إلى ما بعد الشيوعية. وفي اقتصاديات دول أوروبا الوسطى والشرقية المغلقة، كانت الشرطة على ارتباط وثيق بالقادة السياسيين ومؤسسات الدولة حيث كانت مهمة الشرطة أو الميليشيا سياسية في المقام الأول.⁴⁹

وفي الدول النامية، ورغم أن التحرك ليس بالضرورة من نظام سياسي إلى آخر، غالباً ما تكون الشرطة مرتبطة بشكل وثيق بحاجات الدولة وليس الشعب. وغالباً ما تركز الإصلاحات على الانتقال من الأسلوب الاستعماري أو مؤسسات الشرطة الحربية إلى مؤسسات أكثر ديمقراطية تأسست لخدمة المجتمع وحمايته.⁵⁰

ولأغراض هذا الفصل 2، يتمثل الافتراض الرئيسي في أن هاتين الحالتين هما عمليتان تطورتان تهدفان على المدى الطويل إلى الانتقال نحو الديمقراطية. وفي هذه المرحلة من العملية، يكون النظام قد استقر نوعاً ما، إما لأن الدولة لم تعد في مرحلة ما بعد النزاع أو لأنها اختارت مسار الديمقراطية.

وبغية الامتثال للمعايير المحددة من المجتمع الدولي (مثلاً شروط الانتساب إلى الاتحاد الأوروبي)، ما من خيار

أمام هذه الدول سوى تحسين تشريعاتها وأنظمتها، وبالتالي تحديد مبادئها الأخلاقية وتوضيحها بشكل أفضل (راجع المثال 6 أدناه). وعليه، تصبح الثقافة المؤسسية ديناميكية. في هذه المرحلة، يبقى من غير الواضح ما إذا كانت القيم المدعومة والسلوكيات الملحوظة تتناسب مع بعضها البعض. فغالبًا ما يتعين تكرار المدونات المهنية أو إكمالها أو إعادة صياغتها.

المثال 6: التجربة البلغارية

إن للشرطة البلغارية مدونة مهنية قبل نشر التوصية 10 (2001) لمجلس أوروبا حول المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة بكثير. وبغية الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والامتثال للمعايير الجديدة، راجعت بلغاريا مدونتها كليًا واستبدلتها بنسخة جديدة في العام 2006.

في الوقت نفسه، اعتمدت وزارة الداخلية مبدأ "الإدارة بالأهداف" في كافة أقسامها بغية معالجة تغير السلوك في أوساط أفرادها. ويتم تطبيق هذا المبدأ عند كافة مستويات المنظمة، من الإدارة العامة إلى الأفراد. ومن بين الأهداف التي وضعتها وزارة الداخلية بنفسها، تم طرح موضوع منع حصول الفساد.

إن الفساد هو هدف استراتيجي ومقسّم إلى أهداف محددة على مستوى الكيان، وهي بدورها مقسّمة إلى أهداف فردية. ومن أجل تشجيع الموظفين العاميين على التصرف بنزاهة (هدف فردي)، تم وضع نظام علاوة.

يمثل هذا البرنامج التحدي الفعلي. وبغية مواجهة هذا التحدي، تم إعداد مشروع تعاوني بين فرنسا وبلغاريا تحت رعاية الاتحاد الأوروبي في حزيران/يونيو 2009. ويهدف إلى:

- اعتماد منهجية "الإدارة بالأهداف" في ما يتعلق بمسألة الفساد.
- دعم العملية من خلال تطوير نظام كمبيوتر.
- تطوير نظام تقييم اختياري للأفراد.

4.3. الدول المتقدمة

في سياق الدول المتقدمة، غالبًا ما يركّز إصلاح قطاع الشرطة على تحسين فعالية الشرطة وتلبية حاجات المجتمع بفعالية. فقد تأثرت دول متقدمة على غرار كندا والولايات المتحدة والعديد من الدول الأوروبية بفقدان ثقة الشعب في أعقاب فضائح فساد الشرطة والاستخدام المفرط للقوة والوحشية.⁵¹

في هذه الحالة، وحيث تكون مشاركة العامة (الشراكة) ضرورية على نطاق أكبر في عمل الأمن، تُعتبر المدونة المهنية أداة شفافية وإدارة. وقد أظهرت التجربة أنه في حين يُعتبر إعداد المدونة مهمة صعبة، فإن تعديل هذا المستند هو مهمة معقدة بسبب المشاكل التي تنطوي عليها ومستويات التعاطف المختلفة التي يتعين أخذها في الحسبان. راجع المثليين 7 و8 أدناه.

المثال 7: التجربة البلجيكية

في بلجيكا، بدأت صياغة مدونة مهنية في العام 2001. وتم اعتمادها بعد خمس سنوات نتيجة حادثة خطيرة تورط فيها العديد من أفراد الشرطة. وثمة الكثير من الأسباب الكامنة وراء هذا التأخير الطويل.

- صعوبة في تحديد المعايير والقيم المشتركة لكافة الأفراد. لقد كانت هذه المسألة هي الأكثر حساسية نظرًا إلى أن الشرطة البلجيكية كانت قد تأسست حديثًا من خلال دمج أجهزة شرطة مختلفة.
- كان ثمة ميل، ولا سيما في أوساط أجهزة الرقابة الخارجية للشرطة، إلى تفضيل مقاربة تفاعلية على مقاربة استباقية.
- وجد مجلس الدولة، وهو الهيئة التي تتحقق من امتثال التشريعات، صعوبة في الاعتراف بأن المدونة المهنية، التي تتمتع بقوة القانون، كانت ذات طبيعة إدارية أكثر وليست انعكاسًا متكاملًا للقوانين القائمة.
- خشيت نقابات العمال من احتمال أن يتم استعمال المدونة المهنية لأغراض تأديبية.
- اعترض بعض المسؤولين على المدونة إذ لم يقتنعوا بأنها قد تكون مفيدة.
- بعد أربع سنوات من اعتماد المدونة، تمّ تقديم اقتراحات بإجراء تغييرات. في الوقت نفسه، يزعم آخرون أن هذا الأمر ليس أولوية ويشيرون إلى الصعوبات التي تعين تخطيطها بغية التوصل إلى المدونة المعتمدة حديثًا.

المثال 8: المدافع عن الحقوق

في 29 آذار/مارس 2011، أنشأت فرنسا هيئة المدافع عن الحقوق، وهي هيئة دستورية مستقلة مكلفة بضمان أن يحترم عناصر الأمن العاملين في فرنسا الأخلاق المهنية. ويمكن لأي شخص طبيعي أو قانوني تمّ انتهاك حقوقه وحرياته من قبل أي جهاز عام تقديم شكوى إلى هذه الهيئة.

وبحسب الحالة، يمكن للمدافع عن الحقوق:

- تقديم توصيات لحلّ أي خلافات محالة إليه.
- إبلاغ المؤسسات التي تمارس صلاحيات تأديبية عند الاشتباه بحصول أي مخالفة تأديبية.
- تقديم اقتراحات إلى الحكومة من أجل تعديل التشريعات أو الأنظمة ضمن مجالات اختصاصها.

يركز القسم 5 هذا من الفصل 2 على الجوانب التشغيلية لتطبيق مدونة سلوك، تمت معالجة البعض منها في القسم السابق. وينصب تركيز خاص هنا على دعم الإدارة ومشاركة الأفراد. ويكون تغيير ثقافة مؤسسة ما ممكنًا فقط في حال دعمت الإدارة - عند كافة مستويات المؤسسة - العملية وفي حال كان الأفراد مشاركين بشكل فعال. فضلًا عن ذلك، يسلط القسم الضوء على بعض التحديات والعقبات التي قد تواجهها مؤسسة شرطة في تفصيل مدونة ما.

5.1. دعم الإدارة

قد تدعم إدارة جهاز ما التغيير فقط في حال اقتنعت أنه مفيد وإذا ما فهمت ما سيكون عليه دورها. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ندوة استراتيجية يمكن تنظيمها بالطريقة التالية.

الخانة 6: أهداف الندوة

- تحديد المبادئ والقيم المرتبطة بكبح الفساد: وضع الهدف.
- تحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف. ويشمل ذلك التركيز على:
 - المقاربات الأنسب.
 - إنشاء لجنة توجيهية وتحديد مهمتها.
 - الموارد الواجب تخصيصها.
- اتخاذ قرار بشأن من يجب أن يشارك في الندوة.
 - الإدارة العليا في الشرطة (المجلس).
 - ممثلون عن الوزارات المسؤولة.
 - شخصيات مهمة ضمن المؤسسة، على غرار مدير الموارد البشرية، مدير الاتصالات ورئيس قسم التطوير والاستراتيجية.
 - خبراء داخليون أو خارجيون (مثلًا منظمات دولية، أجهزة شرطة أجنبية، الخ) مكلفون بمهمتين:
 - تقديم التوجيه المنهجي للمشاركين.
 - تقديم الاستشارة إلى المشاركين و/أو تنفيذ عملية المقارنة المعيارية.

5.2. مشاركة الأفراد

بعد هذه الندوة الاستراتيجية، يمكن تنظيم ندوات أخرى يشارك فيها أفراد من عناصر الشرطة من وحدات وأقسام مختلفة، الخ. ويكمن الهدف من هذه الندوات في النظر في تطبيق المسائل الرئيسية المحددة خلال الندوة الاستراتيجية. ويمكن استخدام نتائج هذه الندوات المختلفة كأساس لإعداد خطة عمل شاملة.

5.3. التحديات والعقبات في إعداد مدونة السلوك

من الصعب إعداد المقاربة المذكورة في القسم السابق وتطبيقها، لذا لا بدّ من إجراء تقييم شامل في ما يتعلق بالعوامل التي يمكنها دعمها أو تقويضها.

الخانة 7: استطلاع حول عوامل التيسير والمخاطر المختلفة

العوامل الميسرة	المخاطر - الأخطار
<ul style="list-style-type: none"> يشجع المجتمع الدولي التغيير ويدعمه (الخبرة، التدريب، التوأمة، إلخ) تدعم الإدارة العملية وتقدم مثلاً. يتمّ تطبيق القيم المصانة في إطار عمليات تشغيلية وغير تشغيلية (تجنيد، ترقية، قابلية التحرك، التقييم، إلخ) متنوعة خاصة بالمؤسسة. وتدعم خطط التدريب والتواصل تطبيق المدونة المهنية. تدرك السلطات العامة والخارجية وتفهم ثقافة المؤسسة. من أجل تطبيق القيم (المت ترجمة إلى سلوكيات ملموسة)، يتمّ تحديها (النزاهة، إلخ) بالتعاون مع الأفراد. يتمّ تطبيق عملية التغيير (استطلاعات، عمليات تدقيق، إلخ). يتمّ اعتماد آليات الرقابة الداخلية والخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق القيم والمبادئ والمعايير المستوحاة من مؤسسات أخرى في مؤسسة الفرد الخاصة من دون التأكد من مدى ملاءمتها. اعتماد أنظمة أو آليات غير مدمجة أو غير مناسبة (انعدام الاتساق) بسبب الوجود الدولي الكبير في البلاد وتدخل العديد من المانحين. تطوير أداة عند الافتقار إلى وسائل لتحقيق هذا التطوير (مثلاً اعتماد الإدارة القائمة على هدف كأداة لمكافحة الفساد من دون نظام كمبيوتر فعال). الرغبة في إحراز تقدم سريع من دون أخذ تطور العمليات الأخرى في الحسبان: قد تبرز أوضاع متعاكسة. إعداد مدونة مهنية لا صفة قانونية لها. النتيجة: عدم تقيد الأفراد بالمدونة. إعداد مدونة مهنية قد تعتبر مدونة انضباط. النتيجة: معارضة التغيير.

5.3.1. عوامل التيسير والخطر

قد تختلف فترة العملية (المرحلة ما بين انتقال الدولة من دولة كانت النزاعات تدور فيها إلى دولة نامية)، وتنتج عن عملية التغيير هذه مخاطر يجب التنبه لها. فتجاهلها قد يؤخر أو يعرض للخطر العملية الجارية. يذكر أنه ثمة عوامل تيسير تترك أثراً إيجابياً على العملية وتساعد على تنشيطها.

5.3.2. العقبات

تتسبب العديد من المسائل في جعل تكييف و/أو إعادة صياغة مدونة سلوك عملية صعبة:

- رغم أن الفساد أمر واقع، إلا أنه لا يعتبر غالباً مشكلة كبيرة.
- بما أن مجموعة واسعة من الأحكام والأنظمة تنطبق أساساً إلى الجوانب الأخلاقية والسلوكية، لا تعتبر صياغة مدونة سلوك ضرورية أو أولوية.
- عند وجود مدونة سلوك - حتى لو تمت صياغتها قبل نشر مختلف توصيات المنظمات الدولية (مثلاً المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة) - يُعتبر وجودها كافيًا، وبشكل خاص إن تمّت إضافة أحكام قانونية

- إليها. وتتمثل الفكرة الأساسية بعدم تغيير المدونة لا سيما إن كانت مدونة أخلاق.
- بذلت معظم أجهزة الشرطة في الدول المتقدمة جهداً لتعزيز التنوع في صفوفها. فيجب أن تعكس الشرطة المجتمع وتتميز بالعديد من المقاربات الفلسفية والتعاطف مع مبادئ متنوعة. في سياق مماثل، يعتبر تعريف القيم والمبادئ الأساسية وتطبيق عملية التنسيق الناتجة مهمة معقدة وبطيئة غالباً ما تتطلب التوصل إلى مساومات وإيجاد حل متوازن.
 - ومن السمات الأخرى التي تتميز بها الدول المتقدمة هي أنه يتعين على العديد من أجهزة الشرطة إعادة تنظيم صفوفها نتيجة تطور الوضع الدولي أو الاقتصادي أو الاجتماعي-السياسي. وأحياناً يشمل ذلك إعادة هيكلة أو حتى الاندماج مع أجهزة أخرى، على منوال القطاع الخاص (مثلاً الاستبدال التدريجي لبعض أجهزة الشرطة من الطراز العسكري بأخرى مدنية). ومن الناحية الثقافية، يقوم التحدي الذي تواجهه هذه الأجهزة على الاندماج في نظام جديد من القيم والمبادئ والمعايير والقواعد التي غالباً ما تكون مختلفة. على سبيل المثال، لا يجب لعمليات الدمج أن تعطي طابعاً بأن ثقافة جهاز الشرطة القديم تسيطر على ثقافة الجهاز الآخر، وهو أمر يشكل صعوبات كبيرة.

الاستنتاجات والتوصيات - الفصل 2

يمكن للقيم والقواعد والسلوكيات (التي تشكل الثقافة المؤسسية) المساهمة بفعالية في منع الفساد شرط أن تلبي بعض الشروط المذكورة أدناه:

- ضمان عمل أفراد الشرطة في ظروف لائقة وتلقيهم أجرًا مناسبًا كي لا يتورطوا في أنشطة غير مرغوب فيها على غرار الفساد.
- تحديد القيم والمبادئ الأساسية التي تتماشى مع مهمة وخصائص المؤسسة. إن تحديد القيم والمبادئ هو من مسؤولية الإدارة، لكن إشراك الأفراد في هذه العملية يساعدهم على دمجها. وبغض النظر عن الخيارات، تكون بعض القيم والمبادئ مشتركة بين كافة أجهزة الشرطة: النزاهة، عدم الانحياز، الشفافية والمساءلة.
- يجب دمج وتطوير هذه القيم والمبادئ المختلفة في مدونة سلوك تكون متاحة لكافة الأفراد وللشعب على السواء. ولا بدّ من دعم هذه القيم والمبادئ بواسطة مجموعة من الأحكام الملموسة مع التركيز على السلوك. ومن أجل تطبيق المدونة بفعالية، يجب أن يكون لها قوة القانون.
- تطبيق هذه القيم في عمليات المؤسسة التشغيلية وغير التشغيلية.
- إعداد خطط عمل و/أو اتخاذ تدابير محددة عند مستويات مختلفة من المؤسسة، استنادًا إلى تحليل المخاطر في ما يخص الفساد والنزاهة. ويجب أن تكون خطط العمل هذه طويلة الأمد. فهي تناسب مقارنة أنظمة وتضم تدابير متطورة في مجال تجنيد العناصر واختيارهم وتدريبهم والتواصل الداخلي والخارجي والتقييم والقيادة والترقية وقابلية التحرك إلخ.
- ضمان أن تدعم الإدارة العملية، علمًا أنه على الإدارة المشاركة فيها وتقديم مثال يحتذى به؛ وإلا ستخسر العملية مصداقيتها.

يمكن تطبيق الإدارة القائمة على القيم على كافة أنواع أجهزة الشرطة، سواء في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها أو الدول الانتقالية أو النامية أو المتقدمة. وبالفعل، لدى كافة الأجهزة عدد من القيم والمبادئ الأساسية المشتركة. ويمكن تفسير هذه القيم، على وجه الخصوص النزاهة، بطرق مختلفة بحسب مستوى تطور البلد.

على نحو مماثل، يجب تكييف المقاربة المعتمدة لتطبيق هذه القيم بحسب عملية التطور. ففي الدول التي كانت النزاعات تدور فيها، من المهم اعتماد إطار عمل عام في أقرب وقت ممكن بهدف إعادة الاستقرار إلى النظام القائم. وفور إتمام ذلك، كما في الدول الانتقالية أو النامية، يمكن تحسين التدابير (مثلًا المدونة) المعتمدة بحسب المعايير والتوصيات الدولية.

ومن الأسئلة الرئيسية التي تطرح نفسها ليس "كيف يمكن إحداث التغيير؟" بل "هل الرغبة في التغيير قوية بما يكفي؟" بعبارة أخرى، يجب التساؤل عما إذا كان جهاز الشرطة الخاضع لعملية تغيير مستعدًا للسير في هذا الدرب. إن كانت الإجابة نعم، فإلى أي مدى هو مستعد؟

عوامل النجاح

يعتبر تغيير ثقافة مؤسسة ما مهمة دقيقة وصعبة. فعملية مماثلة لا تنجح إلا من خلال تطبيق عدد من المبادئ (عوامل نجاح):

- طلب دعم إدارة المؤسسة.
- إنشاء مجموعة توجيه لتيسير دفة عملية التغيير. يجب أن تتألف المجموعة من مختلف أعضاء الإدارة العليا، على أن تقوم مهمتها على النقاط التالية:
 - ترجمة الخطوط الاستراتيجية التي حددتها الإدارة العليا في خطة عمل متكاملة.
 - مراقبة تطبيق خطة العمل.
 - تقييم نتائجها.
 - أخذ التوجيهات من الإدارة العليا.
- يمكن لمجموعة عمل واحدة أو أكثر مساعدة لجنة التوجيه لإتمام مهامها.
- تصديق خطة العمل من الوزارة المسؤولة و/أو أي سلطات حكومية عليا أخرى. تتضمن الخطة تدابير هيكلية ووظيفية وثقافية مهمة. ويجب الحصول على موافقة الوزراء المعنيين عليها مسبقاً. نظراً إلى أثر مدونة مهنية ما على عمل الشرطة، من الضروري أن تصادق السلطات الوزارية على التقدم المحرز.
- طلب دعم الأفراد
 - إشراك ممثلين عنهم (اتحادات العمل) في تطبيق العملية. خلال تفصيل المدونة المهنية، يمكن إشراك الاتحادات في المشروع من خلال الاستشارات.
 - صياغة مدونة مهنية بطريقة واضحة وإيجابية (مثلاً تجنب التعابير من أمثال "من المحظر..." أو "عليكم...")
- تطوير رسم بياني زمني متماسك يُستخدم إلى جانب خطة العمل. بعبارة أخرى، ترتيب الأولويات لتطبيق التدابير المتخذة.

جدول التقييم الذاتي

الفصل 2 - القيم والقواعد والسلوك

بعد قراءة هذا الفصل، ما هي ردة فعلك؟ هل من معلومات جديدة في هذا الفصل يمكنك استخدامها لتحسين جهاز شرطة الخاص بك؟ هل من تغييرات يمكن القيام بها في جهاز الشرطة؟

في ما يلي تقييم ذاتي يساعدك على الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها. يهدف هذا التقييم الأساسي إلى مساعدتك على تقييم الوضع في جهازك وتحديد ما هي التغييرات التي يجب القيام بها، إذا كان هناك من تغييرات، ووسائل جمع الأفكار لتطبيق هذه التغييرات. لإعداد مقاربة أكثر شمولية لتطبيق المفاهيم المطروحة في هذا الفصل، يمكن تنظيم جلسات تدريب أو مجموعات عمل لاستكمال هذا التقييم والبناء عليه. فضلاً عن ذلك، قد يكون من المفيد طلب مساعدة الخبراء الوطنيين أو الدوليين في قضايا مكافحة الفساد.

المشاكل/الأسئلة	ما الذي يمكن فعله لتحسين نقاط الضعف؟	كيفية القيام بذلك؟
هل قيمنا ثقافة جهاز الشرطة الخاص بنا في ما يتعلق بالفساد والأفعال غير الملائمة؟	إن لم نقم بذلك، يمكننا: تحديد العوامل المؤثرة تحديد كيفية الاستفادة من العوامل الإيجابية والحد من تلك السلبية تحديد التدابير الواجب اتخاذها	يمكننا: إجراء تقييم (من خلال جمع الأفكار أو تعيين خبراء أو مجموعات عمل) تنظيم حلقات جمع أفكار/ورش عمل/ مجموعات عمل التعاون مع الاتحادات للتقييم
هل من ثقافات فرعية وهل تؤثر على تصرفات أفراد الشرطة إزاء الفساد والأفعال غير الملائمة؟	يمكننا: تحديد ثقافات فرعية وكيفية تأثيرها على تصرفات أفراد الشرطة إزاء الفساد والأفعال غير الملائمة؟	تعيين خبير و/أو مجموعة عمل جمع معلومات من أجهزة شرطة أخرى وتفحص ما قامت به إجراء استطلاع في أوساط أفراد الشرطة
هل نهتم برفاه الأفراد من أجل تقليص احتمالات انخراطهم في الفساد والأفعال غير الملائمة؟	يمكننا: تحديد توقعات أفراد الشرطة ومقارنتها مع ما نقدمه لهم اتخاذ الإجراءات المناسبة لسد الفجوات المحددة	
هل عرّفنا القيم الأخلاقية التي يجب احترامها؟	إن لم نقم بذلك، يمكننا: تحديد القيم التي يتعين على أفراد الشرطة احترامها	

	<p>إن لم نقم بذلك، يمكننا: تحديد المستندات التي بحوزتنا تحديد محتوى المستندات تحديد ما هو ضروري لسد الفجوات وضع خطة عمل تتناسب مع الخطوة 4 المذكورة في هذا الفصل</p>	<p>هل هذه القيم المذكورة في بيان مهمة ومدونة سلوك؟</p>
	<p>إن لم نقم بذلك، يمكننا: تحديد هذه العوامل تحديد كيفية الاستفادة من العوامل الإيجابية والحدّ من تلك السلبية</p>	<p>هل قيّمنا عوامل التيسير والخطر الخاصة بتطبيق هذه العملية؟</p>

3

المؤسسة

براين كينغشوت (Brian Kingshott)
وبيار إيبلي (Pierre Aepli)

مقدمة إلى الفصل 3

تتبع فكرة هذا الفصل 3 الرئيسية من مفهوم أن الجهود المبذولة لمكافحة فساد الشرطة لا يمكن أن تكون محصورة بالأفراد ضمن أجهزة الشرطة، بل يجب التفكير في البيئة العامة التي تعمل في إطارها الشرطة.

فالأشخاص هم مرتكبو المخالفات، لكنهم يعملون في بيئة - ثقافية ومؤسسية. وقد تشجع هذه البيئة أو تكبح، وتدعم أو تمنع بعض أنواع السلوكيات والتصرفات. فيمكن النظر إلى المؤسسات باعتبارها مجالات تتيح لأعضاء المؤسسة تطوير استراتيجيات شخصية لتحقيق أهدافهم، التي قد تختلف أو تتعارض حتى مع أهداف المؤسسة.

فنقاط ضعف المؤسسة قد تعزز سلوكيات وتصرفات الأفراد المدمرة ضمنها. وبالتالي، لا بد من تحديدها بوضوح لاتخاذ التدابير المناسبة للحد من مخاطر الفساد الخارجي والداخلي.

يركز هذا الفصل على السؤال عن العلاقة بين المؤسسات والفساد. ويتطرق إلى كيفية تأثر أجهزة الشرطة بالفساد وأنواع الأدوار التي يمكن للإدارة والمؤسسة الاضطلاع بها في هذا السياق.

1.1. هيكلية الفصل 3

يوفر القسم الأول من هذا الفصل تعريفات ومقدمة إلى المصطلحات والمفاهيم. أما القسم الثاني فيجيب عن السؤال التالي: لماذا تكتسي المسائل المؤسسية أهمية لمكافحة الفساد؟

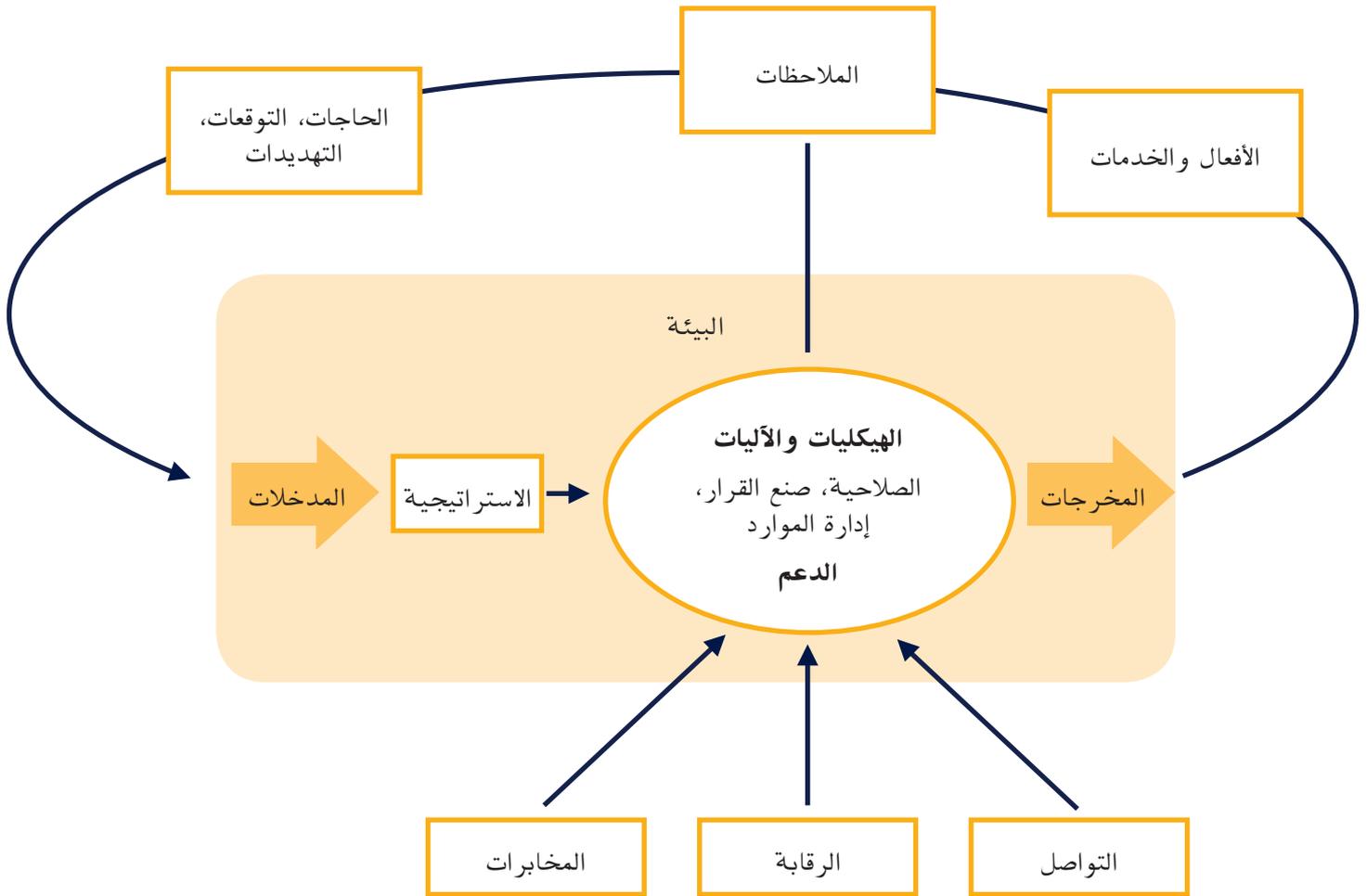
ويتطرق القسم الثالث إلى مختلف العناصر الخاصة بكيفية دمج التركيز على المؤسسة وآلياتها في مكافحة فساد الشرطة.

- يبدأ بوضع الشرطة ضمن بيئة أكبر. فمؤسسة الشرطة تتأثر إلى حد كبير بعوامل خارجية: يحدد النظام السياسي هيكلاتها، بحيث تكون لامركزية في دولة فدرالية ومركزية في دولة وحدوية؛ وتعلب التشريعات والنظام القضائي دوراً مهماً فضلاً عن قيم المجتمع المدني. تتطلب هذه المؤثرات المهمة النظر في العلاقة بين البيئة المحيطة والشرطة.
 - بعد ذلك، ستتم مناقشة مسألة الاستراتيجية بما أنه يجب تحديد كيفية معالجة التحديات والمخاطر الخارجية التي تواجهها الشرطة.
 - يتناول القسم الفرعي الثالث مسألة الهيكلية ويعرض مزاياها ومساوئها لجهة تطبيق الاستراتيجيات.
 - يعرض القسم الرابع بعض العمليات التي تدعم تنفيذ أنشطة ضرورية لتطبيق استراتيجية ما ضمن الهيكلية بطريقة منطقية وفعالة.
 - سيتم تحديد النتائج المحتملة للفساد في هذه الأقسام الفرعية وهناك رسم بياني يلخصها. هذا الرسم هو الأساس للتوصية بالتدابير المناسبة للحد من فساد الشرطة.
- هذا ويتناول القسمان 4 و 5 هذه المسائل ضمن سياقات مختلفة ويقترحان مثلاً تطبيقاً على كيفية تقييم نقاط ضعف مؤسسة. أخيراً، ينتهي الفصل 3 بعرض بعض الدروس المستفادة.

1.2. ما هي المؤسسة؟

تعتبر المؤسسة كيانًا اجتماعيًا مستدامًا (ما يستتبع علاقات بين أعضائها)، مرتبة منهجيًا ومنظمة بوعي (ما يؤدي إلى بروز أهداف واستراتيجية وإدارة وهيكلية وإجراءات عمل وآليات مختلفة على غرار الرقابة والتواصل) تنفذ بفعالية وكفاءة وأخلاق أنشطة معينة من أجل تأدية خدمات و/أو استحداث منتجات بغية تلبية الحاجات المحددة في مكان معين لعملاء مختلفين (السوق، الزبائن، الشعب). وفي إطار عمل الشرطة، تساهم الخدمات المقدمة في إنفاذ القانون والحفاظ على النظام للعملاء والشعب.

الصورة 1: كيف تعمل مؤسسة ما؟



يتلقى نظام ما مدخلات من البيئة الأشمل ويحولها إلى مخرجات من خلال آليات وإجراءات مختلفة. تتم مقارنة الأفعال - وتقييمها - مع الحاجات والتوقعات الأساسية (المدخلات) بهدف إجراء التصحيحات أو التعديلات الضرورية متى دعت الحاجة.

تصف الصورة 1 أعلاه كيفية عمل مؤسسة ما. ومن خلال تحليل بيئتها، يتم تحديد استراتيجية؛ حيث تحدد أولاً التهديدات التي تطل الأمن والفرص المتاحة (مثلًا الناتجة عن التكنولوجيات الجديدة أو التعاون الدولي)، وتعد ثانيًا خطة عمل لخفض التهديدات وتلبية حاجات وتوقعات الشعب. من ثم، لا بد من تنفيذ

هذه الاستراتيجية بالطريقة الأكثر فعالية، حيث يتم تطوير هيكليات وعمليات لهذه الغاية. وتساعد المخبرات والتواصل والرقابة على تحليل البيئة الأكبر وإيصال الاستراتيجية وتحفيز عناصر المؤسسة، إلى جانب تقييم كفاءة الأنشطة وتحقيق الأهداف.

الروابط بالفصول الأخرى

إن بعض المواضيع المناقشة في هذا الفصل مفصلة بشكل أكبر في فصول أخرى:

الفصل 1، المقدمة

الفصل 2 حول الثقافة

الفصل 4 حول الدعم

الفصلان 5 و 6 حول الرقابة الداخلية والخارجية

الفصل 7 حول التحقيق

الفصل 8 حول بناء القدرات

الفصل 9 الأساليب والأدوات - راجع القسمين 3 و 4 من الفصل الحالي.

سيتم تحديد روابط خاصة في النص.

لماذا تعتبر المؤسسة مهمة في مكافحة الفساد؟

2

تتم عادةً معالجة مشكلة فساد الشرطة على مستوى الأفراد أو الوحدة؛ وبالتالي يكون الافتراض أن مؤسسة الشرطة بكاملها فاسدة. وينصب التركيز على الأفراد الذين تسلط أفعالهم الفاسدة الضوء على سوء أخلاقهم. وتمّ إيلاء أهمية أقل إلى البيئة التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد ليتّم بالتالي تجاهل تأثير الهيكليات وإجراءات العمل وأساليب الإدارة والثقافة المؤسسية لينحصر الأمر بعدد قليل من العوامل التي قد تتسبب بالسلوكيات الفردية. ويحدّ تجاهل المشاكل المؤسسية فهم فساد الشرطة، ولهذا السبب لا بدّ من إيلاء هذه المسألة المزيد من الاهتمام.

2.1. المؤسسة هي ميدان

لدى الأفراد الذين يعملون في مؤسسة ما أهدافهم الخاصة التي قد تختلف عن أهداف المؤسسة. ويعتبر الطموح والشجع وتجنب المشاكل محفزات قليلة يمكنها أن تدفع بأعضاء مؤسسة ما إلى إعداد استراتيجيات شخصية والسعي وراء مصالحهم، ما قد يضر باستراتيجيات ومصالح المؤسسة. ويمكن لضعف المؤسسة وإدارتها أن يجعل المصالح الشخصية تهيمن على تلك الجماعية وقد يعزز تفشي الفساد. وهذا ينطبق على مؤسسة مثل جهاز الشرطة.

2.2. المؤسسة تستحدث ثقافة

يناقش الفصل 2 بتفصيل أكبر دور الثقافة المؤسسية. ويمكن لثقافة جهاز الشرطة أن تؤثر بقوة على سلوكيات الأفراد إزاء فساد الشرطة. فالثقافة هي "الغراء" الذي يخلق شعور الانتماء في أوساط عناصر مؤسسة ما ويحافظ عليه: حيث أنهم يتشاركون الأهداف والتدريب والتحديات والمهارات والأنشطة. وتحدد الثقافة كيفية دمج القيم المؤسسية في طريقة إتمام العمل أو أسلوب القيادة. وتؤثر الثقافة على قبول أو رفض سلوك معين ونظرة أعضاء المؤسسة إلى العالم الخارجي. ويمكن لثقافة الشرطة أن تشير إلى مبدأ "نحن مقابل هم" الذي يعزى إلى مؤسسات الشرطة في كافة الأنحاء تقريبًا حيث تحمل كلمة "هم" عدة معاني "المجتمع ككل" أو "المجرمين" أو "كبار ضباط الشرطة". كما قد تشير إلى سلوكيات الشرطة إزاء السلطة التقديرية، ولا سيما حيث يعتقد أن الهدف أو الغاية (حماية المجتمع من المجرمين) يبرران الوسيلة (مثلًا عمليات بحث غير قانونية، الاستخدام المفرط للقوة والشهادة المزورة). أخيرًا، يمكنها أن تشير إلى أن شعور الولاء القوي تجاه الزملاء والتضامن معهم، وهو شعور يتخطى ما يواجهه الأفراد عادة.

2.3. المؤسسة مسؤولة أمام المجتمع وأفراده

يتعيّن على الشرطة إظهار المسؤولية الاجتماعية. ويمكنها فقط تحقيق ذلك إن امتلكت ثقة الشعب، ما يتطلب أن تظهر أنها تتصرف بشكل قانوني وأخلاقي. كما ستوفر مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا لأعضائها بيئة يكونون فيها أقل عرضة للضغوط وعدم الرضا.

2.4. قد يكون لأنظمة وعمليات المؤسسة أثر على الفساد

تعتبر الهيكليات المؤسسية والتوازن بين اللامركزية والمركزية وأنظمة السلطة والرقابة عوامل تؤثر على استقلالية أفراد الشرطة وطريقة إنجازهم لعمليهم ومراقبته. وبالتالي، يجب تقييم القرارات الخاصة بالمؤسسة (أي جهاز الشرطة) استنادًا إلى الفرص التي توفرها لتطوير الفساد.

2.5. ضعف المؤسسة يؤدي إلى سوء السلوك

يمكن لنقاط ضعف المؤسسة أن تنتج عن عوامل خارجية، مثلًا التأثيرات السياسية. ويمكن ربطها بعوامل داخلية على غرار العيوب المؤسسية وسوء الإدارة، وقد تسفر عن سلوكيات فردية. فالمؤسسة هي المكان الذي تنعكس فيه كافة التأثيرات وإن لم يتم اتخاذ تدابير على مستوى المؤسسة، سيكون النضال ضد الفساد غير فعال.

2.6. يجب اتخاذ تدابير لتعزيز قدرة الأفراد على مقاومة الفساد على مستوى المؤسسة

من أجل منع الفساد والسلوك غير الأخلاقي في مؤسسة شرطة، لا بد من أن يتمتع كل فرد بتوقعات أخلاقية عالية وأن يكون قادرًا على التمييز بين الصواب والخطأ. وسيكون ذلك مدعومًا بإلمامهم بالقانون وبحقوق الإنسان والأمثلة التي تضعها الإدارة. وستساعد أخلاق التدريس والتدريب على إيصال هذه القيم. كما تعتبر المؤسسة مسؤولة عن توفير المستندات لدعم السلوك الأخلاقي، على غرار مدونات السلوك وبيانات القيم (للمزيد من المعلومات حول هذه المستندات، راجع الفصل 2)، وعن توفير الدعم للأفراد الذين يواجهون مشاكل أخلاقية (للمزيد من المعلومات حول هذه المسألة، راجع الفصل 4).

كيف يمكن إدراج التركيز على المؤسسة ضمن مكافحة الفساد؟

في هذا القسم، يتم طرح ومناقشة الأبعاد الرئيسية للمؤسسة من حيث تداعياتها المحتملة على تطور فساد الشرطة أو احتوائه. أولاً، تتم مراقبة البيئة بما أن صياغة الاستراتيجية يجب أن تكون قائمة على تحليل البيئة؛ ومن ثم تجري مناقشة الهيكليات بما أنها تتبع الاستراتيجية ومختلف العمليات المطروحة. هذا ويتم وضع رسم بياني بنقاط ضعف المؤسسة مع تحديد التدابير المحتملة لخفضها.

3.1. البيئة الأكبر⁵²

تعتبر الشرطة جزءاً من نظام أكبر يحدد مشاكلها (مثلاً نوع الجريمة) وسياق عملها (مثلاً أطر العمل التشريعية والسياسية) ومواردها المتاحة وحاجات وتوقعات الشعب. ومن هنا ضرورة النظر إلى العلاقات بين مؤسسة ما وبيئتها الأكبر، وكيف تؤثر على هيكلية الشرطة.

3.1.1. نموذج من أربعة مستويات

ثمة أربعة مستويات لا بدّ من أخذها في الحسبان عند النظر إلى مؤسسات الشرطة.

1. تؤثر البيئة الدولية على المؤسسة من خلال المشاكل والتهديدات التي تتسبب بها. على سبيل المثال، تسبب انهيار الاتحاد السوفياتي وفتح الحدود بزيادة معدل الجريمة في أوروبا الغربية. وتسبب الحروب المندلعة في أقسام بعيدة من العالم بتدفق اللاجئين فضلاً عن استحداث طرق تهريب مختلفة.
2. توفر البيئة الوطنية التشريعات وقيم المجتمع والوسائل الضرورية لتلبية حاجات وتوقعات الشعب إضافة إلى تخصيص الموارد للشرطة.
3. المؤسسة بذاتها.
4. الأفراد في المؤسسة.

وتظهر تداعيات هذا النموذج المؤلف من أربعة مستويات بوضوح لجهة الفساد. فالنضال لمكافحة الفساد يكون فعالاً إلى أقصى حد إن شمل المستويات الأربعة جميعها، بما أن معالجة الفساد على مستوى الشرطة فحسب لن تكون كافية في حال كانت البيئة الأكبر فاسدة. وينطبق ذلك على إيلاء أهمية لأفراد الشرطة بذاتهم من دون النظر في تداعيات المؤسسة.

هذا ويمكن للفساد على مستوى واحد أن يترك آثار على مستويات أخرى. مثلاً، يمكن لفساد الشرطة أن يؤثر على تعيين كبار ضباطها واستراتيجيتها وأولوياتها وعملياتها (أنواع الجرائم، المناطق والأشخاص المستهدفون). وستكون هذه التأثيرات محسوسة في أرجاء مؤسسة الشرطة وسيكيّف الأفراد سلوكهم وأفعالهم مع هذه الظروف الجديدة.

إن التداعيات واضحة: لا يمكن كبح الفساد من دون النظر في هذه المستويات الأربعة المترابطة، كما أنه لا بدّ

من إعداد سياسة متكاملة تركز على المؤسسة وتضعها في سياقها أو بيئتها الأكبر. على سبيل المثال، لن تحقق الخطوات التي تتناول فقط الجوانب الأخلاقية الفردية للفساد نجاحًا كبيرًا إن لم تدعمها أفعال على مستوى المؤسسة.

3.1.2. تحليل البيئة الأكبر

لا بدّ من تحليل البيئة المحيطة لفهم التحديات التي تواجه مؤسسة الشرطة. ولا بدّ من تحديد الفرص والتهديدات والتوقعات ومعالجتها عبر وضع استراتيجية. راجع الجدول 1 أدناه للحصول على وصف موجز لعدة أساليب لتحليل البيئة.

الجدول 1: أساليب محتملة لتحليل بيئة المؤسسة.

رسم خريطة للتأثيرات الخارجية على جهاز الشرطة (تحليل مجال القوى).	تحديد البيئة التي يجب أخذها في الحسبان.
تقدير الوقت اللازم لإحداث تغييرات بغية التكيف مع التغيير الحاصل في البيئة.	تقييم درجة الضابية في البيئة التي يتم قياسها (بحسب درجة التعقيد والتقلب).
إجراء تحليل سياسي واقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وقانوني (PESTL). ويشمل هذا الأسلوب تحديد الاتجاهات الرئيسية في القطاعات المتوافرة في البيئة واستخلاص تداعيتها على المؤسسة لجهة الفرص والتهديدات.	تقييم القطاعات المختلفة في بيئة.

يتمثل دور المخبرات في جهاز الشرطة بجمع البيانات وتحليلها. وتكون البيانات المجمعّة من مصادر مختلفة، على سبيل المثال التقارير وإحصاءات الجرائم واستطلاعات الضحايا ومجموعات التركيز من المواطنين، قيمة لتحديد وفهم الاتجاهات والمخاطر والفرص التي لا بدّ للشرطة من معالجتها.

الجدول 2: شبكة التحليل وفق نموذج التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني (PESTL)

العوامل الرئيسية	الاتجاهات الرئيسية	الفرص	التهديدات
سياسية			
اقتصادية			
اجتماعية			
تكنولوجية			
قانونية			

يعتبر تحليل الجريمة من أبرز مهام الشرطة. ولإتقانها، من الضروري تحليل الاتجاهات الأكبر في المجتمع. وجرى تحديد هذه الاتجاهات في الخانة 1 أدناه. بعدها، يحتاج جهاز الشرطة إلى تحليل تداعيات الاتجاهات على المؤسسة.

الخانة 1: بعض أبرز اتجاهات الجريمة

- ازدياد أنشطة الجريمة المنظمة (توسيع خطوط المنتجات).
- انتشار الجريمة المنظمة على الصعيد الدولي.
- أشكال جديدة من الجريمة المتطورة (مثلًا الجريمة الإلكترونية والاحتيال الاقتصادي وعبر الكومبيوتر).
- ازدياد العنف في المدن.
- ارتفاع معدل جريمة بين الأحداث.
- الإرهاب (المحلي والدولي).
- ازدياد التصرفات غير المنطقية (مثلًا إطلاق النار العشوائي).

كما يجب أن يركز تحليل البيئة المحيطة على المخاطر المحتملة للفساد من أجل خفضها أو القضاء عليها. الخانة 2 هي وصف عام لمخاطر الفساد المحتملة المرتبطة بعوامل خارجية. ويجب أن يكون أي تقييم ملموس أكثر دقة.

الخانة 2: أسباب الفساد المحتملة في البيئة الأكبر

ما هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر (إيجابيًا أو سلبًا) على أشكال الفساد في الشرطة؟ إذا استندنا إلى رسم نموذج التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني أعلاه، يمكننا تحديد بعض هذه العوامل وشرح تأثير الفساد على الشرطة.

سياسي	ضغوط من سياسيين (أطراف تنفيذية وتشريعية وسياسية) على الشرطة للحصول على ميزات لأنفسهم و/أو لآخرين.
اقتصادي	ضغوط من مجموعات اقتصادية أو جماعات ضغط للحصول على ميزات. فالفساد المرتبط بالأوضاع الاقتصادية يحث أفراد الشرطة على أخذ رشاوى من أفراد المجتمع.
اجتماعي	قيم المجتمع العامة تسمح إلى حد ما بتفشي الفساد في المؤسسات الرسمية.
تكنولوجي	الأنظمة والتطورات التي قد تلائم تطور بعض أشكال الفساد.
قانوني	الثغرات القانونية. قد يدفع السلوك القضائي إزاء مخالفات محددة بأفراد الشرطة إلى وقف إنفاذ قانون ما. ففساد الجسم القضائي قد يترك تداعيات على الشرطة.

3.2. الاستراتيجية⁵³

3.2.1. الإدارة الاستراتيجية

تنعكس طريقة مواجهة الشرطة للمشاكل وانتهازها للفرص التي توفرها البيئة في الاستراتيجية والهيكلية المطبقة وطرق استخدام الموارد. في الخانة 3 أدناه، وصف موجز لعملية التخطيط للاستراتيجية.

الخانة 3: التخطيط للاستراتيجية في صنع القرار

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الجزء الأساسي الأول في عملية صنع القرار. فالتخطيط يعنى في الدرجة الأولى بفهم الوضع الراهن (المشكلة) وتوسيع نطاق الخيارات (البدائل ومسارات العمل) المتاحة أمام المسؤول (صانع القرار). ويرمي التخطيط إلى توفير المعلومات (خطة) حيث يرمي صنع القرار إلى استخدام هذه المعلومات لحل المشاكل أو تحديد الخيارات.⁵⁴

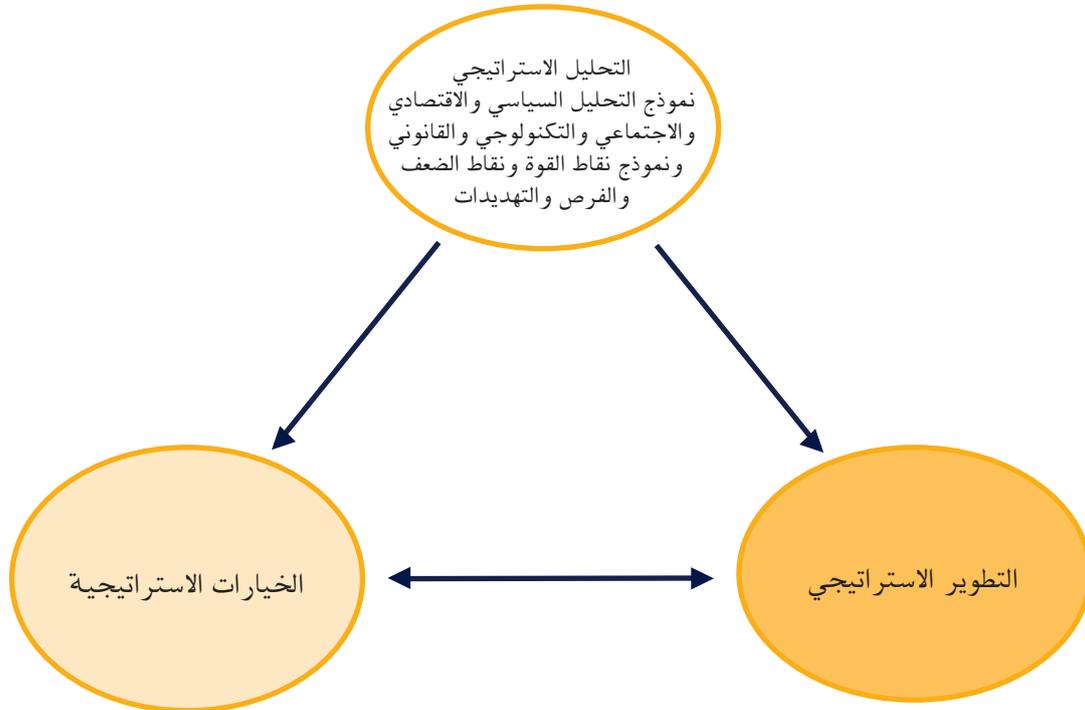
إن الاستراتيجية هي عملية تسمح بالإجابة عن بعض الأسئلة المهمة.

- ما هو "العمل" الذي يمارسه جهاز الشرطة ولماذا؟ (هدف الأنشطة، المهمة)
- ماذا يجب أن يكون عمل جهاز الشرطة؟ (الخيارات الاستراتيجية)
- كيف يجب أن يحقق جهاز الشرطة أهدافه؟ (الحصول على الموارد واستخدامها). لا بد من تحديد المخاطر من أجل اتخاذ التدابير للحد منها.

يتمثل أحد عوامل النجاح في تفصيل استراتيجية ما بالرباط بين الغايات (الأهداف التي يجب تحقيقها) والطرق (الأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف) والوسائل (الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف). مثلاً، يجب الحد من الأهداف أو جعل الأساليب أكثر فعالية إن لم تتوافر موارد كافية (وسائل).

تعرض الصورة 2 الإدارة الاستراتيجية حيث تظهر الترابط بين التحليل والخيارات والتطوير.

الصورة 2: الإدارة الاستراتيجية



3.2.2. قرار استراتيجي رئيسي: اختيار نموذج لعمل الشرطة

من أهم القرارات الاستراتيجية للشرطة هو اختيار نموذج عملها لأنه سيكون له عدة تداعيات على المؤسسة، أي على هيكلاتها وتوزيع مهامها وطريقة توزيع الصلاحيات وكيفية التنسيق بين مختلف أجزائها.

لقد أُرغم تطور المجتمع الشرطة على تكييف نموذج عمل الشرطة التقليدي مع ظروف جديدة. ويتمحور النموذج التقليدي حول التطبيق الدقيق للقانون وهو تفاعلي وقمعي: فالشرطة تستجيب للحوادث ويتم تقييم فعاليتها بحسب وقت الاستجابة ومهنية التدخلات. إن هيكلية الشرطة هرمية والعلاقات بين المدراء والمرؤوسين تنتج النموذج العسكري (راجع الفصل 4). واضطرت الشرطة إلى التشكيك بهذا النموذج التقليدي لعدة أسباب:

- التغيير المجتمعي. أصبحت معظم الدول أكثر تنوعاً من الناحية الأخلاقية والدينية والاقتصادية بسبب العولمة والهجرة؛ وتحمل هذه التغييرات تداعيات مهمة على القيم التي تعتبر الغراء الذي يؤمن تماسك

المجتمع. فالقيم الجديدة التي يحملها المهاجرون الجدد تتغلغل تدريجيًا بين قيم السكان الأصليين أو قد تصدم بها. والآن يتعين على أجهزة الشرطة القيام بأعمالها ضمن مجتمع متعدد الثقافات. للمزيد من المعلومات عن الشرطة والتغير المجتمعي والتنوع الاجتماعي، راجع الفصل 4.

- تنعكس هذه التغيرات المجتمعية أيضًا في عناصر الشرطة الجدد الذين تختلف قيمهم وسلوكياتهم عن رؤسائهم؛ عمومًا، يتمتعون بمستوى تعليمي أعلى؛ ويرغبون بتوازن أفضل بين عملهم وحياتهم الشخصية؛ ويتوقعون أشكالًا جديدة من السلطة.
- يتسبب التغيير الاقتصادي في بعض الأحيان بخفض في ميزانيات الشرطة.
- أصبحت الدول تستخدم نظريات خاصة بإدارة الأعمال. وقد أدت الإدارة العامة الجديدة إلى رقابة أكبر على الموارد المقدمة إلى الشرطة وإلى تقييم أدق لجهة استخدامها.
- تسبب تطور الجريمة، كما هو موصوف أعلاه، ببروز مصاعب جديدة أمام مؤسسات الشرطة ترغمها على تغيير أساليبها التشغيلية.
- تحدد نتائج البحث نموذج عمل الشرطة التقليدي من خلال إظهار:
 - أن الردع من خلال نظام العدالة الجنائية ليس الحل للجريمة؛
 - أن استراتيجيات الشرطة المطبقة عمومًا (بدلاً من المركزة) أقل فعالية؛
 - أن المخبرات أساسية تمامًا كالتعاون مع الشعب؛
 - أن زيادة عدد أفراد الشرطة وخفض وقت الاستجابة لا يردع الجريمة أو يقلص الخوف من حصولها؛
 - أن حل الظروف الكامنة وراء الجريمة المتكررة هو أكثر فعالية.
- دفعت الحاجة إلى استعادة ثقة الشعب بالشرطة إلى تحسين تعاونها معه.

تكيفت العديد من أجهزة الشرطة مع هذه التحديات الجديدة من خلال الانتقال نحو نموذج عمل شرطة آخر، ألا وهو النموذج المجتمعي. ويمكن ملاحظة العوامل الفارقة بين النموذجين في التدقيق في كيفية إجابتهما على قائمة من الأسئلة.⁵⁵ يمكن إيجاد بعض المعلومات الإضافية عن نماذج عمل الشرطة المختلفة ومقارنتها في الجدول 3 أدناه:

الجدول 3: نموذجان عن عمل الشرطة

السؤال	عمل الشرطة التقليدي	عمل الشرطة المجتمعي
من هي الشرطة؟	وكالة حكومية مسؤولة في الأساس عن إنفاذ القانون.	الشرطة هي الشعب والشعب هو الشرطة؛ أفراد الشرطة هم الذين يتقاضون أجرًا من أجل إيلاء الاهتمام الكامل بواجبات كل مواطن.
ما هي العلاقة بين الشرطة وأقسام الخدمة العامة الأخرى؟	غالبًا ما تتضارب الأولويات.	إن الشرطة هي من بين عدة أجهزة أخرى مسؤولة عن تحسين نوعية الحياة.
ما هو دور الشرطة؟	حل الجرائم.	حل المشاكل الشاملة.
كيف تقاس فعالية الشرطة؟	من خلال التحري والاعتقالات.	من خلال غياب الجريمة والفوضى.
ما هي أبرز الأولويات؟	الجرائم العالية القيمة (مثلًا سرقة المصارف) وتلك التي تنطوي على أعمال عنف.	أي مشاكل تتسبب بإقلاق المجتمع بشكل كبير.

ما الذي تتعامل معه الشرطة بشكل خاص؟	الجرائم.	مشاكل ومخاوف الشعب.
ما الذي يحدد فعالية الشرطة؟	أوقات الاستجابة.	التعاون مع الشعب.
كيف تُترجم احترافية الشرطة؟	الاستجابة السريعة/الفعالة للجرائم الخطيرة.	الحفاظ على مسافة قريبة من المجتمع.
أي نوع من المخابرات هو الأهم؟	الاستخبارات الخاصة بالجريمة (دراسة جرائم محددة أو سلسلة جرائم).	الاستخبارات الجنائية (معلومات عن الأفراد أو الجماعات).
ما هي طبيعة مساءلة الشرطة الأساسية؟	مركزية؛ خاضعة للقواعد والأنظمة وتوجيهات السياسة؛ مسؤولة أمام القانون.	التركيز على المساءلة المحلية لتلبية حاجات لمجتمع.
ما هو دور المقر الرئيسي؟	توفير القواعد والسياسة.	تعزيز قيم المؤسسة.

3.2.3. تداعيات الفساد

ويتمثل السؤال في ما إذا كان هذان النموذجان المختلفان من عمل الشرطة يؤثران على الفساد إيجابياً أو سلبياً. يكمن الاختلاف الرئيسي في العلاقات القائمة بين الشرطة والشعب. ففي النموذج التقليدي، إن الفصل بين الشرطة والشعب واضح. فالشرطة تطبق القانون والشعب يخضع للقانون. أما في نموذج عمل الشرطة الموجه نحو المجتمع، فتتعاون الشرطة والشعب من أجل الحفاظ على القانون والنظام. فالمواطن لم يعد مجرد إنسان خاضع للقانون، بل أصبح فاعلاً في عملية الأمن. وفي إطار هذا النموذج الجديد، يتغير دور أفراد الشرطة؛ فقد أصبحوا الآن مسؤولين أكثر أمام الشعب وأصبحوا بمثابة مدراء مشروع لتطوير حلول تمنع حصول الجريمة أو تحدّ منها، بالاشتراك مع الشعب. ولا بدّ من توافر مهارات جديدة إلى جانب التواصل، الأمر الذي يساهم في توفير الشفافية الضرورية لإقامة علاقة مبنية على الثقة. راجع الخانة 4 أدناه للحصول على بعض التوضيحات النهائية بشأن الشرطة المجتمعية.

الخانة 4: الشرطة المجتمعية ليست الحل لكافة المشاكل

إن تمّ تطبيق مبدأ الشرطة المجتمعية بنجاح، من المتوقع أن يخفض بعض أشكال النشاط الفساد - لا سيما "فساد العملية". فثمة مخاطر كبيرة تنبع من اعتبار الشرطة المجتمعية حلاً لكافة مشاكل عمل الشرطة والفساد. فاولاً، كما سيوضح هذا الفصل 3، إن تصميم استراتيجية لمحاربة الفساد يتطلب مقاربة متعددة الجوانب وتركز على البيئة الأشمل الخاضعة لرقابة الشرطة وعلى مؤسسة الشرطة بنفسها على السواء. ثانياً، من الممكن أن تجلب الشرطة المجتمعية معها بعض الميل إلى الفساد - احتمال تسهيل ممارسات الفساد وازديادها ما لم يتمّ توخي الحذر بشكل خاص.⁵⁶

3.3. الهيكليات

تبقى الاستراتيجية نظرية إلى أن تترجم إلى أفعال. ولا بدّ من اتخاذ تدابير من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، على أن تعتمد فعاليتها على العوامل المادية وغير المادية على غرار الموارد والمهارات المناسبة والمعلومات التي يتمّ جمعها في الوقت المناسب. كما ستؤثر العوامل المؤسسية والإدارية بشكل مباشر على فعالية جهاز الشرطة. وينطبق ذلك على الهيكليات والعمليات المختلفة على السواء. وسيجري الآن مناقشة الهيكليات والعمليات في القسم الفرعي التالي.

هذا وتعتبر الهيكلية المؤسسية الجهاز الرسمي الذي تحقق من خلاله المؤسسات نشاطين رئيسيين: (1) توزيع العمل (2) تنسيق العمل.⁵⁷ ويتمّ تحديد مؤسسات الشرطة من خلال هيكلتها: الأطر التي تنظم من خلالها

المؤسسة مواردها للقيام بعملها وتحقيق أهدافها وغاياتها. وتشكل سبعة عناصر الأبعاد الرئيسية لهيكلية مؤسسة شرطة. تتلخص هذه العناصر في الخانة 5 أدناه.

الخانة 5: سبعة عناصر لهيكلية مؤسسة شرطة

1. التمييز العمودي. طبيعة الهرمية، بما فيها عدد المستويات القيادية والمسافة الاجتماعية بينها.
2. التمييز المهني. يمكن أن يعتمد ذلك على النشاط أو المشاريع المحددة أو التوزيع الجغرافي أو العمليات.
3. التمييز الوظيفي. درجة تقسيم المؤسسة لعملها إلى وظائف متخصصة. لكافة أجهزة الشرطة تقريباً أقسام منفصلة للدوريات والتحقيقات والإدارة. وكلما كانت هذه الأقسام مقسمة إلى وحدات فرعية أكثر تخصصاً، كلما اختلفت وظائفها.
4. التمييز المكاني. انتشار المؤسسة ضمن نطاقها. تعتبر وكالات الشرطة التي لديها مقر منفرد أقل اختلافاً من حيث المكان عن مراكز الشرطة والمراكز الفرعية والمكاتب الأخرى الموجودة في الأحياء.
5. القوة الإدارية. نسبة الموظفين المكلفين بمهام دعم إداري (على غرار الموارد البشرية أو الحوسبة) مقارنة بالمهام الرئيسية على غرار الدوريات أو التحقيقات.
6. الطابع الرسمي. مدى اعتماد مؤسسة ما على السياسات والإجراءات الرسمية الخطية بدلاً من التوجيهات غير الرسمية على غرار التقليد أو الصداقة.
7. المركزية. مدى انحصار القرارات ضمن مؤسسة ما في أعلى الهرم.

3.3.1. أنواع أساسية من الهيكلية المؤسسية

ثمة نوعان أساسيان من الهيكلية المؤسسية: عمودي وأفقي. تتسم الهيكلية المؤسسية العمودية بهرميات متعددة ونموذج هرمي يضم عدة درجات. أما الهيكلية المؤسسية الأفقية فهي منظمة لتضم القدر الأدنى من المستويات بين الإدارة والأفراد. ولا تصف هاتان الهيكليتان الأساسيتان كافة عوامل الأنشطة المؤسسية، وبالتالي هناك نماذج أخرى للهيكلية المؤسسية.

3.3.2. أنواع أخرى من الهيكلية المؤسسية

يتم تنظيم أجهزة الشرطة وفق نماذج الهيكلية التالية المفصلة أدناه: الهيكل الوظيفي؛ الهيكل الوظيفي والتنفيذي؛ الهيكل العملي؛ الهيكل المتعدد الأقسام؛ الهيكل المؤسسي على شكل مصفوفة؛ وأشكال جديدة من الهيكلية. ما من نموذج خاطئ؛ بل فقط نماذج مكيفة بشكل أفضل مع مراحل محددة من التطوير كما هو مذكور أدناه في هذا القسم. وتتمثل العوامل الرئيسية لتحديد المرحلة التي وصلت إليها مؤسسة الشرطة بحجم المؤسسة وتوزيعها الجغرافي ونموذج عمل الشرطة الذي تعتمده. ولا بدّ من أن تتماشى الهيكلية والعمليات مع الوضع.

3.3.2.1. الهيكل الوظيفي

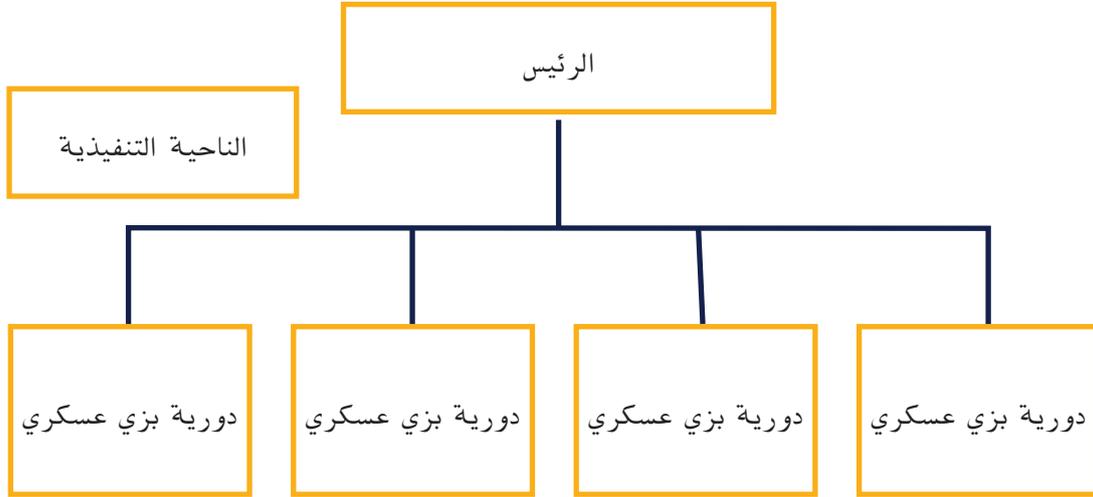
إنه الشكل الأبسط وهو يناسب أجهزة الشرطة الصغيرة الحجم على النحو الأفضل. ويقوم الهيكل على الوظائف المختلفة: دوريات بزي عسكري وشرطة السير والتحقيقات الجنائية.

3.3.2.2. الهيكل الوظيفي والتنفيذي

في أقسام الشرطة الأكبر حجمًا، تكمل وحدات دعم مختلفة العناصر الوظيفية الأساسية: تتم إضافة العناصر التنفيذية إلى الهيكل الوظيفي لتوفير استشارات من خبراء (مثلًا المستشارين القانونيين)، وإنجاز أنشطة

متخصصة (علمية وخاصة بالتدريب والتواصل)، فضلاً عن المساعدة على تحقيق انسجام على صعيد القسم من خلال الرقابة والتدابير التأديبية، إلخ.

الصورة 3: الهيكل الوظيفي والتنفيذي



السلبيات

- المشاكل اليومية كبيرة
- يتم تجاهل المشاكل الاستراتيجية
- تصعب إدارة الاختلافات
- التنسيق
- مقاومة التغيير

الإيجابيات

- بساطة
- يتم تحديد المسؤوليات بوضوح
- التخصص

3.3.2.3. الهيكل العملي

يصنف هذا النوع من الهيكليات الشعب بحسب الوظيفة/الدور الذي يؤديه في المؤسسة للمساعدة على تحقيق أهدافها. ويمكن تقسيم المؤسسة إلى عدة أقسام حيث يكون لكل قسم وظيفة محددة وتعمل كافة الأقسام بشكل فردي لدعم أهداف وغايات المؤسسة. ومن أجل تلخيص إيجابيات وسلبيات الهيكليات العملية، راجع الخانة 6 أدناه:

الخانة 6: إيجابيات وسلبيات الهيكليات العملية

الإيجابيات

- بما أن الهيكل العملي يقوم على التخصص، يُعتقد أنه سيبرز أفضل ما في كل قسم.
- عندما يتم جمع موظفين ذوي اهتمامات مماثلة معاً، من المرجح أن يكونوا أكثر إنتاجية.
- يصبح الإرشاد وتنفيذ المشاريع المختلفة بسيطاً بفضل الهيكل الأفقي السليم.
- لكل موظف مسار مهني محدد وإمكانية للتقدم ضمن قسمه/ها في مؤسسة الشرطة.

السلبيات

- الهيكل العملي هو الأكثر بيروقراطية بسبب هرميته الصارمة.
- تستغرق بلورة القرارات وقتًا.
- التواصل بين الأقسام غير فعال.
- وجهة نظر كل قسم ضيقة ومحدودة بأهدافه ما يمنعه من التمتع بروية أشمل ومن العمل بفعالية لتحقيق هدف مشترك.

3.3.2.4. الهيكل المتعدد الأقسام

يعرف هذا النوع من الهيكليات أيضًا باسم "هيكل المنتج" بما أن كل وحدة عملية مجمعة كقسم. ويتمتع كل قسم بكافة الموارد والوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف القسم. ويمكن تمييز كل قسم بحسب الموقع والمهمة والمنتج والخدمات إلخ. راجع الخانة 7 أدناه لمُلخص إيجابيات وسلبيات الهيكليات المتعددة الأقسام.

الخانة 7: إيجابيات وسلبيات الهيكليات المتعددة الأقسام

الإيجابيات

- يضمن تركيز الأقسام على أنشطتها مستوى عالٍ من الخبرة والفعالية.
- يتم تسهيل تقييم الأداء.
- يمكن للمقرات الرئيسية التركيز على استراتيجية عامة بإمكان الأقسام ترجمتها على كافة مستوياتها.
- بإمكان المدراء التطور بسبب تمكينهم بفضل اعتماد اللامركزية.

السلبيات

- قد تميل الأقسام إلى أن تكون مستقلة.
- قد يبرز تضارب في تخصيص الموارد بين الأقسام.
- إن التنسيق على مستوى المؤسسة معقد.

3.3.2.5. الهيكل المؤسسي على شكل مصفوفة

يجمع الهيكل على شكل مصفوفة نوعين من الهيكليات المؤسسية: الهيكل المؤسسي على شكل منتج والهيكل العملي الصافي. وينتج هذا المزيج بيئة عمل فريدة. ويعتبر هذا الهيكل مفيدًا للغاية عندما تكون المهام موزعة بحسب المشروع لأنه في هذا النموذج سيطلب من عدة متخصصين يتمتعون بصلاحيات عمل متنوعة المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.

في العادة، يكون لهذا الهيكل أكثر من مدير مشروع واحد ويتعين على الأفراد العاملين في هذا المشروع الخضوع لإشراف كل من هؤلاء المدراء. وبالتالي، في هذا الهيكل المؤسسي على شكل مصفوفة يصبح تشارك المعلومات إلزاميًا لعمل فعال وسلس بغية تحقيق المهمة الموكلة إليهم.

يكون لكل مشروع مدير مشروع ومن المتوقع من مختلف الفرق أن تقدم له/لها تقريرًا عن النتائج المحققة. بدوره، يخضع مدير المنتج مباشرة إلى رئيس المؤسسة. فضلًا عن ذلك، يكون هناك مدير قسم وظيفي مسؤول عن الحفاظ على سير العمل الفني للمؤسسة من خلال ضمان التقيد بالقاعدة الفنية المناسبة وتوفير التميز من خلال العمل ومهارات القيادة في المؤسسة. راجع الخانة 8 أدناه لمُلخص إيجابيات وسلبيات الهيكل المؤسسي على شكل مصفوفة:

الخانة 8: إيجابيات وسلبيات الهيكل المؤسسي على شكل مصفوفة

الإيجابيات

- يمكن اختيار فريق إدارة متخصص استنادًا إلى جودة عمله.
- تُعتبر حاجات المشروع المعيار الوحيد لتوظيف المحترفين، ما يتيح فرصة أكبر لتحقيق النجاح.
- بما أن الأشخاص الرئيسيين المستخدمين كجزء من فريق ما يعملون أيضًا ضمن فرق أخرى، يصبح ذلك إجراءً فعالاً من حيث التكاليف إذ تنخفض تكاليف المشروع.
- إن الهيكلية متوازنة بين التكلفة والوقت والأداء.
- يُحتمل بروز عدد أقل من النزاعات.
- يتراجع احتمال أن يتأثر المشروع/المهمة بعوامل خارجية.

السلبيات

- قد يحصل ارتباك ويبرز صراع في حال حصول سوء تفاهم حول عوامل العمل (مثلًا مشاركة الموارد بين فريقين أو فريق يعمل في قسمين).
- يمكن أن تزداد التكلفة في حال توظيف عدد من مدراء المشاريع في المشروع.
- إن الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار المعطاة إلى أعضاء الفريق أو حتى مدير المشروع تعني احتمالات عدم إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

3.3.2.6. أشكال جديدة من الهيكلية

- هيكلية الفريق. ينصب تركيز هيكلية المؤسسة هذه على العمل ضمن فرق، ما قد يكون عمودياً أو أفقيًا. كما يمكن للفرق أن تقوم على عمليات ووظائف فردية.
- هيكلية الشبكة. في إطار هذه الهيكلية، يُمنح المدراء عادةً مسؤولية تنسيق عمليات التعاون والعلاقات الخارجية والرقابة عليها عبر وسائل إلكترونية.
- هيكلية افتراضية. إنها امتداد لهيكلية الشبكة وتمكّن المدراء من إقامة تواصل منتظم مع مختلف الأقسام في العالم والحفاظ عليه من دون الحاجة إلى الإبقاء على بنية تحتية ملموسة ويدوية موسّعة. ما من حدود لهيكلية المؤسسة هذه وتعتمد عملياتها بشكل (شبه) كامل على الإنترنت.

3.3.3. الهيكلية والفساد

هل يمكن لهيكلية مؤسسة ما أن تشجع على أو تحول دون حصول الفساد، وإذا كانت هذه هي الحال، كيف؟ تعتمد الإجابة عن هذين السؤالين على ثلاثة عناصر:

1. الهيكلية الجغرافية. تسمح مؤسسة تعتمد اللامركزية بمزيد من الاستقلالية لأقسامها وتضخّم المسافة عملية الرقابة. وبالتالي، يمكن حصول الفساد من دون أن يلاحظه المركز.
2. إن التقسيم الذي يكتسي أهمية أكبر أو أقل بين مختلف وحدات جهاز الشرطة ينعكس سلبًا على الشفافية الضرورية لمراجعة هذا التقسيم. فالهيكلية العمودية قد تؤدي إلى وحدات مستقلة تحاول إبقاء المقررات الرئيسية بعيدة وتحول دون تطوير الآليات الضرورية للإشراف على الوحدات. إن خطر بروز أنشطة فساد من دون أن تتم ملاحظتها في المؤسسات المغلقة أكبر من حصولها في تلك المفتوحة.
3. ستكون أنظمة الصلاحية والرقابة مرتبطة بشكل وطيد بالهيكلية وبالتالي تؤثر على احتمالات حصول فساد.

المثال 1: مركزية أو لامركزية الشرطة

في الولايات المتحدة، تساهم عدة عوامل جغرافية في لامركزية أقسام الشرطة. غير أن المتغير الأهم هو ترسخ الشرطة في السياسة المحلية. فمعظم أجهزة الشرطة تتألف من مجموعات إثنية محددة، ما يعكس المجموعة الإثنية المهيمنة في المجتمع، وهي مرتبطة بشكل وثيق بالسياسيين المحليين الذين اعتبر معظمهم فاسدين. وقد دفع هذا الفساد بالعديد من الأفراد ذوي التفكير الإصلاحي، على غرار أوغست فولمر (August Vollmer) وأو دبليو ويلسون (O. W. Wilson)، إلى تحويل الشرطة إلى مؤسسة مركزية بحتة باستخدام مفاهيم إدارة رئيسية مثل سلسلة القيادة ووحدة القيادة ونطاق الإدارة. وقد أثبت النموذج المؤسسي المركزي أنه من أفضل الوسائل لضبط الفساد المتفشي والروابط السياسية والسلوك المنحرف في صفوف الرقباء. واليوم، وفي ظل اعتماد أقسام الشرطة فلسفة الاستجابة لحاجات المجتمع، برزت دعوة كبيرة إلى لامركزية الشرطة التي تمكن الأفراد من استخدام تقديرهم على نحو خلاق من دون أن تملي عليهم الإدارة العليا أنشطتهم. صحيح أنه يمكن لمؤسسة شرطة مركزية أن تدير بفعالية أكبر الفساد وسوء السلوك، ولكنها لا تسمح لجهاز الشرطة بالاستجابة بالفعالية نفسها لحاجات المجتمع.⁵⁸

3.3.4. كيفية تصميم الهيكليات

عند تصميم الهيكليات، لا بدّ من أخذ عناصر مختلفة في الحسبان. ومن بين أهم العناصر نذكر:

- التوازن بين المركزية واللامركزية.
- اختيار العنصر الرئيسي الذي تقوم الهيكليات حوله - العملية، المناطق الجغرافية، الصلاحية، إلخ.

كيف يجب مقارنة تصميم الهيكليات المؤسسية؟ يمكن وصف العملية على النحو التالي:

- يتم تحليل الأنشطة
- يتم جمع الأنشطة ضمن كتل البناء (يقوم دراكر Drucker بجمعها بحسب مساهمتها: أنشطة تسفر عن نتائج؛ أنشطة دعم؛ أنشطة صيانة؛ أنشطة الإدارة العليا⁵⁹)
- يتم تحديد عمليات القرار والعلاقات.
- يتم وضع آليات التنسيق.
- يتم وضع الهيكلية حيز التنفيذ.

الخانة 9: يجب أن تتقيد الأشكال المؤسسية ببعض المبادئ الرئيسية

- البساطة
- سلسلة قيادة واضحة
- نطاق رقابة محدود
- التنظيم بحسب الوظيفة
- وحدة القيادة

3.3.5. الهيكليات تتغير مع مرور الوقت*

لا تعتبر المؤسسات كيانات ثابتة. فهي تتقدم عبر مراحل تطويرية وعلى كل منها حل مشاكل محددة. في ما يلي نموذج يضم مراحل النمو المؤسسي الخمس:

1. المرحلة المتعلقة بريادة الأعمال، التي ترتبط بنوع أزمة القيادة عندما لا تعود إدارة المؤسس قادرة على قيادة المؤسسة خلال نموها. (وقد ينطبق ذلك أيضًا في قسم شرطة صغير يزداد أهمية).
2. مرحلة التوجيه، التي يجب خلالها ترسيخ الهيكليات؛ مثلًا في مؤسسة شرطة حيث يجب إضافة وحدات إلى الهيكليات الأفقية ومستويات قيادة جديدة. فمركزية الهيكليات الثقيلة تنتج حاجة إلى المزيد من الاستقلالية واللامركزية. ويمكن لتطبيق عمل الشرطة الموجه نحو المجتمع أن يوضح هذا الوضع.
3. مرحلة التفويض، حيث يمكن للاستقلالية المفوضة أن تؤدي إلى خسارة القدرة على الرقابة وإلى صعوبات في تحقيق استراتيجية مشتركة للمؤسسة. وبالتالي لا بد من تلبية الحاجة إلى رقابة أفضل.
4. مرحلة التنسيق، حيث يتم تطبيق الأدوات والعمليات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم إعداد إجراءات تخطيط رسمية.
5. مرحلة التعاون، حيث يتم التركيز على حل المشاكل من خلال مقاربات متكاملة.

تبرز المشاكل عندما لا يتم اتخاذ التدابير التي تقتضيها مرحلة معينة، مثلًا إن لم تتواءم لامركزية هيكليات الشرطة مع التغييرات في تفويض الصلاحية أو نظام الرقابة. فأوضاع مماثلة تسلط الضوء على أهمية المبدأ الرئيسي المتمثل بهيكليات الإدارة التي تتبع استراتيجية.

3.3.6. مركزية أو لامركزية؟

في كافة المشاكل المؤسسية، يتمثل قرار استراتيجي رئيسي بما يجب جعله مركزيًا وما يجب جعله غير مركزي. ويساهم توازن سليم بين هذين الأمرين بسير عمل المؤسسة بطريقة سلسلة. في المقابل، يمكن للمشاكل أن تؤثر سلبيًا على العلاقة بين المؤسسة وإنتاجيتها العامة.

ستحدد الإجابة عن هذا السؤال تصميم الهيكليات وتؤثر إلى حد كبير على أنظمة الصلاحية والرقابة.

ولا بد من تكييف هيكليات الشرطة مع تلك السياسية. على سبيل المثال، تميل الشرطة إلى أن تكون غير مركزية في الدول الفدرالية ومركزية في الدول السلطوية. ومن بين المبادئ المؤسسية هو أن الهيكليات تتبع الاستراتيجية، ولا بد من أن ينعكس اعتماد نموذج عمل شرطة جديد، على غرار النموذج الموجه نحو المجتمع، في التغييرات في العلاقة بين المركزية واللامركزية. راجع الخانة 10 أدناه لمُلخص عن بعض إيجابيات المركزية واللامركزية على السواء.

الخانة 10: إيجابيات المركزية واللامركزية

إيجابيات المركزية

- تشديد الرقابة على العمليات.
- تجانس السياسات والممارسات والإجراءات.
- تحسين اللجوء إلى الخبراء المركزيين والمتخصصين.

* يستند هذا القسم إلى نموذج لاري إي. غرينر (Larry E. Greiner) الذي عرضه للمرة الأولى في مقاله بعنوان "التطور والثورة خلال نمو المؤسسات"، مجلة هارفارد بزنس ريفيو (تموز/يوليو - آب/أغسطس 1972).

إيجابيات اللامركزية

- تسريع وتيرة صنع القرار من دون اللجوء إلى استشارات على مستوى أعلى.
- خبرة تدريب متميزة للترقية إلى مستويات أعلى من الإدارة.
- تكييف القرارات بشكل أفضل مع الظروف المحلية.

3.4. العمليات

بعد مناقشة الاستراتيجية والهيكلية، يجب التطلع إلى العمليات التي تستخدمها مؤسسة ما لإتمام مهمتها وتقديم خدماتها. ولهذه العمليات أثر مباشر على كفاءة العمل، كما تعزز (أو تضر) تلاحم المؤسسة ككل. فيجب أن تكون الغايات والطرق والوسائل متجانسة على أن تكون العمليات متوائمة معها. مثلاً، سيكون اعتماد الشرطة المجتمعية من دون هيكلية لامركزية على نحو أكبر إلى جانب منح أفراد الشرطة المجتمعية هامش استقلالية أكبر متناقضين مع النتيجة المتوقعة، بما أنه يتم التركيز على بعض أبرز عناصر حسن سير العمل في المؤسسة.

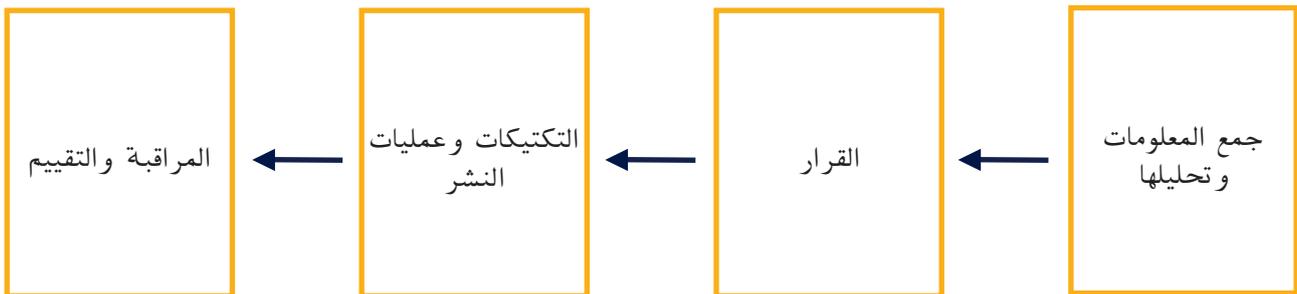
3.4.1. نظام الصلاحية⁶⁰

لا بدّ من فهم الصلاحية في هذا السياق باعتبارها النظام التي تتخذ عبره القرارات ويتمّ الإيعاز بها وتطبيقها. وبالتالي، على المرء أن ينظر إلى عملية صنع القرار وسلسلة القيادة والقيادة ومسائل الرقابة.

3.4.1.1. عملية صنع القرار

تعرض الصورة 4 عملية صنع القرار. فكل كتلة تمثل خطوة (أو عدة خطوات) في العملية، منتقلة عبر الوقت من البداية إلى النهاية (من اليسار إلى اليمين):

الصورة 4: عملية صنع القرار



استناداً إلى إطار زمني مناسب يتمّ فيه التعاطي مع مشكلة ما بشكل منطقي، تحدد المراحل التالية هيكلية المقاربة (على صعيد المشاكل الإدارية والعملياتية). في الجدول 4 أدناه، نضع كل مرحلة في خانة ضمن عمود من جهة اليسار. ويتبع ذلك التسلسل الزمني نفسه الذي كان مدير ليعتمده - من البداية (أعلى الخانة) حتى النهاية (الخانة الأخيرة أسفل الجدول). أما من جهة اليمين، فهناك التدابير التي يجب اتخاذها خلال هذه المرحلة.

الجدول 4: كيفية مقارنة عملية صنع القرار

المرحلة	التدابير
تعريف المشكلة	<ul style="list-style-type: none"> فهم المشكلة والحاجة المحددة والمهمة تحليل المشكلة صياغة المشكلة
صنع القرار	<ul style="list-style-type: none"> تقييم شامل للمشكلة كما تمت صياغتها في المرحلة 1 الأهداف والقيود (مثلًا الموارد، الناحية القانونية) تحديد وتقييم التدابير المحتملة والمسموح بها انتقاء خيار واحد
التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> خطة تنفيذ القرار الأوامر التنفيذ
المراقبة	<ul style="list-style-type: none"> تعقب مدى تتطابق التدابير المتخذة مع الأهداف
التخطيط للمستقبل	<ul style="list-style-type: none"> تحديد التغيير المحتمل للوضع إعداد التفاعلات
التقييم	<ul style="list-style-type: none"> تقييم النتائج والعملية

يتم جمع المعلومات بحسب البيانات المهمة لفهم المشكلة وتبسيط الضوء على مختلف الخيارات أو الحلول. ويكون القرار خيارًا بين الحلول الممكنة؛ وتجمع التكتيكات وعمليات النشر المزيح الأفضل من الطرق (التكتيكات، الأساليب) والوسائل (الموارد) لتحقيق الأهداف (المهمة أو الحل للمشكلة). هذا وتسمح المراقبة بتحديد الثغرات بين الأهداف المرسومة ومفاعيل الإجراءات المعتمدة، كما يساعد التقييم على تحديد العبر المستخلصة.

هذا وتعتبر عملية صنع قرار واضحة مهمة لمؤسسة ما بما أنها تضمن:

- مشاركة أصحاب المصالح في القرار.
- استخدام منهجية تسمح بمقارنة منطقية للمشاكل وتؤسس لغة مشتركة بين صناع القرار.
- لا وقت ضائع خلال صنع القرارات.

لن تكون القرارات منطقية بالكامل دومًا: فغياب المعلومات والقيود الزمنية والميول الشخصية والمصالح الخاصة وعوامل أخرى قد تساهم بتحريفها بسهولة. كذلك، يمكن أن يكون الفساد مصدر انحراف آخر.

3.4.1.2. عملية صنع القرار والفساد

تقدم كافة مراحل عملية صنع القرار فرصًا لتفشي الفساد. في الجدول 5 أدناه، ثمة بعض الأمثلة على ذلك:

الجدول 5: مثال على عملية صنع القرار والفساد

مرحلة صنع القرار	فرص تفشي الفساد
جمع المعلومات وتحليلها	إن جمع المعلومات محصور لحماية بعض الأشخاص.

إتلاف المعلومات المهمة أو عدم إرسالها. التحليل منحاز.	
التدابير متخذة بطريقة لا تهدد بعض الأشخاص أو الأنشطة.	القرارات
معلومات مقدمة حول عمليات النشر. عدم الأخذ بهدف محدد.	عمليات النشر/التحقيقات
عدم تطبيق بعض عمليات الرقابة.	الرقابة

3.4.1.3. سلسلة القيادة

إن سلسلة القيادة هي خط الصلاحية والتواصل والمسؤولية الرسمي ضمن مؤسسة ما؛ فهي تضمن التوزيع الواضح للواجبات والمسؤوليات. ومجددًا، لا بد من أن تتماشى سلسلة القيادة مع الاستراتيجية والهيكلية والعمليات المختلفة، لا سيما عملية صنع القرار.

3.4.1.4. القيادة

ثمة عدة تعريفات للقيادة. ويلخصها بيتر دراكر (Peter Drucker) على الشكل الآتي: "التعريف الوحيد للقائد هو شخص لديه أتباع".⁶¹ أما تعريف وارن بينيس (Warren Bennis) فيركز أكثر على القدرة الفردية للقائد: "القيادة هي وظيفة معرفة الذات، والتمتع بروؤية يمكن التعبير عنها بشكل جيد، وبناء الثقة بين الزملاء واتخاذ خطوات فعالة لتحقيق إمكانياتك القيادية الخاصة".⁶² من جهته، يتلخص تعريف جون ماكسويل (John Maxwell) بأن "القيادة هي النفوذ - لا أكثر ولا أقل".⁶³ ويبدو أن القاسم المشترك بين هذه التعريفات هي مفهوم السلطة والنفوذ. أما الفرق بين القادة فقد ينبع من كيفية استعمالهم للسلطة والنفوذ.

المثال 2: القيادة والفساد

إن القادة هم أيضًا أتباع: فهم يخضعون لنفوذ الآخرين ويمارسون سلطتهم على الآخرين. وبالتالي، ستحتاج مكافحة الفساد إلى رسم خريطة نفوذ في محيط الفساد من أجل تحديد مصادر النفوذ على القائد المشتبه به من جهة، ومن جهة أخرى شبكة العلاقات العائدة إلى القائد التي قد تكون مشتبهة ويُنظر إليها كمصدر.

تختلف سلطة القادة وفق منصبهم وبالتالي ينعكس نفوذهم في مجال الفساد في حجم تداعيات أفعالهم. فكبار المدراء قادرون على تحريف العمليات وتشجيع الفساد المنهجي؛ في مجال الترقيات على سبيل المثال إذا كان من الممكن أن تحصل من خلال دفع رشاوى. ولا يعمل نظام مماثل إلا إذا كان مقبولًا من الإدارة العليا ومستخدمًا لما فيه مصلحتها. وفي أسفل المؤسسة، قد يقبل أفراد الشرطة الرشاوى من الشعب لغض النظر عن سلوك مريب أو مخالفات سير، على سبيل المثال.

في حال تطوّر هذا النوع من الفساد إلى مستوى معين، قد يصبح نظاميًا. إن دور المدراء المباشرين أساسي. فهم على اتصال مباشر مع أفراد الشرطة ويدركون أيضًا ما يحصل في المستويات العليا من مؤسسة الشرطة. وإذا لم يرنوا جرس الإنذار عند رصد أفعال تنم عن فساد ينفذها مروّوسيه، لن يتم إبلاغ الإدارة العليا في الوقت المناسب. وفي حال تساهلوا مع سلوك ما وعادات سيئة، سرعان ما ستتطور ثقافة عمل وفق ذلك.

ويُعتبر المدير المباشر - الرقيب - من بين الذين نفوذهم على المروّوسين هو الأهم نظرًا إلى أنه/ها على اتصال مباشر معهم ويعرف/تعرف مشاكلهم وقادر(ة) على إقامة روابط مع المستوى الأعلى؛ كما أنه/ها الشخص القادر على التأثير عليهم من خلال الطريقة التي ينقل/تنقل فيها الإرشادات من الأعلى. وعليه، لا يجب التقليل من أهميته/ها كنموذج يحتذى به أمام المجموعة. وفي أوقات الإصلاح، قد يجري مدراء الإدارة الوسطى تغييرات مصيرية في دعمهم أو معارضتهم.

إن سلوك القادة يحدّد مسار الأمور. يخضع القادة لرقابة أفراد مؤسسة الشرطة؛ فهم النموذج الذي يحتذى به وعليهم بالتالي العمل استنادًا إلى القيم التي تحددها المؤسسة. ومن شأن سلوكهم أن يكون معيارًا في هذا السياق. وبما أن النماذج السيئة يسهل اتباعها، قد يكون الضرر اللاحق بمؤسسة الشرطة هائلًا في حال أدرك أفرادها أن سلوكيات قادتهم لا تتماشى مع قيمها.

3.4.1.5. أساليب القيادة

يعتبر أسلوب القيادة الطريقة والمقاربة الخاصة بتوفير الإرشاد وتطبيق الخطط وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف والغايات. وهو يحدد نوع العلاقات بين المدراء والمرؤوسين. وثمة 3 أساليب قيادة رئيسية: (1) السلطوي حيث يتخذ القائد القرار ويقوم المرؤوسون بالتنفيذ؛ (2) ديمقراطي حيث تتم استشارة المرؤوسين أو التعاون معهم لاتخاذ القرارات؛ و(3) القائم على التفويض، حيث يتم اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين وفق كفاءتهم. ما من أسلوب صحيح، بل فقط أساليب مناسبة في ظروف معينة ومكيفة مع مستوى مهارات المرؤوسين وإرادتهم. فأساليب القيادة غير المناسبة تخلق جواً من عدم الرضا والقلق والمعنويات المنخفضة بين الأفراد، ما قد يؤثر بالتالي على سلوكهم إزاء الفساد.

3.4.2. الرقابة

يتناول الفصل 5 مبدأ الرقابة بالتفصيل. أما في هذا الفصل 3، فتعتبر الرقابة عملية تساهم في حسن سير عمل المؤسسة ومن شأنها إما تشجيع الفساد أو الثني عنه. وتساعد الرقابة على رصد نقاط الاختلاف والتغييرات في وضع ما أو معيار سلوكي أو تخطيط أو هدف.

وثمة نوعان من الرقابة في مؤسسة شرطة: (1) خارجية و(2) داخلية. تمارس السلطات السياسية والجسم القضائي والرأي العام الإشراف الخارجي الذي يهدف إلى التحقق من امتثال أفراد الشرطة إلى القوانين والسياسات التي وضعتها الحكومة ومدى فعالية تطبيقها. يذكر أن هذا الموضوع هو محور الفصل 6.

أما الرقابة الداخلية فتغطي مجالين:

1. الرقابة على الأفراد للتحقق من حسن تنفيذ الأوامر والمهام والأنشطة وضمن تماشي سلوكياتهم مع المعايير.
2. الضوابط البيروقراطية لقياس مدى احترام الإجراءات والأهداف وتقييم المعرفة، إلخ.

كألية مهمة للإدارة، على نظام الرقابة تجنب عدة أفخاخ للحفاظ على فعاليته:

- يجب أن تكون الرقابة متماشية مع الاستراتيجية. على سبيل المثال، إن طورت مؤسسة الشرطة مبدأ الشرطة المجتمعية، عليها اعتماد مؤسسة تقوم على مبدأ اللامركزية بشكل أكبر، وتمكين الأفراد الذين يحتكون بالشعب وتطوير أساليب تواصل وتعاون. إن لم تكن أنظمة الرقابة مكيفة وبقيت تركز على تطبيق الإجراءات والرقابة المتشددة للأفراد، فهي ستحول دون تمتعهم بالاستقلالية وحس المبادرة وتمنع تعاونهم مع الشعب.
- لا يجب أن تنقل الرقابة مؤشرات خاطئة.
- يشير ما يخضع للرقابة إلى ما هو مهم بالنسبة إلى إدارة الشرطة.
- سرعان ما سيقوم أفراد الشرطة بتحديد الفوارق بين ما يقوله المدراء والواقع.
- سيصبح السلوك الساخر جزءًا من الثقافة المؤسسية إن تعارضت التصريحات العامة مع الوقائع.
- ستؤثر هذه التناقضات بشكل كبير على محفزات ومبادرات أفراد الشرطة.
- تساهم الرقابة على النتائج في فعالية المؤسسة.

الخانة 11: بعض الملاحظات في ما يخص مسائل الفساد

- ثمة ثلاثة أنواع من الرقابة: (1) الرقابة على الأفراد (2) الرقابة البيروقراطية و (3) الرقابة الاجتماعية. يخضع أفراد مؤسسة ما إلى بيئتهم الاجتماعية. فهو يعيشون ويعملون مع أعضاء آخرين في المؤسسة ويجب أن يتواءم سلوكهم إلى حد ما مع سلوك مجموعتهم؛ فإن لم يحصل ذلك قد يتم تجاهلهم أو حتى نبذهم. كما أن الضغوط الاجتماعية قد تكون أكبر حتى من معايير المؤسسة، وفي حال مالت إلى هذه الضغوط إلى دعم أو تشجيع تصرفات وسلوكيات غير أخلاقية، فهي ستخلق مناخاً حاضناً للفساد.
 - تكون الضغوط في المجموعات الصغيرة أكبر من تلك في المجموعات الكبيرة، ولا سيما إذا اعتبرت أنشطتها مهمة وإذا ما تم تنفيذها باستقلالية أكبر و/أو إذا كانت خطيرة بشكل خاص (ليس لجهة الخطر إنما لجهة المغريات).
 - لهذا السبب لا بد من فرض الرقابة على بعض وحدات مؤسسة الشرطة بشكل خاص على غرار فرق التدخل السريع والأفراد المسؤولين عن المخبرين و فرق مكافحة المخدرات.
 - تتطلب أنشطة أخرى حذرًا أكبر: مقابلات، على سبيل المثال، لضمان احترام حقوق الإنسان؛ كذلك، يعتبر استخدام القوة، ولا سيما الأسلحة، مجالاً حساسًا.
 - يشكل احترام الأقليات (من حيث النوع الاجتماعي والدين والعرق) مصدر قلق في العديد من أجهزة الشرطة ولا بد من إدارته بشكل مناسب.
- لأفراد الشرطة الجدد توقعات وحاجات ووجهات نظر وآراء تختلف عن أسلافهم، ليس بمعنى أنها أسوأ بل فقط تقوم على شاكلة تلك السائدة في المجتمع الذي ترعرعوا فيه. وعلى صعيد الرقابة، قد يكون لهذا التطور أثر كبير.
- فالأفراد ذوو الرتب المتدنية أصبحوا أكثر استقلالاً: في العديد من أجهزة الشرطة، تم تقليص ساعات العمل، وهناك قيود الموقع (موجب العيش في منطقة معينة)، وفي بعض الدول الكثير من الأفراد يتمتعون باستقلالية مالية وتتخطى شبكاتهم الاجتماعية عالم الشرطة، وبالتالي يلتقي الأفراد بالعديد من الأشخاص خارج دوائرهم التقليدية. ومن إحدى تداعيات هذا الأمر هو أن الرؤساء يعرفون مرؤوسهم خلال ساعات العمل، لكن غالباً ما يجهلون ما يقومون به في ساعات فراغهم وبمن يلتقون وكيف يتصرفون. ويمكن أن تبرز الكثير من المشاكل من أوضاع مماثلة، كأن يكون لزوجات أحد أفراد الشرطة بيت دعارة أو حانة، أو أن تكون صديقة أو صديق أحد أفراد الشرطة متواجدين في البلاد بطريقة غير شرعية، أو يكون له أصدقاء يتعاطون المخدرات إلخ.

3.4.3. الموارد البشرية والتجنيد

يمكن لظروف العمل السيئة أن توفر المحفزات والفرص أمام أفراد الشرطة للجوء إلى الفساد. وبالتالي، تعتبر إدارة الموارد البشرية مجالاً أساسياً لمكافحة فساد الشرطة إذ تكمن في صلب نظام تحفيز المؤسسة. ولا بد من إيلاء اهتمام خاص للعناصر التي ستتم مناقشتها في الأقسام الفرعية التالية: التجنيد والترقية والرواتب والمزايا.

3.4.3.1. التجنيد والترقية

يجب أن تكون إجراءات التعيين مفتوحة وعادلة وشفافة بالنسبة إلى المجندين الذين يتمتعون بأعلى المؤهلات المهنية والمعايير الأخلاقية. وعلى نحو مماثل، من المهم إقامة نظام ترقية ميتين وشفاف قائم على الاستحقاق، يستند إلى الإنصاف والانفتاح والقدرة والأداء.

وفي إطار عملية تجنيد أفراد جدد، تعتبر إجراءات وسياسات الاختيار عناصر مهمة من عملية إصلاح قطاع الشرطة. ويمكن لمعيار تحقق غير مناسب من المرشحين أن يسفر عن أفراد شرطة يفتقرون إلى المهارات أو المحفزات للامتثال بأعلى معايير النزاهة. ففي جنوب أفريقيا على سبيل المثال، شمل إصلاح قطاع الشرطة اعتماد نظام اختيار جديد لرفع معايير التجنيد، حيث تمثلت معايير القبول الأساسية بمستوى تعليم أدنى وغياب السجل الجنائي.⁶⁴

يجب أن يقول الأفراد الجدد سأكون جزءًا من المستقبل وأحاول تغييره من الداخل وليس فقط انتقاده من الخارج... الأمر لا يتعلق بالشعبية بل بالقيام بما هو صائب.
سير بول كوندون (Sir Paul Condon)، مفوض شرطة العاصمة لندن، 1998.

3.4.3.2. الرواتب والمزايا

يجب أيضًا تطبيق السياسات لضمان تناوب الأفراد بانتظام في المراكز العالية الخطورة. فمن المسائل المهمة المتعلقة بالأفراد التي يجب دراستها عند إصلاح مؤسسة شرطة هي الإبقاء على الطاقم القديم أو توظيف أفراد جدد. وتشير العبر المستخلصة من جنوب أفريقيا إلى أن مزيجًا من المقاربتين ضروري بما فيه إعادة اختيار/التدقيق بأفراد الشرطة الذين تورطوا بالفساد واعتماد مقاربة منهجية التوظيف.

فالرواتب المنخفضة والمزايا القليلة (مثلًا الرعاية الصحية والتقاعد) توفر محفزات سلبية لأفراد الشرطة، وبالتالي، يجب أن تتواءم الرواتب مع المهارات المطلوبة لإتمام المهمة الموكلة، كما يجب أن يتلقى الأفراد رواتبهم بانتظام وموثوقية. في سنغافورة مثلًا، كان رفع أجور موظفي القطاع العام والقادة السياسيين بهدف جعلهم أكثر تنافسية مع القطاع الخاص جزءًا لا يتجزأ من الجهود الرامية إلى الحد من فرص ومحفزات الفساد.

3.4.4. التدريب والتطور المهني

في إطار الجهود لتعزيز المعايير المهنية القائمة على الاحتراف والاستحقاق، يجب أن يتمتع أفراد الشرطة بالمهارات اللازمة لتأدية أعمالهم بطريقة محترفة وغير منحازة وأخلاقية. ولتحقيق هذه الغاية، على أجهزة الشرطة أن تكون قادرة على الاعتماد على التدريب الأولي والمستمر وأنظمة التطوير التي تعزز معايير الاحتراف والأخلاق العالية. ويشمل ذلك، بناء القدرات على مكافحة الفساد وإتمام عمل الشرطة بحسب حقوق الإنسان لمساعدة الأفراد على التعرف إلى حالات سوء السلوك وتزويدهم بالتقنيات الضرورية لمقاومة محاولات استدراجهم إلى التورط بالفساد.

3.4.5. التواصل

يعتبر التواصل عملية مهمة في المؤسسة. فمن جهة، يعتمد على عمليات أخرى، ومن جهة أخرى إنه شرط لفعالية العمليات. على سبيل المثال، يمكن تحقيق الشفافية فقط من خلال التواصل المفتوح علمًا بأن التواصل يكون فعالًا فقط إن لم تعيقه الحواجز بشكل مستمر. يجب أن يدعم التواصل كافة عمليات الإصلاح؛ إنه إحدى وسائل التأثير على ثقافة المؤسسة في نقل القيم، وبالتالي إنه أداة إدارة نافذة. هذا ويعدّ التواصل المفتوح أساسيًا لضمان الولاء وإنشاء ثقافة في مؤسسة تفهم عملية صنع القرارات؛ إلا أنه يكتسي أهمية أيضًا لجهة مساءلة الشرطة وثقة الشعب واعتماده عليها. صحيح أن شفافية أنشطة الشرطة هي نتيجة التواصل، ولكن لا بد من ترسيخها في ثقافة المؤسسة كي يتم فهمها.

3.5. نقاط الضعف

أظهرت النقاشات حول أبرز عناصر المؤسسة مدى ترابطها واحتمالات الفساد الناتجة عنها. وأصبح الآن من الممكن إعداد رسم بياني لنقاط الضعف التي يمكن تحديدها في مجالات مختلفة تمّ تفحصها، وتحليل تداعياتها المحتملة على الفساد. كما لا بد من معالجة مسألة قدرات المؤسسة، إذ ستؤثر على اختيار الأولويات خلال اتخاذ التدابير. راجع الجدول 6 أدناه لمفصل عن نقاط الضعف المختلفة.

الجدول 6: نقاط ضعف أفراد المؤسسة إزاء الفساد

المجال	نقاط الضعف	التداعيات المحتملة للفساد	تدابير وحريات المؤسسة
البيئة	<p>تعتبر المؤسسة جزءًا من نظام أكبر. قد يتفشى الفساد في المستويات العليا؛ قد تشجع الظروف الخارجية على تفشي الفساد ضمن مؤسسة الشرطة - اقتصادية واجتماعية مثلًا.</p> <p>قد يفتقر إطار العمل القانوني إلى الأدوات الضرورية لمكافحة الفساد.</p> <p>ليس الإشراف على الشرطة كافيًا (سواء من الناحية السياسية أو القضائية أو من قبل الشعب)</p> <p>موارد مادية غير ملائمة.</p> <p>تحدد حالة الجريمة نوع الفساد الذي يؤثر على السلطات والشرطة.</p>	<p>قد تخضع الشرطة لضغوط سياسية أو غيرها من أجل التحرك أو عدم التحرك في ظروف قد تضر بمصالح بعض الأشخاص أو المؤسسات.</p> <p>قد تتأثر خيارات المناصب الرئيسية في الشرطة بمثل هذا النوع من الظروف.</p> <p>يستفيد الفساد من هذه الثغرات.</p> <p>لا يخضع جهاز الشرطة لرقابة مشددة.</p> <p>يضر الأفراد إلى تعويض النقص في دخلهم من مصادر أخرى.</p> <p>التأثير على من قد يطاله الفساد في الشرطة (الإدارة، الأفراد، إلخ)</p> <p>الابتزاز، التهديدات، إلخ.</p>	<p>قد تكون حرية الاعتراض على هذه الضغوط محدودة بحسب مصدرها.</p> <p>قد يتم تقديم اقتراحات لإجراء تغييرات في القانون. ويعتمد تطبيقها على إرادة الآخرين.</p>
تعريف الفساد	<p>ما من تعريف واضح للأفعال والسلوكيات التي تصب في خانة الفساد.</p>	<p>قد تؤدي الضبابية الناتجة إلى تعزيز انتشار بعض أشكال الفساد.</p> <p>ما من أساس لمعاقبة مرتكبي الأفعال الفاسدة.</p>	<p>تتمتع المؤسسة بحرية وضع تعريف محدد ومؤشرات.</p>
القيم	<p>القيم واضحة؛ لم يتم إيصالها. الإدارة لا تتقيد بالقيم.</p> <p>لا يتم تطبيق المعايير والسلوكيات بشكل يتماشى مع القيم.</p> <p>القيم نظرية؛ ما من رابط بالأنشطة.</p> <p>ما من مدونات سلوك.</p>	<p>تبرز سلوكيات ساخرة من القيم في المؤسسة عندما يدرك الأعضاء أنه لا قيمة لها.</p> <p>تحدد هذه التصرفات الصورة التي يشكلها الشعب عن الشرطة ويمنحها إياها.</p> <p>يمكن أن تتأثر شرعية الشرطة إذا كانت تتمتع بمستوى ثقة منخفض.</p> <p>لا أساس للتدريب.</p>	<p>يمكن للمؤسسة اتخاذ إجراءات على مستواها لتحسين الوضع.</p>

<p>تمنع التأثيرات الخارجية الشرطة من تكييف الاستراتيجية والأولويات.</p>	<p>قد لا تحظى بعض الجرائم بالاهتمام اللازم من الشرطة. وقد يتسبب ذلك بانتشار الفساد.</p>	<p>تنتج أبرز نقاط الضعف عن عدم ملاءمة استراتيجية ما للرد على المشاكل.</p>	<p>الاستراتيجية</p>
<p>يحق لجهاز الشرطة تغيير الهيكليات واعتماد نظام رقابة.</p>	<p>يمكن لغياب الرقابة أن يساهم في تطور سلوك منحرف في بعض الوحدات أو في أوساط الأفراد. يتم دعم تطوير الثقافات الفرعية. قد يمرّ وقت طويل قبل أن تدرك الإدارة وجود مشاكل.</p>	<p>اللامركزية من دون نظام مناسب للرقابة. الحواجز الداخلية تعيق تبادل المعلومات والتعاون بين مختلف الوحدات.</p>	<p>الهيكلية</p>
<p>قد يصعب تغيير الوضع لأن التسييس يأتي من البيئة السياسية. تعتمد التغييرات في القيادة العليا على الإرادة السياسية أيضًا.</p>	<p>يضر التسييس والمحابة بالتعيينات والترقيات و يتيح السبيل أمام الفساد. يمكن للقيادة السيئة أن تخلق جوًا من انعدام الثقة والانسحاب، ما قد يدفع رجال الشرطة إلى تغيير سلوكياتهم إزاء مهامهم.</p>	<p>تسييس أقسام الشرطة ورؤسائها أساليب قيادة غير مناسبة.</p>	<p>نظام الصلاحية</p>
<p>يمكن للبيئة السياسية ممارسة نفوذ قوي على صعيد تشويه الممارسات النظامية. يمكن للشرطة اتخاذ تدابير لتصحيح نقاط الضعف هذه.</p>	<p>يعتبر غياب إدارة الموارد البشرية أو عدم كفايتها عاملاً مؤثرًا لتطور الفساد المنهجي في توظيف واختيار وترقية الأشخاص.</p>	<p>التوظيف والاختيار والترقيات: سلسلة القيادة غير واضحة؛ تعدّ العوامل السياسية والإثنية والجنسية والسياسية الطريق للسلوك غير اللائق. لا يتمّ تعليم الأخلاق (بشكل مناسب) في الأكاديمية أو في دورات صقل المعلومات. غياب الدعم لأفراد الشرطة الذين يواجهون مشاكل تتعلق بالفساد.</p>	<p>الموارد البشرية</p>
<p>يمكن لجهاز الشرطة اتخاذ تدابير لتحسين نظام الرقابة. ويمكن أن يركز على مشاكل أو مجالات معينة.</p>	<p>بدء وتطور السلوكيات الفاسدة.</p>	<p>يمكن لغياب الرقابة أن يسمح بتطور المشاكل التي لم تكن ملحوظة لفترة طويلة.</p>	<p>الرقابة</p>

التواصل	سياسة ضعيفة للتواصل الخارجي والداخلي.	لم يتم نقل القيم ضمن المؤسسة؛ لا يفهم الأفراد ما هو متوقع منهم. لا يتم تقديم صورة إيجابية عن الشرطة للشعب.	يمكن لجهاز الشرطة اتخاذ تدابير لتحسين التواصل في أقسامه وتجاه الشعب.
الثقافة	مدونة الصمت: ضغوط مؤسسية لحماية سمعة الجهاز (راجع الفصل 2 للمزيد من المعلومات عن المدونات). الإدارة مقابل القيادة: يعزف المدراء عن المخاطرة ساعين إلى تجنب الصراعات؛ يسعى القادة إلى المخاطرة ساعين خلف تحقيق رؤيتهم.	يؤدي النظر إلى العالم الخارجي على أنه معادٍ ربما للشرطة إلى جعل الجهاز منطويًا على ذاته؛ يعزز انعدام الثقة والاحترار والعداء تجاه المجتمع الفساد. يؤدي التضامن، مدعومًا بالشعور بالاختلاف، إلى غض النظر عن سوء السلوك.	يمكن لإدارة الشرطة أن تؤثر إيجابيًا على سلوكيات الأفراد من خلال سياسة تواصل ونماذج يحتذى بها وعدم التهاون مع المخالفات التي يرتكبها أفراد الشرطة.
الأفراد	ناهيك عن العوامل البيئية والمؤسسية التي تعزز انتشار الفساد بشكل أساسي، تلعب العوامل الفردية دورًا مهمًا لجهة نقاط ضعف الشرطة وميلهم إلى الفساد. أهمية تقديم المدراء نموذجًا يحتذى به.	قد تغير الظروف سلوكيات أفراد الشرطة الذين لم يتسببوا بمشاكل قط.	يمكن للشرطة تطوير نظام لدعم الأفراد. يمكن للإدارة تعزيز الثقة ضمن الجهاز من خلال سلوكها واعتماد سياسة مفتوحة للتواصل.

3.5.1. ما هي التدابير المؤسسية التي يمكن اتخاذها لمواجهة نقاط الضعف المحددة أمام الفساد؟

من المفترض أن يساهم عدد من التدابير المشار إليها في الجدول 7 أدناه في مواجهة نقاط الضعف المذكورة في التقييم الذي تجريه المؤسسة.

الجدول 7: التدابير لمواجهة نقاط الضعف ضمن مؤسسة

في ما يتعلق بـ	التدابير التي يمكن اتخاذها
العلاقة بين الشرطة والبيئة	تحليل البيئة لتحديد المخاطر المرتبطة بالفساد في المؤسسة. التواصل والاتصال لجذب الانتباه إلى المشاكل والاقترحات الخاصة باتخاذ تدابير في المجالات التي تؤثر على الفساد ضمن الشرطة.
نقاط ضعف المؤسسة	تقييم المؤسسة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لتحديد قدرتها على مقاومة الفساد (راجع المسرد والفصلين 2 و9). عمليات بناء التوعية وقضايا الفساد المنشورة.

توضيح تعريف الفساد	التوضيح والتواصل. إعداد المؤشرات لمراقبة احترام المعايير.
صياغة القيم والمعايير والسلوكيات	وضع القيم والمعايير والمقاييس الخاصة بالسلوك. وضع مدونات الأخلاق، إلخ. اعتماد منهج أكاديمي ودورات لصقل المعلومات.
الاستراتيجية	تحديد مخاطر الفساد المحتملة المرتبطة بالاستراتيجية. دمج سياسة مكافحة الفساد ضمن الاستراتيجية.
الهيكليات	تقييم، وإن دعت الحاجة تعديل، الهيكليات في ما يخص تأثيرها على الفساد.
نظام الصلاحية	مراجعة وتكييف أساليب القيادة مع الاستراتيجية وشروط تحسين التواصل بين مختلف أقسام ومستويات المؤسسة.
الموارد البشرية	تطوير نظام حديث لإدارة الموارد البشرية: إجراءات التدقيق بالمرشحين، وتوظيفهم وتدريبهم وترقيتهم. تكييف التدريب خلال تطوير أساليب تعليم أخلاقية. إعداد وسائل دعم الأفراد.
الرقابة	تكييف نظام الرقابة. اعتماد مبدأ حماية المبلغين عن المخالفات. رفض الفساد في الجهاز رفضاً قاطعاً. إعداد إجراءات وأدوات تحقيق مناسبة (سيتمّ تفصيل ذلك في الفصل 7). إعداد تحقيق استباقي حول فساد الشرطة. إعداد تدابير أمنية لحماية المعلومات. إعداد أنظمة تحذير أولية. القيام بمراجعات منتظمة للضوابط الداخلية. على المدراء أن يعرفوا مرؤوسيهـم (ليس فقط على صعيد العمل إنما على الصعيد الشخصي).
التواصل	إعداد سياسة تواصل لنشر القيم. مواءمة القيم مع أساليب القيادة.
الثقافة	الترويج للشفافية وتحقيقها. التحقيق في شكاوى الشعب والإبلاغ عن النتائج.
العلاقة بين الشرطة والشعب	الترويج للشفافية وتحقيقها. التحقيق في شكاوى الشعب والإبلاغ عن النتائج.

3.5.2. نقاط الضعف وسبل الإصلاح

ستؤدي عملية الإصلاح في كافة الأوقات تقريبًا إلى مشاكل واضطرابات وخوف وأمل في المؤسسة لأنها تحمل ضباية. ويمكن لأفراد الشرطة اعتماد سلوكيات مختلفة: حيث تدعم أقلية الإصلاحات بما أنها تفهم الغرض منها أو ترى فرصًا جديدة لنفسها في ظل التغييرات؛ في المقابل، تعارض أقلية أخرى الإصلاحات بشدة للأسباب المتناقضة تحديدًا؛ أما أغلبية الأفراد فستنظر اتضاح الرؤية لجهة كيفية تأثرها بالتغييرات. إذا عجزت الإدارة عن إيصال توجيهات واضحة وصياغة براهين مقنعة تدعم تدابيرها، قد يتوتر الأفراد ويصابون بخيبة أمل ويعارضون التغيير. ومن شأن مناخ مماثل أن يذلل العقبات التي تعترض السلوك غير الملائم ويكون سببًا لخسارة المعنويات وتطوير السلوكيات غير الأخلاقية. وبالتالي، يجب إدارة الإصلاحات بدقة. ويحسن احترام بعض الشروط فرص النجاح.

ثمة خطوات محددة مفصلة أدناه في الخانة 12:

الخانة 12: عملية إصلاح ناجحة

ثمة 7 مراحل لعملية إصلاح ناجحة

1. تغذية الشعور بمدى إلحاح الأمر لكي يشعر الأفراد بأن الإصلاحات ضرورية ولا يمكن تجنبها.
2. بناء تحالف لدعم الإصلاح.
3. تطوير رؤية واستراتيجية.
4. شرح وتحفيز وكسب الانخراط من خلال سياسة التواصل.
5. العمل على الحد من المعارضة والعوائق.
6. الاستفادة من النجاحات.
7. التوحيد.

تتيح 3 عوامل تقييم نجاح الإصلاحات

1. لقد تغيرت الممارسات بالفعل.
2. الأداء مناسب.
3. المناخ المؤسسي أفضل أو لم يتدهور على الأقل.

المؤسسة في سياقات محددة

4

قد يأخذ فساد الشرطة أشكالاً مختلفة ويختلف من حيث حدته بحسب أوضاع وظروف محددة. لا تهدف الأمثلة المذكورة في هذا القسم إلى وصف أشكال الفساد التي يمكن فقط إيجادها في سياقات معينة، بل تشير إلى تأثير الظروف على انتشار السلوك الفاسد.

4.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها

تتمثل المشكلة الرئيسية في إدارة هذا النوع من الظروف بإعادة بناء دولة دمرتها الحرب. وعادةً ما يكون الدعم الدولي مهمًا وتكون الموارد المالية متاحة. ومن أشكال الفساد الشائعة في هذه الدول هي اختلاس الأموال والرشاوى والمحسوبية.

يتعين عمومًا إعادة بناء أجهزة الشرطة من الصفر، كما ستكون جهاز شرطة دولي الشرطة الوحيدة المتوافرة غالبًا في بداية العملية. ويمكن لجهاز الشرطة الدولي هذا أن يخلق الفساد.

المثال 3: البوسنة والهرسك

بعد الحرب الأهلية في البوسنة والهرسك، بنى المجتمع الدولي بعثة الشرطة الأممية مع أفراد من شرطة دول أعضاء في الأمم المتحدة لمساعدة الحكومة الجديدة على بناء الدولة، وللحد من الفساد. وساهم دعم الأمم المتحدة بنجاح ببناء دول البوسنة والهرسك الجديدة وبالحد من الفساد. غير أن بعثة الشرطة الأممية تأثرت بأفراد فاسدين كانوا مثالاً سيئاً للأفراد الوطنيين المعيّنين. وفي نيسان/أبريل 2001 ذكرت صحيفة واشنطن بوست:

خلال السنوات الخمس التي تلت إرسال أفراد الشرطة الدولية إلى البوسنة للمساعدة إلى إعادة إرساء القانون والنظام، واجهت بعثة الشرطة الأممية العديد من تهم سوء السلوك، والفساد وتصرف جنسي غير لائق. لكن في كل قضية تقريبًا، تم طمس القضية من خلال إرسال الأفراد إلى ديارهم وغالبًا من دون إجراء تحقيق كامل، وفق تقرار داخلية للأمم المتحدة ومقابلات مع مسؤولين أمريكيين وأوروبيين.

4.2. الدول الانتقالية

تتمثل المشكلة الرئيسية في هذه الدول - لا سيما في الدول الشيوعية السابقة لأوروبا الشرقية - بإعادة هيكلة أجهزة الشرطة. وعليها إثنان 3 عمليات إصلاح في الوقت نفسه: (1) إرساء الديمقراطية و (2) نزع السلاح و (3) إضفاء الطابع المهني.

على هذه الدول تخطي نقاط ضعف محددة بسبب وضعها السابق، على غرار المركزية الثقيلة وانعدام مهارات الإدارة وعدم جهوزية مدراء المستوى الأوسط وغياب الموارد والمواد والصورة السيئة والفساد. كما أن المحاباة ونفوذ العشائر قد تؤثر بشكل قوي على المؤسسات لجهة تعيين الأصدقاء في النخبة السياسية على رأس وكالات

الشرطة. في ما يلي مثالين عن الاتحاد السوفياتي السابق في الخانتين أدناه (المثالين 4 و 5).

المثال 4: جورجيا

من الأمثلة على إصلاح قطاع الشرطة لمعالجة الفساد هي حالة جورجيا، حيث أن مشهدها السياسي تغيّر بشكل ملحوظ منذ ثورة الزهور في تشرين الثاني/نوفمبر 2003. وكان إصلاح قطاع الشرطة صعباً بسبب الهيكليات والرقابة الداخلية. ورغم جهود حثيثة، يبقى انتهاك حقوق الإنسان مشكلة.

وقبل الإصلاح، كان أفراد شرطة جورجيا يشتهرون بانتهاك حقوق الإنسان، فيعتقلون الناس من دون سلطة القانون، ويزرعون المخدرات ويهربون الأسلحة والأموال إلخ. وطبقت الحكومة بعض التدابير لمعالجة الفساد على غرار مدونة الأخلاق ومدونة السلوك. وخلال فترة الإصلاح، تم خفض عدد أفراد الشرطة إلى حوالي 40%؛ وقد سمح ذلك بارتفاع الجور وبالتالي خفض الفساد. وشمل الإصلاح تعليم أفراد الشرطة لتدريبهم من أجل تعزيز الاحتراف والتوعية واحترام حقوق الإنسان وسيادة القانون. ويتعين على كل فرد من الشرطة معرفة دوره/ها المتعارف عليه والفردية كعنصر شرطة، بدعم من مدونة السلوك.

المثال 5: تركمانستان

من الجوانب المرتبطة بالفساد هي المحاباة ونفوذ العشائر، وهي تظهر بوضوح عند مراقبة البيئة التحتية السياسية في تركمانستان في عهد الرئيس قوربان قولبي بردي محمدوف.

وفي تشرين الأول/أكتوبر 2007، تم إحداث تغييرات عند طرد ومحاسبة مسؤولين رفيعي الشأن وهما وزير الأمن القومي قيلدي محمد أشير محمدوف ووزير الداخلية خوجا مراد أنا غوربانوف؛ حيث تم توجيه تهم جنائية إليهما. ومن بين الاتهامات كان ازدياد الرشوى بين أفراد الشرطة وأن أقسام وأفراد وزارة الداخلية يسيئون استخدام سلطتهم. وتاريخياً، تتجذر العديد من الروابط الحياتية في دول آسيا الوسطى في العشائر أو التجمعات المترابطة استناداً إلى مبادئ القرابة والأصول الإقليمية المشتركة وروابط ثقافية أخرى.

4.3. الدول النامية

عموماً لا بدّ من التطرق إلى مشكلتين أساسيتين في هذا السياق.

1. ضمان دعم إطار العمل القانوني الخاص بالشفافية والمساءلة لنظام العدالة الجنائية وأن يكون دعم الشعب يهدف إلى إنهاء النفور والانهازامية والتأمر في موضوع الفساد. ولهذا الغرض، من الضروري إعادة هيكلة مؤسسة الشرطة لتلبية حاجات المجتمع. ويتمثل التركيز الأساسي في خدمة الشعب مع الحفاظ في الوقت نفسه على دور ذراع إنفاذ القانون التابعة للحكومة الشرعية. وكما هي الحال في كافة جوانب الحكومة، يعتبر ذلك ضرورياً لنزاهة وعدالة وشفافية ومساءلة الشرطة. ويمكن لهذه العملية أن تبدأ باستطلاع للنظرة إلى الفساد، تليه حملات توعية شعبية وملاحظات على حالات الفساد وإنفاذ القانون.
2. توفير سياق اقتصادي ونظامي مناسب يمكن أن يساعد على إلغاء محفزات وفرص الفساد. ويمكن لعملية مماثلة أن تبدأ بالدفع المنتظم لأجور مناسبة.

المثال 6: جنوب أفريقيا

في جنوب أفريقيا يعتبر الفساد تحديًا مستمرًا يواجه عملية تحويل الشرطة.⁶⁵ وفي حين أن هذه المشكلة بقيت من أبرز مصادر القلق الرسمية لجهاز شرطة جنوب أفريقيا منذ 1996، ما من مؤشرات على أن مؤسسة الشرطة تتخطاها بفعالية. وبالنسبة إلى الجزء الأكبر من الشعب، كان جهاز الشرطة برمته فاسدًا لأنه أصبح أداة للقمع السياسي الوحشي في قضايا العنصرية. علاوةً على ذلك، برزت أدلة كافية على أن ممارسة سوء استعمال السلطة لمآرب شخصية متفشية وقد حصلت على أعلى المستويات وفق سياسة التمييز العنصري.

وكانت محاكمة قائد فرقة الشرطة العقيد يوجين دي كوك من أهم المؤشرات على مدى الفساد المستشري بين كبار قادة الشرطة. وفي حين ارتبطت معظم الأدلة خلال محاكمة دي كوك بفرع الأمن النافذ ضمن شرطة جنوب أفريقيا، برزت مؤشرات على ارتكاب رشاوى وعمليات ابتزاز وسرقة في أقسام أخرى من الشرطة. وقد ساهمت أشكال الفساد هذه، المرتبطة بشكل وثيق بعمل الشرطة في الأسواق غير الشرعية على غرار المقامرة والدعارة وبيع المشروبات الروحية بطريقة غير شرعية، في تعزيز انتشار الفساد في أنحاء مؤسسة الشرطة العنصرية.

4.4. الدول المتقدمة

غالبًا ما يكون تنظيم أقسام الشرطة في هذا السياق مناسبًا. وعادةً تنتج المشاكل عن قيادة غير مناسبة وغياب الرقابة والمعنويات الهابطة وعدم إيلاء أهمية كافية لتعليم القيم الأخلاقية للأفراد. ويمكن لنقاط الضعف هذه تعزيز الفساد وجعله ينعكس في سلوك أفراد الشرطة. هذا ويعتبر الفساد على نطاق أوسع أقل انتشارًا. وبالتالي، يجب أن تتركز التدابير على تطوير عمليات الأخلاق ضمن مؤسسة الشرطة. راجع الفصل 4 للمزيد من التفاصيل.

المثال 7: الولايات المتحدة

(بالتيمور، ميريلاند). في 11 آذار/مارس، ردّ أحد كبار المحكمين الفدراليين لائحة اتهام بحق 10 أفراد من شرطة بالتيمور وصاحب متجر لتصليح السيارات يحمل اسم "ماجستيك" أوتو ريبير شوب بالتآمر بغية الابتزاز في مخطط دفع فيه صاحب المتجر لأفراد الشرطة المال ليسمحوا لشركته، بدلا من شركة مرخصة في المدينة، بسحب سيارات من مسرح حادث سير لتصليحها.

ووفق قوانين قسم شرطة بالتيمور، عندما تطلب الشرطة خدمات سحب السيارات، لا يحق لها التعامل إلا مع الشركات التي أبرمت عقدًا مع مدينة بالتيمور. لكن "ماجستيك" لم تكن من شركات السحب المرخصة التي أبرمت عقدًا مع المدينة.

وفي إطار المخطط، اتصل أفراد شرطة بالتيمور الذين كانوا متواجدين في مسرح الحادث بالسيد مورينو، صاحب "ماجستيك"، وزودوه بتفاصيل عن السيارات المتضررة. كما أوردت لائحة الاتهام أن شاحنة "ماجستيك" أو شاحنة من شركة سحب أخرى استخدمتها "ماجستيك"، وصلت إلى مسرح الحادث وأخذت السيارة إلى "ماجستيك"، رغم أن السيارة لم تكن معطلة. بعد ذلك، رتب مورينو وأحد أفراد الشرطة لقاء بينهما يقبض خلاله هذا الأخير المال نقدًا أو عبر شيك مقابل توصيته أصحاب السيارات المتضررة بالتوجه إلى "ماجستيك" أوتو ريبير شوب.⁶⁶

التطبيق - ندوة التقييم

5

يتناول هذا القسم ندوة تهدف إلى تحديد نقاط ضعف المؤسسة، ولا سيما تلك المرتبطة بالفساد. ويجب إجراء تقييم مماثل من قبل مؤسسة شرطة ترغب في اتخاذ تدابير فعالة لكبح الفساد الداخلي، وستحدد نتائج هذا التحليل المجالات التي يجب اتخاذ تدابير فيها. وتكون هذه النتائج أساس إعداد خطة عمل فعالة.

5.1 أهداف ندوة التقييم

- جعل المشاركين مدركين وواعين للمشاكل التي يحدثها الفساد ضمن مؤسسة الشرطة التي ينتمون إليها.
- تركهم يفكرون بالتدابير المحتملة للحدّ منها.
- خلق جو يمكن فيه مناقشة هذه المشاكل بحرية.
- استخدام الندوة لتعليم وممارسة أساليب على غرار جمع الأفكار والسيناريوهات، إلخ.

5.2 المشاركون

- بين 8 و 10 من رؤساء شرطة أو من أصحاب الرتب الكبيرة (ضمان انتماءهم إلى المستويات الهرمية نفسها؛ في حال العكس قد تعيق فوارق الرتب النقاشات).

5.3 المدة

- يوم واحد

5.4 المنهجية

- من خلال جمع الأفكار وأساليب وضع الفرضيات/والحلول لها، يناقش المشاركون بحسب خبرتهم أشكال الفساد المحتملة ومخاطرها وسبل الحدّ منها.
- تعالج مختلف مراحل الندوة جزءاً معيّنًا من المشكلة.
- يشرح رئيس الندوة الأساليب ويدير الدورات ويستخلص الاستنتاجات ويعدّ ملخصًا.

5.5 الاستعداد

- الاستعداد اللوجستي: مقرات، إلخ.
- إعداد المواد الخطية.
- كتابة برنامج الندوة الذي سيتم إرساله مع الدعوات.

5.6. برنامج تجريبي

- مقدمة عن الأهداف.
- إعداد الأساليب، مثلاً باور بوينت إلخ.
- جمع الأفكار لإيجاد خصائص العوامل البيئية وما هو ملائم وغير ملائم ضمن مؤسسة الشرطة في منطقتها.
- استخدام أداة تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT). (للمزيد من المعلومات عن هذه الأداة راجع المسرد والفصلين 2 و9)
- تحديد خطر الفساد الناتج عن المجرمين.
- ورشة عمل حول المشاكل الداخلية المرتبطة بالسلوك غير الأخلاقي.
- إعداد تدابير يجب أخذها في الحسبان للحد من المخاطر على المجموعات العاملة.
- إعداد مسودة محتملة لخطة العمل مع ترتيب الأولويات.
- الملخص والعبر المستفادة والاستنتاج.

دروس أخرى مستقاة وبعض عوامل النجاح

إنّ بناء الإرادة السياسية شرط أساسي لإصلاح قطاع الشرطة، حيث أن معالجة الفساد قد تطرح تحديًا لمصالح قائمة نافذة ستقاوم الإصلاح على الأرجح. وعلى صعيد المخاطر السياسية المرتبطة، من المهم تطوير فهم متين للاقتصاد السياسي في إصلاح قطاع الشرطة. وتعتبر التجربة التي شهدتها نيوزاوث ويلز في أستراليا، خير دليل على كيفية تدخل السياسة المحيطة بالعدالة الجنائية بالإصلاحات، ما يسلط الضوء على أهمية موازنة طموحات القيادة السياسية مع أجندة الإصلاح.⁶⁷

في هذا الإطار قال نيوبرن (Newburn)⁶⁸ إنه على الرغم من أنه من المتوقع أن يساهم التطبيق الناجح لنموذج الشرطة المجتمعية في خفض بعض أشكال النشاط "الفاقد"، لا تعتبر الشرطة المجتمعية الدواء لمشاكل الشرطة بما فيها الفساد. وقد أقر كلينغ (Kleinig)⁶⁹ أنه:

إن أفراد الشرطة الذين يتقربون وينخرطون كثيرًا في المجتمع الذي يعملون فيه، غالبًا ما يواجهون صعوبات لإتمام وظيفتهم المتمثلة بإنفاذ القانون. ولا بدّ أيضًا من مواجهة خطر الفساد. ولكن تكون الروابط القائمة العامل الوحيد الذي سيصعب الإنفاذ، لكن قد تبدأ الشرطة بمشاركة بعض وجهات النظر الخاصة بالأشخاص الذين من المتوقع أنها تعمل على وقف أنشطتهم.

ويجب أن يتمثل محور أي استراتيجية لمكافحة الفساد بالتركيز على "عمل الشرطة الأخلاقي" وعلى مستند على غرار "مبادئ نولان" (Nolan Principles).⁷⁰ فقد حددت لجنة نولان ستة مبادئ للحياة العامة: (1) حب الغير، (2) الموضوعية، (3) المساواة، (4) الانفتاح، (5) الصدق، (6) القيادة. ويمكن لمستند مماثل أن يقدم الأساس لوضع نموذج يُعرف باسم "عمل الشرطة الأخلاقي". ولن يختلف ذلك كثيرًا عن المساعي المبذولة سابقًا لصياغة القيم التي تدعم "عمل الشرطة الديمقراطي".⁷¹

إن العوامل الرئيسية في أجهزة الشرطة لمعالجة الفساد هي:

- تقييم البيئة لمعرفة عوامل الخطر والدعم.
- الإرادة السياسية للحدّ من الفساد في الشرطة.
- توعية القيادة والنية في جعل الإدارة ديمقراطية.
- عزم القيادة على إصلاح الهيكليات وتطبيق القواعد وردود الفعل إزاء قضايا الفساد.
- الرقابة الداخلية والخارجية.
- مدونة السلوك ومدونة الأخلاق اللتان يجب تطبيقهما.
- الإشراف العام والتعاون مع المجتمع من خلال الشرطة المجتمعية.

تظهر هذه اللائحة غير الشاملة مدى شمولية التدابير التي يجب اتخاذها في مؤسسة شرطة - قانونية، هيكلية، سياسية، قيادية، سلوكية. وتتطلب معالجة الفساد في الدول الانتقالية والتي كانت النزاعات تدور فيها توعية بأنه يمكن تركيز تدابير مكافحة الفساد في طبيعة السياسة وقيادة الشرطة. وبشكل خاص، يتطلب دعم الشرطة الدولية في الدول الانتقالية والتي كانت النزاعات تدور فيها سياسة نموذجية وردود فعل صارمة قائمة على أساس القانون في قضايا الفساد، كي تحال هذه القضايا إلى محكمة في البلد المدعوم وتُنشر بناء على ذلك.

الاستنتاجات - الفصل 3

يتطلب تعزيز قدرات مؤسسة الشرطة على معالجة الفساد تركيزًا على المؤسسة. فمعالجة أفراد الشرطة فقط من دون أخذ البيئة المحيطة بهم في الحسبان لا تكفي: يكون المرء بصدد دراسة الأعراض من دون فهم الأسباب الكامنة.

فنقاط الضعف على مستوى الإدارة والمؤسسة تؤثر على ثقافة مؤسسة الشرطة وطريقة تصرف أفراد الشرطة. وبالتالي، من الضروري تقييم المؤسسة من حيث نقاط ضعفها أمام الفساد، وبعدها وضع خطط لإلغائها أو خفضها.

إن أفضل طريقة لتقييم مؤسسة ما هي النظر إليها من حيث بيئتها الأشمل لتحديد العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر عليها، وبعدها تحليل استراتيجيتها للتحقق من ملاءمتها لأنواع المشاكل التي يجب تقديم إجابات لها. وتتمثل الخطوة التالية بتقييم مدى ملاءمة الهيكليات ومختلف العمليات، وتحديد كيف يمكن لنقاط ضعف كل منها تعزيز الفساد.

جدول التقييم الذاتي

الفصل 3 - المؤسسة

بعد قراءة هذا الفصل، ما هي ردة فعلك؟ هل من معلومات جديدة في هذا الفصل يمكنك استخدامها لتحسين جهاز شرطة الخاص بك؟ هل من تغييرات يمكن القيام بها في جهاز الشرطة؟

في ما يلي تقييم ذاتي يساعدك على الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها. يهدف هذا التقييم الأساسي إلى مساعدتك على تقييم الوضع في جهازك وتحديد ما هي التغييرات التي يجب القيام بها، إذا كان هناك من تغييرات، ووسائل جمع الأفكار لتطبيق هذه التغييرات. لإعداد مقاربة أكثر شمولية لتطبيق المفاهيم المطروحة في هذا الفصل، يمكن تنظيم جلسات تدريب أو مجموعات عمل لاستكمال هذا التقييم والبناء عليه. فضلا عن ذلك، قد يكون من المفيد طلب مساعدة الخبراء الوطنيين أو الدوليين في قضايا مكافحة الفساد.

المشاكل/الأسئلة	ما الذي يمكن فعله لتحسين نقاط الضعف؟	كيفية القيام بذلك؟
هل قمنا بتقييم تهديدات ومخاطر البيئة الخارجية الخاصة بالفساد في جهاز الشرطة؟	يمكننا: تطوير وسيلة لهذا الغرض تحديد هذه التهديدات والمخاطر تقدير الآثار المحتملة لأنشطتنا وضع خطة عمل للحد من المخاطر المحددة	يمكننا: استخدام أداة التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني (PESTL) (راجع الجدولين 1 و 2 والخانة 2) تنظيم جلسات جمع الأفكار/ ورش العمل لتحديد تبعات التهديدات والمخاطر (راجع نموذج ندوة التقييم)
هل يدعم نموذج عمل الشرطة الفساد أو السلوك غير الملائم أو يمنعه؟	يمكننا: تحديد خصائص نموذج الشرطة وتقييم تبعاتها لجهة الفساد والسلوك غير الملائم مراقبة كيفية خفض التبعات السلبية وضع خطة عمل للقيام بالتغييرات الضرورية	استخدام الجدولين 6 و 7 إشراك خبير و/أو مجموعة عمل استخدام الخانة 12 (راجع أيضاً الفصل 8)
هل ندرك نقاط ضعفنا المحتملة على صعيد المؤسسة والإدارة والبشر والشؤون الداخلية التي يمكنها زيادة الفساد والسلوك غير الملائم؟	يمكننا: تقييم نقاط الضعف في جهازنا مراقبة التدابير التي قد تساهم في الحد منها وضع خطة عمل	ملاحظة: قد تكون الأدوات المذكورة في الفصل 9 مفيدة.

	<p>يمكننا:</p> <p>تحديد شروط نجاح الإصلاحات</p> <p>تقييم مدى تلبيتها في جهازنا</p> <p>إن لم يحصل ذلك، تحديد المجالات التي يجب اتخاذ تدابير فيها لتسهيل الإصلاحات</p> <p>وضع خطة عمل</p>	<p>هل جهاز شرطتنا مستعد للإصلاحات؟</p>
--	---	--

4

دعم أفراد الشرطة للتعامل مع المسائل الأخلاقية

أندريه لacroix (André Lacroix)

مقدمة إلى الفصل 4

يتناول هذا الفصل 4 كيف يمكن لأجهزة الشرطة ومدرائها دعم أفراد الشرطة عندما يواجهون مشاكل ومعضلات أخلاقية. ويأتي التحليل والأمثلة العملية الواردة في هذا الفصل من أجهزة الشرطة في لوزان، سويسرا وكيبك، كندا، حيث تم تطبيق تدابير دعم واسعة النطاق منذ مطلع العام ألفين.

كذلك يعرض هذا الفصل ويحدد البنية التحتية الأخلاقية لجهاز شرطة، ويظهر كيف يمكن لهذه البنية التحتية دعم أفراد الشرطة الذين يواجهون مشاكل أخلاقية. وبغية توفير هذا الدعم، سيتم عرض التغييرات التي شهدتها عمل الشرطة خلال السنوات القليلة الماضية، مع التبعات المترتبة على مهمة أفراد الشرطة وأدوارهم. وبالتالي، سيتم مناقشة دمج دعم اتخاذ القرارات الأخلاقية في واقع عمل الشرطة الجديد والنظر إليه في سياقات مختلفة.

وعادةً ما يتم تدريب الشرطة لضبط النظام لكن من المتوقع اليوم منهم تنفيذ المهام التقليدية المرتبطة بالشرطة المجتمعية والخدمة والسيطرة على الجرائم كجزء من مهمتهم. وبالطبع ثمة فوارق واضحة في طريقة تنفيذ المهمة بين بلد وآخر، لكن أجهزة الشرطة اليوم تواجه جميعها التحدي نفسه: عملها يتغير وعليها الاستجابة لعدة طلبات جديدة. وتشمل هذه التغييرات توفير الدعم للشعب في حياته اليومية وأوقات الشدة، وضمان الشفافية في تحركات الشرطة وواجباتها، وإظهار النزاهة المهنية، ومنع الفساد والتكيف مع الشرائح السكانية المتنوعة. فضلًا عن تلبية هذه الطلبات الجديدة، يتغير عمل الشرطة بسرعة على المستوى الفني. كذلك ثمة تقنيات جديدة للتدخل، وأسلحة أكثر تطورًا إلخ. حتى أن مفهوم عمل الشرطة بذاته يتغير، مع تركّز التدخل والمنع بشكل متزايد على السيطرة على الجريمة. يذكر أنه لم يتم التخلي بالكامل عن وظيفة السيطرة على الجريمة، وستبقى دائمًا جزءًا أساسيًا من عمل الشرطة. غير أن تطور الديمقراطيات والازدياد العالمي للحكومات الديمقراطية دفعا بأجهزة الشرطة إلى التنبه أكثر للنزاهة المهنية وإلى إعادة التفكير في عملهم بحسب حاجات الشعب، بهدف تحسين النزاهة المهنية في الديمقراطيات القائمة أو ببساطة تحديد المبادئ العامة في الديمقراطيات الناشئة. وقد أدت هذه التغييرات المهمة في المجتمع والشرطة إلى حث أجهزة الشرطة على تنظيم عملها بطريقة مختلفة، ومن بين الجوانب الأهم في عملية إعادة التنظيم هذه هي ثقافة الشرطة الجديدة (راجع الفصل 2).

تحتاج أجهزة الشرطة إلى الدعم لإحداث التغييرات الضرورية. فالتدريب مهم لكنه ليس كافيًا. يجب إحداث تغييرات أيضًا على مستوى الإدارة (مثلًا إدارة أقل مركزية مع تركيز أكبر على احترام الشرطة)؛ ولا بد من دعم الهيكلية (مثلًا لجنة تطبيق الأخلاق، آليات استخلاص الأخلاق)؛ ويجب إعداد توجيهاً جديدة (مدونات أخلاق تشمل مدونات انضباط وميثاق قيم)؛ ويجب إعادة التفكير في دمج الأخلاق في جهاز الشرطة (من خلال تطبيق مقارنة بالزمالة عوضًا عن القيادة التقليدية ومقاربة الرقابة).

سيتناول هذا الفصل 4 العناصر المذكورة أدناه. وتقوم مناقشة هذه النقاط على التدخلات التي تنفذ بالتعاون مع أجهزة الشرطة في لوزان، سويسرا وكيبك، كندا من قبل أستاذية الأخلاق المطبقة في جامعة شيربروك في كندا منذ مطلع الألفين.

- الأسباب التي تجعل دعم أفراد الشرطة في مكافحتهم الفساد مهمًا.
- دمج دعم صنع القرارات الأخلاقية في أجهزة الشرطة مع أهمية التدريب لهذا الغرض والبنى التحتية والمستندات والأدوات الضرورية، والأخصائيين الذين يجب تدريبهم والتغييرات التي يجب إدخالها على إدارة أجهزة الشرطة.
- السياقات المختلفة لهذه المسائل وتبعاتها.
- تطوير مثل هذا المشروع في جهاز الشرطة.
- العبر المستفادة وعوامل النجاح الرئيسية.

الروابط بالفصول الأخرى

إن بعض المواضيع المناقشة في هذا الفصل مفصلة بشكل أكبر في فصول أخرى:

- الفصل 1 (المقدمة) يوفر معلومات حول مختلف أشكال الفساد؛
- الفصل 2 (القيم) يكمل النقاش حول القيم ومدونات الأخلاق؛
- الفصل 3 (المؤسسة) يغطي مواضيع خاصة بالمؤسسة والإدارة؛ و
- الفصل 8 (تعزيز القدرات) يوفر معلومات عن تطور المشاريع.

سيتمّ تحديد روابط خاصة في النص.

لماذا يجب دعم أفراد الشرطة الذين يواجهون مسائل أخلاقية؟

يعرض القسم 2 من الفصل 4 الأسباب الرئيسية لدعم أفراد الشرطة الذي يواجهون مسائل أخلاقية.

2.1. تتأثر أجهزة الشرطة بالتغيرات الحاصلة في المجتمعات التي تخدمها

شهدت كافة الدول تغييرات كبيرة، وقد أدت هذه التغيرات المهمة إلى تغيير مهمة أجهزة الشرطة ومقاربة عملها. ولا بدّ من أن نفهم التغيرات في المجتمع من أجل إحداث التغيرات المؤسسية والمهنية التي تعتبر ضرورية للاستجابة بشكل صحيح. وبما أن مهمة الشرطة ليست الوحيدة التي تبدلت، إنما نوع الموظفين أيضًا، لا بدّ كذلك من تغيير طريقة فرض الانضباط في أجهزة الشرطة. وبعبارة بسيطة، يكون المجتمع وأفراد هذه المؤسسات على السواء مستعدين لقبول مقاربة القيادة والسيطرة التقليدية إزاء الانضباط.

غير أن الانضباط، ومدونة السلوك واحترام القانون، كلها عناصر أساسية للشرطة عندما يتعلق الأمر بمعالجة الفساد لضمان نزاهة أفرادها. ويعتمد تسيير العمل بفعالية في هذه المؤسسات في الواقع على احترام كافة هذه العناصر والتقيد بها. لذا من المهم توفير الدعم لهذه المؤسسات لجهة دمج الأخلاق في أنظمة الإدارة والتدريب.

2.2. التغيرات الاجتماعية تعقد عمل الشرطة

من أهم التغيرات الاجتماعية هي ازدياد الفردية (لا سيما في الديمقراطيات الغربية). وقد غير هذا التحول نحو فردية أكبر المجتمع ونظرة أفراد الشرطة إلى عملهم، وكذلك نظرة الشعب إلى حقوقه وعمل الشرطة.

وبغية فهم هذه التغيرات، من المهم الإشارة إلى أن المجتمع اليوم يُعتبر مجموعة من الأفراد لكل منهم حقوقه وواجباته وطريقة تفكيره. ولم يعد هؤلاء الأفراد مسيرين حصراً بمفهوم قوي ومشارك للجماعة أو الوطن. فالشعب لم يعد يقبل فرض قيم لا يؤمن بها - حتى عند فرضها بالقوة. و عوضاً عن فرضها من السلطة العليا، لا بدّ للأفراد من صنع الأوامر والتوجيهات جماعياً وقبولها.

راجع الخانة 1 أدناه للمزيد من النقاش حول الفردية وعمل الشرطة:

الخانة 1: تبعات الفردية على أجهزة الشرطة

تضع الفردية الشخص، وليس المجتمع، في صميم الحياة الاجتماعية. وهذا التطور الثقافي موجود أيضًا في أجهزة الشرطة. فمثلًا يميل المجندون الجدد إلى إيلاء أولوية قصوى للإنجازات الشخصية بما فيها أنشطة الترفيه والحياة الأسرية، وليس لمسيرتهم المهنية وعملهم. وبالتالي، لا يمكن إدارة أفراد الشرطة إن كانوا مجرد "رهان في لعبة". فبدلاً من النظر إلى الأفراد باعتبارهم مرؤوسين يقبلون ويدمجون ويطبّقون الأوامر من دون الاعتراض، يجب إدارتهم الآن كمحترفين يعتبرون أنفسهم متمتعين بمهارات وتقنيات ودراية محددة يستخدمونها في خدمة المؤسسة. ويعود للمؤسسة إيجاد أفضل طريقة لتحفيز أفراد الشرطة هؤلاء كمحترفين وأفراد بدلاً من أن تفترض خضوعهم بالكامل للمؤسسة أو أن تطلب ذلك.

2.3. إضفاء الطابع المهني على عمل الشرطة ازداد مع تعقيد المشاكل الاجتماعية

كان للتغيرات المناقشة أعلاه أثر كبير على تصورات أفراد الشرطة إزاء أنفسهم ووضعهم المهني. فتقليدياً، كان يتمّ توظيف الأفراد للسيطرة على الجريمة وضبط النظام العام. وكانوا يلعبون دور المنفذين أو الفنيين. وإذا بدأوا مسيرتهم المهنية "من أسفل السلم"، يتعلم أفراد الشرطة مهنتهم على مر السنوات، ويشقون طريقهم صعوداً في الهرم ليصبحوا في نهاية المطاف مؤهلين لاستلام مناصب إدارية. وبغض النظر عن منصبهم في سلسلة القيادة، لقد تمثل دور أفراد الشرطة بتنفيذ أوامر رؤسائهم. لكن هذه المقاربة الهرمية للعمل تغيرت بالكامل مع المجندين الجدد الذين يعون أكثر أنهم مستقلون وهم واثقون أكثر بمعرفتهم وقدراتهم. ويدخل عاملان في الحساب على صعيد هذا التغيير:

1. توقظ فردية المجندين الجدد فيهم الرغبة بالتحكم بأنفسهم.
2. معظم المجندين الجدد تخرجوا من مؤسسات تدريب علمتهم تقنيات تدخل متطورة أكثر فأكثر لا تقوم على القوة فقط إنما على علم النفس والأسلحة وأحدث اتجاهات الإدارة. وفور تخرجهم وانطلاقهم في الحياة العملية، يكون أفراد الشرطة اليوم محترفين يدافعون عن استقلاليتهم واستقلالهم. وإذا لم يعودوا فنيين موكلين بتنفيذ الأوامر الصادرة عن السلطة العليا، أصبح أفراد الشرطة اليوم محترفين مطلعين لا يتلاءمون أحياناً مع الهرمية السائدة. وبالتالي، من المهم جداً أن تنتبه أجهزة الشرطة إلى حاجات رتبتهام وملفها، أي هيئة الأخصائين فيها، وأن ترفض منحهم دوراً متزايداً في الإدارة.

2.4. على أجهزة الشرطة التكيف مع الوقائع الجديدة

من منفيدي أوامر خاضعين لقيادة رؤسائهم، أصبح أفراد الشرطة - أو من المتوقع أن يصبحوا في حالة الدول التي تضم هيكلية شرطة أقل إصلاحاً - محترفين قانونيين. ومن المتوقع الآن أن يتمتع الأفراد بالمعرفة والمهارات للتعامل مع الوقائع الاجتماعية الخاصة بالوظيفة وليس فقط كضابطي نظام إنما كعاملين فاعلين في المجتمع/الجماعة. ونظراً إلى هذه التغيرات في طبيعة عمل الشرطة، وبالتالي في المؤهلات المطلوبة لهذا النوع الجديد من العمل، يجب أن تكون أجهزة الشرطة مستعدة لتغيير مقاربتها إزاء عمل الشرطة بما فيها أسلوب الإدارة والتدخل.

وليس من السهل إحداث تغييرات كبيرة في أنظمة الإدارة والدعم، ويتطلب الأمر تعديلات كثيرة في مفهوم عمل الشرطة. مثلاً، لم يعد مقبولاً أن يفرض أفراد الشرطة ببساطة القانون من دون حجة؛ بل يجب أن يستعدوا لقبول تدقيق الشعب وتقييمه عند التدخل في ظروف معينة. ولم يعد يمكن أن تمارس الشرطة السلطة نفسها

في تدخلاتها كما في الماضي، بل عليها أن تصغي إلى الشعب وتنظر في مدخلاته في وقت تواصل فيه إتمام واجباتها لإنفاذ القانون والعمل بنزاهة تامة. وقد طلب من أفراد الشرطة الانتقال من مقاربة قائمة على السلطة التقليدية إلى مقاربة قائمة على المجتمع. وفي هذه المقاربة القائمة على المجتمع ينخرط أفراد الشرطة بالكامل في حياة المجتمعات التي يقومون بخدمتها.

هذا ويتطلب تعزيز التقارب مع الشعب أن يعيد أفراد الشرطة أيضاً التفكير في تعريفهم لأنفسهم: الانتقال من عنصر في الشرطة أولاً وقبل كل شيء إلى محترف في عمليات تدخل الشرطة وعضو في مؤسسة؛ ومن محترف في إنفاذ القانون إلى محترف في عمليات التدخل والمنع وأيضاً محترف يدعم الشعب ويعيش معه. والنتيجة هي وضع أفراد الشرطة في صلب الصراعات المستمرة على السلطة (مؤسسية ومدنية).

وبالتالي على الشرطة تكيف استراتيجياتها ومؤسساتها وأساليبها القيادية وعلاقتها مع الشعب. كما على أفراد الشرطة إدراك التبعات المحتملة لهذه التغييرات - اجتماعية وفردية ومؤسسية - على تطور السلوكيات غير الأخلاقية والفساد.

2.5. أفراد الشرطة وأجهزتها بحاجة إلى مساعدة لمواجهة هذه التحديات الجديدة

يعتبر الدعم الذي توفره أجهزة الشرطة إلى أفرادها مهماً كي يقوموا بعملهم بشكل جيد. ويكتسي الدعم الذي تحظى به أجهزة الشرطة بذاتها الأهمية نفسها.

يجب أن يحقق الدعم المقدم إلى أفراد الشرطة هدفين: (1) يجب أن يساعدهم على كبح الفساد من خلال إنشاء هيئات وآليات خاصة بالأخلاق، و(2) يجب أن يساعدهم على إدارة الأوضاع التي تمثل، وإن لم تكن فساداً بحد ذاتها، صراع قيم قد يؤدي إلى سلوك مريب وقرارات ترتبط باستخدام القوة واحترام الحقوق الشخصية إلخ. وتتطلب التغييرات الاجتماعية الواردة أعلاه من أفراد الشرطة إعادة التفكير في دورهم وتطوير حكمهم المهني؛ فلا يُطلب منهم بعد الآن فرض طريقة محددة للقيام بالأمر، إنما تفسير الأوضاع واقتراح أفضل استجابة للأشخاص المتورطين فيها. وقد وضع هذا الانكشاف والتفاعل المتزايد مع الشعب أفراد الشرطة تحت وطأة ضغوط أكبر من الماضي، ما زاد بالتالي احتمال أن تسوء الأمور. وتستلزم كافة هذه التغييرات سواء أكانت اجتماعية أو مهنية أو مؤسسية إعادة التفكير بعلاقتها بالمعيار السائد، وبما هو صحيح وصائب. وأصبح حل الأوضاع التي تواجهها الشرطة اليوم يقوم بشكل أقل على اللجوء إلى السلطة. وبالتالي من المهم مساعدة أفراد وجهاز الشرطة على إفساح المجال أمام زيادة استقلالية الشرطة، ولا سيما على إقامة آليات مؤسسية ستجعل هذه الاستقلالية ممكنة وتقييم بيئات شرطة سليمة قائمة على مبادئ أخلاقية. ولهذا السبب من المهم إدخال هيكليات وآليات جديدة تهدف إلى دمج الأخلاق في الشرطة المجتمعية.

كيف يمكن دمج الدعم في أجهزة الشرطة؟

يناقش هذا القسم 3 كيفية دمج الأخلاق في أجهزة الشرطة. ويتحقق هذا الاندماج من خلال التدريب، وإنشاء هيكليات جديدة وإحداث تغييرات في الإدارة. قد يستحيل تطبيق "البنى التحتية" المعروضة أدناه في كافة الأماكن، وقد يتعين تكييفها مع أوضاع محددة. وتعرض الأقسام الفرعية التالية نموذجًا محتملاً أو أساسًا مرجعيًا لتصميم وتطبيق برنامج في جهاز الشرطة الخاصة بك.

3.1. إعداد مقارنة متكاملة

يجب دمج أخلاق مؤسسات الشرطة عند ثلاثة مستويات:

1. على مستوى تدريب المجندين الجدد (موضوع قسم آخر أدناه).
2. على مستوى دعم الأفراد وكبار المدراء والمدراء المتوسطين الحاليين.
3. على مستوى بنية المؤسسة التحتية وإدارة الشرطة.

في حين أن كل من هذه المستويات لديها حاجاتها الخاصة، تعتبر هذه الحاجات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض. فاتخاذ تدبير على مستوى واحد وسط الإغفال عن المستويين الآخرين سيؤدي حتمًا إلى سوء تفاهم وغياب الفعالية.

ولا يمكن اعتبار الأخلاقية مجرد ملحق لتدريب الشرطة الفني. فعلى العكس يجب أن تكون جزءًا أساسيًا من كافة دورات تدريب الشرطة وأن تتغلغل في الثقافة المؤسسية. وكما يحصل ذلك، يجب دمج الأخلاق ضمن تنظيم عمل الشرطة بنفسه. وهذا يستلزم إقدام أجهزة الشرطة على تطوير خطة لتطبيق الأخلاق تهدف إلى توفير الدعم لأفراد الشرطة. وعلى صعيد دعم الأفراد، يجب أن تشمل خطة مماثلة اعتماد مدونة سلوك وإعداد ميثاق قيم وتدريب المرشدين الأخلاقيين² (الذين تطلق عليهم تسمية المحفزين)، وذلك من جملة تدابير أخرى يمكنها أن توجه الشرطة في عملها اليومي. (للمزيد من المعلومات عن التدريب على الأخلاق، راجع الفصلين 2 و8).

ومن المهم ضمان استدامة الوظيفة الأخلاقية على المدى الطويل ضمن المؤسسة، لا سيما من خلال تأسيس فرق لتطبيق الأخلاق وتطوير آليات لوصف الأخلاق، واعتماد مقاربة إدارة قائمة على القيم والحوار (إدارة تضم أصحاب مصالح متعددين ولجنة تنفيذية)، وضمان أن تأخذ إدارة الشرطة في الحسبان الواقع على الأرض وأن تؤسس لجنة أخلاق تساهم ملاحظاتها ومشاوراتها في توجيه المؤسسة على صعيد المسائل التي تطرح تحديات أكبر والجوانب الحساسة من عمل الشرطة.

3.2. تقديم التدريب على الأخلاق

تتم مناقشة موضوع التدريب على الأخلاق في قسم آخر، لكن لا بدّ من معالجته بشكل مختصر نظرًا إلى أن التدريب يرتبط بتطبيق الآليات الأخلاقية وهو مكون أساسي من الدعم المؤسسي. (راجع القسم "مثال تطبيقي" أدناه). هذا وتعدّ عملية التدريب على قيم الشرطة واحترام مدونة السلوك والقانون أساسية لإنشاء جهاز شرطة مترابط. كما يجب أن يركز التدريب على الأخلاق على تطوير الحكم المهني في أوساط أفراد الشرطة. وهذا الأمر يتخطى بكثير مجرد اتخاذ قرارات جيدة فهو يعني التمكن من التعرف إلى الظروف السائدة وقراءتها بشكل صحيح من حيث أبعادها الأخلاقية والتمكن من تحديد القيم الأساسية لجهاز الشرطة والمجتمع المدني وأصحاب المصالح. كما يجب أن يعكس تدريب الشرطة على الأخلاق قيم جهاز الشرطة ويمنح أفرادها الأدوات الضرورية لتفسير الأبعاد الأخلاقية للظروف - بما فيها تلك الناشئة ضمن جهاز الشرطة - وإدارتها. ولهذه الأسباب، يجب أن يكون التدريب على الأخلاق جزءًا أساسيًا من نشر البنية التحتية الأخلاقية؛ وبالتالي لا يمكن الفصل بين الأمرين.

3.3. تطبيق بنية تحتية خاصة بالأخلاق ضمن المؤسسة

يجب أن يقوم أساس أي بنية تحتية أخلاقية ضمن جهاز شرطة على قيم المؤسسة ومهمتها (راجع "وضع ميثاق قيم" أدناه). غير أنه من وجهة نظر أخلاقية، إنها الخطوة الأولى فقط - أو نقطة الانطلاق. ولا بدّ من أن يلي تعريف القيم والمهمة تطبيق بنية تحتية أخلاقية حقيقية تشمل:

1. تحديد وتعيين مدير أخلاق و/أو مستشار أخلاق.
2. تدريب "المحفزين" على الأخلاق.
3. إعداد ميثاق قيم.
4. إعداد مدونة سلوك تشمل مدونة الأخلاق ومدونة الانضباط.
5. تعيين مسؤول عن الأخلاق.
6. تأسيس لجنة إدارة موسعة ومصغرة حجمًا. ستكون لجنة الإدارة المصغرة هذه مسؤولة عن ضمان "تغلغل" الأخلاق في المؤسسة، وإيصال قيمها وضمان أن يكون جهاز الشرطة على الموجهة نفسها كأفراده والعكس صحيح. في ما يلي الخانة 2 للمزيد من المعلومات عن لجان الإدارة هذه:

الخانة 2: لماذا تعتبر لجان الإدارة مهمة؟

ليس الغرض من لجان الإدارة إنكار هرمية أجهزة الشرطة بالكامل أو الحاجة إلى انضباط وولاء خلال العمليات العالية الخطورة، إنما السماح للمحترفين بتشكيل أحكامهم والتعبير عن أنفسهم وتقديم مساهمة حقيقية في حياة المؤسسة. وبشكل مثالي، يجب تطبيق هذه الأدوات المختلفة تدريجيًا، وعلى ضوء تداعياتها وشروطها ونتائجها، لا بدّ من تطبيقها وفق الترتيب الوارد هنا. وبدوره، يساهم النظر في كل من هذه العناصر الخاصة بالدعم المؤسسي للأخلاق في فهم مضمونها بشكل أفضل.

3.3.1. تحديد وتعيين مدير أخلاق و/أو مستشار أخلاق

يجب أن يكون الدعم المؤسسي ضمن جهاز الشرطة تحت مسؤولية فرد معيّن هو "مدير الأخلاق". ومن المستحسن أن يكون هذا الشخص فردًا من أفراد الشرطة وليس مواطنًا عاديًا، كي يتمكن/تتمكن من الاستفادة من دعم السلطات المناسبة وفي الوقت نفسه الإشراف على تطبيق البنية التحتية وتنسيق العمل. ويلزم مدير

الأخلاق تدريباً أساسياً في هذا المجال من أجل فهم الأبعاد النظرية والعلمية والمؤسسية.

تورد الخانة 3 أدناه تعليقاً حول أهمية هذا النوع من التدريب.

الخانة 3: التدريب على الأخلاق أو المنطق: ما هو الضروري؟

هل تتطلب الأخلاق تدريباً خاصاً أو هل يتمتع الجميع ببعض الأخلاق ويفهمها نوعاً ما؟ عملياً، من المهم معرفة الجانب الكوني للأخلاق بحسب مدى ارتباطه بالأحكام وصنع القرار والتفكير بالقيم والمعايير التي باستطاعة الجميع اعتمادها. ويصح الإقرار بوجود هذه القدرات في كل إنسان ودمج الأخلاق في التدريب الرئيسي. غير أنه لا يصح افتراض أن كل شخص قادر على التدخل ضمن مؤسسة ما من أجل "دعم" المؤسسة وأعضائها لنشر بنية تحتية أخلاقية. وبغية تحقيق هذا الغرض الأخير، من المهم معرفة الحاجة إلى التدريب على الأخلاق من أجل إضفاء الطابع المهني على عمل "عالم الأخلاق"، وهذه هي تحديداً المهمة التي سيوكل بها مدير أو مستشار الأخلاق.

هذا ويجب أن يتلقى مدير الأخلاق تدريباً عالي المستوى في الأخلاق (مستوى جامعي إن أمكن). ولا بدّ لهذا التدريب من أن يغطي الجوانب الفلسفية إلى جانب تلك النفسية والاجتماعية والإدارية. وبعد اكتساب هذا التدريب ودمجه ضمن وجهة نظر فلسفية، يكون مدير الأخلاق في موقع يخوله دعم المؤسسة وزملائه على السواء. كما يمكنه الاضطلاع بدور وسيط مع الخبراء الخارجيين الذين ستلجأ إليهم الشرطة بالضرورة للحصول على المساعدة لتطبيق بنيتها التحتية الأخلاقية. كذلك، يجب أن يخضع مدير الأخلاق للتدريب نفسه كالمحفزين ويكون نوعاً ما "محفزاً خارقاً" مسؤولاً عن تنسيق عمل الآخرين.

3.3.2. تدريب "محفزي" الأخلاق

تعادل محاولة إخضاع كافة الأعضاء في جهاز شرطة ما للتدريب نفسه عدم تدريبهم أساساً لأن التدريب العام المقدم لن يتناسب مع الواقع الذي يواجهه أفراد الشرطة في عملهم. وقد يكون تدريب مماثل عامّاً بشكل مفرط ونظرياً بشكل مفرط وليس مكيفاً كما يجب. ولا بدّ من صياغة التدريب على الأخلاق بطريقة تتكيف مع واقع المحترفين العاملين في المجال - أي الظروف الخاصة التي تميز العمل الذي تقوم به مختلف وحدات الاستجابة والخدمة. ومن المعترف به أن مزيج التدريب والفهم النظري للمسائل ضروريان، أقله لعدد محدود من الأفراد الذين سيطلب منهم أن يكونوا مستشاري ومرشدي أفراد الشرطة الآخرين. وهذا هو الدور الذي يلعبه المحفزون: لضمان تمثيل مناسب، يجب أن يحدد مدير الأخلاق بالتعاون مع إدارة الشرطة أعضاء هذه المجموعة التي سيختلف عددها بحسب حجم ومهمة جهاز الشرطة. وي طرح تدريب المحفزين تحديات كبيرة بما أنه يقوم على تقديم التدريب نفسه للمحترفين حملة شهادات أكاديمية ولأولئك الذين لا يتمتعون بخلفية أكاديمية فنية. كما يجب أن يقوم هذا التدريب على الأخلاق على أساس فلسفي متين مع دمج في الوقت نفسه لعناصر اجتماعية ونفسية وتنظيمية. إنه تحد كبير لكنه ليس مستحيلاً. وقد أثبتت عدة أجهزة شرطة بنجاح أنه يمكن تخطي هذه التحديات من خلال تطبيق نماذج نفذتها أستاذية الأخلاق المطبقة منذ مطلع الألفين، كما يظهر في هذا الفصل 4 أدناه.

ويلعب المحفز دوراً مزدوجاً ضمن المؤسسة: (1) حارس قيم المؤسسة و(2) مرشد للأفراد الآخرين الذين سيخضعون تدريباً لدرجياً لتدريب مصمم خصيصاً لهم على الأخلاق من دون اكتساب الخلفية النظرية والعملية التي تلقاها هؤلاء المحفزون بالضرورة. وبالتالي سيكون المحفزون مسؤولين عن تطوير تدريب الأفراد الآخرين تدريجياً وعن وضع التدريب في السياق الصحيح وعن إبلاغ مدير الأخلاق عن أي تعديلات وتصحيحات ضرورية من دون افتراض الاضطلاع بدور المبلغ عن المخالفات - وهو موضوع ستتم مناقشته في القسم الخاص بلجنة الإشراف في هذا الفصل أدناه.

3.3.3. إعداد ميثاق قيم

إلى جانب تدريب المحفزين، يتولى مدير الأخلاق مسؤولية تنسيق وضع "ميثاق قيم" يضع ويحدد القيم المؤسسية الأساسية ويرسخها في بيان مهمته. ويجب أن يكون ميثاق القيم هذا نتيجة عملية تشاور كبيرة ضمن الجهاز ترمي إلى تحديد مجموعة واسعة من القيم التي يتم اختصارها لاحقًا بغية وضع "تعريف" لكل قيم ضمن سياق المؤسسة المحدد. راجع الفصلين 2 و3.

ومن المهم ألا ننسى أن دور ميثاق القيم محدد للغاية. ولا يجب أبدًا تشبيهه بمجموعة من المبادئ أو المعايير الإلزامية التي على الأفراد التقيّد بها في الأعمال اليومية في المؤسسة أو خلال العمليات الميدانية (راجع مدونة السلوك). عوضًا عن ذلك، تمثل الوثيقة مجموعة قيم يمكن تطبيقها في حالات أو ظروف معينة يواجهها أفراد الشرطة. ويمكن النظر إليها على أنها مرجعًا يحدد بوضوح القيم الأساسية المطبقة في الجهاز. ولن يتم دائمًا استخدام أو تطبيق هذه القيم بالطريقة نفسها، كما أنها لا تتمتع جميعها بالثقل نفسه في الميدان. لذا من المهم أن يتلقى الأفراد تدريبًا بالتشاور وفي إدارة القيم. ويعتبر هذا التدريب مهمًا لأنه، إلى جانب التصرف بما يتواءم مع ميثاق القيم، على أفراد الشرطة الحرص على أخذ مدونة السلوك في الحسبان والقيام بواجباتهم بما يتماشى مع هذه المدونة الأساسية. للمزيد من الملاحظات الختامية حول القيم وأجهزة الشرطة، راجع الخانة 4 أدناه.

الخانة 4: دور القيم في حياة الشرطة

تميل المؤسسات إلى اعتبار القيم المتفق عليها من المثاليات التي يجب أن يتطلع إليها كافة أعضائها في جميع جوانب حياتهم المهنية. ولا يجب فهم هذه القيم باعتبارها مبادئ صارمة مصممة لتوجه كافة تصرفات الشرطة، بل هي مراجع أو توجيهات يمكن للأفراد الاستعانة بها رهناً بالظروف الماثلة أمامهم. وبحسب سياق تدخلات الشرطة المحددة، تكون بعض القيم ملائمة أكثر من سواها. وبالتالي، عوضًا عن اعتبارها فضائل تميز عمل الشرطة، يجب أن تعكس هذه القيم الواردة في الوثيقة خاصية عمل الشرطة في كل بلد ومنطقة. وفي حين أن بعض القيم الأساسية لن تتغير بشكل كبير حتمًا بين جهاز شرطة وآخر، ثمة قيم ثانوية قد تختلف بحسب ثقافة وموقع الجهاز، ونطاقه (الشرطة الوطنية، شرطة المدينة إلخ). لهذا السبب من الضروري ضمان إعداد ميثاق قيم يتلاءم مع العملية المؤسسية الخاصة بكل جهاز شرطة.

بهذه الطريقة، يمكن لميثاق القيم أن يكون مرجعًا للشعب في الوقت نفسه، فيؤمن فهمًا أوضح للمبادئ التي توجه أفراد الشرطة والقيم التي يدافعون عنها والرسالة التي تحملها أفعالهم. وعلى نحو مماثل، يمكن للميثاق أن يكون مرجعًا لتقييم الشعب للخدمة التي توفرها الشرطة.

3.3.4. إعداد مدونة سلوك وتعيين شرطي أخلاق

بالطبع هناك فوارق بين الأخلاق ومدونة الأخلاق (راجع الفصل 2 للمزيد من المعلومات عن مدونات السلوك وأدوارها وكيفية إعدادها). فالأخلاق تتميز عمومًا بوظيفتها التفكيرية - أي القدرة على التفكير في تصرف ما يجب تنفيذه على أساس المعايير والقواعد والقيم المطبقة في سياق محدد، في حين تركز مدونة الأخلاق على التقيّد بالمعايير والقواعد. ويعتبر هذان الحقلان مكملين لبعضهما البعض أكثر منهما تنافسيين. فكل منهما يعتبر، بطريقة محددة، ضروريًا لكافة المحترفين العاملين في مؤسسة ما. وحين تكون الأخلاق ضرورية للتفكير في التصرفات، تكون مدونة الأخلاق أساسية لضبط السلوك وتوجيه التصرفات. وفي ما يخص مسألة فرض مدونة الأخلاق عقابًا على أي سلوك غير ملائم أو بغیض، فهي تتمتع بوظيفة تأديبية غير موجودة في الأخلاق (راجع الفصلين 2 و3).

تدرج مدونة الأخلاق ضمن مدونة السلوك الأشمل. وبالتالي فإن إعداد مدونة سلوك تحدد مجموعة شاملة من

المعايير الفنية والقانونية والأخلاقية يجب مراعاتها، فضلاً عن سرد السلوك المحظّر، أساسي للحياة المؤسسية. وحتماً تعتبر مدونة السلوك أول ما يجب أن يتعلمه المحترفون جميعهم كي يجيدوا عملهم ويقيموا أي جوانب منحرفة ترتبط به ويحددوا أنواع السلوك التي لا يجب أن ينخرطوا فيها. وفي حين يجب توكيل فريق من الخبراء القانونيين بإعداد هذه المدونة، لا بدّ من الاستعانة بالمحترفين والمدراء الذين يدركون واقع الأفراد عند كافة المستويات.

إلى جانب إعداد مدونة، على المؤسسة تعيين شرطي أخلاق لمراقبة المدونة. وبعيداً عن مراقبة أفراد الشرطة، كما يفعل غالباً العناصر الموكلون بتحقيقات الشرطة الداخلية ضمن وكالات إنفاذ القانون، على شرطي الأخلاق أن يتلقى تدريباً في هذا الموضوع ليتمكن من مساعدة زملائه على وضع المعايير والقواعد التي تقوم المدونة عليها في سياقها وشرحها. صحيح أن التقيّد بالمدونة مهم للغاية، لكن وضعها في سياقها يكتسي الأهمية نفسها لجهة تقديم المؤسسة أداءً فعالاً. لهذا السبب، لا يعتبر بناء ثقافة الطاعة العمياء للمدونة مهماً بل المهم هو بناء ثقافة أخلاقية تسمح للأفراد، وتشجعهم حتى، على تفسير المدونة ووضعها في سياقها المحدد بحسب ظروف معينة يواجهونها.

ويكون شرطي الأخلاق مسؤولاً عن مدونة السلوك وضمان التقيّد بها وتعليمها للعناصر. ويجب أن يكون قادراً على إظهار المرونة ميدانياً بما أن هذه المهمة تهدف إلى دعم الأفراد ومساعدتهم على فهم القواعد التي يتعين عليهم التقيّد بها في تعاملهم اليومي مع الشعب. أما الخبير فيجب أن يكون قادراً على الغوص في المشاكل الأخلاقية بفعالية ويتلقى تدريباً ممتازاً في الأخلاق. وعملياً، سيطلب من الخبير أن يتعاون مع مدير الأخلاق لتحديد مواقع المشاكل الأخلاقية المحتملة ضمن جهاز الشرطة فضلاً عن أنواع التدخلات التي قد تطرح مشاكل أكثر عند تطبيقها، ما يتطلب بالتالي دعماً إضافياً لأفراد الشرطة من جانب مدير الأخلاق.

الخانة 5: استخلاص المعلومات والتدريب

لا بدّ من تعريف الأفراد على المبادئ والقيم التي توجه عمل الشرطة بغية إعدادهم لعمل الشرطة الحديث: الذي لا يقوم فقط على حماية الشعب إنما على ضبط السلوكيات بشكل خاص. ويجب استخلاص المعلومات الخاصة بالأخلاق قبل بدء التدريب الفني من أجل وضع عمل الشرطة في سياقه استناداً إلى مجموعة جديدة من القيم (الوقاية والإصغاء والمساعدة المتبادلة، إلخ)

3.3.5. تطبيق مدونة انضباط

إلى جانب إعداد ميثاق قيم ضمن بيان المهمة وتطبيق مدونة أخلاق ضمن مدونة السلوك، يجب أن تتمتع أجهزة الشرطة بمدونة انضباط تحدد بوضوح القواعد الداخلية التي يجب احترامها والسلوكيات غير المقبولة. ويجب أن تندرج بدورها ضمن المفهوم الكبير والنص الفعلي لما تشير إليه مجموعة الأدوات هذه باعتباره مدونة سلوك. وتساهم هذه المدونة في مساعدة الإدارة على التعاطي مع سوء السلوك بطريقة متسقة وعادلة. فإجراءات الانضباط يجب أن توفر دليلاً خطوة بخطوة للتعامل مع سوء السلوك في مكان العمل وعقوبات تأديبية تحدد العقوبات التي يمكن فرضها على الذين ينتهكون قواعد الانضباط.

وبفضل آليات الرقابة الثلاث هذه، أي بيان المهمة، ومدونة السلوك التي تشمل القيم والمعايير الأخلاقية، والقواعد التأديبية، سيمتلك أفراد الشرطة كافة الأدوات الضرورية للتفكير في تصرفاتهم المهنية (مدونة الخلاق) ضمن مؤسسة تضع قواعد عملها (مدونة الانضباط) وفق مجموعة من القيم (ميثاق القيم) مصممة لتناسب السياق الخاص بالمؤسسة. ورغم أهميتها، لا تكون هذه الأدوات فعالة إلا في حال تداولها ودعمها في إطار نظام إدارة أخلاق ملائم. وعلى إدارة الشرطة تعزيز هذه الآليات من خلال اعتماد أساليب حكم متجدرة بعمق في القيم والمعايير المؤسسية.

3.3.6. توسيع لجان الإدارة ولجان الإدارة المصغرة

بعد إنجاز التدريب على الأخلاق وتطوير مختلف البنى التحتية الخاصة بها، تتمثل الخطوة التالية بضمان تطبيق ثقافة أخلاقية أصلية في أنحاء المؤسسة وتوفير استدامة طويلة الأمد للأخلاق ضمن الجهاز والحرص على موافقة الأفراد والمؤسسة بذاتها عليها. بعبارة أخرى، ناهيك عن الآليات وأطر العمل النظرية التي يجب تطبيقها، يجب أن تضمن كافة المؤسسات فعالية ممارساتها وقابلية تطبيقها ميدانيًا بغية تجنب وضع خطة إدارة أخرى تُحال إلى مرتبة كتيبات التدريب ولا يكون لها أي علاقة بالواقع على الأرض. وهذا ما يؤدي إلى الجانب الأهم من تطبيق الأخلاق والآليات ضمن المؤسسات: أن يتم اعتماد مقاربة إدارة، وبشكل خاص أن يتم تطبيق مفاهيم العمل والسلطة. لضمان ألا يُترك أفراد الشرطة الذين تلقوا تدريبًا في الأخلاق ليدافعوا عن أنفسهم بل أن يحصلوا على الدعم المناسب ضمن مؤسساتهم. فمن دون الدعم المؤسسي الذي يستلزم أكثر من مجرد تدريب وبنية تحتية، لا تكون استدامة الأخلاق على المدى الطويل ضمن المؤسسة مؤكدة على الإطلاق.

في هيكلية مؤسسية هرمية على غرار الشرطة، تعتبر مقاربة "القيادة والسيطرة" مقبولة عمومًا وهي تشير إلى هيكلية مؤسسية تعتمد فيها الإدارة السياسات ويحدد أخصائيو الإجراءات قبل أن توافق عليها الإدارة ويتم تمريرها إلى مستويات قيادة دنيا تمررها بدورها إلى الأفراد العاملين في الميدان.

وكلما كانت المؤسسة أكبر لجهة عدد الأفراد وكانت عملياتها أكثر تعقيدًا، ازداد احتمال أن يقوم "رئيسها" بتجاهل الواقع الميداني أو إساءة تفسيره أو إساءة فهمه. وهذا ما يزيد احتمال أخذ قرارات سيئة أو على الأقل قرارات تعارض الواقع الذي يواجهه أفراد الشرطة في عملياتهم الميدانية اليومية.

تعتبر فكرة مقاربة إدارية تشاركية حيث تصنع القرارات بالتعاون مع أعضاء المؤسسة مثيرة للاهتمام حتمًا، وهي محط تركيز كبير في دوائر الإدارة. ومن جهة نظر أخلاقية، من المهم بلورة فكرة الإدارة التشاركية أكثر فأكثر. راجع الخانة 6 أدناه للاطلاع على نقاش حول الإدارة التشاركية.

الخانة 6: الإدارة التشاركية

ويمكن أن تطلق عليها أيضًا تسمية "الإدارة بالزمالة" أو الإدارة القائمة على القيم التي يتشاركها أعضاء مؤسسة ما. تقوم هذه المقاربة على غرس اهتمام بالأخلاق ضمن إدارة المؤسسة من خلال حث صناعات القرار والمدراء على المشاركة في صنع القرار، إنما الأهم على صنع قرارات تدمج قيم المؤسسة وأفرادها وعلى التفكير في إدارة تقوم على القيم وتعكسها. لكن هذا لا يدعم فكرة تحويل أجهزة الشرطة إلى نوع جديد من المؤسسات التعاونية (وهو مصدر قلق يتردد أحيانًا)، بل تتمثل الفكرة في جمع المدراء في موقع سلطة ليتشاركوا المسؤولية مع الأفراد الأعلى منهم رتبة والأفراد العاديين من أجل السماع بأخذ قيمهم في الحسبان ضمن هرمية الشرطة من دون إنكار أهمية الفعالية ضمن المؤسسات.

تتمثل الخطوة التالية بتحديد كيفية دمج مقاربة "الإدارة الأخلاقية" هذه في عمليات جهاز الشرطة.

عمليًا، يحصل دمج الأخلاق في إدارة الأفراد على مستويين: (1) عملياتي (2) استراتيجي. ويحصل ذلك بطريقتين: (1) من خلال تطبيق هيكلية (2) من خلال تغيير الثقافة القائمة. ويمكن تحقيق هذا التغيير الثقافي باستخدام الحوار الذي لا يشمل الحوار اليومي فحسب (عامي وفني) إنما يضم نوعًا محددًا من الحوار يقوم على الممارسات والأساليب المختلفة للتعامل مع الأوضاع. ويستند هذا النوع من الحوار بالكامل على الأوضاع ويشمل أصحاب مصالح متعددين عند التفكير في هذه الأوضاع. وبالتالي لا يعود الحوار حديثًا بين شخصين، بل بين عدة أشخاص، ولا يكون الوضع القائم ذريعة للتبادل إنما يكون في صلب التبادل. وتتطلب طريقة مقاربتنا لهذا الحوار

تغييرًا جذريًا في طريقة التفكير. فعوضًا عن استخدام القيم كنقطة الانطلاق لصياغة الاستجابات إلى الأوضاع وبدء الحوار مع الآخرين، يجب العودة باستمرار إلى الأوضاع بذاتها واستخدامها ككتل بناء لحوار يقوم دائمًا على الوضع وليس على قيم الآخرين.

كما ذكرنا سابقًا، يجب دمج الأخلاق على المستويين العملياتي والاستراتيجي. وفي الحالتين، من الضروري تأسيس لجان إدارة.

- من جهة، يجب تشكيل لجنة إدارة موسعة للتعامل مع المسائل التي تعتبر بطبيعتها استراتيجية (مستقبل جهاز الشرطة، خطة تطوير، مننديات النقاش والحوار مع رجال السياسة والشعب، إلخ)
- من جهة أخرى، يجب تشكيل لجنة إدارة مصغرة لمعالجة المشاكل العملية.

في الحالة الأولى، من المهم ضمان تمثيل أشمل للموظفين (تمثيل الكيانات المحترفة المختلفة ومستويات الهرمية والرجال والنساء والفئات العمرية والأصول الإثنية، إلخ) من أجل إتاحة مشاركة وجهات نظر مختلفة عن الأوضاع ضمن جهاز الشرطة. وفي حال لجنة الإدارة المصغرة، يجب أن يتمثل الهدف بضمن مشاركة رؤساء مختلف الوحدات العملية في صنع القرار.

وحتى لو لم يكن دور هذين النوعين من اللجان تحدي سلطة إدارة الشرطة التي تعتبر أساسية لحسن سير العمل في الجهاز. غير أن تطبيق هذه الإجراءات المؤسسية يهدف إلى ضمان مشاركة الإدارة لطرق تفكيرها وتوصلها إلى القرارات بالتعاون مع أعضاء المؤسسة. وفي حين يعتبر الكثيرون هذا الواقع مجرد حالة بسيطة للإدارة التشاركية، إلا أنه لا يقف عند هذا الحد. وناهيك عن مشاركة الأعضاء البسيطة في عملية صنع القرار بعد تشاورهم مع الإدارة، تنطوي هذه المقاربة على عملية تطوير أو بناء مشتركة تضمن اتخاذ القرارات بناء على قيم يتشاركها بالفعل الجميع، ما يسهل بالتالي اعتمادها في أوساط الأفراد العاديين. وهنا يكمن جوهر العملية الأخلاقية حيث لم تعد الأخلاق تقتصر على البعض بل تصبح جزءًا لا يتجزأ من تجربة كافة الأعضاء في المؤسسة ومن المؤسسة نفسها. في هذه الحالة، لا تضمن المؤسسة البنية التحتية فحسب، بل تصبح متجذرة في قرار المجموعة التي لم تعد مجرد مجموعة أفراد بل باتت تشكل نفسها على أساس القرارات المشتركة. ويمكن اعتبار ذلك بمثابة المرحلة الأخلاقية المثالية في حياة المؤسسة. كما أنها الطريقة الأفضل لمحاربة الانحراف والفساد إذ بما أن الجميع يتشارك القيم، بما في ذلك المؤسسة نفسها، تصبح هذه الأخيرة أكثر حساسية إزاء مشاعر كافة أعضائها وكذلك إزاء الظروف التي يواجهونها في الميدان.

ثمة تحديات تعترض تأسيس هذين النوعين من اللجان ضمن أجهزة الشرطة المعتادة على أنماط عمليات أكثر مركزية وهرمية. فمساعدة طرف ثالث محايد كي يلعب دور الوسيط قد تكون مفيدة في معظم الأحيان خلال مرحلة التطبيق. وعلى الوسيط أن يضمن إعداد برامج العمل بشكل جيد وتلقي أصحاب السلطة توجيهات صحيحة. ومن دون أن يتخلوا فعلاً عن سلطتهم الإدارية، على أصحاب السلطة تحديد النقاط التي يمكنهم التخلي عنها لصالح اتخاذ القرارات جماعياً على أقل تقدير. هذا يعني أن عملية صنع القرار والتفكير والحوار لن تكون بمثابة تمتع فرد ما بسلطة على آخر بل ستكون عملية تطوير مشتركة وتشارك للسلطة.

3.3.7. تأسيس لجنة إشراف

في معظم أجهزة الشرطة، يتم التركيز بشكل كبير على شجب السلوك المنحرف وتوفير آليات مؤسسية متخصصة لتوعية أفراد الشرطة كي يتخطوا هذا السلوك. وإن بدا أن الإبلاغ عن المخالفات ضرورياً، قد يتعارض مع المقاربة الأخلاقية الواردة أعلاه، في حين أنه يثير عدة أسئلة (وضع آليات للإبلاغ عن المخالفات، أنظمة الشكاوى واختبار النزاهة). ستجري مناقشة الأسئلة الأخلاقية التي تتناولها هذه التقنيات في الفصلين 5 و7).

أولاً، كيف يمكن منع السلوك المنحرف من دون كسر الثقة الضرورية لبيئة عمل صحية وعملياتية؟ ثانيًا، ما الذي يجب فعله لإتاحة الإفصاح عن الأمور من دون خلق مناخ من انعدام الثقة في مكان العمل من شأنه تقويض المقاربة الأخلاقية؟

يذكر أن لجان الإشراف تستخدم للتعامل مع هذه الأوضاع. فـ"لجنة الرقابة" على الأخلاق أو لجنة الإشراف، تهدف إلى المساعدة على التركيز على المشاكل السلوكية من دون الدخول في اتهامات شخصية وتجنب ممارسة "مطاردة الساحرات". وفي الواقع إن لجنة الإشراف هي مؤسسة أخلاقية تتألف من شخص أو أكثر يقومون بجمع أدلة ويلتقون بشكل دوري بأفراد من الشرطة وبالشعب من أجل تكوين نظرة أوضح عن متطلبات عمل الأفراد وتوقعات الشعب. فهي تضع "حدودًا أخلاقية" تتيح تسجيل الشكاوى. ويكمن الهدف من جمع معلومات بهذه الطريقة في فهم جذور السلوك المنحرف المبلغ إلى اللجنة عوضًا عن فرض عقوبة. هذا ولا تعتبر اللجنة هيئة وسيطة بل هيئة إشرافية أو لجنة رقابة أخلاقية، ومن هنا تأتي مهمتها المتمثلة بجمع المعلومات الحساسة. وبخلاف لجنة المراقبة التي تتولى نقل المعلومات المجمعة إلى اللجان الأخلاقية أو المحاكم، يتمحور عمل لجنة الإشراف بشكل أساسي حول تحديد مجالات الخطر والظروف التي تزخر بالتحديات استنادًا إلى المعلومات المجمعة. وتقتصر لجنة الإشراف بالتعاون مع أفراد الشرطة والإدارة والهيئات الأخلاقية واستنادًا إلى معلومات غير شخصية تغييرات يجب أن تطرأ على الإجراءات القائمة بهدف تصحيح السلوك المنحرف ومنعه تدريجيًا. تجدر الملاحظة أن الشعب قد يقدم شكاوى ترتبط بالأخلاق.

وتقوم هذه الهيئة بتلبية الحاجات الأخلاق التي تتكرر باستمرار في عمل الشرطة من دون الإدانة بشكل صريح. وقد تساهم في تصحيح الأوضاع والسلوكيات الخطيرة من أجل تحسين الممارسات القائمة. وهي تشجع مناخًا من التعاون بين الإدارة والرتب الأدنى، لذا يزداد احتمال أن يثق أصحاب الرتب الدنيا برؤسائهم ويكونون أكثر استعدادًا للقيام بمهامهم بحرفية معززة.

3.3.8. إدارة الدعم في جهاز الشرطة

طالما أن الأخلاق غير خاصة بالإدارة فقط وليست مصاغة بشكل مختلف بين الإدارة وشرائع أخرى من المجتمع، من الصعب دائمًا نوعًا ما التحدث عن "إدارة أخلاقية" (راجع الخانة 7 أدناه). فاستخدام هذا المصطلح يصف مقاربة إدارة لا ينحصر عملها فقط بإدارة الأشخاص وفق أهداف مؤسسية في سياق يطبعه ترشيد الإنتاجية والأداء.

الخانة 7: الإدارة الأخلاقية

تعتبر "الإدارة الأخلاقية" مقاربة تستند إلى إدارة الأوضاع والقيم المعرضة للخطر في ظروف ناشئة. وتقوم الإدارة الأخلاقية في سياق تكون فيه القيم في صلب الحياة المؤسسية، والأهم أن مسؤولية إدارة هذه القيم تقع على عاتق الأفراد والمتخصصين والمؤسسة. ومن تداعيات هذا النوع من الإدارة هو أن الشرطة لم تعد وكالة إنفاذ قانون فحسب، بل مؤسسة تركز نفسها للتدخل والوقاية، ما يجعلها على المستوى نفسه مع الشعب والمجتمعات المحلية التي تتعامل معها. وعليه، تتطلب إدارة الشرطة الأخلاقية مكافحة الفساد ليس فقط في سياق مؤسسي بل في سياق مهني واجتماعي أيضًا. وهذه هي العملية الانتقالية التي على أجهزة الشرطة تحديداً تنفيذها: فعلها نقل "مركز جاذبيتها" بغية "ترسيخ" نفسها في المجتمع وإعادة إظهار الشرطة بمظهر مشارك في المجتمع وليس عضوًا في الدولة موكل بتأديب الناس. فالإدارة الأخلاقية تجعل أجهزة الشرطة تنظر إلى نفسها كأعضاء في المجتمع. وهذا ينطوي على دور اجتماعي أشمل مشابه للدور الذي تلعبه الشرطة عند تطبيق مبدأ الشرطة المجتمعية (راجع الفصل 3 لمعلومات عن تطوير مفهوم الشرطة المجتمعية).

غير أن الغرض لا يتمثل بربط أخلاق الشرطة والشرطة المجتمعية بطريقة مطلقة، بل بتسليط الضوء على المدى الذي يرغب فيه دمج الأخلاق من قبل أجهزة الشرطة هذه الأخيرة على التقرب من المجتمع للأخذ في الحسبان القيم التي تواجهها الشرطة ونقل القيم التي توجه عملياتها وأفعالها.

وتتمثل إحدى ميزات الإدارة الأخلاقية في أنها تخلق مناخاً من الثقة بين الشعب والشرطة، وكذلك ضمن أجهزة الشرطة بذاتها. وفي حين يتم التركيز على تعزيز القيم المجتمعية المختلفة، لا بد من توجيه رسالة واضحة إلى الشعب وهي أنّ الشرطة تنجز عملها بالتعاون مع الشعب ولأجله وليس ضده. وتسمح هذه الفرضية بتركيز عمل الشرطة على التدابير الجانبية ومنع الجريمة وليس على ضبطها. وإن تمّ السير على هذا الدرب، ستحظى تدابير ضبط الجريمة، إذا ومتى كان ذلك ضرورياً، بتفهم الشعب ودعمه. ومن شأن الإدارة الأخلاقية أن تجعل إدارة أجهزة الشرطة أكثر شفافية، داخل المؤسسة وخارجها، على السواء في أعين الشعب. وتساهم شفافية عمل الشرطة في تعزيز الثقة بين الشعب والشرطة، وهي حجر الأساس لنجاح أجهزة الشرطة في عملها.

3.3.9. تعيين وسيط لدعم الأخلاق المؤسسية

قد يصعب تطبيق مقاربة أخلاقية كما هو مذكور أعلاه. وغالباً ما يكون من الضروري تخطي عدة عقود سادت فيها الثقافة الهرمية القوية ومفهوم عمل يختلف كثيراً عن ذلك الوارد في المقاربة الأخلاقية. وبسبب هذه التحديات، نظرنا في إشراك طرف ثالث محايد كي يلعب دور الوسيط لتطبيق تغييرات مؤسسية كبيرة تهدف إلى تعزيز مقاربة إدارة جماعية بشكل أكبر في سياق مهني ومؤسسي مرتبط بالفردية.

الخانة 8: دور الوسيط

يتولى الوسيط مسؤولية دعم الإدارة في تطبيق بنية الأخلاق التحتية، وضمان تمييز الخيارات الاستراتيجية عن تلك الأخلاقية، وألا تصبح هذه البنية التحتية مجرد أداة مسخرة لإدارة الموارد البشرية والإدارة عموماً. ويمكن لأخصائي الأخلاق مساعدة الإدارة على تحديد أهداف واضحة ومشاكل أخلاقية رئيسية من دون أن يكون بالضرورة خبيراً في التغيير المؤسسي أو الإدارة أو علم النفس أو الموارد البشرية.

ويمكن للدور الذي يطلع به هذا الطرف الثالث الحيادي أن يتخذ أشكالاً متعددة. قد يكون مصدرًا خارجيًا أو لجنة أخلاقية مكلفة بمشاركة أفكارها مع المؤسسة بشأن مواضيع مختارة. وفي هذه الحالة الأخيرة، يجب أن تشمل اللجنة أفراداً من الشرطة ومن الشعب ومن جهاز الشرطة. ويجب أن تكون هذه اللجنة قادرة على العمل بشكل مستقل ولا بدّ من استشارتها عند الحاجة، لكن يجب أن يقتصر دورها حصراً على الاستشارة في كافة الأوقات وهي لا تتمتع بصلاحيّة تقديم التوصيات أو بأي سلطة تأديبية.

خلال تطبيق بنية الأخلاق التحتية في جهاز شرطة يقع في لوزان (راجع قسم الأمثلة التطبيقية)، سلطت بعض الملاحظات الأولى من الإدارة الضوء على أهمية دور الوسيط في هذه العملية. فقد لعب صاحب المصلحة هذا دور وسيط وجامع المعلومات وحارس الإجراء والحوار من دون أن يطلع بدور الإدارة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

إدارة الدعم في سياقات محددة

يمكن أن يكون دمج الأخلاق في أجهزة الشرطة عملية نظامية وعالمية. ويجب أن يتطابق مع الوقائع الموجودة في ظروف معينة. يتطرق هذا القسم إلى ثلاثة أنواع مختلفة من الظروف: أجهزة الشرطة في (1) الدول المتقدمة، (2) الدول النامية و (3) الدول التي كانت النزاعات تدور فيها. راجع الخانة 9 أدناه.

بغية أن تلعب الأخلاق الدورين المزدوجين المتمثلين بالرقابة والتفكير اللذين يعتبران أساسيين لأجهزة الشرطة، لا بدّ من تكييف التدريب والبنية التحتية الذين يدعمان إضفاء الطابع المؤسسي على الأخلاق ضمن المؤسسات من أجل تلبية حاجات كليهما. فمقاربة "الحل الواحد الملائم لجميع المشاكل" لا تجدي نفعًا في سياق أخلاق الشرطة.

وبالتالي يجب أن تتمتع كل مؤسسة بالوسائل لاعتماد هيكليات خاصة تمكنها من تلبية حاجاتها المحددة (لجان خاصة للمشاورات مع الشعب، لجنة التفكير الداخلية، إلخ).

الخانة 9: سياق الدول المتقدمة: الشرطة وبنية الأخلاق التحتية

في المثال الأول - جهاز شرطة في دولة متقدمة - من المهم أن ننظر في نوع المؤسسة حيث يتم استخدام بنية الأخلاق التحتية: هل هو جهاز شرطة في مدينة أو منطقة أو على صعيد الوطن؟ لكل من أجهزة الشرطة هذه مهمة وحاجات مختلفة، ولا بدّ من تكييف بنية الأخلاق التحتية وفق ذلك. فالأمور تتعدد أكثر عند تداخل عدة مهام، وكما هو الحال في جهاز شرطة مقاطعة كيبك الذي يلعب دور الشرطة البلدية في المدن الصغيرة (التي لم يعد لها جهاز شرطة خاصًا بها) والشرطة المنطقية على حدّ سواء. وفي حالات مماثلة، يكمن التحدي في تطوير البنية التحتية والتدريب اللذين يوازنان هذه الأدوار المختلفة وحيث يُعطى مفهوم الشرطة المجتمعية أهمية أقلّ بينما يتمّ إيلاء اهتمام أكبر إلى الإدارة الأخلاقية من أجل المواءمة بين المهام المختلفة، وذلك في حالة جهاز شرطة مقاطعة ما على سبيل المثال.

في مثال الدولة النامية، غالبًا ما ترتبط المشاكل الأخلاقية بالأفراد ذوي الأجور المتدنية وغياب التدريب والموارد غير الكافية. ففي هذه الدول، يلعب التدريب دورًا أساسيًا لأن قرب الشرطة من السكان المحليين غالبًا ما يحول دون فهم هؤلاء الأفراد لكامل تداعيات أفعالهم. وبالتالي، يجب إيلاء الأولوية القصوى إلى تدريب الشرطة، ما يستلزم تدريب المدربين. أما الأولوية الثانية، فيجب أن تتمثل في ضمان التزام تام من جهة الإدارة بتطوير البعد الأخلاقي ضمن المؤسسة. ونظرًا إلى افتقار أجهزة الشرطة هذه إلى الوسائل الفنية عمومًا، لا بدّ من إيلاء أهمية إلى إضفاء الطابع المهني على وظيفة الشرطة، كما لا بدّ من أن يكون الهدف من استخدام بنية الأخلاق التحتية "دعم" هذا التدريب. عندها فقط يمكن إجراء إصلاح فعلي للمؤسسة.

الخانة 10: سياق الدول النامية: مشاكل محددة مثل استخدام الأسلحة النارية

من المشاكل التي تواجه بعض الدول النامية هي استخدام وحمل المسدسات. وإذ يعتبر رمزاً للسلطة والقوة، يتم حمل المسدس حتى في المنزل وفي الحياة الخاصة، رغم أنه أمر يتعلق بوظيفة الشرطة فحسب. وفي معظم الأحيان، عندما يأخذ الفرد مسدسه إلى المنزل يكون ذلك بغرض استعراض وظيفة الشرطة حتى في الحياة الخاصة. فيحصل مثل هذا السلوك عندما يغفل أفراد الشرطة عن التمييز بين وظيفة الشرطة والقدرة الخاصة، أي بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، وحين يعجزون عن فهم البعد المهني المهم لعمل الشرطة. وهذا يجعل التدريب يكتسي أهمية خاصة، ليس فقط باعتباره تدريباً فنياً، بل وسيلة لتعزيز مدى احتراف الشرطة ومناقشة دور أجهزة الشرطة ومهامها وقيمها التوجيهية، إلخ.

في مثال دولة كان النزاع دائر فيها، يجب أن تكون العملية معكوسة وأن تركز على تطبيق بنية أخلاق تحتية بهدف إصلاح جهاز الشرطة وتطهيره من أي عادات سيئة مكتسبة خلال النزاعات، على غرار التصرفات الاعتيادية والتمويل المتسلطة، إلخ. في هذه الحالة، يجب أن يقوم برنامج العمل الأول ببساطة على إعادة الدور الأساسي لجهاز الشرطة - أي توفير الأمن وإنفاذ القانون - من خلال مساعدته على استعادة شرعيته التي غالباً ما تتضرر خلال النزاعات بسبب انخراط الشرطة في أعمال عنف ترتكب من قبل النظام السابق وطريقته المتسلطة لفرض النظام. ويمكن لتدريب الشرطة أن يكون فعالاً فقط في حال استعادت المؤسسة أولاً مصداقيتها مع الشعب ومع أفرادها. وسيساهم وضع ميثاق قيم ومدونة سلوك الجهاز على استعادته بنظر الشعب، ما يتيح له إتمام مهمته بفعالية أكبر. كما يتم وضع مجموعة معايير على الشرطة التقيد بها، على أن يخضع أفراد الشرطة تدريبياً بعد ذلك لتدريب أخلاقي بغية مساعدتهم على إتمام مهمتهم بشكل مناسب أكثر.

مثال تطبيقي

5

يعرض القسم 5 من الفصل 4 تطبيقًا عمليًا لعملية الأخلاق المفصلة في الأقسام السابقة. وقد تم تنفيذ المشروع بالتعاون مع شرطة لوزان، سويسرا، من قبل جامعة شيربروك في كندا.

عملت فرق الباحثين والأفراد في أستاذية الأخلاق المطبقة مباشرة مع أجهزة الشرطة لاختبار وتطوير نماذج التدريب على الأخلاق فضلًا عن أساليب جديدة لتنظيم عمل الشرطة تدمج الأخلاق في الإدارة على كافة مستويات جهاز الشرطة. وكان الاختبار عبارة عن مشروع ينفذ مع جهاز شرطة لوزان منذ مطلع العام ألفين ولغاية 2010. يقدّم هذا المشروع عدة دروس قيّمة، فرغم أن تنفيذه لم يخلُ من التحديات، إلا أنه جرى بدون انقطاع خلال الفترة المذكورة وبالتعاون مع الإدارة وأصحاب مصالح آخرين من المؤسسة والبلديات وعالم السياسة، ما يتيح بالتالي تقييم أهمية هذا الدعم السياسي والمؤسسي. وقد توافرت كافة الظروف الضرورية للسماح لنا بتنفيذ المشروع بالكامل وقياس نقاط قوته وضعفه بعد ذلك استنادًا إلى مؤشرات الأداء.

ومنذ البداية، تمّ ضمان أهمية تحديد أفراد الشرطة المؤهلين ليكونوا نقطة اتصال رئيسية مع العلماء. وكان يجب أن يفهم الأفراد المختارون قيمة التدريب على الأخلاق جيدًا. وقد جرى اختيار أربعة قادة ضمن المؤسسة وافقوا على الحصول على شهادة ماجستير في الأخلاق المطبقة - وهي شهادة جامعية تركز على التطبيق العملي للأخلاق. وبموازاة هذا التدريب الذي خضع له أفراد لا يرتدون بزة عسكرية، ونقيب وملازم وطبيب نفسي، أجرى باحث تدقيقًا في أخلاق المؤسسة بهدف التعمق في فهم عملياتها وتحديد مجالات الخطر ضمنها.

واستنادًا إلى نتائج التدقيق في الأخلاق، تتمكن المؤسسات من إعداد خطة لتطبيق الأخلاق تركز على حدّ سواء على التدريب وتطبيق بنية أخلاق تحتية بما يتناسب مع وسائل المؤسسة (مواردها البشرية والمالية، إلخ). في حالة جهاز شرطة لوزان، سمح هذا التحقيق بتحديد الحاجة إلى تدريب "محفزين" أخلاقيين - أي أفراد مسؤولين عن لعب دور انتقالي خلال عملية تطبيق بنية الأخلاق التحتية بكونهم مرشدين للأعضاء الآخرين في المؤسسة. وتمّ تحديد وتطوير نوع التدريب الذي يحتاج إليه أفراد الشرطة. في هذه الحالة، ولعدة أسباب اقتصادية ومؤسسية، اختار جهاز شرطة لوزان توكيل التدريب إلى كونسورتيوم مؤلف من جامعتي لوفان لا نوف و"شيربروك" ومعهد خاص. وكانت هذه المقاربة بعيدة كل البعد عن المثالية وتسببت بتأخير وشرذمة التدريب.

خلال مرحلة التدريب هذه (استغرق تدريب 30 محفّرًا لجهاز شرطة يضم حوالي 500 فرد نحو 3 سنوات)، تمّ تعيين واحد من الأفراد الأربعة الذين يتابعون تحصيل شهادة الماجستير كمدير للأخلاق، ليتولى هذا الملف على مستوى الأفراد. ثم ساهم في صياغة ميثاق القيم مع فريق صغير من المتعاونين، ومدونة أخلاق مع مسؤول عن الأخلاق عينته إدارة جهاز الشرطة. واستلزم تنفيذ هذا التدريب وتطبيق بنية الأخلاق التحتية خمس سنوات من العمل.

فور إنجاز التدريب وإعداد المدونات، تمثلت الخطوة التالية بأخذ هذا العمل وجعله واقعًا سائدًا في جهاز الشرطة. وهذا ما دفع بشرطة لوزان إلى إطلاق عملية تفكير معمقة بطريقة تنظيم العمل، ما أسفر في النهاية عن إعداد رسم بياني تنظيمي جديد. ومن بين العناصر الأخرى، استلزمت هذه المرحلة إعادة تفكير شامل بتنظيم العمل وعدد المستويات الهرمية (الرتب) ضمن جهاز الشرطة. وتمثل الهدف بضمان تعاون أكبر بين كافة الموظفين، ما أدى بالضرورة إلى خفض عدد المستويات الهرمية عن مستواها الأصلي البالغ 15 إلى أقل من 5. بعبارة أخرى، كان من الضروري "خفض" الهرمية كي تكون الاستقلالية المهنية فعالة بحق وليحظى الجهاز بطابع مهني جد، وهما أمران مهمان لصنع القرارات.

وبغية جعل ذلك ممكنًا، كان من الضروري دعم إدارة الشرطة. فالهدف من هذا الدعم كان تسهيل الانتقال إلى نوع جديد من الإدارة - من مقاربة القيادة والسيطرة إلى مقاربة بالزمالة. وأسفر هذا الانتقال عن تخلي الإدارة جزئيًا في مرحلة أولى عن سلطتها بغية تشاركها مع الأفراد خلال العمليات اليومية وفي شؤون الإدارة الاستراتيجية. وقد شملت مقاربة الإدارة بالزمالة المحدودة هذه 12 عضوًا في مشروع لوزان. أما في المرحلة الثانية، فتخلت الإدارة عن سلطتها لتتشاركها مع كافة أعضاء الإدارة (الشرطة والشعب على السواء) حول قضايا تنطوي على التوجهات الرئيسية لجهاز الشرطة. وقد شملت مقاربة الإدارة بالزمالة الموسعة هذه حوالي 30 شخصًا في حالة شرطة لوزان.

وقد استغرق تنفيذ أول مرحلتين من المشروع فقط (التدريب وتطبيق البنية التحتية ومقاربة إدارة بالزمالة) سبع سنوات وبلغت تكلفته مئات آلاف فرنك سويسري لمؤسسة يناهز عدد أفرادها 500 موظف. ولا تجري عملية تطبيق التدريب على الأخلاق وبنية الأخلاق التحتية بين ليلة وضحاها. على العكس تتطلب هاتان الخطوتان وقتًا طويلًا وبما أنهما تستلزمان إعادة تفكير شاملة بعمل الشرطة، تشكلان مصدر قلق كبيرًا. كذلك، تقوم هاتان المرحلتان بتهييد الطريق أمام المرحلتين الثالثة والرابعة ليس إلا. فالمرحلة الثالثة تقوم على تطبيق التدريب القائم على الأخلاق الذي يستهدف أعضاء الشرطة الجدد والحاليين الذين لا بد من أن يخضعوا لتدريب منتظم صاقل للمعلومات في الأخلاق. أما المرحلة الرابعة، فتنتوي على ضمان أن "تطال" مقاربة الإدارة الجديدة كافة مستويات جهاز الشرطة. ويتطلب ذلك تزويد كافة رؤساء الأقسام بدعم إداري في الأخلاق لضمان استفادة كافة أعضاء الجهاز من هذه المقاربة الجديدة وأثرها على التفكير الأخلاقي وعملية صنع القرار.

وستتمثل الخطوة النهائية المتبقية في إنشاء وحدة قياس أو نوع من المؤشر الأخلاقي الذي يمكن استخدامه من أجل تسهيل تقييم جهاز الشرطة. ولا يجب أن يتمثل هدف هذا المؤشر في تقييم مدى نزاهة الشرطة، بل بالأحرى أثر المقاربات الأخلاقية المعتمدة على مستوى الشكاوى ورضا الشعوب ومناخ العمل الداخلي في جهاز الشرطة (ارتفاع أو انخفاض مستوى الإرهاق، عدد الشكاوى المرتبطة بسلوك الشرطة، إلخ). ويتمّ حاليًا إعداد أدوات تقييم ستسمح بقياس قيمة هذه الممارسات في مجتمع الشرطة على المستويين الكمي والنوعي.

الدروس المستقاة وعوامل النجاح

تستند الدروس المبينة أدناه إلى تجارب في الميدان عند تطبيق المفهوم، موضوع هذا الفصل 4.

- انطوى الدرس الأول، على صعيد التدريب، على فكرة أن الخطوة الأولى يجب أن تتمثل في تدريب أفراد الشرطة بغية جعلهم حاملين شعلة التغيير المؤسسي. إنها المقاربة المستخدمة في كيبك، كندا حيث خضع كافة المجندين الجدد إلى تدريب الشرطة الإلزامي نفسه، بغض النظر عما إذا كانوا مستخدمين في الشرطة البلدية أو المناطقية أو الوطنية. وسرعان ما تم إدراك أنه لا يمكن تدريب الأشخاص من دون التفكير أولاً في أهداف المؤسسة. وبغض النظر عن أهمية الأشخاص ودورهم النافذ في المؤسسة، لا يمكن أن يضمنوا بمفردهم تطبيق ثقافة أخلاقية من دون دعم من آليات وإدارة المؤسسة.
- يرتبط الدرس الثاني بنوع التدريب. فقد أظهرت التجربة أن أهداف التدريب لا يجب أن تكون طموحة بشكل مفرط: فالمهم هو زيادة التوعية إزاء الأخلاق في أوساط الشرطة من خلال تعريفها على أنماط مختلفة من التنظيم الاجتماعي التي تحكم عملهم (درس حول مفاهيم الديمقراطية والقيم)، ومنحها الأدوات الضرورية لحل المعضلات الأخلاقية التي تظهر خلال عملياتها اليومية (صنع القرارات). ويعتبر نوع ثالث من التدريب يركز على مفهوم القوة والسلطة مهمًا أيضًا للأفراد ذوي الرتب العالية، الذين سيطلب منهم باستمرار تأكيد سلطتهم على الأفراد العاديين في ظل ظروف من المرجح أن تكون فيها السلطة محط تساؤل باستمرار. غير أن هذه السلطة، وعضًا عن أن يتمّ تحديها بطريقة تحريضية، ستخضع لتحدٍ أخلاقي، نعني به أنه ما إن يتعلم أفراد الشرطة تحمل مسؤولية أفعالهم المهنية ويشككون فيها في سياق كل ظرف قائم، سيطورون ميلًا طبيعيًا نحو نقل هذا التساؤل إلى المؤسسة والأشخاص الذين يصفونها، أي الأفراد ذوي الرتب العالية. وعليه، سيتعين عليهم ممارسة هذه السلطة بطريقة أخلاقية. هذا هو محور النوع الثالث من التدريب.
- أما الدرس الثالث، الذي تمخض عن 10 سنوات من العمل في مجال الأخلاق ضمن جهاز الشرطة، فهو أهمية توفير التزام قوي من جانب الإدارة. لا يمكن لهذا الالتزام أن يكون غير فاعل ببساطة، كما لا يجب أن يبقى محصورًا عند مستوى القيادة. عوضًا عن ذلك، يجب أن ينعكس على أرض الواقع من خلال معرفة الحاجة إلى التغيير، والإقرار بالمشاكل والالتزام الرسمي بأنواع جديدة من مقاربات الإدارة حيث يضم أصحاب المصالح الأفراد العاديين والعناصر والأفراد من ذوي الرتب العالية.
- أخيرًا، يرتبط الدرس الرابع بوجود ودور طرف ثالث محايد أو وسيط. في البداية، كان يُعتقد أن المؤسسات قادرة على إحداث أنواع التغييرات هذه بمفردها. وقد أدت مراقبة الميدان وشهادات من إدارات أجهزة الشرطة إلى إعادة التفكير في هذه الفرضية، أقله جزئيًا. وفي حين لا يزال يُعتقد أنه من المهم تطوير استقلالية المؤسسات في مجال الأخلاق، أصبح الآن من المعلوم أنه من المهم، وحتى من الضروري في بعض الحالات، طلب مساعدة أخصائيين في الأخلاق لتطبيق هذه الأنواع من التغييرات. فوجود خبير في الأخلاق ضروري لسببين:

1. قد يفتقر في الغالب ممثلو المؤسسة إلى الشرعية الضرورية لفرض التغيير.
2. تعتبر وجهة نظر خارجية ضرورية لتخطي الجهل المعياري الذي يؤثر عادة على أعضاء المؤسسة.

وبالتالي يلعب وجود الخبير في الأخلاق والعمل الذي ينجزه دورين أساسيين: الأول بناء شرعية الأفراد الذين يقودون دفة المقاربة الأخلاقية ضمن المؤسسة، وثانيًا، منح قادة المؤسسة المسافة الضرورية كي يفكروا ويفهموا عملهم مع مرور الوقت.

6.1. مفاتيح التدريب الناجح للشرطة

يعرض هذا القسم الثانوي العناصر الرئيسية التي يجب أخذها في الحسبان لضمان تطبيق دعم أفراد الشرطة في مجال الأخلاق بنجاح.

فالتطبيق الناجح للأخلاق في بيئة شرطة يتوقف على ثلاثة عوامل مهمة:

1. تأسيس بنية أخلاق تحتية توفر تدريبًا مناسبًا للمجندين الجدد وتدريبًا مستمرًا للأفراد الحاليين. وتهدف هذه البنية التحتية إلى خلق مساحة لنقل المعلومات والمراقبة بغية ضمان أن تصون المؤسسة وأعضاؤها المعايير الأخلاقية من جهة، ومن جهة أخرى أن يكون هناك أشخاص يشرفون على الأخلاق ويولونها اهتمامًا خاصًا ويساعدون على تصحيح الظروف التي تنطوي على مشاكل.
2. تأسيس بنية تحتية داعمة تشمل ميثاق قيم يصونه جهاز الشرطة، ومدونة سلوك (مع مدونة أخلاق)، وآليات محددة لاستخلاص المعلومات الخاصة بالأخلاق وفريق تطبيق يضم عدة أصحاب مصالح. ولا يتمثل الغرض الرئيسي من المبادرات الهادفة إلى توفير تدريب على الأخلاق في جعل أفراد الشرطة طلابًا طيلة الحياة، بل في مساعدتهم على دمج سبل جديدة لإتمام الأشياء وتعزيز وتحديث مهارات التشاور. أخيرًا، إن اقتناع الإدارة ضروري.
3. إنشاء فريق إدارة يكون مستعدًا ليضم أفراد ومدراء فعالين في الإدارة اليومية والاستراتيجية لجهاز الشرطة. ومن دون دعم الإدارة الصارم والتزام بالتفكير والتغيير، من شأن أي مبادرة أخلاق أن تفشل. فالأفراد وحدهم لا يقدرّون على إحداث تغيير في المؤسسة.

الاستنتاجات - الفصل 4

يطرح تطبيق الأخلاق في بيئة الشرطة بهدف معالجة الفساد تحديًا كبيرًا للشرطة. ويهدف تخطيه، على أجهزة الشرطة ضمان دعم الأخلاق في الهيكليات الداخلية، إنما الأهم أنه عليها دمج الأخلاق في عمل الشرطة نفسه. كما يجدر بالشرطة تسليط الضوء على ضرورة أن تنتقل المؤسسات من الدور التسلطي والمسيطر إلى دور يقوم على تنفيذ القوانين وتقديم الخدمة والحماية للشعب. وهذا بغرض أن تصبح "مؤسسات قائمة على الأخلاق" يأخذ مفهومها للعمل في الحسبان موظفيها والمجتمعات التي يتفاعلون معها في إطار مقاربة تعاونية بغية تعزيز رفاه المجتمع.

هذا ويعدّ الدعم المقدم إلى جهاز الشرطة لتطبيق هذه التغييرات الداخلية المهمة ضروريًا، ليس فقط من أجل المساعدة على توجيه دفة العملية بل لتجنب تحويل الأخلاق إلى أداة بسيطة تقع حصرًا تحت سيطرة الموارد البشرية والإدارية. وبما أن الأخلاق ترتبط بكافة الأفعال المهنية وتؤثر على كافة جوانب المؤسسة، يجب أن تصبح من مسؤوليات المؤسسة بكاملها. وفي الوقت نفسه، يؤدي تطبيق بنية أخلاق تحتية ودعم الأخلاق بالضرورة إلى إشراك طرف ثالث وحيادي ألا وهو الوسيط.

ثمة ثلاثة أنواع من الدعم الذي يجب أن يقدم إلى إدارة الشرطة والأفراد ذوي الرتب العالية:

1. توفير التدريب المناسب لكافة الأعضاء، مع تركيز على تدريب خاص للمحفزين على الأخلاق الذين يجب أن يكونوا متخصصين ناشطين يمثلون كافة مستويات سلسلة القيادة ويكونون مسؤولين عن مؤازرة ودعم وتحدي الرؤساء في ما يتعلق بقراراتهم اليومية.
2. تطبيق بنية أخلاق تحتية تتعدى كونها مدونة سلوك بسيطة وتمثل وظيفتها الأساسية جعل الأخلاق مسؤولية المؤسسة بكاملها على أساس دائم، كي لا يضطر الأفراد ذوي الرتب العالية والعاديين إلى تحمل عبء الخيارات الأخلاقية التي عليهم اتخاذها يوميًا بمفردهم.
3. تطبيق عمليات إدارة متكاملة لضمان أن تأخذ الإدارة القيم والمشاكل الميدانية في الحسبان، باستخدام ما أطلقت عليه تسمية مقاربة الإدارة بالزمالة لتمييزها عن مقاربة الإدارة التشاركية.

إلى جانب هذه الشروط، من شأن الدعم الذي يعطى إلى أفراد الشرطة في مجال الأخلاق أن يساعدهم على دمج الأخلاق في عملهم اليومي، في وقت يعزز فيه عمليات تطوير الأخلاق في المؤسسة. وبشكل خاص، يساعد هذا الدعم جهاز الشرطة على توسيع نطاق مكافحته الفساد باتجاه مقاربة أكثر "شمولية" إزاء المشكلة.

جدول التقييم الذاتي

الفصل 4 - دعم أفراد الشرطة للتعامل مع المسائل الأخلاقية

بعد قراءة هذا الفصل، ما هي ردة فعلك؟ هل من معلومات جديدة في هذا الفصل يمكنك استخدامها لتحسين جهاز شرطة الخاص بك؟ هل من تغييرات يمكن القيام بها في جهاز الشرطة؟

في ما يلي تقييم ذاتي يساعدك على الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها. يهدف هذا التقييم الأساسي إلى مساعدتك على تقييم الوضع في جهازك وتحديد ما هي التغييرات التي يجب القيام بها، إذا كان هناك من تغييرات، ووسائل جمع الأفكار لتطبيق هذه التغييرات. لإعداد مقارنة أكثر شمولية لتطبيق المفاهيم المطروحة في هذا الفصل، يمكن تنظيم جلسات تدريب أو مجموعات عمل لاستكمال هذا التقييم والبناء عليه. فضلا عن ذلك، قد يكون من المفيد طلب مساعدة الخبراء الوطنيين أو الدوليين في قضايا مكافحة الفساد.

المشاكل/الأسئلة	ما الذي يمكن فعله لتحسين نقاط الضعف؟	كيفية القيام بذلك؟
هل ندرك التغييرات التي تحصل في مجتمعنا وتبعاتها على أساليب قيامنا بأنشطتنا؟	إن لم نقم بذلك، يمكننا: تحديد هذه التغييرات تقييم أثارها على أنشطتنا تقييم المجالات التي تحتاج إلى خطط إصلاح تحديد عوامل النجاح ومخاطر الفشل	يمكننا: تنظيم حلقات جمع أفكار/ورش عمل (راجع نموذج ندوة التقييم) تعيين خبير و/أو مجموعة عمل التواصل مع المجتمع المدني لفهم توقعاته
هل حددنا تبعات هذه التغييرات على المهارات الجديدة التي يكتسبها أفرادنا؟	إن لم نقم بذلك، يمكننا: وضع الملف الشخصي لأفراد الشرطة الجدد تحديد المهارات التي اكتسبها/ اكتسبتها تقييم برامج التدريب بالمعتمدة على هذا الأساس تحديد المجالات التي تحتاج إلى خطط إصلاح	التواصل مع أجهزة شرطة أخرى لجمع العبر المستفادة وأفضل الممارسات والأمثلة) الإشارة إلى قسم إدارة الدعم في جهاز الشرطة (3.3.8) راجع أيضًا الفصلين 2 و 8
هل طور جهاز الشرطة الخاص بنا بنية أخلاق تحتية مناسبة لمساعدة الأفراد على مقاومة الفساد؟	إن لم نقم بذلك، يمكننا: تقييم وضعنا الراهن بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها وضع خطة عمل	ملاحظة: قد تكون الأدوات المذكورة في الفصل 9 مفيدة.

	<p>إن لم نقم بذلك، يمكننا: تقييم وضعنا الراهن بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها وضع خطة عمل</p>	<p>هل طور جهاز الشرطة الخاصة بنا إدارة أخلاق متجانسة مع القيم التي وضعها؟</p>
--	---	---

5

الرقابة الداخلية

لينا أندرسون (Lina Andersson)

مقدمة إلى الفصل 5

يتطرق هذا الفصل 5 إلى الروابط بين الفساد والرقابة الداخلية في أجهزة الشرطة. ويتناول كيف يمكن لنظام رقابة داخلية مدروس بدقة المساعدة على رصد ومنع فساد الشرطة والسلوك غير الأخلاقي. كما يتحدث عن متطلبات نظام الرقابة الداخلية، ويحدد المشاكل التي قد تنشأ من أخطاء في تصميمه ويصف الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالرقابة الداخلية لجهاز الشرطة. يقدم هذا الفصل إطار عمل للتفكير حيال الرقابة الداخلية وتوجيهات لجهة كيفية تطبيق ذلك عملياً. ويختتم بأسئلة مقترحة لا بدّ من مناقشتها وقائمة تدقيق لإجراء "تقييم ذاتي". هذا ويمكن استخدام محتواه كأساس للندوات ودورات التدريب.

يتمحور هذا الفصل حول تصميم واستخدام الرقابة لتحديد سلوكيات وتصرفات أعضاء جهاز الشرطة التي تنتهك القيم والقواعد والمعايير والسلوكيات التي لا بدّ للجهاز وأعضائها من احترامها.

1.1. ما هي الرقابة؟

لأغراض هذا الفصل 5، تعني كلمة رقابة ضمان عمل جهاز شرطة كما يجب. فأنظمة الرقابة توفر تطمينات داخلية و/أو خارجية بأن "نظام رقابة" جهاز الشرطة يعمل بشكل جيد. وتشمل الرقابة الداخلية كافة الجوانب والأنشطة التي تجري ضمن الشرطة أو تقوم بإطلاقها. أما تدابير الرقابة التي تتخذها المؤسسات أو الأفراد خارج جهاز الشرطة فيشار إليها على أنها رقابة خارجية (راجع الفصل 6).

من الصعب تحديد خط فاصل واضح بين آليات الرقابة الداخلية والخارجية بما أنها تكون مترابطة في معظم الأحيان. مثلاً، تعتبر محاكمة فرد فاسد من الشرطة عملية تجري عبر عدة مؤسسات، بدءاً بجهاز الشرطة، مروراً باللجان أو مجالس الشكاوى أو المفتشيات المستقلة أو مكتب مأمون المظالم أو المدعين العامين قبل اختتامها في محكمة قانونية.

وكي تكون تدابير مكافحة الفساد فعالة، من المهم أن تصدر مبادرات مكافحة الفساد ومسؤوليتها من داخل جهاز الشرطة. لهذا السبب تعتبر الرقابة الداخلية مهمة للغاية لمكافحة فساد الشرطة. كما تكتسي الكيانات الخارجية التي تقوم بالتحقيق والتوصية أهمية إنما ليست كافية. في نهاية المطاف، يعود لأفراد الشرطة بنفسهم اتخاذ التدابير الضرورية لمنع فساد الشرطة ورصده.

بعبارة عامة، إن الرقابة الداخلية:

- تسلط الضوء على الفوارق بين هدف ونتيجة، أو بين سلوك الفرد وقيم ومعايير المؤسسة (راجع الفصلين 2 و 3).
- تقيس الأداء.
- تقيّم المؤسسة أو جزء منها.

- تسهّل التدابير التصحيحية.
- توفر بيانات لأغراض المقارنة المعيارية أو التدريب.

من حيث الإدارة والعمليات، تقيّم الرقابة الداخلية:

- ما إذا تمّ تحقيق أهداف الجهاز أو وحدة معينة أو عملية محددة.
- ما إذا كانت الموارد مستخدمة بفعالية وكفاءة من حيث النتائج المحققة.

من حيث الأمن، تتحقق الرقابة الداخلية من:

- اتخاذ المؤسسة للإجراءات الوقائية الضرورية لتجنب توظيف أو إبقاء أفراد مشبوهين.
- حماية البيانات والمعلومات الحساسة.
- ضمان أمن مجالات ومناطق مهمة.

من حيث الشرعية، تراقب الرقابة الداخلية:

- ما إذا كانت التدابير المتخذة قانونية ومتناسبة.
- ما إذا كانت الإجراءات المتفق عليها محترمة.
- ما إذا كان الجهاز وأفراده يخضعون للمساءلة بسبب أفعالهم.

من حيث الأخلاق، تعزز الرقابة الداخلية:

- معاملة جميع الأفراد بمساواة وكذلك أولئك الذين يتأثرون بأفعال الشرطة.
- احترام القيم والمعايير والقواعد الأخلاقية التي يحددها الجهاز.

تتمّ ممارسة الرقابة عند مستويات مختلفة على وضمن مؤسسة ما.⁷²

1.1.1. يجب تطبيق الرقابة على ثلاثة مستويات

1. مستوى الفرد

كي تكون الرقابة الداخلية فعالة، من الضروري أن يدرك أفراد الشرطة القيم والمعايير التي يجب احترامها والتي تخضع للرقابة، كما عليهم أن يفهموا آليات الرقابة في المؤسسة التي يعملون فيها. ويجب أن يدركوا أن آليات الرقابة الداخلية قد تحميهم أيضًا في حال توجيه اتهامات بدون أساس إليهم، وتساعدهم على تجنب ارتكاب أخطاء غير مقصودة. يقدم الفصل 4 مناقشة كاملة حول دعم أفراد الشرطة الذين يواجهون مشاكل أخلاقية. راجع الجدول 1 أدناه لمقارنة بين هذه المستويات الثلاثة.

2. مستوى العملية

من الأساليب المهمة لتقليل فرص الفساد في عمل الشرطة اليومي هي ضمان توثيق المهام الروتينية وتنفيذها بالتوافق مع قواعد الإجراءات الموضوعية. وإن دعت الحاجة، يجب مراجعة قواعد الإجراءات هذه للقضاء على فرص الفساد المحتملة. مثلاً، يجب أن تضمن الإجراءات ألا يتمكن شخص بمفرده من إتمام معاملة مالية من

بدايتها حتى نهايتها وأن العمل الذي ينجزه قسم أو فرد واحد يجب أن يخضع لرقابة قسم أو فرد آخر. راجع الجدول 1 أدناه لمقارنة بين هذه المستويات الثلاثة.

3. مستوى المؤسسة

يمكن لنقاط ضعف الرقابة أو المؤسسة أن تشجع الفساد، كما أن الرقابة الداخلية تساعد على تحديد وتصحيح نقاط الضعف هذه. راجع الجدول 1 أدناه لمقارنة بين هذه المستويات الثلاثة.

الجدول 1: أمثلة على نقاط ضعف محتملة ضمن مؤسسة شرطة

مستوى الفرد	
أفراد الشرطة	قد يكون أفراد الشرطة العنصر الأكثر تعرضًا للفساد في الجهاز. فتواصلهم مع الشعب وصلاحيته الاعتقال والاتهام التي يتمتعون بها ومعرفتهم بالعمليات وقدرتهم على النفاذ إلى العمليات، جميعها عوامل تقدم لهم العديد من الفرص للسلوك الفاسد. كما قد يصادف أفراد الشرطة أشخاصًا يحاولون إفسادهم.
مستوى العملية	
فرق المخاطر العالية	يواجه الأفراد الذين يعملون في فرق المخاطر العالية على غرار الرذيلة أو المخدرات خطر فساد متزايدًا. ويمكن لتدابير الرقابة الداخلية توفير دعم مركز في هذه المجالات.
ممارسات وإجراءات عمليات الشرطة	تقدم إجراءات العمليات على غرار الاعتقال والتحقيق والاحتجاز لأفراد الشرطة فرصًا ومغريات للانخراط في سلوك فاسد. ويمكن للإجراءات المناسبة وتدابير الرقابة الداخلية المحددة معالجة هذه العمليات بطرق مختلفة لتقليل المخاطر.
الموارد البشرية	تتعرض عمليتا التجنيد والترقية لخطر الرشوى والسلوك الجائر أو غير الأخلاقي. فالتوظيف والترقية يجب أن يقوموا على عملية تدقيق منهجية وتقييمات لصفات المرشحين. وتشكل أنظمة التقييم هذه جزءًا من نظام الرقابة الداخلية.
حماية البيانات	قد تحتوي المستندات وقواعد البيانات على معلومات تهم المجرمين أو المنظمات الإجرامية، وبالتالي قد تصبح مصدرًا للفساد. فالرقابة الداخلية تضمن أمن هذه المعلومات وتمنع سرقتها أو سوء استعمالها.
مستوى المؤسسة	
المباني	تقدم بعض المواقع ضمن مباني الشرطة على غرار فرق حفظ المعدات الثمينة أو الأموال أو البيانات الحساسة فرصًا متزايدة للفساد. وتؤمن الرقابة الداخلية تحديد المناطق ذات المخاطر الأكبر وضمان أمنها بشكل صحيح.
الإدارة	يوفر موقع مدراء الشرطة المركزي ونفوذهم فرصًا لمستويات فساد عالية. وقد تحاول جماعات الجرائم المنظمة المتأصلة إفساد المدراء. وعلى الرقابة الداخلية الحد من هذه الاحتمالات.
تدابير المساواة	عانت بعض الجماعات الاجتماعية من تمييز الشرطة ولا تزال معرضة للسلوك غير الأخلاقي والتمييز والابتزاز بسبب نوعها الاجتماعي أو ميلها الجنسي أو عرقها. ويمكن لإجراءات الرقابة الداخلية التي تركز على هذه المخاطر الحد من المشكلة.

نقاط الضعف

قد تشجع نقاط ضعف المؤسسة الفساد الفردي أو الجماعي؛ ولا بدّ للرقابة من المساعدة على تسليط الضوء عليها بغية إتاحة اتخاذ تدابير تصحيحية (راجع الفصل 3).

الروابط بالفصول الأخرى

إن بعض المواضيع المناقشة في هذا الفصل مفصلة بشكل أكبر في فصول أخرى:

الفصل 2 يركز على كيفية استخدام القيم والقواعد والسلوكيات لمكافحة الفساد

الفصل 3 حول المؤسسة

الفصل 6 حول الرقابة الخارجية

الفصل 7 حول التحقيق

الفصل 9 حول الأدوات

لماذا تكتسي الرقابة الداخلية أهمية في مكافحة الفساد؟

2.1. الرقابة الداخلية تعزز الإدارة

- وضع أنظمة تحذير مبكر تسمح للإدارة بتحديد وتصحيح انتهاكات القيم والقواعد التي يرتكبها أفراد الشرطة، ما يحول دون تفشي الفساد ضمن المؤسسة.
- منع توظيف أو ترقية أفراد مشبوهين.

2.2. الرقابة الداخلية تحسن صورة الشرطة

- تعزيز فعالية تقديم الخدمات، ومنع تشكّل انطباع لدى الشعب بأن الشرطة فاسدة عندما قد يكون الأفراد غير فعالين "فحسب". ويمكن لتقديم الخدمات ببطء بسبب انعدام الفعالية أن يخلف الأثر نفسه على تصوّر الشعب كما عندما يعتمد الأفراد الفاسدون إلى تأخير الإجراءات على أمل الحصول على رشوى.
- الإشارة إلى أنه يتمّ التعاطي بجديّة مع الفساد والانتهاكات غير مقبولة.
- إعداد سياسية شفافية تعلم الشعب عن حوادث الفساد (وأشكال أخرى من المخالفات) التي يرتكبها أفراد الشرطة وعن استجابة الجهاز إزاء هذه المخالفات، فضلاً عن تدابير أوسع نطاقاً لجنب تكرار الأفعال المماثلة.

2.3. الرقابة الداخلية تجعل مؤسسات الشرطة خاضعة للمساءلة

- إقامة نظام لمساءلة القيادة كي تتمّ محاسبة المدراء على أفعالهم عندما ينتهكون القواعد الأخلاقية المنصوص عليها في القانون ومدونة السلوك الداخلية.

2.4. الرقابة الداخلية تساعد على احترام الأخلاق

- تعزيز المعايير الأخلاقية وضمان احترام أفراد الشرطة للقيم والمعايير التي تحددها المؤسسة. ويمكن لتدابير الرقابة الداخلية أن تضمن المساواة بين كافة أعضاء جهاز شرطة وكافة الأشخاص الذين يتعاطى معهم رجال الشرطة بغض النظر عن النوع الاجتماعي أو العرق. ويمكن للرقابة الداخلية معالجة التهكم بين أفراد الشرطة الذي قد ينشأ إن كانوا يدعمون القيم والمعايير التي تضعها الإدارة بالكلام فقط.

كيف يمكن استخدام الرقابة الداخلية بفعالية في مكافحة الفساد؟

يعرض هذا القسم العناصر المختلفة لنظام الرقابة. وهو يتناول متطلبات تصميم النظام؛ والنموذج العام للرقابة؛ ومختلف أنواع وأدوات الرقابة؛ ومسؤوليات الرقابة؛ ومجالات وتواتر الرقابة؛ وصعوبات الرقابة ضمن جهاز شرطة.

3.1. نظام الرقابة

لتحقيق الأهداف المذكورة في المقدمة، على نظام الرقابة الداخلية أن:

- يتناسب مع الاستراتيجية والمؤسسة (راجع الخانة 1)
- يركز على المعلومات ذات الصلة ويتجنب جمع بيانات بلا جدوى.
- يوفر معلومات مناسبة وفي الوقت المناسب إلى الذين يريدون معرفتها ويكون قادرًا على اتخاذ تدابير.
- يدعم الشفافية الداخلية والخارجية.
- يستخدم نتائج تدابير الرقابة لتصحيح الأخطاء.

يمكن أخذ ثلاثة مستويات لتدابير الرقابة (1) تدابير تصحيحية ترتبط بالعمليات الجارية التي لا يتم التخطيط لها؛ (2) تعديلات على الأهداف إن اتضح أنه لا يمكن تحقيقها؛ و(3) تغييرات عميقة في الاستراتيجية والمؤسسة والعمليات إن كانت أسباب المشاكل تكمن عند هذا المستوى. وتعتمد فعالية نظام الرقابة على مهارات الأشخاص المسؤولين عن استخدامه ومدى ملاءمة الأساليب المعتمدة.

الخانة 1: معايير التقييم ونماذج عمل الشرطة⁷³

تختلف المعايير بحسب نموذج الشرطة المستخدم. فعمل الشرطة التقليدي يركز على إحصاءات الاعتقالات والحصص. أما الشرطة المجتمعية فتركز على عدد الاعتقالات لكنها تقيس فعالية خدمات الشرطة ومستوى رضا الشعب عن الشرطة.

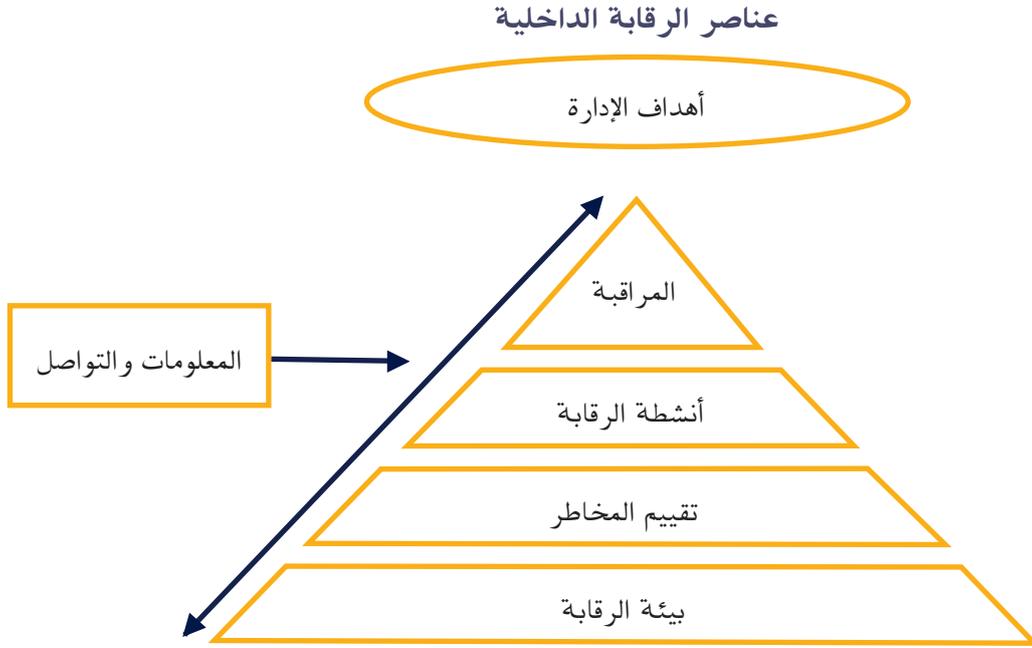
أما معيار آخر لتقييم عمل الشرطة الموجه نحو المجتمع فهو كفاءة جهاز الشرطة. بما أن الشرطة المجتمعية تؤدي إلى لا مركزية الهيكليات المؤسسية واستخدام موارد الشرطة بكفاءة، يجب أن تكون القدرة على قياس الكفاءة وسيلة مهمة لتقييم نجاح أو فشل المقاربة.

3.1.1. نموذج رقابة عام: نموذج لجنة المنظمات الراعية

يعتبر نموذج لجنة المنظمات الراعية النموذج الأكثر استخدامًا لشرح إجراءات الرقابة الداخلية. فالنموذج يحدد خمسة عناصر مختلفة ومتراصة للرقابة الداخلية؛ ولا بد من تطبيقها جميعها ومن أن تعمل لضمان استمرار موثوقية الرقابة الداخلية في جهاز شرطة. وهذه العناصر الخمسة هي (1) بيئة الرقابة؛ (2) تقييم المخاطر؛

(3) أنشطة الرقابة ؛ (4) المعلومات والتواصل؛ (5) المراقبة والتقييم. في الصورة 1 أدناه، تفصيل للعلاقات بين هذه العناصر:

الصورة 1: عناصر الرقابة الداخلية



1. بيئة الرقابة

تشكل بيئة الرقابة الأساس لنظام فعال من الرقابة الداخلية والتوجيه. وهي تؤثر على النظرة إلى الرقابة داخل المؤسسة وبالتالي على فعاليتها. تتألف بيئة الرقابة من أفراد، أي الموظفين في جهاز الشرطة وكيفية تعاونهم. ولا بد من طرح أسئلة مهمة عند تحليل بيئة الرقابة. ما هي الكفاءات القائمة في الجهاز؟ ما هي العلاقات الاجتماعية؟ هل تشجع البيئة الحوار المفتوح؟ كيف يتم التعاطي مع المخالفات - هل يتم إخفاؤها أو يتم إطلاع الأفراد عليها؟ هل يتم التبليغ عن الأعمال الروتينية/العمليات التي تسير بشكل سيء؟

2. تقييم المخاطر

في كافة أجهزة الشرطة، بغض النظر عن حجمها، من المحتمل حدوث أوضاع مفاجئة. وبالتالي فإن الرقابة الداخلية تتعلق بشكل أساسي بتحديد وتحليل المخاطر القائمة كي تتمكن الإدارة من اتخاذ التدابير المناسبة للحد منها. وسيتمكن نظام رقابة داخلية فعال الإدارة من تقييم ومراقبة وإدارة مخاطر مهمة.

3. أنشطة الرقابة

تعتبر أنشطة الرقابة أفعالاً ملموسة وعمليات روتينية تنفذ لمنع أو خفض المخاطر أو في بعض الحالات القضاء عليها، وبالتالي منع حصول الأخطاء. ويمكن تنفيذ أنشطة الرقابة لرصد وتصحيح الأخطاء المرتكبة أساساً. وتشمل الأنشطة تقسيم المسؤوليات والواجبات، وعمليات روتينية مدروسة، ومراقبة الأداء، وعمليات التفتيش وقواعد

تفويض. ولا بدّ من تصميم أنشطة الرقابة بحسب تقييم المخاطر وبيئة الرقابة القائمة. يذكر أن عدة أنشطة رقابة مفصلة بشكل أكبر في ما يلي.

4. المعلومات والتواصل

تعتبر عمليات التواصل ونقل المعلومات التي تسيّر بشكل جيد عنصراً أساسياً لرقابة داخلية فعالة. ويرتبط ذلك بالتواصل على عدة مستويات في جهاز الشرطة فضلاً عن التواصل بين الشرطة والشعب. وتضمن أنشطة المعلومات والتواصل نفاذ الأفراد إلى المعلومات الحالية وذات الصلة المرتبطة بواجباتهم ومسؤولياتهم. ومن المهم ضمان تدفق المعلومات في أنحاء الجهاز: من الإدارة إلى سائر المؤسسة، ومن مختلف الأقسام والمستويات إلى الإدارة. ويجري التواصل عبر قنوات رسمية وغير رسمية لا بدّ من اعتبارها مهمة على السواء. فالمؤسسة بحاجة إلى أنظمة وعمليات روتينية تستجيب وتتواصل وتقدّم ملاحظات مهمة وذات صلة حول ما يجري داخل وخارج جهاز الشرطة.

5. المراقبة والتقييم

تعتبر المراقبة المنتظمة والمستمرة والتقييمات المنفصلة الدورية عناصر أساسية لتقييم جودة وملاءمة الرقابة الداخلية في المؤسسة وضمان معالجة وحلّ نتائج عمليات التدقيق الداخلي أو عمليات التفتيش أو قسم الشؤون الداخلية فوراً. وتقيم المراقبة على نحو مستمر نظام الرقابة الداخلية وتضمن أنه مصمم بشكل جيد ويعمل بطريقة مناسبة. وتتمّ المراقبة خلال العمليات العادية وتشمل أنشطة الإدارة المنتظمة وغيرها من الأفعال التي يقوم بها أفراد الشرطة أثناء تأديتهم واجباتهم. ويمكن أن تتمّ من خلال إدراج الوظائف الإدارية في جهاز الشرطة وعملياته الروتينية أو من خلال أنواع متعددة من التدابير المختارة، على سبيل المثال عمليات التدقيق الداخلي والمراقبة التقليدية من قبل إدارة التفتيش وعمليات المتابعة.

3.2. مختلف أنواع الرقابة الداخلية

من التقسيمات الشائعة في أجهزة الشرطة هي الرقابة الإدارية مقابل الرقابة العملية والرقابة الوقائية مقابل الرقابة الكشفية؛ فالفرق بين الضوابط الإدارية والعملية وظيفي، أما الفرق بين الضوابط الوقائية والكشفية فيرتبط بمفاعيل الضوابط. ويمكن للشرطة تنفيذ أنشطة الرقابة بطريقة استباقية أو تفاعلية، ما يعكس ما إذا كانت تطلق تغييراً أو هي رد فعل لإزاء الأحداث. وما من خط فاصل دقيق بين مختلف أنواع الضوابط الداخلية؛ وبالتالي، لا بدّ من اعتبار الجدول 2 بمثابة تصنيف بسيط لتسهيل تقديم لمحة عامة. ويجب أن تستجيب مختلف هذه الضوابط للأغراض المحددة في المقدمة والمذكورة في القسم المتعلق بأهمية الرقابة الداخلية.

الجدول 2: أنواع الرقابة الداخلية

ما الغرض؟	الوقاية - لمنع حصول فساد.	الكشف - لكشف الفساد القائم ووقفه.
في أي قسم من المؤسسة؟	الإداري - في وظائف الدعم والإدارة.	العملياتي - في عمليات وتدخلات الشرطة
ما هي الطريقة المعتمدة؟	استباقية - التصرف مسبقاً لإطلاق التغيير.	تفاعلية - التصرف ردّاً على شكوى معينة أو قضية مشبوهة.

3.2.1. الضوابط الإدارية

تسمح الضوابط الإدارية بالتحقق من السياسات والإجراءات والمعايير والتوجيهات السائدة في جهاز شرطة. وتشمل الإجراءات التي تدير استخدام المال والمعدات، وإدارة الأفراد، ولوجستيات الوحدة، والتدريب الفردي والجماعي وشؤون العمليات المساندة.

أمثلة عن الضوابط الإدارية:

- وجود واحترام سياسات الأمن
- وجود واحترام سياسات كلمات المرور
- وجود واحترام سياسات التوظيف
- عمليات تفتيش الأقسام والوحدات
- أنظمة شفافة للحياسة وإدارة الملفات

المثال 1: مجلة شهرية - كيفية منع الفساد بشفافية

يطبق جهاز الشرطة السويدي طريقة فعالة لتعزيز الامتثال للقواعد والأنظمة التي يفرضها. وفي مجلة الشرطة الشهرية التي ينشرها اتحاد نقابات الشرطة، ثمة أمثلة عن انتهاكات للقواعد والأنظمة ونتائجها. كما تتضمن المجلة العقوبات المفروضة في كل قضية. ويستخدم اللون الأخضر للقضية التي لم تفرض فيها عقوبة، والأصفر للإنذار أو الأحمر لعقوبات أكثر صرامة. ومن المعروف أن التأديب آلية فعالة عندما يتعلق الأمر بتقديم الأمثلة، لذا فإن إتاحة هذا النوع من المعلومات بشكل منهجي لجميع الأفراد في مؤسسة الشرطة ستترك على الأرجح أثرًا رادعًا وتفتح باب الجدل حول موقع رسم الإدارة والمؤسسات الخارجية خطأ فاصلاً.

3.2.2. ضوابط النفاذ والضوابط المادية

لهذه الضوابط هدفان:

1. تقييد النفاذ إلى معلومات ومجالات حساسة بأفراد مخولين فقط من خلال استخدام على سبيل المثال كلمات مرور أو لوائح لضبط النفاذ أو تشفير البيانات أو برامج حماية الشبكة أو الأبواب أو الأسوار أو الحواجز أو الحراس الأمنيين، إلخ.
2. تركيب أنظمة تحذير وإنذار تنطلق عند حصول أي عملية توغل غير مصرح بها أو مشاكل تقنية من خلال أجهزة كشف الدخان والإنذار بالحرائق والكاميرات وأجهزة الاستشعار، إلخ.

الخانة 2: نظام إنذار مبكر - لكشف الفساد

يزداد استخدام الشرطة لأنظمة الإنذار المبكر كوسيلة للحدّ من السلوك الذي يطرح إشكالية ولتعزيز المساءلة. فهذه الأنظمة هي إجراءات إدارية مصممة لتعقب مجموعة من المؤشرات في محاولة لتحديد نمط أو سلوك صادر عن أحد أفراد الشرطة يكون خارج المعايير المعتمدة، وللتدخل بشكل مضاد من أجل تصحيح هذه الأنماط أو السلوكيات. وقد يبدأ التدخل بالمشورة أو التدريب وصولاً إلى التحقيقات والعقوبات. ومن بين المؤشرات على السلوك الفاسد هو ارتفاع عدد الشكاوى المقدمة من الشعب بحق أفراد من الشرطة. واحتمال نجاح أنظمة الإنذار المبكر في ضمان نزاهة جهاز شرطة والحفاظ عليها كبير، ما يسفر بالتالي عن تراجع الفساد وتعزيز فعالية الشرطة.

3.2.3. الضوابط العملياتية

تضمن الضوابط العملياتية تنفيذ مهام شرطة محددة بفعالية وكفاءة. وهي تركز على مهام عمل الشرطة الأساسية على غرار الدوريات والسير والتحقيق. وناهيك عن ضبط الفعالية والكفاءة، لا بدّ من تقييم الشرعية والأبعاد الأخلاقية. ويمكن لهذه الضوابط أن تتمتع ببعد وقائي أو إقناعي بالعدول عن تصرف معين أو مؤسسي أو متعلق بما بعد الفعل.

الخانة 3: تجنب الرشاوى لتسريع تقديم الخدمات

- من المشاكل الشائعة المرتبطة بالفساد هي طلب أفراد الشرطة رشاوى مقابل تسريع تقديم خدمة ما، مثلاً عند إصدار رخص القيادة أو جوازات السفر (في أجهزة الشرطة التي تتعاطى هذا النوع من الأنشطة). ومن الوسائل البسيطة للقضاء على هذه الممارسة هي خفض وقت الانتظار العام للحصول على هذه الخدمات.
- جعل العملية أكثر كفاءة. في حال وجود طوابير طويلة، قد يتمكن الجهاز من إعادة تصميم أسلوب مراجعة الطلبات، لتطبيق عملية أبسط وأسرع.
 - تقليص الفجوة بين العرض والطلب. تعديل "العرض" من خلال تعيين المزيد من الأفراد لتولي العملية. وفي حال وجود اختلافات موسمية في الطلب، يمكن تعديل عدد الأفراد العاملين في الوحدات المثقلة بالأعمال خلال أوقات الذروة. مثلاً، هل يمكن خفض الرسوم خلال ساعات محددة من اليوم أو أيام محددة من الأسبوع عندما يكون الجهاز يتمتع بالطاقة لإتمام العمليات؟

الخانة 4: مجالات الإنفاذ المتداخلة

تتمثل إحدى وسائل تقليص فرص الفساد في الأقسام المعرضة له على غرار مكاتب مكافحة المخدرات أو الرذيلة في تعيين مجالات إنفاذ متداخلة لعدة فرق من الشرطة. بهذه الطريقة، لا يمكن لعنصر أو فرقة واحدة ضمان حماية المجرمين من أفعال الشرطة، وبالتالي تصبح الرشاوى أو الإكراميات التي قد يدفعها المجرمون غير نافعة.

3.2.4. الرقابة الوقائية والكشفية

تشير الرقابة الوقائية إلى السياسات والآليات التي تسعى إلى تجنب الأخطاء أو الممارسات الفاسدة أو السلوك غير الأخلاقي. وقد صممت الضوابط الوقائية لتجنب الأحداث أو النتائج المقصودة أو غير المقصودة. وتركز الرقابة الكشفية على رصد الأثام المقصودة وغير المقصودة ومعاقبتها.

3.2.4.1. الرقابة الوقائية

تغطي الضوابط الوقائية ثلاثة مجالات أساسية: (1) الإشراف، (2) المساءلة الداخلية و(3) إلغاء الإجراءات العالية الخطورة التي قد تعزز الفساد أو سوء السلوك. كما ستترك بعض التدابير الكشفية المذكورة أدناه مفاعيل وقائية على السلوك الفاسد، مثلاً اختبار نزاهة عشوائياً.

1. الإشراف: من الشروط الأساسية لضمان احترام القواعد المؤسسية من قبل أفراد الشرطة هو وجود سلسلة قيادة واضحة مع دور إشرافي محدد بدقة. ويعتبر دور مدراء الخط مهماً بشكل خاص، علماً بأنهم يجب أن يتلقوا تدريباً على أنشطة الرقابة التي يمارسونها. ومن المهم تنبيه مدراء الخط إلى أهمية معرفة الأفراد الذين يعملون معهم. فمعرفة تعني أكثر من مجرد التمكن من تقييم عمل الموظفين؛ فهي

- تعني التمكن من تحديد نقاط الضعف المحتملة أمام الفساد بسبب البيئة الخاصة السائدة. وفي العديد من الحالات، انجذب أفراد الشرطة إلى أنشطة فاسدة بسبب الزوج/الزوجة أو الأصدقاء.
2. المساءلة: يجب أن تكون مسؤوليات وتفويضات السلطة متماسكة. ولا بد من مساءلة المدراء عند كافة المستويات عن سوء سلوكهم، وسوء سلوك مرؤوسيهـم واي إخفاقات في إشراف المرؤوسين. بهذه الطريقة، يتم إرسال إشارات واضحة إلى جهاز الشرطة تظهر أن الإدارة وقسم الإشراف يحافظان على القواعد التي تقوم عليها مساءلة المدراء.
3. إلغاء الإجراءات العالية المخاطر: إن بعض مجالات عمل الشرطة معرضة للفساد أكثر من غيرها؛ ولا بد من تحديد هذه المناطق العالية المخاطر. ومن الخيارات الحازمة لمنع ارتكاب الأثام إلغاء الأنشطة التي تنطوي على خطورة عالية ببساطة. مثلاً، ألغت العديد من المؤسسات الأنشطة العالية الخطورة التي تسمح لأفراد الشرطة بجمع الغرامات نقدًا. عوضًا عن ذلك، تم وضع إجراءات جديدة تصدر بموجبها الشرطة أوامر دفع أو حتى تسجل الغرامات عبر الإنترنت فورًا. وإن استحال إلغاء الأنشطة العالية المخاطر، يمكن وضع عمليات روتينية وإجراءات تحد من فرص سوء السلوك. مثلاً، تسجيل المقابلات مع المشتبه بهم بشكل روتيني. (راجع الخانة 4 والمثال 2).

المثال 2: زوجة أحد أفراد الشرطة منخرطة بأعمال دعارة

من القصص الشائعة هي انخراط زوجة أحد أفراد الشرطة في الدعارة، سواء من خلال العمل كبائعة هوى نفسها أو إدارة شبكة دعارة من منزلها أو من بيت بغاء. وفي الدول التي تعتبر فيها الدعارة أو التحريض على الدعارة نشاطا غير قانوني، يضع هذا الوضع رجل الشرطة فوراً في وضع حرج. وفي الدول حيث تعتبر الدعارة قانونية، قد يعرض وضع مماثل فرد الشرطة إلى خطر أكبر للفساد أو لسلوك غير أخلاقي. ويمكن لتوعية الإدارة إزاء البيئة الخاصة لأفرادها أن تكون مهمة لحماية مؤسسة الشرطة ضد هذا الخطر.⁷⁴

ثمة حدود لمدى خفض فرص الفساد والسلوك غير الأخلاقي من دون الحد بشكل مفرط من صلاحيات ومسؤوليات الشرطة. وردًا على هذا الضغط، ثمة اهتمام متزايد بالتدابير الوقائية الاستباقية وآليات الرقابة، على غرار إجراءات التدقيق الصارمة المطبقة على الذين يريدون الانتساب إلى مؤسسة الشرطة، والتحقق من الوضع المالي والأصول التي يملكها أفراد الشرطة، والتغييرات المتنوعة لاختبار النزاهة مع تدريب موسّع على الأخلاق قبل البدء بالخدمة وخلالها.

3.2.4.2. الرقابة الكشفية

تشمل الرقابة الكشفية الآليات التي تسعى إلى الثني عن الممارسات الخاطئة والفساد من خلال الكشف عن المخالفات المقصودة وغير المقصودة ومعاقبتهـا. تتمتع هذه الرقابة بمقاربتين: (1) الكشف و (2) التحقيق.

الكشف: الشكاوى والإبلاغ عن المخالفات - تعتبر المعلومات التي يكون مصدرها الشعب حول فساد محتمل لأفراد الشرطة شائعة إلى حد ما، رغم أن وجودها يختلف بحسب سياق عمل الشرطة. مثلاً، حيث تشتهر قوات الأمن بالعنف، قد يخشى الشعب التقدّم بشكاوى. في سياقات مماثلة، من الضروري توفير وسائل بديلة لتقديم الشكاوى عوضًا عن تقديمها مباشرة إلى جهاز الشرطة، مثلاً من خلال مكتب مأمون المظالم. وحتى عندما يريد الشعب التقدم بشكوى، قد يرغب أفراد الشرطة بإبقاء هذه الشكاوى سرية. وبالتالي، من المهم أن تكون أجهزة الشرطة مستعدة ومنظمة بشكل جيد لجمع الشكاوى والنصائح من الشعب والردّ عليها.

وعلى الأرجح، تعتبر التنبيهات الصادرة عن أفراد داخليين، يدعون بالمخبرين، أفضل مصدر للمعلومات حول أنشطة الفساد المزعومة. فالتنبيهات الصادرة عن أفراد شرطة تكون سلاحًا فعالًا لمعالجة فساد الشرطة. وغالبًا ما يستطيع

الأفراد ملاحظة أي سلوك فاسد يظهره زملاؤهم بما أنهم أعضاء موثوقون في جماعات غير رسمية. غير أن الحصول على دعم أفراد شرطة صادقين في المعركة ضد الفساد وتشجيعهم على الإبلاغ ليس سهلاً. وغالبًا ما يشكل الضغط السلبي الذي يمارسه النظراء والفكرة الراسخة بأنه لا يجوز أن تبلغ عن زملائك، مدونات صمت يشار إليها في معظم الأحيان بالجدار الأزرق.

الخانة 5: عناصر أساسية لنظام شكاوى

- يمكن توزيع أرقام اتصال لشكاوى الشرطة العامة أو خطوط ساخنة مخصصة للتبليغ عن فساد الشرطة. إن لم تكن الهواتف متوافرة على نطاق واسع، يجب إيجاد أساليب أخرى للتبليغ بدون الكشف عن الهوية.
- على مراكز الشرطة أو السلطات المختصة قبول الشكاوى. ويجب أن يكون النفاذ إلى نظام تقديم الشكاوى الذي تعتمده الشرطة سهلاً.
- لا بدّ من إنشاء آليات خارجية بديلة لتقديم شكاوى ضد الشرطة (مثلًا مكتب مأمون المظالم).
- يجب أن تكون إجراءات الشكاوى واضحة ودقيقة، وعلى أفراد الشرطة الذي يستلمون الشكاوى قبولها جميعها بما فيها تلك الصادرة عن شخص مجهول الهوية في أي وقت من اليوم وفي أي يوم من الأسبوع.
- يجب أن توفر إجراءات الشكاوى ضمانات لأمن الشخص الذي يتقدم بشكاوى ضد أي تهديد أو انتقام محتمل.
- يجب أن تتضمن إجراءات تلقي الشكاوى أنظمة إلزامية للاحتفاظ بالبيانات والتعقب بغية توفير بعض الحماية ضد جهود الشرطة الرامية إلى إقصاء شكاوى أو التستر عليها.

الكشف: اختبار النزاهة - تعتبر اختبارات النزاهة فرص فساد مصطنعة بغرض كشف السلوك غير الأخلاقي والفساد أو أفراد الشرطة الفاسدين. وخلال هذا الاختبار، تتم مراقبة فرد شرطة يجهل أنه يخضع للاختبار بعد توفير ظرف يحمل فرصة تشجع على السلوك غير الأخلاقي.

وتثير اختبارات النزاهة مخاوف جدية تتعلق بالخصوصية والخداع ونصب الأفخاخ والاستفزاز والحقوق القانونية لأفراد الشرطة. وفي بعض الدول، قد يكون اختبار النزاهة غير قانوني. فهو وسيلة خطيرة نسبيًا وتحمل بدورها فرصة ارتكاب مخالفة، لكن اختبار النزاهة يحقق أيضًا عدة أهداف على غرار لعب دور الرادع بالنسبة للأفراد الذي يخشون انكشافهم. ويزداد هذا المفعول الرادع إن تم الإعلان عن سلسلة مخططة من الاختبارات العشوائية ضمن مؤسسة شرطة. على سبيل المثال في أستراليا، تم تنفيذ برنامج تعليم واسع قبل الاختبار، وتم استخدام شعار أفراد الشرطة الصادقون لا يخشون شيئًا في اختبار النزاهة لحشد الموافقة على الخضوع له. ويتوقف اعتماد اختبار النزاهة على عدد من الاعتبارات السياقية المحددة التي تختلف بين جهاز شرطة وآخر. (راجع الفصل 7 للمزيد من المعلومات حول اختبار النزاهة).

أمثلة عن اختبار نزاهة عشوائي

يقدم ممثل (أو شخص آخر ينوب عن الرقابة الداخلية) محفظة تتضمن مبلغًا من المال إلى مركز شرطة، مدعيًا أنه وجدها في المنتزه. وتراقب وحدة الرقابة الداخلية الاستجابة وطريقة التعامل مع المحفظة.

يعرض ممثل (أو شخص آخر ينوب عن الرقابة الداخلية) رشوى على فرد من شرطة السير كان أوقفه بسبب سرعته الزائدة. وتراقب وحدة الرقابة الداخلية ما إذا كان الشرطي سيقبل الرشوى أو يرفضها وما إذا كان سيبلغ عن محاولة الرشوى هذه.

مثال عن اختبار نزاهة مستهدف

تثير شكوى داخلية الشكوك حول فرد معين من الشرطة مدعية أنه يسرق سلعةً قيّمة من مسارح الجرائم. ومن أجل ضبط سوء سلوك الفرد، يتم تزييف عملية سرقة وتوجيه الفرد إلى موقع الحادث. وفي مسرح الجريمة، تكون بعض السلع القيّمة قد وضعت لخلق فرصة أمام هذا الفرد كي يسرقها.

3.2.4.3. التحقيق

يعرّف الفصل 7 التحقيق على أنه عملية البحث عن الوقائع المرتبطة بالأفعال الجرمية التي يرتكبها أفراد شرطة. فالتحقيق ينحصر بالعملية التي تجري بعد رصد الجرم. فالرقابة الداخلية هي أحد العناصر التي يمكنها إطلاق عملية التحقيق.

3.2.5. أدوات الرقابة

لتحقيق أغراض الرقابة المحددة في مقدمة هذا الفصل 5، يجب جمع وتحليل المعلومات بغية اتخاذ تدابير تصحيحية إن اقتضى الأمر. ويشير الجدول 3 أدناه إلى بعض الأدوات التي يمكن استخدامها في مراحل مختلفة من العملية.

الجدول 3: مثال عن الأدوات التي يجب استخدامها في مختلف مراحل العملية

المرحلة	الأهداف	الأدوات
جمع المعلومات	جمع البيانات الضرورية	<ul style="list-style-type: none"> التواصل والمقابلات المباشرة عند مستويات مختلفة من المؤسسة سلسلة القيادة، عمليات تفتيش، الإدارة من خلال التجوّل أنواع تقارير مختلفة (مالية، خاصة بالأداء، الأنشطة، إلخ) الإحصاءات عمليات التدقيق تقييمات الموظفين تحليل إعلامي استطلاعات رأي شكاوى ضد أفراد الشرطة المخبرين
تحليل المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> التحقق من السلوك، تنفيذ الأوامر والمهام التحقق من أن الأفعال تتماشى مع القيم والقواعد والإجراءات والميزانية والأهداف تحديد المخاطر والتهديدات والحاجات والتوقعات (البيئة والمؤسسة والشعب) تحديد نقاط الضعف تقييم الإدارة والأفراد والأداء 	<ul style="list-style-type: none"> مقارنة النتائج بالأهداف التقارير
التدابير التصحيحية	<ul style="list-style-type: none"> للتدابير التصحيحية ثلاثة أهداف: تصحيح العمليات الجارية تكيف الأهداف عندما يتضح أن الأهداف المحددة سابقاً لن تتحقق 	<p>أفعال خاصة بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> الأشخاص (المكافآت والعقوبات) الموارد الأولويات الأساليب الإجراءات

<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستراتيجية ▪ الإدارة ▪ المؤسسة ▪ العمليات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اتخاذ تدابير استراتيجية وإدارية ▪ وعملياتية مهمة عندما تظهر نتائج ▪ المراقبة نقاط الضعف الأساسية
--	--

3.2.6. أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية

يناقش هذا القسم الثاني مختلف المسؤوليات الخاصة بالرقابة الداخلية التي تقع على عاتق المدراء ومدراء الخطوط والأفراد، فضلاً عن دور المدققين الداخليين ووحدات التفتيش. وتكون الرقابة مباشرة وغير مباشرة. وضمن الجهاز، تتولى الإدارة مسؤولية تحديد استراتيجية الرقابة وتطبيق نظام الرقابة. وبحسب تنظيم جهاز الشرطة، سيتم تنفيذ أنشطة الرقابة عند مختلف مستويات سلسلة القيادة. ويمكن تأسيس وحدات متخصصة - داخلية أو خارجية - لإجراء التقييمات والتحليل الخاص بالمرتبطة بالأداء. وستنتج الرقابة غير المباشرة عن مراقبة أنشطة الشرطة من قبل وسائل الإعلام والرأي العام؛ فهي تساعد على تحديد نقاط الضعف الداخلية لأفراد الشرطة وسوء سلوكهم.

3.2.6.1 الإدارة

للمدراء خمس مهام أساسية. فهم (1) يحلون و(2) يضعون الأهداف و(3) يحفزون ويتواصلون و(4) يديرون و(5) يقيّمون ويقدمون ملاحظاتهم.

في إشارة إلى الرقابة، على المدراء:

- تحديد أهداف الرقابة بالتماشي مع الاستراتيجية
- تحديد وسائل وأشكال ووتيرة الرقابة
- تخصيص المسؤوليات والحرص على توفير التدريب المناسب
- التواصل وشرح النظام
- استغلال نتائج التحليل واتخاذ تدابير متابعة

على كبار المدراء إعطاء مؤشرات قوية لضمان نجاح نظام الرقابة في الكفاح ضمن الفساد الداخلي. ويجب أن يظهروا بوضوح دعمهم لجهاز الشرطة، وأنهم لن يقبلوا بالمخالفات والسلوك غير الأخلاقي، وعليهم أن يتصرفوا كنموذج يحتذى به. وبالتالي، يتعين عليهم أن يجعلوا النظام شفافاً ويكونوا على استعداد لاتخاذ التدابير اللازمة عند كافة مستويات الجهاز.

3.2.6.2 مدراء الخطوط

كما هي الحال في العديد من المؤسسات، يتحمل مدراء المستوى الأوسط أو مدراء الخطوط مسؤولية الكفاءة والمساءلة في جهاز شرطة. ومن المهم أن يفهم مدراء الخطوط غرض نظام الرقابة ومعاييرها، وأن يكتفوا بنمط قيادتهم وفقاً لذلك. ويعتبر الرئيس المباشر لفرد من الشرطة مسؤولاً عن الإشراف الإداري والمهني على السواء، ويكون إما قدوة إيجابية أو سلبية. هذا ويعدّ الإشراف الفعال مهماً للمساءلة والحكم الجيد. فمدراء الشرطة الملمون بسياسات وإجراءات القسم، والذين يفهمون القوانين والأنظمة والسياسات ويطبّقونها ويدعمونها هم أصول قيّمة في أي قسم للشرطة. وعندما يتغاضى المدراء أو يعجزون عن تطبيق الأنظمة، يتأثر الأداء. ولا بدّ لمدراء

الخطوط من تلقي التدريب المناسب، الذي يسمح لهم بتحقيق هذه الأهداف.

3.2.6.3. أفراد الشرطة

رغم أن النجاح يمكن أن يأتي من الأعلى، إلا أنه يبدأ مع الناس، وفي نهاية المطاف يكون تغيير السلوك قرارًا شخصيًا. فالمسؤولية الأساسية لسلوك فاسد أو استغلال السلطة تقع فقط على عاتق الفرد، وعلى نحو مماثل إلى حد ما تعتبر الرقابة الداخلية مسؤولية كل عنصر في جهاز الشرطة. ويمكن للعديد من وكالات الشرطة بذل المزيد من الجهود للمساهمة في حماية الأفراد من مغريات تقودهم إلى أفعال غير قانونية (راجع الفصل 4 للمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع). ففرد الشرطة هو الذي يتخذ القرار بأن يصبح فاسدًا أو أن يستغل سلطته. ويبدأ عدد ضئيل جدًا من أفراد الشرطة، بغض النظر عن خلفيتهم، مسيرتهم المهنية واضعين نصب أعينهم هدف أن يصبحوا فاسدين. فمعظمهم يكونون شبابًا مثاليين متفانين للخدمة العامة. لهذا السبب يعتبر تعليم وتدريب الشرطة مهمين ومحوريين للحفاظ على سلوكهم الأولي وتعزيزه. ويجب أن يركز تدريب مماثل على تشجيع النزاهة والأخلاق، وأن يوفر الأدوات لبناء نظام رقابة داخلية والحفاظ عليه استنادًا إلى ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة. وهذا النوع من التدريب لا يحدث مرة واحدة بل يجب أن يكون منتظمًا وأن يستمر طيلة مسيرة أفراد الشرطة المهنية.

3.2.6.4. النظراء والضغوط التي يمارسونها

قد يكون من الغريب أخذ النظراء في الحسبان عند مناقشة مسؤوليات الرقابة، لكنهم يلعبون دورًا مهمًا في هذا السياق. فأفراد الشرطة يعملون تحت إشراف زملائهم من الشرطة ويمكنهم المساهمة في منع المخالفات أو على الأقل يمكنهم إبلاغ المدراء بالأمر. من هذا المنطلق، يمارسون وظيفة الرقابة. كما يمكن للنظراء أن يخلفوا أثرًا سلبيًا ويشجعوا على الفساد ضمن مجموعة أو جهاز شرطة.

المثال 3: مراقبة الميل نحو الفساد في شرطة ميامي

مطلع ثمانينيات القرن الماضي، شهد قسم شرطة ميامي تراجعًا في عدد حالات التأنيب والعقاب التي يخضع لها أفراد الشرطة، رغم أن المعدل الفعلي لسوء السلوك ارتفع على الأرجح في ذلك الوقت. وقد خلصت دراسة عن الوضع إلى أن بعض التغييرات في ممارسات الإدارة التي طبقت مطلع ثمانينيات القرن الماضي أرخت الرقابة الداخلية وقد ساعدت ربما على تفشي الفساد.⁷⁵ ومن الأمثلة على تراجع الرقابة الداخلية هو أن أفراد الشرطة الذين تَمَّت ترقيتهم إلى مدراء كانوا يفتقرون إلى الخبرة، و فقط 35% منهم كانوا يتمتعون بخبرة 10 سنوات على الأقل.

3.2.6.5. المدققون الداخليون

لدى العديد من أجهزة الشرطة وحدات تدقيق داخلي (تسمى أحيانًا وحدات رقابة داخلية) تتولى مراقبة الامتثال لإجراءات الرقابة الداخلية. وتقوم هذه الوحدات بتقييم الإجراءات والتنظيم والقواعد العامة بهدف إيجاد نقاط ضعف وتقديم توصيات لجهة كيفية التخلص منها. ويجب أن يكون التدقيق الداخلي مستقلاً، وأن يتمكن المدققون الداخليون من إنجاز عملهم بموضوعية. كما يجب أن تكون وحدات التدقيق الداخلي خاضعة مباشرة لرئيس الشرطة أو من يعادله. هذا ولا بدّ للمدققين الداخليين من أن ينجزوا عملياتهم باستقلالية، وأن يعملوا بشكل منفصل عن الإدارة ويتمكنوا من إعداد تقاريرهم بحرية ويكونوا مستقلين كأفراد.

المثال 4: تدقيق غير معن للوقود في البوسنة والهرسك⁷⁶

تم إجراء تدقيق غير معن بشأن استهلاك الوقود في سيارات الخدمة، علمًا بأنه في السابق لم يكن هناك أي اشتباه بارتكاب مخالفات. وقبل التدقيق، طلب فريق التفتيش لأئحة بالسيارات التي تستخدم في ثلاثة مراكز شرطة والبروتوكول الذي تتقيد به شرطة الحدود المحلية الخاصة بالولاية عند ملء السيارات بالوقود. وكان يتم إبلاغ كبير المستشارين لشرطة حدود الولاية بذلك. في يوم التدقيق، ظهر المفتشون في المراكز الثلاثة، بانتظار أمر المركز وأفراد بعثة شرطة الاتحاد الأوروبي. وفحص المفتشون كافة السيارات المركونة في المركز حيث دونوا المسافة المقطوعة بالأميال ولوحات التسجيل والأوراق. كما طلبوا بالفاكس نسخًا عن البيانات نفسها من وحدة النقل الآلي المحلية ومحطات البنزين المحلية. وطلب من كافة سيارات المركز المسجلة التي كانت تسير في مهام في الشارع العودة إلى المركز للكشف عليها.

خلال الأيام التالية، قارن المفتشون كافة البيانات ذات الصلة مستخدمين المستندات التي حصلوا عليها لضمان مواءمتها واحتسبوا متوسط استهلاك كل سيارة، باعتبار ذلك مرجعًا لعمليات التفتيش المستقبلية.

المثال 5: تدقيق غير معن لشرطة السير في البوسنة والهرسك

تم إجراء تفتيش غير معن على مستوى البلاد مستهدفًا الأجهزة التي تستخدمها شرطة السير. فاخترت فرق التفتيش عدادات السرعة الإلكترونية وأجهزة اختبار النفس للتحقق من الذاكرات الإلكترونية للأجهزة ومقارنة النتائج بسجل الغرامات. كما تم التحقق من أرشيف المحكمة لمعرفة عدد الغرامات التي تم تحويلها فعليًا إلى المحكمة.

وخلص فريق التفتيش إلى عدة استنتاجات:

- لم ينقل بعض الأفراد الغرامات المفروضة على أقربائهم إلى المحكمة، وبدلاً من ذلك بقيت هذه الغرامات في مكاتبهم.
- لم يتطابق عدد الغرامات المدونة في سجلات الشرطة مع العدد المسجل في الذاكرات الإلكترونية لعدادات السرعة وأجهزة اختبار النفس.
- استخدم معظم الأفراد أجهزة لا تحتوي على ذاكرة إلكترونية.
- افتقرت وزارة الداخلية إلى البرمجيات الصحيحة للتحقق من الأجهزة التي تتضمن ذاكرة إلكترونية.

بعد إرسال التقرير إلى رئيس بعثة شرطة الاتحاد الأوروبي ووزير الداخلية، قررت الشرطة ما يلي:

- حظر استخدام الأجهزة الخالية من الذاكرة وشراء البرمجيات الضرورية للتحقق من ذاكرة الأجهزة.
- إجراء المزيد من التحقيقات بشأن أفراد شرطة السير المشتبه بهم والمشرفين عليهم، ما أسفر عن تغيير وظيفة ثلاثة أفراد وتعليق خمسة منهم وملاحقة فردين جنائيًا.
- إجراء اختبار لكافة أجهزة شرطة السير (أكثر من 500 فرد) حول قوانين وأنظمة السير؛ وتم تغيير وظيفة كافة الأفراد الذين لم يحصلوا على النتيجة الدنيا المطلوبة في الاختبار إلى عناصر شرطة عاديين وتلقوا تدريبًا إضافيًا.

ومن العوامل المهمة المتعلقة بهذا التفتيش التي اعترضت عليها الشرطة، كانت ضرورة إرسال تقارير التفتيش مباشرة إلى وزير الداخلية أو من يعادله. فلم تكن من عادة أفراد شرطة البوسنة سواء في الميدان أو في المكاتب المنطقية التواصل مباشرة مع الإدارة العليا. وكما ذكرنا سابقًا، إنه أمر أساسي ليس فقط لمصدقية واستقلالية هذه الوحدات فحسب، بل أيضًا لضمان عدم التلاعب بنتائجها وتقارير أنشطتها أو تأخير صدورها، ووجود خط مباشر بين الإدارة العليا المطلقة ووحدات الإشراف الداخلية على غرار وحدتي التدقيق والتحقيق.

وتوفر وحدات التدقيق الداخلي والمفتشين العاملين والأقسام المماثلة أداة حيوية للإدارة إذا ما أنجزوا عملهم باحترافية واستقلالية. ومن الضروري ألا يتدخل المدراء في سير عمليات التدقيق والتحقق وأن يوفرُوا الموارد الكافية لهاتين المهمتين. هذا وتكتسي عملية تعيين المفتشين العاملين ورؤساء قسمي التأديب والتدقيق أهمية خاصة. فلا بدّ من أن تكون التعيينات موثوقة وأن تولد الثقة في نظام الرقابة، وبالتالي، يجب أن تكون شفافة وتنطوي على درجة معينة من الإشراف الخارجي.

يمكن إيجاد المزيد من المعلومات حول عمل المدققين الداخليين في الفصل 7.

الخانة 6: أفضل الممارسات لإنشاء وحدة رقابة داخلية فعالة

في ما يلي بعض النصائح حول كيفية إنشاء وحدة رقابة داخلية ناجحة.⁷⁷

- عند تجنيد عناصر لوحدة الرقابة الداخلية، لا بدّ من التركيز على كبار ضباط الشرطة الذين يتمتعون بسمعة جيدة، ومستوى تعليمي رسمي عالٍ وخبرة طويلة ومتنوعة. فهؤلاء الأفراد لن يكونوا قدوة لأفراد الشرطة الآخرين فحسب، بل سيشكلون مصدرًا موثوقًا في النقاشات في إطار مهمة ما وأكثر نجاحًا في رصد المشاكل واقتراح الحلول الواقعية.
- يجب أن تكون المهام الأولى للوحدة بسيطة مع أرجحية نجاح عالية لجهة إيجاد المخالفات، مع تجنب المجالات الحساسة من الناحية السياسية في البداية.
- يجب أن تكون الوحدة مستعدة للتحديات التي تعترض مهمة الوحدة والأفراد. التأكد من أن الإدارة العليا تدرك ضرورة استجابتها المباشرة والفورية لأولئك الذين يشككون بمهمة الوحدة أو أفراد الشرطة.
- عدم تعيين مفتشين لعمليات تفتيش تطال وحداتهم السابقة أو نطاق خدمتهم السابق: فقد يسفر ذلك عند تحديات غير ضرورية تضر بموضوعية المفتشين واستقلاليتهم.
- التعاون مع جهاز شرطة من منطقة أو ولاية مختلفة لإجراء مراجعة النظراء حول مواضيع أو مجالات مماثلة وتبادل الدروس المستفادة.
- تقديم ونشر تقارير وأنشطة وحدة الرقابة الداخلية على الصعيدين الداخلي والخارجي. ولهذه الخطوة غرضان: (1) نشر المعلومات حول الوحدة، لصالح من تعمل، والوسائل التي تستخدمها؛ و(2) الترويج لكبار أفراد الوحدة، وبخاصة داخليًا، من أجل تعزيز دورهم كقدوة يحتذى بها.
- بعد انتهاء فترة خدمتهم في وحدة الرقابة الداخلية، ترقية كبار ضباط الشرطة إلى مناصب أعلى مقارنةً بتلك التي شغلوها حين تمّ تجنيدهم في الوحدة.
- اعتبار التحقيق الداخلي ذروة مسيرة فرد الشرطة المهنية، ما يجعل أي فرد راغب في استلام مناصب أعلى يسعى إلى إدراجه في سجله/ها.

3.3. تحديات الرقابة الداخلية في أجهزة الشرطة

ثمة 4 أنواع مهمة من التحديات. يرتبط الأول بالبيئة التي يتم فيها إجراء عمليات الرقابة، والثاني بتصميم النظام، والثالث بالمهارات الضرورية، في حين يتعلق الرابع بالاستفادة من نتيجة عمليات الرقابة.

1. تحدي بيئة الشرطة

إن جهاز الشرطة هو مؤسسة هرمية تتمتع بسلسلة قيادة واضحة؛ ولا بدّ من إنجاز أنشطتها وفق القوانين والإجراءات. فهاتان الميزتان تسهلان امتثال أفراد الشرطة للإدارة ولكافة القواعد التي تحدد إطار انشطتهم اليومية.

كما يعتبر جهاز الشرطة مجتمعًا مغلقًا يميل إلى تقسيم العالم إلى فئتين: (1) الجهاز نفسه و(2) العالم الخارجي الذي يعتبر غريبًا أو عدائيًا عمومًا. وقد يدفع هذا الأمر بعض أفراد الشرطة إلى الاعتقاد بأن الغاية تبرر استخدام الوسائل غير القانونية أو التساهل مع بعض السلوكيات إذ قد يؤثر التنديد بها على الجماعة. ولا يعتبر تطبيق نظام رقابة صعبًا في مثل هذه البيئة فحسب، بل قد يحرفه أفراد الشرطة الذين يعتبرونه مصدر خطر.

2. تحدي تصميم النظام

يذهب نظام الرقابة أبعد من المساعدة على تحديد الفوارق؛ فهو يمنح إشارات. إنه ينقل حسًا عما تعنيه المؤسسة وطريقة تحقيق النتائج وسلوك أفرادها. وسرعان ما يلاحظ الأفراد أي فوارق بين ما هو مزعوم وما يجري على أرض الواقع، ويتمّ تحديد دعمهم للنظام على هذا الأساس. ولا بدّ من توافر تناسق بين الاستراتيجية ومعيار الرقابة. فقد أظهر مثال على الشرطة المجتمعية أهمية اعتماد معيار الرقابة لدعم سياسة جديدة. ولا يمكن تحقيق التناسق الاستراتيجية إلا إذا تناسب نظام الرقابة مع الأغراض الإجمالية. وتكون متطلبات التناسق أكبر عمومًا ويتعيّن تكيف أساليب القيادة والتدريب وتفويض السلطة إلخ. كذلك، ثمة جوانب نفسية للرقابة. وسرعان ما يلاحظ أفراد الشرطة المشاكل غير المناسبة، ما يؤدي بهم إلى تقليل عدد المبادرات وزيادة المواجهة المحتملة.

ويتمثل مطلب آخر في تحديد ما يتعيّن إدارته بشكل واضح وتوافر الأساس الضروري. مثلًا، يجب أن يعرف أفراد الشرطة الفرق بين ما يعتبر مقبولًا وما هو فاسد. ليس من السهل دائمًا تحديد هذا الخط الفاصل: هل يمكن لأحد أفراد الشرطة قبول فنجان قهوة مجاني أو وجبة مجانية أو هدية؟ قد تكون كل هذه العناصر مصادر فساد صغير أو كبير، وبالتالي من مسؤولية الإدارة توضيح الأوضاع.

أما الإفراط في الرقابة فهو خطر حقيقي في نظام رقابة قيد التطور، حيث أن الميل إلى طلب المزيد من المعلومات قد يؤدي إلى وضع تدابير إدارية تدفع بأفراد الشرطة إلى تقديم شكاوى بشأن اتهامات تمنعهم من تخصيص وقتهم للمهام الأساسية.

في هذا السياق، يجب أن تركز الرقابة على عناصر ومجالات تطرح مخاطر على المؤسسة على صعيد الفساد.

- يمكن لأفراد الشرطة ممارسة سلطة تقديرية تجاه الشعب. وأفضل مثال على ذلك هو شرطة السير بما أنه من السهل قبول الرشاوى.
- من السهل إساءة استخدام السلطة خلال استجواب المشتبه بهم. كما أن الأقليات الجندرية والعرقية هي الأكثر عرضة لسلوكيات مماثلة.
- يمكن لبعض الفرق الثانوية، مثلًا فرق التدخل السريع، تطوير ثقافات محددة قد تجعلها تعتقد أنه يمكن عدم تطبيق القوانين طالما أن النتائج المرجوة محققة.

على سبيل المثال، يكون أفراد الشرطة الذين يعملون في فرق مكافحة المخدرات والرذيلة بصحبة مجرمين معظم الوقت.

3. تحدي المهارات الضرورية

يفترض تقييم نتائج توافر مهارات محددة. وعليه لا بدّ من إيلاء اهتمام كبير لشرح النظام وتدريب أولئك الذين سيكونون مسؤولين عن نجاحه، ولا سيما مدراء الخطوط. وتعتبر مهارات التواصل عند مستوى الإدارة ضرورية أو أساسية لشرح أهمية نظام الرقابة كي يدعمه أفراد المؤسسة. ويتعيّن عليهم أن يدركوا أن النظام يرمي إلى تحسين الجهاز وتسهيل عمل أفرادها.

4. تحدي الاستفادة من نتائج الرقابة

سبق أن ذكرنا أنه لا بدّ لعمليات الرقابة من أن تساعد على اتخاذ تدابير تصحيحية عند مستويات مختلفة: العمليات القائمة، واحتمال تكييف الأهداف و/أو الإصلاحات الرامية إلى تعديل الاستراتيجية أو المؤسسة أو العمليات أو غيرها من الآليات الرئيسية. ويمكن تحقيق ذلك فقط في حال إعداد إجراءات تحليل واستخلاص معلومات مناسبة.

3.3.1. مخاطر الإفراط في الرقابة

من المهم شرح سلبيات ومخاطر الرقابة المفرطة. وثمة أثمان مترتبة على الإفراط بالرقابة في جهاز شرطة وأيضًا على قلتها. ومن المخاطر الواضحة عند تحسين الرقابة الداخلية هو الميل إلى زيادة المركزية بشكل مفرط، أي إبقاء الرقابة والإشراف عند مستوى عالٍ في المؤسسة وبعيدًا عن أفراد الشرطة بدلًا من الاعتماد على سياسات مكتوبة وأنشطة مراقبة للتأكد من الامتثال. كذلك، من المهم التنبيه إلى أن تطبيق تدابير الرقابة قد يرسل مؤشرات خاطئة إلى جهاز الشرطة.

قد يتمّ النظر إلى تدابير الرقابة باعتبارها مؤشرات على انعدام الثقة وعدم رغبة الأفراد في تحمل مسؤولية شخصية. ومن سبل تجنب هذا التفسير هو بذل جهود لجعل أفراد الشرطة يفهمون سبب تطبيق مختلف أنشطة الرقابة وتعزيز بيئة رقابة تشجع على السلوك الإيجابي تجاه الضوابط باعتبارها الصديق المقرب للشرطي الصادق. أخيرًا، يبرز الخطر المتمثل بأن التركيز المفرط على الإجراءات على حساب الأداء. ويمكن لكافة هذه التحديات أن تترك أثرًا سلبيًا على محفزات ومبادرات أفراد الشرطة. وعلى كل جهاز شرطة التنبيه إلى هذه التداعيات السلبية ومراقبتها والاستعداد لإعادة تكييف نظام الرقابة وتحسينه، بما أن أفضل قوة محرّكة في إصلاح قطاع الشرطة هي أفراد شرطة محفزين ومتحمسين.

4

الرقابة في سياقات محددة

يعتمد نظام الرقابة في جهاز شرطة على البلد إلى حدٍ كبير. فاستقلالية ونزاهة الجسم القضائي وموقف الشعب من الفساد، كلها عوامل تضطلع بدور في ذلك. من جهةٍ أخرى، تعتمد كفاءة الرقابة إلى حدٍ كبير على الموارد المتاحة لتطبيقها، ومهارات المراقب وجاهزية السلطات والإدارة للاستفادة من النتائج.

كذلك، تتطور المهام الموكلة إلى وظيفة الرقابة بحسب السياقات التي تجري فيها. في البداية، تركز الرقابة على احترام الشرطة لحقوق الإنسان؛ بعدها تهدف إلى معالجة مختلف أشكال فساد أفراد الشرطة والفساد المستشري ضمن الجهاز؛ وتوسع نطاق وظيفتها تدريجيًا لتقييم إدارة الشرطة. الجدول 4 أدناه هو عرض مبدئي للوضع في سياقات مختلفة. لا يعتبر الجدول كاملاً بل يرمي إلى تحديد نموذج يجب تطويره بشكل أكبر.

الجدول 4: مثال على خصائص سياقية للرقابة الداخلية

السياق	المشاكل الرئيسية	محور تركيز الرقابة
الدول التي كانت النزاعات تدور فيها	قد تدعو الحاجة إلى إعادة بناء السلطات السياسية والنظام القضائي. والشرطة بالكامل. قد يطرح تسريح الجنود القدامى تحديًا صعبًا. مستوى عالٍ من الفساد من جانب كافة الأطراف في قطاع الأمن. غياب المساعدة الاستراتيجية الدولية. غياب الموارد البشرية والمالية. لتطبيق نظام رقابة.	استعمال الأموال التي قدمتها الجهات المانحة الدولية. انتهاك الشرطة لحقوق الإنسان. التمييز بحق الأقليات المختلفة. فساد منهجي. تتولى المؤسسات الدولية الرقابة عمومًا.
الدول الانتقالية	على الأطراف الفاعلين في إصلاحات قطاع الأمن تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: فرض الديمقراطية، نزع سلاح الشرطة وحراس الحدود، ضمان الاحترافية. مستوى الفساد مرتفع. غياب الموارد البشرية والمالية؛ ضعف المهارات المناسبة.	انتهاكات لحقوق الإنسان. فساد في أوساط مختلف أطراف قطاع الأمن: فردي وجماعي ومنهجي.

<p>انتهاكات لحقوق الإنسان. احترام الإنصاف بين مختلف مكونات المجتمع. أشكال فساد مختلفة عند مستويات مختلفة من جهاز الشرطة.</p>	<p>غياب الموارد اللازمة لتطوير نظام رقابة عمومًا. مستوى الفساد مرتفع.</p>	<p>الدول النامية دول تتمتع بدخل قومي إجمالي منخفض (قد تشمل أيضًا الدول الانتقالية)</p>
<p>انتهاكات لحقوق الإنسان. تنوع ومكافحة التمييز. كفاءة مؤسسية.</p>	<p>تمّ توسيع وظائف الرقابة وباتت تعالج المشاكل الإدارية أكثر فأكثر.</p>	<p>الدول المتقدمة دول تتمتع بدخل قومي إجمالي مرتفع.</p>

4.1. الرقابة الداخلية في الشرطة المقدونية: وضع كانت النزاعات تدور فيه (2005)

تمركز جهاز الرقابة الداخلية في مقرات الشرطة لكنها اعتمدت اللامركزية مع المستطلعين في البلد. وقد قام الجهاز بالتالي:

- إجراء تحقيقات عن خلفية أفراد الشرطة بما في ذلك التحقيق من السجل الجرمي.
- التحقيق في الشكاوى الصادرة عن الباحثين أو الشعب.
- تحليل الشكاوى وانتهاكات قواعد الانضباط.

كان قسم يعني بمراقبة الجودة وآخر بالتدقيق الداخلي قيد الإعداد. وبعدها، انصب تركيز الرقابة على الحالات التي انتهك فيها أفراد الشرطة المعايير المطبقة. وفي ذلك الوقت، لم تكن الجوانب الإدارية قد أعدت بعد. فخطوة مماثلة تشكل تطورًا إضافيًا في مهام الرقابة.

4.2. الرقابة الداخلية في الشرطة الرومانية: دولة انتقالية (2005)

على مستوى وزارة الداخلية، أوكل جهاز الرقابة بإجراء عمليات التفتيش في أقسام الوزارة السبعة وإدارتها. وقد أشرف الجهاز على ما إذا كانت الأهداف تحققت وعلى كفاءة العمل ومناخ الوحدات الخاضعة للتفتيش، كما قيّم صورة الشرطة في أوساط الشعب. وأجريت عمليات الرقابة بحسب دليل معدّ لذلك الغرض وتمّ تقديم تقرير إلى الوزير بعد عرضه على رئيس الوحدة، موضوع التقرير.

وتولى جهاز آخر التدقيق في الأموال العامة الممنوحة إلى وزارة الداخلية.

وتمتعت الشرطة بجهاز خاص للتفتيش أوكل بمهام الرقابة والتدقيق المختلفة - سواء الخاصة أو العامة - ضمن الجهاز. كذلك، لكل مقاطعة شرطة فريق مؤلف من ثلاثة مفتشين يجرون عمليات التدقيق والتحقيقات في المخالفات التي يرتكبها أفراد الشرطة.

وكانت الشرطة الرومانية خلال الفترة نفسها كالشرطة المقدونية، أكثر تقدمًا على صعيد تطبيق نظام الرقابة، رغم أن النظام بقي إلى حدّ كبير نظريًا بسبب حدائته وغياب الموارد المحترفة.

4.3. الرقابة الداخلية في الشرطة الفرنسية: دولة متقدمة

طبقت فرنسا نظامًا متكاملًا ومتطورًا من الرقابة الداخلية. وقد تطور جهاز الرقابة فيها (المفتشية العامة للشرطة الوطنية) منتقلًا من التركيز الأولي على الانضباط ليشمل اليوم مجموعة واسعة من الأنشطة:

- كافة قضايا الانضباط الخاصة بأفراد الشرطة الذين انتهكوا قانون أو أخلاق الشرطة.
- تقييم أجهزة الشرطة من خلال التحليل والتدقيق والتقييم.
- إعداد دراسات محتملة لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات.
- المستشارون ومقدمو النصائح الذين يعملون لصالح مختلف أجهزة الشرطة.

أدوات تطبيقية

يعرض هذا القسم بعض الاقتراحات للأدوات التطبيقية.

تقدم لائحة التحقق مثلاً على نوع الأسئلة التي يجب طرحها عند تقييم الرقابة الداخلية القائمة لجهاز شرطة. ويجب أن تتناول لائحة التحقق المجالات المرتبطة ببناء النزاهة ومكافحة الفساد التي تطرح التحديات الأكبر. ويعزز الاستخدام الفعال للائحة التحقق هذه كافة عمليات الرقابة ويحسن الامتثال ويحد من خطر الفساد ضمن جهاز الشرطة.

الخانة 7: لائحة تحقق للأسئلة المرتبطة ببيئة الرقابة

- هل وضعت الإدارة بيان مهمة وحددت أهدافها وطورت الخطط لتحقيقها؟
- هل أهداف الأداء واقعية وقابلة للتحقيق؟
- هل هناك سياسات أو مبادئ قائمة في جهاز الشرطة تتعلق بالضوابط الداخلية؟
- هل أفراد الشرطة وطاقم الدعم على اطلاع على هذه السياسات والمبادئ؟
- هل تقدّم الإدارة مثلاً على النزاعة والسلوك الأخلاقي؟
- هل من مدونة سلوك خاصة بالشرطة أو مدونة عامة للموظفين الحكوميين؟
- هل تحظى مدونة السلوك بدعم من التدريب والتواصل من أعلى الهرم إلى أسفله ومتطلبات البيانات الخطية الدورية الخاصة بالامتثال من موظفين أساسيين؟
- هل تظهر الإدارة أهمية النزاهة والقيم الأخلاقية إلى الأفراد وهل هم على اطلاع على مدونات الأخلاق إن وجدت؟
- هل يتمّ تقييم الخطط والأداء بشكل دوري؟
- هل الأخلاق مدمجة في المعيار المستخدم لتقييم الأداء الفردي وأداء وحدة الشرطة؟
- هل تتفاعل الإدارة بشكل مناسب عند تلقي خبر سيئ من المرؤوسين ووحدات الشرطة؟
- هل يتمّ تحديث المسمى الوظيفي والإجراءات العملية وإجراءات الدعم؟
- هل يبدو أن معنويات الموظفين عند مستوى مقبول؟
- هل هناك وقت وأدوات وموارد كافية لإتمام المهام وتحقيق الأهداف بفعالية؟

أسئلة تتعلق بالمراقبة

- هل تراقب الإدارة بشكل روتيني عمليات الرقابة خلال توجيه دفة عمليات جهاز الشرطة؟
- هل تحدد الإدارة بوضوح مسؤوليات التدريب ومراقبة عمليات الرقابة الداخلية؟

أسئلة تتعلق بالعمليات

- هل من سياسات وإجراءات روتينية معتمدة في نطاق عمليات الشرطة؟
- هل تمّ توزيع هذه السياسات والإجراءات الروتينية على الأفراد العاملين في هذا النطاق؟

- هل أبلغ الأفراد العاملون في هذا النطاق بالسياسات المعتمدة وتلقوا التدريب اللازم لتنفيذ الإجراءات الروتينية؟

أسئلة تتعلق بالتدقيق الداخلي

- هل يحظى التدقيق الداخلي بدعم الإدارة العليا الكامل؟
- هل العلاقة المؤسسية بين التدقيق الداخلي وكبار المسؤولين التنفيذيين في مؤسسة شرطة مناسبة؟
- هل تغطي تقارير التدقيق الداخلي المواضيع الصحيحة، ويتم توزيعها على الأشخاص المناسبين والتصرف على أساسها في الوقت المناسب؟
- هل يتمتع المسؤولون الأساسيين عن التدقيق بمستويات الخبرة اللازمة؟

أسئلة تتعلق بإدارة الموارد البشرية

- هل من سياسات وإجراءات روتينية معتمدة في إدارة الموارد البشرية؟
- هل تمّ توزيع السياسات والإجراءات الروتينية المعتمدة على الأفراد العاملين في قضايا إدارة الموارد البشرية؟
- هل أبلغ الأفراد العاملون في قضايا إدارة الموارد البشرية بالسياسات المعتمدة وتلقوا التدريب اللازم لتنفيذ الإجراءات الروتينية؟
- هل تمّ التحقق بشكل مناسب من الخلفيات الجنائية عندما تتطلب تولى وظيفة معينة ذلك؟
- هل الواجبات المرتبطة بمعالجة أفعال الأفراد والموافقة عليها منفصلة؟
- هل يتمّ تقييم الأداء من قبل المشرفين المباشرين وعرض هذا التقييم على الأفراد أو قسم إدارة الموارد البشرية في الوقت المناسب؟
- هل يتمّ تطبيق إجراءات لضمان إعداد تقارير حول أنشطة التوظيف الخارجية وأي تضارب مصالح محتمل؟

أسئلة تتعلق بجدول الرواتب

- هل من سياسات وإجراءات روتينية معتمدة على صعيد جدول الرواتب؟
- هل تمّ توزيع السياسات والإجراءات الروتينية المعتمدة على الأفراد العاملين في قضايا جدول الرواتب؟
- هل أبلغ الأفراد العاملون في قضايا جدول الرواتب بالسياسات المعتمدة وتلقوا التدريب اللازم لتنفيذ الإجراءات الروتينية؟
- هل واجبات الموافقة على الأفعال والوقت اللازم منفصلة عن تلك الخاصة بتوزيع الشيكات والحوالات إلى حسابات الرواتب؟
- هل هناك مدخلات وقت وعمل وافق عليها المدراء المباشرون لضمان تناسب ساعات العمل مع الساعات المدفوعة الأجر؟
- هل تراجع الإدارة وتوقع لائحة الدفع النهائية لضمان تلقي الأفراد رواتبهم بحسب العقود وضمان عدم تحويل الأموال إلى الموظفين الذين انتهت عقود عملهم؟

5.1 مثال على تحليل شامل لنظام الرقابة الداخلية - حالة الحفاظ على الموارد

يتمّ حفظ كميات هائلة من المعلومات السرية أو الحساسة في الحواسيب في وكالات الشرطة. وفي هذه الحالة الافتراضية، يتمّ إهمال ضوابط تكنولوجيا المعلومات، ما يتسبب بأوجه قصور عديدة. فأفراد الشرطة يعمدون إلى بيع معلومات حساسة إلى وسائل الإعلام ويشتهبه أيضًا بأنهم يتلاعبون بالسجلات مقابل رشاوى. في ما يلي اقتراحات عن كيفية معالجة هذه المشكلة، تأخذ في الحسبان المكونات الخمسة جميعها لنظام الرقابة الداخلية.

5.1.1 بيئة الرقابة

على الإدارة الالتزام بالكفاءة والسلوك الملائم فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، وتوفير التدريب في هذا المجال وإنشاء بيئة رقابة إيجابية لقضايا تكنولوجيا المعلومات في أوساط الأفراد يجب أن تنعكس في سياسات الموارد البشرية.

5.1.2 تقييم المخاطر

أظهر تقييم المخاطر أنه على مستوى الرقابة العام لم يتم جهاز الشرطة بما يلي:

- حصر ولوج المستخدم فقط بالمستخدمين الذين يحتاجون إلى هذا الولوج لإتمام واجباتهم
- إحداث تغييرات مناسبة على برمجيات النظام
- توثيق التغييرات في البرمجيات
- فصل الواجبات غير المتجانسة
- حماية شبكته من حركة الدخول غير المسموح بها

5.1.3 أنشطة الرقابة

يمكن لجهاز الشرطة:

- فرض ضوابط منطقية (مثلاً كلمات مرور) ومادية (مثلاً أقفال، شارات هوية وأجهزة إنذار) على الولوج.
- منع مستخدمي التطبيق من الدخول إلى النظام العامل.
- حصر الولوج إلى بيئة الإنتاج بالأفراد العاملين على تطوير التطبيق.
- استخدام سجلات تدقيق لتدوين كافة عمليات الولوج والأوامر بغية رصد المخالفات الأمنية.
- التدقيق بالأفراد قبل تمكينهم من الولوج إلى الأنظمة التي تحتوي على معلومات حساسة.

5.1.4 المعلومات والتواصل

في ما يتعلق بالمعلومات والتواصل، لا بدّ من أخذ ما يلي في الحسبان.

- يجب أن تكون إجراءات رقابة تكنولوجيا المعلومات متوافرة ولا بدّ من توثيق تغييرات البرمجيات قبل وضع البرمجيات في العمل.
- يجب إعداد سياسات ومسميات وظيفية تدعم مبدأ فصل الواجبات.
- يجب إعداد تقارير دورية عن سجلات التدقيق بمحاولات الولوج والأوامر غير المسموح بها ومراجعتها.

5.1.5 المراقبة والتقييم

من الأنشطة المقترحة لمراقبة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في هذا المجال:

- إجراء تدقيق في تكنولوجيا المعلومات
- إجراء تمرين محاكاة لحدوث كارثة
- مراقبة نشاط خادم الويب

يعرض هذا القسم 6 من الفصل 5 اقتراحات حول كيفية توزيع محتويات هذا الفصل 5 على الندوات وورش العمل. فالتمارين المقترحة ليست سوء أمثلة مصممة لتقدّم أفكارًا وتكون مصدر إلهام؛ ويجب أن تلبّي الحاجات والسياقات الخاصة لمؤسسات الشرطة الفردية. راجع الخانة 8 أدناه للاطلاع على المواضيع المقترحة:

الخانة 8: مواضيع مقترحة لندوة حول الرقابة الداخلية

ورشة عمل 1: بناء بيئة رقابة متينة

الهدف:

حثّ الإدارة العليا على فهم أهمية بيئة الرقابة ودور أعضائها ككبار القادة في بناء بيئة رقابة مثمرة.

المحتوى:

ما هي بيئة الرقابة؟

لماذا تكتسي بيئة الرقابة أهمية؟

ما هي التدابير التي يمكن اتخاذها لتحسين بيئة الرقابة؟

كيف تقيس وتقيّم نوعية بيئة الرقابة؟

المجموعة المستهدفة: الإدارة العليا

ورشة عمل 2: كيفية تقييم المخاطر

الهدف:

تمكين الإدارة الوسطى من إجراء تحليل لمخاطر عملياتها

المحتوى:

ما هي النماذج والأدوات المستخدمة لتحديد المخاطر الكامنة في مختلف السيناريوهات والسياقات وتقييمها ومعالجتها؟

كيف يمكنني تطبيق هذه النماذج والأدوات في مؤسستي؟

كيف يمكن استخدام تحليل المخاطر كأساس لتطوير المؤسسة وتحسينها؟

المجموعة المستهدفة: الإدارة الوسطى

الاستنتاجات - الفصل 5

تعتمد الرقابة الداخلية المتينة على عدد صغير من القيم المهمة التي يجب أن تكون مطبقة عند كافة مستويات المؤسسة. وهذه القيم الرئيسية هي الوضوح والصدق والشفافية والبساطة. ومن هذه القيم، تنبع استراتيجية متماسكة وهيكلية متماسكة وإدارة متماسكة.

ولكي تكون الرقابة الداخلية فعالة، على كبار المدراء إثبات إيمانهم بالرقابة الداخلية وعليهم أن يكونوا قدوة في تنفيذها. فالمدراء يحددون إيقاع وثقافة مؤسسة الشرطة. فالإدارة مسؤولة في نهاية المطاف ويجدر بها تملك نظام الرقابة الداخلية.

فالرقابة الداخلية الجيدة تعني دمج تدابير الرقابة ضمن العمليات الروتينية اليومية للمؤسسة، وضمن أداء المهام الاستثنائية. كما أنه من الضروري الحفاظ على المعلومات الدورية حول تدابير الرقابة الداخلية وتدريب جميع الأفراد عليها بشكل مستدام.

ومن شأن نظام رقابة داخلية جيد أن يوجّه الأفراد الذين يعملون بموجبه ويدعم ويشجّع النزاهة والسلوك الإيجابي حيال تدابير الرقابة. فالرقابة الداخلية هي مسؤولية كل فرد في جهاز الشرطة، ويجب أن تكون جزءاً ضمناً أو معبراً عنه بشكل دقيق وواضحاً من المسمى الوظيفي لكل فرد. إن أجهزة الشرطة التي لا تقدّم سياسات وإجراءات حماية وغيرها من أنشطة الرقابة الحيوية على أساس منهجي لا تخذل أفرادها فحسب بل ثقة الشعب بها أيضاً.

ويعتبر الاستثمار في التدابير الوقائية، ولا سيما تلك المرتبطة بالتجنيد والتدريب ضمن الخدمة، مع تركيز كبير على النزاهة والأخلاق والرقابة الداخلية استثماراً جيداً بما أن عددًا قليلاً فقط من الأفراد المنضمين حديثاً إلى الشرطة يباشرون مسيرتهم المهنية وبنيتهم أن يصبحوا فاسدين. فالعديد منهم هم شبان واقعيون يكرسون أنفسهم للخدمة العامة، وبفضل التعليم والتدريب والإشراف المناسبين سيحافظون على سلوكهم هذا.

وتتلخص عوامل النجاح في تطبيق نظام الرقابة كما يلي:

- التماسك بين الاستراتيجية والهيكليات والإجراءات والرقابة
- الوضوح والصدق والبساطة والشفافية
- اقتصاد النظام من خلال التركيز على مجالات واستثناءات رئيسية
- استغلال النتائج لتحسين المؤسسة
- دعم الإدارة العليا

جدول التقييم الذاتي

الفصل 5 - الرقابة الداخلية

بعد قراءة هذا الفصل، ما هي ردة فعلك؟ هل من معلومات جديدة في هذا الفصل يمكنك استخدامها لتحسين جهاز شرطة الخاص بك؟ هل من تغييرات يمكن القيام بها في جهاز الشرطة؟

في ما يلي تقييم ذاتي يساعدك على الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها. يهدف هذا التقييم الأساسي إلى مساعدتك على تقييم الوضع في جهازك وتحديد ما هي التغييرات التي يجب القيام بها، إذا كان هناك من تغييرات، ووسائل جمع الأفكار لتطبيق هذه التغييرات. لإعداد مقارنة أكثر شمولية لتطبيق المفاهيم المطروحة في هذا الفصل، يمكن تنظيم جلسات تدريب أو مجموعات عمل لاستكمال هذا التقييم والبناء عليه. فضلاً عن ذلك، قد يكون من المفيد طلب مساعدة الخبراء الوطنيين أو الدوليين في قضايا مكافحة الفساد.

المشاكل/الأسئلة	ما الذي يمكن فعله لتحسين نقاط الضعف؟	كيفية القيام بذلك؟
هل قيمنا المستويات الداخلية للرقابة لمنع ورصد الفساد الداخلي؟ راجع الجدول 1	إن لم نقم بذلك، يمكننا: تقييم مكامن معالجة الرقابة تحديد إطار الرقابة الداخلية تحديد الخطوات الواجب اتخاذها	يمكننا: تعيين خبير داخلي تعيين مجموعة عمل خاصة التواصل ضمن المؤسسة لضمان إجراءات شفافة
هل نستخدم الأدوات المناسبة للرقابة الداخلية بحسب الجدول 4؟	إن لم نقم بذلك، يمكننا: تقييم الأدوات التي نستخدمها تقييم ما إذا كان علينا الاستعانة بأدوات أخرى إعداد خطة تطبيق	المقارنة بين الوضع الحالي والجدول 4 اتخاذ القرار بشأن الأدوات التي يجب إضافتها
هل مسؤوليات الإدارة والأفراد محددة بوضوح بحيث تصبح الرقابة الداخلية مقبولة ضمن مؤسستك؟	إن لم نقم بذلك، يمكننا: تحديد كراسة شروط المدراء والأفراد تحسين الخبرة في اتخاذ القرارات إصلاح وبناء هيكلية الرقابة الداخلية	يمكننا: تغيير الهيكلية من خلال دمج عمليات تدقيق داخلية مراقبة القرارات التي يتخذها المدراء التواصل داخلياً بشأن القرارات المتخذة والمسؤوليات المترتبة

<p>يمكننا:</p> <p>إشراك خبير متخصص لحل احتمالات الرقابة المفرطة مناقشة الرقابة الداخلية ضمن مجموعة العمل</p>	<p>إن لم نعم بذلك، يمكننا:</p> <p>تقييم المخاطر المحتملة تحديد قواعد واضحة للمدراء لتجنب الرقابة المفرطة</p>	<p>هل ندرك تحديات الرقابة الداخلية على غرار الإفراط في الرقابة وتبعاتها؟</p>
<p>يمكننا:</p> <p>إشراك خبير/مدقق إلزام المدراء والأفراد بالقواعد</p> <p>ملاحظة: قد تكون الأدوات المذكورة في الفصل 9 مفيدة.</p>	<p>إن لم نعم بذلك، يمكننا:</p> <p>اتخاذ قرارات وردود فعل شفافة تقييم نقاط الضعف والانتقاد الداخلي للرقابة الداخلية إعداد قواعد واضحة</p>	<p>هل تلقى الرقابة الداخلية في أنحاء المؤسسة قبولاً من الإدارة والأفراد على السواء؟</p>

6

مهام الإشراف والرقابة الخارجية

هانز بورن (Hans Born)، أيدن ويلز (Aidan Wills)، غابريال غايسلر (Gabriel Geisler)، وماتياس إيرني (Matthias Erny)

مقدمة إلى الفصل 6

إن الشرطة مخولة الكشف عن انتهاكات القانون ومنعها. قد يكون من الصعب على الشرطة كشف ومنع الانتهاكات التي تحصل ضمن أجهزتها. لذلك، هناك هيئات إشراف ورقابة خارجية تراقب الشرطة للحرص على امتثالها للقانون. يشرح هذا الفصل 6 كيف تحصل هذه المراقبة لناحية مكافحة الفساد في أجهزة الشرطة، وذلك عبر شرح ما هي المؤسسات الخارجية التي تمارس الإشراف على الشرطة ودراسة ما تقوم به هذه المؤسسات على أساس المقارنة. ويقدم هذا الفصل أمثلة عملية من العالم الواقعي حول كيفية ممارسة الإشراف على أجهزة الشرطة لمنع الفساد وكيفية تحسين هذا الإشراف.

يستخدم هذا الفصل تعريف الفساد المبين في الفصل الأول، الذي يعرف الفساد على أنه إساءة استخدام المنصب العام لتحقيق ربح خاص. يُستخدم مفهوم الفساد المنهجي هنا أيضًا. فالفساد المنهجي يعني اشتراك جميع أجهزة الشرطة أو معظمها في الأنشطة الفاسدة وقد يتضمن إعادة توجيهه كاملة لأدوار الشرطة. قد يقوض الفساد المنهجي قدرة جهاز الشرطة على منع الجريمة. يُعتبر هذا الوضع متصلًا بصفة خاصة بمناقشة معنية بهيئات الإشراف والرقابة الخارجية، لأنه إذا كان جهاز شرطة يعاني من الفساد المنهجي، لا يمكن مكافحة الفساد بشكل فعال في هذه الحالة إلا من خلال هيئة خارجية.

الروابط بالفصول الأخرى

إن بعض المواضيع المناقشة في هذا الفصل مفصلة بشكل أكبر في فصول أخرى:

يقدم الفصل 5 معلومات تكميلية عن أجهزة الرقابة الداخلية
ويقدم الفصل 7 المعني
بالتحقيق معلومات إضافية بشأن التحقيقات. راجع الفصل 1 أيضًا.

سيتمّ تحديد روابط خاصة في النص.

ما هي مهام الإشراف والرقابة الخارجية؟

يعالج الفصل 6 الرقابة الخارجية للشرطة والإشراف الخارجي على الشرطة. تتضمن الرقابة الخارجية توجيه عمليات الشرطة وإدارتها. وهي خارجة عن سلسلة قيادة الشرطة، ولكنها قادرة على توجيه أنشطة الشرطة، كما هي الحال عندما تأمر سلطة تنفيذية سياسية جهاز شرطة بإعطاء أولوية لمسألة (مثل المخدرات) أو عندما يوافق قاض على مذكرة بحث لضابط شرطة. تشكل مهام الرقابة هذه سمات تصميم لإجراءات الشرطة وتسمح للهيئات الخارجية بتنظيم سلوك الشرطة وإرغام الشرطة على التصرف وفقاً لذلك.

يقوم الإشراف الخارجي على مراجعة سلوك الشرطة ومراقبته من قبل المؤسسات الخارجية عن إطار الشرطة. فهو يهدف إلى منع سوء السلوك وتحديد من أجل تحسين الخدمة التي تقدمها الشرطة للمواطنين. ويقوم الإشراف بصورة عامة على المراجعة بأثر رجعي، ولكنه يتضمن أيضاً مراقبة مستمرة. ومن الأمثلة على المؤسسات التي تمارس مهمة إشراف بحث، اللجان البرلمانية والإعلام وأطراف المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الحكومية الدولية) مثل منظمة الشفافية الدولية والاتحاد الأمريكي للحريات المدنية. لا تندرج هذه المنظمات ضمن سلسلة قيادة الشرطة وتراقب خارجياً فقط أنشطة الشرطة لكشف الفساد أو الإساءات الأخرى. يختلف الإشراف الخارجي عن الرقابة الخارجية بحيث أن الرقابة تفترض الاندراج ضمن سلسلة قيادة الشرطة، مع قدرة مباشرة على تعديل سلوك الشرطة بشكل متوازٍ.

في إطار هذا الفصل، يمكن الاعتبار أن الهيئات الخارجية تتضمن كافة المؤسسات المستقلة تنظيمياً وعملياً عن الشرطة. يتناول هذا الفصل السلطة التنفيذية والبرلمان والقضاء وهيئات الإشراف ومكافحة الفساد المتخصصة في الشرطة والتحريرات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني والإعلام. ويناقش هذا الفصل دور كل من هذه المؤسسات ووظيفتها، كما يقدم أمثلة عن الممارسات الفضلى.

لا تراقب مؤسسات الإشراف والرقابة الخارجية الشرطة فحسب، بل أيضاً بعضها البعض. يجعل ذلك مؤسسات الرقابة الخارجية أكثر مناعة ضد الفساد من آليات الرقابة الداخلية. على سبيل المثال، إذا كان رئيس شرطة يتلقى رشاً، قد يحبط/تحبط عمداً آليات مكافحة الفساد الداخلية. وفي هذه الحالة، يجب إيقاف رئيس الشرطة من قبل طرف خارج عن إطار الشرطة، مثل السلطة التنفيذية. قد تكون السلطة التنفيذية أيضاً فاسدة، فتستخدم رئيس الشرطة الفاسد لإسكات المعارضة السياسية. ولكن في هذه الحالة، يمكن الاعتماد على الادعاء العام لمكافحة الفساد، وعلى البرلمان لإدانة السلطة التنفيذية الفاشلة وعلى المجتمع المدني والإعلام للحرص على كشف الفساد. وإذا لم تكافح هيئة إشراف خارجية واحدة الممارسات الفاسدة، يمكن لهيئات أخرى كثيرة أن تتدخل لوضع حد للفساد وإعادة فرض سيادة القانون.

يعتمد نجاح هيئات الإشراف الخارجية على واقع أنها تراقب، مجتمعةً، أجهزة الشرطة، للحرص على ألا تكون فاسدة، وتراقب بعضها البعض للحرص على أن تؤدي كل مؤسسة عملها على نحو ملائم. يضمن ذلك عدم إساءة استعمال السلطة من قبل كل مؤسسة على الشرطة.

لماذا تُعتبر هيئات الإشراف والرقابة الخارجية مهمة لمكافحة الفساد؟

3

تقدم الأقسام الفرعية التالية براهين عن الأدوار الأساسية لهيئات الإشراف والرقابة الخارجية في مكافحة الفساد.

3.1. تعزيز الحكم الديمقراطي

بحسب القاعدة المقبولة على نطاق واسع، يجب على المواطنين ممارسة رقابة على حكومتهم وأجهزتهم العامة، مثل الشرطة. وهذا أساسي لضمان استجابة الأجهزة العامة لاحتياجات المواطنين وعدم مشاركة الشرطة في أنشطة مضرّة بمصالح المواطنين (كالفساد). ففي الدول الديمقراطية، يراقب المواطنون بشكل أساسي الشرطة (والوكالات الحكومية الأخرى) بصورة غير مباشرة، من خلال ممثليهم المنتخبين. إن واقع أن الشرطة تخضع لمراقبة المؤسسات المنتخبة مباشرة (مثلاً: البرلمان) أو المعينة من قبل هيئة منتخبة مباشرة (مثلاً: الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة) يجعل الإشراف ديمقراطي بالأساس. فمن خلال تأسيس هيئات الإشراف على الشرطة وتعيينها ومراجعة عملها، تخلق البرلمانات رابطاً بين المواطنين والشرطة. وتلعب هيئات الإشراف على الشرطة الخاضعة لمراقبة ديمقراطية دوراً هاماً في جعل الشرطة أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين الذين تخدمهم.

3.2. تعزيز الثقة العامة في الشرطة

أظهرت التجارب في مجموعة من الدول أن المواطنين لا يثقون في معظم الأحيان بالشرطة لإجراء تحقيقات داخلية ملائمة في ادعاءات أو شكاوى بشأن سوء سلوك، كالفساد والاستخدام المفرط للقوة. وفي عدة حالات، أثبتت هذه المخاوف صحتها من خلال التحريات العامة الخارجية عن أنشطة الشرطة.⁷⁸ لطالما أظهرت التحريات أن المحققين الداخليين لا يتصرفون غالباً بطريقة فعالة وغير متحيزة لأنهم يتأثرون بزملائهم من أفراد الشرطة وفكرة ولاء الشرطة أو تضامنهم.⁷⁹ تكتسي هذه المشاكل أهمية خاصة في التحقيقات المتعلقة بالفساد المنهجي، حيث قد يشارك أرباب العمل أو المدراء أو المحققون بأنفسهم بالممارسات الفاسدة.

بالإضافة إلى ذلك، حتى إذا كانت بعض أجهزة الشرطة قادرة على إجراء تحقيقات داخلية عادلة ومكتملة، قد لا يكون المواطنون مدركين لذلك وقد يتساءلون عن حق ما إذا كانت التحقيقات الداخلية منحازة. وبما أن عمل الشرطة الفعال يعتمد على ثقة المواطنين، من المهم للغاية أن تبذل أجهزة الشرطة جهوداً حثيثة لتكون شفافة. تكمن إحدى طرق ضمان الشفافية بمراقبة هيئات إشراف خارجية لأجهزة الشرطة، ما يُظهر للمواطنين بكل مصداقية أنه ليس لدى الشرطة ما تخفيه. وإذا كان المواطنون يعلمون أن الشرطة خاضعة لرقابة هيئة خارجية وأنه يمكن رفع الشكاوى لهذه الهيئة وأنها تحقق فيها بشكل مستقل، فذلك يساهم في تعزيز الثقة العامة في عمل الشرطة.

3.3. ضمان الامتثال للمعايير الدولية بشأن عمل الشرطة والفساد

يُعتبر الإشراف الخارجي على أجهزة الشرطة ذو أهمية لتمكين الدولة من الوفاء بالتزاماتها القانونية الدولية. بصورة خاصة، يفترض القانون الدولي لحقوق الإنسان من الدول أن تضمن وجود مؤسسات تستمع لشكاوى الأفراد بشأن انتهاك الشرطة لحقوق الإنسان، وإذا دعت الحاجة، تعالجها.⁸⁰ تضطلع المحكمة عادةً بهذا الدور، ولكن مؤسسات أخرى مثل أمناء المظالم ولجان حقوق الإنسان والهيئات المتخصصة بشكاوى الشرطة تُعنى أيضًا بالتحقيق في الانتهاكات المزعومة لحقوق الإنسان على يد الشرطة.

غالبًا ما يتضمن الفساد من قبل أفراد الشرطة انتهاكات لحقوق الإنسان. على سبيل المثال، يمكن أن يوقف أفراد الشرطة شخصًا بشكل تعسفي أو يستخدموا القوة المفرطة ضد شخص للحصول على المال. وهذا مثال عن الفساد وانتهاك الحق بالحريّة و(ربما) الحق بعدم الخضوع للتعذيب أو للمعاملة اللاإنسانية والمهينة. وعلى نحو بديل، قد يقبل بعض أفراد الشرطة رشاًوى لتجاهل ادعاءات بالإساءة لشخص من قبل ضابط شرطة آخر أو مواطن. من هنا، هناك رابط واضح بين انتهاكات حقوق الإنسان والفساد.

أخذت عدة دول أيضًا على عاتقها التزامات دولية في مجال مكافحة الفساد. تتضمن هذه الالتزامات الالتزام بإنشاء مؤسسات مستقلة خارجية للتحقيق في الادعاءات بشأن فساد المسؤولين في الدولة، بمن فيهم أفراد الشرطة.⁸¹

3.4. تحسين أجهزة الشرطة

يُعدّ الإشراف الخارجي أساسيًا لمساعدة الشرطة على تحسين الخدمة التي تقدمها للمواطنين. وهو يتضمن شرعية خدمتها وفعاليتها وكفاءتها. يمكن أن يساعد الإشراف الخارجي الشرطة على تحديد نقاط الضعف والمشاكل في عملها ومعالجتها. على سبيل المثال، يمكن أن تكشف مؤسسات الإشراف الخارجي مشاكل متعلقة بنظام جهاز الشرطة المخصص لكشف الفساد بين أفرادها أو بفحص الموظفين المحتملين. ردًا على ذلك، يمكن أن توصي مؤسسة الإشراف الشرطة بتبني سياسات أو إجراءات جديدة. وغالبًا ما تكون المؤسسة الخارجية في وضعية أفضل من هيئة داخلية لكشف مشاكل في سياسات الشرطة وإجراءاتها. يُعزى ذلك إلى قدرة الهيئة الخارجية على تقييم عمل الشرطة من دون أن تتأثر بهرمية الشرطة أو الولاء للزملاء أو الثقافة المؤسسية.

ما هو دور هيئات الإشراف والرقابة الخارجية في مكافحة الفساد؟

ستة أطراف مختلفة منخرطة في الإشراف والرقابة الخارجية لأجهزة الشرطة:

- السلطة التنفيذية
- البرلمان
- القضاء
- هيئات الإشراف ومكافحة الفساد المتخصصة في الشرطة
- التحريات الخاصة
- منظمات المجتمع المدني والإعلام

يصف هذا القسم دور كل من الأطراف الستة في مكافحة الفساد ويحدد نقاط قوتها ونقاط ضعفها كآليات لمكافحة الفساد.

4.1. أنواع مهام الإشراف والرقابة الخارجية

تمارس المؤسسات الست المدرجة أعلاه نوعين من مهام الإشراف والرقابة: (1) الاستباقية و(2) التفاعلية.⁸² تهدف مهام الإشراف الاستباقي إلى منع فساد الشرطة وتركز عادةً على تحديد العوامل النظامية التي تؤدي إلى الفساد والتصدي لها ومعالجتها من خلال التشريعات والسياسات والإدارة.⁸³ يُظهر الجدول 1 أدناه المهام المختلفة المرتبطة بالإشراف الاستباقي على الشرطة. تهدف أنظمة الإشراف التفاعلي على الشرطة إلى معالجة حالات الفساد عند حصولها. يمكن وصف مقاربة الإشراف التفاعلي لفساد الشرطة بأنها تستجيب للشكاوى أو الادعاءات، وإذا حصلت ممارسة فاسدة، تعاقب الأفراد المعنيين وتحقق معهم و/أو توصي بالإصلاح. (راجع الجدول 1 أدناه). يمكن لأجهزة الإشراف التفاعلي أن تمنع أيضاً فساد الشرطة، بما أن كشف الضباط ومعاقبتهم يردع عناصر الجهاز الآخرين عن طلب الرشوة أو قبولها.

الجدول 1: لمحة عامة عن المهام المختلفة للإشراف الاستباقي والتفاعلي على الشرطة

مهام الإشراف والرقابة الخارجية الاستباقية	الطرف (الأطراف) الخارجي المعني
إعداد تشريعات لمكافحة الفساد وسنها	البرلمان والسلطة التنفيذية
إعداد أنظمة مساءلة وإشراف	البرلمان، السلطة التنفيذية، الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة ومكافحة الفساد
وضع سياسات رسمية لمكافحة الفساد	السلطة التنفيذية، البرلمان، هيئات مكافحة الفساد
توفير الموارد للتعامل مع الفساد	السلطة التنفيذية، البرلمان

السلطة التنفيذية، المجتمع المدني والإعلام، هيئات الإشراف المتخصصة، التحريات الخاصة	نشر المعلومات بشأن سياسة الفساد
الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة ومكافحة الفساد، التحريات الخاصة	التحقيق في العوامل النظامية التي تؤدي إلى الفساد
الطرف (الأطراف) الخارجي المعنى	مهام الإشراف والرقابة الخارجية التفاعلية
القضاء، السلطة التنفيذية، أجهزة الملاحقة القضائية	تأديب الشرطة الفاسدة ومعاقبتها
الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة ومكافحة الفساد، المجتمع المدني والإعلام، البرلمان، التحريات الخاصة	نشر الوقائع المتعلقة بفساد الشرطة
الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة ومكافحة الفساد، أجهزة الملاحقة القضائية، التحريات الخاصة	الاستجابة للشكاوى المتعلقة بالفساد
الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة ومكافحة الفساد، التحريات الخاصة، أجهزة الملاحقة القضائية.	كشف الفساد والتحقيق فيه

4.2. العلاقة بين الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية

تعمل مؤسسات الإشراف والرقابة الخارجية بموازاة أنظمة الرقابة الداخلية. (راجع الفصل 5). تعتمد الآليات الخارجية على آليات الرقابة الداخلية الفعالة للمحافظة على معايير الاحترافية والشفافية. تتضمن أنظمة الرقابة الداخلية التدقيق خلال عملية التوظيف والإشراف من قبل المدراء التنفيذيين والتحقيق في قضايا الفساد المزعومة من قبل هيئات مكافحة الفساد الداخلية واتخاذ تدابير تأديبية بحق أفراد الشرطة الفاسدين ومراقبة النزعة إلى الفساد لدى أفراد الشرطة وتعزيز ثقافة بين أفراد الشرطة لا تتقبل الفساد.⁸⁴ تطبق أنظمة الرقابة الداخلية هذه أنظمة الرقابة والقوانين والسياسات الخارجية وتنفذها.

تضطلع مهام الإشراف والرقابة الخارجية بأربعة أدوار أساسية في ما يتعلق بأنظمة الرقابة الداخلية:

1. لضمان تأسيس أنظمة الرقابة الداخلية.
2. لمراقبة أنظمة الرقابة الداخلية ضمن وظيفة الشرطة بصورة فعالة.
3. لتزويد المواطنين بألية مستقلة للشكاوى بشأن فساد الشرطة.
4. للتعامل مع قضايا فساد الشرطة التي لا يمكن لأجهزة الشرطة توليها بذاتها، إما بسبب خطورة القضية أو بسبب تضارب المصالح.

تعالج الأقسام الفرعية التالية كل من مؤسسات الإشراف والرقابة الخارجية الست الكبرى. إن دور كل مؤسسة والقضايا المألوفة لدى مؤسسة الإشراف مبينة، بالإضافة إلى بعض التوصيات الرئيسية لتحسين فعالية كل مؤسسة.

4.3. التنفيذية

4.3.1. دور السلطة التنفيذية

تضع السلطة التنفيذية سياسات شاملة وتقدم توجيهات استراتيجية للشرطة.⁸⁵ بحسب بنية الدولة وتفويض

السلطات، قد يحصل الإشراف التنفيذي على أجهزة الشرطة على مستويات مختلفة: وزير الداخلية أو الشؤون المحلية على المستوى الوطني، حاكم المقاطعة على المستوى الإقليمي ورئيس البلدية على مستوى المدينة أو القرية. في بعض الدول، تُعتبر أجهزة الشرطة جزءًا من وزارة الداخلية (كما هي الحال في روسيا). وفي دول أخرى، يكون الإشراف التنفيذي على الشرطة لامركزيًا عبر المدن أو المناطق أو المقاطعات (مثلًا: سويسرا). وفي دولٍ أخرى، ترفع أجهزة الشرطة تقاريرها مباشرةً إلى رئيس الدولة أو رئيس الحكومة نظرًا لغياب وزارة الداخلية (مثلًا: إندونيسيا). يمكن أن يؤدي هذا التدبير غالبًا إلى تدخل سياسي مفرط في عمل الشرطة.

إن السلطة التنفيذية مسؤولة عن إعداد عملية للإشراف على الشرطة، بما في ذلك مكافحة الفساد. وفيما قد تختلف الممارسات الدقيقة من دولة إلى أخرى، تستخدم السلطة التنفيذية عادةً ثلاث استراتيجيات لمكافحة الفساد في الشرطة. راجع الجدول 2 أدناه:

الجدول 2: ثلاث استراتيجيات يمكن أن تستخدمها السلطات التنفيذية للحد من فساد الشرطة

الوصف	الاستراتيجية
تستوجب سياسات مكافحة الفساد الناجحة دعمًا من الحكومة وخصوصًا الوزراء المسؤولين. يجب على السلطة التنفيذية أن تُظهر للمواطنين والشرطة أنها تأخذ الفساد على محمل الجد.	إظهار الاستعداد السياسي للحد من فساد الشرطة
يمكن أن تُظهر السلطة التنفيذية التزامًا بمكافحة الفساد من خلال السياسات والإجراءات. تعالج التقارير الحكومية الرسمية المعنية بالفساد عادةً أسباب الفساد والتدابير الرامية إلى منع الفساد في القطاع العام والكشف عنه ومقاضاة الفاسدين. ⁸⁶ يمكن أن تطبق السلطة التنفيذية توجيهات السياسة العامة الخاصة بها من خلال تطبيق معايير مكافحة الفساد، فتُظهر بذلك فعليًا التزامها بمكافحة الفساد.	إنشاء مؤسسات إشراف
يمكن أن تنشئ السلطة التنفيذية مؤسسات مكلفة توفير إشراف مستقل على جهاز الشرطة. وقد تضم هذه المؤسسات هيئات متخصصة للإشراف على الشرطة. يترأس وزارات الحكومة ⁸⁷ أو سلطات/مجالس/لجان الشرطة أفراد مدنيون (ليس أفراد شرطة) مكلفون بالإشراف على الشرطة، بما في ذلك سياسة مكافحة الفساد. وفي عدة دول، يمارس هؤلاء الإشراف على الشرطة بالنيابة عن المسؤولين المنتخبين. إن المفتشيات مكلفة التحقق من امتثال الشرطة للقانون والسياسة ومدونات السلوك (مثلًا: مفتشية صاحبة الجلالة للدرك - المملكة المتحدة، ⁸⁸ مفتشية الدرك الوطنية، المفتشية العامة للأجهزة والمفتشية العامة لأجهزة الشرطة الوطنية - فرنسا، ⁸⁹ المفتشية العامة للإدارة الداخلية - البرتغال ⁹⁰ وإدارة التحقيق الداخلية للشرطة الوطنية - هولندا. ⁹¹)	
تعمل مؤسسات الإشراف هذه كحاجز فاصل بين المسؤولين السياسيين المنتخبين والشرطة، فتقلص بذلك التدخل السياسي المفرط من قبل السلطة التنفيذية في شؤون الشرطة.	

<p>في إطار دور السلطة التنفيذية في إعداد السياسات، يمكنها أن تعدّ معايير مستخدمة في توظيف عناصر الشرطة واختيارهم وترقيتهم أو تقوم بمراجعتها. ويمكن أن تمنع السلطة التنفيذية تجنيد المتهمين بالفساد أو بجرائم أخرى. على سبيل المثال، في كينيا، على خلفية تحقيق من قبل لجنة مكافحة الفساد، ألغت الحكومة تجنيد ثلاثة آلاف ضابط شرطة جديد وعلقت عضوية ستين ضابطاً على خلفية قبولهم رشوى من مجندين جدد للسماح لهم بالانضمام إلى جهاز الشرطة.⁹²</p>	<p>الإشراف على إجراءات إدارة الموارد</p>
<p>يمكن أن تراقب السلطة التنفيذية سياسات دفع الأجور وتحرص على توزيع تخصيصات التمويل على نحو ملائم. تُظهر الأبحاث أنه في بعض الدول، لا تُسدّد أجور أفراد الشرطة في الكثير من الأحيان أو يتم تأخيرها أو استخدامها من قبل الإدارة، ولا تُوفّر المعدات ويضطر أفراد الشرطة إلى تسديد ثمن الزي الرسمي والمعدات والوقود والمكالمات الهاتفية من أموالهم الخاصة.⁹³ يُعتبر غياب الأجور والمعدات الكافية أحد محركات الفساد الأساسية. وتعدّ قدرة السلطة التنفيذية على تقديم الأموال والأجور ورصدها أداة هامة لمحاربة الفساد.</p>	

4.3.2. التحديات

من بين جميع هيئات الإشراف الخارجية، تمتلك السلطة التنفيذية أوسع صلاحية تقديرية وأكبر قدرة على التأثير على الشرطة. من المهم التمييز بوضوح بين مجالات ومسؤوليات السلطة التنفيذية والشرطة. تعود أهمية ذلك إلى أن التدخل السياسي قد يفسح المجال أمام الفساد أو حتى يشجعه، مثل منع التظاهرات السلمية الشرعية ضد الحكومة أو مطالبة الشرطة بعدم توقيف سياسيين أو نخب أخرى مشتبه بارتكابها جريمة، أو ترقية ضباط شرطة على خلفية تبعيتهم لأحزاب سياسية.⁹⁴ تقوم إحدى طرق فهم الصلاحيات المختلفة للسلطة التنفيذية والشرطة على اضطلاع السلطات التنفيذية بـ"مسؤولية السياسات" والشرطة بـ"مسؤولية عملياتية".⁹⁵ تحاول الدول الديمقراطية أن تبقي على هذا التمييز بدقة، بما أنه يضمن سعي الشرطة إلى تنفيذ سياسات مرغوبة من قبل المواطنين وعدم تدخل السلطة التنفيذية في عمليات الشرطة، بحيث تهدد استقلالية الشرطة أو فعاليتها.

4.3.3. التوصيات

إن القاعدة التي تحكم العلاقات بين السلطة التنفيذية والشرطة هي التالية: في كافة المسائل المتعلقة بالقرارات العملياتية أو قرارات إنفاذ القانون، تمارس الشرطة السلطة التقديرية بناءً على تقديرها المهني. وفي كافة المسائل المتعلقة بالسياسة العامة، تخضع لرقابة سلطة تنفيذية منتخبة ديمقراطيًا.⁹⁶ قد يصعب القيام بهذا التمييز وقد يكون هناك مناطق رمادية. تمثل التوصيات التالية الطرق التي يمكن من خلالها صياغة العلاقة بين السلطة التنفيذية والشرطة من أجل الحد من الالتباس وتعزيز مساءلة الشرطة إلى أقصى حد مع تقليص تدخل السلطة التنفيذية في العمليات.

إنشاء إطار قانوني واضح. تعي الشرطة والسياسيون غالبًا ضرورة الفصل بين مجالات مسؤولياتهم، ولكنهم لا يدركون بوضوح تفاصيل مثل أي مسائل تدخل ضمن اختصاص أي هيئة.⁹⁷ فكلما كان الإطار التشريعي أوضح وأكثر تحديدًا، كلما كان أسهل للسلطات التنفيذية معرفة أين تنتهي إدارتها وتبدأ خبرة الشرطة.

شفافية العلاقات بين السلطة التنفيذية والشرطة. يجب إرسال أي سياسة أو توجيهات أخرى تصدر عن السلطة التنفيذية للشرطة عبر القنوات الرسمية مع سجل عن إجراء صنع القرار الذي أدى إلى صياغة السياسة. يساعد ذلك في التحليل اللاحق (بعد حصول الحدث) لسياسات معينة ويمنع تضارب المصالح الذي قد يحصل عندما تُبت

السياسات بين السلطات التنفيذية ورؤساء الشرطة في سياقات خاصة أو غير نظامية، مثل المناسبات الاجتماعية.

الالتزام الصارم بسلسلة القيادة. يجب ألا تتجاهل السلطة التنفيذية قط سلسلة قيادة الشرطة الرسمية وتحاول التواصل مع ضباط شرطة أدنى رتبة أو توجه سياسات نحوها مع التحايل على قيادة الشرطة. فالتقيد الصارم بسلسلة القيادة يجنب المواقف التي تستطيع فيها السلطة التنفيذية أن تؤثر على سياسات عمل الشرطة على خلفية اعتراضات قادة الشرطة المختصين. إذا كان هناك خلاف أساسي بين قادة الشرطة والسلطة التنفيذية، يجب الاستعانة بالقنوات الملائمة لاستبدال قيادة الشرطة.

4.4. البرلمان

يضطلع البرلمان بدورين رئيسيين في مكافحة الفساد: (1) التشريعي و(2) الإشرافي.⁹⁸

4.4.1. الدور التشريعي

لعل المساهمة الأوضح للبرلمانات في حكم الشرطة، ومكافحة الفساد على وجه التحديد، هي اعتماد التشريع الذي يضع الإطار القانوني للحد من فساد الشرطة. يركز الإطار القانوني هذا على أربعة أنواع قوانين: (1) القوانين التي تجرم الفساد، (2) القوانين التي تعزز شفافية الحكومة ومساءلتها، (3) القوانين التي تنظم تفويض الشرطة وصلاحياتها و(4) القوانين التي تنشئ مؤسسات إشراف.

1. القوانين التي تجرم الفساد. تشير هذه الفئة الأولى إلى معاقبة الفاسدين. يمكن أن تشكل هذه القوانين إما جزءاً من القانون الجنائي العام الذي يضم أحكاماً تجرم الفساد أو يمكن أن تكون قوانين خاصة لمكافحة الفساد.
2. القوانين التي تعزز شفافية الحكومة ومساءلتها. تهدف هذه الفئة الثانية إلى منع الفساد. إنها القوانين التي تعزز مساءلة الحكومة وشفافيتها، فتقلص احتمالات السلوك الفاسد. تنظم هذه القوانين عادةً مسائل مثل الوصول إلى المعلومات وحرية التعبير وحماية المبلغين عن المخالفات.
3. القوانين التي تنظم تفويض الشرطة وصلاحياتها. ترتبط هذه الفئة الثالثة بتفويض الشرطة وصلاحياتها.⁹⁹ وقد تشمل هذه القوانين أنشطة عرضة للفساد، مثل الشراء العام للمعدات والوقود والغذاء والمباني (العقود) وتوظيف أفراد الشرطة وترقيتهم (المهن).
4. القوانين التي تنشئ مؤسسات إشراف. إن البرلمان مسؤول عن إنفاذ الإطار القانوني الذي ينص على كيفية مراقبة الشرطة وضمان قيام الهيئة التي تمارس الإشراف على الشرطة بوظيفتها بشكل فعال. يمارس البرلمان هذه السلطة من خلال إنفاذ الإطار القانوني الذي ينص على تفويض هيئات الإشراف على الشرطة وصلاحياتها.

4.4.2. الدور الإشرافي

يتمثل الدور الثاني المهم للبرلمان بالإشراف على الحكومة، بما فيها الشرطة. ففي معظم الدول، تملك البرلمانات أدوات إشراف متنوعة، ما يمكنها من مساءلة الحكومات على أعمالها. قد تضم البرلمانات أيضاً لجاناً خاصة للتركيز على مسائل مثل فساد الشرطة، كما هي حال لجنة الشؤون الداخلية في مجلس العموم البريطاني. تقدم الخانة 1 أدناه لمحة عامة عن الصلاحيات التي قد يستخدمها البرلمان للإشراف على قطاع الأمن، بما فيه الشرطة.

الخانة 1: البرلمان والشرطة: صلاحيات الإشراف¹⁰⁰

الصلاحيات العامة

إصدار تشريعات تُعنى بفساد الشرطة وتعديلها واعتمادها.
استجواب أعضاء السلطة التنفيذية المسؤولين عن الشرطة، بالإضافة إلى كبار ضباط الشرطة (تحت القسم).
الاستماع إلى خبراء مستقلين بشأن فساد الشرطة.
القيام بتحريات مستقلة حول فضائح فساد الشرطة.

صلاحيات الإشراف المالي

الموافقة على ميزانية الشرطة السنوية.
مراجعة مقترحات الميزانية وتعديلها، بما فيها طلبات الميزانية الإضافية.
التحقق من النفقات الماضية والمصادقة عليها (على أساس تقارير مؤسسات التدقيق).
الوصول إلى كافة مستندات الميزانية.

صلاحيات التعيين

التأكيد على تعيين كبار مفوضي الشرطة.

في سياق الفساد، يجب أن تركز الإشراف البرلماني على مسألتين: (1) الإشراف المالي على الشرطة و(2) تنظيم الإشراف على الشرطة وآليات الشكاوى.

الإشراف المالي. تُعتبر النزاهة المالية أساسية لمكافحة فساد الشرطة، بالتالي، من المهم أن يلعب البرلمان دورًا قويًا في الميزانية. يجب أن تشمل هذه المشاركة تبني ميزانية الشرطة والتدقيق فيها.¹⁰¹ لتحليل أدوار البرلمان المختلفة بوضوح، يُقسم التحليل هنا ما بين تبني الميزانية والتدقيق فيها.

إن صلاحية الموافقة على الميزانية التي يتمتع بها البرلمان يمكن أن تعطيه حيزًا لتحديد أولويات عمل الشرطة. يمكنه مطالبة الحكومة بإعطاء الأولوية لمكافحة فساد الشرطة وتمويل آليات الإشراف على الشرطة وإطلاق حملات لمكافحة الفساد وحملات توعية لأفراد الشرطة. فضلًا عن ذلك، يمكن أن يستخدم البرلمان عمليات التدقيق للتحقق مما إذا كانت الأموال تنفق على نحو كفوء وقانوني. تُعتبر عمليات التدقيق هذه أساسية في الحد من الفساد لأنه غالبًا ما لا تبلغ الأموال المخصصة لميزانية الشرطة وجهتها المقصودة. من خلال إيعاز مكاتب التدقيق بإجراء التحقيقات وإرغام الحكومة على التصرف وفق النتائج، يمكن للبرلمان أن يلعب دورًا هامًا في منع الفساد.¹⁰²

يرتكز الدور الأخير الهام للبرلمان في ممارسة الرقابة المالية على تشريع نظام شفاف للتخطيط والبرمجة ووضع الميزانية وتقييم إنفاق الشرطة. يجب أن يتمكن نظام الميزانية هذا من تعقب كيفية تخصيص الأموال وإنفاقها ضمن جهاز الشرطة. فمن دون إطار قانوني واضح وشفاف، يكون نظام الميزانية عرضة للسرقة وسوء الإدارة والاختلاس.¹⁰³

مراجعة عمل مؤسسات الإشراف. يستخدم البرلمان إدارته للميزانية لمراجعة موارد هيئات الإشراف على الشرطة. ففي عدة دول، تعين البرلمانات أعضاء المؤسسات المتخصصة في الإشراف على الشرطة. يراجع البرلمان أيضًا أنشطة مؤسسات الإشراف للحرص على تنفيذها مهامها. على سبيل المثال، إن اللجنة البرلمانية المشتركة ضمن المفوضية الأسترالية لضمان النزاهة في إنفاذ القانون درست بنى الحوكمة والمسارات العملياتية للوكالات الأسترالية المختلفة المعنية بضمان النزاهة في إنفاذ القانون. (راجع المثال 1، أدناه).

المثال 1: الإشراف البرلمانية على آليات الإشراف على الشرطة والشكاوى: أستراليا¹⁰⁴

في العام 2008-2009، عاينت لجنة برلمانية مشتركة مختلف وكالات ضمان النزاهة في إنفاذ القانون التابعة للدولة لتوجيه التغييرات الممكنة في بنى الحوكمة والمسارات العملية للمفوضية الأسترالية لضمان النزاهة في إنفاذ القانون.

التفويض. رفعت اللجنة البرلمانية تقارير عن مسؤوليات وصلاحيات وبنى حوكمة مختلف وكالات ضمان النزاهة في إنفاذ القانون التابعة للدولة. وحققت أيضًا في علاقاتها مع هيئات خارجية أخرى، بما فيها أمين المظالم العام ولجان الإشراف البرلماني والوكالات الأخرى ذات الصلة. فرضت الشروط المرجعية على اللجنة النظر في برامج منع الفساد في الدولة والآليات الداخلية لمكافحة الفساد في الشرطة.

المنهجية. روجت اللجنة البرلمانية لتحرياتها بشكل مكثف وشجعت الأفراد والمنظمات على تقديم الشكاوى. بالإضافة إلى ذلك، نظمت اللجنة جلسات استماع علنية في مختلف المدن الأسترالية ونشرت البيانات وتقارير جلسات الاستماع وقوائم الشهود.

النتائج. بناءً على التحريات، حثت اللجنة البرلمانية بشكل عاجل الحكومة الأسترالية على زيادة التمويل المخصص للمفوضية الأسترالية لضمان النزاهة في إنفاذ القانون وتأسيس وحدة للوقاية والتعليم ضمن المفوضية الأسترالية لضمان النزاهة في إنفاذ القانون وإنشاء منتدى وطني لوكالات ضمان النزاهة في إنفاذ القانون وخلق منصب "المفتش الخاص بالنزاهة" لمساعدة المفوضية الأسترالية لضمان النزاهة في إنفاذ القانون وتمويل تأسيس البنى التحتية وتعزيز الآليات الداخلية للمبلغين عن المخالفات ومراجعة الترتيبات القائمة لتعليق عضوية موظفي وكالات إنفاذ القانون وإقالتهم.

4.4.3. التحديات

من خلال دوري التشريع والإشراف، يلعب البرلمان دورًا هامًا في مكافحة فساد الشرطة. لدى البرلمان أيضًا بعض نقاط الضعف كمؤسسة إشراف. أولاً، كما هي الحال مع السلطة التنفيذية، يجب ألا يتدخل الإشراف البرلماني في السياسة. ثانيًا، قد لا يملك البرلمانيون خبرة في مسائل عمل الشرطة، ما قد يؤدي إلى إشراف غير فعال. ثالثًا، لا يشكل الإشراف على الشرطة سوى إحدى أولويات البرلمانيين المتعددة وقد لا يحظى بالاهتمام اللازم. أخيرًا، نظرًا للاستراحات بين جلسات البرلمان، قد تكون مراقبة الشرطة متقطعة.¹⁰⁵

4.4.4. توصيات للبرلمانات

تمثل هذه التوصيات طرقًا يمكن من خلالها للبرلمانيين أن يساهموا في مكافحة الفساد عبر سلطتهم التشريعية.¹⁰⁶ يُعدّ الفساد جريمة ويجب التعامل معه من خلال الإجراءات القانونية. تسهّل هذه الضمانات القانونية كشف الفساد ومحاكمة الفاسدين.

- حرية المعلومات. لدى بعض الدول قوانين لحرية المعلومات تسمح للمواطنين أو المنظمات بالمطالبة بالإفراج عن الوثائق. تساعد هذه القوانين أيضًا المؤسسات الإعلامية على الوصول إلى المعلومات لإعداد التقارير. تضيي القوانين المحكمة لحرية المعلومات شفافيتها على المؤسسات الحكومية وبالتالي تقلل من فرص عدم كشف الفساد.
- حماية المبلغين عن المخالفات. تحمي هذه القوانين من يكشف الفساد من الثأر، ما يشجع أفراد الشرطة على التبليغ عن الممارسات الفاسدة.
- قانون تضارب المصالح. تحدد هذه القوانين ظروف حصول تضارب المصالح والحالات التي تستوجب إدارته. إن تطبيق قانون تضارب المصالح يمكن أن يقلص فرص الفساد ويحد من انتشاره.

4.5. الأجهزة القضائية وأجهزة الملاحقة القضائية

تتخطى مناقشة الاختلافات بين الأنظمة القانونية في كافة أنحاء العالم نطاق الفصل 6 (مثلاً: أنظمة القانون العام مقابل أنظمة القانون المدني). ولكن من المهم معرفة كيفية اختلاف أدوار الأجهزة القضائية وأجهزة الملاحقة القضائية بين الدول. في سياق هذا الفصل، تُعرض ثلاثة أدوار ممكنة للأجهزة القضائية وأجهزة الملاحقة القضائية:

1. الملاحقة القضائية للفساد كفعل جرمي.
2. دور القضاء في النظر في الدعاوى المدنية المتعلقة بفساد الشرطة.
3. المراجعة القضائية.

4.5.1. الملاحقة القضائية للفساد

في معظم الدول، يشكل الفساد فعلاً جرمياً يستوجب الملاحقة القضائية بغض النظر عن الضالعين فيه. انطلاقاً من هنا، يلعب المدعي والقضاء دوراً أساسياً في مكافحة الفساد.¹⁰⁷ قد يتم التعامل مع بعض أنواع الفساد من خلال الإجراءات التأديبية الداخلية في جهاز شرطة. عندما يُشتبه ببلوغ أفراد شرطة في أنشطة تستوفي الحد الأدنى للفعل الجرمي، تقع على عاتق المدعي والقضاء مسؤولية التحقيق والملاحقة القضائية وإصدار الحكم وإذا دعت الحاجة إدانة الأفراد الضالعين.

تضطلع الملاحقة القضائية لأفراد الشرطة الفاسدين وإدانتهم بعدد من الوظائف الهامة. أولاً، يُعتبر إنفاذ القانون الجنائي بغض النظر عن الأفراد الضالعين شرطاً أساسياً في أي مجتمع استناداً إلى سيادة القانون. يمكن أن يضمن القضاء المساءلة القانونية عن أعمال أفراد الشرطة.

ثانياً، من خلال ضمان إنفاذ القانون الجنائي بحق أفراد الشرطة والمدعين والقضاة، يمكن المساهمة في محاربة ثقافة الإفلات من العقاب التي تنتشر لدى بعض أجهزة الشرطة. تشير ثقافة الإفلات من العقاب إلى الرأي السائد لدى أفراد الشرطة بأنه يمكنهم انتهاك القانون من دون أن تتم معاقبتهم. تشكل الملاحقة القضائية للضباط الفاسدين وإدانتهم الناجحة رادعاً ضد الفساد في المستقبل.

ثالثاً، من خلال الملاحقة القضائية لأفراد الشرطة المتهمين بالفساد وإدانتهم، يمكن أن يوجه المدعي والقضاء رسالة واضحة إلى المواطنين مفادها أن الشرطة ليست فوق القانون وستخضع للمساءلة. يكتسي ذلك أهمية خاصة حيث تكون الثقة العامة بالشرطة محدودة؛ على المدى الطويل، إن الملاحقة القضائية الناجحة لأفراد الشرطة على خلفية الفساد وأفعال جرمية أخرى، يمكن أن تساهم في تعزيز الثقة العامة في الشرطة.

رابعاً، يمكن أن يساعد ضباط التحقيق والملاحقة القضائية الضالعين في الفساد على كشف النقاب عن مشاكل أكثر نظامية ضمن جهاز الشرطة، يمكن بالتالي معالجتها من قبل إحدى المؤسسات الأخرى المسؤولة عن الرقابة والإشراف على الشرطة. على سبيل المثال، يمكن أن تستخدم هيئة متخصصة للإشراف على الشرطة إدانة ضابط واحد أو أكثر على خلفية الفساد كأساس لبدء تحقيق أوسع في جهاز شرطة أو وحدة شرطة معينة؛ في هذا السياق، يمكن أن تراجع هيئة إشراف أيضاً الآليات الداخلية لمكافحة الفساد في جهاز شرطة.

4.5.2. الدعاوى المدنية

في نطاق أبعد من دوره في الإجراءات الجنائية المتعلقة بفساد الشرطة، يؤدي القضاء وظيفتين إضافيتين في ما يتعلق بمكافحة فساد الشرطة. يمكن أن تشكل المحاكم آلية فض نزاعات للأفراد الذين يلتمسون تعويضاً في الحالات التي تتضمن فساد الشرطة. قد يتمكن المواطنون من مقاضاة الحكومة الوطنية أو المحلية أو جهاز شرطة على خلفية

الأضرار الناجمة عن الفساد. وقد يتمكنون من مقاضاة الشرطة على خلفية الأضرار الناجمة عن فشل أفراد الشرطة في حمايتهم. قد ينتج ذلك على سبيل المثال عن تلقي الشرطة مبالغ مالية لتجاهل أنشطة مجموعة إجرامية.

في الولايات المتحدة، حكمت المحكمة العليا بأن الحكومات المحلية تُعتبر مسؤولة قانونيًا إذا أبدت الشرطة، من خلال افتقارها للتدريب، لامبالاة متعمدة تجاه معايير السلوك الدستورية.¹⁰⁸ إذا حكمت المحاكم بالتعويض للأفراد في الدعاوى التي تتضمن فساد الشرطة، قد يكون لذلك تأثير رادع هام. بالإضافة إلى ذلك، يرحب أن تتخذ الحكومات المحلية/الوطنية وأجهزة الشرطة إجراءات لمنع تكرار السلوك الفاسد إذا كانت مسؤولة عن دفع تعويض كبير ناتج عن دعاوى مدنية. صدرت تعليقات بشأن هذا السلوك في الولايات المتحدة، حيث بدأت بعض أقسام الشرطة بأخذ الدعاوى المدنية بعين الاعتبار في مراجعة أداء أفراد الشرطة.¹⁰⁹ أخيرًا، قد تؤدي الدعاوى المدنية التي تُعنى بالفساد إلى التحقيق في سياسات جهاز شرطة وأنشطته من قبل هيئة إشراف داخلي أو خارجي.

4.5.3. المراجعة القضائية

يمكن أن يشكل القضاء ضابطًا مستقلاً هامًا لإجراءات البرلمان والسلطة التنفيذية في ما يتعلق بالشرطة. في عدة دول، يحق للمواطنين والمنظمات المطالبة بمراجعة التشريعات والقرارات التنفيذية من قبل القضاء للتحقق من امتثالها للقوانين الأخرى، لا سيما الدستور والموجبات القانونية الدولية الخاصة بالدولة. يحق للقضاء أن يبطل تشريعات أو توجيهات تنفيذية يعتبرها غير متوافقة مع الدستور أو القوانين الأخرى ذات الصلة. يشكل ذلك ضابطًا قيمًا للبرلمان و/أو السلطة التنفيذية لردعها عن اتخاذ إجراءات من شأنها تعزيز الفساد أو الأنشطة غير القانونية الأخرى من قبل أجهزة الشرطة.

تمثل المراجعة القضائية رابطًا هامًا بين دور القضاء ومنظمات المجتمع المدني في الإشراف على الشرطة والحكومة على نطاق أوسع. فمنظمات المجتمع المدني هي التي تطالب غالبًا بالمراجعة القضائية للتشريعات أو التوجيهات التنفيذية.

4.5.4. التحديات

تعتمد قدرة المدعي والقضاء على مكافحة فساد الشرطة دائمًا على نوعية هذه المؤسسات.¹¹⁰ فهؤلاء لا يمكنهم أن يلعبوا دورًا فعالًا في مكافحة الفساد إن لم يمتلكوا الموارد الملائمة أو لم يكونوا مستقلين عن الجماعات السياسية أو كانوا بأنفسهم فاسدين. تعتمد فعالية هذه المؤسسات أيضًا على وجود القوانين السارية ونوعيتها، أي أحكام القانون الجنائي المتعلقة بالفساد، بالإضافة إلى تشريعات خاصة لمكافحة الفساد.

يُعتبر دور المدعي أساسيًا في فرض ضبط فساد الشرطة. غالبًا ما يواجه المدعون صعوبة في التحقيق في المخالفات المرتكبة من قبل الضباط، نظرًا لعلاقات العمل الوثيقة التي تجمعهم عادةً بالشرطة.¹¹¹ وهذا أمر محتم، بما أنه في عدة دول، يعتمد المدعون على الشرطة عند التحقيق في الأفعال الجرمية المرتكبة من قبل المواطنين. يمكن أن تصعب هذه العلاقة على المدعين تولى تحقيقات في فساد الشرطة بطريقة غير منحازة ومستقلة. بالإضافة إلى ذلك، في عدة أنظمة، يحتاج المدعون إلى الاعتماد على ضباط من جهاز الشرطة ذاته للتحقيق في أنشطة جرمية مرتكبة من قبل زملائهم بما أنه يتعذر عليهم اللجوء إلى محققين بديلين. قد يقوض ذلك استقلالية هذه التحقيقات، وفي أجهزة الشرطة التي يشكل فيها الفساد مشكلة نظامية، قد يكون من الصعب للغاية للمدعين الاعتماد على أفراد الشرطة للتحقيق في المخالفات على نحو كامل. لتجنب هذه المشكلة، عينت بعض الدول، مثل النمسا (راجع المثال 2، أدناه)، مدعيًا مستقلًا للتعامل مع الفساد، بالإضافة إلى وكالة خاصة مسؤولة عن منع الفساد والتحقيق فيه، ومستقلة عن الشرطة من الناحية التنظيمية. فوجود أو تأسيس هيئات تحقيق مستقلة كان أساسيًا لإنجاز عدة تحريات حول فساد الشرطة بشكل ناجح. عندما حققت شرطة تورونتو (كندا) في فساد بين

ضباطها، أحضر عناصر من شرطة الخيالة الملكية الكندية ليشكلوا معظم فريق التحقيق.¹¹²

عند التحقيق في فساد شرطة، يعتمد المدعون عادةً على شهادات المواطنين، بمن فيهم المجرمين المعروفين الذين شهدوا و/أو استفادوا من فساد الشرطة. غني عن القول إنه قد يكون من الصعب جدًا على المدعين الحصول على شهادات موثوقة من هؤلاء الأشخاص. ويواجه المدعون تحديات إضافية عند التعامل مع حالات منبثقة عن أقسام شرطة تعاني من مشاكل الفساد المنهجي. في هذه الحالات، قد لا يتعاون الضباط بشكل فعال مع التحقيقات وقد لا يحصل المدعون على معلومات مفيدة من آليات الإشراف الداخلي. قد ينتج ذلك عن الروابط الأخوية القوية بين عناصر الشرطة، أو "التزام بالصمت" على مستوى المؤسسة و/أو مخاوف من ثأر زملائهم الضباط.¹¹³ من غير المرجح أيضًا أن تجيد أقسام الشرطة الفاسدة حفظ السجلات، إذ لا تجمع المعلومات المتعلقة بممارساتها ولا تسجلها بشكل ناشط، وقد لا تتوفر للمدعين معلومات يمكنهم جمعها واستخدامها كأدلة.

إن قدرة القضاء (غير المباشرة) على مكافحة فساد الشرطة من خلال الأحكام الصادرة في الدعاوى المدنية تعتمد بشدة على قدرة المواطنين على إقامة هذه الدعاوى لدى المحاكم. هناك عوائق كثيرة أمام إقامة الدعاوى المدنية التي تُعنى بالشرطة لدى المحاكم. والأهم، يفتقر أشخاص كثير للموارد و/أو المعرفة الضرورية لاتخاذ إجراءات قانونية، وقد يخشون الثأر من قبل الشرطة.

المثال 2: المدعي العام لمكافحة الفساد: النمسا

في العام 2009، أنشأت النمسا منصب المدعي العام لمكافحة الفساد ومقره في جهاز النيابة العامة النمساوي.¹¹⁴ تشمل مساهمته في مكافحة الفساد اتخاذ تدابير وقائية وإجراء تحقيقات. وهو مفوض التحقيق في الفساد في القطاعين العام والخاص، بما فيه إساءة استغلال المنصب العام. يُعتبر هذا المدعي مستقلًا من الناحية التنظيمية عن الشرطة. ينص القانون الجنائي على صلاحيات المدعي العام للاحقة مكافحة الفساد، التي تتضمن صلاحيات خاصة بالتحقيق والاستدعاء. يرفع مدعي مكافحة الفساد تقاريره إلى المدعي العام، ولكن لا يرفع/ترفع التقارير إلا بعد إغلاق قضية. يعطي هذا الحكم المدعي هامش استقلالية لملاحقة قضايا الفساد من دون تدخل.

4.5.5. توصيات للقضاء

يمكن لأجهزة الملاحقة القضائية اتخاذ عدة تدابير لكشف فساد الشرطة وملاحقته قضائيًا بشكل فعال أكثر. فالتدبير الأهم هو تطوير هيئات مستقلة للتحقيق يمكنها دعم التحريات القضائية. تمت صياغة هذه التوصية في المملكة المتحدة منذ وقت طويل يعود إلى العام 1929، في تقرير للجنة الملكية المعنية بصلاحيات الشرطة.¹¹⁵ أظهر تحقيق نبلي في فساد في شرطة تورونتو فائدة الاعتماد على أقسام الشرطة الخارجية، في هذه الحالة شرطة الخيالة الملكية الكندية، لدعم تحقيقات أجهزة الملاحقة القضائية في الفساد. فالنقطة الأساسية هي أن المحاكمات تعتمد على العمل التحقيقي الجيد، ولا يمكن الاعتماد دائمًا على محققي الشرطة للتحقيق مع زملائهم بشكل عادل وتام. بالتالي، إن تأسيس هيئات مستقلة للتحقيق في جرائم الشرطة، بما فيها الفساد، يسهل إلى حد كبير الملاحقة القضائية الناجحة للسلوك الفاسد.

4.6. الهيئات المتخصصة للإشراف ومكافحة الفساد

يمكن أن تقدم الهيئات المتخصصة للإشراف ومكافحة الفساد تدقيقًا مستمرًا في أنشطة الشرطة. يمكن أن يساعد ذلك على أن تكون أكثر فعالية من مؤسسات الإشراف الخارجي الأخرى، بما أنها تركز الوقت والموارد وتطور الخبرات الضرورية للإشراف على الشرطة ومكافحة الفساد بنجاح. يمكن أن تكون الهيئات المتخصصة منظمة بحسب المواضيع، فتركز مثلًا على الفساد، أو بحسب المؤسسات، فتركز مثلًا على الشرطة أو الأجهزة

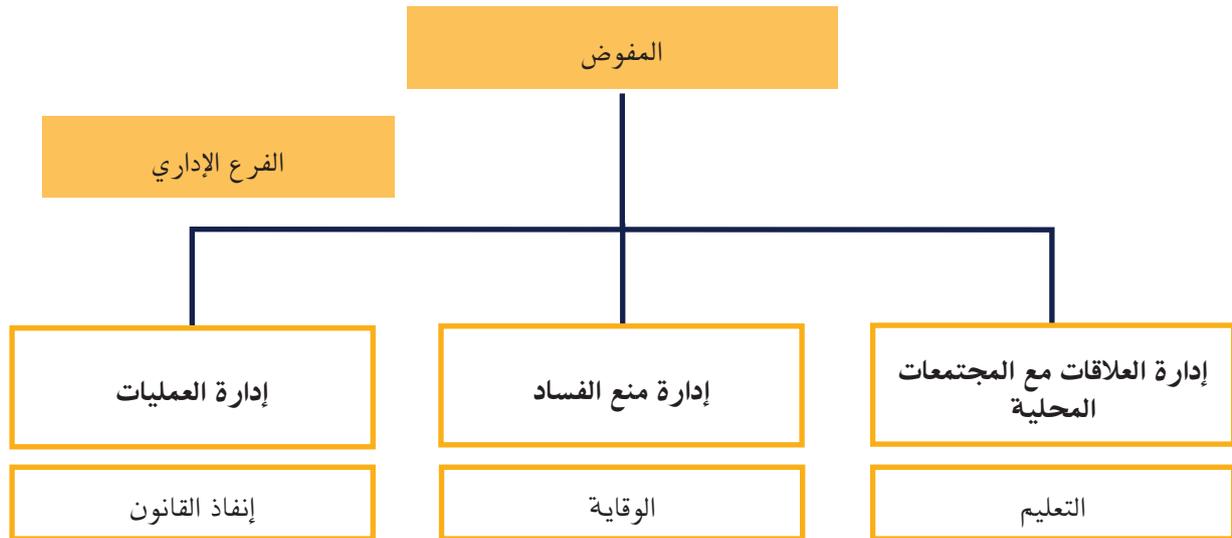
الأمنية. بعض هيئات الإشراف المتخصصة مفوضة الإشراف على الشرطة بشكل عام، فيما تركز هيئات أخرى على مكافحة الفساد بشكل عام. في عدة دول، يتوفر هذان النوعان من الهيئات المتخصصة. على سبيل المثال، في بلجيكا، إن المكتب المركزي لمكافحة الفساد مكلف التحقيق في ادعاءات الفساد بشكل عام وهيئة مراقبة الشرطة Comité P مكلفة الإشراف على الشرطة بشكل عام. ينظر هذا القسم الفرعي في ثلاثة نماذج مختلفة من المؤسسات، تُعنى بفساد الشرطة: (1) الهيئات العامة لمكافحة الفساد، (2) الهيئات المتخصصة في فساد الشرطة و(3) الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة.

الهيئات العامة لمكافحة الفساد. إن ميزات الهيئة العامة لمكافحة الفساد معترف بها على نطاق واسع، مثلًا دوليًا، في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003. تستوجب المادة 6 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من الدول الموقعة الحرص على وجود هيئة أو هيئات مستقلة تضم ما يكفي من الموظفين لمنع الفساد.¹¹⁶ يحق لهذه الهيئات المشاركة في مراقبة الأنشطة الفاسدة أو التدقيق فيها، وصياغة سياسات مكافحة الفساد أو التحقيق، وتوقيف الفاسدين وملاحقتهم قضائيًا.

ما من نموذج واحد يناسب الجميع في ما يتعلق بهيئات مكافحة الفساد. فتجربة كل دولة الخاصة مع الفساد ستحدد الشكل الذي يُرجح أن تتخذه هيئة مكافحة الفساد وستعكس مقاربة الدولة تجاه معالجة مشاكل الإشراف.¹¹⁷ يمكن تقسيم هيئات مكافحة الفساد إلى نموذجين رئيسيين: (1) الهيئات العامة لمكافحة الفساد، التي تركز على القطاع العام ككل (وفي بعض الحالات القطاع الخاص)، و(2) الهيئات المتخصصة في مكافحة فساد الشرطة.

تمثلت الهيئة المتخصصة الأولى لمكافحة الفساد بمكتب التحقيقات في الممارسات الفاسدة، الذي تم تأسيسه في سنغافورة في تشرين الأول/أكتوبر من العام 1952.¹¹⁸ أدى نجاح نموذج سنغافورة إلى إنشاء هيئات مماثلة في دول أخرى، وبحلول العام 2006، تم تأسيس ست عشر هيئة متخصصة لمكافحة الفساد في آسيا لوحدها.¹¹⁹ تُعدّ اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في هونغ كونغ مثالًا عن الهيئة العامة لمكافحة الفساد التي تؤدي عددًا من هذه الوظائف في ما يتعلق بمؤسسات القطاع العام ووكالاته.¹²⁰ تعرّف اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد عن تفويضها على أنه يتضمن ثلاثة عناصر: (1) إنفاذ القانون، (2) الوقاية و(3) التواصل والتعليم. (مراجعة الصورة 1، أدناه).¹²¹

الصورة 1: الركائز الثلاث لتفويض اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد



ضمن اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد، تحقق إدارة العمليات في ادعاءات خاصة بالفساد، فيما تدرس إدارة منع الفساد السياسات العامة لكي توصي بتغييرات السياسات الرامية إلى الحد من الفساد. تقدم الإدارة أيضًا استشارات فنية مجانية للمنظمات الخاصة التي تريد صياغة سياسات لمكافحة الفساد. أخيرًا، تقوم إدارة العلاقات مع المجتمعات المحلية بنشر المعلومات المتعلقة بالفساد بين المواطنين وفي الوقت عينه توفير منتدى للمواطنين كي يبلغوا عن الفساد. إشارة إلى أن الملاحقة القضائية غير مدرجة في تفويض اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد، وذلك للمحافظة على الضوابط والموازن داخل النظام.¹²²

الهيئات المتخصصة في فساد الشرطة. أسست عدة دول هيئات تركز حصريًا على التحقيق في فساد الشرطة ومنعه. يتميز هذا النوع من الهيئات بامتلاكه التفويض الهادف بالأكثر. فهي على الأرجح تملك الخبرات الضرورية وتكرس الوقت والموارد الملائمة لمكافحة فساد الشرطة. تتضمن أمثلة عن هذا النوع من المنظمات لجنة مكافحة فساد الشرطة في مدينة نيويورك والمفوضية الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون. راجع المثال 3، أدناه.

المثال 3: المفوضية الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون

الخلفية. بخلاف هيئات متعددة لمكافحة الفساد، لم تؤسس المفوضية الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون ردًا على فساد خطير أو نظامي في وكالات إنفاذ القانون الاتحادية، بل تأسست المفوضية لتعزيز الثقة العامة في وكالات إنفاذ القانون التابعة للحكومة الأسترالية ومكافحة فساد الشرطة.

التفويض. يتمثل دور مفوض النزاهة والمفوضية الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون بكشف الفساد في اللجنة الأسترالية للجريمة والشرطة الاتحادية الأسترالية، والتحقيق فيه ومنعه.¹²³

صلاحيات التحقيق. تأتي المعلومات المتعلقة بالفساد من المواطنين وعناصر وكالات إنفاذ القانون ومبادرات جمع المعلومات الخاصة بالمفوضية الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون. إن اللجنة الأسترالية للجريمة والشرطة الاتحادية الأسترالية ملزمتان أيضًا بالتبليغ عن قضايا الفساد. يمكن للمفوض أن يعقد جلسات استماع إلزامية لجمع المعلومات ويحق له اعتراض الاتصالات عن بعد والوصول إلى البيانات وأيضًا طلب المراقبة الإلكترونية والمادية واستخدام مذكرات البحث والتدقيق في سجلات المعاملات المالية.

التبليغ. يجب تسجيل كل تحقيق في فساد على شكل تقرير. ويجب على المفوض إبلاغ الوزير ووكالات إنفاذ القانون ومقدمي الشكاوى بالطريقة التي تم التعامل بها مع ادعاءات الفساد. يمكن أن يصدر مفوض النزاهة توصية في التقرير حول ما إذا كان يجب إساءة المشورة لضابط إنفاذ القانون أو تأديبه أو عزله. إذا أشارت الأدلة المتوفرة إلى انتهاك القانون الجنائي للكومنولث (أي الاتحادي/الوطني) أو الولاية أو الإقليم (أي دون الوطني)، يجب إحالة القضية إلى سلطة الملاحقة القضائية ذات الصلة. تدرس لجنة برلمانية مشتركة التقارير وتراقب عمل المفوضية الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون وتراجعه.

التنظيم. يعين الحاكم العام (مثل الملكة البريطانية في أستراليا) المفوض لولاية ثابتة من خمس سنوات. يعين موظفو المفوضية الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون أو يوظفون بموجب قانون الخدمة العامة لعام 1999.¹²⁴ يتراوح معدل مستوى التوظيف في المفوضية الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون بين سبعة عشرة وتسعة عشرة شخصًا. وتملك الوكالة ميزانية سنوية من حوالي 6-7 مليون دولار أمريكي.¹²⁵

الوكالات المتخصصة للإشراف على الشرطة. يمكن أن تتعامل الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة مع كافة أشكال سوء سلوك الشرطة، إذ أن التحقيق في الفساد ليس سوى نشاطًا واحدًا من بين عدة أنشطة أخرى. لا تمثل قضايا الفساد عادةً سوى نسبة صغيرة من مجمل القضايا التي تخضع للتحقيق من قبل هيئات الإشراف على الشرطة. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لهذه الهيئات بصورة عامة على النحو الآتي: ضمان احترام الشرطة لسيادة القانون وحقوق الإنسان؛ تعزيز الثقة العامة في الشرطة عبر ضمان التحقيق في الشكاوى والتصرف على أساسها على نحو ملائم؛ وتعزيز كفاءة عمل الشرطة وفعاليتها. ومن الأمثلة على هذه الهيئات، المديرية المستقلة

المعنية بالشكاوى (جنوب أفريقيا) واللجنة المستقلة المعنية بالشكاوى ضد الشرطة (المملكة المتحدة) وأمين مظالم الشرطة في إيرلندا الشمالية (المملكة المتحدة) وهيئة مراقبة الشرطة Comité P (بلجيكا). تنشأ الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة لعدة أسباب، وأكثرها شيوعاً بناءً على توصية عملية تحري خاصة. على سبيل المثال، أوصلت لجنة مولن في مدينة نيويورك في التسعينيات بإنشاء لجنة لمكافحة فساد الشرطة، وأدى تحري ماكفرسون (Macpherson Inquiry) في المملكة المتحدة إلى إنشاء اللجنة المستقلة المعنية بالشكاوى ضد الشرطة.¹²⁶ يمكن أيضاً تأسيس وكالات للإشراف على الشرطة كشرط محدد من قبل منظمات المعونة الدولية أو الدول المانحة لتلقي المساعدات التنموية.

المثال 4: هيئات الإشراف على الشرطة: هيئة مراقبة الشرطة Comité P في بلجيكا

الخلفية. أدت الاضطرابات المدنية الخطيرة في الثمانينيات إلى تعديلات أساسية في جهاز الشرطة والإشراف على الشرطة. وخلصت لجنة تحقيق خاصة إلى الاستنتاج بأن الرقابة الداخلية للشرطة غير ملائمة لضبط سوء سلوك الشرطة، وأوصت بإنشاء هيئة خارجية مكلفة بالإشراف على أي ضباط يملكون صلاحيات إنفاذ القانون. التفويض. تحقق هيئة مراقبة الشرطة Comité P بأنشطة الشرطة والهيئات الإدارية وموظفي الدولة الذي يملكون صلاحيات إنفاذ القانون. وتهدف إلى حماية الحقوق الدستورية والأساسية للبلجيكيين من أجل تعزيز كفاءة أجهزة الشرطة وفعاليتها. صلاحيات التحقيق. يمكن لجميع الأشخاص المعنيين مباشرةً بتدخل للشرطة تقديم شكوى، ويمكن أيضاً لأفراد الشرطة تقديم شكوى. يمكن أن تبدأ هيئة مراقبة الشرطة Comité P تحقيقات من تلقاء ذاتها، أو بناءً على طلب البرلمان أو جهاز شرطة أو وزير أو أي سلطة عامة أخرى. تملك هيئة مراقبة الشرطة Comité P صلاحية استدعاء الأشخاص وطلب الوثائق والخبراء والمترجمين الفوريين ومصادرة الأغراض والمعلومات والقيام بتحقيقات في الموقع. التبليغ. تتضمن التقارير كيفية إجراء التحقيقات والاستنتاجات التي خلصت إليها اللجنة. تحال كافة التقارير إلى مجلس النواب، وإذا دعت الحاجة إلى مجلس الشيوخ البلجيكي. يمكن أن تصدر اللجنة توصيات، ولكنها ليست مخولة إصدار أوامر ملزمة.¹²⁷ التنظيم. تضم هيئة مراقبة الشرطة Comité P خمسة أعضاء وكاتب سجلات وجهاز تحقيق. يعين أعضاء هيئة مراقبة الشرطة Comité P من قبل مجلس النواب، الذي يملك أيضاً صلاحية حل اللجنة. تبلغ الميزانية السنوية لهيئة مراقبة الشرطة Comité P حوالي 11 مليون دولار أمريكي.¹²⁸

تكمن نقاط قوة الهيئات المتخصصة للإشراف على الشرطة بتركيزها الدقيق على سلوك الشرطة وقدرتها على وضع فساد الشرطة ضمن تسيير أنشطة الشرطة على نطاق أوسع، من خلال معرفة أماكن حصول أنماط الفساد وأشكال الإساءة الأخرى، مثل انتهاكات حقوق الإنسان. ولكن غالباً ما لا تملك هذه الهيئات المتخصصة الموارد للتركيز على فساد الشرطة بما أنها منشغلة بمسائل أخرى، كالتحقيق في الاستخدام المفرط أو غير الضروري للقوة. يُعتبر ذلك مرجحاً بشكل خاص إذا كان تفويض هيئة إشراف يشمل التعامل مع شكاوى من المواطنين. تتطلب معالجة الشكاوى والتحقيق فيها موارد كثيرة وقد تصرف النظر عن القدرة على إنجاز تحقيقات في الممارسات الفاسدة من ضمن أمور أخرى.

4.6.1. توصيات لهيئات الإشراف الخارجية المتخصصة

من غير الواضح ما هو النموذج الأكثر فعالية في مكافحة فساد الشرطة. في الحالات المثالية، يجب أن تمتلك الدولة النموذجيين. تتميز هيئات الإشراف الخارجية الناجحة بأنها مستقلة من الناحية المؤسسية وتملك موارد وخبرة كافية في المجال الذي تشرف عليه والصلاحيات الضرورية للتحقيق في أنشطة الشرطة.¹²⁹

الاستقلالية

- يشدد الفصل 6 مرارًا على الأهمية الحيوية للمحافظة على استقلالية هيئات الإشراف عن الشرطة والتدخل السياسي. إن الاقتراحات التالية هي ترتيبات مؤسسية تعزز استقلالية هيئة إشراف:
 - العضوية. يمكن تعزيز استقلالية مؤسسة إشرافية إذا لم تكن تضم أي عنصر شرطة وإذا كانت عضويتها معينة بشكل ديمقراطي. عند نقل عناصر شرطة أو تعيين ضباط شرطة سابقين في هيئة لمكافحة الفساد أو هيئة إشراف على الشرطة، يجب اتخاذ احتياطات إضافية لضمان عدم تهديد استقلالية المؤسسة. على سبيل المثال، قد تفرض مؤسسة الإشراف على هؤلاء الأشخاص ألا يعملوا على القضايا المنبثقة عن المنطقة التي عملوا فيها كضباط شرطة. قد يكون أيضًا من المستحسن عدم توظيف أشخاص من جهاز حكومي في هيئة إشراف،¹³⁰ وبالنسبة إلى أعضاء مؤسسات الإشراف، من المستحسن أن تكون مدة عضويتهم ثابتة. يجب أن يترافق ذلك مع تنظيمات واضحة بشأن أسباب إقالة عضو، بالإضافة إلى الإجراءات الضرورية للقيام بذلك. تُعتبر هذه التدابير أساسية للمحافظة على استقلالية المشرفين بما أنها تمنع السلطة التنفيذية من التهديد بإقالة المشرفين لتعطيل التحقيقات أو التأثير فيها.
 - الموارد. يجب تخصيص تمويل بواسطة القنوات الديمقراطية وتقديمه بشكل مستقل من قبل هيئة الإشراف. يجب أن يكون توفير التمويل الكافي للهيئة موجبًا قانونيًا. على نحو مثالي، يجب اعتماد الميزانيات من قبل البرلمان ومن ثم تقديمها من قبل وكالة الإشراف من دون تدخل تنفيذي إضافي.¹³¹ يُعتبر ذلك أساسيًا لضمان عدم تهديد التحقيقات من خلال تدخلات السلطة التنفيذية أو الشرطة في ما يتعلق بوضع الميزانية، مثلًا عبر سحب السلطة التنفيذية للأموال لتصعب على مؤسسة إشراف متابعة تحقيقاتها.

الصلاحيات

- يجب أن تمتلك هيئات الإشراف صلاحيات تحقيق كافية ومحددة لكي تكون فعالة.¹³² تتمثل الصلاحيات الفعالة بما يلي:
 - صلاحيات التحقيق. إن منح هذه الصلاحيات لهيئات الإشراف على الشرطة يعزز قدرتها على إنفاذ سياسة مكافحة الفساد، ما يزيد من فعاليتها.
 - الوصول إلى المعلومات. يجب أن تكون هيئات الإشراف قادرة على الوصول إلى كافة المعلومات الضرورية لتأدية مهامها. يُعتبر ذلك أساسيًا لمؤسسات الإشراف لكي تراجع أنشطة الشرطة بشكل فعال وتصدر توصيات ملزمة.¹³³

التبليغ والشفافية

- يجب أن تكون هيئات الإشراف الفعالة ظاهرة ومتاحة للمواطنين. ويجب أن تسجل أنشطتها وأوضاع تحقيقاتها وتنشرها بشكل منتظم. يضمن ذلك عمل هيئة الإشراف وفق تفويضها ويساعد على الإعلان عن الفساد الذي كُشفته. تهدف التوصيات التالية إلى تعزيز شفافية هيئات الإشراف ودعم التبليغ الذي تقوم به:
 - التبليغ المنتظم. يجب أن يحصل التبليغ بشكل متكرر ويكون شاملًا. يجب أن تنشر الوكالة على الأقل تقريرًا سنويًا أو نصف سنوي يفصل أنشطتها ونتائجها. يجب أيضًا أن تنفذ استراتيجيات تواصل مستمرة، كالمحافظة على موقع إلكتروني وتنظيم جلسات توعية وتدريب.¹³⁴
 - معلومات التدقيق. يجب أن تُظهر هيئة الإشراف شفافيتها من خلال إتاحة معلومات التدقيق للعلن، كميزانيتها ونفقاتها السنوية.¹³⁵

4.7. منظمات المجتمع المدني والإعلام

يشمل المجتمع المدني كافة المنظمات والمؤسسات والأفراد الذين لا يعملون لصالح الحكومة أو مؤسسة خاصة. يتضمن هذا التعريف المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الخيرية المسجلة والبيئة الأكاديمية ومراكز الأبحاث والفئات المجتمعية والمنظمات الدينية والجمعيات المهنية والحركات الاجتماعية. يمكن أن تكون المؤسسات الإعلامية فئة خاصة من أطراف المجتمع المدني ومؤسسات خاصة في أن، بحسب تفويضها المؤسسي. تهدف بعض وسائل الإعلام إلى تحقيق الربح وتهدف أخرى إلى خدمة المواطنين، مع أن كافة وسائل الإعلام تشدد عادةً على دورها الرقابي الهام في ما يتعلق بالحكومة. يُعتبر المجتمع المدني والإعلام أساسيين لكشف الفساد أينما حصل وتعزيز الخبرات حول كيفية منع الفساد.

إن طبيعة الفساد تجعل من الصعب اكتشافه.¹³⁶ على سبيل المثال، قد لا يرغب دافعوا الرشوة بالإفصاح عن واقع أنهم شاركوا بالفساد لأنهم يخشون عواقب إدانتهم بالرشوة أو يخشون الانتقام من الجهات القانونية أو لأنهم دفعوا الرشوة لتجنب عقوبة شاقة أكثر كالسجن وهم راضون عن النتيجة. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لطبيعة الفساد السرية، يُعتبر الشهود من الأطراف الثالثة نادرين. إذا لم يتم التبليغ عن حدوث فساد، لا يمكن معالجته بفعالية. لذلك، تضطلع منظمات المجتمع المدني القوية ووسائل الإعلام المستقلة التي يمكنها الإعلان عن الفساد والتحقيق فيه بأهمية حيوية. فهي عناصر أساسية في القضاء على الفساد المنهجي في المؤسسات العامة.¹³⁷

4.7.1. دور المجتمع المدني

تحشد منظمات المجتمع المدني موارد المواطنين خارج مؤسسات الدولة الرسمية. يمكن أن تستخدم هذه المجموعات من الأشخاص مواردها مجموعة لمناصرة قضايا تؤمن بها بشدة، مثل مكافحة فساد الشرطة. يمكن أن توفّق منظمات المجتمع المدني القوية ما بين خيارات عدة أشخاص وتستخدم موقعها للضغط على السياسيين. يمكنها الاعتماد على خبرة أفرادها مجموعين لتحليل سياسات مكافحة الفساد بشكل نقدي واقتراح تحسينات أو تعديلات. يتميز المجتمع المدني أيضًا بقدرته على تنظيم موارد المواطنين دوليًا عبر حدود الدول. فالطابع الدولي للمجتمع المدني يعني أنه في المجتمعات حيث تكون المؤسسات الاجتماعية المحلية ضعيفة، يمكن لأطراف المجتمع المدني الخارجية دعم المجموعات المحلية في الاضطلاع بالإصلاحات الضرورية.¹³⁸

المثال 5: منظمة المجتمع المدني لمكافحة الفساد - منظمة الشفافية الدولية

تأسست منظمة الشفافية الدولية عام 1993 وهي اليوم منظمة مجتمع مدني عالمية ملتزمة بمكافحة الفساد. فقد طورت شبكة عالمية من المؤسسات الفرعية الوطنية التي تعمل على تعزيز الشفافية في المنظمات العامة والخاصة للحد من وقوع الفساد. تُعرف منظمة الشفافية الدولية بجهود المناصرة التي تقوم بها لإدراج مكافحة الفساد على الأجندة العالمية، فتجعل بذلك مكافحة الفساد أساسية لمواقف السياسة الخاصة بالبنك الدولي والأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي. ساهمت منظمة الشفافية الدولية في صياغة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد ومكافحته. كما شاركت عن كثب في وضع اتفاقية مكافحة الرشوة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

بما أن مصطلح "المجتمع المدني" يشمل مروحة واسعة من الأطراف، من الصعب تلخيص مهامه الأساسية. يضطلع المجتمع المدني بعدة مهام، وتختلف أدواره من دولة إلى أخرى. يسلط الفصل 6 الضوء على أربعة مجالات أنشطة رئيسية تساهم في مكافحة الفساد في الشرطة.

1. بناء القدرات وتشارك المعرفة. غالبًا ما تتمتع منظمات المجتمع المدني بمهارات خاصة أو خبرات

متخصصة يمكن استخدامها في منع الفساد وكشفه. لذلك، غالبًا ما ترى هيئات الإشراف الخارجية الأخرى أنه من المفيد التعاون مع منظمات المجتمع المدني لبناء المهارات وتشارك المعرفة وتبادل الممارسات الجيدة. على سبيل المثال، تسعى منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) إلى تحقيق هدف غير ربحي وهو التحرك لمكافحة الفساد في العالم بواسطة تدابير مكافحة الفساد الخاصة بالمجتمع المدني، ومنع الأنشطة الإجرامية التي تنشأ عن الفساد. ومن خلال فروعها المنتشرة في أكثر من مئة دولة وأمانتها الدولية القائمة في ألمانيا، تدير هذه المنظمة في طليعة الحملة ضد الفساد لترجمة هذه الرؤية إلى حقيقة. من مراقبة عمليات الشراء في القطاع العام، إلى تقديم التوجيه الملموس للشركات حول كيفية تفادي الابتزاز والحد من الرشوة، فتوفير التشخيص الموثوق لقياس الفساد وتحديد مواطنه، تزود أدواتنا الأفراد والمؤسسات بالحلول المبتكرة لبعض من أكثر التحديات شيوعًا في مكافحة الفساد. وقد طورت منظمة الشفافية الدولية على مر السنوات أدوات اعتمدها الحكومات والشركات والباحثون ومنظمات المجتمع المدني في مجموعة واسعة من المجالات.¹³⁹ فضلًا عن ذلك، أعدت منظمات مناصرة ومؤسسات أكاديمية متنوعة كتيبات إرشادية ومبادئ توجيهية، مثل مجموعة الأدوات هذه، تلخص الخبرات المتعلقة بمساءلة الشرطة ومكافحة الفساد.¹⁴⁰

2. نشر التوعية. ركزت المنظمات غير الحكومية الدولية، مثل منظمة العفو الدولية وهيومن رايتس ووتش، التي تعمل مع مجموعات داخل البلاد، على جرائم الشرطة لعدة سنوات. تقوم استراتيجية على كتابة ما يُعرف بـ"تقارير الظل" التي ترسل إلى هيئات الأمم المتحدة لتسجيل الوقائع والاعتراض على النسخ الحكومية للأحداث المعروضة على اللجان التي تراقب تنفيذ المعاهدات.¹⁴¹ تملك المنظمات غير الحكومية فرصة تشكيل ائتلافات دولية ووطنية تشجع الحكومات على وضع قوانين وسياسات وبرامج فعالة لمكافحة الفساد وتنفيذها.¹⁴² يمكن أيضًا لمنظمات المجتمع المدني أن تسمي المسؤولين الفاسدين وتفضحهم، من خلال تسليط الضوء على سوء سلوكهم والدعوة إلى الإصلاح. يمكن أن يتسبب ذلك بإحراج على المستوى الدولي، ومحليًا، قد يحفز المواطنين على إرغام ممثليهم المنتخبين على اتخاذ إجراءات.
3. تحفيز الإجراءات التنفيذية أو البرلمانية أو القضائية. أحيانًا، يكفي الكشف عن الممارسات الفاسدة لإرغام هيئة حكومية على اتخاذ إجراءات. عندما تسمي منظمات المجتمع المدني المسؤولين الفاسدين وتفضحهم أو تقوم بحملات لنشر التوعية حول مشكلة فساد الشرطة، قد تسرع التحريات العامة. تسجل الحالات الأكثر إثارة للدهشة عندما يُتهم بيروقراطيون أو أصحاب مناصب فاسدون أو يحاكمون أو يرغمون على ترك وظائفهم بعد الكشف عن مخالفاتهم للعلن. في الدول التي تضم منظمات مجتمع مدني قوية بصورة خاصة وتتيح الوصول إلى المعلومات للجميع، قد يحاول السياسيون إصلاح المؤسسات قبل نشر الادعاءات، باعتبار أنه لا يمكن التستر تمامًا على الجرائم.¹⁴³
4. إطلاق نقاش عام. ما من إجابة واحدة صحيحة على بعض المسائل المتعلقة بفساد الشرطة، ويجب على كل مجتمع أن يقرر كيف يريد معالجة المسألة. على سبيل المثال، قد يختلف التوازن الدقيق بين الاستقلالية العملية والرقابة الديمقراطية للشرطة من بلد إلى آخر بحسب الخبرة التاريخية لعمل الشرطة. يمكن أن يقدم المجتمع المدني منصات تسمح بمناقشة هذه المسائل الحساسة، على غرار المؤتمرات الأكاديمية أو المجالات أو منشورات المنظمات غير الحكومية والأطراف الأخرى المعنية.

4.7.2. دور الإعلام

تشكل المؤسسات الإعلامية فئة خاصة من منظمات المجتمع المدني، وهي مخصصة لاكتشاف المعلومات ونشرها. فقد لعب الإعلام على مر التاريخ دورًا هامًا جدًا في كشف فساد الشرطة والدعوة إلى الإصلاح. اعتُبرت المعلومات التي كشفت عنها المؤسسات الإعلامية أساسية في تأسيس لجنة مولن في مدينة نيويورك، وغالبًا ما يشكل الإعلام الخط الأمامي في كشف الممارسات الفاسدة. هكذا، لدى المؤسسات الإعلامية علاقة تكافلية مع مؤسسات الإشراف الخارجية الأخرى. تضطلع وسائل الإعلام أيضًا بأهمية في تسليط الضوء على رسالة هيئات الإشراف والتحريات، كما

كانت الحال عندما كتبت صحيفة نيويورك تايمز عن تحري مولن، فنشرت بذلك نتائجه إلى العلن.¹⁴⁴

يمكن أن تكون المؤسسات الإعلامية خاصة وتهدف إلى تحقيق الربح، كما هي حال معظم الصحف ومحطات التلفزة، أو يمكن أن تكون عامة ولا تبغي الربح، كما هي حال "بي بي سي" في المملكة المتحدة والإذاعة الوطنية العامة في الولايات المتحدة. ما من إجابة واحدة على ما إذا كانت وسائل الإعلام العامة أو الخاصة هي الأفضل، بما أنه لدى كليهما نقاط قوة ونقاط ضعف. بالنسبة إلى وسائل الإعلام الخاصة، من الأسهل ضمان استقلاليتها عن التلاعب الحكومي، ولكن قد تخضع لمصالح الشركات الخاصة والمستثمرين، وتمتنع عن إنفاق الأموال على الصحافة الاستقصائية العالية الجودة إذا كان بيع البرامج الترفيهية يحقق لها المزيد من الأرباح.¹⁴⁵ قد يكون لدى وسائل الإعلام الخاصة المزيد من الموارد في تناولها لتمكينها من إنتاج صحافة استقصائية عالية الجودة. تتميز المؤسسات الإعلامية التي لا تبغي الربح بأن تفويضها التنظيمي قد يقوم على المحافظة على جمهور مطلع، من هنا تركيزها على قضايا الشأن العام. ولكن إذا كانت المؤسسات الإعلامية مموله من القطاع العام، قد تتدخل الحكومات في محتوى الأخبار. بصورة عامة، تتمثل أهم خاصية لوسائل الإعلام في أي دولة بوجود توفرها بكثرة وتنوعها، ويجب أن تكون ملكيتها موزعة على غالبية المساهمين. فالملكية المركزة للإعلام قد تفتح المجال أمام استغلال الثقة العامة أو خيانتها.

4.7.3. التحديات

يمكن أن يواجه العاملون في المجتمع المدني والصحافيون عوائق صعبة وخطيرة عندما يعملون على كشف فساد الشرطة. قد تتعرض المنظمات غير الحكومية التي تنتقد الشرطة لمضايقات أو يواجه ناشطوها السجن حتى في جامايكا مثلاً، اتهم المدافعون عن حقوق الإنسان بالتدخل غير القانوني واعتبروا أعداءً للشرطة ووصفوا بالمجرمين من قبل المسؤولين الحكوميين.¹⁴⁶ وفي الكاميرون، حُرمت المنظمات غير الحكومية من حق العمل وكانت تُلغى من حين لآخر بموجب مرسوم.¹⁴⁷ لذلك، يمكن أن يكون عمل أطراف المجتمع المدني خطيراً في المجتمعات التي لا تكون فيها سيادة القانون راسخة بشدة أو تنتهك الحريات المدنية الأساسية بصورة روتينية.

أما العائق الثاني أمام العاملين في المجتمع المدني فقد يكون حجب المعلومات عنهم. بما أن أعضاء المجتمع المدني يفتقرون غالباً للمكانة الرسمية، يمكن أن تتذرع الشرطة بمبدأ السرية أو بأسرار الدولة لمنع التدقيق في أنشطتها.¹⁴⁸

يواجه الصحافيون عوائق مماثلة عندما يحاولون التحقيق في فساد الشرطة. أولاً، هناك خطر ثني الصحافيين عن التحقيق من خلال التهيب الجسدي على يد عناصر شرطة يخشون افتضاح أمرهم. على سبيل المثال، تفيد المنظمة غير الحكومية مراسلون بلا حدود أنه في المكسيك، "من الخطر جداً للإعلام، خصوصاً الإعلام المحلي، أن يحاول تغطية ادعاءات فساد الحكومة أو تواطؤ مع تجار مخدرات أو انتهاكات لحقوق الإنسان من قبل الشرطة أو القوات المسلحة و... منذ العام 2000، قتل واحد وستون صحافياً في المكسيك و"أختفى" تسعة".¹⁴⁹

أما المشكلة الثانية فهي أن المراسلين الذين يتفاعلون مراراً مع الشرطة ويعتمدون على الضباط للحصول على معلومات عن قضايا واقتباسات للقصص قد يتماهون في النهاية مع الشرطة، ما يمنهم من كتابة مقالات تنتقد سلوك الشرطة.¹⁵⁰ فضلاً عن ذلك، إذا كتب هؤلاء الصحافيون قصصاً نقدية عن الشرطة، قد يعانون على الصعيد المهني إذا رفض الضباط التعاون معهم في المستقبل. إن هذه الاستراتيجية، المعروفة بتنظيم الوصول، تتضمن تقديم الشرطة لمعلومات حصريّة جيدة بشكل خاص للصحافيين الذين يعرضون عمل الشرطة بطريقة إيجابية وينتقدون الصحافيين الناقدين عبر التمتع عن إعطائهم مقابلات ومعلومات.

وتتمثل المشكلة الثالثة التي تواجه الصحافيين بحماية مصادرهم السرية. فالدول التي تفتقر لسبل الحماية القانونية القوية التي تسمح للصحافيين بالتكتم عن المصادر السرية يمكن أن تشكل عوائق أمام الصحافة القوية لسببين: (1) قد يُرغم المراسلون على إعطاء شهاداتهم، أو يسجنون إذا لم يكشفوا عن هوية مصادرهم؛ و(2) سيواجه

الصحافيون صعوبة في إقناع المصادر بالتعاون إذا لم يستطيعوا ضمان عدم الكشف عن هويتها.

المثال 6: الإعلام والفساد المتفشي - قضية فلاديميرو مونتيسينوس توريس في بيرو

في التسعينيات، كانت بيرو، بناءً على طلب رئيسها ألبرتو فوجيموري (Alberto Fujimori)، تخضع لإدارة رئيس الشرطة السري التابع له، فلاديميرو مونتيسينوس توريس (Vladimiro Montesinos Torres). طور مونتيسينوس أحد أنظمة الرشوة الأكثر إتقاناً عبر التاريخ. وأدى هذا النظام إلى تقويض عمل الديمقراطية البيروفية بشكل تام.

كان مونتيسينوس يدفع الرشوة بانتظام للشرطة والقضاء والإعلام وكل من يعارضه. استخدم أموالاً سرية تم تمريرها عبر الميزانيات العسكرية، ليبقى أليته المعقدة ناشطة. على نحو استثنائي، في كل مرة كان مونتيسينوس يدفع رشوة لأحدهم، كان يصور الصفقة بالفيديو. ونظرًا للكلم الهائل من الرشوات، كان بحاجة إلى نظام محاسبة لتعقب مسار الأموال، ما أثبت فعاليته. راجع خبير الاقتصاد في جامعة ستانفورد جون ماكميلان (John McMillan) وبابلو زويدو (Pablo Zoido) هذه الأشرطة وحللا كلفة دفع الشيكات كرشوة انطلاقاً من سلطة رئيس الشرطة. في النهاية، لم يكن مونتيسينوس دقيقاً بما فيه الكفاية، وأدى تسريب فيديو عن رشوة إلى آخر وسيلة إعلام مستقلة متبقية إلى تسريع سقوط حكومته. كتب ماكميلان وزويدو ما يلي:¹⁵¹

بعد ثلاثة أشهر ونصف فحسب من الانتخابات، سقطت حكومة فوجيموري، بعد بث أحد شرائط مونتيسينوس على التلفاز. في الشريط، شوهد مونتيسينوس يدفع مبلغ 15000 دولار أمريكي شهرياً للسياسي المعارض ألبرتو كوري (Alberto Kouri) ليبدّل موقفه عبر الانتقال من طرف لآخر ودعم الرئيس. تم بث أشرطة فيديو أخرى في وقت لاحق، فأصبحت بمثابة تلفزيون الواقع الخاص ببيرو. إن أشرطة الفيديو، التي أطلقت عليها تسمية "فلاديفيدوز" (Vladivideos)، كشفت عن امتداد نفوذ فلاديميرو مونتيسينوس. فقد أظهرته مثلاً وهو يقدم لأليبيو مونتس دي أوكا (Alipio Montes de Oca)، وهو قاض في المحكمة العليا، منصب رئاسة المجلس الوطني للانتخابات، بالإضافة إلى راتب شهري إضافي من 10000 دولار ورعاية طبية وأمن شخصي. كما شوهد وهو يدفع رشوة لإرنستو غامارا (Ernesto Gamarra)، وهو عضو من لجنة كونغرس تحقق في مصادر أموال مونتيسينوس، وذلك لتحويل مسار التحقيق بعيداً عن مونتيسينوس. وشوهد وهو يؤكد لصاحب شوكة لوتشيتي (Lucchetti)، وهي شركة معكرونة تشيلية، صدور حكم لصالحه في نزاع قضائي على خلفية بناء معمل.

إن تفكيك نظام بهذا التعقيد من قبل وسيلة إعلامية عبر نشرها أدلة عن الفساد، يشهد على قوة الإعلام الحر.

4.7.4. توصيات للمجتمع المدني

بما أن المجتمع المدني يتضمن مروحة متنوعة من الأطراف، من الصعب جداً تحديد مجموعة توصيات أساسية. يقوم القسم الأكبر من الحماية القانونية التي تشكل أساس المجتمع المدني القوي على الدفاع عن الحريات العامة الأساسية، مثل الحق بحرية التعبير وحرية المعتقد وحرية التجمع والحماية من التوقيف التعسفي أو السجن. وتساعد الأحكام القانونية التي تعزز الحق العام بالمعلومات، كقوانين حرية المعلومات، أيضاً منظمات المجتمع المدني في تادية دورها الرقابي. هناك أنشطة متعددة يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تقوم بها لتعزيز مراقبتها لفساد الشرطة.

- غالباً ما تجد منظمات المجتمع المدني قوتها في الأعداد، ويمكن أن يؤدي تشكيل شبكات المنظمات غير الحكومية أو التجمعات الواسعة للجمعيات المهنية إلى تسليط الضوء على رسالة منظمة غير حكومية واحدة عبر شبكة معينة. يمكن أن يزيد ذلك الضغط الذي يمكن أن يمارسه أطراف المجتمع المدني على المسؤولين المنتخبين والشرطة.
- يمكن أن تحشد منظمات المجتمع المدني خبراتها لتفسير أنشطة الشرطة المعقدة أو الوثائق التقنية وترجمتها لجمهور أوسع، ما يزيد من مشاركة المواطنين في أنشطة الشرطة.

- عند الإمكان، يجب أن تسعى منظمات المجتمع المدني جاهدةً إلى تقديم استشارات حول مسائل مرتبطة بتفاعل الشرطة والمجتمع الذي تنجز عملها فيه. فضلاً عن ذلك، يجب أن تسعى الشرطة إلى استشارة المجتمع المدني بانتظام على مستوى المجتمع المحلي، بما أن ذلك يعزز الإشراف الديمقراطي ويحسن نتائج عمل الشرطة.¹⁵²
- يجب أن يستشير المشرفون على الرقابة والمشرعون أطراف المجتمع المدني ذات الصلة الذين قد يملكون خبرة مفيدة.

يقوم مبدأ أساسي لتجنب انتقاء الشرطة للصحافيين على المحافظة على مدونة سلوك مهنية صارمة من قبل الصحافيين في ما يتعلق بالمصادر. يجب أن يحافظ الصحافيون على سياسة عدم الكشف عن مصادر القصص فقط عند استيفاء الشروط التي يتسبب فيها الكشف عن هويتهم بمخاطر شخصية أو مهنية. يجب ألا يقبل الصحافيون بطلبات عدم الكشف عن الهوية من قبل المسؤولين الذين يسعون إلى نشر الآراء غير المنسوبة لأحد، ويجب ألا يقبلوا المعلومات الأساسية السرية التي تهدف إلى التأثير على كيفية فهمهم لقصة. إن القواعد الصارمة بشأن عدم الكشف عن الهوية تعني أنه يمكن التأكيد على الحماية للمصادر الهامة والمخبرين، ولكن أفراد الشرطة سيجدون صعوبة أكبر في اجتذاب الصحافيين ليكتبوا مقالات لصالحهم.

هناك بضعة قوانين وترتيبات مؤسسية أساسية تساهم في عمل الإعلام الحر والفعال الذي يمكن أن يساهم في مكافحة الفساد.¹⁵³

- قوانين قوية لمكافحة الرقابة وحرية التعبير.
- قوانين قوية لمكافحة الاحتكار، تمنع تركيز ملكية الإعلام بيد بضعة أشخاص.
- عدم وجود ترخيص أو قيود أخرى على الدخول في مجال الصحافة أو تأسيس وسيلة إعلامية. يشكل فرض الحصول على تراخيص عمل للصحافيين فعلياً آلية لضبط محتوى الإعلام، بما أنه يمكن حرمان الصحافيين الناقد من رخصة.
- يجب أن يحافظ الصحافيون على مدونات سلوك صارمة في ما يتعلق بعدم الكشف عن المصادر.
- لا بد من توفر معايير قانونية واضحة في ما يتعلق بسرية مصادر الصحافيين.
- يجب أن تعقد الشرطة مؤتمرات صحفية وتطلع الإعلام على أنشطتها بقدر ما يتوافق ذلك مع سلامتها العملية.

4.8. التحريات الخاصة

إن الهيئات المكلفة مراجعة أحداث أو ممارسات أو سياسات معينة أو التحقيق فيها تُعرف بالتحريات¹⁵⁴ أو لجان التحري. لا تدرس التحريات ما حصل في الماضي فحسب، بل يُطلب منها في الكثير من الأحيان إصدار توصيات حول تعديل السياسات أو الممارسات أو المؤسسات لمنع تكرار المشاكل التي تحددها. شهدت الأعوام الأربعين الماضية تحريات متعددة في فساد الشرطة. كانت تلك التحريات تبدأ عادةً ردًا على ادعاءات من قبل المواطنين أو الإعلام أو الشرطة بذاتها.

تؤسس التحريات عادةً لفترة زمنية ثابتة وتُعطى تفويضاً جد دقيق. غالبًا ما تُمنح صلاحيات واسعة لجمع المعلومات المرتبطة بتفويضها، بما فيها صلاحية الاستدعاء والاستماع للشهادات تحت القسم. تلجأ التحريات عادةً إلى هيئات إنفاذ القانون لمساعدتها على ضمان تعاون الأشخاص المعنيين. غالبًا ما تجمع التحريات المعنية بفساد الشرطة معلومات من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بمن فيهم عناصر من أجهزة الشرطة (غالبًا ما يشملون المخبرين وعناصر الشرطة الضالعين بالفساد) والمواطنين (في عدة حالات، يشمل ذلك المجرمين الذين استفادوا من فساد الشرطة) ومنظمات المجتمع المدني والإعلام.

تَنجَز التحريات عمومًا من قبل لجان معينة من قبل السلطات التنفيذية الوطنية أو الإقليمية؛ ولكن حصلت أيضًا تحريات قضائية وبرلمانية في فساد الشرطة. بغض النظر عن نوع التحريات، فهي تُنجز من قبل أشخاص ليسوا حاليًا عناصر شرطة. راجع الفصل 7.

4.8.1. دور التحريات الخاصة

تعتمد وظائف التحري الخاص على الهيئة التي تؤسسه وتفويضه وصلاحياته. تؤدي التحريات في فساد الشرطة ثلاث وظائف عامة تساهم في الإشراف الخارجي على الشرطة:

يكمن الدور الرئيسي للتحريات في فساد الشرطة بتحديد أنماط الفساد، بالإضافة إلى العوامل التي تساهم في الفساد ضمن جهاز شرطة. تركز التحريات عادةً على الفساد المنهجي، إذ لا تركز عادةً على القضايا المنفردة إلا إذا كان الهدف من ذلك إظهار الاتجاهات العامة للممارسات الفاسدة.

فيما لا تحقق التحريات عادةً في القضايا المنفردة ولا تتمتع بصلاحيات الملاحقة القضائية لعناصر الشرطة المتهمين بالزلوع في الفساد، يستطيع بعضها أن يوصي بأن يحقق المدعون العامون بأنشطة بعض أفراد الشرطة. ١٥٥

تنشر التحريات التوعوية عن الفساد ضمن أجهزة الشرطة من خلال نشر نتائج تحقيقاتها. يضمن ذلك اهتمامًا مستمرًا من قبل منظمات المجتمع المدني والإعلام والمواطنين بمكافحة فساد الشرطة والضغط على السلطة التنفيذية وممثليها المنتخبين لاتخاذ إجراءات لمنع الفساد.

4.8.2. التحديات

غالبًا ما تجري أجهزة الشرطة تغييرات داخلية في أعقاب تحر بناءً على توصياته. فضمن أن تُحدث نتائج تحر وتوصياته أثرًا دائمًا في مكافحة فساد الشرطة يشكل تحديًا. 156 سعت لجنة مولن (التي نظرت في الفساد ضمن شرطة نيويورك) والتحريات الأخرى في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وأستراليا إلى إحداث أثر دائم في مكافحة فساد الشرطة من خلال التوصية بإنشاء هيئة إشراف خارجية دائمة لمنع فساد الشرطة والتحقيق فيه.

4.8.3. توصيات للتحريات الخاصة

تعتبر التحريات الخاصة بطبيعتها خاصة بظروف معينة. ولكن هناك عدة توصيات عامة:

- يجب أن تتمتع التحريات الخاصة بصلاحيات تحقيق كافية، بما فيها محققين مستقلين وصلاحيات استدعاء.
- يجب أن تحاول التحريات الخاصة اختيار محققين ليس لديهم ولائًا قويًا للإدارات التي تحقق فيها وليس لديهم تضارب مصالح وهم مستقلون عن النفوذ السياسي.
- على نحو مثالي، يجب أن تكون التحريات الخاصة قادرة على إصدار توصيات ملزمة أو المشاركة في إجراءات الإصلاح التي تسرع بفعل التحقيق. 157
- يجب أن تتمتع التحريات الخاصة بتفويض واسع لملاحقة الفساد قضائيًا. يعود نجاح لجنة مولن جزئيًا إلى قدرتها على التحقيق في الفساد في أي منطقة من مدينة نيويورك وعلى أي مستوى. فقد خلصت إلى أن أحد مكامن الخلل في تحقيقات مكافحة الفساد السابقة كان نطاقها الضيق، المحصور بضباط معينين أو وحدات معينة. 158
- على نحو مثالي، لا بد من توفر أساس تشريعي للتحريات العامة، ينص على صلاحياتها وإجراءاتها.

الاستنتاجات - الفصل 6

يراجع هذا الفصل الهيئات الرئيسية المعنية بمهام الإشراف والرقابة الخارجية على الشرطة. يهدف ذلك إلى تسليط الضوء على الأهمية الحيوية التي تضطلع بها كافة هيئات الإشراف الخارجية في مكافحة فساد الشرطة، وإظهار أدوارها المكملّة لبعضها البعض في الرقابة على الشرطة. يسعى هذا الفصل إلى تقديم نصائح عملية حول الطريقة التي ينبغي بها الإشراف الخارجي على الشرطة وكيف يمكن إنجازه. فمهام الإشراف والرقابة الخارجية لا تعزز فحسب احترام سيادة القانون وحقوق الإنسان، بل تعزز أيضًا كفاءة أجهزة الشرطة وفعاليتها، بما أنه يمكنها العمل انطلاقًا من ثقة المواطنين الذين تخدمهم واحترامهم.



التحقيق

جيرارد سنييل (Gerard Snel)

مقدمة إلى الفصل 7

يتناول هذا الفصل التحقيق في فساد الشرطة. ويدرس كيف يمكن أن يساهم تحقيق منظم بشكل جيد في ملاحقة السلوك غير الأخلاقي قضائياً. ويناقش متطلبات هيئات التحقيق الداخلية والخارجية ويحدد تحديات الزمالة بين أفراد الشرطة، بالإضافة إلى أهمية إعداد استراتيجيات تحقيق. يقدم هذا الفصل إطاراً نظرياً ويشكل دليلاً عملياً، باستخدامه أمثلة من مواقف واقعية.

يقدم هذا الفصل أيضاً إطاراً لتصنيف مختلف أشكال فساد الشرطة ويشرح استراتيجيات التحقيق المتنوعة التي يمكن استخدامها، ويقدم معلومات أساسية عن التحقيق، بما فيها الأسئلة الجوهرية السبع، بالإضافة إلى بعض المبادئ التي يجب مراعاتها في إدارة التحقيقات. وهناك بعض الأمثلة عن وكالات مكافحة الفساد الناجحة مطروحة للدراسة.

يمكن أن يحصل الفساد على كافة مستويات المجتمع، ولكن الحكومة والشركات والمجتمع المدني سيتأثرون بشكل مختلف. فالسياق مهم في التحقيق الفعال في فساد الشرطة. يقدم هذا الفصل نماذج وتوصيات عملية ويشرح كيفية تطبيقها في سياقات معينة.

1.1. ما هو التحقيق؟

التحقيق هو عملية دراسة الوقائع المرتبطة بالأفعال الجرمية وحالات سوء السلوك الأخرى المرتكبة من قبل أفراد الشرطة. يشمل التحقيق الأنشطة التي يقوم بها جهاز بعد تلقي شكوى عن سوء سلوك من قبل الشرطة، بهدف تحديد ما إذا كان للشكوى أسس موضوعية. يمكن أن يبدأ التحقيق من قبل أجهزة الشرطة أو هيئات مكافحة الفساد (المستقلة) بناءً على الشكاوى المقدمة من قبل المواطنين أو أفراد الشرطة، الذين يمكن أن يشاركوا في الفساد أو يراقبوه. يمكن أيضاً أن تبدأ عملية التحقيق هذه عبر آليات الرقابة الداخلية (راجع الفصل 5) والتحقيق الاستباقي.

يسلط الفصل 7 الضوء على خصائص استراتيجية التحقيق. تمثل استراتيجية التحقيق طريقة لجمع الأدلة التي تؤكد صحة ادعاء أو عدم صحته. يمكن أن تحدد الاستراتيجيات طرقاً لجمع المعلومات. تشكل الاستراتيجية مقارنة متطورة ومكتملة تجاه مشكلة معينة وتحدد مسارات التحقيق. وهي لا تقتصر على استخدام نهج تحري واحد، إذ تجمع ما بين مراعاة الفرص والقيود والموجبات والمخاطر. بنتيجة هذه الاعتبارات، تحدّد طريقة لمعالجة قضية معينة.¹⁵⁹ تُعتبر الاستراتيجية طريقة لضمان المحافظة على الشفافية والأصول القانونية والمعاملة الصادقة.

الروابط بالفصول الأخرى

إن بعض المواضيع المناقشة في هذا الفصل مفصلة بشكل أكبر في فصول أخرى:

يقدم الفصل 1 معلومات تكميلية عن مختلف أشكال الفساد. يتناول الفصل 4 سلوكيات أفراد الشرطة التي لا يمكن اعتبارها فاسدة، ولكن يجب معالجتها كونها تنتهك القواعد الأخلاقية. وترتبط مواضيع الفصلين 5 و6، أي هيئات الرقابة الداخلية والخارجية، بالفصل الراهن، بما أنه يمكن لهيئات الرقابة تقديم عناصر من شأنها توجيه عملية التحقيق. يمكن إيجاد المزيد من المعلومات أيضًا في الفصل 3.

سيتمّ تحديد روابط خاصة في النص.

لماذا يُعتبر التحقيق مهمًا في مكافحة الفساد؟

قدم هذا القسم الأسباب الكامنة وراء اعتبار التحقيق في المخالفات المرتكبة من قبل عناصر أجهزة الشرطة مهمًا لمنع الفساد والحد منه.

2.1. يجب الوثوق بالشرطة

لكي تكون الشرطة فعالة، يجب أن يثق بها المواطنون. يقضي فساد الشرطة على هذه الثقة. يُعدّ التحقيق في المخالفات والإساءات المرتكبة من قبل أفراد الشرطة شرطًا لبناء ثقة المواطنين في الشرطة.

تُعتبر معالجة فساد الشرطة أساسية بما أن أنشطة الشرطة تفتح المجال واسعًا أمام الفساد. يمكن أن يحوّل أفراد الشرطة مسار المعلومات عن الأغراض المقصودة ويستخدمها لابتزاز الأشخاص، إلخ. وقد يتم "التستر" على المعلومات المتعلقة بالأفعال الجرمية لحماية مرتكبيها. كما يمكن أن تشكل السيطرة الجسدية على المتهمين مصدر إساءة.

على نطاق أوسع، يمكن أن يؤثر فساد الشرطة مباشرةً على النمو الاقتصادي من خلال "فرض الضرائب" غير القانونية على المؤسسات الصغيرة أو النقل، على غرار تنظيم مافيا،¹⁶⁰ ما يترك أيضًا أثرًا سلبيًا على الاستثمارات الخارجية.

2.2. المجرمون لديهم مصلحة في إفساد أفراد الشرطة

تُظهر الأبحاث أن الفساد المتفشي في الشرطة هو شرط لتطور الجريمة المنظمة الواسعة النطاق.¹⁶¹ لدى التنظيمات الإجرامية مصلحة فعلية في إفساد أفراد الشرطة نظرًا للوضعية الفريدة التي يشغلها أفراد الشرطة: وصولهم إلى المعلومات السرية وقدرتهم على حماية الأعمال التجارية غير القانونية، كالدعارة والمخدرات والإباحية وغيرها.

في العلاقة بين فساد الشرطة والجريمة المنظمة، تُعتبر المبالغ المالية المتداولة بين المجرمين ضخمة فيما يتلقى أفراد الشرطة الفاسدون في معظم الأحيان مبالغ مالية صغيرة فقط للامتثال لمطالب المجرمين. مقابل هذه المبالغ المالية الصغيرة نسبيًا، يفتح أفراد الشرطة مثلًا بوابات حيث يجب أن تبقى مغلقة، ويحمون بيوت الدعارة حيث يجب إغلاقها ويحرسون عمليات نقل المخدرات. تسهل هذه الأعمال (أو التقاعس عنها) الأعمال الإجرامية. فالمجرمون ليسوا الوحيدين الذين لديهم مصلحة في إفساد أفراد الشرطة، إذ يملك الإرهابيون والسياسيون وأسياد الحرب، إلخ، كلهم دوافعهم الخاصة لإفساد أفراد الشرطة لغاية معينة.

المثال 1: "شرطة المافيا"

في العام 2006، أدين محققان متقاعدان من نيويورك، هما لويس إيبوليتو (Louis Eppolito) وستيفن كاراباكا (Stephen Caracappa)، بأفعال جرمية حدثت بين الأعوام 1979 و2005. كانا يعيشان حياة مزدوجة كمخبرين وقاتلين مأجورين لعائلة لوتشيزي (Lucchese) المافيوية وزعيم العصابات الإجرامية أنطوني "غاسببي" كاسو (Anthony 'Gaspipi' Casso). أدين المحققان بثماني جرائم قتل. كان المحققان يتلقيان دفعات من 4000 دولار شهريًا مقابل تقديم معلومات، مع دفعات تصل إلى 75000 دولار لجرائم القتل.

تضمنت التهم الأخرى تبييض الأموال والخطف وإعاقة مجرى العدالة. في إحدى المرات، اتضح أنهما قدما معلومات خاطئة عن هدف، أدت إلى مقتل رجل بريء. ووجهّا تنيبها للمافيا بشأن مخبرين في الشرطة، وفي إحدى المرات، أوقفا عنصرًا من المافيا، ثم أعاده إليها، فقامت بتعذيبه وقتله. أدين الرجلان أيضًا بالإتجار في الميثامفيتامين خلال فترة تقاعدهما في نيفادا.

2.3. طبيعة أجهزة الشرطة القائمة على الحماية الذاتية

تطور المنظمات المغلقة مثل أجهزة الشرطة ثقافة قائمة على الحماية الذاتية. يمكن وصف هذه الثقافة بما يعرف بـ"المدونة الزرقاء" أو "جدار الصمت الأزرق"، وهي القاعدة غير المكتوبة بين أفراد الشرطة التي تقضي بعدم التبليغ عن أخطاء زميل أو سوء سلوك أو جرائم مرتكبة من قبله. فإذا استُجوب عنصر بشأن سوء سلوك من قبل ضابط آخر، يقضي الإجراء الموحد بادعاء الجهل. تسهل هذه الآلية الفساد وتعيق التحقيق فيه. يعتمد أفراد الشرطة على بعضهم البعض لتأمين سلامتهم وعافيتهم، وغالبًا ما يعملون في ظروف قصوى، إذ يواجهون العنف والفقر والجانب القاتم من المجتمع. ويعرضهم ذلك للكثير من الضغوطات ويشجع الصداقات الحميمة بينهم. وتشجع هذه الصداقات بدورها المحافظة على السرية بين أفراد الشرطة، الذين يكذبون أو يعضون الطرف لحماية ضباط آخرين.

الخانة 1: كيفية التعامل مع الجدار الأزرق

تدابير للتعامل مع الجدار الأزرق في التحقيقات في الفساد

- تقبل وجود هذه الظاهرة: عدم إنكارها.
- التشديد على المسؤوليات الشخصية.
- مكافأة أفراد الشرطة الذين يخرجون عن الثقافة السائدة.
- حماية أفراد الشرطة الذين يتطوعون لتقديم معلومات بشأن الفساد.

يجب عدم الاستخفاف بهذه الظاهرة، بما أنها تقوض التحقيق الفعال في الفساد. يتم تدعيم جدار الصمت الأزرق باعتقادين سائدين لدى أفراد الشرطة:

1. يعتقد أفراد الشرطة أن التبليغ عن ضباط فاسدين آخرين لن يقود تلقائيًا إلى إدانات أو تدابير قاسية بحق هؤلاء الضباط. وهناك أسباب مبررة لهذا الاعتقاد، بما أنه من الصعب إيجاد حالات أدت فيها التحقيقات في الفساد فعليًا إلى اتخاذ إجراءات قانونية ناجحة. يثني ذلك أفراد الشرطة عن التبليغ عن سوء سلوك وتقديم أدلة.
2. هناك اعتقاد قوي بين عناصر الشرطة بأن التبليغ عن أفراد الشرطة الفاسدين سيقضي على مسيراتهم المهنية. وهناك أسباب مبررة لهذا الاعتقاد، بما أن هناك أمثلة كثيرة عن أفراد شرطة خسروا ألقابهم المهنية بسبب تبليغهم عن فساد أو سوء سلوك.¹⁶²

كيف يمكن إدراج التحقيق في مكافحة الفساد والسلوك غير الأخلاقي؟

يقدم هذا القسم إطارًا عمليًا يمكن أن يساعد أجهزة الشرطة التي تشارك في مكافحة الفساد على تطوير أدوات وآليات للتحقيق في المخالفات المرتكبة من قبل عناصر الشرطة. سيتم ما يلي:

- تحديد نوع الفساد.
- إعداد استراتيجية تحقيق.
- تقنيات التحقيق.
- إدارة عملية التحقيق.
- صنع القرارات المتعلقة بالتحقيق.
- دور الادعاء.
- التعامل مع سوء سلوك الشرطة.

3.1. تحديد نوع الفساد

يشكل فهم كيفية بروز الفساد خطوة أولى باتجاه إعداد استراتيجيات وآليات وعمليات لإدراج التحقيق ضمن مكافحة الفساد والسلوك غير الأخلاقي. فخلفية جهاز الشرطة ومستوى تطوره يحددان إلى حد كبير كيفية بروز الفساد.

إن أصعب أشكال الفساد التي يتم التحقيق فيها هي تلك المرتكزة على مبادئ اقتصادية وسياسية. ينطبق مفهوم العرض والطلب الاقتصادي على السلوك غير القانوني عندما ينتهز أفراد الشرطة الفاسدون فرصة الاستفادة من هذه الأنشطة. على المدى الطويل، يساعد ذلك على خلق شبكات اقتصادية تحمي الأنشطة غير القانونية وتدعمها. وتستفيد هذه الصناعات غير القانونية من أفراد الشرطة الذين ينتهزون الفرص لتحقيق أرباح شخصية.

تستوجب أشكال الفساد التي تطل الجهاز القضائي بكامله مقارنة تحقيق مختلفة عن الحالات التي يقبل فيها مثلاً ضابط شرطة رشوة خلال عملية مراقبة حركة السير الاعتيادية. فأشكال الفساد المنهجي (راجع الفصلين 2 و6) تدوم لعقود ولا تزول عند بدء الإصلاح. في الواقع، يزداد الفساد المنهجي على الأرجح خلال الفترات الانتقالية، عندما يستغل المجرمون ومجموعات الضغط وآخرون الأوضاع غير المستقرة لتوسيع أعمالهم أو تعزيز نفوذهم. للاطلاع على المزيد من المعلومات حول أشكال فساد الشرطة، راجع الخانة 2 أدناه.

إن الفساد المنهجي المنظم هو أكثر انتشارًا على الأرجح في الدول الانتقالية والدول النامية منه في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها أو الدول المتقدمة، التي تشهد سوء سلوك فرديًا أو فسادًا متعمدًا على نطاق واسع.

الخانة 2: أشكال فساد الشرطة

يظهر فساد الشرطة بعدة أشكال. لأغراض الفصل 7، يجب التمييز بين:

- أشكال الفساد التقليدية، التي يمارسها أفراد أو مجموعات، مثل الرشوة أو أي شكل آخر من الربح لتحقيق مصلحة شخصية.
- فساد العملية، الذي يهدف إلى التأثير على نتيجة مسار التحقيق والمسار القضائي.
- سوء السلوك: سلوك منحرف لأفراد الشرطة لا يلبي احتياجاتهم المادية مباشرةً ولكن يضر بصورة عمل الشرطة، بما في ذلك سوء السلوك الداخلي.

راجع الفصل 1 للاطلاع على المزيد من المناقشات حول أشكال الفساد المختلفة.

3.2. إعداد استراتيجية تحقيق

تساهم عدة عوامل في إعداد استراتيجية للتحقيق في فساد الشرطة. عند تحديد نوع الفساد في جهاز الشرطة، يتطلب إعداد استراتيجية تحقيق تحليل طبيعة أشكال الفساد التي تم تحديدها.

يمكن تصنيف الفساد انطلاقاً من خاصيتين بحيث يساهم ذلك في إعداد استراتيجيات تحقيق فعالة:¹⁶³ مدى تنظيم الفساد أو انتشاره.

في أدنى مستويات التواطؤ التنظيمي، يشبه الفساد غير المنظم التفاح الفاسد في برميل. لا يكون كل التفاح في البرميل فاسداً. يتصف هذا النوع من الفساد بأفعال سوء سلوك فردية غير متصلة بأفعال أخرى. تكمن الطريقة الفضلى لمكافحة الفساد غير المنظم بتحديد مرتكبي الأفعال المنفردين، ثم اعتماد طرق للكشف عن الأدلة على أساس فردي. على سبيل المثال، إن ضابط شرطة يزود تنظيمًا إجراميًا بمعلومات من قاعدة بيانات قد يترك آثارًا رقمية على الكمبيوتر، مثل معلومات تسجيل الدخول والبيانات التي تم استرجاعها وغيرها. وقد تكون عملية سرية موجزة وسريعة، تركز على الفرد، فعالة في هذه الحالة.

على مستوى أعلى، يفترض الفساد المستشري غير المنظم مروحة أوسع من الأنشطة الفاسدة الراسخة في ثقافة العمل (كل التفاح أو معظمه فاسد أو "بستان فاسد")، ولكن أيضًا على مستوى فردي. تُعتبر الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحديد أفراد في بيئة تعاني من فساد مستشر أصعب. يجب إعداد استراتيجيات لتحديد التفاح الفاسد وفصل التفاح الجيد عنها، أو استخدام التفاح الجيد لتحديد التفاح الفاسد.

يختلف الفساد المستشري المنظم عن الأنشطة الفاسدة العشوائية ويشير إلى طبيعة الفساد المخطط لها والمنظمة، التي غالبًا ما تُعنى بالإدارة العليا. في هذه الحالات، يكون الفساد ممتدًا على نطاق جد واسع لدرجة أنه يمكن اعتبار البرميل بحد ذاته فاسداً. يستوجب ذلك تحليل العلاقات، بما أن بعض الضباط الفاسدين قد يعملون كمجموعات ويرتكبون المخالفات لصالح التنظيم الإجرامي ذاته. تضم الاستراتيجيات المعتمدة للتحقيق في هذه الحالات بشكل فعال برامج حماية الشهود وعمليات سرية طويلة الأمد.

هناك ثلاثة عوامل إضافية¹⁶⁴ مفيدة لتحديد استراتيجية للتحقيق في الفساد.

1. عدد أفراد الشرطة المتورطين.
 - كلما كان العدد أكبر، كلما كان أصعب القيام ببعض الأنشطة، كالعلاقات السرية.
 - كلما كان العدد أكبر، كلما كثرت الأذان والعيون في المؤسسة (من الصعب التكتّم على التحقيق).
 - كلما كان العدد أكبر، كلما ازدادت فرصة تعاون أحد المتهمين مع فريق التحقيق.

2. الضلوع السياسي.
 - يتطلب تدابير إضافية للتكتم على التحقيق وحمايته.
 - يتطلب تدابير إضافية لضمان المحاكمة العادلة.
 - يفترض احتمال أن يكون لدى السياسيين مصادر ضمن الشرطة تكشف لهم معلومات هامة.
 - يتطلب تنفيذ برامج حماية الشهود.
3. الاهتمام الإعلامي.
 - قد يصبح الشهود والأدلة أقل فائدة عندما يبدأ الصحفيون تحقيقاتهم الخاصة.
 - قد يشعر الشهود بالخوف من جراء الاهتمام الإعلامي.
 - قد تتحول القضية إلى مسألة سياسية تستقطب المزيد من الاهتمام الإعلامي.
 - قد يزيد الاهتمام الإعلامي الضغط على التحقيق.

3.3 استراتيجيات التحقيق

بعد دراسة طبيعة الفساد قيد البحث، يمكن اتباع استراتيجيات التحقيق الملائمة. في ما يلي قائمة غير حصرية لاستراتيجيات التحقيق:

3.3.1 التحقيق الاستخباراتي

ترتكز معظم استراتيجيات التحقيق على نموذج فردي للفساد. فهي تهدف إلى تحديد واعتقال أفراد الشرطة المنفردين الذين يرتكبون المخالفات. لا تراعي هذه المقاربة عادة أنماط الفساد واتجاهاته، ومن خلال التركيز على الأفراد عوضاً عن المجموعات أو الشبكات، قد "تنبه" آخرين قد يكونون ضالعين في الفساد.

تقوم مقارنة أوسع على ما يُعرف بـ"رحلة الصيد". فهي تبحث دائماً عن أنماط في الفساد، من خلال التركيز على "الترتيبات" عوضاً عن "الأحداث"، وتهدف إلى الكشف عن أكبر عدد ممكن من أفراد الشرطة الفاسدين. وهي كاستراتيجية تسمح للمحققين بإجراء عمليات التوقيف إلى أن يُجمع أكبر عدد من الأدلة. أما الناحية السلبية لهذه الاستراتيجية فهي ارتكاب أفراد الشرطة المتهمين لمخالفات فيما يستمر التحقيق، ما يثير قضايا أخلاقية.

3.3.2 تركيز التحقيق

غالبًا ما تركز استراتيجيات التحقيق الجنائي على الجرم وليس على البيئة التي تحصل فيها المخالفات، وينطبق ذلك أيضًا على التحقيقات في الفساد. غالبًا ما تكون نقطة انطلاق التحقيق شكوى أو نتيجة جمع المعلومات الاستخباراتية من قبل المخبرين. تركز استراتيجيات التحقيق عادةً على مرتكب الفعل، ويسعى المحققون إلى جمع الأدلة ضد المتهم. ونظرًا لطبيعة الفساد السرية، غالبًا ما يكون من الصعب جمع الأدلة، إذ أن أفراد الشرطة حذرون للغاية ولا يتركون آثارًا كثيرة وغالبًا ما تكون أنشطتهم جد مخفية بحيث تصعب ملاحظتها.

هناك بديلان لهذه المقاربة:

1. المنظمة الإجرامية كنقطة مركزية. عوضًا عن التركيز على ضابط الشرطة المتهم، تركز جهود التحقيق على المنظمة الإجرامية التي يُعتقد بأنها مدعومة من قبل ضباط فاسدين. خلال التحري، يشارك المحققون من وحدة مكافحة الفساد في فريق التحقيق. تتمثل مهمتهم في رصد أفراد الشرطة الفاسدين والحرص على جمع ما يكفي من الأدلة من دون تعريض التحقيق بكامله للخطر. وهناك احتمال كبير باكتشاف

ضباط فاسدين خلال هذا التحقيق. تُعتبر هذه المقاربة فعالة للتحقيق في الفساد.

2. الأعمال التجارية الخاصة كنقطة مركزية. لدى بعض الأعمال التجارية مصلحة أكبر في إفساد أفراد الشرطة بالمقارنة مع أعمال أخرى. يمكن أن تستفيد أعمال النقل مثلاً من إفساد ضباط لنقل بضائع غير قانونية. يركز التحري على الأنشطة غير القانونية للمؤسسة أو الفرع المحدد، ويشارك المحققون من وحدة مكافحة الفساد في التحري. يركز التحري على تحليل المسار (الخاص بالأعمال التجارية)، وبذلك، تصبح الأنشطة الداعمة لأفراد الشرطة الفاسدين ظاهرة.

3.3.3. استراتيجيات أخرى هامة

3.3.3.1. استراتيجيات التواصل

تستقطب التحقيقات في الفساد بطبيعتها الكثير من الاهتمام من قبل الإعلام. ويشكل ذلك تهديداً للتحقيق إذا لم تتم إدارته بشكل فعال. ولكنه أيضاً فرصة لإثبات الشفافية وطمأنة المواطنين. يجب عدم الاستخفاف باستراتيجيات التواصل أو الإعلام، بما أنها عامل ضروري للتحقيق الفعال.

الخانة 3: أسئلة بشأن الإعلام في استراتيجية تحقيق

عند تحديد استراتيجية تحقيق، لا بد من إدراج بعض المسائل المتعلقة بالإعلام:¹⁶⁵

- هل تم تعيين ضابط اتصال بالصحافة؟
- ما هو مستوى السلطة الذي تم تحديده للإفصاح للإعلام؟
- ما هي الاستراتيجية الإعلامية العامة؟
 - الإعلام الخارجي.
 - الإعلام الداخلي (لإبقاء جهاز الشرطة على اطلاع).
- أي معلومات يمكن الإفصاح عنها للإعلام أو حجبتها عنه؟
- هل تخضع التغطية الإعلامية للمراقبة؟
- ما هي النداءات الإعلامية التي تم تنظيمها؟
 - ما هي الأسئلة الخاصة التي يجب طرحها على المواطنين؟
- ما هي الرسائل الإيجابية التي يجب توجيهها؟
- هل يجب مراعاة فئات مجتمعية معينة؟
- ما هي مخاطر الإفصاح عن المعلومات؟
- إذا لم يفصح عن بعض المعلومات، هل سيكشفها الإعلام؟
- هل سيشكل بيان صحفي تحذيراً لتواطئ؟
 - ما الذي يجب استباقه؟

3.3.3.2. الاستراتيجيات المالية

إن الأدلة الأكثر تجريماً وإقناعاً في قضية فساد عام هي أدلة عن مسؤول عام يستفيد مالياً من الفساد المزعوم: على سبيل المثال، أدلة عن أن مسؤولاً أو موظفاً عاماً أودع مبالغ نقدية كبيرة في حساب مصرفي أو اشترى أغراضاً ثمينة نقداً أو أنفق مبالغ مالية تفوق بشكل ملحوظ تلك التي يمكن إرجاعها لمصادر دخل شرعية.

بالتالي، يُعدّ التركيز على المنافع المالية الخاصة بالمتهمين استراتيجية ناجحة لتتبع أثر المال. فتلقي الأموال

وإنفاقها يخلفان وراءهما أثرًا يمكن التحقيق فيه ويتيحان فرص تحديد موقع شخص وعاداته من حيث الإنفاق أو الادخار. يمكن جمع معلومات قيّمة من خلال تعقب المدفوعات ببطاقات الائتمان والحجوزات عبر الإنترنت، إلخ.

مصادرة الأصول المكتسبة بطريقة غير قانونية. "يجب ألا تشكل الجريمة مصدر ربح". تقوم استراتيجية فعالة للحد من الجريمة على مصادرة الأصول المكتسبة بطريقة غير قانونية. فأي منفعة ناتجة عن فعل جرمي أو فاسد يجب مصادرتها أو إعادتها. تركز هذه الاستراتيجية على ثلاثة عناصر هامة: (1) تضمن عدم استفادة الضباط الفاسدين من أنشطتهم: (2) تعيد أموال هي ملك الدولة أو أي شخص آخر أو مؤسسة أخرى؛ و(3) تعزز الثقة العامة بما أن هذا التدبير يؤمن عدالة.

هناك شرط مسبق مهم لمصادرة الأصول المكتسبة بطريقة غير قانونية وهو إطار قانوني يسمح بالتحقيق في الأصول الشخصية ومصادرة أي بضائع قيّمة لضمان توفر وتأمين كل ما يجب إعادة دفعه. ويشكل ما يُعرف بالحجز التحفظي وسيلة قوية للحرص على عدم اختفاء الأصول المكتسبة بطريقة غير قانونية قبل أن يأمر القاضي المجرم بإعادة تسديد كل ما تم اكتسابه بطريقة غير قانونية.

3.3.4. تقنيات التحقيق

3.3.4.1. العمليات السرية

تشير العمليات السرية إلى التحقيقات التي تتضمن سلسلة من الأنشطة السرية المرتبطة ببعضها خلال فترة زمنية، تنجزها وكالات إنفاذ القانون لردع الفساد ورصده وجمع المعلومات للتوقيف والملاحقة القضائية في المستقبل. قد تطرح بعض جوانب العمليات السرية مسائل أخلاقية وبالتالي يجب أن تستوفي هذه الشروط: التناسب وموافقة السلطة القضائية المختصة.

3.3.4.1.1. سرية

يتضمن التحقيق في الفساد بشكل متزايد تقنيات "سرية". يعرف مكتب التحقيقات الفيدرالي الأنشطة السرية كأى تحقيق يتضمن استخدام اسم مفترض أو هوية مزيفة من قبل عنصر شرطة أو منظمة أخرى لإنفاذ القانون.

تتضمن التقنيات السرية التسلل الطويل الأمد، الميكروفونات المحمولة على الجسم، المراقبة (بالصوت والفيديو)، التنصت على المكالمات الهاتفية، كافة أنواع عمليات اعتراض الاتصالات عن بعد (مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني) والمواقف المقنّعة. يجب ألا تُستخدم هذه الوسائل التطفلية جدًا إلا عند توفر أساس قانوني ملائم (يرد عادةً في قانون الإجراءات الجنائية). إذا لم يتوفر هذا الأساس القانوني (مثلًا: مذكرة صادرة عن قاضٍ)، فنتائج التقنيات السرية، التي غالبًا ما تنتهك حقوق الإنسان والتنظيمات المتعلقة بالخصوصية، قد لا (ويجب ألا) تراعى من قبل المحكمة وقد تؤدي إلى التبرئة أو الإعفاء من الملاحقة القضائية.

إن التقنيات على غرار المراقبة (البشرية) السرية والتنصت على المكالمات الهاتفية والمراقبة بالصوت والفيديو واعتراض الاتصالات الإلكترونية هي وسائل فعالة في التحقيقات في الفساد. يمكن أن تقدم أدلة قوية على تورط شخص في الفساد، ولكنها تساعد أيضًا على تحديد المجرمين الآخرين، الشبكات الأخرى ومعارف الشخص أو الأشخاص المتورطين. توفر هذه التقنيات السرية مصدر معلومات أساسيًا للمحللين. فقد خلصت عدة لجان فساد، بعد تحرياتها، إلى أن استخدام المراقبة الإلكترونية كان العامل الأهم في تحقيق تقدم مهم في التحقيقات. أصبحت المراقبة استراتيجية مهمة، بما أن أفراد الشرطة الفاسدين يعلمون كيفية التحايل على تقنيات التحليل الاعتيادية. أما أشكال التحقيق التقليدية والأكثر علنية، كمقابلة المتهمين وإفادات الشهود، فلن تُحدث الأثر ذاته على المتهم

بقدر مواجهته بالأدلة مثل شريط فيديو.

المثال 2: عملية "غريلورد" (Greylord)

عام 1978، كان عميل في مكتب التحقيقات الفيدرالي يحقق في قضية فساد في قسم شرطة شيكاغو (إلينوي، الولايات المتحدة). خلال التحقيق، عثر على أدلة عن فساد في النظام القضائي. بعد ثمانية عشرة شهرًا، وافق مكتب واشنطن على تنفيذ عملية خداع للكشف عن نظام رشوة وفساد واسع مثير للشبهات في النظام القضائي في مقاطعة كوك، إلينوي. دامت عملية الخداع قرابة ثلاثة أعوام واستمرت تداعياتها لعدة أعوام لاحقة. يمكن وصف عملية الخداع كما يلي:

قامت الحكومة بتلفيق قضايا والاستعانة بمتهمين وهميين وتسجيل المحادثات على شريط والتنصت على الهواتف، وللمرة الأولى في التاريخ، زرعت جهاز تنصت في غرفة قاضٍ. تسلل عملاء سريون أو "جواسيس" إلى النظام وعقدت اتفاقات متعددة مع المتهمين مقابل تعاونهم.

3.3.4.1.2. اختبارات النزاهة وعمليات الخداع¹⁶⁶

لا تهدف اختبارات النزاهة بشكل خاص إلى جمع الأدلة، مع أن الكثير من هذه الاختبارات تنتج تلقائيًا أدلة في الحالات التي يفشل فيها الأفراد بالاختبار. تهدف اختبارات النزاهة إلى كشف الأفراد الفاسدين أو المجموعات الفاسدة. وقد يكون من الصعب تبرير اختبارات النزاهة العشوائية، سيما إذا لم توجد أي شبهة خاصة (راجع الفصل 5 للاطلاع على المزيد من المعلومات حول اختبارات النزاهة).

تهدف عمليات "الخداع" إلى التسلل ضمن مجموعات فاسدة أو التقرب من أفراد فاسدين، وجمع الأدلة وكشف المجرمين وتوقيفهم. يمكن وصف عمليات الخداع على أفضل نحو على أنها بنية مصنوعة من قبل الشرطة، تفسح من خلالها الشرطة المجال أمام الأشخاص لارتكاب جريمة (نشاط فاسد)، بهدف القبض على المجرم بالجرم المشهود.

ترتكز عمليات الخداع على أربعة عناصر أساسية:

1. فرصة أو استدراج إلى ارتكاب جريمة، إما مصنوعة أو مستغلة من قبل الشرطة.
2. مجرم أو مجموعة مجرمين محتملين مستهدفين لنوع معين من الجرائم.
3. ضابط شرطة سري أو متخفٍ أو بديل أو نوع من الخداع.
4. ذروة العملية المتمثلة بفضح المجرمين عندما تتكلم العملية في النهاية باعتقالهم.

الخانة 4: أهمية حماية الشهود عند التحقيق في الفساد

يمكن أن يكون الشهود على فساد الشرطة مواطنين وضباط شرطة. ويُعتبر المواطنون الذين شاركوا في أنشطة فاسدة من أبرز مصادر المعلومات. ولكنهم لا يكونون عادةً مستعدين لتبليغ الشرطة عن المخالفة. فالتبليغ عن نشاط فاسد شارك فيه شخص لمصلحته/لمصلحتها الخاصة يعني أنه يتعين على هذا الشخص أيضًا أن يقرّ بانخراطه في نشاط غير قانوني. وهناك خطر كبير بأن يتعرض للتوقيف بنتيجة الشكوى. يختلف الوضع بالطبع عندما تعنى الشكوى بحوادث مثل الاعتداء الجسدي أو الابتزاز من قبل الشرطة.

يُعتبر المواطنون الذين يشهدون على صفقات فاسدة في وضعية أفضل للإقرار بالسلوك الذين شهدوه. فمدى استعدادهم للتبليغ عن سوء السلوك يعتمد على مستوى تقبل المجتمع المحلي للفساد. فمن غير السهل دخول مركز شرطة وتقديم شكوى حول فساد الشرطة، إذ يفضل الأشخاص عادةً الذهاب إلى مؤسسة مستقلة لتقديم شكوى. والأمر سيان بالنسبة إلى ضابط شرطة يريد التبليغ عن سوء سلوك. فخرق مدونة الصمت الزرقاء يتطلب الكثير من الشجاعة، بما أن ضابط الشرطة الذي يريد التبليغ عن سوء سلوك يجد/تجد نفسه/نفسها في وضع هش.¹⁶⁷

بالتالي، هناك حاجة لوضع برامج حماية الشهود والمخبرين. فغالبًا ما يكون أفضل الشهود في التحقيقات في فساد الشرطة أفراد الشرطة بأنفسهم.

تنص المادة 8 من مدونة الأمم المتحدة بشأن الولاء والإبلاغ عن المخالفات على ما يلي:

إن الضباط المكلفين إنفاذ القانون الذين لديهم أسباب للاعتقاد بأن المدونة الحاضرة قد تم انتهاكها أو هي على وشك أن تُنتهك، يجب أن يبلغوا السلطات المسؤولة عنهم عن المسألة (أي مخالفات متعلقة بالفساد)، وعند الضرورة، السلطات أو الأجهزة الأخرى المناسبة المخولة القيام بالمراجعة أو اتخاذ التدابير التصحيحية.

تقر هذه المادة بالضغط الذي يولده التضامن في عمل الشرطة. فأفراد الشرطة الذين يشهدون على سوء سلوك يصبحون حائرين ما بين واجبهم المتمثل بالكشف عن الحقيقة والمساعدة على وضع حد للفساد من جهة والضغط الذي تمارسه عليهم المجموعة ليلزموا الصمت من جهة أخرى. يمكن أن تكون التعويضات المخصصة لأفراد الشرطة الذين يبلغون عن الفساد ولكنهم أيضًا ضالعين في ارتكاب المخالفات عينها، فعالة، ولكن يجب النظر فيها انطلاقًا من القواعد القانونية السائدة في كل دولة. بغض النظر عن موقع الشاهد، سواء أكان مواطنًا أو مخبرًا أو ضابط شرطة أو مبلغًا عن المخالفات أو مشتبهًا به، لا يمكن قط تجاهل واقع أن الشهود يمكن أن يصبحوا ضحايا بأنفسهم نظرًا لدورهم الأساسي في التحقيق في الفساد. بالتالي، لا بد من إعداد برامج حماية قوية، مع دراسة احتمالات العمليات السرية مثل البيوت الأمانة والهويات البديلة والحماية كالحراسة الشخصية والنقل الآمن ووسائل أخرى. إن هذه العمليات مكلفة للغاية ويجب أن تتوفر الموارد المالية لدعم الشهود المهنيين. فبرامج حماية الشهود العالية المستوى تتضمن موارد جد مكثفة ويجب دراستها بشكل ملائم قبل إنجازها. ولكن المعيار الأساسي يبقى سلامة الشاهد وعافيته.

3.3.4.2. التخطيط للسيناريوهات

يقوم دور المحققين على رصد الجرائم والتحقيق أيضًا في الظروف التي قادت إلى الجريمة. فهم يحققون في المعلومات التي تؤكد ضلوع المشتبه به، بالإضافة إلى المعلومات التي تفترض براءة المشتبه به. للقيام بذلك على نحو ملائم، من الضروري تطوير أدوات لتحديد مسارات التحقيق الداعمة لهذه الجهود.

ستحاول فرق التحقيق خلق صورة عما حصل أو سيحصل في التحري. ويجب أن يُبنى ذلك على وقائع وافتراسات منطقية، ولكنه يتطلب أيضًا بعض الخيال. فتفسير الوقائع من قبل المحققين والمحللين لا يعكس بالضرورة الحقيقة المطلقة، لذلك، من الحكمة تخصيص بعض الوقت لإعداد سيناريوهات عما يمكن أن يكون قد حصل أو من المرجح أن يحصل في المستقبل. تدعى هذه العملية التفكير في السيناريوهات وتُستخدم لتطوير أفكار بشأن ما سيحصل على الأرجح. يُستخدم التفكير في السيناريوهات التفاعلي لإعادة بناء ما حصل.

نظرًا، تسمح هذه السيناريوهات للمحققين بالتفكير على نطاق أوسع مما تسمح به الوقائع الفعلية، ما يتيح المجال أمامهم لاكتشاف مسارات تحقيق جديدة وأدلة جديدة أو مقاربات مختلفة. يشبه السيناريو بهذا المعنى قصة مصورة تُستخدم للتخطيط لكيفية تصوير فيلم. تُعد الرسوم التلسلية وتعرض لتحديد الطريقة الفضلى لتصور ما حصل أو سيحصل.¹⁶⁸

تخضع هذه العملية الإبداعية نوعًا ما المتمثلة بإعداد السيناريوهات لبعض القواعد.

- تبنى السيناريوهات على الوقائع والأدلة والتحليل والافتراضات المحدودة، وبنتيجة هذا المزيج، تبرز قصة مصورة تساعد على تحديد مسارات التحقيق المحتملة.
- يمكن أن تشكل السيناريوهات أدوات مفيدة لإدارة تحقيق وتحديد الأولويات، ولكن يجب ألا ينسى المدراء قط أن السيناريو خيالي.
- يمكن تسجيل السيناريوهات في ملفات السياسات، ما يسمح بمساءلة المدراء عن جهودهم.¹⁶⁹

3.3.5. مبادئ التحقيق العامة

إن التحقيق في الأفعال الجرمية ووضع سيناريوهات لهذا الغرض يعني الإجابة عن سبعة أسئلة أساسية لتنظيم العملية (راجع الجدول 1، أدناه).

الجدول 1: سبعة أسئلة أساسية للتحقيق في الأفعال الجرمية

ماذا	من	أين
<p>ماذا حصل؟ السؤال الأول الذي يجب الإجابة عليه هو سؤال أساسي.</p> <p>ماذا الرسمية</p> <p>هل الحالة أو الحادثة قيد البحث فعل جرمي، أو هل يشكل سوء سلوك الشرطة انتهاكًا للقواعد الأخلاقية ولكنه ليس بالضرورة عقابيًا؟</p> <p>ماذا المادية</p> <p>يشكل هذا السؤال نقطة انطلاق كل تحقيق: ماذا يجري بالتحديد في هذه الحالة؟ يجب التحقيق في وقائع الحادثة الفعلية أو الفساد المستمر. إن الأسئلة المتعلقة بما يتم التحقيق فيه ستكشف أدلة في التحري بما أن فريق التحقيق يحاول أن يفهم ما حدث. وسيولد ذلك أسئلة جديدة.</p>	<p>من ارتكب الجريمة (الجرائم)؟ هذا السؤال الثاني أساسي: إذا بقي من دون إجابة، لن يكون هناك أي محاكمة. لا تُعتبر القضايا معالجة إلا إذا تمت الإجابة على سؤال "من".</p> <p>من الرسمية</p> <p>يبحث المحققون عن أدلة تصل شخصًا بحدث معين. قبل اعتبار فرد "مشتبهًا به"، يجب أن يكون هناك شبهة معقولة بأن هذا الشخص هو فعليًا مرتكب الفعل. هذا الشرط الذي يُعرف بـ"السبب المحتمل" يحول دون وقوع الأفراد ضحية التقييم التعسفي من قبل أفراد الشرطة.</p> <p>من المادية</p> <p>إن الأفراد الذي يرتكبون جرائم غير مستعدين عادةً للإقرار بذلك. فهم نادرًا ما يتقدمون للتبليغ عن أنفسهم للشرطة. ويكون الإنكار والجهود الرامية إلى فقدان الأدلة أو إخفائها شائعة جدًا. وتُعد كمية كبيرة من الأدلة المجموعة في القضايا بسؤال "من".</p> <p>الأدلة الجنائية</p> <p>ما من أدلة أقوى من الأدلة المادية الجنائية، ولكنها قيّمة فقط إذا وُضعت في سياقها. يتوجب على المحقق جمع عناصر المكان والوقت والمشتبه به والمخالفة كلها مع بعضها. يمكن القيام بذلك من خلال المقابلات، ولكن أيضًا من خلال إفادات شهود العيان وشهادات الخبراء وغيرها.</p>	<p>في ما يتعلق بتحريات الفساد، غالبًا ما تكون الإجابة على سؤال "أين" أصعب من الإجابة على أي سؤال آخر. فمن الصعب إيجاد جرائم مخفية أكثر من الفساد. ويكون التفكير بمكان وقوع المخالفة فعليًا محدودًا عادةً. "أين" تشير إلى مسارح الجريمة التي تشكل مصدرًا غنيًا بالأدلة الجنائية. يمكن أيضًا لمسارح الجريمة أن تكشف الكثير عن سؤال "ماذا"، من خلال إعادة بناء الجريمة الفعلية انطلاقًا من آثار أدلة عُثر عليها في ساحة الجريمة. اليوم، أصبحت الجرائم تخلف آثارًا في أماكن أكثر من ساحة الجريمة الفعلية، هذا إن وُجدت أصلاً.</p> <p>تسمح التكنولوجيا الحديثة والأعمال المصرفية المعاصرة للمحققين على سبيل المثال بالبحث عن آثار للأدلة على الإنترنت في حسابات البريد الإلكتروني ومعلومات حول تحويل الأموال.</p>

<p>من الناحية القانونية، يُعتبر سؤال "متى" مهمًا للغاية. تشير لوائح الاتهام دائمًا إلى مرحلة زمنية حصلت فيها الأحداث. وبالرغم من أن قضايا الفساد المستمرة تمتد على فترة زمنية أطول، ترغب المحاكم بأن يتم إثبات أحداث محددة من خلال الوقائع الفعلية، مثل التاريخ والوقت. يُعتبر ذلك صعبًا بشكل خاص إذا أنجز التحقيق بعد وقت طويل من حصول المخالفات. ويمكن أن تكون التحقيقات في أثر المعاملات الورقية والأموال جد قيّمة لتحديد التواريخ والأوقات. فحسابات البريد الإلكتروني الخاصة بالعمل وصندوق الواردات والصادرات لحسابات البريد الإلكتروني الشخصية والبيانات الفعلية لاستخدام الإنترنت تزود المحققين بمعلومات دقيقة.</p>	<p>متى</p>
<p>ينشغل المحققون عادةً بالدفاع الفعلي لمعظم الجرائم، بما أنه أصعب مسار تحقيق. هناك عمومًا خمسة دوافع شائعة تم تحديدها للفساد.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الدوافع المالية. ▪ الدوافع السياسية. ▪ الروابط العائلية (إجراء معين بحق أفراد من الأسرة أو أعداء للأسرة، بالإضافة إلى تقاعس للسماح لأقارب بارتكاب بعض الجرائم). ▪ الصداقة (يصعب رفض طلبات الأصدقاء). ▪ الانتقام. 	<p>لم</p>
<p>سيختلف أسلوب عمل قضايا الفساد طبعًا عن ذلك في تحريات السطو أو جرائم القتل، ولكن المعرفة الأساسية التي يمكن استخراجها من تحليل أسلوب العمل تبقى قيّمة. يمكن أيضًا أن يكشف التحقيق في أسلوب العمل عن قضايا فساد أخرى تكون فيها المخالفة معروفة ولكن المخالف مجهول. في معظم الأحيان، يمكن اعتبار أسلوب العمل التوقيع الشخصي للمجرم. فغالبًا ما يكرر الأشخاص تجاربهم الناجحة، وإذا نجح أفراد الشرطة الفاسدون في ارتكاب بعض الجرائم بطريقة معينة، سيقومون بها على الأرجح بالطريقة عينها مجددًا إذا قرروا الاستمرار في سلوكهم.</p> <p>يشير سؤال "بواسطة ماذا؟" إلى الوسائل المستخدمة لارتكاب الجريمة ويمكن أن تكشف في معظم الأحيان عن فرص جنائية جديدة. ففي تحريات الفساد، يجب التفكير بأجهزة الكمبيوتر وحركة البريد الإلكتروني واعتراض المكالمات الهاتفية عوضًا عن الأسلحة المرتجلة، كما هي الحال في التحقيقات في جرائم القتل. وهناك أسباب وجيهة للتحقيق جديًا في سؤال "بواسطة ماذا؟"، بما أن الإجابة قد لا تكشف عن مسارات تحقيق أو فرص جنائية جديدة فحسب، بل قد تكشف أيضًا عن بعض المعلومات المرجعية حول مرتكب الفعل الجرمي.</p>	<p>كيف / بواسطة ماذا</p>

3.4. إدارة عملية التحقيق

يمكن تقسيم عملية التحقيق إلى مراحل مختلفة: بدء التحقيق، الإعداد والتخطيط، التطبيق والاستكمال. تعالج كل مرحلة قضايا محددة من خلال تدابير تنظيمية وباستخدام التقنيات الملائمة. يجب عدم اعتبار التحقيق عملية خطية بل تفاعلية. إن مراحل التحقيق هذه مفصلة أكثر أدناه، في الجدول 2:

الجدول 2: مراحل عملية التحقيق

<p>يتم هذا التقييم بواسطة أدوات وتقنيات استخباراتية متنوعة لتحليل المعلومات أو الشكوى.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ جمع المعلومات. ▪ التصنيف (موثوقية مصدر المعلومات). ▪ تأكيد صحة المعلومات من قبل مصادر أخرى إذا توفرت. ▪ فائدة المعلومات (لا تكون المعلومات مفيدة إذا حددت المصدر السري) 	<p>بدء التحقيق: جمع المعلومات وتقييمها / الشكوى¹⁷⁰</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقييم المخاطر ▪ اقتراحات لاستراتيجية التحقيق وهدفه. ▪ خطورة نوع الفساد وانتشاره. ▪ الطبيعة القانونية للنشاط الفاسد المزعوم. ▪ القضايا الماضية ذات الصلة، لإنشاء سابقة قانونية. ▪ احتمال التوصل إلى نتيجة مرضية. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإقرار بنقاط الشك. ▪ تحديد مسارات التحقيق. ▪ الحرص على توجيه كافة الجهود نحو جمع الأدلة التي يمكن تقديمها في المحكمة. ▪ الحرص على توفر كافة الوسائل الضرورية لإنجاز الأنشطة. ▪ اختيار منهجيات التحقيق الملائمة، مع مراعاة ثلاثة عوامل: <ul style="list-style-type: none"> - القضية هي أحجية. سواء أكننا نتكلم عن إعادة تصور حادثة أو ملف قضية فساد مستمرة، من المستحيل في معظم الأحيان تكوين الصورة الكلية للأحجية. يجمع المحققون أكبر عدد ممكن من قطع الأحجية. - ما يكفي لتقديم صورة عن الجرائم المرتكبة للقاضي. ويعود على القاضي أن يقرر ما إذا كانت الأحجية واضحة بما فيه الكفاية لإدانة المتهم. - التفكير كالمدعي. يتمثل دور المدعي بعرض القضية على القاضي. في أفضل الحالات الممكنة، يشارك المدعي عمومًا في عملية صنع القرار ويمكن أن يعطي توجيهات لفريق التحقيق.¹⁷¹ ومن المهم أن يكون المحققون واعين باستمرار لدور المدعي. - التفكير كمحامي الدفاع. يهدف التحقيق إلى جمع الأدلة. يمكن وصف الأدلة على أنها عملية جمع الوقائع المرتبطة بالمخالفة. غالبًا ما تُجمع هذه الوقائع لدعم فرضية ارتكاب المشتبه به للجريمة قيد البحث. وسيدعم محامو الدفاع فكرة توفر أدلة لصالح المدعى عليه في الملف المقدم أيضًا.¹⁷² 	<p>التخطيط والإعداد: توضيح الاستراتيجية والإجراءات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الالتزام بهذه الخطة. ▪ إعداد الأنشطة بتأن (إعداد خطة للمقابلات والتحقق من العناوين والخلفيات، إلخ...). ▪ تزويد المحققين بالمعلومات واستخلاصها؛ الحرص على أن يكونوا مستعدين جدًا ومطلعين قبل إنجاز مهامهم. وبعد استكمال عملهم، يضمن استخلاص المعلومات تأمين كافة المعلومات والأدلة المجموعة. ▪ تحليل نتائج الأنشطة المختلفة بغية تحديد مسارات تحقيق جديدة. 	<p>التطبيق: إنجاز المهام</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ في هذه المرحلة، استُكملت جميع أنشطة التحقيق وُجمعت الأدلة. بالرغم من وجوب الإفصاح عن كافة الأدلة في المحكمة، هناك ظروف تحظر الإفصاح. ▪ قد تكون الأدلة التي تُجمع عبر العمليات السرية غير ملائمة، بالرغم من الحصول عليها بطريقة قانونية. قد تكون غير ملائمة إذا كشفت هوية مصدر سري أو طريقة جمع الأدلة فيما كان من المقرر أن تبقى هذه المعلومات سرية. قد يكون هناك أسباب وجيهة لإبقاء بعض المنهجيات سرية، ولكن يجب تقييم ذلك في بداية التحقيق. ▪ يجب الامتناع عن تقديم الأدلة التي تُجمع عن طريق مخالفة أو تنتج عن سوء سلوك من قبل الشرطة أو تعامل غير منصف. في الواقع، إن القضايا التي تحتوي على هذه الأدلة فيها بعض الشك ويجب على كبار الضباط أن يقرروا عدم عرضها على المحكمة. 	<p>الاستكمال: الخطوة الأخيرة</p>

3.5. صنع القرارات المتعلقة بالتحقيق

تُعتبر عملية صنع القرارات المتعلقة بالتحقيق مهمة لتنظيم التحقيق في الفساد ضمن جهاز شرطة، لاسيما طريقة تسجيل القرارات. لضمان الجودة وتجنب الرؤية المحدودة، طرحت بعض التقنيات والمنهجيات: استخدام تقنيات مراجعة الأقران ومنهجية PLAN (التناسب، الشرعية، المقبولية والضرورة). يقدم هذا القسم الفرعي اقتراحات حول كيفية صنع القرارات المتعلقة بالتحقيق.

تسجيل القرارات. لضمان الشفافية ودعم مراجعة الأقران والمعاينة الدقيقة، من الضروري تسجيل القرارات الهامة خلال التحقيق. يُفترض بهذه السجلات أن تلخص الفرضية والسيناريوهات التي يتم التحقيق فيها ومسارات التحقيق وإدراج المشتبه بهم أو استبعادهم وتطبيق التقنيات السرية ومذكرات البحث وغيرها. تقع على كبر المحققين مسؤولية تسجيل القرارات. ستتم مساءلة كبار المحققين عن قراراتهم، وبالتالي، سيساعد تسجيل القرارات المتخذة على فهم الأسباب المبررة لهذه القرارات. ويجب أيضًا تسجيل الأساس المنطقي الكامن وراء القرار.

الخانة 5: جمع الأدلة والمحافظة عليها وتسجيلها

لا بد من الانتباه لطريقة جمع الأدلة والمحافظة عليها وتسجيلها. ولا بد من تبرير الأدلة بشكل مستمر، منذ مرحلة اكتشافها لغاية تقديمها في المحكمة.¹⁷³

كلما ازداد عدد الأشخاص الذين يتعاملون مع الأدلة، كلما ازداد احتمال الإخلال بسلسلة الحيازة. وأي خلل في السلسلة قد يؤدي إلى عدم قبول الأدلة. لتحسين سلسلة الحيازة، يجب مراعاة النقاط المهمة التالية:

- تعامل أقل عدد ممكن من الأشخاص مع الأدلة.
- وضع إشارات على كافة الأدلة؛ يجب أن يوضع على كل دليل منفردًا على الأقل تاريخ الحيازة ومكانها.
- ترقيم كل دليل أو وضع رمز له؛ لن يتغير هذا الرقم أو الرمز الفريد خلال التحقيق وسيستخدم في كل تقرير (جنائي) معني بهذا الدليل.
- استخدام ملصقات للإشارة إلى الأدلة أو مغلفات أو أكياس بلاستيكية أو حاويات بلاستيكية تضم مساحة موسعة للملصقات.
- إنشاء مخزن آمن وتعيين ضابط مسؤول عن الحجز، يسجل تسليم الأدلة واستخراجها.

يمكن أن تساعد منهجية PLAN على تبرير القرارات المتخذة. يجب أن تستوفي جميع القرارات الشروط الأربعة التالية:

1. التناسب هل هو متناسب، هل يمكن لضابط التحقيق أن يكتفي بما هو أقل من ذلك؟
2. الشرعية هل هو قانوني/هل من قانون يسمح لضابط التحقيق بالقيام بذلك؟
3. المقبولية هل من المقبول قانونيًا القيام بذلك/هل هو فعال من حيث التكلفة؟
4. الضرورة هل من الضروري القيام بذلك، هل يمكن القيام بالأمور ذاتها بطريقة أخرى؟

مقابلات الأقران. تشكل القرارات المسجلة أداة تساعد إلى حد كبير في مقابلات الأقران. تُطبق تقنية مراجعة الأقران في عدة دول لضمان جودة التحقيق. وبالرغم من أن طبيعة التحقيق في الفساد مختلفة تمامًا عن التحقيق في القتل، يمكن تطبيق مراجعات الأقران. تساعد مراجعات الأقران على منع الرؤية المحدودة وتحديد مسارات التحقيق التي يتغاضى عنها فريق التحقيق وضمان شفافية التحقيق وشرعيته.

منع الرؤية المحدودة. في كل تحقيق جنائي، سواء أكان قضية قتل أو تحرر عن جريمة منظمة أو قضية فساد، هناك دائماً خطر الرؤية المحدودة. إن الرؤية المحدودة أو الانحياز التأكيدي موجودة في كل الظروف ويصعب منعها. وهناك آليات نفسية معقدة تشجع على بروز الرؤية المحدودة. يشير الانحياز التأكيدي إلى ميل المحقق إلى تأييد معلومات تؤكد فرضيته أو فرضيتها عوضاً عن الوقائع الجلية.

قد يميل أفراد الشرطة إلى صياغة آرائهم بشكل ضيق الأفق أو القفز إلى استنتاجات على أساس المعلومات المتوفرة. في الحالات القصوى، قد يؤدي انحيازهم إلى تزوير الأدلة لدعم آرائهم.

يجب أن يكون المحققون واعين للتفكير الجماعي. يمكن أن تنتج العمليات الجماعية أفكاراً خاطئة وتعرض الأفراد للضغط لكي يقبلوا وجهة النظر العامة.

إن منع الرؤية المحدودة هو مسؤولية مشتركة للمحققين وقادة التحقيق والمدعين. على كافة المستويات، يجب تشجيع الوعي على هذه الظاهرة. فعدم كفاءة العدالة الناتجة عن الرؤية المحدودة لديها تأثير مدمر على شرعية الشرطة والثقة بها. للاطلاع على موجز عن بعض الممارسات الجيدة لمنع الرؤية المحدودة، راجع الخانة 6 أدناه.

الخانة 6: الممارسات الجيدة لمنع الرؤية المحدودة¹⁷⁴

- نشر التوعية حول خطر الرؤية المحدودة.
- خلق ثقافة يشعر فيها المحققون بالأمان في تشارك الأفكار.
- الالتزام بأهداف التحقيق.
- تحديد مسارات التحقيق انطلاقاً من فرضية وتطبيق تقنيات التحقق والتزوير.
- إبقاء كافة خيارات التحقيق مفتوحة.
- تحليل نتائج كافة التحقيقات ومن ثم استخلاص الاستنتاجات.
- خلق مناخ شفاف لصنع القرارات.
- تسجيل القرارات.
- تطبيق تقنيات مراجعة الأقران.

3.6. دور الادعاء

أظهرت الأبحاث أن العلاقة بين إنفاذ القانون والمدعين أساسية للحد من الفساد بنجاح.

تضطلع العلاقة بين المؤسسة (المؤسسات) المكلفة بمكافحة الفساد والادعاء والقضاء بأهمية خاصة. فهي أساسية لعرض قضايا الفساد أمام المحكمة وإجراء المحاكمات. وبالتالي، إذا لم يول اهتمام لتعزيز قدرات المدعين والمحاكم، ستفشل على الأرجح جهود مكافحة الفساد.

يختلف دور المدعي العام من دولة إلى أخرى. يمكن أن يتمتع المدعي بصلاحيات تحقيق ويشترك في عمليات صنع القرار. وفي أنظمة أخرى، لدى المدعي العام دور مستقل تماماً وهو لا يشارك في عملية التحقيق.

يُنصح بالتعاون الوثيق مع المدعي العام بما أنه يعزز فعالية التحقيق. فالأفكار المشتركة حول ما يجب تقديمه للمحكمة والمعرفة المشتركة بالقضية قيد البحث تزيد من كفاءة التحقيق في الفساد وفعاليتها. ولكن يجب على أفراد الشرطة أن يتذكروا أن المدعين العامين يمكن أن يكونوا ضالعين في قضايا فساد أيضاً. ينطبق ذلك بشكل خاص على أشكال الفساد المنهجية المطولة.

3.7. التعامل مع سوء سلوك الشرطة

إن سوء سلوك الشرطة وفساد الشرطة ليسا بالضرورة مماثلين لبعضهما ويجب عدم التعامل معهما بالطريقة عينها، ويجب عدم التعامل مع سوء سلوك الشرطة على أنه جريمة إلا إذا كان سوء السلوك ذات طبيعة جنائية فعليًا. يجب اعتبار السلوك غير الأخلاقي مسألة إدارية/إصلاحية. تعزز وحدات التحقيق ومكافحة الفساد الداخلية شرعيتها إذا ركزت على قضايا الفساد البارزة عوضًا عما يُعرف بسوء السلوك الإداري. ولا بد من التمييز بين التحقيق الإداري والتحقيق الجنائي لتعزيز ثقة أفراد الشرطة في إجراءاتهم الداخلية. يجب أن يكون من الواضح أن سوء السلوك غير مقبول، ولكن طالما لم تُرتكب أفعال جرمية، يمكن التعامل مع القضية ضمن المؤسسة. يخضع التحقيق الجنائي في الفساد لقواعد الإجراءات الجنائية والأدلة. ويخضع التحقيق الإداري الداخلي لعقود العمل ومدونة السلوك.

تتوفر لدى أجهزة الشرطة وسيلتان للتعامل مع الحوادث والادعاءات البسيطة:

1. الوساطة. الوساطة هي عملية يُعطى فيها أفراد الشرطة المتهمون فرصة إعادة النظر في أفعالهم. يساعد وسيط محايد على جمع الطرفين بطريقة مرضية لهما. قد يقبل أفراد الشرطة المتهمون بأن يكون لدى المشتكين أسباب وجيهة للشعور بالظلم. إنها طريقة ملائمة للتعامل مع الادعاءات البسيطة، وتشكل عادةً استجابة مرضية للشكاوى المتعلقة بالفظاظة أو التقاعس. ويمكن أن تنطبق على ادعاءات أكثر خطورة مثل المضايقات أو الاعتقال التعسفي، خصوصًا عند غياب الأدلة الداعمة. بنتيجة عملية الوساطة، يمكن أن يزيد الوعي الذاتي لدى أفراد الشرطة فيحسّنوا سلوكهم. يسمح ذلك أيضًا لمدراءهم بإصدار إنذارات مبكرة.
2. القرار الإداري. يجب أن يتمتع مدراء الشرطة بالسلطة التقديرية للتعامل مع الادعاءات البسيطة بطريقة إدارية، ما يسمح بمعالجة المشاكل الصغيرة من دون عبء الملاحقة القضائية. يمكن بالتالي إدارة الحوادث الصغرى بواسطة الحلول الإصلاحية، مثل تقديم المشورة أو التوجيه أو إعادة التدريب أو الإشراف الدقيق. تُعتبر العقوبات الإدارية مثل تحذير رسمي أو تخفيض عدد أيام العطل المدفوعة طريقة فعالة للتعامل مع المشاكل الصغرى. ولكن لا بد من توفر أساس قانوني للقيام بذلك، بما أن الإجراءات العقابية من قبل المدراء غالبًا ما تتخطى سلطتهم التقديرية.

يمكن أيضًا للاستجابة الإدارية للحوادث الصغرى أن تعالج المشاكل النظامية في مكان العمل وإلى حد ما تحدد المعايير للحوادث المستقبلية. لدى هذه الاستجابة إيجابياتها وسلبياتها ويجب دراسة نتائجها جيدًا. يقدم الفصل 4 مقارنة مفصلة حول كيفية معالجة هذه الأنواع من المشاكل على مستوى جهاز الشرطة عندما يكون سلوك الضباط غير أخلاقي ولكن لا يمكن اعتباره فسادًا.

التحقيق في الفساد في سياقات محددة

4

يتناول هذا القسم الخصائص التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع الفساد في سياقات مختلفة. يعرض الفصل 1 جدولاً يُظهر أشكال الفساد الرئيسية في ما يتعلق بهذه السياقات. يسلط الفصل 7 الضوء على المشاكل والصعوبات المحددة عند التحقيق في الفساد في هذه الحالات، كما يقدم توصيات.

4.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها

4.1.1. المشاكل والصعوبات

- الممارسات الفاسدة الراسخة.
- إن الشرطة والقضاء والأنظمة القانونية والسياسية غير منظمة ومستوى الفساد عالٍ فيها.
- فاقمت النزاعات الماضية التوترات بين المجموعات، العرقية والقبلية والعشائرية، والمصالح الخاصة التي تطفئ على المصالح الوطنية.
- تمارس الأسرة الدولية ضغطاً للتحقيق في الجرائم المرتكبة خلال النزاع.
- انخرط عدة ضباط شرطة في النزاعات، وبالتالي، ينظر إليهم المواطنون بارتياب.

4.1.2. المتطلبات والتوصيات

كل هذه النقاط مفصلة أكثر في الفصول الأخرى.

- إعداد إطار قانوني.
- تأسيس وكالات مستقلة للملاحقة القضائية ومكافحة الفساد.
- القيام بعملية فحص وتدقيق لتوظيف موظفين جدد.

4.2. الدول الانتقالية

4.2.1. المشاكل والصعوبات

- عزز الانتقال إلى اقتصاد السوق الفرص المتاحة أمام الجريمة المنظمة لزيادة أرباحها وقوتها.
- تسهل الروابط بين السياسة والاقتصاد والجريمة المنظمة تطور الفساد المنهجي وتضعب التحقيقات.
- تتزايد الصعوبات نظراً لغياب التشريعات والموارد الملائمة.
- ينتشر الفساد الصغير بكثرة ضمن الشرطة.

4.2.2. المتطلبات والتوصيات

- إعداد تشريعات ملائمة.
- تأسيس وكالات لمكافحة الفساد، تتمتع بسلطة الملاحقة القضائية وبصلاحيات تحقيق خاصة مثل مصادرة الأصول. يقدم النموذج الكرواتي في المثال 3 أدناه، مثالاً مثيراً للاهتمام.

المثال 3: المكتب الوطني لقمع الفساد والجريمة المنظمة، كرواتيا معهد لإنفاذ القانون (جهاز متخصص للملاحقة القضائية)

يؤدي المكتب الوطني لقمع الفساد والجريمة المنظمة مهام مكتب المدعي العام في ما يتعلق بجرائم تبييض الأموال والفساد، بالإضافة إلى عدة أنواع مخالفات أخرى مرتبطة بأنشطة الجريمة المنظمة. تشبه إجراءات المكتب الوطني لقمع الفساد والجريمة المنظمة وتنظيماته تلك الخاصة بمكاتب المدعين. تصدر وزارة العدل القواعد الداخلية وتوافق على مخططات المكتب المتعلقة بالموظفين. يعيّن رئيس المكتب الوطني لقمع الفساد والجريمة المنظمة من قبل رئيس الادعاء العام، بعد الاطلاع على رأي وزير العدل وهيئة المدعين العامين الوطنيين. وتُمنح ميزة الوكالة المتخصصة لمكافحة الفساد للمكتب الوطني لقمع الفساد والجريمة المنظمة من خلال وجود قسم لمكافحة الفساد وللعلاقات العامة ضمن بنيتها، مسؤول عن إبلاغ المواطنين عن الأضرار الناجمة عن الفساد وطرق وسبل منعه. كما يوجه الأنشطة المنصوص عليها في خطة عمل البرنامج الوطني لمكافحة الفساد ويعدّ تقارير وتحليل حول شكل الفساد وأسبابه ويقترح تعديلات على التشريعات القائمة. يتطور المكتب الوطني لقمع الفساد والجريمة المنظمة كجهاز إنفاذ قانون، ويبدو أن مهمته المتمثلة بمنع الفساد تفقد أهميتها في الإطار المؤسسي الكرواتي.

4.3. الدول النامية

4.3.1. المشاكل والصعوبات

- تنتشر أشكال صغيرة من الفساد.
- الممارسات الفاسدة شائعة في الأعمال والسياسة.
- ما من استشعار بالحاجة الملحة لمكافحة الفساد.
- غياب الحوكمة والتشريعات الملائمة بالإضافة إلى وحدات الشرطة لمكافحة الفساد.

4.3.2. التوصيات

- إعداد نظام شغال وشامل لمكافحة الفساد.
- التركيز على القضايا التي تسمح بتطوير التجارب الناجحة وتعزيز ثقة المواطنين من خلال الإعلان عن هذه النجاحات.

4.4. الدول المتقدمة

4.4.1. المشاكل والصعوبات

- الفساد متدنٍ في الشرطة والقضاء.
- جهاز الشرطة موثوق به.
- تفاقم الجريمة المنظمة والإتجار بالمخدرات والبشر وتبييض الأموال مخاطر الفساد.
- من الصعب رصد بعض أشكال الفساد بما أنها تستخدم آليات متطورة.
- إن استقلالية الوكالات الحكومية المختلفة (المالية، الضرائب، الاجتماعية، الشرطة) وبروز المجال الخاص يمتنعان الإجراءات المتماسكة.

4.4.2. التوصيات

- تعديل التشريعات للسماح بإدراج كافة المعلومات الضرورية لإجراء التحقيقات في قضايا الفساد ضمن سياق أوسع.
- توظيف أخصائيين ذي مستوى عالٍ في المجالات التي قد تشهد أشكالاً متطورة من الفساد (مثلاً: المالية).
- إعداد وحدات لمكافحة الفساد مدربة باحتراف ضمن الشرطة.

أمثلة عملية عن البرامج والنماذج والمقاربات المتعلقة بالموضوع

يقدم هذا القسم أمثلة عن البرامج والنماذج والمقاربات التي أُنجزت في سياقات متنوعة. تهدف المعلومات إلى توجيه اعتماد نماذج مكافحة الفساد من خلال مراقبة كيفية استخدام مؤسسات الشرطة المتنوعة لنماذج التحقيق ومنهجياته وبرامجه في مكافحة الفساد.

5.1. مقارنة التحقيق المستقلة

هناك مؤسسات متعددة لمكافحة الفساد من حول العالم؛ في إطار هذا القسم، ستناقش فئتان: (1) الوكالات المتعددة الأغراض التي تتمتع بصلاحيات إنفاذ القانون و(2) مؤسسات إنفاذ القانون.

1. الوكالات المتعددة الأغراض التي تتمتع بصلاحيات إنفاذ القانون

يشكل هذا النموذج مثلاً عن مقارنة الوكالة الواحدة المرتكزة على مكافحة الفساد ومنعه من خلال السياسات والتحليل والمساعدة التقنية في الوقاية والتوعية العامة والمعلومات والمراقبة والتحقيق. تُمنح الوكالات المتعددة الأغراض صلاحيات واسعة، مع أن الملاحقة القضائية تبقى مهمة منفصلة من أجل المحافظة على الضوابط والموازن ضمن النظام.¹⁷⁵

المثال 4: وكالة متعددة الأغراض تتمتع بصلاحيات إنفاذ القانون¹⁷⁶

لاتفيا - مكتب منع الفساد ومكافحته

إن مكتب منع الفساد ومكافحته هو هيئة متعددة الأغراض لمكافحة الفساد، أُنشئت عام 2002. يجمع تفويضه الوقاية والتعليم والتحقيق في الفساد. تتراوح أنشطة المكتب من التحقيق في مخالفات الفساد ومراقبة أنشطة المسؤولين الحكوميين وتمويل الأحزاب السياسية وصولاً إلى التعليم والتدريب على مخاطر الفساد. يشكل المكتب أيضاً نقطة ارتكاز لسياسة مكافحة الفساد الوطنية. يُعتبر المكتب مؤسسة مستقلة ضمن نظام الإدارات العامة، تتمتع بصلاحيات تحقيق. ومنذ تأسيسه، تم تدعيم المكتب تدريجياً بالمزيد من الموارد المالية والبشرية. وفي شباط/فبراير من العام 2006، كان هناك 127 موظفًا فقط، يعمل معظمهم على التحقيقات الجنائية. وعام 2005، بلغت ميزانية المكتب ما يقارب 4.7 مليون يورو. وعام 2005، اختير المكتب كإحدى المؤسسات العامة الأكثر موثوقية في لاتفيا.

2. مؤسسات إنفاذ القانون

يتضمن هذا النموذج أشكالاً متنوعة من التخصص ويمكن تطبيقه في هيئات الكشف والتحقيق، بالإضافة إلى هيئات الملاحقة القضائية. تتيح مؤسسات إنفاذ القانون أيضاً المزيج المتمثل بالكشف المتخصص لمكافحة الفساد والتحقيق والملاحقة القضائية في هيئة واحدة.

المثال 5: مؤسسة إنفاذ القانون

الهيئة النرويجية للتحقيق والملاحقة القضائية للجرائم الاقتصادية والبيئية

تأسست الهيئة الوطنية النرويجية للتحقيق والملاحقة القضائية للجرائم الاقتصادية والبيئية عام 1989. فهي ترصد وتحقق وتلاحق قضائياً كافة القضايا الكبيرة والمعقدة والخطيرة المتعلقة بالجرائم الاقتصادية والبيئية، بما فيها الفساد. يشكل هذا الجهاز من الناحية المؤسساتية جزءاً من مديرية الشرطة الوطنية، ولكن في القضايا الفردية، يمكن أن يخضع لسلطة جهاز النيابة العامة. تجدر الإشارة إلى أن هذا الجهاز تطور انطلاقاً من مؤسستين مستقلتين وهو يمثل اليوم جزءاً لا يتجزأ منها، إذ أنه جهاز شرطة متخصص وجهاز متخصص للملاحقة القضائية.

إن القاسم المشترك بين هذه النماذج هو تحقيقها في كافة قضايا الفساد في المجال العام وهي غير محصورة بفساد الشرطة أو سوء سلوكها. تشمل نماذج وكالات مكافحة الفساد المبينة أعلاه ثلاثة أنواع وظائف:

1. التحقيق والملاحقة القضائية للقضايا البالغة الأهمية وقضايا أخرى.
2. عمل الوقاية مثل إعداد سجلات مهمة للطبقات السياسية.
3. تعزيز برامج التعليم العام لمكافحة الفساد.

هناك إيجابيات وسلبيات لوجود وكالة مستقلة لمكافحة الفساد: يقدم الجدول 3 أدناه قائمة غير حصرية منها.

الجدول 3: إيجابيات وسلبيات وجود وكالة مستقلة لمكافحة الفساد

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> يرسل إشارة بأن الحكومة تأخذ جهود مكافحة الفساد على محمل الجد. يتيح تحقيق درجة عالية من التخصص والخبرة. يدعم توفير درجة عالية من الاستقلالية لعزل المؤسسة عن الفساد والتأثيرات الأخرى غير المشروعة. يوفر مسافة معينة تكون فيها المؤسسة منفصلة عن الوكالات والأقسام المسؤولة عن التحقيق. يتيح إمكانية تأسيس مؤسسة جديدة تماماً تتمتع بانطلاقة جديدة، من دون فساد ومشاكل أخرى قد تكون موجودة في المؤسسات القائمة. يتمتع بمصداقية عامة أكبر. يمكن أن تتحمل تكاليف حماية أمنية أفضل. يشجع تعزيز المساءلة السياسية والقانونية والعامة. يوفر المزيد من الوضوح في تقييم التقدم والتجارب الناجحة والفاشلة. 	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف إدارية أعلى. قد يؤدي إلى العزلة ويخلق حواجز وخصومات بين المؤسسة والهيئات التي يجب أن تتعاون معها، مثل ضباط إنفاذ القانون والمسؤولين عن الملاحقة القضائية والمدققين والمفتشين. قد يؤدي إلى تراجع مكانة البنى القائمة المستثناة من المؤسسة الجديدة. يمكن أن يولد ضغوطات سياسية متنافسة من المجموعات التي تسعى إلى إعطاء أولوية مشابهة للمبادرات الأخرى المتعلقة بالجرائم.

- يشجع تسريع الإجراءات المتخذة ضد الفساد. تُستخدم الموارد الخاصة بالمهام ولا يخضع المسؤولون للأولويات المتنافسة لوكالات إنفاذ القانون العام والتدقيق والوكالات المماثلة.
- يتضمن ضمانة إضافية ضد الفساد بحيث يكون مخولاً مراقبة مجتمع إنفاذ القانون التقليدي والعكس صحيح، إذا كانت الوكالة بذاتها فاسدة.
- قد يكون عرضة لمحاولات تهميشه أو الحد من فعاليته من خلال بنى التبليغ التي تعاني من نقص التمويل أو بنى التبليغ غير الملائمة.

5.2. مقارنة التحقيق الداخلية

يمكن تجاوز فساد الشرطة من داخل جهاز الشرطة عبر تأسيس وحدة محلية لمكافحة الفساد. ولكن هناك بعض القيود. فمن النادر إيجاد مثل هذه الوحدة ضمن جهاز شرطة، تكون منفصلة عن وحدة الشؤون الداخلية. إن التحقيقات في الشؤون الداخلية ومكافحة الفساد متشابهة جداً ومرتبطة ببعضها بشكل وثيق بحيث يصعب القيام بهذا التمييز.

يجب الاعتراف بالمشاكل المتنوعة التي يمكن أن تحصل مع مقارنة التحقيق الداخلية. غالبًا ما تتعلق هذه المشاكل بالتخصيص والموارد، ولكن أيضًا بالمعايير المهنية والتوظيف.

من منظور عملياتي، تكون العقبة الأكثر ترجيحًا الرغبة المحتملة لضباط التحقيق بإعطاء ضابط مشتبه به ميزة الشك. فخلال المقابلات، قد يقترحون حجج غياب أو يقدمون أذكارًا أو يفصحون عن معلومات. تبرز أيضًا مشكلة المنظور العام تجاه التحقيقات المنحازة. فقلة من الأشخاص الذين يقدمون شكوى ضد ضابط شرطة في مكتب وحدة تحقيق داخلية يشعرون بأنه تم التعامل مع شكاوهم بشكل عادل.

من المرجح أكثر أن يحصل تضارب في المصالح إذا حصلت التحقيقات ضمن جهاز الشرطة، إذ هناك احتمال كبير بأن يلتقي ضباط التحقيق بزملاء على معرفة بهم وأصدقاء قدامى.

تتم التحقيقات في الشؤون الداخلية في إطار سلسلة القيادة العادية، بالتالي، هناك خطر كبير بالتدخل في التحقيق. يبرز أيضًا احتمال تسريب المعلومات وبالتالي إلحاق الضرر بالتحقيق في مرحلة باكرة. غالبًا ما يصل أفراد الشرطة المشتبه بهم إلى قاعدة البيانات ذاتها التي يستخدمها المحققون الذين يجرون التحقيق ويمكن أن يتأكدوا بسهولة مما إذا كانوا قيد التحقيق. فالتسريب غير المتعمد للمعلومات يمكن أن يخلق إشاعات ضمن الجهاز تصل في النهاية إلى الضابط المشتبه به.

تلعب مشاكل التخصيص والموارد دورًا في التحقيقات في الشؤون الداخلية. وغالبًا ما لا تكون الشؤون الداخلية أفضل وحدة في الجهاز من حيث التجهيزات. يجب على إدارة الشرطة أن تعطي الأولوية للشؤون الداخلية وتحصر على عدم افتقار هذه الوحدات للأيدي العاملة والتجهيزات. وكما سبقت الإشارة، تُعتبر الموارد المالية الضخمة ضرورية لإنشاء وحدات للشؤون الداخلية تعمل بشكل جيد.

نظرًا لطبيعة التحقيقات الحساسة، يجب أن يكون ضباط التحقيق أفضل محققين في الجهاز. لسوء الحظ، تحمل الشؤون الداخلية وصمة عار، وبالتالي، لا تشكل خيارًا جذابًا لعدة محققين موهوبين. لتغيير ذلك، ولتوظيف أفضل شخص في هذه الوظيفة، يمكن اتخاذ تدابير متنوعة:¹⁷⁷

- يجب أن يتمتع المحققون بخبرة عالية وناجحة في التحقيقات في مجالات أخرى قبل انتقالهم إلى الشؤون الداخلية.

- يجب أن يخضع محققو الشؤون الداخلية لتدريب متخصص.
- يجب أن يخضع المحققون لاختبار نفسي في ما يتعلق بإدارة الإجهاد ومقاومة ضغط زملاء.
- يجب استخدام الحوافز المتعلقة بالأجور والمراكز.
- يجب فرض شرط إلزامي بأن يعمل المحققون الذين يريدون ترقية في الشؤون الداخلية لسنتين على الأقل.

المثال 6: مثال عن وحدة شؤون داخلية لا تعمل بشكل جيد

في أواخر الثمانينيات، قاد قاض أسترالي تحقيقاً لسنتين في فساد الشرطة في كوينزلاند. وأدى التحري الواسع النطاق إلى إدانة مفوض الشرطة وسياسيين رفيعي المستوى وضباط شرطة ضالعين في الفساد. وفي ما يتعلق بوحدة التحقيقات الداخلية في جهاز الشرطة، خلص التحري إلى ما يلي:

كان قسم التحقيقات الداخلية غير فعال، ويعيقه نقص الموظفين والموارد والتقنيات الخام. كان يفتقر للالتزام والإرادة ولم يقيم بأي مبادرة لرصد الجرائم الخطيرة. قدم القسم راحة كبرى للشرطة الفاسدة. وكان مشرفاً ودوداً ومتعاطفاً وواقياً وغير كفوء. يجب إلغاؤه.

لتحسين مصداقية وحدات الشؤون الداخلية، يجب أن تحقق فقط في الأفعال الجرمية الخطيرة ومسائل سوء السلوك الخطيرة التي تستوجب الإنهاء. يجب اعتبار قضايا سوء السلوك الأخلاقية الأخرى مسألة إدارية/إصلاحية وعدم التحقيق فيها من قبل الشؤون الداخلية. وبحسب توصية ثانية، من خلال تغيير استراتيجيات التحقيق الخاصة بها وتوظيف أفضل شخص في الوظيفة، يمكن أن تزيد وحدات الشؤون الداخلية عدد الإدانات/حالات الإنهاء الناجحة.

يمكن الاطلاع على المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع في الفصل 5 المعني بالرقابة الداخلية.

يقدم هذا القسم اقتراحات حول كيفية تعزيز قدرات مكافحة الفساد ضمن جهاز شرطة عبر تنفيذ تدابير التدريب.

6.1 الندوات

لإعداد استراتيجيات تحقيق فعالة، يمكن أن تستفيد الدول التي تنفذ برامج لمكافحة الفساد من الندوات¹⁷⁸ التي تتيح تشارك المعرفة وتطويرها. إن أفضل المواضيع المحتملة لهذه الندوات مدرجة أدناه:

- الإشراف. إن المعرفة المتعلقة بحجم الفساد وظهوره أساسية لإعداد استراتيجيات فعالة. ويجب تحديد مستوى انتشار الفساد وتنظيمه.
- تقييم المخاطر. يحمل تنفيذ استراتيجيات التحقيق عدة مخاطر، ويجب تحديدها والاتفاق عليها بشكل مشترك. ويجب أن تنتج هذه الندوات استراتيجيات للتكيف مع هذه المخاطر.
- النظرية. يجب أن تتضمن هذه الندوة مقدمة نظرية حول كيفية خلق إطار معرفة. أما المسائل التي ينبغي التطرق إليها، فهي التالية:
 - الإقرار بجدار الصمت الأزرق
 - الاستراتيجيات والتكتيكات
 - شفافية التحقيق (الرؤية المحدودة) وصنع القرار
 - نظرية التحقيق الأساسية (منهجية الأسئلة السبعة).
- الممارسات الجيدة. في عدة أجزاء من العالم، نجحت استراتيجيات مكافحة الفساد. فالندوات تُعدّ طريقة ممتازة لتشارك الممارسات الجيدة.

وفقاً للمعايير والقيود المحلية، ستكون الندوات التي تمتد على يومين فعالة. ويُعتبر التدريب المحلي ضرورياً لتطبيق منهجيات التحقيق (التي تم إعدادها حديثاً).

6.2 التدريب

لتعزيز قدرات صنع القرار والاحترافية، لا بد من إعداد برامج تدريب لأفراد الشرطة الذين يشغلون مسؤوليات قيادية في عملية صنع القرار. هناك طريقة فعالة لتدريب الأشخاص في عمليات صنع القرار (بما فيها الاستراتيجيات الإعلامية ومراجعة الأقران ومنع الرؤية المحدودة وتسجيل القرارات) وهي تمرين عملي. يجب أن يختتم هذا التمرين برنامج تدريب، يتضمن تمارين نظرية وعملية. وينبغي أن يتضمن هذا التدريب دراسة حالة لتحقيق في الفساد، حيث كانت عملية صنع القرار شفافة وتكللت بالنجاح.

6.3 التنظيم

لتأسيس وكالة مكافحة فساد وبرنامج فعال لمكافحة الفساد، يجب التطرق إلى دور التحقيق خلال ندوات جمع الأفكار والاجتماعات التمهيديّة. ويوصى بمشاركة الشراكة مع الدول التي لديها برامج ناجحة لمكافحة الفساد أو معرفة وخبرة فيها.

الاستنتاجات والتوصيات - الفصل 7

<p>تُعتبر مكافحة الفساد من دون صلاحيات تحقيق وملاحقة قضائية إضافية شبه مستحيلة. بالتالي، لا بد من تطوير قانون العقوبات وقانون الإجراءات الجنائية مع التركيز بشكل إضافي على تحديد الأفعال التي يجب التحقيق فيها وكيفية القيام بذلك.</p> <p>كلما كانت منهجية التحقيق تطفلية، كلما توجب أن تكون التنظيمات التي يجب أن تتقيد بها الشرطة ووكالة مكافحة الفساد أكثر صرامة.¹⁷⁹</p> <p>يجب أن تتيح الإجراءات الجنائية الاعتيادية إمكانية مصادرة الأصول وتفتيش المباني واعتراض الاتصالات عن بعد ونشر التقنيات السرية. وإذا لم تكن هذه الإجراءات كافية للتحقيق في فساد الشرطة، لا بد من تطوير إجراءات إضافية.</p>	<p>الإطار القانوني</p>
<p>في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها والدول النامية والدول الانتقالية، تكمن الطريقة الفضلى لتنظيم التحقيق في فساد الشرطة بتأسيس وكالات مستقلة لمكافحة الفساد، كالنموذج الكرواتي. تعتبر لجان الإشراف ضرورية لضمان الاستقلالية (راجع الفصل 6). ومن المرجح أن تنجح المؤسسات المتعددة المهام بما أنه يمكنها الدمج ما بين التحقيق والوقاية والتعليم.</p>	<p>الاستقلالية</p>
<p>إن العوامل المهيمنة التي تحدد استراتيجيات التحقيق هي كيفية تنظيم الفساد وما إذا كان منتشرًا. يجب أخذ الخصائص المحلية بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجيات التحقيق. يَرجَح أن تنجح التقنيات المتقدمة، ولكنها تستوجب تدريبات وتشريعات مكثفة، بالإضافة إلى بنية تضمن أمن المشاركين. فمن المرجح أن تنجح الاستراتيجيات القصيرة المدى والموجزة التي لا تتطلب الكثير من الموارد أكثر من المنهجيات التطفلية الطويل الأمد.</p>	<p>الاستراتيجيات</p>
<p>تُعتبر الثقافة المغلقة لمؤسسات الشرطة عاملاً هاماً خلال التحقيق في فساد الشرطة. فجدار الصمت الأزرق الذي يحول دون أن يشي أفراد الشرطة بضباط آخرين يمثل مشكلة خطيرة. تتضمن التدابير الإيجابية للتخلي عن هذه الثقافة ترقية مركز وصورة المحققين الداخليين أو محققي مكافحة الفساد والتحقيق في المخالفات الخطيرة فحسب. وهناك قرارات إدارية متاحة للتعامل مع سوء السلوك الصغير.</p>	<p>الثقافة</p>
<p>يستوجب التحقيق في فساد الشرطة عمليات صنع قرار شفافة. يجب مراجعة نتائج التحقيق بانتظام، وتتم مساءلة المحققين عن قراراتهم. يُعتبر ذلك ضروريًا لتعزيز شرعية هذه التحقيقات وثقة المواطنين في عمل الشرطة. ويدعم تسجيل القرارات عملية صنع القرار والمساءلة.</p>	<p>صنع القرار</p>

جدول التقييم الذاتي

الفصل 7 - التحقيق

بعد قراءة هذا الفصل، ما هي ردة فعلك؟ هل من معلومات جديدة في هذا الفصل يمكنك استخدامها لتحسين جهاز شرطة الخاص بك؟ هل من تغييرات يمكن القيام بها في جهاز الشرطة؟

في ما يلي تقييم ذاتي يساعدك على الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها. يهدف هذا التقييم الأساسي إلى مساعدتك على تقييم الوضع في جهازك وتحديد ما هي التغييرات التي يجب القيام بها، إذا كان هناك من تغييرات، ووسائل جمع الأفكار لتطبيق هذه التغييرات. لإعداد مقارنة أكثر شمولية لتطبيق المفاهيم المطروحة في هذا الفصل، يمكن تنظيم جلسات تدريب أو مجموعات عمل لاستكمال هذا التقييم والبناء عليه. فضلاً عن ذلك، قد يكون من المفيد طلب مساعدة الخبراء الوطنيين أو الدوليين في قضايا مكافحة الفساد.

المشاكل/الأسئلة	ما الذي يمكن فعله لتحسين نقاط الضعف؟	كيفية القيام بذلك؟
هل من استراتيجية قائمة أو فقط قواعد مهنية وتقنيات متخصصة للتحقيق؟	إذا كان الجواب كلا، يمكننا: إعداد استراتيجية تحقيق تقييم نتائج القواعد والتقنيات إعداد نموذج تحقيق خاص لقضايا الفساد الداخلي	يمكننا: بناء مجموعة عمل مع خبراء التحقيق الاستعانة بمدقق لتقييم النتائج إعداد قواعد حماية للمحققين الداخليين
هل من علاقة وثيقة بين الشرطة والمدعين وما هي أدوارهم في قضايا الفساد؟	إذا كان الجواب كلا، يمكننا: تقييم العلاقة بالملاحقة القضائية تحديد واجبات التحقيق المتبادلة إعداد قواعد واضحة للحالات التي تستوجب الملاحقة القضائية	يمكننا: التواصل مع الادعاء لترسيخ العلاقة تحديد القواعد الداخلية مع الادعاء تغيير القواعد الداخلية
هل من قواعد واضحة لضمان التمييز بين سوء سلوك الموظفين والفساد؟	إذا كان الجواب كلا، يمكننا: تقييم القواعد الداخلية إعداد قواعد مختلفة حول سوء السلوك والفساد إعداد رد واضح على السلوك غير السليم والفساد	يمكننا: بناء مجموعة عمل لتحديد الوقائع المتبادلة والمختلفة اختيار قواعد جديدة والإعلان عنها الإعلان عن ردة الفعل كقرارات مفهومة

<p>يمكننا:</p> <p>بناء مجموعة عمل مناقشة هذه المسألة مع الحكومة والادعاء تحديد أدوار واضحة للتنظيم والقيادة في قضايا الفساد</p>	<p>إذا كان الجواب كلا، يمكننا:</p> <p>تقييم القواعد القانونية والسياسة الحكومية إعداد مسؤولية واضحة عن التحقيق التغيير لتنظيم التحقيق والمسؤولية إذا دعت الحاجة</p>	<p>ما هو دورنا في التحقيق بحسب التحقيقات الداخلية أو المستقلة؟ وما هو دورنا في قضايا الفساد؟</p>
---	---	--



8

بناء القدرات

آلان بيكلي (Alan Beckley)

مقدمة إلى الفصل 8

يتناول هذا الفصل بناء القدرات بما أنه يرتبط بمكافحة فساد الشرطة. ويُظهر كيف يمكن أن يساعد بناء القدرات جهاز شرطة على نشر التوعية بين ضباطه على مشاكل الفساد ويقدم طرقًا للتعامل مع تحدياته. يهدف هذا الفصل إلى تعزيز ثقافة مكافحة الفساد في جهاز الشرطة من خلال تدابير متنوعة لبناء القدرات.

يقدم هذا الفصل أيضًا مبادئ توجيهية لإعداد برنامج بناء قدرات مع التركيز على الأخلاق وعمل الشرطة. ويعرض طرقًا لتعزيز المرونة وإطارًا قويًا لمقاومة الفساد. يمكن القيام بذلك من خلال مقاربات متنوعة باستخدام أدوات وتقنيات في إطار شامل من التشريعات والقوانين والسياسات والممارسات والإجراءات.

1.1 ما هو بناء القدرات؟

بناء القدرات هو تحديد وتدعيم سمات منظمة لمكافحة مشكلة معينة (مثل فساد الشرطة). يمكن استخدام بناء القدرات لتحقيق أهداف متنوعة للمنظمة، كتطوير القيادة أو تعزيز التنوع.

إن التعريف الرسمي لبناء القدرات الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو التالي: "قدرة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على تأدية مهامها ومعالجة المشاكل وتحديد الأهداف وتحقيقها بطريقة مستدامة".

تجدر الإشارة إلى أن المعنى الاعتيادي لعبارة "بناء القدرات" هو الخاص بالدول النامية¹⁸⁰ التي تحتاج إلى تطوير بعض المهارات والكفاءات في مجال محدد أو عام، مثل ذلك المعروض¹⁸¹ من قبل Ict4d (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية):

غالبًا ما يشير بناء القدرات إلى المساعدات المقدمة للهيئات، عادةً مجتمعات الدول النامية، التي تحتاج إلى تطوير مهارة أو كفاءة، أو إلى ترقية عامة لقدرتها من حيث الأداء. تُبنى معظم القدرات من قبل المجتمعات بذاتها، أحيانًا في القطاع العام وأحيانًا في المنظمات غير الحكومية وأحيانًا في القطاع الخاص. قدمت المنظمات غير الحكومية الدولية، ضمن منظومة الأمم المتحدة في معظم الأحيان، بناء قدرات في إطار برامج التعاون التقني مع الدول الأعضاء فيها. ولكن بناء القدرات غير محصور بالعمل المتمثل بالمساعدات الدولية. ومؤخرًا، يُستخدم بناء القدرات من قبل الحكومة لتحويل المقاربات المجتمعية والقطاعية تجاه المشاكل الاجتماعية والبيئية.

فضلاً عن ذلك، كما يضيف التعريف المذكور أعلاه، يُفهم بناء القدرات اليوم كعملية موضوعية. مثلاً، هناك برامج بناء قدرات في الصحة والعافية والتعليم.¹⁸² وكمثال في القطاع الصحي:

إن بناء القدرات هو عملية بناء قدرات الأفراد والمجموعات والمؤسسات والمنظمات والمجتمعات على المستوى المحلي والوطني والدولي للاستعداد والاستجابة بفعالية أكبر لتهديدات الصحة العامة الناجمة عن أزمة بطريقة مستدامة. تهدف هذه العملية إلى تعزيز أو خلق نقاط قوة يمكن أن تستند إليها المجتمعات لمعالجة نقاط الضعف

الناجئة عن حالات الطوارئ والكوارث.

يسلط الفصل 8 الضوء على بناء القدرات في الشرطة، ولكن معظم المواد المنشورة تُعنى بتخصصات أخرى، مع بعض الاستثناءات الملحوظة.¹⁸³ يقدم القطاع الصحي مثالاً جيداً وموردًا يُظهر عملية بناء القدرات. تحذر المواد المنشورة من الاستخدام السطحي لعبارة "بناء القدرات" بما أن استخدامها الشائع قاد إلى سوء فهم وغموض في مفرداتها؛ قيل (بوتر وبرو Potter & Brough، 2004) إن العبارة أصبحت "تعبيراً جدياً" لدرجة أنه بات "عديم الفائدة" من منظور تحليلي وعملي". قال مؤلفون آخرون إنه تم التقليل من قيمة التعبير للإشارة إلى التدريب والتنمية فحسب. وفي نهاية هذا القسم، يُفترض أن يتضح معنى التعبير أكثر للقارئ.

يتفق بوتر وبرو (Potter & Brough) (2004) على ما يبدو على أن بناء القدرات هو تعبير أوسع بكثير يشمل تطوير المؤسسة وإدارتها وأقسامها والموظفين المنفردين ضمنها بطريقة شاملة واستراتيجية. ويشيران إلى تسعة عناصر مكونة لبناء القدرات. راجع الخانة 1 أدناه.

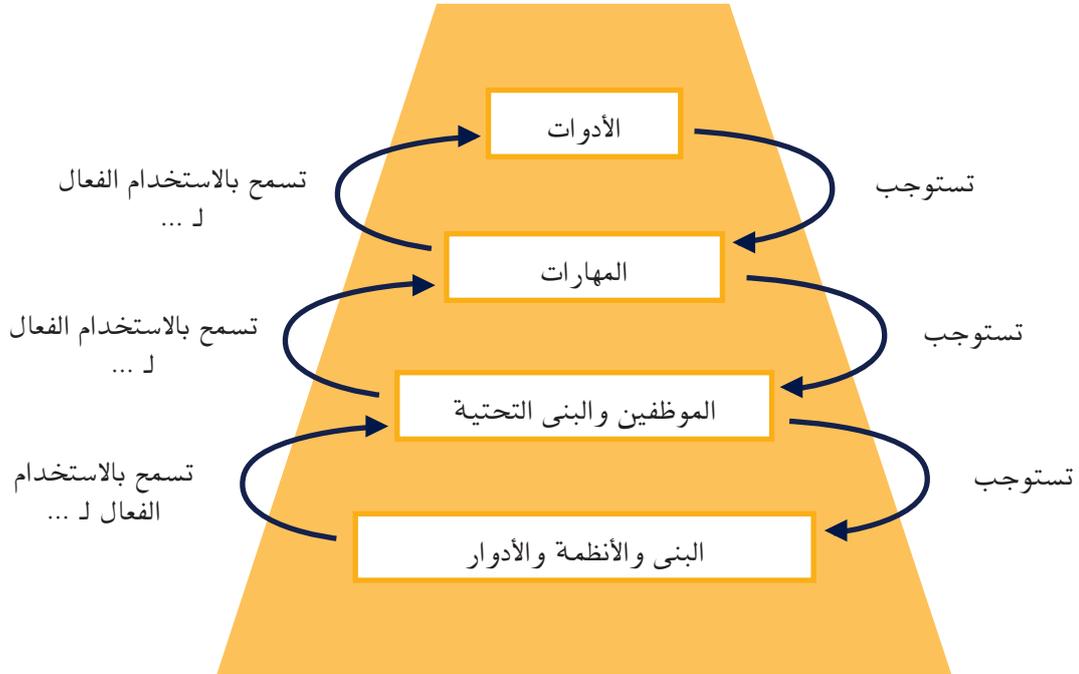
الخانة 1: تسعة عناصر مكونة لبناء القدرات المنهجي

1. **قدرة الأداء:** الأدوات، الأموال، المعدات، المواد الاستهلاكية المتاحة للقيام بالوظيفة. مثلاً: المركبات، الأسلحة النارية، معدات الحماية الشخصية.
2. **القدرة الشخصية:** الحرص على أن يتمتع الموظفون بالمعرفة الكافية والتدريب الجيد والمهارات والثقة للقيام بالوظيفة. مثلاً: الموظفون على اطلاع بأحدث التشريعات.
3. **قدرة حجم العمل:** ضمان توفر ما يكفي من الموظفين الذين يتمتعون بمهارات واسعة للتكيف مع حجم العمل. مثلاً: موظفون مختصون متوفرون على مدار الساعة للتعامل مع كافة حالات الطوارئ.
4. **قدرة الإشراف:** ضمان توفر أنظمة رصد وتبليغ فعالة. مثلاً: يعلم الموظفون إلى من يلجأون عندما يواجهون مشكلة.
5. **قدرة المنشآت:** ضمان توفر منشآت لتنفيذ عمل الشرطة بشكل فعال. مثلاً: هناك محطات شرطة أو منشآت بديلة كافية ضمن مسافة معقولة لعمل الشرطة والتواصل المجتمعي الفعال.
6. **قدرة خدمات الدعم:** ضمان توفر دعم فعال للخدمات الطليعية. مثلاً: مهام الموظفين/الدعم، التدريب، خدمات الفحص الطبي الشرعي.
7. **قدرة الأنظمة:** ضمان توفر إدارة معلومات فعالة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدفقات المعلومات في الوقت الملائم والتمويل الملائم والإدارة المالية.
8. **القدرة البنيوية:** ضمان اتباع التسلسل الهرمي للمنظمة أفضل نموذج: أقل عدد ممكن من طبقات الإدارة وصنع القرار المفوض. يجب على المقر أن يدعم الذراع التنفيذي ويسهله، وليس العكس.
9. **قدرة الأدوار:** ضمان "تمكين" الأفراد والفرق والإدارات لتعمل بشكل فعال ضمن الاستراتيجية التنظيمية العامة مع تفويض الميزانيات وصنع القرار للحصول على أفضل أداء.

الخانة 1: تسعة عناصر مكونة لبناء القدرات المنهجي تم تكييفها من قبل المؤلف مع سياق عمل الشرطة من بوتر وبرو Potter and Brough (2004)، ص 340

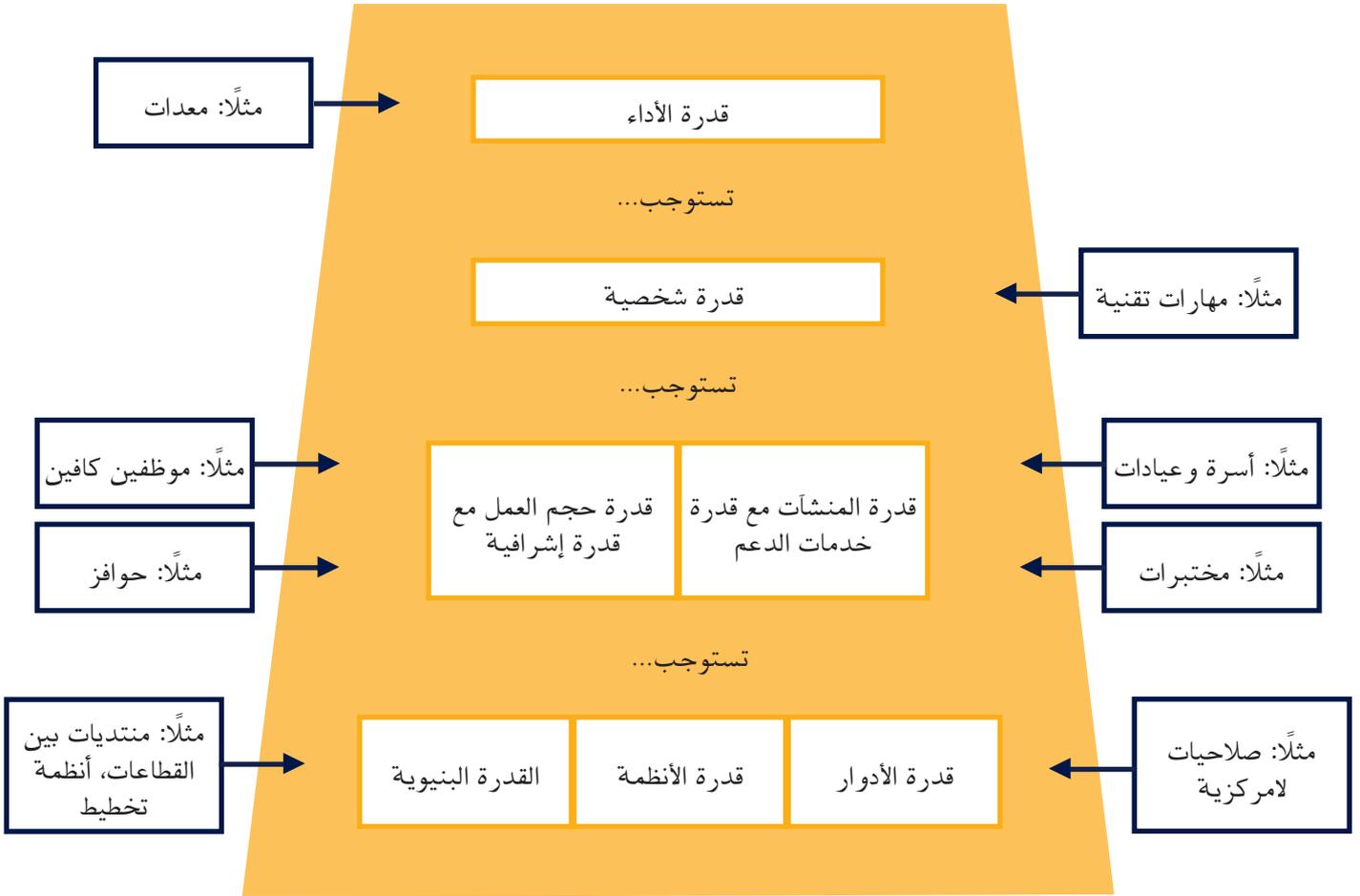
ترتبط للمحة العامة عن بناء القدرات بخمسة مجالات: (1) الأدوات (2) المهارات (3) الموظفين والبنى التحتية (4) البنى (5) الأنظمة والأدوار، كما هو مبين في الرسم البياني التالي في الصورة 1، أدناه.

الصورة 1: هرم القدرات. المصدر: بوترو وبرو Potter & Brough (2004)



كما يمكن أن يرى القارئ، يقدم ذلك لمحة عامة عن العملية ويظهر أن المجالات الخمسة المبينة تعتمد كلها على بعضها البعض. بالتالي، تُعتبر كافة مشاريع بناء القدرات معقدة وتستوجب إدارة ورقابة متطورة باستخدام أدوات الاستشارة الإدارية وتقنياتها. يمكن إدراج المجالات ضمن اللغة الإدارية للتخصصات "الجامدة" و"الليننة". على سبيل المثال، المجالات الجامدة هي المعدات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنشآت والمجالات اللينة هي مشاكل الموظفين والتدريب، إلخ. عادةً، من الأسهل معالجة المجالات الجامدة بالمقارنة مع المجالات اللينة، كما هو مبين في قسم لاحق. يبين الرسم البياني التالي الروابط مع تطوير بناء القدرات وكيفية ارتباط ذلك بالعناصر التسعة المبينة في الخانة السابقة. يشير الرسم البياني إلى سياق قطاع الصحة الذي يترجم ضمن سياق قطاع الشرطة في الصورة 2 أدناه.

الصورة 2: هرم بناء القدرات الفعال



المصدر: بوترو وبرو (2004) Potter & Brough

باختصار، يتضمن بناء القدرات نقلة نوعية للسلطة التنفيذية والإدارة والموظفين في منظمة. بعض عناصر بناء القدرات التي سيتناولها هذا الفصل هي:

- النمو الشخصي والتنظيمي
- الصمود التنظيمي
- تطوير مهارات متعددة لدى الموظفين
- تعزيز العمل الجماعي
- المرونة التنظيمية
- التحديث
- زيادة عدد الموظفين:
- التحفيز
- المشاركة
- الالتزام
- التنظيمي:
- - التنسيق
- - التماسك
- - التواصل
- التنظيم وعمل الموظفين على الأهداف المشتركة والتحسين المستمر

يمكن أن يفكر أفراد الشرطة في بناء القدرات في منظماتهم عند إجراء تغييرات مثل إعادة الهيكلة. يقوم الاتجاه الحديث على تخفيض عدد الأقسام في جهاز الشرطة لضمان الكفاءة والفعالية والتوفير الأقصى. إذا تمت هذه التغييرات مع مراعاة كافة العوامل الواردة في مجموعة الأدوات هذه، يُفترض أن ينجح برنامج التغيير. لسوء الحظ، لا تنجح عدة أمثلة. وستتضح أسباب ذلك للقارئ في مرحلة لاحقة من هذا الفصل.

تقوم أحد أهداف الفصل 8 على توفير تدابير بناء قدرات محددة للحد من تأثيرات فساد الشرطة أو التخفيف منها. يمكن أن يحصل ذلك من خلال بناء قدرات جهاز الشرطة للحصول على جهاز الشرطة الأخلاقي المثالي، فيكون مثلاً يحتذى به للمنظمات الأخرى في القطاعين العام والخاص.

يستوجب بناء القدرات التزامًا من الإدارة العليا للمنظمة وتغييرات في الثقافة التنظيمية. يجب إدراج مكافحة الفساد في الطريقة التي ننجز بها الأمور هنا. بعبارة أخرى، يجب إدراجها ضمن أنشطة العمل اليومية كسلوك عادي وممارسة عمل مقبولة، ويجب ترسيخها ضمن ثقافة المؤسسة عبر تحديد الرؤية والقيم التنظيمية الجديدة وتطبيقها.

الروابط بالفصول الأخرى

إن بعض المواضيع المناقشة في هذا الفصل مفصلة بشكل أكبر في فصول أخرى:

- يُعنى الفصل 1 بأشكال الفساد
- والفصل 2 بالقيم والقواعد
- والسلوك والفصل 3 بالتنظيم
- والفصل 4 بدعم الضباط
- والفصل 5 بالرقابة الداخلية
- والفصل 9 بالأدوات.

سيتم تحديد روابط خاصة في النص.

لماذا يُعتبر بناء القدرات مهمًا في مكافحة الفساد؟

يوضح القسم 2 من الفصل 8 لماذا يُعتبر بناء القدرات مهمًا في مكافحة الفساد من خلال تحليل بعض جوانب طبيعة عمل الشرطة: على المستوى الفردي والتنظيمي، في تطوير ثقافة مكافحة فساد وفي قدرة أجهزة الشرطة على الاستجابة للتوقعات العامة.

2.1. بناء القدرات مهم في مكافحة فساد الشرطة

تنبع حاجة أجهزة الشرطة إلى معالجة الفساد بواسطة تدابير بناء القدرات من طبيعة عمل الشرطة بحد ذاتها. يعود ذلك إلى حد كبير إلى الضعف الكامن في عمل الشرطة على مستوى الأخلاق وأسباب الفساد وإجراءاته المتعددة ضمن جهاز الشرطة.

2.2. بناء القدرات يمكن أن يردع الأفراد عن الفساد

يجب أن تركز مكافحة الفساد على الفرد، ضابط الشرطة. يقدم بناء القدرات مسارًا يمكن أن تعالج من خلاله تدابير مكافحة الفساد وضع الضابط المنفرد بعدة طرق:

- يساعد أفراد الشرطة الذين يواجهون بشكل متزايد حالات تتضمن ضغوطات أو إجراءات في مجال الفساد ونزاعات بين القيم والمعايير.
- ينشر التوعية بين أفراد الشرطة حول مسألة الفساد ويسمح لهم بفهم الحدود الفاصلة بين السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة.
- يزيد القدرة على مقاومة الفساد على المستوى الفردي وضمن مجموعة.

2.3. بناء القدرات يساهم في الحد من نقاط ضعف المؤسسة المتمثلة بالفساد

يمكن أن تؤثر بيئة عمل أفراد الشرطة على الفساد. فالأنشطة والثقافة ونقاط الضعف التنظيمية والرقابة وأساليب القيادة هي بعض العوامل التي يمكن أن تعزز الفساد أو تعيقه. بالتالي، من الضروري معالجة مسألتها كيفية تنظيم جهاز الشرطة وإدارته. يمكن الاطلاع على المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع في الفصل 2، الذي يُعنى بثقافة المنظمات، وفي الفصل 3، الذي يعالج مسائل متعلقة بعمل المؤسسة وإدارتها، وفي الفصل 5، الذي يتناول نظام الرقابة. وهي توفر، مجتمعة، مقارنة شاملة للتعامل مع الفساد على المستوى التنظيمي.

يجب اعتبار بناء القدرات إطارًا عالميًا يمكن أن يشجع على التحسينات في كافة مجالات المؤسسة بهدف الحد من نقاط ضعفها المحتملة، التي قد تكون مصدر السلوك غير الأخلاقي أو الفاسد.

2.4 بناء القدرات يساعد على تعزيز ثقافة مكافحة الفساد

إن بناء القدرات كعملية مندرجة في إطار تغيير ثقافة الشرطة يمكن أن يساهم في رفض ثقافي للفساد من قبل الضباط. لا يمكن معالجة المشكلة سوى بمقاربة شاملة ومتسكة على مستوى المؤسسة واستراتيجية تعنى بجميع الموظفين (المحلفين وغير المحلفين). يقتضي ذلك أيضاً معرفة وفهم ماهية الفساد وكيفية تمييزه أشكاله المتعددة وكيف يمكن أن يؤثر تضارب المصالح على التقييم وكيفية تجنبه، والخطوات التي يجب اتخاذها والهيئات التي يمكن اللجوء إليها للتبليغ عن حالات الفساد أو فساد محتمل والحصول على التوجيه والدعم والرعاية المهنية.

2.5 بناء القدرات يساعد المواطنين على الاستجابة للتوقعات العامة

تعكس التوقعات العامة تجاه الشرطة قدرة الشرطة على اكتساب ثقة المواطنين والمحافظة عليها من خلال استجابتها لتوقعاتهم من ناحية الأمن والعدالة. تحتاج أجهزة الشرطة إلى الدعم والاحترام والمساعدة من المجتمع لتأدية عملها بشكل جيد. فمنظور المجتمع لمصداقية جهاز الشرطة الخاص بهم وشرفه والثقة الموجودة بين الأطراف ستؤثر على فعالية الشرطة وكفاءتها في الاضطلاع بدورها ومسؤولياتها. مراجعة القسم 2.1 من الفصل 7 للاطلاع أكثر على هذه المسألة.

كيف يمكن إدراج بناء القدرات في مكافحة الفساد ضمن الشرطة؟

يقدم هذا القسم أدوات لإعداد مقارنة منهجية لدمج بناء القدرات في تدابير مكافحة الفساد ضمن جهاز شرطة. لا يسعى للتركيز على أي أسلوب معين لعمل الشرطة، بل لتحديد مبادئ الحكم الرشيد والمنهجيات التي يمكن استخدامها لبناء قدرات أجهزة الشرطة وتعزيز تدابير مكافحة الفساد بصورة عامة.

3.1. العناصر التي يجب التركيز عليها في بناء القدرات

3.1.1. إعداد المؤسسة للبرنامج

يجب أن تركز التدابير الأولى لبرنامج بناء القدرات على وضع المؤسسة في ذهنية إيجابية في ما يتعلق بمكافحة الفساد. لضمان نجاح أي تغيير، في ما يتعلق بالتدابير الرامية إلى تحسين المؤسسة ضد الفساد الداخلي والخارجي، لا بد من خلق كتلة أساسية لدعم هذه التدابير. وينبغي التصدي لمقاومة التغيير.

يجب أن تبدأ الكتلة الأساسية من الإدارة وتصل إلى أفراد الشرطة والموظفين، لكي يكون تأثير برنامج بناء القدرات واسع النطاق. تُظهر التجارب أنه في بداية أي تغيير هام ضمن منظمة، يحظى بتأييد حوالي 10% ومعارضة 10%، فيما يكون 80% حائرين. بالتالي، يعتمد النجاح على إقناع هذه الأغلبية العظمى.

تصف الأقسام الفرعية التالية كيف سيحذو عناصر الشرطة حذو السلطة التنفيذية إذا تم تطبيق برنامج بناء قدرات بشكل ناجح، ما سيؤدي إلى إسناد المسؤوليات على كافة مستويات الجهاز.

3.1.2. إدراج عناصر في برنامج بناء القدرات

تبدأ العملية بتقييم دقيق لوضع المؤسسة الراهن في مجال مكافحة الفساد. ما هي قيم الجهاز؟ كيف تترجم عبر رموز ووثائق أخرى؟ ما هو نوع التدريب المقدم؟ كيف وللمن؟ ما هي العلاقات ضمن المؤسسة؟ ما هي أساليب القيادة وعملية صنع القرار والتواصل؟ ما هي نقاط ضعف المؤسسة من ناحية الفساد؟ يناقش الفصل 2 مسائل القيم والقواعد والسلوك وترجمتها إلى مدونة سلوك. يقدم الفصل 3 عدة عناصر معنية بالجوانب التنظيمية لمكافحة الفساد. يجب أن يلجأ القراء إلى هذه الفصول للاطلاع على معلومات تكميلية لتلك المطروحة هنا.

يجب أولاً خلق ركنية سليمة لبناء القدرات عبر خمس مراحل.

1. الإعداد: تقييم المؤسسة والاحتياجات التي يجب تغطيتها.
2. التوثيق: مدونة السلوك (القيم والقواعد).
3. البنية: التدريب الفعال والتنمية.
4. التخطيط لإدارة التغيير: ثقافة التغيير والقيادة.
5. إدارة المشاريع والبرامج: التقنيات والمنهجية.

إن هذه المراحل الخمس ملخصة أدناه ومفصلة أكثر مباشرةً بعد ذلك.

3.1.3. لمحة عامة عن برنامج بناء القدرات

يقدم هذا القسم الفرعي مسارًا عمليًا لإدراج بناء القدرات في مكافحة الفساد، مفصلاً بشكل عام عبر خمس مراحل. هذه المراحل ملخصة مباشرةً في ما يلي ومبينة في مربع شامل في الصفحات التالية.

المرحلة 1: الإعداد

- تقييم المؤسسة
- تقييم مخاطر مكافحة الفساد
- ما الهدف المنشود من قبل المؤسسة؟
- إعداد خطة عمل

المرحلة 2: التوثيق

- التشريعات المرتبطة بالفساد
- هل من إشراف/تدقيق مستقل مع صلاحيات كافية؟
- التوثيق الداخلي
- اليمين القانونية، مدونة السلوك، بيان القيم

المرحلة 3: البنية والتداعيات من ناحية الموارد البشرية

- بنية المؤسسة - المركزية مقابل اللامركزية
- التوظيف والاختيار، الترقية
- التدريب والتطوير
- التعلم في إطار المؤسسة

المرحلة 4: التخطيط لإدارة التغيير

- اتساق النهج
- تبني أبطال تغيير داخليين
- تخصيص الموارد الملائمة
- إتاحة مهلة زمنية معقولة
- خصائص مسار إدارة التغيير غير الناجح والناجح

المرحلة 5: إدارة المشاريع/البرامج

- تقنيات إدارة المشاريع/البرامج
- برنامج التدريب

المرحلة 1: الإعداد

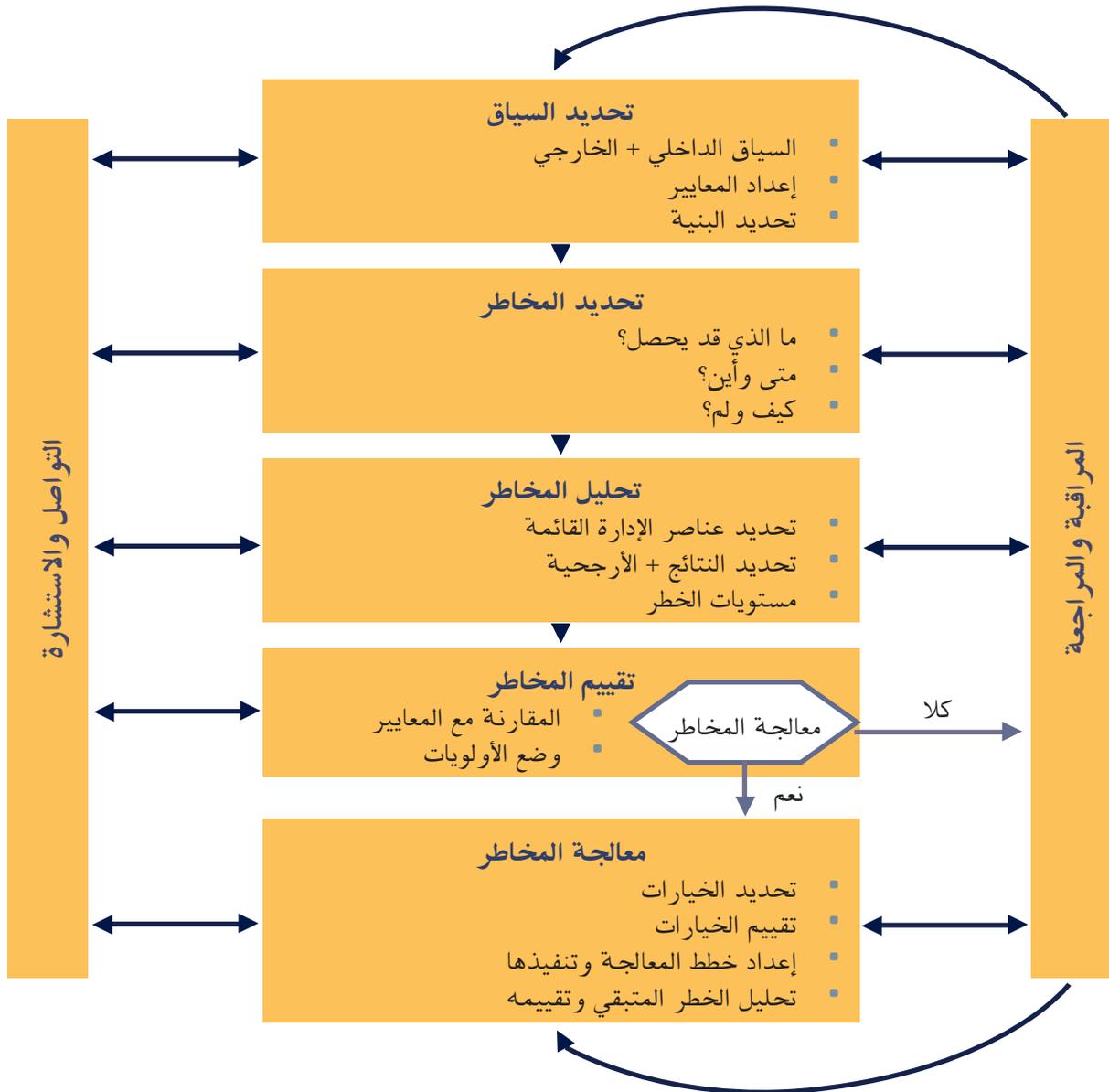
الخطوة 1: تقييم المؤسسة

الخطوة الأولى التي يجب اتخاذها هي تقييم معمق للجهاز، للاطلاع على معلومات عنه حول عدة أبعاد، بما فيها الثقافة وطرق العمل هنا. فذلك سيحدد مدى انفتاحه على تدابير مكافحة الفساد.

استُخدمت عدة أدوات مختلفة لإعداد تحليل مفصل عن منظمة خلال عملية التقييم الأولي هذه، ولكن هناك أداة معترف بها على نطاق واسع هي نموذج ماكنزي (McKinsey) "7S" لتقييم الثقافة التنظيمية. تستخدم هذه التقنية منظوري "7S" الجامد (الاستراتيجية والبنية والأنظمة) و"اللين" (القيم المشتركة والأسلوب والموظفين والمهارات).

يسلط الفصل 2 الضوء على أهمية القيم لجهاز شرطة وكيفية ترجمتها إلى قواعد وسلوكيات. يتأثر التغيير أيضاً بالثقافة ويجب تقييم المؤسسة من ناحية استعدادها للتغيير وما إذا كان هناك سلوك إيجابي أو سلبي تجاه التغيير.

الصورة 3: عملية إدارة المخاطر العامة ومصنوفة إدارة المخاطر



الأرجحية	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
	النتيجة					

مصفوفة تقييم المخاطر

النتيجة:

1. غير هامة
2. منخفضة
3. معتدلة
4. كبرى
5. قصوى

الأرجحية:

1. نادرة
2. غير مرجحة
3. محتملة
4. مرجحة
5. شبه أكيدة

الخطوة 2: تقييم مخاطر الفساد

ثانيًا، يجب على المؤسسة أن تقيّم وضعها الفعلي في ما يتعلق بالفساد. إنها عملية صعبة للغاية وربما شاقة، ورفضت عدة أجهزة شرطة ببساطة التصديق بأن الفساد منتشر بين عناصرها. يمكن اعتبار هذه العملية مهمة إدارية عادية شبيهة بتقييم المخاطر، ويجب إنجازها في ما يتعلق بنقاط الضعف التنظيمية والفردية لجهاز الشرطة. يدرك جميع الضباط عمليات الشرطة الأكثر خطورة لناحية الفساد. يجب تقييم كل عنصر شرطة بشكل منهجي بواسطة أداة تقييم مخاطر (تُظهر الصورة 3 أعلاه أداتين لتقييم المخاطر).

عند تحديد المخاطر، يجب تقييمها استنادًا إلى بعدين: "النتيجة" و"الأرجحية". عند ضرب نتائج تحليل هذه الأبعاد، يمكن وضع المجموع في مصفوفة للإشارة إلى فداحة الخطر اللاحق بالمؤسسة.

الخيارات المتعلقة بالخطوات الواجب اتخاذها تجاه مخاطر محددة

- نقل الخطر
- تأجيل الخطر
- الحد من الخطر
- قبول الخطر
- تجنب الخطر

يمكن أن تضع المؤسسة خطط طوارئ أو تتخذ تدابير مضادة في ما يتعلق بمخاطر محددة تستوجب خطورتها اتخاذ إجراءات، وتسجل المخاطر في سجل مخاطر مع تصنيفها بحسب الأولوية وإسناد إدارتها المسؤولة لأفراد معينين. وعندما تصبح خصائص المؤسسة واضحة، يمكن اتخاذ قرارات بشأن الخطة الضرورية لمعالجة الجانب الثقافي وذاك المتعلق بالفساد لجهاز الشرطة ذاك.

الخطوة 3: ما الهدف المنشود من قبل المؤسسة؟

عند اكتمال الجزء الثاني من العملية، يجب أن يقرر الجهاز ما هو نوع المؤسسة الذي يريد أن يكون عليه ويحدد أنشطة التطوير التي ستحقق هذا الهدف. يقدم الفصل 3 المزيد من التفاصيل حول النماذج المختلفة لعمل الشرطة وأسباب تطويرها.

يصف الجدول 1 أدناه ثلاثة أنواع من أجهزة الشرطة وكيف ترغب المؤسسة المعنية بوضع ذاتها ضمن طيف معين بين أسلوب "عسكري" وأسلوب "عمل الشرطة المجتمعي" لجهاز الشرطة.

الجدول 1: ثلاثة أنواع من مؤسسات الشرطة

1. القوة الممكنة	2. محاربي الجريمة	3. المهندسين الاجتماعيين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ جهاز متخصص عالي القيمة ▪ جهاز مجتمعي خاص منخفض التكلفة أو قائم على التطوع، خصوصاً الدوريات والطمأننة العامة ▪ تخفيضات الميزانية/المنافسة/القطاع الخاص - معايير تعليمية أعلى؟ - المزيد من الأدوار المتخصصة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إدارة الجريمة الريادية العالية القيمة ▪ استراتيجية التعامل مع الاتصالات ▪ معالجة المشكلة عبر الهاتف - ما من انتشار كاميرات مراقبة + استخبارات - توقعات أدنى من المواطنين عبر الإعلام؟ - تقويض الثقة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضباط شرطة مقتدرين على كافة الأصعدة و فرق صغيرة من الأخصائيين ▪ تكنولوجيا معلومات عالية الجودة للتعامل مع الجرائم/الحوادث ▪ عمل شرطة موجه نحو حل المشاكل - الوساطة/التفاوض عبر تحليل المشاكل - غير قادرين على التعامل مع مطالب المواطنين؟

إن فئة "محاربي الجريمة" غير ملائمة لجهاز شرطة يركز على مكافحة الفساد. فقد تبين أن خلط المنظمات ومطابقتها مع مقاربة قوية قائمة على محاربة الجريمة قلص من فعالية تدابير مكافحة الفساد. فهناك أدلة تثبت أن هذه المقاربة أبطلت نوايا الإصلاح الجيدة.

الخطوة 4: إعداد خطة عمل

يجب إنجاز خطة عمل لتحقيق الأهداف المتفق عليها في الجزء الرابع من العملية. عند تحديد الهدف، يجب إعداد الاستراتيجية وخطة العمل. وينبغي أن تنص خطة العمل على من يقوم بماذا ومتى وكيف وبواسطة ماذا.¹⁸⁶

المرحلة 2: التوثيق

التشريع

يجب أن يأخذ تحليل المؤسسة بعين الاعتبار تشريعات مكافحة الفساد الخاصة بالدولة. فهل هو مناسب للمساعدة على مكافحة فساد الشرطة؟ هل من آليات إشراف تضمن احترام الشرطة للتشريعات؟ ما الذي يمكن أن تفعله الشرطة لمعالجة أي أوجه قصور في التشريعات القائمة؟

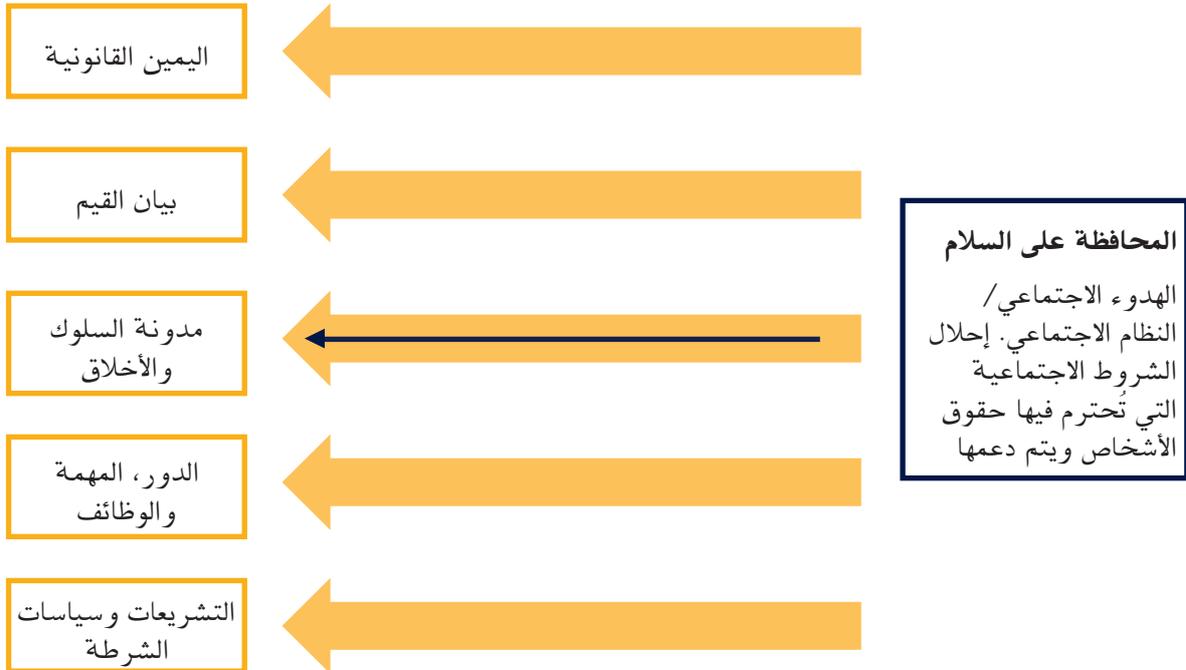
الخانة 2: الإشراف المستقل

هناك عنصر هام واحد في مكافحة فساد الشرطة وهو الإشراف المستقل على أنشطة الشرطة. ففي معظم الدول التي تطبق أنظمة قوانين مرتكزة على الحقوق، يُعتبر الإشراف المستقل على أنشطة الشرطة شرطاً. وفي بعض الدول، يكون هذا الشرط أكثر تشدداً من خلال الشرط المتمثل بوجود أن تجري هيئة الإشراف المستقل فعلياً تحقيقات بواسطة محققها الخاصين في قضايا بالغة الخطورة كالوفيات أثناء الاحتجاز لدى الشرطة. تقدم الفصول 5 و 6 و 7 المزيد من التفاصيل حول هذه المواضيع.

التوثيق الداخلي

يجب أيضاً تقييم الوثائق الداخلية. فالجزء الأساسي من أي استراتيجية لمكافحة الفساد يجب أن يكون التشديد على "عمل الشرطة الأخلاقي" ووثيقة تعدد قيمها أو مبادئها الأخلاقية الخاصة. لذلك، يجب أن يكون لدى كل منظمة وثائقها الخاصة¹⁸⁷ حول الأخلاق: بيان قيم، مدونات سلوك ووثائق أخرى مماثلة. راجع الفصل 2 لمناقشة هذه الوثائق التنظيمية بشكل موسع. يقدم الرسمان 4 و 5 أدناه أمثلة عن هذه الوثائق يمكن إدراجها في مدونة السلوك.

الصورة 4: دور الشرطة - المبادئ الأساسية



الصورة 5: مثال عن بيان القيم¹⁸⁸

بيان القيم

امتلاك أعلى المعايير المهنية والنزاهة	التميز (Excellence)
تعزيز إيمان المجتمع بالشرطة وثقته فيها	الثقة (Trust)
التصرف بفخر واعتزاز بمهنة الشرطة	الشرف (Honour)
صنع القرار العادل والموضوعي من دون تحيز وأحكام مسبقة	عدم التحيز (Impartiality)
التفاني والإخلاص في تأدية واجباتك	الالتزام (Commitment)
الإقرار بالملكية والخضوع للمساءلة عن أفعالك	المساءلة (Accountability)
التصرف كنموذج يحتذى به للمجتمع وزملائك	القيادة (Leadership)

يجب جمع هذه الوثائق المتنوعة ضمن مدونة سلوك واحدة ويجب أن يكون عناصر الشرطة قادرين على الرجوع إليها لتزويدهم بالإطار الأخلاقي الضروري لتقييم أفعالهم وقراراتهم وفقاً للعوامل التالية:

- ماذا يتطلب القانون؟
- ماذا تتطلب السياسة التنظيمية؟
- ماذا تتطلب الأخلاق الشخصية؟

المرحلة 3: البنية والتداعيات من ناحية الموارد البشرية

بنية المؤسسة

يمكن أن تخلق بنية جهاز الشرطة مشكلة عند تطبيق سياسة لمكافحة الفساد (راجع الفصل 3 للاطلاع على التفاصيل). فـنموذج القيادة والسيطرة الهرمي التقليدي ذات الأسلوب العسكري الذي فضّله أجهزة الشرطة على مر التاريخ قد لا يكون أسلوب التنظيم الأكثر ملاءمة لتشجيع الانفتاح والصراحة والتواصل، وهي عناصر ضرورية لمكافحة الفساد. أما النموذج المقترح فهو بنية تنظيمية لامركزية أكثر وخاضعة لإدارة محلية، حيث يدعم المركز (المقر والوظائف المتخصصة) الذراع التنفيذي لجهاز الشرطة، أي المقاطعات أو الأقسام المحلية. يجب أن تكون البنية هرمية "مسطحة" بقدر الإمكان لإزالة طبقات الإدارة والبيروقراطية غير الضرورية. يوصى بتقليص التنظيم وجعله أكثر تسطيحاً، وتستوجب هذه البنية تفويضاً أوسع لصنع القرار، وعلى نحو مثالي، مهاماً مالية وبعض مهام الموظفين أو جميعها (الموارد البشرية). هكذا، يصبح أفراد الشرطة أقرب من المجتمع الذي يخدمونه وتزداد إمكانية مراقبة أفراد الشرطة في الخطوط الأمامية والإشراف عليهم في أنشطة عملهم اليومية. والمثال الأكثر شيوعاً عن هذه المقاربة هو الانتقال في السنوات الأخيرة إلى أشكال عمل الشرطة المجتمعي الذي شاع¹⁸⁹ في السبعينيات في إنكلترا.

على يد قائد شرطة ديفون وكورنول السابق، السيد جون ألدسون¹⁹⁰ يخضع كل جهاز شرطة في المملكة المتحدة اليوم للمراقبة انطلاقاً من مبدأ "شرطة الأحياء" (كما بات يُعرف).

ولكن الفلسفة أو المقاربة الدقيقة الكامنة وراء إيديولوجيا عمل الشرطة ليست مهمة هنا بقدر قبول واقع أن هدف الشرطة الرئيسي هو حماية المواطنين ومجتمعاتها وليس الدولة، كما كانت الحال في الأنظمة الاستبدادية أو الأنظمة الشيوعية السابقة.¹⁹¹ يجب أن تسعى المقاربة إلى تطبيق معايير خدمة جيدة للمواطنين مع تأمين خدمة عملاء ممتازة للمواطنين والأشخاص المحتجزين لدى الشرطة.

التوظيف والاختيار والترقية

يجب أن تضمن أجهزة الشرطة عدم مشاركة المجندين أو الضباط الجدد المختارين للترقية في أي عمل فاسد أو ارتباطهم به. تفرض معظم أجهزة الشرطة معاييرًا وشروطًا على المجندين. يخضع هؤلاء أيضًا لاختبارات خاصة بالقياس النفسي ويتم التحقق من ورود اسمهم ضمن أسماء المجرمين ومن خلفياتهم. وكمثال على ذلك العملية التي تقيّم من خلالها شرطة مقاطعة ويست ميدلاندرز¹⁹² في المملكة المتحدة المرشحين، بواسطة سبع كفاءات:

1. احترام العرق والتنوع
2. التواصل الفعال
3. المسؤولية الشخصية
4. معالجة المشاكل
5. العمل الجماعي
6. التركيز على المجتمع والعملاء
7. الصمود

يمكن أن يدرج جهاز الشرطة مكافحة الفساد في عملية الترقية من خلال التشديد على فكرة أنه لا يحق سوى للضباط الذين لا يشوبهم فساد التقدم بطلب ترقية.

الخانة 3: نظام الإنذار المبكر واختبارات النزاهة

من التدابير الأخرى الرامية إلى ردع الفساد ورصد الفساد المحتمل أنظمة الإنذار المبكر المتبعة في عدة أجهزة شرطة من حول العالم، واختبارات النزاهة التي طرحت في العقود القليلة الماضية. تكثر المؤلفات حول هذه المواضيع، وهي تقدم معلومات دقيقة حول طريقة عملها وكيفية تطبيقها. ولا ترد هنا سوى مبادئها الأساسية.

يطبق جهاز الشرطة أنظمة الإنذار المبكر والتدخل المبكر بواسطة تدابير متعلقة بأفراد الشرطة، مثل عدد الشكاوى ضدهم مقارنة بعوامل أخرى. بعض الأنظمة معقدة، إذ تستخدم عددًا من الإحصاءات التي تهدف إلى موازنة العوامل السلبية مع الضباط المجتهدين وإضفاء المزيد من الدقة والتشدد على العملية. عندما يخرق ضابط شرطة النظام بطريقة ما، تتم مقارنته/مقاربتها ونصحها/نصحها لمعرفة ما إذا كان ممكنًا كشف أي مشاكل في ما يتعلق بالاحترافية أو معايير عمل الشرطة. يمكن تطبيق عدة طرق تدخل في تلك المرحلة.

هناك تفسيرات كثيرة لمعنى اختبارات النزاهة. فقد تعني ببساطة فحص بول أو دم عادي لعناصر الشرطة للتأكد من أنهم لا يواجهون مشاكل متعلقة بالمخدرات أو الكحول أو مشاكل صحية أخرى، أو قد تعني الاستدراج المتعمد لقوة شرطة عملياتية بواسطة المال أو أغراض أخرى مرغوب بها لمعرفة ما إذا كان عناصر الشرطة المشتبه بهم في الواقع منفتحين على الفساد. يمكن أن تصبح أنواع اختبارات النزاهة تلك جد معقدة وهي تكشف تفاصيلًا كثيرة عن الأنشطة الفاسدة التي تحصل. تسجل هذه الاختبارات عادةً بواسطة الفيديو ويمكن أن تكشف أدلة دامغة عن الفساد.

إن اعتماد نظام تبليغ آمن وعملية حماية شهود لضمان شعور الشهود بأنهم قادرين على التطوع والتبليغ عن ملاحظاتهم بشأن ممارسات الشرطة الفاسدة أو غير الأخلاقية، قد يساعد أيضًا على الكشف عن الضباط الفاسدين. وقد أنشأت بعض أجهزة الشرطة "خطوط مساعدة" وخطوط هاتفية مجهولة للمساعدة في هذه العملية.

الخانة 4: التعامل مع الشكاوى ضد الشرطة

من الضروري أن يخصص جهاز الشرطة الموارد الملائمة للتحقيق في الشكاوى ضد الشرطة والقضايا المتعلقة بالانضباط الداخلي. قد يختلف عدد الشكاوى من سنة إلى أخرى بحسب عدد حوادث الشرطة المرتبطة بالعمليات التي يتم التعامل معها وأنواعها، ولكن يجب اتخاذ قرار على مستوى عالٍ للحرص على توفير ما يكفي من العناصر ذات القيمة العالية للتعامل مع الشكاوى بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب. قد يعني ذلك أحيانًا أنه يُطلب من المدراء المباشرين المحليين التعامل مع القضايا البسيطة المحلية فيما يحقق قسم المعايير المهنية أو الشؤون الداخلية بالقضايا الأكثر خطورة.

التدريب والتطوير

إن بناء القدرات هو مقاربة لمشكلة معالجة الفساد أوسع بكثير من مجرد التدريب والتطوير. ولكن التدريب هو عامل مهم جدًا في نجاح مقاربة لمكافحة الفساد. سيفصل هذا الموضوع أكثر في القسم المعني بالنماذج والأمثلة العملية.

التعلم في إطار المؤسسة

عند تبني تدابير لمكافحة الفساد في منظمة، من الضروري إدراج عاملين فيها: (1) القدرة على التعلم من الأخطاء أو تجارب أفراد الشرطة الذين كانوا ضالعين في الفساد أو قاوموه؛ و(2) حماية عناصر الشرطة الذين يبلغون عن سلوك غير أخلاقي أو فاسد من قبل زملائهم.

في الحالة الأولى، يجب أن تعتمد المؤسسة آلية تعلم تتيح لأفراد الشرطة الذين يختبرون سلوكًا فاسدًا تشارك تلك المعلومات مع الآخرين، وبالتالي، تتعلم المؤسسة وتنمو بنتيجة ذلك.

الخانة 5: تطبيق استخلاص المعلومات

يمكن أن تؤدي نتائج نظام استخلاص المعلومات إلى ثلاثة أنواع تدابير (إجراءات).

1. إصلاحات على المستويات الفردية.
2. إصلاحات على مستوى العمليات.
3. إصلاحات في المؤسسة.

أطلقت على المؤسسات التي تظهر فيها هذه الصفة تسمية "مؤسسات التعلم".¹⁹³ فتحوّل مؤسسة إلى مؤسسة تُعلم يُعرف على نطاق واسع في التجارة والصناعة كممارسة فضلى للشركات التي تشهد تغييرًا ملحوظًا في بيئة متطلبه باستمرار؛ بعبارة أخرى، إنها مؤسسة تسهل تعلم جميع أعضائها وتتحول ذاتيًا باستمرار. هناك منافع محتملة متعددة لنموذج مؤسسة التعلم.

- يضمن نجاح المؤسسة على المدى الطويل من خلال الاستمرارية/الخلافة.
- يجعل من التحسين المستمر واقعًا.

- يضمن نقل النجاح والممارسات الفضلى ونسخها.
- يزيد الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف.
- يستقطب أشخاصًا أفضل إلى المؤسسة ويبقى أفضل الأشخاص فيها.
- يضمن قدرة الموظفين ورغبتهم بتلبية احتياجات المؤسسة الراهنة والمستقبلية.

في الحالات التي تكون فيها المؤسسات منفتحة على التعلم وتشجع موظفيها على التبليغ عن ممارسة مهنية خاطئة أو سلوك غير أخلاقي أو فساد، من الضروري أن تحمي المؤسسة المبلغين (المعروفين عمومًا بالمبلغين عن المخالفات) لتأمين سلامتهم الشخصية وعدم نبذهم من قبل زملائهم. فالتبليغ عن زميل على خلفية سلوك خاطئ أو جرمي ينم عن شجاعة بالغة، نظرًا لـ "جدار الصمت الأزرق" الذي ذكر عدة مرات في مجموعة الأدوات هذه. تقوم ثقافة الشرطة الاعتيادية على حماية جميع الضباط لبعضهم البعض وعدم التبليغ عن خرق السلوك الأخلاقي أو المعايير المهنية. بالتالي، لا بد من اتخاذ تدابير لضمان توفير الحماية الملائمة للأشخاص الذين يبلغون عن هذه السلوكيات، وإذا أمكن عدم الكشف عن هويتهم. ويجب اعتماد سياسات و/أو تشريعات فعالة لحماية المبلغين عن المخالفات، مثل قانون الإفصاح لأجل المصلحة العامة لعام 1998 (Public Interest Disclosure Act).¹⁹⁴

المرحلة 4: التخطيط لإدارة التغيير

اتساق النهج

لدعم الإصلاحات والتغييرات، يجب أن يعتمد القادة نهجًا متسقًا. ويجب أن يكونوا أيضًا باستمرار قدوة في المؤسسة بحيث يمكن لموظفيهم الاقتداء بهم. فالقدوة الجيدة تنشر سلوكيات ورسائل مكافحة الفساد في الحياة العامة والخاصة. راجع الفصل 9 للاطلاع على المزيد من المعلومات حول إدارة التغيير، بالإضافة إلى الخانة 12 في الفصل 3.

الخانة 6: إعداد القادة

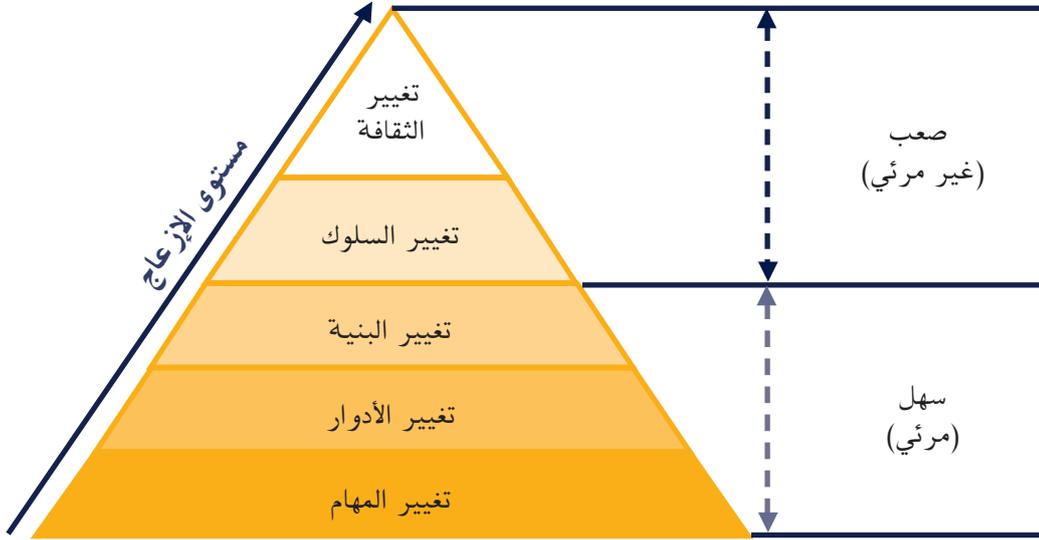
تقوم طريقة فعالة لإطلاق برنامج بناء قدرات لمكافحة الفساد على ربطه بعملية تطوير القيادة في المؤسسة، حيث يستطيع القادة أن يُظهروا القيم التي يؤمنون بها والتزامهم بالتغيير ومقاومة الفساد. يتمثل نموذج جيد لتطوير القيادة ببرنامج بناء قدرات مرتبط بصفات الذكاء العاطفي، بما فيه الوعي الذاتي والتعاطف، اللذين سيكونان ضروريين لاستكمال هذا البرنامج بنجاح.

الذكاء العاطفي - المجالات والكفاءات المرتبطة به¹⁹⁵

الكفاءة الشخصية	الكفاءة الاجتماعية
الوعي الذاتي	الوعي الاجتماعي
الإدارة الذاتية	إدارة العلاقات

إن إعداد برنامج لتعزيز قدرات مؤسسة شرطة لمكافحة الفساد يستوجب إدارة التغيير. كما يُظهر "هرم التغيير" في الصورة 6 أدناه، إن أصعب أمرين يجب القيام بهما في أي برنامج لإدارة التغيير، واللذين يتراقبان بأقصى درجات الإزعاج، هما تغيير سلوك الموظفين وتغيير الثقافة السائدة في المؤسسة.

الصورة 6: هرم التغيير¹⁹⁶



بورتنشاو-غان، س.أ. Burtonshaw-Gunn, S.A. (2008) مجموعة أدوات الإدارة الأساسية. جون وايلي وأبناؤه John Wiley & Sons

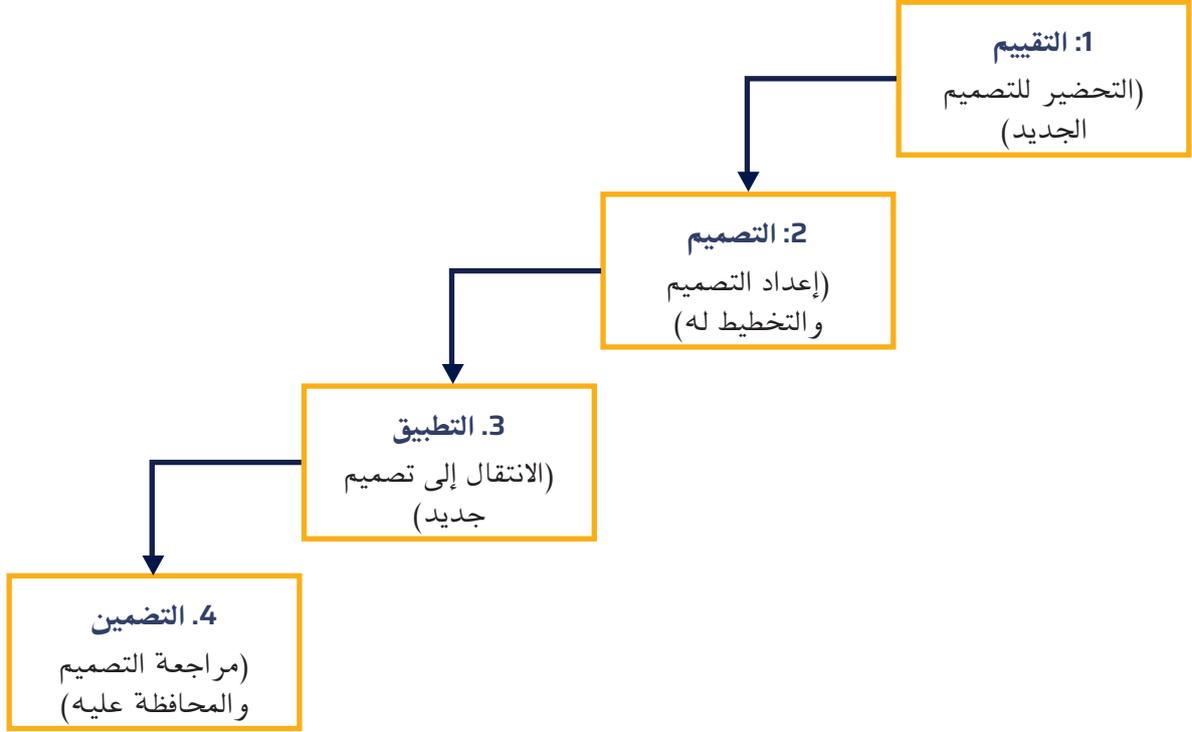
في ما يتعلق بإدارة التغيير، أظهرت العبر المستخلصة أن عوامل متنوعة تساهم في النجاح أو الفشل. ولكن من خلال التخطيط والتنفيذ الجيدين، يمكن أن ينجح برنامج إدارة التغيير. تقترح الخانة ٧ أدناه ست قواعد للتغيير الناجح، يجب قراءتها انطلاقاً من المراحل المختلفة للتغيير الناجح المبينة في الخانة 12 من الفصل 3.

الخانة 7: القواعد الست لإدارة التغيير الناجحة

1. وضوح الرؤية
2. مهارات تغيير جيدة للمدراء
3. التخطيط للتغيير
4. التغيير متعدد الأبعاد
5. قياس التغيير/النتائج
6. التواصل

من المهم قياس التغييرات في المؤسسة وتقييمها بحيث يمكن مراقبة نجاح البرنامج ومراجعتة وإعادة توجيهه، عند الضرورة.

الصورة 7: عملية تغيير من أربع خطوات¹⁹⁷



كيف يحرص الأطراف المعنيون على جعل إدارة التغيير مقبولة أكثر؟

- الوعي لأثره على الموظفين/المؤسسة
- الاستشارة عند الضرورة
- الفصل - التداعيات المالية والبشرية
- إعادة النشر، التدريب، التكاليف، الكفاءات
- التقاعد - التكاليف القصيرة/الطويلة الأمد
- المحافظة على كرامة الموظفين

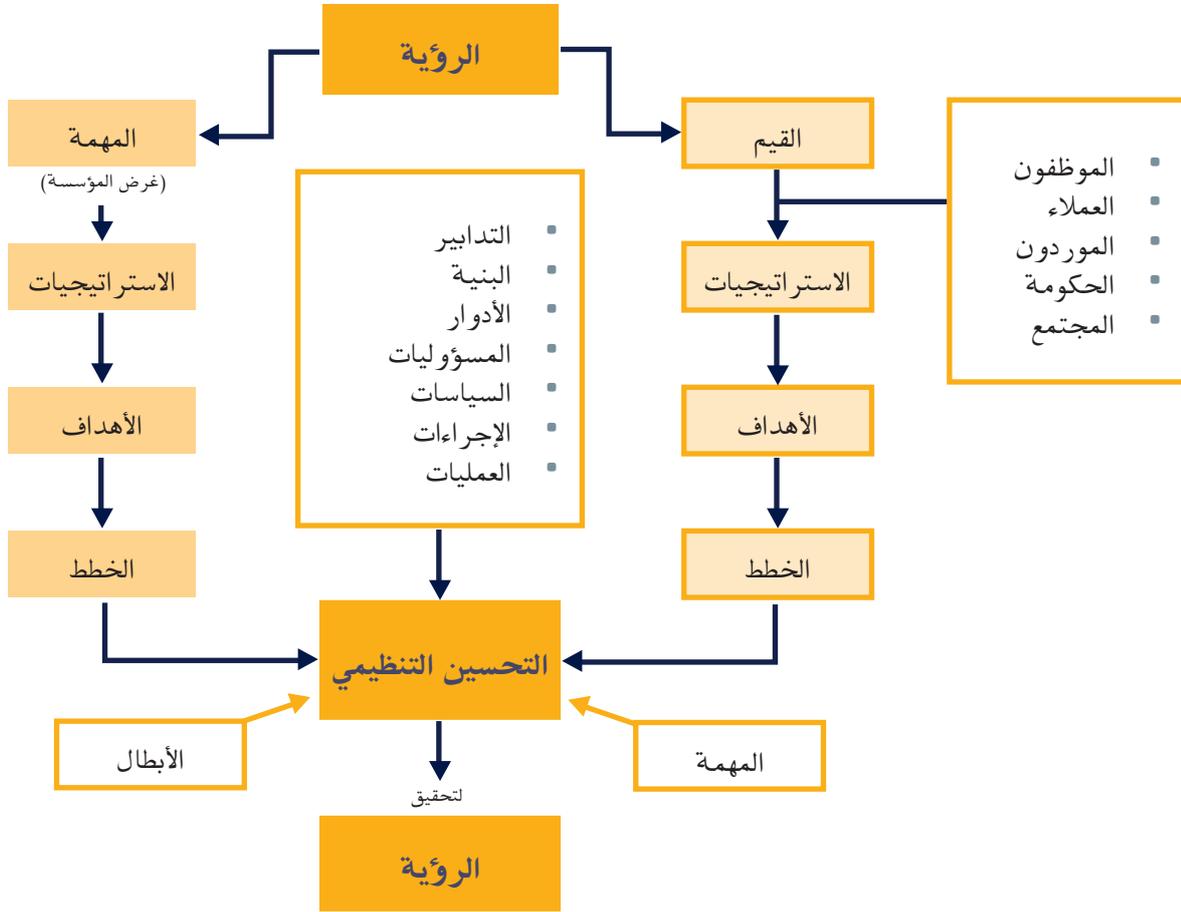
إن أكبر صعوبة في العالم ليست قبول الأشخاص لأفكار جديدة، بل جعلهم ينسون الأفكار القديمة.

جون ماينارد كينز (John Maynard Keynes)، خبير اقتصادي (1883-1946)

تبني أبطال تغيير داخليين¹⁹⁸

من المعتاد استخدام تقنية تعيين أبطال تغيير للمساعدة في عملية إدارة التغيير في الظروف الصعبة. يجب أن يكون الأبطال موظفين مدركين لفعالية التغيير وأن يقنعوا زملائهم فعليًا بالفكرة على كافة مستويات المؤسسة. يجب مكافأة الأبطال بطريقة ما على جهودهم، حتى ولو تم ذلك ببساطة من خلال ثناء إضافي أو شكر من قبل كبار المدراء أو تدريب إضافي أو وعد بمسارات تطوير للأبطال الجيدين. تشبه الصورة الكلية لبرنامج إدارة واسع النطاق يهدف إلى تغيير ثقافة مؤسسة وقيمتها الصورة 8:

الصورة 8: إدارة التغيير



تخصيص الموارد الملائمة

لا يمكن أن ينجح التغيير إلا إذا توفرت الموارد الضرورية لتنفيذه. يعني ذلك أن المؤسسة قد تحتاج إلى إعادة تقييم أولوياتها للتمكن من توجيه الوسائل المالية والمادية والبشرية الضرورية لمشروع التغيير.

فترة زمنية معقولة

عند التخطيط لتغيير تنظيمي، من الخطأ اللجوء إلى حل سريع. فالمؤسسة يجب أن تحرص على اختيار إطار زمني واقعي وأن تخصص وقتاً إضافياً للعملية.

ما هي خصائص عمليات إدارة التغيير الناجحة وغير الناجحة؟

يجب أن تخضع برامج إدارة التغيير لتقييم دقيق يكون صريحاً وشفافاً ومنقولاً بشكل فعال إلى جميع أصحاب المصالح.

- القياس الكمي - قبل القياسات وخلالها وبعدها.
- التقييم المستمر - في فترات محددة مسبقاً.

- الاتصال - يجب صياغة خطة اتصالات منذ البداية.
- التدريب والتعليم - تطوير الأشخاص:
 - التجربة الإيجابية
 - المعنويات الجيدة
 - التقدير والمكافأة.

الجدول 2: خصائص برامج إدارة التغيير الناجحة وغير الناجحة

خصائص برامج إدارة التغيير الناجحة	خصائص برامج إدارة التغيير غير الناجحة
<p>من ناحية أخرى، توصل المدراء الخاضعون للمسح في إطار البحث إلى ست قواعد لإدارة التغيير الناجحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ وضوح الرؤية. ▪ مهارات تغيير جيدة للمدراء. ▪ تخطيط فعال للتغييرات. ▪ التغيير متعدد الأبعاد - الحاجة لتنسيق أوجه التبعية. ▪ القياس - تقييم النتائج. ▪ التواصل - صعودًا ونزولًا. 	<p>أجريت أبحاث مفيدة لمعرفة أسباب فشل برامج إدارة التغيير¹⁹⁹. جمعت خصائص برامج إدارة التغيير الفاشلة انطلاقًا من مسح لـ 150 مدير على النحو الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم التزام الإدارة العليا. ▪ عدم المتابعة. ▪ القيود المفروضة على الموارد. ▪ تغيير القيادة. ▪ عدم نقل توجيهات واضحة وهدف واضح للموظفين على كافة المستويات. ▪ تغيير مؤشرات الأداء باستمرار. ▪ تغيير الأولويات.

المرحلة 5: إدارة المشاريع/البرامج

تقنيات إدارة المشاريع/البرامج

تمر إدارة مشروع بـ(خمس) مراحل مختلفة، كما تُظهر الصورة 9.

الصورة 9: مراحل المشروع



الخانة 8: مثال عن الوثائق الضرورية لإدارة مشروع بشكل فعال

- وثيقة بدء المشروع: المقدمة؛ أسباب اعتماد مقاربة جديدة؛ أهداف المشروع؛ نتائج المشروع؛ نطاق المشروع؛ لمحة عامة عن المشروع؛ موارد المشروع - الأشخاص؛ موارد المشروع - المادية؛ موارد المشروع - المالية؛ بنية التبليغ عن المشروع؛ الجداول الزمنية للمشروع؛ خطة الاتصالات؛ الافتراضات؛ القيود والمخاطر؛ الخلاصة.
- خطة عالية المستوى، العناصر الظاهرة للمشروع، أبرز المحطات ونقاط التسليم.
- خطة المشروع الناجحة، العناصر الظاهرة للخطة مقسمة إلى مهام؛ مسار أساسي للخطة (مخطط غانت Gantt) يُظهر التبعيات ويحدد المسؤوليات والموارد بدقة.
- سجل المخاطر، تعداد المخاطر وتصنيفها بحسب الأولوية وإظهار المسؤول عن إدارة الخطر أو التخفيف منه، والتدابير المضادة وخطة الطوارئ (إن وجدت).
- خطة جودة (إذا دعت الحاجة) تكشف معايير الجودة المتبعة وكيف سيتم التدقيق في المشروع والموافقة على المنتجات على أساس تطابقها مع المعيار المحدد.
- خطة اتصالات، تحدد أصحاب المصالح ذات الصلة في المشروع وتقوم بالتحليل الضروري، وكيف يؤثر على المشروع وكيف سيبقي فريق المشروع أصحاب المصالح على اطلاع بالتقدم المحرز والمسائل الأساسية.

من يستهدف بناء القدرات؟

يجب تصميم برنامج بناء القدرات بحيث يكون شاملاً لجميع عناصر جهاز الشرطة. ويجب أن يشارك في الأنشطة كل من يتطوع أو يمكن أن يساعد في التنفيذ الناجح. ولا بد من أن يتمكن جميع المشاركين من تطوير ذاتهم وتحقيقها. وينبغي تشجيع الجميع على المشاركة والانخراط للحصول على تأييدهم وبلوغ نقطة التحول الأساسية للتغيير الناجح في تدابير مكافحة الفساد.

أين يجب أن يحصل بناء القدرات؟

من المفيد القيام ببعض التحضيرات والتخطيط بمنأى عن مكان العمل العادي لضمان التفكير الإبداعي والمبتكر من دون المقاطعة الناتجة عن العمل اليومي. ولتصبح إدارة التغيير نافذة، من الضروري أن تتم في مقر الشرطة وفي كلية تدريب الشرطة وفي كل منطقة وكل مدينة وكل موقع عمل وكل قسم.

متى يجب أن يحصل بناء القدرات؟

يجب أن يحصل بناء القدرات خلال مختلف مراحل المسيرة المهنية لضابط الشرطة؛ ولكن عناصر الشرطة (سواء أكانوا محلفين أم لا) في المستويات المختلفة لديهم أدوار ومسؤوليات مختلفة ومحددة، بالتالي، يختلف التدريب والتطوير (بناء القدرات) بين هذه الفئات. وبالطبع، لا بد من إدراج أخلاق المهنة في كافة عمليات الشرطة، انطلاقاً من الأثر الخفيف الناتج عن إصدار مخالفة وقوف سيارة بسيطة وصولاً إلى التسبب بمقتل مشتبه به عبر استخدام القوة القاتلة.

برنامج التدريب

يتناول هذا القسم الفرعي التدريب والتطوير لبناء القدرات في المؤسسة من أجل تعزيز مكافحة الفساد. سيناقش ذلك على كافة مستويات الجهاز.

السلطة التنفيذية: يحتاج الضباط على المستوى التنفيذي إلى التدريب والتطوير في عدة مجالات، مثل الأشكال الملائمة لتطوير القيادة والتعاطف والإصغاء الناشط. يجب أن يضعوا الاستراتيجية (بعد التقييم والتحليل

المفصلين) ويعتمدوا سياسات وممارسات وإجراءات داعمة لا تقوض الجهود وتضمن تفسيرها وتنفيذها بشكل صحيح.

يجب أن تخضع السلطة التنفيذية أيضًا لتدريب حول كيفية عقد جلسات استماع أو محاكمات تأديبية وكيفية النظر في القضايا بشكل فعال، مع مراعاة قواعد العدالة الطبيعية والأدلة، وكيفية تطبيق أحكام متسقة ولكن إنسانية.

على السلطة التنفيذية أن تناقش الحاجة للانفتاح والشفافية وتقييم روابط وثيقة مع هيئات الإشراف مع تقبل الانتقادات. ويجب أن تحرص/يحرص على إتمام تقييمات المخاطر الدقيقة مع التدابير المضادة وخطط الطوارئ، ويجب أن يعتمد سياسة إدارة إعلامية شاملة.

كبار المدراء: يتعين على كبار المدراء دعم السلطة التنفيذية ويقودوا مجالهم في المؤسسة بطريقة مشابهة للسلطة التنفيذية. ويجب أن يتقبلوا أدلة الفساد ويتصرفوا بسرعة على أساسها ويحققوا فيها ويزيلوها. بالتالي، لا بد من تدريبهم على ذلك فيستطيعوا التعامل مع الموظفين بشكل فعال. قد تقع على كبار المدراء مسؤولية إجراء التحقيق ويجب أن يكون متعمقًا ولا يتسرع في رفض الادعاءات/المعلومات من المواطنين أو المخبرين الداخليين. ويحتاج كبار المدراء إلى الخضوع لتدريب حول كيفية التحقيق في هذه المسائل الحساسة، ومعرفة ما إذا كانت ظروف معينة تستوجب معالجة غير رسمية أو تحقيقًا رسميًا كاملًا.

المدراء المتوسطون: يجب أن يتقبل المدراء المتوسطون المعلومات المنقولة إليهم بشأن ممارسات غير أخلاقية أو فاسدة ضمن فريقهم. يجب أن يخضع هؤلاء المدراء لتدريب حول كيفية التعامل مع الشكاوى ومعرفة ما هي الحوادث التي يمكن التعامل معها عن طريق المعالجة غير الرسمية ومتى يجب إحالة المسألة إلى مدير أعلى أو قسم المعايير المهنية. ويجب أن يعتمدوا مقاربة "التركيز على العملاء" عند التعامل مع الشكاوى الصادرة عن المواطنين والتعامل معها بطريقة مهنية وكفوءة.

مدراء الصف الأول: إن مدير الصف الأول هو صاحب النفوذ الأكبر والأهم في المؤسسة لإدارة فساد الشرطة بشكل فعال. يمكن أن يلاحظ المدير الفساد الذي يتم تحت قيادته/قيادتها. تعتبر المقاربة التي يتبناها مدير الصف الأول تجاه مكافحة الفساد أساسية في عملية وضع برنامج بناء قدرات لمكافحة الفساد. يجب إقامة تدريب حول كيفية كشف الفساد باستخدام سيناريوهات ضمن سياق عملي لعمل الشرطة المرتبط بالعمليات، مثل الصفقات المعقودة في الزنانات للحصول على معلومات استخباراتية من سجناء مقابل معاملة أكثر تساهلاً أو فساد العمليات.

المجندون: غالبًا ما يبدأ المجندون بنوايا حسنة ومثل العليا، ولكن إذا صادفوا فسادًا، سينغمسون فيه إذا لم يتمتعوا بالمرونة. من الضروري حماية المجندين من طبيعة عمل الشرطة اللامتناهية والنزعة الطبيعية إلى الشك. ولا بد من تحضير المجندين بشكل كامل قبل تعيينهم في "الخطوط الأمامية" للشرطة وتوجيههم من قبل الخبراء في البداية. يفضل استخدام مدربي الشرطة أو ضباط سابقين لتدريب المجندين من الشرطة، كونهم يتمتعون بالخبرة والمعرفة لتقديم النصائح الجيدة وتحضير المجندين للاضطلاع بمهمة ضابط الشرطة الصعبة.

يجب ربط تدريب المجندين بكافة السياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بأخلاق مهنة الشرطة مع تفسير الأساس المنطقي للسياسة. ويجب أن تكون النظريات والفلسفة الأخلاقية الأكاديمية محصورة بالحد الأدنى. ولا بد من أن تعي مؤسسات الشرطة ومدراؤها أن الأوجه الجديدة غالبًا ما تكون وراء كشف السلوك غير الأخلاقي أو الفساد والتبليغ عنه. بالتالي، ينبغي التعامل مع المعلومات والشكاوى الصادرة عنها بشكل جدي. ويجب تزويد المجندين بأدلة بسيطة ولكن فعالة لصنع القرار يمكنهم التفاعل معها على مستوى شخصي، كالاتي:

- هل هو قانوني؟
- هل أنتهك القانون الجنائي أو المدني، أو سياسة استخدام القوة؟ وهل قراري متوازن؟
- هل هو عادل لجميع المعنيين على المدى القريب والبعيد؟
- هل يدعم المواقف التي يكسب فيها الجميع؟
- كيف سأشعر تجاه نفسي؟
- هل سيشعروني ذلك بالفخر؟
- هل سأشعر بالسرور إذا نشر القرار في صحيفة؟
- هل سأشعر بالسرور إذا علمت عائلتي بذلك؟

تدريب صقل المعلومات: من وقت لآخر، عندما ترى المؤسسة حاجة لذلك، يجب أن يحظى عناصر الشرطة بفرصة الخضوع لتدريب لصقل المعلومات حول الفساد لتحديث معرفتهم بالحوادث الحالية أو التغييرات الطارئة على السياسات والممارسات والإجراءات.

3.1.4. التطور الشخصي والمهني

يشكل بناء القدرات الفردية أيضًا جزءًا من عملية بناء القدرات. عبر التاريخ، لم يضطلع أفراد الشرطة وموظفو الدعم بمسؤولية تطويرهم الذاتي،²⁰⁰ بل اكتفوا بقبول التدريب الذي تقدمه المؤسسة للمساعدة في تطويرهم الشخصي. يجب أن يتحول هذا الوضع إلى ممارسة فضلى حيث يضطلع عناصر الشرطة بمسؤولية تطويرهم الذاتي. إنها حاجة في أي منصب مهني، خصوصًا حيث تتغير السياسات والممارسات والإجراءات بسرعة متزايدة باستمرار، إذ يعلم الجميع في عمل الشرطة أن هذا الوضع ينطبق على سياقهم. وشدت المنشورات على تداعيات أخرى، مثل التعقيدات المتزايدة والتغيرات التكنولوجية في عمل الشرطة.²⁰¹

بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة في كافة المهن (التي يتطلع إليها جهاز الشرطة)، كالمهن الطبية والقانونية، وهي شرط استكمال التطور المهني المستمر "للمحافظة على المستويات الملائمة للمعرفة والفهم الحاليين ضمن السياق. فعدم استكمال التطور المهني المستمر يؤدي إلى إزالة اسم الممارس عن القائمة المهنية وعدم قدرته على ممارسة المهنة. يستوجب عمل الشرطة في المملكة المتحدة اليوم من أفراد الشرطة استكمال التطور المهني المستمر للمحافظة على بعض المناصب (مثل "ضابط التحقيق الأول"). فهناك ممارسة فضلى في التجارة والصناعة توصي بها (أو تفرضها) الهيئات المهنية، وهي أن يلتزم الأفراد بخطة تطوير مهني (أو شخصي) تحوي أهدافًا متعلقة بالتطور الشخصي.

أهداف التطور الشخصي

من غير المعتاد أن يلتزم أفراد الشرطة بخطة تطور شخصية دقيقة وراهنة وفعالة، ولكن ذلك أساسي للاستمرار بالتعلم خلال مسيرة مهنية حافلة وللتعلم لمدى الحياة.²⁰² تجدر الإشارة إلى أن خطة التطور الشخصي لا تضم معلومات حول الدورات التي حضرها الضباط فحسب. يجب التخطيط لكافة أشكال التعلم وتسجيلها، مثل المشاركة في مشروع (كمشروع "بناء القدرات") وعمليات الإلحاق بالأدوار المتخصصة والقراءة المهنية ومرافقة موظف آخر للتعلم منه، إلخ. كثرت المنشورات²⁰³ حول التطور الشخصي في جهاز الشرطة على مر السنوات ويكتفي هذا الفصل بتقديم لمحة عامة عن الوضع والممارسة الجيدة الموصى بها. على سبيل المثال، يقدم غولمان وبوياتزيس وماكي (Goleman, Boyatzis and McKee) (2002)²⁰⁴ نصائح حول تحديد أهداف التطور الشخصي، كما هو مبين في الخانة 9 التالي:

الخانة 9: أهداف التطور الشخصي

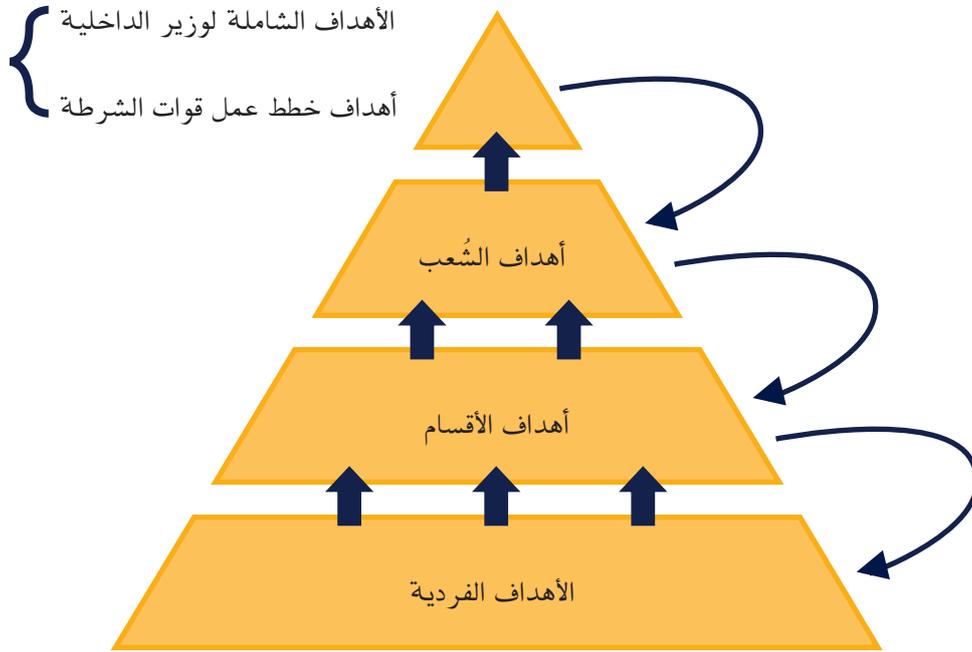
تتضمن النتائج ما يلي:

- يجب أن تطور الأهداف نقاط قوة الشخص وليس نقاط ضعفه.
- يجب أن تكون الأهداف خاصة بالشخص، وغير مفروضة من قبل شخص آخر.
- يجب أن تسمح الخطط بشكل مرّن للأشخاص بالاستعداد للمستقبل بطرق مختلفة، إذ أن طريقة "تخطيط" مشتركة مفروضة من قبل مؤسسة ستأتي في معظم الأحيان بنتائج عكسية.
- يجب أن تكون الخطط قابلة للتنفيذ، مع خطوات يمكن إدارتها: سيتم التخلي على الأرجح عن الخطط التي لا تنسجم بسلاسة مع حياة شخص وعمله في غضون بضعة أسابيع أو أشهر.
- الخطط التي لا تتلاءم مع أسلوب تعلم شخص ستثبط عزيمته وسرعان ما ستفقد اهتمامه بها.

يجب مراجعة خطط التطور الشخصي بشكل مستمر وممنهج للحرص على إحراز المتعلم للتقدم الملائم. ولا بد من اعتماد أنظمة لمراجعة الخطط مع مدير مباشر كل ستة أشهر.

بالطبع، يجب أن تنسجم خطط التطور الشخصي لكل موظف وتتوافق مع أهداف القسم والمؤسسة. فإذا كانت أهداف المؤسسة مرتبطة بمكافحة الفساد، يُفترض أن يعمل عندها جميع الموظفين في المؤسسة على تحقيق هذا الهدف. يرجى مراجعة الصورة 10 أدناه.

الصورة 10: الأهداف



الصورة 10: مثال يُظهر كيف أن التطور المهني المستمر أساسي لنظام إدارة الأداء ضمن قوة شرطة في المملكة المتحدة.

يُظهر الرسم البياني أعلاه كيف يجب أن تنسجم خطة التطور الشخصية وأهدافها مع خطط الأقسام وأهداف الشعب والأهداف الاستراتيجية على مستوى القوات، التي توضع بدورها من قبل وزير الحكومة المسؤول عن عمل الشرطة.

إدراج بناء القدرات في سياقات محددة

4

إن إمكانية إعداد أو تنفيذ برامج ونماذج ومنهجية وإجراءات لتعزيز قدرات أجهزة الشرطة لمكافحة الفساد تعتمد بشدة على الأوضاع الوطنية أو المحلية؛ يجب مراعاة الاختلافات المتعلقة بالسياق في ما يتعلق بما يمكن فعله وكيفية فعله. قد تتأثر أوجه فساد مؤسسات الشرطة ونقاط ضعفها بالوضع الاقتصادي والظروف الاجتماعية والسياسية والقيم المحددة المتبعة في بعض السياقات ووسائل وطرق مكافحة الفساد. يحدد الفصل 1 هذه السياقات المحددة ويناقش روابطها مع الفساد. يقدم هذا القسم بعض الأمثلة في سياقات مختلفة. بالنسبة إلى تنفيذ التدابير المبينة في الأقسام السابقة، أو بصورة عامة كافة التدابير الواجب اتخاذها ضمن برنامج لتعزيز القدرات، فيجب تقييمه والبت به على ضوء الأوضاع المحددة.

4.1. الدول التي كانت النزاعات تدور فيها والدول الانتقالية

المثال 1: مثال عن فرض بعض النظام في الفوضى

تشكل الأجور غير الكافية عاملاً قوياً في تطوير الأنشطة الفاسدة من قبل أفراد الشرطة. تواجه الدول التي كانت النزاعات تدور فيها والدول التي تشهد فترات انتقالية هذه المشكلة بشدة. تكلم ضابط في ميليشيا سانت بطرسبورغ بصراحة تامة خلال اجتماع لرؤساء الشرطة الغربيين في السويد عام 1996، عن كيفية محاولة جهازه الحد من التأثيرات السلبية لهذا الوضع.

لم يكن أفراد الشرطة قادرين على إعالة عائلاتهم بواسطة أجورهم ما بعد اليوم العشرين في الشهر. إذا كان لدى الشريك وظيفة أو توفرت تسهيلات أخرى مثل الإيجار الزهيد أو حديقة توفر الخضار والفاكهة، كان يمكن تغطية النفقات، ولكن كثير كانوا يعانون من صعوبات جمّة. كان يمكن لأولئك الواقعين فعلاً في مأزق كبير اللجوء إلى مدرائهم. فالمدير كان يعالج الوضع من خلال السماح لهم بالاحتفاظ بجزء من الغرامات التي جمعوها.

تعتبر هذه المحاولة لإضفاء طابع أخلاقي على الفساد مثيرة للاهتمام، بما أنها تُظهر أن جهاز الشرطة لم يتقبل الفساد كأمر واقع، بل كان يدرك أن الضباط كانوا مضطرين بفعل أجورهم المنخفضة إلى إيجاد مداخل أخرى. فالإدارة العليا في الشرطة لم تدر ظهرها على تلك الظاهرة، بل حاولت إبقائها ضمن حدود معينة.

المثال 2: الدورة المتعلقة بالأخلاق التي لا تركز على الأسئلة الصحيحة

يصف هذا المثال وضع الجمهوريات السوفياتية السابقة المستقلة من جديد منذ بضع سنوات. كانت الأخلاق تُعَلَّم في أكاديميات الشرطة وخلال دورات صقل المعلومات. كان الطلاب قد تعلموا الأخلاق خلال دراساتهم السابقة، ولكن الدورات التي أعطيت لم تزود أفراد الشرطة بالإطار الأخلاقي الذي يحتاجونه في حياتهم اليومية.

إن الانتقال العام من النموذج الاستبدادي لعمل الشرطة إلى المقاربة المجتمعية يعني أنه يتم تمكين أفراد الشرطة لمعالجة المشاكل واتخاذ القرارات. فهم لا يمكنهم دائماً الرجوع إلى مدراءهم وغالباً ما يتوجب عليهم اتخاذ قرارات صعبة. وقد لا تساعدهم القواعد والتنظيمات في بعض المواقف. بالتالي، يجب أن يتمكنوا من الاعتماد على مجموعة قيم واضحة تساعدهم على تحديد إجراءاتهم.

بالتالي، يجب أن يكون تعليم الأخلاق عملياً إذا كانت الغاية منه مساعدة أفراد الشرطة على اتخاذ القرارات. يعني ذلك أن التعليم يجب أن يعتمد على قضايا وأمثلة فعلية تُظهر المشاكل التي يصادفها أفراد الشرطة خلال أنشطتهم اليومية. وهناك مسألة أخرى وهي ضرورة إدراج القيم التي يتم تعليمها في الدورات في وثائق مثل مدونات السلوك، التي يمكن استخدامها للتعليم.

لم يتوافق تعليم الأخلاق في أكاديميات الشرطة مع هذه المتطلبات.

- استُبدل تعليم الأخلاق بتعليم الفلسفة.
- كان جميع المدربين من كبار الضباط الذين غادروا الساحة منذ عدة سنوات وكانوا قد انقطعوا عن واقع عالم الشرطة.
- لم يكن هناك من رموز أو رسوم بيانية أو أدوات أخرى ضرورية.

بالتالي، كانت دورات الأخلاق نظرية بشكل أساسي وغير مرتبطة بالمشاكل التي يواجهها أفراد الشرطة الذين يتخرجون من الأكاديميات. فالتدابير في حالة مماثلة يجب ألا تعالج أساس التعليم فحسب، بل أن تركز أيضاً على المعلمين والأدوات الضرورية.

4.2. الدول المتقدمة

خير مثال على برنامج بناء قدرات في جهاز شرطة، يهدف بشكل خاص إلى الحد من الفساد أو استئصاله، هو قوة شرطة نيوساوث ويلز في أستراليا. فقد عُيِّن مفوض شرطة جديد لتنفيذ الإصلاح في قوة شرطة نيوساوث ويلز، وهو ضابط شرطة كبير من المملكة المتحدة تم تعيينه خصيصاً لأنه كان من الخارج ويمكنه إضفاء الموضوعية وعدم التحيز الضروريين على العملية. وهو يفسر العملية في المثال 3 أدناه.

المثال 3: إصلاح قوة شرطة نيوساوث ويلز

وصف مفوض الشرطة الجديد خطته الإصلاحية على النحو التالي:

بشكل أساسي، يجب على قوة شرطة نيوساوث ويلز استعادة الثقة العامة في قدرتها على تقديم خدمات شرطة ذات جودة عالية بإخلاص وانفتاح. يستوجب ذلك تغييراً أساسياً في عملها وكيفية قيادته وإدارته. فقد حدد المفوض الملكي أموراً متعددة تستوجب التغيير. يُعتبر تعييني تغييراً ملحوظاً، كما هي حال التغيير الذي أعلن عنه مؤخراً في صلاحيات مكثبي. سيستتبع ذلك المزيد من التغييرات، فيما يتوجب القيام بالكثير من الأمور. أعتزم القيام بتغييرات بطريقة مدروسة ومنهجية لتعزيز الإصلاحات قيد التنفيذ. وما من حلول سريعة. فالحاجة للإصلاح تصل إلى صلب الجهاز: إدارته وتشغيله. يجب أن يفهم الضباط أين يتجه الجهاز وما الدور الذي يمكنهم أن يلعبوه في معرض ذلك. وتعتبر المناقشة على مستوى الجهاز أساسية لتحقيق هذه النتيجة.

ترتكز مقاربتني على رسم خط فاصل في الرمال والمضي قدماً. وهي مقاربة مستوحاة من الماضي ولكن غير مقيدة به. سأشكل فريقاً على مستوى المؤسسة يعمل بانسجام لدعم عملية الإصلاح. أسعى أيضاً إلى خلق جو يمكن أن يشارك فيه كل عنصر من الجهاز في الإصلاح بطريقة ما. تلعب الحكومة واللجنة الملكية دوراً بناءً وداعماً. ويتوقع المجتمع الإصلاح. فهناك تحدٍ كبير أمام جميع عناصر الجهاز.²⁰⁵

في ما يتعلق بإصلاح قوة شرطة نيوساوث ويلز، تم استخلاص دروس كثيرة خلال هذه العملية، ولكن لسوء الحظ، لم تتحقق عدة أهداف بنتيجة المشاكل التقليدية في إدارة التغيير.

يفيد تقرير المفوض الذي يعود إلى كانون الأول/ديسمبر 2000 ما يلي: إن الثقة العامة في الشرطة وأمانتنا واحترافنا ازدادت كلها بشكل ملحوظ منذ وصولي في العام 1996.²⁰⁶ اقتُبست الأدلة على ذلك من مسح للمواطنين في العام 1999 (الجدول 3).

الجدول 3: مسح حول الثقة العامة في الشرطة²⁰⁷

بند المسح	1996	1999	التغيير بالنسبة المئوية
الوثوق بالشرطة	69%	80%	+11
معظم عناصر الشرطة صادقين	65%	70%	+5
تؤدي الشرطة وظيفتها باحتراف	69%	78%	+9

أمثلة عن البرامج والنماذج والمقاربات المرتبطة بفساد الشرطة

فيما يُفترض ببناء القدرات المساهمة في مكافحة الفساد، يكمن نجاحه النهائي في إدراج برنامج تدريب وتطوير لجميع الموظفين. سيساعد ذلك على تغيير ثقافة المؤسسة نحو رفض الفساد والتبليغ عن الأنشطة والحوادث المشبوهة في بيئة عمل آمنة. ما من إجابة سهلة على السؤال المتعلق بأداة أو تقنية التدريب التي ستنجح في حالة معينة، إذ ينبغي تقييم المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها. ويجب اتخاذ قرار حول ما سيكون الأكثر فعالية في تلك المؤسسة. قد يتغير الجواب على هذا السؤال مع الوقت، وبالتالي، يجب أن يلاحظ مدراء البرامج والمشاريع التغييرات في المتطلبات و يعدلوا إجراءاتهم بناءً على ذلك.

5.1. التدريب على أخلاق مهنة الشرطة

يقوم الوضع المثالي على إعطاء الأولوية للتدريب على أخلاق مهنة الشرطة من ناحية مساهمته في الممارسات والمعايير المهنية في جهاز الشرطة، خصوصاً عندما يكون هدف المؤسسة الحد من الفساد أو تعزيز تدابير مكافحة الفساد. من الضروري تعليم أخلاق الشرطة على كافة مستويات الجهاز لتكوين فكرة واضحة عن معايير السلوك المتوقعة في المؤسسة والإجراءات الإدارية التي ستلي ذلك إذا لم تتم المحافظة عليها. لا يعالج التدريب كل²⁰⁸ السلوكيات الفاسدة، ويجب إدراجه في برنامج بناء قدرات لتحقيق أفضل أثر.

حدد الفصل 8 الأدوار والمسؤوليات المختلفة لكل رتبة من الشرطة من أجل تعزيز تدابير مكافحة الفساد في برنامج بناء قدرات. يجب أن تعلم الأخلاق من قبل ضباط تدريبوا خصيصاً لهذه الغاية، ويجب أن تحدد الدورات أهدافها ونتائج التعلم وخطط الدروس وطرق التسليم. ويتمثل شرط أساسي لنجاح الدورات بعلاقتها بواقع الأنشطة اليومية لأفراد الشرطة. بالتالي، لا بد من أن تركز القضايا المطروحة في التدريب على التجارب المستخلصة من المقابلات مع الموظفين وهيئات الإشراف والمحاكم والتحقيقات والتجارب العامة والقضايا التأديبية. ويجب أن تسمح هذه القضايا لأفراد الشرطة بتسليط الضوء على الأمور الخاطئة ومناقشة السلوكيات الصحيحة التي كان يُفترض اتباعها وكيفية تجنب المشاكل المحددة.

الخانة 10: مثال عن برنامج تدريب على أخلاق مهنة الشرطة

أخلاق مهنة الشرطة – المواضيع والبنية²⁰⁹

- مقدمة ودور الشرطة: الدور، المهام، اليمين القانونية، بيان القيم، مدونة السلوك
- السلطة التقديرية
- صنع القرار وفق المعايير الأخلاقية
- القانون والأخلاق وحقوق الإنسان
- القوة والسلطة والقوة القسرية
- الفساد والضعف الأخلاقي

- مقاومة الفساد
- التبليغ عن سوء السلوك والولاء
- تضارب المصالح
- الممارسة المهنية

ينبغي توضيح الأساس المنطقي للبرنامج للمجندين في رسالة بسيطة، كما يلي.

لماذا يجب دراسة المعايير المهنية؟

- ليس الهدف جعل مجندي الشرطة أشخاصًا يتمتعون بأخلاق.
- الهدف هو معرفة ما تطلبه المؤسسة من مجند الشرطة، وقد يتضارب ذلك أحيانًا مع قيمه أو قيمها.
- هناك نزاع أو توتر ظاهر بين سيادة القانون والسلطة التقديرية.
- سيتمتع مجندو الشرطة بسلطة هائلة: السلطة المطلقة تسبب فسادًا مطلقًا.
- يجب تطوير الذكاء العاطفي للتكيف مع مواقف في عمل الشرطة غالبًا ما تكون معقدة.

5.2. برنامج الجمعية الدولية لقادة الشرطة ومجموعة أدواته

هناك مثال آخر حول برنامج تدريب على أخلاق الشرطة يحظى باحترام دولي وهو "مجموعة أدوات الأخلاق" الخاصة بالجمعية الدولية لقادة الشرطة (IACP)، المتاحة بكاملها على الإنترنت (مراجعة المواقع الإلكترونية المفيدة). يوفر هذا الدليل القيم معلومات كثيرة حول موضوع أخلاق الشرطة، بما فيها نصائح حول المسؤولية الفردية، كما تمت إعادة صياغتها في الخانة 11 أدناه.

الخانة 11: المسؤولية الفردية والمحافظة على النزاهة

إن إعداد معايير عليا للنزاهة والمحافظة عليها في قسم شرطة يعتمدان في النهاية على التزام الضابط المنفرد وإرادته. فالنزاهة الشخصية والقرار الواعي بالقيام بالأمر الصحيح حتى في ظل ضغوطات شديدة أحيانًا للقيام بالعكس، هما الاختبار العملي في بيئة صنع القرار وفق المعايير الأخلاقية. تعتبر التأكيدات على النزاهة والتبني الرسمي لمدونة السلوك أو بيان القيم أو إعلانات أخرى هامة. ولكنها عديمة الجدوى إذا لم يتم تبني هذه المبادئ والتمرن عليها يوميًا من قبل جميع عناصر الجهاز. تستوجب بيئة العمل الأخلاقية من الجميع، من الرئيس إلى المجند، قبول مبادئ السلوك الأخلاقي ودمجها في حياتهم اليومية وتقر بالمسؤولية الشخصية في الاضطلاع بهذه المسؤوليات. يجب أن يتخذ كل عنصر من القسم قرارًا واعيًا (أ) لتحديد ما هو السلوك الملائم وغير الملائم و(ب) قبول مسؤولية الحرص على قيام ذلك الفرد وزملائه/زملائها الضباط بما هو صحيح في أي موقف.

انطلاقًا من الموقع الإلكتروني ذاته للجمعية الدولية لقادة الشرطة، يمكن تنزيل عينة من السياسات، كسياسة نموذجية حول معايير السلوك ومواد أخرى جد مفيدة لتحقيق هدف تعزيز مكافحة الفساد في جهاز شرطة.

5.3. وسائل تقديم التدريب

بما أن الموضوع حساس وقد يولد على الأرجح انفعالات قوية لدى بعض الأشخاص وربما إنكارًا أو رفضًا، من المهم استخدام وسائل ملائمة وذات صلة لتقديم التدريب والتعليم، لضمان حصول جميع المشاركين على أفضل نتائج

تعلم من البرنامج، مع توفير بيئة تعلم آمنة ومنتجة يشعر فيها جميع الحاضرين بأنهم قادرين على المساهمة ولا يشعرون بأنهم مهددون من جانب الموظفين المتعنتين أو ذوي الأحكام المسبقة (يستكشف الفصل 9 وسائل التعلم).

في إطار تنفيذ أنشطة التدريب والتطوير المتعلقة بمجالات المواضيع المعقدة، مثل أخلاق المهنة أو مكافحة الفساد،²¹⁰ من المهم استخدام مقاربات التعلم الناشط.²¹¹

- العروض والمناقشات
- الزيارات المهنية/المتحدثون المهنيون
- استخدام أنشطة إعلامية للاستجابة للمحفزات
- جمع/إقران التحقيقات والتغذية الراجعة
- لعب الأدوار
- تحليل بيانات القطاعات
- أنشطة معالجة المشاكل
- التدريب على أداء الوظيفة/خبرة العمل
- الأنشطة المتعددة المناهج، كالجولات الاستعراضية والتمارين الحية

من المهم توظيف مروحة واسعة من استراتيجيات التعليم والتعلم، ولكن من المهم أيضًا الإقرار بالحاجة لتغطية محتوى الدروس بشكل شامل. في بعض مجالات المواضيع، قد يفترض ذلك عدم توازن في الأساليب.^{212,213} من الجيد تحفيز كافة الحواس بقدر ما هو ممكن عمليًا، مع توفير جو خالٍ من الضغوطات والإجهاد المفرط، يثير الاهتمام ويقدم سلسلة تحديات جديدة ليست في غاية الصعوبة أو السهولة. ومن المستحسن تشجيع التفاعل الاجتماعي لفترة محددة خلال الأنشطة، من خلال دعم تطوير مجموعة واسعة من المهارات والاهتمامات الذهنية والمادية والجمالية والاجتماعية والعاطفية، مع تشجيع المتعلم على أن يكون مشاركًا ناشطًا عوضًا عن مراقب سلبي.

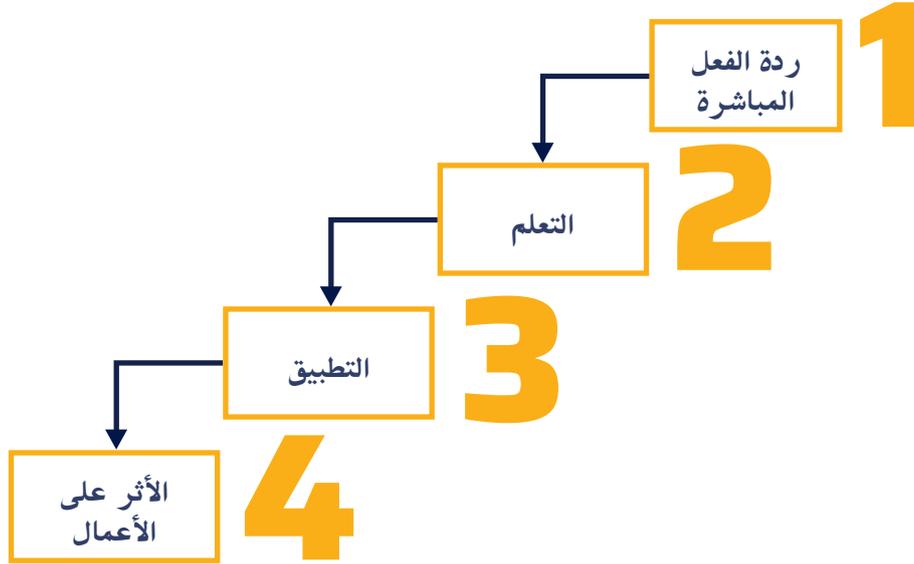
5.4. نظريات التعلم والتعليم

يُدرَّب المعلمون (المدرّبون) على أخذ بعين الاعتبار الاختلافات في التفكير بين الدماغ الأيمن والدماغ الأيسر وأساليب التعلم المفضلة لأولئك الذين يؤيدون التعلم (العمل) السمعي والبصري والحسي الحركي.

تُعتبر هذه الاقتراحات مهمة، ولكن من المهم خلق تجربة تعلم مؤثرة ولا تنسى، تشجع ضابط الشرطة على تحسين تعلمه/تعلمها في هذا المجال عبر الممارسة المدروسة.

5.5. تقييم نتائج التعلم ومراجعتها

يجب تقييم التدريب والتطوير بشكل فعال للحصول على نتيجة فعالة. قيل إنه من المستحيل قياس مفاعيل تدريب مكافحة الفساد.²¹⁴ بالرغم من ذلك، يمكن أن يكون تقييم دقيق ومدروس مثل مستويات كيركباتريك (Kirkpatrick) الأربعة لتقييم التدريب قيمًا للغاية. (مراجعة الصورة 11 أدناه)



تهدف عملية التقييم المؤلفة من أربع مراحل إلى متابعة تعلم ضابط شرطة منفرد وصولاً إلى نهايتها المنطقية: كيفية استخدامه في السياق العملي لمكان العمل. لا تقيّم معظم برامج التدريب في هذا المستوى، بل يقيّم التعلم المباشر في المستويين 1 و 2 في الصورة 10، من خلال استمارة تقييم التدريب التي توزع في نهاية التدريب. يأتي هذا المستوى من التقييم ببعض الفائدة، شرط استخدامه لتطوير محتويات التدريب باستمرار لدورة لاحقة، ولكن لا يمكنه أن يتحقق مما إذا كانت المعرفة والمهارات المكتسبة من قبل الطلاب تترجم عملياً على أرض الواقع وتُستخدم على المدى الطويل. تُعتبر منهجية كيركباتريك أعمق وتمتد على مدى أطول من التقييم السطحي العادي لنتائج التعلم.

- المستوى 1 - ردة الفعل: ما هي الاستجابة المباشرة للمشاركين في البرنامج؟
- المستوى 2 - التعلم (اكتساب المعرفة والمهارات): ماذا تعلم الأفراد؟
- المستوى 3 - التطبيق (الأداء): ما هي التغيرات السلوكية التي تظهر بنتيجة البرنامج؟
- المستوى 4 - الأثر على الأعمال: ما هو الأثر على المؤسسة بنتيجة البرنامج؟

فيما يُعتبر تحديد المستويين 1 و 2 واستخدامهما في ملخص لنتائج البرنامج سهلاً نسبياً، يُعتبر المستويان 3 و 4 أكثر صعوبة. فالأسئلة المتعلقة بالمستويين 1 و 2 يمكن أن تُطرح خلال جلسة تفاعلية وتراقب بشكل مستمر خلال برنامج تدريب في معرض تقديمه.

ولا يمكن تقييم المستوى 3 من التقييم إلا عند عودة أفراد الشرطة إلى مكان العمل حيث يمكنهم استخدام المهارات والمعرفة الجديدة المكتسبة في سياق عملي.

يقيّم مستوى التعلم الأخير (المستوى 4، الأثر على الأعمال) ما حققه التدريب من ناحية منافع الأعمال النهائية. في سياق أخلاق الشرطة ومكافحة الفساد، يجب أن يدرس التقييم كيف ساعد التدريب على استئصال المفاعيل الضارة على المؤسسة والقوى العاملة أو التخفيف منها عبر الحد من الفساد وتعزيز الثقة وعلاقات العمل الجيدة ضمن الفرق. من الصعب قياس ذلك ومن الضروري دراسة عدة العوامل، بما فيها التغذية الراجعة من العملاء

(المواطنين)، لتقييم هذا القياس المحير بشكل فعال. قد يكون أيضاً من الضروري العودة عدة مرات في مراحل مختلفة لقياس كيفية الاستفادة من التعلم ومدى تذكره من قبل الطلاب بشكل فعال.

بالإضافة إلى هذا التقييم، يعلم المدربون ذوو الخبرة أنه من الأساسي الاحتفاظ بسجل عن الموظفين المنفردين الذين خضعوا للتدريب وأي تعليقات أو مخاوف خاصة بشأن الأفراد في هذا المجال الحساس. فقد يكون واقع أن الموظفين المنفردين تدرّبوا أو لم يتدرّبوا على الأخلاق المهنية مهمّاً في أي تحر لاحق أو شكوى لاحقة ضد الشرطة. وقد تكون هذه المعلومات مهمة حتى في وقت لاحق لتحديد خطأ أو مسؤوليّة على مستوى الشركة أو الأفراد أو ما إذا نجحت المؤسسة في واجب الرعاية تجاه الموظفين أو غير ذلك.

5.6. التطبيق

هناك أمثلة كثيرة عن البرامج التي فشلت تماماً أو لم ترق إلى المستوى المطلوب. لا بد من توخي الحذر عند التخطيط لبرامج بناء القدرات وعرضها، خصوصاً عندما ترمي إلى تعزيز سلوكيات مكافحة الفساد والقيم المرتبطة بها.

لتمكين تدابير مكافحة الفساد الأكثر فعالية، بواسطة منهجية برنامج التغيير المقترحة سابقاً، يوصى بالاطلاع على الفصل 8. تقترح المنهجية المعروضة²¹⁶ أربع طرق يمكن من خلالها تجاوز الفساد.

1. تجنيد الأشخاص الملائمين.
2. تقليص الفرص أمام الفساد.
3. الكشف والردع الجيدان.
4. تعزيز المحفزات للقيام بما هو صحيح.

ترد عدة نقاط عملية²¹⁷ حول الدروس المستخلصة²¹⁸ في هذا الفصل، ولكن من المفيد الإشارة إلى بعض النقاط من برنامج بناء قدرات قوة شرطة نيوساوث ويلز الذي تم تسليط الضوء عليه في الأقسام السابقة. أصدرت لجنة وود (Wood Commission)²¹⁹ 174 توصية، لم يتم تفعيل بعضها من جانب برنامج الإصلاح المعروض من قبل مفوض الشرطة²²⁰ تم انتقاد التقدم في الإصلاح من خلال عملية التقييم الخارجية²²¹ وفي النهاية، لم يُستكمل الإصلاح لعدة أسباب. فالبرغم من أن البرنامج كان سليماً من الناحية النظرية، إلا أنه لم يطبق بكفاءة، كما أشار تدقيق أجري حول الإصلاح. تضمن التدقيق مجالات الإصلاح الأساسية:

- القيادة والإدارة الفعالة
- تغيير الثقافة والقيم
- جهاز صادق يرفض الفساد
- التخطيط الفعال
- إدارة الأداء والجودة
- التركيز على الموظفين والعمل الجماعي
- بناء نظام جديد للموارد البشرية
- تفكيك الأنظمة القديمة
- قيادة المنطقة المحلية كمركز الجهاز
- تنفيذ التغيير البنوي الفعال

- التحليل المتعمق - القيادة والثقافة الاستراتيجية
- التحليل المتعمق - الاختيار والتعيينات.

تشبه مجالات التدقيق هذه بشدة العناصر المكونة لبرنامج الإصلاح الموصى به في الفصل 8. يكمن سر النجاح في تقديم هذا البرنامج في التطبيق الدقيق. وقد تكون النقاط التالية مفيدة خلال مرحلة التطبيق:

- عدم تبني موقف دفاعي ورفض تصديق الادعاءات المتعلقة بالفساد أو بمدى انتشاره ضمن مؤسستك عندما يتم لفت نظرك إليه.
- الحرص على استكمال جميع العناصر البارزة لعملية إصلاح بناء القدرات بشكل فعال.
- الحرص على التقيد بالاستراتيجية والثقافة وطرق العمل المقررة في برنامج بناء القدرات، وصولاً إلى نهاية البرنامج، وتحذير الموظفين من العودة إلى الممارسات المهنية الخاطئة السابقة.
- الحرص على انسجام الإصلاحات الداخلية بشكل متماسك مع روحية البرنامج وثقافته وأهدافه العامة.
- الانتباه لنتائج التقييم الخارجي والتصرف على أساسها، إن وجدت. الحرص على توفير التمويل الكافي لبرنامج بناء القدرات وتخصيص بعض صناديق الطوارئ.
- الحرص على محافظة السلطة التنفيذية على ثقة جميع الموظفين وقيادتها الجهاز عبر عملية بناء القدرات بنجاح.
- عند التحقيق مع أفراد الشرطة على خلفية الفساد، الحرص على التقيد بقواعد العدالة في جلسات الاستماع التأديبية أو المحاكمات.

الاستنتاجات - الفصل 8

يُعتبر تعزيز قدرات جهاز شرطة لمكافحة الفساد ضروريًا. فما من جهاز شرطة لا يعاني من مشاكل معينة، حتى ولو قد تختلف أشكاله وتؤثر على مؤسسات الشرطة بشكل متفاوت.

إن وضع البلاد التي يعدّ فيها جهاز الشرطة برنامج بناء قدرات سيؤثر بشدة على البرنامج. ويجب على أهدافه ومنهجه وطرق التدريب أن تأخذ كلها الظروف الخاصة بعين الاعتبار.

لو اختلفت الأهداف (لن يكون مجديًا مثلًا معالجة الأهداف المفرطة الطموح لجهاز شرطة في حين أن أجور أفراد الشرطة لا تؤمن لهم مستوىً معيشيًا لائقًا)، هناك عدد معين من العناصر الهامة التي ستؤثر دائمًا مباشرةً على أثر البرنامج. يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- لا بد من توفر إرادة فعلية للقيام بأمر على المستوى السياسي وعلى المستوى العملي للجهاز من أجل توفير الدعم الضروري للمشروع.
- لا بد من توفر خطة واضحة تحدد أهدافًا واقعية وتتيح الموارد الضرورية لتحقيقها.
- لا بد من وضع خطة عمل تحدد الإجراءات الواجب اتخاذها والمسؤوليات والموارد والمواعيد النهائية.
- يشكل التدريب عنصرًا أساسيًا من البرنامج. ولا يمكنه أن ينجح إلا إذا تلائم مع واقع حياة الشرطة وقدم أجوبة عملية على الأسئلة التي يواجهها أفراد الشرطة في أنشطتهم. لذلك، يجب أن يركز التدريب على قضايا عملية ويقدم على يد أفراد شرطة مدربين.

جدول التقييم الذاتي

الفصل 8 - بناء القدرات

بعد قراءة هذا الفصل، ما هي ردة فعلك؟ هل من معلومات جديدة في هذا الفصل يمكنك استخدامها لتحسين جهاز الشرطة الخاص بك؟ وهل من تغييرات يمكن القيام بها في جهاز الشرطة؟

في ما يلي تقييم ذاتي سيساعدك على الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها. يهدف التقييم الأساسي إلى مساعدتك على تقييم الوضع في جهازك، وتحديد ما إذا كان يجدر القيام بأي تغييرات، إذا دعت الحاجة، وجمع الأفكار حول سبل تنفيذ هذه التغييرات. لإعداد مقارنة أكثر شمولية لتطبيق المفاهيم المكتسبة في هذا الفصل، يمكن تنظيم جلسات تدريبية أو مجموعات عمل لاستكمال هذا التقييم والبناء عليه. فضلاً عن ذلك، قد يكون من المفيد طلب مساعدة الخبراء الوطنيين أو الدوليين في مسائل مكافحة الفساد.

المسائل/الأسئلة	كيف يمكن معالجة نقاط الضعف؟	كيف نقوم بذلك؟
هل قيّمنا بنية متماسكة ومستدامة لمقاومة الفساد من أجل مباشرة بناء القدرات وتعزيزه؟	إذا كان الجواب كلا، يمكننا: تقييم البنية لضمان عمليات بناء القدرات تكييف برنامج بناء القدرات مع البنية	يمكننا: إشراك المدقق في تقييم البنية تشكيل مجموعة عمل لتعزيز البنية والبرنامج بشكل متبادل
هل تدعم إدارتنا تمامًا برنامج بناء قدرات؟	إذا كان الجواب كلا، يمكننا: تدريب المدراء لاكتساب خبرة في إدارة المشاريع إدراج أبطال في التدريب تدريب المدراء على القيم الأخلاقية	يمكننا: إعداد استراتيجية وخطة عمل تصميم برنامج تدريب للمدراء تعزيز بيان المهمة لبناء القدرات
هل نفذنا بشكل كامل أو جزئي المراحل الخمسة المبينة لإعداد البرنامج: التحضير، التوثيق، البنية، الموارد البشرية، إدارة التغيير وإدارة البرامج؟	إذا كان الجواب كلا، يمكننا: تقييم الوضع الحالي لإعداد البرنامج تعزيز خبرة المدراء تحسين التجنيد والتخطيط للموارد البشرية تغيير القواعد والبنية نحو وضع البرامج	يمكننا: إتاحة مشاركة واضحة لمجموعة العمل لإعداد برنامج شامل إعداد بنود مرجعية للمدراء والموظفين للتجنيد تدريب المدراء وتوفير تخصصات لأعضاء مجموعة العمل
هل لدينا نموذج تقييم مخاطر موضع التنفيذ لإعداد البرنامج؟	إذا كان الجواب كلا، يمكننا: إعداد نموذج تقييم مخاطر للمؤسسة تقييم قدرات تقييم المخاطر لعمليات مكافحة الفساد	يمكننا: تعيين خبير تدريب المدراء لاكتساب خبرة في تقييم المخاطر تعيين مجموعة عمل

<p>يمكننا:</p> <p>تدريب المدراء لاكتساب خبرة تحديد القيم الأخلاقية والتواصل تحديد أهداف الطرق والتدريب</p> <p>ملاحظة: قد تكون الأدوات المبيّنة في الفصل 9 مفيدة</p>	<p>إذا كان الجواب كلا، يمكننا:</p> <p>تقييم الطرق الملائمة للمؤسسة ضمان الوعي للقيم الأخلاقية في العمليات</p> <p>بناء القدرات بواسطة الطرق الملائمة</p>	<p>هل تدرك الإدارة تمامًا الطرق والقدرات الملائمة لإدارة المشاريع؟ مراجعة الرسمين 6 و 8</p>
---	---	---



9

الأدوات

أندرو غولدسميث (Andrew Goldsmith)

مقدمة إلى الفصل 9

يقدم الفصل 9 أدوات وسبلاً يمكن استخدامها في التنفيذ العملي للتدابير المبينة في الفصول الأخرى من مجموعة الأدوات. ويركز على تقنيات التقييم الاستراتيجية، التي تهدف إلى تحديد المشاكل التي تواجهها أجهزة الشرطة والحلول الممكنة لهذه المشاكل، وتدخلات التعلم الرامية إلى المساهمة في التغيير التنظيمي. ويسلط هذا المكون الضوء على مجموعة طرق تعليمية وتدريبية. تشكل المعلومات المقدمة دليلاً عملياً، ولكنها تستند على المؤلفات المعنية بالتغيير التنظيمي والخبرة المباشرة من الميدان.

الروابط بالفصول الأخرى

إن بعض المواضيع المناقشة في هذا الفصل مفصلة بشكل أكبر في فصول أخرى:

- يعنى الفصل 1 بمناخ مكافحة الفساد
- يعنى الفصل 2 بالثقافة التنظيمية والتقييم
- يعنى الفصل 5 بالرقابة الداخلية وعمليات التدقيق والاستراتيجيات
- يعنى الفصل 6 بالرقابة الخارجية
- يعنى الفصل 7 بالتحقيق
- يعنى الفصل 9 بالتغيير السلوكي

سيتمّ تحديد روابط خاصة في النص.

لماذا يُعتبر موضوع هذا الفصل مهمًا؟

تكمن أهمية هذا الفصل في تقديمه أدوات لتطبيق محتوى الفصول الأخرى من مجموعة الأدوات هذه. ستعنى استراتيجيات مكافحة الفساد والسلوك غير الأخلاقي في أجهزة الشرطة حتمًا بمستوى واحد أو أكثر من ثلاثة مستويات تحليل وتنفيذ السياسات.

1. الفردي (صفات شخصية، كفاءات، إلخ).
2. التنظيمي (مجموعات مكان العمل، الثقافة التنظيمية، البنى والترتيبات الإدارية، إلخ).
3. البيئي (عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية على نطاق أوسع).

يجب أن يراعي تقييم شامل لفساد الشرطة وإعداد استراتيجية للتعامل معه على نحو مثالي المستويات الثلاثة كلها. فنادرًا ما يفسر فساد الشرطة، إن لم نقل مطلقًا، من منطلق نظرية "التفاح الفاسد" (الفردي). يمكن إيجاد "تفاح فاسد" في "براميل" أو "بساتين" تسمح له بأن يفسد أو يبقى فاسدًا. لمعالجة المشاكل على المستوى الفردي، لا بد من استجابة على مستوى المؤسسة (سواء أكانت صغرى أو كبرى).

غالبًا ما يوجد "التفاح الفاسد" و"البراميل الفاسدة" ضمن بيئة تنظيمية أو اجتماعية-سياسية أوسع. ففي عدة قضايا شرطة فاسدة ومؤسسات شرطة مقصرة أو متواطئة (في الدول المتقدمة والنامية)، تلعب عوامل في هذه البيئات الأوسع دورًا في تمكين الفساد وسوء السلوك. وفي بعض الحالات، يدعم الفساد السياسي الناشط فساد الشرطة (ما يطلق مورييس بانشوود (Maurice Punchwood) عليه تسمية "بستان فاسد")²²².

2.1. أدوات تطبيق مختلفة

تتوفر مجموعة أدوات للاستجابة لمشكلة فساد الشرطة. تشير المستويات التحليلية الثلاثة المبينة أعلاه إلى إمكانية إعداد تدخلات على كل مستوى، مع أنه من المهم النظر إلى المستويات على أنها مرتبطة ببعضها البعض وعدم التعامل معها بشكل منفصل لأغراض التقييم أو التنفيذ.

على كل مستوى تحليلي، هناك عدة مجالات ممكنة لإصلاحات مكافحة الفساد.

1. الفردي: الاختيار، التجنيد، التدريب الأولي، التدريب في منتصف المهنة.
2. التنظيمي: بنى المراقبة، تسلسل المسؤوليات، الإشراف، ثقافة مكان العمل، مستويات الأجور، مجالات وظيفية معينة (مثل السير، السجلات العدلية، التعامل مع المخبرين).
3. البيئي: البنى السياسية والقانونية، الظروف والقوى الاقتصادية والاجتماعية.

تساهم كل من الأدوات المبينة أدناه في المقاربة الشاملة. فالتدريب يشكل عادةً مكونًا أساسيًا. يمكن أن تلعب إدارة التغيير والتواصل الفعال أيضًا دورًا في تعزيز الدعم لزيادة فعالية تدابير مكافحة الفساد. وستبرز دائمًا تقريبًا مسألتا الإرادة السياسية والقدرات على المستوى البيئي، اللتان يجب معالجتهما إذا أريد أن تكون بعض الأدوات الفردية والتنظيمية المبينة هنا فعالة بالكامل.

كيفية استخدام هذه الأدوات في التطبيق العملي لمجموعة الأدوات

3.1. التقييم

في هذا القسم، سيركز "التقييم" على:

- التقييمات الاستراتيجية
- تقييمات تدخلات التعلم، خصوصًا تقييمات احتياجات التدريب.

تهدف التقييمات الاستراتيجية إلى إجراء تقييم شامل للمشاكل التي تواجهها مؤسسة، بالنظر إلى خصائص تلك المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها. وغالبًا ما تُعتبر الخبرة الخارجية ضرورية في مراحل الإصلاح المبكرة للمساعدة على التقييم.²²³

تواجه أجهزة الشرطة التي تعاني من قضايا فساد منتشر على نطاق واسع عادةً مجموعة تحديات تنظيمية تستوجب التقييم ووضع توجيهات استراتيجية جديدة. ويرجع أن يبرز تقييم مسألة الفساد في إطار تقييم استراتيجي عام للشرطة. من الضروري القيام بتقييم أوسع من مسألة الفساد فحسب. على سبيل المثال، ترتبط مبالغ الرواتب بالتجنيد ومسائل أخرى متعلقة بالتخطيط للقوى العاملة، ولكنها تكون في معظم الأحيان مرتبطة بقضايا الفساد.

يسعى تقييم استراتيجي لفساد الشرطة إلى النظر إلى مستويات الفساد وأشكاله الحالية، وأماكن حصوله والعوامل أو الأسباب المنتجة للفساد. يدرس أيضًا التقييم فعالية استراتيجيات مكافحة الفساد الحالية، وينظر إلى طرق معالجة المشكلة على ضوء المعلومات المنبثقة عن التقييم وأفضل نصائح وأفكار لمنع المشكلة أو الحد منها.

لدى التقييمات الاستراتيجية عادةً ثلاثة أهداف رئيسية:

1. للحصول على تقدير واقعي لـ:
 - أ. بيئة (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، إلخ.) التي تعمل فيها الشرطة.
 - ب. مؤسسة الشرطة كما هي منظمة حاليًا للتعامل مع قضايا الجرائم والمحافظة على النظام والمسائل المتعلقة بنزاهة الشرطة.

2. لتحديد:

- أ. المجالات الأساسية للمخاطر المحتملة في ما يتعلق بالنزاهة (نقاط ضعف المؤسسة) والتهديدات الحالية للنزاهة ضمن البيئة الخارجية ومؤسسة الشرطة.
- ب. الموارد المتوفرة حاليًا للتعامل مع فساد الشرطة.

ج. الموارد الإضافية المطلوبة لمكافحة الفساد بصورة أشمل وأكثر فعالية.

3. لتحديد تدخلات استراتيجية معينة تساهم في تحسين أداء النزاهة، على سبيل المثال لا الحصر تدخلات التعلم.

تشكل تقييمات المخاطر مثالاً عن التقييمات الاستراتيجية، حيث ينصب التركيز على تحديد نقاط الضعف ضمن المؤسسة تجاه مخاطر محددة، بالإضافة إلى تهديدات للمؤسسة ضمن بيئتها.

تشير تقييمات تدخلات التعلم إلى تقييمات احتياجات التعلم لدى الضباط، التي تركز عادةً على تحديد الحاجة إلى تدريب الموظفين في مهارات وسلوكيات وقيم معينة في إطار هدف تطوير استراتيجي، مثل الحد من فساد الشرطة. لا تؤدي جميع التدابير العلاجية أو الوقائية المحددة على أنها ضرورية في إطار استراتيجية مكافحة فساد مباشرة إلى نتائج تعلم. غالبًا ما تستوجب تدابير أخرى متخذة (مثلًا: طرح ترتيبات إدارية جديدة، إعادة تنظيم وظيفية للمجالات العالية المخاطر ضمن الجهاز) تدريبًا لتحضير الموظفين للتغييرات التنظيمية المفترض عرضها. يشكل التدريب وسيلة مهمة للتواصل الداخلي، بالإضافة إلى طريقة لبناء المهارات (مراجعة المناقشة أدناه المعنية بالتواصل).

3.1.1. القيام بتقييم استراتيجي

يستوجب تقييم من هذا النوع جمع البيانات ذات الصلة وتحليل تقييم وإعداده انطلاقًا من هذه البيانات.

3.1.1.1. جمع البيانات

سيحدد نطاق التقييم الاستراتيجي وأجندته الخاصة البيانات المطلوبة. فقد تكون مرتبطة بتقييم شامل للمؤسسة بكاملها، أو محصورة بمجال معين من أنشطة التنظيم (مثلًا: ضلوع الشرطة في الممارسات الفاسدة).

من الأساسي الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات في ما يتعلق بالعمليات الحالية في المجال الخاضع للتقييم. يُعتبر ذلك مهمًا لتحديد المشاكل الموجودة ووضع أسس المقارنة المعيارية للتحسين المستقبلي. ويجب أن يستند هذا التقييم على مصادر خارجية وداخلية أيضًا، وعلى بيانات غير رسمية وبيانات رسمية. يمكن مقارنة هذه المصادر باستخدام طرق جمع البيانات كالمسوحات (بما فيها مسوحات الإنترنت) ومجموعات التركيز والمقابلات الرامية إلى تحصيل البيانات المتعلقة بالمشاكل في أداء الشرطة.

قد يكون من الصعب الحصول على بيانات "حساسة" حول مواضيع مثل فساد الشرطة، فقد يخشى بعض الأفراد/ المؤسسات التي قد تشكل مصادر محتملة للبيانات الكشف عن ذاتها. ويزيد ذلك من أهمية الحصول على هذه البيانات بالنسبة لأولئك الذين يجرون التحقيق. من المهم إيجاد طرق لطمانة هذه المصادر، فيتم إدراج مساهماتها في عملية التقييم. وسيكون جمع البيانات المجهولة المصدر ضروريًا في معظم الأحيان. ويمكن أن تستخدم خطوط الهواتف المجانية المجهولة، حتى لا يخشى الأشخاص الذين يقدمون المعلومات كشف هويتهم. وبصورة متزايدة، خصوصًا في الدول المتقدمة، تُستخدم مواقع التواصل الاجتماعي على الإنترنت لتسجيل معلومات بشأن ممارسات الشرطة، وبالتالي يمكن أن تقدم مصادر بيانات غنية. يجب التفكير بهذا المصدر المحتمل حتى في الدول التي لديها وصول محدود إلى شبكة الإنترنت.

إن أهم مصادر للمعلومات هي تلك التي تعمل على أقرب مسافة من المشكلة أو القضية قيد البحث. غالبًا ما يكون أفراد الشرطة أكثر قدرة على مراقبة المشاكل والتعليق عليها في مكان عملهم. وغالبًا ما يشهدون على ممارسات فاسدة في تلك الأجهزة التي يمارس فيها الفساد على نطاق واسع.

من المنطقي إشراك الموظفين في تحديد المشاكل ومعالجتها. فحث ضباط الشرطة على التكلم بصراحة من دون خوف غالبًا ما يشكل تحديًا في الدول التي تكون فيها قيادة الشرطة والقيادة السياسية ضالعة بذاتها في الفساد ويرجح أن تعارض التغيير وتعاقب المبلغين عن المخالفات. وقد يكون من الضروري الاستعانة بخبراء (أجانب)، أو فرق باحثين من المنظمات غير الحكومية الدولية أو الهيئات المتعددة الأطراف (مثل منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، الأمم المتحدة، الاتحاد الأوروبي)، لضمان عدم تعريض أفراد الشرطة الذين يتجاوبون مع تمارين جمع البيانات هذه لمخاطر لا داعي لها (مراجعة المناقشة أدناه المعنية بوكلاء التغيير).

إن وكالات الإشراف مثل أمناء المظالم ولجان مكافحة الفساد (في الدول التي تتواجد فيها)، بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية العاملة في مجالات مثل حقوق الإنسان ومنع النزاعات (مثل منظمة العفو الدولية، هيومن رايتس ووتش، مجموعة الأزمات الدولية) غالبًا ما تخزن بيانات وتعدّ تقارير متوفرة للعلن تسلط الضوء على الأداء الإشكالي لعمل الشرطة.

3.1.1.2. تحليل البيانات

عندما تحصل عملية جمع بيانات واسعة النطاق وشاملة، يُفترض أن يصبح المقيّم في وضعية جيدة لتحديد قدرات المؤسسة الحالية، بالإضافة إلى أوجه القصور في الأداء. عند اعتماد مقارنة شاملة للتقييم، سيركز المقيّم أيضًا على مجموعة القوى الخارجية، الرسمية وغير الرسمية، التي تؤثر على ذلك الأداء.

وعند تحليل مجال مثل الفساد، لا بد من التركيز على قضايا متعددة مبيّنة في الأقسام الفرعية التالية.

طبيعة المشكلة ومداهها

قد تنكشف مشكلة الفساد من خلال دراسة قضايا معينة، ولكن من منظور إدارة المخاطر، يتم تحليلها بشكل أفضل من منطلق المخاطر أو مجالات المشاكل.²²⁴ كما سبقت الإشارة، يجب أن تستهدف الاستراتيجيات التنظيمية ضد الفساد مجالات العمليات المعرضة للخطر، عوضًا عن الاستجابة بطريقة خاصة لقضايا فساد محددة. تُعتبر المقارنة الأخيرة تفاعلية عوضًا عن استخباراتية، وهي تؤدي في النهاية إلى هدر الموارد. وتكمن مقارنة أفضل في الكشف عن هذه المخاطر عبر اكتشاف أنماط أو مجموعات قضايا تم فيها كشف الفساد.

يمكن النظر إلى أنماط عدم الامتثال المسجل عبر السجلات العدلية والتأديبية وسجلات الشكاوى الرسمية، حيثما وجدت. ويمكن أن تشير الأنماط إلى الميادين التي تشهد فسادًا على ما يبدو (المنطقة الجغرافية، الرتبة، المجال الوظيفي)، بالإضافة إلى الاتجاهات مع الوقت.

تكمن مهمة تحليلية أخرى لتقييم استراتيجي في تحديد أسباب عدم الامتثال وتقييم نطاق هذه الأسباب وعوامل أخرى تفاقم مشكلة الفساد وطابعها بشكل كامل.

يتوقع بروز هذه العوامل في أي من المستويات الثلاثة المبيّنة أعلاه. يمكن استخدام أدوات متنوعة لهذا الغرض، بما فيها تحليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات؛ مراجعة فهرس المصطلحات والفصل 2) وتخطيط التأثير وتحليل مجال القوى (المطروح في ما يلي). فالبيانات المستخرجة من مصادر مختلفة يمكن أن تساهم في تحديد الأسباب والعوامل الرئيسية التي تزيد من مستويات الفساد الحالية وتقييم مساهمتها النسبية. في جميع أجهزة الشرطة، هناك مجالات تكون أكثر عرضة لنمو الفساد من غيرها. تقدّم بعض الأمثلة في الخانة 1، مباشرة في ما يلي.

الخانة 1: مجالات شديدة الخطورة في عمل الشرطة

- التحقيق الجنائي وفساد العمليات.
- التحقيق الجنائي والتعامل مع المخبرين.
- دوريات المرور والرشاوى الانتهازية.
- مراكز المراقبة والاعتداءات والوفيات في السجن.
- دوريات المركبات الآلية والمطاردات السريعة.
- فرق التكتيكات الخاصة والقوة المفرطة.
- فرق مكافحة المخدرات وبيع المخدرات وابتزاز تجار المخدرات.
- قواعد بيانات الشرطة وسوء استخدام المعلومات الرسمية.²²⁵

يجب أن يراعي التحليل أيضًا نتائج أنماط أو مجالات مشاكل معينة. فلا بد من الإشارة إلى الأضرار والمخاطر المستمرة الناجمة عن المشاكل المحددة من خلال عملية التقييم، من أجل إعداد التدخلات الملائمة.

تشير النتائج إلى النتائج العملية، وأيضًا إلى التأثيرات على المكانة العامة (الشرعية) للمؤسسة. تشكل الشرعية بعدًا أساسيًا من عمل الشرطة الجيد. وتشير إلى درجة الدعم العام لعمل الشرطة. فمن المرجح أن يختبر جهاز شرطة ضالع بشكل ناشط في الفساد وأشكال أخرى من الإساءة درجات عالية من انعدام الثقة العامة وعدم التعاون. ولا بد من أن يراعي التقييم الاستراتيجي لمخاطر فساد الشرطة نتائج انعدام الثقة العامة المستمر.

بالإضافة إلى الشرعية العامة، يُعتبر التركيز على النتائج الضارة لفساد الشرطة على الآخرين مفيدًا في حشد الدعم لجهود الإصلاح. فتوثيق هذه النتائج السلبية يوفر الأسس الضرورية للضغط على القوى السياسية البارزة التي قد تعيق التغيير الإيجابي أو تدعمه.

نطاق الاستراتيجيات الحالية لمنع الفساد وإدارته وفعاليتها

يمكن تحليل فعالية آليات منع الفساد ضمن المؤسسة عبر جمع البيانات على نحو ملائم. تتمثل الخطوة الأولى بتحديد ماهية هذه الآليات. يمكن القيام بذلك من خلال الاستناد إلى المخططات التنظيمية والقوانين والتنظيمات ذات الصلة والتقارير السنوية ووثائق أخرى يتم إعدادها داخليًا. وتساعد طرق أخرى مثل المقابلات على اكتمال الصورة عندما لا تتوفر الوثائق أو لا تكون واضحة.

عند دراسة الفعالية، قد توفر التقارير السنوية لجهاز الشرطة بذاته معلومات مماثلة. تشكل المصادر الرسمية الأخرى مثل تقارير أمناء المظالم وتقارير هيئات مكافحة الفساد أو الإشراف أيضًا مصادر محتملة فائقة الأهمية في هذه المرحلة. ومن المهم إدراج بيانات من أفراد الشرطة الذين تتم مقابلتهم أو يخضعون للمسوحات، ومن التقارير الإعلامية ومصادر البيانات غير الرسمية الأخرى.

يُعتبر تحليل فعالية آليات منع الفساد والرقابة الداخلية الحالية أساسيًا للتطوير الاستراتيجي في مكافحة الفساد، بما أنه يوفر أرضية لتحديد المجالات التي تنجح فيها هذه الإجراءات (أم لا) وما الذي يجدر تغييره أو إضافته لتعزيز هذه الإجراءات (راجع الفصل 5 للاطلاع على معلومات إضافية).

استراتيجيات وسبل الإصلاح المتاحة

بعد تحليل البيانات من ناحية المخاطر والنتائج، تسعى التقييمات الاستراتيجية إلى توفير اتجاه للتغيير وطرقًا للمضي قدمًا في هذا الاتجاه. ففي تقييم مكافحة الفساد، سيكون الاتجاه العام للتغيير واضحًا تمامًا. ولكن كيفية

تحقيق هذا التغيير لن تكون بهذا الوضوح في معظم الأحيان.

لا بد من مراعاة أمور متعددة عند البحث عن آليات فعالة لمكافحة الفساد:

- قد يكون هناك سبل لمكافحة الفساد تُستخدم أصلاً ضمن المؤسسة وقد تنجح في مجالات أخرى من الجهاز. قد يكون ممكناً توسيع نطاقها وتكييفها على نحو ملائم. فتوسيع نطاق ممارسات التدقيق من المالية إلى مجالات أخرى من عمليات الشرطة يُعدّ مثلاً على ذلك.
- عند محاولة تطبيق إصلاحات في عدة دول نامية وما بعد النزاع، غالباً ما يؤدي تبني "ممارسة فضلى" ببساطة من الدول المتقدمة إلى تجريب سبل مكلفة وغير مستدامة وال فشل فيها. من المفضل التفكير بخيارات لديها آفاق معقولة للنجاح نظراً للظروف الخاصة بتلك البلاد أو السياق. على سبيل المثال، قد يكون من العملي أكثر التركيز على ممارسات الإشراف (وإعداد تدريب ذات صلة) من اعتماد نظام إنذار مبكر إلكتروني جديد يعتمد على جمع البيانات من مصادر مختلفة. في عدة حالات مماثلة، قد يكون الخيار الأخير غير ممكن على المدى القصير، وربما أيضاً على المدى الطويل.
- بالرغم من البيئات والتحديات المختلفة جداً، يمكن لأجهزة الشرطة أن تتعلم من بعضها البعض. يصح ذلك خصوصاً عندما لا تكون الطرق قيد البحث مكلفة أو صعبة التطبيق. يشكل تحسين ممارسات الإشراف ووضع مخطط داخلي للمخبرين أمثلة في هذا السياق، بما أن أيّاً منهما لا يعتمد بالضرورة على الحقن الضخم للأموال أو التكنولوجيا لتطبيقه.

ما هي المخرجات التي يمكن توقعها من عملية التقييم؟

- تقود العملية عادةً إلى تقرير رسمي هو عبارة عن وصف لسبل جمع البيانات المستخدمة ونتائج تحليل البيانات وسلسلة توصيات حول ما يمكن فعله عملياً لتصحيح أداء الشرطة في المجال قيد البحث أو تحسينه.
- في ما يتعلق بفساد الشرطة، يتوقع من التحليل أن يحدد نقاط ضعف معينة ضمن المؤسسة، بالإضافة إلى العناصر الخاصة بالبيئة التي يحصل فيها عمل الشرطة، والتي تؤدي إلى تركيز السلوكيات الفاسدة.
- يمكن أن يقدم التقرير أيضاً اقتراحات حول إعادة تنظيم نواحٍ من عمليات الشرطة للحد من المخاطر في المجالات الشديدة الخطورة حالياً.

الخانة 2: شرطة السير والفساد

في دولة تعاني من مشكلة كبرى في شرطة السير والفساد، قد يُقترح مثلاً إسناد هذا العمل لوكالة أخرى. إذا لم يكن ذلك ممكناً من الناحية السياسية أو العملية، قد يوصي التقرير بالإشراف على أفراد الشرطة بشكل أدق، أو إلغاء شرطة السير كوحدة مستقلة ودمجها مع عمل الشرطة الخاص بالمهام العامة.

يجب أن تبقى التقارير واقعية حول ما يمكن فعله وما يجب فعله. ويجب أن تنعكس بشكل دقيق على القوى المتنوعة التي تحدد مجال الإصلاح المحتمل في أي سياق تقييم، وبالتالي حدود ما يمكن تحقيقه. لا بد من أن تركز التوصيات على الأدلة المتاحة، بدلاً من عقد الآمال ببساطة على تحسين الأمور.

ينبغي أن تحدد التقييمات الاستراتيجية توجهات التغيير التنظيمي وأهدافه، ولكن يجب أن تترافق هذه مع خطوات عملية قابلة للتطبيق. كما تؤكد دراسات بناء القدرات، لا يتحقق التغيير الكبير بين ليلة وضحاها. فالتغيير الفعلي الدائم غالباً ما يستغرق سنوات أو عقوداً متعددة. للمحافظة على الزخم الضروري للتغيير، يُفترض أن يتضمن التقييم الاستراتيجي الجيد توصيات للأهداف القصيرة المدى، لكي لا يتأخر استرداد رأس المال المستثمر في إنجاز الإصلاح لمدة طويلة جداً.

المثال 1: وضع توجهات جديدة - بيان الرؤية الخاص بصربيا

إن وضع مخطط استراتيجي عام عن توجه جهاز الشرطة، كنتيجة للتقييم الاستراتيجي، يمكن أن يحدث تغييرًا ملحوظًا. خلال عملية إصلاح الشرطة في صربيا، تم إعداد "مخطط" وبيان رؤية.

وُصف بيان الرؤية كمنظور داخلي صريح تجاه المشاكل التي تواجهها الشرطة في عملها في صربيا²²⁶ وهو نتاج أربع عشرة مجموعة عمل مختلفة للمجالات الوظيفية، تم إنشاؤها من قبل وزارة الداخلية، بحيث تساهم كل منها في فصل من البيان.

انُتقدت المقاربة المعتمدة من قبل الوزارة لكونها جد تنازلية. قلة هم أصحاب المصالح الذين تمت استشارتهم خلال إعداد البيان، بمن فيهم أفراد الشرطة العاديين. وكانت معايير قياس النجاح مبهمه. وكان بيان الرؤية يستوجب بحد ذاته تطويرًا إضافيًا ملحوظًا في ما يتعلق بعملية تخطيط استراتيجي قبل تطبيقه.

تقوم خطوة هامة للأمام في عملية إصلاح الشرطة على إعداد نسخة أوسع من بيان الرؤية، مع مشاركة أصحاب المصالح واستشارتهم على نطاق أوسع، ومساعدة من الأسرة الدولية في إعداد الخطة الاستراتيجية. ينطبق ذلك أيضًا على أي دولة تفتقر لتمرين التقييم الاستراتيجي التقليدية في قطاع الأمن.

3.1.1.3. من يجب أن يقوم بتقييمات استراتيجية؟

يمكن اختيار المقيمين من عدة فئات:

- عناصر جهاز الشرطة المدربين على إنجاز تقييمات.
- موظفي وزارة الداخلية.
- فرقة عمل حكومية خاصة.
- هيئات حكومية (مثل لجان التحري) أو أفراد خبراء (مثل المستشارين) يملكون معرفة وقدرات خاصة في مراقبة أجهزة الشرطة وتقييمها.
- الفئات المجتمعية والمواطنين.

كقاعدة عامة، إذا افترضنا توفر الموضوعية والقدرات الأساسية لإنجاز المهمة، يجب أن يأخذ الاختيار بعين الاعتبار الحساسيات السياسية للمسألة. ففساد الشرطة هو مسألة حساسة في كل مكان، بحيث أن اختيار هيئة خارجية أو فرد من الخارج سيكون في معظم الأحيان حتميًا إذا كان هناك قبول عام بأن تكون عملية التقييم موضوعية (أي غير منحازة أو مثقلة بالأفكار المسبقة).

في عدة دول انتقالية ودول كانت النزاعات تدور فيها ودول نامية، قد يُطلب من الخبراء الأجانب أو الوكالات الأجنبية التصرف، إما لوحدهم أو على أساس تقييم مشترك (كما تفعل وكالات مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) يعمل فيه الممثلون الوطنيون إلى جانب ممثلين دوليين يتمتعون بالخبرة ذات الصلة لإنجاز تقييمات مماثلة.

3.1.2. تقييمات المخاطر

يشبه تقييم المخاطر بشكل عام خطوات مقارنة التقييم الاستراتيجي ويدرس عمومًا:

- النتائج الضارة المرتبطة بمخاطر معينة تنشأ في البيئة التنظيمية أو ضمن المؤسسة بحد ذاتها.
- احتمال حصول هذه النتائج الضارة.
- التدابير المتاحة والعملية لتقليل أو إزالة المخاطر التي يتم تقييمها على أنها غير مقبولة من قبل المؤسسة.

▪ فعالية التدابير الحالية لتقليل المخاطر المحددة أو إزالتها.

تواجه أجهزة الشرطة مجموعة مخاطر فعلية ومحتملة ناجمة عن الفساد. يمكن قياس المخاطر من خلال الخسارة المالية والإصابات اللاحقة بالموظفين وأشخاص آخرين والأضرار اللاحقة بالملكية والسمعة. لا بد من تسليط الضوء أولاً على المجالات التي تولد أكبر خطر وتصنيفها بحسب الأولوية. فتخطيط نطاق المخاطر المختلفة وشدتها أساسي لتصنيف النقاط التي تستوجب اهتماماً بحسب الأولوية.

يعرّض فساد الشرطة آخرين أيضاً للخطر. فتقييم مخاطر فساد الشرطة بشكل معمق وكامل يجب أن يدرس المخاطر التي يتعرض لها جهاز الشرطة، بالإضافة إلى المخاطر التي تشكلها المؤسسة على الآخرين. يحدد الجدول 1 بعض هذه المخاطر والأشخاص أو أقسام المؤسسة الأكثر عرضة لها.

تركز المقاربة العملية والشاملة لتقييم مخاطر فساد الشرطة عادةً على المجالات الخطرة عوضاً عن أعمال الأفراد. ففي حين قد تشمل بعض المخاطر المؤسسة بأكملها وقد تؤثر على جميع المجالات وأفراد الشرطة، توجد معظم مخاطر الفساد العليا في مناطق جغرافية وأنواع مهام ومستويات معينة من الخبرة المهنية. لأغراض التقييم وتقليل المخاطر، هذه هي المجالات الخطرة التي يجب أن تكون موضع التركيز الرئيسي.

على سبيل المثال، في بعض الدول، تتصيد وحدات شرطة السير وشرطة الحدود المواطنين عند نقاط التفتيش بانتظام، وتحدد هذه التفاعلات حتمًا المنظور العام تجاه نزاهة الشرطة. بالتالي، سيشكل ذلك مجالاً مثمرًا يمكن فيه إنجاز تقييم.

يمكن أن تكون مصفوفة تقييم مخاطر معينة مفيدة. ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة.²²⁷ في ما يتعلق بتحديد مجالات خطرة معينة ومستوى الخطر المرتبط بها، قد تسعى أداة تقييم إلى دراسة النواحي التالية.

في سياق فساد الشرطة، غالبًا ما يشير حجم المعاملات ذات الصلة إلى ورود تقارير أو شكاوى رسمية متعلقة بمركز شرطة معين أو وحدة شرطة متخصصة. غالبًا ما يفترض استخدام التكنولوجيا القدرة على التسبب بضرر كبير (مثلاً: وحدة شرطة خاصة مسلحة) أو مخاطر مرتبطة بقدرة الوصول إلى قواعد بيانات الشرطة. وغالبًا ما تختلف طبيعة الفائدة بشكل ملحوظ، وبالتالي، يجب التفكير بقوتها التحفيزية والإغراءات المرتبطة بها. تُعدّ الربحية النسبية للمشاركة في الإتجار بالمخدرات، بالمقارنة مع تلقي رشاوى خلال مهام السير، خير مثال على مدى أهمية معاينة هذا العامل عن كثب.

تُعتبر العوامل الثلاثة المدرجة أعلاه منطقية لناحية التعلم من التجارب الماضية في المؤسسة ومن مؤسسات أخرى ذات صلة. يمكن تقييم وضع ثقافة النزاهة في جهاز شرطة بعدة طرق، بما فيها كيفية التعامل مع الشكاوى بعد تقديمها، وعمليات الرقابة الداخلية وترتيبات الإشراف، ومسوحات المواطنين المتعلقة بمكانة الشرطة وموثوقيتها.

الجدول 1: مصفوفة محتملة لتقييم مخاطر فساد الشرطة

خطر على	مصدر الخطر	الأثر الناجم عن الخطر	احتمال الخطر	شدة الخطر
مؤسسة الشرطة	الفساد السياسي	الإضرار بالسمعة، أثر على معنويات الشرطة، مسؤولية بموجب القانون المدني	عالٍ	عالية

متوسطة	عالٍ	فقدان ثقة المواطنين، أجهزة شرطة غير فعالة، مسؤولية في الإجراءات الجنائية أو التأديبية	الفساد الصغير	عناصر الشرطة
خطيرة	عالٍ	خسارة التعاون	الترهيب	المواطنين في عمل الشرطة (المخبرين، الشهود، المشتبه بهم)
متوسطة	عالٍ	خسارة التعاون والثقة في الشرطة	الفساد الصغير	ضحايا فساد الشرطة
متوسطة	متوسط	عدم توفير معلومات استخباراتية	عنف الشرطة	المجتمع
عالية	متوسط	خسارة مالية، خسارة السمعة	الفساد السياسي	الحكومة
متدنية	متوسط	الكلفة المالية للقيام بالأعمال	الرشوة	الشركات الخاصة

إنها مصفوفة أساسية. يمكن توسيع الفئات المقترحة أو تعديلها بحسب الحاجة والظروف. على سبيل المثال، يمكن توسيع فئات "خطر على"، للتمييز أكثر ضمن مؤسسة الشرطة.

هناك مقاربات مختلفة لتقييم المخاطر في عمل الشرطة. تُظهر الخانة 3 مثالاً أستراليًا، موجّهًا نحو المخاطر المرتبطة بإنفاذ قانون مكافحة المخدرات.

المربع 3: تقييم المخاطر في إنفاذ قانون مكافحة المخدرات²²⁸

$$\begin{aligned} \text{الرغبة} \times \text{الثقة} &= \text{النية} \\ \text{الموارد} \times \text{المعرفة} &= \text{القدرة} \\ \text{النية} \times \text{القدرة} &= \text{أرجحية التهديد} \\ \text{أرجحية التهديد} \times \text{النتائج/الضرر} &= \text{خطر} \end{aligned}$$

3.1.3. تدخلات التعلم: تقييم احتياجات التدريب

يُعتبر تقييم احتياجات التدريب (TNA) خطوة تحصل عادةً (ولكن ليس دائمًا) قبل القيام بأي تدريب. ويسمح بإعداد برامج تدريب ملائمة تستهدف مجالات مطلوبة من تعلم الموظفين والتغيير التنظيمي. أما التدريب المنجز من دون تقييم احتياجات التدريب، فقد يهدر الوقت والموارد. في ما يلي وصف لما تتضمنه تقييمات احتياجات التدريب وطرق إنجازها.

الخانة 4: الغرض من التدريب المعني بالأخلاق

"يجب أن يهدف أي تدريب معني بالأخلاق إلى تحقيق نتيجتين: يجب أن تمكن البرامج فعليًا القدرات الشخصية للمشاركين لمباشرة عمليات التغيير الضرورية، ويجب أن ترسخ فهم المشاركين لأسباب اعتبار هذه الإصلاحات ضرورية وممكنة."²²⁹

يمكن أن يكون تقييم احتياجات التدريب مفيدًا في تحقيق:²³⁰

- أهداف المؤسسة وفعاليتها افي تحقيق هذه الأهداف.
- الثغرات أو التباينات بين مهارات الموظفين والمهارات المطلوبة للأداء الفعال.
- المشاكل التي قد لا تعالج عبر التدريب.
- الظروف التي ستحصل فيها أنشطة التدريب والتطوير.
- إن إنجاز تقييم لاحتياجات التدريب يوفر أيضًا خط أساس يسمح بتقييم فعالية برنامج التدريب لاحقًا.

يمكن استخدام عدة سبل لجمع البيانات من مصادر مختلفة لتحديد الاحتياجات. تتضمن هذه السبل الاستبيانات الاستقصائية والمقابلات وتقييمات الأداء والملاحظات والاختبارات ومجموعات التركيز ومراجعات الوثائق واللجان الاستشارية. من العملي جمع معلومات حول مجالات احتياجات التدريب من المواطنين، ومن الشرطة ومسؤولين حكوميين وخبراء آخرين. على سبيل المثال، إذا كان يُعتقد بأن شرطة السير فاسدة، يجب التحدث إلى سائقي السيارات ومستخدمين آخرين للطرق للحصول على معلومات.

قد تركز تقييمات احتياجات التدريب على المؤسسة ككل أو المهام أو الأفراد. نظرًا لمشكلة فساد الشرطة النظامية في عدة دول والأهمية المقبولة على نطاق واسع لثقافة المؤسسة في شرح استدامة هذا الفساد وخطورته، يجب أن يحصل تقييم ملائم على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى النظر إلى المهام والأفراد.

يُعتبر تحليل المهام مفيدًا أيضًا.²³¹ يحدد تحليل جيد للمهام:

- المهام الواجب تأديتها
- الظروف التي تنجز فيها المهام
- عدد مرات إنجاز المهام وأوقاتها
- نوعية وحجم الأداء المطلوب
- المهارات والمعرفة المطلوبة لتأدية المهام
- أماكن اكتساب هذه المهارات وكيفية اكتسابها على أفضل نحو.

عند اكتمال تقييم احتياجات التدريب، تكمن الخطوة التالية في إعداد اقتراح التدريب. يجب أن يثبت هذا الاقتراح أهمية التدريب ويشير إلى النتائج المنشودة من التدريب والأشخاص الذين يجب أن يخضعوا للتدريب والنتائج المحتملة إذا لم يحصل التدريب.

3.1.3.1 أدوات وسبل معينة يمكن أن تكون مفيدة

يمكن أن تكون السبل المطروحة هنا مفيدة لأغراض التقييم الاستراتيجي ولتدخلات التعلم، خصوصًا في تقديم التدريب وإجراء الندوات. تلعب بعض السبل دورًا لتحقيق الغرضين، كما هو مبين أدناه.

توصف الأدوات وفقًا للعناصر التالية:

- لم (الغرض).
- ماذا (تقديم الأداة).
- كيف (تستخدم). من (الجمهور).
- متى (يجدر الرجوع إلى هذه الأداة).
- أين (في أي سياق تُستخدم الأداة على أفضل نحو).²³²

3.1.3.2. التقييمات الاستراتيجية

يدرس هذا القسم مجموعة من الأدوات. تقدم كل أداة سبلاً لدراسة فساد الشرطة في سياق معين. في معظم الحالات، تقدم سبباً لمعاينة المشكلة على مستويات مختلفة، وربط المشكلة المباشرة بالعوامل التنظيمية والبيئية الأوسع. ولا يمكن أن تظهر استراتيجية فعالة لمكافحة الفساد إلا إذا تم تحديد كافة العوامل ذات الصلة التي تفاقم المشكلة الحالية وتم تقييم أهميتها على نحو ملائم.

تحليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات)

إنه أداة تخطيط استراتيجية. كما يشير اسمها، يُفترض استخدامها لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في مؤسسات أو سياقات معينة. تُعتبر نقاط القوة والضعف خصائص المؤسسة قيد البحث، فيما تشكل الفرص والتهديدات خصائص البيئة. يُنجز هذا النشاط عادةً باستخدام لوح أسود أو شرائح كبيرة من الورق، حيث يشير قائد الندوة إلى أفكار المشاركين ومدخلاتهم تحت كل من العناوين الأربعة. للاطلاع على المزيد من المعلومات حول SWOT، يرجى مراجعة فهرس المصطلحات والفصل 2.

تحليل الثغرات

يُعدّ هذا التمرين نوعاً آخرًا من أدوات التقييم والتطوير الاستراتيجي، ويشبه في بعض النواحي أداة SWOT. فالمشاركون مدعوون إلى التفكير بمؤسستهم ودولتهم وتحديد الثغرات ومجالات المشاكل الحالية المرتبطة بمسألة معينة واقتراح حلول معينة لسد تلك الثغرات ومعالجة تلك المشاكل. في سياق مكافحة الفساد، يمكن لأشخاص من أقسام مختلفة من المؤسسة التفكير بمسألة نقاط الضعف المؤدية إلى الفساد ومناقشتها ضمن مؤسستهم، وتشارك الطرق التي يقترحونها لسد هذه الثغرات (عبر زيادة التدقيق والإشراف، إلخ).

يقوم سبيل يمكن استخدامه في هذه المقاربة على إعداد جدول من ثلاثة عواميد وملئه، باستخدام العناوين الثلاثة المبينة في الجدول 2.²³³

الجدول 2: مثال عن مقاربة لتحليل الثغرات

التهديدات	أمثلة عن الاستجابة للتهديدات	الثغرات
قادة سياسيون فاسدون	دعم الملاحقة القضائية للمخالفين الأساسيين	مدعون غير ماهرين وغير مدعومين في الادعاء على مرتكبي الفساد
ثقافة شرطة معادية للتبليغ عن الأنشطة الفاسدة من قبل الشرطة	تحديد مخالفة جديدة وهي عدم التبليغ عن الأنشطة الفاسدة	من غير المرجح أن تدعم الحكومة إصلاحًا تشريعيًا مماثلًا
جماعات إجرامية منظمة لديها نفوذ على رؤساء الشرطة	تأسيس وحدة خاصة ضمن وزارة العدل لاستهداف الجريمة المنظمة	افتقار وزارة العدل للموظفين الملائمين للتحقيق في الجريمة المنظمة

تحليل مجال القوى

تدرس هذه التقنية القوى التي تفسر سلوك المجموعة، وهي طريقة مرتبطة بإدارة التغيير (مراجعة ما يلي). وهي تتلاءم بشكل خاص مع خطوات التحرر والانتقال في نموذج لوين (Lewin) القائم على ثلاث خطوات.²³⁴ إنها

أداة تقييم استراتيجية يمكن تطبيقها في إعداد استراتيجيات لمكافحة الفساد في عمل الشرطة. من خلال هذا الأسلوب، يمكن فهم السلوك الحاضر انطلاقاً من مجموعتي قوى: مجموعة تعارض التغيير أو تقاومه ومجموعة أخرى تقود التغيير أو تشجعه أو تدعمه. يمكن أن تكون هذه القوى عبارة عن أفراد أو مجموعات أو مؤسسات. يكمن الهدف في تحديد وتخطيط قوة هذه القوى من ناحية تقدير أسباب تصرف الأفراد والمجموعات والمؤسسات على هذا النحو، ولكن أيضاً معرفة أي قوى يجب إزالتها أو إبطالها أو تدعيمها لإحداث تغيير في السلوك. قد تكمن قوة القوى في أعدادها، نفوذها السياسي، قاعدة دعمها الشعبية، قدرتها على الترهيب أو شراء النفوذ، أو مستويات مواردها. وكما هي الحال في المثال المبين أدناه (تخطيط التأثير)، يجب أن يهدف هذا التمرين إلى إعداد خارطة (مخطط مجال القوى) للقوى المتنوعة المحددة في السياق قيد التحليل. وبعد تخطيط القوى، يمكن أن تفكر المجموعة التي تقوم بالتمرين بالإجراءات الضرورية للتغلب على القوى المعارضة للتغيير المنشود، ومصادر الدعم والموارد الضرورية لإحداث التغيير. قد يؤدي ذلك على سبيل المثال إلى حملات دعائية موجهة نحو نشر التوعية وتشكيل ائتلافات من المواطنين، أو توجيه الضغط على أعضاء الحكومة.

تظهر الفائدة التي تجنيها الشرطة من تحليل مجال القوى من خلال السجل التجريبي الراسخ للمعارضة الناشطة لجهود إصلاح مكافحة الفساد وتقويضها السري. يمكن أن تنبثق هذه المعارضة عن جهات مختلفة من المجتمع والحكومة وقوة الشرطة بحد ذاتها. فمعرفة من يستطيع مساعدة التغيير المنشود أو عرقلته أو يقوم بذلك أو يرحب قيامه بذلك، أساسية للتغيير التنظيمي.

تخطيط التأثير

يدرس هذا التمرين شبكة الأشخاص أو الهيئات الأخرى التي تؤثر على الأنشطة والإنجازات. خارطة التأثير هي نموذج بصري يتطلب تحديد أولئك الذين يمارسون التأثير والعلاقات القائمة بين مختلف أصحاب المصالح المحددين ومقدار التأثير الممارس على الأنشطة والقرارات وتوجهه. ويستوجب ذلك تحديد جميع التأثيرات، ليس فقط تلك المعترف بها رسمياً.

لا يمكن البدء بإعداد استراتيجيات قابلة للتطبيق للحد من فساد الشرطة إلا عبر تحديد جميع اللاعبين ذات الصلة في قضية معينة. ويتميز أيضاً هذا الأسلوب بأنه يعكس قوة التأثير في أي مرحلة زمنية. وبما أن التأثير قد يتغير مع الوقت، يمكن تكرار خرائط التأثير لاحقاً كوسيلة لإعداد رسوم بيانية عن هذه التغييرات وتقييم أثر الإصلاحات التنظيمية التي تم إعدادها وتطبيقها منذ أن تم إعداد خارطة التأثير الأولى لتحديد مشاكل معينة.

3.1.3.3. تدخلات التعلم

التعلم مختلف عن التدريب. فالمؤسسات والأفراد يمكن أن يتعلموا من دون الخضوع لدورة تدريب رسمية، مثلاً عبر الخبرة أو التعلم الذاتي والدراسة. ولكن التدريب هو استجابة شائعة في مكافحة فساد الشرطة. تتناول المناقشة أدناه الطرق المختلفة المتاحة للتدريب.

المحاضرات

تشكل المحاضرة أداة التدريب التقليدية الأكثر شيوعاً. تتمثل قوتها في تقديم المعلومات بشكل مثير إلى مجموعات كبرى من المدربين. تكون المحاضرات عادة عبارة عن تقديم معلومات بشكل أحادي الاتجاه (متحدث لمجموعة) من قبل شخص مؤهل أو ذي خبرة. وبحسب كيفية تنظيمها، لا تتسنى في معظم الأحيان سوى فرص محدودة لمناقشات الصف والتفاعل معه. ولكن هناك طرق ملائمة لتوفير المعلومات الأساسية أو المتقدمة لمجموعات أفراد الشرطة الخاضعة للتعليم أو التدريب. تُعدّ المحاضرة طريقة جيدة لبدء التعليم أو التدريب حول موضوع معين. ويمكن أن تهيئ المحاضرة الأجواء بشكل مجدٍ لمناقشات لاحقة، عبر وضع المشاكل الراهنة ضمن سياقها. تتم

مرافقة المحاضرات أو متابعتها على أفضل نحو من خلال طريقة واحدة أو أكثر من السبل الأخرى المذكورة أدناه.

مناقشات مجموعات التركيز

إنها مناقشات جماعية تركز على سؤال معين أو مجموعة أسئلة. ويمكن استخدامها لأغراض التدريب، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي. لدى مجموعات التركيز ميسر، يطرح السؤال ويقود المناقشة التفاعلية التي تتبعه. فهذه المناقشات هي من ناحية تمارين منظمة تتبع أجندة محددة. وهي تفاعلية بطبيعتها، إذ تسمح لجميع أعضاء المجموعة بالمساهمة في المناقشة. فالتعلم الناشط من هذا النوع يرحب أن يقود أكثر إلى تذكر المعرفة من قبل الطلاب. ويمكن أن تكون مناقشات مجموعات التركيز مفيدة في إبراز وجهات النظر المختلفة ضمن المجموعة.

اللجان العامة

تتألف اللجان العامة من عدة خبراء في مسألة معينة أو مجموعة أشخاص لديهم وجهات نظر مختلفة بشأن مشكلة ما. وهي مفيدة بشكل خاص لعرض وجهات النظر المختلفة، فتهيئ بذلك الأجواء لمناقشة مواضيع أخرى في ندوات أو ورش عمل. وهي ملائمة لبيئات الجماهير الكبرى، وبالتالي، يكمن تقديمها لصفوف كبرى من خمسين أو مئة طالب أو حتى أكثر. يمكن اختتام ورشة العمل أو مجموعة الصفوف بلجنة عامة، بما أن ذلك يسمح بطرح الملاحظات العامة. وعلى نحو مثالي، يُفترض أن تتسنى للمشاركين فرصة توجيه أسئلة لأعضاء اللجنة قبل اختتام ورشة العمل.

عروض الملصقات

تشير إلى عرض رسوم بيانية (ملصقات) أو عرض PowerPoint للمواد المختارة، ينظمه بصريًا المشاركون في ورشة العمل. بالتالي، يرتبط الدور الأساسي لعروض الملصقات بموضوع التدريب.

دراسات الحالات

إن عرض دراسة الحالة هو طريقة شائعة في تعلم البالغين وتعليمهم. تكمن نقطة قوة أساسية في ارتكاز دراسات الحالات على أمثلة من الحياة الواقعية عن القضايا أثناء العمل. تكون تفاصيل القضايا أحيانًا معروفة بين الطلاب، ما يسمح لهم بإضفاء معرفتهم الخاصة على مناقشة المجموعة وتبادل وجهات النظر والمعلومات. يعتبر الطلاب أن دراسات الحالات مهمة لظروف عملهم بما أنها تركز على قضايا فعلية، ما يجعلها أداة تعليم مثيرة للاهتمام.

الخانة 5: حدود برامج التدريب التقليدية

تُعتبر برامج التدريب مفيدة لنقل القواعد والإجراءات المطلوبة لاكتساب المهارات والمعرفة، ولكنها لا تمكّن المدربين بالضرورة من إطلاق أحكام أفضل أو اتخاذ قرارات أفضل.²³⁵

لعب الأدوار

يُشرك لعب الأدوار الطلاب في تأدية سيناريوهات حية، يلعبون فيها أدوارًا كمشاركين (ضابط شرطة، مدعى عليه، ضحية) أو مراقبين (شاهد، متفرج). تُسند الأدوار إلى الطلاب، الذين يُفترض بهم تأدية الدور المسند إليهم من دون تحضير مسبق. أما أعضاء الصف الآخرين فيشكلون جمهور لعب الأدوار. يُستخدم لعب الأدوار على نطاق واسع لعقد مناقشة جماعية عامة بعد تأدية الأدوار.

المثال 2: تدريب شرطة عابر للثقافات في الفيليبين

تشير دراسة حديثة لتدريب الشرطة العابر للثقافات في الفيليبين إلى قيمة دفع أفراد الشرطة إلى الاضطلاع بأدوار أطراف من غير الشرطة، من أجل تكوين وجهات نظر جديدة حول المواقف والاعتراض على مفاهيم الشرطة الراسخة عن دورها وطرق القيام بعملها.²³⁶

المحاكاة

تشبه المحاكاة لعب الأدوار وتقدم الكثير من المنافع ذاتها (تطوير المهارات وتغيير السلوكيات). أما الاختلاف في المحاكاة فهو أن جهودًا أكبر تُبذل في محاكاة الظروف الفعلية لأمثلة الحياة الواقعية عن المشكلة التي يجري تناولها. بعبارة أخرى، إنها واقعية أكثر من لعب الأدوار. على سبيل المثال، قد يتواجه طالب مع ضابط فعلي أعلى رتبة أو مواطن فعلي، في تمرين محاكاة يشكل فيه تقديم رشوة لضابط شرطة المعضلة قيد البحث. يمكن أن يلعب الخبراء دورًا استشاريًا في إعداد تمارين المحاكاة وتقديم تغذية راجعة حول مساهمات المشاركين. ونظرًا للشخصيات الواقعية أكثر، قد تحدث تجربة التعلم أثرًا أقوى ويدوم لمدة أطول. تستوجب المحاكاة جهودًا إضافية للتنظيم والتنفيذ، بالمقارنة مع أدوات التغيير الأخرى.

ألعاب اتخاذ القرارات التكتيكية/التدريب المرتكز على السيناريوهات²³⁷

إنه شكل من المحاكاة الواقعية بشدة التي تركز بشكل خاص على البيئة النفسية التي يعمل فيها الضباط.

تطورت هذه المقاربة إلى حد كبير استجابةً للحاجة إلى تدريب الموظفين على الاستجابات الحاسمة للحوادث. فهي تركز على مهارات التقدير وصنع القرار غير التقنية وتسعى إلى إعادة خلق المواقف المرهقة التي تحدث على الضباط اتخاذ قرارات حول ما يجب فعله. كما تسمح بتطوير إتقان الموظفين لعملهم عبر فرص الممارسة التي تقدمها، بالإضافة إلى التغذية الراجعة حول التمرين.

هناك ست مراحل في ألعاب اتخاذ القرارات التكتيكية/مقاربة التدريب المرتكز على السيناريوهات:

1. تعريف الغرض. ما هو التركيز الرئيسي للتمرين وما هي الأدوار الأساسية التي يتضمنها؟
2. اختيار المعضلات. اختر وضعًا حرجًا، بما فيه الموقع والخطورة ومرحلة الحادثة والموارد المتوفرة. احرص على توفر عدة حلول ممكنة للمعضلة والتدرب على المهارات غير التقنية في هذا السياق.
3. مساهمات الخبراء في المواضيع. تتضمن معلومات حول العوامل الظرفية والمعلومات التقنية ذات الصلة ومسارات تطور السيناريوهات المحتملة للمعضلة المختارة.
4. تطوير خلفية السيناريو. يجب أن يستند ذلك على المساهمات المذكورة أعلاه، ولكن يجب أن يتضمن معلومات غامضة أو مضللة. ويجب أيضًا أن يحذف بعض المعلومات ذات الصلة.
5. إعداد النص، بما فيه المواد والتصور المرئي. يجب إعداد هذا السيناريو على شكل قصة. ويجب إعطاء إشارة واضحة حول ما يُفترض بالمشاركين في التمرين القيام به. على سبيل المثال، تقديم موجز معلومات للآخرين أو وصف عملية صنع القرار والتدابير المتخذة.
6. تحديد معايير الأداء. لا بد من إعداد مخطط للتدابير الملائمة، من أجل تصنيف سلوكيات معينة يتم إظهارها كملائمة أو غير ملائمة. وينبغي أن يركز المخطط على عرض مهارات معينة، عوضًا عن تصور الإجابة الصحيحة.

جمع الأفكار²³⁸

يُكمن الهدف في إنتاج عدد كبير من الأفكار المختلفة أو حتى الصعبة حول موضوع في إطار زمني سريع جدًا. تُعتبر هذه التقنية مفيدة للاعتراض على التفكير الجماعي وحث المشاركين على دراسة أفكار جديدة لم يصادفوها من قبل إما في التدريبات السابقة أو في بيئات عملهم.

بالإضافة إلى تشجيع المجموعات على إنتاج أفكار جديدة حول مشاكل أو مسائل معينة، يسمح ذلك أيضًا للمجموعات بتنظيم الأفكار الناتجة بحسب المواضيع ومناقشة المسائل المنبثقة عن المواضيع.

يجدر التعامل مع المشاركين على قدم المساواة، ويجب ألا تؤثر اختلافات الرتب على معالجة الأفكار أو نشأتها. وينبغي تجنب انتقاد مساهمات الآخرين لعدم خنق وجهات النظر الجديدة الاستفزازية في معظم الأحيان والمحفزة للتفكير. فإنتاج طرق جديدة للتفكير بالمسائل وإيجاد طرق جديدة لدراسة المشاكل ومعالجتها هما النتيجتان الناجحتان الأساسيتان لهذا التمرين.

يستوجب النشاط عادةً وجود ميسر يحرص على أن يحظى الجميع بفرصة عادلة للمساهمة، وشخص يمكنه تسجيل المساهمات خطيًا أو بوسائل أخرى. يعني ذلك أن المجموعة تحتفظ بسجل دائم عن مداولاتها. يجب تخصيص وقت محدود (من عشرة إلى خمس عشرة دقيقة) لهذا التمرين. بالإضافة إلى الميسر، من المفيد في معظم الأحيان إدراج شخص من خلفية مختلفة عن المشاركين الآخرين ضمن مجموعات جمع الأفكار، بما أن هذا الشخص يمكنه إضفاء وجهة نظر جديدة وخارجية على المناقشة. ويجب ألا تكون مجموعات جمع الأفكار جد كبيرة بحيث تقيّد فرص المشاركين بالمساهمة (من عشرة إلى خمس عشرة شخصًا كحد أقصى). وفي نهاية مرحلة توليد الأفكار، لا بد من مراجعة الأفكار من قبل المجموعة وتنظيمها بحسب المواضيع، باستخدام ألواح بيضاء أو ملصقات كبرى لعرض الأفكار وفق عناوين المواضيع. وفي نهاية مرحلة توليد الأفكار الأولية، يقدم ممثل عن كل مجموعة نتائج جهود جمع الأفكار من قبل مجموعته للمجموعة الأكبر.

3.1.4. الندوات

يعالج هذا القسم عناصر مختلفة يجب مراعاتها عند الإعداد لندوة وإنجازها وتقييمها.

3.1.4.1. أغراض الندوة

توفر الندوات منصة تعلم وتدريب يمكن أن تلعب دورًا أساسيًا في مراحل مختلفة من تطوير استراتيجيات مكافحة الفساد وتدخلاتها. يمكن أن تُستخدم لأغراض التخطيط الاستراتيجي، وتدخلات على شكل تدريبات. والمراحل المبينة هنا مستخرجة من إدارة التغيير (مطروحة أدناه)، خصوصًا تحليل لوين (Lewin) القائم على ثلاث خطوات: التحرر والانتقال وإعادة الالتزام.

في البداية (التحرر)، يمكن أن تلعب الندوات دورًا في التماس آراء أعضاء المؤسسة وأصحاب المصالح الخارجيين حول التغيير التنظيمي الضروري والمنشود، ما يساعد على التوصل إلى إجماع حول الاتجاهات الاستراتيجية الأساسية التي ينبغي اعتمادها وقيم المؤسسة المعمول بها للمستقبل. يكمن القيام بذلك عبر أنشطة مثل جمع الأفكار ومجموعات التركيز.

تشكل المحاضرات مكونًا هامًا من أجندة الندوة. يمكن استخدامها لتقديم معلومات لأعضاء المؤسسة وأصحاب المصالح بشأن الوضعية الحاضرة التي تجد المؤسسة ذاتها فيها، والخيارات المتنوعة التي يمكن السعي إليها لإحداث تغيير. تقدم المحاضرة معلومات أساسية لتمارين SWOT الجماعية اللاحقة الموجهة نحو التخطيط الاستراتيجي.

في الخطوة الثانية (الانتقال)، يمكن استخدام الندوات لإعداد مقاربات وأدوات لتنفيذ التغيير، مثل تصميم بنى وعمليات لدعم أهداف الإصلاح المحددة في المرحلة الأولى. يمكن أن تلعب الندوات دوراً أساسياً في نقل أعضاء المؤسسة ومجموعاتها، بالإضافة إلى أصحاب المصالح، نحو الإصلاح الإيجابي. فالمنتديات الاستراتيجية وفرق العمل ومجموعات التركيز وحلقات النقاش يمكن أن تتبنى تنسيق الندوات عند إنجاز هذه المهام.

يمكن استخدام الندوات أيضاً بعد إعداد استراتيجيات أو إنجاز تدخل، لتوضيح الرسائل التي تم إعدادها أو تقديمها في المراحل الأولى أو دعمها (إعادة الالتزام)، ولغرض الحصول على تغذية راجعة حول الجلسات السابقة.

3.1.4.2. من يجب أن يحضر ندوات حول فساد الشرطة؟

إنه سؤال أولي هام لأغراض التخطيط. فمن الصعب اتخاذ قرار بشأن المحتوى وطرق التقديم الملائمة من دون توفر فكرة واضحة عن الجمهور. تُظهر الخبرة أن أولئك الذين يحضرون الندوات والدورات التدريبية يتم اختيارهم بما أنهم يريدون المشاركة (ربما ليس دائماً للأسباب الصائبة)، أو بما أن راعي الندوة أو برنامج التدريب أوجد عددًا معينًا من المقاعد في الدورة يريد ملأها. ومن المهم تحديد الاحتياجات التدريبية لوحدة أو أقسام معينة من جهاز الشرطة، واستهداف الجمهور لتدريبه.

ينبغي اختيار المشاركين وفقاً لـ:

- ما يمكن أن تقدمه لهم الندوة في مجال عملهم أو خبرتهم.
- ما ستحصل عليه المؤسسة منهم عند عودتهم. يعني ذلك أن الأفراد الذين يتم إرسالهم إلى ندوات يجب أن يكونوا مهياًين لينشروا ضمن المؤسسة المعلومات التي تعلموها.

3.1.4.3. التخطيط لندوة

يجب أن تكون أهداف الندوة واضحة وتوجه مرحلة التخطيط للندوة. تنشأ هذه الأهداف عادةً من تحديد احتياجات استراتيجية أو تدريبية معينة، بعد عملية التقييم المبينة أعلاه.

تسمى عناصر التدريب عادةً إلى إحداث تغيير في مجال واحد أو أكثر من أصل ثلاثة مجالات.²³⁹

1. "الرأس" - المعرفي (المعرفة).
2. "اليدين" - الحركي النفسي (المهارات).
3. "القلب" - العاطفي (السلوكيات).

لا بد من توفر عناصر في الندوة تقدم معلومات وتتيح فرصة تصور الخبرة من ناحية المواد (المعرفة) وفرصة المشاركة وممارسة مهارات جديدة (المهارات) والتفكير بما تم تعلمه (المعرفة، السلوكيات). يُفترض استخدام مجموعة طرق تعليم تعكس هذا التوازن لتحقيق هذه الغايات. لا تكفي المحاضرات المباشرة للمحافظة على اهتمام المتعلمين البالغين وللحصول على منافع التعليم والتدريب. يجب أن يراعي التخطيط العناصر التالية:

- تحليل السياق. ما هي الحاجة التي يحاول التدريب تلبيتها. من سيقدر ما إذا كان التدريب سيقدم؟ وما هي التدريبات الأخرى التي حضرتها المجموعة؟
- تحليل المستخدمين. من هم المشاركون المحتملون؟ ما هي المهارات التي يمتلكونها حالياً؟ ما هي الحدود الزمنية والمتعلقة بالموارد التي تنطبق على تدريب هذه المجموعة؟
- تحليل المحتوى. ما هي المواد المهمة للتدريب؟ ما هي المعلومات الحالية المتوفرة للمشاركين؟ ما هي

- المعلومات أو المهارات الإضافية الضرورية؟ ما هي أساليب التعلم المهمة للمجموعة؟
- تحليل ملاءمة التدريب. كيف يرتبط التدريب المقترح بالثغرات المحددة في أداء المؤسسة؟ كيف ستخطى عائدات التدريب تكاليف تقديمه؟ هل من موارد كافية متوفرة لإنجاز التدريب؟
- وضع الأهداف. ماذا ستكون نتائج التدريب لدى المتعلمين؟ ماذا سيفعل المدرب خلال الندوة؟
- المراقبة والتقييم. كيف سيتم ذلك؟ هل سيتم خلال التدريب وبعده؟²⁴⁰

3.1.4.4. إنجاز الندوات

ينطبق عدد من النقاط حول كيفية إجراء الندوات عادةً على خيارات التدريب المتنوعة المبينة أعلاه.

أولاً، يجب أن تُعقد في بيئات مريحة تساعد على تحقيق أهداف التدريب. ويجب تزويدها بشكل ملائم بمواد تعليمية وتدريبية ويجب أن تضم أماكن لعمل المجموعات الصغيرة، بالإضافة إلى المحاضرات الكبرى. وعندما تتخلل الندوات مهارات تقنية معينة، لا بد من توفير منشآت متخصصة لهذه التدريبات على نحو ملائم (عادةً في الموقع ذاته)، بالإضافة إلى منشآت عامة للندوات.

يجب التعامل مع المشاركين، كمتعلمين بالغين، بطريقة ودية وتقديرهم لخبرتهم العملية وتدريبهم المهني السابق. يُعتبر تقدير خبرة المشاركين وتجاربهم مهمًا لتحسين نتائج التدريب. وفيما يضيف المدربون والمحاضرون خبرتهم الخاصة، يجب أن يحترموا أيضًا ما يضيفه المشاركون على الندوة.

في بداية أي ندوة تدريبية، لا بد من توضيح أهداف التدريب للمشاركين. ويمكن في معظم الأحيان إعطاء فكرة واضحة عبر توزيع أجندات الندوات بشكل مسبق وبعض القراءات الأولية التي يجدر بالمشاركين إتقانها قبل بدء الندوة.

يُعتبر تقديم الكثير من المعلومات عند توفير التعليم والتدريب خطأً شائعًا. غالبًا ما تكون النقاط الهامة قليلة نسبيًا وتستوجب التكرار والتوضيح. يفضل التركيز على معالجة عدد محدود من النقاط الأساسية في أي عرض أو تمرين تعليمي عوضًا عن محاولة نقل معلومات تفوق قدرة المشاركين المنطقية على الاستيعاب.

لا بد من تخصيص أوقات كافية للاستراحة خلال الندوة. فتخصيص وقت للمناقشات غير الرسمية بالإضافة إلى الجلسات المقررة رسميًا يمكن أن يتيح تعلم الأقران ويولد أسئلة جماعية لجلسة التدريب التالية. في الواقع، تتيح المناقشات غير الرسمية آلية تغذية راجعة من قبل المشاركين، كما تقدم للمحاضرين والمدربين فرصة توضيح المسائل والإجابة عن الأسئلة المنبثقة عن الجلسات السابقة.

إن استخدام الوسائل البصرية، بما فيها الرسوم البيانية والملصقات والمخططات والصور وأشرطة الفيديو، يقدم تنوعًا في أجواء الندوات ويمكن استخدامه لخلق مناقشة وتلخيص الأفكار الأساسية. يتمثل خطأ شائع في ما يتعلق بالملصقات والأدوات مثل شرائح PowerPoint بإدراج الكثير من المواد (اقتباسات طويلة جدًا أو رسوم بيانية مفصلة) فيها. فمن الأفضل استخدام شرائح PowerPoint لعرض النقاط الأساسية بشكل موجز.

يجب أن يعكس تقديم الندوات دائمًا خصوصيات المشاركين المعنيين. ويجب أن يتماشى اختيار الأمثلة والمشاكل وغيرها على نحو مثالي مع البيئات التي يعمل المشاركون عادةً فيها والمهام المنبثقة عن عملهم في تلك البيئات. يكون المشاركون في الندوات عادةً مهتمين بالفائدة التي سيجنونها منها، ويرجح أن تؤدي مراعاة هذه المسألة عبر اختيار محتوى الندوات وطرقها إلى المحافظة على اهتمام المشاركين وتحقيق نتائج التعليم والتدريب المحددة في مرحلة التخطيط.

إن إظهار الصلة بين التدريب الذي يتم تقديمه وأهداف المؤسسة واستراتيجياتها يساهم أيضًا في تعامل المشاركين بجدية مع التدريب.

لا بد من بذل جهود لتوعية المشاركين على القيم الكامنة وراء السلوكيات المعروضة، من أجل تعزيز التزامهم بهذه السلوكيات الملائمة والمهمة في حياتهم العملية. على سبيل المثال، قد يُطلب من أفراد الشرطة أن يلعبوا دور شخص ضعيف يطلب منه ضابط فاسد رشوة أو خدمات جنسية، أو والد شاب توفي مؤخرًا أثناء احتجازه لدى الشرطة.

يفترض تخصيص وقت في نهاية الندوة التدريبية لـ "جلسة ختامية" يمكن أن يشير فيها المدربون إلى الروابط بين المواد المقدمة والأهداف المحددة مسبقًا للندوة. ويمكن أن تقدم هذه الجلسات أيضًا للمشاركين فرصة أخيرة لطرح أي أسئلة أو مخاوف منبثقة عن التدريب.

الخانة 6: تسع طرق لتعليم المدربين

- جذب انتباه المدربين.
- إطلاع المدربين على الأهداف.
- مراجعة المعرفة السابقة للمدربين.
- تقديم المواد.
- تقديم توجيهات للتعلم.
- استدراج الأداء (الممارسة).
- تقديم تغذية راجعة مفيدة.
- تقييم الأداء.
- تحسين حفظ المعلومات ونقلها.²⁴¹

3.1.4.5. تقييم الندوات والمتابعة

إن القيام بتمارين تقييم قبل التدريب وبعده ليس بأمر غير اعتيادي. فتقييمات ما قبل التدريب تسمح للمدرب بفهم مستويات مهارات المشاركين الحالية واحتياجاتهم التعليمية، وبالتالي تكيف محتوى المواد وتقديمها وفقًا لذلك. تهدف تقييمات ما بعد التدريب إلى الحصول على تغذية راجعة من الدورة التدريبية ويمكن أن توجه مراجعات الدورة في المستقبل لتجنب أو تجاوز الصعوبات المحددة في التغذية الراجعة.

تستخدم الاستبيانات بشكل شائع لتقييم الدورات التدريبية ويجب تخصيص وقت ضمن أجندة الندوة للسماح للمشاركين بملء هذه الاستبيانات. يُتوقع إعادة الاستبيانات بنسب متدنية إذا سُمح للمشاركين بأخذ الاستمارات معهم إلى المنزل بعد انتهاء التدريب. تكمن طريقة أخرى في عقد مناقشات للتقييم مع عينة من الطلاب. يمكن أن يقدم ذلك تغذية راجعة نوعية وأكثر إفادة لا تؤمنها طريقة الاستبيانات. تتضمن المواضيع المطروحة في تمارين التقييم ما بعد التدريب حجم المحتوى الذي يتم تغطيته ومستواه وملاءمة طرق التقديم (التوقيت، السرعة، فرصة المشاركة) وتقديم تغذية راجعة للمشاركين (هل حصل ذلك؟ هل تم تقديم ما يكفي؟ هل كان مفيدًا؟) وتعليقات حول المكان (الإقامة، توفير الطعام، إلخ).

إن ملء استبيانات التغذية الراجعة لا يشكل خاتمة لبرنامج التدريب المصمم على نحو ملائم. يمكن التخطيط لجلسات متابعة، تستند إلى التدريب الذي تم تقديمه في المرحلة الأولى. غالبًا ما يستوجب نقل المهارات والسلوكيات الجديدة والمحافظة عليها تقييمات لأغراض المتابعة لكيفية تطبيق هذه المهارات والسلوكيات من قبل المشاركين وما إذا كانوا يطبقونها. وغالبًا ما يترافق ذلك مع تقديم المزيد من التدريبات لدعم إنجازات الجلسات السابقة.

3.1.4.6. مثال - ندوة تقييم المخاطر

في ما يلي وصف عام بسيط لما قد تبدو عليه ندوة تقييم المخاطر. يضم الفصل 3 أيضًا نموذجًا عن ندوة تهدف إلى تقييم نقاط الضعف التنظيمية لجهاز شرطة في مجال الفساد.

في عدة دول، يرتبط فساد الشرطة بعلاقات مخالفة للقانون بين ضباط شرطة وعناصر من تنظيمات أو مجموعات إجرامية. تقلق قيادة الشرطة في دولة كليبوتونيا من المخاطر في هذا السياق. فتقرر تنظيم ندوة حول هذا الموضوع، من أجل تحديد مدى المخاطر الناجمة عن هذه العلاقات المخالفة للقانون وطبيعتها، وتوعية أفراد الشرطة على الأضرار الناتجة عن هذه الممارسات الفاسدة، وإعداد استراتيجيات تنظيمية للحد من هذا الفساد. ويكمن الهدف النهائي في المساهمة في الهدف الاستراتيجي المتمثل بتعزيز نزاهة الشرطة في هذا المجال.

يبدأ التخطيط. يتم التخطيط بدقة لندوة من ثلاث مراحل. لإظهار المخاطر الناجمة عن هذه الممارسة، أُعدت عدة دراسات حالات من تجارب سابقة. يستعد ضباط شرطة رفيعو المستوى إلى تقديم دراسات الحالات هذه إلى الجمهور. تتم الاستعانة بخبير في مجال فساد الشرطة من جامعة أو وكالة لمكافحة الفساد في دولة أخرى لتقديم لمحة عامة عن الأضرار التي قد تنجم عن فساد الشرطة. لا تتضمن هذه الأضرار التدابير القانونية والتأديبية التي قد تُتخذ بحق الضباط فحسب، بل مجموعة شاملة أكثر من الأضرار، بما فيها تلك اللاحقة بأشخاص من خارج جهاز الشرطة. يتم اختيار مقدمة من خارج الجهاز لإظهار الآثار على الآخرين. فهي تعمل لصالح منظمة غير حكومية تركز على مشكلة إفلات مسؤولي الدولة من العقاب على خلفية اختفاءات وإساءات أخرى خطيرة. ويعيّن مقدم آخر لعرض فكرة تقييم المخاطر وتعريف جمهور الندوة على المقاربة. ويتم إعداد مصفوفة تقييم مخاطر للمجموعة، تكون مفتوحة أمامهم للتعليق والمراجعة خلال الندوة وستصبح أداة لمرحلة لاحقة من الندوة.

في المرحلة الثانية، تشير خطة الندوة إلى نقلة من عروضات المجموعات الكبرى إلى عمل المجموعات الصغرى. يتم التخطيط لمجموعة طرق في هذه المرحلة، بما فيها عمل المجموعات الصغرى وجلسات الملتصقات ولعب الأدوار، بناءً (مجددًا) على قضايا أو سيناريوهات ماضية فعلية، واقعية بطبيعتها، تم إعدادها من قبل مدربي شرطة متمرسين.

تسعى هذه المرحلة إلى المساهمة في نشر التوعية حول مدى انتشار المشكلة وطبيعتها وتحديد طرق للحد من وقوع الفساد بشكله هذا والأضرار الناتجة عنه واستخدام أشكال معينة من تمارين التدريب (مثل لعب الأدوار) تتيح للمشاركين ممارسة تقنيات لمقاومة هذه العلاقات المخالفة للقانون ومواجهتها.

يتألف الجمهور المختار لورش العمل هذه من عناصر شرطة من مراكز حضرية كبرى في مدن تم الكشف فيها عن روابط وثيقة بين الشرطة وعناصر من مجموعات إجرامية. تُعقد هذه الندوة في مبنى المدرسة اللاهوتية، بعيدًا عن مراكز الشرطة والمباني الحكومية الأخرى. تكمن الفكرة في إنشاء منصة محايدة يشعر فيها أشخاص مختلفون بحرية التحدث وتسمح بتشارك وجهات النظر المتباينة بشكل آمن. يتولى تيسير المجموعات الصغيرة أشخاص من خارج جهاز الشرطة، حتى لا تؤثر الرتبة على الحوار. وتشارك المجموعات في جلسات ملتصقات لاستنباط التجارب الشخصية المتعلقة بموضوع الندوة. تزود المجموعات أيضًا بمصفوفات مخاطر لتأطير المناقشة الجماعية حول مجالات المخاطر واحتمالاتها وأضرارها النسبية. تُستخدم تمارين لعب الأدوار لمساعدة المشاركين على معرفة كيف يمكن أن تبرز هذه المخاطر في عمل الشرطة اليومي وكيف يمكن أن يستجيبوا بنزاهة للتحديات المماثلة. يراقب مدربو الشرطة رفيعو المستوى تمارين لعب الأدوار هذه ويعلقون عليها عند انتهائها، وذلك للمساعدة في استخلاص العبر وتحقيق أهداف التدريب المحددة لهذه الندوة.

في المرحلة الأخيرة، يراجع جمهور الندوة ككل مصفوفة تقييم المخاطر ويستخلص ميسر بعض الاستنتاجات حول المخاطر النسبية، بالإضافة إلى دروس أساسية من المناقشات وأعمال المجموعات السابقة حول تدابير الحد من

المخاطر وتعزيز النزاهة. يخضع المشاركون لمسح حول فائدة الندوة، من ناحية معرفتهم ووعيهم وإعداد تقنيات مفيدة لإدارة المخاطر. ويتم إعلام المشاركين بأنهم سيجتمعون مجددًا كمجموعة في غضون ثلاثة أشهر لمراجعة كيفية تغيير الندوة لمقاربتهم للعمل، إذا ما حصل أي تغيير، وما هي الأمور الأخرى التي قد تكون ضرورية لتحقيق أهداف الندوة.

3.1.5. التواصل

يشكل التواصل الفعال جزءًا أساسيًا من عمل الشرطة الجيد. فهو أساسي لممارسات الشرطة السليمة، بالإضافة إلى مقام الشرطة لدى المجتمع الأوسع. فتوجيه رسائل واضحة وتلقيها هما وجهتا التواصل الفعال. يحصل التواصل ضمن مؤسسة الشرطة (التواصل الداخلي) وبين الشرطة والمواطنين والوكالات الأخرى (التواصل الخارجي). ويستوجب كل نوع تواصل القدرة على الإصغاء بدقة والتحدث بوضوح. يُعتبر هذان النوعان من التواصل الفعال أساسيين لاعتماد استراتيجية فعالة لمكافحة الفساد.

3.1.5.1. التواصل الداخلي

من منظور تنظيمي وعملياتي، يجب أن تكون الشرطة قادرة على التواصل بشكل فعال مع بعضها، عبر الرتب، نزولاً وعوداً. يرتبط التواصل جزئيًا بعمل الشرطة الفعال على المستوى العملي، إذ يضمن تطبيق السياسات الملائمة بالطرق الملائمة. بالتالي، يُعتبر التواصل مهمًا لضبط عمل الشرطة وضمان تعاون عناصر مختلفة من الشرطة مع بعضها البعض بطرق تؤهل إلى عمليات فعالة وكفوءة وخاضعة للمساءلة.

يمكن أن يحصل التواصل ضمن المؤسسات بعدة طرق:

- الاجتماعات أو اللقاءات المباشرة غير الرسمية.
- الخطابات والتصريحات الرسمية (الاحتفالات، جلسات الإحاطة).
- الوثائق الرسمية، مثل الخطط الاستراتيجية وبيانات المهام والتقارير السنوية.
- التعاميم الإدارية (النسخ الورقية والإلكترونية).
- البرامج التمهيدية.
- البرامج التدريبية.
- البيانات الصحفية والتصريحات الإعلامية.
- المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسات، مواقع التواصل الاجتماعي.

تساهم بعض هذه التدابير أيضًا في التواصل مع المواطنين بشأن الفساد أو قضايا أخرى متعلقة بعمل الشرطة.

يجب أن تكون أجهزة الشرطة قادرة على تلقي اتصالات من عناصرها، سواء أكانت هذه الاتصالات تكميلية أو أساسية بطبيعتها. لطالما رفضت المؤسسات عمومًا الانتقادات الداخلية، ويُعتبر سجل المعاملة السيئة للمبلغين عن المخالفات من قبل الشرطة في عدة دول غربية سجلًا طويلًا وشائنًا في تاريخ عمل الشرطة. يبقى إيجاد طرق لحماية المبلغين الصادقين عن المخالفات ومكافأتهم تحديًا مهمًا لكافة أجهزة الشرطة الملتزمة فعليًا بالتواصل المتبادل والتعلم على مستوى المؤسسة.

الخانة 7: آليات الرقابة الداخلية والتواصل

إن إظهار فعالية آليات الإدارة الداخلية الخاصة بالشرطة (التأديبية، الإدارية) سيساعد على نقل الرسالة التي مفادها بأن المؤسسة تعارض الفساد وتتمتع بمصداقية في عيون المواطنين. ففشل الشرطة المتكرر في اتخاذ تدابير فعالة بحق ضباط كانوا موضع شكاوى فعلية متعلقة بسوء السلوك سيقوض ثقة المواطنين في رسالة المؤسسة المعارضة بشدة لهذه السلوكيات. وفي قضايا الفساد والنزاهة، لا يمكن لأجهزة الشرطة أن تعتمد على الكلام، بل عليها أيضًا أن تظهر لجمهورها بأن ترجم كلامها بأفعال على الأرض.

3.1.5.2. التواصل الخارجي

للمساعدة على تحقيق هدف نزاهة الشرطة، يجب أن يكون التواصل مع المواطنين منفتحًا على الانتقادات والتغذية الراجعة السلبية. فتحديد مجالات من المخاطر المؤسسية ضمن عمل الشرطة ينتج في معظم الأحيان عن التواصل العام مع الشرطة أو وكالة أخرى بشأن حادثة في مجال معين من عمليات الشرطة.

يُعتبر توفر أنظمة مؤسسية لتلقي الرسائل السلبية والتعامل معها بشكل بناء مهمًا لنقل المعلومات ذات الصلة بأداء الشرطة وطمأننة المواطنين. فالخطوط الساخنة لتلقي الشكاوى ومكافحة الفساد هي طريقة تسمح للشرطة بتلقي المعلومات، حتى بشكل مجهول، من أشخاص يترددون في التقدم بشكاوى رسمية. وغالبًا ما تكون هذه الخطوط الساخنة مفيدة في الدول التي لم تكن فيها الشرطة على مر التاريخ تتقبل الشكاوى العامة أو تستجيب لها، وبالتالي، لطالما خشي الأشخاص من تقديم شكاوى علنية حول عمل الشرطة الفاسد أو التعسفي. في هذه البيئات، يمكن أن تضطلع وكالات الإشراف الخارجية الجديدة أيضًا بدور قيم في تعزيز قدرة الشرطة على الإصغاء لشكاوى المواطنين (راجع الفصل 6).

وعلى العكس، يجب على الشرطة أيضًا أن تعبر بشكل فعال عن معارضتها العامة لفساد أفراد الشرطة وسوء سلوكهم، عبر توجيه رسالة واضحة مفادها أن هذه السلوكيات غير مقبولة ومخالفة لقيم المؤسسة.

3.1.5.3. التعبير عن استراتيجية مكافحة الفساد

يمكن أن يعبر جهاز شرطة بشكل فعال عن موقفه من الفساد من خلال العناصر التالية لاستراتيجية مكافحة الفساد.

- وضع خطة واستراتيجية على مستوى المؤسسة وإتاحتها لجميع الأعضاء والإعلام والمواطنين.
- إنجاز تدريب تمهيدي وتدريب منتظم أثناء الخدمة لجميع أفراد الشرطة لتعريفهم على استراتيجية المؤسسة وطريقة تنفيذها ضمن الجهاز. يُفترض بأفراد الشرطة ألا يدركوا المعايير المعمول بها والإجراءات المعتمدة لتطبيقها فحسب، بل أيضًا الدعم الإيجابي الذي تقدمه المؤسسة لعناصر الشرطة الذين يتقدمون للتبليغ عن سوء سلوك وفساد.
- نشر نتائج العمليات الداخلية المتعلقة بالادعاءات بفساد الشرطة ضمن المؤسسة وعلنًا.
- وضع ونشر إجراءات للمخبرين الداخليين (المبلغين عن المخالفات)، تضمن عدم إلحاق أي أذى بمن يبلغ عن حسن نية عن سلوك خاطئ من قبل أفراد الشرطة. ويجب اتخاذ خطوات أخرى لدعم السلوكيات المماثلة، بما فيها مكافأة الضباط الذين يبلغون عن قضايا أو أنماط فساد خطير وأشكال أخرى من سوء السلوك.
- وضع و/أو دعم ونشر إجراءات ليلبغ المواطنين عن فساد الشرطة وأشكال أخرى من سوء السلوك، تضمن حماية المبلغين عن حسن نية من ردود الفعل المحتملة على أفعالهم. وينبغي كذلك إطلاعهم على نتائج التحقيقات والإجراءات التأديبية.
- الخضوع لتدقيق منتظم أو اعتماد ترتيب إشرافي يضمن العمل الفعال لهذه العناصر من استراتيجية التواصل الخاصة بالشرطة المعنية بالفساد.

يُعتبر التواصل الفعال أساسيًا أيضًا للتدريب والتعليم الفعالين في هذا المجال. وقد تناول القسم أعلاه المعني بالندوات هذا الموضوع بشكل موسع.

3.1.5.4. إرسال الإشارات الصحيحة

لا يقتصر التواصل على التعبير الكلامي، بل يمكن أن يحصل أيضًا عبر الصور والحركات والأفعال. على سبيل المثال، إذا بُثَ علنًا شريط مصور عن ضابط شرطة يتلقى رشوة، ينقل ذلك رسالة عن الضابط، وفي الواقع عن مؤسسة الشرطة التي يعمل/تعمل لصالحها. وهناك تديير آخر مهم متعلق بالتزام جهاز شرطة بمكافحة الفساد وهو استعداد قادته لاتخاذ قرارات صارمة بشأن القضايا الأخلاقية وقضايا الفساد علنًا. فالمواطنون والضباط العاديون يحكمون غالبًا على الشرطة من خلال أقوال قادة الشرطة وأفعالهم ردًا على ادعاءات وحالات مثبتة عن سلوكيات خاطئة من قبل الشرطة. هناك حاجة للقيادة الأخلاقية بوضوح.²⁴² فقائد الشرطة الذي يدعم علنًا مبلغًا صادقًا عن مخالفة من قبل الشرطة، جزئيًا من خلال ضمان عدم تضرر مسيرته/مسيرتها المهنية من جراء التبليغ عن سوء سلوك الشرطة، يوجه رسالة هامة للمواطنين والضباط الآخرين بشأن مكافحة الفساد ويجسد القيادة الأخلاقية بوضوح.

3.1.6. إدارة التغيير

إدارة التغيير هي طريقة أو تقنية لإنجاز إصلاحات كبيرة على مستوى المؤسسة، خصوصًا عبر التخطيط بوضوح لعملية التنفيذ والمراقبة التي تم إعدادها في معرض ذلك. يتناول هذا القسم هذا الأسلوب بالتفصيل ويقترح أساليب يمكن من خلالها أن ينجز جهاز شرطة إصلاحات مكافحة الفساد بحد ذاتها، بواسطة أدوات إدارة التغيير. (يضم الفصل 8 المعني بتعزيز قدرات الشرطة لمكافحة الفساد، مناقشات إضافية حول هذا الموضوع.)

3.1.6.1. ما هي إدارة التغيير؟

تُعنى إدارة التغيير بالتخطيط للتغيير وتطبيقه ضمن السياقات المؤسسية. ويُعدّ نموذج لوين (Lewin)²⁴³ القائم على ثلاث خطوات مقارنة باكرة ولكن مؤثرة في هذا المجال. بحسب لوين، يتضمن التغيير المؤسسي الناجح ثلاث خطوات.

الخطوة 1 - التحرر

لا بد من التخلي عن السلوكيات القديمة قبل أن يصبح التغيير ممكنًا. أقر لوين بأن القول أسهل من الفعل في ما يتعلق بدفع الأشخاص إلى التخلي عن الطرق القديمة للتفكير بالأمور والقيام بها. فقد تنتج مقاومة التغيير عن فقدان الأمان وتراجع حس الاستقلالية والتحكم بالذات لدى الموظف.²⁴⁴

الخانة 8: التحرر من السلوكيات القديمة

لدفع الأشخاص إلى التحرر، لا بد من الإقرار بأن الوضع الراهن لم يعد ملائمًا أو مقبولًا وبأن أولئك الذين يخضعون للتغيير يشعرون بالذنب أو القلق إزاء الوضع الراهن وبأنه لا بد من خلق حس بالأمان النفسي لدى أعضاء المؤسسة هؤلاء لجهة التخلي عن الماضي والترحيب بالتغيير.²⁴⁵ كما هو مبين أدناه، في عدة حالات، ستسرع أزمة أو فضيحة التحرر الضروري لبدء التغيير، وإلا، أو بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تبني حكاية مقنعة تجمع العناصر الثلاثة. فالتركيز على الضرر الناتج عن الممارسات السابقة أو الحالية وتحسين ظروف العمل إذا تغيرت الأمور نحو الأفضل يقع في صلب أي حكاية داعمة للتغيير. (راجع الخانة 9 حول تحديد نظام أخلاقي للتغيير.)

الخطوة 2 - الانتقال

تتمثل إحدى طرق دفع الأشخاص إلى تغيير مواقفهم في استكشاف الاحتمالات واعتماد مقاربة التجربة والخطأ. فدراسة البيئة التي يجرب فيها التغيير تتضمن الاعتراف بالقوى المتنوعة التي تدخل ضمن اللعبة وتسمح بانتقاء خيارات تغيير ذات فعالية مرجحة أكثر. هكذا، تنشأ خيارات تحظى بدعم الموظفين المعنيين بالتغيير.

ويكون الانتقال أكثر ترجيحًا إذا كانت الاتجاهات المقترحة تحظى بدعم الأعضاء العاديين. ويمكن أن يساعد تحقيق بعض المكاسب السريعة من ناحية الخطوات الباكراة المتخذة (مثل ضمان تسديد أجور الشرطة في الوقت المحدد) على تعزيز الثقة في عملية الإصلاح ويضمن الانتقال إلى الأمام بصورة عامة.

الخطوة 3 - إعادة الالتزام

يكمن الهدف بإرساء الاستقرار في المجموعة أو المؤسسة من أجل اعتماد السلوكيات الجديدة المكتسبة من خلال الانتقال بشكل آمن في الوقت الحاضر وتقليص احتمال الرجوع إلى الطرق القديمة. يعتمد ضمان التغيير على نوع من التطابق بين التغييرات المنشودة وما يتبقى من سلوكيات الفرد (ضابط أو موظف) وشخصيته وبيئته. بعبارة أخرى، إذا بقي البرميل "فاسدًا"، لا يمكن توقع أن يبقى "التفاح" طازجًا.

من دون تحول في معايير المجموعة وعاداتها الروتينية، من غير المرجح المحافظة على التغييرات على مستوى السلوك الفردي.²⁴⁶ تنسجم هذه الملاحظة جيدًا مع التحاليل الحديثة للتغيير التنظيمي للشرطة، التي تسلط الضوء على الحاجة لتغيير ثقافة الشرطة في إطار أي استراتيجية لمكافحة الفساد (راجع الفصل 2 بشأن هذا الموضوع).²⁴⁷ فأقناع أعضاء المجموعة بتغيير موقفهم ودعم الالتزامات الجديدة بعمل شرطة أكثر أخلاقية يرجح أكثر أن يقود إلى التغيير المستدام. وفي ما يلي نموذج مؤتمرات مقترح، يتيح نوع العمل الجماعي الأساسي بنظر لوين (Lewin).

3.1.6.2. وكلاء التغيير

وكلاء التغيير هم الأشخاص المسؤولون عن توجيه المؤسسات وتنظيمها وتيسير التغيير فيها.²⁴⁸ بحسب نموذج لوين، وكيل التغيير هو ميسر. قد يكون هناك أكثر من وكيل تغيير واحد، بحيث قد يؤديون مجموعة من الأدوار المختلفة ويشاركون في أي من خطوات لوين الثلاث. وقد يكونون داخليين أو خارجيين، ولكن يجب أن يتمتعوا بمصداقية في عيون أولئك الذين يُطلب منهم العمل معهم. ونظرًا للمقاومة المرتبطة عادة بالتغيير التنظيمي الكبير، سيأتي اللجوء إلى بطل خارجي لقيادة العناصر الأساسية من برنامج الإصلاح في معظم الأحيان بمنفعة. وسيبعد ذلك معظم العدائية عن عناصر جهاز الشرطة المعنيين أيضًا بالتغيير التنظيمي.

كما سبقت الإشارة، تضطلع قيادة الشرطة الشجاعة أيضًا بدور أساسي في تحقيق التغيير الناجح والدائم. يعتمد التغيير التنظيمي الناجح على وجود بطل تغيير أو قائد تغيير واحد أو أكثر. وهم أفراد رئيسيون يعملون كوكلاء تغيير من خلال ارتباطهم علنًا بالتغيير، إذ يعملون كمناصرين مقنعين وناظرين بين أعضاء المؤسسة الآخرين الذين يواجهون هذا الاحتمال.

3.1.6.3. التغيير والسياسة

يكون إصلاح الشرطة سياسيًا دائمًا. فالدعم الناشط والمرئي من قبل القادة السياسيين المعنيين، بالإضافة إلى مدراء الشرطة الأساسيين، يُعتبر جوهريًا لعملية التغيير.²⁴⁹ وإذا لم تتوفر الإرادة السياسية، قد يكون ضروريًا خلقها عبر تحفيز المواطنين على المطالبة بالتغيير في شرطتهم. يجب أن يرى القادة السياسيون أن هناك تأييد شعبي لتحسين عمل الشرطة.

3.1.6.4. تعزيز التغيير ومأسسته

قد تعاود العادات والأنماط القديمة الظهور إذا لم تتوفر طرق لترسيخ الممارسات الجديدة. لا بد من اتخاذ عدة خطوات للحرص على ألا يكون التغيير مؤقتًا. تكمن إحدى الخطوات في الإعلان بشكل مستمر عن التغييرات الناجحة التي تم تحقيقها خلال عملية الإصلاح. يساعد ذلك على إبقاء عناصر جهاز الشرطة مطلعين على منافع عملية التغيير.

يفترض تعزيز التغيير مكافآت على السلوكيات الجديدة، بالإضافة إلى إدراج هذه السلوكيات بشكل ناشط ضمن عمليات المؤسسة اليومية.²⁵⁰ لا بد من أن تشمل أنظمة مراجعة الأداء والترقية هذه المبادئ. وقد لا يكون إيجاد بنى المكافأة الملائمة بسيطًا، بما أن وجهات نظر الموظفين قد تتغير مع الوقت في ما يتعلق بقيمة مكافآت معينة، التي ستختلف من ناحية استقطابها للأعضاء.

تقوم طريقة أخرى لترسيخ التغيير على إعداد حكاية لجهاز الشرطة، تربط الحد من الفساد بالتواريخ والتقاليد والأهداف الاستراتيجية الجديدة الموضوعة للجهاز.

الخانة 9: تحديد نظام أخلاقي للتغيير

أحيانًا، قد لا تعكس مقاومة التغيير في مؤسسات الشرطة قلقًا فرديًا بشأن المصلحة الذاتية الضيقة، بل التزامًا مشتركًا بين الموظفين بالنظام الأخلاقي القديم للمؤسسة؛ طريقة العمل المقبولة والمشاركة بين عناصر جهاز الشرطة ومدرائه وموظفيه على حد سواء. في هذه الحالة، تم اقتراح جانب هام لإدارة التغيير، يقوم على توفير سياق جديد وحالة منشودة تسمح بخلق نظام أخلاقي جديد مجدٍ بالنسبة إلى الأشخاص في المؤسسة.²⁵¹

النظام الأخلاقي مهم للاستقرار التنظيمي والاتساق العملياتي والامتثال لقيم ومبادئ وقواعد معينة. إنها عناصر هامة في أي استراتيجية لمكافحة الفساد. بالتالي، في إطار إدارة التغيير الفعالة في مكافحة الفساد، يُعتبر دعم نظام أخلاقي جديد يتماشى مع رفض الفساد مهمًا.

إن إيجاد وكلاء التغيير الملائمين لهذا الغرض وضمان القيادة الأخلاقية بوضوح على مستوى قيادة الشرطة أساسيان لنجاح هذه الاستراتيجية. كما أن إشراك الضباط العاديين في مرحلة التقييم الاستراتيجي وفي التخطيط للتنفيذ، هو أيضًا مهم لجهة تشكيل النظام الأخلاقي الجديد وعرسه في الأذهان.

3.1.6.5. قائمة تحقق لإدارة التغيير الفعالة

- إيجاد سبب قوي لتبرير التغيير الكبير.
 - لا بد من صياغة حكاية لتغيير النظام الأخلاقي القديم ضمن مؤسسة الشرطة. يمكن اعتبار ذلك أيضًا بيان رؤية. وهو لا يخوض في تفاصيل كثيرة بقدر وثيقة التخطيط الاستراتيجي (مراجعة الخطوة التالية).
 - لا بد من إقناع أعضاء المؤسسة بأنه يجب تغيير الأمور لمصلحتهم الخاصة ولمصلحة المواطنين.
- تحديد الخطوات الملموسة الضرورية لتطبيق الحكاية الجديدة.
 - سيتطلب ذلك أولاً دراسة مفصلة للمجالات التي تستوجب التغيير وطرق إحداث هذه التغييرات. وسيكون تمرين للتخطيط الاستراتيجي، بما فيه تحليل المخاطر، مفيدًا في هذا السياق.
 - بعد إتمام هذه الخطوات، سيصبح من الأسهل اتخاذ قرارات بشأن الخطوات الواجب اتخاذها لتنفيذ التغييرات المحددة كضرورة للحد من الفساد وتحسين النزاهة.
 - يكمن جزء من المهمة في هذه المرحلة في تحديد الموارد (المالية، المادية) والدعم (السياسي، المجتمعي) الضروري لتنفيذ مرحلة التغيير. يجب إعداد قائمة واضحة من أهداف التغيير التنظيمي

وتحديد سبل تحقيق كل منها. ويجب إيجاد وكلاء التغيير الضروريين لعملية التغيير واختيارهم في هذه المرحلة.

- بدء مشاريع محددة على المستويين المؤسسي والعملي، تنفذ الأهداف الأساسية لعملية التغيير.
- يجب تأسيس فرق مشاريع ومنحها مشاريع تستهدف مجالات محددة عالية المخاطر، كما هو مبين في تحليل المخاطر. تُعتبر بعض المكاسب السريعة من ناحية التغييرات الإيجابية الباكراة على نطاق واسع أساسية لإبقاء عملية الإصلاح على السكة الصحيحة.

الخانة 10: توظيف الموظفين واختيارهم

يستوجب توظيف الموظفين واختيارهم عادةً اهتمامًا عاجلاً في مرحلة باكراة من عملية إصلاح الشرطة. ففي أجهزة الشرطة التي تتوفر فيها أدلة عن فساد أو سوء سلوك كبير، لا بد من إخضاع موظفي الشرطة القدامى الذي يرغبون بمواصلة العمل لعملية تدقيق. إن منح أفراد الشرطة الذين يتعاونون مع نظام التدقيق وينجحون فيه علاوة أو زيادة في الأجور، يساعد على تعزيز أهمية التغيير وضمان تعاون أكبر من قبل الضباط العاديين. وتُعد التغييرات في منهج أكاديميات تدريب الشرطة وتوفير أنظمة لتسديد أجور الضباط بشكل منتظم، مشارياً هامة في عدة أجهزة شرطة تستوجب الإصلاح، من شأنها أيضاً توفير تشجيع باكر والمساعدة على إقناع المشككين بأن عملية الإصلاح جديرة بالاهتمام.

- اتخاذ خطوات ناشطة لترسيخ الإصلاحات الجديدة.
- يجب أن تعزز الإجراءات المؤسسية التغييرات المطروحة عبر مكافأة الممارسات الجديدة ومعاقبة الممارسات القديمة. ويجب أن تركز أنظمة التدقيق الداخلية وأنظمة الرقابة الأخرى (راجع الفصل 5) على أجندة الإصلاح الجديدة، ومن خلال مراقبة الامتثال واتخاذ تدابير عند عدم الامتثال، يجب أن تشارك بدورها في إبقاء الإصلاحات على السكة الصحيحة. ولا بد من أن تدعم برامج التدريب أثناء العمل والتطوير المهني للأجندة الجديدة.
- تُعتبر ترتيبات الإرشاد والإشراف الجيدة أساسية لضمان ترسخ التغييرات في سلوكيات الموظفين واستدامتها.
- يمكن أن يلعب التدقيق والإشراف الخارجي دوراً أساسياً في رصد التقدم المحرز تجاه التغيير والتحسين. ويجب أن تعكس ترتيبات الرقابة الخارجية (راجع الفصل 6) أجندة الإصلاح الجديدة. لا بد أيضاً من تشجيع الإعلام الحر والنقدي، بالإضافة إلى المواطنين المطلعين والناشطين، للحرص على توفير تغذية راجعة للشرطة بشأن ممارساتها. في الحالات التي تعود فيها ممارسات الشرطة إلى الطرق القديمة، لا بد من اعتماد آليات تسمح بالتبليغ عن تلك الحالات وبتخاذ الشرطة للإجراءات الضرورية لإعادة الأمور إلى نصابها.
- إنشاء وسيلة مستقلة لرصد التقدم في الإصلاح والتبليغ عن أوجه القصور والمشاكل في عملية الإصلاح.
- لا بد من أن تكون الحكومات مسؤولة عن بيئة الإصلاح الأوسع.
- يجب أن يشكل إصلاح الشرطة جزءاً من إصلاحات حكومية وبيروقراطية أوسع. وفيما لا تشكل وزارة الداخلية الجزء الوحيد من الحكومة الذي يُعتبر أساسياً لنجاح إصلاح الشرطة، يتعين عليها أن تشارك في عملية الإصلاح نظراً لمسؤوليتها البالغة الأهمية في عدة دول عن سياسات عمل الشرطة والدعم الإداري له. ولا يستطيع إصلاح الشرطة أن ينجح ويكون مستداماً إلا إذا حصل تغيير إيجابي في البيئة الأوسع. على سبيل المثال، إذا استمر القادة السياسيون بسلوكياتهم الفاسدة، لن تتوفر في ذلك السياق أسباب أو حوافز كافية ليتصرف أفراد الشرطة بنزاهة.

التطبيق العملي في سياقات محددة

4

الخانة 11: سياقات مختلفة، أشكال فساد مختلفة

يختلف الفساد بشكل ملحوظ بين الدول النامية. ونظرًا لهذا التنوع، يصعب الحد من الفساد أو التحكم به. بالتالي، من المهم دراسة خصوصيات الفساد وجهود مكافحة الفساد، بما فيها مسائل الثقافة والتنظيم وفعالية الحملات، مع مراعاة أيضًا الاستراتيجيات العمومية أكثر التي تم إعدادها مؤخرًا.²⁵²

لا تحصل الإصلاحات في الفراغ. فكل عملية إصلاح تحصل في سياقات وطنية وتنظيمية معينة. فهذه تشكل ويجب أن تشكل اعتبارات بارزة عند اختيار استراتيجية معينة لمكافحة الفساد (راجع جيروود و Girodo أدناه).²⁵³ تُظهر التجارب الماضية في المجتمعات الانتقالية وما بعد النزاع أنه "ما من محاولة جديدة في معظم الأحيان لتعديل مواد الدورات ومنهجيتها لضمان احترام الثقافة المحلية وتبنيها"، وفي معظم الأحيان، لا يكون هناك خطة منسقة لضمان التعاون (الملائم والمهم) في إعداد التدريبات وتقديمها.²⁵⁴ إنه خطأ شائع ترتكبه وكالات المعونة الخارجية، التي غالبًا ما تدعم مقارنة تقوم على مبدأ "مقاس واحد يناسب الجميع" تجاه تدريب الشرطة.

لذلك، ينبغي على مواد التدريب وطرقه أن تعكس الظروف والأولويات المحلية، وأن تنسجم أيضًا مع الأهداف الاستراتيجية المحددة للمؤسسة.

يعني ذلك أن التدريب يجب أن يعكس تحديات اجتماعية معينة (بما فيها الأمية) إذا أريد تحقيق تقدم في مكافحة الفساد. بالتالي، إذا كان التاريخ السابق لعمل الشرطة يقوم مثلًا على هيمنة مجموعة عرقية أو اجتماعية معينة على جهاز الشرطة وشعور أعضاء المجموعات الأخرى بالظلم والاستغلال من قبل الشرطة، ينبغي عندها أن تعالج استراتيجيات التدريب (وغيرها) هذه التوترات وتعكس تداعياتها على موضوع فساد الشرطة. ولا بد من أن يعكس إعداد طرق الحد من الفساد هذه التوترات الماضية ويبتكر استراتيجيات لتقليص أثرها على حسن سير مهام الشرطة.²⁵⁵ ويُعد ضمان عدم سيطرة مجموعة عرقية واحدة على مراكز أساسية ضمن مؤسسة الشرطة ومنح المراكز بحسب الجدارة وليس القرابة أو المحسوبية، خطوة هامة في هذا الاتجاه.

ستبقى حوافز قوية لاستمرار فساد الشرطة قائمة حيث تستمر حوافز بنوية أوسع (مثلًا: زراعة الأفيون في أفغانستان؛ فرص التهريب على طول المناطق الحدودية في دول انتقالية). لا بد من تفكيك هذه الحوافز كشرط مسبق لتدريب فعال وإدارة تغيير فعالة. وتلعب فرص التنمية الاجتماعية والاقتصادية أيضًا دورًا حيويًا في القضاء على فرص استمرار فساد الشرطة وإغراءاته.

بما أن الزخم الكامن وراء التغيير من داخل الشرطة المحلية والحكومة بذاتها سيكون في معظم الأحيان بطيئًا أو ضعيفًا أو حتى غائبًا، يضطلع حشد الدعم اللازم للتغيير ضمن المجتمع المدني بأهمية خاصة، خصوصًا في الدول الانتقالية والدول التي كانت النزاعات تدور فيها، إذا أريد توفير مناخ سياسي مؤاتٍ للإصلاح في مجال مكافحة الفساد (راجع الفصل 1 حول هذا الموضوع). ويجب مساعدة أولئك الذين اختبروا الجانب السلبي من فساد الشرطة من أجل حشد الدعم السياسي للتغيير. وفيما قد لا يكون من الصعب إقناعهم بضرر الفساد، سيكون حثهم

على تنظيم حملات علنية وتوفير الدعم لتدابير مكافحة الفساد أكثر صعوبة. فغالبًا ما سيشعرون بأنهم مهددون وخائفون، أو حتى غير واثقين ببساطة مما يجب فعله لدعم التغييرات المماثلة.²⁵⁶

بالتالي، غالبًا ما سيتطلب تحسين أجهزة الشرطة تثقيف المواطنين ودعمهم، بالإضافة إلى تقديم تدريب لعناصر الشرطة. يتضمن ذلك نشر التوعية حول طبيعة المشكلة وتوفير الدعم لتشكيل الفئات المجتمعية الشعبية وعملها ودعم الإصلاحات المؤسسية وإصلاحات العمليات التي تتولى مكافحة الفساد وتشجع المواطنين على التبليغ عن حالات الفساد.

لن تكون عدة نخب سياسية في الدول التي تسعى إلى تطبيق إصلاحات الشرطة ملتزمة تمامًا بالعملية، بما أنها تملك في معظم الأحيان مصالح شخصية في استمرار الطرق القديمة. سيكون حشد الدعم للتغيير بين المانحين الدوليين ضروريًا حيث يكون الاهتمام أو القدرة السياسية المحلية غير كافٍ أو غير موجود على الإطلاق.

فغالبًا ما تقدم المنظمات المانحة الدولية دعمًا لهذه الأنشطة. على سبيل المثال، في إندونيسيا، دعم المانحون منظمة الرقابة على الشرطة (Police Watch) الخاضعة لإدارة المواطنين، التي تثقف الأشخاص وتنظمهم في ما يتعلق بمسائل الفساد وحملاته لإحداث تغييرات من شأنها تحسين مساءلة الشرطة.²⁵⁷ فإيجاد قادة سياسيين وقادة شرطة محليين وتشجيعهم لدعم إصلاحات مكافحة الفساد يجب أن يكون هدفًا متوسط إلى طويل الأمد للمانحين حيث لا يكون ممكنًا على المدى القريب أو القصير.

4.1. التحدي المتمثل بالأمية

يواجه إصلاح الشرطة تحديًا، خصوصًا في الدول النامية وبعض الدول التي كانت النزاعات تدور فيها، وهو أمية الشرطة. يجب ألا يعتبر المعنيون بتدريب الشرطة أن إلمام أفراد الشرطة بالقراءة والكتابة هو من المسلمات. على سبيل المثال، أشارت التقديرات إلى أن حوالي 70% من الشرطة الوطنية الأفغانية لا تجيد القراءة والكتابة على المستوى الوظيفي.²⁵⁸ وتبين أن مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة متدنية لدى عناصر بعض الوحدات الوطنية من بعثات الأمم المتحدة لحفظ السلام. لحين تحسن مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة، ستعرقل كافة جهود التدريب بشدة. بالتالي، يجب التخطيط للتدريب في مجال مكافحة الفساد في سياقات أمية الشرطة البارزة، على أساس توفير مستوى عتبة من الإلمام بالقراءة والكتابة لدى المجموعة المستهدفة قبل تقديم برامج خصيصًا حول موضوع مكافحة الفساد.

ما الذي يمكن فعله؟ في مجالات التدريب الأخرى، مثل التدريب على ممارسات العمل الآمنة بين العمال الأميين، أثبتت العروض العملية المباشرة التي تسمح بالتفسير الشفهي وطرح الأسئلة من قبل الخاضعين للتدريب فائدتها. قد تقدم طرق التدريب التجريبية، التي تتضمن تمارين محاكاة ولعب أدوار، بعض الخيارات في التدريب المعني بمكافحة الفساد. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي شرطة السير لعبة أدوار أو تمرين محاكاة متعلق بتوقيف حركة المرور، حيث ينصب التركيز على طلب الرشاوى من مستخدمي الطرق. يمكن أن يتضمن هذا التمرين مناقشة شفوية للأمور الصائبة والخاطئة في هذه الحالة وإشارة صريحة إلى مصادر التوجيه المتنوعة (الخطية بشكل شبه مؤكد) التي تشير إلى تلك المواقف على أنها خاطئة.

يبقى هناك قيد أساسي وهو أنه ما لم تستطع الشرطة اللجوء إلى المواد الخطية وفهمها، مثل القواعد أو التنظيمات أو مدونات السلوك ذات الصلة، لن تستطيع استخدام الدلائل المعيارية الأساسية لممارسات الشرطة الأخلاقية الجيدة. بالتالي، إن التخطيط لمكافحة الفساد في تلك الدول التي تكون فيها مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة متدنية لدى الشرطة يجب أن يعالج المسألة السابقة المتمثلة بالإلمام بالقراءة والكتابة على المستوى الوظيفي.

4.2. الروابط بين الفساد والمسائل الأخرى

لا بد من أن يأخذ التغيير التنظيمي للحد من الفساد بعين الاعتبار التحديات المجتمعية الأخرى. على سبيل المثال، ما لم تكن أجور الشرطة جيدة نسبيًا ومدفوعة بانتظام، ستكون أكثر عرضة للفساد حتى ولو خضعت لتدريب في مكافحة الفساد. فمعظم أفراد الشرطة ذوو السلوكيات الفاسدة يعلمون أنهم يتصرفون على هذا النحو، ولكنهم قرروا التصرف بهذه الطريقة على أي حال. قد يُعزى ذلك إلى الأموال الطائلة التي تدخل ضمن اللعبة، أو التهيب الذي تمارسه مجموعات قوية في المجتمع أو ضمن مؤسستهم الخاصة. بالتالي، إن معالجة مشاكل الحوكمة السياسية والقيادة التنظيمية ومواجهة التهديدات التي تطرحها جماعات الجريمة المنظمة وأسياد الحرب، سيكونان في معظم الأحيان أساسيين لوضع الشروط التي يصبح فيها الحد من فساد الشرطة ممكنًا بشريًا. يتعين على القادة السياسيين أن يظهرُوا أهمية التصرف بنزاهة ويستجيبوا من خلال الحرص على دعم أنظمة الحوكمة القائمة لسلوكيات الشرطة الصائبة. يفترض ذلك في معظم الأحيان فصل الذات عن الأشكال المعروفة لفساد القطاع الخاص والجريمة المنظمة والالتزام بالتغييرات الاقتصادية والاجتماعية الأوسع التي تقلص فرص فساد الشرطة.

يقدم الفصل 1 جدولاً يحدد بعض الخصائص الأساسية لفساد الشرطة في كل من سياقات الدول الأربعة. ويمكن للقراء المهتمين أن يراجعوه للاطلاع على المزيد من المعلومات.

الخانة 12: الثقافة أو الرقابة؟

فيما تتحاور بعض الثقافات بسهولة حول الأخلاق والآداب والمبادئ المرتكزة على القيم، يرى العاملون في حقل التنمية أنه في عدة ثقافات فرنسية-إفريقية في مرحلة ما بعد الاستعمار مثلًا وفي دول أوروبا الشرقية ما بعد الشيوعية أيضًا، يجد الأشخاص صعوبة في الاسترشاد بالمبادئ الأخلاقية لتوجيه عملهم. بما أنها أكثر اعتيادًا على حكم القانون وطلب الإذن والبيروقراطية الهرمية المتشددة، تغلب هذه الممارسات المألوفة ببساطة صنع القرار التقديري... فتعزز آليات الامتثال والحوكمة وعناصر الرقابة الخارجية في هذا السياق سيأتي على الأرجح بنتائج أفضل.²⁵⁹

الاستنتاجات والدروس المستخلصة وعوامل النجاح - الفصل 9

يعتمد التقدم في مكافحة الفساد على إيجاد طرق وتقنيات تجعل الفساد أصعب والبقاء بمنأى عن الفساد أسهل. ففي مكافحة الفساد، هناك مجال لإجراء عدد أكبر بكثير من التقييمات حول ما يقلص الفساد. يمكن الاستناد إلى دراسات تقييم من قطاعات أخرى، قد تقترح أدوات ومقاربات معينة على أنها أكثر إفادة.

5.1. دروس التقييم الاستراتيجي

- إن أجهزة الشرطة التي تواجه مشاكل تنظيمية كبيرة كالفساد المنهجي غير مهيأة عادةً لإنجاز تقييمات استراتيجية وتتطلب مساعدة خارجية من الخبراء الدوليين والوكالات الخارجية التي تتمتع بالخبرة والمهارات الملائمة.
- تُعتبر قاعدة الأدلة الواسعة ضرورية للتقييم الاستراتيجي الملائم، بما فيها مصادر البيانات غير الرسمية والرسمية.
- تتوفر عدة أدوات للحصول على أوسع مجموعة ممكنة من المدخلات. يجب استخدام أكثر من أداة واحدة لضمان جمع البيانات الشامل. من المهم استخدام أدوات توفر بيانات على مستويات مختلفة من التحليل وتنظر إلى خارج المؤسسة وإلى داخلها أيضًا.
- لأغراض تحليلية، يجب أن يبقى التركيز منصبًا بشكل أساسي على أنماط وتركيزات سلوكيات معينة مثيرة للقلق من الناحية الاستراتيجية. لتحليل المخاطر، يجب أن ينصب التركيز على الأنشطة الخطرة والمواقع وسير الموظفين الذاتية، وألا يُفرض من قبل حوادث منفردة شهيرة (بالرغم من أنه يجب أيضًا دراسة هذه الحوادث، من ناحية تضرر سمعة المؤسسة بنتيجة الإعلان السلبي عن حادثة منفردة).
- لا بد من أن يكون التحليل شاملاً بطبيعته، فينظر إلى كافة المستويات وإلى العلاقات والشبكات المختلفة التي تُعنى بها الشرطة. يمكن أن تساعد أدوات مثل تخطيط التأثير وتحليل مجال القوى على تحديد وتخطيط قوى وتأثيرات ملحوظة تؤثر على جو النزاهة ضمن مؤسسات الشرطة وفي محيطها.
- لا تقتصر المخاطر اللاحقة بالشرطة في مجال مكافحة الفساد على الجانب المادي فحسب، بل تتعلق أيضًا بالسمعة. بالتالي، تُعتبر استراتيجيات التواصل الفعالة مهمة في المجالات العالية المخاطر، كالفساد.
- يجب اتخاذ قرارات حول كيفية الاستجابة لمخاطر معينة وتحديات استراتيجية أخرى من ناحية ما هو قابل للتطبيق، وليس فقط ما قد يكون ممارسة فضلى عالميًا. تشير قابلية التطبيق هنا إلى ما هو مقبول ومعقول الكلفة وعملي وبالتالي مستدام.

الخاصة 13: إعداد وحدة تخطيط وتقييم استراتيجي

"تتطلب أي عملية إصلاح وجود مجموعة أساسية تشكل محرك تنفيذ الإصلاحات. تتولى هذه المجموعة مسؤولية تنسيق الاستراتيجيات والمبادرات".

إصلاح الشرطة هو عملية أكثر منه منتج نهائي، مع أن الأهداف المحددة للإصلاح يجب أن تستمر بتوجيه العملية المتبعة. يمكن أن تشارك وحدة من هذا النوع في رصد التقدم، من خلال الحصول على بيانات التغذية الراجعة من الاستراتيجيات المتنوعة المعتمدة، وبالتالي توجيه أي قرارات بشأن تكييف هذه الاستراتيجيات أو استبدالها بحسب مدى نجاحها.

5.2. دروس تدخلات التعلم²⁶⁰

- غالبًا ما يتطلب التغيير التنظيمي أكثر بكثير من التدريب. يجب الاستعانة بالتدريب حيث يمكن أن يساهم في تغيير المواقف والسلوكيات.
- لا بد من إشراك أصحاب المصالح في تصميم التدريب. قد يقاوم أصحاب المصالح التغيير الإيجابي، وبالتالي يرحب أن يسمح إشراكهم في مرحلة تصميم التدريب بالتغلب على مقاومتهم أو الحد منها أكثر مما إذا لم يتم إشراكهم.
- يجب إطلاع المتدربين بصراحة على أهداف التعلم. فوضع أهداف تحدد أهدافًا سلوكية معينة من شأنه تشجيع المتدربين والمساهمة في نقل المعلومات بطريقة إيجابية.
- يساهم تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى للتعلم في نقل المعلومات بطريقة إيجابية أكثر من الاعتماد على الأهداف الطويلة المدى.
- أهمية المحتوى الأساسية. من المرجح أكثر أن يتعلم المتدربون ويطوروا مهاراتهم إذا استطاعوا رؤية علاقة وثيقة بين أهداف التدريب ومهامهم وبيئة عملهم.
- يجب أن يقدم التعليم فرص الممارسة والتغذية الراجعة. فالتدريب المعرفي أو الذهني وممارسة السلوكيات المنشودة يساهمان في عملية التعلم وتحقيق أهداف التدريب. ولعب الأدوار والمحاكاة هي بعض التقنيات التي تحقق هذا الغرض.
- يشكل تقديم الكثير من المعلومات خطرًا على التعلم الفعال. لا يمكن للمتعلمين استيعاب سوى قدر محدود من المعلومات في كل مرة. ويجب عدم تقديم معلومات خارجة عن الموضوع، بل الاكتفاء بالمعلومات المرتبطة مباشرة بأهداف التعلم.
- من المفضل عادةً اعتماد طرق تدريب ناشطة بالمقارنة مع أسلوب المحاضرة السلبي. فإظهار الطرق "الملائمة" و"الخاطئة" لتأدية المهام مفيد، مع تذكر أن المتدربين يتعلمون من خلال المراقبة. ويمكن استخدام دراسات حالات وتمارين محاكاة لهذا الغرض.

جدول التقييم الذاتي

الفصل 9 - الأدوات

بعد قراءة هذا الفصل، ما هي ردة فعلك؟ هل من معلومات جديدة في هذا الفصل يمكنك استخدامها لتحسين جهاز شرطة الخاص بك؟ هل من تغييرات يمكن القيام بها في جهاز الشرطة؟

في ما يلي تقييم ذاتي يساعدك على الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها. يهدف هذا التقييم الأساسي إلى مساعدتك على تقييم الوضع في جهازك وتحديد ما هي التغييرات التي يجب القيام بها، إذا كان هناك من تغييرات، ووسائل جمع الأفكار لتطبيق هذه التغييرات. لإعداد مقارنة أكثر شمولية لتطبيق المفاهيم المطروحة في هذا الفصل، يمكن تنظيم جلسات تدريب أو مجموعات عمل لاستكمال هذا التقييم والبناء عليه. فضلاً عن ذلك، قد يكون من المفيد طلب مساعدة الخبراء الوطنيين أو الدوليين في قضايا مكافحة الفساد.

المشاكل/الأسئلة	ما الذي يمكن فعله لتحسين نقاط الضعف؟	كيفية القيام بذلك
هل قمنا بتطوير الأدوات المطروحة في الفصل 9 وتعليمها في جهازنا؟	يمكننا: تحديد ما هي الأدوات المستخدمة والمعروفة وما هي الأدوات غير المستخدمة أو المعروفة. اتخاذ قرارات بشأن عمليات تطوير وتدريب إضافية. اتخاذ قرارات بشأن من يجب أن يخضع للتدريب.	يمكننا: لأغراض التقييم، مراجعة قائمة الأدوات المعروضة. إعداد استبيان. تنظيم جلسة/ ورشة عمل لجمع الأفكار. الاستعانة بخبير أو/و مجموعة عمل.
هل يدرك مدراؤنا ما هي المسائل المرتبط بمكافحة الفساد في جهازنا؟	يمكننا: تقييم الوضع العام. تحديد الثغرات. إعداد إجراءات لملء الثغرات.	
هل قمنا بإعداد برامج تدريب ملائمة لمدرائنا في هذه المجالات؟	يمكننا: تقييم معرفة مدرائنا. تقييم برامجنا. إعداد دورات خاصة بالإدارة.	
هل لدينا سياسة تواصل ملائمة لنشر التوعية في جهازنا في مجال الفساد والإعلان عن أهدافنا في ذلك المجال ودعم إصلاحاتنا؟	يمكننا: تقييم سياسة التواصل. التمييز ما بين عمليات التقييم المنجزة على مستوى الضباط والمشرفين المباشرين والمدراء في الإدارة الوسطى والعليا. إعداد خطط عمل لمعالجة نقاط الضعف المحددة على تلك المستويات.	

	<p>يمكننا:</p> <p>تقييم الوضع الراهن.</p> <p>تحديد الثغرات ونقاط الضعف.</p> <p>إعداد خطة لمعالجتها.</p>	<p>هل قمنا بتبني الأدوات المعروضة في هذا الفصل لتقييم التدابير المعروضة في الفصول 8-1 وتنفيذها؟</p>
--	---	---

فهرس المصطلحات

الرقابة الإدارية - تتألف عناصر الرقابة الإدارية من السياسات والإجراءات والمعايير والمبادئ التوجيهية المعتمدة. وهي تشكل الإطار لإدارة وكالة الشرطة وموظفيها. وهي تطلع الأشخاص على كيفية إدارة المؤسسة وإنجاز عملياتها اليومية. تتضمن الأمثلة عن عناصر الرقابة الإدارية سياسات التوظيف والسياسة الأمنية وسياسة كلمات السر والسياسات التأديبية. وتشكل عناصر الرقابة الإدارية أسس اختيار الضوابط المنطقية والمادية وتنفيذها.

وكالة مكافحة الفساد - وصف عام للهيئات (المستقلة) التي تنجز أنشطة استباقية، وقائية و/أو قمعية لمكافحة فساد الشرطة. إن دوائر الشرطة التي تضم وحدات التحقيق الخاصة بها لمكافحة الفساد تشير في معظم الأحيان إليها كـ"شؤون داخلية".

التقييم - يهدف التقييم إلى قياس أمر أو احتساب قيمة له. مع أن العملية التي تنتج تقييمًا قد تتضمن تدقيقًا من قبل أخصائي مستقل، إلا أنها تهدف إلى توفير قياس عوضًا عن إبداء رأي بشأن مجرد البيانات أو نوعية الأداء.

عملية التقييم - نموذج ماكنزي (McKinsey) "7S" لتقييم المؤسسة معترف به عالميًا. وهو ينظر إلى المؤسسة من منظوري "7S" "الجامد" - الاستراتيجية والبنى والأنظمة - و"اللين" - القيم المشتركة والأسلوب والموظفين والمهارات.

التدقيق - فحص منهجي ومراجعة لمالية المؤسسة وإدارتها وأدائها.

جدار الصمت الأزرق - القاعدة غير المكتوبة لدى أفراد الشرطة التي تقضي بعدم التبليغ عن أخطاء زميل أو سوء سلوكه أو جرائمه. فإذا تم استجواب ضابط شرطة بشأن سوء سلوك يتضمن ضابطًا آخرًا، يقضي الإجراء المعتاد بادعاء الجهل.

بناء القدرات - قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على تأدية المهام ومعالجة المشاكل ووضع أهداف وتحقيقها بطريقة مستدامة (تعريف بحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي).

المحفزون - أفراد الشرطة المدربين خصيصًا في الأخلاق والذين يُطلب منهم العمل كمستشارين ومرشدين لأعضاء المؤسسة الآخرين.

ميثاق القيم - يحدد القيم التنظيمية الأساسية ويعرّفها ويكرسها ضمن مهمة المؤسسة؛ جزء من مدونة السلوك (راجع الفصل 2 أيضًا).

إدارة التغيير - مقارنة منظمة لنقل الأفراد والفرق والمؤسسات من حالة حاضرة إلى حالة مستقبلية منشودة بنتيجة عوامل استراتيجية محددة داخليًا أو مفروضة من الخارج. باختصار، إنها عملية تنجزها المؤسسة، بعد التقييم والتخطيط الاستراتيجي، لإحداث التغييرات المحددة كضرورة في مرحلتها التقييم والتخطيط.

الدعوى المدنية - إلى جانب دوره في الإجراءات الجنائية المتعلقة بفساد الشرطة، يضطلع القضاء بوظيفتين إضافيتين في مكافحة فساد الشرطة. تعمل المحاكم كآلية لحل النزاعات للأفراد الذين يطالبون بتعويض في قضايا تتضمن فساد شرطة؛ والدعوى المدنية التي تتضمن فسادًا قد تقود إلى تحقيق هيئة إشراف داخلية أو خارجية في سياسات جهاز شرطة وأنشطته.

مدونة الأخلاق - بيان المبادئ التي ترعى مهمة المؤسسة والقيم الموجهة لعملياتها ومبادئ الإدارة العامة فيها. وهي دليل على السلوكيات والتصرفات المتوقعة من أفراد الشرطة (في الخدمة وخارجها)، تجاه بعضهم البعض وتجاه بيئتهم. وهو يقدم إجابة عن السؤال التالي: "كيف يمكن أن نتصرف على أفضل نحو؟" في ما يتعلق بالفساد، تشير مدونة الأخلاق إلى أهمية تصرف جهاز شرطة بنزاهة. جزء من مدونة السلوك (راجع الفصل 2 للاطلاع على المزيد من المعلومات).

مدونة الأخلاق الواجبة - ترعى مدونة الأخلاق الواجبة ممارسة مهنة (الأخلاق الواجبة) أو نشاط لضمان احترام المبادئ الأخلاقية. وهي مجموعة من الحقوق والواجبات التي ترعى مهنة معينة وسلوك أولئك الذين يمارسونها والعلاقات بين هؤلاء الأشخاص وعمالهم أو المواطنين.

الرقابة الكشفية - تتضمن الرقابة الكشفية السياسات والآليات التي تحاول ردع الممارسة الوظيفية الخاطئة والفساد عبر التشديد المتزايد على كشف الأعمال غير القانونية ومعاقتها. يشكل التحقيق في سوء السلوك المشتبه به أحد أشكال الرقابة الكشفية ويمكن استخدام تدابير مثل اختبارات النزاهة الهادفة في التحقيقات في الأعمال غير القانونية المشتبه بها. يتناول الفصل 7 التحقيقات.

التحري/المحقق - يكون التحري أو المحقق عادةً ضابط شرطة خاضع لتدريب متخصص في أنشطة على غرار إجراء المقابلات وعمليات الاستجواب والتوقيف والمصادرة وجمع الأدلة. غالبًا ما يعين رجال التحري ضمن قسم التحقيقات الجنائية وينجزون تحقيقات بشأن جرائم مثل الإرهاب وسرقة السيارات والجريمة المنظمة والسطو المسلح والجرائم المحلية أو الفساد المحلي. وهناك رجال تحري/محققين كثر متخصصين مثل نواب المباحث والمحققين الشرعيين.

صنع القرار الأخلاقي - تقييم القرارات بحسب المعايير الأخلاقية. هل هي قانونية؟ هل هي متوازنة؟ كيف سيشرع صانع القرار بعد اتخاذه القرار؟

الإدارة الأخلاقية - مقارنة مرتكزة على إدارة الحالات والقيم التي تدخل ضمن اللعبة في الحالات التي تتم مصادفتها.

البنية التحتية الخاصة بالأخلاق - تقوم على تعيين مدير أخلاق ومحفرين للأخلاق؛ إعداد ميثاق قيم ومدونة أخلاق ومدونة انضباط؛ وتنفيذ لجان إدارة الأخلاق.

مدير الأخلاق - ضابط مدرّب في الأخلاق يعمل كوسيط مع الخبراء الخارجيين الذي يساعدون المؤسسة على تنفيذ بنيتها التحتية الخاصة بالأخلاق. ينسق مدير الأخلاق أيضًا عمل المحفرين.

التدريب على الأخلاق - تدريب مرتبط بتنفيذ الآليات الأخلاقية ضمن جهاز شرطة. وهو يشدد على تطوير التقدير المهني لدى أفراد الشرطة، الذين يجب أن يكونوا قادرين على تمييز المواقف وقراءتها بشكل صحيح من ناحية أبعادها الأخلاقية.

الأدلة - الأدلة هي كل ما يُسمح بتقديمه في المحكمة لإثبات صحة المسألة (المسائل) قيد الدرس أو عدم صحتها. وتكون إما أدلة قائمة على الشهادة (نص حرفي لشهادة شفوية من قبل شاهد) أو أدلة واقعية (أي غرض ملموس أو مستند مقدم كدليل) أو أدلة توضيحية (رسم بياني، رسم، رسم توضيحي) أو مزيج من النوعين. وتتضمن الأدلة نتائج فحص الطب الشرعي.

السلطة التنفيذية - السلطة التنفيذية مسؤولة عن إعداد عملية للإشراف على الشرطة، بما فيها مكافحة

الفساد. فيما قد تختلف الممارسات الدقيقة من دولة إلى أخرى، تعتمد السلطة التنفيذية عمومًا ثلاث استراتيجيات لمكافحة الفساد في الشرطة: إبداء استعداد سياسي للحد من الفساد ضمن الشرطة؛ إنشاء مؤسسات إشرافية؛ وإجراءات إدارة الموارد.

لجنة الإدارة الموسعة - تضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطبيعتها بطريقة تشاركية.

الرقابة الخارجية - تشير الرقابة الخارجية إلى تدابير متنوعة، خارجة عن سلسلة قيادة الشرطة، تؤثر على عمليات أجهزة الشرطة، لا ينفذها الجهاز بذاته بل البرلمان والقضاء ومؤسسات التدقيق والإعلام أو المجتمع المدني، إلخ. (مراجعة أيضًا الفصل 6 حول الرقابة الخارجية).

الإشراف الخارجي - يعني بمراجعة سلوك الشرطة ومراقبته من قبل مؤسسات خارجة عن الشرطة. وهو يهدف إلى منع سوء السلوك وتحديد لتحسين الخدمة التي تقدمها الشرطة للمواطنين. يقوم الإشراف عمومًا على المراجعة اللاحقة، ولكنه يتضمن أيضًا المراقبة المستمرة.

نظام المعلومات - إن جمع البيانات لتقييم الحالات واتخاذ القرارات ونشر المعلومات يشمل قطاعين أساسيين. أولاً، يجب على الوظيفة الاستخباراتية أن تقيم فرص البيئة وتهديداتها، بالإضافة إلى احتياجات الأشخاص وتوقعاتهم. ثانيًا، يجب أن تنظر إلى طريقة إدارة المؤسسة من ناحية الكفاءة والفعالية.

اختبارات النزاهة - عمليات تهدف إلى الكشف عن أنشطة فاسدة محتملة. فاختبارات النزاهة هي أحداث قائمة على المحاكاة تضع ضابط شرطة بشكل غير متعمد في موقف خاضع للمراقبة يفسح المجال لصنع القرار غير الأخلاقي. تُعد اختبارات النزاهة وسيلة مفيدة لمنع فساد الشرطة ورصده. قد تكون إما عشوائية أو هادفة، ويمكن أن تشكل جزءًا من نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة الشرطة. ويمكن أن تشكل اختبارات النزاهة الهادفة أيضًا وسيلة فعالة للتحقيق في فساد الشرطة.

الاستخبارات - الاستخبارات هي معلومات ومعرفة خاضعة للتحليل تتيح عمليات صنع القرار ضمن عمل الشرطة. بعبارة أخرى، الاستخبارات هي معلومات موضوعة في سياق (لا تقدم الاستخبارات عادة إلى المحكمة، وتكون مخصصة للاستخدام من قبل الشرطة فحسب).

الرقابة الداخلية - إنها التسمية العامة التي تُطلق على الإجراءات الداخلية التي تضمن أمن مؤسسة وتحد من السلوكيات الخطرة وغير القانونية والفاصلة وغير الأخلاقية من قبل موظفيها. تشمل الرقابة الداخلية كافة الأمور، من إجراءات التعامل مع الأموال إلى حراسة الأبواب والمباني والتحقيق في الشكاوى ضد الضباط وإنجاز عمليات تدقيق منتظمة.

المراجعة القضائية - في عدة دول، يمكن أن يطالب المواطنون والمؤسسات بمراجعة التشريعات والقرارات التنفيذية من قبل القضاء للتحقق من تقيدها بالقوانين الأخرى، وخصوصًا الدستور والالتزامات القانونية الدولية للدولة. تمثل المراجعة القضائية رابطًا مهمًا بين دور القضاء ومنظمات المجتمع المدني في الإشراف على الشرطة والحكومة على نطاق أوسع. ومنظمات المجتمع المدني هي التي تطالب في معظم الأحيان بالمراجعة القضائية للتشريعات أو التوجيهات التنفيذية.

تدخلات التعلم - الخطوات المخطط لها المتخذة لنشر المزيد من التوعية وتطوير القدرات ضمن مؤسسة من أجل المشاركة بفعالية في التغيير على مستوى المؤسسة. في عدة حالات، يقوم ذلك على التدريب (مراجعة ما يلي) الموجه نحو اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات من قبل الموظفين. قد تُعتمد طرق أخرى أيضًا من التعلم

على مستوى المؤسسة، عبر إدراج أنظمة التدقيق والمراقبة مثل أنظمة الإنذار المبكر للكشف عن أفراد الشرطة المعرضين للخطر.

نظريات التعلم والتعليم - تأخذ هذه النظريات بعين الاعتبار الاختلافات في التفكير بين الدماغ الأيمن والدماغ الأيسر وأساليب التعلم المفضلة للطلاب، التي يمكن استخدامها لإعداد المزيد من برامج بناء القدرات الفعالة.

مسارات التحقيق - مسارات البحث أو خيوط البحث التي قد تقود إلى الكشف عن المجرمين أو الأدلة. مسار التحقيق هو مسار في التحقيق يجب البحث فيه نظرًا لوجود إشارة على أن الشخص أو الغرض موضوع التحقيق معني بالمخالفة. يتم استخراج مسارات التحقيق على الأرجح من السيناريو الخاضع للتحقيق.

الرقابة المنطقية - تستخدم عناصر الرقابة المنطقية (المعروفة أيضًا بالضوابط التقنية) البرامج الحاسوبية والبيانات لمراقبة الوصول إلى المعلومات وأنظمة الحوسبة وضبطه. من الأمثلة على الضوابط المنطقية كلمات السر وبرامج حماية الشبكات وقوائم التحكم بالوصول وتشفير البيانات.

الأسلوب - أساليب أو إجراءات التحقيق هي أنشطة قانونية منفردة يستخدمها المحققون لجمع الوقائع أو المعلومات. على سبيل المثال، تُعتبر مراجعة مشتبه به أسلوب تحقيق، كما هي حال المراقبة السرية.

المخالفة - يمكن أن تكون أفعال فساد الشرطة وسوء سلوكها مخالفات تشكل انتهاكات لقانون العقوبات، ولكن قد تؤدي أيضًا إلى خرق القواعد الداخلية.

مأمون المظالم - مسؤول معين للتحقيق في الشكاوى الفردية أو المشاكل البيروقراطية، خصوصًا تلك المتعلقة بالمسؤولين الحكوميين.

الرقابة العملية - تتألف الرقابة العملية من السياسات والإجراءات الروتينية والمعايير المعتمدة التي تضمن إنجاز عمليات وتدخلات معينة للشرطة بشكل فعال وكفوء ضمن الإطار القانوني والأخلاقي.

التعلم في إطار المؤسسة - نظام لاستخلاص المعلومات معتمد لمراعاة التجارب الواقعية لأفراد الشرطة في برامج بناء القدرات.

الإشراف على الشرطة - آلية إدارة تُنشئ جهازًا داخليًا أو خارجيًا لمراقبة أداء الشرطة وعملياتها وتقييمها، بالإضافة إلى تقديم التوصيات.

البرلمان - يضطلع البرلمان بدورين أساسيين في مكافحة الفساد: التشريعي والإشرافي. إن أوضح مساهمة للبرلمان في حوكمة الشرطة، ومكافحة فساد الشرطة بصورة خاصة، هي اعتماد التشريعات التي تضع الإطار القانوني للحد من فساد الشرطة. أما الدور الثاني المهم للبرلمان فهو قدرته على الإشراف على الحكومة، بما فيها الشرطة.

التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني (PESTL) - تحليل للأوضاع يدرس العوامل السياسية-القانونية (استقرار الحكومة، الإنفاق، تحصيل الضرائب، إلخ.) والاقتصادية (التضخم، معدلات الفائدة، البطالة، إلخ.) والاجتماعية-الثقافية (الخصائص السكانية، التعليم، توزيع الدخل، إلخ.) والتكنولوجية (توليد المعرفة، تحويل الاكتشافات إلى منتجات، معدلات التقدم، إلخ.) من أجل وضع خطط طويلة المدى لمؤسسة معينة.

الرقابة المادية - ترصد الضوابط المادية وتراقب بيئة مكان العمل والبيئة التي يعمل فيها أفراد الشرطة. من

الأمثلة على ذلك الأبواب والأقفال والتدفئة وتكييف الهواء وأجهزة كشف الدخان والحرائق وأنظمة إطفاء الحرائق والكاميرات والتسييج وحراس الأمن. يُعدُّ أيضًا فصل أماكن العمل والشبكات بحسب المجالات الوظيفية رقابة مادية.

سوء سلوك الشرطة - السلوك المنحرف لأفراد الشرطة الذي لا يخدم مصالحهم المادية بشكل مباشر ولكن يضر بصورة عمل الشرطة، بما فيه سوء السلوك الداخلي.

الرقابة الوقائية - تشير الرقابة الوقائية إلى السياسات والآليات التي تسعى إلى تغيير وكالة شرطة من أجل منع الأخطاء أو الممارسات الفاسدة أو السلوكيات غير الأخلاقية.

إدارة المشاريع - نظام تخطيط الموارد وتنظيمها وإدارتها لاستكمال مشروع معين بشكل ناجح.

تقييم المخاطر - عملية تحديد المخاطر في بيئة معينة، التي تهدد نزاهتها أو سلامتها، وتحديد ما يجب فعله للحد من تلك المخاطر أو إزالتها ومراقبة وتقييم فعالية التدابير المطبقة للحد من المخاطر.

لجنة الإدارة المصغرة - تضمن مشاركة رؤساء الوحدات العملية في صنع القرار الذي يعالج المسائل العملية.

بيان القيم - إعلان قيم يوجه نوايا مؤسسة لتأدية مهامها المتنوعة.

عمليات الخداع²⁶³ - تهدف عمليات الخداع إلى اختراق المجموعات الفاسدة المشتبه بها أو التقرب من الأفراد الفاسدين وجمع الأدلة وتحديد المجرمين وتوقيفهم. يمكن وصفها على أفضل نحو على أنها بنية من صنع الشرطة، تفسح المجال أمام الأشخاص لارتكاب جريمة (نشاط فاسد) بهدف القبض على المجرم أثناء ارتكابه الجريمة.

التقييم الاستراتيجي - عملية تحديد موقع المؤسسة لجهة تحقيق أهدافها الأساسية المتعلقة بالأعمال أو أهدافها الوظيفية بشكل فعال؛ وما إذا لم تزل هذه الأهداف قابلة للتطبيق وملائمة؛ وما إذا كان يجب تغييرها؛ وتحديد الخطوات الضرورية لتحقيق هذه النتائج.

الاستراتيجية - استراتيجية التحقيق هي طريقة لجمع الأدلة التي تؤكد صحة ادعاء أو عدم صحته. يمكن أن تحدد الاستراتيجيات أيضًا طرقًا لجمع المعلومات. الاستراتيجية هي مقارنة مدروسة لمشكلة ما وهي تحدد مسارات التحقيق. تشكل إجراءات التحقيق جزءًا من الاستراتيجية.

تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) - تحليل للأوضاع يدرس عن كثب نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها، من أجل إعداد استراتيجية.

مقاربة الأنظمة - تفكير من منظور إداري يشدد على الترابط والطبيعة التفاعلية للعناصر ضمن المؤسسة وخارجها.²⁶⁴

التدريب - عملية تعليمية تتضمن نقل المعرفة والمهارات والسلوكيات واكتسابها.

المبلغ عن المخالفة - المبلغ عن المخالفة هو شخص يكشف المخالفات أو الممارسات الوظيفية الخاطئة التي تحصل ضمن مؤسسة الشرطة. يمكن الكشف عن هذه المخالفات إما للمواطنين أو لأصحاب مراكز في السلطة. ويمكن أن يكشف مبلغ عن فساد أو سوء إدارة أو أنشطة غير قانونية أو أي مخالفات أخرى.

موارد إضافية

هناك موارد إضافية على شكل مواقع إلكترونية وأدبيات وسياسات وتشريعات. وهي تتضمن كتيبات وأدلة وأعمالاً نظرية ومؤسسات (منظمات حكومية وغير حكومية ودولية) مهمة للرقابة الداخلية بصورة عامة والرقابة الداخلية في أجهزة الشرطة أيضاً.

مواقع إلكترونية مفيدة

هناك عدة مواقع إلكترونية مفيدة لهيئات مكافحة الفساد ووكالات مكافحة فساد الشرطة، تقدم معلومات مفيدة للحد من الفساد ومنعه. تسمح عدة مواقع إلكترونية بتنزيل نسخ حرة من منشوراتها.

أدوات إدارة التغيير وتقنياته: www.mindtools.com

النزاهة العالمية: www.globalintegrity.org

مركز موارد الحوكمة والتنمية الاجتماعية: www.gsdrc.org/go/gateway-guides/anti-corruption

معهد المراجعين الداخليين للحسابات: www.theiia.org

الإنتربول: www.interpol.int/Public/Corruption/default.asp

مجموعة الأدوات المعنية بالأخلاق للرابطة الدولية لرؤساء الشرطة IACP:

<http://www.theiacp.org/Ethics>

المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات INTOSAI: www.intosai.org

مكافحة الفساد في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: <http://www.oecd.org/corruption/>

لجنة نزاهة الشرطة (نيوساوث ويلز، أستراليا): <https://www.lecc.nsw.gov.au/>

مكتب التحقيق في الممارسات الفاسدة في سنغافورة: <https://www.cpiib.gov.sg/>

مركز مكافحة الإرهاب والجريمة العابرة للأوطان والفساد - الولايات المتحدة الأمريكية: <http://traccc.gmu.edu/>

مركز U4 لموارد مكافحة الفساد: www.u4.no

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة: www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menuaside

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية: <https://www.usaid.gov/democracy>

معهد البنك الدولي: <http://www.worldbank.org/en/topic/governance>

مقالات وتقارير إلكترونية

إي. بولونغايتا E. Bolongaita، ضبط الفساد في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها "Controlling Corruption in Post Conflict Countries"، الورقة غير الدورية لمعهد كروك رقم 26: طبعة 2 (2005)، متوفر على www.ciaonet.org/wps/boe01/boe01.pdf

ج. بودا J. Boda وك. كاكاشيا K. Kakachia (محرران)، الوضع الحالي لإصلاح الشرطة في جورجيا "The Current Status of Police Reform in Georgia"، متوفر على http://se2.isn.ch/serviceengine/Files/RESSpecNet/96901/ichaptersection_singledocument/34759338-200E-40B2-8660-3874643CB139/en/chapter7.pdf

ر. نيلد R. Nield، موجز برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية: مكافحة الفساد ونزاهة الشرطة برنامج إصلاح القطاع الأمني "USAID Program Brief: Anticorruption and Police Integrity - Security Sector Reform Program"، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2007، متوفر على www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/AC_and_Police_Integrity.pdf

س. غولنوزا S. Gulnoza، تركمانستان: رئيس جديد ما زال مرتهناً للعشائر، محاباة الأقارب "Turkmenistan: New"

www.rferl.org/content/ President Still Bound to Clans, Nepotism", 10
article/1078909.html

وزارة الخارجية الأمريكية، تقرير الإتجار بالبشر Trafficking in Persons Report - تقرير سنوي (منذ العام 2001)،
www.state.gov/g/tip/rls/tiprpt يتضمن هذا التحليل لوضع الإتجار بالبشر في معظم دول العالم تفاصيلًا عن ضلوع الشرطة الفاسدة. متوفر على

Z. Krunic و ج. سيرادزي G. Siradze، وزارة الشؤون الداخلية الجورجية - تقرير عن الوضع الراهن مع
The Ministry of Internal Affairs of Georgia - Report on the Current Situation with "موجز - توصيات لإصلاحه -
Recommendations for Its Reform - Summary"، 2005، متوفر على
www.delgeo.ec.europa.eu/.../GE%20Recommendations%20for%20Its%20Reform%20-%20Text%20Brochure%20-%20Final.doc

كتب ودلائل/كتيبات

أ. بيكلي A. Beckley، الإدارية في القطاع العام: صنع القيادة أو إفسادها؟
Managerialism in the Public Sector: The Making or Marring of Leadership (ورسستر: كلية الدراسات العليا في جامعة ورسستر Worcester University، Graduate School، 2003).

بيكلي A. Beckley، تدريب الشرطة في نيوزاوث ويلز في أستراليا - تجربة فريدة
Police Training in New South Wales Australia - A Unique Experience (2010).

أ. ج. غولدسميث A. J. Goldsmith، الرؤية الجديدة لعمل الشرطة Policing's New Visibility (أكسفورد: دار نشر جامعة
أكسفورد Oxford University Press، 2010).

أ. لacroix A. Lacroix (محرر)، أخلاق مطبقة، أخلاق ملتزمة Éthique appliquée, éthique engagée (مونتريال: ليبر
Liber، 2006).

ماسلو A. Maslow، الدافع والشخصية Motivation and Personality (نيويورك: هاربر أند روو Harper & Row، 1954).

أ. مالكاهاي A. Mulcahy، حفظ الأمن والنظام في إيرلندا الشمالية: النزاع والشرعية والإصلاح
Policing Northern Ireland: Conflict, Legitimacy and Reform (ويلان Willan، 2006).

روبرتسون A. Robertson، إصلاح الشرطة في روسيا "Police Reform in Russia"، في م. كاباريني M. Caparini وأو.
مارينان O. Mareinin (محرران)، تحويل الشرطة في أوروبا الوسطى والشرقية: العملية والتقدم Transforming Police in
Central and Eastern Europe: Process and Progress (مونستر: ليت فيرلاغ Lit Verlag، 2004).

ف. كينغشوت B. F. Kingshott، نداء المدونة "Code Call"، مراجعة الشرطة 9، Police Review حزيران/يونيو 2000:
526-528؛ لم يحتاج عمل الشرطة المعاصر إلى مدونة أخلاق "Why Modern Policing Needs a Code of Ethics"،
ويسترن مورنينغ نيوز 6، Western Morning News، تموز/يوليو 2000؛ 10؛ إعادة النظر في أخلاق الشرطة "Police
Ethics Revisited"، أبحاث الشرطة وإدارتها 4، Police Research & Management 4، عدد 1 (2000): 27-40؛ وأخلاق
عمل الشرطة: دراسة لمدونات الشرطة الإنكليزية "Ethics of Policing: A Study of English Police Codes"، أطروحة
دكتوراه، جامعة إكستر University of Exeter (غير منشورة، 2001).

ب. إي. سبيكتور B. I. Spector، التفاوض على السلام بنزاهة: استراتيجيات مكافحة الفساد في مجتمعات ما بعد النزاع
Negotiating Peace with Integrity: Anticorruption Strategies in Post Conflict Societies (بوتوماك، ماريلاند:
مركز تحليل التفاوضات Center for Negotiation Analysis، 2008).

ب. راسل B. Russell، السلطة والفردي L'autorité et l'individu (مدينة كيبك: منشورات جامعة لافال Presses de
l'Université Laval، 2005).

ت. أ. كوبشان C. A. Kupchan، مقدمة: إعادة بروز القومية "Introduction: Nationalism Resurgent"، في ت. أ. كوبشان
C. A. Kupchan (محرر)، القومية والقوميات في أوروبا الجديدة Nationalism and Nationalities in the New Europe
(إيثاكا، نيويورك: دار نشر جامعة كورنيل Cornell University Press، 1995).

ك. ج. فريديريخ C. J. Friedrich، مفاهيم الفساد من منظور تاريخي "Corruption Concepts in Historical Perspective"،
في أرنولد ج. هايدنهايمر Arnold J. Heidenheimer ومايكل جونستون Michael Johnston وفينكتور ت. لوفين Victor
T. LeVine (محررون)، الفساد السياسي: كتيب Political Corruption: A Handbook (نيو برونزويك، نيو جيرسي:
ترانزاكشن Transaction، 1990).

- ك. ليتي C. Leite وج. ويدمان J. Weidmann، هل تفسد الطبيعة الأم؟ الموارد الطبيعية والفساد والنمو الاقتصادي "Does Mother Nature Corrupt? Natural Resources, Corruption and Economic Growth"، ورقة عمل صندوق النقد الدولي WP/99/85 (واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي، 1990).
- ك. ماكنمارا C. McNamara، الثقافة التنظيمية "Organizational Culture"، أوتانتيسيتي كونسالتينغ Authenticity Consulting (2000)، متوفر على www.authenticityconsulting.com.
- ك. ف. كوتاك C. P. Kottak، علم الإنسان الثقافي Cultural Anthropology، الطبعة الحادية عشرة (بوسطن، ماساتشوستس: ماكغرو-هيل McGraw-Hill، 2006).
- مركز الدراسات الدولية Center for International Studies، عمليات دعم السلام "Peace Support Operations"، نيسان/إبريل 2001، متوفر على www.globalpolicy.org/component/content/article/168/40939.html.
- د. ج. غولد D. J. Gould، الفساد البيروقراطي، التخلف في العالم الثالث: حالة زائير Bureaucratic Corruption, Underdevelopment in the Third World: The Case of Zaïre (نيويورك: دار نشر بيرغامون Pergamon Press، 1980).
- د. كان D. Koehn، الإبلاغ عن المخالفات والثقة: بعض الدروس المستخلصة من فضيحة أ.د.م "Whistleblowing and Trust: Some Lessons from the ADM Scandal" (شيكاغو، إلينوي: جامعة ديپول DePaul University، 1998)، متوفر على www.depaul.edu/ethcs.
- د. ل. كارتر "D. L. Carter"، كشف فساد الشرطة ومنعه "The Identification and Prevention of Police Corruption"، ورقة مقدمة لبرنامج المحاضرات العامة لوزارة العدل اليابانية، طوكيو، 1997.
- د. م. ووكر D. M. Walker، رفيق أكسفورد إلى القانون The Oxford Companion to Law (أكسفورد: مطبوعات كلارندون Clarendon Press، 1980).
- د. ماكغريغور D. McGregor، إجراءات الدعوة إلى انعقاد كلية الإدارة الصناعية للذكرى الخامسة: الجانب البشري من المؤسسة Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management: The Human Side of Enterprise (كامبريدج، ماساتشوستس: معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology، 1957).
- د. س. ويس D. S. Weiss وف. مولينارو V. Molinaro، فجوة القيادة The Leadership Gap (تورونتو، أونتااريو: جون وايلي وأبناؤه John Wiley & Sons، 2005).
- مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن DCAF وحلف شمال الأطلسي NATO، تعزيز النزاهة والحد من الفساد في الدفاع Building Integrity and Reducing Corruption in Defence (جنيف: DCAF، 2010).
- إي. ب. تايلر B. Tylor، الثقافة البدائية Primitive Culture (نيويورك: هاربر تورشبووكس Harper Torchbooks، 1958 [1871]).
- إي. ه. شايين E. H. Schein، الثقافة التنظيمية والقيادة: رؤية دينامية Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسى-باس Jossey-Bass، 1992).
- إي. ج. ديلاتر E. J. Delattre، الطبع والشرطة - الأخلاق في عمل الشرطة Character and Cops - Ethics in Policing، الطبعة الرابعة (واشنطن العاصمة: مطبوعات معهد المؤسسة الأمريكية AEI Press، 2002).
- إي. لويس E. Lewis ور. بلام R. Blum، معايير الاختيار: مقارنة نقدية "Selection Standards: A Critical Approach"، في ر. بلام R. Blum (محرر)، اختيار الشرطة Police Selection (سبرينغفيلد، إلينوي: تشارلز ك. توماس Charles C. Thomas، 1964).
- إي. شار Schur E، جرائم من دون ضحايا: السلوك المنحرف والسياسة العامة Crimes Without Victims: Deviant Behavior and Public Policy (إنغلوود كليفز، نيوجيرسي: برنتيس هول Prentice Hall، 1965).
- ف. هيرزبرج F. Herzberg، العمل وطبيعة الإنسان Work and the Nature of Man (كليفلاند، أوهايو: وورلد بابلشنج World Publishing، 1966).
- اتحاد جمعيات إدارة المخاطر الأوروبية Federation of European Risk Management، معايير إدارة المخاطر "Standards for Risk Management" (2003)، متوفر على www.ferma.eu/AboutFERMA/ARiskManagementStandard/tabid/195/Default.aspx.
- ج. أ. ليغو A. Legault G، الاحترافية والتداول الأخلاقي Professionnalisme et délibération éthique (سانت-فوي:

- مطبوعات جامعة كيبك (Presses de l'Université du Québec، 1999).
- ج. بور دو G. Bourdoux، أ. فاندورن A. Vandoren وم. رايتير M. Reiter، المواطنين وأعمال قوات الشرطة ضمن الاتحاد الأوروبي Citizens and the Workings of Police Forces within the European Union (بروكسيل: بوليتيا Politeia، 2004).
- ج. إي. فيتزجيرالد G. E. Fitzgerald، تقرير لجنة تحقيق بموجب أوامر المجلس Pursuant to Orders in Council (بريسباين: مطبعة الحكومة Government Printer، 1980).
- ج. إي. فيتزجيرالد G. E. Fitzgerald، تقرير لجنة تحقيق في أنشطة غير قانونية محتملة وسوء سلوك مرتبط بها من قبل الشرطة Report of the Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct (سيدني: مطبعة الحكومة Government Printer، 1989).
- ج. إليسون G. Ellison وج. سميث J. Smyth، القيثار الملكي: حفظ الأمن والنظام في إيرلندا الشمالية: The Crowned Harp Policing Northern Ireland (لندن: بلوتو Pluto، 2000).
- ج. هوفستيد G. Hofstede، نتائج الثقافة: الاختلافات الدولية في قيم العمل International Differences in Work-related Values (لندن: سايج Sage، 1980).
- ج. هوفستيد G. Hofstede، نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والمؤسسات والمنظمات عبر الأمم: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations (نيويورك: سايج Sage، 2003).
- ج. هوفستيد G. Hofstede، الثقافات والمؤسسات: برمجيات العقل Cultures and Organizations: Software of the Mind (نيويورك: ماكغرو-هيل McGraw-Hill، 1991).
- ج. ل. كيلينغ G. L. Kelling وم. ه. مور M. H. Moore، من السياسي إلى الإصلاح إلى المجتمع: استراتيجية الشرطة المتطورة "From Political to Reform to Community: The Evolving Strategy of Police" (كامبريدج، ماساتشوستس: جامعة هارفارد، كلية كينيدي للحكم، 1987).
- ج. م. فوغان G. M. Vaughan وم. أ. هوغ M. A. Hogg، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي Introduction to Social Psychology (فرانكفورت، نيو ساوث ويلز: بيرسون إدوكيشن Pearson Education، 2002).
- ه. غولدستاين H. Goldstein، فساد الشرطة: منظور حول طبيعته وضبطه Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control (واشنطن العاصمة: بوليس فاؤنديشن Police Foundation، 1975).
- ه. ماين H. Maine، القانون القديم Ancient Law (لندن: دانت Dent، 1917).
- ه. بيبينسكي H. Pepinsky، مقدمة "Introduction"، في م. براسويل M. Braswell وب. ر. مكارثي B. R. McCarthy وب. ج. مكارثي B. J. McCarthy (محررون)، العدالة، الجريمة والأخلاق Justice Crime & Ethics (سنسنتي، أوهايو: أندرسون بابلشنج Anderson Publishing، 1991).
- ه. و. فولبيردا W. Volberda H، بناء الشركة المرنة: كيفية المحافظة على التنافسية على Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive (أكسفورد: دار نشر جامعة أكسفورد Oxford University Press، 1998).
- سامبفورد I. Sampford وج. ج. تشارلز J. G. Charles، قياس الفساد "Measuring Corruption" - القانون والأخلاق والحكم Law, Ethics and Governance (ألدرشوت: أشغايث Ashgate، 2006).
- مجموعة الأدوات المعنية بالأخلاق للرابطة الدولية لرؤساء الشرطة IACP: www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/tabid/140/Default.aspx
- السياسة النموذجية حول معايير السلوك للرابطة الدولية لرؤساء الشرطة IACP: www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ModelPolicyonStandardsOfConduct/tabid/196/Default.aspx
- لجنة معايير الرقابة الداخلية INTOSAI، الرقابة الداخلية: توفير أرضية للمساءلة في الحكومة "Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government" (2001)، متوفر على <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1brochleitfe.pdf>
- ج. أ. غاردنير J. A. Gardiner، سياسة الفساد The Politics of Corruption (نيويورك: مؤسسة راسل سايج Russell Sage Foundation، 1970).

- ج. أ. وينترز J. A. Winters، الدين الجنائي "Criminal Debt"، في ج. ر. بينكوس J. R. Pincus و ج. أ. وينترز J. A. Winters (محرران)، إعادة تكوين البنك الدولي Reinventing the World Bank (إيثاكا، نيويورك: دار نشر جامعة كورنيل University Press، 2002).
- ج. ألدerson J. Alderson، حرية عمل الشرطة Policing Freedom (بليموث: ماك دونالد أند إفنز McDonald & Evans، 1979)؛ وعمل الشرطة القائم على المبادئ Principled Policing (ونشستر: واترسايد بريس Waterside Press، 1998).
- ج. برودرريك J. Broderick، الشرطة في زمن التغيير Police in Time of Change (بروسبيكت هايتس، إلينوي: وايفلاند بريس Waveland Press، 1987).
- ج. كولينز J. Collins، من جيد إلى ممتاز: لم تجري بعض الشركات قفزة نوعية فيما تتلكأ شركات أخرى Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't (نيويورك: هاربر بزنس Harper Business، 2001).
- ج. ج. مارتش J. G. March و ه. أ. سايمون H. A. Simon، المؤسسات Organizations، الطبعة الثانية (نيويورك: وايلي Wiley، 1993).
- ج. كلينينغ J. Kleinig، أخلاق عمل الشرطة The Ethics of Policing (كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج Cambridge University Press، 1996).
- ج. م. كوز J. M. Kouzes و ب. ز. بوسنر B. Z. Posner، تحدي القيادة The Leadership Challenge (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسى-باس Jossey-Bass، 2002).
- ج. ماكغاري J. McGarry و ب. أوليري B. O'Leary، حفظ الأمن والنظام في إيرلندا الشمالية: اقتراحات لبداية جديدة Policing Northern Ireland: Proposals for a New Start (بلفاست: بلاكستاف بريس Blackstaff Press، 1990).
- ج. ب. كوتر J. P. Kotter، قيادة التغيير Leading Change (كامبريدج، ماساتشوستس: كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، 1996).
- ج. ك. ويلسون J. Q. Wilson، تنوع سلوك الشرطة Varieties of Police Behavior (كامبريدج، ماساتشوستس: دار نشر جامعة هارفارد Harvard University Press، 1969).
- ج. ر. جونز J. R. Jones، السلوك المحترم Reputable Conduct (أبر سادل ريفر، نيوجيرسي: برنتيس هال Prentice Hall، 1998).
- ج. روباك J. Roebuck و ت. باركر T. Barker، تصنيف فساد الشرطة "A Typology of Police Corruption"، في ر. أيكرز R. Akers و إي. ساغارين E. Sagarin (محرران)، منع الجريمة والضبط الاجتماعي Crime Prevention and Social Control (نيويورك: برايفر Praeger، 1974).
- ج. سكوولنيك J. Skolnick، عدالة من دون محاكمة: إنفاذ القانون في مجتمع ديمقراطي Justice Without Trial: Law Enforcement in a Democratic Society (نيويورك: وايلي Wiley، 1966).
- ج. فان كلافرين J. Van Klaveren، مفهوم الفساد "The Concept of Corruption"، في أرنولد ج. هايدنهايمر Arnold J. Heidenheimer، مايكل جونستون Michael Johnston و فيكتور ت. لوفين Victor T. LeVine (محررون)، الفساد السياسي: كتيب Political Corruption: A Handbook (نيو برونزويك، نيوجيرسي: ترانزاكشن Transaction، 1990).
- ج. والاس J. Wallace، ج. هانت J. Hunt و ك. ريتشاردز C. Richards، العلاقة بين الثقافة المؤسساتية والمناخ المؤسسي والقيم الإدارية "The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values"، المجلة الدولية لإدارة القطاع العام International Journal of Public Sector Management 12، عدد 7 (1999): 54-56.
- ج. ويلسون J. Wilson، تنوع سلوك الشرطة: إدارة القانون والنظام في ثمانية مجتمعات Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities (كامبريدج، ماساتشوستس: دار نشر جامعة هارفارد Harvard University Press، 1968).
- ج. ب. ديدي J.-P. Didier، أدبيات الإدارة La déontologie de l'administration (باريس: مطبعة جامعة فرنسا Presses Universitaires de France، 1999).
- ل. بيجان L. Bégin (محرر)، أخلاق العمل L'éthique au travail (مونتريال: ليبير Liber، 2009).
- ل. شيلي L. Shelley، عمل الشرطة ما بعد الاشتراكية: قيود على التغيير المؤسسي "Post-Socialist Policing: Limitations on Institutional Change"، في ر. أ. ماوي R. I. Mawby (محرر)، عمل الشرطة عبر العالم: مشاكل للقرن الواحد والعشرين Policing Across the World: Issues for the Twenty-first Century (لندن: منشورات كلية لندن الجامعية University College of London Press، 1999).

- ل. و. شيرمان W. Sherman، ثلاثة نماذج من الفساد المؤسسي في وكالات الضبط الاجتماعي " Three Models of Organizational Corruption in Agencies of Social Control"، المشاكل الاجتماعية 27، Social Problems، عدد 4 (1980): 491-478؛ ودراسة الأخلاق في علم الجريمة ومنهج العدالة الجنائية The Study of Ethics in Criminology and the Criminal Justice Curricula (شيكاغو، إلينوي: اللجنة المشتركة المعنية بعلم الجريمة وتعليم العدالة الجنائية ومعاييرها Joint Commission of Criminology and Criminal Justice Education and Standards، 1981).
- ل. و. شيرمان W. Sherman، الفضيحة والإصلاح: ضبط فساد الشرطة Scandal and Reform: Controlling Police Corruption (لوس أنجلوس وبيركلي، كاليفورنيا: دار نشر جامعة كاليفورنيا University of California Press، 1978).
- م. كاباريني وأ. مارينان، تحويل الشرطة في أوروبا الوسطى والشرقية: تحدي التغيير " Police Transformation in Central and Eastern Europe: The Challenge of Change"، م. كاباريني وأ. مارينان (محرران)، تحويل الشرطة في أوروبا الوسطى والشرقية: العملية والتقدم Progress (مونسستر: ليت فيرلاغ Lit Verlag، 2004).
- م. ج. إسمان M. J. Esman، السياسة الإثنية Ethnic Politics (إيثاكا، نيويورك: دار نشر جامعة كورنيل Cornell University Press، 1994).
- م. ماكألاري M. McAlary، شرطي جيد، شرطي سيء Good Cop, Bad Cop (نيويورك: بوكيت بوكس Pocket Books، 1996).
- م. بالمر M. Palmer، ضبط الفساد "Controlling Corruption"، في ب. موير P. Moir و ه. إيجمان H. Eijkman (محرران)، حفظ الأمن والنظام في أستراليا Policing Australia (ساوث ملبورن: ماكميلان Macmillan، 1992).
- م. بانش M. Punch، البراميل الفاسدة: أصول الفساد المنهجية "Rotten Barrels: Systemic Origins of Corruption"، في إي. و. كالتوف E. W. Kalthoff (محرر)، Strategieen voor corruptie- beheersing bij de politie (أرنهيم: غودا كوينت Gouda Quint، 1994).
- م. بانش M. Punch، السلوك غير اللائق: تشكل البنية الاجتماعية لانحراف الشرطة وإدارتها Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control (لندن: تافستوك Tavistock، 1985).
- م. بانش M. Punch، فساد الشرطة: الانحراف والمساءلة والإصلاح في عمل الشرطة Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing (كولومبتون: ويلان Willan، 2009).
- م. توماس M. Thomas، قراءة الشرطة. دراسة التصويرات الخيالية للشرطة "Reading the Police. Examining Fictional Representations of the Police"، أطروحة غير منشورة، معهد دراسات العدالة الجنائية في جامعة بورتسموث (2008).
- م. ويبر Weber M، نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي The Theory of Social and Economic Organization، ترجمة أ. م. هندرسون A. M. Henderson و ت. بارسونز T. Parsons (نيويورك: فري برس Free Press، 1947).
- وزارة الدفاع، المساهمة العسكرية في عمليات دعم السلام "The Military Contribution to Peace Support Operations"، نشرة الحرب المشتركة Joint Warfare Publication 3-50، الطبعة الثانية (سويندون: وزارة الدفاع، 2004).
- ن. فلين Flynn N، إدارة القطاع العام Public Sector Management، الطبعة الخامسة (لندن: منشورات سايج Sage Publications، 2007).
- ب. إيبلي P. Aepli، أوليفي ريبو Olivier Ribaux وإيفريت سامرفيلد Everett Summerfield، صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة Decision Making in Policing: Operations and Management (لوزان: منشورات مدرسة البوليتكنيك الاتحادية في لوزان EPFL Press، 2011).
- ب. م. بلو P. M. Blau و و. ر. سكوت W. R. Scott، المؤسسات الرسمية Formal Organizations (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: تشاندلر Chandler، 1962).
- ب. ماس P. Maas، سيربيكو Serpico (نيويورك: هاربر هيبرباكس Harper Paperbacks، 1997).
- ب. مونتانا P. Montana و ب. شارنوف B. Charnov، الإدارة: دورة مبسطة للطلاب ورجال الأعمال Management: A Streamlined Course for Students and Business People (هوبوك، نيويورك: بارونز Barron's، 1993).
- ب. نيرود P. Neyroud و أ. بيكلي A. Beckley، أخلاق عمل الشرطة وحقوق الإنسان Policing Ethics and Human Rights (كولومبتون: ويلان بابلشغ Willan Publishing، 2001).

- ب. باريانتي P. Parienté، القيم المهنية: مورد لتوجيه نشاط الشرطة؟ " Les valeurs professionnelles: une ressource pour l'encadrement de l'activité policière (معهد الدراسات العليا للأمن الداخلي IHESI: سجلات الأمن الداخلي Cahiers de la Sécurité Intérieure، 1994).
- ب. بونزيرس P. Ponsaers، ك. تانج C. Tange و. ل. فان أوتريف L. Van Oustrive (محررون)، نظرة إلى الشرطة Regards sur la police/Insights on Police (بروكسيل: بربيلان Bruylant - معهد العلوم الجنائية ليون كورفيل École des sciences criminelles Léon Courvil، 2009).
- ب. كوينتون P. Quinton و. ج. ميلر J. Miller، تعزيز عمل الشرطة الأخلاقي: النتائج الموجزة للأبحاث المعنية بالإجراءات الجديدة المتعلقة بسوء السلوك والفساد في عمل الشرطة Promoting Ethical Policing: Summary Findings of Research on New Misconduct Procedures and Policing Corruption (لندن: مديرية تطوير الأبحاث والإحصاءات التابعة لوزارة الداخلية، 2003).
- سانج P. Senge، التخصص الخامس: فن وممارسة مؤسسة التعلم The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (نيويورك: دابلداي سنتشوري بزنس Doubleday Century Business، 1990).
- ب. و. تابان P. W. Tappan، الجريمة والعدالة والإصلاح Crime, Justice and Correction (نيويورك: ماكغرو-هيل McGraw-Hill، 1960).
- ر. تشو R. Chu، مكافحة فساد الشرطة: تجربة اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد "Fighting Police Corruption: The ICAC Experience"، في عمل الشرطة والأخلاق والفساد Policing, Ethics and Corruption، إجراءات الندوة في بروكسيل، أيلول-سبتمبر/تشرين الأول-أكتوبر 2002 (بروكسيل: منشورات بوليتيا Editions Politeia، 2004).
- ر. كريفين R. Craven، أطلق مشروع عملك Kick-Start Your Business (لندن: فيرجن بوكس Virgin Books، 2001).
- ر. ك. ميرتون R. K. Merton، النظرية الاجتماعية والبنية الاجتماعية Social Theory and Social Structure (نيويورك: فري برس Free Press، 1958).
- ر. راينر R. Reiner، سياسة الشرطة The Politics of the Police (لندن: هارفستر ويتشيف Harvester Wheatsheaf، 1992).
- ر. و. غولياني R. W. Giuliani و. ج. براتون W. J. Bratton، استراتيجية الشرطة رقم 7: اجتثاث الفساد؛ تعزيز النزاهة المؤسسية في إدارة شرطة نيويورك Police Strategy No. 7: Rooting Out Corruption; Building Organizational Integrity in the New York Police Department (نيويورك: إدارة شرطة نيويورك، 1995).
- ر. و. ريفينز R. W. Revans، أصل التعلم بالعمل وتطوره The Origin and Growth of Action Learning (بروملي: تشارتويل-برات Chartwell-Bratt، 1982).
- ر. وورد R. Ward و. ر. ماكورماك R. McCormac (محرران)، إدارة فساد الشرطة: آفاق دولية Managing Police Corruption: International Perspectives (شيكاغو، إلينوي: مكتب العدالة الجنائية الدولية Office of International Criminal Justice، 1987).
- ر. واسرمان R. Wasserman و. م. مور M. Moor، القيم في عمل الشرطة، وجهات نظر حول عمل الشرطة "Values in Policing, Perspectives on Policing"، 8 (واشنطن العاصمة: المعهد الوطني للعدالة National Institute of Justice، 1988).
- ر. وايتزر R. Weitzer، عمل الشرطة يتعرض للانتقادات: النزاع العرقي والعلاقات بين الشرطة والمجتمعات في إيرلندا الشمالية Policing under Fire: Ethnic Conflict and Police Community Relations in Northern Ireland (الباني، نيويورك: جامعة ولاية نيويورك State University of New York، 1995).
- س. بوك Bok S، الإبلاغ عن المخالفات والمسؤولية المهنية "Whistleblowing and Professional Responsibility"، في توم. ل. بوشان Tom L. Beauchamp ونورمن إي. بويي Norman E. Bowie (محرران)، النظرية الأخلاقية والأعمال Ethical Theory and Business (إنجلوود كليفس، نيوجيرسي: برنتيس هول Prentice Hall، 1994).
- س. كوتنجاك إيفكوفيك S. Kutnjak Ivković، سقوط الفرسان الزرق: ضبط فساد الشرطة Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption (نيويورك: دار نشر جامعة أكسفورد Oxford University Press، 2005).
- س. ب. روبنز S. P. Robbins، أسس السلوك المؤسسي Essentials of Organizational Behavior (أبر سادل ريفر، نيوجيرسي: برنتيس هول Prentice Hall، 1997).

- ت. ديل T. Deal وأ. كينيدي A. Kennedy، قيم الشركات. طقوس حياة الشركات Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life (ردينغ: أديسون- ويسلي Addison- Wesley، 1982).
- ت. دنهام T. Denham، إصلاح الشرطة والنوع الاجتماعي "Police Reform and Gender"، في ميغان باستيك Megan Bastick وكريستين فالازيك Kristin Valasek (محرران)، مجموعة أدوات النوع الاجتماعي وإصلاح قطاع الأمن Gender Security Sector Reform Toolkit (جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن DCAF، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا OSCE/مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان ODIHR، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة UN-INSTRAW، 2008).
- ت. نوستر T. Knoster، ر. فيلا R. Villa، وج. ثاوزند J. Thousand، إطار للتفكير بتغيير الأنظمة "A Framework for Thinking about Systems Change"، في ر. فيلا R. Villa، وج. ثاوزند J. Thousand (محرران)، إعادة الهيكلة من أجل تعليم فعال قائم على العناية: تركيب قطع الأحجية Piecing the Puzzle Together (بالتيمور، ماريلاند: بول ه. بروكس بابلشنج Paul H. Brookes Publishing، 2000).
- ت. نيوبرن T. Newburn (محرر)، عمل الشرطة: قراءات أساسية Policing: Key Readings (كولومبتون: ويلان Willan، 2005).
- ت. نيوبرن T. Newburn، فهم فساد الشرطة ومنعه "Understanding and Preventing Police Corruption"، 1999، متوفر على <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/fprs110.pdf>.
- ت. نيوبرن T. Newburn، ت. ويليامسون T. Williamson وأ. رايت A. Wright (محررون)، كتيب عن التحقيق الجنائي Handbook of Criminal Investigation (كولومبتون: ويلان بابلشنج Willan Publishing، 2007).
- ت. نيوبرن T. Newburn، فهم فساد الشرطة وإدارته: دروس من المؤلفات Understanding and Controlling Police Corruption: Lessons from the Literature، الورقة رقم 10 من سلسلة أبحاث الشرطة Police Research Series Paper No. 10 (لندن: مديرية الأبحاث والتنمية والإحصاءات التابعة لوزارة الداخلية، 1999).
- ت. بيترز T. Peters و. واترمان R. Waterman، بحثاً عن التفوق In Search of Excellence (نيويورك: هاربر أند ريو Harper & Row، 1982).
- ت. برانزler T. Prenzler وك. بونكن C. Bonken، اختبارات نزاهة الشرطة في أستراليا Police Integrity Testing in Australia (لندن: منشورات سايج Sage Publications، 2001).
- ت. برانزler T. Prenzler، فساد الشرطة: منع سوء السلوك والمحافظة على النزاهة Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity (بوكا راتون: فلوريدا: مطبعة CRC، 2009).
- منظمة الشفافية الدولية Transparency International، تجربة الشعوب مع الفساد: مقياس الفساد العالمي لعام 2009 "2009 People's Experience of Corruption: Global Corruption Barometer" (برلين: منظمة الشفافية الدولية Transparency International، 2009).
- منظمة الشفافية الدولية Transparency International، دليل مكافحة الفساد بلغة بسيطة "The Anti-corruption Plain Language Guide"، 2009، متوفر على www.transparency.am/misc_docs/TI_Plain_Language_Guide_280709.pdf.
- منظمة الشفافية الدولية Transparency International، تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد Building Integrity and Countering Corruption (لندن: منظمة الشفافية الدولية Transparency International، 2011).
- منظمة الشفافية الدولية Transparency International، الدليل المرجعي لمنظمة الشفافية الدولية The TI Sourcebook، محرر ج. بوب J. Pope (برلين: منظمة الشفافية الدولية، 1996).
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، الفساد والحوكمة الرشيدة: ورقة المناقشة رقم 3 "Corruption and Good Governance: Discussion Paper 3" (نيويورك، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، 1997). الأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "UN Convention Against Corruption" (نيويورك: الأمم المتحدة، 2003).
- وزارة العدل الأمريكية، مبادئ تعزيز نزاهة الشرطة "Principles for Promoting Police Integrity" (2001)، متوفر على www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojip/186189.pdf.
- مكتب المحاسبة العام الأمريكي US General Accounting Office، أداة إدارة الرقابة الداخلية وتقييمها "Internal Control Management and Evaluation Tool" (واشنطن العاصمة: مكتب المحاسبة العام الأمريكي US GAO، 2001).
- ف. إي. كاييلير V. E. Kappeler و. ل. ك. غينز L. K. Gaines، الشرطة المجتمعية: منظور معاصر Community Policing: A Modern Perspective.

Contemporary Perspective (نيوارك، نيوجيرسي: ليكسيس نيكسيس Lexis Nexis، 2009).

ف. تانزي V. Tanzi، الفساد والأنشطة الحكومية والأسواق "Corruption, Government Activities, and Markets"، ورقة عمل صندوق النقد الدولي WP/94/99 (واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي، 1994)؛ والفساد من حول العالم: الأسباب والنتائج والنطاق والمعالجات "Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures"، ورقة عمل صندوق النقد الدولي WP/98/63 (واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي، 1998).

ف. فروم V. Vroom، العمل والتحفيز Work and Motivation (نيويورك: وايلي Wiley، 1964).

و. بينيس W. Bennis وج. غولدسميث J. Goldsmith، تعلم القيادة Learning to Lead (نيويورك، نيو يورك: برسوس بابلشنج Perseus Publishing، 2003).

و. بينيس W. Bennis، كيف تصبح قائداً؟ On Becoming a Leader (فيلادلفيا، بنسلفانيا: برسوس بابلشنج Perseus Publishing، 2003).

الموسوعة الغربية للقانون الأمريكي West's Encyclopedia of American Law، الطبعة الثانية (نيويورك: غايل غروب Gale Group، 2008).

البنك الدولي، أصول الفساد في الدول في المراحل الانتقالية "The Origins of Corruption in Transition Countries"، متوفر على <http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/Anticorruption3/chapter3.pdf>.

إ. بوافير وغيره Y. Boisvert et al، الكتيب الصغير حول الأخلاق المطبقة على الإدارة العامة Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique (مونتريال: ليبر Liber، 2003).

مقالات صحفية

أ. بيك A. Beck وي. تشيستياكوفا Y. Chistyakova، الجريمة وعمل الشرطة في مجتمعات ما بعد الاتحاد السوفياتي: ردم الهوية بين الشرطة والمواطنين "Crime and Policing in Post-Soviet Societies: Bridging the Police/Public Divide"، عمل الشرطة والمجتمع 12 Policing and Society، العدد 2 (2002): 137-123.

لاكروا Lacroix A، البعد الأخلاقي لتنظيم العمل "La dimension éthique de l'organisation du travail"، الأخلاق العامة Éthique publique 11، العدد 2 (2009): 146-139.

ب. دومان Dumaine B، خلق ثقافة جديدة للشركات "Creating a New Company Culture"، مجلة فورتشن Fortune، 15 كانون الثاني/يناير 1990: 131-127.

ب. إي. أشفورت B. E. Ashforth وف. أنان V. Anand، تطبيع الفساد في المؤسسات "The Normalization of Corruption in Organizations"، أبحاث حول السلوك التنظيمي Research in Organizational Behavior 25 (2003): 52-1.

ب. ف. كينغشوت B. F. Kingshott وج. برينسلو J. Prinsloo، الأخلاق في عمل الشرطة "Ethics in Policing"، فرونيمون Phronimon (مجلة المجتمع الجنوب إفريقي للفلسفة الإغريقية والعلوم الإنسانية) 5، العدد 1 (2004): 70-49؛ وعالمية ثقافة الشرطة "The Universality of the Police Culture"، أكتا كرىمينولوجيكا Acta Criminologica - المجلة الجنوب إفريقية للعلوم الجنائية 17، العدد 1 (2004): 16-1.

ب. ف. كينغشوت B. F. Kingshott، الأخلاق الثقافية وثقافة كافيتيريا الشرطة "Cultural Ethics and Police Canteen"، أبحاث الشرطة وإدارتها Police Research & Management 3، العدد 3 (1999): 43-27.

ب. ف. كينغشوت B. F. Kingshott، الحاجة للمقاربة المشتركة بين الوكالات تجاه عمل الشرطة "The Need for the Inter-agency Approach to Policing"، مجلة الشرطة Police Journal LXVII، العدد 3 (1994): 208-198؛ الأخلاق الواجبة: معضلة أخلاقية "Ethics: A Moral Dilemma"، مجلة الشرطة Police Journal نيسان/إبريل (1996): 166-163؛ الأخلاق الثقافية وثقافة كافيتيريا الشرطة "Cultural Ethics and Police Canteen Culture"، أبحاث الشرطة وإدارتها 3 Police Research & Management، العدد 3 (1999): 43-27؛ نحو معيار أعلى "To a Higher Standard"، إتيكس رول كول Ethics Roll Call 6، العدد 1 (1999): 4-2.

ب. ج. راين J. Ryan B، ما الذي يُفترض بالشرطة فعله: توقعات متناقضة من الشرطة المجتمعية في صربيا "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia"، عمل الشرطة والمجتمع Policing and Society 17، العدد 1 (2007): 20-1.

ك. ألدرفر C Alderfer، اختبار تجريبي لنظرية جديدة من الاحتياجات البشرية "An Empirical Test of a New Theory"

Organizational Behavior and Human Performance 4 "of Human Needs، السلوك التنظيمي والأداء البشري 4 (1969): 175-142.

كوش C. Koch، علم التغيير الجديد "The New Science of Change"، مجلة 15، CIO، أيلول/سبتمبر 2006: 54-56، متوفر على www.cio.com/archive/091506/change.html

ك. شيرنج C. Shearing، تحويل ثقافة عمل الشرطة: أفكار من جنوب أفريقيا: "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa"، مجلة علم الجريمة الأسترالية والنيوزيلندية، Australian and New Zealand Journal of Criminology، إصدار خاص (1995): 54-61. ج. سكينر J. Skinner، التشريع للتغيير الثقافي "Legislating for Cultural Change"، المجلة الدولية لإدارة القطاع العام 13، International Journal of Public Sector Management، العدد 6 (2000): 540-548.

د. إي. وارن D. Warren، الانحراف البتء والهذام في المؤسسات "Constructive and Destructive Deviance in Organizations"، أكاديمية مراجعة الإدارة 28، Academy of Management Review، العدد 4 (2003): 622-632.

د. ه. بايلي D. H. Bayley، تأثيرات الفساد في دولة نامية "The Effects of Corruption in a Developing Nation"، مجلة العلوم السياسية الغربية الفصلية 19، Western Political Science Quarterly، العدد 4 (1966): 719-732؛ وإضفاء الديمقراطية على الشرطة في الخارج: ما الذي يجب فعله وكيف؟ "Democratizing the Police Abroad: What to Do and How to Do It" (واشنطن العاصمة: المعهد الوطني للعدالة، National Institute of Justice، 2001).

د. ج. براس D. J. Brass، ك. د. باترفيلد K. D. Butterfield، وب. ك. سكاغز B. C. Skaggs، العلاقات والسلوك غير الأخلاقي: منظور الشبكات الاجتماعية "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective"، أكاديمية مراجعة الإدارة 23، Academy of Management Review (1998): 14-31.

د. ماسي D. Massey، لم نحن ولم؟ بعض الطروحات حول تعليم الأخلاق للشرطة "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police"، دراسات الشرطة 16، Police Studies، العدد 3 (1993): 77-83.

د. مونجارد D. Monjardet، الثقافة المهنية للشرطة "La culture professionnelle des policiers"، المجلة الفرنسية لعلم الاجتماع XXXV، Revue Française de Sociologie، العدد 3 (1994): 393-411.

د. سيررا D. Serra، المحددات التجريبية للفساد: تحليل النقاط الحساسة "Empirical Determinants of Corruption: A Sensitivity Analysis"، مجلة الخيار العام 126، Journal of Public Choice، العددان 1/2 (2006): 225-256.

ديلي تلغراف Daily Telegraph، تحري هالفورد "The Halford Inquiry"، ديلي تلغراف 22، Daily Telegraph، تموز/يوليو 1992: 1.

إي. ه. شين H. Schein، التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومهنة الإدارة "Organizational Socialization and the Profession of Management"، مراجعة الإدارة الصناعية 9، Industrial Management Review (1968): 1-15.

إي. هارش E. Harch، عناصر التراكم والديمقراطيون: تحدي فساد الدولة في أفريقيا "Accumulators and Democrats: Challenging State Corruption in Africa"، مجلة الدراسات الأفريقية المعاصرة 31، Journal of Modern African Studies، العدد 1 (1993): 31-48.

إي. ر. ستاردرد E. R. Stoddard، القانون غير الرسمي لانحراف الشرطة: مقارنة جماعية لجرائم السترات الزرقاء "The Informal Code" of Police Deviancy: A Group Approach to "Blue Coat Crime"، مجلة القانون الجنائي والعلوم الجنائية والعلوم السياسية 59، Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science (1968): 201-213.

ج. إليسون G. Ellison، مخطط لعمل الشرطة الديمقراطي في أي مكان من العالم؟ إصلاح الشرطة، الانتقال السياسي وحل النزاعات في إيرلندا الشمالية "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland"، مجلة الشرطة الفصلية 10، Police Quarterly، العدد 3 (2007): 243-269.

ج. مايسون G. Mason، المبلغون عن المخالفات هم ضحايا "Whistleblowers Are Victims"، مراجعة الشرطة Police Review، 3 كانون الأول/ديسمبر 1993.

غ. ر. ويفر R. Weaver، الفضائل في المؤسسات: الهوية الأخلاقية كأساس للوكالة الأخلاقية "Virtues in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency"، الدراسات التنظيمية 27، Organizational Studies، العدد 3 (2006): 341-368.

ه. ه. ويرلن H. Werlin، نتائج الفساد: التجربة الغانية "The Consequences of Corruption: The Ghanaian Experience"، المجلة الفصلية للعلوم السياسية 88، Political Science Quarterly، العدد 1 (1973): 71-85.

- ج. أ. كشيبيان J. A. Kechichian و. كاراسيك T. W. Karasik، الأزمة في أذربيجان: كيف تؤثر العشائر على سياسات جمهورية ناشئة "The Crisis in Azerbaijan: How Clans Influence the Politics of an Emerging Republic"، سياسة الشرق الأوسط 4 Middle East Policy، العددان 2/1 (1995): 71-57.
- ج. ب. كاننغهام J. B. Cunningham و. إيبرلي T. Eberle، دليل لإغناء العمل وإعادة تصميمه "A Guide to Job Enrichment and Redesign"، الموظفين 67 Personnel (1990): 61-56.
- ج. ب. روباك J. B. Roebuck و. باركر T. Barker، تصنيف فساد الشرطة "A Typology of Police Corruption"، المشاكل الاجتماعية 21 Social Problems (1974): 437-423.
- ج. تشان J. Chan، تغيير ثقافة الشرطة "Changing Police Culture"، المجلة البريطانية للعلوم الجنائية 1 British Journal of Criminology (1996): 134-109.
- ج. م. مباكو J. M. Mbaku، الفساد البيروقراطي كسلوك باحث عن الربح "Bureaucratic Corruption as Rent-Seeking Behavior"، كونجونكتوربوليتيك 38 Konjunkturpolitik، العدد 4 (1992): 265-247.
- ج. ب. نير وغيره J. P. Near et al، شرح عملية الإبلاغ عن المخالفات - اقتراحات من نظرية السلطة ونظرية العدالة "Explaining the Whistle-Blowing Process - Suggestions from Power Theory and Justice Theory"، التنظي 4 Organisation Science، العدد 3 (1993): 411-392.
- ج. بينتو J. Pinto، ك. ر. ليانا C. R. Leana و. ف. ك. بيل F. K. Pil، المؤسسات الفاسدة أو مؤسسات الأفراد الفاسدين؟ نوعان من الفساد على المستوى التنظيمي "Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organizational-level Corruption"، أكاديمية مراجعة الإدارة 33 Academy of Management Review، العدد 3 (2008): 709-685.
- ج. ك. ويلسون J. Q. Wilson و. ج. كيلينغ G. Kelling، الشرطة وسلامة الأحياء: نوافذ مكسورة "Neighborhood Safety: Broken Windows"، مجلة أتلانتيك الشهرية Atlantic Monthly، آذار/مارس 1982: 38-29.
- ج. ر. هاكمان J. R. Hackman و. ج. ر. أولدهام G. R. Oldham، تطوير استبيان التشخيص الوظيفي "Development of the Job Diagnostic Survey"، مجلة علم النفس المطبق 60 Journal of Applied Psychology (1975): 170-159.
- ج. روتشيلد J. Rothschild و. د. مبيت T. D. Miethe، الإبلاغ عن المخالفات وانتقام الإدارة "Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation"، العمل والمهن 26 Work and Occupations، العدد 1 (1999): 128-107.
- ج. س. ناي J. S. Nye، الفساد والتنمية السياسية: تحليل التكلفة والفائدة "Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis"، مراجعة العلوم السياسية الأمريكية 61 American Political Science Review، العدد 2 (1967): 427-417.
- ج. تيرول J. Tirole، نظرية السمعات الجماعية (مع تطبيق على استمرار الفساد ونوعية الشركات) "A Theory of Collective Reputations (with Applications to Persistence of Corruption and to Firm Quality)"، الدراسات الاقتصادية 63 Review of Economic Studies (1996): 1-22.
- ج. والاس J. Wallace، ج. هانت J. Hunt و. ك. ريتشاردز C. Richards، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقيم الإدارية "The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values"، المجلة الدولية لإدارة القطاع العام 12 International Journal of Public Sector Management، العدد 7 (1999): 56-54.
- ل. بيغان L. Bégin و. أ. لacroix A. Lacroix (محرران)، العمل في أزمة "Le travail en crise"، الأخلاق العامة 11 Éthique publique، العدد 2 (2009): 6-5.
- م. ديفيس M. Davis، طفرة الأخلاق: ماذا ولم؟ "The Ethics Boom: What and Why"، المراجعة المثوية 34 Centennial Review (1990): 163-186.
- م. ديفيس M. Davis، التفكير كمهندس: مكانة مدونة الأخلاق في ممارسة مهنة "Thinking Like an Engineer: The Place of a Code of Ethics in the Practice of a Profession"، الفلسفة والشؤون العامة 20 Philosophy & Public Affairs، العدد 2 (1991): 161-140.
- م. ديفيس M. Davis، التفكير كمهندس: مكانة مدونة الأخلاق في ممارسة مهنة "Thinking Like an Engineer: The Place of a Code of Ethics in the Practice of a Profession"، الفلسفة والشؤون العامة 20 Philosophy & Public Affairs، العدد 2 (1991): 161-140.
- م. م. هيلمز M. M. Helms، ل. ب. إتكين L. P. Etkin و. د. ج. موريس D. J. Morris، وجهة نظر: خطر تقويض المعلومات

- ومقاربات الوقاية "Viewpoint: The Risk of Information Compromise and Approaches to Prevention"، مجلة أنظمة المعلومات الاستراتيجية 9 (2000) Journal of Strategic Information Systems 15-5.
- م. ماركس M. Marks، تحويل مؤسسات الشرطة من الداخل: مجموعات منشقة من الشرطة في جنوب أفريقيا "Police Dissident Groupings in South Africa"، المجلة البريطانية للعلوم الجنائية 40 (2000) British Journal of Criminology 573-557.
- م. س. علم M. S. Alam، تحليل الفساد: مقارنة للاقتصاد السياسي للتخلف "Anatomy of Corruption: An Approach to the Political Economy of Underdevelopment"، المجلة الأمريكية لعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع 48 (1989) Journal of Economics and Sociology 456-441.
- م. س. بوكس M. S. Baucus و ج. ب. نير J. P. Near، هل يمكن توقع سلوك الشركات غير القانوني؟ تحليل تاريخ الأحداث "Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis"، مجلة أكاديمية الإدارة 34 (1991) Academy of Management Journal 36-9.
- ن. ه. ليف H. Leff N، التنمية الاقتصادية من خلال الفساد البيروقراطي "Economic Development through Bureaucratic Corruption"، عالم السلوكيات الأمريكي 8 (1964) American Behavioral Scientist 14-8.
- أ. مارينان O. Mareinin، بناء مجتمع عالمي لدراسات الشرطة "Building a Global Police Studies Community"، مجلة الشرطة الفصلية 8 (2005) Police Quarterly 136-99.
- ر. لاين P. R. Lane وأ. تورنيل A. Tornell، السلطة والنمو وتأثير الجشع "Power, Growth, and the Voracity Effect"، مجلة النمو الاقتصادي 1 (1996) Journal of Economic Growth 241-213.
- ر. فرانسيس R. Francis وأ. أرمسترونغ A. Armstrong، المشاكل والتوجيه في أخلاق البحث "Issues and Guidance in Research Ethics"، مجلة أنظمة الأعمال Journal of Business Systems، الحوكمة والأخلاق 3 (2006) Ethics 39-33.
- ر. ب. نيلسن R. P. Nielsen، شبكات الفساد والتداعيات على إصلاح الفساد الأخلاقي "Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform"، مجلة أخلاق الأعمال 42 (2003) Journal of Business Ethics 149-125.
- ر. راينر R. Reiner، قاعدة أدنى بكثير "A Much Lower Pedestal"، عمل الشرطة 7 (1991) Policing 245-225.
- المجلة الأخلاقية العامة Revue éthique publique والمؤسسة العسكرية والمؤسسة الإصلاحية "Éthique policière, militaire et pénitentiaire"، المجلة الأخلاقية العامة 2 (2000) Revue éthique publique، العدد 1 (2000).
- س. أ. توك S. A. Toke، الفساد، المؤسسات والتنمية الاقتصادية "Corruption, Institutions, and Economic Development"، مراجعة أكسفورد للسياسة الاقتصادية 25 (2009) Oxford Review of Economic Policy 329-271.
- س. كارستيدت S. Karstedt و ج. لافري G. LaFree، الديمقراطية والجريمة والعدالة "Democracy, Crime, and Justice"، سجلات الأكاديمية الأمريكية للعلوم السياسية والاجتماعية 605 (2006) Annals of American Academy of Political and Social Science 23-6.
- م. جونز T. M. Jones و ل. ف. راين L. V. Ryan، الرابط بين الحكم الأخلاقي والعمل في المؤسسات: مقارنة الموافقة الأخلاقية "The Link between Ethical Judgement and Action in Organizations: A Moral Approbation Approach"، علم التنظيم 8 (1997) Organization Science 63-6.
- ط. سايد T. Sayed و د. بروس D. Bruce، داخل حدود فساد الشرطة وخارجها "Inside and Outside the Boundaries of Police Corruption"، مراجعة الأمن الأفريقي 7 (1998) African Security Review 21-3.
- ت. إيس T. Uys، تسييس المبلغين عن المخالفات: دراسة حالة "The Politicisation of Whistleblowers: A Case Study"، أخلاق العمل: مراجعة أوروبية 9 (2000) Business Ethics: A European Review 267-259.
- و. كامبفير W. Kaempffer، تقرير: وفيات الشرطة تتراجع عبر الولايات المتحدة "Report: Police Deaths Fall Across US"، صحيفة نيو هيفن ريجستر New Haven Register، 30 كانون الأول/ديسمبر 2009: 1.

المنظمات

منظمة الشفافية الدولية (بالأصل منظمة بريطانية، أصبحت اليوم عالمية): www.amnesty.org

- مركز U4 لموارد مكافحة الفساد: www.u4.no
- بنك التنمية الآسيوي: www.adb.org/Integrity/links.asp
- اللجنة الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون: www.aclei.gov.au و www.aph.gov.au/Senate/committee/aclei_ctte/index.htm
- الوكالة الكندية للتنمية الدولية: www.impactalliance.org
- اللجنة المستقلة للشكاوى العامة ضد شرطة الخيالة الملكية الكندية، كندا: www.cpc-cpp.gc.ca
- لجنة مكافحة الفساد، نيويورك، الولايات المتحدة: www.nyc.gov/html/ccpc/html/home/home.shtml
- لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي: www.coso.org
- مجلس أوروبا: www.coe.org
- لجنة الجريمة وسوء السلوك، كوينزلاند، أستراليا: www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp
- اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في هونغ كونغ: www.icac.org.hk/en/home/index.html
- هيومن رايتس ووتش (فرع في عدة دول): www.hrw.org
- اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد: www.icac.org.hk/en/home/index.html
- المديرية المستقلة للشكاوى، جنوب أفريقيا: www.icd.gov.za
- اللجنة المستقلة للشكاوى ضد الشرطة، المملكة المتحدة: www.ipcc.gov.uk
- مكتب نزاهة الشرطة (فيكتوريا، أستراليا): www.opi.vic.gov.au
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: www.oecd.org
- لجنة نزاهة الشرطة في نيوساوث ويلز، أستراليا: www.pic.nsw.gov.au/default.aspx
- مأمون مظالم الشرطة في إيرلندا الشمالية، المملكة المتحدة: www.policeombudsman.org
- اللجنة الدائمة لمراقبة الشرطة (Comité P)، بلجيكا: www.comitep.be
- منظمة الشفافية الدولية (TI - المنظمة الدولية لمكافحة الفساد ومقرها ألمانيا): www.transparency.org
- مكتب المحاسبة العام الأمريكي: www.gao.org
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID): www.usaid.gov
- البنك الدولي: www.wb.org

التشريعات والتقارير الرسمية ذات الصلة

- مفوض حقوق الإنسان في مجلس أوروبا، مقالة رأي بشأن الفصل المستقل والفعال في الشكاوى ضد الشرطة "Opinion (2009) "concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police"، متوفر على <https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=1417857&Site=CommDH>. UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials (القرار 34/169، 17 كانون الأول/ديسمبر 1979، الجمعية البرلمانية).
- لجنة وزراء مجلس أوروبا، المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة European Code of Police Ethics (التوصية (2001) 10 والمذكرة التوضيحية)، 19 أيلول/سبتمبر 2001.
- اتفاقيات القانون الجنائي والقانون المدني بشأن الفساد التابعة لمجلس أوروبا: <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/174.htm> و <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/173.htm>
- مجلس أوروبا، مدونات السلوك للمسؤولين الحكوميين Codes of Conduct for Public Officials (التوصية (2000) 10 والمذكرة التوضيحية).
- لجنة التحقيق في الأنشطة غير القانونية المحتملة وسوء السلوك المرتبط بها من قبل الشرطة 1987-89، كوينزلاند، أستراليا، متوفر على www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp?pgid=10877.
- حقوق الإنسان والأخلاق المهنية Droits de l'homme et éthique professionnelle، دليل تدريب المعهد السويسري للشرطة Manuel de formation de l'Institut suisse de police (نوشاتيل: المعهد السويسري للشرطة، 2009).

- ج. إي. فيتزجيرالد G. E. Fitzgerald، تقرير لجنة تحقيق بموجب أوامر المجلس Report of a Commission of Inquiry Pursuant to Orders in Council: لجنة التحقيق في الأنشطة غير القانونية المحتملة وسوء السلوك المرتبط بها من قبل الشرطة (بريسباين: مطبعة الحكومة Government Printer، 1980).
- ج. كينيدي G. Kennedy، اللجنة الملكية للتحقيق في ما إذا حصل سلوك فاسد أو إجرامي من قبل أي ضابط شرطة من أستراليا الغربية - التقرير النهائي، مجلدين (برث: حكومة أستراليا الغربية، 2004).
- اللجنة المستقلة لحفظ الأمن والنظام في إيرلندا الشمالية Independent Commission on Policing in Northern Ireland، بداية جديدة: حفظ الأمن والنظام في إيرلندا الشمالية - تقرير اللجنة المستقلة لحفظ الأمن والنظام في إيرلندا الشمالية "A New Beginning: Policing in Northern Ireland - The Report of the Independent Commission on Policing in Northern Ireland" (تقرير باتن Patten Report) (بلفاست: اللجنة المستقلة لحفظ الأمن والنظام في إيرلندا الشمالية، 1999).
- اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد Inter-American Convention against Corruption، منظمة الدول الأمريكية Organization of American States، آذار/مارس 1996.
- فريق خبراء الإنتربول المعني بالفساد Interpol Group of Experts on Corruption، المعايير العالمية لمكافحة الفساد في قوات/أجهزة الشرطة "Global Standards to Combat Corruption in Police Forces/Services"، الجمعية العامة السبعين، بودابست، 2001.
- ج. أ. وينترز J. A. Winters، الدين الجنائي "Criminal Debt"، تصريح خطي من قبل جيفري أ. وينترز Jeffrey A. Winters، جلسة استماع أمام لجنة العلاقات الخارجية، مجلس الشيوخ الأمريكي، الكونغرس رقم 108، الجلسة الثانية، 13 أيار/مايو 2004.
- ج. ميلر J. Miller، فساد الشرطة في إنكلترا وويلز: تقييم للأدلة الحالية "Police Corruption in England and Wales: An Assessment of Current Evidence"، التقرير الإلكتروني لوزارة الداخلية رقم 11/03 (لندن: وزارة الداخلية، 2003).
- ج. ر. ت. وود J. R. T. Wood، التقرير النهائي للجنة الملكية للتحقيق في جهاز شرطة نيوساوث ويلز: المجلد 1: الفساد والمجلد 2: الإصلاح "Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Vol. 1: Corruption and Vol. 2: Reform" (سيدني: حكومة نيوساوث ويلز، 1997).
- ج. وود J. Wood، اللجنة الملكية للتحقيق في جهاز شرطة نيوساوث ويلز: تقرير مؤقت (1) "Royal Commission into the NSW Police Service: Interim Report" (1) (سيدني: مطبعة الحكومة Government Printer، 1997).
- ل. و. شيرمان W. Sherman، ضبط فساد الشرطة: تأثيرات سياسات الإصلاح. تقرير موجز "Controlling Police Corruption: The Effects of Reform Policies. Summary Report" (واشنطن العاصمة: وزارة العدل الأمريكية، 1978).
- لورد نولان Lord Nolan، التقرير الأول للجنة المعنية بالمعايير في الحياة العامة "First Report of the Committee on Standards in Public Life" (لندن: ذو ستيشنري أوفيس The Stationery Office، 1998).
- م. مولن M. Mollen، تقرير لجنة التحقيق في الادعاءات بفساد الشرطة وإجراءات مكافحة الفساد من قبل قسم الشرطة "Report of the Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department" (نيويورك: اللجنة، 1994).
- لجنة نزاهة الشرطة في نيوساوث ويلز، التقرير السنوي 1996-7-1996 "Annual Report 1996-7" (سيدني: لجنة نزاهة الشرطة، 1997).
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، اتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة رشوة الموظفين العميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية "Convention Against Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions" (باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 1999).
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ملحق لتوصية المجلس، مبادئ توجيهية لإدارة تضارب المصالح في الجهاز العام، حزيران/يونيو 2003؛ توصية المجلس بشأن تعزيز النزاهة في المشتريات العامة، ملحق: مبادئ تعزيز النزاهة في المشتريات العامة، ج (2008) 105.
- ب. كوينتون P. Quinton و ج. ميلر J. Miller، تعزيز عمل الشرطة الأخلاقي: نتائج موجزة للبحث المعني بالإجراءات الجديدة المتعلقة بسوء السلوك وفساد الشرطة "Promoting Ethical Policing: Summary Findings of Research on New Misconduct Procedures and Police Corruption" (لندن: مديرية تطوير الأبحاث والإحصاءات التابعة لوزارة الداخلية، 2003).
- ب. راين P. Ryan، سياسة شرطة نيوساوث ويلز القائمة على النوع الاجتماعي والمعنية بالتحرش الجنسي "New South Wales Police Gender Based and Sexual Harassment Policy" (سيدني: مطبعة الحكومة Government Printer، 1998).

منظمة المعايير Standards Australia، معايير الحوكمة الرشيدة 8004-8000 "Good Governance Standards" 8004-8000 (سيدني: ستانداردز أستراليا Standards Australia، 2003).

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (2003): www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html

قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 58/4: اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، 31 تشرين الأول/أكتوبر 2003، المدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين (ملحق قرار الجمعية العامة 51/59: إجراءات ضد الفساد، 28 كانون الثاني/يناير 1997).

المسح والندوات ووسائل الإعلام الأخرى

التحقيق "Inquisition"، فيلم (أفلون بيتش: بوني فيلمز Pony Films، 2010).

أ. بيك A. Beck و ر. لي R. Lee، سلوكيات أفراد الشرطة والمتدربين الروس تجاه الفساد "Attitudes to Corruption amongst Russian Police Officers and Trainees"، الجريمة، القانون والتغيير الاجتماعي 38 Crime, Law and Social Change، العدد 4 (2002): 372-357.

أ. بيك A. Beck و ي. تشيستياكوفا Y. Chistyakova، الجريمة وعمل الشرطة في مجتمعات ما بعد الاتحاد السوفياتي: ردم الهوية بين الشرطة والمواطنين "Crime and Policing in Post-Soviet Societies: Bridging the Police/Public Divide"، عمل الشرطة والمجتمع 12 Policing and Society، العدد 2 (2002): 137-123.

المعهد الأسترالي لعلم الجريمة Australian Institute of Criminology، منشورات متعددة حول العلاقات بين الشرطة والمجتمع، متوفر على www.aic.gov.au/criminal_justice_system/policing/police-community%20relations.aspx

ك. كلوكرز C. Klockars وغيره، تقييم نزاهة الشرطة The Measurement of Police Integrity (واشنطن العاصمة: المعهد الوطني للعدالة National Institute of Justice، 2000).

ج. هوون G. Huon وغيره، وجهات النظر تجاه المعضلات الأخلاقية Perceptions of Ethical Dilemmas (باينهام: وحدة أبحاث الشرطة الوطنية National Police Research Unit، 1995).

ج. فيشمان J. Fishman، تقييم فساد الشرطة Measuring Police Corruption (نيويورك: كلية جون جاي للعدالة الجنائية، 1978).

ج. مورتون J. Morton، بنت كوبرز Bent Coppers: مسح عن فساد الشرطة A Survey of Police Corruption (لندن: ليتل، براون Little, Brown، 1993).

م. موغاتشيف M. Mogachev، في "Rezultaty sotsiologicheskikh issledovaniy korruptsii v sisteme Ministerstva vnutrennykh del Rossiiskoi Federatsii" في ف. جيرازيموف V. Gerasimov وأ. شيفورتسوف A. Shchegortsov (محرران)، 'Nauchno-prakticheskaya konferentsiya 'Sotsiologiya korruptsii' (موسكو: Russko-، 2003).

إجراءات ندوة أخلاق الشرطة، أداة تعزيز حقوق الإنسان "La déontologie policière, instrument de consolidation des droits de l'homme" (باريس: وزارة الداخلية، المديرية العامة للشرطة الوطنية، جهاز التعاون التقني الدولي للشرطة Police International Technical Cooperation Service، 1999).

إجراءات ندوة عمل الشرطة، الأخلاق والفساد "Policing, Ethics and Corruption"، تشرين الأول/أكتوبر 2002 (بروكسيل: منشورات بوليتيا Editions Politeia، 2004).

ر. ميشكوفيتز وغيره R. Mischkowitz et al.، Einschätzungen zur Korruption in Polizei, Justiz und Zoll: Ein gemeinsames Forschungsprojekt des Bundeskriminalamtes und der Polizei-Führungsakademie (لوتشيرهاندهند/وولترز كلوير Luchterhand/Wolters Kluwer، 2003).

س. روز-أكرمان S. Rose-Ackerman وأ. ستون A. Stone، كلفة الفساد على الشركات الخاصة: أدلة من مسوحات البنك الدولي The Cost of Corruption for Private Business: Evidence from World Bank Surveys (واشنطن العاصمة: البنك الدولي، 1996).

مقالات ومنشورات حول النوع الاجتماعي والأمن على الإنترنت

دليل المرأة لإصلاح القطاع الأمني: منهاج تدريبي | مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) 'A Women's Guide to Security Sector Reform: Training Curriculum | DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance' (2017)، متوفر على <https://www.dcaf.ch/womens-guide-security-sector-reform-training-curriculum>

- أ. توميك A. Tomić، "تعميم المنظور الجنساني في قطاع الأمن في البوسنة والهرسك: من أوراق السياسات إلى أرض الواقع" Gender "كونكشنز Connections، المجلد 14، العدد 3 (2015)، ص. 87-102، متوفر على www.jstor.org/stable/26326410، مجلة
- ك. واستون C. Watson، "الوقاية من حوادث العنف الجنسي والمنزلي ضد الرجال والاستجابة لها: مذكرة توجيهية لمؤسسات القطاع الأمني" Preventing and Responding to Sexual and Domestic Violence Against Men: A Guidance Note for Security Sector Institutions (جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2014)
- ج. أودانوفيش G. Odanović، "المستشارون الجنسانيون في قطاع الأمن الصربي" Gender Advisors In The Serbian Security Sector، مركز بلغراد للسياسات الأمنية Belgrade Centre for Security Policy (2011)، متوفر على www.jstor.org/stable/resrep04784
- م. باستيك M. Bastick، "دمج المنظور الجنساني ضمن آلية الإشراف الداخلية في القوات المسلحة" Integrating a Gender Perspective into Internal Oversight within Armed Forces (جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، 2014)
- م. باستيك M. Bastick، "دمج النوع الاجتماعي في الإشراف على قطاع الأمن من قبل مؤسسات أمناء المظالم والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان" Integrating Gender into Oversight of the Security Sector by Ombuds Institutions & national Human Rights Institutions (جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، 2014)
- م. باستيك M. Bastick، "دمج النوع الاجتماعي في الإشراف الداخلي للشرطة" Integrating Gender into Internal Police Oversight (جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، 2014)
- م. باستيك M. Bastick، "دليل التقييم الذاتي الجنساني للشرطة والقوات المسلحة والقضاء" Gender Self-Assessment Guide for the Police, Armed Forces and Justice Sector (جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2011)
- ج. م. بريسكوت J. M. Prescott، وإيواتا E. Iwata، وب. ه. بينكوس B. H. Pincus، "النوع الاجتماعي والقانون والسياسات: خطة العمل الوطنية للمرأة والسلام والأمن في اليابان" Gender, Law and Policy: Japan's National Action Plan on Women, Peace and Security (2016)، متوفر على http://blog.hawaii.edu/aplpj/files/2016/04/APLPJ_Prescott-Iwata-Pincus-FINAL.pdf
- ج. ترو J. True، "شرح الانتشار العالمي لأجندة المرأة والسلام والأمن" Explaining the global diffusion of the Women, Peace and Security agenda (2016)، المجلة الدولية للعلوم السياسية International Political Science Review، ص. 307-323، <https://doi.org/10.1177/0192512116632372>
- ل. هوبر L. Huber، وس. كريم S. Karim، "تدويل الإصلاحات الجنسانية في القطاع الأمني في الدول الخارجة من نزاعات" The internationalization of security sector gender reforms in post-conflict countries (2018)، مجلة علم السلام وإدارة النزاعات Conflict Management and Peace Science، ص. 263-279، <https://doi.org/10.1177/0738894217696228>
- المركز الوطني للمرأة والشرطة National Center for Women and Policing، "تجنيد المرأة وإبقاؤها في السلك: دليل تقييم ذاتي لقوى إنفاذ القانون" Recruiting & Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement (لوس أنجلوس، كاليفورنيا، غير مؤرخ)، متوفر على <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>
- ن. أنسورغ N. Ansorg، وت. هاستروب T. Haastrup، "النوع الاجتماعي ودعم الاتحاد الأوروبي لإصلاح قطاع الأمن في السياقات الهشة" Gender and the EU's Support for Security Sector Reform in Fragile Contexts (2018)، مجلة الدراسات السوقية الشائعة JCMS: Journal of Common Market Studies، ص. 1127-43، متوفر على <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jcms.12716>
- ن. موشونغا N. Mushonga، "دراسة حالة عن الإصلاح الجنساني وإصلاح القطاع الأمني في زمبابوي: مجلة الأمن الأفريقي: A Case Study of Gender and Security Sector Reform in Zimbabwe: African" (2015)، العدد 4، <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10246029.2015.1088655>

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، إرساء الأمن على أرض الوطن: مكافحة العنف ضد المرأة في منطقة "منظمة الأمن والتعاون في أوروبا. مجموعة من الممارسات الجيدة" Bringing Security Home: Combating Violence Against Women in the OSEC Region. A compilation of good practices gender/37438 (فيينا 2009)، متوفر على <https://www.osce.org/gender/37438>

ب. رو P. Roe، "النوع الاجتماعي والأمن الإيجابي" Gender and 'positive' security، مجلة العلاقات الدولية International Relations، 28(1)، ص. 116-138. (2014). <https://doi.org/10.1177/0047117813502503>

ر. تايسن R. Tiessen، "جوهريّة النوع الاجتماعي في التزامات المساعدات الكندية الخارجية للنساء والسلام والأمن" Gender essentialism in Canadian foreign aid commitments to women, peace, and security، المجلة الدولية International Journal، 70(1)، ص. 84-100. (2015). <https://doi.org/10.1177/0020702014564799>

س. سينغ S. Singh، "النوع الاجتماعي والنزاع والأمن: وجهات نظر من جنوب آسيا" Gender, Conflict and Security: Perspectives from South Asia، مجلة الشؤون الآسيوية الأمنية والدولية Journal of Asian Security and International Affairs، العدد 4(2)، ص. 149-157. (2017). <https://doi.org/10.1177/2347797017710560>

إدارة عمليات حفظ السلام (DPKO) في الأمم المتحدة، دليل إرشادي: الشرطة الموجهة نحو المجتمع في عمليات السلام الأمامية Manual: Community-Oriented Policing in United Nations Peace Operations (2018)، متوفر على <https://police.un.org/en/manual-community-oriented-policing-in-peace-operations>

إدارة عمليات حفظ السلام (DPKO)/إدارة الدعم الميداني (DFS) في الأمم المتحدة، مجموعة أدوات الشرطة الجنسانية التابعة للأمم المتحدة United Nations Police Gender Toolkit، 2015، متوفر على <http://repository.un.org/handle/11176/387374>

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، "كتيب إرشادي حول استجابات الشرطة الفعالة لحوادث العنف ضد المرأة" Handbook on Effective Police Responses to Violence Against Women، سلسلة كتيبات العدالة الجنائية Criminal Justice Handbook Series، (فيينا 2010)، متوفر على https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/hb_eff_police_responses.pdf

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، "المنهاج التدريبي حول استجابات الشرطة الفعالة لحوادث العنف ضد المرأة" Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence Against Women، (فيينا 2010)، متوفر على <https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/newtrainingcurr.pdf>

شبكة ضابطات الشرطة في جنوب شرق أوروبا Women Police Officers Network in South East Europe، "مبادئ توجيهية لعمل الشرطة المراعي للنوع الاجتماعي: مع التركيز على التجنيد والاختيار والتطوير المهني للمرأة في سلك الشرطة" Guidelines for Gender Sensitive Policing: With an Emphasis on Recruitment, Selection and Professional Development of Women in Police Service (بلغراد: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/UNDP مركز تبادل المعلومات لجنوب شرق أوروبا لمكافحة الأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة SEESAC، 2012)، متوفر على <http://www.seesac.org/f/tmp/files/publication/812.pdf>

س. سرينيفاس S. Srinivas، وأ. سيددكوي A. Siddiqui، "دليلك لاستخدام هيئات التحقيق في الشكاوى ضد الشرطة" Your Guide to Using Police Complaints Authorities، سلسلة "شرطة أفضل" Better Policing Series، (الهند، نيو دلهي: مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، 2009)، متوفر على http://www.humanrightsinitiative.org/publications/police/policy_complaints_authorities_user_guide.pdf

هيئة الأمم المتحدة للمرأة (UN Women)، "كتيب إرشادي لخطط العمل الوطنية حول العنف ضد المرأة" Handbook for National Action Plans on Violence Against Women (2012)، متوفر على <http://www.un.org/womenwatch/daw/vaw/handbook-for-nap-on-vaw.pdf>

هيئة الأمم المتحدة للمرأة (UN Women)، منظمة الصحة العالمية (WHO)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، "العناصر الجوهرية ومبادئ الجودة الخاصة بحزمة الخدمات الأساسية للنساء والفتيات المعرضات للعنف" Essential Services Package for Women and Girls Subject to Violence Core Elements and Quality Guidelines (2015)، متوفر على <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/essential-services-package-for-women-and-girls-subject-to-violence>

نبذة عن المؤلفين

بيار إيبلي (Pierre Aepli) عمل لستة عشر عامًا لصالح شركة خاصة كمدير إداري مسؤول عن عدة شركات تابعة أجنبية. وبعدها، قاد قوة الشرطة المؤلفة من 1000 عنصر لكانتون فود من العام 1982 حتى 2002، وترأس لعدة سنوات مؤتمر رؤساء الشرطة السويسريين. ومنذ تقاعده، ترأس عام 2003 اللجنة التوجيهية السويسرية المسؤولة عن تنظيم قمة مجموعة الثمانية وأنجز مهامًا دولية متنوعة في البلقان وجمهورية الاتحاد السوفياتي الجنوبية السابقة وإندونيسيا وفلسطين لصالح سويسرا ومجلس أوروبا ومركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF). ونشر عدة مقالات حول مسائل أمنية. يحمل بيار شهادة في العلوم السياسية ودبلوم من المعهد الدولي لتطوير الإدارة (IMD) وهو خريج الأكاديمية الوطنية لمكتب التحقيقات الفيدرالي في مدينة كوانتيكو في ولاية فرجينيا. وأعطى دورة عن إدارة الشرطة لجامعة لوزان في كلية العلوم الجنائية.

لينا أندرسون (Lena Andersson) حاصلة على شهادة في الإدارة المالية من جامعة ستوكهولم وتتمتع بحوالي ثلاثين عامًا من الخبرة المهنية في هذا المجال. لأكثر من عشرين عامًا، عملت على مهام مرتبطة بالتطوير والتقييم والتدريب في مجالات الإدارة المالية والرقابة الداخلية في الحكومة المركزية السويسرية وبرامج بناء القدرات ضمن نطاق المساعدات الإنمائية الدولية. يتمحور معظم عملها حول الدول في المراحل الانتقالية وفي مراحل النزاعات وما بعد النزاعات، بشكل أساسي في البلقان وغرب أفريقيا والشرق الأوسط. أعدت ونظمت عدة ورش عمل وجلسات تدريبية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة وطورت وطبقت مفاهيم تدريب المدربين حول مواضيع مرتبطة بمكافحة الفساد. وأوكلت مهامًا في الإشراف المالي على قطاع الأمن من خلال العمل مع برلمانات وهيئات إشراف مثل مؤسسات التدقيق العليا. ولينا هي محاضرة زائرة في جامعة مالمو في السويد وكلية الدفاع الوطني السويدية.

ألان بيكلي (Alan Beckley) هو مدير مكتب توسيع المشاركة في جامعة ويسترن سيدني (Western Sydney University) بالتكليف، ويشغل منصب زميل أبحاث مشارك في كلية العلوم الاجتماعية وعلم النفس. كان ضابط شرطة لثلاثين عامًا في المملكة المتحدة حيث نشر عدة مقالات وكتب عن مواضيع متعلقة بسلك الشرطة. تخرّج من الدورة 160 (1990) من الأكاديمية الوطنية لمكتب التحقيقات الفيدرالي، وهو يدرس حاليًا في جامعة ويسترن سيدني للحصول على شهادة دكتوراه في عمل الشرطة والأخلاق وحقوق الإنسان. وقبل ذلك، عمل ألان كمستشار إداري لتسع سنوات، من خلال عمله في القطاع العام في المملكة المتحدة ومع أجهزة الشرطة الوطنية في المملكة المتحدة وأوروبا، وأعطى دورات عن القيادة التنفيذية وإدارة الأفراد الفعالة والممارسات الفضلى في عمل الشرطة وقطاع الأمن وإدارة الحوادث الخطيرة وأخلاق الشرطة المهنية. ارتكز معظم عمله على مستوى الحكومة المركزية، خصوصًا إدارة البرامج والمشاريع والتطوير التنظيمي، وكانت معظم مهامه في مجال التعليم.

د. هانز بورن (Dr. Hans Born) هو مدير مساعد ورئيس قسم السياسات والأبحاث في مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF). يركز حاليًا على إدارة الاستخبارات في الدول في المراحل الانتقالية، بالإضافة إلى دور البرلمانات ومؤسسات أمناء المظالم في إدارة قطاع الأمن. أنجز دراسات بحثية للسياسات في مجالات حقوق الإنسان والمساءلة وإدارة قطاع الأمن لصالح الأمم المتحدة ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا ومجلس أوروبا والبرلمان الأوروبي. وشارك في إطلاق المنتدى البرلماني المشترك لإدارة قطاع الأمن في جنوب شرق آسيا (IPF-SSG) والمؤتمر الدولي لمؤسسات أمناء المظالم المعنية بالقوات المسلحة (ICOAF). لديه منشورات كثيرة حول إصلاح قطاع الأمن وإدارته. وتتضمن أحدث منشوراته إدارة القنبلة: المساءلة الديمقراطية والإدارة المدنية للأسلحة النووية "Governing the Bomb: Democratic accountability and civilian control of nuclear weapons" (دار نشر جامعة أكسفورد Oxford University Press، 2011)، "مسألة التعاون الاستخباراتي الدولي" *Accountability of International Intelligence Cooperation* (روتلدج 2010) والإشراف البرلماني على قطاع الأمن: دليل برلمان المجموعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا (ECOWAS Parliament) ومركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) لبرلماني غرب أفريقيا *Parliamentary Oversight of the Security Sector: ECOWAS Parliamentarians* (إيكواس ECOWAS، 2011). وهو حائز على شهادة ماجستير في الإدارة العامة من جامعة توينتي ودكتوراه في العلوم الاجتماعية من جامعة تيلبورغ.

إريك كوبو (Eric Cobut) هو مفوض عام ومدير الاتصالات الداخلية في الشرطة الفيدرالية البلجيكية. شارك في إعداد القواعد المهنية للشرطة البلجيكية. أشرف أيضًا على عملية التغيير التي رافقت دمج أجهزة الشرطة البلجيكية عام 2001. وضمن هذا الإطار، كلف بإعداد سياسة أخلاق للشرطة الفيدرالية البلجيكية. وعمل لعدة سنوات كخبير لمجلس أوروبا، من خلال مساعدته لأجهزة شرطة متنوعة في أوروبا الشرقية على صياغة مدونات سلوكها. كما شارك في مشاريع متنوعة للاتحاد الأوروبي متعلقة بمنع الفساد في بلغاريا واحترافية شرطة بوروندي الوطنية. يعلم كوبو الاتصالات والأخلاق في عدة أكاديميات شرطة وفي الجامعة.

ماتياس إيرني (Matthias Erny) هو باحث مشارك في جامعة زيورخ للعلوم التطبيقية. يركز عمله على السياسة والاقتصاد مع التشديد بشكل خاص على المخاطر الناشئة في قطاع الأعمال. وهو في صدد إعداد أطروحة دكتوراه حول الديمقراطية في الدول التي كانت النزاعات تدور فيها في جامعة سانت غال. وخلال دراسته، عمل ماتياس كمتدرب في قسم أبحاث مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF).

غابريال غايسلر (Gabriel Geisler) كان مساعد بحوث في قسم أبحاث مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF). هو حاليًا زميل أبحاث في مرحلة ما بعد الدكتوراه في معهد الدراسات المتقدمة في تولوز. وعمل سابقًا كزميل أبحاث للمراحل الأولى ضمن برنامج ماري كوري (Marie-Curie) في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أوكسفورد. وهو حائز على دكتوراه في التاريخ وتخصص فرعي في العلوم الاقتصادية من المعهد العالي للدراسات الدولية والتنمية في جنيف في العام 2016.

أندرو غولدسميث (Andrew Goldsmith) هو أستاذ في جامعة فليندرز التي انضم إليها للمرة الأولى في العام 1997 كأستاذ حامل وسام المؤسسة في العلوم القانونية. شغل بين الأعوام 2009 و2012 منصب المدير التنفيذي لمركز منع الجريمة العابرة للأوطان في جامعة ولونغونغ، ثم عاود الالتحاق بجامعة فليندرز في أواخر العام 2012 ليشغل وظيفته الحالية. لديه اهتمام بحثي قديم في مسائل فساد الشرطة ومساءلتها وإدارتها، وفي عمل الشرطة العابر للأوطان ومكافحة الإرهاب. أنجز استشارات وقدم المشورة حول عدد من المسائل في تلك المجالات لوكالات مثل مبادرة العدالة في المجتمع المفتوح Open Society Justice Initiative وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ومبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان Commonwealth Human Rights Initiative والشرطة الاتحادية الأسترالية ومأمون المظالم الفيكتوري ولجنة الجريمة وسوء السلوك في كوينزلاند، أستراليا. عمل أيضًا على مشاريع إصلاح الشرطة لوزارة الداخلية التركية ومكتب مستشار الأمن القومي في كولومبيا. يحمل الأستاذ غولدسميث شهادات في القانون وعلم الجريمة وعلم الاجتماع وهو خريج جامعة أديلايد وجامعة موناش في أستراليا وجامعة تورنتو في كندا وكلية لندن للاقتصاد في إنكلترا.

ليزلي هولمز (Leslie Holmes) هو أستاذ علوم سياسية في جامعة ملبورن في أستراليا وأستاذ زائر بشكل متكرر في كلية الدراسات العليا للبحوث الاجتماعية في وارسو، بولندا، وجامعة بولونيا في إيطاليا. وهو زميل في أكاديمية العلوم الاجتماعية في أستراليا. ألف الأستاذ هولمز عدة كتب منها: "فساد الشرطة: قراءات أساسية" (Police Corruption: Essential Readings)، و"دول فاسدة: الفساد، وما بعد الشيوعية، والليبرالية الجديدة" (Rotten States?: Corruption, Post-Communism, and Neoliberalism)، و"الفساد، مقدمة وجيزة جدًا" (Communism: A Very Short Introduction)، و"مقدمة وجيزة جدًا (Very Short Introductions)، و"مرحلة ما بعد الشيوعية: مقدمة" (Post-Communism: An Introduction)، و"مقدمة متعمقة إلى الجريمة المنظمة (Advanced Introduction to Organised Crime) والإرهاب والجريمة المنظمة والفساد: الشبكات والروابط" (Introduction to Organised Crime and Corruption: Networks and Linkages)، و"الاتجار وحقوق الإنسان: وجهة النظر في أوروبا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ" (Trafficking and Human Rights: European and Asia-Pacific Perspectives)، و"السياسة في العالم الشيوعي" (Politics in the Communist World).

براين كينغشوت (Brian Kingshott) هو من المملكة المتحدة. تخرّج من كلية تدريب محققي الشرطة الميتروبوليتانية (Metropolitan Police Detective Training School) (لندن، إنكلترا) كمحقق ومفاوض على الرهائن. وخلال مسيرة دامت اثنين وثلاثين عامًا، خدم في التحقيقات الجنائية والسير والدعم الجوي والسجن والاتصالات وقوات العمل وفريق إدارة الكوارث الكبرى ومكتب شؤون المصابين والتدريب وعمل كشريك في الشرطة المجتمعية. وعمل كمحقق في حقوق الإنسان لدى جهاز الشرطة البريطاني. وتدرّب كضابط في إدارة الكوارث والطوارئ المدنية (MODACE)، وكمستشار إعلامي

ومدرّب للشرطة. وهو عضو سابق في الكادر البريطاني للمفاوضين الدوليين على الرهائن (UK Cadre of International Hostage Negotiators). وهو حاليًا أستاذ مشارك في جامعة ولاية غراند فاللي في ميشيغان، الولايات المتحدة. نشر كينغشوت مؤلفات حول مسائل عمل الشرطة والثقافة الشخصية والتنظيمية والأخلاق والإرهاب.

أندريه لacroix) هو أستاذ في قسم الفلسفة والأخلاق المطبقة ورئيس قسم الأخلاق المطبقة في جامعة شيربروك في كيبك، كندا. تركز اهتماماته وعمله على أخلاق التفاعلات بين الفرد والمجموعة، من أجل تحديد النماذج المختلفة للتدخلات الأخلاقية وتحليلها واقتراح أنماط مختلفة من الاستجابة وصنع القرار ضمن المؤسسات والمجتمعات. دفعه ذلك إلى الاهتمام بالتدريب في مكان العمل، وقد عمل عن كثب مع عدة إدارات شرطة لإدراج التدريب على الأخلاق في عمل الشرطة. نال شهادة في القانون من جامعة مونتريال وشهادة في الفلسفة من جامعة كيبك في مونتريال وشهادتين من جامعة السوربون، باريس، وشهادة دكتوراه من جامعة كيبك في مونتريال. عمل أندريه كمحاضر لمنظمات متعددة وألف عدة مقالات ودراسات بحثية.

جيرارد سنيل (Gerard Snel) الحاصل على ماجستير تنفيذي في عمل الشرطة التكتيكي (EMTP) هو قائد في الشرطة الهولندية بدأ مسيرته المهنية عام 1981 كضابط دوريات متجولة وأصبح لاحقًا محققًا مفتشًا في شرطة أمستردام. بعد ستين عامًا من العمل الناشط في الشرطة، حوّل اهتمامه إلى تعليم الشرطة عام 1998. درّس إدارة التحقيق الجنائي والقيادة في كلية القيادة في أكاديمية الشرطة في هولندا. وألف برامج متعددة لمنهج شهادة البكالوريوس والماجستير وكان مسؤولًا عن تطوير منهج ماجستير حول إدارة التحقيق الجنائي. وهو حاليًا مدير برامج مقر العلوم الاستقصائية في أكاديمية الشرطة في هولندا. يحمل جيرارد شهادة ماجستير في إدارة الشرطة وهو خريج الأكاديمية الوطنية لمكتب التحقيقات الفيدرالي. وأصبح كتابه حول مكافحة الجريمة الفعالة (*Effectieve Criminiteitsbeheersing*) مرجعًا في تعليم الشرطة الهولندية.

أيدن ويلز (Aidan Wills) يعمل حاليًا في "مايتريكس" Matrix، وهو يدأب منذ أنهى تدريبه على وضع ممارسة تتناول الرأي العام والإعلام والمعلومات وقانون التوظيف. عمل على عدة قضايا في المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان ومحكمة الاستئناف والمحكمة العليا والمحكمة البريطانية العليا (غرفة الاستئناف الإدارية) ومحكمة المقاطعة ومحاكم العمل ومحاكم المستوى الأول ومحاكم الصلح. كان سابقًا منسق مشاريع في قسم أبحاث مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، حيث نسّق مشاريع المركز في ما يتعلق بالإشراف على الوكالات الأمنية والاستخباراتية. شارك في تحرير المجلد الذي نُشر حديثًا بعنوان التعاون الاستخباراتي والمساءلة الدوليين *International Intelligence Cooperation and Accountability*، وعمل على جوانب متنوعة من إدارة قطاع الأمن، بما فيها مؤسسات أمناء المظالم للقوات المسلحة ودور التحريات الخاصة والوصول إلى المعلومات وحماية المبلغين عن المخالفات. وهو حائز على ماجستير من المعهد العالي للدراسات الدولية والتنمية في جنيف، سويسرا.

ملاحظات ختامية

الفصل 1:

- 1 م. بانش، M. Punch، البساتين الفاسدة: آفة، سوء سلوك الشرطة وفشل النظام، "Rotten Orchards: Policing and System Failure"، عمل الشرطة والمجتمع 13 (2003): 196-171.
- 2 أ. زوانيشي A. Zwanecki، الولايات المتحدة تركز على الرابط بين الفساد والإرهاب "United States Focuses on Corruption-Terrorism Connection"، وزارة الخارجية الأمريكية، أكتوبر 2008، متوافر على الرابط التالي: <https://www.apostille.us/news/22-octo-ber-2008-united-states-focuses-on-corruption-terrorism-connection--integrated-ap-proach-sought-to.shtml>، مراجعة في 11/6/2018.
- 3 من إعداد لجنة ناب Knapp Commission التي حققت في الفساد في قسم شرطة نيويورك أوائل سبعينيات القرن الماضي.
- 4 كما هي محددة في هذا الصدد من قبل فريق خبراء المنظمة الدولية للشرطة الجنائية المعني بالفساد (IGEC).
- 5 أ. هيدنهايمر A. Heidenheimer (محرر)، الفساد السياسي *Political Corruption* (نيويورك: هولت، راينهارت وونستون، New York: Holt, Rinehart & Winston، 1970): 24 و 26 - 27.
- 6 بحسب التعريف الوارد في معجم أكسفورد للإنكليزي *Oxford English Dictionary*.
- 7 م. إيستون M. Easton ود. فان ريكنهام D. Van Ryckeghem، تصوّر دور ثقافة الشرطة في إستراتيجيات التغيير "Conceptualising the Role of Police Culture in Change Strategies"، في أم كوزل M. Cools وغيره (محررون)، السلامة والمشاكل المجتمعية وتصورات المواطنين Safety, Societal Problems and Citizens' Perceptions (أنتويرب: ماكلو Maklu، 2010).
- 8 مراجعة www.interpol.int/Public/corruption/standard/Default.asp
- 9 م. نويجتين M. Nuijten وج. أندرز G. Anders، الفساد والقانون السري: نظرة أنثروبولوجية قانونية *Corruption and the Secret Law: A Legal Anthropological Perspective* (ألدرشوت: أشغيت Ashgate، 2009): 53 - 54.
- 10 منظمة العفو الدولية الولايات المتحدة، ستونول: تعديات الشرطة وسوء السلوك ضد السحاقيات والمثليين والثنائيين الجنس والمتحولين جنسيًا في الولايات المتحدة، *Police Abuse and Misconduct against Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender People in the U.S* (نيويورك: منظمة العفو الدولية الولايات المتحدة، 2005).
- 11 في ظل غياب دليل قاطع، من الجدير ذكره أن الأموال النقدية التي وجدت في نادي نيوفروج الريفي، التي كانت أساسًا للشائعات التي تحدثت عن تأمر الشرطة مع الجيش الجمهوري الإيرلندي، زرعت لإثارة الشبهات حول الشرطة - ل. دونوهو L. Donohue، تمويل مكافحة الإرهاب في المملكة المتحدة والولايات المتحدة "Anti-Terrorist Finance in the United Kingdom and United States"، مجلة جامعة ميشيغان المتخصصة بالقانون الدولي 27، *Michigan Journal of International Law*، العدد 2 (2006): 314.
- 12 ر. بيرس R. Pearce، عملية كابري "Operation Capri"، مقالة مقدمة إلى مؤتمر القطاع العام الأسترالي لمكافحة الفساد، بريسبان، 29 تموز/يوليو 2009.
- 13 ف. غالتونغ، F. Galtung، ف. سميث F. Smith و ر. هومل R. Homel، مقياس الفساد العالمي الصادر عن منظمة الشفافية الدولية: دراسة تجريبية في 2002 عن السلوكيات والتوقعات والأولويات المرتبطة بالفساد *The Transparency International Global Corruption Barometer: A 2002 Pilot Study of International Attitudes, Expectations and Priorities on Corruption* (برلين: منظمة الشفافية الدولية، 2003).
- 14 ج. ريانو J. Riaño و ر. هودس R. Hodess وأ. أفينز A. Evans، مقياس الفساد العالمي *Global Corruption Barometer* (برلين: منظمة الشفافية الدولية) 9.
- 15 استطلاع يوروباروميتر Eurobarometer، مواقف الأوروبيين تجاه الفساد *Attitudes of Europeans towards Corruption* - التقرير الكامل (بروكسل: تي أن أس أوبينيون أند سوشال TNS Opinion and Social، 2009): 20.
- 16 استطلاع يوروباروميتر Eurobarometer، مراجعة الملاحظة 16 أعلاه.
- 17 استطلاع يوروباروميتر Eurobarometer، مراجعة الملاحظة 16 أعلاه: 23.
- 18 كارن بيك Karen Beck، ناديا بوني Nadia Boni وجانيت باكر Jeanette Packer، استخدام استطلاعات مواقف العامة: ما

- هي رسالتها إلى مدراء الشرطة؟ "The Use of Public Attitude Surveys: What Can They Tell Police Managers?" عمل الشرطة: المجلة الدولية لاستراتيجيات وإدارة الشرطة *Policing: International Journal of Police Strategies & Management*، العدد 2 (1999): 216-191.
- ديفيد بايلي، David Bayley، كما نقل عنه د. هاريس D. Harris، رجال الشرطة الجيدون: قضية عمل الشرطة الوقائي *Good Cops: The Case for Preventive Policing* (نيويورك: نيويورك: New Press، 2005): 20-21.
- ف. دو زوارت F. de Zwart، نقل العناصر ضمن الجهاز الإداري في دولة الهند: الفساد ومكافحته "Personnel Transfer in Indian State Bureaucracy: Corruption and Anti-Corruption" (محرران)، الفساد والشرعية *Corruption and Legitimacy* (أمستردام: SISWO، 1996).
- ت. دنهام T. Denham، إصلاح قطاع الشرطة والنوع الاجتماعي *Police Reform and Gender* (جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا/ المكتب المعنى بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة، 2008).
- أ. موخرجي R. Mukherjee و. و. غوكشيكوس O. Gokcekus، النوع الاجتماعي والفساد في القطاع العام "Gender and Corruption in the Public Service" (في ر. هوديس R. Hodess وغيره (محررون)، تقرير الفساد العالمي *Global Corruption Report 2004* (لندن: بلوتو Pluto، 2004): 337-339.
- فوكس Focus، *Polizei-Korruption: Der Sumpf wird größer*، فوكس Focus، العدد 1، 2 كانون الثاني/يناير 1995.
- ب. غرابوسكي P. Grabosky، الرعاية الخاصة لعمل الشرطة العام "Private Sponsorship of Public Policing"، مجلة ممارسات وأبحاث الشرطة *Police Practice and Research 8*، العدد 1 (2007): 5 - 16.
- م. مولن M. Mollen، تقرير اللجنة: لجنة التحقيق في مزاعم فساد الشرطة وإجراءات مكافحة الفساد في قسم الشرطة *Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department* (نيويورك: اللجنة، 1994).
- يشير تعريف الحكم الجيد في سياق مجموعة الأدوات هذه إلى التدابير المعتمدة أو التي تعتبر أساسية لضمان توافر أفضل الظروف التي تتيح لأفراد الشرطة إثبات النزاهة المتوقعة منهم، وتعقب الأفراد الفاسدين والتعامل معهم بشكل مناسب.
- منظمة العفو الدولية، فوق القانون: مساءلة الشرطة في أنغولا *Above the Law: Police Accountability in Angola* (لندن: منظمة العفو الدولية، 2007).
- ب. غرابوسكي P. Grabosky، الشرطة كقوات حفظ سلام دولية "Police as International Peacekeepers"، عمل الشرطة والمجتمع *Policing and Society 19*، العدد 2 (2009): 101-105.
- س. مندلسون S. Mendelson، ثكنات وبيوت دعارة: قوات حفظ السلام والاتجار بالبشر في دول البلقان *Barracks and Brothels: Peacekeepers and Human Trafficking in the Balkans* (واشنطن العاصمة: سي أس أي برس CSIS Press، 2005).
- ت. لبغيت T. Leggett، الجريمة وتطورها في أمريكا الوسطى *Crime and Development in Central America* (فيينا، مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، 2007).
- و. ناب W. Knapp وغيره، تقرير لجنة ناب حول فساد الشرطة *The Knapp Commission Report on Police Corruption* (نيويورك: برازيلر Braziller، 1973).
- ج. كواه J. Quah، منع فساد الشرطة في سنغافورة: دور التجنيد والتدريب والاندماج الاجتماعي، "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training and Socialisation"، مجلة آسيا المحيط الهادئ للإدارة العام *Asia Pacific Journal of Public Administration 28*، العدد 1 (2006): 59-75.
- ر. روبرغ R. Roberg و. ج. كيوكندال J. Kuykendall، الشرطة والمجتمع *Police and Society* (بلمونت كاليفورنيا: وادسورث Wadsworth، 1993).
- ب. دو سبيفيل B. de Speville، هونغ كونغ: مبادرات السياسة ضد الفساد *Hong Kong: Policy Initiatives against Corruption* (باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 1997).

الفصل 2:

- إي. ه. شابين E. H. Schein، الثقافة المؤسسية والقيادة *Organizational Culture and Leadership* (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي باس، Jossey Bass، 2004).
- إي. كوبوت E. Cobut و. ج. بومال G. Bomal، حفّز الآخرين وتلقى تحفيزًا فتنجحون معًا *Motiver, être motivé et réussir ensemble* (لياج: دار نشر Edipro-Éditions des CCI في والونيا، 2009).

- 37 ج. بوردو G. Bourdoux، الأخلاق الواجبة والأخلاق... الشرطة: بعض المفاهيم "Déontologie, éthique..." في عمل الشرطة والأخلاق والفساد *Police: quelques notions*، إجراءات الندوة في بروكسل، سبتمبر/أكتوبر 2002 (بروكسل: دار نشر بوليتيا Editions Politeia، 2004).
- 38 معهد السلام الأمريكي US Institute of Peace، مكافحة الفساد خلال إصلاح قطاع الأمن "Fighting Corruption in Security Sector Reform"، موجز السلام العدد 32 32، Peace Brief No. 32 (واشنطن العاصمة، معهد السلام الأمريكي، 2010).
- 39 إي. روس-إياني E. Reuss-la وف. إياني F. Ianni، ثقافتان لعمل الشرطة *Two Cultures of Policing* (نيو برونزويك، نيو جيرسي: ناشرو ترانسكشن Transaction Books، 1983).
- 40 ه. غولدشتاين H. Goldstein، فساد الشرطة: نظرة إلى طبيعتها وطريق التحكم بها *Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control* (واشنطن العاصمة: مؤسسة الشرطة Police Foundation، 1975).
- 41 ج. ه. سكولنيك J. H. Skolnick، عدالة من دون محاكمة: إنفاذ القانون في مجتمع ديمقراطي *Justice without Trial: Law Enforcement in Democratic Society* (نيويورك: دار نشر ويلي Wiley، 1966).
- 42 ج. كرانك J. Crank، فهم ثقافة الشرطة *Understanding Police Culture*، النسخة الثانية (سيسيناتي، أوهايو: أندرسون للنشر Anderson Publishing، 2004).
- 43 ب. ف. كينغشوت B. F. Kingshott، أخلاق عمل الشرطة: دراسة عن مدونات الشرطة الإنكليزية "Ethics of Policing: A Study of English Police Codes"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة إكسستر University of Exeter (2001).
- 44 مراجعة <http://pachome1.pacific.net.sg/~thk/risk.html>
- 45 تم أخذ غالبية هذه البنود من معايير السلوك الخاصة بفريق خبراء المنظمة الدولية للشرطة الجنائية المعني بالفساد، التوصيات (2000) 10 الصادرة عن مجلس أوروبا، اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد الخاصة بمنظمة الدول الأمريكية، ملحق التوصيات الصادرة عن المجلس بشأن إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لإدارة تضارب المصالح في الخدمة العامة والمدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين (ملحق قرار الجمعية العمومية 59/51: العمل لمكافحة الفساد).
- 46 م. غيرودو M. Girodo، تقييم مخاطر السلوك والأنظمة الاستراتيجية: استراتيجيات لتعزيز نزاهة الشرطة "BRASS: Strategies for Strengthening Police Integrity" عمل الشرطة والأخلاق والفساد، *Ethics and Corruption*، إجراءات الندوة في بروكسل، سبتمبر/أكتوبر 2002 (بروكسل: دار نشر بوليتيا Editions Politeia، 2004).
- 47 ت. دنهام T. Denham، إصلاح قطاع الشرطة والنوع الاجتماعي "Police Reform and Gender"، في ميغان باستيك Megan Bastick وكريستين فالاسيك Kristin Valasek (محرران)، النوع الاجتماعي ومجموعة أدوات إصلاح قطاع الأمن *Gender and Security Sector Reform Toolkit* (جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا/ المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة، 2008): 16.
- 48 دنهام Denham، الملاحظة 48 أعلاه: 19.
- 49 دنهام Denham، الملاحظة 48 أعلاه: 19.
- 50 دنهام Denham، الملاحظة 48 أعلاه: 19.
- الفصل 3:**
- 51 يمكن إيجاد معلومات إضافية في كتاب بيار إييلي Pierre Aepli، وأوليفر ريبو Olivier Ribaux وإيفيريت سمرفيلد Everett Summerfield، صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة *Decision Making in Policing: Operations and Management* (لوزان: دار نشر EPFL Press، 2011).
- 52 يمكن إيجاد تفاصيل أكثر عن الموضوع في كتاب إييلي Aepli، وريبو Ribaux وسمرفيلد Summerfield، الملاحظة 1 أعلاه.
- 53 ج. هودزيك J. Hudzik وج. كوردنر G. Cordner، التخطيط في منظمات وأنظمة العدالة الجنائية *Planning in Criminal Justice Organizations and Systems* (نيويورك ولندن: ماكميلان Macmillan، 1983).
- 54 مقتبس من م. سبارو M. Sparrow، تطبيق الشرطة المجتمعية. تصورات حول عمل الشرطة *Implementing Community Policing. Perspectives on Policing* (واشنطن العاصمة: المعهد الوطني للعدالة وجامعة هارفرد National Institute of Justice and Harvard University، 1988).
- 55 إي. أ. لاشر E. A. Lusher، تقرير لجنة التحقيق في إدارة شرطة نيو ساوث ويلز "Report of the Commission of Inquiry into the New South Wales Police" (سيدني: المطبعة الحكومية لنيو ساوث ويلز، 1981).

- 56 إي. ر. ماغوير E. R. Maguire، الهيكلية المؤسسة في وكالات الشرطة الأمريكية: السياق والتعقيد والرقابة نيويورك: سوني برس (SUNY Press، 2003): 11. *Organization Structure in American Police Agencies: Context, Complexity, and Control* (البناني)
- 57 ويلورد م. أوليفر Willard M. Oliver، عمل الشرطة الموجه نحو المجتمع *Community-oriented Policing* (أبر سادل ريفر Upper Saddle River، نيو جيرسي: بيرسون للتعليم Pearson Education، 2008).
- 58 بيتر دراكر Peter Drucker، الإدارة والمهام والمسؤوليات والممارسات *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* (جنيف: مانيجمانت إديشونز Management Editions (أوروبا) ديرماس Dirmas، 1974): 517-599.
- 59 إن جزءًا كبيرًا من هذا القسم مستوحى من إيبلي Aepli، وريبو Ribaux وسمرفيلد Summerfield، الملاحظة 52 أعلاه.
- 60 فرانسيس هاسلبين Frances Hesselbein، ومارشال غولد سميث Marshall Goldsmith وريتشارد بيكهارد Richard Beckhard (محررون)، قائد المستقبل *The Leader of the Future*، سلسلة مؤسسة دراكر Drucker Foundation series (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: دار نشر جوس-باس Jossey-Bass، 1996).
- 61 و. بينيس W. Bennis، كيف تصبح قائدًا: كلاسيكية القيادة *On Becoming a Leader: The Leadership Classic* (ريدينغ ماساتشوستس: مجموعة Perseus Books، 1989).
- 62 ج. ماكسويل J. Maxwell، قوانين القيادة الدامغة *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (ناشفيل، تينيسي: طوماس نيلسون Thomas Nelson، 1998).
- 63 ج. نيوهام G. Newham، مكافحة فساد الشرطة في جنوب أفريقيا "Tackling Police Corruption in South Africa"، تقرير بحثي، مركز دراسة العنف والمصالحة، تموز/يوليو 2002، متوافر على الرابط التالي www.csvr.htm.org.za/jwits/papers/papoli14.
- 64 نيوهام Newham، الملاحظة 64 أعلاه.
- 65 يمكن الاطلاع على تفاصيل القضية على موقع مكتب التحقيقات الفدرالي www.fbi.gov/baltimore/press-ten-baltimore-police-officers-auto-repair-shop-owner-and-employee-previously-2011/releases-charged-in-extortion-scheme-are-indicted.
- 66 ج. شان J. Chan ود. ديكسون D. Dixon، سياسة إصلاح قطاع الشرطة "The Politics of Police Reform"، علم الجرائم والعدالة الجنائية 7 *Criminology and Criminal Justice*، العدد 4 (2007): 468-443.
- 67 ت. نيوبرن T. Newburn، فهم فساد الشرطة ومنعه/ عبر من المنشورات "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature" ورقة السلسلة البحثية الخاصة بالشرطة 110 *Police Research Series Paper* (لندن: إدارة تطوير البحوث والإحصاءات في وزارة الداخلية، 1999).
- 68 ج. كلينينغ J. Kleinig، أخلاق عمل الشرطة *The Ethics of Policing* (كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج، 1996).
- 69 لورد نولان Lord Nolan، التقرير الأول للجنة معايير الحياة العامة "First Report of the Committee on Standards in Public Life" (لندن: دار نشر Stationery Office، 1998).
- 70 ت. جونز T. Jones، تي نيوبرن T. Newburn ود. ج. سميث D. J. Smith، الديمقراطية وعمل الشرطة *Democracy and Policing* (لندن: معهد دراسة السياسات Policy Studies Institute، 1994).

الفصل 5:

- 71 يمكن إيجاد معلومات إضافية في كتاب بيار إيبلي Pierre Aepli، وأوليفر ريبو Olivier Ribaux وإيفيريت سمرفيلد Everett Summerfield، صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة: *Decision Making in Policing: Operations and Management* (لوزان: دار نشر EPFL Press، 2011).
- 72 ويلورد م. أوليفر Willard M. Oliver، عمل الشرطة الموجه نحو المجتمع: مقارنة منهجية إزاء عمل الشرطة *Community-Oriented Policing: A Systemic Approach to Policing* (أبر سادل ريفر Upper Saddle River، نيو جيرسي: بيرسون برينتنسي هال Pearson Prentice Hall، 2008): 304-305.
- 73 بي بي سي نيوز BBC News، 18 تشرين الأول/أكتوبر 2005؛ ذي سانداي ميريرو *The Sunday Mirror*، 17 آب/أغسطس 2003؛ www.theindychannel.com، 2 تموز/يوليو 2008.
- 74 ب. بورنز P. Burns، ود. ك. سيشريست D. K. Sechrest، فساد الشرطة: قضية ميامي "Police Corruption: The Miami Case"، مجلة العدالة الجنائية والسلوك *Journal of Criminal Justice and Behavior* 19، عدد 3 (1992): 294-313.
- 75 تم تنفيذ هذه العملية بمساعدة بعثة شرطة الاتحاد الأوروبي إلى البوسنة والهرسك.

- 76 استنادًا إلى تجارب مجلس الشرطة الوطنية السويدي الخاصة ببناء القدرات في جنوب أفريقيا ورواندا.
- الفصل 6:**
- 77 مراجعة جيمس هاريسون James Harrison وماري كانين Mary Cunneen، لجنة مستقلة معنية بالشكاوى ضد الشرطة "An Independent Police Complaints Commission" (لندن: ليبرتي، 2000)، 2-3؛ ج. إي. فيتزجيرالد G. E. Fitzgerald، لجنة التحقيق في الأنشطة غير القانونية المحتملة وسوء السلوك المرتبط بها من قبل الشرطة "Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct" (بريسباين: لجنة تحقيق كوينزلاند Queensland Commission of Inquiry، 1987)؛ ج. ر. ت. وود J. R. T. Wood، اللجنة الملكية للتحقيق في جهاز شرطة نيو ساوث ويلز "Royal Commission into the New South Wales Police Service" (سيدرني: حكومة نيو ساوث ويلز Government of State of New South Wales، 1997).
- 78 كريستوفر مورفي Christopher Murphy وبول ماكينا Paul McKenna، الشرطة تحقق في الشرطة: تحليل نقدي للمؤلفات "Police Investigating Police: A Critical Analysis of the Literature"، لجنة الشكاوى العامة ضد شرطة الخيالة الملكية الكندية، آب/أغسطس 2010، متوفر على www.cpc-cpp.gc.ca/prrr/inv/police/projet-pip-pep-eng.aspx.
- 79 مراجعة على سبيل المثال الجمعية العامة للأمم المتحدة، العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية "International Covenant on Civil and Political Rights"، 16 كانون الأول/ديسمبر 1966، مجموعة معاهدات الأمم المتحدة المجلد 999، متوفر على www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3aa0.html، المادة 2(3)؛ الجمعية العامة للأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمناهضة التعذيب وغيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة لحقوق الإنسان "Convention against Torture and Other Cruel, Inhumane or Degrading Treatment or Punishment"، 10 كانون الأول/ديسمبر 1984، مجموعة معاهدات الأمم المتحدة المجلد 1465، متوفر على www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3a94.html، المادة 12.
- 80 الجمعية العامة للأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "United Nations Convention against Corruption"، 31 تشرين الأول/أكتوبر 2003، 422/58/A، متوفر على www.unhcr.org/refworld/docid/4374b9524.html؛ لجنة وزراء مجلس أوروبا، التوصية (2001) 10 للجنة الوزراء إلى الدول الأعضاء في مدونة قواعد السلوك للشرطة الأوروبية "Recommendation Rec of the Committee of Ministers 10(2001) to Member States on the European Code of Police Ethics"، معتمدة في 19 أيلول/سبتمبر 2001.
- 81 للاطلاع على وجهة نظر مغايرة حول ذلك كإشراف "استباقي" و"رجعي"، مراجعة روبرت شوارتز Robert Schwartz، الرقابة/الأخلاق التنظيمية نظريًا وعمليًا "Oversight/Regulatory Ethics in Theory and Practice"، مقالة مقدمة في مؤتمر حول الأخلاق ونزاهة الإدارة: حوار عابر للأطلسي "Ethics and Integrity of Governance: A Transatlantic Dialogue"، لوفان، حزيران/يونيو 2005.
- 82 ج. ميلر J. Miller، الإشراف المدني على عمل الشرطة. دروس من المؤلفات "Civilian Oversight of Policing. Lessons from the Literature"، متوفر على https://storage.googleapis.com/vera-web-assets/downloads/Publications/civilian-over-sight-of-policing-lessons-from-the-literature/legacy_downloads/Civilian_oversight.pdf.
- 83 سانجا كوتنجاك إيفكوفيك Sanja Kutnjak Ivković، سقوط الفرسان الزرق: ضبط فساد الشرطة "Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption" (نيويورك: دار نشر جامعة أكسفورد Oxford University Press، 2005)، 100-101.
- 84 مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، مساءلة الشرطة: مهمة لدرجة لا يمكن إهمالها، ملحة لدرجة لا يمكن تأجيلها "Police Accountability: Too Important to Neglect, Too Urgent to Delay" (نيودلهي: مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان CHRI، 2005)، متوفر على http://www.humanright-sinitiative.org/publications/chogm/chogm_2005/chogm_2005_full_report.pdf.
- 85 الغرفة الثانية من البرلمان الهولندي، منع الفساد "Corruption Prevention"، 2005-2006، رقم 30374، لاهاي، 2005 (بالهولندية).
- 86 في بعض الدول، ترفع أجهزة الشرطة المتخصصة تقاريرها إلى وزارات أخرى. على سبيل المثال، ترفع الشرطة العسكرية تقاريرها إلى وزارة الدفاع وترفع شرطة الجمارك تقاريرها إلى وزارة المالية.
- 87 مراجعة www.hmic.gov.uk/Pages/home.aspx.
- 88 مراجعة www.interieur.gouv.fr.
- 89 مراجعة www.igai.pt.
- 90 مراجعة <https://www.rijksrecherche.nl/>.
- 91 الرشاوى المدفوعة للانضمام إلى الشرطة الكينية "Bribes Paid to Join Kenya Police"، بي بي سي نيوز BBC

- News، 16 كانون الأول/ديسمبر 2005، متوفر على <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/4534150.stm>
- 92 أوتوين مارينان Otwin Marenin، مستقبل حفظ الأمن والنظام في الدول الأفريقية "The Futures of Policing African States"، ممارسات الشرطة وأبحاثها 10 Police Practice and Research، العدد 4 (2009): 363-349.
- 93 أنيكي أوسي Annike Osse، فهم عمل الشرطة: مورد لناشطي حقوق الإنسان Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists (أمستردام: منظمة العفو الدولية، 2006).
- 94 تحري إيبروش Ipperwash Inquiry، موجز تنفيذي Executive Summary، المجلد 2 (فورست، أونتاريو: حكومة أونتاريو، 2007): 92.
- 95 تحري إيبروش Ipperwash Inquiry، تقرير عن تحري إيبروش-المجلد 2، العلاقات بين الشرطة والحكومة 2 Report of the Ipperwash Inquiry - Volume 2، (فورست، أونتاريو: حكومة أونتاريو، 2007): 304.
- 96 تحري إيبروش Ipperwash Inquiry، الملاحظة 96 أعلاه: 308.
- 97 ريك ستينهورست Rick Stapenhurst، نبال جونستون Niall Johnston وريكاردو بيليزيو Riccardo Pelizzio (محررون)، دور البرلمان في الحد من الفساد Role of Parliament in Curbing Corruption (واشنطن العاصمة: معهد البنك الدولي، 2006): 10-1.
- 98 جيريمي بوب Jeremy Pope، البرلمان وتشريعات مكافحة الفساد "Parliament and Anti-corruption Legislation"، في ريك ستينهورست Rick Stapenhurst، نبال جونستون Niall Johnston وريكاردو بيليزيو Riccardo Pelizzio (محررون)، دور البرلمان في الحد من الفساد Role of Parliament in Curbing Corruption (واشنطن العاصمة: معهد البنك الدولي، 2006).
- 99 بورن Born، فلوري Fluri وجونسون Johnson (محررون)، الإشراف البرلماني على قطاع الأمن: المبادئ والآليات والممارسات Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles, Mechanisms and Practices (جنيف: الاتحاد البرلماني الدولي IPU/مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن DCAF، 2003): 76.
- 100 ستينهورست Stapenhurst، جونستون Johnston وبيليزيو Pelizzio، الملاحظة 98 أعلاه.
- 101 هيومن رايتس ووتش Human Rights Watch، "الجميع مطلع على اللعبة: الفساد وانتهاكات حقوق الإنسان من قبل الشرطة النيجيرية 'Everyone's in on the Game': Corruption and Human Rights Abuses by the Nigeria Police Force (نيويورك: هيومن رايتس ووتش Human Rights Watch، 2010): 86-67.
- 102 هيومن رايتس ووتش Human Rights Watch، الملاحظة 102 أعلاه: 82 حول تمويل الشرطة النيجيرية.
- 103 اللجنة البرلمانية المشتركة ضمن المفوضية الأسترالية لضمان النزاهة في إنفاذ القانون، تحري حول نماذج نزاهة إنفاذ القانون "Inquiry into Law Enforcement Integrity Models" (كأنبيرا: برلمان الكومنولث الأسترالي Parliament of the Commonwealth of Australia، 2009).
- 104 آدم شينار Adam Shinar، مساءلة الشرطة الهندية: إنشاء وكالة شكاوى خارجية "Accountability for the Indian Police: Creating an External Complaints Agency" (آب/أغسطس 2009): 21. Law Network، شبكة قانون حقوق الإنسان Human Rights.
- 105 المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد Global Organization of Parliamentarians Against Corruption، دليل البرلمانيين "Controlling Corruption: A Parliamentarian's Handbook"، متوفر على http://www.gopacnetwork.org/Docs/CCH_Final_EN.pdf
- 106 راشيل نيلد Rachel Neild، مواضيع ونقاشات في إصلاح قطاع الأمن: كتيب للمجتمع المدني: أجهزة الرقابة الخارجية Themes and Debates in Public Security Reform: A Manual for Civil Society: External Controls (واشنطن العاصمة: مكتب واشنطن المعني بأمريكا اللاتينية Washington Office on Latin America، 2000).
- 107 مدينة كانتون City of Canton، أوهايو في مواجهة هاريس Ohio v. Harris، 489 الولايات المتحدة 378: المجلد 489.
- 108 نيلد Neild، الملاحظة 107 أعلاه.
- 109 ج. شولتز J. Schultz، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والفساد القضائي: متطلبات الإصلاح وسبله "The UN Convention on Corruption: Requirements and Avenues for Reform" (واشنطن العاصمة: مركز الموارد لمكافحة الفساد رقم 18، أيلول/سبتمبر 2009، متوفر على www.cmi.no/publications/file/3457-the-uncac-and-judicial-corruption.pdf).
- 110 س. كوتنجاك إيفكوفيك S. Kutnjak Ivković، الملاحظة 84 أعلاه: 56.

- 111 جون د. نيلي John D. Neily، "لمحة عامة عن تحقيق" فرقة العمل الخاصة بالمعايير المهنية "Professional Standards Special Task Force Investigation Overview"، 2001.
- 112 نيلي Neily، الملاحظة 112 أعلاه.
- 113 هايدماري بوليتش Heidemarie Paulitsch، النمسا "Austria"، في الدليل القانوني الدولي المقارن لجرائم الأعمال 2011 The International Comparative Legal Guide to Business Crime 2011 Global Legal Group (2011)، متوفر على http://www.zeenatalmansoori.com/articles/ARTICLE-Business_Crime_2011_Chapter-5-Bahrain.pdf
- 114 اللجنة الملكية المعنية بصلاحيات الشرطة Royal Commission on Police Powers، المملكة المتحدة (لندن: 1929، H.M. Stationary Office).
- 115 الجمعية العامة للأمم المتحدة، الملاحظة 81 أعلاه: المادة 6.
- 116 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، المؤسسات المتخصصة لمكافحة الفساد. مراجعة النماذج "Specialised Anti-Corruption Institutions. Review of Models"، متوفر على <http://www.oecd.org/corruption/acn/39971975.pdf>
- 117 جون س. ت. كوا Jon S. T. Quah، تحدي الفشل المؤسسي: التعلم من تجارب وكالات مكافحة الفساد في أربع دول آسيوية "Defying Institutional Failure: Learning from the Experiences of Anti-corruption Agencies in Four Asian Countries"، القانون الجنائي والتغيير الاجتماعي 53 Crime Law and Social Change (2010): 25.
- 118 كوا Quah، الملاحظة 118 أعلاه.
- 119 كوا Quah، الملاحظة 118 أعلاه: 30-33.
- 120 مراجعة الموقع الإلكتروني للجنة المستقلة لمكافحة الفساد ICAC، www.icac.org.hk/en/about_icac/os/index.html.
- 121 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، الملاحظة 117 أعلاه: 22.
- 122 الحكومة الأسترالية، "من نحن. النزاهة في إنفاذ القانون" "Who We Are. Integrity in Law Enforcement".
- 123 قانون النزاهة في إنفاذ القانون لعام 2006، الجزء 13.
- 124 الحكومة الأسترالية، معلومات عن اللجنة الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون "Information about the Australian Law Enforcement Integrity Commission"، متوفر على www.isrc.org/Papers/2007/Bugg.pdf؛ اللجنة الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون ACLEI، بيانات ميزانية اللجنة الأسترالية لنزاهة إنفاذ القانون ACLEI لعام 2010-2011 "ACLEI Budget Statements 2010-2011"، متوفر على www.aclei.gov.au/www/aclei/aclei.nsf/Page/Accountability_and_Reporting.
- 125 ويليام ماكفرسون William Macpherson، تحري ستيفن لورنس The Stephen Lawrence Inquiry (لندن: ذو ستيشنري أوفيس The Stationary Office، 1999).
- 126 القانون الأساسي للرقابة Loi organique du contrôle، المواد 9، 12.
- 127 اللجنة الدائمة للرقابة على أجهزة الشرطة Comité permanent de contrôle des services de police، مرصد وظيفة الشرطة "Observatoire de la fonction de police" (2007)؛ القانون الأساسي للرقابة Loi organique du contrôle.
- 128 ل. دو. سوزا L. De Sousa، وكالات مكافحة الفساد: بين التمكين وعدم الجدوى "Anti-corruption Agencies: Between Empowerment and Irrelevance"، القانون الجنائي والتغيير الاجتماعي 53 Crime Law and Social Change (2010): 5.
- 129 مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، تقرير المقرر الخاص المعني بالإعدام من دون محاكمة أو بإجراءات موجزة أو التعسفي، فيليب ألتون. ملحق. دراسة حول آليات الإشراف على الشرطة "Report of the Special Rapporteur on Extrajudicial, Summary or Arbitrary Executions, Philip Alston. Addendum. Study on Police Oversight Mechanisms"، 28 أيار/مايو 2010، متوفر على www.ohchr.org/English/bodies/hrcouncil/docs/14session/A.HRC.14.24.Add8.pdf.
- 130 مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، الملاحظة 130 أعلاه: 23-24.
- 131 مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، الملاحظة 130 أعلاه: 14.
- 132 مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، الملاحظة 85 أعلاه: 64-65.

- 133 مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، الملاحظة 130 أعلاه: 24-25.
- 134 مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، الملاحظة 130 أعلاه: 24-25.
- 135 للاطلاع على مسح للمساءلة المنهجية في تقييم مدى الفساد ومحاولة قياسه، مراجعة سانجا كوتنجاك إيفكوفيك Sanja Kutnjak Ivković، الخدمة وحصد الأموال: تقييم فساد الشرطة "To Serve and Collect: Measuring Police Corruption"، مجلة القانون الجنائي والعلوم الجنائية 93، Journal of Criminal Law and Criminology، العدد 2/3 (2003).
- 136 ر. ستينهورست R. Staphenurst، دور الإعلام في الحد من الفساد "The Media's Role in Curbing Corruption"، معهد البنك الدولي (2000)، متوفر على <http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/media.pdf>.
- 137 ف. بارغافا V. Bhargava وإي. بولونغايثا E. Bolongaita، تحدي الفساد في آسيا: دراسات حالات وإطار للعمل Challenging Corruption in Asia: Case Studies and a Framework for Action (الدولي، 2004): 42.
- 138 مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، الملاحظة 85 أعلاه: 71-72.
- 139 على سبيل المثال، أنيكي أوسي Anni Osse، دليل حول مساءلة الشرطة ونزاهتها والإشراف عليها "Handbook on Police Accountability, Integrity and Oversight"، المسودة المقبلة لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة لعام 2011؛ منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، دليل حول عمل الشرطة الديمقراطي Guidebook on Democratic Policing (فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، 2008).
- 140 مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، الملاحظة 85 أعلاه: 72.
- 141 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادرات المنظمات غير الحكومية لمكافحة الفساد "NGO Anti-Corruption Initiatives"، متوفر على www.oecd.org/document/36/0,3343,en_2649_34857_2751268_1_1_1,00.html.
- 142 ب. بيترز B. Peters، دور الإعلام: تغطية الفساد إعلامياً أو التعتيم عليه؟ "The Media's Role: Covering up Corruption"، تقرير الفساد العالمي لعام 2003، متوفر على <http://unpan1.un.org/intradoc/pdf.groups/public/documents/APCITY/UNPAN008437>.
- 143 سلوين رعب Selwyn Raab، شرطة نيويورك تسمح بالفساد، بحسب لجنة مولن "New York's Police Allow Corruption, Mollen Panel Says"، نيويورك تايمز New York Times، 29 كانون الأول/ديسمبر 1993، متوفر على <https://www.nytimes.com/nyregion/new-york-s-police-allow-corruption-/29/12/1993/https://www.nytimes.com/mollen-panel-says.html>.
- 144 المعهد الديمقراطي الوطني، الإشراف الديمقراطي على قوات الشرطة. آليات للمساءلة والشرطة المجتمعية "Democratic Oversight of Police Forces. Mechanisms for Accountability and Community Policing"، متوفر على <https://www.ndi.org/publications/democratic-oversight-police-forces-mechanisms-accountability-and-community-policing>.
- 145 مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، الملاحظة 85 أعلاه: 71.
- 146 مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، الملاحظة 85 أعلاه: 71.
- 147 مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، الملاحظة 85 أعلاه: 73.
- 148 مراسلون بلا حدود، المكسيك "Mexico"، متوفر على <http://en.rsf.org/report-mexico,184.html>.
- 149 ستينهورست Staphenurst، الملاحظة 137 أعلاه: 7.
- 150 جون ماكميلان John McMillan و بابلو زويدو Pablo Zoido، كيفية تقويض الديمقراطية: مونتيسينوس في بيرو "How to Subvert Democracy: Montesinos in Peru"، مجلة الآفاق الاقتصادية 18، Journal of Economic Perspectives، العدد 4 (2004)، ص 69-92.
- 151 ويسلي ج. سكوغان Wesley G. Skogan، المشاركة المجتمعية والشرطة المجتمعية "Community Participation and Community Policing"، في جان بول برودور Jean-Paul Brodeur (محرر) كيفية تمييز عمل الشرطة الجيد: المشاكل والمسائل How to Recognize Good Policing: Problems and Issues (منشورات سايج Sage Publications، 1998): 106.
- 152 ستينهورست Staphenurst، الملاحظة 137 أعلاه: النقاط 1-4.
- 153 للحصول على لمحة عامة، مراجعة مثلاً دايفيد أ. براون David A. Brown، إعادة بناء الثقة: فرقة العمل المعنية بالإدارة والتغيير الثقافي في شرطة الخيالة الملكية الكندية Rebuilding the Trust: Task Force on Cultural Change in the Royal Canadian Mounted Police.

- 154 كوتنجاك إيفكوفيك Kutnjak Ivković، الملاحظة 84 أعلاه: 117-116.
- 155 لورنس و. شيرمان Lawrence W. Sherman، الفضيحة والإصلاح: ضبط فساد الشرطة Scandal and Reform: Controlling Police Corruption (بيركلي، كاليفورنيا: دار نشر جامعة كاليفورنيا University of California Press، 1978).
- 156 براون Brown، الملاحظة 154 أعلاه: 12.
- 157 مولن Mollen، الملاحظة 154 أعلاه: 13.
- الفصل 7:**
- 158 ك. سنيجدرز K. Snijders، "Hoe Temmen We Het Zevenkoppig Monster? Besluitvorming En Strategieopbouw Binnen Rechercheonderzoeken"، ورقة بحث، أكاديمية الشرطة في هولندا، 2005.
- 159 أ. د. فيلتستاد O.-D. Fjeldstad و ج. ك. أندفيغ J. C. Andvig، الجريمة، الفقر وفساد الشرطة في الدول النامية "Crime, Poverty and Police Corruption in Developing Countries"، ورقة عمل معهد ك. ميشلسن CMI (بيرجن: معهد ك. ميشلسن Chr. Michelsen Institute، 2008).
- 160 فيلتستاد Fjeldstad وأندفيغ Andvig، الملاحظة 160 أعلاه: 24.
- 161 فيلتستاد Fjeldstad وأندفيغ Andvig، الملاحظة 160؛ ت. برانزler T. Prezler، فساد الشرطة: منع سوء السلوك والمحافظة على النزاهة Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity (بوكر راتون، فلوريدا: مطبعة CRC، 2009).
- 162 لورنس و. شيرمان Lawrence W. Sherman، فساد الشرطة: منظور اجتماعي Police Corruption: A Sociological Perspective (غاردين سيتي، نيويورك: أنكر بريس Anchor Press، 1974).
- 163 مقابلة مع هانك هامل Henk Hummel وهان فان دورين Han van Duren، Rijksrecherche، هولندا.
- 164 استنادًا إلى سجل قرارات شرطة لندن الميتروبوليتانية، مع بعض الإضافات من قبل المؤلف.
- 165 ج. ر. نيومن G. R. Newman، عمليات التمويه، دلائل للشرطة موجهة نحو المشاكل، Sting Operations (Problem-Oriented Guides for Police (Cops) (واشنطن العاصمة: وزارة العدل الأمريكية، 2007).
- 166 س. كوتنجاك إيفكوفيك S. Kutnjak Ivković، سقوط الفرسان الزرق: ضبط فساد الشرطة: Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption (نيويورك: دار نشر جامعة أكسفورد Oxford University Press، 2005).
- 167 الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID/نيبال، دليل التحقيق والمحاكمة في ما يتعلق بمكافحة الفساد "Anti-corruption Investigation and Trial Guide"، 2005، متوفر على http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE146.pdf
- 168 سنيجدرز Snijders، الملاحظة 159 أعلاه.
- 169 مراجعة الفصل المعني بدور المعلومات في ب. إيبلي P. Aepli وأ. ريبو O. Ribaux وإي. سامرفيلد E. Summerfield، صنع القرار في عمل الشرطة Decision-Making in Policing (لوزان: PPUR، 2011).
- 170 في بعض الدول/الأنظمة القضائية، يكون المدعي مستقلاً ولا يتواصل مع الشرطة. وفي أنظمة قضائية أخرى، يكون المدعي مسؤولاً عن عملية التحقيق بكاملها.
- 171 ب. ستيلفوكس P. Stelfox وك. بيز K. Pease، الإدراك والكشف: زميلان غير متوافقين "Cognition and Detection: Reluctant Bedfellows"، في م. ج. سميث M. J. Smith ون. تيلي N. Tilley (محرران)، علم الجريمة: مقاربات جديدة لمنع الجريمة وكشفها Crime Science: New Approaches to Preventing and Detecting Crime (ويلان بابلشغ Willan Publishing، 2005).
- 172 ج. أوستربورغ J. Osterburg وور. ورد R. Ward، التحقيق الجنائي: طريقة لإعادة إحياء الماضي Criminal Investigation: A Method for Reconstructing the Past (الطبعة الرابعة (لندن: ليكسيس نيكسيس LexisNexis، 2004): 123).
- 173 بفضل القائد توم دي ويت Tom de Wit، أكاديمية الشرطة في هولندا.

- 174 ج. كليمنسيك G. Klemencic و.ج. ستوسيك J. Stusek، مؤسسات مكافحة الفساد: مراجعة النماذج "Anti-Corruption Institutions: Review of Models"، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007، متوفر على <http://www.oecd.org/corruption/acn/specialisedanti-corruptioninstitutions-reviewofmodels.htm>
- 175 تم تعديل دراسة الحالة هذه من تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: كليمنسيك Klemencic وستوسيك Stusek، الملاحظة 175 أعلاه.
- 176 كليمنسيك Klemencic وستوسيك Stusek، الملاحظة 175 أعلاه؛ و. بروجمان W. Bruggeman، الشرعية، الأخلاق وأنظمة النزاهة في مؤسسات الشرطة "Legitimacy, Ethics and Integrity Systems in Police Navigating the 2010 Pearls in Policing"، في "2010 Pearls in Policing: المضي قدمًا"، متوفر على <http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/docs/Internationaal/Pearls-in-Policing-2010-Navigating.pdf>.
- 177 تأسس البرنامج الكرواتي لمكافحة الفساد USKOK بمساعدة الشرطة الهولندية، التي قدمت سلسلة من 15 ندوة تعالج مسائل مهمة على غرار عمل الشرطة بقيادة الاستخبارات واستراتيجيات التحقيق والتعاون الدولي والتحقيق الرقمي والجناحي والمراقبة والتعاون بين وكالات متعددة، إلخ. يمكن الاطلاع على المزيد من المعلومات حول هذا البرنامج من مؤلف هذا الفصل.
- 178 أ. أوسي A. Osse، فهم عمل الشرطة: مورد لناشطي حقوق الإنسان "Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists"، 2007، متوفر على <https://www.amnesty.org/download/Documents/HRELibrary/se-c010112007eng.pdf>.
- الفصل 8:**
- 179 م. س. غريندل M.S. Grindle، الحصول على حكومة جيدة: بناء قدرات القطاعات العامة في الدول النامية (بوسطن: دار نشر جامعة هارفرد Harvard University Press، 2007).
- 180 مراجعة: <http://www.caricomict4d.org/ict-for-development-topics-mainmenu-132/capacity-building-mainmenu-174/75-definition-of-capacity-building.html>.
- 181 مراجعة: ر. سبوت R. Spoth، م. غرينبرغ M. Greenberg، ك. بايرمان K. Bireman، ك. ريدموند C. Redmond (2004) نموذج الشراكة بين المجتمع والجامعة PROSPER لأنظمة التعليم العام: بناء القدرات لوقاية مرتكزة على الأدلة وبناء الكفاءات "PROSPER Community-University Partnership Model for Public Education Systems: Capacity-Building for Evidenced-Based, Competence-Building Prevention"، *Prevention Science*، العدد 1 (2004): 31-39.
- 182 بالرغم من أن هذا الكتاب لا يزعم بأن محتوياته عبارة عن "بناء قدرات" بحد ذاتها، عند معاينة المحتوى الإجمالي للكتاب، يبدو للمؤلف أنه يحقق ذلك الهدف. مراجعة: ب. إيبلي P. Aepli، أ. ريبو O. Ribeaux، إي. سامرفيلد E. Summerfield، صنع القرار في عمليات الشرطة وإدارتها "Decision Making in Policing Operations and Management (لوزان: منشورات مدرسة لوزان الاتحادية للفنون التطبيقية EPFL Press، 2011).
- 183 ك. بوتتر C. Potter، ر. برو R. Brough، البناء المنهجي: تراتبية الاحتياجات "Systemic building: a hierarchy of needs"، *Health Policy Planning*، العدد 5 (2004): 336-345.
- 184 ج. ر. ت. وود J. R. T. Wood، التقرير النهائي للجنة الملكية للتحقيق في جهاز شرطة نيوزاوث ويلز: المجلد 1: الفساد والمجلد 2: الإصلاح "Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Vol. 1: Corruption and Vol. 2: Reform" (سيدني: حكومة نيوزاوث ويلز، 1997).
- 185 يمكن إيجاد تطورات إضافية في ب. إيبلي P. Aepli، أ. ريبو O. Ribeaux، إي. سامرفيلد E. Summerfield، صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة "Decision Making in Policing: Operations and Management (لوزان: منشورات مدرسة لوزان الاتحادية للفنون التطبيقية EPFL Press، 2011).
- 186 مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، مدونة سلوك المسؤولين عن إنفاذ القانون "Code of Conduct for Law Enforcement Officials" (جنيف: الأمم المتحدة، 1979).
- 187 استنادًا إلى بيان قيم شرطة نيوزاوث ويلز.
- 188 مراجعة: ج. ألدerson J. Alderson، حرية عمل الشرطة Policing Freedom (بليموث: ماك دونالد أند إيفنز MacDonald and Evans Ltd، 1979).
- 189 جون كوتنغهام ألدerson John Cottingham Alderson، رتبة القائد ضمن الإمبراطورية البريطانية (CBE)، وسام الشرطة الملكي (QPM): 28 أيار/مايو 1922 - 7 تشرين الأول/أكتوبر 2011.
- 190 للاطلاع على المزيد من المناقشات حول هذا الموضوع، مراجعة: د. ه. بايلي D.H. Bayley، تغيير الحرس: تطوير

- الشرطة الديمقراطية في الخارج Changing the Guard: Developing Democratic Police Abroad. (نيويورك: دار نشر جامعة أكسفورد Oxford University Press, 2006).
- 191 شرطة ويست ميدلاندز، إجراء اختيار المجندين "Recruit Selection Procedure" (2011)، متوفر على www.west-midlands.police.uk.
- 192 م. بيدلر M. Pedler، ج. بورغوين J. Burgoyne و ت. بويديل T. Boydell، شركة التعلم: استراتيجية للتنمية المستدامة The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development، الطبعة الثانية (نيويورك: ماكغرو-هيل 1996، McGraw-Hill)؛ ب. هاني P. Honey وأ. مامفورد A. Mumford، كتيب أساليب التعلم A Manual of Learning Styles (مايدنهيد: هاني Honey، 1992).
- 193 قانون الإفصاح لأجل المصلحة العامة (Public Interest Disclosure Act) لعام 1998، الصادر في المملكة المتحدة في 2 تموز/يوليو 1998.
- 194 د. غولمان D. Goleman، ر. بوياتزيس R. Boyatzis وأ. ماكي A. McKee، القادة الجدد The New Leaders (لندن: ليتل، براون Little, Brown، 2001).
- 195 س. بورتشاو-غان S. Burtonshaw-Gunn، الأدوات الأساسية للاستشارات الإدارية Essential Tools for Management Consultancy (تشيشستر: جون وايلي وأبناؤه John Wiley & Sons، 2010).
- 196 ن. ستانفورد N. Stanford، تصميم التنظيم: المقاربة التعاونية Organization Design: The Collaborative Approach (أكسفورد: دار نشر إلزيفير Elsevier Publishing، 2004).
- 197 تم إعداد هذا النظام لتعيين "محفظين" أو ضباط مدربين خصيصًا على الأخلاق، سيتمكنون عندها من تقديم مشورة أو استشارة لزملائهم الضباط الذين يواجهون معضلات أخلاقية ضمن المؤسسة.
- 198 ر. سبيكلاند R. Speculand، من الحجارة إلى الجسور: قم بإحياء استراتيجيتك Bricks to Bridges: Make Your Strategy Come Alive (سنغافورة: بريدجز كونسالتنسي Bridges Consultancy، 2005).
- 199 مراجعة: أ. بيكلي A. Beckley، هل من رابط من ناحية التدريب والتنمية بين الذكاء العاطفي والممارسة التأملية والكفاءة الإدارية؟ Is there a training and development link between emotional intelligence, reflective practice and management competency? أطروحة غير منشورة (كلية جامعة ورسستر University College، 2003).
- 200 مراجعة مثلاً: الشرطة الاتحادية الأسترالية، عمل الشرطة الدولي نحو 2020. النتائج International Policing Toward 2020. The Outcomes (تقرير المؤتمر الذي عُقد في 19-21 تشرين الثاني/نوفمبر 2007 في كانبرا)، متوفر على <http://www.austlii.edu.au/au/journals/AUFPP/Platypus/2007/50.html>؛ ت. نيوبيرن T. Newburn، مستقبل عمل الشرطة "The future of policing"؛ في كتيب عمل الشرطة Handbook of policing (الطبعة الثانية) (ديفون: ويلان بابلشنغ Willan Publishing، 2008)؛ ي. جيكييس Y. Jekes، م. يار M. Yar، الجرائم الإلكترونية المتعلقة بعمل الشرطة: الاتجاهات الناشئة والتحديات المستقبلية "Policing Cybercrime: Emerging trends & future challenges"، في كتيب عمل الشرطة Handbook of policing (الطبعة الثانية) (ديفون: ويلان بابلشنغ Willan Publishing، 2008)؛ ت. ج. كاوبر T.J. Cowper، م. إي. بورغر M.E. Buerger، تحسين نظرتنا للعالم: الشرطة وتكنولوجيا الواقع المعزز "Improving Our View of the World: Police and Augmented Reality"، Futures Working Group، الولايات المتحدة، مكتب التحقيقات الفيدرالي FBI/وزارة العدل؛ ب. ديك P. Dick، فعل المستقبل؟ استخدام إطار تعددي لاستكشاف إدارة العمل المرن في جهاز الشرطة البريطاني "Bending over Backwards? Using a Pluralistic Framework to Explore the Management of Flexible Working in the UK Police Service"، مجلة الإدارة البريطانية 20، British Journal of Management، 2009؛ 5193-5182؛ ت. فيني T. Finnie، ت. بيتي T. Petee، ج. جارفيس J. Jarvis، (محررون) (n/d)، التحديات المستقبلية المتعلقة بالجرائم الإلكترونية. المجلد 5: إجراءات Futures Working Group، Future Challenges of Cybercrime. Volume 5: Proceedings of the Futures Working Group، الولايات المتحدة، مكتب التحقيقات الفيدرالي FBI/وزارة العدل؛ ج. هانسن G. Hansen، ب. ه. لوفان B.H. Levin، اتجاه السير "Where Traffic is Going"، Futures Working Group White Paper Series، المجلد 1 العدد 3 (2010)، Futures Working Group، الولايات المتحدة، مكتب التحقيقات الفيدرالي FBI/وزارة العدل؛ م. كيلتي M. Keelty، الإرهاب: النموذج الجديد لعمل الشرطة "Terrorism: Policing's New Paradigm"، ذو سيدني بايبرز The Sydney Papers (صيف 2008): 105-95.
- 201 مراجعة: أ. بيكلي A. Beckley، التعلم لمدى الحياة: الطريق نحو الرضى عن الوظيفة؟ "Learning for Life: the path to job satisfaction?" أبحاث الشرطة وإدارتها 3، Police Research and Management، العدد 1 (1998).
- 202 على سبيل المثال مراجعة: ب. نيرود P. Neyroud وأ. بيكلي A. Beckley، (2001) عمل الشرطة، الأخلاق وحقوق الإنسان Policing, Ethics and Human Rights (كولومبتون: ويلان بابلشنغ Willan Publishing، 2001)، الفصل 9: حلول الموارد البشرية، 169-188.
- 203 د. غولمان D. Goleman، ر. بوياتزيس R. Boyatzis وأ. ماكي A. McKee، القادة الجدد: تحويل فن القيادة إلى علم النتائج The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results (لندن: ليتل،

- براون (Little, Brown، 2002).
- 204 ب. راين P. Ryan، إصلاح جهاز شرطة نيوساوث ويلز - المرحلة الأولى "Reform of the New South Wales Police Service - Phase 1" (سيدني: مطبعة الحكومة Government Printer، 1996).
- 205 ب. راين P. Ryan، الاتجاهات المستقبلية 2005-2001 "2005-2001 Future Directions" (سيدني: جهاز شرطة نيوساوث ويلز، 2000).
- 206 مرصد مسح السكان الخاص بالمكتب الأسترالي للإحصاء (2000 ABS Population Survey Monitor).
- 207 ب. لارمور P. Larmour، إعداد وحدة ماجستير في الفساد ومكافحة الفساد "Developing a Masters Unit in Corruption and Anti-Corruption"، أطروحة ماجستير (لمركز الوطني لدراسات التنمية، الجامعة الوطنية الأسترالية، 1999، غير منشورة).
- 208 دورة حول أخلاق الشرطة للمجندين PPP-123 - الأخلاق المهنية، جامعة تشارلز ستورت، أستراليا.
- 209 ج. م. فان سلايك J. M. Van Slyke، تدريب حول أخلاق الشرطة: أنماط التعليم المفضلة في ما يتعلق بإنفاذ القانون في التعليم العالي "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement"، أطروحة دكتوراه، جامعة تكساس في أوستن، الولايات المتحدة، 2007، غير منشورة).
- 210 لارمور Larmour، الملاحظة 208 أعلاه.
- 211 ف. بوم F. Boehm، التدريب والتعليم في مكافحة الفساد "Anti-Corruption Training and Education"، موجز مركز U4 لموارد مكافحة الفساد رقم 13، تشرين الأول/أكتوبر 2007، متوفر على www.U4.no/themes/private-sector.
- 212 مديريةية التعاون التنموي في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، لجنة المساعدات التنموية، مسودة التقرير النهائي لمجموعة العمل المعنية بالتطوير التشاركي للإدارة الجيدة للجنة المساعدات التنموية "Draft Final Report of the Working Group on Participatory Development of Good Governance to the DAC"، DCD/DAC/PDGG (96) 4 (باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 1996).
- 213 بوم Boehm، الملاحظة 212 أعلاه.
- 214 د. ل. كيركباتريك D. L. Kirkpatrick، تقييم برامج التدريب "Evaluating Training Programs"، الطبعة الثالثة (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: بيريت-كيلير بالشرز Berrett-Koehler Publishers، 1994).
- 215 تحظى المنهجية المقترحة مبدئيًا بدعم مصادر متنوعة، بما فيها س. ميلر S. Miller، ج. بلاكلر J. Blackler، أ. ألكسندرا A. Alexandra، أخلاق الشرطة "Police Ethics"، الطبعة الثانية (سيدني: ألن أند أونوين Allen & Unwin، 2006): 145-140.
- 216 ت. برانزler T. Prenzler، الإصلاح في السياسة والعدالة الجنائية والشرطة في كوينزلاند ما بعد فيتزجيرالد "Reform in Politics, Criminal Justice and the Police in Post-Fitzgerald Queensland"، Griffith Law 18، Review، العدد 3 (2009): 595-577.
- 217 م. ميتشيل M. Mitchell، وج. كيزي J. Casey، قيادة الشرطة وإدارتها "Police Leadership and Management" (أنانديل: فيديریشن بريس Federation Press، 2007).
- 218 ج. وود J. Wood، اللجنة الملكية للتحقيق في جهاز شرطة نيوساوث ويلز: التقرير النهائي "Royal Commission into the NSW Police Service: Final Report"، المجلدات 1-3 (سيدني: مطبعة الحكومة Government Printer، 1997).
- 219 راين Ryan، الملاحظة 205 أعلاه؛ راين Ryan، الملاحظة 206 أعلاه.
- 220 التدقيق الاستراتيجي النوعي لتقرير عملية الإصلاح QSARP، تقرير العام الأول (أذار/مارس 1999-أذار/مارس 2000) "The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 1 (March 1999-March 2000)" (سيدني: هاي كومباني Hay Company، 2000)؛ التدقيق الاستراتيجي النوعي لتقرير عملية الإصلاح QSARP، تقرير العام الثاني (2001-2000) "The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 2 (2001-2000)" (سيدني: هاي كومباني Hay Company، 2001)؛ التدقيق الاستراتيجي النوعي لتقرير عملية الإصلاح QSARP، تقرير العام الثالث (تموز/يوليو 2001-حزيران/يونيو 2002) "The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 3 (July 2001-June 2002)" (سيدني: هاي كومباني Hay Company، 2002)

الفصل 9:

- 221 م. بانش M. Punch، فساد الشرطة: الانحراف والمساءلة والإصلاح في عمل الشرطة "Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing" (كولومبتون: ويلان Willan، 2009).
- 222 د. ه. بايلي D. H. Bayley، إصلاح الشرطة كسياسة خارجية "Police Reform as Foreign Policy"، مجلة

- علم الجريمة الأسترالية والنيوزيلندية 38 *Australia and New Zealand Journal of Criminology*، العدد 2 (2005): 206-215.
- 223 حكومة نيوزاوث ويلز، بروجكت مانتا: التقرير الأول: تحديد مخاطر سوء السلوك في القيادة والإعلان عنها "Project Manta: Report 1: Identification and Communication of Command Misconduct Risks" (سيدني: PIC، 2009).
- 224 ت. برانزler T. Prenzler، فساد الشرطة: منع سوء السلوك والمحافظة على النزاهة: Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity (لندن: مطبعة CRC، 2009): 126.
- 225 م. داوونز M. Downes، إصلاح الشرطة في صربيا: نحو تشكيل قوة شرطة عصرية وخاضعة للمساءلة Police Reform in Serbia: Towards the Creation of a Modern and Accountable Police Force (بروكسيل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2004): 39.
- 226 حكومة نيوزاوث ويلز، الملاحظة 224 أعلاه: 132.
- 227 مستخدم من قبل لجنة الجريمة وسوء السلوك في كوينزلاند، مذكور في حكومة نيوزاوث ويلز، الملاحظة 224 أعلاه: 133.
- 228 ه. ويتون H. Whitton، تعليم الأخلاق في مجتمعات شديدة الفساد: المخاوف والفرص "Teaching Ethics in Highly Corrupt Societies: Concerns and Opportunities"، موجز مركز U4 لموارد مكافحة الفساد رقم 5، النرويج، نيسان/إبريل 2009: 2.
- 229 ج. براون J. Brown، تقييم احتياجات التدريب: ضرورة إعداد برنامج تدريب فعال "Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program" (إدارة الموظفين العاميين 34 *Public Personnel Management*، العدد 4 (2002): 569-578).
- 230 براون Brown، الملاحظة 230 أعلاه: 577.
- 231 الإنتربول، دليل الإنتربول للتدريب الفعال: مسؤولية جماعية "The Interpol Guide to Effective Training: A Collective Responsibility" (ليون: مديرية الإنتربول لتدريب الشرطة وتطويرها، 2009): 89.
- 232 تم تعديله من ك. فلير C. Fair وس. جونز S. Jones، حماية أفغانستان: العودة إلى الطريق السليم Securing Afghanistan: Getting on Track (واشنطن العاصمة: معهد السلام الأمريكي، 2009): 23.
- 233 ب. برنز B. Burnes، إدارة التغيير: مقارنة استراتيجيات التنظيمات للتغيير "Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics" (هارلو: برنتيس هول 2004، Prentice-Hall).
- 234 م. كريشتون M. Crichton، ر. فلين R. Flin و. و. راتراي W. Rattray، تدريب صانعي القرار - ألعاب القرارات التكتيكية "Training Decision Makers - Tactical Decision Games"، مجلة إدارة الطوارئ والأزمات 8 *Journal of Contingencies and Crisis Management*، العدد 4 (2000): 208-217، في 209-210.
- 235 ر. ميلر R. Miller، تطبيقات نظرية المرونة المعرفية في التدريب العابر للثقافات "Applications of Cognitive Flexibility Theory in Cross-cultural Training"، أطروحة دكتوراه، جامعة نيومكسيكو، الولايات المتحدة، 2010.
- 236 ك. لوش K. Lauche، م. كريشتون M. Crichton و. ب. بايري P. Bayeri، ألعاب القرارات التكتيكية: إعداد تدريب مرتكز على السيناريوهات لصنع القرار ضمن فرق موزعة "Tactical Decision Games: Developing Scenario-based Training for Decision-Making in Distributed Teams"، مقالة مقدمة في المؤتمر الدولي التاسع حول اتخاذ القرار الطبيعي NDM9، لندن، حزيران/يونيو 2009.
- 237 يستند هذا الجزء جزئيًا إلى الحكومة الأمريكية، عرض تمهيدي للحرفة: تقنيات تحليلية منظمة لتحسين التحليل الاستخباراتي "A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence" (مكتب التحقيقات الفيدرالي، 2009، متوفر على <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf>).
- 238 الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، كتيب تدريب المدربين: تحويل النزاعات وبناء السلام في رواندا (واشنطن العاصمة: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، 2008).
- 239 تم تعديله من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، الملاحظة 239 أعلاه: 26.
- 240 ن. بلانشارد N. Blanchard و. ج. تاكر J. Thacker، التدريب الفعال: الأنظمة والاستراتيجيات والممارسات Effective Training: Systems, Strategies, and Practices (أبر سادل ريفر، نيوجيرسي: برنتيس هال، 2007، Prentice Hall).
- 241 أ. غولدسميث A. Goldsmith، السعي وراء نزاهة الشرطة: أبعاد القيادة والإدارة "Integrity: Leadership and Governance Dimensions"، القضايا الراهنة في العدالة الجنائية 13 *Issues in Criminal Justice*، العدد 2 (2001): 185-202.

- 242 برنز Burnes، الملاحظة 234 أعلاه.
- 243 ج. راندال J. Randall، إدارة التغيير/تغيير المدراء Managing Change/Changing Managers (لندن: روتلج، Routledge، 2004): 60.
- 244 برنز Burnes، الملاحظة 234 أعلاه: 274.
- 245 برنز Burnes، الملاحظة 234 أعلاه: 275.
- 246 ج. تشان J. Chan، تغيير ثقافة الشرطة Changing Police Culture (كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج، Cambridge University Press، 1997).
- 247 برنز Burnes، الملاحظة 234 أعلاه: 597.
- 248 الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، الملاحظة 239 أعلاه.
- 249 راندال Randall، الملاحظة 244 أعلاه: 144.
- 250 ر. دينيغارد R. Degnegaard، "إدارة التغيير في الإصلاحات العامة: دروس من إصلاح الشرطة الدنماركية" "Change Management in Public Reforms: Lessons from the Danish Police Reform"، ورقة بحث، كلية كوبنهاغن لإدارة الأعمال، 2006، متوفر على http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/2006/papers_11122006/Rex_Degnegaard.pdf.
- 251 أ. دوغ A. Doig وس. رايلي S. Riley، الفساد واستراتيجيات مكافحة الفساد: قضايا ودراسات حالات من دول نامية "Corruption and Anti-corruption Strategies: Issues and Case Studies from Developing Countries" في ج. س. شيما G. S. Cheema وج. بونفان J. Bonvin (محرران)، الفساد ومبادرات تحسين النزاهة في الدول النامية Corruption and Integrity Improvement Initiatives in Developing Countries (باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 1998): 50.
- 252 م. جيرودو M. Girodo، جعل استراتيجيات مكافحة الفساد أكثر استدامة: ميزات المقاربة القائمة على الكلمة الطيبة والسلاح "a Gun" Approach، في مارتن كروتنر Martin Kreutner (محرر)، الممارسة تلتقي بالعلم: الحوار المعاصر المتعلق بمكافحة الفساد Practice Meets Science: Contemporary Anti-Corruption Dialogue (فيينا: Manzche Verlags، 2010).
- 253 مشروع التحديات Challenges Project، الاضطلاع بتحديات عمليات السلام: التعاون والتنسيق Meeting the Challenges of Peace Operations: Cooperation and Coordination (ستوكهولم: Elanders Gotab، 2005): 132.
- 254 م. أوراو M. O'Rawe، حقوق الإنسان، المجتمعات الانتقالية وتدريب الشرطة: تشريع الاستراتيجيات ونزع الشرعية من الموروثات "Human Rights, Transitional Societies and Police Training: Legitimizing Strategies and Delegitimizing Legacies"، St. John's Journal of Legal Commentary 22 (2007): 199-260.
- 255 البنك الدولي، مكافحة الفساد - خطوات نحو استراتيجية لمكافحة الفساد "Anti-corruption - Steps Towards an Anti-Corruption Strategy"، البنك الدولي، 2010، متوفر على <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE>.
- 256 Direktori Perdamaian Indonesia، مديرية بناء السلام في إندونيسيا "Indonesia Peacebuilding Directory"، Indonesia Police Watch، جاكرتا، 2003.
- 257 ت. موراي T. Murray، تقييم الاحتياجات من أجل الإلمام بالقراءة والكتابة والمنافع الاجتماعية واتحاد خريجي أكاديمية الشرطة في الشرطة الوطنية "Academy Alumni Association in the National Police"، الوكالة الألمانية للتعاون التقني GTZ/الوزارة الاتحادي للتعاون الاقتصادي والتنمية في أفغانستان، 2008، غير منشور، بحوزة المؤلف.
- 258 جيرودو Girodo، الملاحظة 253 أعلاه: 10.
- 259 ل. بورك L. Burke وه. هاتشينز H. Hutchins، نقل التدريب: مراجعة متكاملة للأدبيات "Training Transfer: An Integrative Literature Review"، مراجعة تطوير الموارد البشرية Human Resource Development، رقم 3 (2007): 296-263.
- 260 أوستربيرغ Osterburg وورد Ward، الملاحظة 173 أعلاه.
- 261 مأخوذ من www.businessdictionary.com.
- 262 نيومن Newman، الملاحظة 166 أعلاه.
- 263 مراجعة www.businessdictionary.com.

**DCAF - Geneva Centre for
Security Sector Governance**
Chemin Eugène-Rigot 2E
P.O. Box 1360
CH-1211 Geneva 1

