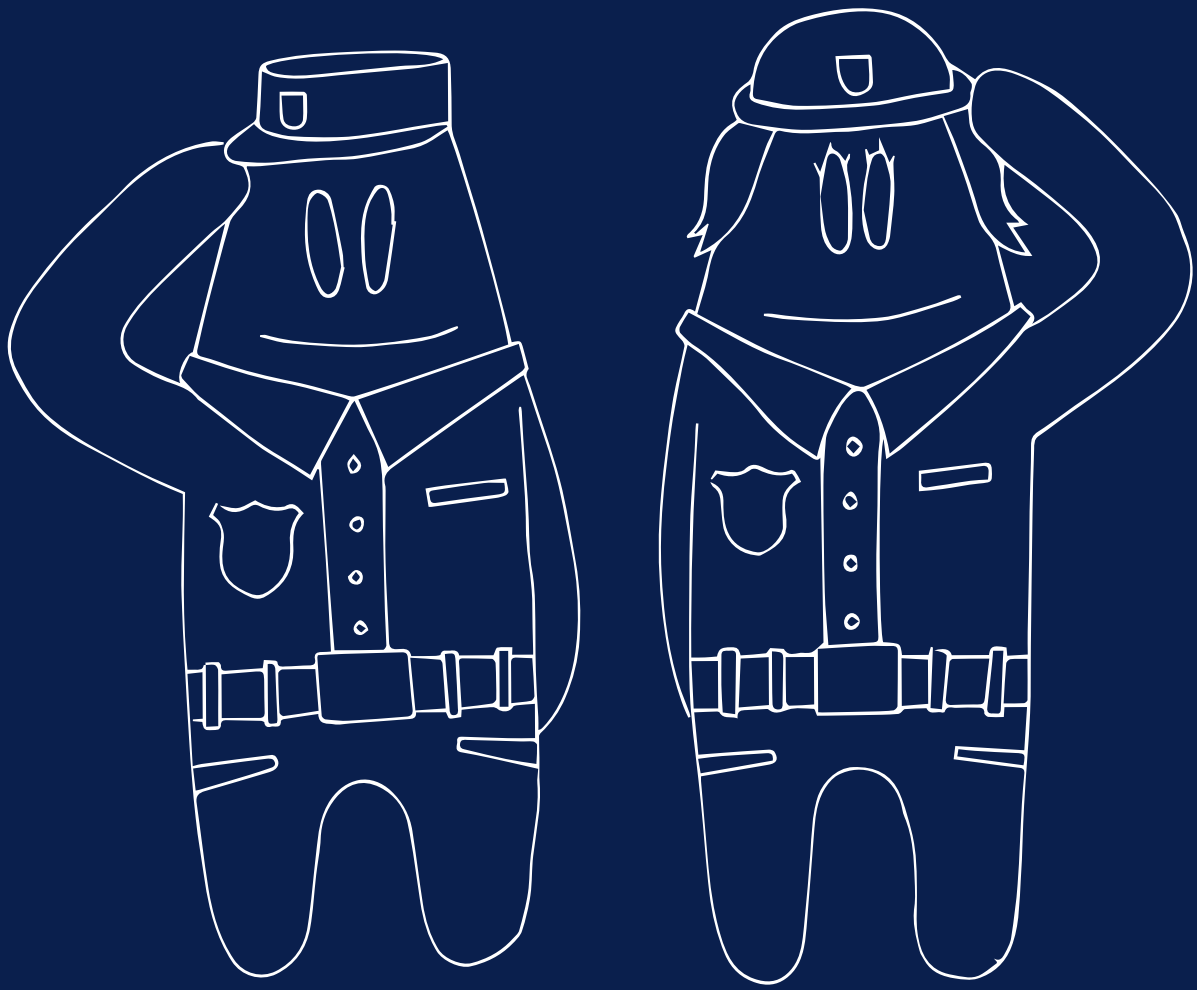




دليل تدريبي حول نزاهة الشرطة

DCAF

ديكاف - مركز
جنيف لحوكمة
قطاع الأمن

دليل تدريبي حول نزاهة الشرطة

مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)

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

برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP)

يعمل برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) مع البلدان التي تطلب المساعدة في تطوير وتنفيذ وتقييم المشاريع التي تقوم بإنشاء خدمات الشرطة وصيانتها لتعمل بأعلى مستويات النزاهة والاحتراف. يعمل البرنامج ضمن إطار العمل الأوسع للدعم الذي يقدمه مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن للشرطة في جنوب شرق أوروبا من أجل تعزيز خدمات شرطة تؤدي مهامها بنزاهة والمساعدة في تطويرها.

يكنّ مركز DCAF جزيل التقدير والامتنان للدعم الذي قدمته الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC) في إنتاج هذا الدليل التدريبي حول نزاهة الشرطة، كما للدعم الذي قدّمه الصندوق الاستئماني لشمال أفريقيا في إنتاج النسخة العربية من هذا الدليل.

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

© DCAF, 2019

جميع الحقوق محفوظة.

ISBN: 978-92-9222-400-4

التصميم والترتيب: ياسمين هونغ (Yasmine Hung)

الطباعة: فيليار (Villière).

إصدار مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)

PO Box 1360

1211 Geneva 1

Switzerland

www.dcaf.ch

شكر وتقدير

قام كل من باولو كوستا (Paulo Costa) رئيس برنامج الشرطة في مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) - عمليات جنوب شرق أوروبا، وإيزالين ثورنز (Isaline Thorens)، مساعدة المشروع - عمليات جنوب شرق أوروبا في المركز، بإطلاق المشروع وتطوير فكرة الدليل ومحتواه وتنسيق عملية التأليف والتنقيح.

نوجه شكرًا خاصًا إلى داركو ستانسيك (Darko Stancic)، مساعد المدير ورئيس العمليات في جنوب شرق أوروبا في مركز DCAF، الذي دعم المشروع وقدم له التوجيه الاستراتيجي.

ونكنّ تقديرًا كبيرًا لزميلينا في مركز DCAF نيفينكا توموفيتش (Nevenka Tomović) وأرتميس بابافاسيليو (Artemis Papavasileiou) لمساهمتهما القيمة في مختلف مراحل عملية الإعداد والتنقيح. كما نكنّ تقديرًا كبيرًا لباتريسيا زانيني غراسا (Patricia Zanini Graça) وياسمين هونغ (Yasmine Hung) ومارغو كارون (Margaux Carron) مراجعتنّ نسخة العام 2019.

كما نود أن نشكر المساهمين التاليين في مركز DCAF على تعليقاتهم وتوصياتهم الثابتة وهم: هيدر هوتانن (Heather Huhtanen) وتيودورا فيور (Teodora Fuior) وفرانشيسكا كلوبفر (Franziska Klopfer) وأوليفيا رايدر (Olivia Ryder) وريتشارد ستاين (Richard Steyne) وأندريه وود (Andrei Wood).

ونوجه أيضًا تقديرًا خاصًا للخبراء والمنقحين الخارجيين لهذا الدليل وهم: بيار إيبلي (Pierre Aepli) وفيليف جيتز (Phillippe Gitz) وليزلي تمبلمان هولمز (Leslie Templeman Holmes) وأوريلي ماغنين (Aurélie Magnin) وتيم برينز (Tim Prenzler) وجولي راي (Julie Raines).

ونود التقدّم بالشكر إلى إندستري أراييك على ترجمة هذا الدليل، كما إلى سيسيل لاغوت (Cécile Lagoutte) وأندريا لأكروس (Andrea Lacroce) على تنقيحه وإجراء المراجعة النهائية.

جدول المحتويات/ترتيب الدليل التدريبي حول نزاهة الشرطة

- ◀ مقدمة إلى الدليل
- ◀ مقدمة إلى الوحدات
- ◀ الوحدة التعريفية: لمحة عن الدورة والتوقعات منها
- ◀ الوحدة الأولى: فهم معنى النزاهة
- ◀ الوحدة الثانية: عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة
- ◀ الوحدة الثالثة: القيم والمواقف
- ◀ الوحدة الرابعة: الإطار القانوني والتنظيمي لنزاهة الشرطة
- ◀ الوحدة الخامسة: سوء سلوك الشرطة
- ◀ الوحدة السادسة: رقابة الأقران والإبلاغ عن سوء السلوك
- ◀ الوحدة السابعة: مساءلة الشرطة
- ◀ الوحدة الثامنة: المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة
- ◀ الوحدة التاسعة: المعضلات الأخلاقية التي تواجه الشرطة
- ◀ ملحق للوحدات: فهم برنامج تنمية نزاهة الشرطة للنزاهة
- ◀ ملحق الوحدة الخامسة: الصلاحيات التقديرية للشرطة: الأثر المترتب على النزاهة واستراتيجيات الرقابة
- ◀ مثال عن نموذج تقييم الدورة
- ◀ الفصل الأول: تعلم الراشدين - مبادئ توجيهية للتيسير
- ◀ الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية ونزاهتها
- ◀ الملحق الأول للفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية والنزاهة - السلطة والقيادة
- ◀ الفصل الثالث: التخطيط للنزاهة وإصلاحها
- ◀ الملحق الأول للفصل الثالث: التخطيط للنزاهة وإصلاحها - نموذج خطة النزاهة
- ◀ الملحق الثاني للفصل الثالث: التخطيط للنزاهة وإصلاحها - مبادئ توجيهية لجمع البيانات وتحليلها
- ◀ مسرد المصطلحات
- ◀ المراجع بحسب نوع المنشور
- ◀ المراجع بحسب الموضوع
- ◀ قائمة الموارد

برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) - أصله واستراتيجيته الحالية

خلفية البرنامج

نشر مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) عام 2012 مجموعة الأدوات لتشكّل مساهمته الأولى في هذا المجال. تقدّم مجموعة الأدوات لمحةً عامةً على أبرز المجالات الرئيسية التي يجدر بمؤسسات الشرطة أخذها في الاعتبار في جهودها الرامية إلى منع حالات الفساد في صفوفها واكتشافها والتصدي لها بشكل فعال. ويتمثل جمهورها المستهدف في المقام الأول بمديري الشرطة وصانعي القرار فيها. تؤكد مجموعة الأدوات على أهمية التقييم والتخطيط الاستراتيجيين والثقافة التنظيمية والدعم الأخلاقي لأفراد الشرطة والرقابة والتحقيق. ومن أجل وضع مسألة الفساد ضمن منظور متكامل لإصلاح الشرطة، تتناول مجموعة الأدوات أيضًا دور الجهات الخارجية في الإشراف على الشرطة وإخضاعها للرقابة. وبعد الاهتمام الكبير الذي ولده إطلاق مجموعة الأدوات، طوّر المركز مفهوم برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIDP) وأنشأه، علمًا أنه يركز على النزاهة بتعريفها ضمن نطاق أوسع من الفساد فحسب، بحيث يشمل من بين جملة أمور أخرى الأخلاق واحترام حقوق الإنسان والمهنية وضبط النفس في استخدام القوة البدنية واحترام المواطنين/الشعب وعدم التمييز.

تم تصميم برنامج تنمية نزاهة الشرطة لمساعدة الدول في جهودها الرامية إلى تطوير وصيانة خدمات شرطة تعمل بأعلى مستويات النزاهة وهو يرمي إلى توفير المشورة إلى طيفٍ واسع من الأطراف - من مسؤولين حكوميين وصانعي سياسات وقادة شرطة رفيعي ومتوسطي المستوى وهيئات إشراف والمجتمع المدني - حول كيفية تطوير وتحقيق استدامة خدمات شرطة تعمل بما يتماشى مع المعايير الديمقراطية المتمثلة بالمساءلة والشفافية واحترام حقوق الإنسان. ويُذكر أنه يمكن الاستفادة من الاستراتيجية والأدوات المطوّرة في إطار برنامج تنمية نزاهة الشرطة في كل خدمات الشرطة، وبشكل خاص في الدول الانتقالية أو الدول التي كانت النزاعات تدور فيها أينما كان في العالم، بشرط تكييفها مع السياق المحلي المعني.

استراتيجية برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIDP)

تتألف استراتيجية برنامج تنمية نزاهة الشرطة من شقين يجتمعان معًا لدعم خدمات الشرطة في تطوير تدابير متصلة باحتياجاتها وسياقها.

ينطوي الشق الأول على أنشطة مختلفة لزيادة الوعي ترمي إلى تحفيز النقاش العام حول موضوع نزاهة الشرطة في بلدان مختلفة. ولهذا الهدف، أعدّ المركز ونظم طاولات نقاش مستديرة قومية تجمع ما بين أصحاب مصالح متنوعين من ممثلين لوزارات الداخلية والشرطة واللجان البرلمانية والنيابات العامة وهيئات الإشراف المدنية المستقلة ومؤسسات المجتمع المدني والإعلام. سمحت هذه الاجتماعات لأصحاب المصالح بالتوصل إلى فهم مشترك لنطاق نزاهة الشرطة وأهميتها. كما وتمكن المشاركون من التعرّف إلى أدوار بعضهم البعض وتحديد أبرز التحديات والأولويات الرئيسية لتعزيز نزاهة الشرطة كل في دولته.

أما الشق الثاني من أنشطة برنامج تنمية نزاهة الشرطة، فهي تنطوي على تطوير مبادرات بناء قدرات مخصصة حول النزاهة بالتعاون الوثيق مع الدول التي تطلب المساعدة. وفي هذا الشق، يقدم المركز طيفًا واسعًا من خدمات الدعم، من إجراء التقييمات وتوفير المشورة الاستراتيجية للمسؤولين المحليين لتطوير خطة حول نزاهة الشرطة إلى نشر خطة النزاهة وتطبيقها والمساعدة في تطوير خطط العمل وتقديم الدورات التدريبية لقيادات الشرطة أو تطوير قدرات التدريب أثناء الخدمة لموظفي الشرطة على كل مستوياتهم حول نزاهة الشرطة.

ولدعم أنشطة برنامج تنمية نزاهة الشرطة وتكاملتها، طوّر المركز دورتي تعلّم إلكتروني حول نزاهة الشرطة، حيث يشكل المستوى الأول دورة تعريفية حول نزاهة الشرطة لجمهور عام يضم كلا الشرطة وأصحاب مصالح آخرين ذوي صلة، ويهدف إلى تقديم معلومات أولية حول الموضوع والمساهمة في إنشاء فهم أولي للمسائل المرتبطة بالنزاهة. أما المستوى الثاني، فيركز على دور مديري الشرطة في بناء آليات أو نظم النزاهة وتحقيق استدامتها وتعزيزها في مؤسسة الشرطة.

الرسم البياني الأول - استراتيجية برنامج تنمية نزاهة الشرطة



تدريب أفراد الشرطة

تم تطوير هذا الدليل لتوفير إرشادات ملموسة للمدربين والميسرين ليقدموا بكفاءة دورات تدريبية حول النزاهة لأفراد الشرطة في أثناء الخدمة. وتم انتقاء الاستراتيجية والمنهجية والمحتوى (الوحدات الواردة في هذا الدليل) بالاستناد إلى الدروس المستفادة من مشاريع تجريبية في مقدونيا. إلا أن المنهجية والمحتوى والنهج المقترحة في هذا الدليل خضعت لمراجعة خبراء عدة من دول مختلفة سواء من داخل المركز أو خارجه. ولذا نتوقع إمكانية استخدام هذا الدليل في أي دولة بشرط إدخال بعض التعديلات الضرورية بحسب السياق المحلي.

وأما بالنسبة إلى الاستراتيجية ككل، فيجب أن تنطوي الخطوة الأولى دائماً على تقييم كلا احتياجات التدريب والقدرات التدريبية. وكما هي حال الكثير من الإجراءات التنظيمية الأخرى، من الهام جداً تحديد المشاكل القائمة على نحو واضح ومن ثم اختيار الحلول المناسبة. ولهذه الغاية، من الهام جداً معرفة منهجية التقييم والتخطيط وتسلسل التدريب من أجل تكليل هذه المرحلة بالنجاح. نفوض في هذه المسائل بعمق أكبر في الفصلين: الفصل الثاني: التخطيط للنزاهة وإصلاحها والفصل الأول: تعلم الراشدين - مبادئ توجيهية للتيسير.

لدى استخدام هذا الدليل، ننصح باللجوء إلى نهج "تدريب المدربين" من أجل تحقيق الاستفادة الأكبر. ويجدر أخذ الخطوات أو التدابير التالية في الاعتبار:

1. اختيار المدربين - من ذوي الخلفية الملائمة للتدريب على النزاهة.
2. تنظيم دورة حول التيسير موجهة لمجموعة من المدربين المختارين.
3. قيام المدربين الذين تم تدريبهم بتقديم دورة تدريبية ومراجعتها.
4. تجميع وتكييف دليل ومنهجية التدريب لتيسير تقديم التدريب حول النزاهة لموظفي الشرطة في المستقبل.

1. اختيار المدربين

إنَّ التدريب على النزاهة أمرٌ دقيق للغاية من حيث المحتوى ومنهجية التقديم. فهو يتطلب أن يتحلى المدربون بالخلفية المناسبة من أجل تحسين فرص تعلُّم أفراد الشرطة الذين سيشاركون في الدورة التدريبية. ويُنصح باعتماد المعايير التالية لاختيار المدربين الذين سيقومون بتيسير الدورات حول نزاهة الشرطة بالاستناد إلى المحتوى المقترح في هذا الدليل:

- **الرغبة:** يجدر بالمدرب أن يبدي الرغبة في أن يصبح ميسرًا حول النزاهة.
- **قدوة:** يجدر بالمدرب أن يكون بمثابة قدوة إيجابية لأقرانه وأن يكون مثالًا جيدًا حول النزاهة وأن يتقبله جيدًا أقرانه.
- **مهارات تواصل جيدة:** يجدر بالمدرب أن يتحلى بمهارات تواصل جيدة خطية وشفهية، ويجب أن يبدي ارتياحًا حيال التكلم في العلن.
- **الخبرة العملية:** يجب أن يتحلى المدرب بما لا يقل عن عامين من الخبرة ذات الصلة في أداء مهام تشغيلية ضمن الشرطة، ويُحبَّذ أن يكون مديرًا للشرطة (ذات رتبة متوسطة إلى مرتفعة).
- **التحلي بالوقت اللازم:** حسب الحاجة، إلَّا أنه يتعين على المدرب أن يكون متوافرًا بدوام كامل في البداية، أو أن يكون حاضرًا أقله في خلال الدورات التدريبية وإلى حين استكمال دورة تدريبية كاملة.

2. تنظيم دورة حول التيسير لمجموعة من المدربين المختارين

يجب تعديل دورة الميسرين بما يتلاءم مع عدد المشاركين وخبراتهم السابقة في التدريب والتيسير. إلَّا أنه يُنصح أن يمتد التدريب على 5 أيام متتالية.

بالنسبة إلى محتويات دورة الميسرين، ننصح أن يتم انتقاؤها من بين المواضيع التي يُغطيها الفصل الأول: تعلُّم الراشدين - مبادئ توجيهية للتيسير والوحدات الواردة في هذا الدليل.

3. قيام المدربين الذين تم تدريبهم بتقديم دورة تدريبية ومراجعتها

بعد استكمال دورة الميسرين بنجاح وقبل الشروع في تقديم المزيد من التدريب إلى سائر موظفي المؤسسة، يوصى بأن يقدم الميسرون الذين جرى تدريبهم دورة تدريبية واحدة على الأقل إلى أقرانهم. تمثل الدورة التدريبية فرصة للمدربين والمنظمين لمراجعة وتقييم ما إذا كان المحتوى والمنهجية التي جرى التمرن عليهما في خلال دورة الميسرين ملائمين ليتم تقديمهما على نطاق كامل. ويجدر تقييم المحتوى والمنهجية بالشكل الملائم على يد الميسرين أنفسهم ومنظمي التدريب. ترد معلومات إضافية حول تقييم التدريب واستعراضه في الفصل الأول: تعلُّم الراشدين - مبادئ توجيهية للتيسير. كما يوصى بأن تتم الدورة التدريبية فورًا بعد دورة الميسرين، أي بعد أسبوع واحد أو أسبوعين، إذ يسمح ذلك بتحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة والمهارات المكتسبة في خلال دورة الميسرين عبر تطبيقها فورًا. فإذا مرَّ الكثير من الوقت بين المرحلتين، لا بد أن يُفقد جزءٌ من فعالية التدريب.

4. تجميع دليل ومنهجية التدريب وتعديلهما من أجل تيسير تقديم المزيد من الدورات التدريبية حول النزاهة لموظفي الشرطة في المستقبل.

من المحبَّذ الشروع في عملية مراجعة رسمية مباشرة بعد انتهاء الدورة التدريبية، حيث يجدر بالميسرين ومنظمي التدريب أن يجتمعوا لمناقشة نتائج الدورة التدريبية وتنقيح المحتوى والمنهجية على هذا الأساس. وتسمح هذه العملية للدورة التدريبية بالتجاوب مع الاحتياجات المحددة للمؤسسة.

غير أنَّه لا بد من تذكر أنَّ عملية التدريب عبارة عن حلقة لا بداية ولا نهاية لها، ما يعني أنَّ ثمة حاجة متواصلة للمراجعة والتقييم والتعديل للتكيف مع الظروف المستجدة.

يجري التكلُّم بإسهاب عن كل ما سبق، في ما يخص منهجية تنظيم التدريب وتقديمه، في الفصل الأول: تعلُّم الراشدين - مبادئ توجيهية للتيسير.

تدريب المدراء

يدرك برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIDP) أن المدراء يؤدون دورًا محوريًا في بناء النزاهة والحفاظ عليها في المؤسسة. ويجدر بهم السعي دومًا لاكتساب معرفة شاملة حول الموضوع؛ وإبداء التزامهم بتوخي النزاهة؛ وإثبات مهاراتهم في التخطيط للموارد وتنظيمها وإدارتها وتنسيقها؛ والعمل بمثابة قدوة إيجابية لأقرانهم. ويجري الغوص أكثر في وظائف مدراء الشرطة وأدوارهم في الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية ونزاهتها.

ومع أنه تم إعداد هذه الوثيقة في المقام الأول لتوفير الدعم لتيسير التدريب لأفراد الشرطة، إلا أنه يتسم بأهمية للمدراء أيضًا إذا ما أدخلت عليه بعض التعديلات. إذ يحتاج مديرو الشرطة، بصرف النظر عن رتبهم، إلى فرص تدريب رسمية حول النزاهة. ومن حيث المحتوى التدريبي، بعض المواضيع المقترحة في هذا الدليل التدريبي لأفراد الشرطة مفيدة أيضًا للمدراء. غير أنه لا بد من إضافة بعض المواضيع المهمة أيضًا تجاوبًا مع أدوار المدراء واحتياجاتهم التعليمية بشكل خاص. ومن هنا يجدر تقييم احتياجاتهم التدريبية بالشكل الملائم من أجل تحديدها.

كما ويلزم تكييف منهجية التدريب أيضًا للاستجابة للاحتياجات المنبثقة من أدوار المدراء ومسؤولياتهم. ويقترح برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIDP) اللجوء إلى التعلم المدمج كمنهجية أساسية للتدريب على الإدارة، وهو تركيبة تجمع ما بين التدريب عبر شبكة الإنترنت بالنمط الذي يختاره المستخدم وبين التدريب في الصف (راجع من فضلك الجدول الأول - نهج التعلم المدمج لبرنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIDP)). ويناسب هذا النهج بشكل خاص المدراء لأنه غالبًا ما يتوفر لديهم وقت أقل للتدريب ويفضلون أن يُنعشوا معلوماتهم على أفراد بدلًا من المجازفة بمصداقيتهم أمام أقرانهم.

الجدول الأول - نهج التعلم المدمج لبرنامج تنمية نزاهة الشرطة

الدورة التعليمية من مركز DCAF		الدورة التعليمية من مركز DCAF	
حول نزاهة الشرطة عبر شبكة الإنترنت		حول نزاهة الشرطة عبر شبكة الإنترنت	
المستوى الأول		المستوى الثاني	
الجمهور المستهدف	عام (موظفو الشرطة من كل الرتب، صانعو القرارات، المجتمع المدني، الهيئات الإشرافية في قطاع الأمن، المجتمع الدولي، الباحثون)	مديرو الشرطة من المستوى المتوسط إلى المرتفع	مديرو الشرطة من المستوى المتوسط إلى المرتفع
الأسلوب	إعلامي/توجيهي	إعلامي/توجيهي	نقاش وتمارين
الهدف	فهم ما هي نزاهة الشرطة والمفاهيم المرتبطة بها وما الذي يؤثر فيها	فهم ما هو دور مديري الشرطة في تعزيز نزاهة الشرطة	مناقشة أبرز عناصر وحدات التعلم الإلكتروني والمشاركة في تمارين عملية لاستخدام أدوات محددة من أجل تقييم/التخطيط/إدارة التغيير وإصلاحه
المحتوى	- التعاريف وأبرز المبادئ والمفاهيم - لماذا تعد النزاهة أمرًا مهمًا - أصحاب المصالح - النزاهة وعمل الشرطة الديمقراطي - النزاهة الفردية - القيم والمواقف والسلوكيات - النزاهة المؤسسية - العوامل الخارجية المؤثرة	- مبادئ الإدارة والقيادة - أدوار المدراء في النزاهة - التقييم والتخطيط وإدارة التغيير - إدارة الموارد البشرية وتنميتها - الرقابة والإدارة - عمليات الإصلاح	تكملة المعلومات المقدمة في المستوى الثاني من الدورة ومجموعة أدوات المركز حول نزاهة الشرطة

بالتالي، يمكن استخدام هذا الدليل التدريبي كأداة لمجموعة متنوعة من الجماهير والغايات، إنما لا بد من تكييفه وتعديله ليلبي احتياجات محددة. ويمكن إما استخدامه كأداة بمفرده أو إلى جانب موارد أخرى.

تنظيم التدريب باستخدام الوحدات المعروضة في هذا الدليل

يمكن لاستراتيجية تدريب أفراد الشرطة في أثناء الخدمة أن تشمل المواضيع (الوحدات) التالية:

1. فهم معنى النزاهة
2. عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة
3. قيم ومواقف أفراد الشرطة
4. الإطار القانوني والتنظيمي لنزاهة الشرطة
5. سوء سلوك الشرطة
6. رقابة الأقران والإبلاغ عن سوء السلوك
7. مساءلة الشرطة
8. المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة
9. المعضلات الأخلاقية التي تواجه الشرطة

يمكن إيجاد لمحة عن غايات هذه الوحدات وأهدافها وأوصافها في نهاية هذا الفصل. تم اختيار المواضيع وتوسيعها استنادًا إلى خبرة مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن في مجال التدريب حول نزاهة الشرطة كما ومساهمات الخبراء والعاملين في المجال. وتجدر الإشارة إلى أن المواضيع لا تغطي كل جوانب نزاهة الشرطة، بل تلك التي نعتبر أنها تمت بصلة مباشرة لأفراد الشرطة من المستوى الأولي إلى رتب الإدارة المتوسطة فحسب.

وقد تم تصميم هذه الوحدات لتجلب الفائدة بهذا التسلسل. لذا، إذا كانت تلائم سياقك، ننصحك بتنظيم يومي إلى ثلاثة أيام تدريب متتالية لكل مجموعة من المشاركين من أجل تناول المواضيع التسعة كلها، كما يلي على سبيل المثال:

◀ **اليوم الأول:** الوحدات 1 إلى 3

◀ **اليوم الثاني:** الوحدات 4 إلى 6

◀ **اليوم الثالث:** الوحدات 7 إلى 9

ولكن، قد لا يكون من المنطقي في سياقك أن تُخضع أفراد الشرطة للتدريب حول النزاهة لأكثر من يوم واحد على التوالي. لذا، يمكن في هذه الحالة تيسير دورة تدريبية تمتد على يوم واحد لكل الأفراد في الدولة أو المنطقة أو القطاع المعني، بالاستعانة بالوحدات التعريفية، ومن ثم الانطلاق من هذه النقطة إلى ورشة عمل أخرى تمتد على يوم واحد حول مواضيع أكثر تقدمًا.

لكنه تم تصميم هذا الدليل ليكون أيضًا بمثابة مجموعة أدوات يمكن انتقاء بضع الوحدات من بينها لا غير و/أو إعادة تنظيمها بحسب احتياجاتك، ما يعني أنه يمكن تنظيم دورات تدريبية ممتدة على يوم واحد تضم ما بين وحدة واحدة وثلاث وحدات كل مرة.

مقدمة إلى الدورة التدريبية

سوف تجد قبل مخطط الوحدة الأولى المحتوى الذي نقترح استخدامه كمقدمة إلى الدورة/التدريب/ورشة العمل. قبل البدء بتقديم الوحدة الأولى، من المهم أن تؤكد على العناصر التالية:

- ◀ فهم سياق هذا التدريب ولماذا يخضع المشاركون لدورة تدريبية حول النزاهة.
- ◀ شرح جدول أعمال اليوم وتسلسل الوحدات والروابط بين مختلف الوحدات التي سيتم تناولها.
- ◀ إذا كان يمتد التدريب على أكثر من يوم واحد، أطلب من المشاركين تلخيص ما تمت مناقشته واستنتاجه في أيام التدريب السابقة. واستكمل الأمور التي يذكرونها إذا دعت الضرورة.

هيكلية الوحدات

في كل من الوحدات، سوف تجد العناصر المشتركة التالية:

لمحة عامة عن الوحدة

تساعدك الصفحة الأولى من الوحدة على التحضر لتقديم الدورة وتعرض غاية الدورة وأهدافها ومدتها والمواد اللازمة لها ووصف مقتضب عنها ولمحة عن مخططها.

مخطط الوحدة

يمكن إما اتباع مخططات الوحدات والأنشطة المقترحة بشكل وثيق وبالتسلسل المقترح أو استخدامها باعتبارها مجموعة أدوات. ويمكن إما تكييف الأنشطة أو التخلي عنها بالكامل أو تكملتها بأنشطة أخرى. ويحبذ أن تضيف أمثلة من بلدك وأن تكيّف المحتوى لتضمن اتصاله بسياقك. كما من المفيد أيضًا أن تستخدم موادًا متعددة الوسائط بلغتك إلى جانب الأنشطة المقترحة.

من أجل تفادي أن يشكّل ضيق الوقت عاملاً يقيّد الإرادة السياسية والقدرة التنظيمية على السماح لأفراد الشرطة بالخضوع للتدريب حول النزاهة، تم تصميم الوحدات والأنشطة لتكون أقصر ما يمكن. تشير الأوقات المذكورة إلى الحد الأدنى من الوقت الذي يمكن استغراقه في النشاط المعني. غير أنه من المفيد جدًا منح المزيد من الوقت لكل موضوع بتمهيد الطريق أمام مناقشات أطول بين المشاركين عندما يبدون اهتمامهم بذلك.

خلال تيسير الوحدات، يجدر إعطاء الأولوية لتحقيق الأهداف أكثر من احترام الوقت بشكل متشدد. ويشير هذا الرمز (⊕) عندما تراه في الهامش الأيمن إلى هدفٍ معيّن يجدر تحقيقه في تلك النقطة من الوحدة. ويجدر تكييف تقسيم الوقت بين الأنشطة استنادًا إلى درجة الاهتمام التي يبدونها المشاركون إزاء مناقشة كل موضوع بشكل بناء.

ويجدر الحرص على أن تعرض كل وحدة ونشاط وتلخيص أبرز الرسائل التي تم التوصل إليها في النهاية.

المنشورات

يجدر توزيع المنشورات على المشاركين لاستكمال الأنشطة. ويمكنك نسخ هذه المنشورات بسهولة من الكتيب قبل بدء الدورة.

الأدوات المساعدة للميسرين

تشكّل الأدوات المساعدة للميسرين موارد داعمة لا يتم توزيعها على المشاركين بل تساعدك على تيسير أنشطة معينة وإدارة المناقشات من أجل التوصل إلى إجابات.

القراءات السابقة

تضم القراءات السابقة مقتطفات من منشورات ننصحك بقراءتها قبل البدء بتيسير ورشة العمل. فهي تساعدك على التحلي بارتياح أكبر لدى الإجابة على أسئلة المشاركين وتيسير الأنشطة والمناقشات.

القراءات الإضافية

تضم قائمة القراءات الإضافية باقةً من المنشورات المقترحة التي من المفيد أن تطلعها إذا لم تكن تشعر بالإلمام الكافي بالمواضيع التي ستجري مناقشتها في الوحدة أو إذا كنت تود بكل بساطة معرفة المزيد حول موضوع الوحدة.

كتيّبات المشاركين

تضمّ هذه الكتيّبات ملخصات عن العناصر الرئيسية التي يجدر بالمشاركين تذكرها في كل وحدة. نقترح أن تعدّ نسخًا عن هذه الكتيّبات الخاصة بكل وحدة تيسرها وأن توزعها كلها سويًا على المشاركين في نهاية ورش العمل/الدورات التدريبية لكي يحتفظوا بها. كما ويمكنك أن تضيف على هذه الكتيّبات نسخًا عن مقتطفات من التشريعات واللوائح ذات الصلة.

المشاركون

يتألف المشاركون من أفراد الشرطة انطلاقًا من الرتبة الأدنى وحتى رتب المدراء في المستوى المتوسط. وبحسب

خبرتنا، ينجح تيسير هذه الوحدات بالشكل الأفضل عندما تكون المجموعات صغيرةً لا يزيد عدد أفرادها عن خمسة عشر مشاركاً. ويمكن أن تكون المجموعات مختلطةً من حيث النوع الاجتماعي أو من حيث الاختصاصات والرتب أيضاً.

الميسرون

نصح بأن تقوم فرق مؤلفة من ميسرين اثنين أو ثلاثة بإعداد هذه الوحدات وتقديمها. بهذا الشكل يتولى أحد الميسرين زمام الإدارة في خلال نشاط ويركز بالكامل على المشاركين، فيما يساعد الميسر الآخر في جمع الأفكار التي تنتج عن تبادل الأفكار وفي توزيع المنشورات وغير ذلك. ويُذكر أنَّ لتبادل الكلام بين الميسرين وتنوع أساليب التيسير تأثيراً إيجابياً في ديناميات الدورة وانتباه المشاركين. لذا يجدر تحقيق التوازن بين النوعين الاجتماعيين بقدر الإمكان في تشكيلة الميسرين.

التحضير للدورة

احرص على الاستعداد بالكامل قبل ورشة العمل والتسلح بالمواد اللازمة والمنشورات المنسوخة وكتيبات المشاركين وغيرها. وننصحك بتحضير جدول أعمال للتدريب وتوزيع نسخ عنه على المشاركين في بداية ورشة العمل. وحفاظاً على اهتمام المشاركين، ننصحك بجعل ساعات التدريب قصيرة على أن تتخللها استراحات منتظمة. كما تسمح الاستراحات للمشاركين بمتابعة التحدث عن الموضوع بشكل غير رسمي وتبادل التجارب الشخصية في ما بينهم. يمكنك أيضاً تقديم المرطبات للمشاركين في الاستراحات للحفاظ على نشاطهم لمدة أطول.

إنشاء بيئة تعليمية مواتية

من مسؤوليتك كميسر أن تحرص على أن كلّي البيئة المادية والنفسية مواتيتان للتعلم. من حيث "البيئة المادية"، ننصح بترتيب الطاولات على شكل حرف ل، ما يشجّع المشاركة والتبادل بين المشاركين ويجعل الميسرين جزءاً من المجموعة. كما عليك الحرص على أن البيئة النفسية تُشعر المشاركين بالأمان حيال التعبير بحرية عن شواغلهم وتجاربهم.

تقييم الدورة

في نهاية ورشة العمل/الدورة التدريبية، يجدر بك توزيع نماذج تقييم الدورة على المشاركين وإعادة جمعها. إذ يتيح لك ذلك فرصة الاطلاع على رأي المشاركين بالدورة ويساعدك على تحسين بعض الأمور في الورش المستقبلية. وإذا كان النظام السائد في بلدك يسمح باستماع صانعي القرارات إلى ردود الفعل الناجمة عن هذه الورش التدريبية وأخذها في الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي، فذلك يجعلها فرصة فريدة لتجميع المقالقات والاقتراحات من أفراد الشرطة تعزيزاً لنزاهة المؤسسة ككل.

ونغوص في كل هذه المسائل المذكورة أعلاه في الفصل الأول: تعلم الراشدين - مبادئ توجيهية للتيسير.

مقدمة إلى الوحدات

العنوان	الوقت	الغاية	الأهداف	الوصف
1	50	الفهم معنى النزاهة	1. فهم السماح للمشاركين بالتوصل إلى فهم مشترك للنزاهة.	ترمي هذه الوحدة التعريفية إلى توضيح مفهوم النزاهة بشكل عام، ليس للشرطة فحسب بل لكل الأفراد والمؤسسات. سيفكر خلالها المشاركون في تعريفات مختلفة للمصطلح من أجل تحديد عناصره الرئيسية. ثم سيحددون المصطلحات التي غالباً ما ترتبط بالنزاهة وكيف تتصل بهذه الأخيرة. وأخيراً سيفكرون في العناصر التي تتألف منها النزاهة المؤسسية.
2	60	عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة	توفير الفرصة للمشاركين لتوضيح ما يعطي النزاهة أهمية خاصة في عمل الشرطة الديمقراطي.	تؤكد هذه الوحدة على الأسباب التي تجعل النزاهة أمراً أساسياً للشرطة في مجتمع/سياق ديمقراطي. يتم ذلك من خلال مناقشات وتمارين حول مكانة الشرطة ووظائفها ضمن نظام ديمقراطي، كما وأبرز مبادئ عمل الشرطة الديمقراطي والطرق التي تتقيد بها نزاهة عمل الشرطة المجتمع.
3	80	قيم ومواقف أفراد الشرطة	تحفيز النقاش حول القيم والمواقف المرتبطة بالنزاهة والتي يجدر بأفراد الشرطة التحلي بها على الصعيد المهني.	كما عرفنا النزاهة في الوحدة الأولى، فهي عبارة عن توافق سلوك الفرد مع قيمه. ويتمحور التركيز الرئيسي لهذه الوحدة حول تحديد والتفكير في القيم الرئيسية للشرطة التي تكمن في جوهر نزاهة الشرطة. كما وتقترح هذه الوحدة أنشطة حول كيفية تأثير المواقف في النزاهة وحول منافع النزاهة على أفراد الشرطة والمؤسسة ككل.
4	55	الإطار القانوني والتنظيمي لنزاهة الشرطة	مساعدة المشاركين في تحديد وتحليل القوانين والقواعد واللوائح المرتبطة بنزاهة الشرطة على المستوى الدولي والقومي والداخلي.	تهدف هذه الوحدة إلى توضيح الأساس القانوني للنزاهة وهي منظمة حول تحليل وعرض القوانين المتعلقة بالنزاهة ضمن مجموعات صغيرة من المشاركين. تتطلب هذه الوحدة تحضيراً جيداً من جانب الميسرين الذين يتعين عليهم اختيار القوانين وأبواب القوانين ذات الصلة.
5	65	الشرطة	إتاحة الفرص للمشاركين للتفكير في موضوع سوء سلوك الشرطة من أجل ربط النزاهة (أو غيابها) بسلوكيات ملموسة.	يتمحور تركيز هذه الوحدة على سوء سلوك الشرطة أو سلوكيات الشرطة الناجمة عن انعدام النزاهة. وسيفكر هنا المشاركون في التحديات التي تواجه نزاهتهم الفردية ومن ثم مناقشة أنواع سوء السلوك وانعكاساته بالاستناد إلى سلسلة من السيناريوهات.

الوصف	الأهداف	الغاية	الوقت	العنوان	
بالاستناد إلى حالات واقعية، سيفكر المشاركون في القنوات والسبل المتاحة أمامهم للتصرف في حال شهدوا على سوء سلوك أحد أقرانهم وانعكاسات ذلك وأهميته بالنسبة إلى النزاهة.	1. مناقشة الحاجة إلى رقابة الأقران. 2. التفكير في آليات الإبلاغ والحماية القائمة. 3. مناقشة الانعكاسات السلبية والإيجابية للتصرف لدى الاطلاع على مزاعم حول سوء سلوك أحد الزملاء.	زيادة الوعي حول أهمية وتحديات التصرف عند الاطلاع على مزاعم حول سوء سلوك الزملاء.	60'	رقابة الأقران والإبلاغ عن سوء السلوك	6
تناقش هذه الوحدة الآليات التي ترمي إلى الحرض على عمل الشرطة كما يجب بما يتناسب مع اختصاصها. غالبًا ما تتناوب أفراد الشرطة، كما في أي مجموعة مهنية أخرى، مشاعر سلبية تجاه الرقابة الداخلية. لذا تهدف هذه الوحدة إلى التوضيح بطريقة غير تصادية أدوار هذه الآليات وطريقة عملها وإلى التأكيد على مساهمتها في الحفاظ على النزاهة الفردية لأفراد الشرطة كما ونزاهة المؤسسة ككل. تتطلب هذه الوحدة تحضيرًا من قبل الميسرين حول آليات المساءلة ونظم الرقابة الداخلية المعمول بها في بلدكم.	1. تعداد آليات مساءلة الشرطة المتوفرة في بلدك. 2. وصف مهمة ووظائف الرقابة الداخلية. 3. مناقشة عمل الرقابة الداخلية. 4. شرح السبب خلف أهمية المساءلة والرقابة الداخلية لتنمية نزاهة الشرطة.	السماح للمشاركين بمناقشة عمل آليات مساءلة الشرطة وأهميتها للحفاظ على نزاهة الشرطة، مع التركيز بشكل خاص على الرقابة الداخلية.	60'	مساءلة الشرطة	7
تعد المساواة وعدم التمييز بين الجنسين من بين القيم الرئيسية للنزاهة التي يجدر بالشرطة احترامها. تنظر هذه الوحدة عن كثب في سبب أهمية هذه المبادئ بشكل خاص وتعطي أفراد الشرطة الفرصة للتفكير في ما يمكنهم فعله لتعزيز هذه القيم في وقت خدمتهم ومكان عملهم.	1. تعريف المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز. 2. تحديد ارتباط المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز بنزاهة الشرطة. 3. وصف أفراد الشرطة لمسؤولياتهم الفردية في تعزيز المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز.	تزويد المشاركين بفرصة فهم أدوار أفراد الشرطة في تعزيز مبادئ المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز.	95'	المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة	8
تعرف هذه الوحدة أولاً ما يشكل مضلة أخلاقية. ثم يتم جمع أمثلة عن معضلات أخلاقية سبق أن واجهها المشاركون. وأخيرًا، يناقش المشاركون عبر ثائية الأذوار الآثار المترتبة عن الخيارات المتاحة أمامهم وطرقًا لاتخاذ خيارات أفضل.	1. فهم ما هي المضلة الأخلاقية. 2. التمرّن على حل المعضلات الأخلاقية من خلال تمثيل المواقف. 3. تحليل المضلات الأخلاقية بمساعدة نموذجين لحلها.	التمرّن على طرق التعامل مع المعضلات الأخلاقية وحلها.	60'	المعضلات الأخلاقية التي تواجه الشرطة	9

الوحدة التعريفية

لمحة عن الدورة والتوقعات منها

الوحدة التعريفية

لمحة عن الدورة والتوقعات منها

غاية الوحدة:

- مقدمة إلى المشاركين
- تقديم لمحة عن الدورة للمشاركين
- السماح للمشاركين بالتعريف عن أنفسهم
- قائمة بتوقعات المشاركين من الدورة

الأهداف التعليمية:

(ما من أهداف مرتبطة بالوحدة)

المدة: 20 أو 25 دقيقة

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر، أقلام تحديد، شريط لاصق

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/الأدوات المساعدة
1 مقدمة الميسر	3'	عرض تقديمي	
2 لمحة عن الدورة	7'	عرض تقديمي	
3 تعريف المشاركين عن أنفسهم وتوقعاتهم	10'	مناقشة	
4 ديناميات المجموعة وقواعدها	(5')	مناقشة	

ملاحظات شخصية

3'

1. مقدمة الميسرين

◀ عرّف عن نفسك للمشاركين.



7'

2. لمحة عن الدورة

◀ فسّر باختصار سياق التدريب واذكر ربما السبب الرئيسي لإجرائه (ما إذا كان يندرج مثلاً في إطار استراتيجية التدريب ومن قرر تنظيمه وما إذا كان جزءاً من نظام للتقدم المهني، إلخ).



◀ اشرح للمشاركين لماذا يُعدّ هذا التدريب حول النزاهة مهماً.

◀ فكّر في إمكانية استخدام العناصر التالية:

”

كما سنرى طوال التمرين، تُعدّ النزاهة خاصيةً تدفع أفراد الشرطة ومؤسساتها إلى تقديم أفضل ما لديها من أداء لمصلحة المجتمع.

يتحلى معظم أفراد الشرطة بمثل عليا ودوافع. فهم على الأرجح التحقوا بصفوف الشرطة لأنهم أرادوا المساهمة في تحسين حياة المجتمع وجعله أكثر أماناً ومساعدة الناس. ومعظمهم جدّ ملتزمين بعملهم وغالباً ما يعرضون حياتهم للخطر لمصلحة المجتمع لدى اعتقال المجرمين مثلاً.

لذا، ليس المقصد من هذا التدريب القول إنكم لا تتحلون بالنزاهة أو أنّ سلوككم المهني يتخلله أي مشاكل.

كما ولا يحاول هذا التدريب فرض أي سلوك عليكم أو تغييركم، لأنكم أنتم وحدكم قادرون على تغيير أنفسكم.

إنما الهدف من هذا التدريب مساعدتكم على التفكير في قيمكم وأفعالكم وكيف تدعمكم مؤسسة الشرطة لتقدموا أفضل ما عندكم في عملكم. كما ويكمن الهدف من هذا التدريب في مساعدتكم على إيضاح ما هي مثلكم العليا على الصعيد المهني وأي أنواع مواقف وسلوكيات تسعون إلى تفاديها مهما كلف الأمر وما الذي يساعدكم أو يحول دون بقائكم متمسكين بهذه المثل العليا.

كما ويتيح هذا التدريب فرصةً لكم لتبادلوا خبراتكم المهنية مع زملائكم، سواء المدربين منهم أو المشاركين. ومن خلال هذا التبادل المهني، نأمل أن تتمكنوا من تحديد الأدوات التي يمكن أن تدعمكم في أداء مهامكم بنزاهة، حتى وإن كان الأمر صعباً. وأخيراً، قد يعيد هذا التدريب أيضاً تعزيز اندفاعكم لأداء عملكم بأفضل ما يمكنكم وبأعلى مستويات النزاهة.

”

◀ اعرض جدول أعمال اليوم أو كل من الأيام.

- ### ملاحظات شخصية

[illegible]

4. ديناميات المجموعة وقواعدها

- ◀ من المهم هنا إطلاع المشاركين على ديناميات المجموعة كما وعلى بعض القواعد الأساسية التي يجدر احترامها خلال التدريب.
- ◀ يمكنك أن تقول ما يلي مثلاً للمشاركين:

”

- تم تصميم كل جلسات هذا التدريب وتنظيمها حول "نظريات تعلّم الراشدين" التي تشجّع النقاش المستمر والتفاعل بين أفراد المجموعة. لذا من المهم أن تشاركوا في كل مراحل الدورة لضمان إنجاح التدريب.
- أنا لست هنا لأعلّمكم. فالنزاهة لا يمكن تعليمها، بل لا يمكننا سوى مناقشتها لا غير.
- يكمن دوري هنا في تيسير المناقشات على أمل أن تتمكنوا من تحقيق الأهداف التعليمية للدورة.

”

- ◀ يمكنك الاستعانة بإحدى الاقتباسات التالية لتوضيح نقطتك. ويمكنك إما تدوين المقولة على اللوح القلاب أو ضمن شريحة في عرض تقديمي على باوربوينت وأن تقولها للمشاركين:

أنا لا أعلم تلاميذي بتاتاً، بل أحاول توفير الظروف التي يمكنهم التعلّم فيها لا غير.
ألبرت آينشتاين (Albert Einstein)

لا يمكنك أن تعلم أي شخص أي شيء، بل لا يمكنك سوى أن تساعد ليجد الأمر داخله.
غاليليو غاليلي (Galileo Galilei)

لا يمكنني أن أعلم أي أحد أي شيء، لا يمكنني إلا أن أدفعه إلى التفكير.
سقراط (Socrates)

”

- ◀ لا يمكن تعليم النزاهة ولا إلقاء المحاضرات عنها، ولذا نتوقع منكم المشاركة بشكل ناشط وتبادل التجارب والشكوك والآراء بشكل بناء.

”

القواعد الأساسية التي يجب احترامها أثناء التدريب

”

- ◀ يرجى منكم إدراك أن هذه القاعة تشكّل بيئةً آمنةً يمكنكم التكلّم فيها بحريّة. ولذا لا بد أن تعتمدوا على تقديركم الخاص لاختيار ما تناقشونه خلال التدريب.

”

- ◀ اشرح للمشاركين أنه يجدر احترام كل الأفكار أو الآراء التي لا تخرج عن المعايير الأخلاقية ومدونات السلوك الأساسية.

- ◀ يمكن أن تشرح بعض القواعد الأساسية التي يجب احترامها في خلال التدريب، مثل:

- ديناميات طرح الأسئلة والإجابة عليها
- إبداء الاحترام اللازم للزملاء
- استخدام الهاتف الجوال في الصف
- احترام الوقت المقرر في جدول الأعمال
- أي مسألة أخرى قد تكون ذات أهمية لتوفير بيئة ملائمة

Integrity

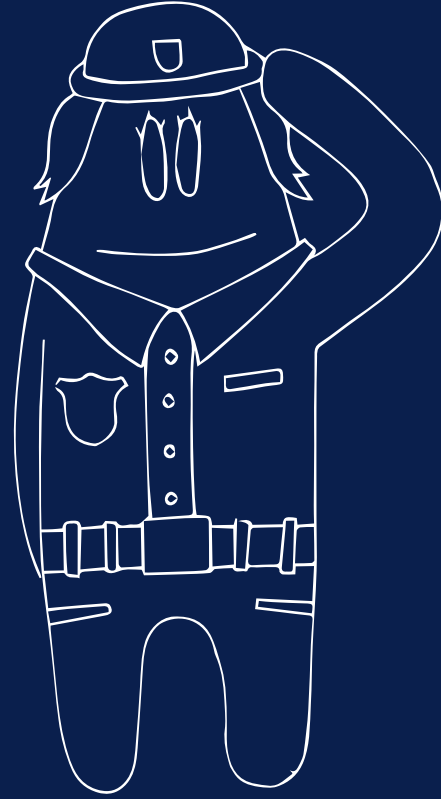
Integritet

ИНТЕГРИТЕТ

清廉



النزاهة



廉正

Integridad

Ακεραιότητα

Ndershmëri

الوحدة الأولى

فهم معنى النزاهة

الوحدة الأولى

فهم معنى النزاهة

غاية الوحدة:

السماح للمشاركين بالتوصل إلى فهم مشترك حول النزاهة.

الأهداف التعليمية:

بحلول نهاية هذه الجلسة، سيصبح المشاركون قادرين على:

1. مناقشة تعاريف النزاهة
2. إحلال الصلة بين النزاهة والمصطلحات التي غالبًا ما ترتبط بها.
3. تعداد عناصر النزاهة المؤسسية.

المدة: 50 دقيقة

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر، أقلام تحديد

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/ الأدوات المساعدة
1 مقدمة	5'	عرض تقديمي	
2 تعاريف النزاهة الفردية	15'	نشاط جماعي	المنشور 1
3 المصطلحات المرتبطة بالنزاهة	15'	مناقشة	المنشور 2
4 نزاهة المؤسسة	10'	جمع الأفكار	
5 الخلاصة	5'	عرض تقديمي	

وصف مقتضب للوحدة:

ترمي هذه الوحدة إلى إيضاح المفهوم العام للنزاهة، ليس في إطار الشرطة فحسب، بل لكل الأفراد والمؤسسات. وسيفكر خلالها فيها المشاركون في مختلف تعاريف المصطلح بغاية تحديد عناصره الرئيسية. ثم سيحددون المصطلحات التي غالبًا ما ترتبط بالنزاهة. وأخيرًا، سوف يفكرون في عناصر النزاهة المؤسسية.

5'

1. مقدمة

ماذا - وصف مختصر لمحتوى الوحدة

◀ اشرح ما يلي للمشاركين:



”

تتمحور هذه الوحدة حول تعريف ما تعنيه النزاهة سواء للفرد أو للمؤسسة.

”

لماذا - أين تكمن أهمية الوحدة

◀ أخبر المشاركين ما يلي:



”

النزاهة مفهوم شاسع لا تعريف واحد بسيط وشامل له. لذا فمعناه ليس واضحًا دائمًا للجميع. في بداية هذا التدريب، من المهم الحرص على أننا نتحلى جميعنا بفهم مشترك لهذا المصطلح. في الوحدات التالية، سوف نناقش النزاهة في سياق عمل الشرطة، ولكن، لا بد من أن نوضح في هذه المرحلة الآن أن النزاهة فضيلة أساسية، ليس للشرطة فحسب، بل لكل الأفراد والمؤسسات.

”

ما الغاية - أهداف الوحدة

◀ اعرض أهداف الوحدة.



كيف - تسلسل الوحدة

◀ اشرح تسلسل الوحدة.



ملاحظات شخصية

2. تعاريف النزاهة الفردية

- ◀ قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة تتألف كل منها من شخصين إلى خمسة أشخاص حول طاولة واحدة.
- ◀ وزّع ورقة واحدة على كل مجموعة عليها قائمة من ثمانية تعاريف للنزاهة مستمدة من قواميس وعلماء وفلاسفة (المنشور 1).
- ◀ اعط المشاركين خمس دقائق لمناقشة التعاريف كل في مجموعته والاتفاق على خيار التعريف المفضل للنزاهة والتفكير في سبب اختياره.
- ◀ اطلب من كل مجموعة أن تخبر الآخرين أي تعريف اختارته ولماذا.
- ◀ دوّن التعاريف التي تم اختيارها على اللوح القلاب.
- ◀ اشرح أنّه ما من تعريف خاطئ بين هذه التعاريف. فهي كلها تعرّف النزاهة بتعابير مختلفة بعض الشيء عن بعضها البعض مع تأكيد كل منها على جوانب مختلفة بعض الشيء.
- ◀ أطلق نقاشاً حول الموضوع مستعيناً بالأسئلة التالية:



- ما القاسم المشترك بين كل هذه التعاريف؟
- كيف يمكن تلخيص كل هذه التعاريف للحصول على تعريف واحد بسيط للنزاهة؟
- تذكر كل هذه التعاريف عنصرين اثنين، ما هما؟
- ما الرابط الذي يجب أن يتوفّر بين هذين العنصرين؟
- هل النزاهة أمر يمكن فرضه على أحد؟

- ◀ كمل و/أو لخص ما جرى اقتراحه، مستعيناً بعناصر الإجابة التالية التي يوصى بها:

تنطوي كل تعاريف النزاهة على عنصرين اثنين. العنصر الأول هو معرفة الأمر الصحيح أي القيم الأخلاقية والمبادئ والحكمة، والثاني هو ما يقوم المرء به على أرض الواقع، أي أفعاله وسلوكه. النزاهة هي التحلي بالقوة والشجاعة الشخصية الداخلية للربط دائماً ما بين الاثنين، حتى في الظروف الصعبة، وحتى عندما لا يستفيد المرء من الأمر بتاتاً، لا بل حتى عندما يكون مظلوماً بفعل الأمر، وحتى عندما يريد الآخرون أو يتوقعون منه التصرف على نحو مختلف: يجدر بنا دائماً الحرص على توافق سلوكنا مع القيم الأخلاقية، وفعل الأمر الصحيح.

القيم = الأفعال

- ◀ يمكنك اختيار عرض تعريف مركز DCAF للنزاهة:

النزاهة هي مبدأ التصرف باستمرار بما يتوافق مع القيم الأخلاقية.

ملاحظات:

- من المحبذ أن تضيف تعاريف تحبّها إلى المنشور 1 وأن تستبدل تعاريف القواميس حول النزاهة بالتعاريف الواردة في قواميس لغتك المحلية.
- بدلاً من ورقة عليها قائمة بالتعاريف، يمكنك اختيار تدوين كل تعريف على ورقة صغيرة.



3. المصطلحات المرتبطة بالنزاهة

◀ عرّف عن النشاط عبر الشرح قائلًا على سبيل المثال:

”

غالبًا ما يتم استخدام بعض المصطلحات مثل "الأخلاق" أو "مكافحة الفساد" لدى الحديث عن النزاهة. في هذا النشاط، سوف نوضح الروابط والاختلافات القائمة بين هذه المفاهيم والنزاهة.

”

◀ وزّع المنشور 2 الذي يضم تعريف الأخلاق وحقوق الإنسان والصدق والفساد.

◀ أخبر المشاركين أنّ هذه تعريف من القاموس لبعض المصطلحات التي غالبًا ما يتم ربطها بالنزاهة.

◀ أعط المشاركين ثلاث دقائق لقراءة التعاريف كل بمفرده.

◀ قم بتيسير نقاش على مستوى المجموعة مستعينًا بالأسئلة الواردة أدناه.

◀ كمل الإجابات و/أو لخصها بالاستعانة بعناصر الإجابة التالية التي يوصى بها:

؟

• ما الرابط برأيكم بين الأخلاق والنزاهة؟

النزاهة مفهوم معقد لأنه هجوز للشخص أن يكون مقتنعًا بأنه يقوم بالأمر الصحيح وفقًا لقيمه، وأن تكون هذه القهه خاطئة بنظر الكثيرين.

الأخلاق هي مجموعة من القيم والقواعد المقبولة في العادة في مجتمع أو مهنة على أنها صحيحة (مثل أخلاق الشرطة). ويفترض بالشخص الذي يتحلى بالنزاهة أن يتحلى بقيم متناسقة مع الأخلاق وأن يتصرف بشكل أخلاقي.

؟

• ما الرابط برأيك بين حقوق الإنسان والنزاهة؟

ترتبط حقوق الإنسان بالنزاهة بطريقتين. فأولاً، حقوق الإنسان ومنها الحق في الحياة والمعاملة العادلة والمساواة هي قيم تعدّ شاملة للجميع ويجب أن ترشد تصرفات الجميع. وثانياً، تندرج حقوق الإنسان أيضًا ضمن القوانين الدولية والوطنية واحترام القانون خاصية سلوكية يتسم بها من يتحلى بالنزاهة.

؟

• ما الرابط برأيك بين الصدق والنزاهة؟

الصدق هو إحدى القيم والخصائص السلوكية التي تتألف منها النزاهة. ويجدر بالشخص الذي يتحلى بالنزاهة أن يقدّر قيمة الصدق وأن يتصرّف بصدق.

؟

• ما الرابط برأيك ما بين الفساد والنزاهة؟

الفساد نوع من أنواع انتهاك القواعد والقيم الأخلاقية إلى جانب أنواع أخرى من الجرائم وسوء السلوك والسلوك غير الأخلاقي. وهو يبيّن عن افتقار المرء إلى النزاهة.

ملاحظات:

- إذا راوَدَت المشاركين مصطلحات أخرى مهمة ومرتبطة بالنزاهة، ناقش علاقتها هي أيضًا بالنزاهة.
- يُحَبَّذ أن تستبدل تعاريف المصطلحات ذات الصلة في المنشور 2 بتعاريف من قواميس لغتك المحلية.

4. نزاهة المؤسسة

10'

◀ اعرض الموضوع عبر تيسير مناقشة قصيرة بين المشاركين بطرح أسئلة مثل:



- لقد ناقشنا ما هي النزاهة للفرد. هل تعتقدون أنه بإمكان المؤسسة أن تتحلّى بالنزاهة أيضًا؟
- ما هي برأيكم النزاهة المؤسسية؟ فكّروا في الأمر من جهة المؤسسات بشكل عام، في كلي القطاعين العام والخاص، وليس الشرطة فحسب.

◀ أجر مناقشة لجمع الأفكار بالطريقة التي تختارها عبر التركيز على السؤال التالي:



- ما الذي يمكن للمؤسسة أن تفعله لتعزيز النزاهة؟

◀ كمل الإجابات و/أو لخصها بالاستعانة بعناصر الإجابة التالية الموصى بها:

- الرؤية
- الرسالة
- بيان القيم
- مدونة الأخلاق
- مدونة السلوك
- استراتيجية النزاهة
- السياسات
- تدريب الموظفين
- الرقابة والانضباط
- القيادة والتصرف كقدوة
- تقديم المشورة
- المساءلة الداخلية والخارجية (الرقابة والإشراف)
- التواصل والشفافية الداخليان والخارجيان

ملاحظات: يمكن أن يبدي المشاركون تشكيكًا بنزاهة المؤسسات الخاصة. فبالطبع أنّ للنزاهة معنى وأهمية خاصة للمؤسسات العامة. إذ غالبًا ما لا يترتب على المؤسسات الخاصة التزام قانوني أو تكليف بالعمل بنزاهة. ولكن، وتمامًا كما هي حال الأفراد، يجدر بالمؤسسات كلها أن تسعى جاهدةً لتعزيز نزاهتها.

المنشور 1 - تعريف النزاهة

تعليمات: ليقرأ كل شخص كل التعاريف بمفرده، ثم اتفقوا على تعريف واحد مفضل عبر مناقشتها معًا وتبرير سبب تفضيل التعريف الذي وقع الاختيار عليه. في النهاية، تحضروا لمشاركة استنتاجاتكم مع زملائكم.

1. "النزاهة هي أن تفعل الأمر الصواب حتى وإن لم يكن يراك أحد." (ك. س. لويس C.S. Lewis)
2. "الحكمة هي معرفة المسار الصحيح الذي يجب أن تسلكه. النزاهة هي أن تسلكه." (م. ه. ماك كيه M.H. McKee)
3. اختيار أفكارك وأفعالك بالاستناد إلى القيم بدلاً من المكاسب الشخصية." (مؤلف مجهول)
4. "لديّ الشجاعة الأخلاقية لأحرص على اتساق تصرفاتي مع معرفتي للصواب والخطأ." (تقليد مسيحي)
5. "القيام بالأمر الصائب حتى عندما يكون صعباً." (مؤلف مجهول)
6. "النزاهة هي مفهوم تناسق الأفعال والقيم والسبل والتدابير والمبادئ والتوقعات والنتائج. ويمكن اعتبار عكسها النفاق." (ويكيبيديا)
7. "ميزة التحلي بالصدق والمبادئ الأخلاقية القوية." (قاموس أكسفورد Oxford)
8. "الالتزام الصارم بقواعد أخلاقية صارمة." (قاموس التراث الأمريكي للغة الإنجليزية The American Heritage Dictionary of the English Language)

المنشور 2 - المصطلحات المرتبطة بالنزاهة

تعليمات: اقرأ تعاريف بعض المفاهيم المتصلة بالنزاهة.

الأخلاق

- نظام يتضمن معتقدات مقبولة تتحكم بالسلوكيات، وبالأخص إذا كان هذا النظام يستند إلى الآداب.
(قاموس كامبريدج Cambridge عبر شبكة الإنترنت)
- مدونة اجتماعية أو دينية أو مدنية للسلوكيات التي تعتبر صائبة، وبالأخص إذا كانت تخص مجموعة أو مهنة أو فردًا معينًا.
(قاموس كولنز Collins English dictionary)

حقوق الإنسان

- الحقوق والحريات الأساسية التي يحق بها لجميع الأفراد، والتي غالبًا ما تتضمن الحق في الحياة والحرية وحرية التفكير والتعبير والمساواة أمام القانون.
(التراث الأمريكي The American Heritage)

صادق

- شخص لا يكذب أو يغش أو يسرق، إلخ؛ جدير بالثقة
- عادل أو منصف
(قاموس كولنز Collins English dictionary)

الفساد

- إساءة استغلال المنصب العام لمكاسب خاصة، سواء كانت مادية أو غير مادية.
(تعريف برنامج PIDP)

قراءات يوصى بها للميسرين

1. النزاهة المؤسسية

اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد. "الخطوات الأربع الأولى: بناء النزاهة المؤسسية" The First Four Steps: Building Organisational Integrity. سيدني: اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد، 2001.

"النزاهة المؤسسية هي أكثر من مجرد مكافحة الفساد أو التحلي بمدونة سلوك مكتوبة. بل هي عندما تكون نظم تشغيل مؤسسة ما واستراتيجياتها لمكافحة الفساد ومعاييرها الأخلاقية متكاملة بشكل تام لتحقيق غرض المؤسسة. كل فرد يتحلى بمجموعة خاصة من القيم الأخلاقية ومعظم المسؤولين والموظفين الحكوميين يتحلون بأخلاق إيجابية. لكن النزاهة الشخصية ليست محور التركيز هنا. بل نركز لدى الحديث عن النزاهة المؤسسية على تشكيل مجموعة أساسية من القيم للمؤسسة ككل ودمجها مع استراتيجية مجربة ومثبتة لمكافحة الفساد، كما مع كل أعمال مؤسستك في الواقع."

قراءات إضافية:

- معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW). "إعداد التقارير بنزاهة: مبادرة المعلومات من أجل أسواق أفضل" Re-Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative. معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW)، 2007: 2-3. <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/ethics/reporting-with-integrity-report.ashx>
- اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد. "الخطوات الأربع الأولى: بناء النزاهة المؤسسية" The First Four Steps: Building Organisational Integrity. سيدني: اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد، 2001. <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>
- كلوكرز، كارل ب. Klockars, Carl B.، وسانيا كوتنيك إيفكوفيك Sanja Kutnjak Ivkovic، وماريا ر. هيرفيلد Maria R. Ha-berfeld. "الفصل الأول: فكرة نزاهة الشرطة" Chapter 1: The Idea of Police Integrity في "تعزيز نزاهة الشرطة" Enhancing Police Integrity. نيويورك: سبرينجر Springer، 2007.

كتيب المشارك

النزاهة:

النزاهة هي مبدأ التصرف باستمرار بما يتوافق مع القيم الأخلاقية.

النزاهة الفردية هي القوة الأخلاقية لتحقيق المواءمة بين السلوك والقيم الأخلاقية.

تكون النزاهة المؤسسية موجودةً عندما تعمل المؤسسة بما يتماشى مع مجموعة من القيم الأخلاقية واضحة المعالم. ويمكن للقيم أن تكون موضحةً على سبيل المثال في رؤية المؤسسة ورسالتها ومدونة أخلاقها. وتندمج هذه القيم في العمليات الداخلية ومن خلال الموظفين وضمن تفاعل المؤسسة مع محيطها. وتحرص المؤسسة على احترام هذه القيم وبروزها ووضوحها من خلال سبل التواصل والقيادة والاستراتيجيات والسياسات والقواعد والرقابة والمساءلة والشفافية الملائمة.

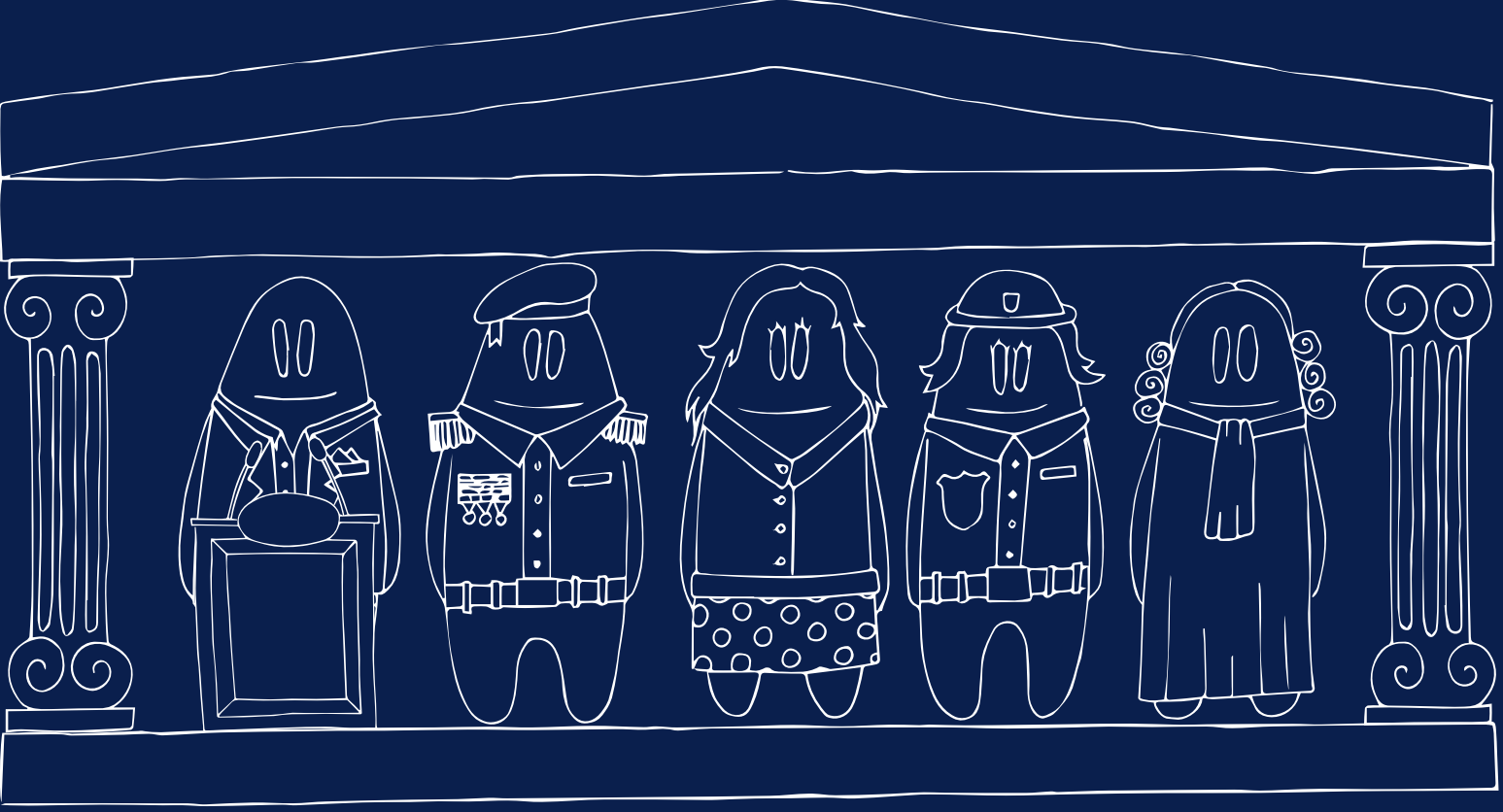
المصطلحات المرتبطة بالنزاهة:

الأخلاق هي مجموعة من القيم والقواعد المقبولة في العادة في مجتمع أو مهنة على أنها صحيحة (مثل أخلاق الشرطة). ويُفترض بالشخص الذي يتحلى بالنزاهة أن يتحلى بقيم متناسقة مع الأخلاق وأن يتصرف بشكل أخلاقي.

حقوق الإنسان هي الحقوق والحريات الأساسية التي يحق بها لكل الأفراد وغالبًا ما تضم الحق في الحياة والتمتع بالحرية وحرية التفكير والتعبير والمساواة أمام القانون. وهي ترتبط بالنزاهة بطريقتين. فأولاً، حقوق الإنسان قيم تعدّ شاملة للجميع ويجب أن ترشد تصرفات الجميع. وثانيًا، تندرج حقوق الإنسان أيضًا ضمن القوانين الدولية والوطنية، واحترام القانون خاصية من الخصائص السلوكية التي يتسم بها من يتحلى بالنزاهة.

الصدق هو الالتزام بالإنصاف وقول الحقيقة. وهو إحدى القيم والخصائص السلوكية التي تتألف منها النزاهة. ويجدر بالشخص الذي يتحلى بالنزاهة أن يقدّر قيمة الصدق وأن يتصرّف بصدق.

الفساد هو سوء استغلال منصب عام لنيل مكاسب خاصة، سواء كانت مادية أو غير مادية. وهو نوعٌ معيّن من أنواع انتهاك القواعد والقيم الأخلاقية إلى جانب أنواع أخرى من الجرائم وسوء السلوك والسلوك غير الأخلاقي. وهو من الأمور التي تبيّن عن افتقار المرء إلى النزاهة.



الوحدة الثانية

عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة

الوحدة الثانية

عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة

غاية الوحدة:

منح المشاركين فرصة فهم الأسباب الكامنة خلف أهمية النزاهة بشكل خاص لعمل الشرطة الديمقراطي.

الأهداف التعليمية:

بحلول نهاية هذه الجلسة، سيصبح المشاركون قادرين على:

1. شرح مكانة الشرطة ووظائفها ضمن نظام ديمقراطي
2. الإقرار بأن النزاهة هي أحد مبادئ عمل الشرطة الديمقراطي.
3. شرح الفوائد التي تعود بها نزاهة الشرطة على المجتمع.

المدة: 60 دقيقة

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر، أقلام تحديد، أقلام حبر

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/ الأدوات المساعدة
1 مقدمة	5'	عرض تقديمي	
2 مكانة الشرطة ووظائفها في نظام ديمقراطي	15'	مناقشة	
3 المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة الديمقراطي	15'	نشاط جماعي	المنشور 1 أداة المساعدة 1
4 فوائد نزاهة الشرطة على مجتمع ديمقراطي	20'	نشاط جماعي استخلاص المعلومات	المنشور 2 أداة المساعدة 2
5 الخلاصة	5'	عرض تقديمي	

وصف مقتضب للوحدة:

تعيد هذه الوحدة التأكيد على ما يجعل النزاهة أمرًا أساسيًا للشرطة في مجتمع/سياق ديمقراطي. ويتم ذلك من خلال المناقشات والتمارين حول مكانة الشرطة ووظائفها ضمن نظام ديمقراطي وأبرز مبادئ عمل الشرطة الديمقراطي والطرق التي تفيد فيها نزاهة عمل الشرطة المجتمع ككل.

1. مقدمة

ماذا - وصف مختصر لمحتوى الوحدة

◀ اشرح للمشاركين قائلًا:

”

عبر مناقشة أبرز مبادئ عمل الشرطة الديمقراطي ودور الشرطة في منظومة ديمقراطية، ستسلط هذه الوحدة الضوء على ما يجعل النزاهة أحد أبرز أوجه عمل الشرطة في مجتمع ديمقراطي.

”

لماذا - أين تكمن أهمية الوحدة

◀ أخبر المشاركين ما يلي:

”

كما سبق أن ذكرنا في الوحدة السابقة، تُعدّ النزاهة إحدى أكبر الفضائل التي يمكن أن يتمتع بها الفرد أو المؤسسة. وأفراد الشرطة ومؤسساتها ليست باستثناء على هذه القاعدة. ولأفراد الشرطة في الواقع مكانة ودور خاص في المجتمع الديمقراطي، ما يزيد أكثر بعد من أهمية النزاهة لهم. وسوف نناقش في هذه الوحدة سياق عملكم وإطاره اللذين يجعلان من النزاهة أمرًا أساسيًا وضروريًا.

”

ما الغاية - أهداف الوحدة

◀ اعرض أهداف الوحدة.

كيف - تسلسل الوحدة

◀ اشرح تسلسل الوحدة.

ملاحظات شخصية

2. مكانة الشرطة ووظائفها في نظام ديمقراطي



◀ أجر مناقشة مع المشاركين عبر طرح الأسئلة التالية:

؟

- ما هو النظام الديمقراطي؟
- ما هي السلطات الثلاث التي تتألف منها أي دولة ديمقراطية؟
- ما هي أدوارها؟

◀ أعط المشاركين بعض الوقت ليخرجوا بأرائهم الخاصة.

◀ استعن بالعناصر التالية لتستكمل إجاباتهم و/أو تلخصها:

النظام الديمقراطي نظام حكم تنبّع فيه السلطة من الشعب من خلال الانتخابات الحرة والمنصفة وتكون فيه هيئات الحكم ممثلة للشعب الذي تخدمه ولمبتغاه وتحترم مبادئ الديمقراطية.

يتألف النظام الديمقراطي من ثلاث سلطات هي السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية ولكل منها دور متميز. تتحلّى كل من السلطات الثلاث بصلاحيات واضحة لمراقبة صلاحيات السلطتين الأخرين. وهي تمارس الصلاحيات المخولة لها من الشعب ولمصلحته.



السلطة	الدور
التشريعية	تقترح القوانين وتصيغها وتسنّها وتعديلها وتلغيها تشرف على نشاط السلطة التنفيذية
التنفيذية	تدير الدولة بشكل يومي تنفّذ القوانين أو تحرص على إنفاذها
القضائية	تفسّر القوانين وتطبّقها

ملاحظات شخصية

الوحدة الثانية - عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة

◀ ثم اطرح السؤال التالي على المشاركين وناقش الأمر معهم:

؟

- ما هي مكانة الشرطة في هذا النظام وما هي العلاقة التي تربطها بالشعب؟

◀ استعن بعناصر الإجابة التالية لتستكمل إجابات المشاركين و/أو تلخصها:

تندرج الشرطة ضمن السلطة التنفيذية. وهي تستمد قوتها من الشعب من خلال السلطة التنفيذية لاستتباب النظام والاستقرار والأمن. ويتعين عليها تطبيق القوانين التي تسنها السلطة التشريعية بالنيابة عن الشعب، لمصلحة الشعب. وهي تدعم السلطة القضائية في مهمتها ولكن، لا يمكنها إصدار الأحكام في سياق قضائي.

◀ أجر نقاشاً لجمع الأفكار حول السؤال التالي ودون الإجابات على لوح قلاب أو لوح آخر:

؟

- ما هي الوظائف أو الأدوار الرئيسية التي تضطلع بها الشرطة في مجتمع ديمقراطي؟

◀ استعن بعناصر الإجابة التالية لتستكمل إجابات المشاركين و/أو تلخصها:

- مكافحة الجرائم
- رصد الجرائم
- إدارة الأزمات واتخاذ التدابير الطارئة
- الحفاظ على النظام العام والسلم والهدوء
- تقديم المساعدة للشعب

◀ وأخيراً، قم بتيسير مناقشة حول السؤال التالي:

؟

- بما أنّ الشرطة مؤسسة تعمل لخدمة الشعب، يتعين علينا دومًا التكيف مع تغيّرات المجتمع والاستجابة لاحتياجاته الجديدة. هل تطوّر برأيكم دور الشرطة ووظائفها في العقود الأخيرة؟ هل لاحظتم تغيرات في الطريقة التي يجري بها أداء مهام الشرطة والنظر إليها منذ أن انضمتم إلى الشرطة؟ كيف ذلك؟

ملاحظات شخصية

3. المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة الديمقراطي

◀ أخبر المشاركين ما يلي:

”

لكي تمارس الشرطة وظائفها أو أدوارها بالشكل الملائم في مجتمع ديمقراطي، يتعين عليها أن تحافظ على مبادئ معينة. ولغرض هذا الكتيب، سوف نطلق على هذه المبادئ تسمية "المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة الديمقراطي".

”

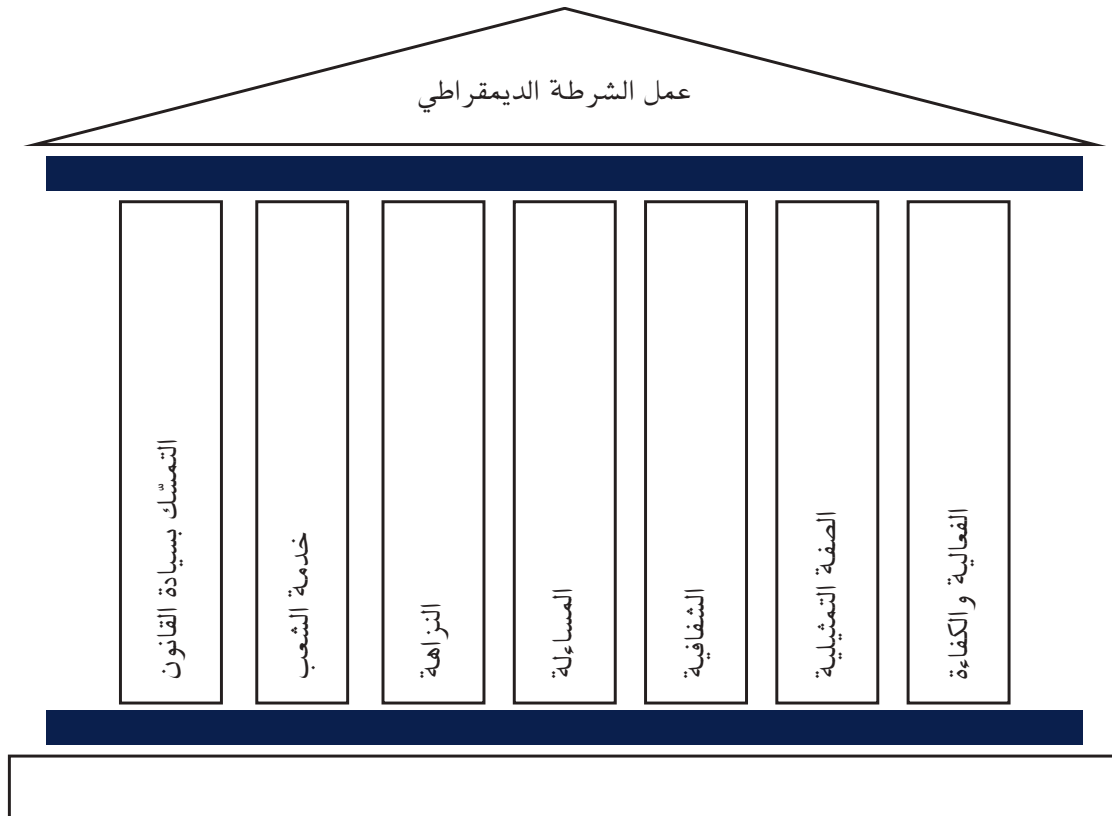
◀ اعرض نشاط المجموعة:

”

يكمُن الهدف من هذا النشاط في تحديد المبادئ الأساسية الثمانية لعمل الشرطة الديمقراطي.

”

- ◀ قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، على أن يجلس أفراد كل مجموعة حول طاولة واحدة.
- ◀ وزّع نسخة واحدة من المنشور 1 لكل مجموعة. أعط المشاركين 5 إلى 7 دقائق لتدوين المبادئ الرئيسية الناقصة لعمل الشرطة الديمقراطي على كل من الركائز.
- ◀ فسّر لهم أنّ الركيزة الأولى مدوّنة كمثال وأنّه تم توفير مقتطفات لتزويدهم بالأفكار وإلهامهم حول المبادئ المتبقية.
- ◀ قم باستخلاص المعلومات من المجموعة بأكملها عبر تحديد كل ركيزة ومناقشتها بالاستعانة بأداة المساعدة 1.



20'

4. الفوائد نزاهة الشرطة لمجتمعٍ ديمقراطي



◀ قسّم المشاركين إلى المجموعات الصغيرة عينها كالسابق.

◀ وزّع عليهم المنشور 2.

◀ اطلب من المشاركين التحدث كل في مجموعته لمدة عشر دقائق حول الطريقة التي يمكن لنزاهة الشرطة أن تفيد بها مجتمعًا ديمقراطيًا بمساعدة عناصر الشكل الواردة في المنشور.

◀ اطلب منهم الاستعداد لتبادل أفكارهم مع سائر المجموعات.

◀ أعط المشاركين 10 دقائق للمناقشة.

◀ استخلص المعلومات منهم ضمن المجموعة الكاملة باستخدام أداة المساعدة 2.



ملاحظة: لا تمثل العناصر الواردة في المنشور القائمة الكاملة. يمكنك أنت والمشاركون التفكير في منافع أخرى للنزاهة على المجتمع.

5. الخاتمة

5'

◀ عُد إلى الأهداف التعليمية للتأكد من أنه تم تحقيقها كلها

◀ أعد التأكيد على الرسائل الرئيسية للوحدة.

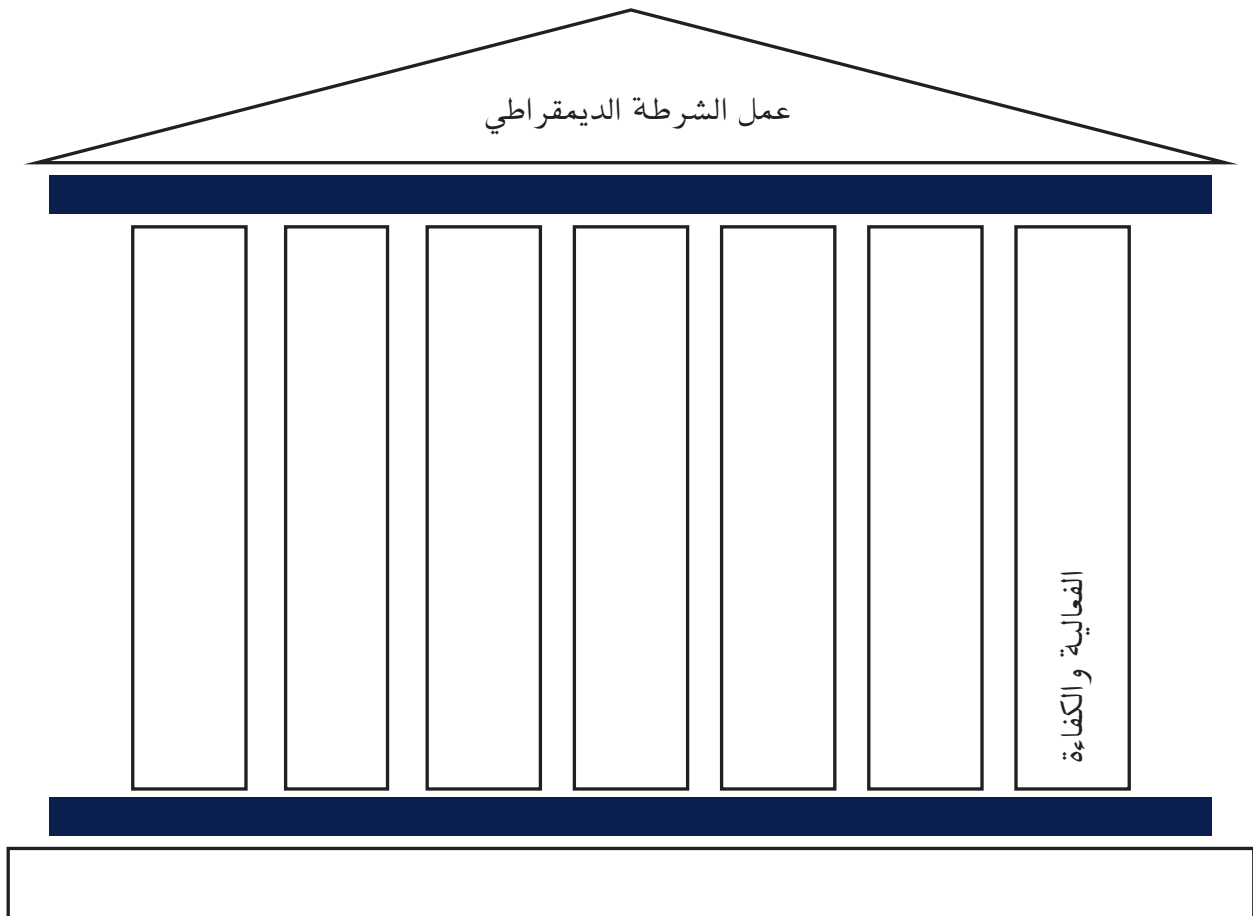


ملاحظات شخصية

المنشور 1 - المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة الديمقراطي

التعليمات: بالاستيحاء من الاقتباسات التالية، دوّن المبادئ الرئيسية الإضافية الستة لعمل الشرطة الديمقراطي على الركائز الستة الفارغة (مبدأ واحد على كل ركيزة). سبق أن تم تدوين فعالية الشرطة وكفاءتها على الركيزة الأخيرة كمثال.

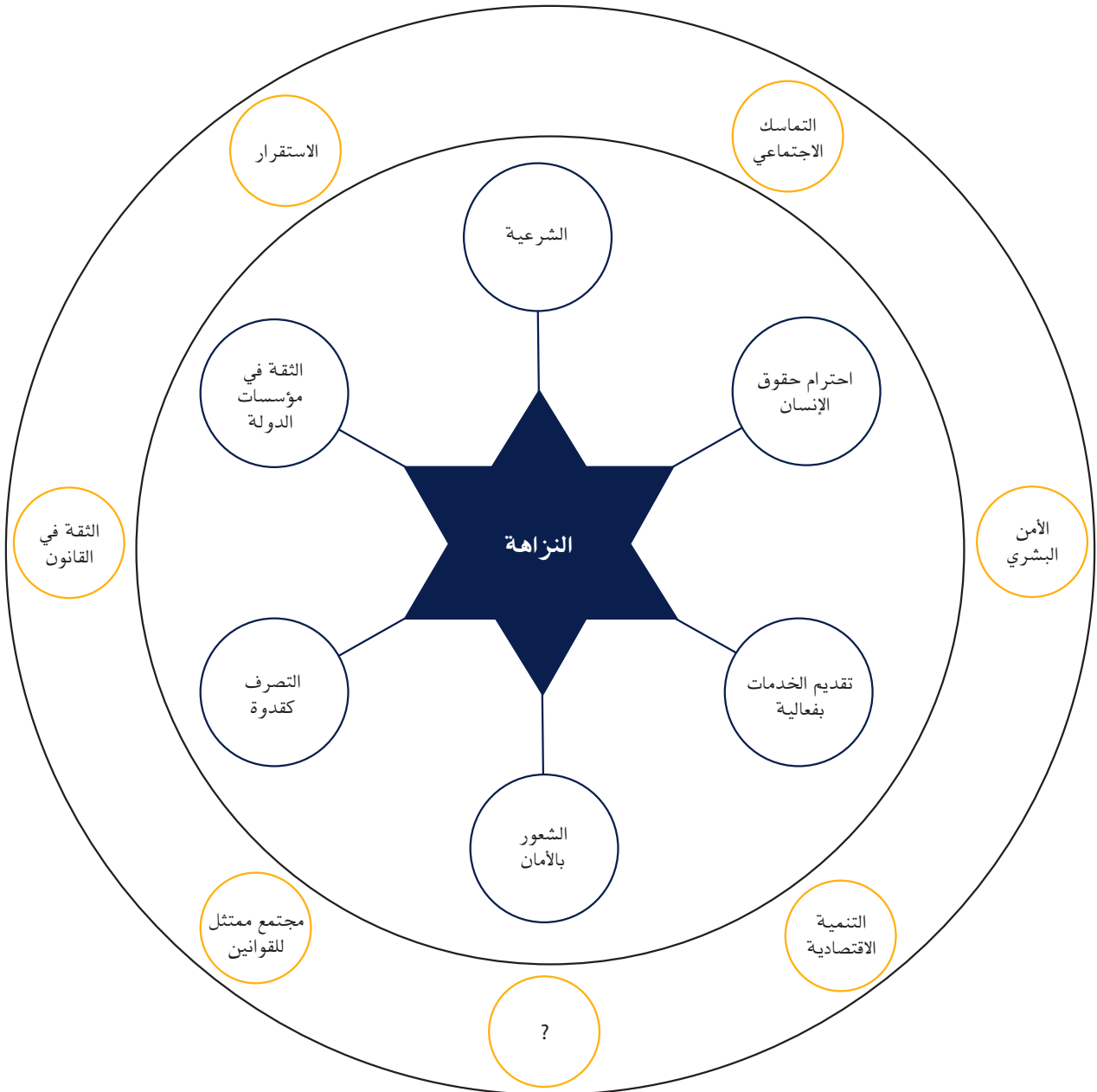
1. "لا أحد فوق القانون ولا أحد دونه" - ثيودور روزفلت (Theodore Roosevelt)
2. "الشرطة هي الشعب والشعب هو الشرطة، فالشرطة ليست سوى أفرادًا من الشعب يتلاقون أجبرهم ليولوا اهتمامهم بدوام كامل للمهام التي يتعين على كل مواطن الاضطلاع بها لمصلحة المجتمع ووجوده" - روبرت بيل (Robert Peel)
3. "إذا لم يكن الأمر صوابًا، لا تفعله؛ وإذا لم يكن الأمر صحيحًا، لا تقله" - ماركس أوريليوس (Marcus Aurelius) - جايمنس ك. ويلسون (James Q. Wilson).
4. "طالما أن مجموعة ما لا تخضع للمساءلة أمام أحد، لا يمكن لأحد أن يثق بها" - توماس بين (Thomas Paine)
5. "لم تكن قطّ حريات شعب مؤمنة ولن تكون أبدًا، ما دام يمكن لحكّامهم إخفاء صفقاتهم عنه" - باتريك هنري (Patrick Henry)
6. "يجدر بقوى الشرطة أن تعكس تنوّع المجتمعات التي هي في خدمتها" - إريك هولدر (Eric Holder)
7. "الفعالية هي القيام بالأمور بالشكل الصائب. الكفاءة هي القيام بالأمر الصائب" - بيتر دراكر (Peter Drucker)



المنشور 2 - فوائد نزاهة الشرطة على المجتمع

تعليمات:

- في ما يلي شكلٌ يمثل ببضع كلمات رئيسية الأمور التي تجعل من النزاهة أمرًا مهمًا بشكل خاص للمجتمع.
- ناقش هذه العناصر ضمن مجموعتك الصغيرة وحاول أن تفهم ما قد تعنيه وما صلتها بنزاهة الشرطة وما هي الروابط المحتملة في ما بينها.
- ناقش ما إذا كان هناك عناصر أخرى ناقصة.
- استعدّ لمناقشة العناصر مع كامل المجموعة.



أداة مساعدة الميسرين 1 - المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة الديمقراطي

- التمسك بسيادة القانون: في سياق ديمقراطي، يكون كل المواطنين، ومنهم من يعمل في السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، مسؤولين ومحميين بالتساوي بحكم القانون. وعلى كل شخص، بما فيه أفراد الشرطة، أن يصنع قراراته ويتصرف على أساس القوانين واللوائح ومبادئ حقوق الإنسان الملزمة قانونيًا.
- خدمة الشعب: ترمي مهمة الشرطة ووظائفها إلى تعزيز منفعة الشعب. ويتعين على الشرطة بشكل خاص السعي جاهدة للاستجابة للاحتياجات الأمنية لكل شرائح المواطنين.
- النزاهة: في سياق عمل الشرطة وعلى المستوى المؤسسي، تعني النزاهة إنشاء مؤسسة الشرطة وعملها بما يتماشى مع قيم أخلاقية معينة. وعلى وجه التحديد، تستلزم نزاهة الشرطة أن تقوم مجموعة من القيم الأخلاقية الواضحة بتوجيه عمل الشرطة، ومنها الحياد والإنصاف والمساواة والعدالة والصدق واحترام حقوق الإنسان. ويجدر بمؤسسة الشرطة تعزيز النزاهة على كل مستوياتها. وعلى المستوى الفردي، يحترم أفراد الشرطة مبدأ النزاهة عندما يحققون المواءمة ما بين سلوكهم والقيم الأخلاقية التي وضعتها مؤسستهم.
- المساءلة: تعني المساءلة أن الشرطة مسؤولة عن أفعالها وقراراتها. وبالتالي، تتحمل مؤسسات الشرطة وأفرادها مسؤولية أفعالهم ويخضعون للمساءلة عنها (من خلال الإشراف البرلماني مثلاً والمراجعة والإشراف من قبل هيئات رقابة مستقلة مثل مؤسسات أمناء المظالم ومؤسسات الرقابة على الانتخابات أو العقوبات في حال اتخاذ قرار تعسفي).
- الشفافية: تعني الشفافية قدرة الشعب على الوصول بسهولة إلى السياسات والقوانين والميزانيات والمعلومات حول قرارات الشرطة وأنشطتها. ويجدر بهذه المعلومات أن تكون ذات صلة وثيقة وعالية الجودة ومتوفرة في الوقت المناسب. إذ يعيق انعدام توافر مثل هذه المعلومات عملية المساءلة لأنه لا يعود بمقدور المواطنين تقييم والتدقيق في طريقة ممارسة الشرطة الصلاحيات الخاصة المخولة لها من قبل الشعب في الدولة الديمقراطية المعنية.

ملاحظة: نظرًا إلى طبيعة مهمة الشرطة ووظائفها، قد تدعو الضرورة إلى الحفاظ على مستوى معين من السرية في ما يتعلق ببعض جوانب عملياتها اليومية.

- الصفة التمثيلية: تعكس قوى عمل الشرطة التركيبية الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه. ولا يجدر بمهنة الشرطة أن تقتصر على أفراد ينتمون إلى مجموعة معينة (مثل أغلبية عرقية معينة) أو يتحلون بميزة معينة (مثل النوع الاجتماعي أو مستوى التحصيل العلمي)، حيث تبذل الجهود لتحقيق التكامل بقدر الإمكان بين مجموعات سكانية مختلفة والحفاظ عليها في قوى عمل الشرطة.
- الفعالية والكفاءة: تكون الشرطة فعالة عندما تكون قادرة على أداء وظائفها أو أدوارها الرئيسية وتحقيق أهدافها. وتكون كفوة عندما تخصص الموارد (من وقت ومال وموارد بشرية ومادية) بما يسفر عن الأداء الأفضل لوظائف الشرطة ويحقق أهدافها.

ملاحظة: لا يمكن لمبدأ الكفاءة أن يعمل بمفرده، إذ يجب النظر إليه في إطار سياق أوسع يشمل سائر مبادئ عمل الشرطة الديمقراطي. فلدى التفكير في الطريقة الفضلى لتنفيذ إحدى وظائف الشرطة، يجدر بأفراد الشرطة ومؤسستها الحرص في العموم على عدم المساومة بسائر مبادئ عمل الشرطة الديمقراطي الرئيسية مثل النزاهة وسيادة القانون والمساءلة.

أداة مساعدة الميسرين 2 - أهمية نزاهة الشرطة للمجتمع

احترام حقوق الإنسان - تكلف الشرطة بصلاحيات خاصة مثل الاعتقال والاحتجاز والإكراه واستخدام القوة. وإذا لم يتم تطبيق هذه الصلاحيات بأعلى مستويات ضبط النفس والنزاهة، يمكن أن تؤدي بكل سهولة إلى انتهاك حقوق الإنسان.

الشرعية - من المهم جدًا في نظام ديمقراطي، أن تتسم مؤسسات الدولة بالشرعية، أي أن يعتبر الشعب أنّ هيئات الحكم العام تمثل الرأي العام. وتُعزز شرعية الشرطة إلى حد كبير إذا رأى الشعب أنها تستخدم صلاحياتها لخدمته بنزاهة وحياد وإنصاف.

تقديم الخدمات بفعالية - لا تنفك المجتمعات الحديثة تعتمد أكثر فأكثر على التعاون بين الشرطة والشعب لإنجاح أداء الشرطة مهامها. وهنا تكمن أهمية نزاهة الشرطة لبناء الثقة بين الشعب والشرطة، فيما تعزز الثقة ميل المواطنين إلى التعاون مع الشرطة وتزويدها بمعلومات مفيدة لدعم مكافحة الجريمة وقمعها.

الشعور بالأمان - عندما يصدق الناس أن الشرطة ملتزمة بخدمة كلّ منهم وحمايتهم بشكل متساوٍ، يشعرون بأمان أكبر في حياتهم اليومية.

التصرف كقدوة - الشرطة هي جهاز الدولة المسؤول عن ضمان احترام القانون والحفاظ على النظام الأخلاقي في المجتمع. وعبر تصرف أفراد الشرطة بنزاهة في عملهم، يعملون بمثابة قدوة لسائر المواطنين ويعززون احترام القانون والأخلاق.

الثقة في مؤسسات الدولة - لا شك في أنّ أفراد الشرطة هم الممثلون الأبرز للدولة. إذ تعكس صورتهم صورة الدولة وللثقة فيهم تأثير في ثقة الشعب في سائر مؤسسات الدولة.

قراءات يُوصى بها للميسرين

1. مكانة الشرطة في النظم الديمقراطية

مجلس أوروبا. "المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة" The European Code of Police Ethics. جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، 2009: 10-9.

١١١. الشرطة ونظام العدالة الجنائية

6. لا بد من التمييز بشكل واضح بين دور الشرطة والنيابة العامة والسلطة القضائية والجهاز الإصلاحي؛ ولا يكون للشرطة أي مهام تحكم بهذه الهيئات.

7. على الشرطة احترام استقلالية القضاة وحيادهم بشكل تام؛ ولا يجوز للشرطة على وجه التحديد الاعتراض على أحكام شرعية أو قرارات قضائية ولا عرقلة تنفيذها.

8. لا يكون للشرطة، في العموم، أي وظائف قضائية. وعلى أي تكليف للشرطة بصلاحيات قضائية أن يكون محدودًا ومتوافقًا مع القانون. ويجدر دومًا توفر إمكانية الطعن في أي عمل أو قرار أو إغفال من قبل الشرطة يمس بحقوق الأفراد أمام السلطات القضائية.

9. لا بد من تواجد تعاون وظيفي وملامح بين الشرطة والنيابة العامة. وفي الدول التي توضع فيها الشرطة تحت سلطة النيابة العامة أو قاضي التحقيق، يجدر بها تلقي تعليمات واضحة في ما يخص الأولويات التي تحكم سياسة التحقيق في الجريمة وتقدم مجرى التحقيقات الجنائية في القضايا الفردية. ويجدر بالشرطة أن تُبقي سلطات التحقيق العليا في الجرائم على اطلاع بتنفيذها التعليمات المعطاة لها، ويجدر بها الإبلاغ بشكل خاص عن مستجدات القضايا الجنائية بانتظام.

10. يجدر بالشرطة احترام دور محامي الدفاع في سياق إجراءات العدالة الجنائية. وحيث بدا الأمر ملائمًا، يتعين على الشرطة المساعدة في تأمين حق الحصول على مساعدة قانونية، وبخاصة في حال الأشخاص المحرومين من حريتهم.

11. لا يجدر بأفراد الشرطة الاضطلاع بدور موظفي السجون إلا في الحالات الطارئة.

التنظيمات الهيكلية للشرطة

12. يجدر بأفراد الشرطة الاتسام بالتنظيم بهدف اكتساب احترام الشعب باعتبارهم كبار المحافظين على احترام القانون ومقدمي الخدمات للشعب...

15. يجدر بالشرطة التحلي بالاستقلالية التشغيلية الكافية عن هيئات الدولة الأخرى لدى اضطلاعها بمهام الشرطة الموكلة لها والتي يجدر بها أن تتحمل كامل مسؤوليتها...

18. تكون الشرطة منظمّة بطريقة تعزز العلاقات الحميدة بين الشرطة والشعب كما والتعاون الفعال حيث بدا الأمر ملائمًا مع سائر الوكالات والمجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية وسائر ممثلي الشعب، بما في ذلك الأقليات العرقية.

19. يجدر بمؤسسات الشرطة أن تكون جاهزة لتقديم معلومات موضوعية حول أنشطتها للشعب، بدون الإفصاح عن المعلومات السرية. ويجدر وضع مبادئ توجيهية مهنية حول التواصل الإعلامي.

20. يجدر بمؤسسة الشرطة أن تنصّ على تدابير كفؤة لضمان نزاهة أفراد الشرطة وأدائهم المناسب، كما ولضمان احترامهم بشكل خاص لحقوق الأفراد وحيرياتهم الأساسية كما هو منصوص عليها لا سيما في الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان.

2. مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "دليل عمل الشرطة في النظم الديمقراطية" Guidebook on Democratic Policing. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008: 17-9.

المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة في النظم الديمقراطية

١. أهداف عمل الشرطة في النظم الديمقراطية

تمثل الشرطة أحد أهم مظاهر سلطة الحكومة. وتمثل المهام الرئيسية الملقاة عليها بـ:

- المحافظة على السلم والقانون والنظام العام؛
- حماية الحقوق والحريات الأساسية التي يتمتع بها الأفراد واحترامها؛
- منع الجريمة ومكافحتها؛
- تقديم المساعدة والخدمات للمواطنين.

الوحدة الثانية – عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة

يعزّز أفراد الشرطة شرعية الدولة عبر إثبات قيامهم بما يلي في عملهم اليومي:

- الاستجابة للاحتياجات والتوقعات العامة؛
- استخدام سلطة الدولة لخدمة مصلحة الشعب.

II. تعزيز سيادة القانون

في سعي الشرطة لتحقيق هذه الأهداف، يتعين عليها:

- العمل بما يتوافق مع القوانين المحلية ومعايير إنفاذ القانون الدولية المقبولة لدى الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)؛
- إثبات الالتزام بسيادة القانون على أرض الواقع.

يجدر بالنصوص التشريعية والسياسات المكتوبة التي تحكم الشرطة أن تكون:

- واضحة؛
- دقيقة؛
- متوافرة في متناول الشعب.

III. أخلاق الشرطة وحقوق الإنسان

من أجل اكتساب ثقة الجمهور، يجب على الشرطة أن تثبت مهنيتها من خلال الالتزام بمدونة لقواعد السلوك المهني وإظهار:

- احترام ومهنية؛
- نزاهة.

يجدر بهذه المدونة أن تعكس أعلى القيم الأخلاقية التي تظهر من خلال:

- المحظورات؛
- متطلبات عمل الشرطة.

تتحلى الشرطة بصلاحيات خاصة تخولها من:

- حرمان الأشخاص من حرياتهم على نحو مؤقت؛
- الحد من تحليّهم بحقوقهم الكاملة؛
- وحتى استخدام القوة المميّنة في بعض الحالات القصوى.

لذا، يتعيّن على أفراد الشرطة أداء مهامهم بما يتوافق مع:

- المعايير المتفق عليها دوليًا لحقوق الإنسان؛
- الحقوق المدنية والسياسية.

وتجدر بحماية حياة الأفراد وصونها أن تتصدر أولويات الشرطة.

IV. مساءلة الشرطة وشفافيتها

يتطلب عمل الشرطة في النظم الديمقراطية أن تخضع الشرطة وأن تعتبر نفسها بالفعل خاضعةً للمساءلة أمام:

- المواطنين؛
- ممثليهم؛
- الدولة؛
- القانون.

لذا، فعلى أنشطة الشرطة – والتي تتراوح ما بين:

- السلوك الفردي لأفراد الشرطة؛
- واستراتيجيات عمليات الشرطة؛
- وإجراءات التعيين؛
- وإدارة الميزانية – أن تكون خاضعةً لمجموعة متنوعة من مؤسسات الإشراف.

كما ومن أبرز سمات عمل الشرطة في النظم الديمقراطية فهم أن موافقة الشعب أمرٌ ضروري. ومن الشروط الأساسية لنيل دعم الجمهور:

- الحرص على الشفافية في عمليات الشرطة؛
- ترسيخ التواصل والتفاهم المتبادل بين الشرطة والشعب الذي تخدمه وتحميه.

الوحدة الثانية - عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة

٧. مسائل تنظيم الشرطة وإدارتها

من واجب الدولة أن تضمن مناخًا هيكليًا وإداريًا يمكن الشرطة من تنفيذ أحكام سيادة القانون والقوانين المحلية والدولية ومعايير حقوق الإنسان المقبولة بفعالية وكفاءة.

ويشمل ذلك مسائل مثل:

- سلسلة القيادة؛
- اللوائح المتعلقة بالإشراف؛
- تركيبة الشرطة؛
- حقوق أفراد الشرطة؛
- تأمين التدريب والموارد الكافية...

عمل الشرطة باعتباره خدمة عامة

2. تتمثل المهام الرئيسية للشرطة في الحفاظ على الهدوء العام وسيادة القانون والنظام وحماية حقوق الأفراد وحرياتهم الرئيسية - وبخاصة الحق في الحياة ومنع الجريمة والكشف عنها وخفض الخوف وتقديم المساعدة والخدمات للشعب. ويتم إحراز التقدم باتجاه عمل الشرطة الديمقراطي عند الانتقال من اعتماد نهج يتخذ منحى التحكم إلى نهج قائم على الخدمات حيث يبقى إنفاذ القانون مركزًا على مكافحة الجريمة بشكل استباقي.

3. تقوم الشرطة الديمقراطية بتطوير أنشطتها وتنفيذها وفقًا لاحتياجات الشعب والدولة وتركز على تقديم المساعدة لأفراد المجتمع الذين هم بحاجة إلى مساعدة فورية. وتكون الشرطة متجاوبة مع المجتمع المحلي ككل وتسعى لتقديم خدماتها على نحو سريع وبشكل متساوٍ وغير منحاز. وتشكل من خلال أنشطتها جزءًا من جهود المجتمع المشتركة لتعزيز الحماية القانونية وحسّ الأمان.

4. عندما يُطلب الأمر من الشرطة، يجدر بها أن تساعد سائر المؤسسات العامة في أداء خدماتها حيث ينص القانون على ذلك.

5. ولدى التدخل في النزاعات، يجدر بالشرطة أن تعمل على أساس أن يخضع الجميع للقيود التي ينص عليها القانون لا غير لغرض ضمان الإقرار والاحترام الواجبين لحقوق الآخرين وحرياتهم ولتلبية المتطلبات العادلة التي تفرضها الأخلاق والنظام العام والرفاهية العامة في مجتمع ديمقراطي. ولذا، يمكن اعتبار أفراد الشرطة حراس المساواة والتكامل والتماسك في ظل التغيير السريع الذي يطرق على تركيبة السكان في معظم المدن الكبرى.

6. إن المشاكل التي يُطلب من الشرطة حلّها - وشرائح المجتمع التي تطلب ذلك - كما والطريقة التي تتجاوب بها الشرطة مع الأمر هي مؤشرات واضحة على مدى اعتماد الممارسات الديمقراطية في عمل الشرطة.

7. تعزز الشرطة شرعية الدولة عبر إثباتها في عملها اليومي أنها تتجاوب مع الاحتياجات والتوقعات العامة وتستخدم سلطتها بما يصب في مصلحة الشعب... وعندما تضطلع الشرطة بمسؤولياتها بشكل يعكس القيم الديمقراطية، تنهض بهذه الطريقة بقضية ديمقراطية الدولة وشرعيتها.

8. تشكّل ثقة الشعب في الشرطة شرطًا مسبقًا لعمل الشرطة الفعال. فبدون هذه الثقة، لن يبدي الشعب استعدادًا للتبليغ عن الجرائم وتزويد الشرطة بالمعلومات التي تحتاج إليها لتنجح في عملها.

9. إلى ذلك، يتطلب عمل الشرطة في النظم الديمقراطية أن تنأى بنفسها عن السياسة وأن تحمي الأنشطة والعمليات السياسية الديمقراطية في الآن عينه (مثل حرية التعبير والتجمعات العامة والمظاهرات)، وإلا تواجه الديمقراطية خطرًا...

١١١. حقوق الإنسان

34. تتحلّى الشرطة بصلاحيات خاصة (بما فيها الإذن باستخدام القوة لدى الحاجة) لحرمان الأشخاص بشكل مؤقت من حرياتهم والحد من تحليلهم بحقوقهم الكاملة (لتوقيفهم مثلاً واستجوابهم واعتقالهم واحتجازهم ومصادرة أملكهم وأخذ بصماتهم وصورهم الفوتوغرافية وإجراء عمليات التفتيش الجسدي) وحتى استخدام القوة المميّنة في الظروف القصوى. كما ويعود للشرطة في حالات كثيرة تقدير واختيار استخدام هذه الصلاحيات وكيف. إلا أنه عليها الالتزام دائمًا بالتمسك بسيادة القانون بما يتوافق مع أفضل المعايير الدولية والقواعد والسياسات الإجرائية الواردة في القوانين الوطنية والمحلية المعمول بها.

35. على المسؤولين عن إنفاذ القانون أن يحترموا ويحموا في عملهم كرامة الإنسان وأن يحافظوا على حقوق الإنسان الأساسية وحقوقه المدنية والسياسية ويتمسكوا بها.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "دليل مساءلة الشرطة والإشراف عليها والمحافظة على نزاهتها" *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity*. فيينا: الأمم المتحدة، 2011: 5-8.

لكي تضطلع الشرطة بمهامها، فهي تتحلّى ببعض الصلاحيات، وهي سلطة الاعتقال والاحتجاز وسلطة استخدام القوة. وهذا الاحتكار بذاته لاستخدام القوة والسلطة للاعتقال والاحتجاز هو ما يمنح الشرطة مكانة فريدة وحساسة في الدولة الديمقراطية، بما يجعل من الضروري وضع آليات الرقابة اللازمة لضمان استخدام هذه الصلاحيات باستمرار بما يصب في المصلحة العامة. وكما أي خدمة عامة أخرى، يتعين على الشرطة أن تعمل بحياد. ويعكس وصف الشرطة بأنها "ذراع الدولة القوية" صلاحيتها بإنفاذ القوانين والسياسات التي تضعها مؤسسات الدولة. ذلك يؤدي في بعض الدول إلى محاولة ممثلي الدولة التأثير في الشرطة لخدمة مصالحهم بدلًا من المصلحة العامة (وذلك ما يُعرف بالتدخل السياسي). لذا يفضل البعض الآخر اعتبار الشرطة خدمة للشعب مع التركيز على واجب استجابة الشرطة لاحتياجات الناس، نظرًا إلى أنها تضطلع بوظائفها بالنيابة عن الشعب. وبعبارة أخرى، فإن عمل الشرطة الجيد هو العمل الفعال والمنصف في الآن عينه. والشرطة التي لا تتوخى الفعالية أو الشرعية أو الإنصاف في حماية الشعب من الجريمة تخسر ثقة هذا الأخير في النهاية. ولذا فعمل الشرطة الجيد هو عمل الشرطة الذي يتسم بالشرعية النابعة من موافقة الشعب بدلًا من قمعه. ونيل ثقة الشعب هو المفتاح لعمل الشرطة الفعال حيث يمكن للشرطة الاضطلاع بوظائفها على أساس الشرعية عوضًا عن استخدام القوة.

الوحدة الثانية – عمل الشرطة الديمقراطي والنزاهة

...ويتطلب عمل الشرطة الجيد تعاون الشعب، إذ بإمكان أفراد هذا الأخير أن يكونوا إما شهود أو ضحايا جرائم ويمكنهم تزويد الشرطة بالمعلومات المهمة. لكنهم لن يبدوا استعدادًا لمساعدة الشرطة (عبر تشارك المعلومات معها مثلاً) والتقيد بتعليماتها إلا إذا وثقوا بها واعتبروها شرعية، فيمكنونها عندئذ من النجاح في تأدية وظائفها الرئيسية المتمثلة في الحفاظ على النظام العام ومكافحة الجريمة والكشف عنها... ويرمي تعزيز مساءلة الشرطة ونزاهتها في المقام الأول إلى بناء ثقة الشعب أو استعادتها أو تعزيزها و(إعادة) بناء الشرعية التي تعد شرطاً مسبقاً لعمل الشرطة الفعال... وهنا من الجدير الإشارة إلى أن قبول التدقيق الخارجي والمدني يعد سمة مميزة من سمات الشرطة في النظم الديمقراطية، أي الشرطة التي تستجيب بسرعة لاحتياجات الشعب والتي تخضع للمساءلة عنها.

المفوضية السامية للأقليات القومية (HCNM). توصيات بشأن العمل الشرطي في المجتمعات متعددة الأعراق "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies. لاهاي: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2006.

١١. التوظيف والتعيين

٤. يجدر بتركيبية الشرطة - على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية وبما يشمل الرتب العليا ورتب المبتدئين والموظفين المدنيين - أن تعكس تنوع السكان.

يجدر العمل بشكل فاعل على تعزيز الصورة العامة للشرطة باعتبارها هيئة ممثلة للسكان من الناحية العرقية.

والتمثيل العادل للأقليات في منظومة الشرطة أمر هام لأسباب عدة منها:

(أ) إنه مؤشر إلى أن أفراد جميع المجموعات العرقية يتحلون بفرصة متساوية للانضمام إلى صفوف الشرطة والتقدم في مسيرتهم المهنية فيها؛

(ب) إنه طريقة لتعزيز اندماج الأقليات من خلال مشاركتهم في الحياة العامة للدولة ومؤسساتها؛

(ج) إنه سبيل لتزويد منظومة الشرطة من الداخل بيطف من المعارف والمهارات (بما في ذلك المهارات اللغوية) اللازمة للعمل في مجتمع متنوع الأعراق؛

(د) إنه طريقة لمساعدة الشرطة على بناء علاقاتها مع الأقليات في المجتمع بفضل التواصل الفعال والتعاون والثقة المتبادلة.

قراءات إضافية:

- هبرفيلد، ماري Haberfield, Maria وليور جدعون Lior Gideon، الفصل الأول: هل عمل الشرطة يطرح تحديات بوجه الديمقراطية أم أن الديمقراطية هي التي تطرح تحديات بوجه عمل الشرطة؟ Chapter 1: Policing is Hard on Democracy, or Democracy is Hard on Policing? في مقارنة عمل الشرطة: الكفاح من أجل الديمقراطية Comparative Policing: The Struggle for Democratization، تحرير هبرفيلد، م. ر. Haberfield M. R. وإبراهيم سيرا Ibrahim Cerrah. ناووزند أوكس Thousand Oaks: شركة سايج للنشر Sage Publications, Inc. 2008.
- المفوضية السامية للأقليات القومية (HCNM). توصيات بشأن العمل الشرطي في المجتمعات متعددة الأعراق "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies. لاهاي: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2006. <https://www.osce.org/hcnm/>
- هولمز، ليزلي Holmes, Leslie، الفصل الأول، القسم 2.2: ما هي الشرطة؟ Chapter 1 Section 2.2: What are Police? في مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة Toolkit on Police Integrity، تحرير بيار إيبلي Pierre Aepli. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- كولثوف، إميل Kolthoff, Emile أهمية النزاهة في مهنة الأمن: إضافة عامل حقوق الإنسان The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights، تحرير مونيك دن بوير Monica den Boer وإميل كولثوف Emile Kolthoff. لاهاي: دار إلفين للنشر Eleven Publishing، 2010.
- ماركس، غاري T. Marx, Gary T. الشرطة والديمقراطية Police and Democracy. في عمل الشرطة والأمن والديمقراطية: نظرياً وعملياً Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice، تحرير م. أمير M. Amir و س. أينشتاين S. Einstein. مكتب العدالة الجنائية الدولية Office of International Criminal Justice، 2001.
- ماييل، أندي Myhill, Andy وبول كوينتون Paul Quinton. هل هو شرطي عادل؟ شرعية الشرطة وتعاون الشعب وخفض الجريمة: تفسير للأدلة It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary. لندن: كلية الشرطة، 2015. https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf
- منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). دليل عمل الشرطة في النظم الديمقراطية Guidebook on Democratic Policing. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008. <https://www.osce.org/secretariat/23804>
- برينزير، تيم Prenzler, Tim. الفصل الثالث: وضع المعايير Chapter 3: Setting Standards في فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب CRC Press Taylor & Francis Group، 2009. ص. 27 إلى 30: 33.
- ستون، كريستوفر إي Stone, Christopher E. وهيدر ورد Heather Ward. عمل الشرطة في النظم الديمقراطية: إطار العمل De-mocratic Policing: A Framework for Action. عمل الشرطة والمجتمع "10 Policing and Society (2000) 10: 45-11. https://www.researchgate.net/publication/248932770_Democratic_Policing_A_Framework_for_Action
- سانغ، هانغ إن Sung, Hung-En. فعالية الشرطة والديمقراطية: شكل العلاقة وتوجهها Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship. مجلة دولية حول استراتيجيات الشرطة وإدارتها international Journal of Police Strategies and Management، العدد 2 (2006): 367-347.
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). دليل مساءلة الشرطة والإشراف عليها والمحافظة على نزاهتها Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. فيينا: الأمم المتحدة، 2011. http://www.unodc.org/documents/jus-tice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

كتيب المشارك

تعريف النظام الديمقراطي:

النظام الديمقراطي نظام حكم تنبع السلطة فيه من الشعب من خلال انتخابات حرة ومنصفة وتكون فيه هيئات الحكم ممثلة للشعب الذي تخدمه ولمبتغاه وتحترم مبادئ الديمقراطية.

فروع النظام الديمقراطي:

يتألف النظام الديمقراطي من ثلاث سلطات هي السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية ولكل منها دور متميز. تتحلّى كل من السلطات الثلاث بصلاحيات واضحة لمراقبة صلاحيات السلطين الآخرين، وهي تمارس الصلاحيات المخولة لها من الشعب ولمصلحة الشعب.

السلطة	الدور
التشريعية	تقترح القوانين وتصيغها وتسنّها وتعديلها وتلغيها تشرف على نشاط السلطة التنفيذية
التنفيذية	تدير الدولة بشكل يومي تنفذ القوانين أو ترص على إنفاذها
القضائية	تفسّر القوانين وتطبّقها

مكانة الشرطة في النظام الديمقراطي:

تندرج الشرطة ضمن السلطة التنفيذية وهي تستمد قوتها من الشعب من خلال السلطة التنفيذية لاستتباب النظام والاستقرار والأمن. ويتعين عليها تطبيق القوانين التي تسنّها السلطة التشريعية بالنيابة عن الشعب ولمصلحة الشعب. وهي تدعم السلطة القضائية في مهمتها غير أنّه لا يمكنها إصدار الأحكام في سياق قضائي.

الوظائف الرئيسية للشرطة:

- مكافحة الجرائم
- رصد الجرائم
- إدارة الأزمات واتخاذ التدابير الطارئة
- الحفاظ على النظام العام والسلام والهدوء
- تقديم المساعدة للشعب

المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة في النظم الديمقراطية:

- التمسك بسيادة القانون: في سياق ديمقراطي، يكون المواطنون كلهم ومنهم من يعمل في السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية مسؤولين ومحميين بالقانون بالتساوي. وعلى كل شخص، بما فيه أفراد الشرطة، أن يتخذ قراراته ويتصرف بالاستناد إلى القوانين واللوائح ومبادئ حقوق الإنسان الملزمة قانونيًا وبما يتوافق معها.
- خدمة الشعب: ترمي مهمة الشرطة ووظائفها إلى تعزيز منفعة الشعب. ويتعين على الشرطة بشكل خاص السعي جاهدةً للاستجابة للاحتياجات الأمنية لدى كل شرائح المواطنين.
- النزاهة: في سياق عمل الشرطة وعلى المستوى المؤسسي، تعني النزاهة إنشاء مؤسسة الشرطة وعملها بما يتماشى مع القيم الأخلاقية. وعلى وجه التحديد، تستلزم نزاهة الشرطة أن تقوم مجموعة من القيم الأخلاقية الواضحة بتوجيه عمل الشرطة، ومنها الحياد والإنصاف والمساواة والعدالة والصدق واحترام حقوق الإنسان. ويجدر بمؤسسة الشرطة تعزيز النزاهة على كل مستوياتها. أما على المستوى الفردي، فيحترم أفراد الشرطة مبدأ النزاهة عندما يحققون المواءمة ما بين سلوكهم والقيم الأخلاقية التي وضعتها مؤسستهم.
- المساءلة: تعني المساءلة أن تتحمل الشرطة مسؤولية أفعالها وقراراتها. وبالتالي، تتحمل مؤسسات الشرطة وأفرادها مسؤولية أفعالهم ويخضعون للمساءلة عنها (من خلال الإشراف البرلماني مثلاً والمراجعة والمراقبة من قبل هيئات إشراف مستقلة مثل مؤسسات أمناء المظالم أو الانتخابات أو العقوبات في حال اتخاذ قرار تعسفي).
- الشفافية: تعني الشفافية إمكانية الشعب الوصول بسهولة إلى السياسات والقوانين والميزانيات والمعلومات حول قرارات الشرطة وأنشطتها. ويجدر بهذه المعلومات أن تكون ذات صلة وثيقة وعالية الجودة ومتوفرة في الوقت المناسب. إذ يعيق انعدام توافر مثل هذه المعلومات المساءلة لأنه لا يعود بمقدور المواطنين تقييم طريقة ممارسة الشرطة الصلاحيات الخاصة المخولة لها من قبل الشعب في الدولة الديمقراطية المعنية ولا التدقيق فيها.
- الصفة التمثيلية: تعكس قوى عمل الشرطة التركيبة الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه. ولا يجدر بمهنة الشرطة أن تقتصر على أفراد ينتمون إلى مجموعة معينة (مثل مجموعة ذات أغلبية عرقية معينة) أو يتحلون بميزة معينة (مثل النوع الاجتماعي أو مستوى التحصيل العلمي)، حيث لا بد من بذل الجهود لتحقيق التكامل بقدر الإمكان بين مجموعات سكانية مختلفة والحفاظ عليها في قوى عمل الشرطة.
- الفعالية والكفاءة: تكون الشرطة فعالة عندما تكون قادرة على أداء وظائفها أو أدوارها الرئيسية وتحقيق أهدافها. وتكون الشرطة كفؤة عندما تخصص الموارد (من وقت ومال وموارد بشرية ومادية) بما يؤدي إلى الأداء الأفضل لوظائف الشرطة ويحقق أهدافها.

ملاحظة: لا يمكن لمبدأ الكفاءة أن يعمل وينجح وسط فراغ، إذ لا بد من النظر إليه في إطار سياق أوسع نطاقاً يشمل سائر مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية. فلدى التفكير في أفضل طريقة لتنفيذ إحدى وظائف الشرطة، على أفراد الشرطة ومؤسستها الحرص بشكل عام على عدم المساومة بسائر مبادئ عملها الرئيسية في النظم الديمقراطية مثل النزاهة وسيادة القانون والمساءلة.

أهمية نزاهة الشرطة للمجتمع:

احترام حقوق الإنسان - تُكَلِّف الشرطة بصلاحيات خاصة مثل الاعتقال والاحتجاز والإكراه واستخدام القوة. وإن لم تُطبَّق هذه الصلاحيات بأعلى مستويات ضبط النفس والنزاهة، يمكن أن تؤدي بكل سهولة إلى انتهاك حقوق الإنسان.

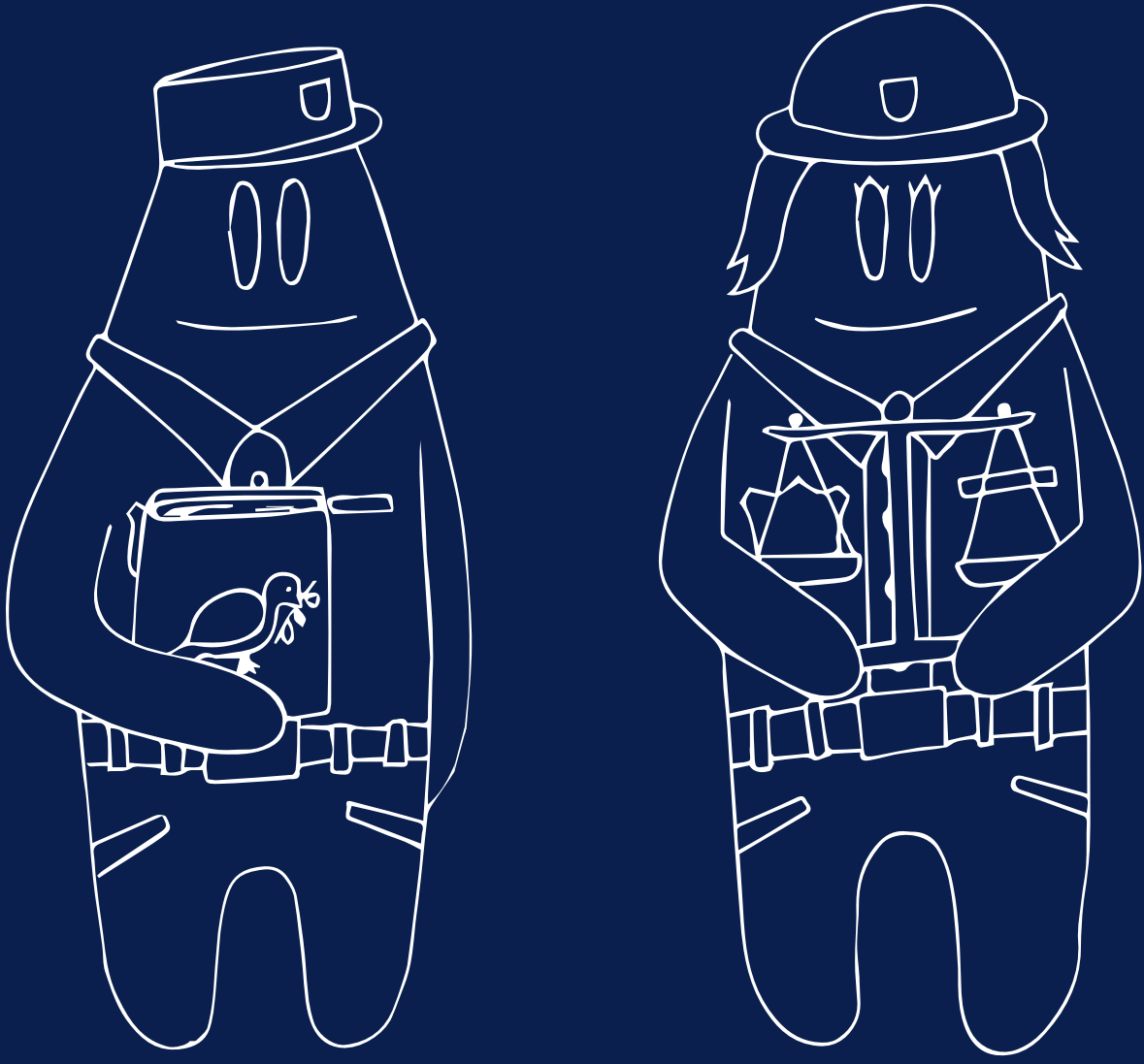
الشرعية - من المهم جدًا في نظام ديمقراطي، أن تتسم مؤسسات الدولة بالشرعية، أي أن يرى الشعب أنّ هيئات الحكم العام تمثل الإرادة العامة. وتُعزِّز شرعية الشرطة إلى حد كبير إذا رأى الشعب أنّه يتم استخدام صلاحيات الشرطة لخدمته بنزاهة وحياد وإنصاف.

تقديم الخدمات بفعالية - لا تنفك المجتمعات الحديثة تعتمد أكثر فأكثر على التعاون بين الشعب والشرطة لكي تنجح هذه الأخيرة في أداء مهامها. وهنا تكمن أهمية نزاهة الشرطة في بناء الثقة بينها وبين الشعب، حيث تعزز الثقة ميل المواطنين إلى التعاون مع الشرطة وتزويدها بمعلومات مفيدة لدعم مكافحة الجريمة وقمعها.

الشعور بالأمان - عندما يصدّق الناس أنّ الشرطة ملتزمة بخدمة كلّ منهم وحمايته بشكل متساوٍ، يشعرون عندئذٍ بأمان أكبر في حياتهم اليومية.

التصرّف كقدوة - الشرطة هي جهاز الدولة المسؤول عن ضمان احترام القانون والحفاظ على النظام الأخلاقي في المجتمع. وعبر تصرّف أفراد الشرطة بنزاهة في عملهم، يصبحون بذلك بمثابة قدوة لسائر المواطنين ويعززون احترام القانون والأخلاق.

الثقة في مؤسسات الدولة - لا شك في أنّ أفراد الشرطة هم ممثلو الدولة الأكثر بروزًا. إذ تعكس صورتهم صورة الدولة وللثقة فيهم تأثير في ثقة الشعب في سائر مؤسسات الدولة.



الوحدة الثالثة

قيم أفراد الشرطة ومواقفهم

الوحدة الثالثة

قيم أفراد الشرطة ومواقفهم

غاية الوحدة:

إطلاق نقاش حول القيم والمواقف المرتبطة بالنزاهة والتي يجدر بأفراد الشرطة التحلي بها على المستوى المهني.

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذا الدرس، سيتمكن المشاركون من:

1. تعداد وشرح أبرز القيم المهنية التي يجدر بأفراد الشرطة التحلي بها.
2. معرفة أنَّ المواقف تؤثر في السلوك الأخلاقي.
3. وصف مكونات المواقف التي يجدر بأفراد الشرطة إظهارها لدى أداء مهامهم.
4. تعداد الأسباب الرئيسية التي تجعل من النزاهة أمرًا هامًا لأفراد الشرطة ومنظومة الشرطة ككل.

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر، أقلام تحديد، أوراق لاصقة، أقلام حبر.

المدة: 80 إلى 100 دقيقة (الخيارات 80 و 85 و 100)

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/الأدوات المساعدة
1 مقدمة	5'		
2 قيم عمل الشرطة	30'	نشاط فردي مناقشة عامة	المنشور 1
3 المواقف: كيف تؤثر المواقف في النزاهة (المواقف الصائبة)	15' (20')	نشاط في مجموعات بين كل شخصين مناقشة عامة	المنشور 2 أ و 2 ب و 2 ج المنشور 3
4 لِمَ النزاهة مهمة بالنسبة إليك	25'	جمع الأفكار استخلاص المعلومات	المنشور 4
5 الخلاصة	5'	مناقشة عامة	

وصف مقتضب للوحدة:

كما سبق عرّفنا النزاهة في الوحدة الأولى، فهي التوافق بين السلوك والقيم. ويتمحور تركيز هذه الوحدة على تحديد قيم الشرطة الرئيسية التي تكمن في صلب نزاهة الشرطة والتفكير فيها. كما تقترح الوحدة أنشطة حول الطريقة التي تؤثر بها المواقف في النزاهة وحول منافع النزاهة لأفراد الشرطة والمؤسسة ككل.

1. مقدمة

ماذا - وصف مختصر لمحتوى الوحدة

◀ اشرح ما يلي للمشاركين:

”

ستسمح لكم هذه الوحدة بالتفكير بشكل ملموس أكثر في ما يميز أفراد الشرطة الذين يتحلون بالنزاهة وسنناقش أهم القيم التي يجب وفقًا لها أن يتم عمل الشرطة كما وأفضل المواقف التي يجب أن يبديها أفراد الشرطة إزاء عناصر عدة من عملهم مثل الواجب والمواطنين واستخدام القوة والتسلسل الهرمي والضحايا والمجرمين. وأخيرًا، ستسلط الوحدة الضوء على الأسباب الكثيرة التي تجعل من نزاهة الشرطة أمرًا بالغ الأهمية لأفراد الشرطة سواء في حياتهم الخاصة أو لمؤسسة الشرطة ككل.

”

لماذا - أين تكمن أهمية هذه الوحدة

◀ اشرح أهمية هذه الوحدة عبر قول ما يلي على سبيل المثال:

”

كما سبق أن ناقشنا في الدرس الأول، ترتبط النزاهة ارتباطًا وثيقًا بالقيم بما أننا عرفناها باعتبارها تحقيق التوافق بين السلوك والقيم الأخلاقية. لذا من المهم التفكير في القيم التي تعدّ الأهم لعمل الشرطة وما يعني العمل وفقًا لها. كما تناقش هذه الوحدة المواقف التي تشكل عاملًا مهمًا يؤثر في مدى تصرف الأفراد بما يتوافق مع قيمهم في ظروف معينة. وأخيرًا، بعد مناقشة ما يجعل النزاهة أمرًا مهمًا للمواطنين والمجتمع المحلي في الوحدة السابقة، من الملفت التفكير أيضًا في ما يجعلها مهمة لكم ولمؤسستكم.

”

ما الغاية - أهداف الوحدة

◀ أعرض أهداف الوحدة.

كيف - تسلسل الوحدة

◀ اشرح تسلسل الوحدة.

ملاحظات شخصية

2. قيم عمل الشرطة

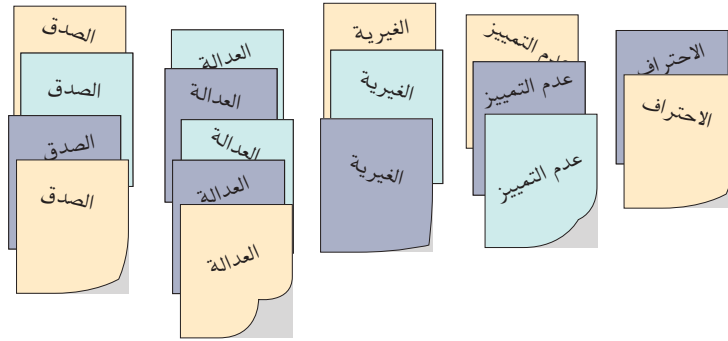
◀ قَدِّم النشاط:

”

سيساعدك هذا النشاط على التعرف إلى بعض القيم الأساسية لعمل الشرطة وربطها بسلوكيات ملموسة.

”

- ◀ وزّع على المشاركين نسخ المنشور 1 الذي يضم قيمًا كثيرة.
- ◀ وزّع على المشاركين أوراقًا لاصقة واحرص على أن كلاً منهم يحمل قلم حبر.
- ◀ اعطِ المشاركين خمس دقائق ليختار كل بمفرده من "السحابة" القيم الخمس التي يعتبرها الأهم لنزاهة أفراد الشرطة في عملهم واطلب منهم أن يحاولوا تصوّر ما تعنيه هذه القيم للسلوك.
- ◀ اطلب منهم أن يكتب كل منهم قيمةً واحدةً على كل من الأوراق اللاصقة الخمس التي حصل عليها وأن يلصقها على اللوح أو الجدار. واطلب منهم، عندما يجدون القيمة موجودةً على اللوح، أن يلصقوا ورقتهم تحتها كما يظهر في المثال أدناه:



- ◀ بعض القيم سيختارها عدد مشاركين أكثر من سواها. ناقش القيم الأربع أو الخمس التي يتم اختيارها الأكثر بحسب الوقت المتوفر.
- ◀ أجرِ مناقشةً حول كل قيمة مستعينًا بالأسئلة التالية:

؟

- كيف تعرّفون هذه القيمة؟
- هل يمكن لأحد أن يخبرني عن حالة حيث تصرف هو أو أحد زملائه بما يتوافق مع هذه القيمة مع أنّه كان من الصعب ربّما التصرف بنزاهة في هذا الظرف تحديداً؟ (إذا لم يتقدم أي من المشاركين بقصة، اطلب منهم تصوّر سيناريو لحالة شبيهة).

◀ في الختام، سلّط الضوء على الرابط بين القيم الفردية والمؤسسية:

”

إنّ قيمكم الخاصة بالغة الأهمية نظرًا إلى أنها تساعدكم على القيام بالخيارات الصائبة في الحالات الصعبة. إلّا أنّه يجدر بالمؤسسة أيضًا أن تحدد قيمها بشكل واضح، بما في ذلك ضمن مدونة للأخلاق. وعليكم أن تكونوا على إدراك تام بهذه القيم. فقد تكونون على اقتناع أحيانًا بأنكم تقومون بالأمر الصائب وفقًا لقيمكم في حين من المتوقع منكم بحسب أخلاق مؤسسة الشرطة أن تتصرفوا بطريقة مختلفة. ومن الأمثلة على ذلك أن تعطوا الأفضلية في حالة معينة لقيمة "الشجاعة" التي تتحلون بها في حين لا تريد المؤسسة أن تجازفوا كثيرًا.

”

ملاحظة: إذا كان الوقت متوفر ورغبت في الأمر، يمكنك اقتراح مناقشة سيناريو حالة تتعارض فيها قيم الفرد مع قيم المؤسسة (انظر الوحدة التاسعة مثلاً، الأداة المساعدة، الحالة رقم 14).

3. المواقف

35'



◀ ابدأ بمقدمة قصيرة حول المواقف:

”

الموقف هو تقييم إيجابي أو سلبي لأشخاص أو أغراض أو أحداث أو أنشطة أو أفكار أو أي شيء تقريبًا في المحيط. ويمكن للموقف أن يكون واعيًا أو غير واع. وربما لم تفكروا من قبل كم تؤثر مواقف الناس في سلوكهم الأخلاقي، لكن العمل دومًا بمواقف مريرة وسلبية تجاه أنفسكم وعملكم وعلاقاتكم مع الآخرين وحياتكم بشكل عام لمنذر دقيق بأن ذلك سيسفر عن تصرفات أو قرارات غير أخلاقية.

”

◀ اختر أحد النشاطين التاليين. وإذا كان الوقت متوفر، يمكنك القيام بالاثنتين.

كيف تؤثر المواقف في النزاهة

15'



◀ اعرض النشاط:

”

يرمي هذا النشاط إلى التأكيد على أنَّ المواقف قادرة على التأثير في النزاهة والتصرف الأخلاقي.

”

◀ قسّم المشاركين إلى ثلاث مجموعات.

◀ وزّع نسخة من المنشور 2 على كل مجموعة.

◀ اطلب من المجموعات التفكير لخمس دقائق في الطريقة التي يمكن بها للمواقف الموصوفة في النص القصير أن تؤثر في نزاهة أفراد الشرطة وأن تؤدي إلى تصرف غير أخلاقي. هل ثمة خطر أن يتصرف فرد الشرطة الذي يتحلّى بهذا الموقف بطريقة غير أخلاقية؟ كيف؟ لماذا؟

◀ اطلب منهم قراءة النص القصير على المجموعة كلها وعرض الاستنتاجات التي توصلوا إليها.

◀ استخلص المعلومات منهم:

؟

- هل يمكن للمواقف أن تؤثر في النزاهة؟
- كيف يمكن تنمية مواقف إيجابية إزاء عمل الشرطة؟



2

ملاحظات شخصية

مواقف النزاهة

20'



◀ اعرض النشاط:

”

يناقش هذا النشاط ما المواقف التي يجب أن يتحلّى بها أفراد الشرطة الذين يتمتعون بالنزاهة إزاء جوانب معينة من عملهم.

”

- ▶ اطلب من المشاركين الجالسين بقرب بعضهم البعض أن يعملوا كل اثنين معًا.
- ▶ وزّع سؤالاً واحدًا من المنشور 3 على كل مجموعة. إذا كان لديك أكثر من 9 مجموعات، يمكنك إضافة أسئلة أخرى مثل تجاه القضاء أو تجاه الأقليات أو تجاه حقوق الإنسان أو تجاه النظام السياسي أو تجاه محامي الدفاع.
- ▶ اعطِ المجموعات 5 دقائق لمناقشة السؤال.
- ▶ اطلب من كل مجموعة أن تخبر الباقيين ما السؤال الذي عملت عليه وما كانت إجابتها. اسأل الباقيين إذا كانوا يوافقون أو يودون إضافة أي شيء.



◀ اختتم عبر شرح الرابط بين المواقف والثقافة للمشاركين:



”

غالبًا ما تتأثر مواقف الأفراد بثقافة المؤسسة. ولكن، علينا أن نتذكّر أنّ إضافة قيمنا الشخصية ومواقفنا وسلوكنا هي ما يرسم معالم سلوك المجموعة وثقافتها وثقافتها الثانوية في المؤسسة. فعبر إبداء مواقف إيجابية، يمكن لكل فرد أن يتصرف كقدوة في المؤسسة وأن يساهم في بناء ثقافة النزاهة.

”

ملاحظات شخصية

25'



4. لماذا النزاهة أمرٌ مهمٌ لك؟

◀ اعرض النشاط:

”

يتمحور هذا النشاط حول ما يجعل نزاهة الشرطة أمرًا هامًا ليس للمواطنين والمجتمع المحلي فحسب، بل أيضًا لكم ولمؤسستكم.

”

- ◀ دوّن على اللوح القلاب أو اللوح الذي اخترته ثلاثة عناوين: لأفراد الشرطة في حياتهم المهنية ولأفراد الشرطة في حياتهم الخاصة وللمؤسسة الشرطة.
- ◀ وزّع أوراقًا لاصقةً على كل المشاركين.
- ◀ اطلب من المشاركين تدوين سببين اثنين يجعلان من النزاهة أمرًا مهمًا لكل من العناوين الثلاثة وإصاقها تحت العنوان المناسب.
- ◀ اجمع الإجابات المتشابهة أو المتقاربة جدًا.
- ◀ لخص النتائج وكمّلها مستعينًا بعناصر من المنشور 4 إذا دعت الحاجة.
- ◀ وزّع المنشور 4 كمثال عن الأسباب المحتملة.
- ◀ اطلب من المشاركين التعليق على هذه الأسباب.



5'



5. الخلاصة

- ◀ لخص استنتاجات المناقشات
- ◀ اسأل كامل المجموعة ما يلي:

؟

- هل أصبح لديكم صورة واضحة عن أفراد الشرطة الذين يتحلون بالنزاهة؟ كيف يمكنكم وصفهم باختصار؟
- هل يمكنكم تعداد بعض الأسباب التي تجعل من النزاهة أمرًا مهمًا، ليس للمجتمع المحلي فحسب، بل لكم أيضًا؟



◀ أعد التأكيد على رسائل أخرى رئيسية.

ملاحظات شخصية

المنشور 1 - القيم الرئيسية لعمل الشرطة

تعليمات: دوّن على خمس أوراق لاصقة القيم المهنية الخمس الأهم من بين القيم التالية أو من بين قيم أخرى تعتقد أنه يجدر بفرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة أن يتحلى بها.

الشفافية

الموضوعية

المساواة

نكران الذات

الانضباط

التعاطف

العدالة

سيادة القانون

الاحترام

الخدمة العامة

عدم التمييز

الصدق

الاحتراف

الحياد

النسبية

الطاعة

الشرف

القيادة

المنشور 2أ - المواقف

تعليمات: ناقش ضمن مجموعتك كيف يمكن للمواقف التي يتم وصفها أدناه أن تؤثر في نزاهة فرد الشرطة وأن تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي. هل يكون فرد الشرطة الذي يتحلّى بهذا الموقف معرّضاً أكثر للتصرف على نحو غير أخلاقي؟ كيف ذلك؟ ولماذا؟

الإحباط/المجابهة

بعد أربع سنوات في الخدمة، فقدت إحدى الشرطيات اليافعات تouxهيا للمثالية التي كانت تتحلّى بها عندما انضمت إلى الشرطة وعندما كانت جدّ واثقة من قدرتها على جعل مجتمعها المحلي مكاناً أكثر أماناً. هي تشعر بغضب كبير في داخلها لعدم تمكّنها من تحقيق رسالتها على النحو المتوقع منها وها قد بدأت تشعر بالانزعاج من زملائها والمسؤولين عنها وبعدم الرضا حيال المؤسسة ككل. وغالباً ما تعود إلى منزلها في مزاج سيء.¹



المنشور 2ب - المواقف

تعليمات: ناقش ضمن مجموعتك كيف يمكن للمواقف التي يتم وصفها أدناه أن تؤثر في نزاهة فرد الشرطة وأن تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي. هل يكون فرد الشرطة الذي يتحلّى بهذا الموقف معرّضاً أكثر للتصرف على نحو غير أخلاقي؟ كيف ذلك؟ ولماذا؟

الاستسلام

يعمل أحد الأفراد في الشرطة منذ ثلاثين عاماً لكنّه لم يعد يشعر بالمتعة أو المغزى في عمله وهو يعدّ الأيام حتى يحين موعد تقاعده وبالكاد يبذل أي جهد في عمله وذلك كي لا يلفت الانتباه إليه لا غير. فهو يتصرف كما لو كان رجلاً آلياً، إذ قد تلاشى البريق من عينيه.²



المنشور 2ج - المواقف

تعليمات: ناقش ضمن مجموعتك كيف يمكن للمواقف التي يتم وصفها أدناه أن تؤثر في نزاهة فرد الشرطة وأن تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي. هل يكون فرد الشرطة الذي يتحلّى بهذا الموقف معرّضاً أكثر للتصرف على نحو غير أخلاقي؟ كيف ذلك؟ ولماذا؟

الالتزام

أحد أفراد الشرطة لا يتوقع الكمال لا من نفسه ولا من الآخرين إلاّ أنّه يسعى دائماً لتقديم أفضل ما لديه. فهو ملتزم بالمساهمة بقدر الإمكان بما يصب في منفعة المواطنين والمجتمع والمؤسسة وهو على استعداد دائم للتعلم والتقدّم.³

¹ مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE): أخلاق الشرطة للحفاظ على النزاهة الشخصية والمهنية "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity". بلغراد: مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2014.

² المرجع عينه.

³ المرجع عينه.

المنشور 3 - مواقف النزاهة

ما هو الموقف الذي يجب أن يتحلى به فرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة تجاه القانون؟



ما هو الموقف الذي يجب أن يتحلى به فرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة تجاه الاستعانة بالعنف/القوة؟



ما هو الموقف الذي يجب أن يتحلى به فرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة تجاه مؤسسة الشرطة؟



ما هو الموقف الذي يجب أن يتحلى به فرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة تجاه التسلسل الهرمي والزملاء في المؤسسة؟



ما هو الموقف الذي يجب أن يتحلى به فرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة تجاه التدقيق والرقابة الداخليين والخارجيين؟



ما هو الموقف الذي يجب أن يتحلى به فرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة تجاه المواطنين بشكل عام؟



ما هو الموقف الذي يجب أن يتحلى به فرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة تجاه ضحايا الجرائم؟



ما هو الموقف الذي يجب أن يتحلى به فرد الشرطة الذي يتسم بالنزاهة تجاه الجناة المزعومين؟

المنشور 4 - لماذا تعتبر نزاهة الشرطة أمرًا مهمًا بالنسبة إليك؟

لأفراد الشرطة في حياتهم المهنية:

- أداء مهامهم بشكل محترف
- أداء مهامهم بشكل صادق
- تنمية الثقة بالنفس واحترام الذات في العمل
- كسب احترام زملاء
- كسب احترام المسؤولين في العمل
- كسب احترام المواطنين
- العمل كقدوة أمام سائر زملاء
- إمكانية الحصول على مكافأة في العمل
- فرص التقدم المهني
- تفادي الإجراءات التأديبية والجنائية
- تجنب الشعور بالمرارة والإرهاق
- الشعور بالرضا إزاء العمل

لأفراد الشرطة في حياتهم الشخصية:

- تنمية الثقة بالنفس
- عدم جلب العمل إلى المنزل
- الشعور بالرضا على الصعيد الشخصي والحفاظ على نظرة إيجابية للذات
- نقل هذا الرضا إلى أفراد العائلة
- كسب احترام الأصدقاء والأقرباء
- تفادي إحراج وخجل وعار الذات والأصدقاء والأقرباء بسبب الفضائح سواء في الإعلام أو في النظام القضائي

لمؤسسة الشرطة:

- خفض عدد الأعمال التأديبية أو الجنائية
- خفض تكاليف الإجراءات القضائية وغيرها من الإجراءات
- تطوير الثقافة المؤسسية
- زيادة الفعالية والكفاءة التشغيليتين
- زيادة رضا الموظفين
- الحفاظ على تصوّر الشرطة التي تعمل لخدمة المواطنين وحمايتهم
- إمكانية تحسين المؤسسة وتطويرها أكثر بعد
- كسب ثقة المواطنين

قراءات يُوصى بها للميسرين

1. قيم عمل الشرطة الإيجابية

كلية الشرطة: "مدونة الأخلاق: مدونة تطبيقية لمبادئ ومعايير السلوك المهني في مهنة الشرطة في إنجلترا وويلز" Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behaviour for the Policing Profession of England and Wales. لندن: كلية الشرطة، 2014: 3.

2.1 القيام بالأمر الصائب بالطريقة الصحيحة

2.1.1

يتعين على كل شخص يعمل لمصلحة الشرطة أن يؤدي عمله على نحو صادق وأخلاقي. يتوقع الشعب من الشرطة القيام بالأمر الصائب بالطريقة الصحيحة. ويساعد في ذلك الاستناد لدى صنع القرارات واتخاذ الخطوات إلى مجموعة مبادئ عمل الشرطة.

2.1.3

تعكس مبادئ عمل الشرطة المعتقدات والتطلعات الشخصية التي تساعد بدورها في توجيه السلوك ورسم معالم ثقافة عمل الشرطة. تشجّع تركيبة مبادئ ومعايير السلوك على تحقيق التماسك ما بين ما يؤمن الناس به ويتطلعون إليه من جهة وما يفعلونه من جهة أخرى.

مبادئ عمل الشرطة:

- المساءلة: تكون مسؤولاً عن قراراتك وأفعالك وسهوك.
- الإنصاف: تعامل الأشخاص بإنصاف.
- الصدق: تكون صادقاً وجديراً بالثقة.
- النزاهة: تقوم دائماً بالأمر الصائب.
- القيادة: تقوم بالتصرف كقدوة صالحة.
- الموضوعية: تتخذ القرارات بالاستناد إلى الأدلة وإلى أفضل تقدير مهني لديك.
- الانفتاح: تعتمد الانفتاح والشفافية في أعمالك وقراراتك.
- الاحترام: تعامل الجميع باحترام.
- نكران الذات: تعمل بما يصب في المصلحة العامة.

مجلس أوروبا. "المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة" The European Code of Police Ethics. ستراسبورغ: مجلس أوروبا، 2002:9.

المادة 23. يجدر بموظفي الشرطة إثبات حكمهم السليم وموقفهم المنفتح والتحلي بالنضج والإنصاف ومهارات التواصل كما ومهارات القيادة والإدارة حيث يلزم. إلى ذلك، عليهم التحلي بفهم جيد للقضايا الاجتماعية والثقافية والمجتمعية.

2. أهمية التعليم في ما يخص القيم الشخصية

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE): "أخلاق الشرطة للحفاظ على النزاهة الشخصية والمهنية" Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity. بلغراد: مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2014.

كل شخص يعطي دائماً قيمةً في حياته لعناصر ومظاهر متنوعة من الواقع، سواء في حياته الخاصة أو الاجتماعية. وسبق أن ذكرنا أن الأفراد ينمي شخصيته الأخلاقية من خلال التعليم ونتيجة لهذه العملية يكتسب الفرد طابعه الأخلاقي. وينطوي هذا الطابع الأخلاقي على استعداد دائم للتصرف بطريقة معينة مكتسب بالعادة من خلال عملية التعليم طويلة الأمد. وتقضي الطريقة الأساسية لتقييم الأمور بتصنيف العناصر وفقاً للمفاهيم التالية:

- الصح والخطأ؛
- الخير والشر؛
- الجميل والقيبح؛
- العادل وغير العادل؛
- المقدس (الكنسي/الديني) والعلماني (غير الكنسي/غير الديني)، إلخ.

قراءات يُوصى بها للميسرين

3. القيم المؤسسية

روبرت واسرمن Wasserman, Robert ومارك ه. مور Mark H. Moore. "القيم في عمل الشرطة" Values in Policing. وجهات نظر حول عمل الشرطة Perspectives on Policing, 8 (1988): 7-1.

يتناول هذا البحث الدور الذي يؤديه التعبير الصريح عن قيم الشرطة في السعي للتمييز في إدارات الشرطة. إنَّ القيم هي المعتقدات التي توجّه المؤسسة وسلوك موظفيها. والمعتقدات الأهم هي تلك التي تحدّد الأغراض الأسمى للمؤسسة. فهي توضّح سبب الحاجة لهذه المؤسسة لمن في داخلها وخارجها وتبرّر استمرار الاستثمار في مؤسسة المنظومة...

لدى كل المؤسسات قيم ويمكن رؤية هذه الأخيرة من خلال أفعال المؤسسة - أي الأمور التي يتم أخذها على محمل الجد والأمور التي تُرفض لاعتبارها غير مهمة أو غير ملائمة أو خطيرة. كما تعبّر النكات التي يجري تبادلها والتفاهات الرسمية والتفسيرات الداخلية للأفعال هي أيضًا عن القيم.

وتتأثر إدارات الشرطة إلى حد كبير بقيمها. إلا أنَّ المشكلة تكمن في أنَّ إدارات الشرطة شأنها شأن مؤسسات كثيرة تعمل وفقًا لقيم ضمنية غالبًا ما تتعارض مع القيم المعلّنة عنها، وذلك يولد ارتباكًا وانعدام ثقة وسخرية بدلًا من الوضوح والالتزام والأخلاق العالية.

وما يُعتبر بنفس القدر من السوء هو القيم التي تعلن عنها بعض مؤسسات الشرطة والتي لا تتلاءم مع التحديات التي تواجه إداراتها اليوم. وأخيرًا، نرى إجحافًا من جانب بعض المسؤولين التنفيذيين في الشرطة في الاعتماد على بيانات القيم الصريحة باعتبارها أداة إدارة مهمة لتعزيز أداء مؤسساتهم. ومع ذلك يسعى بعض المسؤولين التنفيذيين في الشرطة جاهدين لتحقيق أداء متميز للشرطة عبر صياغة مجموعة جديدة من القيم والاستعانة بهذه القيم كأداة رئيسية للإدارة [...] وتؤدي القيم هذا الدور المهم لأسباب متعددة [...] إذ يساعد ذلك الموظفين على صنع قرارات ملائمة والاستناد إلى تقديرهم واثقين من أنهم يساهمون في تعزيز أداء المؤسسة بدلًا من الانتقاص منه، وذلك يعني خفض الحاجة إلى رقابة مشددة [...] [في عمل الشرطة الحديث]، لم تعد القيم أمرًا مخبأ، بل أصبحت أساسًا لفهم المواطنين ووظيفة الشرطة وللبت في نجاح الشرطة وفهم الموظفين ما يسعى جهاز الشرطة إلى تحقيقه.

4. تأثير المواقف في السلوك

كيفن م. جلمارتن Gilmartin, Kevin M. وجون ج. هاريس John J. Harris. "أخلاق إنفاذ القانون... درب المساومة التي لا تنتهي" Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise. مجلة "بوليس تشيف" 65 Police Chief Magazine، العدد 28-25: (1998) 1.

غالبًا ما ينمو عند أفراد الشرطة حس متصور لديهم بأنهم ضحية مع مرور الوقت. إذ غالبًا ما يبدأ هؤلاء الأفراد مسيرتهم المهنية متحمسين ومندفعين للغاية. ولكن، عندما يفرض هؤلاء الأفراد اليافعين في بذل ذاتهم وربط أنفسهم بدورهم المهني، ينمو لديهم حس بأن هويتهم مرتبطة بعملهم لا غير ويزداد لديهم الشعور بأنهم الضحية. ومن يواجه الخطر الأكبر هم الأفراد الذين تصبح وظيفتهم هي كل حياتهم بكل ما للكلمة من معنى. فهم لا يعتبرون عبارة "أنا شرطي" مجرد عبارة مبتذلة بل طريقة عيش. إنَّ الإفراط في ربط الذات والاندماج في الوظيفة يدفع الناس إلى ربط تقديرهم لذاتهم بدورهم في الشرطة لا غير... وهو الدور الذي لا يمكنهم التحكم به. وفي حين يسفر ذلك عن صداقات حميمة بين أفراد الشرطة، يمكن أن يدفع هؤلاء في نهاية المطاف إلى كره تلك الوظيفة التي كانوا يحبونها في السابق وامتعضها.

وفي حين يتحلّى أفراد الشرطة بالقدرة الكاملة على التحكم بنزاهتهم واحترافهم، يخضع ما تبقى من دورهم في الشرطة لسيطرة أشخاص آخرين. إذ تخضع قواعد الإدارات وإجراءاتها وسياساتها وعقائدها ومخصصات ميزانياتها وتكليفاتها وقواعد لباسها وغيرها الكثير من الأنشطة اليومية وطويلة الأمد لسيطرة قائد الشرطة وغيره من القادة والمشرفين ومحامي الادعاء ونظام العدالة الجنائية والقوانين والمحاكم والسياسيين وغيرهم. وأفراد الشرطة الذين يفرون في ربط هويتهم بوظيفتهم سرعان ما يشعرون بفقدانهم السيطرة على جوانب أخرى من حياتهم. وإذا ما جمعنا إفراط بذل الذات في الحياة المهنية وفقدان السيطرة على الحياة الشخصية، يصبح فرد الشرطة أمام خطر كبير... وهو خطر يعدّ في بعض النواحي أكثر خطورة من المخاطر الجسدية التي يواجهها في عمله. وتصبح مقولة "ليس المهم سواء كنت مذنبًا أو لا بل كم أن محاميك بارع" هي شعار هؤلاء الأفراد ونظرتهم للنظام القانوني المليئة بالسخرية إنما المستندة إلى الواقع في الآن عينه. وتأتي هذه الحقيقة لمتزج بالبذل المفرط للذات في الحياة المهنية لتسفر عن نظرة إما نحن أو هم في الطريقة التي يرون فيها العالم.

كما أنَّ المخاطر الجسدية التي يتعرض لها أفراد الشرطة كل يوم تفرض عليهم أن يروا العالم وكأنّه فتاك. فليصمدوا، عليهم

أن يعتمدوا عقليةً "مفرطة الحذر" (جلمارتن Gilmartin، 1984). وغالبًا ما يؤدي الإفراط في الحذر إلى جانب البذل المفرط للذات في الحياة المهنية بأفراد الشرطة إلى الاعتقاد أنَّ الشخص الوحيد الذي يمكنهم الوثوق به هو شرطي آخر... أي "شرطي فعلي" وليس أي شرطي ضعيف يعمل في الإدارة لا غير. وفي حين يعاني أفراد الشرطة من نفور عامة الشعب في بادئ الأمر، سرعان ما يُبعدون أنفسهم أيضًا عن نظام العدالة الجنائية وأخيرًا عن إدارتهم الخاصة. وغالبًا ما يردّد أفراد الشرطة: "يمكنني تحمّل الأغبياء في الشارع، ولكن، لا يمكنني تحمّل الأغبياء الذين في الإدارة". ومن المثير للسخرية كم يمكن لتوخي المثالية والثقة في الإدارة أن يتبدّلًا بسرعة... وذلك غالبًا ما يتم قبل أن يكون لباس فرد الشرطة الموحد الأول قد أصبح باليًا. وفيما يزداد شعور الفرد بأنه ضحية، يصبح أقل ثقةً وأكثر امتعاضًا لأي شخص يتحكم بدوره في الوظيفة. وعند هذه النقطة وبدون أي إدراك واعي وبالتأكيد بلا أي نية غير أخلاقية، يبدأ الفرد، بلا أن يتوقع ذلك، سلوك درب مساومات تكاد لا تنتهي [...]

عندما يشعر فرد في الشرطة (أو أي شخص آخر في الواقع) بأنه الضحية، يمكنه أن يفسّر ويبرّر في ذهنه سلوكيات قد لا يمارسها في العادة. [فعلى سبيل المثال]، [يمكن] لفرد الشرطة أن يشرح ويبرّر سبب عدم قيامه بالأمور التي هو مسؤول عن القيام بها. وعند هذه النقطة، يمكن للفرد أن يشعر بأنّ خياره مبرر تمامًا في عدم قيامه بأمور يبدو له أنّها "تُعادل النتيجة". إذا لم يهتموا (بغض النظر عمّن هم) لأمرنا، لماذا يُفترض بنا أن نهتم لأمرهم. ويمكن أن تتضمن أفعال السهو هذه عدم الإنتاجية على نحو انتقائي (مثل تجاهل مخالفات السير أو بعض المخالفات الجنائية وغيرها)، و"عدم ملاحظة" أو تفادي نشاط من الواضح أنه يجب فعله وإجراء تحقيقات سطحية وصرف النظر عن معاملات ورقية يجب استكمالها وعدم المتابعة والقيام بما يلزم تمامًا لا غير "للمصمود" والكثير من الأنشطة الأخرى التي يمكن لأفراد الشرطة تفاديها بسهولة تامة. والعبارة التالية توضح عقلية أفراد الشرطة في هذه المرحلة: "لن تتورّط في أي مأزق عن حصول أمر في مكانٍ لم تتوقف عنده! وهذا كله يسفر عن تراجع الإنتاجية وعن مقاومة سلبية للمهام التي يكلف الشرطي بها من المؤسسة".

قراءات إضافية:

- إريك كوبوت Cobut, Eric. الفصل الثاني: القسم الثاني: لماذا تعتبر القيم والقواعد والسلوك أمورًا مهمة في الصراع ضد الفساد؟ Chapter 2: Section 2: Why are Values, Rules and Behaviour Important in the Struggle against Corruption? في "مجموعة الأدوات حول النزاهة" Toolkit on Police Integrity، تحرير بيار إيبلي Pierre Aepli، جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.
- تيرانس جونسون Johnson, Terrance ورايموند و. كوكس الثالث Raymond W Cox III. أخلاق الشرطة: الانعكاسات المؤسسية "Police Ethics: Organizational Implications". النزاهة العامة "Public Integrity" 7، العدد 1 (2004): 67-79.
- مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE): أخلاق الشرطة للحفاظ على النزاهة الشخصية والمهنية "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity". بلغراد: مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2014. متوفر على الرابط التالي: <https://polis.osce.org/node/1026>.
- جولي راينز Raines, Julie. الفصل التاسع: نثق في إنفاذ القانون: المواقف والسلوكيات الأخلاقية للمسؤولين والمشرّفين على إنفاذ القانون "Chapter 9: In Law Enforcement we trust: Ethical Attitudes and Behaviors of Law Enforcement Officers and Supervisors". في "الأخلاق في عمل الشرطة: سوء السلوك والنزاهة" Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. سوديري: جونز أند بارليت Jones and Bartlett، 2011.
- روبرت واسرمن Wasserman, Robert ومارك ه. مور Mark H. Moore. "القيم في عمل الشرطة" Values in Policing. وجهات نظر حول عمل الشرطة Perspectives on Policing، 8 (1988). <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>.

كتيب المشارك

القيم:

ترتبط النزاهة ارتباطًا وثيقًا بالقيم التي عرّفناها باعتبارها تحقيق التوافق بين السلوك والقيم الأخلاقية. فقيمك الخاصة بالغة الأهمية في أنها تساعدك على اتخاذ القرارات الصائبة في الحالات الصعبة.

غير أنه يجدر بالمؤسسة أن تحدد أيضًا مواقفها بشكل واضح، بما يشمل إدراجها في مدونة الأخلاق وعليك أن تكون مدركًا لهذه القيم.

ومن أبرز قيم عمل الشرطة الخدمة العامة والحياد والإنصاف والاحتراف.

المواقف:

الموقف هو تقييم إما إيجابي أو سلبي لأشخاص أو أغراض أو أحداث أو أنشطة أو أفكار أو أي شيء تقريبًا في المحيط. ويمكن للموقف أن يكون واعيًا أو غير واعٍ.

تؤثر مواقف الناس في سلوكهم الأخلاقي. فالذهاب إلى العمل دومًا بمواقف مريرة وسلبية تجاه نفسك وعملك وعلاقاتك مع الآخرين وحياتك بشكل عام لمنذر دقيق بأن ذلك سيسفر عن تصرفات أو قرارات لا أخلاقية.

غالبًا ما تتأثر مواقف الأفراد بثقافة المؤسسة. ولكن، دعنا لا ننسى أن إضافتك لقيمك ومواقفك وسلوكياتك الشخصية هو ما يرسم معالم سلوك المجموعة وثقافتها وثقافتها الفرعية في المؤسسة. وعبر إبداء مواقف إيجابية، يمكنك أن تتصرف بمثابة قدوة في مؤسستك وأن تساهم في ثقافة النزاهة فيها.

لأفراد الشرطة في حياتهم المهنية:

أداء مهامهم بشكل محترف

- أداء مهامهم بشكل صادق
- تنمية الثقة بالنفس واحترام الذات في العمل
- كسب احترام الزملاء
- كسب احترام المسؤولين في العمل
- كسب احترام المواطنين
- العمل كقدوة أمام سائر الزملاء
- إمكانية الحصول على مكافأة في العمل
- فرص التقدم المهني
- تفادي الإجراءات التأديبية والجنائية
- تجنب الشعور بالمرارة والإرهاق
- الشعور بالرضا إزاء العمل

لأفراد الشرطة في حياتهم الشخصية:

- تنمية الثقة بالنفس
- عدم جلب العمل إلى المنزل
- الشعور بالرضا على الصعيد الشخصي والحفاظ على نظرة إيجابية للذات
- نقل هذا الرضا إلى أفراد العائلة
- كسب احترام الأصدقاء والأقرباء
- تفادي إحراج وخجل وعار الذات والأصدقاء والأقرباء بسبب الفضائح سواء في الإعلام أو في النظام القضائي

لمؤسسة الشرطة:

- خفض عدد الأعمال التأديبية أو الجنائية
- خفض تكاليف الإجراءات القضائية وغيرها من الإجراءات
- تطوير الثقافة المؤسسية
- زيادة الفعالية والكفاءة التشغيليتين
- زيادة رضا الموظفين
- الحفاظ على تصوّر الشرطة التي تعمل لخدمة المواطنين وحمايتهم
- إمكانية تحسين المؤسسة وتطويرها أكثر بعد
- كسب ثقة المواطنين



الوحدة الرابعة

الإطار القانوني والتنظيمي لنزاهة الشرطة

الوحدة الرابعة

الإطار القانوني والتنظيمي لنزاهة الشرطة

غاية الوحدة:

ساعد المشاركين على تحديد وتحليل القوانين والقواعد واللوائح الدولية والوطنية والداخلية المتصلة بنزاهة الشرطة.

الأهداف التعليمية:

- بحلول نهاية هذه الجلسة، سيصبح المشاركون قادرين على:
1. تحديد القوانين والقواعد واللوائح الدولية والوطنية والداخلية المرتبطة بنزاهة الشرطة.
2. تحديد الأجزاء ذات الصلة في الوثائق المذكورة وانعكاساتها على أرض الواقع.

المدة: 55 دقيقة

المواد اللازمة: مقتطفات من التشريعات واللوائح ذات الصلة

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/الأدوات المساعدة
1 مقدمة	5'	عرض تقديمي	
2 الإطار القانوني للنزاهة في بلدك	40'	جمع الأفكار نشاط جماعي	المنشوران 1 و 2 كل القوانين واللوائح الوطنية المرتبطة بالنزاهة والتي يختارها الميسرون
3 الخلاصة	10'	مناقشة عامة	



تتطلب هذه الوحدة إعدادًا جيدًا من الميسرين الذين عليهم اختيار القوانين الوطنية ذات الصلة وفصول القوانين واللوائح المرتبطة بنزاهة الشرطة.

وصف مُقتضب للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى إيضاح الأساس القانوني للنزاهة وهي تتمحور حول تحليل وعرض القوانين المتصلة بالنزاهة من قبل مجموعات صغيرة من المشاركين. تتطلب هذه الوحدة تحضيرًا جيدًا من قبل الميسرين الذين عليهم اختيار القوانين الوطنية ذات الصلة وفصول القوانين واللوائح المرتبطة بنزاهة الشرطة.

1. مقدمة

ماذا - وصف مختصر لمحتوى الوحدة

◀ أوضح محور تركيز هذه الوحدة:

”

تتمحور هذه الوحدة حول القوانين واللوائح والقواعد الدولية والوطنية التي تحدّد نزاهة الشرطة ومكوّناتها وتنظيمها.

”

لماذا - أين تكمن أهمية الوحدة

◀ أشرح أهمية هذه الوحدة عبر قول ما يلي على سبيل المثال:

”

غالبًا ما تكون نزاهة الشرطة ومكوّناتها (من تعاريف وتحذير لأنواع مختلفة من سوء السلوك ورؤية الشرطة ورسالتها وقيمها وغير ذلك) موزّعة على وثائق قانونية كثيرة وقد لا تكون لديك دائمًا فكرة واضحة عن محتواها الفعلي. تسعى هذه الوحدة إلى تذكيرك بالأسس القانونية للنزاهة.

”

ما الغاية - أهداف الوحدة

◀ اعرض أهداف الوحدة.

كيف - تسلسل الوحدة

◀ اشرح تسلسل الوحدة.

ملاحظات شخصية

40'



2. الإطار القانوني للنزاهة في بلدك

▶ أطلق جلسة جمع أفكار مع كامل المجموعة طارحًا السؤالين التاليين:

؟

- ما هي المستندات القانونية الدولية والوطنية التي تنظم مكونات نزاهة الشرطة؟
- هل تعلم علامَ تحتوي كل من هذه المستندات في ما يتصل بالنزاهة؟

▶ قسّم المشاركين إلى 3 - 6 مجموعات.

▶ وزّع على كل مجموعة إحدى القوانين الكبرى التي تنظم نزاهة الشرطة في بلدك.

ملاحظات:

- يمكنك أن تضمّ أيضًا مدونة الأمم المتحدة لقواعد سلوك الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين (المنشور 1) ومقتطفات من المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة (المنشور 2) والقانون الوطني حول الشرطة ومدونة سلوك الشرطة ومدونة أخلاق الشرطة إذا كانت متوفرة في بلدك كحد أدنى.
- حاول أن تمنح كل مجموعة عدد الصفحات عينه تقريبًا. بالنسبة إلى القوانين الطويلة، لا تعطِ المشاركين سوى الفصول التي تمت للموضوع بصلة أو قسّم الفصول على المجموعات.
- إذا كان بلدك يتحلّى بالكثير من القوانين ذات الصلة، بحيث يتعذر عليك توزيعها كلها على المجموعة، حُضّر تلخيصًا مقتضبًا للنصوص التي لن توزّعها على أي مجموعة.

▶ أعط المشاركين 15 دقيقة لقراءة القانون الذي تم توزيعه عليهم وتحليله في ما يتصل بالنزاهة ضمن المجموعة المصغرة ثمّ الاستعداد لعرض نتائج تحليلهم على سائر المجموعات.

▶ اطلب منهم البحث عن:

- قوائم وتفسيرات وتعريف للسلوكيات المحظرة والمنصوص عليها لأفراد الشرطة؛
- قيم الشرطة؛
- أي نقاط أخرى مهمة.

▶ اطلب منهم التفكير أيضًا في السؤالين التاليين:

؟

- في أي شق من عملك تُعدّ الأحكام التي رصدتها في القانون الأكثر أهميةً على أرض الواقع؟
- كيف تطبّقها على أرض الواقع؟

▶ اطلب من كل مجموعة أن تعرض هذه النقاط الرئيسية على سائر الزملاء في خمس دقائق.



3. الخلاصة

▶ لخص نقاط المناقشة الرئيسية.

▶ أعد التأكيد على النقاط الرئيسية للوحدة.

المنشور 1 - مدونة الأمم المتحدة لقواعد سلوك الموظفين المكلفين بإنفاذ القانون

اعتمدت ونشرت على الملأ بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 169/34 في 17 كانون الأول/ديسمبر 1979

المادة الأولى: على الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين، في جميع الأوقات، أن يؤدوا الواجب الذي يلقيه القانون على عاتقهم، وذلك بخدمة المجتمع وبحمائية جميع الأشخاص من الأعمال غير القانونية، على نحو يتفق مع علو درجة المسؤولية التي تتطلبها مهنتهم.

المادة الثانية: يحترم الموظفون المكلفون بإنفاذ القوانين، أثناء قيامهم بواجباتهم، الكرامة الإنسانية ويحمونها، ويحافظون على حقوق الإنسان لكل الأشخاص ويوطدونها.

المادة الثالثة: لا يجوز للموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين استعمال القوة إلا في حالة الضرورة القصوى وفي الحدود اللازمة لأداء واجبهم.

المادة الرابعة: يحافظ الموظفون المكلفون بإنفاذ القوانين على سرية ما في حوزتهم من أمور ذات طبيعة سرية ما لم يقتض خلاف ذلك كل الاقتضاء أداء الواجب أو متطلبات العدالة.

المادة الخامسة: لا يجوز لأي موظف من الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين أن يقوم بأي عمل من أعمال التعذيب أو غيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة، أو أن يحرض عليه أو أن يتغاضى عنه، كما لا يجوز لأي من الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين أن يتذرع بأوامر عليا أو بظروف استثنائية كحالة الحرب، أو التهديد بالحرب، أو إحاققة الخطر بالأمن القومي، أو تقلقل الاستقرار السياسي الداخلي، أو أي حالة أخرى من حالات الطوارئ العامة، لتبرير التعذيب أو غيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة.

المادة السادسة: يسهر الموظفون المكلفون بإنفاذ القوانين على الحماية التامة لصحة الأشخاص المحتجزين في عهدهم، وعليهم، بوجه خاص، اتخاذ التدابير الفورية لتوفير العناية الطبية لهم كلما لزم ذلك.

المادة السابعة: يمتنع الموظفون المكلفون بإنفاذ القوانين عن ارتكاب أي فعل من أفعال إفساد الذمة. وعليهم أيضاً مواجهة جميع هذه الأفعال ومكافحتها بكل صرامة.

المادة الثامنة: على الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين احترام القانون وهذه المدونة. وعليهم أيضاً، قدر استطاعتهم، منع وقوع أي انتهاكات لهما ومواجهة هذه الانتهاكات بكل صرامة.

وعلى الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين، الذين يتوفر لديهم ما يحملهم على الاعتقاد بوقوع أو شك وقوع انتهاك لهذه المدونة، إبلاغ الأمر إلى سلطاتهم العليا وكذلك، عند اللزوم، إلى غيرها من السلطات والأجهزة المختصة التي تتمتع بصلاحيات المراجعة أو رفع الظلامة.

المنشور 2 - الإطار القانوني والتنظيمي لنزاهة الشرطة

٧. أ. المبادئ التوجيهية الخاصة بعمل الشرطة أو تدخلها: المبادئ العامة

35. يجب أن تحترم الشرطة، وجميع العمليات التي تؤديها الشرطة، حق كل فرد من الأفراد في الحياة.
36. لا يجوز للشرطة أن توقع أو تحرض أو تتسامح مع أي عمل من أعمال التعذيب وغيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة تحت أي ظرف من الظروف.
37. يجوز للشرطة استخدام القوة عند الضرورة القصوى فقط وإلى الحد المطلوب فقط بهدف تأمين هدف مشروع.
38. يجب على الشرطة في جميع الأحوال أن تتحقق من الصفة القانونية للأعمال التي تعزم القيام بها.
39. يجب على أفراد الشرطة تنفيذ الأوامر الصادرة لهم من رؤسائهم بصورة ملائمة، ولكن، يقع على عاتقهم واجب الامتناع عن تنفيذ الأوامر التي تجانب القانون بصورة جلية والإبلاغ عن هذه الأوامر، من دون الخوف من العقوبة.
40. على الشرطة أن تنفذ المهام المنوطة بها بصورة نزيهة وأن تسترشد في سبيل ذلك بوجه خاص بمبادئ النزاهة وعدم التمييز.
41. تتدخل الشرطة في حق الفرد في الخصوصية عند الضرورة القصوى فقط وبهدف تحقيق هدف مشروع فقط.
42. يتم جمع البيانات الشخصية وتخزينها واستخدامها من قبل الشرطة بما يتفق مع المبادئ الدولية بشأن حماية المعلومات، ويجب على وجه الخصوص أن يكون ذلك مقتصرًا على الحد الضروري لتنفيذ أهداف قانونية ومشروعة ومحددة.
43. على الشرطة، أثناء قيامها بتنفيذ النشاطات الموكلة إليها، أن تضع نصب عينيها على الدوام الحقوق الأساسية للأفراد، من قبيل حرية الفكر، والضمير، والديانة، والتعبير، والتجمع السلمي، والحركة، والتمتع بالممتلكات بصورة سلمية.
44. يجب على أفراد الشرطة التصرف بنزاهة وإبداء الاحترام تجاه الجمهور، وإيلاء اهتمام خاص لوضع الأفراد الذين ينتمون إلى الجماعات الأقل حظًا بصورة خاصة.
45. يجب على أفراد الشرطة، أثناء تدخلهم، وبشكل اعتيادي أن يكونوا في وضع يتمكنون فيه من إبراز الدليل على مكانتهم الشرطة وهويتهم المهنية.
46. يجب على أفراد الشرطة معارضة جميع ضروب الفساد داخل جهاز الشرطة. وعليهم إبلاغ رؤسائهم وغيرهم من الجهات المختصة عن الفساد الواقع في الشرطة.

قراءات إضافية:

- د. براون D. Brown. "تأثير مدونة الأخلاق في السلوك: تقييم سريع للأدلة". The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment. لندن: كلية الشرطة، 2014. https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf
- إريك كوبوت Eric Cobut. "الفصل الثاني: القسم 1.12: مدونات السلوك". Chapter 2, Section 1.12: Codes of Conduct. في "مجموعة الأدوات حول النزاهة" Toolkit on Police Integrity، تحرير بيار إيبلي Pierre Aepli، جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- كيفن ج. غرانت J. Kevin Grant. "الأخلاق وإنفاذ القانون". Ethics and Law Enforcement. نشرة إنفاذ القانون لمكتب التحقيقات الفيدرالي الأمريكي FBI Law Enforcement Bulletin 71، العدد 12 (2002): 11-14. <https://www.hsdl.org/?view&did=447456>
- جولي راينز Julie Raines. "الفصل الرابع: تدريب أفراد الشرطة حول الأخلاق". Chapter 4: Police Officer Ethics Training. في "الأخلاق في عمل الشرطة: سوء السلوك والنزاهة" Ethics in Policing: Misconduct and Integrity، 64-68. سودبيري: جونز أند بارليت Jones and Bartlett، 2011.



الوحدة الخامسة

سوء سلوك الشرطة

الوحدة الخامسة

سوء سلوك الشرطة

غاية الوحدة:

قدّم الفرص للمشاركين لكي يفكروا في سوء سلوك أفراد الشرطة ويربطوا النزاهة (أو انعدامها) بتصرفات ملموسة.

الأهداف التعليمية:

بحلول نهاية هذه الجلسة، سيصبح المشاركون قادرين على:

1. إعطاء أمثلة عن أنواع متعددة من سوء السلوك.
2. تصنيف أنواع سوء سلوك الشرطة
3. التفكير في الآثار المترتبة عن سوء السلوك.

المدة: 65 دقيقة

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر وأقلام تحديد.

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/الأدوات المساعدة
1 مقدمة	10'	عرض تقديمي	
2 نطاق انتهاكات النزاهة	25'	جمع الأفكار مناقشة عامة	الأداتان المساعدتان 1 و 2
3 خطورة سوء السلوك وانعكاساته	25'	قراءة فردية مناقشة عامة	المنشور 1
4 الخلاصة	5'	مناقشة عامة	

وصف مُقتضب للوحدة:

تركّز هذه الوحدة على سوء سلوك الشرطة أو تصرفات أفراد الشرطة التي تنتج عن الافتقار إلى النزاهة. سيفكّر المشاركون في التحديات التي تواجه نزاهتهم الفردية ومن ثم سيناقشون أنواع سوء السلوك وانعكاساتها بالاستناد إلى سلسلة من سيناريوهات الحالات.

1. مقدمة

ماذا - وصف مختصر لمحتوى الوحدة

◀ صف باختصار محور تركيز هذه الوحدة:

”

سوف نناقش في هذه الوحدة مدى اتساع مفهوم النزاهة عبر النظر في مجموعة متنوعة من السلوكيات الملموسة التي يمكن أن يؤدي إليها انعدام النزاهة. كما سنفكر في الطريقة التي يمكن بها تصنيف انتهاكات النزاهة وفي الآثار المترتبة عنها.

”

لماذا - أين تكمن أهمية الوحدة

◀ أجر مناقشة مع المشاركين:

؟

الشرطة مجموعة مهنية معرضة بشكل خاص لخطر الانخراط في أعمال سوء السلوك. إذ يواجه أفراد الشرطة تحديات كبيرة ومتكررة في ما يخص نزاهتهم. هل يمكنك تحديد هذه المخاطر أو التحديات؟

◀ استعن بعناصر الإجابة التالية لتستكمل إجابات المشاركين و/أو تلخصها:

- يتعين على الشرطة أحياناً اللجوء إلى أساليب مسببة للأذى مثل الإكراه والخداع والحرمان من الحرية والتي تعتبر في العادة أموراً لأخلاقية. ولكن، في بعض ظروف عمل الشرطة، تكون هذه الأساليب ضرورية وتعتبر مبررة أخلاقياً، لدى التعامل مع مجرمين خطيرين على سبيل المثال. غير أنه يمكن أن يكون لها تأثير مفسد لأفراد الشرطة الذين قد يستخدمون هذه الأساليب في حالات أخرى لا تكون مبررة أخلاقياً، لدى التعامل مثلاً مع مواطنين أبرياء.
- تتحلى الشرطة بمستويات عالية من الصلاحيات التقديرية. وذلك يعني أنه يتعين عليها على الدوام اتخاذ قرارات ضمن حدود القانون، حول ما إذا كان يجب مثلاً استجواب أو تفتيش أو تغريم أو توقيف أو ملاحقة أحد ما أو لا أو سحب السلاح واستخدامه أو لا.
- ملاحظة: يتم تناول مسألة الصلاحيات التقديرية بتفصيل أكبر في بحث منفصل. انظر ملحق الوحدة الخامسة، الصلاحيات التقديرية للشرطة: الأثر المترتب على النزاهة واستراتيجيات السيطرة.
- يتعذر في كثير من الأحيان فرض الإشراف الوثيق على أفراد الشرطة.
- يتعامل أفراد الشرطة على الدوام مع أشخاص فاسدين من مصلحتهم تعريض سمعتهم للخطر وإفسادهم.
- يعمل أفراد الشرطة في بيئات إجرامية حيث تكثر الإغراءات السلبية مثل المخدرات ومبالغ الأموال الهائلة.
- قد يخضع أفراد الشرطة إلى ضغوط كبيرة لتحقيق مستهدفات معينة مثل عدد معين من عمليات التوقيف.
- قد يخضع أفراد الشرطة لتأثير ثقافي سلبي إذا كان زملاؤهم و/أو التسلسل الهرمي ككل في الشرطة يفتقر إلى النزاهة.

مقتبس من: سيموس ميلر Miller, Seamus وجون بلاكلر John Blackler وأندرو ألكساندرا Andrew Alexandra. أخلاق الشرطة Police Ethics. كراوز نست: ألن أند أنوين Allen & Unwin, 2006. 137 - 139.

◀ اشرح للمشاركين قائلاً:

”

غالباً ما يتم ربط الافتقار إلى النزاهة بالفساد لا غير في أداء مهام الشرطة تجاه المواطنين. غير أن ثمة أنواع كثيرة أخرى من الانتهاكات لمعايير النزاهة. وبعضها أشد خطورة من غيره. بعض هذه السلوكيات أو الأفعال معرّف على أنه غير قانوني في القوانين أو اللوائح، في حين أن البعض الآخر لا ينتهك أي قواعد مكتوبة إلا أنه يعدّ خطأ في الناحية الأخلاقية. ويمكن لانتهاكات معايير النزاهة أن تحدث أثناء الخدمة أو في مكان العمل تجاه الزملاء أو في الحياة الخاصة. ولا يحدث سوء السلوك دائماً عن نية سيئة. بل يمكن أن يحدث نتيجة استخدام السبل الخاطئة لهدف صالح أو استخدام السبل الصائبة لغرض خاطئ. وفي هذه الوحدة، سوف نناقش ونوضح النطاق والإطار الذي يمكن لسوء السلوك أن يحصل فيه كما والآثار المترتبة عنه.

”

ما الغاية - أهداف الوحدة

◀ اعرض أهداف الوحدة.

كيف - تسلسل الوحدة

◀ اشرح تسلسل الوحدة.

2. نطاق انتهاكات النزاهة

- ◀ أطلق جلسة جمع أفكار مع كامل المجموعة من أجل تعداد أنواع سوء السلوك.
- ◀ دوّن إجابات المشاركين على لوح قلاب أو لوح آخر.
- ◀ يمكنك بدء القائمة بـ "الرشوة" من أجل توضيح ما المتوقع منهم إذا لم يكن الأمر واضحاً في البدء.
- ◀ قدّم لهم التوجيه لكيلا ينسوا أهم الأنواع المذكورة في الأدوات المساعدة للميسرين 1 و2 وليغطوا مجموعة متنوعة من أنواع سوء السلوك.
- ◀ عندما تصبح القائمة كافيةً بعض الشيء، قم بتيسير المناقشة لكي يصنّف المشاركون كل نوع مذكور ما بين:
 - سلوك غير قانوني/غير محترف/لأخلاقي
 - أثناء الخدمة/في مكان العمل/في الحياة الخاصة
- ◀ يمكن للأداتين المساعدة للميسرين 1 و2 أن تساعدك هنا.

ملاحظات شخصية

25'

3. خطورة سوء السلوك والآثار المترتبة عنه



5'



◀ وزّع المنشور 1 على كل مشارك.

◀ أعطهم 5 إلى 10 دقائق لقراءة المنشور كل بمفرده وللتفكير في خطورة أنواع سوء السلوك المختلفة والآثار المترتبة عنها.

ملاحظات:

- يمكنك أيضًا اختيار سيناريوهات حالات أخرى من الأداة المساعدة 3 إذا كانت تمت بصلة أكبر بسياقك أو تصوّر حالات جديدة أو استخدام حالات فعلية من بلدك.
- إذا توفّر الوقت، يمكنك، بدلاً من أن تطلب من المشاركين قراءة الحالات، أن تقسمهم إلى مجموعات صغيرة وتكلف كل مجموعة بتحضير وعرض أحد السيناريوهات في تمرين تأدية أدوار.
- ◀ قم بتيسير مناقشة مع كامل المجموعة عبر طرح الأسئلة التالية لكل سيناريو:

؟

- هل هذا السلوك مقبول برأيك؟
- ما هو السلوك الصحيح في هذه الحالة؟
- بأيّ وتيرة تشهد على هذا النوع من السلوك؟
- ما هي منافع سوء السلوك المعني مقارنةً بمنافع السلوك الصائب؟
- ما الأثر السلبي الذي يمكن أن يحدثه سوء السلوك عليك/على المواطنين/ على مؤسسة الشرطة / غيرهم؟

4. الخلاصة

◀ لخص النقاط الرئيسية للمناقشة.

◀ أعد التأكيد على الرسائل الرئيسية عبر قول ما يلي على سبيل المثال:

”

- لا تتمحور النزاهة حول الفساد فحسب، ولا حول احترام القانون فحسب. بل من المتوقع من أفراد الشرطة التصرف بأعلى مستويات النزاهة - بما يتوافق مع قيمهم الرئيسية - في كل الظروف وفي أي مكان ومع أي أحد.
- يمكن أن يترتب عن الافتقار إلى النزاهة آثار سلبية عليك وعلى المواطنين ومؤسسة الشرطة والمجتمع.

”

المنشور 1 - سيناريوهات سوء السلوك

1. ثمة حاجة إلى مدير مباشر جديد في إحدى مراكز الشرطة. بعد تلقي اتصال من عضو رفيع الشأن في الحزب الحاكم في البلاد، قام قائد المركز بترقية أحد أفراد الشرطة.
2. تقبل إحدى الشرطيات على الدوام وجبات طعام وسجائر وأغراضاً أخرى مجانية ذات قيمة صغيرة من تجار في دوام خدمتها. هي لا تطلب هذه الهدايا وتحرص على عدم استغلال سخاء أولئك الذين يقدمونها لها.
3. أوقف أحد أفراد الشرطة سائق مركبة مسرع ووافق على قبول نصف مبلغ الغرامة المالية مقابل عدم إصدار إخطار مخالفة.
4. استقلَّ أحد أفراد الشرطة خارج دوام خدمته الحافلة للذهاب إلى مركز تسوق، وقرَّر أنَّه في حال طلب منه المراقب تذكرة الحافلة، سيكتفي بإبراز بطاقة الشرطة له.
5. أوقفت دورية مرورية سيارةً بسبب تجاوزها السرعة القصوى على الطريق. ثم تبين أنَّ الشرطية تعرف سائق السيارة من قبل كونه عضو في "الجمعية العمومية". فعرفته عن نفسها وأشارت إلى المخالفة المرتكبة وأكدت أنَّها لن تصدر أي عقوبات بحقه لارتكابه المخالفة المرورية.
6. قبل انتهاء دوام العمل وبعد يوم طويل وصعب، مرَّ بعض أفراد الشرطة بمطعم ولاحظوا أنَّ اشتباكاً كان على وشك الوقوع بين عملاء عدة في المطعم. وبدأ أنَّ أحد هؤلاء يحمل قارورة زجاجية مكسورة في يده. إلا أنَّ أفراد الشرطة كانوا متعبين إلى درجة أنَّهم قرروا الابتعاد عن مسرح الحادثة من دون أن يتخذوا أي إجراءات.
7. أحد أفراد الشرطة لا يقبل بتاتاً أن يتشارك أي مناوبة مع زميلاته، مردداً دائماً أنَّهنَّ غير كفؤات لهذه الوظيفة وغالباً ما يتفوهن بركات تنم عن التمييز ضد المرأة.
8. في مركز الشرطة، أبلغت امرأة غجرية عن أنَّ عائلتها زوجها تضايقها. استمع إليها أحد أفراد الشرطة ثم قال لها: "لسنا معتادين على ثقافة شعبك وعاداته. عليكم حل هذه المشكلة في ما بينكم".
9. أتى شاب يبدو غير مرتب إلى مركز الشرطة للإبلاغ عن سرقة محفظته. استمعت إليه الشرطية لكنَّها لم تصدر أي تقرير لأنها لم تصدِّقه.
10. فاجأ شريطان أثناء دورية راجلة رجلاً كان يحاول اقتحام سيارة. فرَّ الرجل وطارده طوال شارعين قبل أن يلقي القبض عليه عبر الانقضاض عليه وإيقاعه على الأرض. بعد أن أصبح تحت السيطرة، لکمه كلا الشرطيين بضع مرات على معدته عقاباً له لفراره ومقاومته.
11. وجدت شرطيةً محفظةً في موقف سيارات وكانت تحتوي على مبلغ من المال يساوي ما تجنيه طوال يوم كامل، فأبلغت عن المحفظة كغرض مفقود لكنَّها احتفظت بالمال لنفسها.
12. يعلم أحد أفراد الشرطة أنَّ أحد أصدقائه بدأ يمضي وقته مع مجموعة من المجرمين وأنَّه يبيع المخدرات على الأرجح. إلا أنَّ الشرطي تابع التصرف وكأنَّه لا يعلم شيئاً عن الأمر واستمرَّ يمضي الوقت مع هذا الصديق.
13. اعتقل أحد أفراد الشرطة شخصاً بتهمة الإتجار بكمية صغيرة من المخدرات غير القانونية. إلا أنَّه وعد هذا المتهم بتخفيف التهم الموجهة ضده من "الإتجار بالمخدرات" إلى "الحيازة للاستخدام الشخصي" مقابل معلومات من شأنها أن تساعد في إلقاء القبض على رجل آخر شارك في أنشطة إتجار بمخدرات خطيرة منذ وقتٍ طويل وكان قد تعذر إلقاء القبض عليه نظراً إلى غياب الأدلة.

أداة المساعدة 1 - نطاق نزاهة الشرطة

سوء سلوك/انتهاكات نزاهة الشرطة

سلوكيات لأخلاقية للشرطة	انتهاكات مرتبطة بانضباط الشرطة	جرائم الشرطة
انتهاك المعايير والقيم الأخلاقية التي يمكن إدراجها في مدونات الأخلاق	انتهاك قواعد وإجراءات وسياسات وانضباط الشرطة الداخلي ومعاييرها المهنية	انتهاكات القوانين الجنائية الوطنية والدولية
		الفساد استغلال المنصب أو أخذ شيءٍ مقابل أداء/عدم أداء الواجب لمكاسبٍ خاصة سواء كانت مادية أو غير مادية جرائم أخرى انتهاك أفراد الشرطة للقانون بطرق أخرى

سوء سلوك/انتهاكات نزاهة الشرطة

خارج الدوام	في مكان العمل (مع الزملاء والمسؤولين)	أثناء الخدمة (مع المواطنين)
مثال: - العنف الأسري - القيادة تحت تأثير الكحول - استخدام لغة مسيئة	مثال: - مضايقة الزملاء - التمييز أو المحسوبية أو الفساد في تعيين أحد أو ترقيته أو تخصيص العطل أو المناوبات	مثال: - تمييز تجاه بعض المواطنين - عدم الاستجابة في الوقت اللازم للجريمة - الإفراط في استخدام القوة - الفساد

أداة المساعدة 3 - سيناريوهات إضافية حول سوء السلوك

1. اقترب فرد من الشرطة من رجل كان يسير بمفرده في الشارع ليلاً، وهو أمرٌ اعتبره الشرطي مثيراً للشك بعض الشيء لأنَّ الرجل كان يرتدي ثياباً غريبة. سأله الشرطي إلى أين يذهب فأجاب الرجل أنَّه لا يقوم بأي عمل خاطئ وأنَّ وجهته سيره ليست من شأن الشرطي. فغضب الشرطي وطلب من الرجل أن يُبرز له بطاقة هويته. رفض الرجل ذلك فبدأ الشرطي يصرخ في وجهه: أيتها الغبي المعتوه، عليك أن تطيع أفراد الشرطة، أرني بطاقة هويتك! ومع ذلك رفض الرجل، فجعله الشرطي ينحني على سيارة قريبة منهما وكبّل يديه واتهمه برفض التعاون مع الشرطة.
2. لدى الانتقال من مناوبة إلى أخرى، تلقى فرد من أفراد الشرطة معلومات عن أنَّ شخصاً معيناً مطلوب لارتكابه جريمة. وهذا الشخص المطلوب هو صديق مقربٌ منه، فأبلغ صديقه أنَّه سيتم إصدار مذكرة بحقه. في هذه الأثناء لم يتصرف الشرطي بناءً على المذكرة بحجة أنَّه ليس بوسعه إيجاد هذا الشخص.
3. طوال سنوات كثيرة، كان أحد أفراد الشرطة يسمع جاره يهين عمل أفراد الشرطة ويستهزئ به. وفي أحد الأيام، أتى هذا الجار إلى مركز الشرطة ليبلغ عن عملية سطو حدثت في متجره. فاستمع إليه الشرطي وأعدَّ تقريراً بالأمر لكنَّه لم يتابع القضية علماً أنَّه كان في ذهنه أشخاص مشتبّه بهم يمكن أن يكونوا متورّطين في العملية.
4. لدى أحد أفراد الشرطة نزاعات لم تُحلّ مع جاره، لذا، غالباً عندما يكون في دوريات مرورية، يوقف سيارة جاره ويفرض عليه غرامات كل مرةٍ لسبب مختلف.
5. خلال التحقيق في مسرح جريمة، قام أحد أفراد الشرطة بتخبئة بعض الأدلة الرئيسية وشوّه إلى حد ما الملابس الفعلية للجريمة لدى صياغة التقرير لأنَّ مرتكبها هو أحد أقربائه.
6. تأخر مدير زوجة أحد أفراد الشرطة لبضعة أسابيع عن دفع الأجور لموظفيه. فذهب الشرطي بفرقة غضبٍ وبلباسه الرسمي إلى مكتب المدير بعد دوام العمل وطالبه باستيفاء التزاماته القانونية.
7. تأخر أحد أفراد الشرطة عن العمل، ففقد سيارته الخاصة في "ممر الحافلات" من أجل التخلص من زحمة السير.
8. ذهب أحد أفراد الشرطة خارج دوام خدمته إلى حانة وبدأ يدخن في الداخل. فقال له مالك الحانة إنَّه لا يُسمح بتدخين السجائر في الداخل. فعزّف الشرطي عن نفسه مستخدماً شارته وتابع التدخين.
9. نجح شرطيان في إلقاء القبض على شخص مطلوب بتهمة الإتجار بالمخدرات فعرض هذا الشخص عليهما مبلغاً هائلاً مقابل إفلاته. يتقاضى الشرطيان راتباً متدنياً ولديهما عائلتان كبيرتان، لذا وافقا على أخذ المبلغ لإفلاته.
10. لم يقدّم أفراد الشرطة بمنع إحدى الحانات من إبقاء أبوابها مفتوحة بعد الساعات المسموح بها مقابل الحصول على 5% من الأرباح التي تُجنى في هذه الساعات على الدوام.
11. وصل أفراد الشرطة إلى مسرح إحدى الجرائم. وأثناء انتظار وصول فريق التحقيق، لاحظ أحدهم وجود محفظة فيها مستندات بالقرب من مسرح الجريمة وسرقها. ثم قام في وقت لاحق من ذلك اليوم بالتواصل مع صاحب المحفظة وابتزاز المال منه مهدداً إياه بالتبليغ عنه بتهمة ارتكاب الجريمة.
12. استجاب فردان من الشرطة ووصلا إلى مسرح جريمة قتل تورّط فيها تاجر مخدرات مشتبّه به كان ملقى على الأرض. لم يكن أحدٌ سواه موجود في المكان. وخلال البحث، وجد فردا الشرطة مبلغ نقود بقيمة 20 دولاراً في جيوب المشتبه به. فأصرَّ أحدهما أنَّه يحق لهما الاحتفاظ بالمال الذي يجب أن يُقسم عليهما بالتساوي برأيه. هل كان الوضع سيبدو مختلفاً لو كان المبلغ يساوي 200 دولار؟ أو 2000 دولار؟ أو 20000 دولار؟

أداة المساعدة 3 - سيناريوهات إضافية حول سوء السلوك

13. اعتقل أحد أفراد الشرطة شخصًا لتورطه في الإتجار بالمخدرات وكان قد سبق أن أدين المشتبه به في الماضي بالجريمة عينها، غير أن الأدلة ضده محدودة. فتمت مقاضاة المشتبه به ومحاكمته، وخوفًا من ألا تتم إدانة المشتبه به نظرًا للشك باحتمال براءته، عدّل الشرطي شهادته في المحكمة لأنه اعتبر أن تلك هي الطريقة الوحيدة لإحلال العدالة واستتباب الأمن في الشارع.
14. في جعبة أحد أفراد الشرطة معلومات موثوقة عن أن رجلًا منخرط منذ وقت طويل في (جريمة من اختيارك). وبعد تفتيش رسمي لمكان إقامة المشتبه به وسيارته، لم تجد الشرطة أي أدلة تجرّمه. فقرر الشرطي أن يزور الأدلة حرصًا على أن تتم محاكمته.
15. أوقفت الشرطة مشتبهًا به بتهمة التورط في شبكة إجرامية. وفي خلال عملية التحقيق، لم يتعاون المشتبه به ولم يقبل توفير أي معلومات أو اعتراف. فهدده الشرطي المسؤول عن التحقيق باستخدام القوة ضده من أجل حثّه على الكلام، فاعترف بجرمه.
16. عندما يعود أحد أفراد الشرطة إلى دياره بعد احتساء المشروبات مع زملائه، يضرب زوجته أحيانًا إذا أزعجته كثيرًا.
17. اكتشفت الشرطة بعض المهاجرين غير القانونيين الذين يحاولون عبور الحدود. ولدى تفتيشهم، انتزع منهم أفراد الشرطة كل النقد الذي كانوا يحملونه.
18. اشتبه أفراد الشرطة بأن رجلًا ما متورط في الإتجار بالمخدرات. فقاموا بتوقيفه في شارع مليء بالناس حيث أمسك بك شرطيّان بقوة، واحد من كل جهة، وأرغموه على الانحناء على سيارة فيما قُتّشه شرطي ثالث في منتصف الشارع.
19. أوقفت دورية مرورية إحدى السيارات لارتكابها مخالفةً مروريةً. فوضع سائق السيارة المال بين أوراقه الثبوتية وسلمها لأفراد الشرطة. وإذ بهم يأخذون المال ويعيدون الأوراق له ويذكرونه بضرورة احترام قوانين المرور والسرعة القصوى.
20. أنت امرأة راكبةً إلى أفراد الشرطة تقول لهم إن رجلًا سرق محفظتها. أشارت بإصبعها وقالت: "إنّه هو". إلا أنه كان ثمة رجلين في الاتجاه الذي أشارت إليه. أحدهم بدا من أبناء البلد/من مجموعة الأغلبية في البلد والآخر بدا من الواضح أنه أجنبي/من مجموعة أقلية في البلد. ركض أفراد الشرطة وألقوا القبض على الأجنبي/من مجموعة الأقلية لأنهم يعلمون أن أفراد هذه الجماعة أكثر عرضةً لارتكاب هذا النوع من الجرائم.
21. ذهب شرطي خارج دوام عمله بلباسه الرسمي إلى الطبيب فمرّ أمام صفّ طويل من المرضى الذين ينتظرون دورهم.

قراءات يُوصى بها للميسرين

1. أوجه سوء سلوك الشرطة

كارن لازويزن Lasthuizen, Karin وليو هوبرتس Leo Huberts ومويل كابتن Muel Kaptein. "المشاكل المرتبطة بالنزاهة في مؤسسة الشرطة: استعراض لتصورات أفراد الشرطة" Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed. في "عمل الشرطة في أوروبا الوسطى والشرقية: الانحراف والعنف والأعمال التي يسفر عنها ضحايا" Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization. تحرير ميلان باجون Milan Pagon. لوبليانا: كلية دراسات الشرطة والأمن College of Police and Security Studies, 2002.

تتسم أبعاد عدة بالأهمية لدى السعي إلى التمييز بين أشكال محددة من انتهاكات نزاهة الشرطة أو أشكال سوء السلوك. فهل السلوك حصل على سبيل المثال أثناء الخدمة أم خارج الدوام؟ وهل حصل داخل المؤسسة أم هل ثمة مواطنين ومؤسسات أخرى خارج الشرطة معنية؟ وهل يتمحور الأمر حول سوء سلوك "بنية شريفة" أم أنّ هدفه الوحيد تحقيق مكاسب خاصة؟ وهل حصل عن سابق إصرار وتصميم أم أنّ السبب خلفه مجرد إخفاق عفوي؟ وهل انتهك قاعدة وإجراءً مكتوباً أم أنّ الأمر يتعلق بقواعد وقيم (غير مكتوبة)؟ وما مدى خطورة انتهاك النزاهة المعني؟

2. التحديات التي تواجه النزاهة

لويز، وستمارلند Westmarland, Louise. أخلاق الشرطة ونزاهتها: خرق قانون الصمت Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence. عمل الشرطة والمجتمع Policing and Society 15، العدد 2 (2005): 145 - 165.

من الواضح أن الضغط لتحقيق النتائج هو أحد العوامل التي تُنشئ حالة "إنّا نحن أو هم" التي تعزز التضامن في داخل الجهاز إنّما تنمّي أيضاً ولاءات وأسرار غير ملائمة. تشير نيوتن إلى أنّ تلك إحدى العوامل الرئيسية المحتملة لحدوث سوء السلوك في أوساط قوى الشرطة الحديثة وتقول إنّ الشرطة تشارك على الدوام في المهمة الصعبة المتمثلة بمحاولة التوفيق مع الإعلام باعتباره "صوت الرأي العام والذي يضغط عليها للتصرف والعمل إزاء نسبة الجرائم المتزايدة" (نيوتن 1998: 56). كما ولا بد من ذكر الضغوطات الداخلية لتحقيق النتائج إذ إنّ لفت إعجاب الأقران يبقى رهناً بـ "النتائج المحققة في عمل الشرطة" / وتحديدًا توقيف المشتبه بهم* / حيث أنّ الطريقة التي يتم فيها التوقيف، حتى في الحالات الخالية من العنف، ... تمت بصلة خاصة لمكانة الفرد ونظرته لذاته.

سيموس ميلر Miller, Seamus وجون بلاكلر John Blackler وأندرو ألكساندرا Andrew Alexandra. أخلاق الشرطة Police Ethics. كراوز نست: ألن أند أنوين Allen & Unwin، 2006: 137 - 138.

ثمة عدة أسباب قد تؤدي إلى فساد الشرطة.

فكما سبق أن ناقشنا في فصول سابقة، لكي تضطلع الشرطة بعملها على نحو فعال، تُمنح عددًا من الحقوق والصلاحيات - مثل حق استخدام القوة القسرية بطرق تحظر على الآخرين وصلاحيات القيام بذلك - إلى جانب سلطة تقديرية واسعة النطاق لدى ممارسة هذه الحقوق والصلاحيات. ويتسنى للشرطة فرصًا كثيرة لإساءة استخدام هذه الصلاحيات: مثل مضايقة الأبرياء بتهديدات أو تهمة تافهة وصرف النظر عن جرائم خطيرة وغير ذلك. كما ويواجه أفراد الشرطة إغراءات جملة للاستفادة من هذه الفرص. فقد تُعرض عليهم إغراءات مادية مثل المال أو المعروف مقابل الحماية أو إسقاط التهم على سبيل المثال. كما قد يواجهون إغراءات فرصة التعبير عن تحيزاتهم الشخصية ضد فئة عرقية معينة مثلاً أو يتأثرون بفرصة تفادي ما يمكن اعتباره تكلفة عمل الشرطة. ففي النهاية، يُعدّ جزء كبير من عمل الشرطة الذي يتطلب ضميرًا حيًّا غير سار - فيكون خطيرًا أو شاقًا أو يتطلب الكثير من الوقت. وهنا يكون إغراء سلوك الطريق الأسهل لتفادي هذه التكلفة أو للحصول على منفعة تعوّض عنها، إغراءً كبيراً (انظر دراسة الحالة 7.4).

ومن العوامل التي تساهم أكثر بعد في فساد الشرطة عامل استخدام أفراد الشرطة الذي لا مفر منه لأنشطة تعدّ في الظروف الطبيعية غير مقبولة أخلاقياً. فاستخدام القوة القسرية، ومنها، في التحليل الأخير، القوة الفتاكة، أمرٌ مؤذٍ بحد ذاته. وهو من هذا المنطلق غير مقبول أخلاقياً في الظروف الطبيعية. فمن الخطأ أخلاقياً لمواطن عادي على سبيل المثال أن يقتاد أحداً إلى منزله ليحقق معه أو لأنّه لم يرد البقاء بمفرده. وبالمثل، فإنّ احتجاز الناس يحرّمهم من حريتهم وهو يُعتبر بحد ذاته بالتالي خطأ من الناحية الأخلاقية. وكذلك يُعتبر الخداع، بما في ذلك قول الأكاذيب، خطأ أخلاقياً في الظروف الطبيعية. والمراقبة المتطفلة أمرٌ خطأ بحد ذاتها - فهي انتهاك للخصوصية. وذلك ينطبق على سبيل كثيرة أخرى تستخدمها الشرطة في عملها.

فالإكراه والحرمان من الحرية والخداع وغيرها كلها أساليب مؤذية؛ وهي أنشطة خاطئة من الناحية الأخلاقية إذا ما نظرنا إليها بحد ذاتها في الظروف الطبيعية. لذا يتطلب استخدامها تبريراً خاصاً. وفي حالة عمل الشرطة، يُشكل ذلك تبريراً خاصاً. حيث أنّ هذه الأساليب المؤذية وغير الأخلاقية في الظروف العادية تصبح ضرورية في بعض الحالات من أجل تحقيق غاية عمل الشرطة الأساسية، ألا وهي حماية الحقوق الأخلاقية. إذ قد يتعين تهديد لصوص مصرفٍ ما باستخدام القوة لكي يسلموا أنفسهم؛ أو قد يتعين خداع تاجر مخدرات لإلقاء القبض على شبكة إتيجار مخدرات؛ أو غض الطرف عن أنشطة غير قانونية صغيرة لمخبر ما لكي يواصل توفير المعلومات المهمة في ما يخص جرائم خطيرة؛ أو إبقاء شخص مستغل للأطفال جنسياً تحت المراقبة من أجل تأمين أدلة كافية لإدانتها. وبالتالي يمكن لمثل هذه الأنشطة المؤذية والأخلاقية في العادة أن تُبرّر من الناحية الأخلاقية في عمل الشرطة نظراً إلى الغايات التي تساهم في تحقيقها. ومع ذلك، فإنّ استخدام أفراد الشرطة لهذه الأساليب المؤذية - ولو كان يمكن تبريرها أخلاقياً إذا ما توفرت الظروف الملائمة - يمكن أن يحدث تأثيراً مفسداً على أفراد الشرطة. حيث يمكن للشرطي أن يبدأ الانخراط في أنشطة مبررة أخلاقياً متمثلة بالكذب على المجرمين

قراءات يُوصى بها للميسرين

والمشاركة في خطط خداع موسعة كعميل متخف وأن ينتهي به الأمر بالانخراط في النشاط غير المبرر أخلاقياً المتمثل بقول الأكاذيب وخداع أشخاص أبرياء أو زملاء له في الشرطة. أو يمكن للشرطي أن يبدأ بالانخراط في النشاط المبرر أخلاقياً المتمثل باستخدام القوة القسرية لتوقيف مجرمين عنيفين يقاومون عملية التوقيف وأن ينتهي به الأمر بالانخراط في النشاط غير المبرر أخلاقياً المتمثل بضرب المشتبه بهم لضمان إدانتهم.

إلى ذلك، ومن ناحية علم الاجتماع، تبدي الشرطة درجةً عاليةً من التضامن في ما بينها والتعريف عن نفسها كمجموعة. ويشكل هذا التضامن أمراً جيداً على أصعدة عدة: فمن المستحيل ممارسة الشرطة عمل فعال من دونه. إلا أنه يمكن أن يساهم أيضاً في فساد الشرطة. إذ إن أفراد الشرطة الذين يتمتعون عن أخذ إجراءات ضد زملائهم الفاسدين انطلاقاً من ولائهم لهم غالباً ما يعرضون بذلك وظيفتهم للخطر ويصبحون أكثر جهوزيةً للانخراط فعلياً في خطط فاسدة.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "دليل مساءلة الشرطة والإشراف عليها والمحافظة على نزاهتها" *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity*. فيينا: الأمم المتحدة، 2011: 7.

عندما يكون أحد أفراد الشرطة في الخدمة، عادةً ما تكون في عهده سلطة تقديرية ليقرر أي سلوك منحرف يجب أن يتخذ الإجراءات بحقه (وذلك طبعاً ضمن الحدود المنصوص عليها في القوانين والسياسات الوطنية). وتقع ممارسة هذه السلطة التقديرية في صلب عمل الشرطة؛ فليست كل جريمة جديرة باتخاذ الإجراءات وليست هذه الإجراءات دائماً الحل الأفضل لأي مشكلة. إلى ذلك، يتحلى أفراد الشرطة في العادة ببعض المجال للمناورة لدى ممارسة صلاحياتهم، إذ لديهم القدرة على تقرير كم من القوة يجب استخدامها وما إذا كان يجدر بهم تنفيذ عمليات توقيف أو تفتيش.

3. أنواع فساد/سوء سلوك الشرطة

جون س. ت. كوا Quah, Jon S. T. "منع فساد الشرطة في سنغافورة: دور التجنيد والتدريب والتنشئة الاجتماعية" *Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation*. مجلة آسيا والمحيط الهادئ للإدارة العامة *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28، العدد 1 (2006): 59 - 75.

إنّ التعريف الأنسب، نظراً إلى غاياتنا ههنا، هو ذلك الذي قدّمه روبرك وباركر (Roebuck and Barker (1974: 118)، وهو أنّ فساد الشرطة هو أي نوع من السلوك المحظور الذي يشارك فيه مسؤول إنفاذ قانون يتلقى أو يتوقع أن يتلقى، بحكم منصبه الرسمي، مكافأة أو مكسباً فعلياً أو محتملاً غير مصرح به.

وإلى جانب توفير تعريف أكثر تفصيلاً، قام روبرك وباركر أيضاً بتحديد ثمانية أنواع من فساد الشرطة بالاستناد إلى تحليل محتوى دراسات سابقة حول فساد الشرطة من 1960 إلى 1972 وتجربة أحد المؤلفين في العمل في الشرطة. من هنا، يتبين أنّ الشكل الأول من أشكال الفساد هو فساد السلطة الذي يحصل عندما "يتلقى [فرد في الشرطة] مكسباً مادياً غير مصرح به رسمياً ولم يكتسبه بفعل منصبه كفرد في الشرطة من دون انتهاك أي قانون بحد ذاته". ويكون المفسدون في العادة هم مواطنين "محترمين" يبدون امتنانهم لعمل الشرطة الكفو عبر مكافأة أفراد الشرطة بإكراميات مثل وجبات الطعام المجانية والسلع المجانية والدفعات النقدية. وخلصت لجنة ناب حول فساد الشرطة Knapp Commission on Police Corruption (1978: 170) إلى أنّ قبول أفراد الشرطة لهذه الإكراميات كان نمط الفساد الأكثر انتشاراً في إدارة شرطة مدينة نيويورك.

وأما الرشوة، فهي ثاني أنواع فساد الشرطة. ويتلقى أفراد الشرطة الرشوة في العادة على شكل سلع أو خدمات أو مال من رجال أعمال مشروعين لكي يحيلوا لهم الأعمال. فنظراً إلى أنّ الشرطي يتفاعل مع أشخاص كثيرين عندما يكون في الخدمة، قد يبدو أنّه "الحليف" المنطقي لرجال الأعمال أولئك الذين يسعون إلى بيع سلعهم وخدماتهم للأشخاص الذين يتفاعل معهم الشرطي في خلال دورياته المعتادة. ففي الولايات المتحدة مثلاً، يشمل من يقدمون الرشوة إلى أفراد الشرطة أصحاب شركات قطر السيارات والمرايب ومحطات البنزين وشركات النقل كما والمحامين والأطباء والضامين ومتعهدي دفن الموتى وسائقي سيارات الأجرة (روباك وباركر Roebuck & Barker (1974: 120).

وثالث أنواع فساد الشرطة هو السرقة الانتهازية التي تعني قيام أفراد الشرطة بمصادرة الأموال أو البضائع أو غيرها من الممتلكات في سياق أداء مهامهم المعتادة. فقد يختار شرطي يحقق في عملية سطو على سبيل المثال أن يحتفظ بمال أو بضائع خلفها السارقون. كما قد يصادر أفراد الشرطة أغراضاً من مواقع عقارات غير محمية اكتشفوها خلال دورياتهم. وتشمل مثل هذه الأغراض المال أو البضائع من منشآت تجارية غير مقفلة وأغراض غير محروسة من مؤسسات صناعية أو تجارية ومواد بناء من مواقع بناء. إلى ذلك، قد يكون أفراد الشرطة مدنيين بالاحتفاظ بأدلة مصادرة تم اكتشافها خلال مدهامات مثل المال أو المشروب أو المخدرات أو الممتلكات. وحددت لجنة ناب (1972: 184 - 186) نوعين من السرقة الانتهازية كانتا سائدتين بين أفراد إدارة شرطة مدينة نيويورك، وهما السرقة من الممتلكات الشخصية لشخص متوف فور وصوله والسطو على مكان الإقامة إذا كان الشخص المتوفي يعيش بمفرده؛ وسرقة أغراض خلفها سارقون في أمكنة تم السطو عليها.

ورابعاً، يحصل الابتزاز أو الرشوة على نحو انتهازية عندما يشهد شرطي أو يصبح على علم بانتهاكات جنائية ومنتهكين ويقبل الرشوة منهم بعد ذلك لكيلا ينفذ عملية التوقيف. وفي الولايات المتحدة، يتم هنا التمييز ما بين المال "النظيف" والمال "الوسخ"، حيث يشير المال "النظيف" إلى الرشوة التي يتم الحصول عليها من ناقلي البضائع المهربة مثل حاجيات لعب القمار والترويج لمشروبات روحية غير مشروعة أو من

قراءات يُوصى بها للميسرين

منتهكي قوانين السير. ولا يُنظر إلى أفراد الشرطة الذين يقبلون مثل هذه الرشاوى على أنهم منحرفين من قبل أقرانهم. وأما في المقابل، فأفراد الشرطة الذين يقبلون الرشاوى من تجار المخدرات والصوص والسارقين هم مذنبون بقبول المال "الوسخ" ويعتبرهم زملاؤهم منحرفين (روباك وباركر 1974: 122). وأفادت لجنة ناب (1972: 68 - 69) أن رجال الشرطة كانوا قد تلقوا رشاً من مصادر متنوعة مثل مشغلي ألعاب القمار بطريقة غير مشروعة ومنتهكي قوانين المخدرات وبائعات الهوى وأصحاب الحانات غير المرخصة وأصحاب متاجر المأكولات وسائقي الدراجات النارية الذين انتهكوا قوانين السير وشركات شاحنات قطر السيارات والمقرضين بالربا.

ويحدث الشكل الخامس من أشكال فساد الشرطة عندما يوفر أفراد الشرطة الحماية لأشخاص منحرفين في أنشطة غير قانونية مقابل المال. فيقوم منفذو مثل تلك الأعمال السيئة مثل القمار والمخدرات والهوى بعرض مبالغ من المال على الشرطة لكي يُسمح لهم بمواصلة أنشطتهم غير القانونية من دون أي مضايقات. كما يشارك رجال أعمال شرعيون إنما يعملون بطريقة غير قانونية أيضاً في هذا الشكل من الفساد. وفي الولايات المتحدة، يدفع سائقو سيارات الأجرة المال لبعض أفراد الشرطة مقابل بعض الامتيازات، بما في ذلك الإذن غير القانوني للعمل خارج الطرق والمناطق المنصوص عليها ونقل الركاب وإيصالهم من وإلى مواقع غير مأذون بها وقيادة سيارات أجرة لا تستوفي معايير السلامة والنظافة والعمل من دون اتباع إجراءات الترخيص الملائمة (روباك وباركر 1974: 122).

والنوع السادس من أنواع فساد الشرطة هو "التهرب بالرشوة" وهو يشير إلى إما إخماد إجراءات الادعاء بعد توقيف المجرم أو إلغاء مخالفة مرورية. فيستخدم من تم توقيفه هذا التهرب لتجنب الدعاوى القضائية في حين يلجأ المذنبون بانتهاك قوانين السير إلى الوسيلة عينها لتجنب الإخلال بسجلهم المروري، ويساعدهم في ذلك إما المحقق أو الشرطي الذي يجري التحقيق الذي ستستند إليه إجراءات الادعاء. وفي حالات المخالفات المرورية، ينفذ ذلك في العادة الشرطي الذي يصدر المخالفة المرورية والذي يوافق في ما بعد على التخلص من هذه المخالفة مقابل مبلغ من المال.

أما الشكل السابع من أشكال فساد الشرطة، فيصبح بديهيًا عندما يخطر أفراد الشرطة في أنشطة جنائية مباشرة مثل السطو أو السرقة. وما من جهة مُفسدة هنا، حيث أن أفراد الشرطة هم من يرتكبون الجرائم بحق الشخص أو الملكية لمنفعتهم الشخصية وبما يخالف كلا القواعد الجنائية وقواعد الشرطة. ولا داعي لذكر أن هذا النوع من فساد الشرطة لا يتغاضى عنه معظم الأقران ولا الرأي العام.

والنوع الأخير من فساد الشرطة هو المكافآت الداخلية التي لا يخطر بها سوى أفراد الشرطة لا غير، حيث يقومون بشراء أو مقايضة أو بيع بعض امتيازاتهم (مثل مهام العمل وأيام العطل والعطلات الرسمية وفترات العطلات الصيفية ومراقبة الأدلة والترقيات) من وإلى زملائهم. فيتلقي مثلاً أفراد الشرطة الذين يديرون توزيع المهام والموظفين المبالغ من أجل تعيين الأفراد في شعب أو مخافر أو وحدات أو تفاصيل أو نوبات أو مهام معينة؛ أو لضمان أن يبقى بعض أفراد الشرطة في بعض مهام العمل أو أن يتم إعفاؤهم منها. وكما ذكرنا من قبل، يمكن ملاحظة هذه الممارسة التي تقضي برشوة أفراد شرطة آخرين لضمان الانتقال إلى مناصب أكثر ربحاً في الشرطة الملكية الماليزية.

برينزلر، تيم Tim Prenzler. "فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة" Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب CRC Press Taylor & Francis Group، 2009.

أنتج الباحثون تصنيفات ومصطلحات مختلفة تحاول التمييز بين أنواع سوء السلوك وتغطية كامل طيف أنواع سوء سلوك الشرطة (مثل باركر، 1983)... ويجدر ذكر أن ثمة تداخل كبير في الاستخدام الشائع للمصطلحين الأساسيين "الفساد" و"سوء السلوك". حيث غالباً ما يتم استخدام "سوء السلوك" كمصطلح واسع وشامل، في حين يحمل "الفساد" معنى أكثر ضيقاً يركز على المنافع المادية غير القانونية (انظر بانث، 2003، ص. 171). غير أن كلا المصطلحين يُستخدمان بطريقة متبادلة على أرض الواقع.

وفي ما يلي تصنيف لفساد الشرطة وسوء سلوكها إلى ستة أنواع (مقتبس من برينزلر، 2002). وتم تصميم هذه الفئات الست لتعبر عن كلي اتساع نطاق سوء السلوك المحتمل كما وأنواعه المتفردة. وكما سبق أن أشرنا، فهي تساهم، إلى جانب المساعدة في تركيز تحليلات القضايا، في تطوير جهود الوقاية التي ترمي إلى استباق جميع أنواع سوء السلوك.

1. **الكسب غير المشروع أو الفساد الكلاسيكي:** ينطوي على سوء استخدام الشرطي منصبه لمكاسب شخصية. تنطوي الرشوة على سبيل المثال على دفع مبلغ من المال إلى شرطي لكيلا يقوم بواجبه. ويمكن لكسب غير مشروع من هذا النوع أن يكون منظماً للغاية، كما في نظرية "مضرب الحماية" مثلاً، حيث يتلقى الشرطي مبلغاً منتظماً من بيت دعارة أو نادي قمار لعدم مدهمة المكان أو الادعاء على أصحابه. وهذا نوع شائع من أنواع سوء السلوك الذي يمكن إيجاده بالتحقيقات القضائية. كما ويمكن للكسب غير المشروع أن يكون غير منظم و"انتهازيًا" مثل تقاضي المال في الحال لعدم اتهام تاجر مخدرات تم إلقاء القبض عليه أو سائق مسرع. ففي حين أنه غالباً ما يكون الفساد أمراً متفقاً عليه، يمكن أن ينطوي في بعض الحالات على ابتزاز الشرطة الأموال من المجرمين أو من مؤسسات تجارية مشروعة أو الشعب. ويمكن للفساد الكلاسيكي أن يشمل أيضاً حصول الشرطة على منفعة من خلال سرقة الممتلكات من أشخاص محتجزين أو عبر بيع مخدرات تمت مصادرتها أو بيع معلومات سرية. وفي بعض الحالات، يشمل الفساد الكلاسيكي تلقي الهدايا والحسومات (الإكراميات). وتُدعى هذه الأمور أحياناً بـ "الفساد البسيط" أو petty corruption لأن قيمتها صغيرة في العادة لكنها تنطوي على توقع معاملة تفضيلية من قبل الشرطة لمقدم الهدية (سيغلر وديز Sigler & Dees، 1988).

2. **فساد الإجراءات:** وهو ينطوي على التلاعب بالأدلة أو تلفيقها كما تكشف قضايا إساءة تطبيق أحكام العدالة. وقد يكون ضحايا هذا النوع من الفساد أبرياء أو مذنبين بارتكاب جرائم، لكن الشرطة في هذه الحالة تسعى إلى إصدار إدانة في المحكمة بوسائل احتيالية. وينطوي فساد الإجراءات على أي انحراف عن مجرى العدالة، بما في ذلك كذب أفراد الشرطة لدى اعتلائهم منصة الشهود وحجب أدلة مخالفة وإكراه المشتبه بهم على الاعتراف. كما ويمكن أن يحصل في مرحلة التحقيق لدى الحصول على معلومات من خلال عمليات غير قانونية

قراءات يُوصى بها للميسرين

أو التنصت على المكالمات الهاتفية أو عندما لا يكون المشتبه بهم على اطلاع بحقوقهم أو يُحرمون من التماس المشورة القانونية.

3. **يغطي الاستخدام المفرط للقوة أو الوحشية** مجمل أشكال استخدام القوة غير المبرر. ويمكن لذلك أن يشمل أي شيء من "التعامل القاسي" - مثل التفيتش الجسدي المفرط - وحتى الاعتداء الخطير والتعذيب والقتل. كما تنتمي الإساءة اللفظية والترهيب والتهديدات بالعنف أيضًا إلى هذه الفئة، شأنها شأن الملاحظات الخطيرة عالية السرعة (والتي تشكل تهديدًا ماديًا). يتم في العادة حصر قدرة الشرطة على استخدام القوة ضمن "الحد الأدنى" والمنطق "القوة النسبية" اللازمة عند التدخل لحماية الناس أو توقيف مشتبه بهم يمارسون المقاومة أو الدفاع عن الذات. وعادةً ما تكون أفعال مثل إطلاق النار على مشتبه بهم يفرون أو التفيتش الجسدي العشوائي للناس غير قانونية.

4. **السلوك غير المهني أو أنواع مختلفة من سوء السلوك** هي فئة واسعة تغطي الأنواع الأخرى من الانحراف إزاء الناس - وتجمعها بعض التصنيفات على أنها "سوء سلوك" أو "مخالفات انضباط". وتتميز هذه الفئة عن الكسب غير المشروع في أنه ما من منفعة مادية واضحة أو مباشرة للشرطي المعني بها. ويشمل السلوك غير المهني المضايقة وقلة الأدب والتمييز على أساس العرق أو النوع الاجتماعي والتفاسع عن العمل أو الكسل وإساءة استخدام المعلومات السرية (مثل البحث عن عنوان شخص لأسباب غير متعلقة بالعمل) وإهمال ضحايا جريمة ما أو محتجزين. ويمكن أن يشمل أيضًا رفض التعاون مع سائر أجهزة إنفاذ القانون وأن يمتد ليصل إلى قرارات في عمليات التحقيق أو الادعاء تصبّ عمدًا في مصلحة أصدقاء أو أقارب - "المحاباة" والمحسوبية - والتمييز ضد "الأعداء"، بما في ذلك أحزاب سياسية أو منظمات ناشطة أو جماعات اجتماعية أخرى. (ويمكن وصف هذه الأعمال بـ "الفساد" في بعض النصوص). كما ويندرج في هذه الفئة استغلال المنصب في الشرطة لتسوية منازعات خاصة.

5. **الفساد الداخلي أو الانحراف في مكان العمل**، ويشمل مضايقة أفراد الشرطة والتمييز أو المحاباة لدى توزيع المهام أو الترقيات (بما في ذلك التحرش الجنسي والتمييز من الصنف الذي تحدّث عنه هانت Hunt، 1990). ويمكن أن يشمل دفع المال للحصول على مهام موالية أو ترقية، إلى جانب إساءة استغلال عطلة المرض والإفراط في تناول الكحول أثناء دوام العمل وإساءة استخدام وقت الإدارة ومواردها بمستويات أدنى. ويمكن لهذه الفئة أن تشمل أيضًا الجرائم الجنائية ضد مؤسسة الشرطة أو أثناء العمل، مثل الاختلاس وتعاطي المخدرات غير المشروع.

6. **السلوك غير اللائق أو غير المهني خارج دوام العمل**، ويشمل الجرائم الجنائية والسلوك غير اللائق خارج دوام العمل الذي يُعتبر أنه ينعكس سلبيًا على عمل الشرطي - مثل القيادة في حالة السكر والاعتداء واستخدام اللغة المسيئة.

قراءات إضافية:

- كلوكرز، كارل ب. Klockars, Carl B.، وسانيا كوتنيك إيفكوفيك Sanja Kutnjak Ivkovic، وويليام إيه هارفر William E. Harver، وماريا ر. هبرفيلد Maria R. Haberfeld. "مقياس نزاهة الشرطة" The Measurement of Police Integrity. العاصمة واشنطن: المعهد الوطني للعدالة National Institute of Justice، 2000. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>
- تيم نيوبورن Newburn, Tim. "ما هو فساد الشرطة؟" What is Police Corruption? في "فهم فساد الشرطة ومكافحته: الدروس من البحوث السابقة" Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature، 4 - 13. لندن: مديرية البحوث والتطوير والإحصائيات Research, Development, and Statistics Directorate، 1999.
- تيم نيوبورن Newburn, Tim. "أسباب فساد الشرطة" The Causes of Police Corruption في "فهم فساد الشرطة ومكافحته: الدروس من البحوث السابقة" Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature، 14 - 25. لندن: مديرية البحوث والتطوير والإحصائيات Research, Development, and Statistics Directorate، 1999.
- مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE): "أخلاق الشرطة للحفاظ على النزاهة الشخصية والمهنية" Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity. بلغراد: مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2014.
- برينز، تيم Prenzler, Tim. "الفصل الثاني: فهم سوء سلوك الشرطة" Chapter 2: Understanding Police Misconduct في "فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة" Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب CRC Press Taylor & Francis Group، 2009.
- موريس بانث Punch, Maurice. "فساد الشرطة ومنعه" Police Corruption and Its Prevention. المجلة الأوروبية حول السياسات والبحوث الجنائية European Journal on Criminal Policy and Research، العدد 3 (2000): 301 - 324.
- جولي راينز Raines, Julie. "الفصل الخامس: قياس المواقف تجاه سوء سلوك الشرطة" Chapter 5: Measuring Attitudes toward Police Misconduct في "الأخلاق في عمل الشرطة: سوء السلوك والنزاهة" Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. سودبيري: جونز أند بارليت Jones and Bartlett، 2011.
- جوليان ب. رويك Roebuck, Julian B.، وتوماس باركر Thomas Barker. "تصنيف فساد الشرطة" A Typology of Police Corruption. Social Problems، العدد 3 (1974): 423 - 437.
- لويز، وستمارلاند Westmarland, Louise. "أخلاق الشرطة ونزاهتها: خرق قانون الصمت" Police Ethics and Integrity: Brea King the Blue Code of Silence. عمل الشرطة والمجتمع Policing and Society، العدد 2 (2005): 145 - 165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

كتيب المشارك

التحديات التي تواجه النزاهة:

تعدّ التحديات التي تواجه النزاهة كبيرةً ومتكررةً أمام أفراد الشرطة، وإجراءات الانخراط في سوء السلوك أكبر بعد للأسباب التالية:

- يتعين على الشرطة أحيانًا اللجوء إلى أساليب مسببة للأذى مثل الإكراه والخداع والحرمان من الحرية والتي تُعتبر في العادة لأخلاقية. وفي بعض ظروف عمل الشرطة، تكون هذه الأساليب ضروريةً وتُعتبر مبررةً أخلاقياً، مثل لدى التعامل مع مجرمين خطيرين على سبيل المثال. غير أنه يمكن أن يكون لها تأثير "مفسد" لأفراد الشرطة الذين قد يستخدمون هذه الأساليب في حالات أخرى لا تكون مبررةً أخلاقياً، لدى التعامل مثلاً مع مواطنين أبرياء.
- تتحلى الشرطة بمستويات عالية من الصلاحيات التقديرية وذلك يعني أنه يتعين عليها على الدوام اتخاذ قرارات ضمن حدود القانون، حول ما إذا كان يجب مثلاً استجواب أو تفتيش أو تعزيم أو توقيف أو ملاحقة أحد أو لا أو سحب السلاح واستخدامه أو لا.
- يتعذر في كثير من الأحيان فرض الإشراف الوثيق على أفراد الشرطة.
- يتعامل أفراد الشرطة على الدوام مع أشخاص فاسدين من مصلحتهم تعريض سمعتهم للخطر وإفسادهم.
- يعمل أفراد الشرطة في بيئات إجرامية تكثر فيها الإغراءات السلبية مثل المخدرات ومبالغ الأموال الهائلة.
- قد يخضع أفراد الشرطة إلى ضغوط كبيرة لتحقيق أعداد معينة من عمليات التوقيف.
- قد يخضع أفراد الشرطة لتأثير ثقافي سلبي إذا كان زملاء لهم و/أو التسلسل الهرمي في الشرطة ككل يفتقر إلى النزاهة.

سوء سلوك الشرطة:

سوء سلوك الشرطة هو سلوك الشرطة النابع من الافتقار إلى النزاهة. وغالبًا ما يتم ربط الافتقار إلى النزاهة بالفساد في أداء مهام الشرطة تجاه المواطنين لا غير. غير أن ثمة أنواع كثيرة أخرى من الانتهاكات لمعايير النزاهة. وبعضها أشد خطورة من غيره. بعض هذه السلوكيات أو الأفعال معرّف على أنه غير قانوني في القوانين أو اللوائح، في حين أن البعض الآخر لا ينتهك أي قواعد مكتوبة إلا أنه خطأ من الناحية الأخلاقية. ويمكن لانتهاكات معايير النزاهة أن تحدث أثناء الخدمة أو في مكان العمل تجاه زملاء أو في حياة الشرطي الخاصة.

نطاق سوء سلوك الشرطة – الشرعية

سوء سلوك/انتهاكات نزاهة الشرطة

سلوكيات لا أخلاقية للشرطة	انتهاكات مرتبطة بانضباط الشرطة	جرائم الشرطة	
		جرائم أخرى	الفساد
انتهاك المعايير والقيم الأخلاقية التي يمكن إدراجها في مدونات الأخلاق	انتهاك قواعد وإجراءات وسياسات وانضباط الشرطة الداخلي ومعاييرها المهنية	انتهاك أفراد الشرطة للقانون بطرق أخرى	استغلال المنصب أو أخذ شيء مقابل أداء/عدم أداء الواجب لمكاسب خاصة سواء كانت مادية أو غير مادية

نطاق سوء سلوك الشرطة – السياق

سوء سلوك/انتهاكات نزاهة الشرطة

أثناء الخدمة (مع المواطنين)	في مكان العمل (مع الزملاء والمسؤولين)	خارج الدوام
مثال:	مثال:	مثال:
• تمييز تجاه بعض المواطنين • عدم الاستجابة في الوقت اللازم للجريمة • الإفراط في استخدام القوة • الفساد	• مضايقة الزملاء • التمييز أو المحسوبية أو الفساد في تعيين أحد أو ترقيته أو تخصيص العطل أو المناوبات	• العنف الأسري • القيادة تحت تأثير الكحول • استخدام لغة مسيئة

سلوك لآخلاقى للشرطة		انتهاكات مرتبطة بانضباط الشرطة		جرائم الشرطة	
- التنافس والكسل - جودة العمل المتردية - إعطاء تصريحات غير صحيحة للمواطنين - غض النظر أو عدم نظرت الزملاء أو المسؤولين إلى سوء سلوك أو تصرفات لآخلاقية	- فساد السلطة/الإكراهيات: تلقي مكاسب مادية بحكم الموقع بدون انتهاك القانون بحد ذاته (مثل تلقي مشروبات أو وجبات طعام أو خدمات مجانية) - تقويض التحقيقات أو الإجراءات الجنائية أو فقدان المخالفات المروية - الاستخدام غير الملائم للعنف الجسدي أو اللغوي تجاه المواطنين والمشتبه بهم (من خلال التعامل البدني القاسي والإبداء اللفظي والإذلال والتخويف) - استغلال المعلومات والتلاعب بها (الاستخدام غير القانون وغير الملائم للملفات الشرطة؛ تسريب معلومات سرية) - وغير الملائم والمعاملة غير المتساوية للمواطنين على أسس عرقية أو دينية أو جنسية أو سياسية أو غيرها - هدر وسوء استغلال موارد المؤسسة - إهمال الضحايا أو المحتجزين - محاياة المقرئين لدى أداء الواجبات: تفضيل الأصدقاء والأقارب والأعضاء في المجموعة السياسية عينها أو غيرها من أنواع المجموعات وغير ذلك	- عمولة: تلقي السلع أو الخدمات أو المال مقابل إحالة العملاء إلى أفراد أو شركات معينة - السرقية الانتهازية: السرقة من الموقوفين أو ضحايا حوادث السير أو ضحايا الجرائم أو الجثث أو سرقة ممتلكات مواطنين توفوا - قول الرشوة لعدم متابعة مخالفة جنائية: عدم القيام بالتوقيف أو تقديم الشكوى أو حجز الممتلكات - تزوير أو تزييف أو إضافة أدلة (وبخاصة في قضايا المخدرات ولكن، بما لا يقتصر عليها فحسب) - الاستخدام الخطير وغير المبرر للقوة ضد المواطنين (القتل والوحشية والتعذيب) - التعريض الجنسي بالمواطنين - القمع غير المبرر للحقوق الأساسية: حرية التعبير وحرية التنقل وحرية تكوين الجمعيات وغيرها - الكذب أمام المحكمة - الحاكمة العمياء لأوامر غير قانونية - التواطؤ مع المجرمين - الفساد في عمليات الشراء	- المحسوبية - الانطباع بعدم رؤية المشاكل في مكان العمل - الكذب على الزملاء - استخدام لغة مسيئة مع الزملاء - استخدام اللغة المسيئة في العلاقات الشخصية - الإفراط في استهلاك الكحول	- محاياة المقرئين في الترفيات والتعيينات والعلل وتخصيص المناوبات وغير ذلك - إفلال الزملاء - التغيب غير المبرر عن العمل - إساءة استخدام الإجازات المرضية - تضارب المصالح مع وظائف وأنشطة أخرى خارج المؤسسة (مثل العمل في وظيفتين معًا بالخفاء) - استخدام الوظيفة في الشرطة في المنازعات الخاصة التحلي بعلاقات مع مجرمين	- مكافآت داخلية - شراء امتيازات متوفرة لأفراد الشرطة وبيعها (من علل ومناوبات وترفيات) - التحريض الجنسي بالزملاء - أنشطة إجرامية مباشرة - ارتكاب فرد من الشرطة جريمة ضد شخص أو ملكية لمكاسب شخصية - العنف الأسري - القيادة تحت تأثير الكحول - استخدام معلومات سرية لأغراض خاصة

المصادر:

- برينزler, Tim. "فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة" *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب. 2009.
- موريس بانثي. "فساد الشرطة ومنعته" *Police Corruption and Its Prevention*. Punch, Maurice. 2000. 301 - 324.
- مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE): "أخلاقيات الشرطة للحفاظ على النزاهة الشخصية والمهنية" *Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity*. 2014.
- بلغراد: مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). 2014.
- جوليان ب. روباك. *Thomas Barker*. "تصنيف فساد الشرطة". *A Typology of Police Corruption*. المشاكل الاجتماعية 21، العدد 3 (1974): 423 - 437.

سلطات الشرطة التقديرية: تأثيرها في النزاهة واستراتيجيات السيطرة

تشير السلطات أو السلطة التقديرية للشرطة إلى السلطة التي تُمنح لأفراد الشرطة لاستخدام حكمهم الذاتي من أجل اتخاذ القرارات لدى تطبيق القانون.

يُكلف أفراد الشرطة بإنفاذ القانون والقواعد المنصوص عليها في اللوائح والقوانين. وتؤدي القواعد المكتوبة دور التوجيه العام وترمي إلى أن يتم تطبيقها في أكبر عدد ممكن من المواقف. لكنّه ليس باستطاعتها أن تغطّي أو أن تُطبّق في الطريقة عينها في كل موقف فعلي يواجهه أفراد الشرطة في عملهم اليومي. كما وأنّ الحالات الواقعية غالبًا ما تكون في غاية التعقيد، ما يمكن أن يحيط القاعدة المعمول بها بغشاءٍ من الغموض. وأخيرًا، يمكن في بعض الحالات لقواعد مختلفة أن تتعارض مع بعضها البعض، ما يجعل من الضروري اختيار أي منها يجب اتباعه وسط الظروف السائدة. وعندما يواجه أفراد الشرطة مثل هذه الحالات، يتعيّن عليهم اتخاذ قرار والتصرف استنادًا إلى حكمهم الخاص، أي ممارسة سلطتهم التقديرية. وفي هذا السياق، تصبح السلطة التقديرية أداةً يطابق بها أفراد الشرطة القواعد مع الحالات المناسبة¹.

وتؤثر عوامل مختلفة في ممارسة أفراد الشرطة سلطتهم التقديرية. ومنها على سبيل الذكر خطورة الفعل المرتكب وإلحاق الوضع والسجل الإجرامي السابق أو سلوكيات المواطن أو المواطنين المعنيين وتأثيرات العرق والنوع الاجتماعي المنقولة إلى الثقافة المحلية كما والثقافة المؤسسية السائدة في الشرطة، وهي أمور يمكن أن تؤدي كلها دورًا في الطريقة التي يقدّر فيها الشرطي الوضع ويستخدم سلطته التقديرية.

ويصبح من الواضح هنا، أنّه بحسب العوامل التي تؤثر في أعمال أفراد الشرطة وقراراتهم في ظروف معينة، يمكن للسلطة التقديرية أن تشكل تهديدًا أو تحديًا للنزاهة.

يمكن للسلطة التقديرية على المستوى الفردي أن تؤدي على سبيل المثال إلى التمييز أو الحرمان من الإجراءات القانونية المعتادة عندما يتخذ أحد أفراد الشرطة مثلًا قرارًا بشأن صلاحية الشكوى أو ما إذا كان يجب أن يسلك مسارًا معينًا على أساس الأصول الأثنية للمشتكي.

وعلى مستوى المؤسسة، يمكن للقرارات المتخذة استنادًا إلى السلطة التقديرية (مثل كيفية تخصيص الموارد أو أي مجالات من عمل الشرطة يجب منحها الأولوية) أن تصبح غير مهنية أو غير أخلاقية بحسب العوامل التي أثرت في عملية صنع القرار.

وعلى المستوى الخارجي، يؤثر السلوك غير الأخلاقي النابع من ممارسة الشرطة سلطتها التقديرية سلبًا في الروابط بين الشرطة والمجتمع الذي تخدمه.

ومن أجل وضع حد للسلوك غير الأخلاقي الناجم عن سلطة الشرطة التقديرية، يجب السيطرة على هذه السلطة. وثمة ثلاث استراتيجيات رئيسية للسيطرة على السلطات التقديرية للشرطة وهي:

- إلغاء السلطة التقديرية
- السيطرة المؤسسية
- تحسين القدرة على الحكم المهني

يعني إلغاء السلطة التقديرية نزع قدرة أفراد الشرطة على اتخاذ القرارات بالاستناد إلى حكمهم الشخصي، وذلك من خلال التنظيم الموسع مثلًا للمواقف المحتملة التي يمكن أن تواجه أفراد الشرطة والحرص على التطبيق الصارم للقانون. لكنّه لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الإلغاء الكامل للسلطة التقديرية للشرطة ليس ممكنًا لأنّه لا بدّ أن تنشأ حالة أو أخرى لا يمكن التنبؤ بها بالكامل أو بما يكفي في القواعد المكتوبة. كما ومن أجل اضطلاع الشرطة بوظائفها بكفاءة، ومنها وظيفة مكافحة الجريمة والحفاظ على النظام العام، لا بدّ أحيانًا من أن يتوفر لها هامش معين من حرية اتخاذ الإجراءات (مثل تحلي الشرطة بالحرية لاختيار كيف ومتى يكون الوقت الأنسب للتدخل في موقف معين). وأخيرًا، يمكن لإلغاء السلطات التقديرية عبر التحكم الواسع بكل إجراءات الشرطة وقراراتها إذا أمكن ذلك، أن يعيق كفاءة الشرطة، إذ يتطلب

¹ إيجون بيتنر Egon Bittner، "وظائف الشرطة في مجتمع حديث" The Functions of the Police in a Modern Society. ماريلاند: المعهد الوطني للصحة العقلية National Institute of Mental Health، مركز دراسات الجريمة والجنوح Center for Studies of Crime and Delinquency، 1970، ص. 4.

ذلك تخصيص قدر هائل من الموارد المالية والبشرية والمادية، علمًا أنه يمكن استغلال هذه الموارد من أجل الاضطلاع بوظائف الشرطة الأمنية.

ومع أنه قد لا يكون من الممكن إحلال نظام سيطرة كاملة، إلا أنه يمكن لإعداد استراتيجية ترمي إلى تعزيز السيطرة المؤسسية أن يساهم في ترسيم السلطات التقديرية لأفراد الشرطة والتحكم بها. ففي البداية، يمكن للتركيز أكثر على السيطرة أن يساهم في إبراز أفضل للأفعال والقرارات المتخذة بالاستناد إلى السلطة التقديرية (مثل قرار عدم إلقاء القبض أو إصدار مخالفة). فيمكن مثلًا لزيادة الإشراف أن يحد من السلطة التقديرية من خلال توفير بعض المشورة. إلى ذلك، يمكن لتعزيز آليات الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية أن يسفر عن مساءلة أكبر لأفراد الشرطة بما أن ذلك سينشئ فرصًا أكثر للتدقيق في خياراتهم والإجراءات التي يتخذونها على أساس تقديرهم وفرض العقوبات في الحالات التي تؤدي فيها ممارسة السلطة التقديرية إلى سوء سلوك أو سلوك غير أخلاقي. على الرغم من أهمية إحكام السيطرة المؤسسية المشددة، إلا أنه لا يمكنها وحدها أن ترسم حدود السلطة التقديرية بشكل كفؤ. ففي نهاية المطاف، عندما ينشأ موقف يفرض هامش تصرف كبير، يعتمد مسار العمل المختار على النزاهة الفردية للشرطي المعني. لذا، تنطوي الاستراتيجية الثالثة على تعزيز الحكم المهني من أجل حث أفراد الشرطة على ممارسة سلطاتهم التقديرية بما يتوافق مع مبدأ النزاهة. وعبر جعل النزاهة هي العدسة التي يُنظر منها إلى السلطة التقديرية ويتم تطبيقها، يمكن تقييد هذه الأخيرة والسيطرة عليها.

إلا أن تعزيز الحكم المهني في هذا السياق ليس بالأمر السهل، بل يتطلب زيادة الوعي على كل المستويات - سواء الفردي منها أو المؤسسي أو الخارجي - بشأن التحديات التي تواجه النزاهة والتي تفرضها السلطات التقديرية الممنوحة للشرطة، كما والالتزام الثابت من جهة أصحاب المصالح على كل المستويات بتبديل المواقف في اتجاه عملية صنع قرارات أكثر سلامة، خاصة عبر التدريب المتواصل أثناء العمل، إنما ليس من خلاله فحسب.

لهذا السبب، اعتمد مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) نهجًا شاملاً للنزاهة يرمي إلى تعزيز وعي أكبر بمسائل النزاهة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أصحاب المصالح الخارجيين كما وتقوية قدرات كل منهم على التعامل مع هذه المسائل. إلى ذلك، يرى المركز أن التدريب يؤدي دورًا حيويًا في تعزيز قدرة مؤسسة الشرطة على تنمية النزاهة الفردية لدى موظفيها والترويج للحكم الأخلاقي وبخاصة في المواقف الصعبة أو الغامضة التي تتطلب ممارسة السلطة التقديرية.



الوحدة السادسة

رقابة الأقران والإبلاغ عن سوء السلوك

الوحدة السادسة

رقابة الأقران والإبلاغ عن سوء السلوك

غاية الوحدة:

رفع الوعي حول أهمية وتحديات اتخاذ أفراد الشرطة التدابير لدى مواجهة سوء سلوك محتمل من قبل زملائهم.

الأهداف التعليمية:

1. بحلول نهاية هذه الجلسة، سيصبح المشاركون قادرين على:
 - 1. مناقشة الحاجة إلى رقابة الأقران بعضهم البعض.
 - 2. التفكير في آليات الإبلاغ والحماية الموجودة حاليًا.
 - 3. مناقشة الآثار السلبية والإيجابية المترتبة على أخذ الإجراءات لدى الاطلاع على مزاعم حول سوء سلوك الزملاء.

المدة: 60 دقيقة

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر، أقلام تحديد، أوراق، أقلام حبر، علبة صغيرة أو سلّة

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/الأدوات المساعدة
1 مقدمة	5'	عرض تقديمي	
2 الإبلاغ عن سلوك الزملاء غير الملائم	25'	جمع الأفكار مناقشة عامة	
3 آثار رقابة الأقران	25'	جمع الأفكار مناقشة عامة	
4 الخلاصة	5'	عرض تقديمي	

وصف مقتضب للوحدة:

بالاستناد إلى حالات فعلية، سوف يفكر المشاركون في القنوات والسبل المتوفرة في متناول أيديهم لاتخاذ التدابير اللازمة في حال شهدوا على سوء سلوك من أحد أقرانهم كما والآثار المترتبة على فعل ذلك وأهميته للنزاهة.

1. مقدمة

ماذا - وصف مختصر لمحتوى الوحدة

◀ اشرح للمشاركين قائلًا:

”

تركز هذه الوحدة على الحاجة إلى قيام أفراد الشرطة بمراقبة أقرانهم بالإضافة إلى مختلف سبل التصرف عند مواجهة سلوك غير ملائم من أحد أفراد الشرطة الأقران أو المسؤولين والآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على الإبلاغ.

”

لماذا - أين تكمن أهمية الوحدة

◀ اطرح على المشاركين السؤال التالي:

؟

لماذا يعدّ هذا الموضوع مهمًا برأيك؟

◀ أعطِ الفرصة لمشاركين عدة ليقدموا إجاباتهم فيما تقوم بتيسير النقاش.

◀ في النهاية، لخص ما تمّ قوله، مؤكدًا على ما يلي:

”

إنّ قانون صمت الشرطة وفكرة أنّ أفراد الشرطة نادرًا جدًا ما يتحدثون عن سوء السلوك التي يرتكبه أقرانهم أمرٌ فعلي في معظم دول العالم. وهو يبيّن عن التضامن بين الزملاء الذي ينبع من أسباب معيّنة وتترتب عنه آثار إيجابية. إذ يمكن للإبلاغ عن الزملاء والمسؤولين أن تكون له تداعيات سلبية على الشخص الذي يقوم بالتبليغ. غير أنه يجدر بأفراد الشرطة أن يكونوا على إدراك أيضًا أنّه من الصعب جدًا تعزيز النزاهة في مؤسسة شرطة بدون جهود كل موظفيها الذين يجدرؤا بهم أن يعملوا باحتراف ونزاهة وأن يرغبوا في تعزيز النزاهة في المؤسسة ككل. لا يمكن تقوية النزاهة إذا لم يتكلم أحد بتاتًا عن السلوكيات التي تضعفها، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة.

”

ما الغاية - أهداف الوحدة

◀ اعرض أهداف الوحدة.

كيف - تسلسل الوحدة

◀ اشرح تسلسل الوحدة.

2. آليات الإبلاغ والحماية



- ◀ وزّع على كل مشارك ورقة بيضاء وتأكد من أن لديهم كلهم أقلام حبر.
- ◀ اطلب منهم أن يدوّنوا على الورقة حالة رأوا فيها زملاء أو مسؤولين يتصرّفون بشكل غير ملائم، بدون أن يدوّنوا أسماءهم. واطلب منهم أن يؤلفوا قصةً منطقيةً إذا لم يكونوا على إدراك بقصة حقيقية. ويجدر بالقصة أن تكون قصيرةً جداً (أي أن تتألف من سطر إلى ثلاثة أسطر).
- ◀ اطلب من المشاركين ثني أوراقهم مرّتين.
- ◀ اجمع إجاباتهم في علبة أو سلة.
- ◀ اقرأ القصص كلّها علناً.
- ◀ دوّن على اللوح القلاب أو لوح آخر بعد قراءة كل قصة إلى أي نوع من الحالات تشير هذه الأخيرة (الرشوة أو الكذب أو استغلال المنصب في الشرطة لغايات شخصية، إلخ). وإذا ورد نوع الحالة عينه أكثر من مرّة، دوّن كم مرّة ذكر المشاركون هذا النوع.
- ◀ اختر ثلاث حالات تتسم بدرجات مختلفة من الخطورة وتتطلب إجراءات إبلاغ مختلفة وتترتب آثار مختلفة عن الإبلاغ عنها.



ملاحظات: إذا لم يكن يتوفر الوقت الكافي لجمع قصص حقيقية بالطريقة المذكورة أعلاه، يمكنك اختيار سيناريوهات من المنشور 1 وأداة مساعدة الميسرين 3 من الوحدة الخامسة. ولكن، في حال كان الوقت يسمح بذلك، يمكنك اللجوء إلى نشاط بديل، ألا وهو الطلب من المشاركين تمثيل الحالات في مجموعات صغيرة. وزّع الأدوار بحيث يؤدي مشارك واحد على الأقل دور فرد الشرطة الذي ارتكب خطأ ومشارك آخر دور الزميل الذي شهد على الأمر، ومشارك ثالث دور المسؤول المباشر أو المسؤول عن الرقابة الداخلية أو جهة إشراف خارجية.

- ◀ قم بتيسير مناقشة حول آليات وقنوات الإبلاغ المتوفرة عبر طرح الأسئلة التالية على المشاركين:



- لو أردتم الإبلاغ عن هذه الحالات، كيف كنتم لتفعلوا ذلك؟
- من كنتم لتخبروا وكيف؟
- ما الخيارات المتوفرة للتصرّف؟



- ◀ استعين بعناصر الإجابة التالية لتستكمل إجابات المشاركين و/أو تلخصها:



- التحدث إلى الزميل المعني
- التحدث إلى الزملاء الآخرين
- التحدث إلى المسؤول المباشر
- التوجه إلى الرقابة الداخلية
- التوجه إلى جهات الإشراف الخارجي

- ◀ ناقش مع المشاركين البيئة المحيطة بالإبلاغ وآليات الحماية المتوفرة:



- هل تشعر أنّه بإمكانك التصدي للمشاكل والحصول على دعم المسؤولين المباشرين والمؤسسة في حال قمت بذلك؟
- هل تتوفر آليات في بلدك لحماية أفراد الشرطة من الانعكاسات السلبية عندما يتخذون الإجراءات لدى المعرفة بسوء سلوك أقرانهم؟

- ◀ اعرض على المشاركين المقترحات ذات الصلة من النصوص التشريعية في بلدك حول آليات الإبلاغ والحماية (مثل القوانين/القواعد مثلاً حول حماية المبلغين عن سوء السلوك أو الفساد والقوانين/القواعد التي تشجّع الإبلاغ أو تجعل منه واجب وغير ذلك).



3. الآثار المترتبة عن رقابة الأقران

◀ أرسم ما يلي على اللوح القلاب أو لوح آخر:

الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة عن أخذ التدابير
لدى الاطلاع على سلوك غير ملائم

الحالة الأولى: ...

+	-
---	---

الحالة الثانية: ...

+	-
---	---

الحالة الثالثة: ...

+	-
---	---

ملاحظات شخصية



- ▶ اطلب من المشاركين أن يخبروك عن الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة عن أخذ الإجراءات (سواء للشخص الذي يقوم بالتبليغ أو الشخص الذي تصرف بشكل غير ملائم أو المسؤولين أو مؤسسة الشرطة أو الشعب) في كل من الحالات الثلاث في النشاط السابق.
- ▶ دوّن كلٍّ منها في العمود الملائم من الجدول.
- ▶ قم بتيسير المناقشة عبر طرح الأسئلة التالية:



- كيف قد يكون ردّ فعلك في هذه الحالات الثلاث؟
- ما الذي قد تقوله إذا طلب منك المسؤول المباشر أو جهة الرقابة الداخلية أو المحكمة أن تخبر ما رأيته؟
- هل تعرف عن حالة قام فيها شخص بالإبلاغ عن سلوك أحد زملائه غير الملائم وترتب عن ذلك آثار سلبية أو إيجابية؟
- هل تعرف عن حالة لم يبلغ فيها الشخص عن سلوك أحد زملائه غير الملائم وكان لذلك آثار سلبية؟



▶ في الختام، أعد التأكيد على الآثار الإيجابية التي تترتب بشكل عام عن الإبلاغ:

- يعزز أخذ الإجراءات اللازمة **نزاهة الشرطة**. فمن الصعب تعزيز نزاهة الشرطة إذا حافظ الأقران دائماً على سرية سوء سلوك زملائهم وقاموا بتغطيته.
- يعزز الأمر **المساءلة**. يجدر بأفراد الشرطة الذين يتصرفون على نحو غير ملائم أن يخضعوا للمساءلة عن أفعالهم ويتحملوا مسؤوليتها. فيمكن أن يتم تحذيرهم أو معاقبتهم.
- إذا خضع أفراد الشرطة للمساءلة عن أفعالهم، قد **يمنعهم** ذلك من التصرف بشكل غير ملائم مرةً أخرى ويشكل ذلك **حافزاً** لسائر أفراد الشرطة **للتصرف بنزاهة**.
- تعزز الرقابة الفعالة للأقران وقيامهم بالإبلاغ **نظرة** الرأي العام للشرطة و**ثقتهم فيه**. إذ إنّ أفراد الشرطة الذين يتصرفون على نحو غير ملائم يشوّهون صورة الشرطة بأكملها ويمسّون بثقة المواطنين بالشرطة.
- ذلك ينشئ انطباعاً بأنّ هذا السلوك غير مقبول في المؤسسة ويسهل بالتالي نشأة **ثقافة النزاهة**.



4. الآثار المترتبة عن رقابة الأقران



- ▶ لخص أبرز الاستنتاجات من المناقشات.
- ▶ أعد التأكيد على الرسائل الرئيسية.



قراءات يُوصى بها للميسرين

1. فهم الإبلاغ عن سوء السلوك

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). "حماية المبلغين: دراسة حول أطر حماية المبلغين، مجموعة من أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية للنصوص التشريعية" *Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation*. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، 2011: 7 - 8.

"ما من تعريف قانوني مشترك لما يشكل 'إبلاغاً'. إذ تعرّفه منظمة العمل الدولية (ILO) على أنه قيام الموظفين الحاليين أو السابقين بالإبلاغ عن ممارسات غير قانونية أو غير نظامية أو خطيرة أو لأخلاقية قام بها أصحاب العمل [...]".

وتشير اتفاقية القانون المدني بشأن الفساد الصادرة عن مجلس أوروبا إلى "الموظفين الذين لديهم أسباب معقولة للاشتباه في وجود فساد والذين يبلغون بحسن نية عن شكوكهم إلى الأشخاص أو السلطات المسؤولة [...]".

وبالتالي، تتضمن أبرز الخصائص الشائعة للإبلاغ: (1) الكشف عن مخالفات متصلة بمكان العمل؛ (2) شقّ المصلحة العامة، مثل الإبلاغ عن جرائم جنائية أو ممارسات غير أخلاقية وغير ذلك بدلا من التظلم الشخصي؛ (3) الإبلاغ عن المخالفات عبر القنوات المحددة و/أو إلى الأشخاص المحددين.

2. قانون الصمت

تيم نيبورن Newburn, Tim. "فهم فساد الشرطة ومكافحته: الدروس من البحوث السابقة" *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*. لندن: مديرية البحوث والتطوير والإحصائيات. Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

"يقول شيرمان إن إدارات الشرطة الفاسدة عادةً ما تكون منظمةً حول عدد من القواعد غير الرسمية. ولهذه القواعد غرضان أساسيان: الأول، خفض احتمال أن يتم حشد قوة رقابة خارجية والثاني، إبقاء الأنشطة الفاسدة عند حدٍّ 'معقول'. والقاعدة التي غالبًا ما يشار إليه في هذا الشأن هي 'قاعدة أو قانون الصمت'. فيقتنع أفراد الشرطة من محيطهم بالأيتعاونوا مع التحقيقات حول زملائهم. وسواء شارك الشرطي مالياً أو لا في أنشطة فساد، يضعه التزامه بـ 'ستار التعتيم الأزرق' مباشرة ضمن 'نظام الفساد'، أي ضمن أفراد الجماعة الذين يسعون خلف هدف منحرف". (شيرمان Sherman، 1978: 47).

وبالحديث عن الثقافة المهنية للشرطة في بريطانيا، يقول ماك كونفيل وشيبرد McConville and Shepherd (1992: 207) إن الأمر الأهم الذي يتعلمه أفراد الشرطة الذين في فترة الاختبار في أشهرهم القليلة الأولى في الشرطة هو ضرورة حفظ الصمت بشأن الممارسات التي تجري، بما فيها تلك التي تنتهك القواعد، والتي يعتبرها الشرطيون ذوو الخبرة ضرورةً لدى أداء مسؤولياتهم. وبذلك، تصبح السرية 'درعاً واقياً يحمي قوة الشرطة ككل من معرفة الرأي العام بالمخالفات' (رينيه Reiner، 1992: 93).

ولا يقتصر الأمر على السرية فحسب، بل أيضاً على روابط الولاء الوثيقة في 'ثقافة الشرطة' التي يشار إليها في الكثير من التحقيقات الرسمية على أنها تسهل الفساد وتشجعه وتعرقل التحقيقات وجهود الرقابة. وقد خلصت 'لجنة وود' Wood Commission إلى أن 'قوة قانون الصمت كانت بديهية في جلسات استماع اللجنة. حيث أن كل أفراد الشرطة الذين تواصلت معهم اللجنة بلا أي استثناء تقريباً نكروا في بادئ الأمر أنهم شهدوا يوماً أو شاركوا في أي نوع من الأنشطة الفاسدة. وحتى بعد التعهد أنه لن يتم تأديب أفراد الشرطة عن عدم التبليغ بأشكال معينة من الفساد وعرض العفو عليهم وتوفير الحماية من تجريم الذات، أبقى الشرطيون على موقفهم هذا إلى أن عُرِضت عليهم أدلة دامغة تظهر العكس. فكل منهم كان يعرف الحقيقة، غير أن قوة هذه القاعدة وأملهم الأعمى بالأيتخالفها أحد سادا الأجواء'. (وود Wood، 1997: 155).

جيروم سكولنيك Skolnick, Jerome. "الفساد وقانون الصمت" *Corruption and the Blue Code of Silence*. الشرطة في التطبيق والبحاث 3 *Police Practice and Research*، العدد 1 (2002): 7 - 19.

برزت الصورة الأكثر إثارة للقلق لقانون الصمت في الآونة الأخيرة عندما لم يقم أفراد الشرطة في المخفر رقم 70 لإدارة شرطة نيويورك بالاحتجاج عندما رأوا المهاجر من هايتي، أنبر لويم، يتم اقتياده في أرجاء المركز وسرواله عند كاحليه. وكان الشرطي جاستن فولب فخوراً بنتائج اعتدائه السادي على الرجل من الشرج. وكان يلوح بعصا مكنسة مكسورة ملطخة بالدم والبراز لكي يراها كل زملائه في الشرطة وحتى يتفاخر للرقيب كينيث ويرنك قائلاً: 'أسقطت رجلاً هذه الليلة'. ومع ذلك لم يقم أي شرطي بالإبلاغ عن فولب تلك الليلة. فلم كان فولب واثقاً من أنه يمكنه الاعتماد على أن أفراد الشرطة سيتخلون عن التزامهم بالإبلاغ عن الجريمة والقبض على الجناة؟ كان السبب الرئيسي هو خوفهم من الانتقام، إذ ورد في شهادة الشرطي برنارد كاولي أمام لجنة مولن Mollen Commission عام 1994:

قراءات يُوصى بها للميسرين

السؤال: هل خفت يوماً من أن يبلغ عنك زملاؤك الشرطيون؟

الإجابة: كلا، بتاتاً.

السؤال: لم لا؟

الإجابة: بسبب قانون الصمت. لا يبلغ الشرطيون عن زملائهم. وفي حال قرروا الإبلاغ، كن واثقاً أنه في حال قرر شرطي أن يبلغ عني، تكون بذلك حياته المهنية انتهت. فيذيع صيته بأنه واثق. لذا، إذا كان لا يزال لديه خمسة عشر عاماً في وظيفته، سيكون بائساً طوال هذه الفترة لأن الأمر سيتبعه أينما ذهب. وإذا كان يعمل في مخفر، لن يعمل أحد معه، وثمة احتمال أن يسمحوا بأن يتعرض للأذى إذا آلت الأمور إلى ذلك. (مولن Mollen، 1994: 53 - 54).

وإذا كان الولاء هو السبب الأول لاحترام قانون الصمت وكان الخوف من الانتقام هو السبب الثاني، فالسبب الثالث هو أن أفراد الشرطة يعلمون أكثر من معظم سائر القوى العاملة عن سوء سلوك زملائهم الشرطيين - مثل زيارة أحدهم صديقة أثناء الخدمة أو فتاة هوى أو الاسترخاء في صالة سينما ومشاهدة الفيلم أثناء دوام الخدمة. لا أحد يريد أن يطلق العنان لدوامة من الوشاية والرد بالوشاية. فبعض أفراد الشرطة الذين رأوا لويما وسرواله عند كاحليه ربّما كانوا هم أنفسهم مسؤولين عن تضبيب أحد المواطنين ليعلموه الامتثال. إذ كان فولب وثلاثة شرطيين قد فعلوا ذلك بلويما الذي اعتقدوا على نحو خاطئ أنه الرجل الذي لكم الشرطي فولب في شجار خارج ملهى ليلي في بروكلين. لذا، كان ثلاثة شرطيين على الأقل متواطئين مع فولب. وهنا نصل إلى ما يُعرف بـ "معضلة الشرطي السيء والشرطي الصالح". فيجد الشرطي نفسه عالقاً ما بين ضرورات حفظ الصمت من جهة وقواعد إدارة الشرطة من جهة التي تجبر الشرطي الذي يعلم أمراً ما عن سوء سلوك أن يبلغ محقق الشؤون الداخلية على الفور. فإذا قام الشرطي بالإبلاغ بالأمر على الفور، يُدعى بالواشي. وإذا لم يفعل ذلك، فقد يواجه صعوبة في ما بعد في تبرير سبب عدم إبلاغه عن الأمر على الفور. وأمام هذه الضغوطات، عادة ما يسقط الشرطي في صمت ولا يتحدث عن سوء سلوك سائر الشرطيين إلا عندما يمارس محققو الشؤون الداخلية الضغط عليه أو يُهدّد بالمقاضاة.

3. الحاجة إلى/الالتزام بالإبلاغ

برينزler، تيم Tim Prenzler. "فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة" Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب CRC Press Taylor & Francis Group، 2009: 38 - 39.

الولاء والإبلاغ عن المخالفات

كما سبق أن رأينا، فإن خطر عمل الشرطة وضغوطه تجعل من التضامن جزءاً مهماً من آليات تأقلم أفراد الشرطة. لكنّه يمكن لهذا التضامن أن يتحوّل بكل سهولة إلى ستار من الصمت والسرية يزدهر خلفه الفساد. إذ يصبح أفراد الشرطة الذين يشهدون على سوء السلوك محتارين ما بين واجبهم بالكشف عن الحقيقة والمساعدة في إيقاف الفساد وضغوطات المجموعة للحفاظ على الصمت. ويمكن لهذه الضغوطات أن تكون شديدة للغاية وأن تشمل النبذ والتنمر وحتى التهديد بالقتل. غير أن أهمية نزاهة الشرطة وصعوبات رصد النزاهة تجعل من الضروري للشرطة الكشف عن أي سلوك تمت مشاهدته أو الاشتباه به، وقد أصبح هذا الأمر موقفاً أخلاقياً أساسياً حسبما تنص المادة 8 من مدونة الأمم المتحدة الواردة في الهامش الجانبي 3.2:

الهامش الجانبي 3.2: مدونة الأمم المتحدة لقواعد سلوك الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين

يتعيّن على المسؤولين عن إنفاذ القوانين الذين لديهم سبب يدفعهم إلى الاعتقاد أنه تم أو سوف يتم انتهاك المدونة الراهنة أن يبلغوا عن المسألة إلى السلطات المسؤولة عنهم، كما وعند الضرورة إلى سلطات مختصة أو أجهزة أخرى منوطة بصلاحيّة المراجعة أو معالجة الوضع.

4. الآثار السلبية المحتملة لأخذ الإجراءات

روبرت أن جونسون Johnson, Roberta Ann. "الإبلاغ عن المخالفات والشرطة" Whistleblowing and the Police. مجلة جامعة روتجرز حول القانون والسياسات الحضرية Rutgers University Journal of Law and Urban Policy، العدد 3 (2005): 74 - 83.

يواجه المبلغون عن المخالفات دائماً تقريباً عواقب وخيمة سواء في مسيرتهم المهنية أو حياتهم الشخصية نتيجة أفعالهم. فبعض المؤسسات تصعب جداً الإبلاغ عن المخالفات وبالتالي تقلل من احتمال حدوثه، وتندرج إدارات الشرطة في خانة هذه المؤسسات. وفي هذا البحث، سوف أتحدث عن كيف أنّ طابع إدارة الشرطة لا يخفف فحسب من احتمال الإبلاغ عن المخالفات، بل المثير للسخرية أنّه يجعل الإبلاغ أكثر ضرورة بعد. إلى ذلك، سأتبيّن أنّ مقاومة إدارات الشرطة وانتقامها من المبلغين عن المخالفات يكلفها هي والجمهور غالباً.

قراءات يُوصى بها للميسرين

كلفة الانتقام:

لممارسة الشرطة التي تقضي بمعاقبة المبلغين عن المخالفات سواء على نحو رسمي أو غير رسمي آثار سلبية على المجتمع. فهي تؤثر في الشرطة لأنّ عدم استعدادها لدعم المبلغين عن المخالفات يُترجم في خسارتها لأفضل مصدر للمعلومات حول الممارسات الفاسدة. فكما سبق أن رأينا، عادةً ما يكون أفراد الشرطة زملاء هم الشهود الوحيديين على السلوك الخاطئ. وعدم تشجيعهم على التصرف على نحو مسؤول وعلى الإبلاغ بما يعلمونه يعزز المخالفات ويدعم المخالفين أكثر بعد.

إلى ذلك، من الحجج القوية المقنعة بمصلحة إدارات الشرطة بدعم ومساندة الأفراد المبلغين عن المخالفات أنّ هؤلاء المبلغين يسمحون برصد المشاكل ومعالجتها داخل الإدارة. ولكن، في حال لم تتم إعارة الاهتمام لمخاوف المبلغ عن المخالفة، قد تتفاقم المشكلة وتنمو وتحوّل إلى فضيحة. وبحكم الحال، يصبح مصير المشكلة في أيدي جهات خارجية، مثل هيئة المحلفين الكبرى ولجان خاصة وصحفي التحقيق والمواطنين الغاضبين الذين سيعرضون سوء تصرف الشرطة ويتناولون المسألة ويخرجون الإدارة المعنية أمام العلن. وفي عالمنا المعقد، يمكن حتى لتجار المخدرات أن يؤدوا دور "المواطنين الغاضبين" وأن يتسببوا بفضيحة. في عام 1986 مثلاً، سرق أفراد فاسدون في الشرطة بحسب ديفيد دورك (David Durk) المال والمخدرات من تجار مخدرات. اشتكى تجار المخدرات عن السرقة لأفراد الشرطة المعيّنين لمراقبتهم وأدت شكاوهم إلى تحقيق من قبل هيئة المحلفين الكبرى حول مخالفات الشرطة. كما يدفع المجتمع بأسره ثمن انتقام أفراد الشرطة من المبلغين عن المخالفات. فمع أنّ السلوك الخاطئ ليس هو القاعدة في الشرطة، يبقى أنّ اعتماد إدارة الشرطة نمط تجاهل واقع حدوث ممارسات خطيرة وغير قانونية ومعاقبة الشخص الذي يبلغ عنها يزيد من الخطر على المجتمع الأوسع نطاقاً. فلا يدفع المخالفين إلى التغيير ويتركهم بلا حسيب أو رقيب. وتترتب عن ذلك انعكاسات خطيرة عندما يُطلب منا أن نثق بالشرطة لتحميّ سلامتنا وتضمن حقوقنا وممتلكاتنا...

عندما يتم إسكات أفراد الشرطة الذين يتقدمون لفضح المخالفات، يسمح ذلك باستمرار الممارسات الفاسدة في شوارعنا.

5. أهمية حماية المبلغين عن المخالفات

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). "حماية المبلغين: تشجيع الإبلاغ" Whistleblower Protection: Encouraging Reporting. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، 2012.

حماية المبلغين عن المخالفات: التشجيع على الإبلاغ

يُعدّ خطر الفساد أعلى بكثير في البيئات التي لا تدعم الإبلاغ عن المخالفات أو لا تحميه. يمكن لموظفي القطاعين العام والخاص أن يحصلوا على معلومات محدّثة حول ممارسات أماكن عملهم وهم في العادة أول من يلاحظ حدوث المخالفات. ولكن، قد يتعرّض من يبلغ عن هذه المخالفات للانتقام من خلال التخويف أو المضايقة أو الفصل أو العنف من قبل زملائه أو مسؤوليه. وفي بلدان كثيرة، يرتبط الإبلاغ عن المخالفات حتى بالخيانة أو التجسس.

لذا، فحماية المبلغ عن المخالفة أمر ضروري لتشجيع الإبلاغ عن سوء السلوك والاحتيال والفساد. ويقدم توفير الحماية الفعالة للمبلغين عن المخالفات الدعم لثقافة مؤسسية منفتحة حيث لا يدرك الموظفون كيفية الإبلاغ فحسب، بل يتحلون بالثقة أيضاً في إجراءات الإبلاغ... لذا فحماية المبلغين عن المخالفات في كلي القطاعين العام والخاص من الانتقام لدى إبلاغهم بنية حسنة عن أعمال فساد مشتبه بها وغيرها من المخالفات هي جزء لا يتجزأ من جهود مكافحة الفساد ووصون النزاهة وتعزيز المساءلة ودعم بيئة عمل نظيفة.

قراءات إضافية:

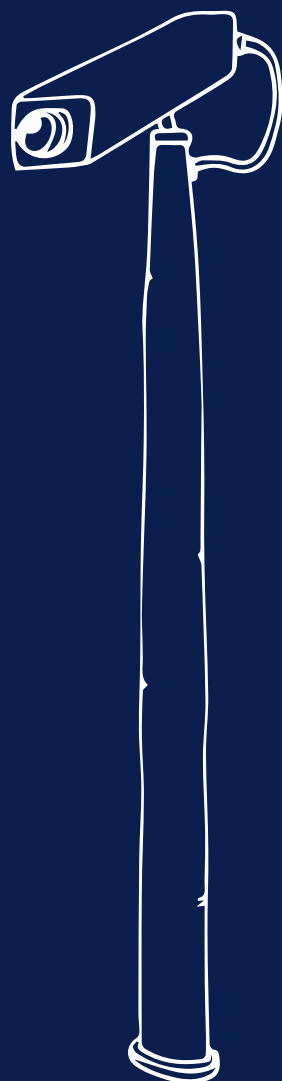
- روبرتا آن جونسون Johnson, Roberta Ann. "الإبلاغ عن المخالفات والشرطة" Whistleblowing and the Police. مجلة جامعة روتجرز حول القانون والسياسات الحضرية 1 Rutgers University Journal of Law and Urban Policy، العدد 3 (2005): 74 - 83. <https://www.bmartin.cc/dissent/documents/Johnson.pdf>
- كلوكرز، كارل ب. Klockars, Carl B.، وسانيا كوتنيك إيفكوفيك Sanja Kutnjak Ivkovic، وماريا ر. هبرفيلد Maria R. Ha-berfeld. "تقييد حدود قانون الصمت" Circumscribing the Code of Silence في "تعزيز نزاهة الشرطة" Enhancing Police Integrity. نيويورك: سبرينجر Springer، 2007.
- تيم نيوبورن Newburn, Tim. "أسباب فساد الشرطة" The Causes of Police Corruption في "فهم فساد الشرطة ومكافحته: الدروس من البحوث السابقة" Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature، العدد 19 - 20. لندن: مديرية البحوث والتطوير والإحصائيات Research, Development, and Statistics Directorate، 1999.
- برينزير، تيم Prenzler, Tim. "الفصل الثاني: فهم سوء سلوك الشرطة" Chapter 2: Understanding Police Misconduct في "فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة" Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity، 38 - 39. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب CRC Press Taylor & Francis Group، 2009.
- جيرار سنيل Snel, Gerard. "الفصل السابع، القسم 2.3: حماية الذات التي تتسم بها خدمات الشرطة" Chapter 7 Section 2.3: The Self-Protective Nature of Police Services في "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Toolkit on Police Integrity، 2012. (DCAF)، <https://www.dcaf.ch/>
- لويز، وستمارلند Westmarland, Louise. "أخلاق الشرطة ونزاهتها: خرق قانون الصمت" Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence. عمل الشرطة والمجتمع 15 Policing and Society، العدد 2 (2005): 145 - 165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

كتيب المشارك

إنّ قانون صمت الشرطة وفكرة أنّ أفراد الشرطة نادراً جداً ما يتحدثون عن سوء السلوك التي يرتكبها أقرانهم أمرٌ فعلي في معظم دول العالم. وهو يبيّن عن التضامن بين الزملاء الذي ينبع من أسباب وتترتب عنه آثار إيجابية. إذ يمكن للإبلاغ عن الزملاء والمسؤولين أن تكون له تداعيات سلبية على الشخص الذي يقوم بالتبليغ. غير أنّه يجدر بأفراد الشرطة أن يكونوا على إدراك أيضاً أنّه من الصعب جداً تعزيز النزاهة في مؤسسة شرطة بدون جهود كل موظفيها الذين يجدر بهم أن يعملوا باحتراف ونزاهة وأن يرغبوا في أن تُعزّز النزاهة في المؤسسة ككل. ولا يمكن تعزيز النزاهة إذا لم يتكلّم أحد بتاتاً عن السلوكيات التي تضعفها، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة.

أهمية رقابة الأقران:

- يعزز أخذ الإجراءات اللازمة لنزاهة الشرطة. فمن الصعب تعزيز نزاهة الشرطة إذا حافظ الأقران دائماً على سرية سوء سلوك زملائهم وقاموا بتغطيته.
- الأمر يعزز المساءلة، إذ يجدر بأفراد الشرطة الذين يتصرفون على نحو غير ملائم أن يخضعوا للمساءلة عن أفعالهم ويتحملوا مسؤوليتها. فيمكن أن يتم تحذيرهم أو معاقبتهم.
- إذا خضع أفراد الشرطة للمساءلة عن أفعالهم، قد يمنحهم ذلك من التصرف بشكل غير ملائم مرةً أخرى وأن يشكّل ذلك حافزاً لسائر أفراد الشرطة للتصرف بنزاهة.
- تعزز الرقابة الفعالة للأقران وقيامهم بالإبلاغ نظرة الرأي العام للشرطة وثقته فيه. فأفراد الشرطة الذين يتصرفون على نحو غير ملائم يشوّهون صورة الشرطة بأكملها ويمسّون بثقة المواطنين بالشرطة.
- ينشئ ذلك انطباعاً بأنّ هذا السلوك غير مقبول في المؤسسة ويسهل بالتالي نشأة ثقافة النزاهة.



الوحدة السابعة

مساءلة الشرطة

الوحدة السابعة

مساءلة الشرطة

غاية الوحدة:

أتح الفرصة أمام المشاركين لمناقشة عمل آليات مساءلة الشرطة وأهميتها لضمان نزاهة الشرطة، مع التركيز بشكل خاص على الرقابة الداخلية.

الأهداف التعليمية:

1. بحلول نهاية هذه الجلسة، سيصبح المشاركون قادرين على:
1. تعداد آليات مساءلة الشرطة المعمول بها في بلدهم.
2. وصف مهمة الرقابة الداخلية ووظائفها.
3. مناقشة عمل الرقابة الداخلية.
4. شرح ما يجعل من المساءلة والرقابة الداخلية أمرين أساسيين لتنمية نزاهة الشرطة.

المدة: 60 دقيقة

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر، أقلام تحديد، أقلام حبر

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/الأدوات المساعدة
1 مقدمة	5'	عرض تقديمي	
2 مسائل الشرطة (الآليات والأطراف الفاعلة)	20'	نشاط بين كل شخصين	المنشور 1 أداة المساعدة 1
3 عمل الرقابة الداخلية	15'	عرض تقديمي	
4 منافع المساءلة (الداخلية والخارجية)	15'	مناقشة عامة	
5 الخلاصة	5'	جمع الأفكار	

وصف مقتضب للوحدة:

تناقش هذه الوحدة الآليات التي ترمي إلى الحرص على عمل الشرطة كما يجب بما يتناسب مع اختصاصها. إذ غالبًا ما تنتاب أفراد الشرطة، شأنها شأن أي مجموعة مهنية أخرى، مشاعر سلبية تجاه الرقابة. لذا تهدف هذه الوحدة إلى التوضيح بطريقة غير تصادية أدوار هذه الآليات وطريقة عملها وإلى التأكيد على مساهمتها في الحفاظ على النزاهة الفردية لأفراد الشرطة كما ونزاهة المؤسسة ككل. تتطلب هذه الوحدة تحضيرًا من قبل الميسرين حول آليات المساءلة ونظم الرقابة الداخلية المعمول بها في بلدهم.

1. مقدمة

ماذا - وصف مُختصر لمحتوى الوحدة

◀ اعرض الموضوع:

يتم ضمان مساءلة الشرطة من خلال الرقابة الداخلية والإشراف الخارجي. تشكل الرقابة الداخلية إحدى وظائف الشرطة أو وزارة الداخلية وترمي إلى الحرص على عمل جهاز الشرطة بفعالية وكفاءة ونزاهة. وتشمل الرقابة وظائف تنفيذية وتندرج ضمن سلسلة قيادة الشرطة. وتقع المسؤولية في المقام الأول لمنع سوء السلوك والكشف عنه ومعاقبته على عاتق آليات الرقابة الداخلية. أما الإشراف الخارجي، فهو أيضًا مسؤول من جهته عن مراقبة سلوك الشرطة لمنع سوء السلوك والكشف عنه. حيث لا تمتلك هيئات الإشراف الخارجي في العادة الصلاحية المباشرة لتعديل سلوك الشرطة، إنما بإمكانها إصدار التوصيات، كما تشرف أيضًا على كفاءة آليات الرقابة الداخلية وإنصافها.

”

تناقش هذه الوحدة الآليات الداخلية والخارجية المعمول بها في بلدك. وتنظر بالأخص إلى وظيفة الرقابة الداخلية وعملها كما ومنافع المساءلة بالنسبة إلى نزاهة الشرطة.

”

لماذا - أين تكمن أهمية الوحدة

◀ أخبر المشاركين ما يلي:

”

بسبب الصلاحيات الخاصة المعهودة للشرطة، يجب إبقاء هذه الأخيرة تحت السيطرة لضمان نزاهتها وثقة الرأي العام بها وشرعيتها. إذ يجب إحلال آليات مساءلة عدة داخلية وخارجية تكمل بعضها البعض. ومن هذا المنطلق، تعدّ الرقابة الداخلية حليفًا لكل الموظفين الصادقين والمحترفين في حفاظهم على نزاهتهم ونزاهة مؤسساتهم.

”

ما الغاية - أهداف الوحدة

◀ اعرض أهداف الوحدة.

كيف - تسلسل الوحدة

◀ اشرح تسلسل الوحدة.

2. مساءلة الشرطة (الآليات والجهات المعنية)



- ◀ قسّم المشاركين إلى مجموعات، كلّ منها مؤلفة من مشاركين اثنين.
- ◀ وزّع عليهم المنشور 1.
- ◀ أعط المشاركين 5 دقائق للإجابة على الأسئلة الثلاثة في المنشور.
- ◀ اجمع إجاباتهم من خلال مناقشة مع المجموعة كلها.
- ◀ استعن بعناصر الإجابة التالية لتستكمل إجابات المشاركين و/أو تلخصها:



آليات المساءلة والجهات المعنية فيها:

- الداخلية (بحسب النموذج)
- وحدة الرقابة الداخلية
- الرقابة الإدارية
- إدارات التدقيق
- الهيئات التأديبية والأخلاقية
- الخارجية
- البرلمان
- السلطة القضائية والنيابة العامة
- الإعلام
- مؤسسات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية
- وبحسب السياق
- هيئات الإشراف الخارجي على الشرطة ولجان الشكاوى
- مكاتب أمناء المظالم
- هيئات مكافحة الفساد
- فرق الخبراء المخصصة

مهمة/أهداف الرقابة الداخلية:

- الحرص على عمل خدمات الشرطة كما يجب
- تحسين أداء المؤسسة ونزاهتها
- زيادة مساءلة الشرطة وشفافيتها
- زيادة ثقة الرأي العام بالشرطة

وظائف الرقابة الداخلية

1. منع سوء السلوك (التواصل والردع والرقابة)
2. التفاعل (الكشف والتحقيق وفرض العقوبات)



◀ أعدّ عرضًا تقديميًا منظمًا حول نظام مساءلة الشرطة المعمول به في بلدك وأدوار مختلف آليات الرقابة الداخلية وهيئات الإشراف الخارجي.

◀ إذا كان ثمة وحدة رقابة مخصصة في الوزارة/الجهاز في بلدك، أشر إلى مهمتها واختصاصها المنصوص عليهما في القوانين والوثائق الداخلية.

◀ فسّر بتفصيل أكبر الأدوار والإجراءات والأنشطة المتصلة بوظيفتي الرقابة الداخلية. على الرغم من أن كل بلد يختلف عن الآخر، يمكن لأداة مساعدة الميسرين 1 أن تساعدك في إعداد هذا العرض التقديمي.

ملاحظات: غالبًا ما تُربط الرقابة الداخلية بوظائف تحليل فعالية عمل الشرطة وكفاءته وجودته وإصدار التوصيات على مستوى المؤسسة حول كيفية التصدي للظروف المعينة التي أدت إلى المشاكل المعنية. يُشار إلى هذه الوظائف بـ "المعايير المهنية" وهي تندرج في بعض الأحيان ضمن مسؤولية الوحدات عينها التي تتولى الرقابة في المؤسسة، إلا أنها مختلفة من الناحية الوظيفية.

3. عمل الرقابة الداخلية

◀ أدر جلسة جمع أفكار حول المبادئ التي يجب على الرقابة الداخلية احترامها لدى أداء وظائفها.

◀ دوّن الإجابات على اللوح النقال أو لوح آخر.

◀ كمل الإجابات و/أو لخصها مستعينًا بعناصر من أداة مساعدة الميسرين 2.

◀ قم بتيسير مناقشة المجموعة من أجل تحديد المجالات حيث تبلي فيها الرقابة الداخلية حسنًا.

◀ اجمع اقتراحات المشاركين حول كيفية تحسين المجالات الأخرى التي قد لا يعتبر أنها تعمل بالمستوى الجيد عينه.

◀ أعدّ تلخيصًا عن المساهمات وأوضح أي نقطة يلزمها التوضيح لضمان فهم المشاركين التام.

4. منافع المساءلة (الداخلية والخارجية)

◀ ارسم خطًا رأسيًا في منتصف اللوح القلاب أو لوح آخر. دوّن عنوان العمود الأول "لنزاهة مؤسسة الشرطة" وعنوان العمود الثاني "لنزاهة أفراد الشرطة".

◀ اجمع أفكار المشاركين حول المنافع التي يمكن للرقابة والمساءلة أن تقدّمها لكلّي الجانبين ودوّنها:

◀ استعن في النهاية بعناصر الإجابة التالية لتستكمل إجابات المشاركين و/أو تلخصها:

لنزاهة مؤسسة الشرطة:

لنزاهة أفراد الشرطة:

• تعزز التقديم الكفؤ للخدمات عبر إزالة الممارسات السيئة • تشير إلى أنه يتم أخذ سوء السلوك على محمل الجد • تسمح بما يكفي من الشفافية لإبلاغ المواطنين بشأن الحوادث والاستجابات والتدابير المتخذة لتجنب تكرار هذه الحوادث • تحمي السمعة • تزيد ثقة الرأي العام • تحسّن العلاقات المجتمعية • تعزز المعايير المهنية	• تحميهم من الاتهامات الكاذبة • تحمي الأفراد الصادقين والمحترفين من آثار السمعة السيئة للشرطة الناجمة عن بضعة زملاء غير محترفين • تحرص على خضوع المديرين هم أيضًا للرقابة من المستوى القيادي الأعلى منهم أو من خارج الشرطة • تمنح أفراد الشرطة فرصة الشكوى عن المشاكل في مكان العمل وسوء سلوك الزملاء وحالات المهاجمة والمضايقة وغيرها
---	---

5'

5. الخلاصة



- ▶ لخصّ رسائل المناقشة واستنتاجاتها الرئيسية.
- ▶ ا طرح الأسئلة التالية على المشاركين:
 - هل يمكنكم تلخيص الوظائف الرئيسية للرقابة الداخلية؟
 - هل يمكنكم تلخيص لِمَ تشكّل الرقابة والمساءلة عاملين رئيسيين للنزاهة؟
 - هل غيّر هذا الدرس بعض تصوّراتكم حول آليات الرقابة الداخلية والإشراف الخارجي؟

ملاحظات شخصية

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

المنشور 1 - الرقابة الداخلية - المهمة والوظائف

التعليمات: أجب على الأسئلة التالية.

- ما هي الآليات والمؤسسات التي تساهم في مساءلة الشرطة في بلدك؟

...

...

...

...

- ما هي مهمة نظام الرقابة الداخلية لدى وزارة الداخلية/الشرطة؟
- (ما هي أهداف الرقابة الداخلية؟)

...

...

...

...

- ما وظيفتا الرقابة الداخلية؟

1. ...

2. ...

أداة المساعدة 1 - أمثلة عن أنشطة الرقابة الداخلية

أنشطة الرقابة

الوقائية

- سبل الردع: اختبار توفر النزاهة والمراقبة والتحقيقات والتفتيشات العشوائية.
- التواصل الداخلي والخارجي: حول المعايير والإجراءات والحقوق وآليات الشكاوى وعملية الانتصاف، إلخ.
- المراقبة: جمع البيانات وتحليلها حول الشكاوى والتدابير التأديبية وتقييم المخاطر واستبيانات تصور المواطنين وأفراد الشرطة، إلخ.

التفاعلية

- التفتيش
- المراقبة
- جمع الشكاوى وتحليلها
- اختبار النزاهة
- التحقق من الخلفية
- التحقيق
- اتخاذ القرار أو رفع التوصية بشأن العقوبات أو التدابير التصحيحية

أداة المساعدة 2 - مبادئ الرقابة الداخلية

- الإنصاف: يجب أن يُمنح أفراد الشرطة الذين يخضعون للرقابة إمكانية الحصول على المعلومات؛ ويجدر بإجراءات الرقابة أن تحرص على تحقيق التوازن بين حقوق الفرد الخاضع للرقابة (حقه في الخصوصية مثلاً) ومصالح المؤسسة والشعب؛ ولا يجدر بنتيجة الرقابة، وتحديدًا أي قرارات تؤثر في المسيرة المهنية للفرد الذي يخضع للرقابة، أن تكون منحازة، بل يجدر أن تكون مستندة إلى معلومات كافية ذات مصداقية؛ ويجدر بإجراءات التحقيق أن تحترم مبادئ افتراض البراءة حتى إثبات العكس؛ ويجدر بالتحقيقات أن تكون سريعة.
- الشرعية: بما يتوافق مع القوانين واللوائح واحترام حقوق أفراد الشرطة.
- الضرورة: يجب بالرقابة أن تكون ضرورةً من أجل منع حدوث سوء سلوك أو رصده أو معالجته.
- النسبية: يجدر بنطاق الرقابة وشدتها وأي عقوبات تُفرض نتيجة الرقابة أن تكون متناسبةً مع خطورة السلوك والمصالح الفردية/المؤسسية المعنية بالأمر.
- الحياد: يجب أن تقوم هيئة/فرد حيادي بأداء الرقابة؛ ويجدر بكل المسؤولين في الشرطة، بغض النظر عن رتبته ومنصبهم وغير ذلك من المعايير، أن يخضعوا للرقابة بالقدر عينه.

قراءات يُوصى بها للميسرين

1. آليات المساءلة

سيموس ميلر Miller, Seamus وجون بلاكلي John Blackler وأندرو ألكساندرا Andrew Alexandra. أخلاق الشرطة Police Ethics. كراوز نست: ألن أند أنوين Allen & Unwin، 2006: 141.

يتم رصد فساد الشرطة وردعه إلى حد كبير بواسطة آليات المساءلة المؤسسية، سواء الداخلية منها أو الخارجية وعبر تقنيات عمل الشرطة ومنها التحقيق في الشكاوى واللجوء إلى المخبرين والتدقيق والمراقبة والاختبار. ويمكن هنا الاستعانة بميل عمل الشرطة إلى الفساد بطبيعة الحال، كما جرى الوصف أعلاه، لتبرير توافر نظام واسع من آليات المساءلة - وهو نظام أكثر اتساعاً مما تدعو له الضرورة في مهن أخرى. كما ويمكن استخدام الميل إلى الفساد لتبرير نشر تقنيات الرصد والردع التي قد لا تعدّ مقبولةً في مهن أخرى.

وفي معظم خدمات الشرطة، يتوافر طيف واسع من آليات المساءلة، بما في ذلك المساءلة الداخلية من جانب أفراد جهاز الشرطة تجاه مسؤوليهم وتجاه إدارات الشؤون الداخلية. وتتوافر في العادة أيضاً آليات لضمان المساءلة الخارجية للشرطة تجاه الحكومة والمجتمع.

2. الإشراف الخارجي

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "دليل عمل الشرطة في النظم الديمقراطية" Guidebook on Democratic Policing. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008: 25-26.

IV. مساءلة الشرطة وشفافيتها

IV. 1. المساءلة والرقابة

"80. في حين يتقبل المواطنون بمحض إرادتهم قيام الشرطة باحتكار استخدام القوة لضمان الرقابة على المجتمع وترسيخ الحريات المدنية والسياسية والاقتصادية، يقع على عاتق أجهزة الشرطة التي تعمل في النظم الديمقراطية الالتزام بتمكين الجمهور من مراجعة صلاحياتها ومراقبتها من خلال عمليات المساءلة.

81. ولذلك، يجب إعداد الإجراءات الفعالة التي تضمن نزاهة أفراد الشرطة وأدائهم على الوجه المطلوب.

82. في عام 1990، أعلنت الدول الأعضاء في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE) في كوبنهاغن بصورة جازمة وجوب خضوع الشرطة لإشراف السلطات المدنية وللمساءلة أمامها.

هيئات الإشراف

83. تعني مساءلة أجهزة الشرطة خضوع النشاطات التي تنفذها هذه الأجهزة - بدءاً من سلوك أفرادها وانتهاءً بالاستراتيجيات الخاصة بعملياتها أو إجراءات التعيين فيها أو إدارة موازنتها - للمراقبة من قبل عدد من مؤسسات الإشراف.

84. وقد تشمل مؤسسات الإشراف على السلطة التنفيذية (الرقابة على الشرطة والرقابة المالية والإشراف الأفقي من قبل الأجهزة الحكومية) والسلطة التشريعية (أعضاء البرلمان واللجان البرلمانية المختصة بالمساءلة) والسلطة القضائية بالإضافة إلى لجان حقوق الإنسان أو اللجان المختصة بمراجعة الشكاوى المدنية أو لجان التحقيق العسكري. وفضلاً عن هذه الجهات، تستطيع وسائل الإعلام أن تضطلع بدور مهم في تزويد الجمهور بالمعلومات حول النشاطات التي تؤديها أجهزة الشرطة. وفي نهاية المطاف، يمكن تمييز أجهزة الشرطة الديمقراطية من خلال خضوعها وتقبلها للإشراف والمراقبة من جهات خارجية، بالإضافة إلى درجة انفتاحها على تلك المراقبة.

85. تتعامل معظم مؤسسات الإشراف المدنية مع الشكاوى العامة التي يرفعها المواطنون ضد الشرطة. ولكن، تختلف درجة مشاركة تلك المؤسسات في مراجعة هذه الشكاوى اختلافاً كبيراً؛ فبينما تضطلع بعض مؤسسات الإشراف بالمسؤولية عن تلقي الشكاوى والتحقيق فيها - والتي تمثل في بعض الحالات شكاوى حول إساءة السلوك على نحو خطير أو وقوع أخطاء في التحقيقات الداخلية - ينحصر نشاط المؤسسات الأخرى في الإشراف على ومراجعة التحقيقات التي تجريها الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون. وعلى نحو مشابه، يمكن لبعض مؤسسات الإشراف التوصية بفرض إجراءات تأديبية، أو حتى أنها تملك الصلاحية التي تمكنها من فرض العقوبات على تلك الأجهزة، لا تملك مؤسسات أخرى أي تأثير يمكنها من فرض عقوبات على إساءة السلوك الذي يبدر من أجهزة الشرطة.

86. ودون وجود آليات للإشراف الخارجي، سيترك الحبل على غاربه لقادة الشرطة؛ حيث لا يقومون بإجراء التحقيقات أو فرض العقوبات على إساءة السلوك، مما يؤدي إلى انعدام نجاعة الرقابة الداخلية. ويمكن لآليات الإشراف الخارجي كذلك أن تحقق قدرًا أكبر من الشفافية (من وجهة نظر المواطنين على الأقل) في التحقيق في الاتهامات الخطيرة الموجهة ضد أفراد الشرطة. وعلاوة على ذلك، من شأن هذه الآليات أن تشجع أفراد الشرطة على تقديم الأدلة ضد الأفراد الآخرين، ولا سيما رؤسائهم.

87. ومع ذلك، يجب تعزيز آليات الإشراف الخارجي بآليات من الرقابة والإشراف الداخليين؛ ففي عدد من الحالات، يمكن أن تستحوذ آليات التحقيق الداخلي على ميزات ناجعة، كتوفر قدر أكبر من الموارد والبيانات لها (من قبيل أرشيف الشرطة، وتقارير الشهود، والبيانات التي يقدمها أفراد الشرطة)، إلى جانب معرفتها ببيئة عمل الشرطة على نحو أفضل. وزيادةً على ذلك، فقد تعزز هذه الميزات الناجعة ثقة أفراد الشرطة الذين وجهت نهم ضدهم، بحيث يطمئنون إلى إجراء التحقيقات معهم بصورة نزيهة، مما يزيد من رغبتهم في التعاون مع المحققين.

قراءات يُوصى بها للميسرين

وفي كلي الحالتين، يتوجب على أجهزة الشرطة التحقيق في جميع الاتهامات المتعلقة بإساءة السلوك بهدف ضمان نزاهة العمليات التي تنفذها ونزاهة أفرادها. ويمكن كذلك التحقيق في الجرائم الثانوية من قبل المشرف المباشر، في حين يتوجب التحقيق في الجرائم الخطيرة من قبل هيئات من خارج سلسلة القيادة في الشرطة كوحدات التحقيق الداخلية أو لجان الانضباط الخاصة التي تضم في عضويتها كبار ضباط الشرطة، أو حتى من قبل هيئات إشراف خارجي مدنية، ولا سيما حين يتعلق الأمر بالتحقيقات التي تجري مع ضباط الشرطة من ذوي الرتب العالية. ويجب تمكين جمهور المواطنين من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالإجراءات التي يجري اتباعها بعد تسجيل الشكاوى، وذلك بهدف تشجيعهم على تقديم شكاواهم التي تستند إلى أسباب توجب رفعها. وعلاوةً على ذلك، يجب التحقيق في الشكاوى التي ترفع بأسماء مجهولة. وعلى الرغم من صعوبة التحقيق في مثل هذه الشكاوى، يتعين على أجهزة الشرطة أن تراجع كل شكوى منها بدقة للتحقق من صلاحيتها قبل استبعادها أو تجاهلها. ويجب كذلك أن توازن إجراءات التحقيق وإجراءات الانضباط بين حقوق المواطن وحقوق أفراد الشرطة.

88. في أي حالة من الحالات، يمثل القدر المطلوب من الإشراف المدني والتعامل مع نتائج التحقيقات بصورة شفافة عاملاً مهماً لتعزيز ثقة المواطنين في أجهزة الشرطة وترسيخ شرعيتها في أوساط المجتمع؛ حيث يمكن أن تتدنى مستويات الثقة العامة في أجهزة الشرطة بسهولة بسبب الأعمال غير المشروعة التي تقدم عليها، ولا سيما حينما تتسم التحقيقات التكميلية أو الإجراءات الإدارية ببطئها وقصورها و/أو عدم جدواها.

3. أهمية توفير نظام شكاوى فعال للمساءلة

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "دليل مساءلة الشرطة والإشراف عليها والمحافظة على نزاهتها" *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity*. فيينا: الأمم المتحدة، 2011: 34.

من مزايا نظام المساءلة الفعال توفر إجراءات للتعامل مع الشكاوى ضد أفراد الشرطة سواء تلك التي يقدمها أفراد المجتمع أو أفراد الشرطة الزملاء. وفي حين أن المساءلة تنطوي على أكثر من مجرد نظام شكاوى فحسب، فإن النظام الفعال الذي يحظى بثقة الرأي العام والشرطة على حد سواء لمؤشر هام عن توفر معايير مساءلة عالية ومن المرجح أن يساعد الشرطة على إعادة إحلال ثقة الرأي العام أو تعزيزها. وعلى هذه الإجراءات أن تحرص على التعامل مع الشكاوى بشكل ملائم ومتناسب.

أهمية الحرص على أنه يمكن لأفراد المجتمع تقديم الشكاوى

من المهم للغاية أن يتمكن أفراد المجتمع من تقديم الشكاوى ضد الشرطة. ويمكن للناس في معظم دول العالم أن يتقدموا بالشكاوى إلى الشرطة مباشرةً، وذلك في العادة لقائد المركز أو قائد الشرطة في المنطقة الذي يقرر بعد ذلك ما هي الخطوات التالية والتي يمكن أن تتضمن التحقيق. غير أن أفراد المجتمع قد يشعرون بالتردد حيال تقديم شكوى عن الشرطة إلى الشرطة عينها. لذا، يمكن في العادة تقديم الشكاوى أيضاً مباشرة في مكتب النيابة العامة. إذا يجدر بأفراد المجتمع أن يحظوا بمكانة تخوّلهم من تقديم شكوى ضد الشرطة (وأن يتم تسهيل فعلهم ذلك) إذا شعروا أنهم خضعوا لمعاملة غير ملائمة. ويشكل ذلك أمراً مهماً للأسباب التالية:

- إذا لم يتم تقديم شكوى، من غير المرجح أن يجري أي تحقيق.
- إذا لم يتم تقديم شكوى، ستفقد الشرطة فرصة تعلم محتملة يمكن أن تؤدي إلى تحسين خدماتها.
- يمكن أن يؤدي عدم تقديم الشكاوى إلى إفلات المخالف من العقاب وترسيخ ثقافة الإفلات من العقاب على المدى الطويل.

4. آليات الرقابة الداخلية

تيم برينزler، Tim Prenzler، و كارول رونكن Carol Ronken. "دراسة استقصائية حول الابتكارات في مجال تطوير المعايير الأخلاقية والحفاظ عليها في إدارات الشرطة الأسترالية" *A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments*. الشرطة في التطبيق والبحوث 4، *Police Practice and Research*، العدد 2 (2003): 149 - 161.

مكونات نظام رقابة متقدم

يمكن استخدام أجهزة التسجيل بشكل علني في المناطق المعرضة لسوء السلوك في المقابلات مثلاً مع المشتبه بهم وفي مرافق الاحتجاز التابعة للشرطة (سي جي سي CJC، 1997). (كما يمكن لاستخدام الشرطة لأجهزة التسجيل الصغيرة في لقاءات الشرطة الروتينية مع المواطنين أن تساعد أيضاً في حماية الشرطة من الشكاوى الخاطئة).

ويمكن لأجهزة المراقبة السرية عالية التقنية أن تساعد على تجاوز مشاكل غياب الشهود أو الافتقار إلى القدرة الرقابية عبر تسجيل المحادثات والأفعال التي قد تتضمن سوء سلوك بشكل سري (ماركس Marx، 1992).

وينطوي اختبار النزاهة على إنشاء فرص للفساد لمراقبة مدى امتثال أفراد الشرطة للقوانين ومدونات السلوك. ويستهدف هذا الاختبار الأفراد أو المجموعات حيث لا تنجح التحقيقات في تهدئة الشكوك. إلا أن اختبارات النزاهة العشوائية مثيرة جداً للجدل وهي مصممة لتقديم مصدر رصد ووقاية يتسم بشمول وموضوعية أكبر من خلال إنشاء فرص عشوائية لارتكاب سوء سلوك تحت المراقبة (هنري Henry، 1990؛ كيه بي إم جي KPMG، 1996).

قراءات يُوصى بها للميسرين

وتم استحداث اختبار تناول المخدرات والمشروبات الروحية استجابةً لنتائج التحقيقات التي بيّنت استخدام الشرطة غير المشروع للمخدرات والمشروبات الروحية أثناء الخدمة (وود Wood، 1997).

كما ويقوم المخبرون الداخليون بالإبلاغ عن تصرفات ومعلومات تُعدّ سريةً في شبكات الشرطة غير الرسمية، ويساعد الإعلان على نحوٍ دعائي عن وجود مثل هؤلاء الجواسيس في ردع التصرفات غير المحبذة (هنري Henry، 1990).

ويسمح إعداد ملفات للشكاوى المقدمة بحق كل من أفراد الشرطة والوحدات المؤسسية بتطوير تدخلات مثل إعادة التدريب أو توفير المشورة أو إدارة التغيير (إده Ede وهومل Homel وبرينزler Prenzler، 2002).

وتنطوي مساءلة المشرفين على استعراض أداء المديرين المباشرين، وذلك يتضمن تقييم مستويات المشاكل السلوكية التي تحدث تحت قيادتهم، وتكون النتائج متصلة على نحو وثيق بترقيتهم أو استمرارهم في تولي القيادة (ناب Knapp، 1972؛ مولن Mollen، 1994).

ويمكن لمراجعات النزاهة أن تحصل لدى اتخاذ أي قرار يتعلق بالتقدم المهني. تشمل إجراءات التوظيف في جهاز الشرطة في العادة اختبارات نفسية وأخلاقية كما وتقارير حكام مستقلين. ومع استكمال أفراد الشرطة الجدد التدريب ونشرهم وترقيتهم، تتسع مجموعة المصادر التي يمكن بها تقييم نزاهتهم لتشمل أيضاً نتائج اختبارات النزاهة وملفات الشكاوى المقدمة بحق هؤلاء الأفراد (نيوبورن Newburn، 1997).

تم تصميم واجب الإبلاغ عن أي سوء سلوك ملاحظ أو مشتبه به أو مسموع عنه لمواجهة قانون الصمت ويمكن تنفيذه متى تبين أي سوء سلوك لم يتم الإبلاغ عنه (فيتزجيرالد Fitzgerald، 1989).

تشمل حماية الشهود توفير ملاذ آمن وفرض العقوبات على من يضايق المخبرين (فيتزجيرالد Fitzgerald، 1998). وتم تصميم التناوب الإلزامي في الأقسام المعرضة للفساد لمنع أفراد الشرطة من انتهاك فرص الفساد على المدى الطويل (عبر إقامتهم مثلاً روابط مع شخصيات معينة بجرائم منظمة أو إنشاء شبكات فساد (شيرمان Sherman، 1978).

ويمكن لعمليات استعراض الأصول والموارد المالية، سواء كانت مستهدفةً أو عشوائيةً، أن توفر الأدلة عن قيام الأفراد بإنفاق أكثر مما يجنون أو تعرضهم لخطر الخضوع لفرص ارتكاب الفساد (بالمر Palmer، 1992).

ومن الممكن استخدام استبيانات الشرطة كطريقة لمعرفة كيف يتصور أفراد الشرطة مستويات سوء السلوك وأنواعها وذلك بشكل مجهول الهوية. ويمكن للاستبيانات حول الأخلاق أن تلفت النظر إلى مواقف تعرّض أصحابها لارتكاب سوء السلوك (سي جي سي CJC، 1997).

ويمكن لاستبيانات الرأي العام أن ترصد تصوّرات هذا الأخير حول سلوك الشرطة. كما يمكن لإجراء الاستبيانات أو المقابلات مع مجموعات فرعية تتعامل مباشرة مع الشرطة، مثل الموقوفين، أن تقيّم أيضاً مؤشرات محددة حول سلوك الشرطة (سي جي سي CJC، 1997).

ويهدف تنويع الموظفين إلى هدم ثقافة التضامن من خلال إشراك المدنيين وتجنيّد أشخاص من خلفيات إثنية متنوعة كما وأشخاص أكبر سنًا وأكثر تعلّمًا (فيتزجيرالد Fitzgerald، 1989). ويفضي تجنيّد النساء بشكل خاص إلى تحطيم الثقافة الذكورية وخفض الصراع ما بين الشرطة والمواطنين.

أما التدريب الإلزامي المتكامل حول الأخلاق، فيعزز الرسائل حول الالتزام المؤسسي بالنزاهة طوال مسيرة الشرطي المهنية وعبر كل التخصصات الداخلة في عمل الشرطة. كما ويجدر بالتدريب على الأخلاق الحسنة أن يساعد في توضيح التوقعات وأن يساعد في إدارة المعضلات الأخلاقية (مثل كيفية رفض الإكramيات من دون التسبب بإهانة من يقدّمها) (كلاينينغ Kleinig، 1996).

وقد سبق أن تم اعتماد سبل استقصاء ومعايير إثبات مدنية في جلسات الاستماع التأديبية للشرطة والتحقيقات القضائية وجلسات استماع المحكمة الخارجية تجاوبًا مع فشل محاكمات الشرطة في المحاكم الجنائية حيث تنطبق معايير إثبات أعلى. ويجدر أن يتمحور التركيز هنا على تقصّي الحقائق وإزالة أفراد الشرطة الذين لا يمكن تصحيح سلوكهم بدلًا من فرض الإدانات والعقوبات الجنائية. ومن هنا الحاجة إلى نظام استئناف عادل يحقق التوازن مع التخلي عن الحق بالالتزام الصمت (برينزler Prenzler، 2000).

ويشمل حل الشكاوى أشكالا من الوساطة والتواصل أو الاعتذار من مقدمي الشكاوى (سي جي سي CJC، 1997). وتم تصميم الحل لتحقيق التوازن ما بين الحاجة لتجنّب تغطية سوء السلوك والحاجة للرد بشكل كفؤ على أعداد الشكاوى الهائلة الواردة التي بالكاد تتضمن أي أدلة قاطعة على سوء السلوك. ويمكن العمل على حل الشكاوى على أساس تشخيصي باعتبار حل الشكاوى استراتيجية من استراتيجيات معالجة سوء السلوك عندما يتم دمجه مع عمل تصنيف الشكاوى المقدمة بحسب كل فرد من أفراد الشرطة.

ويمكن لمراقبة وتنظيم إجراءات الشرطة في مجالات ومنها العلاقات مع المخبرين وتأمين أدلة المخدرات أن يوضح الإجراءات وأن يخفف فرص الفساد (وود Wood، 1997؛ ديكسون Dixon، 1999).

وفي حين لا يعدّ إسقاط صفة الجريمة عن أعمال الفساد فعلًا نابغًا بالكامل من داخل جهاز الشرطة، إلا أنّه يجدر بهذا الأخير الضغط لخفض مشاركته في مجالات الفساد التقليدية القائمة على طلب السوق، ومنها الدعارة والمخدرات (شيرمان Sherman، 1978).

وينطوي تحليل المخاطر على استخدام بيانات الشكاوى وغيرها من المعلومات الاستخباراتية لتحديد المجالات التي تشكل خطر فسادٍ وتلك التي قد تكون قابلة للتدخل بطرق مثل فرض الإجراءات المشددة والتناوب والمراقبة العلنية (ناب Knapp، 1972؛ شيرمان Sherman، 1978).

قراءات إضافية:

- لينا أندرسون Andersson, Lena. "الفصل الخامس: الرقابة الداخلية" Chapter 5: Internal Control. في "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Toolkit on Police Integrity، تحرير بيار إيبلي Pierre Aepli. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- دينا باجرامسفاهيتش Bajramspahić, Dina. "الرقابة الداخلية للشرطة - نماذج للمقارنة" Internal Control of Police - Comparative Models. تحرير ستييفو موك Stevo Muk. بودغوريتسا: المعهد العلوم البديلة Institut Alternativa، 2015. <http://www.osce.org/montenegro/138711>
- هانس برون Born, Hans وأيدن ويلز Aidan Wills وجابريال جايسلر Gabriel Geisler وماتياس إرنى Mathias Erny. "الفصل السادس: الرقابة والإشراف الخارجيان" Chapter 6: External Oversight and Control. في "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Toolkit on Police Integrity، تحرير بيار إيبلي Pierre Aepli. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- تيم نيوبورن Newburn, Tim. "ضبط الفساد" Corruption Control. في "فهم فساد الشرطة ومكافحته: الدروس من البحوث السابقة" Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature. لندن: مديرية البحوث والتطوير والإحصائيات Research, Development, and Statistics Directorate، 1999. <http://tvernedra.ru/Pretotvkorvpolice.pdf>
- منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "دليل عمل الشرطة في النظم الديمقراطية" Guidebook on Democratic Policing. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008. 28-25. <https://www.osce.org/secretariat/23804?download=-.true>
- تيم برينزler Prenzler, Tim وكارول رونكن Carol Ronken. "دراسة استقصائية حول الابتكارات في مجال تطوير المعايير الأخلاقية والحفاظ عليها في إدارات الشرطة الأسترالية" A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments. الشرطة في التطبيق والبحوث 4، Police Practice and Research العدد 2 (2003): 149 - 161. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15614260308017?journalCode=gppr20#.V508LEqSwgs>
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "الفصل الأول: هيكل شامل لمساءلة الشرطة الفعالة" Chapter 1: A Comprehensive Structure for Effective Police Accountability. في "دليل مساءلة الشرطة والإشراف عليها والمحافظة على نزاهتها" Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity، فيينا: الأمم المتحدة، 2011. http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

كتيب المشارك

مساءلة الشرطة:

يتم ضمان مساءلة الشرطة من خلال الرقابة الداخلية والإشراف الخارجي.

- تشكل الرقابة الداخلية إحدى وظائف الشرطة أو وزارة الداخلية وترمي إلى الحرص على عمل جهاز الشرطة بفعالية وكفاءة ونزاهة. وتشمل الرقابة الداخلية وظائف تنفيذية وتندرج ضمن سلسلة قيادة الشرطة. وتقع مسؤولية منع سوء السلوك والكشف عنه ومعاقبته في المقام الأول على عاتق آليات الرقابة الداخلية.
- أما الإشراف الخارجي، فهو أيضًا مسؤول من جهته عن مراقبة سلوك الشرطة لمنع سوء سلوك أفرادها والكشف عنه. حيث لا تمتلك هيئات الإشراف الخارجي في العادة الصلاحية المباشرة لتعديل سلوك الشرطة، إنما بإمكانها إصدار التوصيات بشأنه، كما تشرف أيضًا على كفاءة آليات الرقابة الداخلية وإنصافها.

آليات المساءلة والجهات المعنية فيها:

الداخلية (بحسب النموذج)

- وحدة الرقابة الداخلية
- الرقابة الإدارية
- إدارات التدقيق
- الهيئات التأديبية والأخلاقية

الخارجية

- البرلمان
- السلطة القضائية والنيابة العامة
- الإعلام
- مؤسسات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية

وبحسب السياق

- هيئات الإشراف الخارجي على الشرطة ولجان الشكاوى
- مكاتب أمناء المظالم
- هيئات مكافحة الفساد
- فرق الخبراء المخصصة

مهمة/أهداف الرقابة الداخلية:

- الحرص على أنّ خدمات الشرطة تعمل كما يجب
- تحسين أداء المؤسسة ونزاهتها
- زيادة مساءلة الشرطة وشفافيتها
- زيادة ثقة الرأي العام بالشرطة

كتيب المشارك

أمثلة عن أنشطة الرقابة الداخلية:

الوقائية

- سبل الردع: اختبار توافر النزاهة والمراقبة والتحقيقات والتفتيشات العشوائية.
- التواصل الداخلي والخارجي: حول المعايير والإجراءات والحقوق وآليات الشكاوى وعملية الانتصاف، إلخ.
- المراقبة: جمع البيانات وتحليلها حول الشكاوى والتدابير التأديبية وتقييم المخاطر واستبيانات تصور المواطنين وأفراد الشرطة، إلخ.

التفاعلية

- التفتيش
- المراقبة
- جمع الشكاوى وتحليلها
- اختبار النزاهة
- التحقق من الخلفية
- التحقيق
- اتخاذ القرار أو رفع التوصية بشأن العقوبات أو التدابير التصحيحية

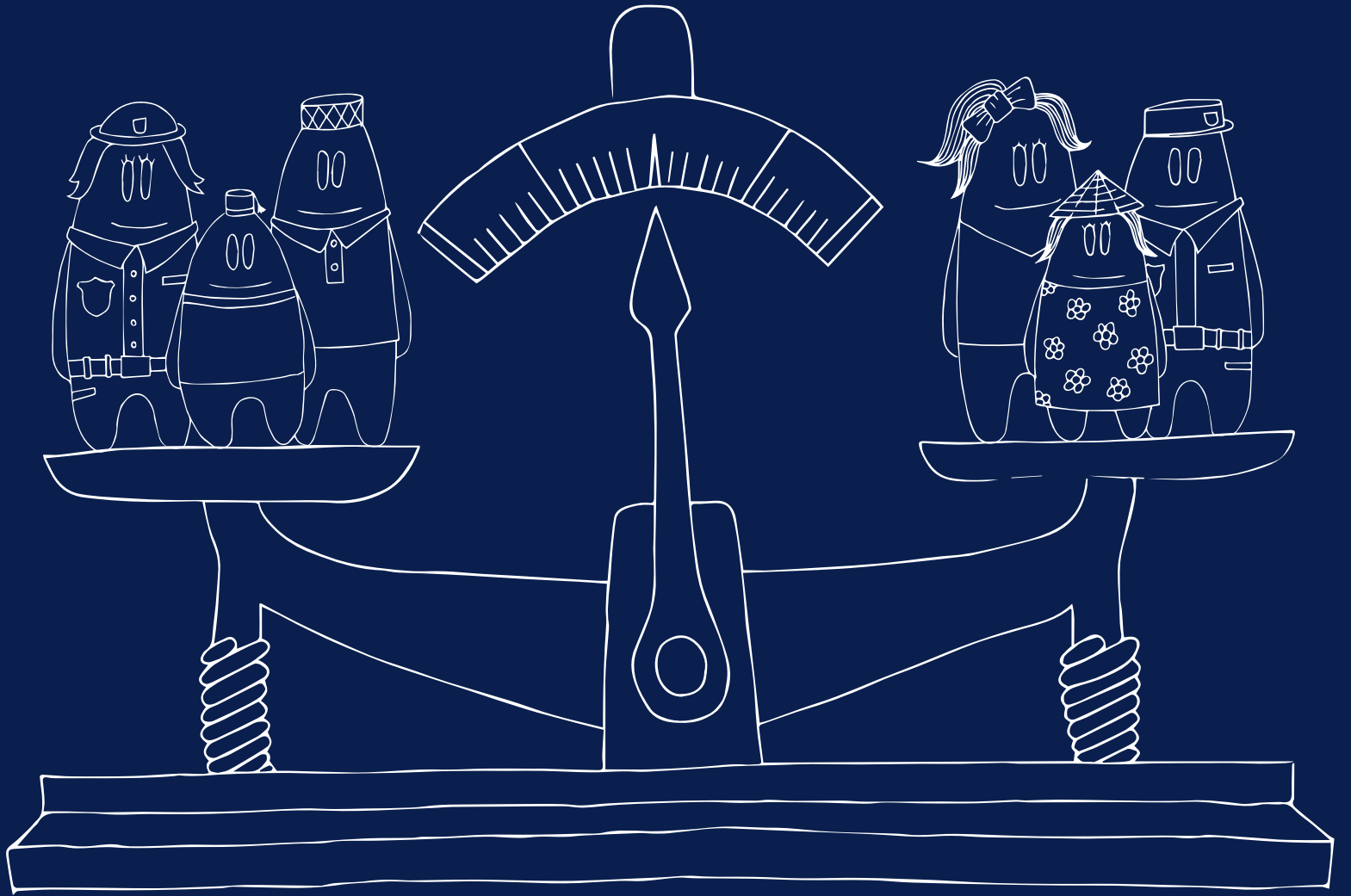
منافع المساءلة (الداخلية والخارجية):

المنافع لمؤسسة الشرطة:

- تعزيز التقديم الكفؤ للخدمات عبر إزالة الممارسات السيئة
- تشير إلى أنه يتم أخذ سوء السلوك على محمل الجد
- تسمح بما يكفي من الشفافية لإبلاغ المواطنين بشأن الحوادث والاستجابات والتدابير المتخذة لتجنب تكرار هذه الحوادث
- تحمي السمعة
- تزيد ثقة الرأي العام
- تحسّن العلاقات المجتمعية
- تعزيز المعايير المهنية

المنافع لأفراد الشرطة:

- تحميهم من الاتهامات الكاذبة
- تحمي الأفراد الصادقين والمحترفين من آثار السمعة السيئة للشرطة الناجمة عن بضعة زملاء غير محترفين
- تحرص على أن المديرين يخضعون أيضًا للرقابة من المستوى القيادي الأعلى منهم أو من خارج الشرطة
- تمنح أفراد الشرطة فرصة الشكاوى عن المشاكل في مكان العمل وسوء سلوك الزملاء وحالات المهاجمة والمضايقة وغيرها



الوحدة الثامنة

المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة

الوحدة الثامنة

المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة

غاية الوحدة:

إتاحة الفرصة للمشاركين لاستيعاب دور أفراد الشرطة في تعزيز مبادئ المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز.

الأهداف التعليمية:

1. تعريف المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز.
2. تحديد الصلة بين المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة من جهة أخرى.
3. وصف مسؤولياتهم الفردية كأفراد شرطة في تعزيز المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز.

المدة: 95 دقيقة

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر، أقلام تحديد، أقلام حبر

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/الأدوات المساعدة
1 مقدمة	10'	عرض تقديمي	
2 فهم المساواة بين النوعين الاجتماعيين	10'	نشاط فردي مناقشة عامة	المنشور 1
3 المساواة بين النوعين الاجتماعيين في عمل الشرطة	25'	جمع الأفكار مناقشة عامة	المنشور 2
4 المساواة بين النوعين الاجتماعيين في قوة عمل الشرطة	25'	جمع الأفكار نشاط جماعي	المنشور 3
5 عدم التمييز وعمل الشرطة	20'	جمع الأفكار مناقشة عامة	
6 الخلاصة	5'	عرض تقديمي	

وصف مقتضب للوحدة:

تعد المساواة وعدم التمييز بين النوعين الاجتماعيين من بين القيم الرئيسية للنزاهة التي يجدر بالشرطة احترامها. تنظر هذه الوحدة عن كثب في سبب أهمية هذه المبادئ بشكل خاص وتعطي أفراد الشرطة الفرصة للتفكير في ما يمكنهم فعله لتعزيز هذه القيم في وقت خدمتهم ومكان عملهم.

1. مقدمة

ماذا - وصف مختصر لمحتوى الوحدة

- ◀ اعرض باختصار محور تركيز الوحدة.
- ◀ اسأل المشاركين كيف يعرفون المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز.
- ◀ اجمع بعض الإجابات
- ◀ اعرض واقرأ تعريف المصطلحين هذين:

”

المساواة بين النوعين الاجتماعيين: المساواة في حق الإناث والذكور في الحصول على الفرص والموارد بصرف النظر عن نوعهم الاجتماعي أو جنسهم.

عدم التمييز: معاملة الأشخاص بإنصاف من دون أحكام مسبقة أو صور نمطية.

”

لماذا - أين تكمن أهمية الوحدة

- ◀ اسأل المشاركين ما الرابط بين المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز من جهة ونزاهة أفراد الشرطة والمؤسسة ككل من جهة أخرى.
- ◀ اقسم صفحة اللوح القلاب إلى عمودين. اكتب "مؤسسة الشرطة" في جانب و "أفراد الشرطة" في جانب آخر.
- ◀ دوّن إجاباتهم.
- ◀ استكمل إجاباتهم و/أو لخصها مستعيناً بالأفكار التالية:

مؤسسة الشرطة

أفراد الشرطة

▪ إن المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز أمران أساسيان لسيادة القانون. إذ يجدر احترام كل الأفراد وإخضاعهم لمساءلة القوانين المعروفة للعلن وإنفاذها بشكل محايد ومتسق مع معايير حقوق الإنسان الدولية والوطنية، وذلك بصرف النظر عن نوعهم الاجتماعي أو جنسهم أو عمرهم أو دينهم أو فئتهم الاجتماعية أو ميلهم الجنسي أو إعاقاتهم. ▪ إن المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز أمران أساسيان لتوفير الخدمات الأمنية بشكل فعال وخاضع للمساءلة. إذ يعيّن جهاز الشرطة الفعال أكثر المرشحين كفاءة، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي أو فئتهم الاجتماعية. ومن حيث العمليات، تسمح أيضًا المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز للشرطة بتحديد احتياجات كل السكان الأمنية وتلبيتها. ▪ تعد المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز شرطين أساسيين ليضع الرأي العام ثقته بالشرطة وبشرعيتها كمؤسسة تابعة للدولة. تعزز كلا شرعية الشرطة وثقة الرأي العام بها عندما يشعر كل المواطنين بصرف النظر عن نوعهم الاجتماعي ودينهم وعمرهم ودينتهم وفئتهم الاجتماعية وغيرها من الأمور بأنهم ممثلين بالشرطة وبأنه تتم معاملتهم بشكل منصف وأنه يتم الالتفات إلى احتياجاتهم الأمنية.	▪ المواقف الفردية ▪ احترام الجميع ▪ معاملة كل المواطنين بإنصاف ▪ إيجاد بيئة عمل إيجابية
---	---

ما الغاية - أهداف الوحدة

- ◀ اعرض أهداف الوحدة.

كيف - تسلسل الوحدة

- ◀ اشرح تسلسل الوحدة.

2. فهم الفرق بين الجنس والنوع الاجتماعي

◀ اعرض التعريفين التاليين:

يشير مصطلح "الجنس" إلى المزايا البيولوجية والفسولوجية والتشريحية التي يولد بها الأشخاص. وهذا يعني أن الفرق بين جنسي الذكور والإناث كان وسيبقى هو عينه أينما كان في العالم وعبر التاريخ.

أما "النوع الاجتماعي"، فهو مكتسب ومُعَيَّن. إذ يتعلَّم الفتيان والفتيات وتُسند إليهم خصائص اجتماعية وأدوار وسلوكيات وأنشطة مختلفة ضمن سياق اجتماعي وثقافي معين على أساس جنسهم. ويمكن أن تتغير أدوار النوع الاجتماعي مع الوقت، شأنها شأن المجتمع والثقافة، وأن تختلف من سياق إلى آخر وضمن السياق عينه. وهذا يعني أن أدوار الأنواع الاجتماعية ليست هي عينها في كل السياقات الاجتماعية الثقافية، وأنها ستتغير ضمن السياق الاجتماعي الثقافي عينه وتتطور بحسب التغيرات التي يختبرها المجتمع المعني.

◀ وُزَّع المنشور 1 على كل المشاركين واطلب منهم الإشارة إلى ما إذا كانت خصائص الرجال والنساء الواردة تشير إلى اختلافات في النوع الاجتماعي أو الجنس. أعطهم دقيقتين.

◀ استخلص المعلومات من كامل المجموعة.

النوع الاجتماعي	الجنس	مفتاح إجابات المدرِّب
x		1. تجيد النساء الاعتناء بالأطفال أكثر
	x	2. صوت الرجال أعمق من صوت النساء
x		3. الهندسة مهنة تلائم الرجال أكثر
x		4. النساء حساسات وعاطفيات أكثر في حين أن الرجال أكثر عقلانية
x		5. يحب الرجال السيارات والأسلحة في حين تحب النساء شراء الملابس ومساحيق التجميل
x		6. تتحلى النساء بالمعدل بقوة عضلات وقوة بدنية أقل من الرجال
x		7. الرجال أكثر شجاعة من النساء
x		8. يمكن للنساء أن يحملن بالأطفال وأن يرضعهن في حين أنه لا يمكن للرجال فعل ذلك
x		9. الرجال مسؤولون عن إعالة أسرهم

◀ في حال نشأ جدل أو بعض التردد بشأن بعض الفرضيات، وضح الأمر عبر طرح الأسئلة التالية:

؟

- هل يمكن أن يختلف الأمر من مجتمع إلى آخر ومن زمن إلى آخر؟
- هل هو أمر وراثي لدى الرجال أو النساء؟
- هل يتم تعلمه واستدماجه في الذهن خلال التعليم أو في العائلة أو المجتمع؟

◀ اختتم هذا التعريف عبر قول ما يلي:

؟

هل يتمحور موضوع النوع الاجتماعي حول النساء فحسب؟

الإجابة: كلا، بل يتعلق بجميع الناس - من رجال ونساء وفتيان وفتيات - وأدوارهم وخصائصهم المختلفة التي يرسم المجتمع معالمها.



3. المساواة بين النوعين الاجتماعيين في مكان العمل

◀ عرض الموضوع:

”

لماذا يعدّ النوع الاجتماعي متصلاً بعمل الشرطة وأفراد الشرطة؟ السبب الأول هو أنّه على الشرطة مراعاة الاحتياجات الأمنية للمجتمع بأكمله، يصرف النظر عن النوع الاجتماعي. ويجدر بالشرطة كمبدأ عام معاملة الرجال والنساء على قدم المساواة، إلا أنه يجدر بها أيضاً الاعتراف بالمخاطر والاحتياجات المختلفة التي يتسم بها كل من النوعين وإيلائها الاهتمام عينه.

”

◀ وزّع المنشور 2 أو عرضه.

التهديدات الأمنية التي تواجه الرجال والنساء والفتيان والفتيات

الرجال	النساء	الفتيان	الفتيات
- السرقَة (في أستراليا، 75% من الضحايا هم من الذكور) - الاعتداء - القتل - الاعتداء البسيط أو الشديد - عنف العصابات - إجبارهم على اغتصاب أفراد من عائلاتهم (وبخاصة في أوقات النزاعات) - الاعتصاب أو التعذيب الجنسي - الاتجار بالبشر	- العنف الأسري - الاعتداء الجنسي (في الولايات المتحدة، 92% من ضحايا الاعتداء الجنسي في مكان العمل هم من النساء) - الوفاة بسبب المهر - التحرش الجنسي - الاعتصاب - جرائم الشرف - المطاردة - التعقيم القسري - الاتجار بالبشر	- عنف العصابات - إساءة معاملة الأطفال واغتصابهم - التنمر - الاختطاف - ترك الأطفال أو التخلي عنهم - الاتجار بالبشر - الشراء/البيع من أجل الدعارة	- قتل الأطفال الرضع - إساءة معاملة الأطفال واغتصابهم - الاتجار بالبشر - الاختطاف - زواج الأطفال - الشراء/البيع من أجل الدعارة

◀ اطلب من المشاركين قراءة الجدول بمفردهم وامنح ما يكفي من الوقت لتقرأه المجموعة كلها.

◀ اطلب رأي المشاركين بعد ذلك بشأن الجدول، بالتركيز على أي من الفئات تتداخل وأي منها يخص الرجال أو النساء أكثر.

◀ استكمل الإجابات و/أو لخصها كما يلي:

”

يشير هذا الأمر إلى أي مدى يؤثر النوع الاجتماعي في التهديدات الأمنية. فيواجه الرجال مثلاً في بلدان كثيرة خطراً أكبر بالخضوع للعنف خارج المنزل من قبل الغرباء في شكل السرقة أو الاعتداء أو القتل أو عنف العصابات مثلاً، في حين تواجه النساء خطراً أكبر بالخضوع للعنف في منازلهنّ وعلى أيدي أزواجهنّ أو شركائهنّ. وهنّ يواجهن خطراً أكبر بالعنف الأسري والاعتداء الجنسي، كما وأشكال أخرى من العنف التي تستهدف النساء بشكل خاص بسبب نوعهنّ الاجتماعي.

”



الوحدة الثامنة - المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة



◀ أجرِ جلسة جمع أفكار عبر طرح السؤال التالي على المشاركين:



هل راودتك أمثلة أخرى عن عنف يستهدف النساء بسبب نوعهنّ الاجتماعي؟

◀ سجّل إجابات المشاركين على لوح قلاب أو لوح آخر.

◀ استعن بالقائمة التالية للمقارنة بين إجاباتهم واقترح بعض الإجابات التي لم يقدمها المشاركون:

- العنف الأسري
- الاغتصاب
- الاعتداء الجنسي
- المطاردة
- الإتجار بالبشر والإتجار الجنسي
- العنف الناجم عن معاداة المثليين
- الزواج القسري - زواج الأطفال
- التعقيم القسري
- الحمل القسري
- العنف بسبب المهر
- جرائم "الشرف"
- المضايقة الجنسية

◀ ابدأ مناقشةً في المجموعة مع المشاركين حول الأسئلة التالية:



- هل مؤسستنا قادرة على معالجة المخاطر الأمنية التي يواجهها كل الرجال والنساء والفتيان والفتيات على حد سواء؟
- هل نغض الطرف في بعض الأحيان أو لا نغير القدر الكافي من الأهمية لبعض فئات الجرائم لأننا لا نعتبرها مهمة أو لا نرى أنها تشكل أولوية؟
- ما الذي يجب أن نفعله لمعالجة كل هذه المخاطر؟
- كيف يمكن لنزاهتك كفرد في الشرطة أو لإدراكك للأنواع الاجتماعية أن تساهم في معالجة هذه التهديدات الأمنية بشكل فعال؟



ملاحظات شخصية

4. المساواة بين النوعين الاجتماعيين في عمل الشرطة

◀ عرض الموضوع:

”

سوف نناقش الآن المساواة بين النوعين الاجتماعيين في الشرطة عينها. وأود أن أطلب منكم أن تعدّوا قائمةً بالخصائص والمهارات والمؤهلات التي يتّسم بها فرد الشرطة الماهر. ما الذي يلزم فرد الشرطة ليؤدي كل وظائفه ومهامه؟

”

ملاحظات: يمكنك إذا أردتَ تذكير المشاركين بأنّه في معظم الدول، 60% من الاتصالات التي تتلقاها الشرطة تتعلق بأعمال غير إجرامية.

- ◀ قيم بتيسير جلسة جمع الأفكار ودوّن المهارات التي يذكرها المشاركون على اللوح القلاب أو لوح آخر.
- ◀ سجّل الإجابات وارشد المشاركين للحرص على أن يتوصّلوا إلى كل المهارات المهمة المذكورة في هذه القائمة:

- الذكاء
- الثقافة
- الجدارة بالثقة
- التفاني والالتزام برسالة الشرطة
- الصدق والعدل
- احترام الغير
- مهارات التواصل الجيدة
- الكفاءة في استخدام الأسلحة النارية
- اللياقة البدنية وخفة الحركة
- مهارات حل المشاكل
- الديبلوماسية
- المهنية ولياقة المظهر

ملاحظات: ليس من الضروري اللجوء إلى القوة البدنية للنجاح في أداء وظائف الشرطة. لذا، لا يجدر بالقوة أن تُدرج في هذه القائمة، خلافاً للياقة البدنية وخفة الحركة. وإذا أراد المشاركون أن يشملوها، يمكنك أن تسألهم في أي حالات لا يكون من حل بديل لاستخدام القوة البدنية.

◀ اطرح على المشاركين بضعة أسئلة على الشكل التالي:

؟

- هل من رجال يتحلون باللياقة البدنية وخفة الحركة؟ هل من نساء يتحلّين باللياقة البدنية وخفة الحركة؟
- هل من رجال يجيدون التواصل؟ هل من نساء يجدن التواصل؟
- ماذا يبين هذا الأمر؟

◀ لخص كما يلي:

”

يجدر بالشرطة أن توظّف الزملاء الذين يشبتون أنّهم المرشحون الأكثر كفاءة ويتحلون بهذه المهارات بغض النظر عن جنسهم.

”

الوحدة الثامنة - المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة



- ❖ قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة.
- ❖ لكي تقدّم النشاط التالي، اشرح على المجموعة بأكملها السؤالين التاليين:



- هل توافقون على أنَّ الاحترام والمهنية والنزاهة من المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة؟
- هل توافقون على أنَّ ذلك يعني أنه لا يجدر حدوث أي إساءة أو عدم احترام في الشرطة؟

- ◀ وزّع المنشور 3 على المجموعة.
◀ اطلب من المشاركين قراءة الحالات ومناقشة الأسئلة التالية في ما بينهم عشر دقائق:



- إذا رأيتم أو سمعتم زملاءكم يقولون الأمور التالية أو يتصرفون كما في السيناريوهات، هل تعتقدون أنَّ ما يفعلونه خطأ؟
- ما الخطأ في الأمر؟
- ما دوركم المهني؟
- كيف تتعاملون مع الوضع؟

- ◀ استخلص المعلومات حول كل سيناريو من كل أفراد المجموعة.



ملاحظات شخصية

[illegible]

20'

5. عدم التمييز وعمل الشرطة

◀ عرض الموضوع:

”

كما سبق أن أشرنا في المقدمة، يعني عدم التمييز معاملة الأشخاص بلا أحكام مسبقة أو صور نمطية. ويعني ذلك بتعبير آخر معاملة الأشخاص الذين في المنصب عينه بمساواة ما لم يكن من تبريرات موضوعية ومنطقية للمعاملة التفضيلية.

ويمكن للتمييز أن يكون قائمًا على أسس مختلفة. والنوع الاجتماعي الذي سبق أن ناقشناه هو أحد هذه الأسس.

”

◀ اطلب من المشاركين إعداد قائمة حول أسس التمييز في جلسة جمع أفكار. استكمل القائمة مستعينًا بما يلي إذا دعت الحاجة:

- النوع الاجتماعي والجنس
- العرق
- لون البشرة/الشعر
- الأصول الإثنية
- السمات الوراثية
- اللغة
- الوضع الاجتماعي والاقتصادي
- المظهر الخارجي

- الآراء السياسية أو غيرها من الآراء
- انتماء إلى أقلية قومية
- الدين أو المعتقد
- المولد
- الإعاقة
- العمر
- الملابس
- الميل الجنسي

◀ قل للمشاركين ما يلي:

”

لا يجدر الخلط بين التمييز والتفرقة. في المبدأ، وتماثلًا كما في حال الرجال والنساء، يجدر بالشرطة معاملة الجميع على قدم مساواة. ولكن، ثمة أيضًا مجموعات من الأشخاص تواجه مخاطر أمنية مختلفة أو قد تكون حساسة بشكل خاص أو تستحق حماية خاصة، مثل المرضى والأشخاص المصابين بإعاقة.

وكما سبق أن ذكرنا في حالة المساواة بين النوعين الاجتماعيين، فالتمييز مسألة متعلقة بالنزاهة سواء في حالة أفراد الشرطة أو المؤسسة ككل. ولذا يجدر بأفراد الشرطة أن يتصرفوا كقدوة في إزالة كل أشكال التمييز من عملهم ومن تعاطيهم مع زملائهم، حيث أنهم يتحملون مسؤولية دعم سيادة القانون. ويجدر بهم أيضًا مكافحة الجرائم التي يرتكبها الناس على أسس تمييزية.

”

◀ أطلق مناقشةً مفتوحة:

؟

- هل من الصعب عليكم أحيانًا كأفراد في الشرطة أن تطبقوا مبادئ عدم التمييز؟
- في أي حالات بالأخص، يجدر بالشرطة السعي لاحترام هذا المبدأ؟

5'

- 

▶ أعط قراءة الأهداف التعليمية.

▶ لخص أبرز الاستنتاجات والرسائل الرئيسية لهذه الوحدة.

[illegible]

الوحدة الثامنة – المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة

المنشور 1 - الرقابة الداخلية – المهمة والوظائف

تعليمات: ضع علامةً للإشارة إلى ما إذا كانت خصائص الرجال والنساء الموصوفة ههنا تتصل بفوارق النوع الاجتماعي أو الجنس.

مفتاح إجابات المدرّب		النوع الاجتماعي	الجنس
10.	تجيد النساء الاعتناء بالأطفال أكثر		
11.	صوت الرجال أعمق من صوت النساء		
12.	الهندسة مهنة تلائم الرجال أكثر		
13.	النساء حساسات وعاطفيات أكثر في حين أنّ الرجال أكثر عقلانية		
14.	يحب الرجال السيارات والأسلحة في حين تحب النساء شراء الملابس ومساحيق التجميل		
15.	تتحلى النساء بالمعدل بقوة عضلات وقوة بدنية أقل من الرجال		
16.	الرجال أكثر شجاعة من النساء		
17.	يمكن للنساء أن يحملن بالأطفال وأن يرضعن في حين أنّه لا يمكن للرجال فعل ذلك		
18.	الرجال مسؤولون عن إعالة أسرهم		

الوحدة الثامنة - المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة

المنشور 2 - التهديدات الأمنية التي تواجه الرجال والنساء والفتيان والفتيات

تعليمات: ضع علامة للإشارة إلى ما إذا كانت خصائص الرجال والنساء الواردة هنا تشير إلى فوارق في النوع الاجتماعي أو الجنس.

التهديدات الأمنية التي تواجه الرجال والنساء والفتيان والفتيات

الرجال	النساء	الفتيان	الفتيات
- السرقه (في أستراليا، 75% من الضحايا هم من الذكور) - الاعتداء - القتل - الاعتداء البسيط أو الشديد - عنف العصابات - إجبارهم على اغتصاب أفراد من عائلاتهم (وبخاصة في أوقات النزاعات) - الاعتداء أو التعذيب الجنسي - الاتجار بالبشر	- العنف الأسري - الاعتداء الجنسي (في الولايات المتحدة، 92% من ضحايا الاعتداء الجنسي في مكان العمل هم من النساء) - الوفاة بسبب المهر - التحرش الجنسي - الاغتصاب - جرائم الشرف - المطاردة - التعقيم القسري - الاتجار بالبشر	- عنف العصابات - إساءة معاملة الأطفال واغتصابهم - التنمر - الاختطاف - ترك الأطفال أو التخلي عنهم - الاتجار بالبشر - الشراء/البيع من أجل الدعارة	- قتل الأطفال الرضع - إساءة معاملة الأطفال واغتصابهم - الاتجار بالبشر - الاختطاف - زواج الأطفال - الشراء/البيع من أجل الدعارة

المصدر: تارا دنهام Denham Tara. "إصلاح الشرطة والنوع الاجتماعي" Police Reform and Gender. تحرير ميغان باستيك Megan Bastick وكريستن فلاسيك Kristin Valasek. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة (UN-INSTRAW)، 2008.

المنشور 3 - سيناريوهات - المساواة بين النوعين الاجتماعيين في جهاز الشرطة

تعليمات: اقرأ السيناريوهات التالية وفكر في النقاط التالية:

- ◀ إذا رأيت أو سمعت زملاءك يقولون الأمور التالية أو يتصرفون كما في السيناريوهات، هل تعتقد أنّ ما يفعلونه خطأ؟
- ◀ ما الخطأ في الأمر؟
- ◀ ما دورك المهني؟
- ◀ كيف تتعامل مع الوضع؟

1. إحدى الزميلات ذكية وكفوءة وهي تقوم بدورية معك. يتعين عليكما عند نقطة معينة مطاردة شخص مشتبه به يهيمّ بالفرار. لا يمكن لزميلتك أن تركض بنفس سرعتك لذا كنت أنت من ألقى القبض عليه. بعد انتهاء العمل ذلك اليوم، تناولت المشروب مع زميل لك وأخبرته ما حصل معك في عملك. وعندما ذكرت هذا الجزء من يومك، قال لك: "أنا فعلاً لا أفهم لماذا يتعين علينا أن نقوم بدوريات مع نساء. هنّ عديمات الفائدة. تخيّل كم كان سيسعد المجرمين لو لم يكن هناك سوء أفراد شرطة إناث!"

2. هناك ثقافة سائدة في محطة الشرطة تُعرف بالذكورية". يعلّق بعض زملائك مثلاً ملصقات لنساء عاريات على الجدران ويخبرون النكات عن النساء. واليوم، كان زميلان لك يتحدثان عندما مرّت زميلة بقربيهما فسمعتهما يتفوهان لها بتعابير مسيئة ذات طابع جنسي.

3. كان زميل وزميلة لك على وشك مغادرة المحطة للاستجابة لاتصال طوارئ. فرأيت الزميل يقول لشريكته: "لا تقلقي، سوف أحملك وأقوم بكل الأمور الخطيرة أثناء العمل. يمكنك البقاء على مسافة والمشاهدة إذا أردت".

قراءات يوصى بها للميسرين

1. الأساس القانوني لمبدأ عدم التمييز

الأمم المتحدة. الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. جنيف: الأمم المتحدة، 1948.

<http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

المادة 1

يولد جميع الناس أحرارًا ومتساوين في الكرامة والحقوق.

المادة 2

لكل إنسان حق التمتع بجميع الحقوق والحريات المذكورة في هذا الإعلان، دونما تمييز من أي نوع، ولا سيما التمييز بسبب العنصر، أو اللون، أو الجنس، أو اللغة، أو الدين، أو الرأي سياسيًا وغير سياسي، أو الأصل الوطني أو الاجتماعي، أو الثروة، أو المولد، أو أي وضع آخر.

الأمم المتحدة. العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية. جنيف: الأمم المتحدة، 1966.

<http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

المادة 26

الناس جميعًا سواء أمام القانون ويتمتعون بدون أي تمييز بحق متساو في التمتع بحمايته. وفي هذا الصدد يجب أن يحظر القانون أي تمييز وأن يكفل لجميع الأشخاص على السواء حماية فعالة من التمييز لأي سبب، كالعرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي سياسيًا أو غير سياسي، أو الأصل القومي أو الاجتماعي، أو الثروة أو النسب، أو غير ذلك من الأسباب.

2. مبادئ عدم التمييز في عمل الشرطة

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "دليل عمل الشرطة في النظم الديمقراطية" Guidebook on Democratic Policing. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008: 17 - 18.

مسائل التمييز

36. بموجب المبدأ الديمقراطي المتعلق بالمساواة أمام القانون، تلتزم الشرطة بحماية جميع المواطنين بالتساوي وبدون تمييز، كالتمييز بسبب الجنس أو العرق أو اللون أو اللغة أو الدين أو الرأي أو الأصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد أو أي وضع آخر.

37. بموجب المعايير الدولية لحقوق الإنسان، تلتزم الدول تجاه كل فرد بضمان حقه في الأمن على شخصه وفي حماية الدولة له من أي عنف أو أذى بدني يلحقه سواء من الموظفين الحكوميين أو من أي فرد أو أي جماعة أو مؤسسة. فضلًا عما تقدم، يجب أن تتمتع الجماعات أو الأشخاص الأقل حظًا بحماية خاصة.

38. تعتبر حماية الأشخاص الذين ينحدرون من أقليات قومية وضمان أمنهم عاملًا ضروريًا لتعزيز الديمقراطية والسلام والعدالة والاستقرار في الدول الأعضاء [في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا] وفي ما بينها. ولذلك، يجب على الشرطة أن تبذل قصارى جهدها لاستخدام الصلاحيات الخاصة والفريدة الممنوحة لها لمحاربة الأعمال التي تثيرها العنصرية وكرهية الأجانب.

39. وبالإضافة إلى ذلك، يحظر ضمان الحماية المتساوية لجميع المواطنين أمام القانون على الشرطة التمييز ضد أي شخص على أساس العرق أو الجنس أو الدين أو اللغة أو اللون أو الرأي السياسي أو الأصل الوطني أو الثروة أو الميلاد أو أي وضع آخر.

40. من شأن الشرطة التي تحتكم إلى التمييز أن تخلف أثرها في تجريم المجتمع برمته ومنعه من الحصول على العدالة. وفي هذا السياق، يتوجب إيلاء اهتمام خاص لممارسة النظرة الإثنية. ففي الواقع، تعتبر هذه النظرة الإثنية بذاتها أداة مفيدة تساعد الموظفين المكلفين بإنفاذ القانون على تنفيذ المهام الملقة على عاتقهم. ولكن، ينبغي تحاشي هذه النظرة إذا ما اتسمت بالانحياز (بمعنى انتقاء الأفراد على أساس صفة عامة تسم جماعة بعينها فقط). فعلى سبيل المثال، لا يمكن للافتراض بأن شخصًا ينحدر من جماعة (إثنية) معينة أن يشكل احتمالًا لتورطه في جريمة ما كأساس للاشتباه به. وفي هذا الإطار، تعتبر الممارسة التمييزية الخاصة بالنظرة الإثنية لجماعات روما والرحل (Roma and Traveller) شائعة في أوروبا، وقد أقرت الدول الأعضاء في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا بأنها تمثل مشكلة مستفحلة.

41. ينبغي للشرطة تجنب الإفراط في إنفاذ القانون وبصورة غير مناسبة في مجتمعات الأقليات. وقد يأتي ذلك على شكل نشر دوريات بأعداد لا تتناسب مع بعض الجماعات أو المجتمعات أو إبداء سلوك تهديدي تجاهها - كنشر وحدات مدججة بالسلاح فيها مثلًا.

42. ومن المسائل التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بحظر التمييز على أساس الجنس المضايقات الجنسية التي يرتكبها أفراد الشرطة؛ حيث يحظر على أفراد الشرطة مضايقة أي شخص من الناحية الجنسية.

قراءات يوصى بها للميسرين

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR). "المعايير الدولية لحقوق الإنسان من أجل إنفاذ القانون: كتاب جيب بشأن حقوق الإنسان من أجل الشرطة". جنيف: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR)، 1997:4. <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/training5Add1en.pdf>

عدم التمييز في إنفاذ القانون

يولد جميع الناس أحرارًا ومتساوين في الكرامة والحقوق.

وحقوق الإنسان مستمدة من الكرامة المتأصلة في الإنسان.

يتعين على المسؤولين عن إنفاذ القانون في جميع الأوقات الوفاء بالواجب المفروض عليهم بموجب القانون عبر خدمة المجتمع وحماية جميع الأشخاص من الأعمال غير القانونية.

يجب على المسؤولين عن إنفاذ القانون احترام كرامة الإنسان وحمايتها والحفاظ على حقوق الإنسان لجميع الأشخاص وتعزيزها.

جميع الأشخاص متساوون أمام القانون ولهم الحق دون تمييز في الحماية المتساوية من القانون.

لدى حماية الشرطة المجتمع وخدمته، لا يجوز لها التمييز بشكل غير قانوني على أساس العرق أو النوع الاجتماعي أو الدين أو اللغة أو اللون أو الرأي السياسي أو الأصل القومي أو الممتلكات أو الميلاد أو أي وضع آخر.

لا يعتبر تمييزًا غير قانوني من قبل الشرطة إذا قامت بتنفيذ بعض التدابير الخاصة المصممة لمعالجة حالة النساء واحتياجاتهن الخاصة (بما في ذلك النساء الحوامل والأمهات الجدد) والأحداث والمرضى والمسنين وغيرهم ممن يحتاجون إلى معاملة خاصة وفقًا للمعايير الدولية لحقوق الإنسان.

تكون سياسات التجنيد والتوظيف والتعيين والترقيات التي تتبعها أجهزة الشرطة خاليةً من أي شكل من أشكال التمييز غير القانوني.

3. مسألة استخدام القوة والتحلي بالقوة البدنية في عمل الشرطة

كيم لونزواي Kim Lonsway، ومارغريت مور Margaret Moore، وبينني هارينغتون Penny Harrington وإليانور سميل Eleanor Smeal وكاترين سبيلار Katherine Spillar. "تعيين المزيد من النساء واستبقاؤهن: المنافع لأجهزة إنفاذ القانون Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies". في "توظيف النساء واستبقاؤهن: دليل تقييم ذاتي من أجل إنفاذ القانون" Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. لوس أنجلوس: المركز الوطني للنساء وعمل الشرطة National Center for Women & Policing، 2003.

تكمن مسألة استخدام القوة في محور التردد المعتاد بشأن توظيف النساء في الشرطة. وتوثق دراسات كثيرة أنّ كلي أفراد الشرطة وأفراد المجتمع يعتقدون أنّ النساء لا يتمتعن بالقوة الكافية أو العدائية الكافية للاضطلاع بعمل الشرطة.

ومع ذلك، لم يتبين يومًا أنّ القوة البدنية مؤثر إما حول فعالية الشرطة بشكل عام أو حول قدرتها على النجاح في التعامل مع الحالات الخطرة.

وفي الواقع، ما من حالات موثقة حول النتائج السلبية التي قد تترتب عن افتقار الشرطيات للقوة أو العدائية.

بل عوضًا عن ذلك، أشار البعض إلى أنّ بعض الخصائص البديلة لدى الشرطيات قد تكون أفضل من القوة البدنية، ومنها القدرة على نزع فتيل العنف المحتمل والحفاظ على رباطة الجأش في حالات النزاع...

ونظرًا إلى أنّ ما يُقدّر بـ 80% إلى 90% من عمل الشرطة ينطوي على وظائف خدمية وغير إجرامية، قد يكون تركيز عمل الشرطة التقليدي على القوة البدنية بمثابة عبء على إدارات الشرطة التي تسعى إلى النجاح في تلبية احتياجات مجتمعاتها. كما وهو يساعد على "اقتلاع" رجال ونساء يمكنهم تنفيذ نماذج بديلة من عمل الشرطة تركز بنسبة أقل على القوة البدنية وأكثر على التواصل مع الآخرين.

4. عمل الشرطة والعنف القائم على النوع الاجتماعي

تارا دنهام Tara Denham. "إصلاح الشرطة والنوع الاجتماعي" Police Reform and Gender. تحرير ميجان باستيك Megan Bastick وكريستن فلاسيك Kristin Valasek. جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة (UN-INSTRAW)، 2008: 4-3. <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>

إنّه لواجب أفراد الشرطة منع وخفض والرد على جرائم مثل العنف القائم على النوع الاجتماعي حيث أنّه من أكثر الأمور الشائعة التي تهدد الأمن في كل أقطار العالم. وتشير دراسة صادرة عن منظمة الصحة العالمية أنّ ما يزيد عن 69% من النساء بلغن عن تعرّضهنّ للعدوان الجنسي من قبل شريك لهنّ في حياتهنّ...

قراءات يوصى بها للميسرين

وغالبًا ما يشعر الرجال والنساء بالتردد إزاء التبليغ عن مثل هذه الجرائم للشرطة. إذ يشعر الرجال الذين عانوا من العنف القائم على النوع الاجتماعي بالخجل في غالب الأحيان ولا يبدون استعدادًا لمناقشة الحادثة خوفًا من أن يُعتبروا ضعفاء أو عاجزين أو مثليي الجنس. وأما النساء، فغالبًا ما يترددن في التحدث إلى الشرطة بسبب المحرمات الاجتماعية ووصمة العار التي تُربط بالتعرض للعنف القائم على النوع الاجتماعي. هذا بالإضافة إلى مزيد من التحديات التي تواجهها البلدان التي لا تتحلّى بالقوانين الكافية حول القضاء على العنف القائم على النوع الاجتماعي. وضمن إطار الشرطة، تبرز حاجة إلى الحرص على تدريب كل الأفراد - من إناث وذكور - بالقدر الكافي للتجاوب مع ضحايا العنف القائم على النوع الاجتماعي وتحليلهم بالمهارات الكافية لمعالجة الجرائم والتحقيق فيها بشكل فعال.

قراءات إضافية:

- ميغان باستيك Megan Bastick. "دمج النوع الاجتماعي في الإشراف الداخلي على الشرطة". 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)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، 2014. <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>
- بنجامين بولينج Bowling, Benjamin و كوريتا فيليبس Coretta Phillips وألكسندرا كامبل Alexandra Campbell وماريا دوكنج Maria Docking. "عمل الشرطة وحقوق الإنسان: القضاء على التمييز وكرهية الأجانب والتعصب وإساءة استخدام السلطة في عمل الشرطة". Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power. ورقة بحث عُرضت في مؤتمر معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية حول العنصرية والسياسات العامة UNRISD Conference on Racism and Public Policy، ديربان، جنوب أفريقيا، أيلول/سبتمبر 2001. [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument)
- جانيت شان Chan, Janet. "ثقافة الشرطة المتبدلة: عمل الشرطة في مجتمع متعدد الثقافات". Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج، 1997.
- تارا دنهام Denham Tara. "إصلاح الشرطة والنوع الاجتماعي". Police Reform and Gender. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة (UN-INSTRAW)، 2008. <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>
- وكالة الحقوق الأساسية التابعة للاتحاد الأوروبي (FRA). "تدريب الشرطة المستند إلى الحقوق الأساسية: دليل لمدرّبي الشرطة". Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers. مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي، 2013. <https://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- كيم لونزواي Lonsway, Kim ومارغريت مور Margaret Moore وبيني هارينغتون Penny Harrington وإليانور سميل Eleanor Smeal وكاثارين سبيلار Katherine Spillar. "تعيين المزيد من النساء واستبقاؤهن: المنافع لأجهزة إنفاذ القانون". Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies. في "توظيف النساء واستبقاؤهن: دليل تقييم ذاتي من أجل إنفاذ القانون". Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. لوس أنجلوس: المركز الوطني للنساء وعمل الشرطة (National Center for Women & Policing)، 2003. <https://eric.ed.gov/?id=ED473183>
- مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR). "المعايير الدولية لحقوق الإنسان من أجل إنفاذ القانون: كتاب جيب بشأن حقوق الإنسان من أجل الشرطة". جنيف: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR)، 1997. <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). "البروتوكول الخاص بسلوك أفراد الشرطة في حالات العنف الشريك الحميم ضد المرأة". Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women. وزارة الداخلية، 2013.
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "مذكرة إرشادية موجهة إلى موظفي المكتب: إيلاء الأولوية للمساواة بين النوعين الاجتماعيين في عمل مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة". Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC. فيينا: الأمم المتحدة، 2013. <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>
- منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "الشرطة والفجر والسنتي: الممارسات الفضلى في بناء الثقة والتفاهم". Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2010. <http://www.osce.org/odihr/67843>

كتيب المشارك

المساواة بين النوعين الاجتماعيين:

المساواة بين النوعين الاجتماعيين: المساواة في حق الإناث والذكور في الحصول على الفرص والموارد بصرف النظر عن النوع الاجتماعي أو الجنس الذي وُلدوا به.

الجنس: يشير إلى المزايا البيولوجية والفسولوجية والتشريحية التي يولد بها الأشخاص. وهذا يعني أنّ الفرق بين جنس الذكور والإناث كان وسيبقى هو عينه أينما كان في العالم وعبر التاريخ.

النوع الاجتماعي: هو مكتسب ومُعَيّن إذ يتعلّم الفتيان والفتيات وتُسند إليهم خصائص اجتماعية وأدوار وسلوكيات وأنشطة مختلفة ضمن سياق اجتماعي وثقافي معين على أساس جنسهم. ويمكن أن تتغير أدوار النوع الاجتماعي مع الوقت، شأنها شأن المجتمع والثقافة، وأن تختلف من سياق إلى آخر وضمن السياق عينه. وهذا يعني أنّ أدوار الأنواع الاجتماعية ليست هي عينها في كل السياقات الاجتماعية الثقافية، وأنها ستتغير ضمن السياق الاجتماعي الثقافي عينه وتتطور بحسب التغيرات التي يختبرها المجتمع المعني.

يجدر بالشرطة معاملة الرجال والنساء على قدم مساواة، إلا أنّه عليها أيضاً الاعتراف بالمخاطر والاحتياجات المختلفة التي يتسم كل منهما بها وإيلائها الاهتمام عينه. فيواجه الرجال مثلاً في بلدان كثيرة خطراً أكبر بالخضوع للعنف خارج المنزل من قبل الغرباء كالسرقة أو الاعتداء أو القتل أو العنف العصابات مثلاً، في حين تواجه النساء خطراً أكبر بالخضوع للعنف في منازلهن وعلى أيدي أزواجهنّ أو شركائهنّ. وهنّ يواجهن خطراً أكبر بالعنف الأسري والاعتداء الجنسي كما وأشكال أخرى من العنف التي تستهدف النساء بشكل خاص بسبب نوعهنّ الاجتماعي.

التحديات الأمنية التي تواجه الرجال والنساء والفتيان والفتيات

الرجال	النساء	الفتيان	الفتيات
- السرقَة (في أستراليا، 75% من الضحايا هم من الذكور) - الاعتداء - القتل - الاعتداء البسيط أو الشديد - عنف العصابات - إجبارهم على اغتصاب أفراد من عائلاتهم (وبخاصة في أوقات النزاعات) - الاغتصاب أو التعذيب الجنسي - الاتجار بالبشر	- العنف الأسري - الاعتداء الجنسي (في الولايات المتحدة، 92% من ضحايا الاعتداء الجنسي في مكان العمل هم من النساء) - الوفاة بسبب المهر - التحرش الجنسي - الاغتصاب - جرائم الشرف - المطاردة - التعقيم القسري - الاتجار بالبشر	- عنف العصابات - إساءة معاملة الأطفال واغتصابهم - التنمر - الاختطاف - ترك الأطفال أو التخلي عنهم - الاتجار بالبشر - الشراء/البيع من أجل الدعارة	- قتل الأطفال الرضع - إساءة معاملة الأطفال واغتصابهم - الاتجار بالبشر - الاختطاف - زواج الأطفال - الشراء/البيع من أجل الدعارة

الوحدة الثامنة – المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز ونزاهة الشرطة

عدم التمييز:

عدم التمييز: معاملة الأشخاص الذين في الوضع عينه بمساواة ما لم يكن من تبريرات موضوعية ومنطقية للمعاملة التفضيلية. ولا يجدر الخلط بين التمييز والفرقة. ففي المبدأ، تمامًا كما في حال الإناث والذكور، يجدر بالشرطة معاملة الجميع على قدم مساواة. ولكن، ثمة أيضًا مجموعات من الأشخاص التي تواجه مخاطر أمنية مختلفة أو قد تكون حساسة بشكل خاص أو تستحق حماية خاصة، مثل المرضى والأشخاص المصابين بإعاقة.

يجدر بالشرطة أن تسعى دائمًا للتمسك بمبدأ عدم التمييز، وبخاصة في حالات مثل:

- ممارسة السلطة التقديرية (مثل اختيار التدخل أو عدم التدخل أو اختيار شدة العقوبات أو غير ذلك)
- تحديد أولوية الشكاوى والحالات
- الاحترام في التواصل
- التحقق من الهويات، التفتيش الجسدي/تفتيش المركبات
- الحكم على الأشخاص استنادًا إلى مظهرهم
- الدوريات
- استخدام القوة
- الأحكام المستعجلة (كالتصنيف كضحايا أو مشتبه بهم مثلاً)

أهمية المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز بالنسبة إلى نزاهة الشرطة:

بالنسبة إلى أفراد الشرطة:

- المواقف الفردية
- احترام الجميع
- معاملة كل المواطنين بإنصاف
- إيجاد بيئة عمل إيجابية

بالنسبة إلى مؤسسة الشرطة:

- إنَّ المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز أمران أساسيان لسيادة القانون. إذ يجدر احترام كل الأفراد وإخضاعهم لمساءلة القوانين المعروفة للعلن وإنفاذها بشكل محايد ومتسق مع معايير حقوق الإنسان الدولية والوطنية، وذلك بصرف النظر عن نوعهم الاجتماعي أو جنسهم أو عمرهم أو دينهم أو فئتهم الاجتماعية أو ميلهم الجنسي أو إعاقاتهم.
- إنَّ المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز أمران أساسيان لتوفير الخدمات الأمنية بشكل فعال وخاضع للمساءلة. إذ يوظف جهاز الشرطة الفعال أكثر المرشحين كفاءةً، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي أو فئتهم الاجتماعية. ومن حيث العمليات، تسمح المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز أيضًا للشرطة بتحديد الاحتياجات الأمنية لكل السكان وتلبيتها.
- تعد المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز شرطين أساسيين لوضع الرأي العام ثقته بالشرطة وبشرعيتها كمؤسسة تابعة للدولة. تُعزز كلا شرعية الشرطة وثقة الرأي العام بها عندما يشعر كل المواطنين بصرف النظر عن نوعهم الاجتماعي ودينهم وعمرهم وبأنهم وفئتهم الاجتماعية وغيرها من الأمور بأنهم ممثلين بالشرطة وبأنه تتم معاملتهم بشكل منصف ويتم الالتفات إلى احتياجاتهم الأمنية.



الوحدة التاسعة

المعضلات الأخلاقية التي تواجه الشرطة

الوحدة التاسعة

المعضلات الأخلاقية التي تواجه الشرطة

غاية الوحدة:

التمرّن على طرق التعامل مع المعضلات الأخلاقية وحلّها.

الأهداف التعليمية:

1. بحلول نهاية هذه الجلسة، سيصبح المشاركون قادرين على:
1. فهم ما هي المعضلة الأخلاقية.
2. التمرّن على حلّ المعضلات الأخلاقية من خلال تأدية الأدوار.
3. تحليل المعضلات الأخلاقية بالاستعانة بنموذجي حلول.

المدة: 80 دقيقة

المواد اللازمة: لوح قلاب أو لوح آخر، أوراق بيضاء، علبة أو سلة صغيرة، أقلام تحديد، أقلام حبر

المحتوى	المدة	الطريقة/النشاط	المنشورات/الأدوات المساعدة
1 مقدمة	5'	عرض تقديمي	
2 ما هي المعضلة الأخلاقية؟	10'	جمع الأفكار	المنشور 1
3 مثلة عن المعضلات الأخلاقية أو أنواع المعضلات الأخلاقية	20'	نشاط جماعي	أداة المساعدة 1 أداة المساعدة 2
4 كيف يمكن حلّ المعضلة الأخلاقية؟	40'	عرض تقديمي نشاط جماعي	
5 الخلاصة	5'	عرض تقديمي	

وصف مُقتضب للوحدة:

تعرّف هذه الوحدة أولاً ما يشكّل معضلةً أخلاقية. ثم يتم جمع أمثلة عن معضلات أخلاقية سبق أن واجهها المشاركون. وأخيراً، يناقش المشاركون عبر تأدية الأدوار الآثار المترتبة عن الخيارات المتاحة أمامهم وطرقاً لاتخاذ خيارات أفضل.

1. مقدمة

ماذا - وصف مختصر لمحتوى الوحدة

◀ اشرح ما يلي للمشاركين:

”

تناقش هذه الوحدة المعضلات الأخلاقية. المعضلات الأخلاقية هي مواقف صعبة يتعين على كل أفراد الشرطة المرور بها تتواجه فيها وتتنافس عناصر سبق أن ناقشناها في الوحدات السابقة (ومنها قواعد وقيم شخصية وغيرها). وفي مثل هذه الحالات، من الصعب دائمًا اختيار مسار العمل الأنسب لأنه ما من حل مثالي.

”

لماذا - أين تكمن أهمية الوحدة

◀ أخبر المشاركين ما يلي:

”

ستساعدكم هذه الوحدة على التعرف إلى المعضلات الأخلاقية عندما تواجهكم في عملكم وستزوّدكم ببعض الأدوات التي يمكن أن تساعدكم في اتخاذ القرار الأنسب. من المرجح أنكم لن تتمكنوا من تطبيق الأدوات المقترحة بحذافيرها وليس مطلوبًا منكم أن تفعلوا ذلك لأن كل حالة صعبة مختلفة وقد تعاون من ضيق الوقت المتوفر لكم لاتخاذ القرار حول طريقة التصرف. ولكن، في النهاية، نراهتمكم الشخصية هي التي ستحدد قراركم.

”

ما الغاية - أهداف الوحدة

◀ اعرض أهداف الوحدة.

كيف - تسلسل الوحدة

◀ اشرح تسلسل الوحدة.

ملاحظات شخصية



2. ما هي المعضلة الأخلاقية؟

◀ قم بتيسير مناقشة تمهيدية:

?

- ما هي برأيكم المعضلة الأخلاقية؟
- ما هي العناصر التي يجب أن تتوفر لكي تعتبر الحالة معضلة أخلاقية؟

◀ شجّع المشاركين على تقديم إجاباتهم.

◀ ثم وزّع المنشور 1 الذي يضم التعاريف واطلب من المشاركين قراءته.

◀ اسأل المشاركين إذا كان لديهم تعليقات على التعاريف.

◀ اجمع الأفكار من كامل المجموعة طارحاً الأسئلة التالية:

?

- ما العناصر التي يمكن أن تتعارض في معضلة أخلاقية؟

◀ شجّع المشاركين على تقديم إجاباتهم.

◀ استكمل الإجابات و/أو لخصها مستعيناً بعناصر الإجابة التالية:

يتعارض أمران أو أكثر في المعضلة الأخلاقية. ويمكن للأمور المتعارضة أن تشمل:

- اختلاف بين القواعد والقوانين
- اختلاف بين القواعد والقيم
- القيم الشخصية أو المهنية، مثلاً:
 - الحقيقة أو الولاء
 - العدالة أو الرحمة
- مصالح أشخاص مختلفين
- المصالح الشخصية ومصالح المجتمع
- الأثر قصير الأمد والأثر طويل الأمد
- الغاية والوسيلة (الغاية تبرر الوسيلة)
- أدوار الشرطة المختلفة، مثل:
 - الوقاية أو القمع
 - المراقبة وإنفاذ القانون أو المساعدة

ملاحظات شخصية

3. أمثلة عن المعضلات الأخلاقية وأنواعها

- ◀ وُزِعَ أوراقًا بيضاء على كل المشاركين وتأكد من أن لديهم كلهم أقلام حبر.
- ◀ اطلب من كل منهم تدوين حالة واحدة واقعية أو افتراضية عن معضلة أخلاقية تواجهها الشرطة وثني الورقة إلى أربعة أقسام.
- ◀ اجمع الحالات في سلة/علبة.
- ◀ اقرأ الحالات بمفردك.
- ◀ اختر 5 إلى 10 حالات تتناسب مع معضلات أخلاقية حقيقية (بحسب التعريف في التمرين السابق). إذا لم يدوّن المشاركون أي حالات ملفتة، استكملها بحالات افتراضية من أداة مساعدة الميسرين 1.
- ◀ اقرأ الحالات المختارة على العلن.
- ◀ أجر مناقشة مع كامل المجموعة عبر طرح السؤالين التاليين في كل حالة:

؟

- ما هي المعضلة الأخلاقية في هذه الحالة؟
- ما الأمران اللذان يتواجهان؟



ملاحظات: بدلاً من إجراء هذه المناقشة مع المجموعة، يمكنك اختيار النشاط الوارد في أداة مساعدة الميسرين 2 للتفكير في المعضلات الأخلاقية وتصنيفها. وتنطبق في هذه الحالة كل الخطوات السابقة لجمع الأمثلة.

ملاحظات شخصية

4. كيف يمكن حل المعضلة الأخلاقية؟

◀ اعرض النشاط:

”

في هذا النشاط، سوف تعرضون بعض المعضلات الأخلاقية عبر تأدية الأدوار واختيار مسار العمل المناسب. ثم سنعرض عليكم نموذجين يمكنهما مساعدتكم على حل المعضلات الأخلاقية وسوف تستخدمونهما لتحليل الحالات والتفكير في ما إذا كان يجدر بكم ربّما اختيار مسار عمل آخر.

”

- ◀ اختر من النشاط السابق حالتين أو ثلاث حالات تعرض أمثلة متنوعة عن معضلات أخلاقية وتجدها ملفتة الأكثر.
- ◀ اقرأها من جديد (أو لخصها) للمشاركين.
- ◀ قسّم المشاركين إلى مجموعات على عدد الحالات ووزّع حالة واحدة على كل مجموعة.
- ◀ اطلب مناقشة الحالة كل في مجموعته واختيار مسار العمل الأنسب والتحصّر لتأدية الأدوار بشكل مقتضب حول الحالة بما يشمل ردّ الفعل/القرار المتخذ.
- ◀ اطلب من كل مجموعة تأدية الحالة أمام الآخرين.

ملاحظات: ننصح جدّا باستخدام طريقة تأدية الأدوار في هذا النشاط. ولكن، في حال ضيق الوقت أو إذا تبين أنّ تأدية الأدوار لن تنجح في حالة المشاركين معك، يمكنك تفويت الخطوات الثلاث السابقة وتعديل الخطوات التالية بعض الشيء.

◀ اطرح على المشاركين السؤال التالي:

؟

- ما الذي ساعدك على حل المعضلة واتخاذ قرار؟

- ◀ شجّع المشاركين على التفكير وتقديم الإجابات.
- ◀ وزّع بعد ذلك المنشور 2 واعرض النموذجين.
- ◀ اشرح ما يلي للمشاركين:

”

ليس هذان سوى نموذجين فقط من بين نماذج كثيرة. ولن يتسنى لكم على الأرجح الوقت للتفكير في كل هذه الأسئلة لدى حل معضلة أخلاقية، لكنّها تضمّ بعض النصائح المفيدة. دعونا نختبر هذين النموذجين بالاستعانة بالمعضلات التي أدّيتموها للتوّ.

”

الوحدة التاسعة – المعضلات الأخلاقية التي تواجه الشرطة

اختبار النموذج المعتمد أكثر على الحدس: الناقوس – الكتاب – الشمعة
 ◀ في حالة المعضلة الأولى، أسأل كامل المجموعة الأسئلة التالية:



؟

- ماذا يملي عليك حدسك أن تفعل؟ 
- هل تتناسق هذه الخطوة مع القوانين/القواعد/اللوائح؟ 
- كيف تشعر حيال إخبار والدتك أو الصحف عن هذه الخطوة؟ 
- هل يملي عليك شق الناقوس وشق الكتاب وشق الشمعة الأمر عينه؟
- أي خطوة بديلة تختارها بالاستناد إلى هذا النموذج؟

3

النموذج العقلاني: نموذج ب. م. أ. إ.

البديل الأول		البديل الثاني		البديل الثالث	
-	+	-	+	-	+

◀ ييسر المناقشة مع المشاركين عبر طرح الأسئلة التالية:

؟

- ما الذي يتعارض في هذه الحالة؟ أي قيم أو قواعد أو مبادئ؟
- ما هي مسارات العمل أو البدائل المحتملة؟ ما الذي يمكنك أو لا يمكنك فعله؟
- بمن يؤثر قرارك؟ (نفسك، زميلك، صديقك، مواطن، مسؤول، مؤسسة الشرطة، المجتمع ككل، إلخ...؟)
- ما هي الآثار المترتبة (الإيجابية منها والسلبية) عن كل بديل لكل أصحاب المصالح المعنيين بالأمر؟

- ◀ استنادًا إلى نتائج النقاش، عدّد البدائل الموجودة في الجدول الذي رسمته على اللوح القلاب أو لوح آخر.
- ◀ عدّد الآثار المترتبة على كل أصحاب المصالح المعنيين في الجدول.
- ◀ استخلص الأفكار من كامل المجموعة:



؟

- بالاستناد إلى هذا التحليل، ما هو الخيار أو الخيارات التي تبدو الأفضل؟
- هل هو الخيار الأفضل الذي توصلت إليه في نموذج الناقوس والكتاب والشمعة؟
- هل هو الخيار عينه التي اختارته المجموعة في نشاط تأدية الأدوار؟

إذا استخلصت المجموعة أن الخيار الأفضل مختلف عما تم اختياره في نشاط تأدية الأدوار وإذا كان الوقت يسمح، يمكنك أن تطلب منهم إعادة تأدية المعضلة.
 ▶ كرّر العملية لكل من الحالات المختارة.

- 

- ما الذي تعلّمته في هذه الوحدة؟
- كيف ستطبّق الأمر على أرض الواقع؟

[illegible]

المنشور 1 - تعاريف المعضلة الأخلاقية

المعضلة الأخلاقية مشكلة تتعلق بخيارات بديلة ومتعارضة. ويفرض الاختيار بين مسارات العمل معضلةً أخلاقيةً عندما يكون لمسار العمل المعني آثار إيجابية وسلبية سواء على الفرد أو الآخرين أو المحيط.

المعهد السويسري للشرطة *Institut Suisse de Police*. 'حقوق الإنسان والأخلاق المهنية: دليل مرجعي للامتحان المهني الاتحادي لأفراد الشرطة' *Droits de l'Homme et* *Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière*. نيوشاتل: المعهد السويسري للشرطة *Institut Suisse de Police*. 2009.

المعضلات الأخلاقية الحقيقية هي الحالات التي ما من رابع فيها بطبيعتها، حيث ستواجه المصاعب سواء تصرفت على نحو معين أو لم تتصرف.

جولي راينز *Raines, Julie*. في 'الأخلاق في عمل الشرطة: سوء السلوك والنزاهة' *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. سوديري: جونز أند بارليت *Jones and Bartlett*. 2011.

المعضلة الأخلاقية الفعلية هي حالة لا يمكن للمرء أن يخرج منها بريئاً مهماً فعل - سواء لجأ إلى وسيلة قذرة أو لم يلجأ إلى وسيلة قذرة بما يكفي أو ابتعد عن الحالة بلا أن يفعل شيئاً.

كارل ب. كلوكرز *Klockars, Carl B*. 'مشكلة هاري القذر' *The Dirty Harry Problem*. 'حوليات الأكاديمية الأمريكية للسياسة والعلوم الاجتماعية' *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452: 33 - 47. (1980).

تنشأ معضلة أخلاقية عندما يكون أفراد الشرطة:

- لا يعرفون مسار العمل الصائب
- يواجهون صعوبة في القيام بما يعتبرونه صائباً
- يجدون أنّ الخيار الخاطئ مغرٍ للغاية

جويس لين م. بولوك *Pollock, Joycelyn M* ورونالد ف. بيكر *Ronald F. Becker*. 'التدريب على الأخلاق: الاستعانة بالمعضلات التي تواجه أفراد الشرطة' *Ethics Training: Using Officers' Dilemmas*. نشرة تطبيق القانون لمكتب التحقيقات الفيدرالي *FBI Law Enforcement Bulletin* 65، العدد 11 (1996): 20 - 27.

المنشور 2 - نموذجان اثنان لحل المعضلات الأخلاقية

الناقوس والكتاب والشمعة

- **الناقوس -** هل يبدو العمل صائبًا؟ يقيس هذا السؤال الانطباع الأول والحدس. هل كان انطباعك الأول أن الأمر صائب أم خطأ؛ حكيم أو غير حكيم؟ يربط بعض الأشخاص هذا السؤال "بصوت ضميرهم". فماذا يملي عليك هذا الصوت؟
- **الكتاب -** هل يتناسب الأمر مع القوانين والقواعد والسياسات الرسمية؟ هل ينطبق الأمر مع "ما جاء في الكتب"؟ تدعم قواعد المؤسسة أو المهنة في العادة أو تعزز ما يعتبره الجميع أصلاً الأمر الصائب. وحتى إذا كنت تفكر في عصيان سياسة أو قانون غير عادل، قد يكون من الصائب أيضاً أن تتذكر أنك تخالف قاعدة رسمية بشكل متعمد وعادة ما تترتب على ذلك عواقب.
- **الشمعة -** كيف سيبدو هذا العمل للآخرين عندما يكشف عنه الستار؟ يتعلق هذا السؤال بالتصوّر. فكيف سيبدو العمل للآخرين (مثل المؤسسة أو الرأي العام أو والدتك أو أخيك أو الصحفيين)؟ ويمكن أحياناً للآخرين تصوّر أن عملاً ما خاطئ حتى إن لم يكن كذلك على نحو واضح.

نموذج ب. م. أ. إ. (غير الأحرف بحسب مرادف المصطلحات في لغتك)

- **فكر في البدائل.** ما هي الخيارات المتاحة في الحالة التي تواجهها؟ ماذا يمكنك أن تفعل؟ اخرج بثلاثة خيارات أو أكثر. قد يتبين لك أن الحل البديل الثالث أو الرابع هو الأكثر حكمة.
- **عدّد أصحاب المصالح.** من هم الأشخاص الذين سيتأثرون بقرارك وأفعالك؟ قد تلاحظ أنه يمكن لكل حل بديل أحياناً أن يتميز بأصحاب مصالح مختلفين.
- **فكر في الآثار المترتبة على كل حل بديل.** ما هي الآثار التي يمكن أن تترتب عن كل حل بديل؟ عليك التفكير في الآثار التي قد تترتب على كل من أصحاب المصالح، وليس عليك فحسب. ما الحسنات أو السيئات التي يمكن أن تترتب عن كل خيار؟ يمكن أحياناً للتفكير في هذه الأمور أن يشكل جزءاً مهماً من اتخاذ القرار الحكيم.
- **ما شعورك حيال إخبار هذه القصة؟** هل سيكون تبرير العمل الذي اخترته مريحاً أو غير مريح؟ وماذا إن شرحتَه لقسم الرقابة الداخلية أو الصحفيين أو أسرته؟

أداة مساعدة الميسرين 1 - حالات معضلات أخلاقية افتراضية

1. لدى أحد أفراد الشرطة أدلة كافية تسمح له باعتقال رجل بتهمة عملية سرقة صغيرة نسبياً لكنّ الشرطي يعلم أيضاً أنّ للرجل زوجة وطفل رضيع ويعيش في حي فقير وأنّ أسرته ستواجه صعوبة كبيرة في التأقلم والصمود إذا ما تمّ الزج بالزوج في السجن¹.
2. لنفترض أنّ لدى الشرطة خيوطاً عدة تورّط سميت (استبدل باسم ذكر شائع في بلدك) بتهمة الاستغلال الجنسي للأطفال، ولكن، لا مبررات لديها للحصول على مذكرة لتفتيش سيارة سميت أو منزله حيث يمكن إيجاد الأدلة. فشعر أحد أفراد الشرطة بالإحباط وفي الصباح المبكر في أحد الأيام، أخذ عصا وكسر الضوء الخلفي لسيارة سميت. وفي اليوم التالي، أوقف الشرطي سميت لقيادة سيارة بضوء خلفي مكسور وحجز سيارته وأعدّ قائمةً بالموجودات فيها ووجد أدلة تسمح بإدانتها بتهمة متعددة من التحرش الجنسي بالأطفال وحياسة الصور العارية لهم. فتلقى الشرطي جوائز تقديرية لقبضه على سميت. هل كان تصرف الشرطي قانونياً في ما يخص الضوء الخلفي؟ وهل خدمت أفعاله المصلحة العامة؟²
3. تم ارتكاب عملية سطو على متجر مجوهرات واستتب شرطيّان الأمن في مسرح الجريمة إلى أن وصل فريق التحقيقات. وبعد بضعة أيام، لاحظ فرد من الشرطة أنّ زميله الشرطي يرتدي سواراً من متجر المجوهرات ذاك. فشرح له زميله أنه اشتراه من تاجر متجول غير معروف³.
4. في إحدى ليالي الأسبوع، طُلب منك أنت وزميلك جون (استبدل باسم ذكر شائع في بلدك) المشاركة في جزء من دورية لمراقبة طرف مفتوح من موقف سيارات في البلدة. كانت السماء داكنة وتمطر. لدى الوصول إلى المكان، رأيتما أنّ الموقف فارغ. ولكن، بعدّ النظر جيداً، لاحظتم أنّ هناك سيارة واحدة فقط مركونة عند طرف الموقف الآخر. اقتربتما من السيارة ورأيتم أنّ زجاج النوافذ مغطى بالضباب. أعلمك زميلك جون أنّه سيتولى قيادة التدخل من مقعد السائق فيما تجلس أنت بقربه في مقعد الراكب. وسرعان ما رأيتم أنّ شخصين يجلسان داخل السيارة بجانبك وأدركتما أنّهما رجل وامرأة منشغلان في ملذات جنسية. وأدركت أنّ المرأة الجالسة في مقعد الراكب ما هي إلا ماري (استبدل باسم أنثى شائع في بلدك)، زوجة جاك (استبدل باسم ذكر شائع ثان في بلدك)، صديقك الحميم وزميلك الذي سيبدأ العمل عند الساعة الرابعة فجراً. أنهيتما التدخل وابتعدتما عن السيارة. لحسن الحظ أنّ ماري لم ترك أو تتعرف إليك. ومع أنّك كنت مصدوماً، لم تخبر زميلك عن اكتشافك. وطوال ما تبقى من الدورية، لم يسعك التفكير سوى في آخر مرّة زرت بها ماري وجاك منذ أقل من شهر، عندما راح جاك يتحدث إليك عن رغبته في أن ينجب طفلاً من ماري. وفجأة، أمسيت تشعر بانزعاج. فكيف تتصرف عندما تلتقي بجاك عند الساعة الرابعة فجراً أثناء تسليمه النوبة؟⁴
5. يريد أخ زوجتك أن يؤجّر شقته من الباطن وقد تلقى طلبات عدة وهو يواجه صعوبة في اختيار المستأجر الأنسب ويودّ الحرص على أنّ من يقع عليه اختياره جدير بالثقة ويتسم بالأمن المالي. فأتى إليك بقائمة أسماء وطلب منك التحقق من السجل الجنائي لمقدمي الطلبات. ولكيلا يحرجك أو يطلب الكثير من التفاصيل، اقترح عليك أن تشطب الأسماء التي لا يجب أن يفكر في اختيارها. كيف يكون ردّ فعلك؟⁵
6. علم أحد الأفراد الجدد في الشرطة في دوريته الأولى من زميله الأكبر سنّاً والأكثر خبرة أنّ المطعم القريب من الشرطة يحبذ استقبالهم فيقدم لهم وجبات مجانية. فيطلب الشرطي الأكبر سنّاً بكل حرية شريحة لحم مع البطاطا وكل الإضافات الممكنة. ما هو واجب فرد الشرطة المعيّن حديثاً في هذه الحالة؟ هل يجب أن يواصل فعل ما يفعله زملاؤه في الشرطة أم يجب أن يرفض هذا النوع من المعروف؟ وماذا إن رفض صاحب المطعم تقاضي المال من الشرطي؟⁶
7. نشأت في الآونة الأخيرة مشاكل بين أفراد من عصابتين متخصصتين في إحدى أجزاء المدينة. فراح يعمل أحد أفراد الشرطة مع الطرفين لخفض التوتر وسعى جاهداً لتطوير البرامج وتوطيد العلاقات ونيل احترام أفراد العصابتين. وبدأت المشاكل في نهاية المطاف. ولكن، سرعان ما بدأ الشرطي يلاحظ سيارات فيها عدد كبير من الشبان اليافعين - كثر منهم دون السنّ القانونية - من كلي العصابتين - يجولون في سياراتهم ويشربون الكحول بشكل فاضح ويحدثون الضجة العالية والفوضى. ولدى مواجهتهم، قال أفراد العصابة الذين باتوا الآن أهدأ نسبياً أنّه يجدر بالشرطي التفاوضي عن أسلوب قيادتهم وشربهم الذي لا يؤدي أحد لأنهم يتعاونون معه ولم يعودوا يطلقوا النار على بعضهم البعض⁷.
8. أنا شرطي دُعيت خارج دوام عملي إلى حفلة في منزل صديق لم أره منذ بعض الوقت. كانت الحفلة مساء الجمعة ولم أكن أعمل ولم يكن لدي ما أفعله، فتوجّهت إلى الحفلة. ولدى وصولي رأيت أنّ ثمة أناس كثر في الفناء الخارجي. فأمضيت الوقت مع الحاضرين واستمتعت بوقتي وتناولت مشروبين ثم توجهت إلى الداخل إلى حجرة المرحاض، وعندئذٍ رأيت أشخاصاً عدة داخل

1. كينيث ج. بيك Kenneth J. Peak وب. جرانت سبت B. Grant Sitt ورونالد و. جلينسور Ronald W. Glensor، الاعتبارات الأخلاقية في عمل الشرطة المجتمعية وحل المشاكل "Community Policing and Problem Solving"، بوليس كوارترلي 1، العدد 3 (1998): 23. http://www.sagepub.com/banks/articles/02/Peak_CHO2.pdf

2. المرجع عينه.

3. المرجع عينه، ص. 81.

4. Institut Suisse de Police، "حقوق الإنسان والأخلاق المهنية: دليل مرجعي للامتحان المهني للاتحاد لأفراد الشرطة" Droits de l'Homme، 2009، Suisse de Police.

5. مقتبس من: المرجع عينه.

6. دراسة حالة حول مواجهة السلطة غير العادلة: معضلة أخلاقية "Confronting Unjust Authority Case Study: An Ethical Dilemma"، ريسر شوماتيك Researchomatic، 2012، متاح على الرابط التالي: <http://www.researchomatic.com/Confronting-Unjust-Authority-Case-Study-An-Ethical-Dilemma-137310.html>.

7. بيك Peak، الاعتبارات الأخلاقية "Ethical Considerations"، 29.

الوحدة التاسعة – المعضلات الأخلاقية التي تواجه الشرطة

المنزلة متجمعين حول طاولة تعلوها خطوط الكوكابين. لم أر هؤلاء الأشخاص من قبل وكان صديقي في الفناء الخلفي طوال الوقت منذ وصولي. توجهت إلى المرحاض ورحت أفكر في ما يجب أن أفعله.⁸

9. شَم أحد أفراد الشرطة المبتدئين رائحة الكحول من فم شريكه فيما ركب سيارة الدورية في بداية النوبة. اعترف له فرد الشرطة الأعلى رتبة منه أنه شرب كأس نبيذ واحد مع وجبة العشاء لكنه أصرَّ أنه بإمكانه القيادة بأمان. ولكي يتجنب المبتدئ المواجهة، لم يحتج على الأمر. وبعد القليل من الوقت، اصطدمت سيارة الدورية التي كان يقودها الشرطي الأعلى رتبة بسيارة أخرى وتوقَّي سائقها بعد ثلاثة أسابيع نتيجة الإصابات الشديدة التي لحقت به في الحادث. شَم شرطي السير الذي كان يحقق في الحادث رائحة الكحول من فم الشرطي الأعلى رتبة لكنه لم يبلغ عن هذا الأمر ولم يطلب منه أن يخضع لفحص نسبة تركيز الكحول في النفس. بعد ذلك، رُفعت دعوى زعمت أنَّ الشرطي الأعلى رتبة هو من تسبَّب بالحادث لأنه كان يقود تحت تأثير الكحول. وفي خلال تحقيقات وزارة الشؤون الداخلية، واجه المبتدئ معضلة أخلاقية عالية الخطورة ما بين إخبار الحقيقة أو الكذب لحماية الشرطي الأعلى رتبة.⁹

10. اتصل موظف في محطة الوقود بالشرطة بسبب حالة شغب في المحطة، إذ كان أحد شبان الحي يتوسل العملاء من أجل الحصول على المال ويغسل نوافذ سياراتهم من دون أن يُطلب منه ذلك. يعيش الشاب مع جدته وبالكاد لديهم ما يلبي احتياجاتهم. طالب موظف المحطة بإلقاء القبض على الشاب اليافع لأنه يضايق العملاء برأيه. في مثل هذه الحالات، غالبًا ما تدفع الجاني ظروف قاسية لفعل ما يفعله؛ وفي هذه الحالة، جدّة الفتى فقيرة للغاية وهو يعطيها المال الذي يجنيه. وذلك وضع الشرطي في صراع ما بين التعاطف مع الصبي من جهة وإنفاذ القانون من جهة أخرى.¹⁰

11. أوقف فرد في الشرطة امرأة لديها الكثير من مخالفات السير غير المدفوعة، وكان مع المرأة طفل رضيع. هل يجب بفرد الشرطة أن يأخذ الطفل إلى الأحداث والمرأة إلى السجن وأن يقوم بالتدابير اللازمة لكي يعتني شخص آخر بالطفل أم يدع الجانية تذهب ويطلب منها أن تتولى أمر المخالفات بنفسها؟ هي لا تحمل معها المال ولم تسبب للشرطي بأي متاعب. لا تشمل هذه الحالة صاحب شكوى متطلب؛ ويرى الشرطي أن التطبيق الصارم للقانون قد لا يخدم غايات العدالة أو على الأقل يشعر بالحيرة بشأن اختيار إنفاذ القانون أو لا. تنطوي الكثير من مثل هذه المعضلات على نساء و/أو عائلات لديها أطفال. وبعض أفراد الشرطة واضعون جدًّا بشأن المعايير التي يتبعونها في قراراتهم التقديرية، في حين أنَّ بعضهم الآخر لا يعتقد بالقدر عينه بالدور الأخلاقي الذي تؤديه الشرطة.¹¹

12. استجاب أحد أفراد الشرطة لاتصال من المكتب الأمني لمتجر كان قد ألقى القبض على سارق معروضات. وكان السارق امرأة في الخامسة والسبعين من العمر أُلقي القبض عليها وهي تحاول وضع بعض الأدوية في حقيبتها. أصرَّ المتجر على توجيه الاتهامات ضد المرأة. هل من قانون معمول به بهذا الشأن؟ نعم. ومن الواضح أنَّ المرأة انتهكت القانون. هل من سياسة معمول بها في الإدارة؟ تملي سياسة الإدارة حتمًا إنفاذ القانون، وبخاصة إذا كان المدعي يؤدِّ توجيه الاتهامات. هل يحل هذا الأمر المعضلة؟ نعم، لبعض أفراد الشرطة. إذ يعتقد بعضهم أنَّ واجب الشرطة يقضي بإنفاذ القانون وليس التوسط فيه، في حين أنَّ البعض الآخر يقول إنَّه إلى جانب الواجب، ثمة شق أخلاقي للعمل.¹²

13. دُعي أحد أفراد الشرطة للحضور إلى موقع منزل يحترق. كان الحريق قد انتشر في كل أرجاء المنزل، ما جعل من المستحيل الدخول بشكل آمن. كان الشرطي يسمع العائلة تطلب النجدة من نافذة في الطابق العلوي وشعر بأنه مضطر لمساعدتهم لكنه كان يعلم أيضًا أنَّ ذلك يخالف سياسة الإدارة التي تحظر التورط في مثل هذه الحالات الخطيرة.¹³

14. أنت واحد من أصل ثلاثين فردًا من الشرطة من إدارات مختلفة عدة [طُلب منكم] العمل بالزي الرسمي [لحفاظ على الأمن] في حفل موسيقي روك في قاعة مغلقة [...] وكانت الفرقة التي تقدم الحفل تعزف موسيقى البانك روك والهيفي ميتال، وكان الحشد الذي يبلغ سبعة آلاف شخص مؤلف بأغلبه من مراهقين [...] وكان الحشد صاخبًا إنَّما مسالمًا. وكانت المجموعة الأكثر صخبًا مؤلفة من حوالي خمسة عشر إلى عشرين فردًا من "محمي الشيطان" يرتدون الجلد وينتمون إلى عصابة دراجات نارية تجتمعوا في القاعة على بعد صفوف قليلة من المسرح. اقترب منك أحد أفراد الشرطة من بلدة أخرى وقال لك إنَّه لاحظ عددًا من [راكبي الدراجات النارية] يتعاطون الكوكابين ويبيعونه لأفراد يافعين في الحشد. أراد اعتقال [راكبي الدراجات النارية] الذين يتاجرون وطلب منك مرافقته. أنت تعرف بخبرتك أنَّ "محمي الشيطان" هؤلاء غالبًا ما يحملون السكاكين وحتى المسدسات، وأنهم يعتبرون أنَّه لشرف لهم أن يقاتلوا أي فرد شرطة يحاول القبض عليهم. كما سبق أن خضت تجارب حيث لجأت حشود الحفل إلى العنف نتيجة محاولة الشرطة إلقاء القبض بسبب المخدرات أو الكحول. وقال لك زميلك الشرطي، إنَّك سواء قررت مرافقته أو لا، سوف يقوم بإلقاء القبض عليهم بعد أن تبدأ أغنية الفرقة التالية.¹⁴

8. إليزابيث هول Elizabeth Hall، "التحديات الأخلاقية التي يواجهها مسؤولو إنفاذ القانون على الدوام" *Ethical Challenges Faced By Law Enforcement Regularly*، علم الجريمة والعدالة VSeoxEqSwgs-faced-by-law.html#. Criminology & Justice. <http://criminologyjust.blogspot.ch/2013/02/ethical-challenges-faced-by-law.html#.VSeoxEqSwgs-faced-by-law.html#.>

9. جون ر. شافر John R. Schafer، "اتخاذ القرارات الأخلاقية: نموذج عملي" *Making Ethical Decisions: A Practical Model*، الروحية المتمثلة: المنافع والموارد Intentional Spirituality: Benefits and Resources. <http://www.stevedavis.org/sol2ar16print.html>

10. جويس لين م. بولوك Pollock, Joycelyn M. ورونالد ف. بيكر Ronald F. Becker، "التدريب على الأخلاق: الاستعانة بالمعضلات التي تواجه أفراد الشرطة" *Ethics Training: Using Officers' Dilemmas*. نشره تطبيق القانون لمكتب التحقيقات الفيدرالي FBI Law Enforcement Bulletin 65، العدد 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

11. المرجع عينه.

12. مقتبس من: المرجع عينه.

13. المرجع عينه.

14. هاورد س. كوهن Howard S. Cohen ومايكل فلديبرج Michael Feldberg، "حفلة موسيقى روك" *Rock Concert*، في "القوة وضبط النفس: البعد الأخلاقي لعمل الشرطة" *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*، ويستبورت: براجر بابليشرز Praeger Publishers، 1991: 71-88.

أداة مساعدة الميسرين 2 - نشاط اختياري - أنواع المعضلات الأخلاقية الثلاثة

• اشرح للمشاركين أنواع/فئات المعضلات الأخلاقية التالية:

- السلطة التقديرية
- الواجب (هل هو واجب أم لا؟)
- الصدق
- الولاء
- دوّن الكلمات الأربع على اللوح القلاب أو لوح آخر.
- اقرأ الحالات المختارة على العلن.
- في كل حالة، اطرح ما يلي على المشاركين:
 - في أي فئة تندرج هذه الحالة؟
 - هل يسعكم التفكير في فئات أخرى؟

السلطة التقديرية: في الحالات التي تؤدي فيها السلطة التقديرية دورًا، يمكن اعتبار كلي مساري العمل المتوفرين صائبين. لا يتم في العادة تحديد إطار السلطة التقديرية للشرطة من الناحية الأخلاقية - سواء تعلق الأمر بإلقاء القبض أو إصدار مخالفة مرور أو ما يجب فعله عند نشوء مشادة كلامية. ولكن، في بعض من هذه الحالات التقديرية، يكشف أفراد الشرطة في الجلسة إما أنهم شعروا بعدم الارتياح إزاء ما كان يملّي عليهم القانون أو لوائح الإدارة فعله أو يبلغون أنهم شعروا فعلاً بالارتباك بشأن مسار العمل الملائم الذي عليهم سلوكه.

الواجب: نوعان

1. الأول يطرح أسئلة حول التزام فرد الشرطة وواجبه في موقف معين. فعندما تتلقى الشرطة مكالمة اتصالاً حول اضطراب في منزل ويقرر أفراد الشرطة أنه لم يتم ارتكاب أي جرم، ما هو واجبهم تحديداً؟ وهل يترتب عليهم أي التزام بمحاولة حل وضع متفجر قبل أن يتحول إلى جريمة؟ وبالمثل، يعتقد بعض أفراد الشرطة أنه تترتب عليهم مسؤولية مساعدة الفقراء والمشردين لإيجاد مأوى، في حين أن آخرين لا يشعرون بأنه يترتب عليهم هذا الالتزام. ويُبرز هذا النوع من المناقشات حتمًا فروقات في الرأي تشكل عاملاً أساسياً في الطريقة التي يرى فيها الشرطيون دورهم في المجتمع. وهي أيضاً مسألة أخلاقية.

2. أما النوع الآخر من المعضلات المرتبطة بالواجب، فهو أكثر وضوحاً بكثير. إذ يعلم في هذه الحالة فرد الشرطة أنّ وظيفته تفرض عليه اتخاذ خطوات معينة إلا أنه يعتبر الخطوة الواجبة إما غير مناسبة له أو مضيعة للوقت، ما يصيبه بالتردد إزاء تنفيذها.

الصدق: تحت عنوان "الصدق"، غالباً ما يدرج أفراد الشرطة المعضلات التي تتعلق بإثراء الذات والأفعال السيئة الشخصية والكذب ومختلف المسائل المتعلقة بحالات الاعتقال.

الولاء: في الحالات التي ترتبط بالولاء، يتعين على أفراد الشرطة اختيار ما يفعلونه عندما يواجهون مخالفات ارتكبتها أفراد شرطة آخرون. وتتراوح المعضلات التي يواجهها أفراد الشرطة في هذا المجال من مشاهدة مخالفات صغيرة نسبياً (مثل إساءة استخدام وقت العمل الإضافي) إلى انتهاكات خطيرة جداً للثقة العامة (مثل الاستغلال الجسدي لمشتبه به أو ارتكاب جريمة).

قراءات يوصى بها للميسرين

1. فهم المعضلات الأخلاقية

المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police. "حقوق الإنسان والأخلاق المهنية: دليل مرجعي للامتحان المهني الاتحادي لأفراد الشرطة" Droits de l'Homme et Éthique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière. نبوشاتل: المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police, 2009: 111-115.

إنّ اتخاذ القرارات عمل صعب، وبخاصة عندما لا تعود المراجع والمدونات المتوفرة بديهية و/أو عندما تتضارب مع بعضها البعض أو مع قيمك. واستناداً إلى المثل العليا، فإن مهنة الشرطة مهنة صعبة. ولأنه غالباً ما يتعين على أفراد الشرطة، والذين لا يجب أن ننسى أنهم ليسوا كامليين، اتخاذ قرارات في الحالات الطارئة، وأحياناً بشكل حاد وفظ، فهم غالباً ما يتعرضون لضغوطات متنوعة (من ضغوطات اجتماعية وسياسية ومن الإعلام وفي رفع التقارير وغير ذلك)، ما يمكن أن يشكل مصدر خيبة أمل وإحباط وإرهاق في بعض الأحيان. وعندما لا يكون من قاعدة، أو على العكس، عندما يكون ثمة قواعد عدة موجودة ومتعارضة مع بعضها البعض أو عندما لا تكون القاعدة دقيقة، ليس من المستغرب أن تضطر الشرطة إلى حل المعضلات عبر الاختيار ما بين حلين بديلين أو أكثر، حيث لكل حل حسناته وسيئاته.

الوحدة التاسعة - المعضلات الأخلاقية التي تواجه الشرطة

التعريف: المعضلة الأخلاقية هي مشكلة اختيار بين خيارات بديلة أو متعارضة. ويفرض الاختيار معضلة أخلاقية عندما يكون للمسار المعني آثار سلبية وإيجابية سواء للمرء نفسه أو الآخرين أو البيئة المحيطة به.

أبعاد المعضلة الأخلاقية:

معظم المعضلات الأخلاقية التي يواجهها الأشخاص تكون على مستوى شخصي، حتى وإن كان للكثير من هذه المعضلات أبعاد مهنية ومؤسسية واجتماعية مهمة. وفي معظم الحالات، تتسم المشكلة بأبعاد عدة ولا تكون القيم الشخصية فحسب في صلب المشكلة. إذا غالبًا ما يكون للمشكلة أبعاد تخص المؤسسة والمجتمع، هذا إن لم يكن أيضًا بعد شخص آخر مثل زميل أو طرف آخر معني بالأمر. فهناك دائمًا الكثير من الأبعاد المتداخلة التي تؤثر في السلوك، وهنا تجدر معالجة أي قضايا أخلاقية ذات صلة. غالبًا ما يتعين على أفراد الشرطة العاملين في المجال الاختيار واتخاذ القرارات.

- هل يجب أن ألقى القبض على هذا الشخص أم لا؟
- هل يجب أن أفرض غرامة أم لا؟
- هل يجب أن ألجأ إلى الإكراه أم لا؟
- ...

تقدم القوانين واللوائح والتوجيهات والممارسات الداخلية عددًا من الاتجاهات وترشد طريقة التفكير. غير أنها لا تقدم إجابة على الأسئلة كلها. ولذا، تجد الشرطة نفسها أحيانًا عاجزة ولا تدري ما هو الأمر الصائب. واتخاذ القرار هو اختيار المسار الواجب سلوكه في سياق معين.

2. أهمية التدريب على الأخلاق بالنسبة إلى الشرطة

مونیکا دن بور Den Boer, Monica وشانجويون بيو Changwon Pyo. "عمل الشرطة الصالح: الأدوات والنماذج والممارسات" Good Policing: Instruments, models and practices. تحرير سول إيجليسياس Sol Iglesias وأولريك كلينجشير Ulrich Klingshirn. سنغافورة: مؤسسة آسيا-أوروبا Asia-Europe Foundation ومؤسسة هانس زايدل إندونيسيا Hans Seidel Foundation, 2011: 61.

يعيش أفراد الشرطة ويعملون في سياق اجتماعي ديناميكي لا ينفك يتغير حيث يتعرضون لعدد لا يحصى من الصراعات الأخلاقية. وعندما لا يكونون متحضرين أو مدركين، يكونون أكثر عرضة لأن يذهبوا مع التيار مما إذا كانوا متحضرين بما يكفي لمواجهة المخاطر الأخلاقية التي قد تعترض سبيلهم. وكل يوم، يمارس أفراد الشرطة الاستعداد الذهني لمواجهة المواقف التكتيكية. والأفراد الذين يكونون متحضرين ذهنيًا لمواجهة مواقف فتاكة، يتحلون باحتمال تحقيق نجاح أكبر من سائر الأفراد الذين قد يتقنون التكتيكات، إنما قد لا يكونون متحضرين ذهنيًا. وتماثل مثل المواقف الفتاكة، تنشأ المعضلات الأخلاقية في غير محلها بناتا، وذلك غالبًا بلا سابق إنذار وبالكاد بالقليل من الوقت للتوقف والتفكير في الحالة. وعندما لا يكون الأفراد متحضرين بما يكفي، بإمكان حتى الأكثر صدقًا ومثالية بينهم أن يتخذ في ظرف برهة قرارات أخلاقية غير ملائمة... قرارات قد تسفر عن آثار تغير مجرى حياة أحد. وإذا ما أراد أفراد الشرطة الصمود في وجه هذه المعضلات الأخلاقية، لا بد أن يكونوا متحضرين ذهنيًا بقدر ما يتحضررون للمواجهات التكتيكية.

قرارات إضافية:

- هاورد س. كوهن Howard S. Cohen ومايكل فلديبرج Michael Feldberg، "حفلة موسيقى روك" Rock Concert، في "القوة وضبط النفس: البعد الأخلاقي لعمل الشرطة" 71 Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work، 88، ويستبورت: براجر بابليشرز Praeger Publishers، 1991.
- المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police. "حقوق الإنسان والأخلاق المهنية: دليل مرجعي للامتحان المهني الاتحادي لأفراد الشرطة" Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière. نيوشاتل: المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police، 2009.
- راشورث م. كيدر Kidder, Rushworth M. كيف يقوم الأشخاص الصالحون بخيارات صعبة "How Good People Make Tough Choices". نيويورك: هاربر Harper، 1995.
- كارل ب. كلوكرز Klockars, Carl B. "مشكلة هاري القذر" The Dirty Harry Problem. "حوليات الأكاديمية الأمريكية للسياسة والعلوم الاجتماعية". Annals of the American Academy of Political and Social Science 452، (1980): 33 - 47. http://www.kyoolee.net/Dirty_Harry_Problem_the_Klockars.pdf
- جويس لين م. بولوك Pollock, Joycelyn M ورونالد ف. بيكر Ronald F. Becker. "التدريب على الأخلاق: الاستعانة بالمعضلات التي تواجه أفراد الشرطة" Ethics Training: Using Officers' Dilemmas. نشرة تطبيق القانون لمكتب التحقيقات الفيدرالي FBI Law Enforcement Bulletin 65، العدد 11 (1996): 20 - 27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

كتيب المشارك

المعضلات الأخلاقية هي مواقف صعبة يتعين على كل أفراد الشرطة المرور بها، تتواجه فيها وتتنافس عناصر سبق أن ناقشناها في الوحدات السابقة (من قواعد وقيم شخصية وغيرها). في مثل هذه الحالات، من الصعب دائمًا اختيار مسار العمل الأنسب لأنه ما من حل مثالي. ففي نهاية المطاف، نزاهتك الشخصية هي التي ستحدد قرارك.

ويمكن للعناصر المتعارضة أن تكون كما يلي:

- اختلاف بين القواعد والقوانين
- اختلاف بين القواعد والقيم
- القيم الشخصية والمهنية
- مصالح أشخاص مختلفين
- المصالح الشخصية ومصالح المجتمع
- الأثر قصير الأمد والأثر طويل الأمد
- الغاية والوسيلة
- أدوار الشرطة المختلفة

الناقوس والكتاب والشمعة

- **الناقوس** - هل يبدو العمل صائبًا؟ يقيس هذا السؤال الانطباع الأول والحدس. هل كان انطباعك الأول أن الأمر صائب أم خطأ؛ حكيم أو غير حكيم؟ يربط بعض الأشخاص هذا السؤال بصوت ضميرهم. فماذا يملي عليك هذا الصوت؟
- **الكتاب** - هل يتناسب الأمر مع القوانين والقواعد والسياسات الرسمية؟ هل ينطبق الأمر مع "ما جاء في الكتب؟" تدعم قواعد المؤسسة أو المهنة في العادة أو تعزز ما يعتبره الجميع أصلاً الأمر الصائب. وحتى إذا كنت تفكر في عصيان سياسة أو قانون غير عادل، قد يكون من الصائب أيضاً أن تتذكر أنك تخالف قاعدة رسمية بشكل متعمد وعادة ما تترتب على ذلك عواقب.
- **الشمعة** - كيف سيبدو هذا العمل للآخرين عندما يكشف عنه الستار؟ يتعلق هذا السؤال بالتصوّر. فكيف سيبدو العمل للآخرين (مثل المؤسسة أو الرأي العام أو والدتك أو أخيك أو الصحفيين)؟ ويمكن أحياناً للآخرين تصوّر أن عملاً ما خاطئ حتى إن لم يكن كذلك على نحو واضح.

نموذج ب. م. أ. إ. (غير الأحرف بحسب مرادف المصطلحات في لغتك)

- فكّر في البدائل. ما هي الخيارات المتاحة في الحالة التي تواجهها؟ ماذا يمكنك أن تفعل؟ اخرج بثلاثة خيارات أو أكثر. قد يتبين لك أن الحل البديل الثالث أو الرابع هو الأكثر حكمة.
- عدّد أصحاب المصالح. من هم الأشخاص الذين سيتأثرون بقرارك وأفعالك؟ قد تلاحظ أنه يمكن لكل حل بديل أحياناً أن يتميز بأصحاب مصالح مختلفين.
- فكّر في الآثار المترتبة على كل حل بديل. ما هي الآثار التي يمكن أن تترتب عن كل حل بديل؟ عليك التفكير في الآثار التي قد تترتب على كل من أصحاب المصالح، وليس عليك فحسب. ما الحسنات أو السيئات التي يمكن أن تترتب عن كل خيار؟ يمكن أحياناً للتفكير في هذه الأمور أن يشكل جزءاً مهماً من اتخاذ القرار الحكيم.
- ما شعورك حيال إخبار هذه القصة؟ هل سيكون تبرير العمل الذي اخترته مريحاً أو غير مريح؟ وماذا إن شرحته لقسم الرقابة الداخلية أو الصحفيين أو أسرته؟

ملحق للوحدات - فهم برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) لنزاهة الشرطة

الجدول الأول: أمثلة عن تصنيفات سوء سلوك الشرطة

سلوك لأخلاقي للشرطة	انتهاكات مرتبطة بانضباط الشرطة	جرائم الشرطة
• انتفاعس والكسل • جودة العمل المتردية • إعطاء تصريحات غير صحيحة للمواطنين • غرض النظر أو عدم لفت نظر الزملاء أو المسؤولين إلى سوء سلوك أو تصرفات لأخلاقية	• فساد الساطة/الركاميات: تلقي مكاسب مادية بحكم الموقع بدون انتهاك القانون بحد ذاته (مثل تلقي مشروبات أو وجبات طعام أو خدمات مجانية) • تقويض التحقيقات أو الإجراءات الجنائية أو "فقدان" المخالفات المروية • الاستخدام غير الملازم للعنف الجسدي أو اللغوي تجاه المواطنين والمشتبه بهم (من خلال التعامل البدني القاسي والإيذاء اللفظي والإذلال والتخويف) • استغلال المعلومات والتلاعب بها (الاستخدام غير المأذون وغير الملازم لمفاتيح الشرطة؛ تسريب معلومات سرية) • التمييز والمعاملة غير المتساوية للمواطنين على أسس عرقية أو دينية أو جنسية أو سياسية أو غيرها • هدر وسوء استغلال موارد المؤسسة • إهمال الضحايا أو المحتجزين • محاباة المقرئين لدى أداء الواجبات: تفضيل الأصدقاء والأقارب والأعضاء في المجموعة السياسية عينها أو غيرها من أنواع المجموعات وغير ذلك	• "عمولة": تلقي السلع أو الخدمات أو المال مقابل إحالة العملاء إلى أفراد أو شركات معينة • السرقة الانتهازية: السرقة من الموقوفين أو ضحايا حوادث السير أو ضحايا الجرائم أو الجثث أو سرقة ممتلكات مواطنين توقفوا أو تقديم الشكوى أو حجز الممتلكات • قبول الرشوة لعدم متابعة مخالفة جنائية: عدم القيام بالتوقيف أو تقديم الشكوى أو حجز الممتلكات • تزوير أو تزييف أو إضافة أدلة (وبخاصة في قضايا المخدرات ولكن، بما لا يقتصر عليها فحسب) • الاستخدام الخطير وغير المبرر للقوة ضد المواطنين (القتل والوحشية والتعذيب) • التحرش الجنسي بالمواطنين • القمع غير المبرر للحقوق الأساسية: حرية التعبير وحرية التنقل وحرية تكوين الجمعيات وغيرها • الكذب أمام المحكمة • الطاعة العمياء لأوامر غير قانونية • التواطؤ مع المجرمين • الفساد في عمليات الشراء
• المحسوبة • التظاهر بعدم رؤية المشاكل في مكان العمل • الكذب على الزملاء • استخدام لغة مسيئة مع الزملاء	• محاباة المقرئين في الترقيات والتعيينات والعلل وتخصيص المناوبات وغير ذلك • إذلال الزملاء • التغيب غير المبرر عن العمل • إساءة استخدام الإجازات المرضية	• مكافآت داخلية - شراء امتيازات متوفرة لأفراد الشرطة وبيعها (من عطل ومناوبات وترقيات) • التحرش الجنسي بالزملاء
• استخدام اللغة المسيئة في العلاقات الشخصية • الإفراط في استهلاك الكحول	• تضارب المصالح مع وظائف وأنشطة أخرى خارج المؤسسة (مثل العمل في وظيفتين معاً بالخفاء) • استخدام الوظيفة في الشرطة في المنازعات الخاصة • التحلي بعلاقات مع مجرمين	• أنشطة إبحارية مباشرة - ارتكاب فرد من الشرطة جريمة ضد شخص أو ملكية لمكاسب شخصية • العنف الأسري • القيادة تحت تأثير الكحول • استخدام معلومات سرية لأغراض خاصة
خارج الدوام	في مكان العمل (مع الزملاء)	أثناء الخدمة (مع المواطنين)

مبادئ عمل الشرطة الديمقراطي

يعتبر برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) النزاهة أحد المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة الديمقراطي. وفي ما يلي وصف مقتضب لمبادئ أساسية أخرى:

سيادة القانون - على كل شخص، بما فيه أفراد الشرطة، أن يصنع قراراته ويتصرف على أساس القوانين واللوائح ومبادئ حقوق الإنسان.

خدمة الشعب - ترمي مهمة الشرطة ووظائفها إلى تعزيز منفعة الشعب. ويتعين على الشرطة بشكل خاص السعي جاهدةً للاستجابة للاحتياجات الأمنية لكل شرائح المواطنين.

المساءلة والشفافية - تعني المساءلة أن تتحمل مؤسسات الشرطة وأفرادها مسؤولية أفعالها وأن تخضع للمساءلة عنها من خلال الهيئات الداخلية والخارجية. وتعني الشفافية قدرة الشعب على الوصول بسهولة إلى السياسات والقوانين والميزانيات والمعلومات حول قرارات الشرطة وأنشطتها. والشفافية أمرٌ أساسي للمساءلة لأنها تمكن المواطنين من التدقيق في طريقة ممارسة الشرطة الصلاحيات المخولة لها.

الصفة التمثيلية - تعكس قوى عمل الشرطة التركيبة الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه.

الفعالية والكفاءة - تستفيد الشرطة جيداً من مواردها وتكون قادرةً على أداء وظائفها، ألا وهي حماية حقوق المواطنين ومكافحة الجرائم والتهديدات الأمنية ورصدها وقمعها للحفاظ على النظام العام وإدارة الحالات الطارئة.

مبادئ عمل الشرطة الديمقراطي

التمسك بسيادة القانون

خدمة الشعب

النزاهة (الأخلاق والقيم وحقوق الإنسان)

المساءلة والشفافية

الصفة التمثيلية

الفعالية والكفاءة

أهمية نزاهة الشرطة

تنطوي نزاهة الشرطة على منافع مهمة للمجتمع نوضحها في ما يلي:

احترام حقوق الإنسان - تُكلّف الشرطة بصلاحيات خاصة مثل الاعتقال والاحتجاز والإكراه واستخدام القوة. وإن لم تُطبّق هذه الصلاحيات بأعلى مستويات ضبط النفس والنزاهة، يمكن أن تؤدي بكل سهولة إلى انتهاك حقوق الإنسان.

الشرعية - من المهم جداً في نظام ديمقراطي، أن تتسم مؤسسات الدولة بالشرعية، أي أن يرى الشعب أنّ هيئات الحكم العام تمثل الإرادة العامة. وتُعزّز شرعية الشرطة إلى حد كبير إذا رأى الشعب أنّه يتم استخدام صلاحيات الشرطة لخدمته بنزاهة وحياد وإنصاف.

تقديم الخدمات بفعالية - لا تنفك المجتمعات الحديثة تعتمد أكثر فأكثر على التعاون بين الشعب والشرطة لكي تنجح هذه الأخيرة في أداء مهامها. وهنا تكمن أهمية نزاهة الشرطة في بناء الثقة بينها وبين الشعب، حيث تعزز الثقة ميل المواطنين إلى التعاون مع الشرطة وتزويدها بمعلومات مفيدة لدعم مكافحة الجريمة وقمعها.

الشعور بالأمان - عندما يصدّق الناس أنّ الشرطة ملتزمة بخدمة كلّ منهم وحمايته بشكل متساوٍ، يشعرون عندئذٍ بأمان أكبر في حياتهم اليومية.

التصرّف كقدوة - الشرطة هي جهاز الدولة المسؤول عن ضمان احترام القانون والحفاظ على النظام الأخلاقي في المجتمع. وعبر تصرّف أفراد الشرطة بنزاهة في عملهم، يصبحون بذلك بمثابة قدوة لسائر المواطنين ويعززون احترام القانون والأخلاق.

الثقة في مؤسسات الدولة - لا شكّ في أنّ أفراد الشرطة هم ممثلو الدولة الأكثر بروزاً. إذ تعكس صورتهم صورة الدولة وللثقة فيهم تأثير في ثقة الشعب في سائر مؤسسات الدولة. تؤدي هذه الثقة إلى بيئة آمنة تفضي إلى الرخاء الاجتماعي/الاقتصادي.

التحديات التي تواجه نزاهة الشرطة

النزاهة مسألة فردية قبل كل شيء. ينضم الأفراد الجدد إلى الشرطة بمجموعة من القيم والأخلاق الخاصة بهم التي نمت لديهم جراء تربيتهم في المقام الأول. غير أنّ ثمة عوامل عدة، سواء في المجتمع أو في عمل الشرطة عيناها تفرض تحديات أو مخاطر خاصة على نزاهة أفراد الشرطة نستعرضها في ما يلي. لذا يتعين على مؤسسة الشرطة أن تعير اهتماماً خاصاً لدى انتقاء الأفراد الجدد للحرص على تحليهم بمستويات عالية من النزاهة وقدرتهم على مقاومة تلك المخاطر. كما ومن شأن عملية إصلاح الشرطة أن تحاول خفض الضغوطات السلبية التالية إلى حدها الأدنى:

السلطة التقديرية - من واجب أفراد الشرطة إنفاذ القانون. لكنّه لا يمكنهم إنفاذ كل القوانين ولا يمكن للقوانين أن تملّي عليهم سلوكهم بدقة في كل المواقف. لذا تتحلّى الشرطة بمستويات عالية من الصلاحيات التقديرية. وذلك يعني أنّه يتعين عليها على الدوام اتخاذ قرارات ضمن حدود القانون حول ما إذا كان يجب مثلاً استجواب أو تفتيش أو تغريم أو توقيف أو ملاحقة أحد أو لا أو سحب السلاح واستخدامه أو لا. ولا بد أن توجّه النزاهة هنا أفراد الشرطة لاتخاذ القرارات الصائبة.

المعضلات الأخلاقية - على الرغم من أنّ المعضلات الأخلاقية قد تنشأ في أي مهنة أو في حياة المرء الشخصية، إلّا أنّها شائعة على نحو خاص في عمل الشرطة. وهي مواقف يتحلّى بها أفراد الشرطة بالسلطة التقديرية لاتخاذ قرار. إلّا أنّ الخيارات فيها تتسم بصعوبتها حيث لا يتوفر حل مرض. فقد تتعارض قواعد عدة أو قيم، وقد يترتب على مسارات العمل المتاحة انعكاسات إيجابية أو سلبية سواء لفرد الشرطة أو أفراد آخرين أو المجتمع. ويلزم هنا التحلي بأخلاق عالية للقيام بالخيار الأقل ضرراً.

البيئات الإجرامية والفسادة - يتفاعل أفراد الشرطة على الدوام مع أشخاص فاسدين من مصلحتهم الهتك بهم وإفسادهم. كما ويعملون في بيئات إجرامية تكثر فيها الإغراءات السلبية مثل المخدرات ومبالغ المال الهائلة.

الصلاحيات الخاصة - يتعين على الشرطة أحياناً اللجوء إلى أساليب ضارة مثل الإكراه والخداع والحرمان من الحرية والتي تُعتبر في العادة لأخلاقية. في بعض ظروف عمل الشرطة، تكون هذه الأساليب ضرورية وتُعتبر مبرّرة أخلاقياً، لدى التعامل مع مجرمين خطرين على سبيل المثال. غير أنّه يمكن أن يكون لها تأثير مفسد لأفراد الشرطة الذين قد يستخدمون هذه الأساليب في حالات أخرى لا تكون مبرّرة أخلاقياً، لدى التعامل مثلاً مع مواطنين أبرياء.

الضغط من أجل تحقيق النتائج - قد يخضع أفراد الشرطة لضغوطات عالية من أجل تحقيق الأهداف، مثل أعداد معينة من الاعتقالات، ما يمكن أن يدفعهم إلى تجاهل الجانب الأخلاقي للوسيلة من أجل تحقيق الغاية.

الثقافة المؤسسية - لثقافة مؤسسة الشرطة تأثير كبير في تعزيز نزاهة أفراد الشرطة أو إضعافها. فنظراً إلى أنّ عمل الشرطة مرهق وخطير في بعض الأحيان، تميل الشرطة إلى التحلي بوعي جماعي وثقافة مهنية قويين. ويمكن للمديرين والأقران إما أن يقدّروا ويعززوا المواقف الإيجابية مثل الاحتراف والاحترام، أو أن يرسخوا ثقافة سلبية يسودها الفساد، مثل قانون الصمت (وهي القاعدة غير المكتوبة التي تملّي عدم التبليغ عن سوء سلوك أي زميل أو التصرّف بشأنه بتأناً) والمواقف التي كانت تعتبر ذكورية في الماضي ومنها العدوانية والقساوة.

غياب الرقابة - تكون حوافز ارتكاب سوء السلوك أدنى عندما يكون احتمال الخضوع للمساءلة عن الأمر أعلى. إلّا أنّ الإشراف الوثيق على أفراد الشرطة غالباً ما لا يكون ممكناً وبخاصة في الدوريات أو خلال التدخلات. لذا، غالباً ما تكون رقابة الأقران هي آليات السيطرة الوحيدة المتوفرة، إلّا أنّها ضعيفة جدّاً في معظم أجهزة الشرطة حول العالم.

ظروف العمل - مع أنه غالبًا ما يتم الإفراط في التشديد على أن ظروف العمل ومنها الرواتب هي العامل الوحيد والأهم الذي يؤثر في نزاهة الشرطة، إلا أنها تتسم بشي من الأهمية في تشجيع النزاهة أو تقويضها. إذ بإمكان المكافأة غير الكافية (سواء بشكل نقدي أو غير نقدي) على التفاني لوظيفة خطيرة ومحفوفة بالمخاطر أن يؤدي إلى الإحباط والتهكم والانسحاب. وقد تشجع أفكارًا مثل "سأعمل بقدر ما يدفع لي" أو "لماذا يتعين علي أن أقدم أفضل ما عندي من أجل مؤسسة لا تهتم لأمرى؟" أو "عليّ إيجاد طرق أخرى لأحصل على ما أستحقه".

القيم المجتمعية - لثقافة المجتمع وقيمه تأثير كبير في نزاهة الشرطة. فأفراد الشرطة وصناع القرارات فيها هم أفراد من المجتمع وقيمهم ليست بمعظمها سوى انعكاس لقيم المجتمع. لذا، يمكن لتسامح المواطنين مع سلوك معين مثل الرشوة أو حتى أحيانًا توقعهم له أن يشجع الشرطة على ارتكاب سوء السلوك.

سيادة القانون - تُخفّ فرص ارتكاب الشرطة سوء السلوك إلى حدها الأدنى إذا كان يتم احترام القانون باستمرار وتطبيقه في الدولة التي تعمل فيها الشرطة، وإذا كان الجميع يخضع للمساءلة فيها، بما في ذلك الحكومة، وإذا كان النظام القضائي يحرص على التطبيق المنصف والكفؤ للقانون.

أصحاب المصالح الخارجيون وأدوارهم في تعزيز نزاهة الشرطة

كما سبق وناقشنا، تُعد المساءلة تجاه المجتمع من المبادئ الرئيسية لعمل الشرطة الديمقراطي. إلى ذلك، وكما ذكرنا أيضًا، كلما زادت الضوابط والتوازنات، انخفضت فرص ارتكاب الشرطة سوء السلوك. وثمة طيف واسع من أصحاب المصالح الخارجيين الذين يؤدون دورًا في تعزيز النزاهة. وينطوي بناء نظام نزاهة فعال على الحرص على تحلي هذه الجهات بالقدرة على أداء هذه الأدوار بشكل فعال وقيامها بذلك فعلاً بهدف تعزيز نزاهة الشرطة.

البرلمان - للبرلمان صلاحية إقرار النصوص التشريعية المتصلة بالنزاهة، مثل القوانين التي تجرم بعض التصرفات أو تعزز الشفافية والمساءلة أو تنظم اختصاص الشرطة وصلاحياتها أو تنشئ مؤسسات السيطرة والرقابة. كما يضطلع البرلمان بدور رقابي يمكن أن يركز على جوانب مختلفة من نزاهة الشرطة مثل الميزانية أو التعيينات والترقيات أو الاستراتيجيات أو التحقيقات في حالات الفضائح على سبيل المثال.

هيئات الإشراف المتخصصة - تضم بلدان كثيرة أيضًا هيئات متخصصة بالإشراف الخارجي على الشرطة، ينطوي اختصاصها على التدقيق في عمل الشرطة وسلوكياتها. وتتنوع صلاحياتها وهيكلها من بلد إلى آخر. ويتلقى معظمها الشكاوى من المواطنين ثم تقوم إما بالتحقيق فيها أو بتحويلها إلى وحدات الشرطة ذات الصلة. كما يتحلى بعضها بصلاحيات قمعية وبعضها الآخر لا.

المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية - تؤدي مؤسسات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية دورًا حاسمًا في تحليل مشاكل نزاهة الشرطة وإطلاع الرأي العام عليها واستهلال النقاشات العامة واقتراح التحسينات والحلول وممارسة الضغط على السلطات التنفيذية أو التشريعية أو القضائية لاتخاذ إجراءات معينة.

الإعلام - يعد دور الإعلام مشابه بجزء منه لدور مؤسسات المجتمع المدني. فهو قادر على إطلاع الرأي العام على مشاكل النزاهة وإجراء بعض أنواع التحقيقات وممارسة الضغط على المؤسسات والأفراد. غير أنه محدد المعالم أيضًا. إذ تقع على عاتق الإعلام بشكل خاص مسؤولية كبيرة في رسم صورة الشرطة وسمعتها بشكل عام وصورة وسمعة بعض أفراد الشرطة المحددين بشكل خاص. وغالبًا ما تساهم بشكل إيجابي في النزاهة. إذ يمكن لتسمية أو فضح أفراد الشرطة المسؤولين عن ارتكاب سلوكيات غير ملائمة أن يردع أفرادًا آخرين من ارتكاب سوء السلوك. غير أنه يمكن للإعلام أيضًا أن يهدم على نحو غير منصف الحياة المهنية لأحدهم أو أن يوجج التصورات السلبية للشرطة عبر المبالغة في إلقاء الضوء على الحوادث السلبية.

السلطة القضائية - تؤدي السلطة القضائية أيضًا دورًا رقيبًا أساسيًا على الشرطة نظرًا إلى أنه بإمكانها تلقي الشكاوى حول الجرائم التي ترتكبها الشرطة وأن تقود تحقيقات حول هذه الجرائم وذلك غالبًا بالتعاون مع الشرطة عينها وأن تفصل في هذه القضايا.

نظام نزاهة مؤسسة الشرطة

بالإضافة إلى العوامل الخارجية وتعزيز قدرات أصحاب المصالح الخارجيين، يبدأ بناء نظام نزاهة فعال داخل مؤسسة الشرطة. ويتألف مثل هذا النظام من عناصر عدة، وفي ما يلي أبرزها:

تحديد القيم وتبسيطها - يجدر بمؤسسة الشرطة تحديد رسالتها ورويتها وقيمها الأساسية. ويجب أن تحرص على أن

تعكسها في استراتيجياتها ولوائحها ومدونة أخلاقيتها/سلوكها وأن كل الموظفين على أتم إدراك بها.

التوظيف - يجدر بإجراءات التوظيف أن تكون شفافةً وعادلةً وأن توفر فرصًا متساويةً لشرائح المواطنين جميعها. لكنّه يجدر بها أيضًا أن تضم سبلًا لتقييم نزاهة المرشحين واختيار من منهم يتحلى بأخلاق عالية.

نظام مهني - إنّ توفر نظام مهني شفاف وقائم على الجدارة والنزاهة أمرٌ أساسي لتعزيز اندفاع أفراد الشرطة كما والحفاظ على الموظفين الذين يعززون ثقافة النزاهة ويتصرفون كقدوة للآخرين وترقيتهم إلى مناصب إدارية.

الدعم المؤسسي - يجدر بالمؤسسة أن تتيح للموظفين ظروف العمل والدعم المؤسسي الكافيين، بما في ذلك الدعم القانوني (ومنه المساعدة المالية في إجراءات المحاكم وحماية المبلغين عن المخالفات) والنفسي (ومنه تقديم المشورة للسيطرة على الإجهاد) والأخلاقي.

التدريب - التدريب (سواء كان أساسيًا أو أثناء العمل أو متخصصًا) يشكل فرصةً لتبسيط قيم المؤسسة ودفع الموظفين إلى التفكير فيها وبناء مهاراتهم في صنع القرارات الأخلاقية.

التواصل - من الأمور الأساسية الحرص على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة داخل المؤسسة كما وعملية صنع قرارات شفافة ومستقلة من الناحية التشغيلية عن السياسة.

الإدارة والقيادة - لدى المديرين القدرة على التصرف كقدوة لفرقهم وقيادة عمليات التغيير في المجالات التي تحتاج إلى الإصلاح. لدى يجب اختيارهم وتدريبهم بعناية.

الرقابة الداخلية - إنّ المؤسسة هي الجهة الأولى المسؤولة عن ضمان عمل الخدمات كما يجب والكشف عن أفراد الشرطة الذين يتصرفون على نحو غير ملائم وإخضاعهم للمساءلة عن أفعالهم. وثمة نظم مختلفة جدًا حول العالم للرقابة الداخلية، إلا أنها تتضمن في العادة معاينة عمل الشرطة وجمع شكاوى المواطنين ضد الشرطة والتحقيق فيها واتخاذ الإجراءات التأديبية بحق المخالفات. ومن أجل تيسير رصد المشاكل التي ترتبط بالنزاهة، لا بد من بذل الجهود أيضًا لمحاربة قانون صمت الشرطة وجمع التصورات والبيانات والتوجهات حول سوء سلوك الشرطة وتحليلها.

تعزيز المعايير المهنية - يتعين على مؤسسة الشرطة تحليل العمليات والإجراءات الداخلية التي تتيح الفرصة لارتكاب سوء السلوك واتخاذ التدابير لخفض هذه المخاطر المترتبة على النزاهة إلى حدها الأدنى.

نهج شامل - إنّ برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) مبني على الاعتقاد بأنّه لا يمكن بناء جهاز شرطة يعمل بنزاهة إلا من خلال اعتماد نهج شامل. لذا، يجدر توفير الدعم لكل الجهات الخارجية وكل فروع مؤسسة الشرطة ذات الصلة من أجل بناء قدراتها لتعزيز نزاهة الشرطة. ويجدر بها كلها أيضًا أن تضيف الطابع الرسمي على قنوات التواصل والتعاون من أجل توحيد الجهود الرامية إلى تعزيز نزاهة الشرطة.

تقييم الدورة التدريبية

عنوان الدورة التدريبية:

التاريخ:/...../.....

المكان:

مساهمته تهمنا لذا يسرنا أن تستغرق بضع دقائق لتجيب على الأسئلة التالية:

سيء	مقبول	جيد	جيد جدًا
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

1. كيف تقيم هذه الدورة التدريبية بشكل عام؟

2. ما رأيك بمحتوى الدورة التدريبية؟

3. ما رأيك بالمرافق والتسهيلات اللوجستية للدورة التدريبية؟

4. ما رأيك بمنهجية الدورة التدريبية؟

5. ما تقييمك للوحدة الأولى؟

6. ما تقييمك للوحدة الثانية؟

7. ما تقييمك للوحدة الثالثة؟

8. ما الذي أعجبك الأكثر في الدورة التدريبية؟

9. ما الذي يمكن تحسينه في الدورة التدريبية؟

10. هل لديك أي تعليق إضافي أو اقتراح؟

وشكرًا!!

الفصل الأول

تعلّم الراشدين

مبادئ توجيهية للتيسير

1. مقدمة

- أ. تعاريف مهمة لهذا الفصل
- ب. لمحة عامة عن هذا الفصل
- ج. أسس برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) المرتبطة بهذا الفصل

2. حلقة التدريب

- أ. لمحة عامة عن حلقة التدريب
- ب. تخصيص الوقت في حلقة التدريب

3. نظريات ونماذج ومفاهيم واستراتيجيات تعلّم الراشدين

- أ. التعلّم والتعلّم
- ب. التعلّم المتمركز حول الطالب والتعلّم المتمركز حول المعلم
- ج. اعتبارات حول استراتيجيات التعلّم
- د. تعلّم الراشدين
- هـ. نظريات أخرى تركّز على تعلّم الراشدين
 - i. نظرية السلوكية
 - ii. نظرية البنائية
 - iii. نظرية التعلّم التحوّلي
 - iv. نظرية التعلّم الشامل
 - v. مجالات التعلّم وتصنيف بلوم للأهداف التعليمية
 - z. حلقة التعلّم التجريبي
- ح. أساليب التعلّم

4. الممارسات الفضلى في كل مرحلة من مراحل حلقة التدريب

- أ. تقييم الاحتياجات
 - i. تقييم احتياجات التدريب
 - ii. تحاليل المهام الوظيفية
- ب. التخطيط والتصميم
 - i. خطة التدريب
 - ii. تطوير محتوى التعلّم
 - iii. تحديد الأهداف التعليمية
 - iv. تطوير الأدوات المساعدة على التعلّم
 - v. تحضير عملية المراجعة (التقدير والتقييم)
 - vi. التفكير في طرق بديلة للتدريب
 - ج. التقديم/التنفيذ
 - i. المدرّب/الميسّر
 - ii. إنشاء بيئة تعلّم جيّدة والحفاظ عليها
 - iii. تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات
 - iv. تحاليل فئات التدخّل الستّ
 - v. طرح الأسئلة وتقديم الإجابات
 - و. من يطرح الأسئلة يتولى القيادة
 - ز. أنواع الأسئلة
 - ح. تقنية إعادة التوجيه
 - vi. الاستخدام الفعال للأدوات المساعدة على التعلّم
- د. عملية المراجعة (التقدير والتقييم)
 - i. التقدير
 - ii. التقييم

1. مقدمة

تعريف مهمة لهذا الفصل

القيّمون على التدريب: الأشخاص المسؤولون عن التخطيط للتدريب أو تصميمه أو تنظيمه أو تقييم أثره. ويمكن أن يشملوا الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية ومؤسسات التدريب ووحدات تطوير المناهج وتقييمها.

التدريب: عملية رسمية تؤدي إلى تعزيز أو تغيير السلوك أو المعرفة أو القيم أو المعتقدات أو المهارات أو الكفاءات المرتبطة بمنصب أو وظيفة أو مهنة معينة.

التيسير: فلسفة أو تقنية مستخدمة لتقديم التدريب من أجل تعظيم فرص التعلم للراشدين.

التعلم: اكتساب معرفة جديدة تؤدي إلى تغيير في السلوك أو المواقف.

تعلم الراشدين: يتصل بنظريات أو مفاهيم أو نماذج أو استراتيجيات تركز على كيفية تعلم الراشدين.

التعلم المدمج: مزيج من استراتيجيات مختلفة مجتمعة لتعزيز فعالية التعليم. وذلك يشمل في معظم الأحيان التعلم بالنمط الذي يختاره المستخدم (مثل التعلم عبر شبكة الإنترنت) إلى جانب أشكال أخرى من التعلم وجهاً لوجه.

لمحة عامة عن هذا الفصل

سيركز هذا الفصل على نظريات ونماذج ومفاهيم واستراتيجيات تعلم الراشدين الملائمة للتخطيط لتدريب حول نزاهة الشرطة وتنظيمه وتقديمه وتقييمه.

وسوف نبدأ بتقديم حلقة التدريب، ثم سنركز على النظريات والمفاهيم التي تتوافق مع مبادئ تعلم الراشدين - والتي تعدّ عناصر أساسية سواء لبرنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) أو لهذا الدليل.

بعد ذلك، سوف نقدّم مسارات عمل معينة في كل مرحلة من مراحل حلقة التدريب. وسنولي اهتمامًا خاصًا لمرحلة التقديم لتكون عنصرًا داعمًا للمدربين/الميسرين الذين سييسرون الوحدات الواردة في هذا الدليل. وسنختم الفصل بتقديم اقتراحات حول طريقة تقديم التدريب حول نزاهة الشرطة للمديرين.

وتستند كل المعلومات والنصائح والمبادئ التوجيهية والمنهجية الواردة في هذا الفصل إلى النماذج الحالية لدعم التعلم حول نزاهة الشرطة وتيسيره. وتكثر البحوث والنظريات والممارسات المرتبطة بالتعلم والتعليم والتدريب والتيسير في ما يتصل بالنزاهة. لذا سنركز على بعض من أهم النقاط التي تساند أهداف هذا الدليل. إلى ذلك، سوف نستكمل المعلومات بروابط إلى قراءات إضافية في حال رغب المستخدم في استكشاف بدائل أو تعميق فهمه للمسائل المعروضة. كما ستقدّم الملاحق قراءات إضافية للميسرين.

في البداية، من المهم الإشارة إلى أنّ البرنامج يدرك وجود أنواع مختلفة من التدريب: الأساسي (المستوى المبتدئ)؛ وأثناء العمل؛ ومتخصص/متقدم (لإدارة مثلاً). ويُعدّ هذا الدليل مفيداً بشكل خاص للمستويين أثناء العمل والمتقدم. ومتى أدخلت التعديلات اللازمة، يمكن استخدام المحتوى والمنهجية أيضاً لدعم التدريب في المستوى المبتدئ.

أسس برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) المرتبطة بهذا الفصل

أنا لا أعلم تلاميذي بتأتا، بل أحاول توفير الظروف التي يمكنهم التعلم فيها لا غير.
ألبرت أينشتاين (Albert Einstein)

لا يمكنك أن تعلم أي شخص أي شيء، بل لا يمكنك سوى أن تساعد ليجد الأمر داخله.
غاليليو غاليلي (Galileo Galilei)

لا يمكنني أن أعلم أي أحد أي شيء، لا يمكنني إلا أن أدفعه إلى التفكير.
سقراط (Socrates)

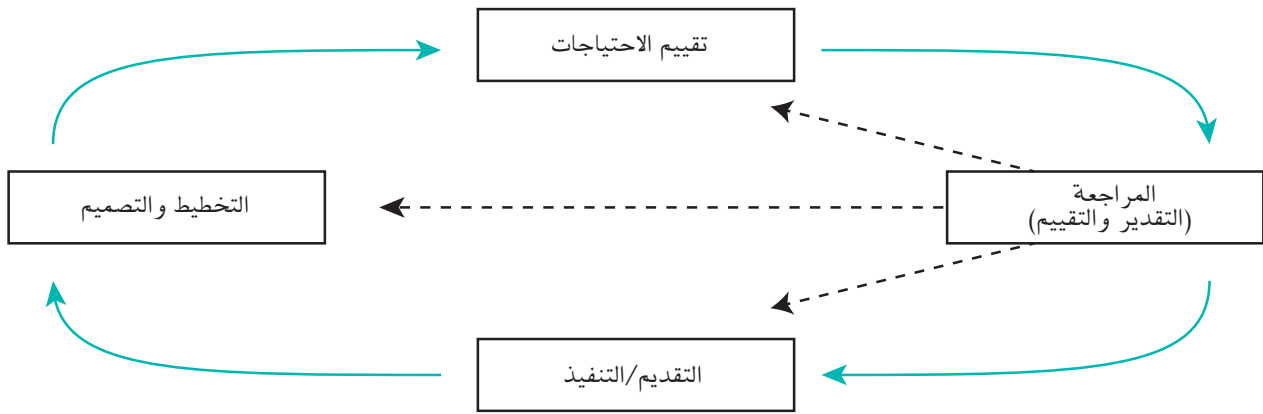
إنّ الكثير من الأكاديميين والباحثين والأشخاص الذين درسوا ومارسوا التدريس والتدريب والتعليم والتيسير اعترفوا بالأسس التي تتحدث عنها الاقتباسات أعلاه واعتنقوها.

ويسعى هذا الدليل والفصل التالي إلى الإقرار بهذه الأسس والمبادئ واتباعها. لذا، سنسلط الضوء باختصار على الطريقة التي يمكن تطبيقها بها لتيسير التدريب لمسؤولي الشرطة - أو بمعنى آخر، الطريقة التي يمكن لها أن توفر الظروف المواتية للتعلم بما يحقق المواءمة بين الأفعال والسلوكيات من جهة ومبدأ النزاهة من جهة أخرى.

2. حلقة التدريب

ويجدر النظر إلى التدريب على أنّه عملية أو حلقة متواصلة حيث كل الخطوات متتالية، لا بل يكمل بعضها البعض أيضًا. ففي أي مرحلة من مراحل الحلقة، تجد عناصر وأنشطة مشتركة مترابطة. لذا، من الضروري أن يتحلى مختلف أصحاب المصالح المعنيين بالتدريب بالمعرفة الكافية في ما يتصل بحلقة التدريب، لأنّ عدم فهم كل المراحل و/أو التفكير على النحو الصحيح في المسائل المعروضة في هذا الفصل ومعالجتها سيؤدي على الأرجح إلى نتائج غير مرضية.

ولغرض هذا الدليل، تتألف حلقة التدريب ممّا يلي:



مقتبس من: ر. باكلي R. Buckley. وج. كايل J. Caple. (1995)

لمحة عامة على حلقة التدريب

تقييم الاحتياجات: تشكل هذه المرحلة في العادة نقطة انطلاق أي استراتيجية تدريب. ويكمن هدفها الرئيسي في رصد الفروقات بين مستوى الأداء المرجو ومستوى الأداء الفعلي. ويمكن فعل ذلك إما على المستوى الفردي (تحديد نقاط قوة وضعف كل فرد) أو على مستوى الإدارات أو على مستوى المؤسسة (هل برامج التدريب الحالية كافية أم تلزم برامج جديدة؟ وهل يمكن حل المشاكل القائمة من خلال التدريب؟) أو على المستوى الاستراتيجي (ما هي المعارف والمهارات والمواقف التي ستلزم في المستقبل؟) وسنغوص في هذه المسألة في ما بعد في هذا الفصل.

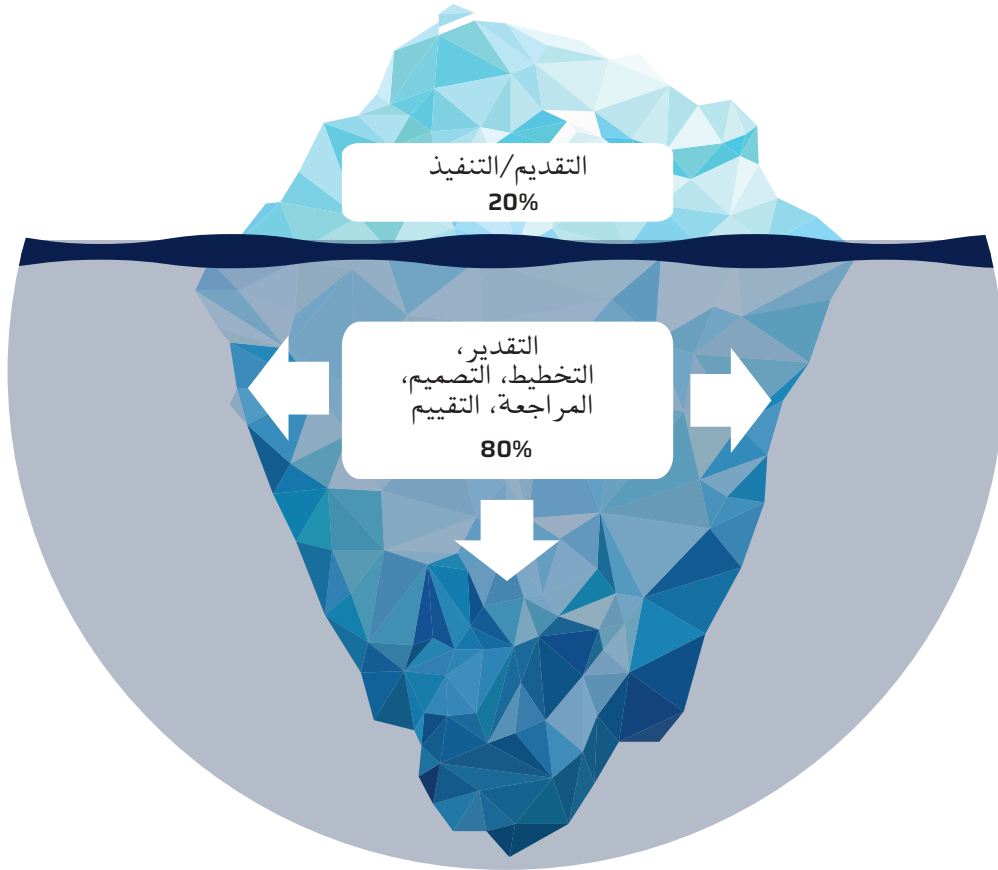
التخطيط والتصميم: تنطوي هذه الخطوة على رصد أهداف برنامج التدريب على أساس تحليل الثغرات التي تمت في مرحلة تقييم الاحتياجات السابقة. ويكمن هدفها في التخطيط وتصميم استراتيجيات تعلم ملائمة للتصدي للثغرات التي تمت ملاحظتها في الأداء. ويشمل ذلك المسائل التنظيمية المرتبطة بإدارة التدريب (المسائل اللوجستية) كما وإعداد مناهج التدريب ومحتواه والأدوات المساعدة للتعلم وغيرها من المواد الداعمة (محتوى التعلم). كما تضمّ هذه المرحلة تطوير مؤشرات أو مقاييس النجاح (نتائج/أهداف التعلم) والمواد التي ستدعم عملية التعلم (الأدوات المساعدة على التعلم) والتي يعدّها كلاها بالغة الأهمية. وأخيرًا، لا بدّ أن تنظر هذه المرحلة في التخطيط لعملية متابعة ومراجعة وتطويرها - وسيتم استخدام هذه العملية في المرحلة الأخيرة من حلقة التدريب لمراجعة وتقييم ما إذا تم تحقيق الأهداف التعليمية. وسنغوص في هذه المسألة في ما بعد في هذا الفصل.

التقديم/التنفيذ: هذه المرحلة هي الجزء الأكثر بروزًا من الحلقة، فهي المرحلة الأولى التي سيتم فيها عرض الاستراتيجيات المطورة على المستفيدين من التدريب (من مشاركين أو طلاب).

ويشمل ذلك إدارة بيئة التعلم وإتاحة الظروف المناسبة لكي يحقق المستفيدون الأهداف المحددة في المرحلتين السابقتين. في النهج التقليدية، كان ذلك ينطوي على التدريب الفردي أو في الصف أو ضمن ورش عمل. ولكن، في النهج المعاصرة، بات يشمل الأمر أيضًا أشكال التدريب عن بعد مثل التعلم عبر شبكة الإنترنت. ولغرض هذا الدليل، سوف نركز في المقام الأول على النهج التقليدية. وسيتم تطوير هذه المسألة لاحقًا في هذا الفصل.

المراجعة (التقدير والتقييم): لا تكتمل حلقة التدريب إذا لم تخضع للمراجعة الملائمة. لذا، يجدر بمؤسسة الشرطة أن تُنشئ أيضًا وتحافظ على ظروف مواتية لمراجعة التدريب وتقييمه كما يلزم. حيث تسمح عملية تقييم التدريب بإدخال التصحيحات والتحسينات على الاستراتيجيات والقدرات الحالية. والتمييز بين التقدير والتقييم هو أننا نقوم بتقدير التعلّم وبتقييم عملية التدريب. ومن الهام تذكر أنّ التدريب لا ينجح إلا إذا تعلّم المشاركون منه - أي أنه حدث نقل للمعرفة أو المهارات أو السلوكيات وانتقلت إلى التطبيق. وستوفر هذه المرحلة معلومات إضافية من أجل إعداد حلقة التدريب التالية.

تخصيص الوقت في حلقة التدريب



من الهام جدًّا تخصيص الموارد والوقت الكافيين لتقديم التدريب على نحو فعال. إذ نمضي بالمعدل 20% من الوقت تقريبًا في تقديم التدريب، في حين نمضي ما تبقى من الوقت في المراحل الأخرى - لذا احرص على تخصيص الوقت على النحو الملائم.

3. نظريات ونماذج ومفاهيم واستراتيجيات تعلم الراشدين

يقدم القسم التالي معلومات حول نظريات التعلم ونماذجه ومفاهيمه واستراتيجياته. تتصل المعلومات الواردة هنا بمراحل حلقة التدريب جميعها. ومن المهم فهمها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لدى التخطيط للتدريب وتصميمه وتنظيمه وتقديمه وتقييمه. وتعد هذه المعلومات مفيدة بشكل خاص للقيمين على التدريب والمدربين الذين سيقدّمون التدريب حول نزاهة الشرطة.

التعليم والتعلم



إنّ العدو الأكبر للتعلم هو المعلم الذي لا يكفّ عن الكلام. جون هولت (John Holt)

يعدّ الاقتباس أعلاه من المبادئ الأساسية لبرنامج تنمية نزاهة الشرطة. ففي البداية، من المهم للغاية فهم أنّ التعلم يتعلق بالمشارك (المتعلم المحتمل) وليس بالمعلم أو في حالتنا المدرب/الميسر.

ومع أنّه يتعيّن في أماكن معينة من عملية التدريب اللجوء إلى استراتيجيات وأساليب تعلم تركز على المدرب، من المهم إدراك أن التيسير يتصل أكثر بالنهج التي تركز على الطالب.

التعلم المتمركز على المعلم والتعلم المتمركز على الطالب



اعتبارات حول استراتيجيات التعلم

تحدّد استراتيجيات التعلم نهج تحقيق نتائج التعلم. ويجدر أن تكون الاستراتيجيات مرتبطة باحتياجات المتعلمين وأن تأخذ في الحسبان أساليب تعلم مختلفة. ولذا، تحرص أنشطة التعلم المصممة بعناية على تحقيق نتائج التعلم المرجوة.

ما من أسلوب أو استراتيجية تعلم شاملة. إذ يمكن للقراءة والمحاضرات والندوات والمناقشات والأنشطة الجماعية وحل المشاكل ودراسات الحالات وتأدية الأدوار وغيرها أن تكون ملائمة كلها بحسب نتائج التعلم المرجوة. لكنّ الأهم في الأمر هو اختيار أسلوب أو أساليب تتطابق مع المهمة المعنية. إذ تشير البحوث حول فعالية أساليب التعلم/التعليم أنّه من المرجح لاستخدام مزيج من الأساليب أن يكون أكثر فعالية، حيث يساعد تنوع الأساليب على الحفاظ على اهتمام المتعلمين واندفاعهم. حيث يسمح اختيار استراتيجيات التعلم بشكل مبتكر وتطبيقها بشكل فعال وإدارتها للمتعلمين بالمشاركة في مجموعة من الأنشطة - ومنها الإصغاء والنظر والتكلم والفعل. ويساعد ذلك أيضًا على تيسير عملية تعلمهم.

ويمكن تقسيم استراتيجيات التعلم ما بين:

- الساكن (التقديمي) أو النشط (التفاعلي)؛
- الفردي أو الجماعي؛
- المتركز حول المعلم أو حول المتعلم أو حول الموضوع.

قراءة إضافية: http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm

تعلم الراشدين

يشكل تعلم الراشدين مبدأً آخر من مبادئ برنامج تنمية نزاهة الشرطة الأساسية. فإلى جانب كون تعلم الراشدين مبدأً جوهرياً في برنامجنا، وبالأخص في هذا الدليل، فهو أيضاً أحد المواضيع التي يتم البحث فيها الأكثر في التربية والتدريب. وتعزى النظرية إلى حد كبير إلى مالكوم نوولز (Malcolm Knowles).

كان مالكوم نوولز (24 آب/أغسطس 1913 - 27 تشرين الثاني/نوفمبر 1997) معلماً أمريكياً للراشدين، اشتهر لتبنيّه نظرية الأندراغوجيا - وهو مصطلح صاغه في البدء المدرّس الألماني، ألكساندر كاب (Alexander Kapp). يُنسب إلى نوولز أنه أحدث تأثيراً كبيراً في تطوير نظرية التعلم الإنسانية؛ واللجوء إلى خطط من تصميم المتعلم للاسترشاد بها في تجارب التعلم (المصدر: ويكيبيديا).

لذا، وعلى عكس البداغوجيا، أو علم التربية - التي تركّز على تربية الأطفال أو تعلّمهم - تركّز الأندراغوجيا على كيفية تعلّم الراشدين وعلى ما هي أفضل طريقة لتيسير هذا التعلم.

وتشير نظرية الأندراغوجيا الأصلية إلى ستة عناصر تيسر تعلم الراشدين:

الحاجة إلى المعرفة - يحتاج المتعلمون الراشدون إلى معرفة سبب تعلّمهم أمراً ما. لذا على الميسرين في البدء كما وطوال التدريب إيضاح أسباب التدريب. إذ من شأن تحديد الأهداف التعليمية ومشاركة الطلاب بشكل واضح في مراحل التدريب كلها أن يساعد العملية.

التجربة هي الأساس - تقدّم التجارب الأساس للأنشطة التعليمية لدى الراشدين. إذ يحتاج الراشدون إلى الاستناد إلى خبراتهم السابقة، مع التمكن من بناء خبرات جديدة من خلال عملية تنطوي على ارتكاب الأخطاء وتصحيح المسار. وهذه هي الطريقة الأكثر فعالية للسماح للراشدين بتعلّم أمور جديدة. لذا، ومع أنّ الميسرين غالباً ما يصممون أنشطتهم للمتعلّمين بهدف السماح لهم بالتقدّم بنجاح، من الحكيم أيضاً تحدي المتعلمين بما يمكنهم من التفكير في أخطائهم والسماح لهم ببناء أسس أفضل بعد للتعلم في المستقبل.

المسؤولية - يحتاج الراشدون إلى تحمّل مسؤولية قراراتهم في ما يخص التعلم. كما ويحتاجون إلى تحمّل المسؤولية والمشاركة في التخطيط لتعلّمهم وتقييمه. لذا فلا يتجاوبون جيداً مع النهج العقائدية التي تنطوي على الإملاء بدلاً من التعليم. بل يجب عوضاً عن ذلك إشراكهم منذ المراحل المبكرة من عملية التعلم لتحقيق نتائج أفضل. ويشار إلى هذا المبدأ أيضاً بـ مفهوم الذات للمتعلّم learners' self-concept. إذ ينظر الراشدون إلى أنفسهم على أنّهم مسؤولون عن قراراتهم وبالتالي، يسعون إلى أن ينظر الآخرون إليهم ويعاملوهم باعتبارهم قادرين على توجيه ذاتهم.

الصلة - يهتمّ الراشدون أكثر في المواضيع التي تمتّ بصلة مباشرة بعملهم أو حياتهم الشخصية. والنزاهة تتصل بكلّي الحياة العامة والخاصة، لذا على الميسرين أن يؤكدوا دائماً على هذا الأمر.

التركيز على المشاكل - يتركز تعلم الراشدين حول المشاكل بدلاً من المحتوى. إذ لا يرغب المشاركون في العادة في الاستماع لمحاضرات طويلة. بل يحتاجون إلى أن يُعطوا مشكلةً والفرصة لحلها في خلال التدريب.

الاندفاع الداخلي - يتجاوب الراشدون بشكل أفضل مع الدوافع الداخلية بدلاً من تلك الخارجية. ومع أنّ الراشدين يتجاوبون في بعض الحالات مع دوافع خارجية (مثل وظيفة أفضل أو راتب أعلى أو ترقية)، تبقى الدوافع الأفضل هي تلك الداخلية (مثل احترام الذات وزيادة الثقة بالنفس وتحقيق الذات). إذ يشعر معظم الراشدين بالاندفاع للاستمرار في النمو والتقدّم.

سنغوص في موضوع الاندفاع في التدريب أكثر بعد في هذا الفصل (هرم ماسلو لاحتياجات الإنسان).

في ما يلي مبادئ أخرى مرتبطة بنظرية الأندراغوجيا الأصلية تتصل بنزاهة الشرطة:



قراءة إضافية: <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

نظريات أخرى تركز على تعلّم الراشدين

نظرية السلوكية

كان واتسون وسكينر (Watson & Skinner) من عرّف بنظرية السلوكية القائمة على الاعتقاد بأنّه يمكن اعتبار كل الأفكار والأفعال والمشاعر سلوكيات. وهذا يعني أنّه من أجل تقدير ما إذا كان الطلاب قد تعلّموا أمرًا أو لا، علينا تقدير ما إذا تغيّرت سلوكياتهم. وبالتالي، تفترض هذه النظرية أنّه يمكن مراقبة وقياس أي تعلّم. وتوفّر هذه النظرية دعمًا لبناء الأنشطة للطلاب في برنامج التدريب حيث يمكنهم إبداء سلوكيات جديدة والحصول على ردود فعل فورية على أفعالهم.

قراءة إضافية: <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

نظرية البنائية

تقترح نظرية البنائية أنّنا نتعلّم أفكارًا ومفاهيم جديدة بالاستناد إلى معرفتنا وخبراتنا الحالية والماضية. ويتم ذلك عبر الربط بين معرفتنا السابقة والمعلومات الجديدة التي نتلقاها. ونتيجة ذلك، نعطي معنى جديدًا لهذه الروابط وتولد بذلك معرفة ومهارات وقدرات جديدة. كما وتقول هذه النظرية إنّ الطريقة التي نفكر بها ونشرح تجاربنا تؤثر في تعلّمنا أيضًا - وليس ما يحصل خلال هذه التجارب فحسب. لذا، فلا بد أن نحدّد أولًا كميّتين ما يعرفه الطلاب أصلًا أو ما هي التجارب التي سبق أن خاضوها قبل محاولة ربط معارف جديدة بتلك التجارب.

قراءة إضافية: [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_\(philosophy_of_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

التعلّم التحوّلي

يرتبط التعلّم التحوّلي ارتباطًا وثيقًا بنظرية البنائية، ويركّز على الطريقة التي يحلّل بها الراشدون تجاربهم. وتسمح هذه النظرية للطلاب بمراجعة تصوّراتهم وإعادة التشكيك في معتقداتهم. فالتعلّم هو أكثر من مجرد استيعاب المحتوى الجديد - فهو يتمحور حول السماح للراشدين بالخروج بمغزى وتبديل الطريقة التي يرون بها العالم. ويكمن المبدأ الرئيسيان هنا في:

التأمّلات النقدية - تنطوي هذه العملية على نزع المرء نفسه من الحالة والتفكير في معناها على نحو نقدي. ويشمل ذلك التفكير في الأمر من وجهات عدة والتدقيق بالمعاني التي كان المرء قد ربطها في السابق بسيناريو معيّن وتقييم ما إذا كانت تلك المعاني لا تزال تنطبق وتمت للواقع بصلة.

الحديث التأمّلي - ينطوي هذا المبدأ على الانخراط في محادثات ناشطة مع الآخرين للخروج بمعانٍ جديدة. ويتحقق ذلك بتقييم الحجج والبراهين المتعلقة بمسألة معينة والانفتاح لأراء ومعتقدات بديلة، وذلك قبل التفكير على نحو نقدي في تلك المعلومات الجديدة وإصدار أحكام جديدة حول تلك الحالة.

قراءة إضافية: http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning

التعلم الشامل

تذهب هذه النظرية بالنظرية البنائية خطوة إضافية إلى الأمام عبر التأكيد على أهمية التعليم وتلبية احتياجات الإنسان ككل سواء من المنظور الفكري أو النفسي أو الجسدي أو الروحي. وتؤكد على أهمية تجارب التعلم الأصيلة أي من خلال تعلم المرء من بيئته الطبيعية وعبر الانخراط مع الآخرين وإيلاء الأهمية للتحويل الشخصي والمجتمعي. وتقترح النظرية أن كل فرد يشكل جزءاً من نظام جماعي أكبر وأنه لا بد من تعليم المرء ضمن ذلك السياق الأوسع بدلاً من محاولة فصل التعلم عن سائر جوانب الحياة. وتستند هذه النظرية إلى مبادئ ثلاثة هي:

التوازن - يعني ذلك أنه على المنهج أن يحقق التوازن ما بين الممارسات التقليدية من جهة وأساليب التعلم الروحية والبدئية والتعاونية من جهة أخرى.

الاندماج - يجدر بالأشخاص اكتشاف طرق عدة للتعلم وعدم التمييز ضد الآخرين على أساس توجههم العلمي.

الصلة - يركز هذا المبدأ على تحديد العلاقات وبنائها بين الأشخاص والأغراض والتجارب، بدلاً من فصلها ووضع كل منها في فئة على حدة.

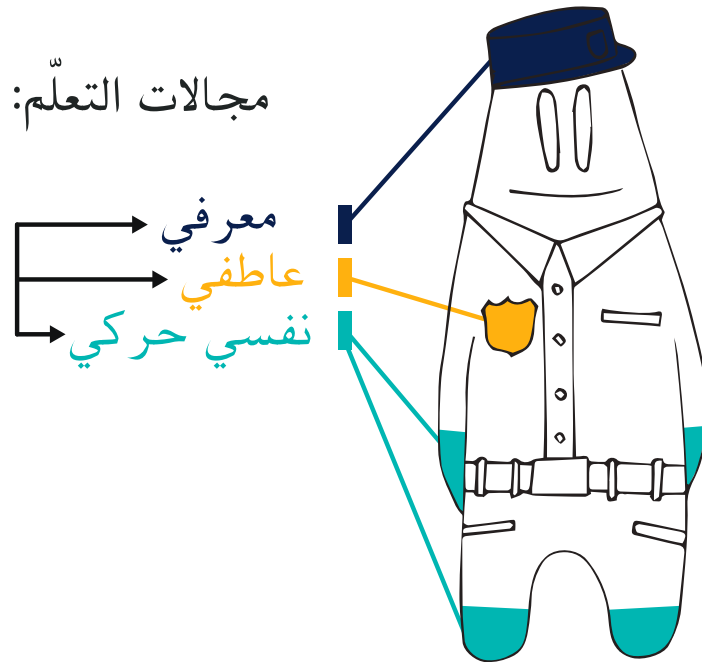
ولتسهيل التعلم من منظور شامل، لا بد للمدرّبين/الميسرين أن يحترموا فكرة أن كل فرد سيخوض تجربة تعلم فريدة وله احتياجات مختلفة. وبما أن الهدف النهائي والنتائج قد تختلف بالتالي من شخص إلى آخر، على المدرّب/الميسر أن يؤدي دور دليل مرشد طوال عملية التدريب. ويمكن تحقيق ذلك عبر التشجيع على التفكير النشط في التجارب وخوض المحادثات حول ما تعنيه هذه التجارب بالنسبة إلى المتعلم.

قراءة إضافية: http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education

مجالات التعلم وتصنيف بلوم للأهداف التعليمية:

لدى اختيار نتائج التعلم المرجوة، لا بد من التفكير في نظريتين أساسيتين في علم النفس والتعلم وهما "مجالات التعلم" وتصنيف بلوم للأهداف التعليمية.

ترتكز كلا هاتين النظريتين إلى بحوث ونتائج تشير إلى أن التعلم يحدث بطرق متنوعة - إذ يمكننا التعلم بالحفظ وإنشاء سلوكيات جديدة وعرض مواقف واكتساب مهارات جسدية جديدة. ويمكن استخدام هذه السبل سواء في العمل أو في حياتنا الشخصية. وذلك يعني أنه يمكن للتعلم أن يحصل في مجالات عدة. وقد تم تقسيم مجالات التعلم هذه ما بين مجال معرفي (المعرفة)، ومجال نفسي حركي (المهارات) ومجال عاطفي (المواقف والسلوكيات). ويتم شرح هذا التقسيم على أفضل نحو في تصنيف مجالات التعلم كما صاغتها مجموعة من الباحثين التربويين بقيادة بنجامين بلوم (Benjamin Bloom) عام 1956.



"إن معرفة ما هو الأمر الصائب لا تعني أي شيء ما لم تفعل الأمر الصائب". ثيودور روزفلت (Theodore Roosevelt)

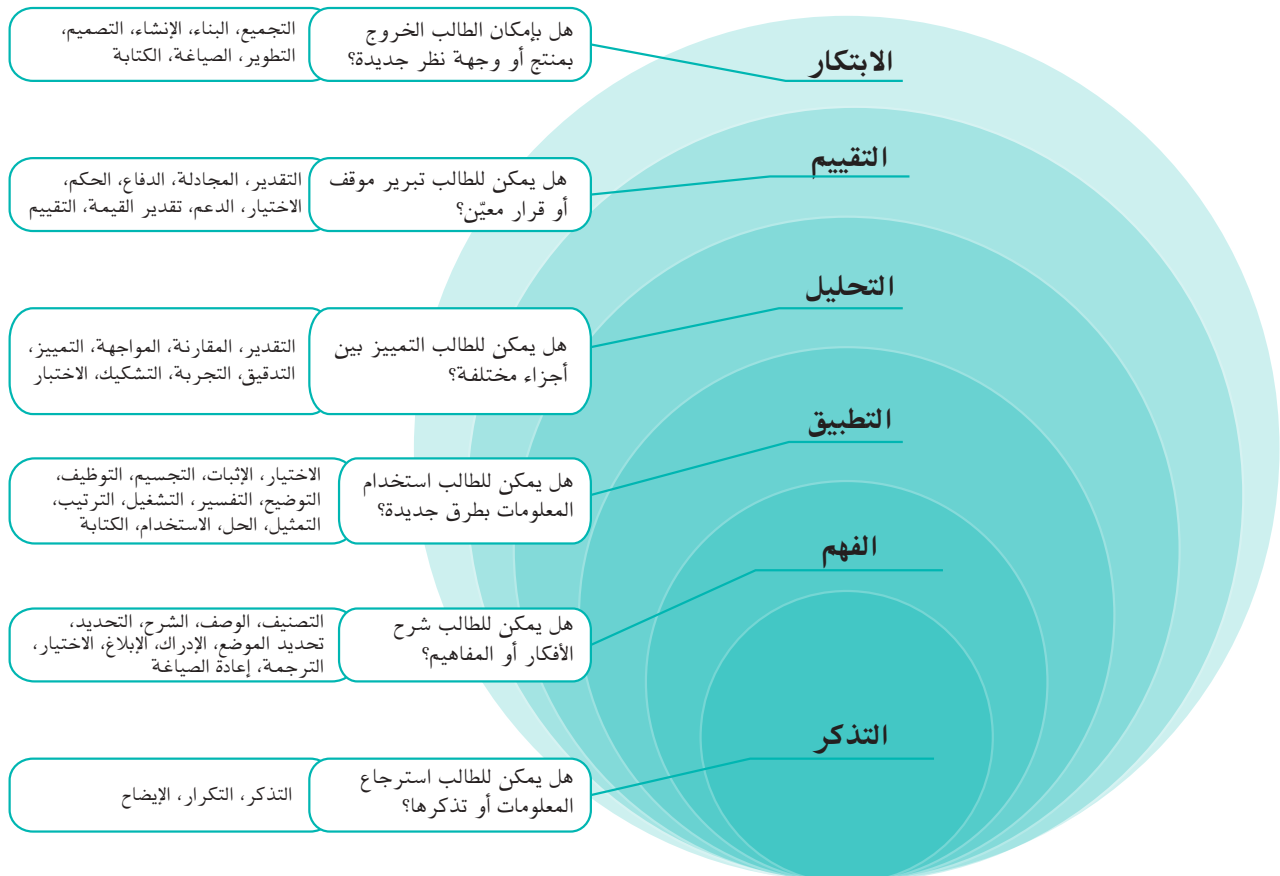
تنطوي عملية **المجال المعرفي** على تذكر المعرفة والفهم والتعرف إليهما (أي فهم المواد واكتشافها بشكل فعلي أكثر) وتطبيق المعرفة (واستخدامها في حالات ملموسة) واستكشاف كل حالة جديدة عبر تقسيم أجزائها (وتحليلها) ومن ثم بنائها من جديد للخروج بمفاهيم جديدة (توليفها) وأخيرًا تقدير المعرفة الجديدة والحكم على قيمتها (تقييمها).

أما **المجال العاطفي**، فينطوي على تلقي المحفزات وإيلاء الانتباه وتطوير الإدراك، ومن ثم التجاوب مع المفاهيم والعملية التي ننخرط فيها وتقييمها قبل تقدير ما إذا كان النشاط جديرًا بأن نقوم به، وفي النهاية تنظيم القيم ضمن نظام يميز كل فرد والتزامه. ويُعدّ هذا المجال الأهم لهذا النوع من التدريب.

وأخيرًا، يبدأ التعلم في **المجال النفسي الحركي** بمراقبة أي من المهارات ننخرط في مهمة معينة ومن ثم المضي بممارسة المهمة وأدائها بالحصول على مساعدة. وعندما تتطور المهارات ونصبح قادرين على أدائها بشكل آلي، عندئذ يمكننا العمل بلا مساعدة - فيكون قد تحقق المستوى الأعلى عندما يصبح بإمكاننا أداء المهام بشكل أوتوماتيكي وعلى سبيل العادة. وعندئذ، يكون قد نشأ روتين، بمعنى إيجابي صرف.

وعادةً ما يكون هناك تفاعل بين مختلف مجالات التعلم. فيشكل التعلم في المجال المعرفي في العادة شرطًا مسبقًا للتعلم في مجالات أخرى. ومع ذلك، يمكن القول أيضًا إنه، وبحسب الموضوع أو المسألة التي يتم تناولها، ثمة دائمًا مجالًا مهميًا يحصل فيه القسم الأكبر من التعلم وبالتالي لا بد من أخذ هذا الأمر في الاعتبار لدى تصميم الأهداف التعليمية.

وكما أشرنا سابقًا، ترتبط النزاهة في المقام الأول بالمواقف والسلوكيات، مع أنّها تشمل أيضًا جوانب مرتبطة بالمجال المعرفي (مثل معرفة القوانين ومدونات السلوك ومدونات الأخلاق وغيرها). ومن المهم جدًا إدراك هذه الجوانب لدى تصميم استراتيجيات التعلم والنتائج التعليمية المرجوة.



المصدر: <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom's%20Taxonomy>

قراءات إضافية:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_aims_and_objectives#Learning_outcomes
- http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy
- <http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>

حلقة التعلم التجريبية



التعلم هو تجربة وكل ما تبقى مجرد معلومات لا غير. ألبرت آينشتاين (Albert Einstein)

استنادًا إلى نظرية التعلم التجريبي (ELT) لديفيد كولب (David Kolb)

المصدر: <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

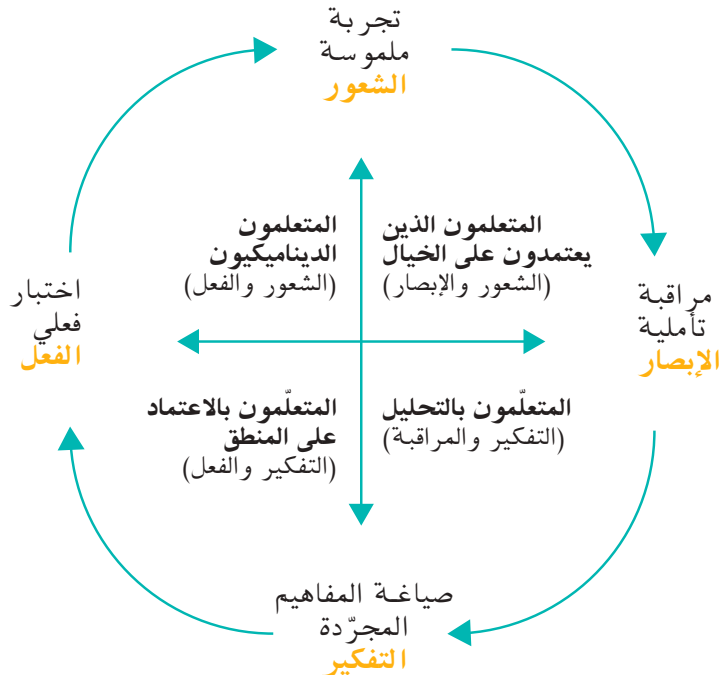
يستند التدريب المقترح في هذا الدليل إلى نموذج تعلم تجريبي باستخدام تقنيات تفاعلية. ويتضمن النموذج أربعة عناصر وهي: التجربة المباشرة (أنشطة يبني فيها المتعلم تجربته الخاصة أو تعرض عليه تجربة جديدة)، والتأمل في التجربة، والتعميم (الدروس المستفادة) وتطبيق الدروس المستفادة. وهو يتوافق مع حلقة تعلم كولب.

قراءات إضافية: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

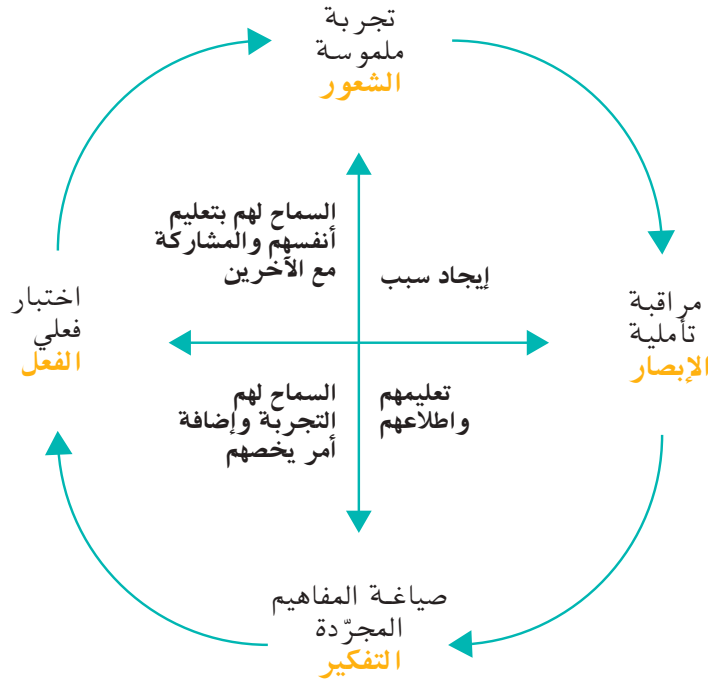
أساليب التعلم

لكل شخص أسلوب تعلم مختلف وتقنية تعلم يفضلها. وأساليب التعلم عبارة عن مجموعات من الطرق الشائعة التي يتعلم الناس بها. ولكل فرد مزيج من أساليب التعلم ويجب أخذ هذا الأمر في الاعتبار لدى تصميم تدريب وتقديمه. فبعض المتعلمين يعتمدون على البصر ويفضلون استخدام الصور وفهم الأمور وفقًا لمكانها؛ ويعتمد آخرون على السمع ويفضلون الإصغاء والكلام؛ في حين أن البعض الآخر يفضل الحركة، باستخدام اليدين وحاسة اللمس. ولا بد من تلبية هذه الأساليب كلها، وذلك عادة بفضل أدوات مساعدة التعلم ومجموعة متنوعة من الأنشطة.

طوّر بيتر هاني (Peter Honey) وآلن مامفورد (Alan Mumford) نظام أساليب التعلم خاصتهما ليكون تغييرًا مستوحى من نموذج التعلم التجريبي لكولب.



ويجدر بالمدرّبين/الميسّرين إدراك أن ثمة أساليب مختلفة للتعلم وأن يتحلّوا بالمرونة والتكيف مع أساليب تعلم متنوعة. وهنا، من شأن طيف واسع من الأنشطة أن يرضي كل أساليب التعلم. وتبيّن الصورة أدناه كيف يجب على المدرّب/الميسّر أن ينوّع عمله.



قراءات إضافية: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

إذا أردت اختبار أسلوبك في التعلم، انقر على الرابط التالي:

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

4. الممارسات الفضلى في كل مرحلة من مراحل حلقة التدريب

يتضمن هذا القسم المزيد من المعلومات حول نظريات ومفاهيم ونماذج واستراتيجيات تعلم الراشدين التي تنطبق على مراحل مختلفة. وتخص هذه النصائح أو الممارسات الفضلى المدرّب/الميسّر في المقام الأول، إنما أيضاً القيمين على التدريب.

تقييم الاحتياجات

تقييم الاحتياجات التدريبية

يتطلب تقييم الاحتياجات التدريبية جمع البيانات على مستوى المؤسسة والعمليات والأفراد. ويتضمن كل مستوى أسئلة ومصادر بيانات وأساليب جمع خاصة به. ومن شأن تقييم الاحتياجات التدريبية الحرص على أنّ التدريب هو التدخل الأكثر ملاءمة لمعالجة مشكلة في الأداء. لذا، لا بد من التركيز على المسائل المرتبطة بنزاهة الشرطة التي تسلط الوحدات الضوء عليها.

ويضمن تقييم المؤسسة وتحليلها أنّ هذه الأخيرة تدعم مبادرة التدريب وتؤيدها. ومن المسائل الرئيسية التي يركّز عليها تحليل المؤسسة هي مواءمة التدريب مع استراتيجية المؤسسة وتوافر الدعم من الإدارة والموارد المتاحة. تأكد من توفير ما يكفي من الموارد البشرية والمالية.

تحليل المهام الوظيفية

يركّز هذا التقييم بالأخص على المسؤوليات التي تترتب على الوظيفة ووتيرتها وأهميتها وصعوبتها. كما من المفترض به أن يسلط الضوء على الكفاءات (المعرفة والمهارات والقدرات) اللازمة لأداء الوظيفة المعنية. فمن المهم فهم ما يتعين على الموظفين إنجازه في وظيفتهم من أجل فهم الطريقة التي يمكن بها للتدريب أن يساعد على معالجة مشكلة في الأداء. فيتم جمع البيانات من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بمهام العمل والمسؤوليات ومستوى الأداء المتوقع من الموظفين المعنيين.

تم إعداد هذا الدليل عبر إجراء تقييم عام للاحتياجات في بلد محدد هو مقدونيا وضم أساليب وشرائح مستهدفة مختلفة. ثم تمت مقارنة النتائج ببحوث وتقييمات أخرى متوفرة في الدراسات السابقة ذات الصلة. ونحن واثقون بالمبدأ من أن النتائج لكانت ستكون ماثلة في أي بلد آخر تتوفر فيه ظروف اجتماعية وثقافية واقتصادية مشابهة. ومع ذلك، إذا ما افترضنا أن لكل بلد أو مؤسسة مشاكلها واحتياجاتها الخاصة، من المجد أن يكتف القيمون على التدريب والمدربون اقتراحات برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) مع سياقهم وظروفهم الخاصة.

قراءات إضافية:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis
- http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA

التخطيط والتصميم

خطة التدريب

عند هذه النقطة، يجب التفكير في إعداد خطة للتدريب. ويُقصد من هذه الوثيقة الاستراتيجية أن ترشد تنفيذ التدريب وتقييمه، وهما أمران لزمان لتلبية الاحتياجات التدريبية. ويجدر بخطة التدريب أن تكون النتيجة المباشرة لتقييم الاحتياجات التدريبية.

وتتضمن خطة التدريب النموذجية المعلومات التالية:

◀ التدريب اللازم:

- عنوان الدورة أو الوحدة أو الدرس؛
- وصف عام للمحتويات أو المواضيع؛
- الأهداف التعليمية؛
- مصدر الطلب (الشخص أو المجموعة أو الوحدة التي تطلب التدريب)؛
- الآثار السلبية التي قد تترتب على عدم القيام بالتدريب (تدهور إضافي إذا استمرت الحاجة إلى التدريب/الثغرة).

◀ المشاركون:

- الجمهور المستهدف المتوقع للدورة (العدد والمناصب الوظيفية والرتب)؛
- مستوى معرفة المشاركين الحالي؛
- ردود فعل/تحديات المشاركين المتوقعة.

◀ مسائل إدارة الوقت:

- التاريخ المتوقع لبدء التدريب؛
- مدة التدريب ووتيرته (بالساعات أو الأيام أو الأسابيع، إلخ)؛
- الجدول اليومي المتوقع؛
- عدد المشاركين في الدورة الواحدة أو في الصف الواحد.

◀ الموارد المتوفرة:

- الاحتياجات اللوجستية (الميزانية والمعدات وغير ذلك)؛
- المواد التربوية (البرامج التدريبية القائمة والمواد المرجعية)؛
- الموظفون الذين سيقدمون التدريب (المدرب أو الميسر، إلخ)؛
- مكان انعقاد التدريب (في موقع العمل مثلاً أو في أكاديمية التدريب أو في أي موقع خارج العمل).

◀ مسائل أخرى:

- كيف سنقوم بالإعلان عن التدريب وترويجه؟
- من سيختار المشاركين ويُعلمهم بذلك؟
- من سيحتفظ بسجلات المشاركين في التدريب؟

تطوير محتوى التعلم

يشير محتوى التعلم إلى المعلومات التي من المتوقع أن يتذكرها المتعلم - وقد يشير ذلك إلى سلوكيات أو حقائق أو قواعد أو مفاهيم أو نظريات أو مبادئ. ويجدر تطوير محتوى التعلم باتباع استراتيجيات التعلم التي سيتم تنفيذها، مع مراعاة قدرات المؤسسة.

وهنا من المهم من جديد التذكير بأنه لا بد لاختيار المحتوى والاستراتيجيات أن يراعي أن التدريب على النزاهة قد أثبت فعالية أكبر عندما يتم تطبيق تقنيات ومبادئ تعلم الراشدين.

تحديد الأهداف التعليمية

على الأهداف (أو النتائج) التعليمية أن تصف ما المتوقع أن يعرفه المتعلم وأن يفهمه وأن يكون قادرًا على فعله بعد النجاح في استكمال عملية التعلم (دليل نظام تحويل وتكديس الرصيد الأوروبي ECTS). وتشكل نتائج التعلم أساس ما يجب تعلمه، مع مراعاة كفاءات المتعلمين المعنيين (أو معرفتهم ومهاراتهم ومواقفهم). ومن الجدير بالإشارة أن هذا التعريف لا يشمل مصطلح "تعليم" - فاليوم، ما يقوم به المتعلم أكثر أهمية في تحديد ما يتعلمه في الواقع.

ولدى تصميم النتائج التعليمية، لا بدء من التفكير في ما يجدر بالمتعلمين معرفته تحديدًا وكيف يجب أن يتصرفوا بعد إتمامهم العملية التدريبية. ومن المفيد التحلي بنتائج واضحة لكي:

- يعرف المدربون/الميسرون ما يجب فعله وكيف يمكن تيسير عملية التعلم؛
- يعرف المتعلمون ما المفترض بهم تعلمه وماذا يمكنهم أن يتوقعوا في خلال عملية التعلم.

خصائص النتائج التعليمية الجيدة:

- محددة - تقدم ما يكفي من التفاصيل ومكتوبة بمصطلحات واضحة؛
- موضوعية - مصاغة بطريقة حيادية تتجنب تقديم الآراء؛
- قابلة للتحقيق - قابلة للتنفيذ في إطار وقت معين إذا ما توفرت الموارد اللازمة؛
- ذات صلة - بالمهنة؛
- موضحة للمعايير - تشير إلى المعيار الواجب تحقيقه؛
- قابلة للقياس - الدليل على أن الطلاب قد تعلموا فعلاً.

كيف يجب صياغة النتائج التعليمية:

نبدأ في العادة بتعبير "بحلول نهاية هذه الدورة/الدرس، ثم نتابع بـ:

- فعل بصيغة المعلوم (فعل أداء عمل)؛
- نوع النتيجة التعليمية - المعرفة أو المهارة أو الموقف؛
- مجال الموضوع - يشير إلى الموقع أو مجال المعرفة أو مهارة أو موقف معين؛
- المعيار أو المستوى المرجو؛
- سياق النتيجة التعليمية.

لا بد من تذكّر أنه لدى اختيار النتائج التعليمية، ثمة نظريتين أساسيتين واحدة نفسية وأخرى تعليمية تجدر مراعاتهما - وهما "مجالات التعلم" وتصنيف بلوم للأهداف التعليمية. راجع من فضلك الأقسام السابقة لمزيد من المعلومات.

تطوير الأدوات المساعدة للتعلم

الأدوات المساعدة للتعلم هي مواد يُقصد منها دعم عملية التعلم. وهي تخص كلي المدرب/الميسرين والمتعلمين. وتشمل مخططات الدروس والكتيبات والملاحظات والألواح والخرائط والجداول والصور والآلات الحاسبة والتسجيلات والرسوم البيانية وأي معدات وأدوات وأجهزة تساعد في عملية التعلم.

ومن المحبذ اختيار الأدوات المساعدة للتعلم بعناية. فلدى تيسير التدريب حول نزاهة الشرطة، يجدر التركيز على المناقشات والأنشطة الجماعية التي تبقى المشاركين منخرطين ومعيينين. لذا يتعين أن يبقى استخدام بعض الأدوات المساعدة مثل العروض التقديمية (كعروض باور بوينت) محدودًا.

الفصل الأول تعلم الراشدين - مبادئ توجيهية للتيسير

ولا شك في أنّ اختيار الأدوات المساعدة يتأثر بعوامل عدة، ومنها استراتيجيات/نظريات التعلم ومبادئ تعلم الراشدين وأساليب التعلم. وسبق أن عرضنا هذه المسائل في هذا الفصل.

وستنطلق أيضًا إلى الاستخدام الفعال للأدوات المساعدة لاحقًا في هذا الفصل.

تحضير عملية المراجعة (التقدير والتقييم)

كما سبق أن ذكرنا، من المهم إرساء الأسس لمراجعة عملية تصميم التدريب وتقديمه ككل من أجل استخلاص ما إذا تمت تلبية أهداف التدريب. فإذا لم تتحقق الأهداف، يجدر بنتيجة هذه المراجعة أن تقترح تدابير تصحيحية.

ويجدر بمديري التدريب أو المدربين أن يفكروا في تطوير استبيانات ودراسات استقصائية وأدوات مشابهة من أجل جمع ردود فعل المشاركين حول التدريب. كما يجدر إدراج خطة لكيفية اختيار معرفة الطلاب النهائية هنا، وذلك إما بشكل اختبار خطي أو شفهي. الرجاء مراجعة ملاحظات أخرى حول هذا الموضوع لاحقًا في هذا الفصل (عملية المراجعة).

قراءة إضافية: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

التفكير في طرق بديلة للتدريب

لدى التخطيط لاستراتيجيات التدريب وتصميمها، على القيمين على التدريب ومصمميها والمدربين أن يفكروا في طرق بديلة لتيسير التدريب. ويمكن لهذه البدائل للتعليم التقليدي في الصف أن تشمل مثلًا التعلم الإلكتروني أو مزيج بين الطريقتين ويُعرف ذلك بـ "التعلم المدمج". وكما سبق أن ذكرنا يستعين برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) بالتعلم المدمج لكي يدعم أهدافه.

قراءة إضافية: http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_learning

التقديم التنفيذي

يسلط هذا القسم الضوء على مسائل معينة لا تخص سوى تقديم التدريب وتحمل أهمية في التنفيذ الفعال لوحدات التدريب الواردة في هذا الدليل.

المدرّب/الميسّر

من المهم أن نوضح ما نعيه بـ "المدرّب" و"الميسّر". فمع أنّهما وظيفتان تكملان بعضهما البعض في العادة، تؤدي كل منهما دورًا مختلفًا. في كثير من الأحيان يخلط الناس ما بين مصطلحي "ميسّر" و"مدرّب".

يعمل المدرّب في مجالات متنوعة، وذلك أساسًا بهدف تثقيف موظفي شركة ما حول مواضيع معينة تكتسي أهمية في مكان العمل. وخلافًا للميسّر، يضطلع المدرّب بدور نشط وينقل المعرفة أساسًا (المصدر: ويكيبيديا).

الميسّر شخص يساعد مجموعة من الأشخاص على فهم أهدافهم المشتركة ويساعدهم على التخطيط لكيفية تحقيق هذه الأهداف. وبفعل ذلك، يبقى الميسّر محايدًا، أي لا يتبنى موقفًا محددًا في النقاش (المصدر: ويكيبيديا). الميسّر شخص مسؤول عن قيادة أو تنسيق عمل مجموعة (المصدر: Dictionary.com).

وفي حالتنا، نعني دور الميسّر الذي يكون فردًا غير متحيز في عملية التعلم. فيقضي دوره بمساعدة مجموعة من المتعلمين بمهارة على فهم أهدافهم المشاركة وعلى تحقيق هذه الأهداف فيما يبقى محايدًا هو نفسه.

يرشد الميسّر الأنشطة ويساعد على تحقيق الفهم. وتقضي مهمته بالتدخل بطريقة تضيي الإبداع على المناقشة بدلًا من مجرد قيادة هذه المناقشة. ويجدر به التحلي بالقدرة على فهم عملية المجموعة ودينامياتها - أي أن ينجح بتعبير آخر بمعالجة أي وجه من أوجه عدم المساواة في ديناميات المجموعة. ويجدر بالميسّر أن يكون على إدراك بمن يهيمن في المجموعة وكيف يجب من القيام بذلك؛ ومن يبدو منعزلاً وكيف يجب إشراكه؛ ومن لا يبدو مهتمًا وكيف يجب جذبه إلى عملية التعلم.

وكلمًا طبقنا تقنيات التيسير الإبداعية، شعرنا أكثر بالارتياح سواء تجاه أنفسنا أو تجاه المتعلمين.

إنشاء بيئة تعلم جيدة والحفاظ عليها

تشير بيئة التعلم إلى توفير الظروف المواتية أو بنائها أو إتاحتها لحالة تعلم معينة (مثل دورة/جلسة تدريبية). وتعتمد بيئة التعلم على الاستراتيجية التي سبق أن تم اختيارها.

وبما أنّ التعلم يعتمد على البيئة المادية والاجتماعية والنفسية، يعد توافر قاعة تعلم منظمة جيدًا شرطًا مسبقًا لعملية تعلم فعالة. ويشمل ذلك عوامل مثل بيئة القاعة التي يجدر أن تساند العلاقات بين الأشخاص وتكون متقبلة للآراء المختلفة.

تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات

يمكن فهم بيئة التعلم الداعمة على النحو الأفضل من خلال "تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات" (Maslow's Hierarchy of Needs). إذ تشير هذه النظرية إلى أن الاحتياجات البشرية متتابعة، ما يعني أنه يجدر أولاً تلبية الاحتياجات الفسيولوجية، قبل تلبية أي نوع احتياجات آخر أعلى شأنًا مثل التعلم أو "تحقيق الذات". وفي ما يلي تسلسل الاحتياجات:

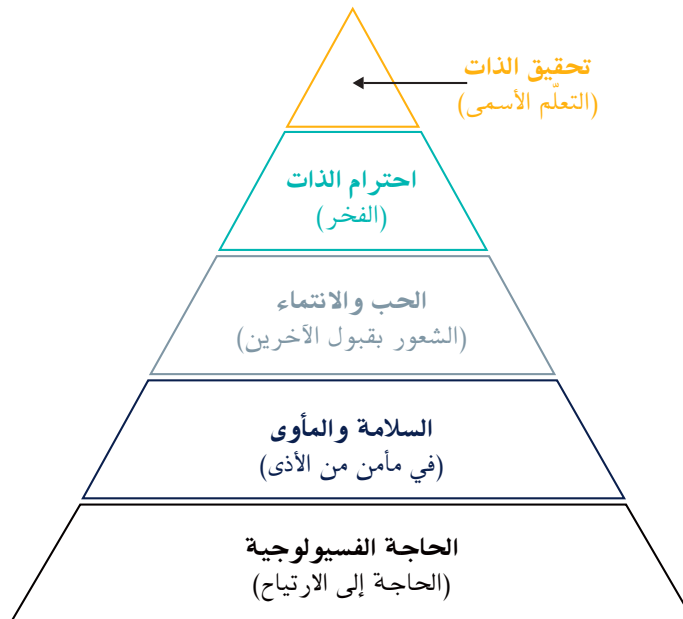
1. **الاحتياجات الفسيولوجية** وهي الاحتياجات البشرية المادية الأساسية. وهي تنعكس ضمن الإطار المؤسسي في الحاجة إلى توافر درجة الحرارة الملائمة والهواء والطعام والماء وغير ذلك.
2. **احتياجات السلامة والمأوى**، وهي تنطوي على ضرورة توافر بيئة مادية وعاطفية آمنة وسليمة.
3. **احتياجات الحب والانتماء** التي تعكس الرغبة في نيل قبول الأقران والتحلي بالصدقات والانتماء إلى جماعة والشعور بالمحبة. وتؤثر هذه الاحتياجات ضمن بيئة التعلم في الرغبة في التحلي بعلاقات جيدة والمشاركة في التعلم.
4. **احتياجات احترام الذات** وهي ترتبط بالرغبة في التحلي بنظرة إيجابية للذات. والغرض من تلبية هذه الحاجة هو الحصول على الاهتمام والاعتراف والتقدير من الآخرين. وفي إطار بيئة التعلم، يؤدي احترام الذات إلى الاندفاع وزيادة تحمل المسؤولية والمساهمة.
5. **احتياجات تحقيق الذات** وهي تمثل الرغبة في إشباع الذات، وهي فئة "الاحتياجات" الأعلى. تُبنى احتياجات تحقيق الذات على الاهتمام بتحقيق كامل إمكانياتنا وزيادة كفاءتنا والتحول إلى أشخاص أفضل. وفي بيئة التعلم، يمكن تلبية احتياجات تحقيق الذات عبر تزويد الأشخاص بالفرص للنمو والإبداع ومواجهة مهام وتمارين صعبة.

يُمثل "تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات" بهرم على نطاق واسع. ويمكن إيجاد نماذج كثيرة عنه في منشورات ومصادر مفتوحة على شبكة الإنترنت.

ولغرض هذا الدليل، سوف نستخدم نسخة معدلة - وهي هرم الاحتياجات مكثف لقاعة الصف.

تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات البشرية

كما يُطبق في قاعة الصف



تحليل فئات التدخل الست



الجازم

توجيهي
إعلامي
مواجه

الداعم

علاجي
محفز
داعم



يتناول هذا المفهوم ستة أنواع أساسية من التدخلات التي يمكن للميسر الاستعانة بها في قاعة الصف. صمّمها جون هرون (John Heron) (2001) من أجل تحليل طيف من التفاعلات العلاجية الممكنة وللتحلي بفهم أفضل للعلاقات بين الأشخاص. وهو يُستخدم اليوم على نطاق واسع في إدارة التدريب/التعلم من بين جملة أمور أخرى.

ويساعد هذا المفهوم في عملية التعلم على تناول الاحتياجات النفسية للمتعلم في خلال الصف أو الجلسة. ويتألف من مجموعتين من التدخلات - (أ) المجموعة الجازمة (ب) المجموعة الميسرة. وهي تستخدم أحياناً أيضاً لتكمّل مفاهيم التعلم المتمركز على المتعلم وذلك المتمركز على المعلم.

أ) التدخلات الجازمة

في التدخلات الجازمة، يضطلع المدرّب/الميسر بدورٍ ومسؤولية أكثر سيطرة على أفعال المتعلم وسلوكه عبر تحديه وإعطائه المعلومات واقتراح ما يجدر به فعله.

- ترشد التدخلات التوجيهية سلوك المتعلم في الصف عبر تحديد أهداف التعليم والجدول والقواعد (أي عبر توجيه سلوك الصف بأكمله).
- تنقل التدخلات الإعلامية المعرفة والمعلومات والمعاني للمتعلمين. ويقع هنا المدرّب/الميسر أحياناً في فخ الإفراط في التعليم - أي تقديم معلومات أكثر مما يجب - ويخاطر نتيجة ذلك في فقدان اهتمام المتعلمين. لذا لا بد من أن تدرك أن مدى الاهتمام يبدأ بالاضمحلال إلى حد كبير بعد 20 دقيقة لا غير وأنه لا يمكن للعقل البشري أن يستوعب سوى كمية محدودة من المعلومات في الجلسة الواحدة.
- تحاول تدخلات المواجهة أن تزيد وعي المتعلم حول موقف أو سلوك مقيد له ليس على إدراك به. ويجدر بالمدرّب/الميسر أن يتوخى الحذر لئلا يهاجم المتعلم بشخصه بل ليواجه موقفه أو سلوكه.

ب) التدخلات التيسيرية

تشجّع التدخلات التيسيرية المتعلمين على أن يصبحوا أكثر استقلالية وأن يتحملوا مسؤولية أكبر عن تعلمهم وسلوكهم.

- تخوّل التدخلات العلاجية المتعلمين من التعبير عن مشاعرهم والتخلي عن المشاعر السلبية والمقيدة. وعبر طرح الأسئلة واستعراض التجربة وتشجيع الآراء والحلول الجديدة، يخوّل المدرّب/الميسر المتعلم من حل المشاكل بطريقة جديدة، وذلك يشجّع التفكير في الذات واكتشاف الذات.
- تساعد التدخلات التحفيزية الشخص الآخر على التفكير والاكتشاف والتعلم بنفسه وذلك يساعده على أن يتسلّح بمزيد من التوجيه الذاتي لصنع القرارات وحل المشاكل.
- تسمح التدخلات الداعمة للمدرّب/الميسر التأكيد على قيمة المتعلم كشخص عبر التركيز على صفاته الحسنة أو مواقفه أو أفعاله. ويمكن فعل ذلك بتقديم ردود الفعل والثناء والقيمة التي يعطيها المدرّب/الميسر لما يقوله المتعلم. وتعدّ هذه تقنية أساسية في مجال التيسير.

طرح الأسئلة وتقديم الإجابات



تقديم الإجابات؟

طرح الأسئلة؟

"يهدر معظم المدرسين وقتهم بطرح الأسئلة التي ترمي إلى اكتشاف ما لا يعرفه التلميذ، في حين أن فنّ طرح الأسئلة الحقيقي يرمي إلى اكتشاف ما يعرفه التلميذ أو ما هو قادر على معرفته". ألبرت آينشتاين (Albert Einstein)

من يطرح الأسئلة يتولى القيادة

يستند التفكير إلى الأسئلة المطروحة - والمتعلم الذي يطرح الأسئلة هو الذي يفكر ويتعلم. نرغبنا الأسئلة على التعامل مع التعقيد وتحديد مهامنا والنظر إلى مصادر المعلومات كما وجودتها والتدقيق في كيفية تنظيمنا أو إعطائنا المغزى للمعلومات وما الذي نعتبره من المسلمات ودراسة وجهات نظرنا والتفكير في وجهات نظر الآخرين وتقييم واختبار حقيقة الأمور وصحتها وتقديم التفاصيل وتوخي الدقة واختبار تفكيرنا لرصد أي تعارضات داخلية. وبإمكان الأسئلة أن ترسم معالم التواصل وأن تتحكم بها. يُدرب أفراد الشرطة على طرح الأسئلة والتحقيق وهم يميلون إلى طرح أسئلة قصيرة وملحة لجمع الأدلة و/أو الحفاظ على مسافة من الفرد.

أنواع الأسئلة

سوف نبحث هنا في فئتين رئيسيتين من الأسئلة - الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة:

الأسئلة المغلقة لا تسمح إلا بإجابة واحدة، وهي في العادة إما "نعم" أو "كلا". ويمكن أن يلي مثل هذه الأسئلة سؤال إضافي، مثل أن تطلب من المتعلم أن يشرح التحليل الذي اعتمده للإجابة أو أن يقدم الأدلة أو الأمثلة.

أما **الأسئلة المفتوحة**، فهي لا تتطلب إجابة واضحة أو دقيقة. وهي تدعم التفكير والتأمل وتمنح المتعلم الفسحة اللازمة للخروج بإجابات محتملة عدة.

ويعد طرح سلسلة من الأسئلة المتتالية الأسلوب الأكثر فعالية لتشجيع المناقشة والتعلم النشط، مثل - متى ينطبق هذا المبدأ؟ دائماً؟ أم في ظروف معينة لا غير؟ ولكن، إذا تم طرح أسئلة عدة متتالية وغير مترابطة، قد لا يجيب المتعلم لأنه قد لا يكون متأكداً على أي من الأسئلة تحديداً يريده المدرّب/الميسّر أن يجيب.

يوفر تصنيف بلوم نموذجاً مفيداً للتفكير في الطريقة والوقت المناسبين للجوء إلى الأسئلة في التعلم. وكما سبق أن ذكرنا، حدّد بلوم ستة أصناف من العمليات المعرفية ورتبها وفقاً لمستوى تعقيد كل منها. ويجدر بالمدرّب/الميسّر أن يجمع ما بين أسئلة تتطلب "مهارات التفكير الدنيا" (وهي غالباً أسئلة "مغلقة") لتقييم معرفة الطلاب وأسئلة تتطلب "مهارات التفكير العليا" (وهي غالباً أسئلة "مفتوحة") لتقييم القدرات على تطبيق المعلومات والمفاهيم وتحليلها وتوليفها وتقييمها.

وتساعد أسئلة مثل - ما هي القيم أو المعتقدات التي تدعم هذه الحجة؟ أو ماذا قد يكون ردّ فعلك على هذه الحجة؟ - على تشجيع المتعلم على استكشاف مواقفه وقيمه ومشاعره.

أما الأسئلة مثل - كيف ينظر الأشخاص الذين لا تتفق معهم برأيك إلى هذه المسألة؟ ما رأيك بالفكرة التي عرضها زميلك للتو؟ - إذ توجّه هذه الأسئلة المتعلمين إلى الإجابة على أفكار بعضهم البعض. وبذلك عندما تطرح الأسئلة عليك كمدرّب/ميسّر، لست مضطراً دائماً إلى الإجابة عليها فوراً. بل يمكنك إعادة صياغة السؤال أو إعادة توجيهه للمتعمّل - فتشجّع بهذه الطريقة تفكيره في المسألة شخصياً وبحثه عن إجابة.

تقنية إعادة توجيه السؤال

تعدّ هذه التقنية جدّ فعالة في التيسير وتشمل هذه العملية توجيه السؤال الذي طرحه فرد من المجموعة إلى فرد آخر. وذلك يعني أنّه حتى وإن كنت تعلم الإجابة كمدرّب/ميسّر، يجدر بك أن تعطي المشاركين الفرصة للإجابة. ويمكنك أن توفر التلميحات في طور ذلك للمساعدة في العملية. ولا يجب على الميسر تقديم الإجابة الصحيحة إلا كمالأخير. وفي حال ضيق الوقت وإذا لم يكن من فرصة لإعادة توجيه السؤال للمجموعة، يمكن إعادة توجيه السؤال إلى الشخص نفسه الذي طرحه عبر سؤاله ما رأيته بالأمر. ويمكنك هنا تقديم بعض التلميحات للمساعدة على توجيه الإجابة.

معرفة كل شيء - يجدر بالمدرّب/الميسر الجيد أن يدرك أنّه قد لا يعرف الإجابات كلها. وهو سيكسب احترام أقرانه إذا لم يحاول تأدية دور من يعرف كل شيء. ويجب أن يوضح ذلك منذ بداية التدريب عبر إطلاع المشاركين على أدواره وقدراته وقبوه. ومن الأفضل أن يعود لاحقاً ويقدم الإجابة الصحيحة من أن يقدم الإجابة الخاطئة على الفور. إذ لا يجدر بتاتا أن يكمن الهدف في التركيز على كم يعلم المدرّب/الميسر أو على القدرات التي يملكها - بل على تيسير الظروف المواتية لكي يتمكن الآخرون من التعلم.

تذكر أنّك لست أنت محور الاهتمام، بل هم.

قراءات إضافية:

<http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582>

الاستخدام الفعال لأدوات المساعدة على التعلم

تعدّ أدوات المساعدة على التعلم والتي تُدعى أيضاً أدوات بصرية عنصراً أساسياً في تيسير التعلم. وثمة أصناف كثيرة من الأدوات المساعدة وسنختار عرض البعض منها ههنا. انقر من فضلك على الرابط التالي للاطلاع على أصنافها وحسناتها وسيئاتها ومعلومات أخرى حول استخدامها:

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/resources/presentations/visual-aids>

يعود الأمر للمدرّب/الميسر أن يختار أدوات مساعدة التعلم التي يريدها. ويجدر به اتخاذ هذا القرار بمراعاة الأهداف التعليمية وتوفر الموارد واستراتيجية التعلم الإجمالية.

يشجّع هذا الدليل على استخدام الألواح القلابة والألواح البيضاء والعروض التقديمية باور بوينت ومقاطع الفيديو بين الحين والآخر. وتأتي المنشورات الموزعة على المشاركين لتندم أكثر بعد هذه الأدوات، حيث يتم توزيعها لتطبيق الأنشطة الجماعية في خلال الجلسات.

يُشجّع استخدام مقاطع الفيديو، ولكن، نظراً إلى القيود المتعلقة بالصعوبات اللغوية والترجمة، لم نتمكن من إدراج الكثير منها في هذا الدليل. غير أننا نحبّذ جداً استخدام مقاطع فيديو متوافرة باللغة المحلية للمتعلّمين لإيضاح فكرة أو هدف. ويُعد استخدام الفيديوهات فعالاً بشكل خاص عندما يتم استخدامها لإطلاق نقاش حول حالة معينة (مثل عرض مثال من واقع الحياة عن أفراد شرطة يتفاعلون مع الشعب).

أما **الألواح القلابة** أو **الألواح البيضاء**، فهي عادة ما تكون متاحةً على نطاق واسع. ومن المحبّذ استخدامها عندما يريد المدرّب/الميسر إثبات شيء فيما يتكلم أو يطور مفهوماً، أو تسجيل نقاط أعرب عنها المتعلمون أو تحويل هؤلاء من تسجيل أو عرض تقارير مجموعاتهم. وهي تتسم بفعالية خاصة في تمارين جمع الأفكار.

ويمكن استخدام الكمبيوتر أو جهاز عرض أيضاً لتدوين الملاحظات، تماماً مثل اللوح القلاب أو اللوح الأبيض. ومن حسناته، أنّه يمكن تصحيح الأخطاء في النص بكل سهولة وتسجيل كل الأفكار والعودة إليها لاحقاً إذا دعت الضرورة.

العروض التقديمية باور بوينت - تعدّ هذه العروض مفيدة ويمكن أن تكون فعالة، لكنّه كثيراً ما يُساء استخدامها أو الإفراط به. ومع الوقت، برز توافق يشير إلى أنّ العروض التقديمية لا تتحلّى بالفعالية عندما يتم استخدامها بمفردها، وذلك أولاً لأنها غالباً ما تأتي لتحل مكان ملاحظات أو مخططات درس مقدم العرض التقديمي/المدرّب/الميسر. وغالباً ما يبدأ المدرّبون/الميسرون أنفسهم بقراءة ما يرد أمامهم على الشاشة لا غير - وهذا الأمر غير مستحسن.

ومن المشاكل الأخرى التي تحيط بعروض باور بوينت هي طول الوقت الذي تستغرقه. ففي حال أي أداة مساعدة أو طريقة تدريب، لا ينصح بأن تتجاوز مدة استخدامها أكثر من 20 دقيقة. وهذا ينطبق بالأخص إذا لم يكن من تفاعل مع المشاركين في خلال هذا الوقت.

مدى الاهتمام - من أجل فهم التوصية التي سبقت بشكل أفضل، ننصح بقراءة المزيد عن الأمر عبر الرابط التالي:

http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span

بعض القواعد التي يجب احترامها من أجل إعداد عرض تقديمي فعال - لا بد من إدراك أن كثرة النص على الشاشة تحول دون تحقيق الغرض من استخدام عروض باور بوينت. فعندما تبدو الشرائح محمّلة أكثر من اللازم بالمحتويات، يصبح من الصعب قراءتها وتمييزها عن بعضها البعض. إذ سيحاول المتعلمون عندئذ قراءة كل شيء أو تدوين كل شيء أو فقدان اهتمامهم. لذا، لا يجدر ذكر سوى النقاط الرئيسية، وإذا كان لديك المزيد من المعلومات التي تريد تضمينها، زد عدد الشرائح أو أعد منشورات.

وفي ما يلي بعض القواعد الأخرى التي لا بد من اتباعها لاستخدام عروض باور بوينت على نحو فعال:

- الحدّ من عدد الكلمات في السطر الواحد (من المفضل الاختصار على 3 إلى 4 كلمات في السطر الواحد أو 6 إلى 7 كلمات كحد أقصى)؛
- الحدّ من عدد الأسطر في الشريحة الواحدة، أي وضع أقل من 10 أسطر في الشريحة الواحدة؛
- التركيز على فكرة واحدة في كل شريحة؛
- تجنّب الإفراط في المعلومات؛
- استخدام الألوان للتركيز على المعلومات الرئيسية؛
- استخدام الرسوم البيانية والرسوم المتحركة والصور عندما يكون الأمر ملائمًا؛
- ربط المعلومات مباشرة بنتائج التعلم؛
- الحفاظ على بساطة الشرائح (لا يجدر بالمتعلم أن يستغرق سوى برهة ليفهم بما تتعلق الشريحة).

التحليّ بخطة احتياطية - من المهم التحليّ دائمًا بخطة احتياطية في حال حدث خطأ غير متوقع في الكمبيوتر أو جهاز العرض (مثل انقطاع التيار الكهربائي). لذا، لتفادي هذا السيناريو، من الحكمة التخطيط لبدائل عن الأدوات المساعدة التي تنوي استخدامها.

اختبار الأدوات المساعدة قبل البدء - لا بد من اختبار الأدوات المساعدة مقدّمًا. لذا يجدر بك الوصول إلى القاعة مبكرًا بما يكفي للحرص على اختبار كل الأدوات المساعدة. رتّب القاعة بطريقة تضمن قدرة الجميع على رؤية الأدوات المساعدة من كل المقاعد. وأعدّ قائمة بالمسائل التي يجب التحقق منها بما يتوافق مع مخطط الدرس. ويمكن أن يشمل ذلك مثلًا التحقق من أن كل الألواح القابلة تحتوي على الورق وأن أقلام الحبر تحتوي على ما يكفي من الحبر وأن الكمبيوتر وجهاز العرض يعملان بالشكل الصحيح.

التخطيط الملائم هو سرّ النجاح - أو كما يقول القول المأثور إنّ "التخطيط السليم يمنع الأداء الضعيف". انظر إلى الرابط التالي: <https://osc-ib.com/article/proper-planning-prevents-poor-performance>

عملية المراجعة (التقدير والتقييم)

التقدير

كما سبق أن ذكرنا، للتقدير أهمية إذا كانت المشاركة في التدريب تنطوي على بلوغ مكافأة أو الحصول على شهادة ضرورية من أجل أداء مهام أو وظيفة معينة؛ وهو يرتبط بالترقية أو التطوير الوظيفي أو تبديل مكان العمل. وعبر الجمع ما بين نتائج التعلم واتخاذ قرار مبكر حول ما ستكون نقاط مراجعة كل نتيجة تعلم وكيف سيعكس التقدير الأنشطة التعليمية، يُعلم المدرّب/الميسّر بذلك المتعلمين أي درجة من عدم المشاركة أو الحفاظ الانتقائي للمعلومات قد يكون مقبولا و/أو أي أنشطة سيتساهل معها. إذ من المعلوم أنّ المتعلمين يركزون بشكل استراتيجي على الأمور التي سيتم تقدير أدائهم فيها، وليس على ما يحصل في خلال عملية التعلم.

وفي حال إجراء التقدير، لا بد من مراعاة المعايير التالية، حيث يجدر به أن يكون:

- أمينًا - فيقيم العمل الذي يقوم به المتعلم ويطلب منه تطبيق مهاراته ومعرفته في حالة ذات مغزى من واقع الحياة؛
- صالِحًا - فيقيم ما هدفت إلى تحقيقه بنتائج التعلم (عند المستوى المرجو)؛
- موثوقًا - يسفر التقدير الموثوق عن النتائج عينها للمشاركين أو الموظفين أنفسهم أو المتشابهين؛
- موضوعيًا.

وتحت فئة التقدير، يمكن إدراج التقدير الذاتي وتقدير الأقران وردود الفعل باعتبارها تقديرات تأسيسية تساهم في عملية التعلم.

يسمح **التقدير الذاتي** للمتعلم بتقدير أدائه الخاص. وهو بالغ الأهمية في مساعدته على تنمية تفكيره في الذات وحسّه النقدي

وحكمه المهني، فيتعلم كيف يتحمل مسؤولية تعلمه الخاص.

يسمح تقدير الأقران للمتعلمين بتقدير أداء بعضهم البعض. وهو بالغ الأهمية في مساعدتهم على التعلم من بعضهم البعض عبر الإصغاء وحل المشاكل.

ويجدر بالميسرين إدراك أن المتعلمين يحبون دائماً ردود الفعل - حتى وإن تجاهلوا في ما بعد! وهنا تنطبق قاعدة بسيطة وهي استخدام ردود الفعل لتوجيه عملية التعلم وليس للحكم عليها. ويجدر بالمتعلم الاستفادة من ردود الفعل لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم. فيجب أن يعلموا ما هي الأمور الصائبة التي قاموا بها وما كان الجيد بشأنها وما يجب تحسينه وكيف يمكن فعل ذلك.

التقييم

التقييم هو الاستحواذ المنهجي على المعلومات وتحليلها من أجل تقديم ردود فعل مفيدة بشأن الأنشطة التدريبية. والنموذج الأكثر استخداماً لتقييم الأنشطة التدريبية هو نموذج تقييم كيركباتريك (Kirkpatrick) الذي يقيس النتائج على أربعة مستويات وبأربع أدوات مختلفة:

1. رد فعل المتعلمين - ما كان رأيهم بالتدريب وما شعورهم حياله؛

2. التعلم - الزيادة الناتجة في المعرفة أو القدرات؛

3. السلوك - مدى تحسن السلوك أو القدرات وتطبيق المعرفة أو القدرات الجديدة؛

4. النتائج - الآثار في بيئة العمل نتيجة أداء المتعلمين.

ويمكن جمع المعلومات حول ردود المتعلمين شفهيًا أو خطيًا من خلال استبيان أو استطلاع رأي. ويمكن فحص التعلم بالاختبارات أو المراقبة. وتعني التغيرات في السلوك أنه جرى تطبيق الأمور المتعلمة في مكان العمل ويمكن مراقبتها بعد مرور بعض الوقت، على أمل أن تصبح دائمة. ويمكن الحصول على المعلومات بالمراقبة المباشرة ومقابلة المسؤولين كما وبطرق أخرى. أما النتائج، فتشير إلى طريقة مساهمة المعرفة أو الكفاءات المكتسبة حديثاً في الأداء العام للمؤسسة. ويمكن إيجاد المعلومات حول النتائج في تقارير المؤسسة ومؤشرات الأداء وتراجع عدد الشكاوى وغيرها من هذه الأمور.

ملاحظة: لأغراض برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP)، من المهم جداً قياس التغير في المواقف والسلوكيات. وذلك يعني أن الأهم من الجوانب المعرفية المرتبطة بالتعلم هو أي تغييرات قد تطرأ على السلوك والمواقف بطريقة متناسقة مع مبدأ النزاهة.

قراءة إضافية: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية والنزاهة

محتويات الفصل

1. الأهداف

أ. التعريف

ب. السياق

2. مؤشرات إدارة الموارد البشرية الرئيسية ومبادئها وممارساتها الفضلى المرتبطة بالنزاهة

أ. التوظيف

ب. التدريب والتعريف على مكان العمل

ج. النظام المهني

د. الإدارة والقيادة

هـ. ظروف العمل وآليات الدعم

و. بُعد النوع الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية في ما يرتبط بالنزاهة

3. ملخص وأبرز النقاط

4. ملحق

أ. السلطة والقيادة

1. الأهداف

التعريف

إدارة الموارد البشرية نهج استراتيجي وشامل لإدارة ثقافة مكان العمل وبيئته كما والتعامل مع علاقات الأشخاص مع المؤسسة. وهي وظيفة من وظائف المؤسسة تركز على التخطيط لقوى العمل والتوظيف والتطوير والإدارة وإرشاد موظفي المؤسسة. كما وتشمل إدارة الموارد البشرية إدارة الأداء، بما يضم التعويضات والمزايا والمسائل التأديبية.



السياق

في صلب مؤسسة الشرطة الفعالة والكفوة يكمن نظام إدارة موارد بشرية شغال. إذ يمكن لغيابه أو خلله أن يقوّض بشدة المبادئ الأساسية لجهاز الشرطة الحديث، بما في ذلك أداء الوظائف والأدوار بنزاهة.

يكمن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية في استقطاب الأشخاص المناسبين لأداء الوظيفة وتوظيفهم وتدريبهم واستبقائهم. ويتحلى هؤلاء الأشخاص بحسب سياقنا بمستويات عالية من النزاهة. ولتحقيق هذا الهدف، يتعين على مؤسسة الشرطة أن تنشئ بيئة عمل قائمة على المبادئ والأخلاق وأن تعززها. لذلك فمن المهم جداً التحلي بنظام مهني شفاف وتمثيلي وخاضع للمساءلة، بالتوافق مع القيم الديمقراطية والمبادئ التي تعزز احترام معايير النزاهة. ومن العناصر الأخرى بالغة الأهمية للمؤسسة الحرص على توافر نظام عادل للمكافآت والعقوبات. إذ لا بد من تقدير من يلتزمون بمبادئ النزاهة في سلوكياتهم ومكافأتهم (من خلال فرص الترقية أو زيادة الراتب). وفي المقابل، يجدر إخضاع من ينحرف عن هذه المبادئ للمساءلة بسرعة وإنصاف. ويجدر أن يتناول هذه الجوانب نظام تقييم للأداء الوظيفي. إلى ذلك، يجدر بالمؤسسة أن تمنح موظفيها الحماية القانونية والنفسية الفعالة. ولدى تناول الشكاوى الموجهة ضد أفراد الشرطة، لا بد من طمأننة هؤلاء بشأن الاحترام الكامل لحقوقهم الإنسانية. كما ولا بد من إرساء إجراءات لإعادة التأهيل في حل تقدّمت اتهامات خاطئة أو لا يمكن إثباتها. ويجدر توافر آليات دعم لأفراد الشرطة الذين يواجهون أحداثاً صادمة ناتجة عن عملهم في الشرطة. ويجدر توفير آليات لحماية الأفراد الذين يبلغون عن مخالفات داخل المؤسسة. ومن الجوانب الأخرى بالغة الأهمية في الوقاية من انتهاكات النزاهة إنشاء نظام قادر على دعم أفراد الشرطة الذين قد يعانون من مشاكل مالية لأسباب متنوعة.

تدرك مؤسسات الشرطة أكثر فأكثر أنّ إدارة الموارد البشرية أمرٌ أساسي وهي تعمل في الآونة الأخيرة على تعزيز نظمها. ولا يرمي هذا القسم إلى تغطية كل الجوانب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، بل إلى محاولة لفت الانتباه إلى بعض من أهم المبادئ أو الممارسات الفضلى. والمقصود من هذه الأخيرة أن تكون ملهمة وليس ملزمة، إذ يدرك برنامج تنمية نزاهة الشرطة أنّ في العالم نهج مختلفة كثيرة وأنّ المقصود منها التجاوب مع أطر القوانين والسياسات القائمة في كل بلد وكل مؤسسة.

2. مؤشرات إدارة الموارد البشرية ومبادئها وممارساتها الفضلى المرتبطة بالنزاهة

التوظيف

"استقطاب الأشخاص المناسبين" - يجدر باستراتيجية الموارد البشرية الفضلى أن تشمل تدابير لجعل عمل الشرطة جذابًا بما يكفي لكي يتقدم الأشخاص للعمل فيه ويعتبرونه دعوتهم في الحياة. وبشكل عام، يختار الأشخاص مهنتهم بعد التفكير في عوامل كثيرة - منها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والنفسي. ويمكن أن تتأثر خياراتهم بمحيط صداقاتهم وأقربائهم وتحصيلهم العلمي وقدراتهم وأوضاعهم المالية وغيرها من العوامل والاعتبارات. ومن المحبذ ألا يختار الأشخاص أن يعملوا في الشرطة لأسباب اجتماعية واقتصادية فحسب، بل أولاً لأنها دعوتهم في الحياة - ولأن قدراتهم ومبادئهم وقيمهم ومعتقداتهم تتناسب مع عمل الشرطة.

والتحلي بنظام مهني واضح المعالم وشفاف وقيم مؤسسية واضحة يتم إطلاع الرأي العام عليها على الدوام يزيد من فرص جعل عمل الشرطة جذابًا. وذلك يشجع مع الوقت الأشخاص المناسبين للتقدم للعمل للأسباب المناسبة. ويمكن هنا لإدارة علاقات عامة فعالة أن تساعد في عملية إيصال هذه الرسائل والقيم إلى الرأي العام. كما تُعد شبكة الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في مجتمعنا اليوم منصات بالغة الأهمية يمكن من خلالها رسم معالم صورة الشرطة.

"التوظيف على أساس المواقف والتدريب على المهارات" - يجب أن تكون معايير التوظيف قائمة على الكفاءات. وذلك يعني أنه يجدر مراعاة كل الجوانب التي تؤثر في الأداء الجيد للوظيفة. فإلى جانب المعرفة والمهارات والقدرات، يجدر أيضًا مراعاة قيم المرشح وسلوكياته ومواقفه في عملية التوظيف. ويجدر بالمؤسسات تكملة النهج التقليدية لاختيار الموظفين القائمة على اختبارات المعرفة والقدرات الجسدية عبر التوظيف بالاستناد في الأساس إلى مؤشرات أخرى عن الكفاءة. فمن الأسهل تطوير المعرفة والمهارات خلال التدريب من تغيير القيم والسلوكيات والمواقف التي تكمن في جوهر نزاهة الفرد. ولهذا السبب، يعد التدقيق والاختبار النفسي والتحقيق من الخلفية عوامل مهمة في عملية التوظيف الناجحة. ويجدر بعملية المقابلة المخطط لها جيدًا أن تتناول مسائل دوافع المرشحين كما ومزايهم الأخلاقية والنفسية المرتبطة بالنزاهة.

التدريب والتعريف على مكان العمل

التدريب - لغرض هذا الفصل، نعرّف التدريب على أنه العملية الرسمية التي تقضي بتعزيز السلوك أو المعرفة أو القيم أو المعتقدات أو المهارات أو الكفاءات المرتبطة بوظيفة أو مهنة ما أو تبديلها.

استراتيجية التدريب - وهي الوثيقة الإرشادية الرئيسية التي يجب إعدادها دعمًا لنظام إدارة موارد بشرية فعال وكفؤ في ما يتصل بالتدريب. ويجدر بهذه الوثيقة الاستراتيجية أن تنظر في كل جوانب التخطيط للتدريب ذات الصلة، بما في ذلك لماذا يجدر تدريب أفراد الشرطة ومن منهم تحديدًا ومتى وكيف. ويجدر بالتخطيط أن يشمل أهدافًا وخطوات لكل مرحلة من مراحل حلقة التدريب. ونفوض في هذه المسألة في الفصل الأول "تعلم الراشدين - مبادئ توجيهية للميسرين".

التدريب الأساسي (الأولي) - وهو عملية أساسية في مهنة فرد الشرطة. فبعد أن يتم توظيف الفرد الجديد بالاستناد إلى كفاءات معينة (من معرفة ومهارات ومواقف)، يجدر به تلقي تدريب عالي الجودة لكي يصبح على دراية بمبادئ المؤسسة المرتبطة بالنزاهة. وعلى هذا التدريب أن يأتي ليؤكد على أهمية النزاهة للمؤسسة ولينمي المواقف والدوافع الإيجابية. وهنا، يشكل نوع التدريب المقدم أمرًا غاية في الأهمية، سواء من حيث المضمون أو المنهجية. كما أن المنهج (أو المضمون والرسائل المقدمة) مهم أيضًا، إنما يجب قبل كل شيء اعتماد استراتيجيات تعليم ملائمة للمتعلمين الراشدين. ويجدر بكلي المضمون والمنهجية أن يكونا على تناسق مع الاحتياجات المحددة المرتبطة بالتدريب في هذا المجال. ففي الواقع، ترتبط النزاهة أكثر بالقيم والمواقف والمعتقدات مما هو بالمعرفة. وبالتالي، لا بد من اختيار أساليب التدريب بعناية خاصة. كما المناقشات التي تركز على الحالات الفعلية أو تأدية الأدوار على سبيل المثال أكثر ملائمة لزيادة وعي أفراد الشرطة وحثهم على التفكير من إلقاء المحاضرات. ويركز أحد الفصول في هذا الدليل على هذه الجوانب الأساسية، وهو الفصل الأول "تعلم الراشدين - مبادئ توجيهية للميسرين".

التعريف على مكان العمل - بعد التدريب، يجدر دمج الموظفين في بيئات عمل تعزز النزاهة. وهنا يأتي تعريف العاملين على ثقافة المؤسسة، ما من شأنه أن يرسم على نحو حازم معالم مسار الفرد في المستقبل. لذا، من المهم جدًا توافر عوامل تحفيزية تساعد الموظفين على الشعور بأنهم يؤدون عملًا قيمًا وتعترف بجهودهم على النحو الملائم. كما لا بد من إنشاء آليات لمساندة الموظفين الذين يواجهون معضلات أخلاقية. إلى ذلك، تكتسي تأدية الأقران والمديرين الأدوار أهمية بالغة في هذه الفترة.

ويُحَبَّذُ أن يشمل نظام التعريف على مكان العمل فترة اختبار يتم في خلالها اختبار كل كفاءات أفراد الشرطة المرتبطة بالعمل، بما فيها النزاهة. وتكلف بعض النظم هنا أحد الأقران ليكون مسؤولاً عن الموظف المعني فيرشده ويقدر أدائه. ومن المهم جداً أيضاً قيام الإدارة بارسد والرقابة والتقييم في هذه الفترة.

التدريب المتواصل (أثناء العمل) - لا يجدر وضع التدريب على مسائل النزاهة جانباً بعد استكمال التدريب الأساسي وفترة الاختبار. إذ لا بد من إدراج تدريب متواصل أو أثناء العمل يركز على مسائل النزاهة في استراتيجية التدريب وتنفيذه. وهنا أيضاً، يتعين اعتماد منهج مصمم خصيصاً للمتعلمين الراشدين واستراتيجيات تعلم ملائمة لهم. وعلى هذين الأمرين كليهما أن يكونا على اتساق مع الاحتياجات المحددة للجماعة، سواء كانت تتألف من مديرين أو أفراد شرطة.

والتدريب أثناء العمل أساسي لأن أفراد الشرطة معرضون على الدوام لمواجهة مشاكل مرتبطة بالأخلاق والنزاهة يجدر توخي السرعة في معالجتها. وعلى خلاف التدريب الأساسي/تعريف أفراد الشرطة الجدد، يجدر بفرص التدريب أثناء العمل الاستفادة من التجارب الملموسة للأفراد. فمع نمو الخبرة، تنشأ الأسئلة ويصبح الأفراد بحاجة إلى استخلاص المعلومات ومناقشة الأمور وقد لا تتسنى لهم الفرصة لفعل ذلك خارج هذا الإطار. ومن المهم تخصيص الوقت للتفكير في أدائهم والتفكير في ما يمكن تحسينه وربط النظريات والمفاهيم بمشاكل ملموسة وحالات من الواقع. وهي أيضاً فرصة أخرى لإعادة التأكيد أن النزاهة مبدأ مهم من مبادئ المؤسسة.

ملاحظة: يركز كلا برنامج تنمية نزاهة الشرطة وهذا الدليل على هذا النوع من أنواع التدريب.

يمكن لأجهزة إنفاذ القانون أن تساعد في تحضير أفرادها للتحديات الأخلاقية التي قد يواجهونها في مسيرتهم المهنية. لكن ذلك يتطلب تبديل الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع هذا الموضوع وتعليم المعلومات ودمجها على كل مستويات المؤسسة.

يعيش أفراد الشرطة ويعملون في سياق اجتماعي ديناميكي لا ينفك يتغير حيث يتعرضون لعدد لا يحصى من الصراعات الأخلاقية. وعندما لا يكونون متحضرين أو مدركين، يكونون أكثر عرضة أن يذهبوا مع التيار مما إذا كانوا متحضرين بما يكفي لمواجهة المخاطر الأخلاقية التي قد تعترض سبيلهم. وكل يوم، يمارس أفراد الشرطة الاستعداد الذهني لمواجهة المواقف التكتيكية. والأفراد الذين يكونون متحضرين ذهنياً لمواجهة مواقف فتاكة، يتحلون باحتمال تحقيق نجاح أكبر من سائر الأفراد الذين قد يتقنون التكتيكات، إنما قد لا يكونون متحضرين ذهنياً. وتتماثل مثل المواقف الفتاكة، تنشأ المعضلات الأخلاقية في غير محلها بتاتا، وذلك غالباً بلا سابق إنذار وبالكاد بالقليل من الوقت للتوقف والتفكير في الحالة. وعندما لا يكون الأفراد متحضرين بما يكفي، بإمكان حتى الأكثر صدقاً ومثالية بينهم أن يتخذ في برهة قرارات أخلاقية غير ملائمة [...] قرارات قد تسفر عن آثار تغير مجرى حياة أحد. وإذا ما أراد أفراد الشرطة الصمود في وجه هذه المعضلات الأخلاقية، لا بد أن يكونوا متحضرين ذهنياً بقدر ما يتحذرون للمواجهات التكتيكية.

جيل مارتن Gilmartin وهاريس Harris. 1998. مقتبس من "عمل الشرطة الصالح: الأدوات والنماذج والممارسات: Good Policing: Instruments, models and practices. بقلم مونیکا دن بور Den Boer, Monica وشانجون بيو Changwon Pyo. ص 61.

لسوء الحظ أن مؤسسات الشرطة ونظم إدارة الموارد البشرية غالباً ما تتجاهل أهمية التدريب في العمل ولا تخصص ما يكفي من الوقت والموارد له. فيخوض أفراد شرطة كثيرون مسيرتهم المهنية بدون حضور أي شكل من أشكال التدريب كما وأن الأغلبية العظمى منهم لم تشارك في أي تدريب حول الأخلاق أو النزاهة. وفي حالات أخرى، يُقدّم التدريب إنما بدون أي آليات لضبط الجودة. وهذا يعني أنه غالباً ما لا يتم التخطيط للتدريب على الأخلاق أو النزاهة وتقديره وتقييمه على النحو الكافي، فيكون بالتالي عديم الفائدة.

وفقاً لمبادئ الأمم المتحدة حول التدريب، يتعين على أفراد الشرطة تلقي التدريب المهني المتواصل والشامل وعلى مؤسسات الشرطة أن تحرص على خضوع لياقتها لأداء هذه الوظائف للمراجعة المتواصلة والدورية. إلى ذلك، يتعين على الهيئات الحكومية وأجهزة إنفاذ القانون ضمان تزويد كل الموظفين المكلفين بإنفاذ القانون بالتدريب والاختبار بما يتوافق مع معايير الكفاءة الملائمة في مجال استخدام القوة. (المبادئ الأساسية بشأن استخدام القوة والأسلحة النارية من جانب الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين، هافانا، 1990).

إدارة التدريب - اعتبارات عامة تنطبق على كل أنواع التدريب:

- يجب أن تكون البرامج التدريبية مربوطة بالتنمية المهنية وبنظم ترقية على أساس الجدارة. وهذا يعني أنه بصرف النظر عن توافر نظام تعيينات واضحة وموضوعية، يجب على شاغلي أي منصب أو مستوى مسؤولية أن يحصلوا على التدريب الكافي لأداء وظائفهم.
- على إدارات الموارد البشرية أن تطور قاعدة بيانات حول التدريب وتحافظ عليها حيث يتم تسجيل كل التدريبات - ويجدر ربط هذه المعلومات بملفات الموظفين (انظر أيضاً إلى الملاحظات في الفصل الأول - تعلم الراشدين - مبادئ توجيهية للميسرين).

النظام المهني

كما سبق أن ذكرنا، يضطلع النظام المهني بدور محوري في تعزيز النزاهة وهو يرتبط بالكثير من جوانب إدارة الموارد البشرية. ومن التوظيف إلى استراتيجيات التدريب ومن استبقاء أفراد الشرطة إلى ترفيتهم، بما في ذلك نظم تقييم الأداء، يعد توفر نظام مهني واضح وشفاف وعادل وشمولي أمرًا أساسيًا لكي يعمل جهاز الشرطة بنزاهة.

وترتبط النظم المهنية إلى حد كبير بدوافع أفراد الشرطة. فإذا لم تكن هذه الدوافع موجودةً أو إذا لم تكن كافيةً، يمكن أن يقوِّض ذلك مواقف الأفراد تجاه عملهم إلى حد كبير. أما توافر مسار مهني واضح وشفاف وشمولي في المقابل، فيعزز المواقف والسلوكيات الإيجابية في المؤسسة.

المبادئ والمسائل الديمقراطية التي تؤثر في النظام المهني

على المستوى الاستراتيجي، لا بد من استناد إدارة الموارد البشرية والنظام المهني إلى مبادئ ديمقراطية قوية. وذلك يعني أنه يجدر تبسيط الاستقلالية السياسية والتشغيلية من حيث المبادئ القانونية ومبادئ المساءلة على المستويين الخارجي والداخلي (الرقابة والإشراف).

ولضمان أن النظام المهني يتبع مبادئ المساءلة فيما يحافظ على الاستقلالية التشغيلية، يجدر توافر المبادئ الأساسية التالية واندماجها:

- الفصل الواضح بين القرارات السياسية والتشغيلية - يجدر بالوظائف السياسية ووظائف الشرطة التشغيلية أن تكون متكاملةً وليس متداخلة. وبتعبير أبسط، تتعلق الوظائف السياسية بسؤال "ماذا"، في حين تتناول الوظائف التشغيلية سؤال "كيف".
- يجدر إضفاء الطابع الرسمي على مستويات صنع القرار في الشرطة - وذلك يشمل القرارات حول من يجب أن يتحمل مسؤولية:

- الموارد - من أموال وعتاد وعديد في المؤسسة؛
- الإدارة والهيكلية التنظيمية؛
- السياسات التنظيمية لعمليات المؤسسة؛
- تحديد الأولويات في ما يخص استخدام الموارد؛
- نشر الموارد المتوفرة؛
- صنع القرارات التشغيلية المحددة

بالنسبة إلى أفراد الشرطة، من أبرز منافع التحلي بنظام مهني مبني وقائم على المبادئ الديمقراطية المذكورة أعلاه هو الأمن الوظيفي. إذ تمنع هذه الجوانب أنواعًا معينة من سوء السلوك وانتهاكات النزاهة. ولا يرتبط الأمن الوظيفي بالجوانب الاقتصادية فحسب (التعويضات والمنافع)، بل بالأهم من ذلك وهو فرصة وحرية أداء الواجبات بما يتوافق مع القانون.

ومن أهم العناصر الداعمة لما سبق هو ضمان أن النظام المهني مبني على كفاءة أفراد الشرطة وجدارتهم وليس على الولاء السياسي أو الولاء لجماعات أخرى، الأمر الذي يتعارض مع مبادئ النزاهة. ويجدر بنظام الترقية أن يكون شفافًا وواضح المعالم في القوانين واللوائح.

ومن الممارسات الفضلى في هذا المجال إنشاء نظام موثوق والحفاظ عليه لتقييم الأداء. ويجدر بنظم تقدير الأداء أو تقييمه أن تنطبق على كل أفراد الشرطة مع إجراء تكييفات ضرورية بما يتناسب مع وظائفهم المحددة. ويجدر هنا مراعاة بُعدين اثنين وتقييمهما وهما: (أ) الأداء في الواجبات المكلفة؛ (ب) إمكانية الحصول على ترقية، أي الصفات والمهارات اللازمة للحصول على ترقية إلى رتبة/وظيفة جديدة.

ومن عناصر النجاح الأخرى في نظام إدارة الأداء تحديد طريقة إدارة تقدير الأداء وتطبيقه على الموظفين المعنيين. إذ يجدر تشخيصه بما يسمح بالتواصل المباشر بين الطرف الذي يقوم بالتقدير والطرف الذي يخضع له. وهنا تتسم المناقشات وردود الفعل البناءة إلى جانب التخطيط للخطوات وإمكانات تحسين الأداء بأهمية بالغة. ويمكن أن يشمل ذلك التوافق على مزيد من التوجيه لتقديم التدريب أو على شكل آخر من أشكال تحسين الكفاءة. كما لا بد من الإشارة بوضوح إلى الأداء الإيجابي ومناقشة خيارات الترقية أو المكافأة بقدر الإمكان.

كما وأن عنصرًا آخر من عناصر النظام المهني/نظام إدارة الأداء الجيد هو توافر تسلسل واضح للقيادة، تسانده توصيفات وظيفية واضحة تتناول بشكل لا لبس فيه كل الأدوار والتوقعات ومستويات الأداء اللازمة.

إنَّ التعزيز والتقدّم المهني جانبان يشكّلان عنصرين تنظيميين مهمين [...] في ما يتعلق بالأخلاق. ولا بد من تحديد التوصيفات الوظيفية وهياكل الرتب بشكل واضح (منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008: 46). ويجدر أن تكون المزايا والتقدير التي على أفراد الشرطة نيلها ليصبحوا مؤهلين للترقية واضحة أمامهم. (بوير Baer وبيو Pyo، 2011، ص. 60).

المساءلة - الإشراف الخارجي والرقابة الداخلية

من أبرز مبادئ عمل الشرطة الحديث والديمقراطي هو المساءلة. والإشراف الخارجي والرقابة الداخلية مجالان يساندان المساءلة في مؤسسة الشرطة.

يشمل الإشراف الخارجي كل ما يخرج عن إطار الشرطة وآليات الدولة والآليات غير الحكومية التي ترمي إلى ضمان أن أنشطة الشرطة تخضع للتدقيق. ويمكن أن يشمل اللجان البرلمانية وهيئات حقوق الإنسان وأمناء المظالم ومؤسسات مكافحة الفساد والتدقيق. وفي سياق أوسع، تؤدي مؤسسات المجتمع المدني والإعلام ومؤسسات أخرى غير حكومية دورًا أيضًا في الإشراف الخارجي على عمل الشرطة. ومع أنها لا تندرج ضمن مسؤولية المؤسسة وهي بالتالي لا ترتبط بوظيفة إدارة الموارد البشرية، إلا أنه من المهم تسليط الضوء عليها في سياقنا.

أما الرقابة الداخلية، فهي تشمل كل ما يندرج داخل آليات الشرطة ونظمها التي ترمي إلى منع انتهاكات النزاهة والرد عليها، بما في ذلك من خلال العقوبات التأديبية. ومؤسسات الشرطة مسؤولة عن بناء آليات الرقابة الداخلية الفعالة والكفؤة وضمان استدامتها.

وضمن محور الوقاية في الرقابة الداخلية، لا بد من مراعاة المبادئ المذكورة أعلاه في ما يخص التوظيف والتدريب. وعلى وجه الخصوص، لا بد أن تتضمن عملية التوظيف تحقيقات في الخلفية واختبارات نفسية وغيرها من الضوابط من أجل معرفة ما إذا كان المرشحون للعمل في الشرطة يتحلون بمبادئ وقيم تتوافق مع تلك التي تروج لها مؤسسة الشرطة، وبالأخص النزاهة منها. وفي خلال التوظيف، يمكن إحلال الرقابة من خلال مجموعة متنوعة من الآليات مثل الإشراف المباشر وتسجيل تلقي الهدايا ومتابعة نمط العيش ومراجعة عمل الفرد في الشرطة والمراقبة واختبار النزاهة وإنشاء نظام شكاوى كفؤ. ومن الممارسات الفضلى في هذا المجال تطوير نظام إنذار مبكر. يرمي هذا الأخير إلى تحديد أنماط السلوك التي تخرج عن قواعد مؤسسة الشرطة وأنظمتها من خلال جمع البيانات ومعالجتها (مثل رصد سلوك الشرطة غير المهني من خلال بيانات شكاوى المواطنين). بعد ذلك، يتم استخدام رصد نمط السلوك، أي الإنذار، من أجل تنظيم تدخل لتصحيح السلوك أو للتحقيق من أجل التأكد من سوء سلوك محتمل.

وفي الحالات التي يتم فيها رصد انتهاك للنزاهة، يجدر أن تلي ذلك عقوبات نتيجة الإجراءات التأديبية التي يمكن أن تنطوي في حال كانت ملائمة على عدم ترقية الفرد المعني أو عدم توظيف المرشح المعني.

وترتبط في العادة آليات فرض العقوبات بمدونات الانضباط التي تأتي لتكمل مدونات الأخلاق أو الأخلاق الواجبة. تحدد هذه المدونات أي أنواع من السلوك تتوافق مع النزاهة وكيف يتم التعامل مع مخالفات النزاهة في حال طرأت. ويمكن في العادة لمدونة الأخلاق أن تحدد أيضًا أنواع السلوك المتوقعة من أفراد الشرطة. أما مدونة الانضباط، فهي تحدد السلوكيات التي تنتهك النزاهة والتي تعدّ بالتالي غير مقبولة من المؤسسة كما وتذكر الإجراءات التأديبية التي تؤدي إلى عقوبات عندما يتم انتهاك معايير النزاهة. ويجدر بقرارات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بالترقية أن تأخذ بالاعتبار ما إذا كان الموظف المعني في الشرطة يحترم مدونات الأخلاق والانضباط كما وسجله الشخصي من حيث انتهاكات معايير النزاهة.

وسنناقش هذه المواضيع بتفصيل أكبر في وحدات هذا الدليل.

الإدارة والقيادة

تم إجراء مناقشات وبحوث ملفتة حول موضوع الإدارة والقيادة على مر العقود السابقة. وقد عُرضت الكثير من الحجج والاقتراحات والأفكار والنظريات حول هذه المسائل.

ومن أحدث المنشورات التي تناقش هذه المواضيع "صنع القرار في عمل الشرطة" 2011 Decision Making in Policing، مطبوعة إي بي إل EPFL Press. ويرد مقتطف من الفصل الرابع "السلطة والقيادة" في نهاية هذا الفصل على شكل ملحق يمكن الاطلاع عليه كمرجع إضافي وقراءة مكتملة.

القيادة: لغرض هذا الفصل والكتيب، نعرّف القيادة باعتبارها مبدأً أو قيمةً يجدر بكل أفراد الشرطة اعتناقها بغض النظر عن رتبهم أو وظيفتهم. غالبًا ما ترتبط القيادة بمسؤوليات المدير أو المشرف. لكنّ برنامج تنمية نزاهة الشرطة يعتبر القيادة أمرًا أساسيًا للموظفين كهم وحتى لأفراد الشرطة في بداية مسيرتهم المهنية. ويتصل تعبير "مثال يُقتدى به" بكل سياقات عمل الشرطة. إذ يجدر بفرد الشرطة مثلًا أن يتصرف كقائد وقدوة إيجابية أمام زملائه الجدد أو في المجتمع المحلي الذي يخدمه. والإدارة والنزاهة مبدآن أساسيان شاملان يجدر أن يرشدا أفعال كل أفراد الشرطة وسلوكهم.

الإدارة: في مؤسسة الشرطة، يؤدي المدير الدور الأهم في بناء جهاز شرطة يعمل بنزاهة والحفاظ عليه. ويتسم المديرون الكفؤون الذين يتحلون بمهارات قيادة قوية بأهمية قصوى لنزاهة المؤسسة حيث يشكلون البوصلة الأخلاقية لجهاز الشرطة. إلى ذلك، يحافظ المديرون على نزاهة المؤسسة عبر الرقابة والإشراف وإدارة الأداء.

ومن الوظائف الإدارية التي تؤثر أيضًا في النزاهة وظيفة التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإجراءات التشغيلية وتخصيص الموارد البشرية والمادية ودعم عمليات التغيير والاتصالات (الداخلي والخارجي منها).

[المديرون] مسؤولون فوق كل شيء عن استحداث إطار عمل استراتيجي قائم على الأخلاق وتنفيذه... [والمديرون] هم العنكبوت في الشبكة، فهم يحافظون على العلاقات في الداخل كما في الخارج. فيتولون في الداخل مسؤولية رصد أي توترات بين رتب الأفراد، وفي الخارج، يحرصون على اندماج الاتصالات مع النظام القضائي الجنائي والسلطات السياسية والإدارية والجماعات ذات المصلحة ووسائل الإعلام، وأخيرًا وليس آخرًا، المجتمع المحلي. إلى ذلك، يتحمل المديرون مسؤولية رفع الدعاوى ضد الأفراد الذين خالفوا مدونات السلوك. (بوير Boer وبيو Pyo، 2011، ص. 58)

ظروف العمل وآليات الدعم

ظروف العمل - تؤدي ظروف العمل دورًا مهمًا في بناء النزاهة والحفاظ عليها. إذ يجدر مكافأة كل أفراد الشرطة ماليًا بطريقة كافية ومتناسبة مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية للبلاد. والتحلي بسلم رواتب متوازن في المؤسسة قائم على معايير واضحة لإدارة الأداء هو عامل أساسي في تعزيز الاندفاع ويعمل بمثابة عامل وقائي في الحفاظ على النزاهة. كما أن الرواتب العادلة والمنصفة أيضًا غاية في الأهمية لمنع السلوكيات المنحرفة الناجمة عن غياب النزاهة مثل الفساد.

ومن العوامل الأخرى التي تعزز الاندفاع توافر مرافق ومعدات ملائمة. إذ يتأثر عمل الشرطة إلى حد كبير بمنشآت العمل والمعدات المستخدمة لأداء العمل. والافتقار إلى المنشآت والمعدات الكافية لا يؤثر في معنويات الأفراد فحسب، بل أيضًا في علاقاتهم مع الشعب. فإذا لم تكن منشآت الشرطة مثلًا تفسح مجالًا للخصوصية في التعامل مع أنواع معينة من الشكاوى، بالتأكيد أن المواطنين لن يقوموا بالإبلاغ عنها.

يجدر أن يتقاضى جميع الموظفين المكلفين بإنفاذ القانون الأجر الكافي وأن تُتاح لهم ظروف عمل مواتية. (قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي (ECOSOC)، مبادئ توجيهية للتنفيذ الفعال لمدونة قواعد السلوك للموظفين المكلفين بإنفاذ القانون Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials (24 أيار / مايو 1989، E/RES/1989/61، متوفر على الرابط التالي: <https://undocs.org/en/E/RES/1989/61>)

آليات الدعم - يتصل أحد أبرز العوامل المسببة لاندفاع أفراد الشرطة لأداء واجباتهم بتوافر آليات حماية في حال أي سوء سلوك مزعوم أو حتى عندما تحصل فعلاً انتهاكات للنزاهة. وينطوي بُعد آخر من أبعاد الدعم على تقديم الدعم الاجتماعي لأفراد الشرطة الذين يواجهون مشاكل عائلية/خاصة، بما في ذلك المشاكل المالية.

ولا بد من توفير حقوق الإنسان الأساسية لأفراد الشرطة، شأنهم شأن كل المواطنين، بما في ذلك افتراض براءتهم وتوفير الحماية القانونية لهم. وعلى مؤسسة الشرطة أن تشمل في سياساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية آليات جوهرية لحماية تلك الحقوق الأساسية. ويشمل ذلك على سبيل المثال الحق بالتمثيل القانوني والمحاكمة العادلة وإجراءات الاستئناف وتدابير إعادة التأهيل في حال الافتراء أو الاتهام الخاطئ.

كما من الجوانب المهمة الأخرى توفير الدعم النفسي لأفراد الشرطة. إذ إنّ طبيعة عمل الشرطة التي غالبًا ما تعرّض الأفراد لأحداث صادمة مرتبطة بالجرائم، تحتم على نظام إدارة الموارد البشرية أن يتضمن دعمًا نفسيًا لأفراد الشرطة. إذ يمكن للأحداث الصادمة أن تؤثر في أداء العمل وأن تؤدي إلى سلوك غير مهني. لذا لا بد من التفكير في إدراج الدعم النفسي أو دعم الأقران ضمن نظام إدارة الموارد البشرية.

وقد يواجه أفراد الشرطة بين الحين والآخر تحديات اقتصادية ناجمة عن أسلوب حياتهم أو ظروفهم الشخصية. وإلى جانب تأثير ذلك في أدائهم وإنتاجيتهم، فهو قد يسفر أيضًا عن سلوكيات لأخلاقية وسوء سلوك وفساد. لذا، من المهم أن تدرج المؤسسة هذه الجوانب في نظام دعمها.

حماية المبلغين عن المخالفات - كمبدأ عام وفي معظم الحالات بموجب القانون، يُشجّع أفراد الشرطة أو يُرغمون على الإبلاغ عن انتهاكات النزاهة التي يرتكبها أقرانهم، بما في ذلك المشرفون عليهم.

على الموظفين المكلفين بإنفاذ القانون الذين لديهم سبب يدفعهم للاعتقاد بأن انتهاكًا للمدونة الرأهنة حدث أو على وشك أن يحدث أن يبلغوا عن الأمر (مثل جريمة فساد) للسلطات المشرفة عليهم كما عند الضرورة إلى سلطات أو هيئات أخرى مختصة مكلفة بمراجعة الأمر أو معالجته (المادة 8 من قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 169/34 بشأن مدونة الأمم المتحدة حول الولاء والدول المبلغة عن المخالفات، A/RES/34/169، 17 كانون الأول/ديسمبر 1979، متوفر على <http://undocs.org/A/RES/34/169>).

وتتسم هذه الآلية بأهمية بالغة في الحفاظ على النزاهة، إلا أنه يتعين على المؤسسة أن توفر آليات الحماية الملائمة لتشجيع أفراد الشرطة على استخدامها بدون التخوف من أي تبعات سلبية.

لمزيد من المعلومات حول الموضوع، يُرجى مراجعة مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة، الفصلين الرابع والخامس.

بعد النوع الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية في ما يرتبط بالنزاهة

يعمل مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) على دعم دمج قضايا النوع الاجتماعي في إجراءات إصلاح قطاع الأمن ومؤسسات قطاع الأمن منذ عام 2003. كما ويلتزم برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) بشدة بتبسيط جوانب موضوع النوع الاجتماعي في كل السياسات والممارسات المرتبطة بالشرطة.

وفي ما يلي الجوانب الرئيسية التي يجدر أخذها في الاعتبار في ما يتصل بإدارة الموارد البشرية ونزاهة الشرطة:

إزالة العقبات من عملية التوظيف - يجدر بالاختبارات أو المؤهلات التي تستبعد تلقائيًا الأغلبية العظمى من مجموعة معينة (مثل النساء) أو التي تستخدم الحصص النسبية للحد من مشاركة بعض المجموعات بدلاً من تشجيعها على المشاركة أن تخضع فعاليتها والحاجة الفعلية لها إلى تقييم نقدي.

التوصيفات الوظيفية - عند النظر في مسائل معينة مرتبطة بجوانب النوع الاجتماعي، لا بد من تحليل التوصيفات الوظيفية لتحديد ما الضروري تحديداً وما المرجو من المنصب. ويجدر ربط ذلك بالجهود المنسقة لمراعاة احتياجات المجتمع المحلي وتجنب ممارسات التوظيف التمييزية. وبالمثل، يأتي تجنب التوصيفات الوظيفية التي تركز على الحاجة إلى القوة أو الأجساد الكبيرة لتتماشى مع الجهود الأوسع نطاقاً للانتقال نحو عمل شرطة ديمقراطي يعطي الأفضلية لتقديم الخدمات على فرض السيطرة.

تطبيق سياسات مراعية للحياة الأسرية - من أكبر العراقيل التي تواجه كلي توظيف أفراد الشرطة الإناث واستبقائهم هي المشاكل المرتبطة بالحمل والولادة ورعاية الأطفال والأسرة. إذ تواجه معظم الشرطيات هذه المشاكل في نقطة معينة من مسيرتهن المهنية. لذا، من المهم جداً أن تتعامل وكالة الشرطة مع هذا الواقع بطريقة جيدة لكي تتمكن من توظيف الشرطيات واستبقائهن.

منع التحرش الجنسي والتمييز ضد النساء - لا يزال التحرش الجنسي والتمييز المتصور وبخاصة في ما يتصل بالترقية، من الأسباب الرئيسية التي تذكرها النساء اللواتي يستقلن من الشرطة. ولذا لا بد من التحلي بسياسات قوية تمنع هذه السلوكيات غير المرغوبة وتستجيب لها إلى جانب التواصل والتدريب من أجل زيادة الوعي بشأن النوع الاجتماعي.

لمزيد من المعلومات حول النوع الاجتماعي وعمل مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن في هذا المجال، يُرجى زيارة الموقع التالي:

<https://www.dcaf.ch/gender-and-security/cat2>

3. ملخص وأبرز النقاط

- ◀ نظم إدارة الموارد البشرية الوظيفية أساسية للحفاظ على النزاهة في مؤسسة الشرطة.
- ◀ يجدر بعمل الشرطة أن يكون جذاباً للمواطنين الذين يتسمون بخصال النزاهة الذين يودون الانضمام إلى الشرطة.
- ◀ يجب أن تكون إجراءات التوظيف متناسقة مع متطلبات النزاهة التي يفرضها عمل الشرطة.
- ◀ يجدر بالمواقف التي تتوافق مع النزاهة أن تكون على أعلى قائمة معايير التوظيف.
- ◀ يؤدي التدريب دوراً أساسياً في رسم معالم كفاءات النزاهة وترسيخ ثقافة المؤسسة لدى كل أفراد الشرطة، وبخاصة في المرحلة الأولية من المسيرة المهنية.
- ◀ لا بد من توفير التدريب حول مواضيع النزاهة لكل الرتب وفي كل مراحل التوظيف في مؤسسة الشرطة.
- ◀ يجدر بالنظام المهني الذي يساند النزاهة أن يكون قائماً على الكفاءات وواضح المعالم وشفافاً وعادلاً.
- ◀ يجدر تنظيم صنع القرارات السياسية والتشغيلية دعماً لخدمة شرطة ديمقراطية شغالة بالكامل تعمل بنزاهة.
- ◀ يُعد مبدأ المساءلة الذي يشمل آليات إشراف خارجي ومراقبة داخلية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية نزاهة إدارة الموارد البشرية.
- ◀ تشمل الرقابة الداخلية آليات لكل الوقاية والرد على انتهاكات النزاهة.
- ◀ يجدر وضع نظم تقييم/تقدير الأداء دعماً للترقيات وعمليات النشر في المؤسسة كما واستخدامها لتصحيح مشاكل الأداء التي قد تنشأ في طور مسيرة الشرطي المهنية.

- ◀ يجدر بظروف العمل مثل الراتب والمعدات والمرافق أن تكون كافية بما يحفز أفراد الشرطة على أداء وظائفهم ضمن معايير النزاهة.
- ◀ لا بد لآليات دعم أفراد الشرطة الذين يواجهون تحديات مرتبطة بالنزاهة أن تشمل الدعم النفسي والقانوني والمالي.
- ◀ من الضروري التحلي بآليات تسمح لأفراد الشرطة بالتبليغ عن انتهاكات أقرانهم ومسؤوليهم للنزاهة في مؤسسة الشرطة ويجدر تشجيعها.
- ◀ القيادة مبدأ أساسي يجدر السعي لإرسائه ورعايته على مستوى المؤسسة ولاعتناقه من قبل كل أفراد الشرطة.
- ◀ يؤدي المديرون الدور الأهم في عملية بناء خدمة شرطة تعمل بنزاهة والحفاظ عليها.
- ◀ إنّ المديرين الكفوئين الذين يتحلون بمهارات قيادية قوية بالغو الأهمية لنزاهة المؤسسة، حيث يشكلون البوصلة الأخلاقية لخدمة الشرطة.
- ◀ لا بد من مراعاة الجوانب المتعلقة بالنوع الاجتماعي على نحو خاص في كل مراحل عملية إدارة الموارد البشرية.
- ◀ تساهم التوصيفات الوظيفية الملائمة والتوظيف المنصف وسياسات وإجراءات الترقية إلى حد كبير في تعزيز المساواة بين النوعين الاجتماعيين في خدمات الشرطة.
- ◀ يجدر بالوقاية من التحرش الجنسي والتمييز أن تكون في صلب سياسات المؤسسة وإجراءاتها.

4. ملحق السلطة والقيادة¹

أ. السلطة والقيادة

ما هي السلطة؟

يُعرّف النظام بأنه مجموعة من العناصر والأطراف التي تتفاعل بشكل متبادل في ما بينها ومع بيئتها وتكون منظّمة لتحقيق أهداف معينة. وفي النظام الأمني مثلاً، تتكون الأطراف الرئيسية من الجيش والشرطة وحرس الحدود وشركات الأمن الخاصة.

وفي هذا السياق، يمكن وصف المؤسسة بأنها كيان اجتماعي (التفاعل بين أفرادها) منظم على نحو منطقي (بالإدارة والهيكلية والإجراءات) ينجز الأنشطة (المهام) في إطار محدد المعالم (من حيث الأراضي وخط الخدمات والعملاء) ويسعى لتحقيق غايات واضحة (الاستراتيجية) في بيئة تتفاعل معها.

يمكن أيضاً اعتبار المؤسسة ساحة يتنافس فيها أفراد قد تختلف مصالحهم وأهدافهم عن المصالح والأهداف الجماعية. وليحقق الأفراد غاياتهم الشخصية، قد يستغلون المزايا المحددة المرتبطة بمنصبهم - إذا كان لديهم اختصاص رئيسي - بشرط أن تكون ذات صلة بالفرص التي يرغبون في استغلالها. لذا، يجدر النظر إلى المؤسسة باعتبارها منظمة قائمة على العقلانية لا غير؛ لا بل لا بد من الاعتراف بأوجه عدم الكفاءة والنزاعات التي تسودها.

لذا يجدر ممارسة السلطة من أجل تفادي أن تسود المصالح الخاصة على الأهداف التنظيمية. ومن هنا يمكن توظيف السلطة على نحو إيجابي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولدى تحليل مؤسسة ما، لا بد من مراعاة مختلف الأطراف المعنية ومحاولة فهم مصالحها وأهدافها التي تؤثر إلى حد كبير في عمل المؤسسة. ففي مثال القسم الجنائي من قوة الشرطة، يمكن تصور ما يلي: في الأسفل، سيطمخ المحقق الفردي للحصول على ترقية؛ وعلى مستوى الوحدات، سينتهز الرئيس أيضاً كل فرصة تتسنى له للحصول على ترقية، لكنه قد يعمل جاهداً أيضاً لزيادة الموارد المخصصة لوحده ويعارض رؤساء وحدات أخرى يسعون خلف الهدف عينه. إلا أنهم سيجتمعون كلهم في النهاية من أجل زيادة الاستقلالية والمزايا المتوفرة للفرع الجنائي في قوة الشرطة ولأفراد الشرطة ككل - من محققين وأفراد يرتدون الزي الرسمي - وسيتحدون متى كان الأمر يصب في مصلحتهم لكي ينالوا المزيد من المزايا من السلطات السياسية.

لكن السلطة لا تكون بتاتاً غير محدودة ولا يمكن رصدها دائماً بالنظر إلى جدول تنظيمي، حتى في مؤسسة هرمية مثل قوة الشرطة. ويمكن هنا تعريف السلطة على أنها قدرة بعض الأفراد أو الجماعات على السيطرة على أفراد أو جماعات أخرى. وفي المقابل، تُعد قدرة بعض الأفراد أو الجماعات على مقاومة سلطة الآخرين في مؤسسة ما أيضاً شكلاً من أشكال استحواد السلطة، حيث تمنحهم نوعاً من القدرة على التفاوض. وبالتالي فالتفاوض مفهوم رئيسي ويمكن قياس السلطة على أساس المكانة القوية بعض الشيء التي تمنحها لمن يجلس حول طاولة التفاوض.

وبحسب تصنيف فرنش (French) ورايفن (Raven)، ثمة أنواع خمسة من السلطة وهي: سلطة المكافأة والسلطة بالإكراه والسلطة المشروعة وسلطة الخبرة والسلطة الكاريزمية. ولا بد من أن نضيف إلى ذلك سلطة الإزعاج، لأنه إذا كان بمقدرة فرد أو جماعة أن يسبب بالأذى لعمل مؤسسة ما، سيحظى عندئذ بقوة التفاوض مع الإدارة. ونتيجة لهذه الحالة، لا يعرض الجدول التنظيمي بدقة العلاقات داخل المؤسسة؛ إلا أنه يمكن للأفراد الذين يشغلون منصباً رفيع المستوى أن يتحلوا بنفوذ قوي بسبب شخصيتهم الكاريزمية أو علاقاتهم أو خبرتهم؛ ويمكن لذلك بالتالي إضعاف السلطة المشروعة أو حتى إبقاؤها تحت السيطرة.

السلطة داخل المؤسسة:

درس مينتزبرغ (Mintzberg) توزيع السلطة داخل المؤسسة. وهو يميز بين ست فئات من الموظفين، لكل منهم سلطة معينة تؤثر في عمل المؤسسة، والفئات هي: الإدارة العامة، والإدارة، والعاملون الماهرون، والعاملون غير الماهرين، والمحللون وموظفو الدعم. وتطبيق شبكته على مؤسسة الشرطة، نحصل على هيكل السلطة المبسط التالي (الجدول 1).

¹ هذا الملحق مقتطف وارد في الفصل الرابع من صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة Decision Making in Policing: Operations and Management. يبار إيبلي Pierre Aepli وأوليفييه ريبو Olivier Ribaux وإيفريت سامرفيلد Everett Summerfield. جميع الحقوق محفوظة 2011، مطبعة إي بي إل EPFL Press، الم طابع التقنية والجامعية الروماندية PPUR، لوزان (www.epflpress.org). منسوخ بإذن من الناشر. جميع الحقوق محفوظة.

الملحق الأول للفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية والنزاهة - السلطة والقيادة

الجدول 1: توزيع السلطة في مؤسسة الشرطة.

الوظيفة	نوع السلطة	النفوذ
الرئيس	السلطة المشروعة (عالية)؛ المكافأة والعقاب (جزء مباشر، جزء غير مباشر، بحسب القرارات على المستويين السياسي والقضائي)؛ الخبرة (عالية تقنيًا)؛ الكاريزما (متغيرة).	تتيح السلطة التشريعية نفوذًا؛ خبرة الرئيس والكاريزما الخاصة به وتحكمه بالمعلومات تضيي أو تخفض مستوى النفوذ الذي يتحلى به؛ كما تؤدي علاقته بالسلطات السياسية وخارج المؤسسة دورًا أيضًا.
الضباط	السلطة المشروعة (عالية)؛ المكافأة والعقاب (غير مباشرة في العموم ولكن، مهمة)؛ الخبرة (عالية تقنيًا)؛ الكاريزما (متغيرة).	تعتمد سلطتهم في المقام الأول على الإقرار الذي يمنحه إياهم مرؤوسوهم نظرًا إلى خبرتهم والكاريزما الخاصة بهم.
أفراد الشرطة	سلطة جماعية وليست فردية؛ السلطة (المشروعة) موجهة أكثر نحو الخارج وليس داخل المؤسسة.	يمكن أن يستمدوا سلطتهم من استقلاليتهم الواسعة بعض الشيء (ويتمتع بها المحققون أكثر من أفراد الشرطة العاديون الذين يتردنون الزي الرسمي) ومن سلطتهم الجماعية التي يمكن أن يستخدموها في مفاوضاتهم.
المدنيون	سلطة الخبرة	يعتمد نفوذهم على مجال خبرتهم؛ ولذلك ترتبط سلطتهم بفرد معين ينجز وظيفة متخصصة بدلًا من مجموعة. فيمكن مثلاً لاختصاصي في علم الكمبيوتر أن يضطلع بدور أساسي لكن نادلاً في مطعم للشرطة لن يتحلى بذلك.

كيف يمكن اكتساب السلطة؟

ما هي الطرق الرئيسية لاكتساب النفوذ؟ يمكن لمهارات محددة - بحسب نسبة أهميتها للمؤسسة (يمكن التفكير هنا في اختصاصي علم الكمبيوتر) - مثل الحصول على المعلومات والتحكم بها والوصول إلى صانعي القرارات والقرب منهم (يمكن لأمين سر الرئيس مثلاً أن يكون مؤتمناً على أسرار هذا الأخير) - أن تشكل عناصر تمنح السلطة لمن يتحلى بها، بغض النظر عن منصبه في التسلسل الهرمي الرسمي للمؤسسة.

كما أن بناء السمعة (سواء كانت تتعلق بالخبرة أو النجاح أو التحلي بمعارف جيدة) طريقة قوية أخرى؛ ولكن، لعل الطريقة الأكثر فعالية لاكتساب النفوذ على الآخرين هي عبر بناء علاقة تبعية. وذلك رهناً بقدرة المسؤول على تزويد مرؤوسيه بالموارد اللازمة لنجاحهم. وبالتالي، يقيّم المرؤوسون الرئيس بحسب قدرته على الاستحواذ على موارد جديدة.

و غالباً ما ينشأ سوء تفاهم في قوات الشرطة بين الرؤساء وأفراد الشرطة من منطلق فكرة أن أهداف كل من الطرفين ومصالحه مختلفة عن الآخر. إذ يتوقع أفراد الشرطة الحصول على المزيد من الموارد - التي تنشئ فرصاً جديدة لنيل الترقيات - في حين أن الرئيس الذي يكون مقبلاً بقيود مالية تحددها السلطات السياسية غالباً ما عليه البحث عن طرق بديلة لتعزيز السبل المتاحة. وقد يضطر إلى اللجوء إلى تدابير إعادة الهيكلة وسيضطر الموظفون للقبول بخفض عددهم على مضض. ولإدارة مثل هذه الحالات، على الرئيس أن يباور ببراعة. إذ عليه من جهة الامتثال للميزانية المخصصة والتركيز من جهة أخرى على الحفاظ على جو إيجابي ضمن الشرطة. فكيف له أن يحقق مثل هذه النتيجة؟ عبر توخي الشفافية والتواصل والمعارف التي تعد المفتاح الرئيسي للنجاح في مثل هذه الحالات.

إلا أنه يمكن للمرؤوسين أيضاً أن ينشئوا علاقة تبعية مع مسؤوليهم. ويجوز لسلطتهم أن تنبع من خبراتهم الفريدة أو من علاقات تربطهم بأشخاص ذوي نفوذ خارج قوة الشرطة أو لأنه تم اختيارهم لتمثيل آخرين. وهنا يُعد قادة الاتحادات في الشرطة شخصيات مهمة. لذا، يمكن ملاحظة أن السلطة ليست أحادية الاتجاه وأن السلطة المشروعة لا تكفي دائماً وأنه لا بد من مساندة السلطة الحقيقية بعناصر أخرى.

القيادة

كان لا بد من مناقشة قضايا الهيكلية والسلطة قبل الوصول إلى موضوع القيادة من أجل فهم أن سلطة القادة ليست متناهية الحدود نظراً إلى القيود التي تفرضها الهيكلية والأطراف الأخرى والموارد المتوفرة (على سبيل الذكر لا الحصر). ويعلم أفضل القادة كيف يصمدون في هذه الغابة في حين يرتطم غير المؤهلين منهم باستمرار بالقيود ويبقون غير كفؤين، فيبقون بالتالي معرضين لليم استبدالهم في أي أن.

وكل فرد في المؤسسة يعلم أن هناك قادة صالحين وقادة سيئين. والسؤال هو ما الذي يميّزهم عن بعضهم البعض؟ يسعى القسم التالي إلى الخروج بإجابة عبر رصد أولاً مهام القادة وأدوارهم، ومن ثم عرض بعض مزايا القيادة الصالحة. وقبل الختام، سيرد ذكر بعض الأمثلة عن أفعال وسلوكيات قادة باءت إما بالنجاح أو بالفشل.

المديرون والقادة

من المهم أولاً التمييز بين المديرين والقادة. رسم بعض المؤلفون مثل توم بيترز (Tom Peters) التباين بين المديرين والخاملين الذين يسعون جاهدين إلى إدارة مؤسستهم والقادة اللامعين الذين تحدث رؤيتهم وحماسهم وكاريزما شخصيتهم تحولاً في أتباعهم. وسنحاول عدم خوض هذا الجدل هنا، حيث أن الخصال التي يجدر بالرئيس إبرازها رهن بقدرته على تطبيق الوسائل الملائمة على مختلف الحالات التي تنشأ. إذ على الرئيس أن يدير تارة وأن يقود تارة أخرى. لذا، سنستخدم في هذا القسم مصطلح مدير وقائد للإشارة إلى الأمر عينه.

المهام والأدوار

يلفت مينتزبرغ (Mintzberg) الانتباه إلى ضرورة التمييز بين مهام المدير وأدواره. وعلى هذا الأساس، من الأسهل تعداد المهام التي يجدر بكل قائد إتقانها والأدوار الأكثر ملاءمة للفرد بحسب سماته الشخصية ومهاراته. وكل مدير يضطلع (أو يجب أن يضطلع) بخمس مهام أساسية وهي: التحليل ووضع الأهداف؛ والتنظيم؛ والتحفيز والتواصل؛ والتحكم؛ والتقييم وإعطاء ردود الفعل. إلى ذلك، يجدر بالمدير تدريب موظفيه والعمل على تطوير ذاته.

يقسم مينتزبرغ أدوار القائد إلى ثلاث فئات هي:

- دور العلاقات، حيث يعمل بمثابة الشخصية الرئيسية الممثلة للمؤسسة وينشئ روابط مع الشركاء المحتملين والمهمين ويحافظ عليها.
- دور التواصل، حيث يجمع المعلومات أو ينقلها.
- دور القيادة، حيث يعمل بمثابة رائد أعمال في مجال تطوير الرؤية وتنظيمها، وكرجل إنقاذ لدى الحاجة إلى معالجة المشاكل والأزمات، وكموزع للموارد عندما يضطر إلى التحكيم والبت في مطالب متضاربة.

وتسلط هذه الفوارق الضوء على حقيقة نادرة ما يتم الاعتراف بها، وهي أنه لا يمكن لأحد أن يمتلك كل السمات الضرورية لكي يؤدي كل هذه الأدوار على النحو الأمثل. وبالتالي، لدى اختيار القائد، لا بد من مراعاة نوع المساهمة التي سيتوقع منه القيام بها. ومن جهة أخرى، يعرف القائد الناجح نقاط قوته وضعفه ويحاول التعويض عن هذه الأخيرة عبر تعيين أشخاص يمتلكون المهارات التي تنقصه. ويمكن فنّ بناء الفريق الناجح في الجمع بين مختلف السمات التي تغطي كامل طيف الأدوار الوارد وصفها أعلاه.

بعض أبرز المسائل التي يواجهها القائد

لا بد أن يدرك القائد أن سلطته ليست مطلقة. ونظرًا إلى مدى مساهمة العوامل الداخلية والخارجية في الحد من سلطته هذه، لا بد أن يحدد تأثير مثل هذه العوامل ويقيّمها. ثانيًا، على القائد إدراك أن سلطته تعتمد على المصادقية أكثر من الشرعية. ولذا، عليه السعي لزيادة مصداقيته عبر الارتكاز على نجاحاته السابقة وتعزيز خبراته وتوسيع شبكة علاقاته.

وعلى القائد أن يدرك أنه كلما ارتفعت رتبته في التسلسل الهرمي، بات يقود أكثر بشكل غير مباشر، فيعمل عندئذ من خلال الآخرين. ولذا، على القائد أن يكون جاهرًا لتفويض المهام وأن يعرف كيف يفعل ذلك. والاضطلاع بمسؤوليات جديدة يتطلب النظر إلى المشاكل من زوايا جديدة. ويشير دراكر (Drucker) هنا إلى أن السبب الأكثر شيوعًا لفشل الرؤساء التنفيذيين هو عدم القدرة أو عدم الاستعداد للتغيير بما يتلاءم مع متطلبات المنصب الجديد. فالرئيس التنفيذي الذي يستمر بفعل ما نجح في فعله قبل أن يُعين في منصب جديد لا بد أن ييؤء بالفشل.

لذا، يعني النجاح في وظيفة جديدة، التمكن من التفكير في تلك الوظيفة وتحديد متطلباتها والتحليل بكل صدق ما إذا كانت مهارات الفرد وسماته الشخصية تتلاءم مع تلك المتطلبات. وفي هذا السياق، لا بد من تناول مفهوم مساهمة القائد. إذ على القائد أن يجيب أيضًا على سؤال رئيسي هو: "ما الذي يمكنني أن أفعله أنا ولا يمكن لأحد سواي فعله، والذي إذا قمت به على نحو ممتاز، سوف يحدث فرقًا حقيقيًا في هذه المؤسسة؟"

ويمكن تفسير مساهمة القائد على أنها النشاط الرئيسي الذي لا يمكن لأحد سواه أن يقوم به والذي إذا لم يقم به، إما أنه لن يتحقق نتائج أو سيحقق على نحو ضعيف.

ولا بد أن ترتبط مساهمة القائد بثلاثة مجالات كبرى هي: تحقيق النتائج؛ وتجسيد القيم وتوصيلها والتأكيد عليها باستمرار؛ وتطوير مهارات موظفين، وبالأخص أولئك الذين سيتولى قيادتهم.

والترقية عامل مهم للنجاح داخل المؤسسة. وفي سياق الترقيات في الشرطة، إذا لم تُحدّد التوقعات على النحو اللازم يمكن أن تؤدي إلى الفشل. إذ غالبًا ما تتم ترقية فرد في الشرطة إما استنادًا إلى العمل الجيد الذي قام به أو على أساس الأقدمية. وغالبًا ما يكون التدريب المؤتمن للأفراد الذين حصلوا على ترقية حديثًا غير كافٍ.

وبالعودة إلى الوضع في الشرطة، يمكن أن تنشأ مشاكل حادة بفعل أخطاء مرتكبة في تعيين أشخاص من دون مراعاة السمات والمهارات التي يتعين عليهم إتقانها في مسؤولياتهم الجديدة. لنفكر مثلاً في محقق ممتاز في مجال المخدرات تمت ترقيته ليتراأس وحدة مكافحة المخدرات. في منصبه الجديد، عليه أن يتحلى بسمات إدارية لم تكن ضرورية في منصبه السابق. يمكن عندئذ أن ينشأ الفشل لدى استمرار المدير الجديد في فعل ما كان يفعله في السابق بكل بساطة وتجاهله المهام المرتبطة بوظيفته الجديدة. فيغضب بالتالي أفراد فريقه عبر تدخله في عملهم لأنه لا يؤدي بالكامل الدور المخصص لرئيس الوحدة، وسرعان ما تنشأ التوترات.

الملحق الأول للفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية والنزاهة - السلطة والقيادة

ويمكن هنا استقاء ثلاثة دروس هي: أولاً، إن جودة العمل المُتم على مستوى معيّن لا تعني أنّ الشخص يتحلّى بالسمة الملائمة لتتم ترقيته على السلم الإداري؛ ثانياً، على نظم التعيين والترقية أن تأخذ في الاعتبار السمات اللازمة للمنصب الشاغر وأن تقيّم المرشحين لملئه على هذا الأساس؛ ثالثاً، يجدر أن يتم تحضير القادة المستقبليين من خلال برامج التدريب الملائمة لتولي مسؤولياتهم الجديدة.

وفي هذا السياق، من الضروري فهم أنّ مزيج السمات والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح في منصب ما تتبدّل بحسب المهام وبحسب المستوى الذي يتم تحقيقها به. ويمكن تقسيم المهارات إلى ثلاث فئات هي: الفنية والبشرية والمفاهيمية، علماً أنّ الأهمية النسبية لكل من هذه الفئات تتبدّل بحسب منصب الفرد في المؤسسة.

ما الذي يسبّب النجاح أم الفشل؟

[...] الجدول 4: العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع

عوامل النجاح	عوامل الفشل
الصرامة في تحليل المشاكل	التشكيك في القواعد التقليدية
المرونة في استخدام الوسائل	استخدام الطرق عينها في حالات مختلفة
التمسك بالمبادئ	عدم الاهتمام بالتفاصيل أو عدم القدرة على الاطلاع على التفاصيل
تطوير الرؤية	لا حسّ توجيهي
القدرة على التصرف	عدم القدرة على معالجة المشاكل بسرعة
القدرة على التعبير عن الرؤية	ضعف التواصل
القدرة على تقييم الذات	عدم القدرة على إدراك نقاط الضعف أو أخذها في الاعتبار
التواضع	الكبرياء
المثابرة	استبقاء موظفين غير كفؤين

أساليب المعلومات والقرارات والقيادة

لقد ثبت أنّ أحد عوامل النجاح يتمثل في التمكن من استيعاب خصائص الحالات الجديدة والتكيف معها. ويمكن أن يتصل هذا التكيف بالغايات (تكيف الأهداف) أو الطرق (تكيف السبل) أو الوسائل (تكيف الموارد).

ويمثل أسلوب القيادة عاملاً مهماً يمكن ربطه بالبيئة المؤسسية والموظفين. فخارج إطار آليات عملية صنع القرار، يمكن لشخصية القائد أن تؤثر بشدة في أسلوب قيادته (ما موقفه إزاء المخاطر مثلاً، وما هي درجة ثقته بنفسه أو ثقته بالآخرين؟) كما لا بدّ من الأخذ في الاعتبار أنواع المشاكل التي سيتعيّن عليه التصدي إليها.

ملخص لأبرز النقاط

- إنّ ممارسة السلطة في المؤسسة أمر ضروري لكي تتحقق أهدافها.
- لن تدفع العقلانية يوماً المؤسسات بمفردها؛ بل يمكن أن تتعارض أهداف أفرادها ومصالحهم الشخصية مع أهداف المؤسسة ومصالحها وأن ينشئ ذلك عدم كفاءة وتضارب. لذا، لا بدّ من ممارسة السلطة من أجل تقييد أن تسود المصالح الشخصية على أهداف المؤسسة.
- ثمة خمسة أنواع سلطة وهي: سلطة المكافأة والسلطة بالإكراه والسلطة المشروعة وسلطة الخبرة وسلطة الشخصية الكاريزمية.
- تتأثر المؤسسة بسلطات من داخلها وخارجها.
- على القادة فهم كيفية توزّع السلطة في المؤسسة ومحاولة تعزيز سلطتهم الخاصة؛ والطريقة الأكثر فعالية لفعل ذلك هي بزيادة اعتماد الآخرين عليهم.
- من الطبيعي حصول نزاعات بين أصحاب السلطة. وتحصل النزاعات الأكثر شيوعاً بين السلطات السياسية وقادة العمليات (بشأن الأهداف أو بسبب غرورهم)؛ أو بين المقر الرئيسي والأقسام أو الفروع.
- يعلم القادة الجيدون أنّه عليهم تحديد إطار مساهمتهم والتركيز عليها. وهم يعرفون كيف يحيطون أنفسهم بالأشخاص الذين بإمكانهم التعويض عن نواقصهم وكيف يكتفون أسلوب قيادتهم مع مختلف المواقف والموظفين.
- تقدّم نظرية القيادة الموقفية أداةً ملفتة يمكن للقادة أن يتحكموا بها بمستوى المرونة بحسب مستوى نضج موظفيهم.
- يمكن للقيادة الموقفية أن تكون مفيدة لدى محاولة تكيف أسلوب القيادة مع سياسة جديدة.

الفصل الثالث

التخطيط للنزاهة وإصلاحها

محتويات الفصل

1. مقدمة

أ. تعاريف مهمة لهذا الفصل

2. عملية التخطيط للنزاهة وإصلاحها

أ. التقييم الاستراتيجي

أ. جمع البيانات

أ. تحليل البيانات

ب. التخطيط الاستراتيجي

أ. صنع القرارات

أ. خطط النزاهة

ج. الإصلاح

أ. لمحة عامة

أ. إدارة التغيير

أ. استراتيجيات التواصل

أ. القيادة بالقدوة

3. ملخص والنقاط الرئيسية

4. الملحق

أ. نموذج مخطط النزاهة

ب. مبادئ توجيهية لجمع البيانات وتحليلها

1. مقدمة

تعريف مهمة لهذا الفصل

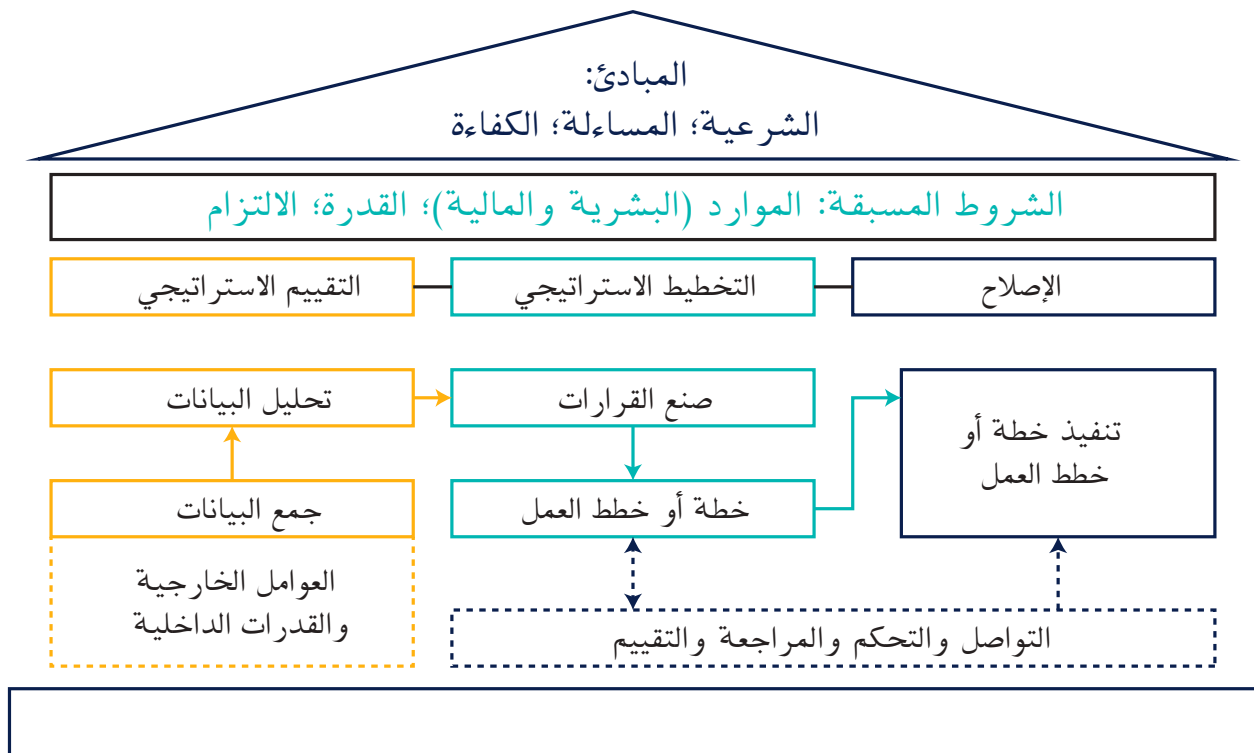
التقييم الاستراتيجي هو عملية تحديد مكانة المؤسسة في ما يخص أداء مهام وظيفية أو أهداف معينة؛ وما إذا كانت تلك الأهداف لا تزال ممكنة وملائمة؛ وما إذا كان يجدر تغييرها؛ وتحديد الخطوات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. ويشمل عمليات لجمع البيانات وتحليلها ويجب أن يأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية والقدرات الداخلية.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد مسار عمل المؤسسة أو توجيهها (صنع القرارات). كما وينطوي على وضع رؤية للإصلاح تصف الحالة المتوقع من المؤسسة أن تبلغها وخطة العمل التي سيتم تنفيذها كما والتحكم بها ومراقبتها ومراجعتها.

الإصلاح يشير إلى عملية صنع التحسينات، وبخاصة عبر تغيير سلوك شخص أو مجموعة من الأشخاص أو هيكلية بين المؤسسات أو المنظمات (مقتبس بتصرف من قواميس كامبريدج Cambridge Dictionaries). ويشمل عمليات تنفيذ التغيير وإدارته ومراقبته ومراجعته وتقييمه.

خطة النزاهة وهي أداة لإرساء النزاهة في المؤسسة والتحقق منها. وهي عملية موثقة لتقييم مستوى هشاشة المؤسسة ومدى تعرضها للممارسات اللاأخلاقية أو الفاسدة. وتساعد المؤسسة على تقييم مخاطر نزاهتها وإدارتها بكفاءة (مقتبس بتصرف من ويكيبيديا Wikipedia). وتشمل تحديدًا واضحًا للمشاكل أو الثغرات والحلول المقترحة للتصدي لها. كما ويجدر أن تحدد أيضًا الخطوات والموارد المقررة لتنفيذ الحلول.

2. عملية التخطيط للنزاهة وإصلاحها



"الإصلاح ليس حدثًا بل عملية" - ولكي يتكامل الإصلاح أو التغيير بالنجاح، لا بد من النظر إليه كعملية متسلسلة. والتقييم والتخطيط الاستراتيجيان شرطان أساسيان للإصلاح.

مبادئ وشروط مسبقة أساسية لعملية الإصلاح - لا بد من احترام مبادئ أو شروط أساسية خلال مُجمل عملية الإصلاح. وتشمل هذه المبادئ والشروط قانونية أو شرعية استهلال العملية وإجرائها، ما يعني أنه لا بد لعملية الإصلاح أن تخضع لقواعد داخلية أو خارجية مكتوبة. وتؤدي المسألة دورًا هامًا طوال العملية أيضًا. إذ على المؤسسة أن تخضع للتدقيق من قبل هيئات خارجية وداخلية مشروعة. ولا بد من ضمان الشفافية والتواصل الواضح طوال العملية. ومن المبادئ المهمة الأخرى الكفاءة، ما يعني أنه على المؤسسة أن تستفيد إلى أقصى حد من الموارد وأن تحقق النتائج المتوقعة منها بأفضل مستويات الاحتراف. أما بالنسبة إلى الشروط المسبقة، فمن الضروري ضمان تخصيص الموارد البشرية والمالية الملائمة طوال كامل مراحل العملية. ومن الضروري بالأخص توافر السبل المالية، ليس للعملية بعينها فحسب، بل أيضًا لضمان استدامة النظام الجديد الذي تسعى عملية الإصلاح إلى استحداثه. ولا بد من توافر القدرة أيضًا على استهلال كل مراحل العملية وإدارتها أو السعي إلى توفيرها قبل البدء. وأخيرًا، من المهم ضمان التزام كل الجهات المعنية في مرحلة مبكرة من عملية الإصلاح. وعلى المستوى الاستراتيجي، يشكل الدعم السياسي ومشاركة الإدارة العليا وقدرتها عوامل أساسية للنجاح. أما على مستوى أكثر تشغيلي، فيُعد الدور الإيجابي الذي يضطلع به المديرون متوسطو المستوى بالغ الأهمية. ولا شك في أنه من المهم جدًا الحرص على توافق المؤسسة وموظفيها التام مع رؤية الإصلاح واستعدادهم لتأييدها وفهمهم الفردي لعملية الإصلاح. إذ يمكن لعدم التمكن من التواصل بشفافية ومناقشة عملية الإصلاح أن يؤدي إلى تبدل في الالتزام أو انعدامه.

ولا يرمي هذا القسم إلى تغطية كل الجوانب المرتبطة بالتخطيط للنزاهة وإصلاحها، بل محاولة لفت الانتباه إلى بعض من أهم المبادئ والممارسات الفضلى. والمقصود منها أن تكون مدعاة للإلهام ولا أن تكون ملزمة. ويدرك برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) أن ثمة نهج كثيرة في العالم في هذا المجال، إنما ما يهم هو استجابة النهج الذي يقع الاختيار عليه مع الإطار القانوني وإطار الشرطة المعمول به في البلد والمؤسسة التي تعتمده.

التقييم الاستراتيجي

غالبًا ما نسمع أنه متى تم **تحديد** المشكلة جيدًا، يكون قد تم **حل نصفها**. غير أن مؤسسات الشرطة تنتهج أحيانًا عمليات إصلاح بدون أن تحلل مشاكلها وأن تدرس مليًا الحلول والطرق الملائمة لتطبيق التغييرات.

وبما أن مؤسسات الشرطة ومشاكلها فريدة من نوعها، نوصي بتخصيص الوقت والموارد الكافية لعملية التحليل من أجل التوصل إلى فهم دقيق للمشكلة قبل محاولة حلها. وبالمثل، عندما يتم رصد حاجة محددة، لا بد من تخصيص التفكير الكافي من أجل التخطيط جيدًا لعملية الإصلاح قبل بدء تنفيذها.

ومن المحبذ هنا أن تعتمد مؤسسة الشرطة نظرة شمولية في تحليل مشاكلها المرتبطة بالنزاهة ونظامها الخاص بالنزاهة. وفي هذه العملية، من المهم تحديد كل الجهات المعنية، لذا ننصح بتوخي نهج ثلاثي الأبعاد - يراعي المستوى المؤسسي (المؤسسة) والمستوى الفردي (الموظف) والمستوى الخارجي (المرتبط بسائر المؤسسات وعامة الشعب والبيئة المحيطة). وفي حين أن بعض الجوانب تركز بشكل واضح على أحد الأبعاد دون سواها، تشمل جوانب أخرى بُعدين اثنين أو أكثر.

ويتألف التقييم الاستراتيجي أساسًا من عمليتين مترابطتين هما جمع البيانات وتحليلها. وتركز كلا العمليتين على العوامل الخارجية (البيئة) والقدرات الداخلية.

جمع البيانات - ويشمل تحديد مصادر المعلومات كما وجمع البيانات المتعلقة بنزاهة الشرطة من هذه المصادر، والتي سيتم تحليلها في ما بعد.

لمزيد من المعلومات حول منهجية جمع البيانات ومبادئها، يرجى الاطلاع على ملحق هذا الفصل والفصل التاسع من مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن.

تحليل البيانات - يُستخدم في المقام الأول لرصد ما إذا كان هناك من مشكلة ولتحديد خصائصها وأسبابها وغيرها من المعلومات المتصلة بها بما يسمح بصنع القرارات بشأن الحلول والاستراتيجيات اللازمة لسد الثغرات أو حل المشاكل التي قد يتم رصدها بين الوضع الحالي والوضع المرجو.

ملاحظة حول المنهجية: ثمة طرق وأدوات وسبل كثيرة يمكن استخدامها للتقييم الاستراتيجي. لغرض هذا الفصل، ننصحك بالرجوع إلى نوع شائع من السبل - وهو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT analysis).

ومن الأدوات الأخرى الشائعة جدًا وبخاصة لتحليل البيئة الخارجية هي تحليلات PESTL (للجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية). وتُركز هذه الأداة على تحليل الحالة حيث يتم فحص العوامل السياسية والقانونية (استقرار الحكومة والإنفاق والضرائب وغيرها) والاقتصادية (التضخم ومعدلات الفائدة والبطالة وغيرها) والاجتماعية والاقتصادية (التركيبة السكانية والتعليم وتوزيع الدخل وغير ذلك) والتكنولوجية (توليد المعرفة وتحويل الاكتشافات إلى منتجات ومعدلات التقادم) وذلك من أجل صياغة خطط المؤسسة على المدى الطويل.

لمزيد من المعلومات حول تحليلات SWOT وPESTL وغيرها من الأدوات الشبيهة، يرجى العودة إلى ملحق هذا الفصل والفصل التاسع من مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF).

التخطيط الاستراتيجي

تشير عملية التخطيط الاستراتيجي بمعناها المبسط إلى صنع القرار وصياغة رؤية للإصلاح وتحديد خطة عمل لتحقيق هذه الرؤية. كما وتشمل العملية تحديد مسار العمل والتوجه وصنع القرارات بشأن تخصيص الموارد لتنفيذ عملية الإصلاح ومراقبتها ومراجعتها وتقييمها.

صنع القرارات

إذا تم إطلاق عملية الإصلاح هذه، لا بدّ من صنع القرار للإقرار بالأخطاء الموجودة وما يجب فعله لمعالجتها. كما من الضروري اختيار المسار الذي يجب سلوكه وتحديد المخصصات من الموارد البشرية والمالية لعملية الإصلاح. وفي سياق عام، تنطوي الخطوات التالية من العملية على وضع الرؤية والتخطيط للتدابير التي سيتم اتخاذها.

صياغة الرؤية - بالمعنى الواسع، تحدد صياغة رؤية الإصلاح **الوجهة** التي يجب سلوكها - وما هي الغاية النهائية. وتحدد السيناريو المستقبلي المحبذ جراء تنفيذ الإصلاح.

خطة العمل - هي كلاً عملية ونتيجة تحديد ما يجب فعله بوضوح، **ومنى** يجب استكمال المهام، والاهم من ذلك، **من** المسؤول عن تنفيذ عملية الإصلاح ومراقبتها ومراجعتها وتقييمها. ومن المهم تحديد الشخص/الرتبة/المنصب المسؤول عن تنفيذ المهام بقدر ما أمكن. وإذا تعذر ذلك، لا بد أن تذكر الخطة كحد أدنى الوحدة التنظيمية المسؤولة. ومتى كان الأمر مهمًا أو ضروريًا لنشاط أو مهمة معينة، على خطة العمل أن تذكر أيضًا الموارد المالية والمادية المخصصة لتنفيذ النشاط/المهمة. ومن الجدير ملاحظة أنه في سياق إصلاح النزاهة، يجب تناول مجالات التخطيط التالية كحد أدنى: خطوات محاولة حل المشكلة؛ مؤشرات واضحة للنجاح، والموارد التي سيتم استخدامها. ومن المهم التخطيط لمراحل أخرى موازية ومتربطة وهي تشمل الإدارة والاتصالات واستراتيجيات المراجعة والتقييم والخطط.

ثمّة الكثير من أنواع خطط العمل ونماذجها. ويعود الأمر لكل مؤسسة أن تطور الخطوة الأكثر ملاءمة لاحتياجاتها الخاصة، علمًا أن أكثر أنواع الخطط شيوعًا في سياق هذا الدليل هي خطط النزاهة.

خطط النزاهة

خطط النزاهة هي مثال عن خطط العمل. وفي سياق برنامج تنمية نزاهة الشرطة، تُفصّل هذه الخطط بما يتوافق مع البلد واحتياجاته الخاصة. ويتم تطوير الخطط بالتعاون مع جهات محلية لضمان استدامتها على المدى الطويل. وفي ما يخص عملية تنمية النزاهة، فقد بُنيت أن عملية تطوير الخطط توازي النتائج النهائية أهمية (خطة النزاهة). وعبر إشراك جهات محلية في مرحلة تطوير الخطة، يتم التخطيط للفهم والمهارات في كل مراحل العملية الأخرى، ما يساهم في تنمية القدرات طويلة المدى وحس التملك المحلي بشكل دائم.

أما صيغة الخطط، فهي مرنة وتعتمد على وضع الجهة المعنية المحلية والخيارات الشخصية. ومع ذلك، أدرجنا في ملحق نموذجًا عن خطة نزاهة يمكن استخدامها.

الإصلاح

لمحة عامة

لقد سبق أن ذكرنا أن الإصلاح ليس حدثًا، بل هو عملية. وغالبًا ما تكتسي إصلاحات نزاهة الشرطة بطابع من التعقيد نظرًا إلى أنها تتطلب تنسيق ومشاركة جهات معنية عدة سواء في الداخل أو الخارج. إلى ذلك، تنطوي على تنفيذ مهام متعددة وذلك أحيانًا على فترات طويلة من الزمن. لذا، من المهم وضع نماذج أو نظم ملائمة لدعم كل مراحل عملية الإصلاح، بما في ذلك التقييم والتخطيط الاستراتيجيات. وسوف نسلط في هذا القسم الضوء على بعض المبادئ أو الممارسات الفضلى التي يمكن أخذها في الاعتبار في بداية عمليات الإصلاح.

إنشاء وحدة/إدارة تطوير وتقييم استراتيجي

سبق أن بدأت مؤسسات الشرطة الحديثة تنشئ هذه الوحدات. وفي حال تلك التي لم تفعل بعد، يُحبذ للغاية أن تتمثل الخطوة الأولى من دراسة عملية الإصلاح في إنشاء هذه المقدرّة. كما لا بد من توظيف العدد الملائم من الأفراد في هذه الوحدات وتزويدهم بالموارد الكافية وأن تتحلّى الوحدات بقدرات تشغيلية وصلاحيّة صنع القرارات.

تتطلب أي عملية إصلاح مجموعة أساسية تعمل بمثابة محرك لتنفيذ الإصلاحات. وتكون هذه المجموعة مسؤولةً عن تنسيق الاستراتيجيات والمبادرات.

وإصلاح الشرطة عبارة عن عملية أكثر مما هي منتج نهائي، مع أنه يجدر بالأهداف المحددة للإصلاح أن تستمر في توجيه عملية الإصلاح المتّبعة. ويمكن لوحدة من هذا القبيل أن تؤدي دورًا في مراقبة التقدّم والحصول على بيانات ردود الفعل من مختلف الاستراتيجيات المعتمدة، والمساعدة بالتالي على صنع أي قرارات بشأن تكييف تلك الاستراتيجيات أو استبدالها وفقًا لمدى نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات (المصدر: "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

إدارة التغيير

إدارة التغيير عبارة عن منهجية للتعامل مع التغيير، سواء من وجهة نظر المؤسسة أو على المستوى الفردي (المصدر:

<http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

ومن المحبذ اعتماد نموذج أو نظام تغيير من أجل ضمان نجاح عملية الإصلاح. ومن شأن نهج منظم أن يساعد على توجيه العملية وتحسين التنسيق والمساعدة في تحديد تسلسل الأنشطة والمهام.

وتتوفر الكثير من النماذج والاستراتيجيات لإدارة عملية التغيير. أما النموذج المقترح في "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، فهو نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) المعروف بـ "التحرر والانتقال وإعادة الالتزام".

لمزيد من المعلومات حول هذا النموذج، يمكن الاطلاع على "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، الفصل التاسع، الصفحة 313 أو انقر على الرابط التالي: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm.

ومن النماذج الأخرى الشائعة أيضاً لإدارة التغيير نموذج ADKAR.

A	إدراك الحاجة إلى التغيير	Awareness
D	الرغبة في الدعم والمشاركة في التغيير	Desire
K	معرفة كيفية التغيير	Knowledge
A	القدرة على تنفيذ التغيير	Ability
R	التعزيز لضمان استدامة التغيير	Reinforcement

لمزيد من المعلومات حول هذا النموذج، يمكنك زيارة الرابط التالي:

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>

ترد أيضاً في "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، الفصل التاسع، قائمة حول المسائل التي يجدر أخذها في الاعتبار من أجل إدارة التغيير بطريقة فعالة.

استراتيجيات التواصل

استراتيجيات التواصل مصممة لتساعدك ومؤسستك على التواصل بشكل فعال وتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية. تفشل معظم عمليات إصلاح الشرطة بسبب غياب استراتيجية للتواصل أو استخدامها على نحو ناقص.

لذا فاستراتيجيات التواصل الداخلية ومع الخارج مفتاح أساسي لنجاح عملية الإصلاح ولا بد من أخذ هذا المبدأ الهام في الاعتبار في عملية إدارة التغيير.

لمزيد من المعلومات حول استراتيجيات التواصل الفعالة، يمكنك الاطلاع على "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، الفصل التاسع أو انقر على الرابط التالي:

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

القيادة بالقدوة

كما سبق أن ذكرنا أعلاه، فالقيادة وتأدية القادة لدور إيجابي مبدآن أساسيان لا بد من توافرها في كل ظروف عمل الشرطة. وعلى الرغم من أنهما يعنيان كل أفراد الشرطة، إلا أنهما ضروريان بشكل خاص لمن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية.

ويجب توقع من المديرين والمشرفين على كل مستوياتهم أن يبدوا تأييدهم الكامل لعملية الإصلاح وأن يلتزموا بأداء وظيفتي المراقبة والتحكم في هذا المجال وأن يعملوا بمثابة مصدر إلهام لساكن الأفراد من خلال أدائهم دوراً إيجابياً.

يُعتبر غياب القيادة بالقُدوة والتزام المديرين أحد أكثر أسباب فشل عمليات الإصلاح شيوعًا.

لمزيد من المعلومات حول إدارة التغيير، يُرجى زيارة المواقع التالية:

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

3. ملخص والنقاط الرئيسية

- ▶ يتعلق الإصلاح بالتغيير ولكي يكون الإصلاح ناجحًا، يجب النظر إليه باعتباره عملية تسلسلية تؤدي إلى التغيير.
- ▶ على مبادئ الشرعية والمساءلة والفعالية أن ترشد كامل عملية الإصلاح.
- ▶ لكي تتكامل عملية الإصلاح بالنجاح، لا بد أن تتوفر بعض الشروط المسبقة وهي: تخصيص الموارد البشرية والمالية الملائمة في خلال كل مراحل العملية؛ توافر القدرة على استهلال العملية وإدارتها؛ تأمين التزام الجهات المعنية ذات الصلة منذ مرحلة مبكرة من عملية الإصلاح.
- ▶ على كل عملية إصلاح أن تبدأ بتقييم استراتيجي من أجل الحصول على فهم شامل للمشكلة قبل محاولة حلها.
- ▶ يتألف التقييم الاستراتيجي في الأساس من عمليتين مترابطتين - جمع البيانات وتحليل البيانات.
- ▶ من المحبذ أن تعتمد مؤسسة الشرطة نظرةً شاملةً لدى تحليل مشاكلها المرتبطة بالنزاهة ونظامها الخاص بالنزاهة، ما يعني أنه يجدر تناول المستوى الفردي والمستوى المؤسسي والمستوى الخارجي معًا.
- ▶ من أنواع الأدوات الشائعة لإجراء التقييم الاستراتيجي تحليل SWOT و PESTL.
- ▶ تشير عملية التخطيط الاستراتيجي إلى صنع القرارات اللازمة وصياغة رؤية الإصلاح ووضع خطة أو خطط عمل لتحقيق تلك الرؤية.
- ▶ تحدد الرؤية السيناريو المفضل الذي يمكن أن يتحقق لدى تنفيذ الاستراتيجية.
- ▶ خطة العمل هي كلاً عملية ونتائج تحديد ما يجب فعله بوضوح ومتى يجب إتمام المهام ومن المسؤول عن تنفيذ عملية الإصلاح ومراقبتها ومراجعتها وتقييمها.
- ▶ تشكل خطط النزاهة مثالاً عن خطط العمل هذه. ويتسم إشراك الجهات المحلية والتعاون معها في خلال مرحلة تطوير خطة النزاهة بأهمية بالغة نظرًا إلى أنها تضمن استدامة العملية والنتائج النهائية على المدى الطويل كما وحسب تملكها على المستوى المحلي.
- ▶ تتسم الإصلاحات بالتعقيد لأنها تتطلب تنسيق ومشاركة جهات معنية متعددة في كلي الداخل والخارج وتنفيذ مهام متعددة وذلك أحيانًا على فترات طويلة من الزمن.
- ▶ بسبب هذا التعقيد، من المهم وضع نظم إدارة ملائمة لدعم كل مراحل عملية الإصلاح.
- ▶ يمكن لإنشاء وحدة/إدارة للتطوير والتقييم الاستراتيجيين والتي من شأنها تنسيق الاستراتيجيات والمبادرات المعتمدة أن يساهم في إنجاح عملية الإصلاح.
- ▶ يجدر أيضًا اعتماد نموذج أو نظام محدد سابقًا لإدارة التغيير.
- ▶ تعد استراتيجيات التواصل عنصرًا أساسيًا في مختلف عمليات إدارة التغيير.
- ▶ إن القيادة وأداء المديرين والمشرفين على كل المستويات دورًا إيجابيًا يشكّلان ضمانًا إضافيةً لنجاح عملية الإصلاح.

4. الملحق

أ. نموذج لخطة النزاهة

ب. مبادئ توجيهية لجمع البيانات وتحليلها

1. مقدمة

◀ الغرض

أدرج وصفًا مقتضبًا عن غاية هذه الوثيقة.

◀ التعاريف والمفاهيم:

إذا بدا الأمر ضروريًا، أدرج هنا المفاهيم أو التعاريف الرئيسية التي يمكن أن تسهل فهم سياق الخطة.

◀ المنهجية:

• جمع البيانات

صف عملية جمع البيانات - كيف تم جمع البيانات؛ متى؛ من شارك؛ ما الوسائل التي تم استخدامها. انظر إلى الملحق الثاني للاطلاع على المبادئ التوجيهية لجمع البيانات وتحليلها.

• تحليل البيانات

صف عملية تحليل البيانات - كيف تم تحليل البيانات؛ متى؛ من شارك؛ ما الوسائل التي تم استخدامها. انظر إلى الملحق الثاني للاطلاع على المبادئ التوجيهية لجمع البيانات وتحليلها.

2. النتائج الرئيسية (المشاكل أو الثغرات)

يحدد هذا القسم أبرز النتائج الناجمة عن تحليل البيانات. ويجب أن يرصد المشاكل الرئيسية التي من شأن هذه الخطة أن تحاول معالجتها.

1. ...

2. ...

3. القدرات الحالية (نقاط القوة والضعف (الداخلية/المؤسسية))

يحدد هذا القسم القدرات الداخلية للمؤسسة المهمة لفهم المشكلة وحلها. فيرصد نقاط القوة والضعف الداخلية لهذه الغاية.

ويمكن أن تشمل القدرات الداخلية من بين جملة أمور أخرى الإطار القانوني والتنظيمي ذا الصلة والموارد المالية والمادية المتوفرة والموارد البشرية وقدرات التدريب والتواصل وهياكل الرقابة الداخلية والمرافق والمعدات ذات الصلة لأداء مهام الشرطة بطريقة تتوافق مع درجات النزاهة المتوقعة. كما تندرج في هذه الفئة عناصر مثل القيادة والثقافة المؤسسية.

أما تقييم المخاطر، فيحدد وحدات المؤسسة وموظفيها الأكثر عرضة لارتكاب انتهاكات النزاهة. وتُعد هذه النتائج بالغة الأهمية من أجل تحديد أولوية التدخل أو التدخلات المقترحة في الخطة. فإذا حُدِّد مثلاً هدف التدريب حول مسائل مرتبطة بالنزاهة، من المهم معرفة من يجب تدريبه أولاً. ومن الواضح هنا أنه يجب البدء بالوحدات والموظفين الأكثر عرضة لارتكاب المخالفات المرتبطة بالنزاهة.

4. عوامل أخرى مؤثرة (الظروف الخارجية) (الفرص والتهديدات))

يوضح هذا القسم العوامل الخارجية، أي تلك الخارجة عن إطار آليات مؤسسة الشرطة وأوضاعها، والتي تعد ذات أهمية لفهم المشكلة ومعالجتها. ويمكن أن تتمثل هذه العوامل إما بفرص مفيدة أو بتهديدات (مخاطر) محتملة.

ويمكن للعوامل الخارجية أن تتخذ طبيعةً سياسيةً أو إداريةً أو اقتصاديةً أو قانونيةً وأن تؤثر في المخاطر المترتبة على نزاهة الشرطة (إما بزيادتها أو بخفضها). وهي تشمل من بين أمور أخرى الضغوط السياسية والالتزامات السياسية لمعالجة المشاكل المتعلقة بالنزاهة (وهما مشكلتان ومسألتان واسعتا النطاق في الشرطة) وفعالية نظام العدالة في التعامل مع سوء سلوك الشرطة ووجود آليات إشراف خارجي وفعاليتها ووجود وسائل إعلام مستقلة وشفافة تنقل المعلومات المتصلة بنزاهة الشرطة وتتحدى بمكانة تسمح لها بالتدقيق في أفعال الشرطة وقراراتها وأنشطة وإمكانات التشاور مع المجتمع المدني والمؤسسات غير الحكومية والدولية حول نزاهة الشرطة وتصورات الرأي العام بشأن الشرطة والمواقف العامة تجاه سوء سلوك الشرطة والظروف الاجتماعية والاقتصادية الأوسع نطاقاً التي قد تؤثر في المشاركة في تصرفات تنتهك معايير النزاهة أو الامتناع عنها.

1. ...

2. ...

5. الأسباب المحتملة للمشاكل

يُدرج هذا القسم قائمةً وتحليلاً موجزاً حول الأسباب التي ساهمت بالمشاكل المذكورة أعلاه.

1. ...

2. ...

6. الحلول المقترحة ومؤشرات النجاح

على هذا القسم أن يعرض قائمةً بالحلول للمشكلة ومؤشرات النجاح.

الحلول المقترحة

يجدر اعتبار هذه الحلول بمثابة الأهداف التي يجب تحقيقها عبر تنفيذ خطة النزاهة. وكحد أدنى، يجب الخروج بحل واحد على الأقل لكل من المشاكل التي ورد عدها في القسم الثاني (النتائج الرئيسية).

مؤشرات النجاح

تُعدّ مؤشرات النجاح مفيدة لقياس ما إذا تم تحقيق الأهداف. ويجدر تكملتها بمصادر التحقق الملائمة لكل منها (مثل الإحصائيات الداخلية واستبيانات التصورات وغير ذلك).

1. الهدف الأول

a. المؤشر الأول

iii. مصدر التحقق من المؤشر الأول

b. المؤشر الثاني

iv. مصدر التحقق من المؤشر الثاني

2. الهدف الثاني

...

7. تنفيذ الاستراتيجية

يضم هذا القسم وصفًا للطريقة التي سيتم بها تنفيذ الحلول المقترحة (الأهداف). ويجدر به تقديم لمحة عامة على عملية التنفيذ بما يضم المراقبة والمراجعة والتقييم. كما يجب أن يحدد الموارد البشرية والمالية التي تلزم (من وحدات تنظيمية وميزانية).

8. خطة العمل

تعد خطة العمل الأهداف وشروط نجاحها ويجب أن تكون أكثر دقةً من ناحية الأنشطة ووقتها والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. ومن المهم التخطيط عن كثب مع مراعاة كل المهام الرئيسية والمهام الثانوية كما وتحديد من المسؤول بشكل واضح عن أداء كل مهمة. إلى ذلك، يجدر ذكر الموارد المالية والمادية اللازمة للنجاح في استكمال كل مهمة عند الحاجة. ولا بد من ذكر الإطار الزمني أو المهلة النهائية لتنفيذ المهام الرئيسية والثانوية. وأخيرًا، يمكن تخصيص قسم للفرضيات أو الظروف الخارجية التي لا بد من توافرها من أجل النجاح في تنفيذ المهام ودعم تحقيق الأهداف.

وثمة طرق كثيرة لإعداد خطة عمل وعرضها. وفي ما يلي عینتان أساسيتان يمكن استخدامهما كنقطة مرجعية.

الهدف	المهمة/المهام	من المسؤول	الإطار الزمني أو المهلة النهائية	الموارد اللازمة

الهدف	المهمة/المهام	مؤشرات النجاح	مصادر التحقق	من المسؤول	الإطار الزمني أو المهلة النهائية	الموارد اللازمة	الفرضية

9. الملاحق

يضم هذا القسم كل المعلومات المكتملة مثل المستندات ذات الصلة وغيرها من المعلومات التي تم استخدامها لإعداد خطة النزاهة - من إحصائيات ونتائج وجدول ونماذج تم استخدامها للمقابلات وعينة عن الأسئلة التي طرحت في الاستبيانات.

يرمي هذا الملحق إلى تقديم لمحة عامة موجزة عن جمع البيانات وتحليلها باعتبارها الخطوة الأولى لإعداد خطة للنزاهة. ويجب أن يقسم إلى جزأين، حيث يقدم الأول (جمع البيانات) المشورة حول نطاق البيانات، ومعايير انتقائها وشروطها المسبقة، ومصادر البيانات وطرق جمعها، ويركز الثاني (تحليل البيانات) على سبل وأدوات تحليل البيانات.

الجزء الأول: جمع البيانات

لغرض هذا الملحق، يمكن تعريف جمع البيانات على أنه العملية المنهجية المتبعة لجمع المعلومات التي يمكن استخدامها من أجل إعداد صورة دقيقة بقدر الإمكان عن الوضع أو المشكلة.

ولذا، لا بد أن يكون جمع المعلومات أو البيانات الخطوة الأولى التي تتخذ لدى صياغة خطة النزاهة. وبالفعل، فمن البديهي أنه بدون توفر البيانات اللازمة، لا يمكن رصد أي مشاكل ولا اقتراح أي حلول.

أ. المبادئ التوجيهية لجمع البيانات

قبل أن يبدأ جمع البيانات، يجدر تحديد الغرض من جمع البيانات بوضوح وما نوع المعلومات التي سيتم جمعها وما المميزات التي يجب أن تتحلى بها ومن يمكنه توفيرها وأين يمكن إيجادها وكيف ومن قبل من وفي أي مهلة زمنية يجب إتمام الجمع. إذ يمكن لعدم التحلي باتجاه واضح أن يكون ضاراً، ليس لعملية جمع البيانات فحسب، بل أيضاً لتحليلها ولخطة النزاهة بشكل عام. فيمكن مثلاً أن يؤدي ذلك إلى جمع بيانات غير ضرورية أو لا فائدة منها وهدر الموارد المادية والبشرية وإطالة عملية تطوير نزاهة الشرطة بسبب هدر الوقت في جمع البيانات وضعف التحليل بسبب تدني جودة البيانات أو عدم كفاية المعلومات التي في البيانات أو عدم تحليلها بالأهمية أو ضعف عملية صنع القرارات حول الحلول بسبب ضعف تحليل البيانات.

ويقدم الجدول أدناه لمحة عن المسائل التي يجدر اتخاذ القرارات بشأنها قبل بدء عملية جمع البيانات:

لماذا	الأغراض	انظر: ب. نطاق البيانات
ماذا	نوع المعلومات التي سيتم جمعها/الأولويات	انظر: ج. معايير جمع البيانات ه. جودة البيانات
من	مصادر البيانات	انظر: و. مصادر البيانات
أين	مجالات الجمع	للحصول على إرشادات حول مجالات جمع البيانات، يرجى العودة إلى مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، الفصل الثالث، القسم 3.5
من قبل من	الموارد	انظر: د. الشروط المسبقة لجمع البيانات
متى	الإطار الزمني للجمع	انظر: د. الشروط المسبقة لجمع البيانات
كيف	الشروط المسبقة لجمع البيانات؛ طرق جمع البيانات	انظر: د. الشروط المسبقة لجمع البيانات و. طرق جمع البيانات

(مقتبس من: بيار إيبلي Pierre Aepli وأوليفيه ريبو Olivier Ribaux وإيفريت سامرفيلد Everett Summerfield. صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة *Decision Making in Policing: Operations and Management*. لوزان: مطبعة إي بي إف إل (EPFL Press, 2011: 79).

ب. نطاق البيانات

يكن الهدف في تكوين أدق صورة ممكنة عن حالة نزاهة أفراد الشرطة ومؤسسة الشرطة والظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحدث تأثيراً في نزاهة الشرطة.

ج. معايير جمع البيانات

بعد أن حددنا أن الغرض يكمن في الاطلاع على حالة نزاهة الشرطة والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها، من المهم تحديد الخصائص المحددة للوضع والعوامل التي نود جمع المعلومات بشأنها منذ مرحلة مبكرة (أي ما ضروري أن نعرفه).

لدى اختيار ما ضروري أن نعرفه، لا بد من أخذ ثلاثة أبعاد في الاعتبار: أ) الفرد؛ ب) المؤسسة؛ ج) البعد الخارجي.

يعد الجدول أدناه المعلومات التي من الضروري معرفتها في ما يتصل بالأبعاد الثلاثة، على سبيل الذكر لا الحصر:

الفرد	المؤسسة	الخارج
- هل يفكر أفراد الشرطة ويتصرفون بنزاهة؟ - ما هي أشكال سوء السلوك التي يرتكبها أفراد الشرطة؟ ما هي مستويات انتشارها وحدوثها؟ - هل يعتبر أفراد الشرطة سوء السلوك مشكلة خطيرة؟ - هل يعتبر أفراد الشرطة أن التدريب واللوائح والضوابط ونظام التقدم المهني وغيرها أمور تخفف خطر سوء سلوك الشرطة؟ - هل يشعر أفراد الشرطة ومديروهم بالتأييد في جهودهم لتعزيز النزاهة في مؤسسة الشرطة؟ - هل أفراد الشرطة مستعدون للإبلاغ عن سوء سلوك زملائهم ومسؤوليهم؟	- ما هي وحدات المؤسسة المعرضة الأكثر للخطر؟ - هل قدرات المؤسسة: أ) موجودة؛ ب) فعالة؛ ج) كفوءة؟ - هل القدرات الحالية تعزز نزاهة الشرطة أم تعرقها؟ <u>القدرات التي يجب التحقق منها</u> - الإطار القانوني والتنظيمي (التشريعات، اللوائح؛ مدونة الأخلاق/مدونة السلوك) - إدارة الموارد البشرية وتنميتها (التوظيف والنظام المهني وشروط العمل وآليات الدعم ونظام المكافآت؛ وسياسات المساواة بين النوعين الاجتماعيين وعدم التمييز) - التدريب (القدرة التدريبية؛ استراتيجيات التدريب؛ المناهج، تقديرات الاحتياجات التدريبية؛ وتيرة التدريب) - الرقابة الداخلية (آليات الرقابة (الوقائية؛ التفاعلية)؛ الإجراءات التأديبية) - الموارد (المالية - الميزانية؛ الموارد البشرية) - المرافق والمعدات (مثل مراكز التدريب، المعدات الخارجية، غيرها) - القيادة والثقافة المؤسسية	- ما هي العوامل الخارجية المرتبطة بنزاهة الشرطة؟ - هل العوامل الخارجية تعزز نزاهة الشرطة أم تعرقها؟ - من هم أصحاب المصالح الخارجيين الذين يؤثرون في نزاهة الشرطة؟ هل هم شغالون وداعمون؟ - العوامل التي يجب التحقق منها - الضغوط والالتزامات السياسية (مثل التأثير في قرارات الشرطة؛ الاستعداد لمعالجة مشاكل النزاهة) - فعالية النظام القضائي - وجود هيئات وآليات إشراف خارجي وفعاليتها (مثل هيئات أمناء المظالم واللجان المختصة وجماعات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية) - تأثير أصحاب المصالح الخارجيين في سياسات مؤسسة الشرطة - الثقافة المحلية (مثل تقبل سوء سلوك الشرطة؛ نظرة المواطنين إلى الشرطة ومستويات نزاهتها) - لوائح القطاع الخاص وسياساته (في ما يتصل بأنواع معينة من سوء سلوك الشرطة) - درجة شفافية وسائل الإعلام واستقلاليتها - الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية

يرجى العودة إلى "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، الفصل الثالث، القسم 3.5 الذي يقدم أيضاً تعليمات حول المعلومات التي يجب معرفتها في عدد من المجالات.

د. الشروط المسبقة لجمع البيانات

قبل بدء عملية جمع البيانات، ثمة عدد من الشروط المسبقة التي لا بد من تلبيتها وهي:

الشرعية: يجدر أن تحظى عملية جمع البيانات بالدعم أو أن يكون منصوصاً عليها في القوانين أو اللوائح. وبحسب طبيعة البيانات التي يجب جمعها ونطاقها ووجهة استخدامها، قد يتعين تطوير قانون أو لوائح معينة إلى جانب الإطار القانوني والتنظيمي القائم حول النفاذ إلى المعلومات وحماية البيانات.

الملحق الثاني للفصل الثالث: مبادئ توجيهية لجمع البيانات وتحليلها

إمكانية الوصول: في الحالات التي يخضع فيها الوصول إلى البيانات لقيود نظراً لطبيعة هذه البيانات (مثل حساسيتها أو محتواها)، يجب الحرص على الحصول مسبقاً على كل التصاريح اللازمة للوصول إلى البيانات واستخدامها.

عدم الكشف عن الهوية وحفظ السرية وضمن بيئة آمنة لتشارك المعلومات: عندما يتم تصور أنّ أفراداً معينين يشكلون مصادر معلومات، قد يتعين تشجيعهم على تقديم هذه المعلومات كما وطمأنتهم لأسباب عدة (في حال شعورهم بالتردد أو التخوف من انعكاسات سلبية محتملة). كما على الشخص المسؤول عن جمع البيانات ضمان واحترام عدم كشف هوية هؤلاء الأفراد والحفاظ على سرية معلوماتهم وضمن بيئة آمنة تخوّلهم من تشارك المعلومات.

الموارد: قبل اختيار البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها، يجب التحقق من التكاليف التي ستترتب عن العملية من حيث الموارد البشرية والمادية والمالية، على أن تُمنح الأفضلية للبيانات التي يمكن جمعها بتكلفة معقولة من حيث الموارد وبسرعة مناسبة. ولفعل ذلك، لا بد من تحديد الأشخاص المسؤولين عن جمع البيانات والموارد المادية اللازمة كما والإطار الزمني لجمع البيانات مسبقاً بعد تقييم الاحتياجات.

ه. جودة البيانات

يجب ضمان أن تكون البيانات موثوقة وأن تتضمن معلومات مفيدة ومهمة لغايات إعداد خطة نزاهة. وهذا يعني أنّه على البيانات أن تتوافق بقدر الإمكان مع الواقع الحالي (الدقيق والمحدث) وأن تكون غير منحازة.

يقدم الجدول التالي (نظام 4 x 4) أفكاراً متبصرة حول كيفية تقييم ما إذا كانت البيانات المجمعة دقيقة وموثوقة على أساس دقة المعلومات الواردة فيها وموثوقية مصادرها:

تقييم المعلومات				تقييم المصدر
1 - لا شك في الدقة	2 - خبرة شخصية من المصدر	3 - مصدر غير مباشر إنما مُثبت بمعلومات أخرى	4 - مصدر غير مباشر وغير مثبت	
أ1	أ2	أ3	أ4	
ب1	ب2	ب3	ب4	
ج1	ج2	ج3	ج4	
خ1	خ2	خ3	خ4	لا يمكن تقييم الموثوقية

(المصدر الأصلي: بيار إيبلي *Pierre Aepli* وأوليفيه ريبو *Olivier Ribaux* وإيفريت سامرفيلد *Everett Summerfield*. صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة *Decision Making in Policing: Operations and Management*. لوزان: مطبعة إي بي إف إل *EPFL Press*, 2011: 31).

البيانات ذات الجودة الأعلى هي تلك التي يجري تقييمها على أنّها أ1، تليها أ2، ب1، وب2. ومن البديهي أنّه فيما نتقدم إلى الزاوية السفلية اليسرى من الجدول، تأخذ جودة البيانات بالتراجع.

و. أساليب جمع البيانات ومصادرها

يوضّح الجدول أدناه مصادر وأساليب محتملة لجمع البيانات:

الملحق الثاني للفصل الثالث: مبادئ توجيهية لجمع البيانات وتحليلها

أساليب جمع البيانات	مصادر البيانات
استبيانات حول التصورات	أفراد الشرطة، مديرو الشرطة، المواطنون
المقابلات	أفراد الشرطة، مديرو الشرطة، المواطنون، غيرهم من أصحاب المصالح الخارجيين
استعراض الوثائق الموجودة	التقارير الرسمية، الدراسات الاستقصائية التي تجريها مؤسسات قومية ودولية أخرى، المنظمات غير الحكومية والأوساط الأكاديمية، المعلومات التي تبلغ عنها وسائل الإعلام (المكتوبة والإلكترونية) وشبكات التواصل الاجتماعي، التشريعات، اللوائح، السياسات (سواء على المستوى الوطني أو على مستوى مؤسسة الشرطة)
الإحصائيات	إحصائيات الشرطة الداخلية حول سوء السلوك وبيانات حول شكاوى المواطنين وبيانات حول الإجراءات التأديبية وبيانات قضائية حول مخالفات الشرطة السلوكية التي تشكل سلوكيات جنائية وبيانات حول الشكاوى التي توفرها هيئات الإشراف الخارجي
المراقبة	المراقبة المباشرة لسلوكيات أفراد الشرطة وتصوّر السلوكيات من خلال الصور والفيديوهات التي تجمعها وسائل الإعلام وآليات الرقابة الداخلية والمتفرجون عند وقوع الحوادث
استخلاص المعلومات من حالات فعلية	جلسات تشارك المعلومات بين أفراد الشرطة حول تجارب حقيقية تم فيها ارتكاب سلوكيات وأفعال تنتهك نزاهة الشرطة

الجزء الثاني. تحليل البيانات

لأغراض هذا الملحق، يمكن تعريف تحليل البيانات باعتباره المعالجة المنهجية للبيانات من أجل اكتساب فهم متعمق لمشكلة معينة، بما يضمن أسبابها والعوامل التي تساهم في خفضها أو زيادتها، والذي يمكن استخدامه لتطوير الحلول للمشكلة.

أ. نطاق التحليل

بعد جمع البيانات حول وضع النزاهة في ما يتصل بأفراد الشرطة ومؤسسة الشرطة ككل والظروف الداخلية والخارجية التي من المرجح أن تؤثر في نزاهة الشرطة، يجب معالجتها (أو تحليلها) من أجل:

- ◀ تعريف أهم المشاكل المرتبطة بنزاهة الشرطة (وجوانبها المحددة) وتحليلها.
- ◀ ذكر وتحليل الرابط بين القدرات الداخلية المتوفرة حاليًا وهذه المشاكل ومدى جاهزية هذه القدرات لمعالجة المشاكل.
- ◀ ذكر وتحليل الظروف الخارجية التي تزيد و/أو تخفف مخاطر حدوث المشاكل.
- ◀ تحديد أصحاب المصالح داخل الشرطة وخارجها الذين يمكنهم دعم عملية الإصلاح في معالجة المشاكل.
- ◀ ذكر وتحليل أسباب المشاكل المرتبطة بالنزاهة.

الجزء الثالث. الأساليب والنماذج والأدوات

ثمة أدوات مختلفة يمكن استخدامها من أجل جمع البيانات وتحليلها، وفي ما يلي قائمة غير شاملة عنها، علمًا أنّ هذه القائمة مستوحاة من "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن:

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT): يهدف هذا النموذج إلى تحديد كيف يمكن للعوامل الداخلية والخارجية أن تؤثر في حالة أو مشكلة وذلك عبر تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يشير العنصران الأولان (أي نقاط القوة والضعف) إلى العوامل الداخلية، حيث أنّ نقاط القوة هي العناصر الإيجابية مثل القدرات والموارد والتدابير الموجودة أصلاً والتي تؤثر في الحالة أو المشكلة الراهنة بطريقة مفيدة. وفي المقابل، نقاط الضعف هي العناصر السلبية مثل الثغرات أو انعدام القدرات والموارد أو عدم كفاءتها وغيرها من مواطن الضعف التي تساهم في استمرار المشكلة. أما العنصران الأخيران (الفرص والتهديدات)، فهما يشيران إلى العوامل الخارجية، حيث تعدّ الفرص هي الظروف الخارجية الإيجابية مثل الدعم الخارجي وتعبئة الجهات الخارجية والتي يمكن أن تؤدي دورًا في معالجة المشكلة، في حين أنّ التهديدات هي الظروف الخارجية السلبية مثل الافتقار إلى الدعم والمقاومة أو الضغوط الخارجية والتي يمكن أن تشكل خطرًا على معالجة المشكلة بفعالية. وفي سياق خطة النزاهة، تتوافق نقاط القوة والضعف مع الجوانب الإيجابية والسلبية لمؤسسة الشرطة والتي إما تضمن النزاهة أو تضعفها. وبالمثل، فالفرص والتهديدات هي الجوانب التي تقع خارج مؤسسة الشرطة والتي تؤدي دورًا إما في تعزيز نزاهة الشرطة أو في إضعافها. ويساعد تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في تحديد الحلول الأكثر كفاءة وفعالية لمعالجة المشاكل المتصلة بالنزاهة.

نموذج المسح والتحليل والاستجابة والتقييم (SARA): نموذج SARA كناية عن أداة لحل المشاكل ترشد مستخدميها لكي يتوصل إلى فهم مشكلة محددة وتطوير حلول استراتيجية مخصصة لها. وهي تنطوي على أربع مراحل. تتألف المرحلة الأولى، أي المسح، من جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل الاستبيانات والإحصاءات الداخلية والوثائق الرسمية والمقابلات مع أصحاب المصالح، وذلك من أجل تحديد ما إذا كان من وجود لمشكلة وما هو مدى المشكلة وأي من خصائص المشكلة أو جوانبها جدير بالاهتمام بشكل خاص. وتنطوي المرحلة الثانية، أي التحليل، على معالجة البيانات المجمعة من أجل تطوير فهم أكثر عمقاً للمشكلة وجوانبها المختلفة ودراسة تطورها وتحديد الموارد والجهات التي يمكن الاستعانة بها لدى تطوير الحلول لها. أما المرحلة الثالثة، أي الاستجابة، فتربط بتطوير الردود أو الحلول الخاصة بالمشكلة (أي الأهداف الواجب تحقيقها من أجل معالجة المشكلة). ويمكن لهذه الحلول على سبيل المثال أن ترمي إلى خفض المشكلة أو إزالتها؛ أو خفض أو إزالة جانب معين من جوانب المشكلة؛ أو خفض أو إزالة الأضرار أو المخاطر المترتبة عن المشكلة؛ أو منع تكرار المشكلة. وأخيراً، ترتبط المرحلة الأخيرة، أي التقييم، بتقييم فعالية الحلول المقترحة. وفي حال تم تحديد أي من الحلول لم تحدث أي أثر أو بالكاد أحدثته، تشمل مرحلة التقييم أيضاً عندئذٍ تعديل الردود بهدف زيادة تأثيرها في المشكلة، وبالتالي تحسين فعاليتها. تتوافق منهجية SARA تقريباً مع نموذج خطة النزاهة المقترحة ويمكنها بالتالي أن تفيد في تطوير خطتك. لمزيد من المعلومات حول نموذج SARA، يرجى زيارة الرابط: <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>

تحليل الثغرات (الحالة الراهنة، الثغرات، الحالة المرجوة): في سياق خطة النزاهة، يجدر بتحليل الثغرات أن يرمي إلى رصد المشاكل المتصلة بالنزاهة (الحالة الراهنة) والتصدي لها على المستوى الفردي والمؤسسي والخارجي (الثغرات) وإيجاد الحلول المحتملة لسد هذه الفجوات ومعالجة المشاكل (الحالة المرجوة). للحصول على نموذج تحليل الثغرات، يرجى الاطلاع على "مجموعة أدوات نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن، الفصل التاسع، القسم 3.1.3.2.

تحليل مجال القوى: بعد تشخيص المشكلة المرتبطة بالنزاهة، يرمي هذا النوع من التحليل إلى تحديد الطرق المناسبة لتعزيز القوى التي تساهم في التغيير المرجو للحالة الراهنة (أي خفض المشكلة) وتقليل القوى التي تقاوم هذا التغيير. وبشكل عام، يتم ذلك باتباع عملية مؤلفة من ثلاث خطوات: حيث يتم في البداية تحديد العوامل أو القوى الإيجابية والسلبية التي تؤثر في المشكلة وذكرها. بعد ذلك، يتم تصنيف القوى أو ترتيبها بحسب درجة تأثيرها (شدتها) في المشكلة. وبعد هذا التصنيف، تجري دراسة احتمالات خفض شدة القوى السلبية وزيادة شدة القوى الإيجابية.

التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني (PESTL): يحلل تحليل PESTL البيئة المحيطة ويرمي إلى رصد العوامل خارج إطار الشرطة التي يمكن أن تؤثر في التحديات أو المشاكل التي تواجهها مؤسسة الشرطة مثل مشاكل النزاهة وأبرز توجهات هذه العوامل كما وانعكاساتها الإيجابية والسلبية التي تعرف بأنها فرص ومخاطر على التوالي. ويتم فصل العوامل الخارجية وتقسيمها إلى خمس فئات وهي الفئة السياسية (مثل إنفاق الحكومة والمصالح والضغوطات السياسية) والاقتصادية (مثل التضخم والبطالة وعدم المساواة في الدخل والمصالح والضغوطات الاقتصادية لمختلف المجموعات والاقتصاد الموازي) والاجتماعية (التنوع العرقي والديني والتعليم والثقافة المحلية) والتكنولوجية (التطورات التكنولوجية أو الوصول إلى النظم أو المنتجات أو الخدمات التي تنشئ فرصاً لانتهاك النزاهة) والقانونية (وبالأخص الثغرات أو أوجه عدم التناسق في الإطار القانوني والتي تتصل بالنزاهة بشكل عام). وفي سياق خطة النزاهة، لا يجدر عرض سوى العوامل المتصلة بانتهاكات نزاهة الشرطة في كل فئة. وبعد هذا التصنيف، يتم تحديد التوجهات أو الميول أو التطورات في هذه العوامل. وأخيراً، يتم تعداد انعكاساتها الإيجابية في ما يتصل بالنزاهة، أو الفرص كما وانعكاساتها السلبية أو المخاطر. بعد ذلك، يمكن لمؤسسة الشرطة أن تستفيد من الفرص وأن تعالج المخاطر من خلال بعض الحلول المقترحة في خطة النزاهة. للحصول على نموذج من تحليل PESTL، يرجى الاطلاع على "مجموعة أدوات نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن، الفصل الثالث، القسم 3.1.2.

تحديد مواطن النفوذ: يكمن الهدف من هذه الأداة في إعداد عرض بصري لشبكة أصحاب المصالح الذين بإمكانهم التأثير في عملية صنع القرار في ما يخص المشكلة أو المشاكل المرصودة كما والتأثير النسبي لكل من أصحاب المصالح. ويمكن أن يتألف أصحاب المصالح من أفراد (مثل مديري الشرطة وموظفي وزارة الداخلية) ومجموعات من الأفراد (من اتحادات أفراد الشرطة) ومؤسسة الشرطة وأصحاب المصالح الخارجيين (مثل هيئات الإشراف الخارجي ووسائل الإعلام). وفي سياق خطة النزاهة، يمكن أن تثبت هذه التقنية فائدتها في رصد الجهات الفاعلة التي يمكنها أن تؤدي دوراً في التصدي للمشاكل أو تنفيذ الحلول المقترحة للمشاكل كما وفي اختيار الحلول الأنسب من أجل تحقيق التغيير المرجو للحالة.

مصفوفة تقييم المخاطر: يمكن أن تكون هذه المصفوفة أداة مفيدة من أجل إعداد عرض بصري وتحديد أثر ووتيرة المخاطر المترتبة عن مشاكل النزاهة. ويجدر بهذه المصفوفة أن تتضمن الخطر ومصدره (مشكلة النزاهة التي يتأتى منها الخطر) والجهات أو القطاعات المعرضة لهذا الخطر (مثل أفراد الشرطة أو وحدة الشرطة أو قطاع الشرطة أو مؤسسة الشرطة ككل أو وزارة الداخلية أو المجتمع المحلي) وأثره المحدد (الانعكاسات السلبية أو الأضرار الناتجة) واحتمال حدوثه أو تكراره (مرتفع، متوسط، منخفض) وأخيراً، حدة الخطر (مرتفعة، متوسطة، منخفضة). للحصول على نموذج عن مصفوفة المخاطر، يرجى الاطلاع على "مجموعة أدوات نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن، الفصل التاسع، القسم 3.1.2.

مثلث الاحتمال (الضغوط والفرص والدوافع المنطقية): مثلث الاحتمال نموذج مفيد في تفسير بعض أنواع سوء سلوك الشرطة التي تنطوي على تصرفات احتيالية. ووفقاً لهذا النموذج، لكي يتجسّد سلوك احتيالي، لا بد أن تجتمع ثلاثة عوامل في الآن عينه وهي: الضغط المالي أو ضغط آخر يحفز الفرد على ارتكاب سوء السلوك وفرصة ارتكابه (مثل التواجد على مقربة من الأصول المالية أو غياب المراقبة) والدوافع المنطقية سلوك الفرد (مثل التواجد في ظروف سيئة أو غياب أي حلول بديلة أو التدوّر بقضية أسمى تبرز سوء السلوك).

المساءلة - المبدأ الذي تكون بحسبه المؤسسات العامة وموظفوها مسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم وسهولهم. ويمكن مساءلتهم على نحو رسمي عن أفعالهم عن طريق طيف من الآليات (مثل الإشراف البرلماني والمراجعة والمراقبة من قبل هيئات الإشراف الخارجي مثل مؤسسات أمناء المظالم والانتخابات والإجراءات التأديبية وغيرها).

خطة العمل - في سياق عملية الإصلاح، تكون خطة العمل هي كلى عملية ونتاج التحديد الواضح لما يجب فعله ومتى يجب استكمال المهام والأهم من ذلك، من المسؤول عن تنفيذ عملية الإصلاح ومراقبتها ومراجعتها وتقييمها.

تعلم الراشدين - النظريات أو المفاهيم أو النماذج أو الاستراتيجيات التي تركز على الطريقة التي يتعلم بها الراشدون.

المواقف - التقييمات الإيجابية أو السلبية للأشخاص أو الأغراض أو الأحداث أو الأنشطة أو الأفكار أو أي شيء في المحيط. ويمكن للمواقف أن تكون واعية أو غير واعية.

ميزان القوى - في نظام حوكمة ديمقراطية، تتواجد ثلاث قوى أو سلطات وهي السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية. ولكل من السلطات الثلاث دور مميز وصلاحيات محددة للتحقق من صلاحيات السلطتين الأخريين. وهي تمارس الصلاحيات المخولة لها من قبل الشعب ولمصلحة الشعب.

التدريب الأساسي (الأولي) - التدريب الذي يتلقاه أفراد الشرطة الجدد لكي يصبحوا على اطلاع بمبادئ المؤسسة المتعلقة بالنزاهة. ويجدر بالتدريب أن يؤكد على مدى أهمية النزاهة للمؤسسة وأن ينمي دوافع ومواقف إيجابية.

التعلم المدمج - المزج بين استراتيجيات مختلفة من أجل تحقيق الفعالية القصوى للتعلم. وذلك غالباً ما يشمل تعلم المستخدم بالوتيرة التي تناسبه (مثل التعلم الإلكتروني) إلى جانب أنواع أخرى من التدريب وجهاً لوجه.

الرشوة - تقديم أو تلقي غرض ذي قيمة من أجل التأثير في الطريقة التي يمارس فيها مسؤول في القطاع العام واجباته. ويمكن أن تنطوي على المال أو الهدايا أو الخدمات أو المزايا أو أمور أخرى يعتبرها المقدم والمتلقي ذات قيمة.

بناء القدرات - قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على أداء الوظائف وحل المشاكل ووضع الأهداف وتحقيقها بشكل مستدام (تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي).

إدارة التغيير - مقارنة منظمة لنقل الأفراد والفرق والمؤسسات من حالة حاضرة إلى حالة مستقبلية منشودة بنتيجة عوامل استراتيجية محددة داخلياً أو مفروضة من الخارج. باختصار، إنها عملية تنجزها المؤسسة، بعد التقييم والتخطيط الاستراتيجي، لإحداث التغييرات المحددة كضرورية في مرحلتي التقييم والتخطيط (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

مدونة السلوك - تُترجم قيم ومبادئ الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية للمؤسسة إلى قواعد وتصرفات من خلال مدونات السلوك. ومدونة السلوك مجموعة من القواعد المكتوبة التي تنص على مجموعة شاملة من المعايير الفنية والقانونية والأخلاقية التي يتعين على كل أفراد الشركة التقيد بها وتعد كل السلوكيات المحظورة. ويمكن لمدونات أخرى مثل مدونة الأخلاق ومدونة الأخلاق الواجبة ومدونة الانضباط أن تندرج ضمن مدونة السلوك (مقتبس من مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

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 (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

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 وعملاتهم أو المواطنين (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

مدونة الانضباط - مدونة الانضباط مجموعة من القواعد التي تحدد أنواع سلوكيات الشرطة التي ليست تصرفات جنائية بحد ذاتها إنما تعد غير مقبولة، كما تحدد أنواع العقوبات التي يمكن فرضها على من يتبين أنه انتهك المدونة (مقتبس من مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

التدريب المستمر (أثناء العمل) - التدريب الموجه لأفراد الشرطة بعد استكمال التدريب الأساسي وفترة الاختبار. والتدريب المستمر (أثناء العمل) حول النزاهة أمر أساسي لأن أفراد الشرطة يواجهون على الدوام مشاكل أخلاقية ومتصلة بالنزاهة لا بد من التعامل معها على وجه السرعة. وعلى خلاف التدريب الأساسي/التعريفي لأفراد الشرطة الجدد، لا بد أن تستند فرص التدريب في العمل إلى خبرات الأفراد الملموسة وتستفيد منها.

الفساد - إساءة استخدام المنصب العام لمكاسب خاصة، سواء كانت مادية أو غير مادية. والفساد نوع من أنواع سوء سلوك الشرطة.

تحليل البيانات - المعالجة المنهجية للبيانات من أجل اكتساب فهم متعمق للمشكلة، بما في ذلك الأسباب والعوامل التي تساهم في خفضها أو زيادتها والتي يمكن الاستعانة بها لتطوير حلول تعالج المشكلة.

جمع البيانات - عملية منهجية لجمع المعلومات التي يمكن استخدامها لتشكيل صورة عالية الدقة حول وضع أو مشكلة.

الديمقراطية - نظام حوكمة تكون فيه السلطة بيد الشعب في نهاية المطاف، وذلك في العادة من خلال انتخاب النواب. وتستند الديمقراطية إلى سيادة القانون وتساوي الحقوق وتوازن القوى.

مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية - مبادئ عمل الشرطة الحديث التي ترشد أفراد الشرطة ليمارسوا وظائفهم أو أدوارهم على النحو الملائم في مجتمع ديمقراطي. وهي تشمل التمسك بسيادة القانون وخدمة الشعب والنزاهة والمساءلة والشفافية والصفة التمثيلية والفعالية والكفاءة.

الرقابة الكشفية - تتضمن الرقابة الكشفية السياسات والآليات التي تحاول ردع الممارسة الوظيفية الخاطئة والفساد عبر التشديد المتزايد على كشف الأعمال غير القانونية ومعاقبته. 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 (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

الفعالية - مبادئ تحقيق أهداف محددة مسبقاً. وتعني الفعالية باعتبارها أحد مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية قدرة جهاز الشرطة على أداء وظائفه أو أدواره الأساسية وتحقيق أهدافه.

الكفاءة - مبدأ التخصيص الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف بفعالية. وتعني الكفاءة باعتبارها أحد مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية تخصيص موارد الشرطة (من وقت ومال وموارد بشرية ومادية) بالشكل الأمثل لأداء وظائف الشرطة وتحقيق أهدافها.

معضلة أخلاقية - وضع صعب حيث يتعين على الشخص الاختيار ما بين أكثر من مسار عمل واحد، حيث لا يكون أي من المسارات مثاليًا وكل منها تمليه عناصر مختلفة تتعارض أو تتضارب مع بعضها البعض، مثل قواعد أو قيم أو مبادئ أو أدوار متضاربة.

الأخلاق - مجموعة من القيم والعادات المقبولة في العادة في المجتمع أو في مهنة ما على أنها صائبة (أي أخلاق/أخلاقيات الشرطة).

الإشراف الخارجي - يعني بمراجعة سلوك الشرطة ومراقبته من قبل مؤسسات خارجة عن الشرطة. وهو يهدف إلى منع سوء السلوك وتحديد وتحسين الخدمة التي تقدمها الشرطة للمواطنين. يقوم الإشراف عمومًا على المراجعة اللاحقة، ولكنه يتضمن أيضًا المراقبة المستمرة (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

التيسير - فلسفة أو تقنية مستخدمة لدى تقديم التدريب من أجل زيادة فرص تعلّم المتعلمين الراشدين إلى حدّها الأقصى.

النوع الاجتماعي - الأدوار والخصائص والسلوكيات والأنشطة الاجتماعية التي تُمنح ضمن سياق اجتماعي وثقافي معيّن على أساس الجنس. والأدوار القائمة على النوع الاجتماعي قابلة للتغيّر مع الوقت تمامًا مثل المجتمع والثقافة وهي تختلف ضمن السياق عينه وبين مختلف السياقات. وهذا يعني أن الأدوار القائمة على النوع الاجتماعي ليست هي نفسها في كل السياقات الاجتماعية والثقافية، كما تبقى عرضة للتغير والتطور ضمن السياق الاجتماعي الثقافي الواحد طبقاً للتغيرات التي يخبرها ذلك المجتمع.

العنف القائم على النوع الاجتماعي - عمل عنف يتم على أساس النوع الاجتماعي للضحية.

المساواة بين النوعين الاجتماعيين - تساوي حقوق المرأة والرجل في الفرص والموارد عينها، بغض النظر عن النوع الاجتماعي أو الجنس الذي ولّد به.

تعميم مراعاة النوع الاجتماعي - عملية تقييم انعكاسات أي عمل مخطط له على الرجال والنساء، بما في ذلك التشريعات أو السياسات أو البرامج في كل المجالات وعلى كل المستويات. إنها استراتيجية ترمي إلى جعل مشاغل الرجال والنساء على حد سواء وتجاربههم بُعداً أساسياً من أبعاد تصميم السياسات والبرامج وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها في كل المجالات السياسية والاقتصادية والمجتمعية لكي يتمكن كلا الرجال والنساء من الاستفادة على حد سواء وحتى لا يدوم انعدام المساواة علماً أنّ الهدف الأسمى من ذلك تحقيق المساواة بين النوعين الاجتماعيين (تعريف الاستنتاجات المتفق عليها للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2/1997).

الإكراميات - أمر ذو قيمة صغيرة يُمنح طوعاً لتشجيع أو مكافأة مسؤول حكومي على أداء خدمة ما. وبحسب الإطار القانوني السائد في البلد المعني، يمكن أن تعتبر الإكراميات شكلاً من أشكال الفساد.

إدارة الموارد البشرية - نهج استراتيجي وشامل لإدارة ثقافة مكان العمل وبيئته وتناول علاقات الأفراد مع المؤسسة. وهي وظيفة من وظائف المؤسسة تركز على التخطيط لقوة العمل وتوظيف الموظفين وتطوير قدراتهم وإدارتهم وإرشادهم. كما وتنطوي إدارة الموارد البشرية أيضًا على إدارة الأداء بما في ذلك تقديم التعويضات والمزايا والبت في القضايا التأديبية.

حقوق الإنسان - القيم العالمية (مثل حماية الحياة والحرية الشخصية وحرية التعبير والخصوصية والمساواة) التي تُعتبر أساسية لرفاه كل الأفراد ونموهم. ولكل فرد حقوق إنسانية بغض النظر عن جنسيته وأصله وعرقه وجنسه ودينه وأي وضع آخر. وتشكل هذه الحقوق القانون القومي والدولي.

النزاهة - مبدأ التصرف دومًا بالتوافق مع القيم الأخلاقية. ويخص مبدأ النزاهة كلي الأفراد والمؤسسات. النزاهة الفردية هي القوة الأخلاقية للتوفيق بين السلوك والقيم الأخلاقية. ويمكن الحديث عن النزاهة المؤسسية عندما تعمل المؤسسة بما يتوافق مع مجموعة واضحة من القيم الأخلاقية المحددة.

اختبارات النزاهة - عمليات تهدف إلى الكشف عن أنشطة فاسدة محتملة. فاختبارات النزاهة هي أحداث قائمة على المحاكاة تضع فرد 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 (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

الرقابة الداخلية - وظيفة الشرطة أو وزارة الداخلية الرامية إلى الحرص على أن جهاز الشرطة يعمل على نحو فعال وكفؤ ونزاهة. وتشمل وظائف تنفيذية وهي تندرج ضمن اختصاص سلسلة قيادة الشرطة. وترمي آليات الرقابة الداخلية إلى رصد سوء السلوك ومنعه والاستجابة له.

خطة النزاهة - أداة لإنماء نزاهة المؤسسة والتحقق منها. وهي عملية موثقة لتقييم مستوى ضعف المؤسسة وكم هي عرضة للممارسات الأخلاقية والفسادة. وتساعد المؤسسة على تقييم مخاطرها المتصلة بالنزاهة وإدارتها بكفاءة. وتشمل التحديد الواضح للمشاكل أو الثغرات والحلول المقترحة للتصدي لها. كما يجدر أن تفصل الخطوات والموارد المخطط لها من أجل تنفيذ الحلول.

القيادة - مبدأ أو قيمة يجب أن يعتنقها كل أفراد الشرطة بصرف النظر عن رتبهم أو وظيفتهم. وغالبًا ما يتم ربط القيادة بمسؤوليات القائد أو المشرف، لكن القيادة في برنامج تنمية نزاهة الشرطة (PIBP) تُعد أمرًا أساسيًا لكل الموظفين، وحتى لأفراد الشرطة في بدايات مسيرتهم المهنية. فعبارة "القيادة بالقدوة" مهمة في كل سياقات عمل الشرطة، إذ على فرد الشرطة على سبيل المثال أن يتصرف كقائد وقُدوة إيجابية لزملائه الجدد أو في المجتمع المحلي الذي يخدمه.

التعلم - استيعاب المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى تغيير في السلوك أو الموقف.

الشرعية - مبدأ من مبادئ الحوكمة الديمقراطية يعتبر المواطنون بموجبه هيئات الحكم العامة مثل الشرطة ممثلة للرأي العام.

الرسالة - تشير إلى الطريقة التي يمكن بها للمؤسسة أن تحقق رؤيتها. تُحدّد الرسالة في بيان للرسالة يشرح باختصار الإجراءات ومسارات العمل التي ستوجّه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها.

عدم التمييز - مبدأ يجدر بموجبه معاملة كل الأشخاص بالتساوي بدون أحكام مسبقة أو أفكار نمطية. وبتعبير آخر، يعني عدم التمييز معاملة الأشخاص الذين في وضع مماثل على قدم مساواة، ما لم يكن من تبريرات موضوعية ومعقولة لأي تفرقة في المعاملة.

أمين المظالم/مأمون المظالم - مسؤول معين للتحقيق في الشكاوى الفردية أو المشاكل البيروقراطية، خصوصًا تلك المتعلقة بالمسؤولين الحكوميين (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

الشرطة - 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)، كما وقوات الدرك التي تمارس صلاحيات الشرطة، وبخاصة صلاحية الاعتقال والاحتجاز (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة ومجموعة أدوات إصلاح قطاع الأمن من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

مساءلة الشرطة - مبدأ من مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية يقضي بتحميل أفراد الشرطة ومؤسساتها المسؤولية عن الوفاء بالتزاماتها.

السلطة التقديرية للشرطة (أو صلاحياتها التقديرية) - هي السلطة الممنوحة للشرطة لتستخدم حكمها الخاص من أجل اتخاذ القرارات لدى تطبيق القانون (انظر أيضًا الملحق الخاص بالوحدة الخامسة).

جرائم الشرطة - انتهاكات القانون الجنائي الوطني أو الدولي التي يرتكبها موظفو الشرطة سواء أثناء دواهم أو خارجه.

قانون صمت الشرطة - القاعدة غير المكتوبة التي يطبقها أفراد الشرطة عبر الامتناع عن التبليغ عن سلوكيات زملائهم أو مسؤوليهم اللأخلاقية أو غير المهنية أو الجنائية.

ثقافة الشرطة - القيم والمعايير التي تؤثر على أنماط السلوك وممارسات العمل، عند تطبيقها من قبل أفراد الشرطة. لكافة الثقافات فروع (ثقافات ثانوية)، ولا تختلف أجهزة الشرطة عن ذلك. 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 (تعريف "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

إفراط الشرطة في استخدام القوة - عندما تتجاوز الشرطة مع حالة باستخدام قدرٍ من القوة البدنية لا يتناسب مع الظروف وليس ضروريًا لها للاضطلاع بمهامها بأمن وكفاءة.

نزاهة الشرطة - في سياق عمل الشرطة وعلى المستوى المؤسسي، يشير مبدأ النزاهة إلى أن مؤسسة الشرطة قد حددت قيمًا أخلاقية وهي تعمل بموجبها. أما على المستوى الفردي، فيحافظ أفراد الشرطة على مبدأ النزاهة عبر التوفيق ما بين سلوكهم والقيم الأخلاقية التي وضعتها مؤسستهم.

سوء سلوك الشرطة - القرارات أو الأفعال أو الإغفالات غير القانونية أو غير المهنية أو اللأخلاقية التي قد يقوم بها فرد في الشرطة، في انتهاك لمبدأ النزاهة سواء في دواهم عمله أو في مكان العمل أو في حياته الشخصية.

مدير في الشرطة - موظف في مؤسسة الشرطة مكلف بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والتنظيم والتوظيف والسيطرة والإشراف على الموارد البشرية والمالية والمادية. وبشكل عام، ثمة ثلاثة أنواع من المديرين، بحسب مستوى أقدميتهم أو رتبته - وهم مدير الصف الأول والمدير المتوسط والمدير الكبير.

الضابط - موظف في مؤسسة الشرطة مسؤول عن الوظائف التشغيلية في عمل الشرطة. يضطلع الضباط بأنشطة تشغيلية ترمي إلى التحقيق في الجرائم ومنعها؛ والاستجابة لحالات الطوارئ؛ والقبض على المجرمين؛ وحماية المواطنين والممتلكات؛ والحفاظ على السلم والنظام في المجتمع. وبحسب السياق المحلي، يمكن استخدام المصطلح أيضًا بطريقة عامة تشمل كل موظفي الشرطة بغض النظر عن رتبته.

فرد الشرطة - أي موظف في مؤسسة الشرطة، من الأدنى رتبة إلى أعلاها، يشغل منصبًا سواء كان تشغيليًا أو إداريًا.

إصلاح الشرطة - تحويل نظام أمن بما في ذلك كل جهاته وأدوارهم وأفعالهم ومسؤولياتهم من أجل إدارة النظام وتشغيله بطريقة تتناسب مع القواعد الديمقراطية والمبادئ السليمة للحوكمة الرشيدة (تعريف مجموعة أدوات النوع الاجتماعي وأثره في إصلاح قطاع الأمن من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

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. (تعريف "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

المبادئ - المثل أو الأسس أو المسلمات العليا والأساسية التي ترشد السلوكيات الفردية والجماعية.

الخدمة العامة - مبدأ من مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية ترمي بموجبه مهمة الشرطة ووظائفها إلى تعزيز المصلحة العامة. ويتعين على الشرطة بشكل خاص السعي إلى تلبية الاحتياجات الأمنية لفئات المجتمع كلها.

شفافية الشرطة - في سياق عمل الشرطة في النظم الديمقراطية، يشير مبدأ الشفافية إلى سهولة وصول الرأي العام إلى المعلومات حول قوانين الشرطة وميزانياتها وقراراتها وأنشطتها. إذ غياب مثل هذه المعلومات يعيق مساءلة الشرطة لأن الرأي العام لا يعود قادرًا على تقييم الطريقة التي تمارس بها الشرطة صلاحياتها الخاصة والتدقيق بها.

الإصلاح - عملية إحداث تحسين، وبخاصة عبر تبديل سلوك شخص أو مجموعة من الأشخاص أو هيكلية مؤسسات أو منظمات معينة (مقتبس بتصرف من قواميس كامبريدج Cambridge Dictionaries). ويشمل ذلك إجراءات تنفيذ التغيير وإدارته ومراجعة المراقبة وتقييمها.

الصفة التمثيلية - مبدأ من مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية يعني أن تعكس قوة عمل الشرطة التركيبة الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه.

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. (تعريف "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

سيادة القانون - مبدأ من مبادئ الحوكمة الديمقراطية يكون بموجبه كل مواطني الدولة، بما في ذلك مسؤولو القطاع العام، مُلزَمين بالقانون ومحميين به. وعلى الجميع فيه بما في ذلك السلطات العامة صنع القرارات والتصرف على أساس القوانين القائمة وبالتوافق معها. وفي سياق عمل الشرطة، يشكل الحفاظ على سيادة القانون مبدأ من مبادئ عمل الشرطة في النظم الديمقراطية يتعين بموجبه على الشرطة صنع القرارات والتصرف على أساس القوانين واللوائح ومبادئ حقوق الإنسان الملزمة قانونية وبما يتوافق معها.

التصرف كقدوة - التصرف كقدوة أي إبداء الشخص مبادئ وقيم وسلوكيات إيجابية بطريقة تلهم الآخرين ليقلدوا هذه السلوكيات في بيئتهم ويعتمدوا هذه القيم والمبادئ.

تأدية الأدوار - طريقة تعليمية يقوم فيها المشاركون بمحاكاة حالة معينة عبر أداء الأدوار التي يُكَلَّفون بها، وذلك بهدف استكشاف معرفتهم وقدرتهم وتطويرها للتعامل مع الحالات الواقعية المشابهة.

الجنس - المزايا البيولوجية والفسولوجية والجسدية التي يولد بها الأشخاص. وذلك يعني أن جنس كل من الذكور والإناث هو عينه أينما كان في العالم وعبر الأزمنة.

التقييم الاستراتيجي - عملية تحديد مكانة المؤسسة في ما يخص أداء أهداف أو واجبات وظيفية معينة؛ وسواء كانت هذه الأهداف لا تزال مجدية وملائمة؛ وما إذا كان يجدر تغييرها؛ وتحديد الخطوات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. وذلك يشمل جمع البيانات وتحليل الإجراءات ويجب أن يأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية كما والقدرات الداخلية.

التخطيط الاستراتيجي - عملية تحديد مسار عمل المؤسسة أو توجهها (صنع القرار). كما تشمل تحديد رؤية للإصلاح تصف الحالة المتوقع إيصال المؤسسة لها وخطة العمل التي سيتم تنفيذها ومراقبتها والسيطرة عليها ومراجعتها.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) - تحليل للأوضاع يدرس عن كثب نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها، من أجل إعداد استراتيجية. (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

التدريب - عملية رسمية تؤدي إلى تعزيز السلوكيات أو المعرفة أو القيم أو المعتقدات أو المهارات أو الكفاءات المتصلة بعمل أو وظيفة أو مهنة معينة أو تغييرها.

مسؤولو التدريب - الأشخاص المسؤولون عن التخطيط للتدريب أو تصميمه أو تنظيمه أو تقييمه. ويمكن أن يشملوا الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية ومؤسسات التدريب ووحدات تطوير المناهج وتقييمها.

استراتيجية التدريب - هي الوثيقة الأساسية التوجيهية التي يجب تطويرها دعماً لنظام إدارة موارد فعال وكفؤ في ما يتصل بالتدريب. وعلى هذه الوثيقة الاستراتيجية أن تراعي كل جوانب التخطيط للتدريب ذات الصلة، بما في ذلك الإجابة على أسئلة لماذا يجب تدريب أفراد الشرطة ومن يجب تدريبه ومتى وكيف. ويجدر بالتخطيط أن يشمل أهداف كل من مراحل حلقة التدريب وأنشطتها.

الشفافية - مبدأ من مبادئ الحوكمة الديمقراطية الذي يمكن بموجبه للرأي العام الاطلاع بسهولة على السياسات والقوانين والميزانيات والمعلومات المتعلقة بقرارات السلطات العامة وأنشطتها. ويجدر بهذه المعلومات أن تكون ذات صلة وعالية الجودة ومؤمنة في الوقت المناسب، حيث من شأن غيابها أن يعيق عملية المساءلة لأن المواطنين لن يتمكنوا عندئذ من صنع قرارات مستنيرة في ما يتصل بالانتخابات ولن يتمكنوا من تقييم الطريقة التي تمارس فيها السلطات العامة صلاحياتها ولا التدقيق فيها.

السلوك اللاأخلاقي - السلوك الذي ينتهك القواعد والقيم الأخلاقية التي قد تكون مدرجة في مدونة الأخلاق.

السلوك غير المهني - السلوك المحظّر بموجب لوائح مكان العمل أو سياساته أو قواعده غير الرسمية أو مبادئ المؤسسة وقيمها.

القيم - المعتقدات أو معايير السلوك المهمة والقائمة منذ وقت طويل حول الفرق بين الصالح والسيئ والمرغوب وغير المرغوب والمهم وغير المهم في الحياة. ويمكن للقيم أن تكون فردية أو جماعية وهي قادرة على التأثير في السلوكيات والمواقف الفردية أو الجماعية. وقد تختلف القيم بحسب السياق المحلي وتتغير مع الوقت.

الرؤية - تعني التوجه الذي ترغب مؤسسة الشرطة في سلوكه وما هي الغاية النهائية أو ما تريد المؤسسة تحقيقه مع الوقت. ويمكن وصفها بالسيناريو المستقبلي الأنسب. ويتم التعبير عن الرؤية في بيان الرؤية.

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. (تعريف مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن).

الكتب

- روبرت أدلم Adlam, Robert وبيترز فيليب Peter Villiers. قيادة الشرطة في القرن الحادي والعشرين: الفلسفة والعقيدة والتطورات Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments. وينشستر: مطبعة ووترسايد Waterside Press, 2003.
- بيار إيبلي Pierre Aepli وأوليفيه ريبو Olivier Ribaux وإيفريت سامرفيلد Everett Summerfield. "صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة" Decision Making in Policing: Operations and Management. لوزان: مطبعة "إي بي إف إل" EPFL Press, 2011.
- جون كوتينغهام ألدسون Alderson, John Cottingham. الحرية في عمل الشرطة Policing Freedom. ماكدونالد أند إيفانز Macdonald and Evans, 1979.
- جون ألدسون Alderson, John. عمل الشرطة القائم على المبادئ Principled Policing. هامبشاير: ووترسايد برس Waterside Press, 1998.
- دانيال باتريك باري Barry, Daniel Patrick. "التعامل مع سوء سلوك الشرطة بطريقة أخلاقية" Handling Police Misconduct in an Ethical Way. أطروحة شهادة الماجستير، جامعة ولاية نيويورك State University College of New York, 1979. 82 - 107.
- إيجون بيتنر Bittner, Egon. "وظائف الشرطة في مجتمع حديث" The Functions of the Police in a Modern Society. ماريلاند: المعهد الوطني للصحة العقلية National Institute of Mental Health، مركز دراسات الجريمة والجنوح Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970. ص. 4.
- ستيفن د. بروكفيلد Brookfield, Stephen D. فهم تعلم الراشدين وتيسيره: تحليل شامل للمبادئ والممارسات الفعالة Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices. المفتوحة Open University Press, 2001.
- روجر باكلي Buckley, Roger وجيم كايل Jim Cople. التدريب في النظرية والتطبيق The Theory and Practice of Training. لندن: كوغان بايج Kogan Page, 2009.
- جانيت شان Chan, Janet. "ثقافة الشرطة المتبدلة: عمل الشرطة في مجتمع متعدد الثقافات" Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج Cambridge UP, 1997.
- هاورد س. كوهن Howard S. Cohen ومايكل فلديبرج Michael Feldberg، "حفلة موسيقى روك" Rock Concert، في "القوة وضبط النفس: البعد الأخلاقي لعمل الشرطة" Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work. ويستبورت: براجر بابليشرز Praeger Publishers, 1991.
- ر. كراوشاو Crawshaw, R. "الشرطة وحقوق الإنسان: دليل للمدرسين والشخصيات المرجعية والمشاركين في برامج حقوق الإنسان Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes. بوسطن: مارتنوس نيجوف Martinus Nijhoff, 2009.
- رالف كراوشاو Crawshaw, Ralph وباري ديفلن Barry Devlin وطوم ويليامسون Tom Williamson. "حقوق الإنسان ومعايير عمل الشرطة للسلوك الصائب واستراتيجية التغيير" Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change. لاهاي: مؤسسة كلوير للقانون الدولي Kluwer Law International, 1998.
- كينيث كالب ديفيس Davis, Kenneth Culp. العدالة التقديرية: تحقيق أولي Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry. باتون روج: مطبعة جامعة ولاية لويزيانا Louisiana State UP, 1980.
- إدوين ج. ديلاتر Delattre, Edwin J. أفراد الشرطة وأطباعهم: الأخلاق في عمل الشرطة Character and Cops: Ethics in Policing. واشنطن العاصمة: معهد إنتربرايز الأمريكي AEI Press, 2011.
- مونيك دن بور Den Boer, Monica وشانجون بيو Changwon Pyo. "عمل الشرطة الصالح: الأدوات والنماذج والممارسات" Good Policing: Instruments, models and practices. تحرير سول إيجليسياس Sol Iglesias وأولريك كلينجشيرن Ulrich Klingshirn. سنغافورة: مؤسسة آسيا-أوروبا Asia-Europe Foundation ومؤسسة هانس زايدل إندونيسيا Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.
- ديفيد ديكسون Dixon, David. "الهيكل المعياري لعمل الشرطة" The Normative Structure of Policing. في "ثقافة الفساد: تغيير جهاز الشرطة الأسترالي" A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service. تحرير ديفيد ديكسون Dixon David. سيدني: مطبعة هوكنز برس Hawkins Press, 1999.
- سيريل فينو Fijnaut, Cyrille وليو هوبير Leo Huberts. "الفساد والنزاهة وإنفاذ القانون" Corruption, integrity and law enforcement. لاهاي: مؤسسة كلوير للقانون الدولي Kluwer Law International, 2002.
- براين د. فيتش Fitch, Brian D. محرر. "أخلاق إنفاذ القانون: القضايا التقليدية والمعاصرة" Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues. ثاوزند أوكس: شركة سايج بابليكيشنز Sage Publications, Inc., 2014.
- فيكتوريا غبسون Gibson, Victoria. "تقييم التدريب: في حالة جهاز الشرطة" Training Evaluation: The Case of the Police Service. أطروحة شهادة ماجستير، كلية الأعمال في جامعة متروبوليتان Metropolitan University Business School, 2009.
- أندرو ج. غولدسميث Goldsmith, Andrew. وكولين لويس Colleen Lewis، محررون. الإشراف المدني على عمل الشرطة: الحوكمة والديمقراطية وحقوق الإنسان Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights. هارت بابليشينغ Hart Publishing, 2000.
- هرمان غولدشتاين Goldstein, Herman. "فساد الشرطة: وجهة نظر حول طبيعته والرقابة عليه" Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control. واشنطن العاصمة: مؤسسة الشرطة Police Foundation, 1975.

- ك. إيفان غلاين Green, K. Egan ورونالد ج. لينش Ronald G. Lynch وسكوت ر. لينش Scott R. Lynch. "مدير الشرطة" The Police Manager. والتهام: أندرسون بابليشينغ Anderson Publishing, 2013.
- م. ر. هابر فيلد Haberfield M. R. وإبراهيم سراج Ibrahim Cerrah، محرران. "المقارنة في عمل الشرطة: الكفاح لإرساء الديمقراطية" Comparative Policing: The Struggle for Democratization. شركة سايج بابليكايشنز Sage Publications, Inc., 2008.
- سانيا كوتنيك إيفكوفيتش Ivkovic, Sanja Kutnjak. "ضبط فساد الشرطة" Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption. أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد Oxford UP, 2005.
- فيكتور إ. كابلير Kappeler, Victor E. وريتشارد د. سلودر Richard D. Sluder وجيفري ب. ألبرت Geoffrey P. Alpert. "قوى الانحراف: فهم الجانب المظلم من عمل الشرطة" Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing. بروسبكت هايتس، إيلينوي: وايفلاند بريس Waveland Press, 1998.
- فيدا كارغن Kargin, Vedat. "تحقيق في العوامل المقترح تأثيرها في نوايا أفراد الشرطة في الإبلاغ عن أقرانهم" An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions. جامعة إنديانا بنسلفانيا Indiana University of Pennsylvania, 2009.
- راشورث م. كيدر Kidder, Rushworth M. "كيف يقوم الأشخاص الصالحون بخيارات صعبة" How Good People Make Tough Choices. نيويورك: هاربر Harper, 1995.
- جون كلينينغ Kleinig, John. "أخلاق عمل الشرطة" The Ethics of Policing. كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج Cambridge UP, 1996.
- كلوكرز، كارل ب. Klockars, Carl B. وسانيا كوتنيك إيفكوفيتش Ivkovic, Sanja Kutnjak، وماريا ر. هابر فيلد Maria R. Haberfeld. "تعزيز نزاهة الشرطة" Enhancing Police Integrity. نيويورك: سبرينجر Springer, 2007.
- مالكوم س. نولز Knowles, Malcom S. وإلود ف. هولتون الثالث Elwood F. Holton III، وريتشارد أ. سوانسن Richard A. Swanson. "المتعلم الراشد" The Adult Learner. برلنغتون: إلسفير Elsevier, 2005.
- كولتهوف، إميل Kolthoff, Emile. "أهمية النزاهة في مهنة الأمن: إضافة عامل حقوق الإنسان" The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights. في "الأخلاق والأمن" Ethics and Security، تحرير مونيك دن بوير Monica den Boer وإميل كولثوف Emile Kolthoff، 39-55. لاهاي: دار إلفن للنشر Eleven Publishing, 2010.
- بيتر ك. كراتكوسكي Kratcoski, Peter C. ودليلب ك. داس Dilip K. Das، محررون. "تعليم الشرطة وتدريبها في مجتمع عالمي" Police Education and Training in a Global Society. لانهام: ليكسينغتون بوكس Lexington Books, 2007.
- ك. لاسوينز Lasthuizen, K. "نحو النزاهة: بحوث تجريبية حول آثار القيادة في الأخلاق والنزاهة" Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity. أطروحة شهادة دكتوراه. الجامعة الحرة Vrije Universiteit, 2008.
- لورانس لاستغارتن Lustgarten, Laurence. "حوكمة الشرطة" The Governance of Police. لندن: سويت أند ماكسويل Sweet & Maxwell, 1986.
- ماركس، غاري ت. Marx, Gary T. "الشرطة والديمقراطية" Police and Democracy. في "عمل الشرطة والأمن والديمقراطية: نظريًا وعمليًا" Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice، تحرير م. أمير M. Amir و س. أينشتاين S. Einstein. مكتب العدالة الجنائية الدولية Office of International Criminal Justice, 2001.
- سيموس ميلر Miller, Seamus وجون بلاكلر John Blackler وأندرو ألكساندرا Andrew Alexandra. "أخلاق الشرطة" Police Ethics. كراوز نست: آلن أند أونوين Allen & Unwin, 2006.
- هاري و. مور More, Harry W. ولاري س. ميلر Larry S. Miller. "الإشراف الفعال على الشرطة" Effective Police Supervision. نيويورك: روتليدج Routledge, 2015.
- ب. نيرود Neyroud, P. "عمل الشرطة والأخلاق" Policing and Ethics، في "دليل عمل الشرطة" Handbook of Policing، بقلم تيم نيوبورن Tim Newburn، 578-602. كولومبتون: ويلان بابليشينغ Willan Publishing, 2005.
- بيتر نيرود Neyroud, Peter وآلان بيكلي Alan Beckley. "عمل الشرطة والأخلاق وحقوق الإنسان" Policing, Ethics and Human Rights. كولومبتون: ويلان بابليشينغ Willan Publishing, 2001.
- لويز بوتر Porter, Louise وتيم برينلز Tim Prenzler. "إدارة نزاهة الشرطة في أستراليا: دروس من حول العالم لمكافحة سوء سلوك الشرطة" Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct. سي آر سي بريس CRC Press, 2012.
- تيم برينلز Tim Prenzler ولويس بوتر Porter, Louise. "تحسين سلوك الشرطة وعلاقات الشرطة مع المجتمع من خلال ردود مبتكرة على الشكاوى" Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints. في "المساءلة في الشرطة: مناظرات معاصرة" Accountability in Policing: Contemporary Debates، تحرير س. ليستر S. Lister و م. روو M. Rowe. أوينغدون: روتليدج Routledge, 2015.
- تيم برينلز Prenzler, Tim. "فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة" Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- تيم برينلز Prenzler, Tim وجانيت رانسلي Janet Ransley، محررون. "إصلاح الشرطة: بناء النزاهة" Police Reform: Building Integrity. سيدني: هوكنز بريس Hawkins Press, 2002.
- موريس بانش Punch, Maurice. "السلوك غير اللائق: البنية الاجتماعية لانحراف الشرطة والسيطرة عليها" Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control. نيويورك: شركة ميثوين Methuen, Inc., 1985.

- موريس بانث Punch, Maurice. "فساد الشرطة: الانحراف والمساءلة والإصلاح في عمل الشرطة". Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing. كولومبتون: ويلان بابليشينغ Willan Publishing, 2009.
- جولي راينز Raines, Julie. "في الأخلاق في عمل الشرطة: سوء السلوك والنزاهة". Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. جونز أند بارليت Jones and Bartlett, 2011.
- رينيه Reiner, R. "حقائق متعددة، عالم مقسّم: وجهة نظر رؤساء الشرطة حول نظام شكاوى الشرطة". Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System. في "شكاوى ضد الشرطة: الاتجاه نحو الرقابة الخارجية". Complaints Against the Police: The Trend to External Review. تحرير أ. غولسميث A. Goldsmith. أكسفورد: كلادردون Claderdon, 1991.
- تشارلز سامفورد Sampford, Charles وأرثر شاكلوك Arthur Shacklock و كارمل كونورز Carmel Connors وفريدريك غالتونغ Fredrik Galtung. "قياس الفساد". Measuring Corruption. هامبشاير Hampshire: أشغيت Ashgate, 2006.
- إدغار شاين Schein, Edgar. "الثقافة المؤسسية والقيادة: نظرة ديناميكية". Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. سان فرانسيسكو: شركة جوسي باس Jossey-Bass Inc., 1992.
- ميلفن ل. سيلبرمان Silberman, Melvin L. و كارول أورباك Carol, Auerbach. "التدريب النشط: دليل تقنيات وتصاميم وأمثلة ونصائح". Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips. سان فرانسيسكو: بفايفر Pfeiffer, 2006.
- جبروم ه. سكونيك Skolnick, Jerome H. "العدالة بدون محاكمة: إنفاذ القانون في مجتمع ديمقراطي". Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society. نيويورك: جون وايلي وأولاده John Wiley & Sons, 1966.
- نيلز أ. أولدريكس Uildriks, Niels A. و ب. فان رينين P. Van Reenen. "عمل الشرطة في مجتمعات ما بعد الشيوعية: العنف بين الشرطة والشعب وعمل الشرطة في النظم الديمقراطية وحقوق الإنسان". Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights. أنتويرب: إنترسنتيا Intersentia, 2003.
- فان سلايك Van Slyke, جيفري Jeffrey، ماثيو Matthew. "التدريب على أخلاق الشرطة: أساليب التعليم المفضلة في التعليم العالي حول إنفاذ القانون". Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement. أوستن: جامعة تكساس University of Texas, 2007.
- ريتشارد ه. وورد Ward, Richard H. و روبرت ماك كورماك Robert McCormack و دوروثي برايسي Dorothy Bracey. "إدارة فساد الشرطة: وجهات نظر دولية". Managing Police Corruption: International Perspectives. شيكاغو: مكتب العدالة الجنائية الدولية Office of International Criminal Justice، جامعة إلينوي في شيكاغو University of Illinois at Chicago, 1987.
- جيمس ك. ويلسن Wilson, James Q. "أنواع سلوكيات الشرطة". Varieties of Police Behavior. كامبريدج: مطبعة جامعة هارفارد Harvard UP, 1978.
- ### المقالات
- روبرت أدلام Adlam, Robert. "إعداد المواد التعليمية حول الأخلاق لقيادة ومديري الشرطة: البحث العملي والتفكير الناقد لإعداد المناهج والتطوير الشخصي". Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection. for Curriculum and Personal Development. البحث العملي التربوي Educational Action Research 6، العدد 1 (2006): 131 - 151.
- كارول أ. أركبولد Archbold, Carol A. "إدارة النتيجة النهائية: إدارة المخاطر في عمل الشرطة". Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing. مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Police Strategies & Management 28، العدد 1 (2005): 30 - 48.
- أيرينا بلوندر Blonder, Irena. "المصالح العامة والاهتمامات الخاصة: حالة غريبة من حالات الإبلاغ عن مخالفات الشرطة". Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing. أخلاق العدالة الجنائية Criminal Justice Ethics، العدد 3 (2010): 258 - 277.
- سيمون برونيت Bronitt, Simon وفيليب ستينينغ Phillip Stenning. "فهم السلطة التقديرية في الشرطة الحديثة". Understanding Discretion in Modern Policing. مجلة القانون الجنائي Criminal Law Journal 35، العدد 6، (2011): 319-332.
- بنجامين بولينج Bowling, Benjamin و كوريتا فيليبس Coretta Phillips وألكسندرا كامبل Alexandra Campbell وماريا دوكنج Maria Docking. "عمل الشرطة وحقوق الإنسان: القضاء على التمييز وكرهية الأجانب والتعصب وإساءة استخدام السلطة في عمل الشرطة". Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power. from Policework Conference on Racism and Public Policy، ديربان، جنوب أفريقيا، أيلول/سبتمبر 2001. متوفر على الرابط التالي: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/%28httpPublications%29/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016>.
- جوسلين تشيونغ Cheung, Jocelyn. "مساءلة الشرطة". Police Accountability. مجلة الشرطة Police Journal 78، العدد 1 (2005): 3 - 36.
- ج. كوردنر G. Cordner. وأ. كوردنر A. Cordner. "عالقون في مكان؟ العقبات أمام توظيف النساء واختيارهن واستبقائهن في الشرطة". Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police. Quarterly 14، العدد 3 (2011): 207 - 226.
- نورمان كونتي Conti, Norman وجايمس ج. نولان الثالث James J. Nolan III. "عمل الشرطة في كهف أفلاطون: الأخلاق والفعالية في تدريب الشرطة". Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training. Society 15، العدد 2 (2005): 166 - 186.
- إيان ل. دنستن Densten, Iain L. "القيادة الأسترالية العليا لإنفاذ القانون تحت المجهر". Senior Australian Law Enforcement

- Leadership Under Examination. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 22، العدد 1 (1999): 45 - 57.
- إيان ل. دنستن Iain L. Densten. "القيادة العليا للشرطة: هل الرتبة مهمة؟" Senior Police Leadership: Does Rank Matter? عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management، العدد 3 (2003): 400 - 418.
- غراهام إليسون Graham Ellison. "مخطط لعمل الشرطة الديمقراطي في أي مكان في العالم؟ إصلاح الشرطة والتحول السياسي وحل النزاعات في إيرلندا الشمالية" Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland. مجلة الشرطة الفصلية 10، العدد 3 (2007): 243 - 269.
- جيني فليمينغ Fleming, Jenny وجورج لافرتي George Lafferty. "تقنيات الإدارة الجديدة وإعادة الهيكلة من أجل المساءلة في مؤسسات الشرطة الأسترالية" New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management، العدد 2 (2000): 154 - 168.
- جاسينتا م. جاو Gau, Jacinta M. وروود ك. برونسون Rod K. Brunson. "عمل الشرطة لصون النظام والعدالة الإجرائية: دراسة حول وجهات نظر الشباب في الأحياء الفقيرة حول شرعية الشرطة" Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy. مجلة العدالة الفصلية 27، العدد 2 (2010): 255 - 279.
- كيفن م. جلمارتن Kevin M. Gilmartin، وجون ج. هاريس John J. Harris. "أخلاق إنفاذ القانون... درب المساومة التي لا تنتهي" Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise. مجلة "بوليس تشيف" 65، العدد 1 (1998): 25-28. متوفر على الرابط التالي: http://emotionalsurvival.com/law_enforcement_ethics.htm
- هرمان غولدشتاين Herman Goldstein. "السلطة التقديرية للشرطة: مقارنة بين المثالية والواقعية" Police Discretion: The Ideal versus the Real. مجلة مراجعة الإدارة العامة 23، العدد 3 (1963): 140 - 148.
- ر. غودال R. Goodall. "الإدارة القائمة على الأهداف: تطبيق لهذا المفهوم في الشرطة" Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police. مجلة الشرطة 47، العدد 2 (1974): 178 - 186.
- بيتر غوتشاك Petter Gottschalk وجيوف دين Geoff Dean. "إدارة المعرفة في عمل الشرطة: حالة الشكاوى الموجهة ضد الشرطة وجرائم الشرطة" Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime. مجلة الشرطة 83، العدد 2 (2010): 96 - 112.
- كيفن ج. غرانت J. Kevin Grant. "الأخلاق وإنفاذ القانون" Ethics and Law Enforcement. نشرة إنفاذ القانون لمكتب التحقيقات الفيدرالي الأمريكي FBI Law Enforcement Bulletin 71، العدد 12 (2002): 11-14. <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>
- ويليام ك. هيفرمان William C. Heffernan. "أخلاق العدالة الجنائية: اختصاص حديث المنشأ" Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline. دراسات الشرطة: مراجعة دولية لتطوير الشرطة 4، العدد 4 (1981 - 1982): 24 - 28.
- روبرت ك. هولاند Robert C. Holland. "التعامل مع الشكاوى الموجهة ضد الشرطة: عملية تسوية الشكاوى المعتمدة من قبل جهاز شرطة كوينزلاند" Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service. دراسات الشرطة 19، العدد 2 (1996): 45 - 62.
- ليو هوبرتس Leo Huberts، ومويل كابتن Muel Kaptein وكارين لاسويين Karin Lasthuizen. "دراسة حول أثر أساليب القيادة الثلاثة في انتهاكات النزاهة التي يرتكبها أفراد الشرطة" A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management، العدد 4 (2007): 587 - 607.
- ماثيو جونز Matthew Jones. "الحوكمة والنزاهة ومؤسسة الشرطة" Governance, Integrity, and the Police Organization. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management، العدد 2 (2009): 338 - 350.
- روبرت أن جونسون Roberta Ann Johnson. "الإبلاغ عن المخالفات والشرطة" Whistleblowing and the Police. مجلة جامعة روتجرز حول القانون والسياسات الحضرية Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1، العدد 3 (2005): 74 - 83. متوفر على الرابط التالي: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>
- تيرانس جونسون Terrence Johnson، ورايموند و. كوكس الثالث Raymond W Cox III. "أخلاق الشرطة: الانعكاسات المؤسسية" Police Ethics: Organizational Implications. مجلة النزاهة العامة 7، العدد 1 (2004): 67-79.
- مويل كابتن Muel Kaptein، وبيت فان رينين Piet Van Reenen. "إدارة النزاهة في مؤسسات الشرطة" Integrity Management of Police Organizations. عمل الشرطة 24، العدد 3 (2001): 281 - 300.
- جورج ل. كيلينغ George L. Kelling، ومارك ه. مور Mark H. Moore. "استراتيجيات عمل الشرطة التي في تطور دائم" The Evolving Strategy of Policing. وجهات نظر حول عمل الشرطة 4، العدد 4 (1988): Perspectives on Policing.
- بيتر ك. كنيسون Peter C. Kennison. "تنوع عمل الشرطة: إدارة الشكاوى الموجهة ضد الشرطة" Policing Diversity: Managing Complaints against the Police. مجلة الشرطة 75، العدد 2 (2002): 117 - 135.
- براين ف. كينغشوت Brian F. Kingshott. "الأخلاق الثقافية وتشارك الثقافة عيناها في الشرطة" Cultural Ethics and Police Canteen.

- Culture. بحوث وإدارة الشرطة 3 Police Research & Management، العدد 3 (1999): 27 - 43.
- براين ف. كينغشوت Kingshott, Brian F. وجوهان بريسليو. "الأخلاق في عمل الشرطة" Ethics in Policing. (مجلة جمعية جنوب أفريقيا للفلسفة اليونانية والعلوم الإنسانية) Phronimon 5، العدد 1 (2004): 49 - 70.
- ج. كلينينج J. Kleining. "تعليم أخلاق الشرطة وتعلمها: مقاربات متنافسة ومتكاملة" Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches. مجلة العدالة الجنائية 18 Journal of Criminal Justice (1990): 1 - 18.
- كارل ب. كلوكرز Klockars, Carl B. "مشكلة هاري القذر" The Dirty Harry Problem. "حوليات الأكاديمية الأمريكية للسياسة والعلوم الاجتماعية" 452 Annals of the American Academy of Political and Social Science (1980): 33 - 47.
- جون ب. كوتر Kotter, John P. "قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التحوّل" Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review (1995): 59 - 67.
- كيم ميشال ليرش Lersch, Kim Michelle وتوم بازلي Tom Bazley وتوم ميتشكوفسكي Tom Mieczkowski. "برامج التدخل المبكر: هل هي أداة مساءلة فعالة للشرطة أم عقاب لذوي الإنتاجية العالية؟" Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 29، العدد 1 (2006): 58 - 76.
- كيم لوين Loyens, Kim "لماذا (لا) يقوم أفراد الشرطة ومفتشو العمل بالإبلاغ عن المخالفات: وجهة نظر النظرية الثقافية للشبكة والمجموعة" Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective. مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 36، العدد 1 (2011): 27 - 50.
- أوتوين مارينين Marenin, Otwin "تدريب الشرطة من أجل الديمقراطية" Police Training for Democracy. الشرطة في التطبيق والبحوث: مجلة دولية 5 Police Practice and Research: An International Journal، العدد 2 (2004): 107 - 123.
- دوريس مسل Masal, Doris "القيادة المشتركة والتحولية في الشرطة" Shared and Transformational Leadership in the Police. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 38، العدد 1 (2015): 40 - 55.
- ديفيد ماسي Massey, David "لماذا نحن ولماذا؟ بعض الأفكار 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.
- مارك ر. ماك كوي McCoy, Mark R. "أسلوب التعليم وتطبيق المدرّسين مبادئ تعلم الراشدين" Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 29، العدد 1 (2006): 77 - 91.
- د. مونجارديه Monjardet, D. "الثقافة المهنية لأفراد الشرطة" La Culture Professionnelle des Policiers. المجلة الفرنسية لعلم الاجتماع Revue Française de Sociologie XXXV، العدد 3 (1994): 393 - 411.
- جون موران Moran, John "إصلاحات مكافحة الفساد في الشرطة: الاستراتيجيات والقضايا الحالية" Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues. مجلة الشرطة 75 Police Journal، العدد 2 (2002): 137 - 159.
- د. س. وانز Ones, D. S. و ك. فيسفسفران C. Viswesvaran. "اختبارات النزاهة ومعايير أخرى - المقاييس المهنية المركزة للشخصية (COPS) المستخدمة في اختيار الموظفين" Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales. (COPS) Used in Personnel Selection. المجلة الدولية للتعيينات والتقييم International Journal of Selection and Assessment، العدد 1/2 (2001): 31 - 39.
- كاري أوتا Ota, Carrie وسينتيا ف. ديكارلو Cynthia F. DiCarlo وديان ك. بورتس Diane C. Burts وروبرت لايرد Robert Laird وشيري جيو Cheri Gioe. "احتياجات المتعلمين الراشدين" Needs of the Adult Learner. مجلة الإرشاد 44 Journal of Extension، العدد 6 (2006). متوفر على الرابط التالي: <http://www.joe.org/joe/2006december/tf5.php>.
- يوجين أ. باولين الثالثة Paoline III, Eugene A. "مراجعة عامة: نحو فهم أفضل لثقافة الشرطة" Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture. مجلة العدالة الجنائية 31 Journal of Criminal Justice (2003): 199 - 214.
- م. بيرسون غوف Pearson-Goff, M. و ف. هرينغتون V. Herrington. "قيادة الشرطة: استعراض منهجي للدراسات السابقة" Police Leadership: A Systematic Review of the Literature. عمل الشرطة 8 Policing، العدد 1 (2014): 14 - 26.
- جيريمي بلانت Plant, Jeremy و بينغ ران Bing Ran. "تعليم الأخلاق وإدارة الموارد البشرية: تلاحم لا بد منه" Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy. العدد 3 (2009): 221 - 238.
- جويس لين م. بولوك Pollock, Joycelyn M ورونالد ف. بيكر Ronald F. Becker. "التدريب على الأخلاق: الاستعانة بالمعضلات التي تواجه أفراد الشرطة" Ethics Training: Using Officers' Dilemmas. نشرة تطبيق القانون لمكتب التحقيقات الفيدرالي FBI Law Enforcement Bulletin 65، العدد 11 (1996): 20 - 27. متوفر على الرابط التالي: <http://www2.fbi.gov/publications/leeb/1996/nov964.txt>.
- تيم برينزler Prenzler, Tim "وجهات نظر مديري الشرطة رفيعي المستوى حول اختبار النزاهة واختبار تناول الكحول" Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 29، العدد 3 (2006): 394 - 407.
- تيم برينزler Prenzler, Tim و كارول رونكن Carol Ronken. "دراسة استقصائية حول الابتكارات في مجال تطوير المعايير الأخلاقية والحفاظ عليها في إدارات الشرطة الأسترالية" A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments. الشرطة في التطبيق والبحوث 4 Police Practice and Research، العدد 2 (2003): 149 - 161.

- تيم برينزلر Tim Prenzler و كارول رونكن Carol Ronken. اختبار نزاهة الشرطة في أستراليا Police Integrity Testing in Australia. علم الجريمة والعدالة الجنائية 1 Criminology and Criminal Justice, العدد 3 (2001): 319 - 342.
- تيم برينزلر Tim Prenzler و كارول رونكن Carol Ronken. نماذج الإشراف على الشرطة: بحث نقدي Models of Police Oversight: A Critique. عمل الشرطة والمجتمع: مجلة دولية للبحوث والسياسة Policing and Society: An International Journal of Research and Policy, العدد 2 (2001): 151 - 180.
- تيم برينزلر Tim Prenzler وماتيجا ميهينجك Mateja Mihnjac ولويس إ. بوتر Louise E. Porter. التوفيق بين مصالح المعنيين في أنظمة الشكاوى الموجهة ضد الشرطة وانضباطها Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems. الشرطة في التطبيق والبحوث: مجلة دولية 14 Police Practice and Research: An International Journal, العدد 2 (2013): 155 - 168.
- تيم برينزلر Tim Prenzler ولويس بوتر Louise Porter وجيفري ب. ألبرت Geoffrey P. Alpert. خفض استخدام الشرطة للقوة: دراسات حالات وآفاق Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects. العدائية والسلوك العنيف Violent Behavior, العدد 2 (2013): 343 - 356.
- موريس بانش Punch, Maurice. فساد الشرطة ومنعه Police Corruption and Its Prevention. المجلة الأوروبية حول السياسات والبحوث الجنائية 8 European Journal on Criminal Policy and Research, العدد 3 (2000): 301 - 324.
- جون س. ت. كوا Quah, Jon S. T. منع فساد الشرطة في سنغافورة: دور التجنيد والتدريب والتنشئة الاجتماعية Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation. مجلة آسيا والمحيط الهادئ للإدارة العامة The Asia Pacific Journal of Public Administration, العدد 1 (2006): 59 - 75.
- جوليان ب. روباك Roebuck, Julian B. وتصنيف فساد الشرطة A Typology of Police Corruption. Social Problems, العدد 3 (1974): 423 - 437.
- ب. ج. راين Ryan, B. J. ما يفترض بالشرطة فعله: تباين في التوقعات من الشرطة المجتمعية في صربيا What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia. Policing and Society, العدد 1 (2007): 1 - 20.
- جايسن ريدبرغ Rydberg, Jason وويليام تيريل William Terrill. تأثير التعليم العالي في سلوك الشرطة The Effect of Higher Education on Police Behavior. مجلة الشرطة الفصلية 13 Police Quarterly, العدد 1 (2010): 92 - 120.
- جوزيف أ. شافير Schafer, Joseph A. تطوير القيادة الفعالة في الشرطة: المخاطر والعراقيل والمسار إلى الأمام Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward. مجلة الشرطة: عمل الشرطة حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 2 (2009): 238 - 260.
- جوزيف أ. شافير Schafer, Joseph A. القادة الفعالون والقيادة في الشرطة: الصفات والتقييم والتطوير والتوسعة Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion. مجلة الشرطة: عمل الشرطة حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 4 (2010): 644 - 663.
- ميلر سوماس Seumas, Miller. نظم النزاهة ورفع التقارير المهنية في مؤسسات الشرطة Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations. Criminal Justice Ethics, العدد 3 (2010): 241 - 257.
- ميلر سوماس Seumas, Miller. ما الذي يجعل التحقيق في الشؤون الداخلية جيداً؟ What Makes a Good Internal Affairs Investigation. Criminal Justice Ethics, العدد 1 (2010): 29 - 40.
- ك. شيرينغ Shearing, C. إجراء تحوّل في ثقافة عمل الشرطة: أفكار من جنوب أفريقيا Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa. مجلة أستراليا ونيوزيلندا لعلم الجريمة Australian and New Zealand Journal of Criminology, العدد 1 (1995): 54 - 61.
- ل. شيرمان. تعلّم أخلاق الشرطة Learning Police Ethics. أخلاق العدالة الجنائية 1 Criminal Justice Ethics, العدد 1 (1982): 10 - 19.
- ويسلي س. سكوغان Skogan, Wesley S. لماذا تفشل الإصلاحات Why Reforms Fail. عمل الشرطة والمجتمع Policing and Society, العدد 1 (2008): 23 - 34.
- جيروم سكولنيك Skolnick, Jerome. الفساد وقانون الصمت Corruption and the Blue Code of Silence. الشرطة في التطبيق والبحوث 3 Police Practice and Research, العدد 1 (2002): 7 - 19.
- غراهام سميث Smith, Graham. إعادة النظر في الشكاوى المقدمة ضد الشرطة Rethinking Police Complaints. المجلة البريطانية لعلم الجريمة 44 British Journal of Criminology, العدد 1 (2004): 15 - 33.
- إلوين ر. ستودارد Stoddard, Ellwyn R. "قانون" انحراف الشرطة غير الرسمي: مقارنة جماعية لجرائم الشرطة The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime'. مجلة القانون الجنائي وعلم الجريمة وعلم الشرطة Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science, العدد 2 (1968): 201 - 213.
- ستون، كريستوفر إي. Stone, Christopher E. وهيدر ورد Heather Ward. عمل الشرطة في النظم الديمقراطية: إطار العمل Democratic Policing: A Framework for Action. Policing and Society, العدد 10 (2000): 11 - 45.
- إيفان ي. سان Sun, Ivan Y. وباين ك. باين Brian K. Payne ويونينغ وو Yuning Wu. تأثير العوامل الظرفية وخصائص أفراد الشرطة والسياق المحيط على الشرطة: تحليل متعدد المستويات The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis. مجلة العدالة الجنائية 36 Journal of Criminal Justice, العدد 1 (2007): 22 - 32.

سانغ، هانغ إن Sung, Hung-En. "فعالية الشرطة والديمقراطية: شكل العلاقة وتوجهها" Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship. مجلة دولية حول استراتيجيات الشرطة وإدارتها Policing: An international Journal of Police Strategies and Management 29 العدد 2 (2006): 347-367.

جون ك. تومز Thoms, John C. "النزاهة الأخلاقية في القيادة والثقافة الأخلاقية للمؤسسة" Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture. القيادة Leadership 4 العدد 4 (2008): 419 - 442.

هانز توش Toch, Hans. "أفراد الشرطة كعوامل تغيير لإصلاح الشرطة" Police Officers as Change Agents in Police Reform. عمل الشرطة والمجتمع: مجلة دولية للبحوث والسياسة Policing and Society: An International Journal of Research and Policy 18 العدد 1 (2008): 60 - 71.

جينارو ف. فيتو Vito, Gennaro F. وجورج إ. هيغنز George E. Higgins وأندرو س. ديني Andrew S. Denney. "القيادة التحويلية والتحويلية" Transactional and Transformational Leadership. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 37 العدد 4 (2014): 809 - 822.

سامويل وولكر Walker, Samuel. "إضفاء الطابع المؤسسي على إصلاحات مساءلة الشرطة: مشكلة كيفية جعل إصلاحات الشرطة تدوم" Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure. منشور كلية الحقوق في جامعة سانت لويس Saint Louis University School of Law Review XXXII (2012): 57 - 93.

جوزيف والاس Wallace, Joseph. "جايمل هانت James Hunt وكريستوفر ريتشاردز Christopher Richards. "العلاقة بين الثقافة المؤسسية 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 العدد 7 (1999): 548 - 654.

روبرت واسرمن Wasserman, Robert ومارك ه. مور Mark H. Moore. "القيم في عمل الشرطة" Values in Policing. وجهات نظر حول عمل الشرطة Perspectives on Policing. 8 (1988): 1 - 7. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>

لويز، وستمارلند Westmarland, Louise. "أخلاق الشرطة ونزاهتها: خرق قانون الصمت" Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence. عمل الشرطة والمجتمع Policing and Society 15 العدد 2 (2005): 145 - 165. متوفر على الرابط التالي: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

مايكل د. وايت White, Michael D. وروبرت ج. كاين Robert J. Kane. "مسارات الحياة المهنية - إنهاء سوء سلوك الشرطة: تدقيق في الأنماط والأطر الزمنية والردود المؤسسية إزاء سوء تصرف أفراد الشرطة في شرطة نيويورك" Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD. العدالة الجنائية والسلوك Criminal Justice and Behavior 40 العدد 11 (2013): 1301 - 1325.

روبرت إ. ووردن Worden, Robert E. وكريستوفر هاريس Christopher Harris وسارة ج. ماك لين Sarah J. McLean. "تقييم المخاطر وإدارتها في عمل الشرطة" Risk Assessment and Risk Management in Policing. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 37 العدد 2 (2014): 239 - 258.

المنشورات بحسب المؤسسة

بيار إيبلي Aepli, Pierre. محرر. "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Toolkit on Police Integrity. جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF). 2019. متوفر على الرابط التالي: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>

دينا باجرامسفاهيتش Bajramspahić, Dina. "الرقابة الداخلية للشرطة - نماذج للمقارنة" Internal Control of Police - Comparative Models. تحرير ستيفو موك Stevo Muk. بودغوريتسا: المعهد العلوم البديلة Institut Alternativa. 2015. <http://www.osce.org/montenegro/138711>

ميغان باستيك Megan Bastick. "دمج النوع الاجتماعي في الإشراف الداخلي على الشرطة" Integrating Gender into Internal Police Oversight. جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR). 2014. <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>

طوني برتويا Bertoia, Tony. "تطوير نظام التدخل المبكر في حالات سوء سلوك الشرطة في وكالات إنفاذ القانون" Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency. سيدني: هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission. 2008. متوفر على الرابط التالي: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.2788&rep=rep1&type=pdf>

د. براون Brown, D. "تأثير مدونة الأخلاق في السلوك: تقييم سريع للأدلة" The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment. لندن: كلية الشرطة، 2014. متوفر على الرابط التالي: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

ويليام إ. كاشن Cashin, William E. "مناقشات فعالة لقاعات الدراسة" Effective Classroom Discussions. ورقة بحثية Idea Paper. 49. سنتر فكرة التعليمي The Idea Center. 2011. متوفر على الرابط التالي: https://www.ideaedu.org/Portals/0/Uploads/Documents/IDEA%20Papers/IDEA%20Papers/IDEA_Paper_49.pdf

مركز التعليم والتعلم المبتكر Center for Innovative Teaching and Learning. "تقنيات المناقشة من أجل التعلم النشط: قاموس الأساليب والاستراتيجيات" Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies. جامعة إنديانا بلومغتون Indiana University Bloomington. 2010. متوفر على الرابط التالي: https://citl.indiana.edu/files/pdf/Discussion_Techniques_2010.pdf

ماري شين Chêne, Marie. "مدونات أخلاق الشرطة" Codes of Ethics for the Police. برلين: مكتب المساعدة لمكافحة الفساد Anti-

- Corruption Helpdesk، منظمة الشفافية الدولية 2013. متوفر على الرابط التالي: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police
- كلية الشرطة: "مدونة الأخلاق: مدونة تطبيقية لمبادئ ومعايير السلوك المهني في مهنة الشرطة في إنجلترا وويلز" Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behaviour for the Policing Profession of England and Wales. لندن: كلية الشرطة، 2014. متوفر على الرابط التالي: <https://www.leics.pcc.police.uk/DOCUMENT-LIBRARY/> Transparency/Meetings/Ethics-Integrity-and-Complaint-Committee/24th-March-2017/Item-9-Standards-of-Professional-Behaviour-Appendix-B.pdf
- لجنة مكافحة فساد الشرطة Commission to Combat Police Corruption. "دراسة حول الأداء: برنامج اختبار النزاهة في مكتب الشؤون الداخلية" Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program. نيويورك: مدينة نيويورك، 2000. متوفر على الرابط التالي: <https://www1.nyc.gov/assets/ccpc/downloads/pdf/Performance-Study-The-Internal-Affairs-Bureau-Investigative-Review-Unit-March-2000.pdf>
- مفوض حقوق الإنسان Commissioner for Human Rights. "رأي مفوض حقوق الإنسان في البت المستقل والفعال في الشكاوى الموجهة ضد الشرطة" Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police. ستراسبورغ: مجلس أوروبا، 2009. متوفر على الرابط التالي: <https://rm.coe.int/opinion-of-the-commissioner-for-human-rights-thomas-hammarberg-concern/16806daa54>
- ك. دي روفر De Rover, C. وأنجا يينير Anja Bienert. "الخدمة والحماية: حقوق الإنسان والقانون الإنساني للشرطة وقوات الأمن" To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces. جنيف: اللجنة الدولية للصليب الأحمر 2014. International Committee of the Red Cross. متوفر على الرابط التالي: <https://www.icrc.org/en/publication/0698-serve-and-protect-human-rights-and-humanitarian-law-police-and-security-forces>
- تارا دنهام Tara Denham. "إصلاح الشرطة والنوع الاجتماعي" Police Reform and Gender. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE) / كريستن فلاسيك Kristin Valasek. جنيف: المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة (UN-INSTRAW)، 2008. متوفر على الرابط التالي: <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>
- وكالة الحقوق الأساسية التابعة للاتحاد الأوروبي (FRA). "من أجل عمل شرطة أكثر فعالية: دليل لفهم التمييز الإثنى التمييزي ومنعه" Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide. مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي، 2010. متوفر على الرابط التالي: <https://fra.europa.eu/en/publication/2010/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>
- وكالة الحقوق الأساسية التابعة للاتحاد الأوروبي (FRA). "تدريب الشرطة المستند إلى الحقوق الأساسية: دليل لمدرّبي الشرطة" Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers. مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي، 2013. متوفر على الرابط التالي: <https://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- جيمس م. هارث Harth, James M. "إدارة التغيير في مؤسسات الشرطة" The Management of Change in Police Organizations. ليوبليانا: كلية دراسات الشرطة والأمن College of Police and Security Studies، 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>
- المفوضية السامية للأقليات القومية (HCNM). "توصيات بشأن العمل الشرطي في المجتمعات متعددة الأعراق" Policing in Multi-Ethnic Societies. لاهاي: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2006. متوفر على الرابط التالي: <http://www.osce.org/hcnm/32227>
- معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW). "إعداد التقارير بنزاهة: مبادرة معلومات من أجل أسواق أفضل" Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative. معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW)، 2007. <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/ethics/reporting-with-integrity-report.ashx>
- اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد. "الخطوات الأربع الأولى: بناء النزاهة المؤسسية" The First Four Steps: Building Organisational Integrity. سيدني: اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد، 2001. متوفر على الرابط التالي: <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>
- المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police. "حقوق الإنسان والأخلاق المهنية: دليل مرجعي للامتحان المهني الاتحادي لأفراد الشرطة" Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de la Police/Policière. نيوشاتل: المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police، 2009.
- ليز كيللي Kelly, Liz. "العنف ضد النساء والأطفال: رؤية وابتكار ومهنية في عمل الشرطة" Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing. ستراسبورغ: مجلس أوروبا، 2003.
- كلوكرز، كارل ب. Klockars, Carl B.، وسانيا كوتنيك إيفكوفيك Sanja Kutnjak Ivkovic، وويليام إيه هارفر William E. Harver وماريا ر. هيرفيلد Maria R. Haberfeld. "مقياس نزاهة الشرطة" The Measurement of Police Integrity. العاصمة واشنطن: المعهد الوطني للعدالة National Institute of Justice، 2000. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>
- جيني كودز Kodz, Jenny وإيسلا كامبيل Isla Campbell. "ما الأمور الناجحة في مجال تطوير القيادة؟ استعراض سريع للأدلة" What Works in Leadership Development? A Rapid Evidence Review. لندن: الوكالة الوطنية لتحسين عمل الشرطة Policing Improvement Agency، 2010. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What%20Works%20in%20Leadership_development_REA.pdf

كارن لازويزن Lasthuizen, Karin وليو هوبرتس Leo Huberts ومويل كابتن Muel Kaptein. "المشاكل المرتبطة بالنزاهة في مؤسسة الشرطة: استعراض لتصورات أفراد الشرطة" Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed. في "عمل الشرطة في أوروبا الوسطى والشرقية: الانحراف والعنف والأعمال التي يسفر عنها ضحايا" Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization. تحرير ميلان باجون Milan Pagon. كلية دراسات الشرطة والأمن College of Police and Security Studies، 2002.

كيم لونزواي Lonsway, Kim ومارغريت مور Margaret Moore وبيني هارينغتون Penny Harrington وإليانور سميل Eleanor Smeal وكاثارين سبيلار Katherine Spillar. "تعيين المزيد من النساء واستبقاؤهن: المنافع لأجهزة إنفاذ القانون" Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies. في "توظيف النساء واستبقاؤهن: دليل تقييم ذاتي من أجل إنفاذ القانون" Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. لوس أنجلوس: المركز الوطني للنساء وعمل الشرطة National Center for Women & Policing، 2003. <https://eric.ed.gov/?id=ED473183>. متوفر على الرابط التالي:

ألموث ماكداول McDowall, Almuth وبول كوينتن Paul Quinton وديفيد براون David Brown وإنديرا كار Indira Carr وإيميلي غلورني Emily Glorney وصوفي راسل Sophie Russell وناش بارج Natasha Bharj وروبرت ناشي Robert Nash وأدريان كويل Adrian Coyle. "تعزيز السلوكيات الأخلاقية ومنع سوء السلوك في المؤسسات: تقييم سريع للأدلة" Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment. لندن: كلية الشرطة، 2015. https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Integrity_REA_FINAL_REPORT.pdf#search=Promoting%20Ethical%20Behaviour%20and%20Preventing%20Wrongdoing%20in%20Organisations%3A%20A%20Rapid%20Evidence%20Assessment

مايكل، أندي Myhill, Andy وبول كوينتن Paul Quinton. "هل هو شرطي عادل؟ شرعية الشرطة وتعاون الشعب وخفض الجريمة: تفسير للأدلة" It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence. لندن: كلية الشرطة، 2015. https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf. متوفر على الرابط التالي:

تيم نيوبورن Newburn, Tim. "ما هو فساد الشرطة" What is Police Corruption؟ في "فهم فساد الشرطة ومكافحته: الدروس من البحوث السابقة" Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature. لندن: مديرية البحوث والتطوير والإحصائيات Research, Development, and Statistics Directorate، 1999. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.431.1012&rep=rep1&type=pdf>. متوفر على الرابط التالي:

هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission. "مطالبات الوقاية رقم 2: تحديد الطريقة الفضلى لإدارة مخاطر النزاهة في مكان العمل" Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards. هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission، 2011.

هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission. "مطالبات الوقاية رقم 1: تحديد وفهم مخاطر النزاهة في مكان العمل" Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards. سيدني: هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission، 2011.

هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission. "تقرير مشروع ماننا 1: تحديد مخاطر سوء سلوك القيادة والإعلان عنها" Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks. سيدني: هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission، 2009.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). "حماية المبلغين: دراسة حول أطر حماية المبلغين، مجموعة من أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية للنصوص التشريعية" Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، 2011. <https://rm.coe.int/16806fffb>. متوفر على الرابط التالي:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). "حماية المبلغين: تشجيع الإبلاغ" Whistleblower Protection: Encouraging Reporting. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، 2012. <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935>. متوفر على الرابط التالي: pdf

المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR). "مبادئ توجيهية بشأن تعليم حقوق الإنسان للموظفين المكلفين بإنفاذ القانون" Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials. وارسو: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، 2012. <http://www.osce.org/odihr/93968>. متوفر على الرابط التالي:

مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "دليل لبناء النزاهة في مكان العمل: في المؤشرات والتطبيق العملي" A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice. ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria، 2009. https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/a-guide-to-building-workplace-integrity---dec-09.pdf?sfvrsn=52536175_6. متوفر على الرابط التالي:

مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "في الحديث عن النزاهة: دليل لمديري الشرطة" Talking About Integrity: a Guide for Police Managers. ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria، 2009. <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/talking-about-integrity---a-guide-for-police-managers---apr-2009.pdf?sfvrsn=2>. متوفر على الرابط التالي:

مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "تعزيز الوعي حول النزاهة: مجموعة أدوات لأنشطة جماعية" Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit. ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria، 2008. https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/toolkit/promoting-integrity-awareness---group-activity---a-kit-for-facilitators.pdf?sfvrsn=56536175_8. متوفر على الرابط التالي:

- مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "قيم شرطة فيكتوريا في التطبيق" Victoria Police Values in Action. ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. متوفر على الرابط التالي: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10
- مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "نظم التدخل المبكر لوكالات الشرطة" Early Intervention Systems for Police Agencies. الورقة البحثية رقم 1. ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/research-documents/opi/opi-research-paper---early-intervention-systems-for-police-agencies.pdf?sfvrsn=6>
- مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR). "حقوق الإنسان وإنفاذ القانون: دليل للمدرّبين بشأن تدريب الشرطة في مجال حقوق الإنسان" Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police. جنيف: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR)، 2002. متوفر على الرابط التالي: <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/human-rights-and-law-enforcement-a-trainers-guide-on-human-rights-for-the-police-professional-training-series-no-5add2>
- مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR). "المعايير الدولية لحقوق الإنسان من أجل إنفاذ القانون: كتاب جيب بشأن حقوق الإنسان من أجل الشرطة". جنيف: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR)، 1997. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>
- منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "دليل عمل الشرطة في النظم الديمقراطية" Guidebook on Democratic Policing. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008. متوفر على الرابط التالي: <https://www.osce.org/secretariat/23804?download=true>
- منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "الشرطة وجماعات الروما والسنتي: الممارسات الفضلى في بناء الثقة والتفاهم" Roma and Sint: Good Practices in Building Trust and Understanding. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2010. <http://www.osce.org/odihr/67843>
- منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "أخلاق الشرطة للحفاظ على النزاهة الشخصية والمهنية" Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity. بلغراد: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2014. متوفر على الرابط التالي: <https://polis.osce.org/node/1026>
- ميلان بايغون Pagon, Milan. "أخلاق الشرطة ونزاهتها" Police Ethics and Integrity. سلوفينيا: جامعة ماريبور University of Maribor، 2003. متوفر على الرابط التالي: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity
- ميلان بايغون Pagon, Milan. "عمل الشرطة في أوروبا الوسطى والشرقية: الجوانب التنظيمية والإدارية والمتصلة بالموارد البشرية" Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects. ليوبليانا: كلية دراسات الشرطة والأمن College of Police and Security Studies، 1998. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/mesko/207973.pdf>
- لويز بورتر Porter, Louise وسارة ويب Sarah Webb وتيم برينزler Tim Prenzler ومارتن جيل Martin Gill. "دور القيادة في تعزيز سلوك الشرطة الأخلاقي: نتائج دراسات نوعية لحالات" The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research. لندن: كلية الشرطة College of Policing، 2015. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Ethical_leadership_FINAL_REPORT.pdf
- بول كوينتون Quinton, Paul وأندي ماي هيل Andy Myhill وبن برادفورد Ben Bradford وأليستير فيلدين Alistair Fildes وجيليان بوتر Gillian Porter. "الشرطي المنصف 2: العدالة المؤسسية والسلوكيات وعمل الشرطة الأخلاقي - تعليق تفسيري للأدلة" Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing - An Interpretative Evidence Commentary. لندن: كلية الشرطة، 2015. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%20FINAL_REPORT.pdf
- توماس شيبلي Shipley, Thomas وآن كريستين ويجنير Anne-Christine Wegener ومارك بايمان Mark Pyman. "مدونات السلوك في وزارات الدفاع والقوات المسلحة: ما الذي يميز مدونة السلوك الجيدة؟" Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct. لندن: منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة Transparency International UK، 2011. متوفر على الرابط التالي: <http://ti-defence.org/publications/codes-of-conduct-in-defence-ministries-and-armed-forces-what-makes-a-good-code-of-conduct-a-multi-country-study>
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). "البروتوكول الخاص بسلوك أفراد الشرطة في حالات العنف الشريك الحميم ضد المرأة" Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women. صربيا: وزارة الداخلية، 2013. متوفر على الرابط التالي: https://www.undp.org/content/dam/serbia/Publications%20and%20reports/English/UNDP_SRB_Special_Protocol_on_Conduct_of_Police_Officers_in_Cases_of_Domestic_and_Intimate_Partner_Violence_against_Women.pdf
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "مذكرة إرشادية موجهة إلى موظفي المكتب: إيلاء الأولوية للمساواة بين النوعين الاجتماعيين في عمل مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة" Gender Mainstreaming in the Work of UNODC. فيينا: الأمم المتحدة، 2013. متوفر على الرابط التالي: <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "دليل مساءلة الشرطة والإشراف عليها والمحافظة على نزاهتها" Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. فيينا: الأمم المتحدة، 2011. متوفر على الرابط التالي: https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Handbook_on_police_Accountability_Oversight_and_Integrity.pdf
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "منهج تدريبي للشرطة حول التصدي الفعال للعنف ضد المرأة" Training

Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women. نيويورك: الأمم المتحدة، 2010. متوفر على الرابط التالي: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "عمل الشرطة: نزاهة الشرطة ومساءلتها. مجموعة أدوات تقييم العدالة الجنائية" Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit. نيويورك: الأمم المتحدة، 2006. متوفر على الرابط التالي: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat_eng/CJAT_Toolkit_full_version.pdf.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "الفصل السادس: الإنفاذ" Chapter VI: Enforcement. في "البرنامج العالمي لمكافحة الفساد: مجموعة أدوات الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" The UN Anti-Corruption Toolkit. فيينا: الأمم المتحدة، 2004. متوفر على الرابط التالي: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf.

وزارة العدالة الأمريكية. "تأثير أساليب الإشراف على الشرطة في سلوك الأفراد المسؤولين عن الدوريات" How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior. واشنطن العاصمة: وزارة العدالة الأمريكية، 2003. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/194078.pdf>.

وزارة العدالة الأمريكية. "مبادئ تعزيز نزاهة الشرطة: أمثلة عن ممارسات وسياسات واعدة في الشرطة" Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies. واشنطن العاصمة: وزارة العدالة الأمريكية، 2001. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf>.

صموئيل وولكر Walker, Samuel وستايسي أوسنيك ميليجان Stacy Osnick Milligan وأنا بيركي Anna Berke. "استراتيجيات للتدخل في سلوك أفراد الشرطة من خلال نظم التدخل المبكر: دليل المشرفين الذين في الواجهة الأمامية" Strategies for Intervening with Front-Line Supervisors: A Guide for Front-Line Supervisors. تقرير معد لمكتب خدمات الشرطة الموجهة نحو المجتمع Office of Community Oriented Policing Services. وزارة الدفاع الأمريكية، 2006.

رونالد أ. ويست West, Ronald A. "الإشراف الديمقراطي على قوى الشرطة وآليات المساءلة وعمل الشرطة الموجه نحو المجتمع" Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing. واشنطن العاصمة: المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية National Democratic Institute for International Affairs، 2005. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ndi.org/publications/democratic-oversight-police-forces-mechanisms-accountability-and-community-policing>.

ليفن ويلر Wheller, Levin وجوليا موريس Julia Morris. "استعراض الأدلة: ما الأمور الناجحة في مجال التدريب وتبديل السلوكيات وتنفيذ الإرشادات؟" Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance. لندن: الوكالة الوطنية لتحسين عمل الشرطة National Policing Improvement Agency، 2010. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What_Works_in_Training_and_Behaviour_change_REA.pdf.

بيتر ويلكنسون Wilkinson, Peter. "رابطة كبار ضباط الشرطة: مقارنة معيارية ببرامج نزاهة الشرطة" The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes. لندن: دائرة التدريب والاستشارات Training & Advisory Service، 2013. متوفر على الرابط التالي: <https://www.transparency.org.uk/publications/benchmarking-police-integrity-programmes>.

مدونات السلوك ومدونات الأخلاق

د. براون Brown, D. "تأثير مدونة الأخلاق في السلوك: تقييم سريع للأدلة" The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment. لندن: كلية الشرطة، 2014. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf.

ماري شين Chêne, Marie. "مدونات أخلاق الشرطة" Codes of Ethics for the Police. برلين: مكتب المساعدة لمكافحة الفساد Anti-Corruption Helpdesk، 2013. متوفر على الرابط التالي: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

كلية الشرطة: "مدونة الأخلاق: مدونة تطبيقية لمبادئ ومعايير السلوك المهني في مهنة الشرطة في إنجلترا وويلز" Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behaviour for the Policing Profession of England and Wales. لندن: كلية الشرطة، 2014. متوفر على الرابط التالي: https://www.college.police.uk/What-we-do/Ethics/Documents/Code_of_Ethics.pdf.

ديفيد ديكسون Dixon, David. "الهيكلة المعيارية لعمل الشرطة" The Normative Structure of Policing. في "ثقافة الفساد: تغيير جهاز الشرطة الأسترالي" A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service. تحرير ديفيد ديكسون Dixon David. سيدني: مطبعة هوكنز بريس Hawkins Press، 1999.

كيفن ج. غرانت Grant, J. Kevin. "الأخلاق وإنفاذ القانون" Ethics and Law Enforcement. نشره إنفاذ القانون لمكتب التحقيقات الفيدرالي الأميركي FBI Law Enforcement Bulletin، العدد 12 (2002): 11-14. متوفر على الرابط التالي: <https://www.hsdl.org/?view&did=447456>.

توماس شيبلي Shipley, Thomas وأن كريستين ويجنير Anne-Christine Wegener ومارك بايمان Mark Pyman. "مدونات السلوك في وزارات الدفاع والقوات المسلحة: ما الذي يميز مدونة السلوك الجيدة؟" Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct. لندن: منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة Transparency International UK، 2011. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=198313>.

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "دليل عمل الشرطة في النظم الديمقراطية" Guidebook on Democratic Policing. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008. <http://www.osce.org/spmu/23804>.

جبروم سكولنيك Skolnick, Jerome. "الفساد وقانون الصمت" Corruption and the Blue Code of Silence. الشرطة في التطبيق والبحوث 3 Police Practice and Research، العدد 1 (2002): 7 - 19.

إلويين ر. ستودارد Stoddard, Ellwyn R. "قانون" انحراف الشرطة غير الرسمي: مقارنة جماعية "لجرائم الشرطة" The Informal "Code" of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime'. مجلة القانون الجنائي وعلم الجريمة وعلم الشرطة Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science 59، العدد 2 (1968): 201 - 213.

لويز، وستمارلاند Westmarland, Louise. أخلاق الشرطة ونزاهتها: خرق قانون الصمت Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence. عمل الشرطة والمجتمع 15 Policing and Society، العدد 2 (2005): 145 - 165. متوفر على الرابط التالي: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

نظم الشكاوى

روبرت ك. هولاند Holland, Robert C. "التعامل مع الشكاوى الموجهة ضد الشرطة: عملية تسوية الشكاوى المعتمدة من قبل جهاز شرطة كوينزلاند" Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service. دراسات الشرطة 19 Police Studies، العدد 2 (1996): 45 - 62.

بيتر ك. كنيسون Kennison, Peter C. "تنوع عمل الشرطة: إدارة الشكاوى الموجهة ضد الشرطة" Policing Diversity: Managing Complaints against the Police. مجلة الشرطة 75 Police Journal، العدد 2 (2002): 117 - 135.

تيم برينزلر Prenzler, Tim وماتيجا ميهينجك Mateja Mihnjac ولويز إ. بورتر Louise E. Porter. "التوفيق بين مصالح المعنيين في أنظمة الشكاوى الموجهة ضد الشرطة وانضباطها" Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems. الشرطة في التطبيق والبحوث: مجلة دولية 14 Police Practice and Research: An International Journal، العدد 2 (2013): 155 - 168.

ر. رينييه Reiner, R. "حقائق متعددة، عالم مقسّم: وجهة نظر رؤساء الشرطة حول نظام شكاوى الشرطة" Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System. الخارجية "Complaints Against the Police: The Trend to External Review" تحرير أ. غولدسميث A. Goldsmith. أكسفورد: كلاردون Clarendon، 1991.

عمل الشرطة في النظم الديمقراطية

جون كوتينغهام ألدerson, John Cottingham. الحرية في عمل الشرطة Policing Freedom. ماكدونالد أند إيفانز Macdonald and Evans، 1979.

إيجون بيتنر Bittner, Egon. "وظائف الشرطة في مجتمع حديث" The Functions of the Police in a Modern Society. ماريلاند: المعهد الوطني للصحة العقلية National Institute of Mental Health، مركز دراسات الجريمة والجنوح Center for Studies of Crime and Delinquency، 1970، ص. 4.

مونيك دن بور Den Boer, Monica وشانجون بيو Changwon Pyo. "عمل الشرطة الصالح: الأدوات والنماذج والممارسات" Good Policing: Instruments, models and practices. تحرير سول إيجليسياس Sol Iglesias وأولريك كلينجشيرن Ulrich Klingshirn. سنغافورة: مؤسسة آسيا-أوروبا Asia-Europe Foundation ومؤسسة هانس زايدل إندونيسيا Hans Seidel Foundation Indonesia، 2011: 61.

المفوضية السامية للأقليات القومية (HCNM). "توصيات بشأن العمل الشرطي في المجتمعات متعددة الأعراق" Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies. لاهاي: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2006. متوفر على الرابط التالي: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

م. ر. هابر فيلد M. Haberfeld. وإبراهيم سراح Ibrahim Cerrah، محررون. "المقارنة في عمل الشرطة: الكفاح لإرساء الديمقراطية Comparative Policing: The Struggle for Democratization". ثاوزند أوكس: شركة سايج بابلبيكاشنز Sage Publications, Inc، 2008.

ماركس، غاري ت. Marx, Gary T. "الشرطة والديمقراطية" Police and Democracy. تحرير م. أمير M. Amir و س. أينشتاين S. Einstein. مكتب العدالة الجنائية الدولية Office of International Criminal Justice، 2001.

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "دليل عمل الشرطة في النظم الديمقراطية" Guidebook on Democratic Policing. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2008. <http://www.osce.org/spmu/23804>.

جبروم ه. سكولنيك Skolnick, Jerome H. "العدالة بدون محاكمة: إنفاذ القانون في مجتمع ديمقراطي" Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society. نيويورك: جون وايلي وأولاده John Wiley & Sons، 1966.

ستون، كريستوفر إي. Stone, Christopher E. وهيدر وورد Heather Ward. "عمل الشرطة في النظم الديمقراطية: إطار العمل" Democratic Policing: A Framework for Action. عمل الشرطة والمجتمع 10 Policing and Society، العدد 10 (2000): 11-45.

سانغ، هانغ إن Sung, Hung-En. "فعالية الشرطة والديمقراطية: شكل العلاقة وتوجهها" Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship. مجلة الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات الشرطة وإدارتها Journal of Police Strategies and Management 29، العدد 2 (2006): 347-367.

نيلز أ. أولدريكس Uildriks, Niels A. و ب. فان رينين P. Van Reenen. "عمل الشرطة في مجتمعات ما بعد الشيوعية: العنف بين الشرطة والشعب وعمل الشرطة في النظم الديمقراطية وحقوق الإنسان" Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights. أنتويرب: إنترسنتيا Intersentia، 2003.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "دليل مساءلة الشرطة والإشراف عليها والمحافظة على نزاهتها" Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. فيينا: الأمم المتحدة، 2011. متوفر على الرابط التالي: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

نظم التدخل المبكر

طوني برتويا Bertoia, Tony. "تطوير نظام التدخل المبكر في حالات سوء سلوك الشرطة في وكالات إنفاذ القانون". Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency. سيدني: هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission. 2008. متوفر على الرابط التالي: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.2788&rep=rep1&type=pdf>.

كيم ميشال ليرش Lersch, Kim Michelle وتوم بازلي Tom Bazley وتوم ميتشكوفسكي Tom Mieczkowski. "برامج التدخل المبكر: هل هي أداة مساءلة فعالة للشرطة أم عقاب لذوي الإنتاجية العالية؟". Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 29, العدد 1 (2006): 58 - 76.

مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "نظم التدخل المبكر لوكالات الشرطة". Early Intervention Systems for Police Agencies. الورقة البحثية رقم 1. ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/research-documents/opi/opi-research-paper---early-intervention-systems-for-police-agencies.pdf?sfvrsn=6>.

صموئيل وولكر Walker, Samuel وستايسي أوسنيك ميليجان Stacy Osnick Milligan وأنا بيركي Anna Berke. "استراتيجيات للتدخل في سلوك أفراد الشرطة من خلال نظم التدخل المبكر: دليل المشرفين الذين في الواجهة الأمامية". Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors. تقرير معدّ لمكتب خدمات الشرطة الموجهة نحو المجتمع Office of Community Oriented Policing Services، وزارة الدفاع الأمريكية، 2006.

المعضلات الأخلاقية

المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police. "حقوق الإنسان والأخلاق المهنية: دليل مرجعي للامتحان المهني الاتحادي لأفراد الشرطة". Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière. نيوشاتل: المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police. 2009.

راشورث م. كيدر Kidder, Rushworth M. "كيف يقوم الأشخاص الصالحون بخيارات صعبة". How Good People Make Tough Choices. نيويورك: هاربر Harper. 1995.

كارل ب. كلوكرز Klockars, Carl B. "مشكلة هاري القذر". The Dirty Harry Problem. "حوليات الأكاديمية الأمريكية للسياسة والعلوم الاجتماعية" Annals of the American Academy of Political and Social Science 452 (1980): 33 - 47.

جويس لين م. بولوك Pollock, Joycelyn M ورونالد ف. بيكر Ronald F. Becker. "التدريب على الأخلاق: الاستعانة بالمعضلات التي تواجه أفراد الشرطة". Ethics Training: Using Officers' Dilemmas. نشرة تطبيق القانون لمكتب التحقيقات الفيدرالي FBI Law Enforcement Bulletin 65، العدد 11 (1996): 20 - 27. متوفر على الرابط التالي: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

جولي راينز Raines, Julie. "في الأخلاق في عمل الشرطة: سوء السلوك والنزاهة". Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. سونديري: جونز أند بارليت Jones and Bartlett. 2011.

قضايا النوع الاجتماعي وعمل الشرطة

ميغان باستيك Megan Bastick. "دمج النوع الاجتماعي في الإشراف الداخلي على الشرطة". Integrating Gender into Internal Police Oversight. جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR). 2014. <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>.

تارا دنهام Denham Tara. "إصلاح الشرطة والنوع الاجتماعي". Police Reform and Gender. تحرير ميغان باستيك Megan Bastick وكريستن فلاسليك Kristin Valasek. جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة (UN-INSTRAW). 2008. <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>.

ليز كيللي Kelly, Liz. "العنف ضد النساء والأطفال: رؤية وابتكار ومهنية في عمل الشرطة". Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing. ستراسبورغ: مجلس أوروبا، 2003.

كيم لونزواي Lonsway, Kim ومارغريت مور Margaret Moore وبيني هارينغتون Penny Harrington وإليانور سميل Eleanor Smeal وكاثارين سبيلار Katherine Spillar. "تعيين المزيد من النساء واستبقاؤهن: المنافع لأجهزة إنفاذ القانون". Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies. دليل تقييم ذاتي من أجل إنفاذ القانون Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. لوس أنجلوس: المركز الوطني للنساء وعمل الشرطة National Center for Women & Policing. 2003.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). "البروتوكول الخاص بسلوك أفراد الشرطة في حالات العنف الشريك الحميم ضد المرأة". Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women. صربيا: وزارة الداخلية، 2013. متوفر على الرابط التالي: https://www.undp.org/content/dam/serbia/Publications%20and%20reports/English/UNDP_SRB_Special_Protocol_on_Conduct_of_Police_Officers_in_Cases_of_Domestic_and_Intimate_Partner_Violence_against_Women.pdf.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "مذكرة إرشادية موجهة إلى موظفي المكتب: إيلاء الأولوية للمساواة بين النوعين الاجتماعيين في عمل مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة". Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC. فيينا: الأمم المتحدة، 2013. متوفر على الرابط التالي: <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>.

حقوق الإنسان

بنجامين بولينج Bowling, Benjamin وكوريتا فيليبس Coretta Phillips وألكسندرا كامبل Alexandra Campbell وماريا دوكينج Maria Docking. "عمل الشرطة وحقوق الإنسان: القضاء على التمييز وكراهية الأجانب والتعصب وإساءة استخدام السلطة في عمل الشرطة" Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from UNRISD. ورقة بحث عُرضت في مؤتمر معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية حول العنصرية والسياسات العامة Conference on Racism and Public Policy, ديربان، جنوب أفريقيا، أيلول/سبتمبر 2001. متوفر على الرابط التالي: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>.

رالف كراوشاو Crawford, Raplh وباري ديفلن Barry Devlin وطوم ويليامسون Tom Williamson. "حقوق الإنسان ومعايير عمل الشرطة للسلوك الصائب واستراتيجية التغيير" Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change. لاهاي: مؤسسة كلوير للقانون الدولي Kluwer Law International, 1998.

ك. دي روفر De Rover, C. وأنجا بينير Anja Bienert. "الخدمة والحماية: حقوق الإنسان والقانون الإنساني للشرطة وقوات الأمن" To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces. جنيف: اللجنة الدولية للصليب الأحمر International Committee of the Red Cross, 2014. متوفر على الرابط التالي: <https://www.icrc.org/en/publication/0698-serve-and-protect-human-rights-and-humanitarian-law-police-and-security-forces>.

وكالة الحقوق الأساسية التابعة للاتحاد الأوروبي (FRA). "تدريب الشرطة المستند إلى الحقوق الأساسية: دليل لمدرّبي الشرطة" Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers. لوكسمبورغ: مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي، 2013. <https://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police. "حقوق الإنسان والأخلاق المهنية: دليل مرجعي للامتحان المهني الاتحادي لأفراد الشرطة" Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de la Police. نيوشاتل: المعهد السويسري للشرطة Institut Suisse de Police, 2009.

كولتهوف، إميل Kolthoff, Emile. "أهمية النزاهة في مهنة الأمن: إضافة عامل حقوق الإنسان" The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights. تحرير مونيك دن بوير Monica den Boer وإميل كولثوف Emile Kolthoff, 39-55. لاهاي: دار إلفن للنشر Eleven Publishing, 2010.

بيتر نيرود Neyroud, Peter وآلان بيكلي Alan Beckley. "عمل الشرطة والأخلاق وحقوق الإنسان" Policing, Ethics and Human Rights. كولومبتون: ويلان بابليشينغ Willan Publishing, 2001.

التدريب حول حقوق الإنسان وعمل الشرطة في النظم الديمقراطية

ر. كراوشاو Crawford, R. "الشرطة وحقوق الإنسان: دليل للمدرّسين والشخصيات المرجعية والمشاركين في برامج حقوق الإنسان" Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes. بوسطن: مارتينوس نيجوف Martinus Nijhoff, 2009.

أوتوين مارينين Marenin, Otwin. "تدريب الشرطة من أجل الديمقراطية" Police Training for Democracy. الشرطة في التطبيق والبحوث: مجلة دولية 5 Police Practice and Research: An International Journal, العدد 2 (2004): 107 - 123.

المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR). "مبادئ توجيهية بشأن تعليم حقوق الإنسان للموظفين المكلفين بإنفاذ القانون" Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials. وارسو: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2012. متوفر على الرابط التالي: <https://www.osce.org/odihr/93968>.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR). "حقوق الإنسان وإنفاذ القانون: دليل للمدرّبين بشأن تدريب الشرطة في مجال حقوق الإنسان" Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police. جنيف: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR)، 2002. متوفر على الرابط التالي: <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/human-rights-and-law-enforcement-a-trainers-guide-on-human-rights-for-the-police-professional-training-series-no-5add2>.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR). "المعايير الدولية لحقوق الإنسان من أجل إنفاذ القانون: كتاب جيب بشأن حقوق الإنسان من أجل الشرطة". جنيف: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (OHCHR)، 1997. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.

النزاهة في عمل الشرطة

بيار إيبلي Pierre Aepli وأوليفيه ريبو Olivier Ribaux وإيفريت سامرفيلد Everett Summerfield. "صنع القرار في عمل الشرطة: العمليات والإدارة" Decision Making in Policing: Operations and Management. لوزان: مطبعة إي بي إف إل EPFL Press, 2011.

جون ألدerson Alderson, John. "عمل الشرطة القائم على المبادئ" Principled Policing. هامبشاير: ووترسايد برس Waterside Press, 1998.

هاورد س. كوهن Howard S. Cohen ومايكل فلديبرج Michael Feldberg. "حفلة موسيقى روك Rock Concert، في القوة وضبط النفس: البعد الأخلاقي لعمل الشرطة" Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work. ويستبورت: براجر بابليشرز Praeger Publishers, 1991.

إدوين ج. ديلاتر Delattre, Edwin J. "أفراد الشرطة وأطباعهم: الأخلاق في عمل الشرطة" Character and Cops: Ethics in Policing. واشنطن العاصمة: معهد إنتربرايز الأمريكي AEI Press, 2011.

سيريل فينو Fijnaut, Cyrille وليو هوبير Leo Huberts، محررون. "الفساد والنزاهة وإنفاذ القانون" Corruption, integrity and law enforcement. لاهاي: مؤسسة كلوير للقانون الدولي Kluwer Law International, 2002.

براين د. فيتش Fitch, Brian D. "أخلاق إنفاذ القانون: القضايا التقليدية والمعاصرة" Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues. ثاوزند أوكس: شركة سايج بابليكايشنز Sage Publications, Inc., 2014.

- براين ف. كينغشوت Kingshott, Brian F. وجوهان بريسلو. "الأخلاق في عمل الشرطة" Ethics in Policing. فرونيون (مجلة جمعية جنوب أفريقيا للفلسفة اليونانية والعلوم الإنسانية) Phronimon 5, العدد 1 (2004): 49 - 70.
- جون كلينينغ Kleinig, John. "أخلاق عمل الشرطة" The Ethics of Policing. كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج Cambridge UP, 1996.
- كلوكرز، كارل ب. Klockars, Carl B. وسانيا كوتنيك إيفكوفيك Sanja Kutnjak Ivkovic، وماريا ر. هبرفيلد Maria R. Haberfeld. "تعزيز نزاهة الشرطة" Enhancing Police Integrity. نيويورك: سبرينجر Springer, 2007.
- كلوكرز، كارل ب. Klockars, Carl B. وسانيا كوتنيك إيفكوفيك Sanja Kutnjak Ivkovic، وويليام إيه هارفر William E. Harver وماريا ر. هبرفيلد Maria R. Haberfeld. "مقياس نزاهة الشرطة" The Measurement of Police Integrity. العاصمة واشنطن: المعهد الوطني للعدالة National Institute of Justice, 2000. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>
- كارن لازويين Lasthuizen, Karin وليو هوبرتس Leo Huberts ومويل كابتن Muel Kaptein. "المشاكل المرتبطة بالنزاهة في مؤسسة الشرطة: استعراض لتصورات أفراد الشرطة" Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions. Reviewed. "عمل الشرطة في أوروبا الوسطى والشرقية: الانحراف والعنف والأعمال التي يسفر عنها ضحايا" Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization. تحرير ميلان باجون Milan Pagon. لوبليانا: كلية دراسات الشرطة والأمن College of Police and Security Studies, 2002.
- سيموس ميلر Miller, Seamus وجون بلاكلر John Blackler وأندرو ألكساندرا Andrew Alexandra. "أخلاق الشرطة" Police Ethics. كراوز نست: آلن أند أونوين Allen & Unwin, 2006.
- ب. نيرود Neyroud, P. "عمل الشرطة والأخلاق" Policing and Ethics, في "دليل عمل الشرطة" Handbook of Policing بقلم تيم نيوبورن Tim Newburn, 578-602. كولومبتون: ويلان بابليشينغ Willan Publishing, 2005.
- ميلان بايغون Pagon, Milan. "أخلاق الشرطة ونزاهتها" Police Ethics and Integrity. سلوفينيا: جامعة ماريبور University of Maribor, 2003. متوفر على الرابط التالي: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity
- جولي راينز Raines, Julie. "في الأخلاق في عمل الشرطة: سوء السلوك والنزاهة" Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. سودبيري: جونز أند بارليت Jones and Bartlett, 2011.
- إدارة النزاهة**
- بيار إيبلي Aepli, Pierre. محرر. "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Uputstva za očuvanje. Toolkit on Police Integrity ("policijskog integriteta"). جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF), 2012. متوفر على الرابط التالي: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- دانيال باتريك باري Barry, Daniel Patrick. "التعامل مع سوء سلوك الشرطة بطريقة أخلاقية" Handling Police Misconduct in an Ethical Way. أطروحة شهادة الماجستير، جامعة ولاية نيويورك State University College of New York, 1979: 82 - 107.
- جيني فليمينغ Fleming, Jenny وجورج لافرتي George Lafferty. "تقنيات الإدارة الجديدة وإعادة الهيكلة من أجل المساءلة في مؤسسات الشرطة الأسترالية" New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations. مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 2 (2000): 154 - 168.
- بيتر غوتشاك Gottschalk, Petter وجيوف دين Geoff Dean. "إدارة المعرفة في عمل الشرطة: حالة الشكاوى الموجهة ضد الشرطة وجرائم الشرطة" 83 Police Journal, العدد 2 (2010): 96 - 112.
- معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW). "إعداد التقارير بنزاهة: مبادرة المعلومات من أجل أسواق أفضل" Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative. معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW), 2007: 2-3. متوفر على الرابط التالي: <https://www.icaew.com/technical/ethics/integrity/reporting-with-integrity>
- ماثيو جونز Jones, Matthew. "الحكومة والنزاهة ومؤسسة الشرطة" Governance, Integrity, and the Police Organization. مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 2 (2009): 338 - 350.
- مويل كابتن Kaptein, Muel وبيت فان رينين Piet Van Reenen. "إدارة النزاهة في مؤسسات الشرطة" Integrity Management of Police Organizations. عمل الشرطة Policing, العدد 3 (2001): 281 - 300.
- لورانس لاستغارتن Lustgarten, Laurence. "حوكمة الشرطة" The Governance of Police. لندن: سويت أند ماكسويل Sweet & Maxwell, 1986.
- ألموث ماكداول McDowall, Almuth وبول كوينتن Paul Quinton وديفيد براون David Brown وإنديرا كار Indira Carr وإيميلي غلورني Emily Glorney وصوفي راسل Sophie Russell وناش بارج Natasha Bharj وروبرت ناش Robert Nash وأديان كويل Adrian Coyle. تعزيز السلوكيات الأخلاقية ومنع سوء السلوك في المؤسسات: تقييم سريع للأدلة Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment. لندن: كلية الشرطة, 2015. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Integrity_REA_FINAL_REPORT.pdf#search=Promoting%20Ethical%20Behaviour%20and%20Preventing%20Wrongdoing%20in%20Organisations%3A%20A%20Rapid%20Evidence%20Assessment
- هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission. "مطالبات الوقاية رقم 2: تحديد الطريقة الفضلى لإدارة مخاطر النزاهة في مكان العمل" Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards. هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission, 2011.
- مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "دليل لبناء النزاهة في مكان العمل: في المؤشرات والتطبيق

العملي "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice". مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. 2009. متوفر على الرابط التالي: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/a-guide-to-building-workplace-integrity---dec-09.pdf?sfvrsn=52536175_6

مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "في الحديث عن النزاهة: دليل لمديري الشرطة" Talking About Integrity: a Guide for Police Managers. 2009. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/talking-about-integrity---a-guide-for-police-managers---apr-2009.pdf?sfvrsn=2>

وزارة العدالة الأمريكية. "مبادئ تعزيز نزاهة الشرطة: أمثلة عن ممارسات وسياسات واعدة في الشرطة" Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies. 2001. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf>

صموئيل وولكر Walker, Samuel وستايسي أوسنيك ميليجان Stacy Osnick Milligan وأنا بيركي Anna Berke. "استراتيجيات للتدخل في سلوك أفراد الشرطة من خلال نظم التدخل المبكر: دليل المشرفين الذين في الواجهة الأمامية" Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors. 2006. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf>

بيتر ويلكنسون Wilkinson, Peter. "رابطة كبار ضباط الشرطة: مقارنة معيارية ببرامج نزاهة الشرطة" The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes. 2013. متوفر على الرابط التالي: <https://www.transparency.org.uk/publications/benchmarking-police-integrity-programmes/>

اختبار النزاهة

لجنة مكافحة فساد الشرطة Commission to Combat Police Corruption. "دراسة حول الأداء: برنامج اختبار النزاهة في مكتب الشؤون الداخلية" Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program. 2000. متوفر على الرابط التالي: <http://www.nyc.gov/html/ccpc/assets/downloads/pdf/Performance-Study-The-Internal-Affairs-Bureaus-Integrity-Testing-Program-March-2000.pdf>

تيم برينزler Tim Prenzler. "وجهات نظر مديري الشرطة رفيعي المستوى حول اختبار النزاهة واختبار تناول الكحول" Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing. 2006. العدد 3: 394 - 407. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management

تيم برينزler Tim Prenzler وكارول رونكن Carol Ronken. "اختبار نزاهة الشرطة في أستراليا" Police Integrity Testing in Australia. 2001. العدد 3: 319 - 342. Criminology and Criminal Justice

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "الفصل السادس: الإنفاذ" Chapter VI: Enforcement. في "البرنامج العالمي لمكافحة الفساد: مجموعة أدوات الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" The Global Programme against Corruption: The UN Anti-Corruption Toolkit. 366 - 472. 2004. متوفر على الرابط التالي: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf

التدريب على النزاهة

روبرت ألام Adlam, Robert. "إعداد المواد التعليمية حول الأخلاق لقادة ومديري الشرطة: البحث العملي والتفكير الناقد لإعداد المناهج وتطوير الشخصي" Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development. 2006. العدد 1: 131 - 151. Educational Action Research

نورمان كوتتي Conti, Norman وجايمس ج. نولان الثالث James J. Nolan III. "عمل الشرطة في كهف أفلاطون: الأخلاق والفعالية في تدريب الشرطة" Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training. 2005. العدد 2: 166 - 186. Society

فيكتوريا غيسون Gibson, Victoria. "تقييم التدريب: في حالة جهاز الشرطة" Training Evaluation: The Case of the Police Service. 2009. Metropolitan University Business School

ويليام ك. هيفرمان Heffernan, William C. "أخلاق العدالة الجنائية: اختصاص حديث المنشأ" Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline. 1981 - 1982. العدد 24 - 28. Police Studies: International Review of Police Development

ج. كلينينج Kleining, J. "تعليم أخلاق الشرطة وتعلمها: مقاربات متنافسة ومتكاملة" Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches. 1990. العدد 1: 1 - 18. Journal of Criminal Justice

بيتر ك. كراتكوسكي Kratcoski, Peter C. ودليليب ك. داس Dilip K. Das. "تعليم الشرطة وتدريبها في مجتمع عالمي" Education and Training in a Global Society. 2007. لانهام: ليكسينغتون بوكس

ديفيد ماسي Massey, David. "لماذا نحن ولماذا؟ بعض الأفكار حول تعليم الأخلاق للشرطة" Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police. 1993. العدد 3: 77 - 83. Police Studies

مارك ر. ماك كوي McCoy, Mark R. "أسلوب التعليم وتطبيق المدرسين مبادئ تعلم الراشدين" Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors. 2006. العدد 1: 77 - 91. International Journal of Police Strategies & Management

مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "تعزيز الوعي حول النزاهة: مجموعة أدوات لأنشطة"

جماعية "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit". ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria, 2008. متوفر على الرابط التالي: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/toolkit/promoting-integrity-awareness---group-activity---a-kit-for-facilitators.pdf?sfvrsn=56536175_8

جبريمي بلانت Plant, Jeremy و بينغ ران Bing Ran. "تعليم الأخلاق وإدارة الموارد البشرية: تلاحم لا بد منه" Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy. العدد 3 (2009): 221 - 238.

ل. شيرمان. "تعلّم أخلاق الشرطة" Learning Police Ethics. أخلاق العدالة الجنائية 1 Criminal Justice Ethics, العدد 1 (1982): 10 - 19.

ليفن ويلر Wheller, Levin وجوليا موريس Julia Morris. "استعراض الأدلة: ما الأمور الناجحة في مجال التدريب وتبديل السلوكيات وتنفيذ الإرشادات؟" Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance? لندن: الوكالة الوطنية لتحسين عمل الشرطة National Policing Improvement Agency, 2010. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What_Works_in_Training_and_Behaviour_change_REA.pdf

أطر العمل القانونية الدولية

اللجنة الوزارية التابعة لمجلس أوروبا CoE Committee of Ministers. "المدونة الأوروبية لأخلاق الشرطة" European Code of Police Ethics, 2001. متوفر على الرابط التالي: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>

قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي (ECOSOC) رقم 1989/61. "مبادئ توجيهية للتنفيذ الفعال لمدونة قواعد السلوك للموظفين المكلفين بإنفاذ القانون" Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials. نيويورك: المجلس الاقتصادي والاجتماعي (ECOSOC), 1989. متوفر على الرابط التالي: http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html

قرار الأمم المتحدة رقم 169/34. "مدونة قواعد السلوك للموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين" Code of Conduct for Law Enforcement Officials, 1979. متوفر على الرابط التالي: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>

الأمم المتحدة. "العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية" International Covenant on Civil and Political Rights, 1966. متوفر على الرابط التالي: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

الأمم المتحدة. "الإعلان العالمي لحقوق الإنسان" Universal Declaration of Human Rights, 1948. متوفر على الرابط التالي: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

القيادة في عمل الشرطة

روبرت أدم Adlam, Robert وبيترز فيليب Peter Villiers. "قيادة الشرطة في القرن الحادي والعشرين: الفلسفة والعقيدة والتطورات" Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments. مطبعة ووترسايد Waterside Press, 2003.

إيان ل. دنستن Densten, Iain L. "القيادة الأسترالية العليا لإنفاذ القانون تحت المجهر" Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination. مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 1 (1999): 45 - 57.

إيان ل. دنستن Densten, Iain L. "القيادة العليا للشرطة: هل الرتبة مهمة؟" Senior Police Leadership: Does Rank Matter? عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 3 (2003): 400 - 418.

جون ب. كوتر Kotter, John P. "قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التحول" Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review, (1995): 59 - 67.

جيني كودز Kodz, Jenny وإيسلا كامبيل Isla Campbell. "ما الأمور الناجحة في مجال تطوير القيادة؟ استعراض سريع للأدلة" What Works in Leadership Development? A Rapid Evidence Review. لندن: الوكالة الوطنية لتحسين عمل الشرطة National Policing Improvement Agency, 2010. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What%20Works%20in%20Leadership_development_REA.pdf

دوريس مسل Masal, Doris. "القيادة المشتركة والتحولية في الشرطة" Shared and Transformational Leadership in the Police. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 1 (2015): 40 - 55.

م. بيرسون غوف Pearson-Goff, M. و ف. هرينغتون V. Herrington. "قيادة الشرطة: استعراض منهجي للدراسات السابقة" Police Leadership: A Systematic Review of the Literature. عمل الشرطة Policing, (2014): 14 - 26.

جوزيف أ. شافير Schafer, Joseph A. "تطوير القيادة الفعالة في الشرطة: المخاطر والعراقيل والمسار إلى الأمام" Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 2 (2009): 238 - 260.

جوزيف أ. شافير Schafer, Joseph A. "القادة الفعالون والقيادة في الشرطة: الصفات والتقييم والتطوير والتوسعة" Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 4 (2010): 644 - 663.

جينارو ف. فيتو Vito, Gennaro F. وجورج إ. هيغنز George E. Higgins وأندرو س. ديني Andrew S. Denney. "القيادة التفاعلية والتحويلية" Transactional and Transformational Leadership. عمل الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, العدد 4 (2014): 809 - 822.

القيادة ونزاهة الشرطة

ليو هوبرتس Huberts, Leo ومويل كابتن Muel Kaptein وكارين لاسويزن Karin Lasthuizen. "دراسة حول أثر أساليب القيادة الثلاثة في انتهاكات النزاهة التي يرتكبها أفراد الشرطة" A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations. *Committed by Police Officers Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 30، العدد 4 (2007): 587 - 607.

ك. لاسويزن Lasthuizen, K. "نحو النزاهة: بحوث تجريبية حول آثار القيادة في الأخلاق والنزاهة" Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity. Vrije Universiteit, 2008. الجامعة الحرة.

لويز بوترر Porter, Louise وسارة ويب Sarah Webb وتيم برينزلر Tim Prenzler ومارتن جيل Martin Gill. "دور القيادة في تعزيز سلوك الشرطة الأخلاقي: نتائج دراسات نوعية لحالات" The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research. لندن: كلية الشرطة College of Policing, 2015. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Ethical_leadership_FINAL_REPORT.pdf

لويز بوترر Porter, Louise وتيم برينزلر Tim Prenzler. "إدارة نزاهة الشرطة في أستراليا: دروس من حول العالم لمكافحة سوء سلوك الشرطة" Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct. بوكا راتون: سي آر سي بريس CRC Press, 2012.

إدغار شاين Schein, Edgar. "الثقافة المؤسسية والقيادة: نظرة ديناميكية" Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. سان فرانسيسكو: شركة جوسي باس Jossey-Bass Inc, 1992.

جون ك. تومز Thoms, John C. "النزاهة الأخلاقية في القيادة والثقافة الأخلاقية للمؤسسة" Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture. القيادة 4 Leadership 4، العدد 4 (2008): 419 - 442.

وزارة العدالة الأمريكية. "تأثير أساليب رقابة الشرطة في سلوك الأفراد المسؤولين عن الدوريات" How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior. واشنطن العاصمة: وزارة العدالة الأمريكية، 2003. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/194078.pdf>

عدم التمييز

جانيت شان Chan, Janet. "ثقافة الشرطة المتبدلة: عمل الشرطة في مجتمع متعدد الثقافات" Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج Cambridge UP, 1997.

وكالة الحقوق الأساسية التابعة للاتحاد الأوروبي (FRA). "من أجل عمل شرطة أكثر فعالية: دليل لفهم التنميط الإثني التمييزي ومنعه" Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide. مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي، 2010. متوفر على الرابط التالي: <https://fra.europa.eu/en/publication/2010/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>

المفوضية السامية للأقليات القومية (HCNM). "توصيات بشأن العمل الشرطي في المجتمعات متعددة الأعراق" Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies. لاهاي: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2006. متوفر على الرابط التالي: <https://www.osce.org/hcnm/policing-recommendations>

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "الشرطة وجماعات الروما والسنتي: الممارسات الفضلى في بناء الثقة والتفاهم" Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding. فيينا: منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)، 2010. متوفر على الرابط التالي: <http://www.osce.org/odihr/67843>

النزاهة المؤسسية

بيار إيبلي (Aepli, Pierre)، محرر. "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Toolkit on Police Integrity. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2012. متوفر على الرابط التالي: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>

اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد. "الخطوات الأربع الأولى: بناء النزاهة المؤسسية" The First Four Steps: Building Organisational Integrity. سيدني: اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد، 2001. متوفر على الرابط التالي: <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>

بول كوينتون Quinton, Paul وأندي ماي هيل Andy Myhill وبن برادفورد Ben Bradford وأليستير فيلدينز Alistair Fildes وجيليان بوترر Gillian Porter. "الشرطي المنصف 2: العدالة المؤسسية والسلوكيات وعمل الشرطة الأخلاقي - تعليق تفسيري للأدلة: Fair Cop 2: An Interpretative Evidence Commentary. لندن: كلية الشرطة، 2015. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%20FINAL_REPORT.pdf

مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "قيم شرطة فيكتوريا في التطبيق" Victoria Police Values in Action. ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. متوفر على الرابط التالي: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10

رقابة الشرطة (الرقابة الداخلية والإشراف الخارجي)

بيار إيبلي (Aepli, Pierre)، محرر. "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Toolkit on Police Integrity. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2012. متوفر على الرابط التالي: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>

دينا باجرامسفاهيتش Bajramspahić, Dina. "الرقابة الداخلية للشرطة - نماذج للمقارنة" Internal Control of Police - Comparative Models. بودغوريتسا: المعهد العلوم البديلة Institut Alternativa، 2015. متوفر على الرابط التالي: <https://www.osce.org/montenegro/138711>

- جوسلين تشيونج Cheung, Jocelyn. "مساءلة الشرطة" Police Accountability. مجلة الشرطة 78 Police Journal، العدد 1 (2005): 3 - 36.
- مفوض حقوق الإنسان Commissioner for Human Rights. "رأي مفوض حقوق الإنسان في البت المستقل والفعال في الشكاوى الموجهة ضد الشرطة" Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police. ستراسبورغ: مجلس أوروبا، 2009. متوفر على الرابط التالي: <https://rm.coe.int/opinion-of-the-commissioner-for-human-rights-thomas-hammarberg-concern/16806daa54>.
- أندرو ج. غولدسميث Goldsmith, Andrew J. وكولين لويس Colleen Lewis. محررون. الإشراف المدني على عمل الشرطة: الحوكمة والديمقراطية وحقوق الإنسان Human Rights Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights. هارت بابلشينغ Hart Publishing، 2000.
- فيكتور إ. كابلير Kappeler, Victor E. وريتشارد د. سلودر Richard D. Sluder وجيفري ب. ألبرت Geoffrey P. Alpert. "قوى الانحراف: فهم الجانب المظلم من عمل الشرطة" Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing. بروسبكت هايتس، إيلينوي: وايفلاند بريس Waveland Press، 1998.
- تيم برينزلر Tim Prenzler وكارول رونكن Carol Ronken. "دراسة استقصائية حول الابتكارات في مجال تطوير المعايير الأخلاقية والحفاظ عليها في إدارات الشرطة الأسترالية" A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments. الشرطة في التطبيق والبحوث 4 Police Practice and Research، العدد 2 (2003): 149 - 161.
- تيم برينزلر Tim Prenzler وكارول رونكن Carol Ronken. "نماذج الإشراف على الشرطة: بحث نقدي" Models of Police Oversight: Policing and Society: An International Journal of Research. مجلة دولية للبحوث والسياسة 2 (2001): 151 - 180.
- تيم برينزلر Tim Prenzler ولويس بوتر Porter, Louise. "تحسين سلوك الشرطة وعلاقات الشرطة مع المجتمع من خلال ردود مبتكرة على الشكاوى" Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints. في "المساءلة في الشرطة: مناظرات معاصرة" Accountability in Policing: Contemporary Debates. تحرير س. ليستر S. Lister و م. روو M. Rowe. روتليدج Routledge، 2015.
- موريس باناش Punch, Maurice. "فساد الشرطة: الانحراف والمساءلة والإصلاح في عمل الشرطة" Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing. كولومبتون: ويلان بابلشينغ Willan Publishing، 2009.
- ميلر سوماس Seumas, Miller. "نظم النزاهة ورفع التقارير المهنية في مؤسسات الشرطة" Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations. أخلاق العدالة الجنائية 29 Criminal Justice Ethics، العدد 3 (2010): 241 - 257.
- ميلر سوماس Seumas, Miller. "ما الذي يجعل التحقيق في الشؤون الداخلية جيداً؟" What Makes a Good Internal Affairs Investigation. أخلاق العدالة الجنائية 29 Criminal Justice Ethics، العدد 1 (2010): 29 - 40.
- غراهام سميث Smith, Graham. "إعادة النظر في الشكاوى المقدمة ضد الشرطة" Rethinking Police Complaints. المجلة البريطانية لعلم الجريمة 44 British Journal of Criminology، العدد 1 (2004): 15 - 33.
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "دليل مساءلة الشرطة والإشراف عليها والمحافظة على نزاهتها" Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. فيينا: الأمم المتحدة، 2011. متوفر على الرابط التالي: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf.
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "عمل الشرطة: نزاهة الشرطة ومساءلتها. مجموعة أدوات تقييم العدالة الجنائية" Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit. نيويورك: الأمم المتحدة، 2006. متوفر على الرابط التالي: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat_eng/CJAT_Toolkit_full_version.pdf.
- رونالد أ. ويست West, Ronald A. "الإشراف الديمقراطي على قوى الشرطة وآليات المساءلة وعمل الشرطة الموجه نحو المجتمع" Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing. واشنطن العاصمة: المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية National Democratic Institute for International Affairs، 2005. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ndi.org/publications/democratic-oversight-police-forces-mechanisms-accountability-and-community-policing>.
- سلوك الشرطة**
- جايسن ريدبرغ Rydberg, Jason وويليام تيريل William Terrill. "تأثير التعليم العالي في سلوك الشرطة" The Effect of Higher Education on Police Behavior. مجلة الشرطة الفصلية 13 Police Quarterly، العدد 1 (2010): 92 - 120.
- إيفان ي. سان Sun, Ivan Y. وبرايان ك. باين Brian K. Payne ويونينغ وو Yuning Wu. "تأثير العوامل الظرفية وخصائص أفراد الشرطة والسياق المحيط على الشرطة: تحليل متعدد المستويات" The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis. مجلة العدالة الجنائية 36 Journal of Criminal Justice، العدد 1 (2007): 22 - 32.
- مايكل د. وايت White, Michael D. وروبرت ج. كاين Robert J. Kane. "مسارات الحياة المهنية - إنهاء سوء سلوك الشرطة: تدقيق في الأنماط والأطر الزمنية والردود المؤسسية إزاء سوء تصرف أفراد الشرطة في شرطة نيويورك" Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD. العدالة الجنائية والسلوك 40 Criminal Justice and Behavior، العدد 11 (2013): 1301 - 1325.
- جيمس ك. ويلسن Wilson, James Q. "أنواع سلوكيات الشرطة" Varieties of Police Behavior. كامبريدج: مطبعة جامعة هارفارد Harvard UP، 1978.
- فساد الشرطة**
- بيار إيبلي (Aepli, Pierre)، محرر. "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Toolkit on Police Integrity. جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2012. متوفر على الرابط التالي: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

هرمان غولدشتاين Goldstein, Herman. "فساد الشرطة: وجهة نظر حول طبيعته والرقابة عليه" Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control. واشنطن العاصمة: مؤسسة الشرطة Police Foundation, 1975.

سانيا كوتياك إيفكوفيتش Ivkovic, Sanja Kutnjak. "ضبط فساد الشرطة" Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption. أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد Oxford UP, 2005.

تيم نيوبورن Newburn, Tim. "ما هو فساد الشرطة؟ What is Police Corruption؟ في فهم فساد الشرطة ومكافحته: الدروس من البحوث السابقة" 4 - 13. Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature. لندن: مديرية البحوث والتطوير والإحصائيات Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

تيم برينزler Prenzler, Tim. "فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة" Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

موريس بانث Punch, Maurice. "السلوك غير اللائق: البنية الاجتماعية لانحراف الشرطة والسيطرة عليها" Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control. نيويورك: شركة ميثوين Methuen, Inc., 1985.

موريس بانث Punch, Maurice. "فساد الشرطة ومنعه" Police Corruption and Its Prevention. المجلة الأوروبية حول السياسات والبحوث الجنائية 8 European Journal on Criminal Policy and Research، العدد 3 (2000): 301 - 324.

جوليان ب. روباك Roebuck, Julian B. "تصنيف فساد الشرطة" A Typology of Police Corruption. Social Problems 21، العدد 3 (1974): 423 - 437.

تشارلز سامبفورد Sampford, Charles وأرثر شاكلوك Arthur Shacklock وكارمل كونورز Carmel Connors وفريدريك غالتونغ Fredrik Galtung. "قياس الفساد" Measuring Corruption. هامبشاير Hampshire: أشغيت Ashgate, 2006.

ريتشارد ه. وارد Ward, Richard H. وروبرت ماك كورماك Robert McCormack ودوروثي برايسي Dorothy Bracey. "إدارة فساد الشرطة: وجهات نظر دولية" Managing Police Corruption: International Perspectives. شيكاغو: مكتب العدالة الجنائية الدولية Office of International Criminal Justice، جامعة إلينوي في شيكاغو University of Illinois at Chicago, 1987.

ثقافة الشرطة

براين ف. كينغشوت Kingshott, Brian F. "الأخلاق الثقافية وتشارك الثقافة عيناها في الشرطة" Cultural Ethics and Police Canteen. بحوث وإدارة الشرطة Police Research & Management 3، العدد 3 (1999): 27 - 43.

د. مونجاردييه Monjardet, D. "الثقافة المهنية لأفراد الشرطة" La Culture Professionnelle des Policiers. المجلة الفرنسية لعلم الاجتماع Revue Française de Sociologie XXXV، العدد 3 (1994): 393 - 411.

يوجين أ. باولين الثالثة Paoline III, Eugene A. "مراجعة عامة: نحو فهم أفضل لثقافة الشرطة" Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture. مجلة العدالة الجنائية 31 Journal of Criminal Justice (2003): 199 - 214.

جوزيف والاس Wallace, Joseph وجاميس هانت James Hunt وكريستوفر ريتشاردز Christopher Richards. "العلاقة بين الثقافة المؤسسية والمناخ المؤسسي 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): 548 - 654.

السلطات التقديرية للشرطة

سيمون برونيت Bronitt, Simon وفيليب ستينينغ Phillip Stenning. "فهم السلطة التقديرية في الشرطة الحديثة" Understanding Discretion in Modern Policing. مجلة القانون الجنائي 35 Criminal Law Journal، العدد 6 (2011): 319 - 332.

كينيث كالب ديفيس Davis, Kenneth Culp. "العدالة التقديرية: تحقيق أولي" Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry. باتون روج: مطبعة جامعة ولاية لويزيانا Louisiana State UP, 1980.

هرمان غولدشتاين Goldstein, Herman. "السلطة التقديرية للشرطة: مقارنة بين المثالية والواقعية" Police Discretion: The Ideal versus the Real. مجلة مراجعة الإدارة العامة 23 Public Administration Review، العدد 3 (1963): 140 - 148.

شرعية الشرطة

جاسينتا م. جاو Gau, Jacinta وروود ك. برونسون Rod K. Brunson. "عمل الشرطة لصون النظام والعدالة الإجرائية: دراسة حول وجهات نظر الشباب في الأحياء الفقيرة حول شرعية الشرطة" Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy. مجلة العدالة الفصلية 27 Justice Quarterly، العدد 2 (2010): 255 - 279.

مايكل، أندي Myhill, Andy وبول كوينتون Paul Quinton. "هل هو شرطي عادل؟ شرعية الشرطة وتعاون الشعب وخفض الجريمة: تفسير للأدلة" It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary. لندن: كلية الشرطة، 2015. متوفر على الرابط التالي: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf.

إدارة الشرطة

ر. غودال Goodall, R. "الإدارة القائمة على الأهداف: تطبيق لهذا المفهوم في الشرطة" Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police. مجلة الشرطة 47 Police Journal، العدد 2 (1974): 178 - 186.

ك. إيفان غلاين Green, K. Egan ورونالد ج. لينش Ronald G. Lynch وسكوت ر. لينش Scott R. Lynch. "مدير الشرطة" The Police Manager. والتهام: أندرسون بابليشينغ Anderson Publishing, 2013.

جيمس م. هارث Harth, James M. "إدارة التغيير في مؤسسات الشرطة" The Management of Change in Police Organizations. ليوبليانا: كلية دراسات الشرطة والأمن College of Police and Security Studies، 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

هاري و. مور More, Harry W. ولاري س. ميلر Larry S. Miller. "الإشراف الفعال على الشرطة" Effective Police Supervision. نيويورك: روتليدج 2015.

ميلان بايغون Pagon, Milan. "عمل الشرطة في أوروبا الوسطى والشرقية: الجوانب التنظيمية والإدارية والمتصلة بالموارد البشرية" Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects. ليوبليانا: كلية دراسات الشرطة والأمن College of Police and Security Studies. 1998. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/mesko/207973.pdf>

توظيف أفراد الشرطة

ج. كوردنر A. Cordner. "عالقون في مكاننا؟ العقبات أمام توظيف النساء واختيارهن واستبقائهن في الشرطة" Stuck On a Plateau. "Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police Officers". Quarterly 14, العدد 3 (2011): 207 - 226.

د. س. وانز D. S. Ones و ك. فيسففران C. Viswesvaran. "اختبارات النزاهة ومعايير أخرى - المقاييس المهنية المركزة للشخصية (COPS) المستخدمة في اختبار الموظفين" Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales Used in Personnel Selection. المجلة الدولية للتعيينات والتقييم International Journal of Selection and Assessment. العدد 1/2 (2001): 31 - 39.

إصلاح الشرطة

بيار إيبلي Aepli, Pierre, محرر. "مجموعة الأدوات حول نزاهة الشرطة" Toolkit on Police Integrity. جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF). 2012. متوفر على الرابط التالي: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>

غراهام إليسون Ellison, Graham. "مخطط لعمل الشرطة الديمقراطي في أي مكان في العالم؟ إصلاح الشرطة والتحول 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 Police Quarterly 10, العدد 3 (2007): 243 - 269.

جورج ل. كيلينج Kelling, George L. ومارك ه. مور Mark H. Moore. "استراتيجيات عمل الشرطة التي في تطور دائم" The Evolving Strategy of Policing. وجهات نظر حول عمل الشرطة Perspectives on Policing 4 (1988).

جون موران Moran, John. "إصلاحات مكافحة الفساد في الشرطة: الاستراتيجيات والقضايا الحالية" Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues. مجلة الشرطة Police Journal 75, العدد 2 (2002): 137 - 159.

تيم برينزلر Prenzler, Tim. "فساد الشرطة: منع سوء السلوك والحفاظ على النزاهة" Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. نيويورك: سي آر سي بريس، تايلر أند فرانسيس جروب CRC Press Taylor & Francis Group. 2009.

تيم برينزلر Prenzler, Tim وجانيت رانسلي Janet Ransley, محررون. "إصلاح الشرطة: بناء النزاهة" Police Reform: Building Integrity. سيدني: هوكنز بريس Hawkins Press. 2002.

موريس باناش Punch, Maurice. "فساد الشرطة: الانحراف والمساءلة والإصلاح في عمل الشرطة" Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing. كولومبتون: ويلان بابليشينغ Willan Publishing. 2009.

جون س. ت. كوا Quah, Jon S. T. "منع فساد الشرطة في سنغافورة: دور التجنيد والتدريب والتنشئة الاجتماعية" Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation. مجلة آسيا والمحيط الهادئ للإدارة العامة Asia Pacific Journal of Public Administration 28, العدد 1 (2006): 59 - 75.

ب. ج. راين Ryan, B. J. "ما يفترض بالشرطة فعله: تباين في التوقعات من الشرطة المجتمعية في صربيا" What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia. العدد 1 (2007): 20 - 17.

ك. شيرينغ Shearing, C. "إجراء تحول في ثقافة عمل الشرطة: أفكار من جنوب أفريقيا" Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa. مجلة استراليا ونيوزيلندا لعلم الجريمة Australian and New Zealand Journal of Criminology 28, العدد 1 (1995): 54 - 61.

ويسلي س. سكوغان Skogan, Wesley S. "لماذا تفشل الإصلاحات" Why Reforms Fail. عمل الشرطة والمجتمع Policing and Society 18, العدد 1 (2008): 23 - 34.

هانز توش Toch, Hans. "أفراد الشرطة كعوامل تغيير لإصلاح الشرطة" Police Officers as Change Agents in Police Reform. عمل الشرطة والمجتمع: مجلة دولية للبحوث والسياسة Policing and Society: An International Journal of Research and Policy 18, العدد 1 (2008): 60 - 71.

نيلز أ. أولدريكس Uildriks, Niels A. و ب. فان رينين P. Van Reenen. "عمل الشرطة في مجتمعات ما بعد الشيوعية: العنف بين الشرطة والشعب وعمل الشرطة في النظم الديمقراطية وحقوق الإنسان" Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights. أنتويرب: إنترسنتيا Intersentia. 2003.

سامويل وولكر Walker, Samuel. "إضفاء الطابع المؤسسي على إصلاحات مساءلة الشرطة: مشكلة كيفية جعل إصلاحات الشرطة تدوم" Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure. جامعة سانت لويس Saint Louis University School of Law Review XXXII, العدد 1 (2012): 57 - 93.

استخدام الشرطة للقوة

تيم برينزلر Prenzler, Tim ولويس بورتر Louise Porter وجيفري ب. ألبرت Geoffrey P. Alpert. "خفض استخدام الشرطة للقوة: دراسات حالات وآفاق" Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects. العدائية والسلوك العنيف Aggression and Violent Behavior 18, العدد 2 (2013): 343 - 356.

تقييم المخاطر

كارول أ. أركبولد Archbold, Carol A. "إدارة النتيجة النهائية: إدارة المخاطر في عمل الشرطة" Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 28, العدد 1 (2005): 30 - 48.

هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission. "مطالبات الوقاية رقم 1: تحديد وفهم مخاطر النزاهة في مكان العمل" Identifying and Understanding Workplace Integrity Prevention Prompts Number 1: Hazards. سيدني: هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission, 2011.

هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission. "تقرير مشروع مانا 1: تحديد مخاطر سوء سلوك القيادة والإعلان عنها" Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks. سيدني: هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission, 2009.

روبرت إي. ووردن Worden, Robert E. و كريستوفر هاريس Christopher Harris وسارة ج. ماك لين Sarah J. McLean. "تقييم المخاطر وإدارتها في عمل الشرطة" Risk Assessment and Risk Management in Policing. مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 37, العدد 2 (2014): 239 - 258.

منهجية التدريب

ستيفن د. بروكفيلد Brookfield, Stephen D. "فهم تعلم الراشدين وتيسيره: تحليل شامل للمبادئ والممارسات الفعالة" Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices. المفنوحة Open University Press, 2001.

روجر باكلي Buckley, Roger و جيم كايل Jim Caple. "التدريب في النظرية والتطبيق" The Theory and Practice of Training. لندن: كوغان بايج Kogan Page, 2009.

ويليام إي. كاشن Cashin, William E. "مناقشات فعالة لقاعات الدراسة" Effective Classroom Discussions. ورقة بحثية Idea Paper 49. سنتر فكرة التعليم The Idea Center, 2011. متوفر على الرابط التالي: https://www.ideaedu.org/Portals/0/Uploads/Documents/IDEA%20Papers/IDEA%20Papers/IDEA_Paper_49.pdf

مركز التعليم والتعلم المبتكر Center for Innovative Teaching and Learning. "تقنيات المناقشة من أجل التعلم النشط: قاموس الأساليب والاستراتيجيات" Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies. جامعة إنديانا بلومغتون Indiana University Bloomington. متوفر على الرابط التالي: https://citl.indiana.edu/files/pdf/Discussion_Techniques_2010.pdf

مالكوم س. نولز Knowles, Malcom S. وإلود ف. هولتون الثالث Elwood F. Holton III، وريتشارد أ. سوانسن Richard A. Swanson. "المتعلم الراشد" The Adult Learner. برلنغتون: إلسفير Elsevier, 2005.

كاري أوتا Ota, Carrie و سينيتيا ف. ديكارلو Cynthia F. DiCarlo وديان ك. بورتس Diane C. Burts وروبرت ليرد Robert Laird و شيري جيو Cheri Gioe. "احتياجات المتعلمين الراشدين" Needs of the Adult Learner. مجلة الإرشاد Journal of Extension 44, العدد 6 (2006). متوفر على الرابط التالي: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>

ميلفن ل. سيلبرمان Silberman, Melvin L. و كارول أورباك Carol, Auerbach. "التدريب النشط: دليل تقنيات وتصاميم وأمثلة ونصائح" Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips. سان فرانسيسكو: بفايفر Pfeiffer, 2006.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC). "منهج تدريبي للشرطة حول التصدي الفعال للعنف ضد المرأة" Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women. نيويورك: الأمم المتحدة, 2010. متوفر على الرابط التالي: https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Training_Curriculum_on_Effective_Police_Responses_to_Violence_against_Women.pdf

فان سلايك Van Slyke, جيفري Jeffrey، ماثيو Matthew. "التدريب على أخلاق الشرطة: أساليب التعليم المفضلة في التعليم العالي حول إنفاذ القانون" Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement. أوستن: جامعة تكساس University of Texas, 2007.

القيم والمواقف

كيفن م. جلمارتن Gilmartin, Kevin M. وجون ج. هاريس John J. Harris. "أخلاق إنفاذ القانون... درب المساومة التي لا تنتهي" Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise. مجلة "بوليس تشيف" Police Chief Magazine 65, العدد 1 (1998): 25-28. متوفر على الرابط التالي: http://emotionalsurvival.com/law_enforcement_ethics.htm

تيرانس جونسون Johnson, Terrance ورايموند و. كوكس الثالث Raymond W Cox III. "أخلاق الشرطة: الانعكاسات المؤسسية" Police Ethics: Organizational Implications. النزاهة العامة Public Integrity 7, العدد 1 (2004): 67-79.

مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. "قيم شرطة فيكتوريا في التطبيق" Victoria Police Values in Action. ملبورن: مكتب نزاهة الشرطة في فيكتوريا Office of Police Integrity of Victoria. متوفر على الرابط التالي: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10

مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE): "أخلاق الشرطة للحفاظ على النزاهة الشخصية والمهنية" Preserving Personal and Professional Integrity. بلغراد: مقتبس من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE), 2014.

جولي راينز Raines, Julie. "في الأخلاق في عمل الشرطة: سوء السلوك والنزاهة" Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. جونز أند بارليت Jones and Bartlett, 2011.

روبرت واسرمن Wasserman, Robert ومارك ه. مور Mark H. Moore. "القيم في عمل الشرطة" Values in Policing. وجهات نظر حول عمل الشرطة Perspectives on Policing, 8 (1988). <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs->

.plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=P5&i=85165633

الإبلاغ عن المخالفات

أيرينا بلوندر Blonder, Irena. "المصالح العامة والاهتمامات الخاصة: حالة غريبة من حالات الإبلاغ عن مخالفات الشرطة" Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing. العدد 3 (2010): 258 - 277.

روبرت أن جونسون Johnson, Roberta Ann. "الإبلاغ عن المخالفات والشرطة" Whistleblowing and the Police. مجلة جامعة روتجرز حول القانون والسياسات الحضرية 1 Rutgers University Journal of Law and Urban Policy العدد 3 (2005): 74 - 83. متوفر على الرابط التالي: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.

فيدا كارغن Kargin, Vedat. "تحقيق في العوامل المقترحة تأثيرها في نوايا أفراد الشرطة في الإبلاغ عن أقرانهم" An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions. 2009, Indiana University of Pennsylvania.

كيم لوين Loyens, Kim. "لماذا (لا) يقوم أفراد الشرطة ومفتشو العمل بالإبلاغ عن المخالفات: وجهة نظر النظرية الثقافية للشبكة والمجموعة" Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective. مجلة الشرطة: مجلة دولية حول استراتيجيات وإدارة الشرطة Policing: An International Journal of Police Strategies & Management العدد 1 (2011): 27 - 50.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). "حماية المبلغين: دراسة حول أطر حماية المبلغين، مجموعة من أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية للنصوص التشريعية" Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation. 2011, OECD.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). "حماية المبلغين: تشجيع الإبلاغ" Whistleblower Protection: Encouraging Reporting. 2012, OECD.

مراجع إضافية حول النوع الاجتماعي والأمن

"دليل المرأة إلى إصلاح قطاع الأمن: منهج تدريبي" A Women's Guide to Security Sector Reform: Training Curriculum | مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، متوفر على الرابط التالي: <https://www.dcaf.ch/womens-guide-security-sector-reform-training-curriculum>.

أ. توميتش A. Tomić. "تعميم مراعاة النوع الاجتماعي في قطاع الأمن في البوسنة والهرسك: من أوراق السياسة العامة إلى الواقع" Gender Mainstreaming of the Security Sector in Bosnia and Herzegovina: From the Policy Papers to Reality. Connections, رقم 14، العدد 3، (2015)، ص. 87 - 102. متوفر على الرابط التالي: www.jstor.org/stable/26326410.

ك. واتسن C. Watson. "منع العنف الجنسي والأسري ضد الرجال والاستجابة له: مذكرة إرشادية لمؤسسات قطاع الأمن" Preventing and Responding to Sexual and Domestic Violence Against Men: A Guidance Note for Security Sector Institutions. (جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، (2014).

تارا دنهام Tara Denham. "إصلاح الشرطة والنوع الاجتماعي" Police Reform and Gender. جنيف: مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة التابع للأمم المتحدة (UN-INSTRAW)، 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

ج. أودانوفيتش G. Odanović. "مستشارو النوع الاجتماعي في قطاع الأمن الصربي" Gender Advisors In The Serbian Security Sector. مركز بلغراد للسياسة الأمنية (Belgrade Centre for Security Policy)، (2011)، متوفر على الرابط التالي: www.jstor.org/stable/resrep04784.

ج. م. بريسكوت J. M. Prescott. "إيواتا E. Iwata و ب. ه. بينكوس B. H. Pincus. "النوع الاجتماعي والقانون والسياسة العامة: خطة عمل اليابان الوطنية حول النساء والسلام والأمن" Law and Policy: Japan's National Action Plan on Women, Peace and Security. (2016)، متوفر على الرابط التالي: <http://blog.hawaii.edu/aplpj/files/2016/04/APLPJ-Prescott-Iwata-Pincus-FINAL.pdf>.

ج. ترو J. True. "شرح الانتشار العالمي للعمل بشأن المرأة والسلام والأمن" Explaining the global diffusion of the Women, Peace and Security agenda. مجلة العلوم السياسية الدولية International Political Science Review العدد 37 (3)، (2016): 307 - 323. <https://doi.org/10.1177/0192512116632372>.

ليز كيللي Liz Kelly. "العنف ضد النساء والأطفال: رؤية وابتكار ومهنية في عمل الشرطة" Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing. ستراسبورغ: مجلس أوروبا، 2003.

ل. هوبر L. Huber و س. كريم S. Karim. "تدويل إصلاح قطاع الأمن من ناحية النوع الاجتماعي في البلدان الخارجة من الصراع" The internationalization of security sector gender reforms in post-conflict countries. Management and Peace Science العدد 35 (3)، (2018): 263 - 279. <https://doi.org/10.1177/0738894217696228>.

كيم لونزواي Kim Lonsway، ومارغريت مور Margaret Moore و بيني هارينغتون Penny Harrington و إيلانور سميل Eleanor Smeal وكاترين سبيلار Katherine Spillar. "تعيين المزيد من النساء واستبقاؤهن: المنافع لأجهزة إنفاذ القانون" Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies. دليل تقييم ذاتي من أجل إنفاذ القانون Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. لوس أنجلوس: المركز الوطني للنساء وعمل الشرطة National Center for Women & Policing، 2003. متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

م. باستيك M. Bastick. "دليل تقييم ذاتي حول النوع الاجتماعي للشرطة والقوات المسلحة وقطاع العدل" Gender Self-Assessment.

Guide for the Police, Armed Forces and Justice Sector. (جنيف: مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF)، 2011).

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)/المكتب المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان (ODIHR)، 2014).

ن. أنسورغ N. Ansorg و ت. هاستروب T. Haastrup. "النوع الاجتماعي ودعم الاتحاد الأوروبي لإصلاح قطاع الأمن في الحالات الهشة" Gender and the EU's Support for Security Sector Reform in Fragile Contexts. مجلة دراسات السوق المشتركة (56) (JCMS) 43 - 1127، متوفر على الرابط التالي: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jcms.12716>.

ن. موشونغا N. Mushonga. "دراسة حالة النوع الاجتماعي وإصلاح قطاع الأمن في زيمبابوي" Sector Reform in Zimbabwe. مجلة الأمن الأفريقية African Security Review، رقم 24، العدد 4 (2015)، متوفر على الرابط التالي: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10246029.2015.1088655>.

المركز الوطني للنساء وعمل الشرطة National Center for Women & Policing، "توظيف النساء واستبقاؤهن: دليل تقييم ذاتي من أجل إنفاذ القانون" Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement، (لوس أنجلوس، كاليفورنيا، التاريخ غير متوفر)، متوفر على الرابط التالي: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>.

منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE). "إحلال الأمن: مكافحة العنف ضد المرأة في منطقة منظمة الأمن والتعاون في أوروبا. مجموعة من الممارسات الفضلى" Bringing Security Home: Combating Violence Against Women in the OSEC Region. A compilation of good practices، (فيينا، 2009)، متوفر على الرابط التالي: <https://www.osce.org/gender/37438>.

ب. روو P. Roe. "النوع الاجتماعي والأمن الإيجابي" Gender and 'positive' security. العلاقات الدولية 28، (2014). <https://doi.org/10.1177/0047117813502503>.

ر. تيسن R. Tiessen. "الأهمية المنسوبة للنوع الاجتماعي في التزامات المساعدات الخارجية الكندية تجاه النساء والسلام والأمن" Gender essentialism in Canadian foreign aid commitments to women, peace, and security. Journal، 70 (1) 84 - 100، (2015). <https://doi.org/10.1177/0020702014564799>.

س. سينغ S. Singh. "النوع الاجتماعي والصراع والأمن: وجهات نظر من جنوب آسيا" Gender, Conflict and Security: Perspectives from South Asia. مجلة أمن وآسيا وشؤونها الدولية Journal of Asian Security and International Affairs، 4 (2)، 157 - 149، (2017). <https://doi.org/10.1177/2347797017110560>.

س. سرينيفاس S. Srinivas و أ. صديقي A. Siddiqui. "دليلك للاستفادة من هيئات رفع الشكاوى ضد الشرطة" Your Guide to Using Police Complaints Authorities. سلسلة عمل شرطة أفضل Better Policing Series، (الهند، نيودلهي: مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان، 2009)، متوفر على الرابط التالي: http://www.humanrightsinitiative.org/publications/police/police_complaints_authorities_user_guide.pdf.

إدارة عمليات حفظ السلام التابعة للأمم المتحدة (UN DPKO). "دليل حول أعمال الشرطة الموجهة للمجتمع في عمليات الأمم المتحدة للسلام" (Manual: Community-Oriented Policing in United Nations Peace Operations) 2018، متوفر على الرابط التالي: <https://police.un.org/en/manual-community-oriented-policing-in-peace-operations>.

إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني التابعة للأمم المتحدة (UN DPKO/DFS)، "مجموعة الأدوات المتعلقة بالبعد الجنساني في عمل شرطة الأمم المتحدة" United Nations Police Gender Toolkit، 2015، متوفر على الرابط التالي: <http://repository.un.org/handle/11176/387374>.

هيئة الأمم المتحدة للمرأة UN Women. "كتيب خطط العمل الوطنية بشأن العنف ضد المرأة" Handbook for National Action Plans on Violence Against Women (2012)، متوفر على الرابط التالي: <http://www.un.org/womenwatch/daw/vaw/handbook-for-nap-on-vaw.pdf>.

هيئة الأمم المتحدة للمرأة UN Women ومنظمة الصحة العالمية (WHO) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، "مجموعة الخدمات الأساسية للنساء والفتيات المتعرضات للعنف: العناصر الأساسية وإرشادات الجودة" Essential Services Package for Women and Girls Subject to Violence Core Elements and Quality Guidelines، (2015)، متوفر على الرابط التالي: <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/essential-services-package-for-women-and-girls-subject-to-violence>.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، "دليل الشرطة إلى التصدي الفعال للعنف ضد المرأة" Handbook on Effective Police Responses to Violence Against Women، مجموعة الأدلة المتعلقة بالعدالة الجنائية Criminal Justice Handbook Series، (فيينا، 2010)، متوفر على الرابط التالي: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/hb_eff_police_responses.pdf.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، "منهج تدريبي للشرطة للتصدي الفعال للعنف ضد المرأة" Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence Against Women، مجموعة الأدلة المتعلقة بالعدالة الجنائية Criminal Justice Handbook Series، (فيينا، 2010)، متوفر على الرابط التالي: <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 إرشادية لعمل الشرطة المراعي للاعتبارات الجنسانية: مع تركيز على التجنيد التعيين والتنمية المهنية للنساء في جهاز 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 لشرق وجنوب شرق أوروبا لمراقبة الأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة (SEESAC)، 2012)، متوفر على الرابط التالي: <http://www.seesac.org/f/tmp/files/publication/812.pdf>.

منشورات مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF):

<http://www.dcaf.ch/resources>

حقوق الإنسان بالأمم المتحدة:

<http://www.ohchr.org>

مجلس أوروبا:

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

مقياس الفساد العالمي التابع لمنظمة الشفافية الدولية:

<https://www.transparency.org/research/gcb/overview>

منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة:

<http://www.transparency.org.uk/publications>

مركز البحوث حول الأخلاق:

<http://www.ethics.org>

مجموعة الأدوات حول الأخلاق من الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (IACP):

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

منصة POLIS من منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE):

<http://polis.osce.org>

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) - إصلاح العدالة والسجون:

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuse>

وكالة الحقوق الأساسية التابعة للاتحاد الأوروبي (FRA):

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

مبادرة الكومنولث لحقوق الإنسان - إصلاح الشرطة:

http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=54

كلية الشرطة:

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

مكتب التحقيقات الفيدرالي الأميركي (FBI) - فساد الشرطة:

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

المعهد الوطني للعدالة National Institute of Justice - نزاهة الشرطة:

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

خدمات الشرطة الموجهة نحو المجتمع - مبادرة نزاهة الشرطة:

<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>

مفتشية صاحبة الجلالة للشرطة (HMIC) - نزاهة الشرطة والفساد:

<http://www.justiceinspectors.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

المنظمة العالمية لضباط الحماية (IFPO) - القضايا القانونية والأخلاقية:

<http://www.ifpo.org/resource-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>

لجنة الجريمة والفساد في كوينزلاند Queensland Crime and Corruption Commission - أخلاق الشرطة:

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

هيئة النزاهة في شرطة نيو ساوث ويلز New South Wales Police Integrity Commission :

<https://www.records.nsw.gov.au/agency/2663>

عمل الشرطة العادل والحيادي:

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

الهيئة المستقلة ذات القاعدة العريضة لمكافحة الفساد في فكتوريا Independent Broad Based Anti-corruption Commission of Victoria

<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

سنتر فكرة التعليمي (IDEA) - تقنيات التيسير والتعلم:

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>