# ابتداع الأعمال الشُرطية الإيجابية:
# روايات من أجل مكافحة التطرف العنيف

ناديا غيرسباكر
وستيفان وين،
محرران

على إجراء عمليات توفر الأمن دون استخدام مفرط للقوة. يتطلب هذا من جهاز الشرطة أن يتبنى عقلية واضحة في جميع أقسام المؤسسة، في سياساتها وممارساتها، ومفرداتها، والسلوك الفردي لكل ضابط. لكي تكون قادرة على وضع رسائل الحماية والتعاون ثنائي الاتجاه مع أفراد المجتمع، تحتاج مؤسسة الشرطة إلى إثبات أنها قد اكتسبت ثقة المجتمع وقبوله بحمايتها له.

هناك ضرورة لأن تستند أنشطة التواصل والمشاركة التي تقوم بها الشرطة إلى ممارسات قد تتطلب تحولاً مؤسساتيًا في الكفاءات، والموارد، والأهداف، والمقاييس. سوف تحول هذه التحولات جهاز الشرطة إلى مؤسسة منفتحة تسعى للحصول على تعاون المؤسسات الحكومية الأخرى وجميع المجموعات داخل المجتمعات. تتطلب شرطة مكافحة التطرف العنيف من الضباط أن يعترفوا بأنهم عاجزون نسبيًا دون المشاركة الواسعة. يتمثل الهدف العام للشرطة المجتمعية في جهود (CVE) في التحالف مع جميع الأفراد والجماعات ذات الصلة لخلق مجتمع قادر على الصمود وينظر إلى شرطته على أنها أفضل دفاع ضد التطرف العنيف. يمكن استخدام الروايات لإقامة هذه الشراكات والمحافظة عليها.

يتطلب تبني أخلاقيات الشرطة المجتمعية تطوير شراكات تؤدي إلى شبكة من الخدمات لتوفير حلول للمشاكل التي، إذا تركت دون رادع، يمكن أن تصبح مظالم. يعتبر التهميش من أهم المساهمين الرئيسيين في التجنيد لصالح الحركات المتطرفة العنيفة ودعمها. الشباب المعرضون لخطر التطرف، على سبيل المثال، هم مجموعة فرعية هامة ينبغي إشراكها في شبكة من الشراكات وإدراجها للمساعدة في معالجة مشاكل المجتمع. يمكن أخذ الشباب بعين الاعتبار في منع النشاطات المتطرفة العنيفة والرد عليها، وقد يكونون شركاء مهمين يمكنهم تقديم رؤى محددة.

من الأهمية بمكان بالنسبة للشرطة أن تتبع نهجًا شاملاً تجاه العديد من المجموعات المختلفة التي يمكن أن تقدم المساعدة وتسمح لتلك الجماعات بالوصول إلى الشرطة (ليس لأغراض جمع المعلومات الاستخباراتية، ولكن لأغراض الوقاية). يجب أن توسع الشرطة الشراكات عبر جميع المجموعات الفرعية في المجتمع وعبر الهيئات الحكومية التي يمكن أن تعمل كحلفاء في إيجاد حلول لمشاكل المجتمع. كما يتطلب إنشاء الحلول وتنفيذها ومنع المظالم استراتيجيات فعالة في المراسلة. ومن دونها، تكون الشراكات أقل تأثيرًا على النطاق الأوسع.

من الممكن أن تصل الرسائل التي يتم الترويج لها عبر الإنترنت إلى الجماهير التي قد يصعب الوصول إليها شخصيًا. يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتبادل قصص الحماية، وإضفاء الطابع الإنساني على المفاهيم التي يحملها الجمهور عن الشرطة، وتحسين المفردات والعقلية المتعلقة بالشرطة لدى المجتمع. كما يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أيضًا أن تنشر طبيعة أنشطة الشرطة ونطاقها في ضوء التركيز على المجتمع والحافز على الخدمة. عندما يستخدم أفراد المجتمع لغة الحماية الواردة في رواية الشرطة، فإنهم يمنحون الشرطة مزيدًا من الشرعية، الأمر الذي يسمح بدوره للشرطة بإثارة الشك حول مصداقية الرواية المتطرفة العنيفة. من خلال هذه الأدوات والرغبة في إشراك المجتمعات المحلية ودعوتهم للتعاون في (CVE)، يمكن للشرطة أن تضع استراتيجية المشاركة من أولوياتها.

المكونات الرئيسية في هذه الاستراتيجية هي القدرة على التواصل باستخدام الرسائل والمفردات التي تشمل الأهداف الرئيسية في (CVE)؛ وتمرير القيم الأساسية لجهاز الشرطة إلى المجتمع؛ وشرح دور الشرطة لأفراد المجتمع وما الذي يمكن توقعه من ضباط الشرطة. تضفي هذه الاستراتيجية الشفافية على جهود جهاز الشرطة لحماية المجتمعات من عنف المنظمات المتطرفة العنيفة. إذا تقبل المجتمع الرسائل الإيجابية لجهاز الشرطة، فإن الجهاز برمته سوف يكسب ثقة المجتمع في قدرته

المجموعات الأحداث وتصورها للمجتمع، بما في ذلك عمليات الشرطة واستخدام القوة. تحتاج الشرطة إلى فهم الطبيعة الجذابة في الرسائل المتطرفة حتى تتمكن من فهم مجتمعاتها بشكل أفضل ليصبحوا محاورين على اطلاع أكثر بالموضوع. يعد تطوير الرسائل الإيجابية ونشرها جزءًا من استراتيجية أكبر لتطوير شراكات ذات مغزى تمتاز بمعالجة المشاكل الأساسية في المجتمع. التركيز على الشراكات وحل المشاكل هما حجر الزاوية في أخلاقيات الشرطة المجتمعية.

يجب أن تستثمر الشرطة الوقت والموارد (معظمها بشري) في فهم روايات المتطرفين العنيفين السائدة. توفر المفردات المستخدمة في هذه الروايات للمجتمعات الوسائل اللازمة لوصف نفسها، وشرطتها، وحكومتها. هنالك عدة أسباب مختلفة وراء فاعلية الرسائل المتطرفة العنيفة. فقد تلبي حاجة قوية للأمن لا توفرها الحكومة؛ قد تخلق شعورًا بالانتماء؛ قد يتردد صداها مع آراء ومعتقدات محددة لأفراد المجتمع؛ وقد تؤكد على التحيزات والمخاوف بشأن «الآخر». إن فهم الروايات المتطرفة يساعد الشرطة على فهم مجتمعها الخاص وما هي القضايا التي تجب معالجتها من خلال الشراكات. يمكن للشرطة بعد ذلك استخدام رواياتها لسحب الدعم من الجماعات المتطرفة العنيفة.

تعتمد روايات الشرطة أولاً وقبل كل شيء على قدرة المؤسسة نفسها على التصرف بطريقة مهنية. ولتحقيق هذه الغاية، تحتاج أقسام الشرطة إلى إجراء تقييم بشكل دوري لنقاط القوة والضعف لديها. يستطيع السلوك، والممارسة، والأنشطة التي تنزع شرعية الشرطة أن تعزز بل وتؤجج الروايات المتطرفة العنيفة. لا يمكن صياغة الرسائل الإيجابية إلا بناءً على قدرة الشرطة الملحوظة على خدمة المجتمعات بشكل احترافي. من المهم مواكبة المفاهيم والمواقف المتغيرة للمجتمعات واستخدام التقييمات الصريحة لتوجيه التغيير المؤسساتي المطلوب لتعزيز ثقة المجتمع في الشرطة. ينبغي على أقسام الشرطة أن تطرح على نفسها باستمرار أسئلة مثل، كيف تنظر المجتمعات إلى الشرطة؟ ما مدى احتمال اتصالهم بالشرطة عند الحاجة؟ توفر الإجابات الصادقة على هذه الأنواع من الأسئلة معلومات حول ثقة المجتمعات في شرطتها ومدى قدرتها على الصمود معًا في الكفاح لمواجهة الروايات المتطرفة العنيفة. يجب أن يتم النسخ الاحتياطي للرسائل الإيجابية في الشارع ويكون مثبتًا بسلوك الشرطة. ينبغي على الشرطة تجنب نشر الرسائل الإيجابية التي يتم دحضها من خلال قصص لأفراد المجتمع الذين لديهم تفاعلات سلبية مع الشرطة.

# الفصل 8

# الخلاصة

نادیا غیرسباکر

يقدم هذا الدليل الميداني خارطة طريق لأجهزة الشرطة التي ترغب في إضفاء طابع احترافي على روايتها وبالتالي تعزيز قدرتها على (CVE). تقدم الفصول السابقة إرشادات حول إنشاء رسائل إيجابية لتشجيع المجتمعات المحلية على التعاون مع الشرطة والمساهمة في القدرة الجماعية على الصمود من أجل سحب الرسائل والأنشطة المتطرفة العنيفة. يسلط الكتاب الضوء على المكونات الرئيسية لاستراتيجية من أجل إنشاء رسائل إيجابية لتعزيز بيئة تعاونية بين الشرطة والمجتمعات التي تهدف إلى خدمتها. من خلال الانخراط في حوار مستمر بعضها مع بعض، يمكن للشرطة ومجتمعاتها أن تصبح حامية للأمن الجماعي.

يؤكد هذا الدليل الميداني على أهمية فهم الروايات المتطرفة العنيفة والأسباب الرئيسية التي جعلت لها صدى يتردد عند المجتمعات لكي تتمكن الشرطة من الاستفادة من القيم نفسها في رسائلها الإيجابية. تختلف الروايات المتطرفة العنيفة من مجتمع لآخر. يجب على مؤسسات الشرطة أن تفهم رسائل الجماعات المتطرفة العنيفة في مجتمعاتها وما الذي يجعل هذه الروايات تؤثر في حشد الدعم لاستخدام العنف. تتطلب مواجهة رسائل المتطرفين العنيفين أيضًا فهمًا لدوافع هذه المجموعات، والقصص التي يرغبون في سردها، وكيف تفسر هذه

ينخفض أو يختفي. إذا لم يكن الأمر كذلك، فسيتم تعديل حوافز التغيير، وربما تحديد هدف مختلف لتنفيذ التغيير؛ تستمر عملية التعديل هذه حتى تتم تلبية الحاجة ولا يتبقى محفزات أخرى للتغيير.[7]

## ملخص

الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو مساعدة المؤسسة على فهم مكان وجودها، والمكان الذي تريد الوصول إليه، وأفضل الطرق لبلوغ ذلك. على الرغم من أن المنظمات المختلفة تستخدم مصطلحات مختلفة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه ينبغي عليها جميعًا تطوير خطة مدروسة لتحقيق النمو والنجاح. قال بنجامين فرانكلين مفترضًا: «إذا فشلت في التخطيط، فأنت تخطط للفشل». تتعلق الحكمة في هذا القول بشكل خاص بالمؤسسات التي تواجه العديد من التحديات والأولويات المتنافسة. لا تستطيع مهنة الشرطة ممارسة «القيادة بالبنبول «pinball leadership»، أي تنطلق وترتد مع كل حدث غير متوقع. بدلاً من ذلك، يجب على القادة التخطيط بشكل استباقي، ورسم خريطة المسار الذي من شأنه أن يؤدي إلى المستقبل الذي يتصورونه للمؤسسة.

ينبغي أن تكون أهداف أي مؤسسة شرطة تفكر في التغيير هي إدارة التغيير بطريقة توفر أكبر إمكانية للنجاح دون التقليل من جودة الخدمة المقدمة للجمهور وكميتها؛ حقيقةً، ينبغي أن يزيد التغيير من جودة الخدمة وكميتها. يتمثل الهدف الأساسي للشرطة الموجهة نحو مكافحة التطرف العنيف في إنشاء وتعزيز الروابط بين الشرطة والمجتمعات التي من المفترض أن تخدمها.

[7] J. M. Hart, "The Management of Change in Police Organizations," in *Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West*, ed. Milan Pagon (Ljubljana, Slovenia: College of Police and Security Studies, 1996).

- **إذا تطورت المشاكل، ابحث في الأسباب الجذرية وقم بالتعديلات:** لا يكفي أن تعرف أن الخطة غير نافذة. الظروف غير المتوقعة جزء من الوسط الذي تعيشه الشرطة. فبدلا من الالتزام بخطة غير نافذة، ابحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات. إجراء تعديلات حكيمة على الخطة أمر حاسم للنجاح على المدى الطويل.
- **الإصرار على الامتثال الفردي للخطة:** التغيير صعب ويهدد كبار المسؤولين أكثر من الضباط المبتدئين. ليس من غير المألوف أن يعارض مسؤول كبير بعض جوانب الخطة. ما عدا في الحالات السافرة للغاية، تتجلى هذه المعارضة بشكل غير مباشر، حيث يتم تأخير الأنشطة أو الاضطلاع بها بشكل فاتر، ما يقوض الخطة الشاملة وأهدافها. يجب معالجة هذه العقبة على المستوى الفردي.
- **أرشد، وعلم، ودرب طوال الخطة:** يجب أن تحتوي أي خطة – مهما كانت أساسية – على آلية لتدريب أولئك المشاركين في تنفيذ الخطة. قد لا يكون التدريب رسميًا دائمًا، ولكن التدريب والممارسة المستمران سوف يساعدان على ضمان تنفيذ الخطة بنجاح.
- **قم بتعديل الخطة حسب ما تقتضي الضرورة في المواقف المتغيرة:** لا توجد خطة مثالية. حتى أفضل الخطط يجب أن تخضع للتغيير والتبديل طوال العملية. «تنفيذ، وتعديل، ثم تنفيذ» عبارة عن تعويذة مفيدة لتلاوتها طوال عملية التغيير.

**خلاصة عملية التغيير**

تبدأ عملية التغيير عندما يؤدي حافز التغيير (الحاجة إلى زيادة ثقة الجمهور في الشرطة) إلى تحديد هدف للتغيير. الهدف هو النظام الفعلي أو الإجراء المراد تغييره وبالتالي فهو موضوع التنفيذ للتغيير الذي سيتم تحقيقه من خلال مرحلة واحدة أو أكثر. يتم تحديد هذا الهدف من خلال تحليل (SWOT). استخدم هذا الفصل مثال وحشية الشرطة لتوضيح عملية تنفيذ التغيير.

أثناء تقدم عملية التنفيذ، تقدم ملاحظات وتقييمات النتائج آراء على الموقف الذي أدى في الأصل إلى حافز التغيير، تمكن بالتالي المؤسسة من تحديد ما إذا كانت بالفعل تحقق فرقًا.

إذا كانت مخرجات النظام تلبي الحاجة إلى التغيير، فإن حافز التغيير سوف

واستخدام هذه المدخلات للتأثير في عملية التغيير من خلال توفير نظرة ثاقبة من القاعدة إلى القيادة.

إن التعامل مع التغيير المؤسسي بشكل فعال سوف يقلل بدرجة كبيرة من الخوف والسلبية ويوقف الشائعات ذات الصلة. سيكون المديرون الذين يتلقون التدريب على استعداد لدعم موظفيهم أثناء ضبطهم للتغيير وتعلم طرق جديدة للقيام بالأشياء مع الشعور بالأمان في هذه العملية.

## تنفيذ خطة التغيير

بمجرد وضع المؤسسة للأهداف وتوفير التدريب، يمكنها تنفيذ خطة لتحقيق تلك الأهداف. إحدى أكبر المشاكل في التخطيط الاستراتيجي هي عدم اتباع الخطوات لتنفيذ الخطة. يضيع الوقت والطاقة المستهلكة في تحديد مكان المنظمة وتحديد المكان الذي تريد الوصول إليه دون خطة تتضمن خطوات ملموسة. القيادة القوية في هذه المرحلة الحرجة هي الأساس في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح.

تعرض خطة العمل الأهداف التي تم تحديدها، وتحدد الخطوات اللازمة لبلوغها، وتحدد الكيان المسؤول عن تحقيق كل منها ضمن إطار زمني. تضمن هذه العملية أن العمل الشاق لتطوير الخطة الاستراتيجية سوف يصبح أكثر من تمرين على التفكير الآمل. الفرق بين الرغبة والهدف هو البدء في خطة عمل تحدد بشكل خاص مسؤوليات النجاح. تلقى التوصيات التالية الضوء على طرق تنفيذ التغيير بنجاح.

- **لا بد من أن يكون أحدهم مسؤولاً:** يجب أن يكون شخص معين مسؤولاً عن تنفيذ الخطة. هذا لا يعني أنه على شخص واحد القيام بكل العمل؛ إنه يعني أنه على شخص واحد أن يكون مسؤولا عن دفع الخطة إلى الأمام. يجب أن يتمتع هذا الشخص بالطاقة، والقدرة على الحكم، والصلاحية اللازمة لجعل الخطة نافذة.
- **وضع مقاييس طوال الخطة:** من دون مقاييس، تتراجع كثيرًا فرص إكمال الخطة بنجاح. التقييمات أثناء العملية التي تستخدم تلك المقاييس يمكن أن تصبح بمثابة المحفز لإعادة النظر في الخطة. ومن دون مقاييس، يصبح التقدم إلى الأمام هدفًا مجردًا.

## إجراء التدريب

الخطوة التالية في عملية التغيير هي التدريب. التدريب يبني المهارات والقدرات. إلى جانب التواصل، ربما يكون التدريب العنصر الأكثر أهمية في التغيير المؤسساتي الناجح.

«التدريب» هنا لا يشير بالتحديد إلى التدريب على استخدام القوة الذي تمت مناقشته أعلاه. يستخدم «التدريب» هنا للإشارة إلى أحد المكونات الأساسية لعملية التغيير الشاملة. هناك عدة أسباب تجعل التدريب المؤسساتي ضروريًا في عملية التغيير المؤسساتي.

### يزيد من نسبة التغيير الناجح

غالبًا ما تعزى حالات الفشل في إدارة التغيير إلى مواقف الموظفين السلبية والسلوك الإداري غير المنتج. نظرًا لأن المديرين يضعون معايير سلوكية في موقع العمل، يجب أن يشارك المديرون في التغيير وأن يقدموا خير مثال وانطباع لكيفية تلقي فرقهم للتغيير. ينبغي أن تعمل مؤسسات الشرطة على تدريب المديرين على إدارة التغيير وكيفية الدفاع عنه مع توفير الدعم المناسب لصغار المجندين. خلال أوقات التغيير، ينبغي على المؤسسات تقديم تدريب القيادة المتجددة لضمان أن يقود المديرون موظفيهم بشكل إيجابي ومنتج.

### يساعد في المحافظة على وضوح الرؤية وتشجيع الشعور بالانتماء

في العديد من المؤسسات، يكون لدى الموظفين فهم بسيط لكيفية عمل المؤسسة فعليًا. الشعور بالانتماء هو أساس المشاركة في العمل، ويتأتى هذا من فهم بيئة المؤسسة. ينبغي أن توفر المؤسسة التدريب الذي يشرك جميع الموظفين في مهمة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمها، واستراتيجياتها؛ يمكن أن توفر دورات تجديد المعلومات المنتظمة فرصًا لفرض هذه الأفكار على الذاكرة وتضمينها في العمليات اليومية.

### يعزز مشاركة الموظف

من المهم إشراك الموظفين وانخراطهم في عملية إدارة التغيير. ينبغي تدريب المديرين على كيفية إيصال رسالة التغيير تدريجيًا إلى شعبهم؛ ينبغي عليهم جمع آراء الأفراد

- **ما مدى واقعية الهدف في ظل المعيقات الأخرى؟** إذا لم تكن الهيئة قادرة على تمويل التدريب ودعمه بنفسها، فربما يتم توفير تمويل خارجي وأشكال أخرى من الدعم. يمكن تدوير الموظفين داخل التدريب وخارجه لضمان حصولهم جميعًا على التدريب.

**ذو صلة:** لكي تقرر ما إذا كان الهدف له صلة بالموضوع، يجب الإجابة عن هذه الأسئلة:

- **هل يبدو هذا الهدف جديرًا بالاهتمام؟** نعم، سيساعد ذلك على إرساء أساس للتغلب على الميول للوحشية والاتهامات بها.
- **هل هذا هو الوقت المناسب؟** نعم، فعلًا؛ ينبغي أن يكون هذا إحدى الخطوات الأولى في معالجة مسألة الوحشية والرواية السلبية المرتبطة بها.
- **هل يتطابق هذا مع جهودنا واحتياجاتنا الأخرى؟** نعم، التدريب الذي من المحتمل أن يتغلب على الميول للوحشية والاتهامات بها سيدعم جهودنا واحتياجاتنا الأخرى.
- **هل يمكن تطبيقه في الظرف الحالي؟** نعم، إنه يعالج قضايا واحتياجات محددة فيما يتعلق بتحسين صورة الشرطة.

**مناسب زمنيًا:** لكي تقرر ما إذا كان الهدف مناسبًا زمنيًا, ينبغي أن تجيب على الأسئلة التالية:

- **متى؟** وضع برنامج التدريب وتنفيذه يجب أن يتم في أقرب وقت ممكن.
- **ماذا يمكننا أن نفعل بعد ستة أشهر من الآن؟** في غضون ستة أشهر، ينبغي أن نكون قادرين على بدء التدريب.
- **ماذا يمكننا أن نفعل بعد ستة أسابيع من الآن؟** في غضون ستة أسابيع، ينبغي أن نكون قادرين على تحديد الدورات المناسبة، والتدريب، والدعم الدولي المحتمل، والتمويل المرتبط به.
- **ماذا نستطيع أن نفعل الآن؟** يمكننا أن نبدأ في نقاش النية بتنفيذ التدريب على جميع مستويات المؤسسة، وكذلك الأساس المنطقي وراء ذلك التدريب.

إن متابعة كل من الأهداف التي تم تحديدها في تحليل (SWOT) من خلال عملية (SMART) سيضمن أن هذه الأهداف تتماشى مع الأهداف العامة وستزيد من احتمالية تحقيق الأهداف.

- **ما سبب أهمية هذا الهدف؟** يجب أن يتوفر لدى أفراد الشرطة الفهم والتقنيات لاستخدام القوة فقط عند الضرورة وعلى المستوى المناسب. التدريب سوف يساعد على الحد من حوادث الوحشية المحتملة.
- **من هم المشتركون؟** يجب أن يتلقى جميع الموظفين – بمن في ذلك الإدارة، والمشرفون، والموظفون المباشرون – تدريبًا لكي يفهم الجميع؛ وإلا، فإن الثقافة المؤسساتية لن تتغير.
- **أين سيتم تنفيذه؟** سوف ينفذ التدريب في مركز التدريب.
- **ما هي الموارد أو القيود التي يتضمنها؟** سيتطلب ذلك مشاركة جميع الموظفين، ما يعني تغيير بعض ورديات العمل وإجراء تعديلات أخرى. ستكون هناك حاجةً للتمويل لدعم التدريب وتنفيذه.

**قابل للقياس:** للتوضيح بأن الهدف قابل للقياس، يجب الإجابة على هذه الأسئلة:

- **كم من الوقت نريد؟** لإعادة تدريب الضباط على الاستخدام المناسب للقوة، ستحتاج الإدارة إلى يومين لتتعلم السياسة والأسس المنطقية. لكي يتعلم الموظفون المباشرون السياسة، والأسس المنطقية، والتقنيات، وممارسة التقنيات بما يكفي لتطبيقها بشكل مناسب، يلزم أسبوع كامل على الأقل. (قد يختلف مقدار التدريب المطلوب، اعتمادًا على المؤسسة، ولكن هذه الأطر الزمنية هي معيارية إلى حد ما).
- **ما هو العدد المطلوب؟** هنالك حاجة لتدريب جميع الموظفين لضمات التغيير الثقافي.
- **كيف سنعرف متى تم تحقيق هدفنا؟** عندما يتم تدريب جميع الأفراد، سيكون الهدف المحدد قد تحقق.

**يمكن تحقيقه:** للتوضيح بأن الهدف يمكن تحقيقه، يجب على المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- **كيف يمكننا تحقيق هذا الهدف؟** يمكن جدولة التدريب لجميع الموظفين. ربما يكون هناك إمكانية لتوفير المساعدة والتمويل من الجهات المانحة الدولية (كما هو محدد في الفرص المتاحة في مصفوفة (SWOT).

قام منتدى الأبحاث التنفيذية للشرطة (PERF)، وهو مؤسسة غير ربحية للسياسات مقرها واشنطن، العاصمة، بتحليل عدد من الحالات التي استخدم فيها الضباط القوة المفرطة كوسيلة أولى لمعالجة المواقف. وجد (PERF) أن أجهزة الشرطة لا تتلقى تدريبات كافية في مجال الاتصالات، وتهدئة الأزمات دون اللجوء إلى العنف. تحتاج الشرطة إلى تدريب أفضل لتكون مستعدة للتعامل مع المواجهات مع المجتمع بطريقة تعمل على تحسين علاقاتها بالمجتمع، لا أن تزيدها سوءًا. كما يحتاج ضباط الشرطة إلى التدريب على التعامل مع أفراد المجتمع بعيدًا عن أسلوب التهديد باستخدام مهارات أفضل في التواصل. إذا لم يتم تدريب الشرطة بشكل صحيح، فسوف تلجأ إلى شيء تعرفه: استخدام القوة. على الرغم من أنه ليس حلاً مثاليًا، إلا أن التدريب الأكثر شمولاً لضباط الشرطة يوفر بداية جيدة في معالجة مشكلة الوحشية. تحتاج الشرطة لمعرفة ما هو أكثر من الخدمات اللوجستية للشرطة. كما أنها بحاجة إلى معرفة الأهمية الأوسع لدورها في المجتمع.[6]

ومع ذلك، فإن مثل هذا التدريب يتطلب استثمارًا للموارد التي قد لا تتوفر لدى جهاز الشرطة. خذ بعين الاعتبار أنواع الفرص التي قد تساعد في معالجة هذا الضعف. على وجه الخصوص، ضع في اعتبارك ف2 في رباعية الفرص: «الدعم الدولي والتدريب متاحان لمساعدة مؤسسة الشرطة على التحول لتصبح أكثر تركيزًا على المجتمع». قد تكون الهيئة قادرة على الاستفادة من هذه الفرصة.

تتمثل الخطوة التالية في معالجة وحشية الشرطة في استخدام عملية (SMART) لوضع الأهداف المناسبة لبرنامج تدريبي لتغيير الثقافة المؤسساتية وفكرة الوحشية. على الرغم من أن هناك عددًا من الأهداف التي قد تكون مرتبطة بهذه القضية (مثل تغيير السياسات والتدريب)، إلا أن هذا الفصل يركز على التدريب. تذكر أن (SMART) تتمثل في صنع أهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة وفي زمن محدد.

**محدد:** إن أفضل طريقة للتأكد من أن الهدف محدد هي بالإجابة على أسئلة «المعلومات» الخمسة:

- **ما الذي نريد تحقيقه؟** نريد تغيير ثقافة الشرطة إلى ثقافة لا تحتمل الوحشية عن طريق تدريب موظفي الشرطة على الاستخدام الملائم للقوة.

[6] P. Swarts, "Police Need Better Training and Community Relations, Presidential Task Force Is Told," *Washington Times*, January 13, 2015.

الضباط العنف وتوظيفهم له حول الثقافة المؤسساتية، ما يعرقل قدرة الضباط على تقدير الأخطاء في استخدامهم للقوة وتصحيحها.

يتطلب كبح السلوك الوحشي تغييرًا في ثقافة الشرطة. يتفق العلماء على أن الثقافة المؤسساتية للشرطة (مجموعة القواعد غير الرسمية التي تنفرد بها مهنة الشرطة) هي المحدد الأكثر أهمية لسلوك الشرطة.[4] من الصعب تغيير ثقافة المؤسسة؛ وكذلك تغيير ثقافة الشرطة بشكل خاص؛ إن معالجة مشكلة وحشية الشرطة، التي قد يُنظر إليها على أنها من مكونات الشرطة لحماية نفسها أو إقامة العدل، أمرٌ في غاية الصعوبة.

أما التوصيات الممنهجة الأخرى التي حث عليها خبراء الشرطة فهي أكثر وضوحًا وقابلية للتنفيذ، وقد أحرز العديد من الأقسام تقدمًا تدريجيًا في تنفيذ تلك الاقتراحات. فيما يلي بعض التوصيات التي ساعدت في جعل ثقافة مؤسسات الشرطة أكثر تركيزًا على المجتمع وهي:[5]

- توفير تدريب متقدم لضباط الشرطة حول التواصل الفعال والمشاركة المجتمعية. هناك إجماع على أن الضباط الأكثر ذكاءً وأفضل تعليمًا سوف يمارسون حكمًا أفضل ويكونون أكثر فاعلية.
- قيام الشرطة بزيارات إلى المدارس، مثل تلك التي تشكل جزءًا من البرنامج الأمريكي «ضابط ودود»، وذلك لتحسين صورة الشرطة وعلاقاتها مع الشباب؛ وحضور اجتماعات جمعيات أولياء الأمور والمدرسين والمؤسسات المماثلة للقاء أولياء الأمور والتواصل معهم.
- تقديم معلومات –تشمل عمليات الاعتقال والإدانة – لضمان معرفة سكان المجتمع بما يجري عمله لمعالجة الجريمة في منطقتهم. لا ينبغي أن تصف نشرات المعلومات إجراءات التنفيذ فحسب، بل يجب أن تصف أيضًا الأنشطة الإيجابية غير التنفيذية التي تقوم بها الشرطة.
- التركيز في جمع البيانات ومقاييس الأداء على المناطق التي تريد أجهزة الشرطة التركيز عليها وعلى المناطق التي تحتاج إلى تطوير.

---

[4] J. Q. Wilson, *Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities, With a New Preface by the Author* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978).

[5] Drawn from Edwin Meese III and John Malcolm, *Policing in America: Lessons from the Past, Opportunities for the Future* (Washington, DC: Heritage Foundation, September 18, 2017), https://www.heritage.org/crime-and-justice/report/policing-america-lessons-the-past-opportunities-the-future.

لمعالجة وحشية الشرطة هي إصلاح منظمة الشرطة من أعلى إلى أسفل. ويشمل ذلك تقديم مبادئ مثل الشرطة المجتمعية؛ وتدريب الضباط على مهارات تهدئة التصعيد؛ واستخدام التكتيكات غير المميتة؛ وزيادة التنوع بين الموظفين داخل المؤسسة؛ وتحسين جمع البيانات والشفافية العامة؛ وتعزيز اختبار مجندي الشرطة.

تخفق العديد من مؤسسات الشرطة في إلقائها اللوم على «رجال شرطة مارقين»، وليس على ثقافة مؤسساتية، بسبب تصورهم لخدمة شرطية وحشية. على الرغم من أن الادعاءات باعتداء الشرطة قد تتجمع حول مجموعة صغيرة نسبيًا من ضباط الشرطة، إلا أن هؤلاء الضباط يميلون إلى تكرار سلوكهم التعسفي دون عقاب. إن الوحشية المتكررة التي لا يعالجها كبار المسؤولين هي مشكلة نظامية وليست مشكلة أفراد مارقين. سواء كانت صريحة أم لا، فإن الرسالة التي تنقلها المؤسسة تفيد بأن هناك مستوى معينًا من السلوك التعسفي مقبول.

لن يوجه أي قائد شرطة ضباطه/ها للتعامل بوحشية مع المشتبه بهم. لكن بعض سمات ثقافة الشرطة تكافئ السلوك العدواني أو ترسل رسالة لاشعوريةً مفادها أن قدرًا معينًا من الوحشية مسموح به أو حتى ضروري. في بعض الأحيان تبدأ هذه العقلية في أكاديمية الشرطة، حيث يتم تعليم الطلبة العسكريين أن «التهاون يقتل». ولكن حتى عندما تتجنب الأكاديمية في تدريباتها إرسال هذه الرسالة (عن طريق، على سبيل المثال، تعليمهم تقنيات تهدئة التصعيد)، فإن الطلبة سرعان ما يؤيدون نموذج الشرطة العدوانية السلطوية الذي يظهره بعض قدامى الضباط.

علاوة على ذلك، فإن الطريقة التي تؤكد بها أقسام الشرطة على الأداء الكمي لها تأثير على الثقافة العامة: فالمقاييس التي تعطي قيمة على عدد الجرائم التي تم حلها، والاعتقالات التي تمت، و كمية المخالفات المكتوبة أكثر من الإنجازات التي يصعب قياسها مثل المواقف الخطرة التي يتم نزع فتيلها أو تجنبها، تعزز روحًا معينة. من خلال مكافأة الأعمال العدوانية -التي حتى يمكن أن توصف بالبطولية - يدعم مثل هذا النظام أسلوبًا من الأعمال الشرطية يمكن أن يؤدي إلى تصعيد المواجهات بين الشرطة والمواطنين. كما أنه يقوض الآثار الرادعة لشكاوى المواطنين أو الدعاوى القضائية، التي تعتبر «شرورًا ضرورية» لمكافحة الجريمة بشكل فعال.

تعمل وحشية الشرطة على مقاومة الإصلاح لأن الشرطة تفترض أنه من الضروري استخدام مستوى معين من العنف في المواقف التي تواجهها، والممارسة المؤسساتية تمنحها قرينة الشك عند تطبيق القوة. تتمحور الطريقة التي يفسر بها

| نافع (خارجي)<br>في إنشاء روايات مشجعة | ضار (خارجي)<br>في إنشاء روايات مشجعة |
|---|---|
| **الفرص** | **التهديدات** |
| ف1 عندما يركز جهاز الشرطة على تحسين العلاقات مع الجمهور، فإنه يقوض الرواية السلبية بأن الشرطة هي "العدو". | ت1 هناك تاريخ من عدم الثقة في الشرطة لا يمكن محوه بسهولة. |
| ف2 الدعم الدولي والتدريب متاحان لمساعدة مؤسسة الشرطة على التحول لتصبح أكثر تركيزًا على المجتمع | ت2 لقد ثبت أنه من الصعب تحقيق إصلاح الشرطة الناجح القابل للقياس في جميع أنحاء العالم. |
| ف3 لا تزال الشرطة المجتمعية هي النموذج الأمثل للإصلاح الدولي للشرطة. وقد أثبتت الشرطة المجتمعية قدرتها على تحسين صورة الشرطة | ت3 تستغرق المشاركة المجتمعية وقتًا طويلا لتنفيذها. |
| ف4 توجد شبكة من وسائل التواصل الاجتماعي يمكن للشرطة الاستفادة منها لتحدي الروايات السلبية. | ت4 تستهلك المشاركة المجتمعية الفاعلة الكثير من الموارد. |
| | ت5 تتطلب الشرطة المجتمعية وما شابهها من برامج المشاركة المجتمعية حرية في الحركة وأن تبدأ الشرطة بنفسها في هذا المجال. |
| | ت6 هناك حملة إعلامية راسخة بقوة ضد الشرطة. |

في الجدول 7.1، تظهر عقبة أمام الجهود الرامية إلى تغيير رواية سلبية تحت نقاط الضعف: ض4، «لقد تم نشر أحداث حول وحشية الشرطة». طالما ترى المجتمعات أن شرطتها وحشية، سيكون من المستحيل تعزيز ثقة الجمهور ومواجهة الروايات السلبية المتعلقة بالشرطة. إذا كانت هذه إحدى القضايا التي تعطيها المؤسسة الأولوية كجزء من التغيير المؤسساتي، فيجب أن تفهم المؤسسة أيضًا طبيعة الوحشية في المؤسسات الشرطية. على سبيل المثال، الآلية الفعالة الوحيدة

**الجدول 7.1:** نموذج مصفوفة (SWOT) لمعالجة وحشية الشرطة[3]

| **نافع (داخلي)**<br>**في إنشاء روايات مشجعة** | **ضار (داخلي)**<br>**في إنشاء روايات مشجعة** |
|---|---|
| **نقاط القوة** | **نقاط الضعف** |
| ق1 لقد كان مسؤولو الشرطة والضباط المكلفون يتقبلون ويستجيبون لفلسفات الشرطة الجديدة. | ض1 مؤسسة الشرطة كبيرة جدًا وغير طيعة. |
| ق2 تلقي ضباط الشرطة والمديرين التنفيذيين مبادئ المشاركة المجتمعية بشكل إيجابي. | ض2 تاريخ من التركيز على الأمور العسكرية مع ردود تكتيكية/حركية بشكل أساسي. |
| ق3 أظهرت الشرطة القدرة والقابلية للتطور لتصبح مؤسسة أكثر تركيزاً على المجتمع. | ض3 لقد تم نشر أحداث فساد للشرطة. |
| ق4 المؤسسة كبيرة، مع الكثير من الموارد البشرية. | ض4 لقد تم نشر أحداث حول وحشية الشرطة. |
| | ض5 المنظمة استبدادية للغاية وهرمية القيادة، من أعلى إلى أسفل. ليس هناك سلطة لصنع القرار على المستوى الأدنى. |
| | ض6 مقاومة مؤسساتية للتغيير. |

[3] Waddington, D. (2017) A SWOT Analysis of Community Policing as a Reform Schema For the Egyptian National Police To Counter Violent Extremism. University at Albany, Albany, New York

لكي تقرر المؤسسة فيما إذا كان الهدف ذا صلة، عليها أن تطرح هذه الأسئلة:

- هل يبدو هذا الهدف جديرًا بالاهتمام؟
- هل هذا الوقت المناسب له؟
- هل يتوافق مع جهودنا واحتياجاتنا الأخرى؟
- هل يمكن تطبيقه في الظرف الحالي؟

**مناسب زمنيًا**

تعمل الأهداف المناسبة زمنيًا على تحديد أمر معين يمكن للقسم تحقيقه في إطار زمني مناسب.

يحتاج كل هدف إلى تاريخ مستهدف، موعد نهائي للتركيز عليه، وشيء يجب العمل لأجله. يساعد هذا الجزء من معايير (SMART) على منع المهام اليومية من أن تأخذ الأولوية على حساب الأهداف الطويلة الأمد.

لكي تقرر المؤسسة ما إذا كان الهدف مناسبًا زمنيًا، عليها أن تطرح هذه الأسئلة:

- متى؟
- ماذا نستطيع أن نفعل بعد ستة أشهر من الآن؟
- ماذا نستطيع أن نفعل بعد ستة أسابيع من الآن؟
- ماذا نستطيع أن نفعل الآن؟

**تطبيق (SMART): معالجة وحشية الشرطة**

يولد تحليل (SWOT) أفكارًا لأهداف وغايات محددة للخطة الاستراتيجية. يستند الجدول 7.1 إلى نموذج مصفوفة (SWOT) التي تمت مناقشتها في الفصل الثالث (انظر الشكل 3.1).

الموظفين على مواصلة بذل الجهود اللازمة لبلوغ الهدف. قد يكون المقياس كميًا أو نوعيًا، لكن يجب أن يسمح بإصدار الأحكام ضد معيار الأداء ومعيار التوقع. يمكن للأهداف القابلة للقياس أن تساعد المؤسسة بشكل كبير على تحديد ما تريد تحقيقه وتنقيحه بدقة. تحديد المظاهر المادية لهدف أو غاية يجعل الوصول إليه أكثر وضوحا وأسهل.

لكي تقرر المؤسسة فيما إذا كان الهدف قابلًا للقياس، عليها أن تطرح ثلاثة أسئلة:

- ما هي الكمية التي نريدها؟
- ما هو العدد الذي نريده؟
- كيف سنعرف متى تم تحقيق هدفنا؟

**يمكن تحقيقه**

يجب أن يضع المكلفون بمتابعة الأهداف أهدافًا واقعيةً وقابلة للتحقيق. الأهداف التي ليس لها فرصة منطقية في النجاح لا تساعد المؤسسة ولا الأفراد الذين يجب عليهم العمل من أجل إنجاز الأهداف. قد يضع بعض الأشخاص، الذين يعتقدون أنهم يقدمون توجيهًا قويًا للمؤسسة، أهدافًا سامية أو كثيرة المتطلبات لدرجة أنه قد لا يستطيع أحد تحقيقها، ما يجعلهم يحكمون على المؤسسة بالفشل، على العكس تمامًا من التأثير المقصود.

لكي تقرر المؤسسة فيما إذا كان الهدف قابلاً للتحقيق، عليها أن تطرح هذه الأسئلة:

- كيف يمكننا تحقيق هذا الهدف؟
- ما مدى واقعية الهدف في ظل المعيقات الأخرى؟

**ذو صلة**

يجب على المؤسسات ضمان أن للهدف أهميته وأنه ينسجم مع الأهداف الأخرى ذات الصلة. يجب عليها تجنب الأهداف المبسطة، أو السهلة، أو عديمة المعنى. يجب أن تشكل الأهداف تحديًا للمؤسسة في حدودها وتعمل على توسيع قدرات العاملين على تحقيقها. يمكن للحرص في دراسة الهدف أن يؤدي إلى تجدد الحماس في الهيئة ومهمتها.

الوصول إليه، يجب على قسم الشرطة تحديد الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية. (SMART) هو أداة تستخدمها المؤسسات للتخطيط وتحقيق الأهداف. على الرغم من وجود العديد من التفسيرات لمعنى الاختصار، إلا أن الشائع هو «محدد وقابل للقياس ويمكن تحقيقه وذو صلة ومحدد زمنيًا». يمكن لـ (SMART) توسيع قدرات العاملين على تحقيق هذه الأهداف مع كونها مجزية للمؤسسة وأعضائها.[2]

**محدد**

ينبغي على المؤسسة أن تحدد أهدافها قدر الإمكان حتى لا تغطي مساحة واسعة جدًا أو تتطلب إكمال عدد كبير من الخطوات أو تلبية مجموعة واسعة من الأهداف. إن كون الأهداف محددة يجعل المؤسسة أكثر عرضة للمساءلة بخصوص الأهداف. تعمل الأهداف المحددة على تحديد الإجراءات التي سيتم اتخاذها ومن يقوم بها. كما أن الأهداف المحددة تساعد الهيئة على أن تحدد ما إذا كانت قد حققت أهدافها. فرصة تحقيق الهدف المحدد أكبر بكثير من فرصة تحقيق الهدف العام.

عند وضع مسودة الأهداف المحددة، ينبغي على مؤسسة الشرطة أن تطرح أسئلة «المعلومات» الخمسة التالية:

- ما الذي نريد تحقيقه؟
- ما سبب أهمية هذا الهدف؟
- من المشتركون؟
- أين سيتم تنفيذه؟
- ما هي الموارد أو القيود التي يتضمنها؟

**قابل للقياس**

يجب على المؤسسات تقسيم كل هدف إلى عناصر قابلة للقياس. يجب وضع معايير مادية لقياس التقدم الذي تم إحرازه نحو إنجاز كل هدف من الأهداف. عندما تقيس إحدى الهيئات التقدم الذي تم إحرازه، فمن الأرجح أن تبقى على المسار الصحيح، وتصل إلى المواعيد المستهدفة، وتجرب الشعور بالإنجاز الذي يلهم

[2] R. Garner, "'SWOT' Tactics: Basics for Strategic Planning," *FBI Law Enforcement Bulletin* 74, no. 11 (2005): 17–19.

يجب أن يتم توضيح أهداف التغيير للمؤسسة ككل لكي يعمل الجميع على الترحيب بالتغيير. من بين الجمهور:

- المديرون التنفيذيون
- المديرون
- المشرفون
- الموظفون المباشرون

قد تأتي مقاومة التغيير من مسؤولي الشرطة، خاصة أولئك الذين لديهم فترات خدمة طويلة. نظرًا لأن إصدار الأوامر هو القاعدة السائدة، فإن العديد من مسؤولي الشرطة يفشلون في تطوير مجموعة أدواتهم الإدارية لتشمل تقنيات التأثير على الضباط، أو إلهامهم، أو مشاركتهم. على الرغم من أن ثقافة الشرطة تدعم هيكلاً يتم فيه تنفيذ الأوامر والتوجيهات وتسلسلها إلى خط المواجهة الأمامي، إلا أنه لا ينبغي قراءة ذلك كدعم أو التزام بالتغيير، حتى عندما يفرضه المسؤولون. المطلوب هو مشاركة هادفة للموظف لتغذية عملية التغيير والحفاظ عليها.

**وضع خطة لعملية (SMART)**

لزيادة فرصة تنفيذ جهد تغيير كبير بنجاح، يحتاج جهاز الشرطة إلى خطة تنفيذ شاملة ومرنة بدعم أعضائها.

يقول ديفيد بايلي، أحد الباحثين البارزين في قضايا الشرطة، إنه حتى يحدث التغيير المؤسساتي بنجاح، لا بد من وجود خطة استراتيجية.[1] يوضح بايلي أنه قد يكون من الضروري أن تتم أجزاء محددة من عملية الإصلاح قبل غيرها. على سبيل المثال، قد يلزم وجود بعض المسائل الأساسية النظامية قبل أن تكون المؤسسة جاهزة لتغيير الرواية بأي طريقة ذات مغزى. يوفر التقييم الذاتي النظامي الذي يعرضه تحليل (SWOT) منهجية لفهم القضايا التي يجب التركيز عليها. يمكن أن يساعد تحليل (SWOT) في تحديد ما إذا كانت الشروط المسبقة موجودة (أو تحتاج إلى إيجاد) وهو ما سيسمح للمؤسسة بمحاولة تنفيذ الأهداف والبرامج التي تعتمد على تلك الشروط المسبقة.

للانتقال من تقييم مكان تواجد المؤسسة إلى خطة للمكان الذي تريد

[1] D. H. Bayley, *Changing the Guard: Developing Democratic Police Abroad* (New York: Oxford University Press, 2006).

في مؤسسات الشرطة كما يجب. من الناحية الثقافية، أغلب المديرين والمديرين التنفيذيين لا يحتملون الفشل. ومع ذلك، فإن التغيير ضروري في جميع المؤسسات في مرحلة ما، ويجب على قادة الشرطة مساعدة ضباطهم على القبول والتقدم أثناء التغيير. في النهاية، يجب على القادة أن يدركوا أن التغيير صعب على الجميع وسيحتاج الكثير من العاملين إلى التوجيه والتشجيع طوال العملية.

تتضمن عملية التغيير المؤسساتي الخطوات التالية:

1 الاعتراف بالحاجة إلى التغيير
2 الحصول على التأييد المؤسساتي
3 وضع خطة لعملية (SMART)
4 إجراء التدريبات
5 تنفيذ خطة التغيير

**الاعتراف بالحاجة إلى التغيير**

تساعد عملية (SWOT) المؤسسة على إدراك الحاجة إلى التغيير. فهي تلخص نقاط القوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص الخارجية. يمكن استخدام المعلومات المستمدة من هذا التحليل لتحديد الاحتياجات، وتوضيح أسباب التغيير، وتقديم مدخلات بشأن الخطوة التالية في نموذج إدارة التغيير.

**الحصول على التأييد المؤسساتي**

من المهم للمديرين أن يوضحوا بما لا يدع مجالاً للشك سبب أهمية التغيير. غالبًا ما تحجم المؤسسات عن إخبار المتأثرين بالتغيير عن سبب حدوثه. على سبيل المثال، إذا كانت سياسة الهيئة هي محاولة التغلب على الروايات السلبية التي يروج لها المتطرفون، يمكن للإدارة إدخال سياسات وإجراءات جديدة لاستبعاد الوحشية من ممارسات الشرطة. ومع ذلك، إذا لم يتم توضيح أسباب السياسات الجديدة، فإن الأشخاص المتأثرين بها سيختلقون أسبابهم الخاصة. قد ينظرون إلى التكتيكات الجديدة وكأن الإدارة تنحني أمام ضغوط المتطرفين بدلاً من الجهود التطوعية التي تبذلها الشرطة لتطوير علاقة تعاونية إيجابية مع المجتمعات التي يفترض أن تخدمها الشرطة. عندما لا تنسجم مبررات الإدارة مع فرضيات ضباط الصف، فإن التناقض يمكن أن يسبب نزاعًا واستياءً ويعيق قبول وتطبيق سياسات وإجراءات جديدة.

- يجب أن يأتي التأييد المؤسساتي من جميع مستويات المؤسسة، بمن في ذلك المديرون التنفيذيون، والمديرون، والمشرفون، والموظفون التنفيذيون.
- يجب على الشرطة وضع استراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية. (SMART) هي منهجية لتخطيط وتحقيق الأهداف التي تكون فيها الأهداف محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومحددة زمنيًا.
- التدريب ضروري في عملية التغيير المؤسساتي.

## مقدمة

لإنتاج رواية إيجابية وتعزيز ثقة الجمهور، يجب على مؤسسة الشرطة تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص الخارجية. وعلى الرغم من أن فهم الذات هو أساس هذه العملية، إلا أنه ليس سوى الخطوة الأولى في نموذج إدارة التغيير. والخطوة التالية هي وضع خطة عمل.

عملية وضع خطة عمل تشبه رياضة الاسترشاد وهي رياضة دولية تنافسية تجمع بين السباق والملاحة. إنها سباق يستخدم فيه المشاركون خريطة مفصلة بدقة تم وضعها خصيصًا لاختيار المسارات والتنقل عبر التضاريس المتنوعة والصعبة وغير المألوفة في كثير من الأحيان. أقسام الشرطة في سباق ضد المتطرفين للفوز بقلوب أفراد مجتمعهم وعقولهم. ولكن، كما هو الحال مع جهد الاسترشاد الحقيقي، لا يعتمد الفوز بالضرورة على مدى سرعتك في العدو، ولكن حول مدى نجاحك في تحديد مسارك لتجاوز العقبات والتحديات.

كما نوقش في الفصل الثالث، يساعد تحليل (SWOT) جهاز الشرطة على فهم طبيعة الأمور. يوفر نظرة عامة لمساعدة المؤسسة على فهم مكان وجودها بالنسبة لجهود (CVE) وإلقاء نظرة على الواقع والعقبات حيث تحاول المؤسسة تغيير اللغة المتعلقة بالشرطة بهدف التعاون مع المجتمع لإقامة الثقة والاطمئنان إلى جهاز الشرطة.

إذا كانت مؤسسة الشرطة لا تحظى بالثقة والطمأنينة من الجمهور، فيجب عليها إبطال أو تقويض الروايات السلبية. الطريقة الوحيدة للقيام بذلك بصورة مستدامة هي عن طريق تنفيذ التغيير المؤسساتي. على الرغم من أن مشروع التغيير المؤسساتي الرئيسي يمكن أن يكون مجزيًا للغاية لكل من جهاز الشرطة والمجتمع الذي يخدمه، إلا أنه قد يكون مهمة بالغة الصعوبة. عادة لا يمضي التغيير

الفصل 7

# توجيه الثقافة المؤسساتية لتعزيز الثقة الجماهيرية: نموذج إدارة التغيير

دان وادينغتون

## ملخص تنفيذي

- يمكن لأجهزة الشرطة استخدام المعلومات المستقاة من التقييم المؤسساتي لإعادة توجيه المنظمة.
- يمثل التغيير التنظيمي تحديًا، ولكن يمكن تنفيذه بنجاح إذا تم تناوله بمنهجية سليمة، بما في ذلك الاعتراف بالحاجة، وتأييد المؤسسة، والتخطيط، والتدريب، والتنفيذ.
- يوفر تحليل (SWOT) (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد، راجع الفصل ٣) عملية لمعالجة الخطوة الأولى في التغيير المؤسساتي: الاعتراف بالحاجة.

المعلومات التي تساعدهم على متابعة حياتهم اليومية أو للحصول على تجربة الاتصال بالشرطة. ثالثًا، من الأهمية بمكان أن تبقى الشرطة صادقة على وسائل التواصل الاجتماعي، حيث إن الاعتراف بأوجه القصور يمكن أن يزيد من مفهوم استحقاقها للثقة بجدارة. فهو يظهر الوعي الذاتي، ويسمح للناس بأن يأخذوا رسائل الشرطة -بخيرها وشرها- على محمل الجد. ينبغي أن تكون الشرطة حذرة من التراجع ومن الظهور بمظهر عديم النزاهة أو صعوبة الوصول إليها. أخيرًا، ينبغي أن تضمن الشرطة استخدامها لوسائل التواصل الاجتماعي كأداة لإعلام المجتمع والتعلم منه، وذلك باستخدام مزيج من المشاركة التفاعلية والاستباقية.

من المهم وضع الأفكار الواردة في هذا الفصل في سياق المشاركة ثنائية الاتجاه. وسائل التواصل الاجتماعي هي مرآة لما تقوم به الشرطة من أعمال في وضع عدم الاتصال. إذا فشلت الشرطة في التعامل مع مخاوف المجتمع والتجاوب معها في وضع عدم الاتصال، فإن وجودها على وسائل التواصل الاجتماعي سيكون أقل تأثيرًا عند مشاركة الروايات ومحاولة بناء ثقة الجمهور على المدى الطويل في الشرطة. تحتاج الشرطة إلى التواصل مع المجتمع والاستماع إليه حول المخاوف والأولويات دون الاتصال بالشبكة لكي تجد رواياتها صدًى لها عند المجتمعات عبر الإنترنت.

يعتمد النجاح الطويل الأمد لحملة وسائل التواصل الاجتماعي على كيفية ترجمة الشرطة للأفعال في وضع عدم الاتصال بالإنترنت وماذا يفعلون بالمعلومات التي يواجهونها على وسائل التواصل الاجتماعي. يمكن للشرطة شق طريقها نحو بناء ثقة الجمهور في الشرطة من خلال إعطاء الأولوية للروايات، والمشاركة المجتمعية ثنائية الاتجاه، والأعمال الشرطية المتجاوبة.

**المحافظة على الأمن**

الأمـن عـبر الإنترنـت ضروري للغايـة. يجـب أن تضمـن الشرطـة حمايـة وجودهـا عـلى الإنترنـت مـن أولئـك الذيـن يسـعون إلى المسـاس بهـذا الوجـود. عـلى المسـتوى الأسـاسي، ينبغـي عـلى عنـاصر الشرطـة اسـتخدام أجهـزة الكمبيوتـر والأجهـزة الرسـمية كلـما اسـتخدموا وسـائل التواصـل الاجتماعـي بصفتهـم كشرطـة. مـن المرجـح أن تكـون الهواتف الشـخصية وأجهـزة الحاسـوب أقـل أمانًـا مـن الأجهـزة التابعـة للمؤسسـات. ينبغـي أن يختـار العنـاصر كلـمات مـرور يصعـب تخمينهـا وعـدم مشـاركتها.

عنـد تسـجيل الدخـول إلى وسـائل التواصـل الاجتماعـي، ينبغـي على الشـخص الذي يديـر الحسـاب أن يسـتخدم دائمًـا المصادقـة ثنائيـة العوامـل.[13] تطلـب المصادقـة ثنائيـة العوامـل مـن المسـتخدم تسـجيل الدخـول باسـتخدام كلمـة مـرور وكذلـك باسـتخدام رمـز يتـم إرسـاله إلى المسـتخدم. يجـب عـلى الضبـاط تثبيـت تحديثـات البرامـج حسـب الحاجـة والحفـاظ عـلى تحديـث برامـج مكافحـة الفيروسـات. ستسـاعد هـذه التدابـير الأساسـية في الحـد مـن احتـمال إصابـة الحاسـوب أو الجهـاز التابـع للقسـم بفـيروس أو الوصـول إليـه مـن قبـل الهاكـرز.

تطلـب بعـض منصـات وسـائل التواصـل الاجتماعـي مـن مؤسسـات الشرطـة التحقـق مـن حسـاباتهم. عـلى سـبيل المثـال، عـلى تويـتر، يتحقـق المسـتخدم مـن هويتـه/هـا عـلى تويـتر ويتلقـى علامـة اختبـار زرقـاء في الملـف الشـخصي تفيـد بأنـه تـم التحقـق مـن الحسـاب. مـن الـضروري أن تمـر حسـابات الشرطـة بعمليـة التحقـق هـذه؛ فهـي تحقـق الاحـتراف وتضمـن أن لا يخلـط الصحافيـون، والموظفـون العموميـون، وأعضـاء المجتمـع بشـأن هويـة الحسـاب. كـما أنهـا تقلـل مـن احتماليـة تعـرض الحسـابات المقلـدة لروايـات الشرطـة.[14]

## ملخص

ينبغـي أن تتذكـر الشرطـة بعـض النصائـح الأساسـية بخصـوص وجودهـا عـلى الإنترنـت. أولاً، ينبغـي أن يكـون مـرور الشرطـة عـلى الإنترنـت كشـخصية إنسـانية متجاوبـة. ثانيًـا، يتفاعـل الأشـخاص مـع الشرطـة عـلى وسـائل التواصـل الاجتماعـي للحصـول عـلى

[13] *SecurEnvoy*. "What Is 2FA?" www.securenvoy.com/two-factor-authentication/what-is-2fa.shtm.

[14] *Wikihow*, "How to Get a Verified Account on Twitter," www.wikihow.com/Get-a-Verified-Account-on-Twitter.

الشباب. في حين تختلف خصائص أدوات التواصل الاجتماعي المحددة، إلا أن المبادئ الاستراتيجية العريضة للشرطة متشابهة إلى حد كبير. إحدى الطرق التي يمكن للشرطة من خلالها تحسين استخدامها لمختلف منصات التواصل الاجتماعي هي مراقبة حسابات أجهزة الشرطة الأخرى. يمكن أن تقدم هذه أمثلة قيمة حول كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للارتقاء بأهداف الشرطة في مجموعة متنوعة من الظروف وعلى مجموعة من المنصات، يتم تحديثها في الوقت الفعلي.

**مراقبة وصقل التواجد على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مستمر**

نظرًا لاستخدام الشرطة لوسائل التواصل الاجتماعي كجزء من استراتيجية المشاركة الأوسع نطاقًا، يجب عليهم مراقبة أنفسهم ومحتواهم باستمرار. أي أنواع المنشورات تتلقى إعجابًا ويعاد نشرها؟ أي المنشورات تتلقى استحسانًا قليلاً أو سلبيًا إلى حد كبير؟ يمكن أن توفر المراقبة الذاتية إرشادات غير رسمية حول كيفية رغبة المجتمع في التفاعل مع الشرطة عبر الإنترنت. بناءً على مثل هذا التقييم المستمر، ينبغي على الشرطة صقل المحتوى الذي تنتجه عبر الإنترنت باستمرار.

يجب أن تسعى الشرطة جاهدة من أجل محتوىً تجده المجتمعات مفيدًا وغنيًا بالمعلومات وقابلاً للمشاركة. إلى جانب تحليل المنشورات الفردية واستحسان الجماهير لها، ينبغي أن تلاحظ الشرطة العدد الإجمالي للمتابعين، والمعلومات المتواجدة عادةً على الصفحة الرئيسية لموقع التواصل الاجتماعي. إذا وجد أن جهدًا معينًا على وسائل التواصل الاجتماعي، مثل «غرد معنا»، يلقى العديد من المتابعين الجدد، قم بتقييم هذا التوجه داخليًا وحاول دمج الجهود المماثلة بشكل أكثر انتظامًا في التواجد عبر الإنترنت.

ينبغي أن تأخذ الشرطة وقتها في صقل ملفها الشخصي، سواءً الصورة أم السيرة الذاتية التي تظهر للمستخدمين الآخرين على وسائل التواصل الاجتماعي. يعد الملف الشخصي لوسائل التواصل الاجتماعي فرصة لتصوير رواية بصرية عن الشرطة وتلخيصها بشكل سريع، مع تغليف وجه الشرطة على الإنترنت للمجتمع. ينبغي على أقسام الشرطة أن تختار بعناية صورة تظهر ضباط الشرطة أثناء خدمتهم للمجتمع وتضيف سيرة ذاتية لنشر روايات الشرطة بإيجاز.

يوجد لوسائل التواصل الاجتماعي بعض المفارقات اللغوية التي تختلف من منصة إلى أخرى. على سبيل المثال، الرمز @ وعلامة الهاشتاغ # مهمان للتواصل على تويتر.[11] عندما تريد الشرطة أن تتم مشاهدة رسائلها على حسابات معينة على تويتر – في ملف إخباري لمنظمة مجتمع مدني، على سبيل المثال – يجب عليهم استخدام الرمز @، بما في ذلك (@اسم الشخص) في المنشور، وهو ما يعرف بـ»مقبض» تويتر. على سبيل المثال، مقبض تويتر التابع لمعهد السلام الأمريكي هو @USIP. إذا أرادت الشرطة التحدث إلى مستخدم على انفراد، فيمكنهم استخدام وظيفة الرسالة المباشرة لمنصة وسائل التواصل الاجتماعي.

يجب أن تستخدم الشرطة علامات الهاشتاغ بشكل استراتيجي لتضمن وصول رسائلها إلى شرائح الجمهور المستهدفة وإمكانية البحث فيها بسهولة. على سبيل المثال، استخدم علامة الهاشتاغ الخاصة بالمنطقة أو نوع الجريمة أو الحدث الذي يريدون نشره على الإنترنت. يمكن استخدام علامة هاشتاغ واحدة معينة على نطاق واسع لفعالية محلية مثل عرض أو حملة للتبرع بالدم أو مهرجان اجتماعي؛ ينبغي أن تتبع الشرطة تقاليد الجمهور الذي تحاول الوصول إليه. إذا غردت الشرطة حول موضوع للتعبير عن التضامن أو تقديم معلومات، فعليها أن تتأكد من استخدام علامة الهاشتاغ المناسبة.

بينما ركز هذا الفصل على أمثلة من الشرطة على تويتر وفيسبوك، تستخدم مؤسسات الشرطة مجموعة واسعة من وسائل التواصل الاجتماعي، بما في ذلك انستغرام. انستغرام هو عبارة عن وسيلة مرئية بامتياز، وقد استخدمته الشرطة لمشاركة الصور ومقاطع الفيديو الخاصة بالشرطة في تعاملها مع أفراد المجتمع، ما يوجِد رواية مرئية للشرطة في توفيرها الحماية للجمهور. على سبيل المثال، تلقى الضابط تومي نورمان من ليتل روك، أركنساس، اهتمامًا صحافيًا كبيرًا واكتسب متابعة واسعة في وسائل التواصل الاجتماعي لبراعته في استخدام انستغرام في التقاط أنشطة الشرطة المجتمعية.[12] يعرض حساب انستغرام الخاص به صورًا ومقاطع فيديو للتعامل مع مجموعة واسعة من أفراد المجتمع، وخاصة

[11] *Wired* Staff, "How to Use Twitter: Critical Tips for New Users," *Wired,* May 2016, https://www.wired.com/2016/05/twitter-onboarding-tips-for-new-users/.

[12] Joe McCarthy, "Can All Police Officers Be Like This Cop?" *Global Citizen*, July 13, 2016. https://www.global-citizen.org/en/content/officer-tommy-norman-community-policing-the-game/; and Katie Rogers, "The New Officer Friendly, Armed With Instagram, Tweets and Emojis," *New York Times,* July 13, 2016, https://www.nytimes.com/2016/07/13/us/the-new-officer-friendly-armed-with-instagram-tweets-and-emojis.html.

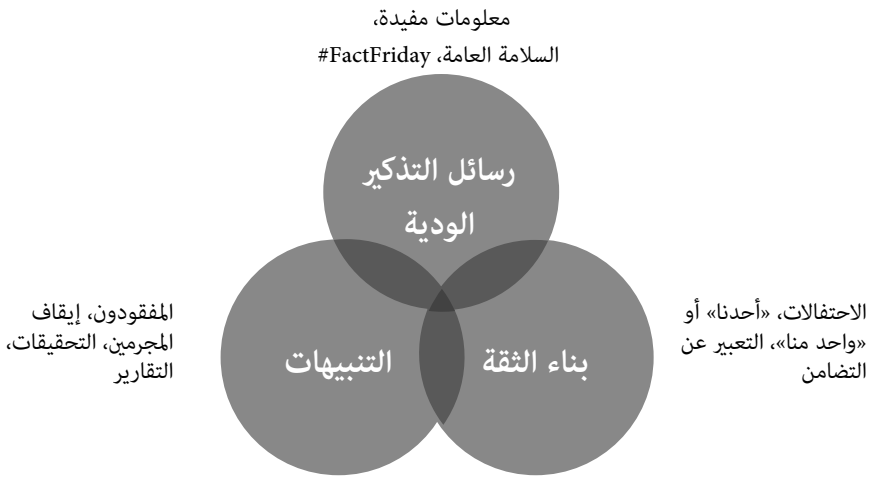
**استخدام الأسلوب والاستراتيجية اللائقة**

لأن وسائل التواصل الاجتماعي هي مساحة غير رسمية في الأصل، ينبغي أن تستخدم الشرطة لغة الحوار في التعامل معها. إن استخدام المصطلحات الشرطية أو تهنئة الذات بشكل كبير يجعل أفراد الشرطة يبدون بعيدين عن المجتمع وليسوا موظفين عموميين مقربين من المجتمع ويدركون الأولويات المحلية. ينبغي على الشرطة أن تتأكد من كون منشورات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها واضحة وبلغة حوارية ويمكن استخدامها في الأبحاث لأولئك الذين يبحثون عن أنواع المعلومات التي تنشرها الشرطة عبر الإنترنت.

من المظاهر المهمة الأخرى للتواجد على وسائل التواصل الاجتماعي اكتساب المتابعين والمحافظة عليهم. ومن أسهل الطرق للبدء هي اتباع المؤسسات المجتمعية والإعلامية. على عكس الوضع خارج الاتصال بالإنترنت، حيث يمكن التعرف على الشرطة بسرعة بسبب زيهم الرسمي، فمن السهل أن تخطئ في الشرطة عبر الإنترنت. ومع ذلك، تصبح الشرطة أكثر وضوحًا عند نشرها للمحتوى وتفاعلها مع المجموعات والأفراد الآخرين عبر الإنترنت. هذا يخلق الفرصة لمستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي الآخرين للتجاوب بمتابعة الشرطة والتفاعل معهم عبر الإنترنت.

إذا لم يهتم أحد بوسائل التواصل الاجتماعي، فلن يكون لها أهمية تذكر، لذلك ينبغي على الشرطة التفكير بعناية في كيفية الحفاظ على المتابعين لضمان فاعلية استراتيجية وسائل التواصل الاجتماعي لديهم. قد يؤدي إعداد "قاعة بلدية" على الإنترنت إلى لفت الانتباه بسرعة. يمكن لمشاركة البرامج والفعاليات والمبادرات المحلية التي تقوم بأشياء إيجابية في المجتمع والترويج لها مساعدة الشرطة في بناء روابط مع مجموعة من الهيئات المحلية ومجموعات المجتمع المدني التي قد تكون خارج نطاق شبكات الشرطة المباشرة. يشير هذا النوع من التفاعل أيضًا إلى انخراط الشرطة في رفاهية المجتمع على نطاق أوسع، بدلاً من مجرد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لإقامة العلاقات العامة. يمكن للمستخدمين الجدد الذين يصادفون الشرطة على وسائل التواصل الاجتماعي من خلال مستخدمين آخرين اختيار متابعة الشرطة. كجزء من هذه الاستراتيجية الأوسع نطاقًا، ينبغي على الشرطة أن تستجيب وترد فورًا على الأشخاص الذين يتفاعلون معها عبر الإنترنت. إذا بذل أحد أفراد المجتمع جهدًا للتفاعل عبر الإنترنت بطلب أو سؤال، فإن التجاوب معه يظهر أن الشرطة تهتم بمجتمعها وتستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لمساعدة المجتمعات المحلية.

**الشكل 6.1:** محتوى للشرطة على وسائل التواصل الاجتماعي




**المصدر:** تم الحصول عليه من مدينة كامبريدج، ماساتشوستس، وقسم شرطة كامبريدج، ماساتشوستس.

يبحث دليل (NYPD) الخاص بالوسائط الاجتماعية بشكل متعمق في تفاصيل المحتوى، ويحدد المحتوى المفيد والموضوعات التي يجب تجنبها.[9] يقدم القسم العديد من الأمثلة على المحتوى المناسب عبر الإنترنت، وتتراوح بين النصائح والتنبيهات ونصائح منع الجريمة، وأمثلة على عمل الشرطة الاستثنائي، وإخطارات العطل والأعياد، والمعلومات حول الهيئات الأخرى، وعبارات التقدير لمجموعات المجتمع.

كما يدرج دليل (NYPD) قائمة بالمحتوى الذي ينبغي تجنبه، ومنها ما يلي:[10]

- معلومات وصور عن مشهد الجريمة
- تحقيقات الشرطة الجارية
- المصطلحات الخاصة بالشرطة
- الصور والمعلومات التي تمس أفراد أو جماعات من الجمهور
- المعلومات السرية بطبيعتها
- معلومات الاتصال الشخصي

[9] Bratton, "Orientation."

[10] المرجع السابق.

التواصل الاجتماعي، مع مراعاة أن النشرات غير اللائقة التي يقوم بها ضابط أو أكثر يمكن أن تجازف بشرعية قوة الشرطة ككل.

قد تمنح أقسام الشرطة الضابط الذي يقود فريق الحي حسابًا لذلك الحي ويسمح لهذا الشخص بنشر محتوى معتمد. في الأقسام الأخرى، تحتفظ قوات الشرطة بحساب مركزي واحد؛ وتتم الموافقة على المنشورات من قبل منسقي وسائل التواصل الاجتماعي في القسم بأكمله. يعتبر تقسيم السلطة في نهاية المطاف نوعًا من المرونة والمفاوضات، حيث يتمثل الهدف في تحقيق توازن بين تقديم وجهات النظر المحلية مع التأكد من أن محتوى وسائل التواصل الاجتماعي يمثل القوة الأوسع.

من المهم أن تستخدم القيادة على أعلى المستويات وسائل التواصل الاجتماعي وأن تكون مثالاً يحتذى به، لا سيما فيما يتعلق بالمراسلة حول أوجه القصور. عندما يستخدم كبار ضباط الشرطة وسائل التواصل الاجتماعي، فيمكنهم وضع المعايير وأفضل الممارسات حول الشفافية، واستخدام المشاركة الاستباقية والتفاعلية على الإنترنت يمكن أن يكون بمثابة أمثلة للضباط من المستوى الأدنى.

**مشاركة المحتوى اللائق**

وسائل التواصل الاجتماعي هي أداة مثل أي وسيلة أخرى، وكيفية استخدامها من قبل الشرطة هي التي تحدد ما إذا كانت مفيدة أو ضارة لعمل الشرطة على النطاق الأوسع. يقدم الشكل 6.1، الذي وضعه قسم شرطة كامبريدج، ماساتشوستس، دليلاً للتفكير في كيفية مشاركة الشرطة للمحتوى على وسائل التواصل الاجتماعي. فهو يسلط الضوء على أن الشرطة يمكن أن تضع المزيد من المشاركات على وسائل التواصل الاجتماعي عندما تشارك مجموعة متنوعة من المحتويات المختلفة: منشورات بناء الثقة التي تخلق التضامن بين الشرطة والمجتمعات؛ رسائل التذكير والمعلومات؛ والتنبيهات الحساسة للوقت وطلبات المعلومات.

يساعد الصدق الشرطة في إثبات مصداقيتها لأنه يظهر أن الشرطة تدرك ما لديها من قصور وأنها واقعية بشأن المجالات التي تحتاج إلى تحسين. تتمتع الشرطة بحرية الاجتهاد حول كيفية ووقت مشاركة أوجه القصور لديها ومجالات التحسين. من المؤكد أن الشرطة تحتاج إلى أن تكون دقيقة لتضمن أن المحتوى الذي يتم نشره لا يمس بالأفراد أو عمل الشرطة على النطاق الأوسع، وخاصة فيما يتعلق بالتحقيقات الجارية أو فيما يتعلق بهويات أفراد المجتمع.

ومع ذلك، من المهم التأكيد على أن الشرطة يجب أن تفكر في كيفية زيادة الشفافية إلى أكبر قدر ممكن على الإنترنت، خاصة في المناطق التي تدرك فيها الشرطة أنها بحاجة إلى القيام بعمل أفضل. غالبًا ما تتردد الشرطة في الكشف عن الأخطاء وأوجه القصور على الإنترنت، ولكن يعترفون بها بلباقة وبشكل مناسب، يمكن لمثل هذه الاعترافات أن توفر الإطار لعمل الشرطة. علاوة على ذلك، فهي تساعد الشرطة في السيطرة على رواياتها. عندما تشارك الشرطة المعلومات حول الأخطاء الأصغر، فإن هذا الصدق يظهر التزام الشرطة بتوفير حماية أفضل للجمهور في المستقبل، حتى عندما تكون عاجزة عن العمل.

على سبيل المثال، اعتذر أحد ضباط الشرطة لأنه أفزع أحد السائقين بتفعيله أضواء الطوارئ بالخطأ. وفي حادثة أخرى، أخطأت الشرطة في إنجلترا في التعرف على العديد من الشباب الذين اعتقدت أنهم متورطون في نشاط إجرامي. عندما أدركت الشرطة أنها ارتكبت خطأ، عالجته على وسائل التواصل الاجتماعي. كما دعت هؤلاء الشباب للانضمام إلى جهد استشاري للشباب لإعادة بناء العلاقات مع الأفراد الذين تعرضوا لسوء المعاملة على أيدي الشرطة. توضح هذه الأمثلة كيف يمكن لنشاط الشرطة عبر الإنترنت أن يتصل أيضًا بمشاركة المجتمع في وضع عدم الاتصال.

**إدارة الوجود على الإنترنت بحذر**

ينبغي على الشرطة على جميع المستويات التفكير بحذر في كيفية إدارتها لوجودها على وسائل التواصل الاجتماعي لأنها تمثل عمل القوة الأوسع. نظرًا لأن وسائل التواصل الاجتماعي مصممة لتعميق الاتصالات عبر المجتمع، فينبغي أن يمثل المحتوى الضباط على جميع مستوياتهم على وسائل التواصل الاجتماعي. في الوقت نفسه، يجب أن تحافظ الشرطة على مستوى عالٍ من الاحترافية على وسائل

التابع لهم، عبر نشر تغريدات مصورة ومرفقة بمقاطع الفيديو طوال الجولة. تمنح هذه التغريدات المجتمعات رؤية بصرية عن دوريات الشرطة المجتمعية الروتينية وإطلالة على الحي من منظور الشرطة.[8]

### دعم الفعاليات المجتمعية

يمكن للشرطة استخدام تواجدها على وسائل التواصل الاجتماعي لدعم الفعاليات المجتمعية المتعلقة بـ (CVE) أو غيرها من أولويات الرعاية المجتمعية. على سبيل المثال، يمكن للشرطة أن تروج للتبرع بالدم أو جهود التطوع أو غيرها من الفعاليات التي تتحدى التطرف العنيف خارج المنظور التقليدي للشرطة. تظهر هذه الجهود أن الشرطة منخرطة في تنمية المجتمع وأنها تعمل بنشاط على تعزيز مصالح المجتمع.

## ممارسات وسائل التواصل الاجتماعي

للاستفادة من المزايا التي تقدمها وسائل التواصل الاجتماعي من حيث التواصل مع روايات الشرطة، ينبغي على مؤسسات الشرطة اعتماد ممارسات معينة.

### التحلي بالصدق والشفافية

يجب على الشرطة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لوضع سياق معين وتفسير للأعمال الشرطية الصارمة التي تعرض رواياتها للخطر. في العديد من حسابات وسائل التواصل الاجتماعي، يبدو أن الشرطة تنشر فقط حول نجاحاتها. يصفون لقاءاتهم مع شخصيات مرموقة أو يعددون أوسمة التكريم التي تلقوها. على الرغم من أن هذا النهج مبرر، إلا أن الإسقاط غير المتغير للصورة الإيجابية لا يتماشى في الغالب مع كيفية رؤية المجتمعات لشرطتها. عندما تكون هناك فجوة واسعة بين تجربة المجتمعات مع شرطتها محليًا وكيفية تقديم الشرطة لنفسها عبر الإنترنت، تصبح الشرطة التي تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي مجرد بوقٍ للدعاية بدلاً من تقديم خدمة قيمة. هذا ينزع الشرعية بسرعة عن وجود الشرطة على وسائل التواصل الاجتماعي، ويحولها إلى موقع لبث الدعاية.

[8] Bratton, "Orientation"; and Community Oriented Policing Service, "Awareness Briefing: Online Radicalization to Violent Extremism," https://ric-zai-inc.com/Publications/cops-w0739-pub.pdf; http://www.theiacp.org/portals/0/pdfs/radicalizationtoviolentextremismawarenessbrief.pdf.

والاستباقية. قد تبدأ المشاركة الاستباقية المستمرة التي تنشر فرص التشاور بأسلوب «تعال وتحدث معنا» ورسائل بناء الثقة بأسلوب «نحن نقوم بعمل رائع» بالشعور بالانفصال عن التحديات والشكوك التي تواجهها المجتمعات، وهو ما يعرض عملية التواصل بالروايات للخطر. لتحقيق أقصى قدر من تقبل المجتمع على وسائل التواصل الاجتماعي، يجب أن تحافظ الشرطة على حوار مزدوج الاتجاه تتعرف من خلاله على أوجه القصور، وتتحدث مع المجتمع عبر الإنترنت، وتستجيب للقضايا الحقيقية في وضع عدم الاتصال.

## استراتيجيات دمج وسائل التواصل الاجتماعي، والمشاركة المجتمعية، والروايات

يمكن لأقسام الشرطة أن تستخدم عدة استراتيجيات لدمج وسائل التواصل الاجتماعي والمشاركة المجتمعية والروايات.

### استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لاستشارة المجتمع

يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي بحد ذاتها أن تعمل كمنتدى استشاري. استخدمت شرطة مدينة سياتل وسائل التواصل الاجتماعي لإنشاء قاعة بلدية افتراضية.[7] طلب من أفراد المجتمع إرسال التعليقات والأسئلة إلى الشرطة مقدمًا؛ ثم رد قائد الشرطة على التعليقات وأجاب على الأسئلة على وسائل التواصل الاجتماعي. يمكن استخدام هذا النموذج في مجموعة متنوعة من السياقات ويسمح للشرطة بالرد على مجموعة واسعة من أفراد المجتمع وإقامة اتصال معهم، بمن فيهم أولئك الذين قد يكونون مترددين أو غير قادرين على الحضور شخصيًا إلى جلسة استشارية. ومع ذلك، فمن المهم ضمان حماية الشرطة لخصوصية أفراد المجتمع وعدم الكشف عن هوياتهم أو نسبتهم إلى تعليقات أو أسئلة محددة دون موافقتهم.

### تجول مع تغريد الشرطة

استخدمت الشرطة إجراء «تجول مع تغريد الشرطة»، أو الجولات شبه-الفعلية، حيث يوفر فريق شرطة الحي لأفراد المجتمع وصولاً فعليًا إلى إحدى دوريات الحي

[7] Kaveh Waddell, "The Police Office 'Nextdoor,'" *Atlantic*, May 4, 2016, https://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/05/nextdoor-social-network-police-seattle/481164/.

**المشاركة التفاعلية**

بالمشاركة الاستباقية، يكون أفراد الشرطة هم المبادرين على وسائل التواصل الاجتماعي. فهم يتواصلون بالمعلومات التي يريدون أن يمتلكها المجتمع حول كيفية الحفاظ على سلامتهم أو كيفية فهم الشرطة. في المشاركة التفاعلية، تستجيب الشرطة للجرائم، والمخاوف، وغيرها من ديناميكيات المجتمع. بصفتها متفاعلة، تهدف الشرطة إلى توفير المعلومات أو السياق لما فيه خير المجتمع. الأمثلة الأكثر شيوعًا على المشاركة التفاعلية على وسائل التواصل الاجتماعي هي عندما تقدم الشرطة الطمأنينة استجابة لحالة طارئة أو تطلب معلومات من المجتمع عن الجرائم.

يشير قسم شرطة نيويورك (NYPD) إلى أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل تفاعلي لتقديم المعلومات، مستشهدًا بمثال القطار الذي خرج عن قضبانه وتسبب في الكثير من الإصابات. قدم القسم معلومات عن الوضع عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتهدئة المخاوف، ما ساعد الهيئات الحكومية والمتابعين الآخرين على البقاء على اطلاع.[5]

في مثال آخر، عندما كانت الشرطة تقوم بنشاط في أحد الأحياء في مواجهة أعضاء العصابات المحليين، قدم (NYPD) معلومات حول الوضع عبر وسائل التواصل الاجتماعي وقام بتوجيه السكان إلى التزام الهدوء، ما وفر قسطًا من الطمأنينة خلال فترة تفتقر للأمن بشكل متزايد.[6]

قد تستخدم الشرطة أيضًا وسائل التواصل الاجتماعي لإطلاع المجتمع على آخر المستجدات بشأن الطرق المغلقة، وتنصيب أنفسهم كمصدر موثوق به للمستجدات المباشرة التي يمكن مشاركتها بسهولة من قبل الهيئات العامة والصحافيين عبر الإنترنت.

من الشائع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على معلومات حول الأشخاص المفقودين والمشتبه بهم، أو للحصول على نصائح من الجمهور يمكن أن تساعد في الكشف عن الكثير من الجرائم. نظرًا لسهولة المشاركة في منصات التواصل الاجتماعي، فقد يساعد ذلك في إشراك شريحة واسعة من المجتمع واستخلاص المعلومات من المارة والشهود المحتملين.

خلاصة القول، يجب على الشرطة استخدام مزيج من المشاركة التفاعلية

---

[5] William Bratton, "Orientation: NYPD Social Media Rollout" (New York Police Department, June 23, 2014), https://www.scribd.com/document/249158781/NYPD-Twitter-Strategy.

[6] المرجع السابق.

شكل مفيد آخر من أشكال المشاركة الاستباقية عبر الإنترنت هو منشورات البرامج التي تنبه الجمهور إلى الخدمات غير الطارئة التي تقدمها الشرطة. على سبيل المثال، قامت إحدى قوات الشرطة بإبلاغ الجمهور عن خدمة لحماية الدراجات وتقييم أمن المنازل وأماكن العمل.

استخدمت قوات الشرطة المختلفة وسائل التواصل الاجتماعي لتجنيد الأفراد للانضمام إلى أقسامهم، وتقديم نداء مفتوح للتعريف بالشرطة ومن يكونون، وماذا يفعلون، وكيف يمكن للآخرين أن يكونوا جزءًا من مؤسستهم.

تستخدم الشرطة أيضًا وسائل التواصل الاجتماعي بشكل استباقي لتبادل النصائح أو المعلومات الأمنية. استخدمت بعض أجهزة الشرطة العديد من منصات وسائل التواصل الاجتماعي لتوفير معلومات حول منع حوادث السطو على السيارات أو سرقتها.

تستخدم الشرطة في كامبريدج، ماساتشوستس، وسائل التواصل الاجتماعي لتبادل الأخبار حول كلاب الشرطة، ما يوفر زاوية إنسانية في مجال الأعمال الشرطية، مثلًا: «إنه #يوم الكلاب الوطني. في الاحتفال، ننشر بعض صور كلاب القنابل التي تعمل باجتهاد، والتي تستجيب لمكالمات الطرود المشبوهة أو تهديدات القنابل أو غيرها من الحوادث المماثلة للحفاظ على مجتمع كامبريدج آمنًا».

كما يمكن دمج الفكاهة بشكل فعال في التواجد الأوسع للشرطة على وسائل التواصل الاجتماعي، والتي يمكن أن تساعد في تنويع المحتوى وزيادة اندماج الجمهور مع الشرطة على وسائل التواصل الاجتماعي. ومن الأمثلة على ذلك استخدام السخرية لتسليط الضوء على أهمية القيادة الآمنة والاستنكار الذاتي لتصوير عمليات التفحيط بالسيارات للشرطة.

إن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل استباقي يمكن أن يساعد في إضفاء الطابع الإنساني على الشرطة، وتصويرهم على أنهم موظفون عموميون يتفاعلون مع المجتمع في مواجهة تحديات حقيقية، وبروح الدعابة أحيانًا. كما توضح الأمثلة أعلاه، تعمل المشاركة الاستباقية على نشر أعمال الشرطة الإيجابية، وفرص التفاعل مع الشرطة، والخدمات التي تقدمها الشرطة للمجتمع. كما يمكن للتفاعل الاستباقي أن يخلق الفرص لإثبات إنسانية الشرطة. والأهم من ذلك، أن المشاركة الاستباقية على وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن تسمح للشرطة بإظهار نواياها في توفير حماية أفضل للجمهور وتفهمها لأوجه القصور الحالية.

**المشاركة الاستباقية**

من خلال المشاركة الاستباقية، تقوم الشرطة بإنشاء الموقف أو السيطرة عليه، والوصول من خلال المشاركة ثنائية الاتجاه لنشر الأولويات أو الإجراءات إلى المجتمع، عادةً خارج سياق الطوارئ. يتمثل أحد أشكال المشاركة الاستباقية في نشر أنشطة الشرطة العادية في المجتمع، مثل اعتقال شخص ما أو تنظيم مخطط مراقبة لأحد الأحياء. غالبًا ما تقوم الشرطة بنشر الفرص المتاحة للمجتمع للتفاعل مع الشرطة أو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للنشر بأنهم بصدد تنظيم فرصة تشاورية، ويوجهون دعوة إلى المجتمع للتفاعل المزدوج. توضح الأمثلة المجهولة المصدر التالية كيف استخدمت قوات الشرطة وسائل التواصل الاجتماعي للمشاركة المجتمعية؛ وهذه مجرد أمثلة وليست أمورًا معتمدة.

- في إحدى عواصم جنوب آسيا، نشرت الشرطة التشاور والمشاركة ثنائية الاتجاه. نشرت الشرطة صورًا لحدث تشاوري نسائي على فيسبوك وعلقت على التزامها بالعمل مع النساء اللواتي تجمهرن لجعل المدينة أكثر أمانًا.
- استخدمت أجهزة الشرطة الأخرى تويتر لدعوة الجمهور للتشاور معهم، واستخدمته كمنصة لتبليغ مجموعة أوسع من الناس بالفعاليات التشاورية القادمة.
- حتى إن أجهزة شرطة أخرى قد دعت الجمهور إلى المشاركة معهم في دورية راجلة، ونشر صورة الضباط أثناء عملهم على تويتر وذلك تشجيعًا على الانخراط والتفاعل مع الضباط.

كثيرًا ما تستخدم الشرطة وسائل التواصل الاجتماعي لإعلام المجتمعات حول نشاط الشرطة الناجح. خذ على سبيل المثال هذه التغريدة من قبل قسم شرطة كامبريدج (في ولاية ماساتشوستس): «لقد تم تفريق الحشود وتطهيرها من منطقة غاليريا. تم إلقاء القبض على 6 أحداث غير منضبطي السلوك، يعكرون السلام ويخربون ممتلكات الآخرين».

مثال آخر على المشاركة الاستباقية هو عندما تتواصل الشرطة لتوفير الشفافية بشأن التحديات المرتبطة بعملها وتسليط الضوء على المجالات المحتملة للتحسين. هذه الأنواع من التفاعلات عبر الإنترنت تساعد في إضفاء الطابع الإنساني على الشرطة.

والمجتمع.[4] تشير هذه النتائج إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي هي أداة مهمة في جهود الشرطة المجتمعية الأوسع نطاقًا.

* * *

تعرض الأقسام التالية استراتيجيات واسعة وإرشادات محددة لمساعدة الشرطة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بفاعلية لنشر الروايات عن نفسها مع الحفاظ على الأمن والكفاءة المهنية على المدى الطويل.

هناك العديد من الأمثلة على وسائل التواصل الاجتماعي على الانتقادات حول الشرطة وما تقوم به من إساءات. كشفت عملية بحث مختصرة على تويتر في صيف عام 2017 عن أن أفراد المجتمع في جميع أنحاء العالم يصفون وحشية الشرطة، بدءًا من التنظيم الاجتماعي في المعارضة إلى نشاط الشرطة في جميع أنحاء الولايات المتحدة إلى مناقشات حول ما تمارسه الشرطة من تمييز ووحشية في أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط. يمكن للشرطة معالجة مثل هذه المخاوف على أفضل وجه من خلال الشرطة المجتمعية الفعالة، باستخدام المشاركة ثنائية الاتجاه وتجاوب الشرطة التي تعمل مع، وليس ضد، أفراد المجتمع.

كما يمكن للشرطة أن تضخم من أعمالها الإيجابية على الأرض من خلال تمثيل نفسها جيدًا على الإنترنت. كما توضح الأمثلة الواردة في هذا الفصل، يمكن للشرطة أن تعلن عن جهودها في إشراك المجتمعات المحلية ويمكنها نشر نصائح أو معلومات أمنية. يمكن للشرطة أيضًا استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإضفاء الطابع الإنساني على نفسها من خلال توظيف قصص الفكاهة والقصص الحميمة، وكذلك تحديد مجالات للتحسين.

## المشاركة الاستباقية والمشاركة التفاعلية

تستخدم الشرطة وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم مجموعة متنوعة من المحتوى لمجتمعاتها، لكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ينقسم عمومًا إلى فئتين: المشاركة الاستباقية والمشاركة التفاعلية.

[4] IACP Center for Social Media, "International Association of Chiefs of Police 2015 Social Media Survey," http://www.iacpsocialmedia.org/wp-content/uploads/2017/01/FULL-2015-Social-Media-Survey-Results.compressed.pdf.

تكون جزءًا من الحوار الأوسع، وذلك لتزويدها بالمعلومات والاستماع رقميًا لردود المجتمعات.

**المنتدى المجتمعي**

وسائل التواصل الاجتماعي هي منتدى مهم للشرطة بشكل خاص لأنها مكان تتم فيه مناقشة سمعة الشرطة بشكل متكرر. يجب على الشرطة طرح رواياتها على الطاولة لأن وسائل التواصل الاجتماعي هي مساحة يمكن للجمهور من خلالها الدخول في حوار مستمر حول ما إذا كانت الشرطة توفر الحماية بشكل قانوني أم لا. على الإنترنت، قد تصور المجتمعات الشرطة على أنها ترتكب الإساءات والاعتقالات ظلمًا بحق الشباب والأقليات. في كثير من الحالات، تكون هذه المظالم شرعية وينبغي معالجتها في وضع عدم الاتصال مع الاستثمار الواضح في إصلاح الشرطة. ومع ذلك، يمكن أن تتصادم الآراء السلبية حول الشرطة بشكل حاد مع الطريقة التي ترغب الشرطة من الجمهور أن يفهمها ويفهم أهدافها. في ضوء هذا التناقض، يجب على الشرطة أن تمثل نفسها بأمانة عبر الإنترنت – إيصال الروايات حول أعمالها الايجابية في المجتمع وكونها واقعية في مجالات التحسين – لأنه لن يقوم أي شخص بذلك من أجلها.

**إحدى أدوات الشرطة المجتمعية**

لقد غيرت وسائل التواصل الاجتماعي الطريقة التي تؤدي بها أجهزة الشرطة وظائفها.[2] فهي تستخدم كأداة لإجراء التحقيقات وتنبيه الجمهور بخصوص الأمن. وجدت دراسة استقصائية لما يقرب من ستمائة من قوات الشرطة في أمريكا الشمالية أجرتها الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة والمعهد الحضري في عام 2016 أن 96 في المئة من أجهزة الشرطة تستخدم نوعًا من وسائل التواصل الاجتماعي.[3] وأظهرت دراسة مماثلة في عام 2015 أن أكثر من 80 في المئة من الهيئات التي شملها الاستطلاع قالت إن وسائل التواصل الاجتماعي قد حسنت العلاقات بين الشرطة

[2] IACP Center for Social Media, "2012 IACP Social Media Survey," http://www.iacpsocialmedia.org/wp-content/uploads/2017/01/2012SurveyResults.pdf.

[3] KiDeuk Kim, Ashlin Oglesby-Neal, and Edward Mohr, *2016 Law Enforcement Use of Social Media Survey: A Joint Publication by the International Association of Chiefs of Police and the Urban Institute* (Urban Institute and International Association of Chiefs of Police, 2016), https://www.urban.org/sites/default/files/publication/88661/2016-law-enforcement-use-of-social-media-survey_5.pdf.

## مقدمة

تم في الفصول السابقة مناقشة أهمية المشاركة ثنائية الاتجاه بين الشرطة والمجتمعات، إضافة إلى حاجة الشرطة للقيام بتطوير شبكة متنوعة من العلاقات عبر الشبكات المجتمعية. يتناول هذا الفصل موضوعًا ذا صلة: كيفية استخدام الشرطة لوسائل التواصل الاجتماعي لدعم دورة من المشاركة ثنائية الاتجاه وبناء الثقة. يبدأ الفصل بإظهار كيفية استخدام الشرطة لوسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى مجتمعاتها والاستماع إلى مخاوف المجتمع وأولوياته للنهوض بالشرطة المجتمعية. ثم يناقش الفصل كيفية استخدام الشرطة لوسائل التواصل الاجتماعي لتقديم نفسها إلى المجتمعات المحلية، وطرح رواياتهم للتفاعل مع الأفكار الأخرى التي قد تحملها المجتمعات عن الشرطة. وينتهي الفصل بعرض استراتيجيات لزيادة فاعلية وجود الشرطة على وسائل التواصل الاجتماعي إلى أقصى حد ممكن. ويقدم الفصل أمثلة على نوع المحتوى الذي يجب أن تنشره الشرطة عبر الإنترنت ويقدم النصائح حول كيفية إدارة حسابات وسائل التواصل الاجتماعي وكيفية الحفاظ على وجود آمن عبر الإنترنت.

يمكن أن تكون وسائل التواصل الاجتماعي أداة لتعكس وتضخم ما تقوم به الشرطة فعليًا في المجتمع. على الرغم من أن هذا الفصل يناقش أفضل الممارسات لوسائل التواصل الاجتماعي للشرطة، إلا أن الهدف هو وضع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في السياق كإحدى أدوات الشرطة الأوسع. يمكن للشرطة التقدم ودمج المبادئ الأساسية – وخاصة استخدام الروايات لبناء ثقة الجمهور – عبر الإنترنت. تمثل وسائل التواصل الاجتماعي مساحة للشرطة لتقديم رواياتها، خاصةً لأفراد المجتمع الذين قد لا يكونون قادرين أو مترددين في التعامل مع الشرطة في وضع عدم الاتصال.

## ما سبب أهمية وسائل التواصل الاجتماعي؟

غيرت وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أساسي من طريقة التواصل بين الأفراد – في عام 2018، استخدم أكثر من 2.5 مليار شخص وسائل التواصل الاجتماعي.[1] نظرًا لأن وسائل التواصل الاجتماعي هي وسيلة لتسهيل الاتصال ومشاركة المعلومات، ينبغي على الشرطة أن تؤسس لنفسها وجودًا على وسائل التواصل الاجتماعي لضمان أن

[1] بوابة الإحصائيات، «عدد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي في كافة انحاء العالم من عام 2010 وحتى عام 2021،» https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users.

الفصل 6

# جلب الروايات إلى وسائل التواصل الاجتماعي

تالين بيلازريان

## ملخص تنفيذي

- يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي تعزيز التواصل مع المجتمعات والمساعدة في بناء ثقة الجمهور في الشرطة.
- ينبغي على الشرطة استخدام الروايات على وسائل التواصل الاجتماعي لتضخيم جهودهم في (CVE) والشرطة المجتمعية حتى في وضع عدم الاتصال بالإنترنت.
- تقوم مؤسسات الشرطة في جميع أنحاء العالم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالفعل، ما يوفر موارد مهمة للممارسات الجيدة.

تبني علاقات مستدامة ومتبادلة المنفعة مع ممثلي الهيئات العامة، بمن في ذلك الاختصاصيون الاجتماعيون والتربويون.

استخدمت الشرطة عددًا من المنهجيات لبناء اتصالات مع الهيئات العامة حول (CVE). تتمثل إحدى هذه المنهجيات الشائعة في إنشاء فريق عمل أو هيئة استشارية لمكافحة التطرف تجمع بين ممثلي المجتمع المدني والشرطة، وممثلي الهيئات المحلية، مثل العاملين في مجال الصحة، والمدرسين، وقادة الحكومة المحلية المنتخبين. تعمل جميع الهيئات المختلفة معًا على صياغة خطط حول برامج (CVE) وتصميم الاستراتيجيات التي تستجيب للمخاوف المحلية. يجعل هذا التعاون الشرطة على دراية بخبرة مختلف الهيئات العامة، ويعزز بالتالي الروابط والثقة بين هذه الهيئات والشرطة.

إحدى طرق الشرطة الفعالة الأخرى في بناء شراكات مع الهيئات المحلية هي عقد جلسة «تدريب المدرب» مع مختلف الهيئات المحلية. من خلال هذه الجلسات، يمكن للشرطة توعية مزودي الخدمات المحليين حول (CVE)؛ يمكن لمقدمي الخدمات بعد ذلك مشاركة المعلومات داخل مؤسساتهم. ويمكن للشرطة استخدام فرص التدريب هذه لتوضيح مظاهر (CVE) التي تركز عليها وكيف يمكن للهيئات المحلية التواصل مع الشرطة. تعد هذه التدريبات طريقة جيدة للشرطة للإجابة على الأسئلة بحيث يتقاسمون هم ومجموعة من الهيئات المحلية الفهم نفسه حول (CVE) ويتعاونون معًا لمعالجة المخاطر التي تهدد المجتمع.

## ملخص

يمكن للشرطة أن ترتقي بعملها في (CVE) باستخدامها للروايات والمشاركة ثنائية الاتجاه مع العديد من المجموعات التي تشكل المجتمعات الأوسع. وبالرغم من أن الشرطة لا تحتاج إلى التشاور المستمر مع كل مجموعة في مجتمعها، إلا أنه أن عليها الاستثمار في بناء شراكات طويلة الأجل عبر شبكات مجتمعها. يقدم هذا الفصل أمثلة لتوجيه الشرطة في إقامة شراكات مع مجموعات مختلفة في المجتمع، بمن فيهم الشباب، والزعماء الدينيون، والنساء، ومزودو الخدمات المحلية. يمكن للشرطة الوصول إلى هذه الجماعات وغيرها في المجتمع من خلال الروايات، والشراكة مع أفراد المجتمع للتعامل مع سلامة المجتمع والتطرف العنيف. يمكن لهذه الأنشطة أن تساعد في تحسين ثقة الجمهور في الشرطة مع مرور الوقت.

المدن التي لم يكن فيها للشرطة سوى صلات قليلة بالقيادة الدينية المحلية، طلبت الشرطة حضور اجتماع لجمعية دينية محلية، ما أتاح الفرصة للشرطة للتعرف على احتياجات المجتمع ومخاوفه. على غرار مثال قيام الشرطة بزيارة إحدى الجامعات للإجابة على الأسئلة، يمكن للظهور العلني في الأماكن الدينية وطمأنة الناس وإطلاعهم على رواية الحماية أن يكون وسيلة فعالة في تطوير الشراكات مع المجتمع. تبدأ هذه الأنواع من العلاقات في فتح قنوات للشراكات في المستقبل، ما يتيح لزعماء الدين المحليين التعبير عن مخاوفهم أو طلب حماية إضافية من الشرطة في مناسبات معينة. عندما تستجيب الشرطة بفاعلية للمخاوف التي أعرب عنها المجتمع، يمكن أن تبدأ ثقة الجمهور بالشرطة في التنامي.

من المهم التأكيد على أن الشرطة يجب أن تكون سريعة التجاوب مع مخاوف المجتمعات الدينية المتعلقة بسلامتهم، مثل جرائم الكراهية التي تستهدفهم بشكل متكرر. في سياق (CVE) بشكل خاص، يمكن للشرطة بناء علاقات أقوى مع المجتمعات الدينية عندما تولي الشرطة الأولوية لسلامة مجتمعات الأقليات، وتتصدى لجرائم الكراهية والتمييز بالإصرار نفسه الذي تحاول به مواجهة التطرف العنيف. في الممارسة العملية، هذا يعني أنه ينبغي على الشرطة تسجيل حالات جرائم الكراهية والاستجابة لها بالدقة نفسها التي يكرسونها لمواجهة التطرف العنيف. ينبغي على الشرطة أن تحمي الأماكن الدينية بشكل فعال من العنف وأن تكون مستعدة لمواجهة جميع أشكال التطرف العنيف. إذا أخفقت الشرطة في تحدي جميع أشكال التطرف بقوة، فإنها تخاطر باستهداف واستبعاد المجموعات الأصغر في المجتمع وتراجع ثقة الجمهور في الشرطة. عندما تولي الشرطة الأولوية لمخاوف المجتمع – حتى عندما لا تتعلق هذه المخاوف بـ(CVE) مباشرة- فإن روايات الشرطة تصبح واقعًا ملموسًا بالنسبة للمجتمعات، ما يقلل من المخاوف التي تدعي الشرطة أنها توفر لها الحماية ولكنها في الحقيقة تستهدف الجماعات الدينية للاستخبارات الخاصة بمكافحة الإرهاب.

**إشراك الهيئات العامة**

أخيرًا، يمكن لموظفي الخدمات العامة في وهيئات الحكومة المحلية أن يعملوا كحلفاء لهم قيمتهم في (CVE). وبالرغم من أن الشرطة غالبًا ما تكون أول من يتم تدريبه على (CVE)، إلا أن هناك العديد من مظاهر (CVE) التي ينبغي على الشرطة تفويضها للهيئات العامة. يمكن للشرطة أن تؤدي وظائفها بشكل أكثر كفاءة عندما

ذوي قيمة، ومساعدة الشرطة على فهم مجتمعاتهم بشكل أفضل وبناء شراكات جديدة مع مجموعة واسعة من أفراد المجتمع.

أرادت الشرطة، في إحدى المدن، أن تزيد من مشاركتها مع الشباب لتحدي التطرف العنيف. تعاونت الشرطة مع الشباب لإنتاج فيديو عن الإرهاب وتوعية أطفال المدارس حول ما يجب فعله إذا توفرت لديهم مخاوف حول تورط بعض الأفراد في الإرهاب. فبدلاً من زيارة الشرطة لمدرسة محلية وإلقاء محاضرات حول مكافحة الإرهاب والتزامات الشباب في دعم (CVE)، عملت الشرطة والشباب معًا لإنتاج فيديو ووضع بروتوكولات حول كيفية عمل الشباب مع الشرطة للتصدي للتطرف العنيف في المستقبل.

زادت عملية إنتاج الفيديو من وقت اللقاءات وجهًا لوجه بين الضباط والشباب ووفرت فرصًا غير رسمية للشرطة لإقامة علاقات مع الشباب. وتمكنت الشرطة أيضًا من إيصال رواياتها خارج السياق الإجرامي، ما أرسى الأساس لشراكات مستقبلية.

في العديد من المدن الأخرى، استخدمت الشرطة منهجيات أكثر تنظيما لإحراز التقدم مع الشباب. كانت إحدى هذه الاستراتيجيات الشائعة تنظيم مجالس استشارية للشباب، والتي تضمنت اختيار مجموعة صغيرة ومتنوعة من ممثلي الشباب الذين يلتقون مع الشرطة بشكل منتظم. تمكن الشباب في المجالس الاستشارية من التحدث عن مخاوفهم وأولوياتهم واستمعت لهم الشرطة وانعكس ذلك على نشاط الشرطة. في مدينة أخرى، نظمت الشرطة «أسبوع الشرطة» في إحدى الجامعات المحلية؛ قام فريق الشرطة المكلف بتقديم برامج (CVE) بوضع جدول يحتوي على معلومات حول نصائح الشرطة والسلامة. تمكن الطلبة حينها من التقرب منهم، وطرح الأسئلة والحصول على المعلومات، والبدء في بناء العلاقات. من الممكن للرغبة الواضحة في الاستماع إلى الشباب أن تفتح قنوات قيمة للشرطة لعرض رواياتها ومواصلة أعمال الشرطة المتجاوبة التي تبني ثقة الجمهور مع مرور الوقت.

**إشراك المجتمعات الدينية**

ينبغي أن يكون لزعماء الدين أيضًا أولوية في المشاركة ثنائية الاتجاه. يجب أن تنظم الشرطة فعاليات لتكرر التزامها بحماية الأماكن الدينية وإبلاغ المجتمعات بكيفية التحدث مع الشرطة إذا كانت لديهم مخاوف تتعلق بالسلامة العامة. في إحدى

النساء. ولإقامة العلاقات، استخدمت الشرطة المداخل التي أوجدتها أنشطة الشرطة المجتمعية المنتظمة. عندما علمت الشرطة أنه تم استهداف مجتمع صغير من نساء الأقليات لسرقة مجوهراتهن الذهبية، ألقت الشرطة القبض على المذنبين بسرعة. لكن الشرطة أرادت أيضًا أن تنقل الروايات إلى النساء في المجتمع. للقيام بذلك، قامت الشرطة بإشراك ضحايا هذه السرقات، موضحات نواياهن في تقديم خدمة للمجتمع والتجاوب مع مخاوف تلك النساء حول السلامة العامة في المستقبل. أوجدت عملية الجمع بين توفير الحماية العملية مع الاستخدام الاستراتيجي للروايات فرصة للبدء في إقامة شراكات وبناء الثقة، وهو ما لم يكن متوفرًا في السابق.

في مدينة أخرى حيث غادر العديد من الأشخاص كمقاتلين أجانب للانضمام إلى تنظيم الدولة الإسلامية، عمل ضباط الشرطة المحلية على تحسين التواصل مع النساء مستخدمين نهجًا استباقيًا. ترأس العديد من ضباط الشرطة الإناث فعاليةً في يوم المرأة العالمي، حيث اجتمعن كممثلات عن وكالات الخدمات المحلية، والقيادات النسائية للشركات التجارية، وأعضاء في المجتمع المدني لمناقشة التطرف العنيف، بالإضافة إلى القضايا الأخرى ذات العلاقة، مثل القيادة النسائية والعنف المنزلي. ناقش ضباط الشرطة المحليون جهودهم في مجال (CVE)، بما في ذلك الجهود المبذولة لمنع الأفراد المعرضين للخطر من الانجرار وراء الإرهاب، إضافة إلى مبادرات الحماية الأخرى المتعلقة بالمرأة. أتاحت هذه الفعالية الفرصة للشرطة المحلية للتعريف عن أنفسهم لدى نساء المجتمع، من أجل طرح روايات الشرطة، ودعوة المجتمع للشراكة مع الشرطة في عملها على (CVE).

كانت فعالية يوم المرأة العالمي ذات أهمية خاصة لأنها أوجدت مساحة آمنة للشرطة المحلية ونساء المجتمع لمناقشة التطرف العنيف والتعامل مع روايات الشرطة. من هذا المؤتمر، عززت الشرطة المشاركة ثنائية الاتجاه وأقامت شراكات طويلة الأمد مع نساء المجتمع اللواتي لم يكن لهنّ في السابق سوى تفاعل ضئيل مع الشرطة المحلية. لقد كان هذا تطورًا ملحوظا مقارنة بالمنهجيات السابقة التي تعاملت فيها الشرطة إلى حد كبير مع ممثلي المجتمع الذكور الذين كان من المتوقع أن يتحدثوا نيابة عن النساء في المجتمع.

**إشراك الشباب**

يسود أحيانًا افتراض مؤسف بأن الشباب على عداء مع الشرطة ولا يمكنهم تقديم مساهمات إيجابية للشرطة المجتمعية. في الحقيقة، يمكن للشباب العمل كحلفاء

من بين الأسئلة التي يمكن أن ترشد الشرطة في بناء نهج جديد للمشاركة، هذه الأسئلة الثلاثة:

- ما هي المخاوف التي قد تكون لدى هذه المجموعة والتي يمكن أن تساعدها الشرطة؟
- ما هو الشيء الذي قد يحبذه هذا المجتمع بالتحديد في شرطته والذي يمكن توفيره بشكل أفضل؟
- كيف يمكننا إشراك هذه المجموعة بشكل مباشر؟

يمكن لإجابات هذه الأسئلة أن تزود الشرطة برؤية ثاقبة حول كيفية البدء بإصلاح استراتيجيات المشاركة لديها.

من خلال المشاركة ثنائية الاتجاه، يمكن للشرطة أن تتأكد من وصول رواياتها إلى عمق المجتمع المحلي. علاوة على ذلك، يمكن للشرطة إنشاء علاقات مع مجموعة واسعة من شركاء المجتمع، ما يضمن لهم فهم المخاطر والاهتمامات في المجتمع بشكل أفضل. من خلال سعيها للأعمال الشرطية المتجاوبة، يمكن للشرطة أن تبدأ في بناء ثقة أكبر لدى الجمهور وإثراء الجهود لمكافحة التطرف العنيف مع مرور الوقت.

يسلط ما تبقى من هذا الفصل الضوء على كيفية أشراك الشرطة للمجموعات الأصغر داخل مجتمعاتها. يقصد من هذه الأمثلة توجيه جهود الشرطة في ظروف متنوعة لتوسيع شراكات المجتمع كجزء من جهود (CVE).

**إشراك النساء**

كما سبق أن ناقشنا، يمكن للنساء أن يكن حليفات لهن وزن في أعمال الشرطة المجتمعية بشكل عام وفي جهود (CVE) على وجه التحديد. قد تكون لدى النساء رؤى حول المناطق التي تحتاج إلى حماية إضافية من الشرطة للحد من الجريمة أو قد يكنّ على دراية بالتطرف العنيف في دوائرهنّ الاجتماعية.

سعت الشرطة، في إحدى المدن، إلى تعزيز برامج (CVE) الخاصة بها. حيث استخدمت الروايات الاستراتيجية والمشاركة ثنائية الاتجاه مع أعضاء مجلس المدينة وقادة المنظمات المجتمعية، وكان الكثير منهم من الذكور الكبار في السن. أدرك ضباط الشرطة أنهم كانوا بحاجة إلى إقامة علاقات وتوفير الثقة عبر الشبكة المجتمعية الأوسع، وركزوا بشكل خاص على معالجة الثغرات في الثقة الجماهيرية بين

وعملت في شراكة وثيقة مع إحدى المنظمات المجتمعية التي تضم العديد من منظمات المجتمع المدني، وتمثل إلى حد كبير هذه المجموعة العرقية بمفردها.

ومع ذلك، أدرك قادة الشرطة المكلفون بتقديم برامج (CVE) أنهم بحاجة إلى زيادة التواصل المزدوج مع العديد من المجموعات: النساء، ومجتمعات المهاجرين الجدد، وطلبة الجامعات، وخصوم الشرطة. نادرًا ما كانت تتعامل هذه المجموعات مع الشرطة. على وجه الخصوص، كانت مجموعة المهاجرين الجدد أقل اندماجًا في هياكل المجتمع المدني القائمة، وبالتالي كانت الشرطة تقلل من مستويات التعامل معهم. أدركت الشرطة أن كل هذه المجموعات لم تكن مشاركةً كما يجب وأنه ينبغي على الشرطة إعطاء الأولوية لإشراكهم. ركزت الشرطة بشدة على إشراك المهاجرين الجدد وخصوم الشرطة. تواصلت الشرطة مع التجمعات الحالية من النساء والشباب من مجتمع المهاجرين الجدد للبدء في بناء العلاقات وتوفير الطمأنينة باستخدام روايات الشرطة. لقد قدموا أنفسهم وسعوا لفهم ما يحتاجه المجتمع. من خلال هذه الروابط، بدأت الشرطة في تحسين العلاقات مع هذه المجموعة، التي عبرت عن مخاوفها بشأن التمييز الذي أرادت من الشرطة معالجته بالإضافة إلى أولويات السلامة الأخرى. عملت الشرطة على التجاوب مع هذه المخاوف والحفاظ على قنوات الاتصال مفتوحة، وإقامة شراكات جديدة للنهوض بالشرطة المجتمعية و(CVE) على المدى البعيد.

بذلت الشرطة أيضًا جهودًا للتعامل مع الأشخاص الذين عارضوا أنشطة تطبيق القانون وعادةً ما أحجموا عن التعامل مع الشرطة. وتضمن ذلك بذل الجهود في الاستماع إلى مخاوف خصوم الشرطة وفهمها، بالإضافة إلى وصف نوايا الشرطة لحماية ودعم الأشخاص المعرضين لخطر الانجرار وراء الإرهاب. وبالنتيجة، وضعت الشرطة رواية حول قيامها بتوفير الحماية لخصومها في مختلف الفعاليات والمنتديات المجتمعية وعبر وسائل التواصل الاجتماعي أيضًا للوصول لجمهور أوسع. على مستوى معين، أثمرت هذه الجهود عن مستوى جديد من التفاهم مع بعض الأفراد الذين تجنبوا التواصل مع الشرطة من قبل، ما فتح مجالات جديدة محدودة من التعاون بالرغم من استمرار مجالات الخلاف.

باستخدام هذه الأمثلة كدليل، ينبغي أن تكون الشرطة على دراية بالعديد من المجموعات التي يتألف منها مجتمعها المحلي وتحديد تلك التي لا تتعامل معها الشرطة بشكل كافٍ ومنهجي. يمكن للشرطة بعد ذلك التفكير في كيفية تنظيم مشاركة ثنائية الاتجاه مع المجموعات الأصغر.

(CVE) على وجه التحديد.[12] ينبغي على الشرطة إدراج الشراكة النسائية كجزء من استراتيجيتها الأوسع في إشراك المجتمع. قد تكون لدى النساء رؤى حول الجرائم التي تستهدفهن، ويمكنهن إبلاغ الشرطة بالاحتياجات الأمنية في مجتمعاتهن. كما أن الإناث من أفراد الأسرة يعتبرن أيضًا حلفاء محتملين في تحديد وتحدي التطرف العنيف في شبكاتهن الاجتماعية.[13]

يمكن للشرطة تعزيز ثقة الجمهور والنهوض بأهداف (CVE) عندما تقيم علاقات مع مجموعات متنوعة في جميع قطاعات المجتمع. يمكن لهذه الشراكات المحلية مجتمعة أن تكون موردًا قويا للشرطة في حماية السلامة العامة على نطاق واسع والعمل على مواجهة التطرف العنيف. من خلال هذه المشاركة، ستستمع الشرطة من المجتمعات حول كيفية توفير الحماية العامة بشكل أفضل وتحسين طريقة أدائها لأعمالها.

## طرح الروايات على المجموعات داخل المجتمع

عند وضع استراتيجيات المشاركة، ينبغي على الشرطة أن تفكر أولاً في كيفية تفاعل المجتمع معها وما هي الميزات الفريدة للمجتمع المحلي. بعض المجموعات – مثل الشباب والنساء – يتواجدون في كل مدينة. ومع ذلك، قد يكون هناك مجموعات محددة – مثل مجتمعات المهاجرين الحديثة أو المجتمعات الدينية الأصغر – التي تعتبر فريدة من نوعها في كل مدينة.

بعد تحديد المجموعات المختلفة التي تشكل المجتمع الأوسع نطاقًا، ينبغي أن تفكر الشرطة بشكل ناقد في كيفية مشاركة كل من هذه المجموعات في الوقت الحالي. على سبيل المثال، في إحدى المدن، كانت للشرطة علاقات قوية مع السياسيين المحليين والزعماء الدينيين في أكبر مجموعة من الأقليات العرقية القديمة في المدينة. اعتادت الشرطة أن تعقد بشكل متكرر فعاليات تشاورية بحضور لا بأس به من الزعماء الدينيين المحليين

[12] مجلس العلاقات الخارجية، «مكافحة التطرف العنيف من خلال إشراك المرأة» (نسخة من ندوة، عقدت في 7 كانون الأول 2016)، https://www.cfr.org/event/countering-violent-extremism-engaging-women.

[13] Edit Schlaffer and Ulrich Kropiunigg, "A New Security Architecture: Mothers Included!," in *A Man's World? Exploring the Roles of Women in Countering Terrorism and Violent Extremism*, ed. Naureen Chowdhury Fink, Sara Zeiger, and Rafia Bhulai (Abu Dhabi and Washington, DC: Hedayah and the Global Center on Cooperative Security, 2016); and Dina Temple-Raston, "The Female Quran Experts Fighting Radical Islam in Morocco," *Atlantic*, February 12, 2018, https://www.theatlantic.com/international/archive/2018/02/the-female-quran-experts-fighting-radical-islam-in-morocco/551996/.

سوف تستفيد جهود أقسام (CVE) في الشرطة من الاتصالات المباشرة مع المجموعات الأصغر التي تشكل شبكة المجتمع الأوسع. على سبيل المثال، الزعماء الدينيون هم حلفاء محتملون في مواجهة التطرف العنيف. قد يتواصلون مع الشرطة حول المتحدثين الزوار الذين يحاولون التحريض على العنف، وقد يكونون على علم بالأشخاص الذين قد يتورطون في الإرهاب. كما يحتاج القادة الدينيون في كثير من الأحيان إلى المساعدة من الشرطة. يمكن أن يساعد التعامل مع الزعماء الدينيين في إعلام الشرطة عن الحالات التي تكون هناك حاجة إلى حماية أكبر من الشرطة، ربما حول عطلة أو مناسبة معينة. ومع ذلك، هنالك حاجة لمتابعة هذه العلاقات بعناية لتجنب ظهور الزعماء والمؤسسات الدينية المختارة ليصبحوا جزءًا من جداول الأعمال الأمنية للشرطة. يجب على الشرطة أن تضمن إقامة علاقات مزدوجة صادقة مع الزعماء الدينيين من شأنها أن تعطي أولوية لاهتمامات الزعماء حتى عندما لا تتعلق مباشرة بـ (CVE). وعلى الرغم من أن الزعماء الدينيين هم متعاونون مهمون للشرطة، إلا أنهم يمثلون جزءًا واحدًا فقط من المجتمع ويمكن أن يتم عزلهم عن أجزاء أخرى من شبكات المجتمع المحلي. إذا تعاملت الشرطة فقط مع الزعماء الدينيين، فإنها تجازف بكونها غير مدركة للتطرف العنيف خارج السياق الديني.

كما ينبغي على الشرطة إشراك الشباب أيضًا في جهودها في مكافحة التطرف العنيف.[10] فغالبًا ما يكون الشباب هدفًا للأعمال العقابية للشرطة وفي كثير من الحالات يكون مستوى ثقتهم في الشرطة منخفضًا.[11] تحتاج الشرطة إلى تكريس طاقتها لتسهيل تعاملاتها الإيجابية مع الشباب. التشاور هو إحدى آليات إشراك الشباب، حيث تخصص الشرطة مساحة للاستماع لمخاوف الشباب بشكل مباشر. من خلال هذه الجهود، يمكن للشرطة بناء علاقات مباشرة مع الشباب لتشكل أساس الشراكات المستقبلية لمعالجة مجموعة من قضايا السلامة المجتمعية – بدءًا من تحويل التفاعلات التقليدية السلبية أحادية الجانب إلى تعاون مزدوج الاتجاه. تعتبر النساء شريكات مهمات للارتقاء بأعمال الشرطة المجتمعية وفي أهداف

[10] Erin Saltman and Jas Kirt, "Guidance for International Youth Engagement in PVE and CVE," https://www.isdglobal.org/wp-content/uploads/2016/06/YouthCAN-UN-PVE-Survey.pdf.

[11] Alan Travis, "'Significant' Proportion of Children Distrust Police, Inquiry Finds," *Guardian*, October 28, 2014, https://www.theguardian.com/uk-news/2014/oct/28/significant-proportion-children-distrust-police-inquiry-all-party-parliamentary-report; and Jenny Jones, "Young People in This Country Don't Trust Our Police," *Independent*, January 10, 2013, https://www.independent.co.uk/voices/comment/young-people-in-this-country-dont-trust-our-police-8444833.html.

مختلفة. في نهاية المطاف، لا يجدر بالشرطة أن تفوت الأصوات الأقل بروزًا. عندما تنتقل الشرطة إلى مستوى القاعدة الشعبية، فإنها غالبًا ما تجد شبكات جديدة من الأفراد الذين يمكن أن يكونوا رسلاً أقوياء وينهضون بأعمال (CVE) بطرق بالغة الأهمية. ينبغي على الشرطة أن تدرك أنه لا يمكن لمجموعة واحدة بمفردها الارتقاء بأهداف (CVE) في المجتمع بأسره. يمكن للمجموعات الأصغر في المجتمع دعم الشرطة المجتمعية بطرق مختلفة. يجب أن تكون الشرطة حاضرة وتتعامل بالشراكات المجتمعية المزدوجة مع كل من هذه المجموعات، كما هو موضح في الشبكة المجتمعية المفترضة التي يعرضها الشكل 5.1.

**الشكل 5.1:** دولاب الشراكات

الشرطة الاستراتيجية تحتاج إلى أن تستكمل بشبكة أكثر شمولاً من الاتصالات المجتمعية.[9]

يوضح إنيس أهمية تطوير شبكة من الاتصالات تشمل وجهات نظر متباينة لمعرفة اهتمامات وأولويات أوسع مجموعة ممكنة من أفراد المجتمع. على الرغم من أننا نستخدم في تعبيراتنا اللغوية المشتركة كلمة واحدة لـ «مجتمع»، إلا أن المجتمعات معقدة للغاية وتتألف من مجموعات مختلفة، وغالبًا ما تكون مقسمة، وتعيش معًا في مكان واحد. لدى الشرطة مهمة صعبة تتمثل في إشراك المجتمع بأكمله وتقديم رواياتهم إلى العديد من المجموعات التي تشكل المجتمع الأوسع. ولعمل ذلك، ينبغي على الشرطة القيام بالاتصال مع أكبر عدد ممكن من المجموعات المختلفة التي تشكل المجتمع الأوسع.

عندما تحافظ الشرطة على شراكات عبر الشبكة المجتمعية الواسعة، فيمكن أن يزداد وعيها بمخاوف المجتمع وأولوياته. تسمح مركزية الشرطة في الشبكة المجتمعية بطرح الروايات عبر مجموعات مختلفة وبالشراكة مع رسل مختلفين يتمتعون بالمصداقية في مجموعاتهم.

لقيت هذه النتائج صدى لها في بحث المؤلف الذي يسلط الضوء على بعض التحديات التي تعتمد فيها الشرطة فقط على ممثلي المجتمع الذين تختارهم كشركاء في جهودهم (CVE). في المدن التي تشاركت فيها الشرطة مع قادة المجتمع البارزين فقط، كان تأثير جهود مكافحة التطرف العنيف محدودًا في الغالب. وبالمقارنة، في المدن التي استثمرت فيها شراكات مزدوجة واسعة النطاق، متشاركةً مع الشباب، والنساء، وخصوم الشرطة وغيرهم من الجماعات، تمكنت الشرطة من الفوز بدعم مختلف الدوائر الانتخابية في المجتمعات التي كانت تقيم في السابق علاقات ضعيفة مع الشرطة المحلية. في بعض الحالات، أصبحت هذه المجموعات في المجتمع شركاء غير رسميين للشرطة، ما مكن الشرطة من الحصول على صورة أكمل عن المخاوف والأولويات لدى المجتمع الأوسع. وبدورها قامت الشرطة بتعديل أنشطتها تمشيًا مع ملاحظات المجتمع.

باختصار، ينبغي أن تتعامل الشرطة مع أصحاب الشأن البارزين وقادة المجتمع، لكنها بحاجة إلى تجاوز هؤلاء الأفراد للتعامل مع خصوم الشرطة، والشباب، والنساء، والمجموعات الأخرى التي تمثل في كثير من الأحيان مصالح

[9] Martin Innes, "Policing Uncertainty: Countering Terror through Community Intelligence and Democratic Policing," *ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 605, no. 1 (May 2006): 13–14.

المحليين أو الزعماء الدينيين رفيعي المستوى.[8] بسبب تعقيدات عمل (CVE)، تسعى الشرطة بشكل متكرر للبحث عن شركاء ممن يديرون الهيئات العامة ومنظمات المجتمع المدني. صحيح أن هذه العلاقات بالغة الأهمية، إلا أنه من الضروري أن تتواصل الشرطة مع من هم أبعد من قادة المجتمع وحدهم. في كثير من الحالات، يمكن لقادة المجتمع المدني مساعدة الشرطة في الوصول إلى شريحة من المجتمع المحلي، ولكن هؤلاء الأفراد أيضًا قد يبالغون في تمثيل نفوذهم وفي مدى مصداقيتهم داخل مجتمعاتهم.

كتب مارتن إنيس، عالم الجريمة في جامعة كارديف، بشكل مكثف عن أهمية المشاركة المجتمعية الواسعة في سياق مكافحة الإرهاب. فهو يصف أهمية تواصل الشرطة مع قطاعات متنوعة من مجتمعاتها ويسلط الضوء على أوجه القصور في المنهجيات التي تعتمد حصريًا على العلاقات مع كبار ممثلي المجتمع:

> من خلال تحديد أفراد من مجتمعات معينة كقادة و/أو صناع الرأي، تسعى الشرطة إلى إقامة تواصل مع الأشخاص الذين من المرجح أن يكونوا قادرين على مساعدتها على تحقيق أهدافها. ومع ذلك، فعندما تقوم الشرطة بذلك فمن الأهمية بمكان أن تكون قادرة على التواصل مع الأشخاص المناسبين، من الصعب معرفة من يمثل آراء المجتمع. وبالمثل، لا بد أن هناك قلقًا بشأن ما إذا كان قادة المجتمع على تواصل فعلي بأولئك الأكثر عرضة لخطر الاغتراب والتطرف، تسعى الشرطة بعلاقاتها الاستراتيجية إلى إثارة «روابط قوية» مع الأشخاص الرئيسيين الموجودين داخل مجتمعات معينة. لكن ... وخاصة في الحالات التي تكون فيها المعلومات منتشرة في الموقع، تتمتع الشبكة الاجتماعية الواسعة ذات العلاقات الضعيفة بمنفعة أكبر من الشبكة المحدودة ذات العلاقات القوية. طبقًا لقضايا مكافحة الإرهاب، حيث من المرجح أن يكون عناصر الاستخبارات الرئيسية منتشرين في مواقعهم بين مختلف أفراد المجتمع، يبدو أن علاقات

[8] «فكر في من هم وراء كبار السن في الكنائس والمساجد. تأكد من أن فهم القطاع الديني يعكس أهمية الجهات الفاعلة خلف السلطات الدينية الرسمية والمؤسسات الرسمية. تعتبر النساء، والزعماء الدينيون الأصغر سنًا، والممارسات الدينية التقليدية هم اللاعبين الرئيسيين في المشهد الديني وغالبًا ما يكونون أكثر تأثيرًا من نظرائهم الدينيين الرسميين من ذوي الألقاب». انظر: Peter Mandaville and Melissa Nozell, *Engaging Religion and Religious Actors in Countering Violent Extremism*, USIP Special Report 413 (Washington, DC: United States Institute of Peace, August 2017), https://www.usip.org/sites/default/files/SR413-Engaging-Religion-and-Religious-Actors-in-Countering-Violent-Extremism.pdf.

عندما تتعامل الشرطة مع المجتمعات، ينبغي عليها استخدام الرواية لوضع عملها في سياق يصف التزامها بحماية المجتمعات التي تخدمها وعزمها على العمل مع المدنيين لتحدي الجريمة والإرهاب. في نهاية المطاف، يمكن أن تتحول روايات الشرطة إلى دعاية إذا لم تقترن بأفعال ذات مغزى، حيث تقدم الشرطة أعمالها المجتمعية الفعالة وتستجيب بشكل مناسب لمخاوف المجتمع. تلخص المقاطع التالية كيف يمكن للشرطة الجمع بشكل فعال بين استخدام الرواية مع المشاركة ثنائية الاتجاه لبناء ثقة الجمهور والشراكات بين الشرطة والمجتمعات في جهود (CVE).

## المشاركة الواسعة عبر الشبكات المجتمعية

لكي تحافظ الشرطة على ثقة مجتمعاتها، يجب عليها التعامل مع جميع أفراد المجتمع لمعرفة مخاوف أفراد المجتمع تجاه الشرطة، وتطور بالتالي العلاقات عبر شبكات مجتمعية واسعة. يضمن هذا التعاون أن المجتمع ككل والعديد من المجموعات التي بداخله – وليس مجرد أفراد مختارين – سوف يتفهمون روايات الشرطة وسيشعرون بالتالي بمزيد من الارتياح لمشاركة مخاوفهم وأولوياتهم مع الشرطة. عندما تأخذ الشرطة ملاحظات المجتمع على محمل الجد، فإن هذه الملاحظات تحدد كيف تضع الشرطة أولوياتها وكيف تتصرف، ما يساعد الشرطة على تحسين عملها وتزيد من ثقة الجمهور فيها مع مرور الوقت. من الناحية المثالية، سيؤدي هذا إلى اكتمال دائرة الثقة العامة بحيث تستخدم الشرطة المشاركة ثنائية الاتجاه لإيصال الروايات وسماع آراء المجتمعات حول المخاوف والأولويات. بعدها، تأخذ الشرطة ملاحظات المجتمع بعين الاعتبار، وتقوم بتعديل أولوياتها وممارساتها بما يتماشى مع آراء المجتمع. وهذا بدوره يولد ثقة جماهيرية أكبر في الشرطة، ما يجعل المجتمع أكثر تقبلاً لفكرة التعامل مع الشرطة في المستقبل.

يمكن للشرطة الحفاظ على دائرة الثقة العامة هذه على أكمل وجه عندما تقوم بعمل مجموعة واسعة من الشراكات عبر المجتمعات باستخدام المشاركة ثنائية الاتجاه. غالبًا ما تتعامل الشرطة مع شخصيات عامة بارزة مثل المسؤولين الحكوميين

حيث يتبادل أفراد الشرطة والمجتمع الأفكار حول المخاطر، والأولويات، والاهتمامات لضمان فاعلية الأعمال الشرطية. من خلال المشاركة ثنائية الاتجاه، تصبح المجتمعات شريكة في تحقيق الأمن. تستفيد الشرطة من التعليقات الواردة من المجتمعات في كيفية وضع أولوياتها وتقديم الخدمات للجمهور

## ما هي المشاركة ثنائية الاتجاه؟

قبل البحث في كيفية استخدام الشرطة للمشاركة ثنائية الاتجاه في مجتمعاتها للارتقاء بأهداف (CVE)، من الضروري معرفة مفهوم المشاركة ثنائية الاتجاه. يقدم عالم الجريمة اندي مايهل تعريفًا مفيدًا للمشاركة المجتمعية التي تصف أهمية المكون ذي الثنائي:

> عملية تمكين مشاركة المواطنين والمجتمعات في أعمال الشرطة على المستوى الذي يختارونه تتراوح ما بين توفير المعلومات والطمأنة، إلى تمكينهم من تحديد حلول للمشاكل المحلية وتنفيذها والتأثير على الأولويات والقرارات الاستراتيجية. يجب أن يكون لدى الشرطة والمواطنين والمجتمعات الاستعداد، والقدرة، والفرصة للمشاركة. ويجب أن يتحمل جهاز الشرطة والمنظمات الشريكة مسؤولية المشاركة، وما لم يكن هناك سبب له ما يبرره، فإنه من المفترض أن تستجيب لمدخلات المجتمع.[7]

تتيح المشاركة ثنائية الاتجاه مشاركة المواطنين في أعمال الشرطة وتضمن تجاوب الشرطة مع انتقادات المجتمع. يضع هذا النهج الأعمال الشرطية بشكل عام و(CVE) على وجه التحديد في حركة دؤوبة: تتواصل الشرطة مع المجتمعات وتتلقى ملاحظاتهم بشأن مخاوفهم؛ يساعد هذا التواصل الشرطة على أداء وظائفها بشكل أفضل تمشيًا مع الأولويات المحلية؛ وتعمل الاستجابة المعززة بدورها على زيادة ثقة الجمهور في الشرطة، ما يزيد من استعداد المجتمع لدعم ومساعدة الشرطة على المدى الطويل.

[7] Andy Myhill, *Community Engagement in Policing: Lessons from the Literature* (London: HMG Home Office, 2012), 17.

يعتمد هذا الفصل على بحث غير منشور للمؤلف حول تنفيذ (CVE) في مدن الولايات المتحدة والمملكة المتحدة.[6] يقارن البحث بين عدة مدن تختلف من حيث طرق مشاركة المجتمعات في جهود (CVE) المحلية. في بعض المدن، أظهر أفراد المجتمع مستوى أعلى من الاستعداد للمشاركة مع الشرطة وفي جهود (CVE). ساعد أفراد المجتمع الشرطة على فهم ديناميكيات المجتمع، والتي أفادت الأنشطة الاستراتيجية للشرطة والتواصل مع المجتمع. اعتمدت الشرطة على الجهات الفاعلة في المجتمع المدني لمعالجة المخاوف غير الإجرامية مثل الاغتراب الاجتماعي أو التطرف، وطلبت منهم تقديم الإرشاد أو التوجيه الديني، اعترافًا منها بأن الشرطة ليست ملائمة جدًا لمواجهة هذه التحديات. أشار أفراد المجتمع المحلي إلى أهمية المشاركة المستمرة وفرص التشاور مع الشرطة، مستندين إلى حالات تجاوب الشرطة التي شجعتهم على العمل مع الشرطة في مبادرات (CVE). في بعض الحالات، عندما تم التشكيك في روايات الشرطة أو الطعن فيها، دافع أفراد المجتمع عن الشرطة علنًا وأبدوا تأييدهم لكيفية تعامل الشرطة مع التطرف العنيف محليًا.

في مدن أخرى، كانت العلاقات بين الشرطة والمجتمعات أقل تعاونًا. حيث تجنبت المجتمعات التشاور مع الشرطة أو الانخراط معها مباشرة، ولم تقدم الشرطة سوى القليل من الفرص للالتقاء بالمجتمعات بشكل مباشر. في هذه المناطق، كان أفراد المجتمع أكثر ترددًا في إسداء النصيحة للشرطة بشأن مخاوفهم تجاه السلامة أو أولوياتها. وفي النتيجة، عملت الشرطة في هذه المناطق على التصدي للجريمة ومكافحة التطرف العنيف بالقليل من البصيرة أو الدعم من المجتمع، ما أدى إلى عدم تخطيط جهود (CVE) بعناية كافية.

يؤكد البحث على أهمية مشاركة الشرطة بشكل استراتيجي مع المجتمعات، وهو ما يعتبر جزءًا رئيسيًا من بناء ثقة جماهيرية أكبر في الشرطة على المستوى المحلي. تضمنت هذه المشاركة الاستراتيجية التواصل مع قادة المجتمع الرئيسيين بالإضافة إلى مجموعة واسعة من مجموعات المجتمع والأفراد، واتخاذهم كشركاء في عملية حل المشكلات. إحدى الطرق التي تنشئ بها الشرطة شراكات طويلة الأمد هي استخدام الروايات والدخول في حوار متبادل مع المجتمع. لكي تتأكد الشرطة من أن رواياتها تلقى صدى، فإنها تحتاج إلى الاستثمار في المشاركة المجتمعية الثنائية،

[6] يحاول البحث مقارنة مدن مماثلة تشترك بشكل عام في تهديدات إرهابية مماثلة، وموارد الميزانية، وتركيبة الإدارة، ومعدلات الجريمة. وعلى الرغم من أوجه الشبه هذه، إلا أن هناك فروقًا بارزة في علاقة المجتمعات بضباط الشرطة فيما يتعلق ببرامج CVE. تقديرًا لهذه المجتمعات وشرطتها، لم نذكر أسماء المدن هنا.

ومحاربة الجريمة. لدى العديد من المجتمعات سبب مشروع لتوخي الحذر في العمل عن كثب مع شرطتها المحلية. ومع ذلك، يمكن أن تكون المجتمعات شريكًا أساسيًا للشرطة، ومساعدتها في تحديد المعلومات التي يصعب الوصول إليها والتي يمكن استخدامها لمنع الإرهاب. كما يمكن لقادة المجتمع، وأفراد الأسرة، وغيرهم من أفراد المجتمع المحلي تحدي التطرف في الحالات غير الإجرامية حيث يتعين على الشرطة القيام بدور أقل نشاطًا. الشرطة هي الأكثر فاعلية في العمل بالشراكة مع المجتمعات للتصدي للجريمة والإرهاب. على النقيض من ذلك، عندما تحاول قوات الشرطة العمل بمفردها، فإنها قد تلجأ للتخمين بشأن المخاطر والأولويات في مجتمعها.

ما الذي يدفع لإقامة الشراكات بين الشرطة والمجتمعات؟ ما الذي يجعل المجتمعات أكثر استعدادًا للعمل مع الشرطة في جهود (CVE)؟ هناك العديد من العوامل، تتراوح ما بين المستويات الإجمالية للجريمة إلى استجابة الشرطة عندما يطلب أفراد المجتمع مساعدتها.[3] يركز البحث على أهمية ثقة المجتمع في الشرطة لتحفيز التعاون العام في مجال مكافحة الإرهاب.[4] وتشير الدراسات إلى أن الشرطة تحتفظ بثقة الجمهور بها بشكل أفضل عندما تستخدم سلطاتها بشكل عادل في أنشطتها اليومية.[5] يمكن للشرطة تقوية علاقاتها مع المجتمعات التي تخدمها من خلال الجمع بين الأعمال الشرطية العادلة والفعالة إلى جانب استخدام الرواية التي تستخدمها لمشاركة أعمالها وأولوياتها حول التزامها الأشمل بحماية المجتمع. يمكن لمجموعة من نشاطات الشرطة المتجاوبة، والمشاركة المجتمعية، واستخدام الروايات أن يساعد في بناء ثقة الجمهور في الشرطة على المدى الطويل.

---

[3] هناك جدل حول كيفية تقييم المجتمعات لشرطتها ومتى تعتبر الشرطة شرعية. يسلط مؤلفو كتاب «الشرطة في الحرب» الضوء على عدة عوامل بهذا الخصوص، منها «مستوى الجريمة، سلوك الشرطة، سرعة استجابة الشرطة أو معاقبة المجرمين المذنبين». انظر كتاب: David H. Bayley and Robert Perito, *The Police in War: Fighting Insurgency, Terrorism, and Violent Crime* (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2010), 101.

[4] Sirpa Virta, "Community Policing Meets New Challenges," in *Policing Meets New Challenges: Preventing Radicalization and Recruitment*, ed. Sirpa Virta (Finland: University of Tampere, Department of Management Studies, 2008); Basia Spalek, "Community Policing, Trust, and Muslim Communities in Relation to 'New Terrorism,'" *Politics and Policy* 38, no. 4 (2010); and Basia Spalek, "Community Engagement for Counterterrorism in Britain: An Exploration of the Role of 'Connectors' in Countering Takfiri Jihadist Terrorism," *Studies in Conflict & Terrorism* 37, no. 10 (2014): 825–841.

[5] هذه النتائج البحثية خاصة بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة من حيث تركيزها على مجتمعات الشتات المسلم في كلا البلدين. انظر: A. Huq, T. Tyler, and S. Schulhofer, "Mechanisms for Eliciting Cooperation in Counter Terrorism Policing: Evidence from the United Kingdom," *Journal of Empirical Legal Studies* 8, no. 4 (2011): 728–766; and Tom R. Tyler, Stephen Schulhofer, and Aziz Z. Huq, "Legitimacy and Deterrence Effects in Counterterrorism Policing: A Study of Muslim Americans," *Law and Society Review* 44, no. 2 (2010): 365–402.

- من الأمثلة على مشاركة الشرطة مع المجموعات مثل النساء، والشباب، وكبار رجال الدين، ومزودي الخدمات العامة الذين بوسعهم جميعًا توجيه الشرطة في الجهود المبذولة للانخراط مع أفراد المجتمع من أجل (CVE).

## مقدمة

باستخدام الروايات، يمكن للشرطة تعزيز علاقات تعاونية أكثر إيجابية بينها وبين المجتمعات. لقد تم إيجاز دور الشرطة في (CVE)، وأهمية الروايات، والحاجة إلى الروايات التي تعالج كلاً من نقاط القوة والضعف لدى الشرطة في الفصول السابقة. يبحث هذا الفصل في كيفية إحضار الشرطة لإطار عمل الرواية الذي تم طرحه في الفصل الرابع مباشرةً إلى المجموعات الأصغر التي تشكل المجتمع الأوسع. من خلال دراسة الأبحاث لطرح (CVE) محليًا، يؤكد هذا الفصل على أهمية مشاركة الشرطة لأوسع مجموعة ممكنة في المجتمع وتقديم روايات الشرطة. تحتاج الشرطة إلى الانخراط مع أوسع مجموعة ممكنة من المجموعات في المجتمع لضمان فهم رواياتهم، ووضع أولوياتهم بما يتماشى مع الاهتمامات المحلية. يوفر هذا الفصل إطار عمل لتقديم الروايات وأفضل الممارسات القائمة على البحث عن جهود (CVE) على مستوى المدينة. تهدف الأمثلة المقدمة هنا إلى أن تكون بمثابة دليل إرشادات لتمكين الشرطة في مختلف الظروف من مواجهة تحديات فريدة من نوعها، وتنظيم شراكة ثنائية متبادلة ومشاركة الروايات.

## أهمية الشراكة المجتمعية والروايات في مكافحة التطرف العنيف (CVE)

تؤكد كل من السياسة[1] والوثائق الأكاديمية[2] على أهمية مشاركة المجتمع في منع الإرهاب

[1] Alejandro Beutel, *Community-Led Approaches to Countering Violent Extremism in the United States* (Washington, DC: Brookings Institution, 2015), https://www.brookings.edu/blog/markaz/2015/05/30/community-led-approaches-to-countering-violent-extremism-in-the-united-states/.

[2] G. Blum and P. B. Heymann, *Laws, Outlaws, and Terrorists: Lessons from the War on Terrorism* (Cambridge, MA: MIT Press, 2010); A. K. Cronin, *How Terrorism Ends: Understanding the Decline and Demise of Terrorist Campaigns* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2009); S. G. Jones and M. C. Libicki, *How Terrorist Groups End: Lessons for Countering Al-Qa'ida* (Santa Monica, CA: RAND Corp., 2008); and Charles Kurzman, *Muslim-American Terrorism Since 9/11: An Accounting* (Chapel Hill, NC: Triangle Center on Terrorism and Homeland Security, February 2, 2011), http://kurzman.unc.edu/files/2011/06/Kurzman_Muslim-American_Terrorism_Since_911_An_Accounting.pdf.

الفصل 5

# جلب الروايات إلى الوطن: مراسلة الجماهير مباشرةً على شبكتك

تالين بيلازريان

## ملخص تنفيذي

- تعمل المشاركة ثنائية الاتجاه بين الشرطة والمجتمعات المحلية على الارتقاء بأهداف الشرطة المجتمعية ومكافحة التطرف العنيف (CVE).
- ينبغي على الشرطة التعامل مع مجموعة واسعة من المجموعات في المجتمع، وذلك باستخدام الروايات التي تعزز الشراكات الفعالة في (CVE).
- ينبغي على الشرطة أن تقوم بتطوير الاتصالات عبر الشبكات الاجتماعية، وتتجاوز قادة المجتمع وحدهم وتعمل عن كثب مع مزودي الخدمات المحليين والمجموعات الأخرى لمعالجة التطرف العنيف.

- استخدام الاستعارات. على سبيل المثال، توضح استعارة «اضرب الخلد» كيف تحاول استراتيجيات مكافحة الإرهاب القسرية مرارًا وتكرارًا التخلص من الإرهاب، وما يلبث أن يظهر مرة أخرى؛ توضح استعارة سحق البعوض كيف تضعنا مكافحة الإرهاب القسرية في موقف من يقوم برد الفعل؛ وتساعد استعارة التروس الناس على التفكير في حلول بديلة تتضمن الشرطة المجتمعية.
- توضيح كيف ستعمل الشرطة المجتمعية على تعزيز صمود المجتمع من خلال تعزيز الموارد الاقتصادية، ورأس المال الاجتماعي، والمعلومات والاتصالات، وكفاءة المجتمع.

باستخدام إطار العمل الذي تم طرحه هنا، تستطيع أجهزة الشرطة وضع وطرح روايات بديلة حول الشرطة المجتمعية فيما يتعلق بالتطرف العنيف.

- تحديد الجمهور المستهدف
- اختيار وسيلة الاتصال
- تكليف ضباط ذوي مصداقية
- استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي
- التواصل مع المجموعات الفرعية الملائمة مثل الشباب وأولياء الأمور
- دعوة أعضاء المجتمع للتعاون في صياغة الرسائل

**خطـوة ٦: وضـع خطـة لتحسـين جـودة روايـات الشـرطة المجتمعيـة وتقييمهـا والإشـراف عليهـا**

يجـب أن يخضـع تطويـر وطـرح روايـات الشرطـة المجتمعيـة لـلإشراف والتقييـم الـذي يسـعى إلى التعلـم مـن التجربـة وتحسـين الجـودة مـع مـرور الوقـت. يجـب أن تتضمـن هـذه الخطـوة واحـدة أو أكـثر مـن المنهجيـات التاليـة:

- اختبـار الروايـات: اسـتخدام التحليـل الـروائي أو النوعـي لتحديـد مـا في الروايـات.[12]
- اختبـار العمليـات: تحديـد كيفيـة تطويـر الروايـات، وطرحهـا، وتلقيهـا باسـتخدام أسـاليب تقييـم العمليـة أو تقييـم التنفيـذ.[13]
- اختبـار التأثـير: اسـتخدام طـرق تقييـم التأثـير لتحديـد تأثـير الروايـة وتحديـد مـا إذا كانـت عمليـة طـرح الروايـة سـتؤدي إلى تغيـيرات أم لا.[14]

## ملخص

تعـد صياغـة الروايـات عنـصرًا أساسـيًا في نهـج الشرطـة المجتمعيـة لمنـع الإرهـاب. هنالـك أربعـة مبـادئ أساسـية لاتباعهـا عنـد صياغـة الروايـة:

- سرد رواية متكاملة.
- البـدء بواحـدة أو أكـثر مـن القيـم الأساسـية الثـلاث: التقـدم الوطنـي، والإمكانـات البشريـة، وحـل المشـاكل.

---

[12] K. Charmaz, *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis* (London: Sage, 2006).

[13] Michael Scriven, "Beyond Formative and Summative Evaluation," In *Evaluation and Education: A Quarter Century*, ed. M. W. McLaughlin and E. D. C. Phillips (Chicago: University of Chicago Press, 1991).

[14] المرجع السابق.

سبعة وثلاثين من عوامل الخطر. تم تنظيم هذه الموارد في نموذج (DOVE) (تقليص فرص التطرف العنيف)، والذي يشرح كيف تجتمع عوامل الخطر المتعددة لخلق فرص الدخول في التطرف العنيف وكيف يمكن للموارد الوقائية أن تمنع، أو تؤخر، أو تقلص هذه الفرص. يطرح النموذج توجيه برامج الوقاية نحو ثلاثة من عوامل الخطر الرئيسية: الأوقات غير المحسوبة والمساحات غير المراقبة للشباب؛ وشرعية التطرف العنيف في نظر المجتمع؛ وإمكانية التواصل مع من يقومون بالتجنيد لصالح الإرهابيين أو المقربين منهم. من أمثلة المكونات المحددة على صمود المجتمع، المراقبة والإشراف من الوالدين؛ والأفراد الموثوقين من الأسرة؛ الدعم الاجتماعي للأسرة؛ وإشراك الأسرة في التعليم؛ والحصول على الخدمات والمساعدين؛ ومصادر المعلومات الدقيقة والموثوقة؛ وزيادة الأنشطة في الساحات المجتمعية الخاضعة للإشراف؛ وتوجيه الشباب، وتعزيز أواصر التواصل بين المجتمع المدني والشرطة.

على ضباط الشرطة الذين يقومون بصياغة الروايات حول صمود المجتمع أن يضعوا في اعتبارهم تضمين بعض المكونات المذكورة أعلاه أو تحديد مكونات أخرى قد تكون خاصة بظرفهم وذلك لإعطاء رواياتهم بعض الخصوصية لتتجاوز الفكرة المجردة صمود المجتمع. فهي لم يقصد منها أن تكون قائمة محددة، ومع ذلك. ينبغي على ضباط الشرطة أيضًا أن يسألوا أنفسهم عن أي عناصر أخرى حول صمود المجتمع يمكن لأفراد المجتمع تحديدها.

تبدأ عملية صياغة روايات الصمود من عند الشرطة ولكنها يجب أن تشمل المجتمعات التي يتم تقديم الخدمة لها لكي تؤدي إلى إنشاء رواية مشتركة. ينبغي أن يبدأ العمل باتجاه الرواية من خلال جمع «القصص» السائدة من أصحاب الشأن الرئيسيين – أين يرون المجازفات والمخاطر؟ من الذي يحتاج الحماية؟ من هي الشخصيات الرئيسية؟ ما هي الدوافع والمواضيع الرئيسية في الروايات الحالية؟ – ومواصلة البحث عن نقاط الالتقاء والتوافق المحتملة مع الروايات الناشئة من أجل صمود المجتمع.

**خطوة ٥: تحديد الممارسات للوصول إلى الجماهير المستهدفة**

إضافة إلى تطوير روايات الشرطة المجتمعية، تحتاج الشرطة إلى الاعتماد على ممارسات معيارية في العلاقات العامة وأن تكون مدركة للطريقة المثلى في طرح الرواية. وتشمل خطوات هذا الجهد ما يلي:

- حـل المشـكلات: يسـاعد مسـؤولو التوعيـة المجتمعيـة المجتمعـات والأفـراد عـلى التجـاوب مـع مشـاكلهم الحاليـة. ويشـمل ذلـك مسـاعدة المجتمعـات عـلى الـرد بشـكل مناسـب عـلى فوبيـا الإسـلام، والتمييـز، وخطـاب الكراهيـة، والجرائـم. كـما يسـاعد المسـؤولون أيضًـا أفـراد المجتمع عـلى الوصـول إلى الموارد لمعالجـة المخـاوف الصحيـة، والاجتماعيـة، والقانونيـة، والعقليـة، والبدنيـة. إنهـم يسـاعدون المهاجريـن واللاجئـين عـلى تعزيـز اندماجهـم ومعالجـة مخاوفهـم الأمنيـة. يقدمـون للمجتمعـات المعرفـة والمهـارات لتقييـم مسـتوى تهديـد مـا للأفـراد وتوعيتهـم حـول كيفيـة الـرد.
- التعبئـة: يقـوم مسـؤولو التوعيـة المجتمعيـة بتعزيـز المشـاركة المدنيـة لأفـراد المجتمـع، بمـا في ذلـك تشـجيع الدعـوة عـن طريـق النسـاء والشـباب بشـأن قضايـا السـلامة المدنيـة والعامـة. فهـم يـزودون المؤسسـات المجتمعيـة بالاستشـارات، والمـواد، والمعلومـات، والدعـم حـول كيفيـة بنـاء القـدرة عـلى الصمـود في وجـه التطـرف العنيـف.

**خطـوة 4ج: شرح غايـات الشرطـة الأساسـية لبنـاء قـدرة المجتمـع عـلى الصمـود.** ينبغـي أن توضـح روايـة الشرطـة المجتمعيـة ماهيـة صمـود المجتمـع وسـبب أهميتـه في المعركـة ضـد التطـرف العنيـف. وينبغـي أن يكـون واضحًـا كيـف تقـوم الأعـمال الشرطيـة ببنـاء صمـود المجتمـع والوقايـة مـن التطـرف العنيـف مـن خـلال تعزيـز صمـود المجتمـع.

تـم تعريـف صمـود المجتمـع عـلى أنـه قـدرة المجتمـع المسـتدامة عـلى اسـتغلال المـوارد المتاحـة للتجـاوب مـع الحـالات السـلبية ومقاومتهـا والتعـافي منهـا. بالنسـبة لفران نوريـس، عـالم النفـس الاجتماعـي، هنـاك أربـع مجموعـات أساسـية مـن المـوارد تكمـن خلـف الصمـود المجتمعـي: التنميـة الاقتصاديـة، ورأس المـال الاجتماعـي، والمعلومـات والاتصـالات، وكفـاءة المجتمـع.[10]

الأبحـاث التـي أجريـت عـلى الجاليـة الصوماليـة الأمريكيـة في مينيابوليس-سـانت بـول في حـاضرة الولايـات المتحـدة بحثـت في قـدرة المجتمـع عـلى مواجهـة التطـرف العنيـف.[11] حـدد الباحثـون ثلاثًـا وأربعـين مـن مـوارد الحمايـة التـي خففـت مـن حـدة

[10]F. H. Norris, S.P. Stevens, B. Pfefferbaum K. F. Wyche, and R.L. Pfefferbaum, "Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness," *American Journal of Community Psychology* 41 (2008): 127–150.

[11]S. M. Weine and O. Ahmed, *Building Resilience to Violent Extremisms among Somali-Americans in Minneapolis-St. Paul,* Final Report to Human Factors/Behavioral Sciences Division, Science and Technology Directorate, U.S. Department of Homeland Security (College Park, MD: START, 2012).

**خطـوة 4 ب: شرح غايـات الشرطـة الأساسـية لحمايـة المجتمـع مـن العنـف.** ينبغـي أن تعمـل روايـة الممارسـات المجتمعيـة عـلى ترسـيخ نهـج التطـرف العنيـف ضمـن المشـهد الأوسـع لكيفيـة حمايـة الشرطـة للمجتمعـات مـن أشـكال العنـف الأخـرى، وخاصـة العنـف الموجـه نحـو أهـداف محـددة.[8] كـما ينبغـي توضيـح ماهيـة الشرطـة المجتمعيـة ولمـاذا تقـوم الشرطـة باسـتخدام الأعـمال الشرطيـة المجتمعيـة. شرح الشرطـة المجتمعيـة ينبغـي أن يشـمل تحديـد وتشـغيل ممارسـات الشرطـة المجتمعيـة المتمثلـة في المشـاركة، وبنـاء الثقـة، والتوعيـة، وحـل المشـكلات، والتعبئـة والممارسـات الأخـرى ذات الصلـة. عـلى سـبيل المثـال، حـددت دراسـة لقسـم شرطـة لـوس أنجليـس الممارسـات التاليـة التـي يسـتخدمها القسـم ضمـن نهـج الشرطـة المجتمعيـة لمكافحـة التطـرف العنيـف:[9]

- المشـاركة: يجتمـع مسـؤولو التوعيـة المجتمعيـة ويؤسسـون علاقـات شـخصية مـع قـادة المجتمـع الذيـن يفتحـون قنـوات للتواصـل. يبنـون شراكات مـع المنظـمات المجتمعيـة، بمـا في ذلـك المنظـمات القائمـة عـلى الديـن والعلاقـات بـين الأديـان.
- بنـاء الثقـة: يثـير مسـؤولو التوعيـة المجتمعيـة حـوارًا صريحًـا ومفتوحًـا بشـأن القضايـا الحساسـة مثـل الإرهـاب وجرائـم الكراهيـة والتمييـز مع قـادة المجتمع وأعضائـه. يتـم الإقـرار بالفهـم المتبـادل للصدمـات التاريخيـة للمجتمعـات واحتياجاتهـم الحاليـة ونقـاط قوتهـم وتعزيـز هـذا الفهـم. تهـدف إدارة الشرطـة إلى أن تكـون شـفافة بقـدر الإمـكان فيـما يتعلـق بمكافحـة الجريمـة وسـلوك الشرطـة.
- التوعيـة: يقـوم مسـؤولو التوعيـة المجتمعيـة بتوعيـة المجتمعـات حـول الجريمـة (بمـا في ذلـك جرائـم الكراهيـة)، وعمـل الشرطـة، ومـوارد المجتمـع لمكافحـة النشـاط الإجرامـي. ويشـمل ذلـك بنـاء المعرفـة والوعـي في المجتمعـات حـول التطـرف العنيـف وكيفيـة الوقايـة منـه.

[8] Weine and Cohen, *Moving Beyond Motive-Based Categories*.

[9] Stevan Weine, Ahmed Younis, and Chloe Polutnik, "Community Policing to Counter Violent Extremism: A Process Evaluation in Los Angeles," Final Report, Office of University Programs, Science and Technology Directorate, U.S. Department of Homeland Security (College Park, MD: START, 2017).

والحديث عن مفهوم معقد بطرق جديدة. فهي تعمل من خلال مقارنة فكرة مجردة أو غير مألوفة مع شيء ملموس ومألوف. يمكنها إيجاد مساحة للتفكير المثمر والمناقشة.

أحد أمثلة الاستعارة التوضيحية هي لعبة «اضرب الخلد» (Whack-a-Mole). توضح هذه اللعبة ممارسة التخلص مرارًا وتكرارًا من شيء ما ليظهر مرة أخرى. يمكن استخدام استعارة «اضرب الخلد» لتوضيح كيف تحاول استراتيجيات مكافحة الإرهاب القسرية مرارًا وتكرارًا التخلص من الإرهاب، وما يلبث أن تراه يظهر باستمرار.

هناك استعارة أخرى مفيدة وهي البعوض. عندما نكتشف بعوضةً تلسعنا، فتكون ردة فعلنا بسحقها. ولكن هل هذا الإجراء يثني البعوض الآخر عن لسعنا؟ لا. لتجنب التعرض للعض من البعوض، نحتاج إلى إغلاق النافذة والأبواب أو حماية أنفسنا بالشباك أو المواد الطاردة.

استعارة أخرى هي لعبة تروس الدراجة. تمامًا كما نحتاج إلى تروس مختلفة لركوب الدراجات صعودًا ونزولاً، تحتاج مكافحة الإرهاب إلى حلول مختلفة لظروف مختلفة. عندما نعتمد على استخدام القوة وكأنها الترس الوحيد لدينا فإننا نفقد القدرة على إيجاد توافق بين الحل الصحيح مع مشكلة معينة. لقد علقنا مع الأساليب غير المكتملة للتعامل مع الإرهاب وتحسين السلامة العامة. نعلم جميعًا أنه من الصعب الوصول إلى المكان الذي تريد الذهاب إليه إذا كان لديك وسيلة واحدة فقط لاستخدامها. مكافحة الإرهاب تعمل بالطريقة نفسها. لا يمكنها أن تحقق الأشياء التي نتوقعها منها – وهي جعل مجتمعنا أفضل وأكثر أمانًا – إذا كان لديها نهج واحد فقط. فنحتاج إلى أدوات (تروس) مختلفة إذا أردنا التصدي للإرهاب، ومنعه، والحد منه بشكل فعال. ونحن بحاجة إلى وسائل بديلة للمراقبة والاعتقال – مثل تحسين علاج الصحة العقلية – إذا كنا نرغب في تحسين السلامة العامة.

ينبغي على ضباط الشرطة التفكير في الكيفية التي يمكن للاستعارات من خلالها أن تكون مجدية في مجتمعاتهم. ما هي الاستعارات الأخرى التي تعكس القيود المفروضة على الأساليب القسرية في مكافحة الإرهاب والحاجة إلى استراتيجيات مجتمعية؟ ما هي الاستعارات الأخرى التي تعكس حلول السلامة العامة فيما يتعلق بالإرهاب؟ ينبغي تشجيع الشرطة على الاستفادة من الثقافة واللغة المحلية لتحديد الاستعارات التوضيحية المُثلى لتوضيح الحلول البديلة للتصدي للإرهاب.

للمجتمع الذي تأمل الشرطة التدخل فيه، بما في ذلك الاعتراف بالروايات السائدة التي لدى أفراد المجتمع حول احتياجاتهم الإجمالية ونقاط القوة والأولويات. كما ينبغي أن تعترف الشرطة أيضًا بالروايات السائدة لدى أفراد المجتمع حول الشرطة وأنشطتها في مكافحة الإرهاب وغيره من أشكال العنف السياسي. غالبًا ما تحتاج الشرطة إلى إنشاء رواية بديلة للرواية السائدة في المجتمع، مثل التأكيد على أسس الثقة بدلاً من أسباب عدم الثقة.

**خطوة ٤: صياغة مسودة رواية للشرطة المجتمعية**

**خطوة 4 أ: شرح القيم الأساسية، كيف تعمل مكافحة الإرهاب، والحلول البديلة.** ينبغي على رواية الشرطة المجتمعية تحديد وتوضيح القيم الأساسية المتجسدة في الجهود المبذولة للتصدي للإرهاب من خلال حلول بديلة تتضمن الممارسات المجتمعية المتعلقة بـ (CVE). تحدد القيم الأساسية لماذا يجب على المجتمع معالجة القضايا المتعلقة بالإرهاب ومكافحة الإرهاب. يمكن للشرطة استخدام الاستعارات لشرح كيفية عمل (CVE) والحاجة إلى بدائل للطرق القسرية في مكافحة الإرهاب.

يمكن توظيف ثلاث من القيم الأساسية التي استخدمت في الدفاع عن إصلاح العدالة الجنائية في روايات الشرطة المجتمعية:[7]

- التقدم الوطني: التحول عن الحاجة الملحة للمشكلة وتعزيز الاعتقاد بأن التغيير البناء ممكن ومرغوب.
- الإمكانات البشرية: توجيه الناس نحو استراتيجيات المجتمع وبناء الدعم للمبادرات التي تمنع العنف.
- قيمة حل المشكلات: توجيه الناس إلى أهمية الابتعاد عن المراقبة والاعتقال والملاحقة القانونية باعتبارها الوظيفة والأهداف الحصرية لمكافحة الإرهاب.

ينبغي على الشرطة تحديد واحد أو أكثر من هذه القيم. إذا تبين أن القيم الأساسية الأخرى وثيقة الصلة بتوضيح الحاجة إلى الممارسات المجتمعية، وخاصة القيم المتعلقة بالسياق الاجتماعي والثقافي المحلي، فينبغي استخدامها إضافة لتلك المذكورة هنا أو بدلاً منها.

يمكن استخدام الاستعارات التوضيحية لشرح المفاهيم الأساسية لمكافحة الإرهاب. الاستعارات هي عبارة عن وسائل لغوية تساعد الناس على التفكير

[7] O'Neil, Kendall-Taylor, and Volmert, "New Narratives."

ارتـكاب أعـمال عنـف لكنهـم لم يرتكبـوا بعـد أي عمـل متطـرف عنيـف.[6]

يسـتهدف مسـتوى الوقايـة الثالـث الأشـخاص الذيـن يعانـون بالفعـل مـن الحالـة الصحيـة، ويهـدف إلى تحسـين نتائجهـم. في (CVE)، يسـتهدف مسـتوى الوقايـة الثالـث أولئـك الذيـن مـن الواضـح أن لديهـم سـلوكًا عنيفًـا أو ارتباطًـا مـع منظمـة إرهابيـة. فيـما يتعلـق بـ (CVE)، فـإن المسـتوى الثالـث مـن الوقايـة قـد يعنـي إعـادة تأهيـل وإعـادة دمـج الأشـخاص الذيـن أظهـروا سـلوكيات متطرفـة عنيفـة وإجراميـة، مثـل المقاتلـين الأجانـب العائديـن.

عنـد وضـع روايـة عـن ممارسـات الشرطـة المجتمعيـة لمنـع التطـرف العنيـف، فـإن الخطـوة الأولى التـي يجـب عـلى الشرطـة اتخاذهـا هـي توضيـح الأهـداف مـن أنشـطة (CVE) التـي يقومـون بهـا. إحـدى طـرق القيـام بذلـك هـي توضيـح كيفيـة ارتبـاط أنشـطتهم بأهـداف كل مـن مسـتويات الوقايـة الثلاثـة. يجـب أن تؤكـد روايـة الشرطـة أيضًـا عـلى أن برامـج (CVE)، مثـل برامـج الصحـة العامـة، متجـذرة في ملكيـة المجتمـع المـدني، والتعـاون المجتمعـي، وبرامـج الوقايـة الأوسـع، والمنهجيـات غـير المسـندة.

**خطوة ٢: تحديد المجتمع أو المجتمعات المستفيدة والإقرار بها وإشراك أصحاب الشأن**

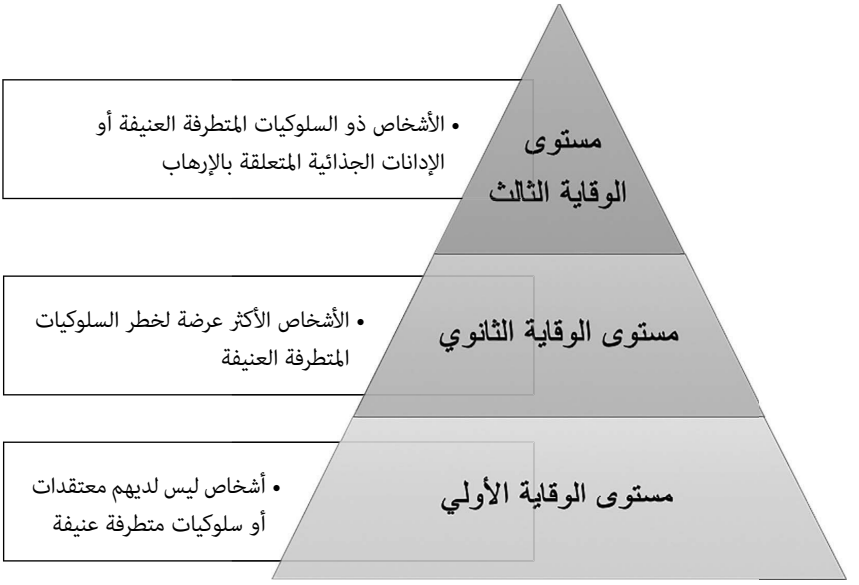
تحتـاج الشرطـة إلى تحديـد المجتمـع أو المجتمعـات التـي تعمـل معهـا لتحقيـق أهـداف (CVE). لا بـد مـن التفكـير في الطريقـة المُثـلى لتعريـف الشرطـة للمجتمـع وتوضيـح أنهم يفهمـون ظـروف المجتمـع. ينبغـي أن يكـون واضحًـا مـن خـلال كافـة وسـائل الاتصـال أن الشرطـة تتفهـم الفـرق بـين النظـر إلى المجتمـع كمصـدر للمعلومـات وبـين إشراكـه في عمليـة حـل المشـكلات. تعتمـد الشرطـة المجتمعيـة عـلى النهـج الأخـير. مـن الأمـور المحوريـة لـدى الشرطـة المجتمعيـة، مفهـوم التقـاء الشرطـة بأصحـاب الشـأن في المجتمـع وتوثيـق تجـارب أفـراد المجتمـع، وتصوراتهـم، وفهمهـم للإرهـاب، والشرطـة، وممارسـات الشرطـة المجتمعيـة. ينبغـي أن تجـد كل هـذه الأبعـاد طريقهـا إلى الروايـات.

**خطـوة ٣: تحليـل كيفيـة ارتبـاط أهـداف (CVE) باحتياجـات المجتمـع ونقـاط قوتـه وأولوياتـه**

يجـب أن تتضمـن روايـات الشرطـة حـول الشرطـة المجتمعيـة احتياجـات المجتمـع، ونقاط القـوة فيـه، وأولوياتـه وتسـتجيب لهـا. ينبغـي أن تنقـل الروايـات فهـمًا دقيقًـا وعميقًـا

[6] S. Weine and J. Cohen, *Moving Beyond Motive-Based Categories of Targeted Violence* (Argonne, IL: Argonne National Laboratory, U.S. Department of Energy, 2015).

**الشكل 4.1:** نموذج ثلاثي الطبقات للصحة العامة الوقائية
كما هو مطبق في الوقاية من التطرف العنيف.




**المصدر:** S. Weine, D. Eisenman, C. Polutnik, J. Kinnsler, and D. Glik
"Addressing Violent Extremism as Public Health Policy and Practice"
*Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression* (2016): 1–14

في الصحة العامة، يهدف مستوى الوقاية الأولية إلى حماية جميع السكان من التعرض لعوامل الخطر التي تؤدي إلى الإصابة. في (CVE)، يستهدف مستوى الوقاية الأولية المجتمع بأسره، الأغلبية العظمى منهم لا توجد في سلوكياتهم إشكاليات مرتبطة بالتطرف العنيف، من خلال أنشطة مثل حملات مكافحة الرسائل على مستوى المجتمع والتي تهدف إلى تغيير العرف الثقافي.

يستهدف مستوى الوقاية الثانوية في الصحة العامة الأفراد الذين يعتبرون أكثر عرضة للإصابة بحالة معينة. يركز مستوى الوقاية الثانوية في (CVE) على الأشخاص الذين يعتبرون «معرضين لخطر» ارتكاب السلوكيات العنيفة، مثل الأفراد الذين تم التعرف عليهم بسلوكيات أو اتصالات تشير إلى أنهم معرضون لخطر

**الجدول 4.1:** إطار عمل لصياغة روايات الشرطة المجتمعية[5]

- خطوة 1: توضيح الهدف/الأهداف التي ترغب (CVE) في تحقيقها
- خطوة 2: تحديد المجتمع أو المجتمعات المستفيدة والإقرار بها وإشراك أصحاب الشأن
- خطوة 3: الإنصات إلى وتحليل كيفية ارتباط أهدافك باحتياجات المجتمع ونقاط قوته وأولوياته
- خطوة 4: صياغة مسودة رواية للشرطة المجتمعية بحيث تتضمن واحدًا أو أكثر من المكونات التالية:
  - ◊ خطوة 4 أ: شرح القيم الأساسية، كيف تعمل مكافحة الإرهاب، والحلول البديلة
  - ◊ خطوة 4 ب: شرح غايات الشرطة الأساسية لحماية المجتمع من العنف
  - ◊ خطوة 4 ج: شرح غايات الشرطة الأساسية لبناء قدرة المجتمع على الصمود
- خطوة 5: تحديد الممارسات الروائية الخاصة التي ينبغي استخدامها للوصول إلى الجماهير المستهدفة
- خطوة 6: وضع خطة لتحسين جودة الروايات وتقييمها والإشراف عليها

**خطوة ١: توضيح أهداف (CVE) (مكافحة التطرف العنيف)**

لتوضيح أهداف (CVE)، تحتاج الشرطة أولاً إلى الاعتماد على إطار جديد، لا يأتي من محيط العدالة الجنائية، ولكن من محيط الصحة العامة الوقائية.

تشمل الصحة العامة الوقائية مستويات الوقاية الثلاثة: الأولي والثانوي والثالث. تتكون الوقاية في الصحة العامة من الأنشطة التي تحمي الناس من التهديدات الفعلية أو المحتملة على الصحة وعواقبها الصحية. من منظور الصحة العامة، كل ما تفعله برامج (CVE) ينطوي على قدر ما من الوقاية (انظر الشكل 4.1).

[5] وضعت هداية إطارًا من تسع خطوات لتطوير الروايات المضادة، وهي متوفرة في ثلاث مجموعات إقليمية هي جنوب شرق آسيا، والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وشرق أفريقيا. ومتوفرة على موقع هداية تحت المنشورات: http://www.hedayahcenter.org/publications/89/report

**الرواية المتكاملة**

كما يتعين على أجهزة الشرطة التي تقوم بوضع الروايات حول أعمال الشرطة المجتمعية لمنع التطرف العنيف تقديم رواية متكاملة حتى يتمكن أفراد المجتمع من التفكير بشكل مثمر والانخراط مع تغييرات محددة في المنهجيات التقليدية للإرهاب في نظام العدالة الجنائية.[3] تجيب الرواية المتكاملة على مجموعة واسعة من الأسئلة. وينبغي على الشرطة أن تحاول دائمًا معالجة الأسئلة الأربعة التالية كجزء من رواية متكاملة حول الإرهاب وتأثيره:

- لماذا يستأثر الإرهاب باهتمام المجتمع؟
- كيف تعمل مكافحة الإرهاب القسرية ولماذا لا تكفي لهزيمة الإرهاب؟
- ما الذي ينبغي عمله أيضًا بشأن الإرهاب لتحسين السلامة العامة؟
- لماذا تعتبر ممارسات الشرطة المجتمعية ضرورية لمنع الإرهاب؟

يقترح إطار العمل المعروض في هذا الفصل (والذي يستند إلى بيانات واقعية متعلقة بالمنهجيات الروائية لإصلاح العدالة الجنائية) طرقًا محددة لمعالجة هذه الأسئلة الأربعة.[4]

سوف تشمل الإجابة على هذه الأسئلة الأربعة صياغة روايات تقوم بالعمل على شرح المكونات الرئيسية المتعددة مثل القيم الجوهرية، وطريقة عمل مكافحة الإرهاب، وكيف تعمل بدائل مكافحة الإرهاب، وكيف تعمل الوظائف الأساسية للشرطة على حماية المجتمع من العنف، وكيف تعمل وظائف الشرطة الأساسية على بناء قدرة المجتمع على الصمود.

سيتم توضيح الأسئلة الأخرى التي يجدر أخذها بعين الاعتبار في إطار العمل التالي.

## إطار متدرج خطوة بخطوة لوضع روايات الشرطة المجتمعية

مع أخذ هذه المبادئ بعين الاعتبار، فكر في إطار العمل لصياغة روايات الشرطة المجتمعية التي يعرضها الجدول 4.1.

---

[3] M. O'Neil, N. Kendall-Taylor, and A. Volmert, "New Narratives: Changing the Frame on Crime and Justice," a Frame Works Message Memo (Washington, DC: Frame Works Institute, 2016), https://docplayer.net/33391313-New-narratives-changing-the-frame-on-crime-and-justice.html.

[4] المرجع السابق.

حـول الأسـاليب البديلـة للتطـرف العنيـف، تحتـاج الشرطـة إلى اعتـماد اسـتراتيجية روائيـة جديـدة للتحـدث مـع المواطنـين بحيـث تكمـل دور اسـتراتيجيات مكافحـة الإرهـاب القسريـة.

## عناصر الرواية القوية

مـن أجـل المـضي قدمًـا في الحـوار الحـالي حـول التطـرف العنيـف، تحتـاج الشرطـة إلى صياغـة روايـات قويـة تسـتند إلى مبـادئ الروايـة السـليمة. يقـول الخـبراء إن كل روايـة قويـة يجـب أن تحتـوي عـلى عنصريـن رئيسـيين عـلى الأقـل: حجـة كلاسـيكية وروايـة متكاملـة.

### الحجة الكلاسيكية

يمكـن اسـتخدام الحجـة الكلاسـيكية لبنـاء روايـات قويـة تتعلـق بالشرطـة المجتمعيـة لمنـع التطـرف العنيـف.[1] توفـر الحجـة الكلاسـيكية الخلفيـة أو السـياق المتعلـق بجمهـور محـدد. فهـي تطـرح الادعـاء، وتقـدم الأدلـة بوضـوح وبشـكل قاطع، وتأخـذ بعـين الاعتبار وجهـات النظـر المعارضـة، وتتوقـع الاعتراضـات. وتنهـي بطريقـة مرضيـة وفعالـة. قـام كل مـن جوزيـف ويليامـز وغريغـوري كولومـب، اللذيـن ألفـا كتابًـا مؤثـرًا عـن الروايـات، بطـرح خمسـة أسـئلة لمعالجتهـا في الحجـة الكلاسـيكية:[2]

- ماذا تدعي؟
- ما هي الأسباب التي تجعلني أصدق ادعائك؟
- ما هو الدليل الذي تستند إليه هذه الأسباب؟
- ما هي المبادئ التي تربط بين الأسباب والادعاءات، أو تجعلها مترابطة؟
- ما هي الاعتراضات المحتملة على هذا الادعاء؟

يمكـن للشرطـة الرجـوع إلى هـذه الأسـئلة أثنـاء قيامهـا بوضـع وصقـل رواياتهـا المتعلقـة بالشرطـة المجتمعيـة لمنـع التطـرف العنيـف.

[1] Walter Beale, *Real Writing: Argumentation, Reflection, Information with Stylistic Options* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1982).

[2] Joseph Williams and Gregory Colomb, *Style: Lessons in Clarity and Grace* (New York: Longman, 2001).

الفصل 4

# إرشادات لصياغة روايات إيجابية

ستيفان وين

## ملخص تنفيذي


- يمكن لإطار عمل متدرج خطوة بخطوة أن يرشد الشرطة في صياغة الروايات الخاصة بالشرطة المجتمعية لمنع التطرف العنيف.
- يمكن للشرطة استخدام هذا الإطار لصياغة روايات جديدة للشرطة المجتمعية وتقديمها لمنع التطرف العنيف.


## مقدمة

يمكن للشرطة أن تلعب دورًا قياديًا في منع التطرف العنيف، وهو دور يتجاوز أنشطتها التقليدية القسرية في مكافحة الإرهاب، مثل الاعتقال والملاحقة القانونية. لإشراك المواطنين بفاعلية في محاربة الإرهاب وإثارة الأحاديث المثمرة

## ملخص

يمكن أن يعمل التقييم الذاتي الممنهج والصادق على مساعدة مؤسسة الشرطة في تغيير الرواية السلبية. ينبغي أن تدرس المؤسسة إمكانية نشر مصفوفة (SWOT) أو نشر ملخص لعملية التقييم ونتائجها إلى جانب خطة لتقليل نقاط الضعف والتهديدات إلى الحد الأدنى وتعزيز نقاط القوة والفرص؛ إن مثل هذا الانفتاح، والنقد الذاتي، والالتزام بالتطوير يمكن أن يقطع شوطًا طويلاً في تحسين صورة الشرطة في نظر الجمهور. فهو يظهر أن جهاز الشرطة يقوم بخطوات واسعة في تغيير صورته. يمكن لهذا أن يساعد في نهاية المطاف في إبطال هذا النوع من الروايات السلبية عن الشرطة التي تروج لها عادة الجماعات المتطرفة.

يمكن أن توفر عملية التحليل الموصوفة هنا إرشادات وتوصيات حول كيفية تصميم وترتيب أولويات جهود إصلاح الشرطة من أجل تغيير الرواية الأوسع حول الشرطة. إصلاح الشرطة عملية صعبة وعسيرة. ولكي تنجح، يجب أن تتوافق برامج الإصلاح مع السياق المحلي وتتطلب تقييمات مؤسساتية شاملة مثل تلك المقدمة هنا. يمكن أن يكون تحليل (SWOT) أداة بسيطة وفعالة، بشرط ألا يستخدم كرد. الغرض منه هو استخدامه كأداة مختصرة للتقييم الذاتي والتحليل، وكدليل لتنظيم الردود المحتملة وتحديد أولوياتها.

يشير الاستعراض الأولي لمصفوفة (SWOT) في الجدول 3.2 إلى أن نقاط الضعف والتهديدات أكثر من نقاط القوة والفرص. وقد تعمل بعض نقاط الضعف، خاصة تلك ذات التأثير الأكبر، على عرقلة جهود الشرطة في وضع روايات إيجابية حول خدماتها. يجب على فريق المؤسسة الإداري/التحليلي النظر في كل عنصر من عناصر تحليل (SWOT) وطرح الأسئلة التالية:

- كيف يمكننا استخدام نقاط القوة لدينا لنستفيد من (أو لاغتنام) الفرص؟
- كيف يمكننا التغلب على (أو استئصال) نقاط ضعفنا من خلال استغلال الفرص؟
- كيف يمكننا استخدام نقاط القوة لدينا لتجنب (أو إبطال) التهديدات؟
- كيف يمكننا التقليل من نقاط ضعفنا إلى الحد الأدنى وتجنب التهديدات؟

عندما تجيب المؤسسات على هذه الأسئلة، ستبدأ في فهم القوى الداخلية والخارجية التي تتعامل معها وكيفية معالجتها. يجب أن تستخدم كل مؤسسة هذا الفهم لوضع خطة عمل مصممة لتشكيل التطوير الاستراتيجي للمؤسسة من حيث صلته بتغيير رواية الجمهور.

على سبيل المثال، في الجدول 3.2، ق3 هو «أظهرت الشرطة القدرة والإرادة للتطور لتصبح مؤسسة أكثر تركيزًا على المجتمع». يمكن لهذه القدرة أن تكون ذات مغزًى في المساعدة على معالجة واحدة من نقاط الضعف المذكورة، ض2: «كانت المؤسسة تاريخيًا تركز على الأمور العسكرية واعتمدت أساسًا على الردود التكتيكية/الحركية». ف4: «يمكن للشرطة الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي لتحدي الروايات السلبية»، يمكن أن تكون وسيلة لمعالجة ت6: «هناك حملة إعلامية راسخة بقوة ضد الشرطة».

يدور تحليل (SWOT) حول الاستفادة من نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات. يتعلق الأمر أيضًا بتحديد القضايا المؤسساتية المهمة، وتحديد الأولويات لمعالجتها، وتقييم الخيارات، واتخاذ الإجراءات. ينبغي إجراء تحليل (SWOT) في سياق الروايات المؤسساتية والمجتمع من أجل التصدي للتطرف.

| نافع (خارجي)<br>في إنشاء روايات مشجعة | ضار (خارجي)<br>في إنشاء روايات مشجعة |
|---|---|
| **الفرص** | **التهديدات** |
| ف1 عندما تركز أجهزة الشرطة على تحسين العلاقات مع الجمهور، فإنها تقوض الرواية السلبية بأن الشرطة هي "العدو". | ت1 هناك تاريخ من عدم الثقة في الشرطة لا يمكن محوه بسهولة. |
| ف2 الدعم الدولي والتدريب متاحان لمساعدة مؤسسة الشرطة على التحول لإعطاء المزيد من التركيز على المجتمع. | ت2 لقد ثبت أنه من الصعب تحقيق إصلاح الشرطة الناجح القابل للقياس في جميع أنحاء العالم. |
| ف3 لا تزال الشرطة المجتمعية هي النموذج الأمثل للإصلاح الدولي للشرطة. وقد أثبتت الشرطة المجتمعية قدرتها على تحسين صورة الشرطة. | ت3 تستغرق المشاركة المجتمعية وقتًا طويلا لتنفيذها. |
| ف4 يمكن للشرطة الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي لتحدي الروايات السلبية. | ت4 تستهلك المشاركة المجتمعية الفاعلة الكثير من الموارد. |
| | ت5 تتطلب الشرطة المجتمعية وما شابهها من برامج المشاركة المجتمعية وجود حرية ذاتية في الحركة على المستوى العملي. |
| | ت6 هناك حملة إعلامية راسخة بقوة ضد الشرطة. |

من المرجح أن يكشف التحليل الشامل عن العديد من القضايا أكثر مما هو مدرج في الجدول 3.2، وهو مثال بسيط لتوضيح العملية. عندما يتم دمج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في تحليل (SWOT)، يتم تقديم صورة واضحة عن موقف المؤسسة. مخرجات تحليل (SWOT) ليست مجرد مصفوفة أو شبكة؛ ينبغي أن تكون هذه المصفوفة جزءًا من تقرير أطول ولكنه مقتضب يساعد في تحديد أهداف وأنشطة واقعية وهادفة.

**الجدول 3.2:** عينة لمصفوفة (SWOT)[12]

| **نافع (داخلي)**<br>**في إنشاء روايات مشجعة** | **ضار (داخلي)**<br>**في إنشاء روايات مشجعة** |
|---|---|
| **نقاط القوة** | **نقاط الضعف** |
| ق1 لقد كان مسؤولو الشرطة والضباط المكلفون يتقبلون ويستجيبون لفلسفات الشرطة الجديدة. | ض1 مؤسسة الشرطة كبيرة جدًا ويصعب تطويعها. |
| ق2 تلقي ضباط الشرطة والمديرين التنفيذيين مبادئ المشاركة المجتمعية بشكل إيجابي. | ض2 كانت المؤسسة تاريخيًا تركز على الأمور العسكرية واعتمدت أساسًا على الردود التكتيكية/ الحركية. |
| ق3 أظهرت الشرطة الإرادة والقدرة على التطور لتصبح مؤسسة أكثر تركيزًا على المجتمع. | ض3 لقد تم نشر أحداث حول فساد للشرطة. |
| ق4 المؤسسة كبيرة، مع الكثير من الموارد البشرية. | ض4 لقد تم نشر أحداث حول وحشية الشرطة. |
| | ض5 المنظمة استبدادية للغاية وهرمية القيادة، من أعلى إلى أسفل. ليس هناك سلطة لاتخاذ القرار على مستوى خط المواجهة. |
| | ض6 هناك مقاومة مؤسساتية للتغيير. |

[12]Waddington, D. (2017) A SWOT Analysis of Community Policing as a Reform Schema For the Egyptian National Police To Counter Violent Extremism. University at Albany, Albany, New York.

4 **تحديد التهديدات المحتملة للمؤسسة من حيث صلتها بتغيير رواية الجمهور.** التهديدات هي أيضا عوامل خارجية. يمكن أن يكون للتهديدات تأثير سلبي على الجهود التنظيمية ويمكن أن تشمل الزيادة المتوقعة في تكلفة التأمين الصحي للموظف أو التخفيض المتوقع في التمويل الحكومي. من الممكن أيضًا أن ينظر إلى الفرصة على أنها تهديد. على سبيل المثال، قد تكون الأدوات التكنولوجية الجديدة فرصة، ولكنها قد تهدد أيضًا مستويات التوظيف. أدخل قائمة بالتهديدات في الرُّبع المناسب على المصفوفة.

أثناء التحليل، تشير أفضل الممارسات إلى أن العمل مع ربع واحد من المصفوفة في الوقت الواحد يساعد في الحفاظ على تركيز الفريق في المهمة وإتمامها في الوقت المحدد. تجد العديد من الفرق أنه من المفيد تحديد وقت المناقشة، والقواعد الأساسية، بحيث لا تبقى المجموعة تدور حول موضوع ما إلى ما لا نهاية. بالعمل مع ربع واحد في الوقت الواحد، ينبغي أن يقوم الفريق بوضع قائمة بجميع العوامل في هذا الربع. على سبيل المثال، بدءًا من نقاط القوة، يمكن للفريق تعداد جميع نقاط القوة الداخلية لجهاز الشرطة، وذلك باستخدام مصفوفات مسودة خاصة به، وتعليقات الموظفين، والمعلومات التي تم جمعها أثناء المسح البيئي.

ينبغي أن يستمر الفريق على هذا النحو حتى يتم طرح أفكار لقوائم منفصلة لأرباع المصفوفة الأربعة. قد يكتشف الفريق أن ما يعتبر نقطة قوة، ربما يُنظر إليه كنقطة ضعف أيضًا، كما قد يتبين أن التهديد أيضًا هو فرصة. إذا حدث ذلك، ينبغي أن يظهر ذلك العنصر في كلتا القائمتين.

يعرض الجدول 3.2 عينة لمصفوفة (SWOT). لاحظ أن كل نقطة مرقمة في الربع الخاص بها (أي، النقطة 1 تحت نقاط القوة هي «1ق»؛ النقطة 2 تحت نقاط الضعف هي «2ض»). وهذا لتسهيل الإشارة إليه لاحقًا.

**تقييم البيانات**

مع توفر البيانات والمعلومات بين يديك، تكون المرحلة التالية هي تقييمها في سياق نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. وهنالك أربع خطوات أساسية لهذه العملية:

1 **تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة من حيث صلتها بتغيير رواية الجمهور.** قم بوضع قائمة بنقاط القوة الداخلية للمؤسسة التي تتضمن تعليقات أعضاء الفريق، والدراسات الاستطلاعية، وغيرها من المصادر. ناقش نقاط القوة وقم بتوضيح أي أسئلة أو التباس. من الأمثلة على نقاط القوة، مؤسسة كبيرة تحت تصرفها الكثير من الموظفين ورغبة مؤسساتية قوية في التغيير. أدخل قائمة بنقاط القوة في الربع المناسب في مصفوفة (SWOT).

2 **تحديد نقاط الضعف في المؤسسة من حيث صلتها بتغيير رواية الجمهور.** قم بإعداد قائمة بنقاط ضعف الوكالة. نقاط الضعف هي عوامل داخلية قد تؤثر على الروايات المتعلقة بالشرطة سلبًا. يمكن أن تتضمن الأمثلة على نقاط الضعف عدم وجود دليل بالإجراءات ونقص في برنامج توجيه الموظفين. ومع ذلك، فإن ما ينظر إليه على أنه نقطة قوة من أحد الجوانب يمكن أن يكون في الواقع نقطة ضعف عند المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن اعتبار المؤسسة الكبيرة نقطة قوة نظرًا لأن المؤسسات الكبيرة تمتلك، على الأغلب، الكثير من موارد الموظفين. ومع ذلك، إذا لم تكن المؤسسة كبيرة فحسب بل أيضًا استبدادية، فسوف تقيد اتخاذ القرار من قبل ضباط الدوريات، مما يجعل من الصعب عليهم التعامل بفاعلية مع الجمهور وبالتالي تقويض جهود الشرطة المجتمعية. من نقاط الضعف الأخرى للمؤسسة كبيرة هي ميلها إلى مقاومة التغيير، تمامًا كما لا تستطيع سفينة حربية كبيرة تغيير مسارها بسهولة. أدخل نقاط الضعف في الربع المناسب في المصفوفة.

3 **تحديد الفرص لتغيير رواية الجمهور.** الفرص هي عوامل خارجية، على عكس العوامل الداخلية لنقاط القوة والضعف. يمكن أن تشمل الفرص برامج التدريب الجديدة ذات الصلة من المانحين الدوليين أو القوى العاملة متنوعة والمتاحة لخدمة الشرطة. أدخل قائمة بالفرص في الربع المناسب على المصفوفة.

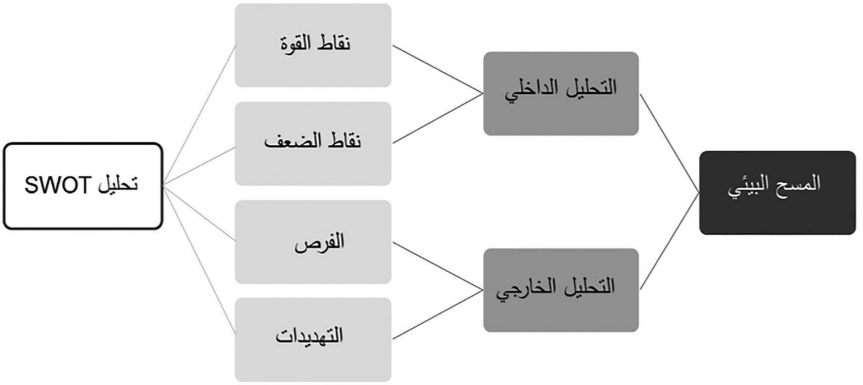
◊ تطوير الموظفين
◊ قدرات التواصل الداخلي

**المجال الخارجي**

- البيانات السكانية (الديموغرافية)
- البيانات الاقتصادية
- السياسية/ القانونية
- الديناميكيات الاجتماعية
- القضايا البيئية
- القدرات التكنولوجية، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي/ المشاركة على شبكة الإنترنت
- الاستطلاعات (الدراسات)
- رسم الخريطة المجتمعية
- الاجتماعات العامة
- ورش العمل ومجموعات التركيز
- المنتديات

إن توفُّر هذه المعلومات بين يديك يقدم لك فوائد مهمة فيما يتعلق بالمعرفة، والمصداقية، والوعي:

- المعرفة. معرفة الحقائق هي طريقة تحديد حجم الفجوة بين موقع المؤسسة وبين الروايات التي يتم نشرها حول المؤسسة. جمع المعلومات يكشف عن حجم المشكلة.
- المصداقية. مع وجود البيانات التي توضح الأمور، تصبح المؤسسة على علم، وجدية، ومنظمة بشكل جيد. فهي توضح أن الموظفين يفهمون الأمور وجادون بشأنها.
- الوعي. استخدام البيانات لرفع مستوى وعي المجتمع بثلاثة من مظاهر الظرف: مدى خطورة المشكلة، ما مدى فهم المجتمع الجيد (أو السيئ) للمؤسسة بدقة، وما مدى معالجة المؤسسة لقضية تحسين صورتها والروايات المتعلقة بها.




**الشكل 3.2:** عملية (SWOT)

**إجراء المسح البيئي**

المسح البيئي هو مرحلة جمع البيانات والمعلومات التي توفر العناصر التحليلية اللازمة لتحليل (SWOT). في مرحلة المسح البيئي، يكون الهدف هو تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات حول المؤسسة وبيئتها. ستحقق نجاحًا أكبر إذا قمت بفرز البيانات والمعلومات التي تم جمعها في مجالين عامين: داخلي وخارجي. ابحث عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبيئتها والتي قد تقوض الروايات السلبية التي يروج لها المتطرفون وتساعد على إنتاج روايات إيجابية. فيما يلي أنواع المعلومات التي يمكن أن تكون لها قيمة:

**المجال الداخلي**

- الناس (مصادر بشرية)
  - ◊ الناس والمهارات
  - ◊ مناهج التدريب الحالية
- السياسات الحالية والاجراءات القائمة
- العمليات
  - ◊ المصادر المالية
  - ◊ الحوكمة
  - ◊ الإدارة / القيادة

- تحليل (SWOT) ليس موضوعيًا. فهو ليس علمًا دقيقًا، ولكن استخدامه للبيانات الموضوعية الكمية والنوعية يساعد المستخدمين على الوثوق في البيانات والعملية.
- دع (SWOT) على بساطته. تجنب التعقيد، اختر القضايا التي تحتاج المؤسسة إلى تركيز جهودها عليها. بعد معالجة هذه القضايا، إذا بقي هناك إشكاليات مع قضايا أخرى، قم بإجراء تحليل (SWOT) آخر لمعالجة تلك القضايا الأخرى.
- كن واقعيًا حول نقاط القوة والضعف في المؤسسة. اطلب مدخلات من الموظفين والقادة، ثم استخدمها في التحليل.
- استخدم تحليل (SWOT) للتمييز بين موقع المؤسسة الآن وأين تريد أن تكون في المستقبل.
- كن دقيقًا. استمر في التركيز على الموضوع المطروح - بالتحديد إعداد رواية إيجابية.
- قم بتطبيق تحليل (SWOT) من حيث «تنافس» المؤسسة. أثناء إجراء تحليل (SWOT)، فكر في من يخلق الرواية السلبية وكيف يمكن معالجتها.

ينبغي على الفرق التي تقوم بإجراء تحليل (SWOT) أن تقوم بوضع قواعد أساسية تحدد كيفية إجراء اجتماعات الفريق. القواعد الأساسية تساعد على تعزيز الكفاءة والمشاركة. تتضمن بعض القواعد الأساسية المفيدة للاجتماع ما يلي:

- الاحترام لبعضكم بعضًا والإحجام عن شن هجمات شخصية.
- الإقرار بأن عدم الموافقة شيء مقبول.
- الاستماع إلى الآخرين؛ وعدم مقاطعتهم.
- المشاركة للجميع. ليس من حق أحد أن يهيمن. ينبغي احترام قيمة تنوع أعضاء الفريق.
- الإدراك بأن جميع الأفكار هي أفكار جيدة وممكنة؛ عدم التسرع في تقييم الاقتراحات؛ الابقاء على ذهن متفتح.
- التمسك بجدول الأعمال - البقاء في المهمة.
- احترام السرية: ما يقال في الاجتماع يجب أن يبقى في الاجتماع.

مع وجود فريق مستعد، يمكن أن يبدأ التحليل. يوضح الشكل 3.2 كيف تجري عملية (SWOT).

تساعد هذه الفروقات المهمة في توجيه المؤسسة لما يمكنها القيام به وما ينبغي عليها عمله لتعديل المسار وتحقيق الأهداف المرجوة. إذا اعتمدت ذلك: يمكنك التحكم في مدى سرعة قيادتك وربما حتى نوع السيارة التي تستخدمها. يمكنك تحديد المنعطفات والطرق التي يجب عليك أخذها للوصول إلى وجهتك. ومع ذلك، فليس لديك بالضرورة خيار استخدام الطرق المغلقة أو المحظورة.

من الضروري الحفاظ على الموضوعية خلال تحليل (SWOT)، بدلاً من بناء التحليل على التصورات الفردية. لا بد من جمع البيانات من عدة مصادر، داخلية وخارجية، لدعم التحليل. يجب أن تتعلق البيانات بالمشكلة المطروحة، وفي هذه الحالة قدرة مؤسسة الشرطة على إنشاء روايات إيجابية. يمكن استخلاص البيانات الداخلية من العناصر الواردة في الجدول 3.1 (مثل السياسات والإجراءات، وممارسات الشرطة الحالية، والهيكلية التنظيمية، والأفراد والموارد اللوجستية) ويمكن أن تشمل التقارير التشغيلية والإحصائية. كما يمكن الحصول على البيانات الخارجية من العناصر المقترحة في الجدول 3.1 (مثل الدراسات الاستقصائية التي تحدد تصورات المجتمع تجاه الشرطة والجريمة) ولكن يجب أن تأتي البيانات أيضًا من مصادر خارجية مثل التقارير الحكومية، ووكالات الأنباء، ووسائل التواصل الاجتماعي.

## كيفية إجراء تحليل (SWOT)

### شكّل فريقًا لإجراء التحليل

تتمثل الخطوة الأولى لتحليل (SWOT) في تشكيل فريق قادر على إجراء التحليل بفاعلية. ينبغي أن يتكون فريق (SWOT) من ممثلين عن جهاز الشرطة والمجتمع من ذوي الاطلاع والعقول المتفتحة. ينبغي أن يشمل أعضاء فريق الشرطة مديرين المستوى المتوسط أو حتى القادة رفيعي المستوى، وموظفين من مختلف أقسام الوكالة، ومشرفي الخطوط الأمامية. والاعتبارات نفسها ينبغي أن تحكم اختيار ممثلي المجتمع: ينبغي أن يكونوا من قيادات رجالات الأعمال، والنشطاء الاجتماعيين رفيعي المستوى، بالإضافة إلى الأفراد الملتزمين بالعمل مع الشرطة بطريقة إيجابية لإجراء تحسينات. ينبغي أن يكون الفريق صغيرًا نسبيًا، عشرة أشخاص أو أقل، للحفاظ على فاعلية العملية.

ينبغي أن تؤخذ الاعتبارات التالية في الحسبان قبل البدء في تحليل (SWOT):

يقدم تحليل (SWOT) خمس فوائد رئيسية كأداة للتقييم التنظيمي:

- بسيط من حيث المبدأ وعملي للاستخدام.
- سهل الفهم.
- يركز على العوامل الداخلية والخارجية الرئيسية التي تؤثر على المؤسسة.
- يساعد في تحديد الأهداف والغايات المستقبلية.
- يمهد للمزيد من التحليل.

إن أفضل ما يوضح تحليل (SWOT) هو عرضه كمصفوفة (انظر الشكل 3.1)، مع عناصر إيجابية/ سلبية وأخرى خارجية/ داخلية:

| | إيجابي | | سلبي |
|---|---|---|---|
| داخلي بالنسبة للمؤسسة | **نقاط القوة**<br>يحدد تقييم نقاط القوة ما ترغب المؤسسة بعمله بشكل جيد | ق | ض<br>**نقاط الضعف**<br>تدل نقاط الضعف على ما قد لا تفعله المؤسسة بشكل جيد أو على ما يقلل من فاعليتها |
| خارجي بالنسبة للمؤسسة | **الفرص**<br>تعكس الفرص ما قد تتمسك به المؤسسة لتحسين أدائها | ف | ت<br>**التهديدات**<br>التهديدات هي عوامل بيئية من شأنها أن تعرقل الإنجاز أو النجاح |

**الشكل 3.1:** مصفوفة (SWOT)

عند إجراء تحليل (SWOT)، ترتكب العديد من مؤسسات الشرطة خطأ خلط نقاط القوة مع الفرص وخلط نقاط الضعف مع التهديدات. ومع ذلك، فإن الفرق صريح وواضح: تشير نقاط القوة والضعف إلى المظاهر الإيجابية والسلبية للقدرات والموارد الداخلية للمؤسسة، في حين تشير الفرص والتهديدات إلى التأثيرات الخارجية والعوامل التي قد تؤثر على المؤسسة. هناك طريقة أخرى للنظر إلى هذا في سياق إعداد روايات إيجابية لمواجهة الروايات المتطرفة وهي أن المظاهر الإيجابية تشير إلى القوى التي تساعد في إعداد روايات مشجعة تتعلق بالشرطة، في حين أن المظاهر السلبية هي تلك التي تعرقل إعداد مثل هذه الروايات.

البدائـل الاسـتراتيجية.[6] بالرغـم مـن أنـه وضـع في البدايـة كأداة لمشروعـات القطـاع الخـاص التجاريـة، إلا أنـه يتـم الترويـج لــ (SWOT) بشـكل متزايـد كأداة لصنـع القـرار في القطـاع العـام.[7]

أثبـت نهـج (SWOT) أهميتـه تحديـدًا في تقييـم صلاحيـة المنهجيـات في مواجهـة التطـرف العنيـف. في تقريـر «منـع الإرهـاب ومكافحـة التطـرف العنيـف والراديكاليـة التـي تـؤدي إلى الإرهـاب: نهـج الشرطـة المجتمعيـة»، تقـترح منظمـة الأمـن والتعـاون في أوروبـا (OSCE) أن يتـم اسـتخدام تحليـل (SWOT) كجـزء مـن تقييـم الظـرف لدمـج الشرطـة المجتمعيـة كجـزء مـن جهـد أوسـع لمواجهـة التطـرف العنيـف.[8] في تقييـم كمـي للعنـف في نيجيريـا، أوصى كل مـن باتريشـيا تافـت وناثانيـال ل. هاكـين بإجـراء تقييـم نوعـي شـامل.[9] بالإشـارة إلى مـا قامـا بـه مـن تجميـع، وترميـز، وتحليـل لبيانـات الـصراع في نيجيريـا، يلاحـظ كل مـن تافـت وهاكـين أنـه عـلى الرغـم مـن أن أبحاثهـما سـلطت الضـوء عـلى أنمـاط العنـف والـصراع، إلا أنهـا لم تفعـل سـوى القليـل لتوضيـح أسـباب أنمـاط الـصراع هـذه أو حلولهـا. ويقترحـان أن يكـون تحليـل (SWOT) وسـيلة قابلـة للتطبيـق لتحديـد الأسـباب والحلـول الممكنـة.

يتضمـن تحليـل (SWOT) مجموعـة مـن المعلومـات حـول العوامـل الداخليـة والخارجيـة التـي لهـا، أو التـي قـد يكـون لهـا، تأثـير عـلى المؤسسـة.[10] يصـف رالـف سـتيسي تحليـل (SWOT) بأنـه قائمـة بنقـاط قـوة وضعـف المؤسسـة المشـار إليهـا في تحليـل مواردهـا وقدراتهـا، بالإضافـة إلى قائمـة بالتهديـدات والفـرص التـي يحددهـا تحليـل بيئتهـا.[11] يتطلـب المنطـق الاسـتراتيجي أن يتطابـق نمـط الإجـراءات المسـتقبلية الـذي يتعـين اتخـاذه مـع مواطـن القـوة والفـرص، وتجنـب التهديـدات، ويسـعى إلى التغلـب عـلى نقـاط الضعـف. تحليـل (SWOT) مناسـب تمامًـا لتقييـم موقـع المؤسسـة ومنحهـا الشـعور الأسـاسي بالتوجـه السـليم فيـما يتعلـق بالموقـع الـذي يجـب أن تكـون فيـه وكيفيـة الوصـول إلى هنـاك.

---

[6] E. H. Kessler, *SWOT Analysis Framework* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2013).

[7] M. Prowle, *The Changing Public Sector: A Practical Management Guide* (New York: CRC, 2016).

[8] OSCE, *Preventing Terrorism*.

[9] P. Taft and N. Haken, *Violence in Nigeria: Patterns and Trends*s (New York: Springer, 2015).

[10] D. W. Pickton and S. Wright, "What's SWOT in Strategic Analysis?" *Strategic Change* 7, no. 2 (1998): 101–109.

[11] R. D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations* (Harrow, UK: Pearson, 2007).

**الجدول 3.1:** العناصر الداخلية والخارجية

| العناصر الداخلية | العناصر الخارجية |
|---|---|
| • السياسات والإجراءات | • مشاكل المجتمع/ الجرائم |
| • الممارسات الشرطية | • مخاوف المجتمع |
| • هيكلية المؤسسة | • المواقف المجتمعية |
| • الموارد الشخصية | • الروايات المتعلقة بالشرطة |
| • الموارد اللوجستية | • المؤسسات الخارجية |

على الرغم من وجود عناصر محددة من التقييم ستختلف من جهاز شرطة إلى آخر، إلا أن هناك تنوعًا بسيطًا حول العوامل التي تشير إلى الموارد، والإجراءات، والجرائم المرتكبة والمبلّغ عنها. قد تكون عملية تجميع هذه العناصر وتقييمها مهمة شاقة، وقد تم تطوير عدد من الأدوات لجعل العملية أكثر منهجية وفاعلية. يُعدّ تحليل نقاط (SWOT) (القوة والضعف والفرص والتهديدات) إحدى هذه الأدوات، وتستخدمه المؤسسات والشركات في جميع أنحاء العالم كإطار لتجميع العناصر الداخلية والخارجية، وترتيبها، وتقييمها.

### (SWOT) (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات)

تحليل (SWOT) هو عبارة عن تقييم مؤسساتي لنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. ويركز على المتغيرات المتناقضة: نقاط القوة مقابل نقاط الضعف، والفرص مقابل التهديدات.[4] وقد تم توثيق استخدام تحليل (SWOT) من خلال الأدبيات التي استعرضها النظراء الأكاديميون، ويدعم البحث تحليل (SWOT) كأداة لأغراض التخطيط للأعمال عبر مجموعة متنوعة من الصناعات والاهتمامات.[5] يوصى بتحليل (SWOT) للمؤسسات عندما تبدأ في صياغة

[4] V. Y. Tsvetkov, "Opposition Variables as a Tool of Qualitative Analysis," *World Applied Sciences Journal* 30, no. 11 (2014): 1703–1706.

[5] M. M. Helms and J. Nixon, "Exploring SWOT Analysis—Where Are We Now? A Review of Academic Research from the Last Decade," *Journal of Strategy and Management* 3, no. 3 (2010): 215–251, doi:10.1108/17554251011064837.

## إجراء تقييم مؤسساتي

كيف يمكن لأجهزة الشرطة أن تطور فهمًا موثوقًا لنقاط الضعف أو أوجه القصور لديها وكيف يمكن أن يسهم هذا الضعف والقصور في الروايات السلبية التي يروج لها المتطرفون؟ ما الذي يمكن عمله وينبغي القيام به لمعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور في السعي لمواجهة هذه الروايات؟

تحسين مؤسسة الشرطة لصورتها في نظر الجمهور لمواجهة الروايات المتطرفة هي الخطوة الأولى في تغيير الرواية. فالأمر يشبه معرفة المكان الذي تقصده على الخريطة. لا يمكنك معرفة كيفية الوصول إلى المكان الذي تريد الذهاب إليه إلا إذا كنت تعرف مكانك الحالي. بمجرد أن تعرف مكانك وأين تريد الوصول إليه، يمكنك وضع الاتجاهات للوصول إلى هناك.

لكي تعرف المؤسسة مكانها، يجب عليها إجراء تقييم مؤسساتي. التقييم المؤسساتي هو عبارة عن عملية منهجية للحصول على معلومات صحيحة حول أداء المؤسسة والعوامل المؤثرة في ذلك الأداء. يتم إجراء التقييم لإظهار مجالات الكفاءة، ومجالات التطور، والمخاطر المحتملة.

هناك مظهران جوهريان للتقييم المؤسساتي: العناصر الداخلية والعناصر الخارجية. تُعدُّ العناصر الداخلية جزءًا من المؤسسة: عملياتها، وهيكلها، ومسؤولياتها، وأنشطتها وما إلى ذلك. لا تندرج العناصر الخارجية مباشرة في الهيكل التنظيمي للوكالة، لكن المؤسسة تتحمل المسؤولية والمساءلة عنها. قد يكون للعوامل والكيانات الخارجية تأثير إيجابي أو سلبي على المؤسسة.

هناك أمثلة على العناصر الداخلية والعناصر الخارجية مدرجة في الجدول رقم 3.1. يجب على كل وكالة أن تنظر في جميع العناصر التي يمكن أن تلعب دورًا في فهم المجتمع بشكل أفضل للمؤسسة وبيئتها ويمكن أن تساعد بعدئذٍ في تغيير الروايات.

## التركيز على الشرطة المجتمعية في أيرلندا الشمالية

اتسم الصراع في أيرلندا الشمالية بالتوترات بين الطائفتين، البروتستانت والكاثوليك، كما اتسم باستمرار استخدام التكتيكات الإرهابية ودعمها من قبل بعض الأفراد والجماعات. ساهم انعدام الثقة في جهاز الشرطة ومؤسسات الدولة الأخرى في النزاع. كان إصلاح الشرطة جزءًا مهمًا من عملية السلام التي أدت إلى اتفاقية الجمعة العظيمة لعام 1998 وما تبعها من تحول إلى مجتمع أكثر سلمًا. توضح حالة أيرلندا الشمالية كيف يمكن أن يكون إدخال الشرطة المجتمعية ضمن إطار قائم على احترام حقوق الإنسان وسيادة القانون جزءًا من استراتيجية شاملة لمواجهة روايات معادية للشرطة وتعزيز ثقة الجمهور في الشرطة.

لقد تم تحقيق إصلاح الشرطة بالعديد من الطرق:

- برنامج مؤقت يهدف إلى زيادة الثقة في جهاز الشرطة لدى المجتمع الكاثوليكي يحتفظ بنسبة 50 في المئة من وظائف ضباط الشرطة الجديدة لأفراد يعتقد أنهم من ذوي الخلفية الكاثوليكية من أجل رفع أعدادهم إلى 30 في المئة من جهاز الشرطة.
- تم الإبقاء على ضباط الشرطة العاملين في المجتمع في مناصبهم لفترات من الوقت أطول مما كان في الماضي لكي يتوفر لديهم وقت لتطوير العلاقات المجتمعية والمحافظة عليها.
- يتم الآن القيام بجميع أعمال الشرطة وصوب أعينهم الحصول على دعم المجتمع، مع التركيز على مفهوم أن جميع ضباط الشرطة مسؤولون في نهاية المطاف عن حماية كلا الطائفتين.
- عقد اجتماعات منتظمة مع أفراد المجتمع للاستماع إلى المخاوف وتوفير المعلومات.
- تركيز أجهزة الشرطة على القضايا التي يوليها المجتمع اهتمامًا خاصًا (مثل، السيطرة على مرتكبي الجرائم الجنسية والحفاظ على النظام العام).

تساعد هذه الإجراءات في التصدي للروايات التي تصور أجهزة الشرطة على أنها موجودة فقط من أجل توطيد سلطة الدولة.[3]

[3] P. Nolan, *The Northern Ireland Peace Monitoring Report,* no. 1 (Belfast: Northern Ireland Community Relations Council, 2012).

مشروع رائد لمراقبة استخدام صلاحيات الإيقاف والتفتيش. طلب من ضباط الشرطة تعبئة استمارة لوصف عرق و/أو جنسية الشخص الذي يتم إيقافه؛ واسم الضابط المسؤول؛ ووقت الإيقاف وتاريخه ومكانه؛ والأسباب القانونية لإيقافه؛ وأسباب الشك؛ والنتيجة. (كما توفر الاستمارة مساحة للضباط لوصف الموقف أثناء الإيقاف لأغراض استخباراتية) وكان يتوجب على الضابط أن يعطي نسخة من الاستمارة المعبأة للشخص الذي يتم إيقافه. تتضمن الاستمارة معلومات عن حقوق الفرد وعن كيفية تقديم شكوى إذا لم يكن الشخص راضيًا عن طريقة معاملته من قبل الشرطة. تمت مراجعة الاستمارات من قبل المشرفين لمراقبة مدى التحيز العرقي.

لاحظ معهد المجتمع المفتوح أنه بعد ستة أشهر من استخدام هذه الاستمارات، قامت الشرطة بتخفيض معدل إيقافها لأشخاص من أصل مهاجر. علاوة على ذلك، انخفض إجمالي عدد حالات الإيقاف لأكثر من النصف، في حين أن نسبة الإيقاف التي أدت إلى استجواب و/أو إدانة قد تضاعفت ثلاث مرات تقريبًا. وقد أدت ممارسة تعبئة الاستمارات إلى تركيز ضباط الشرطة على معاملتهم للأشخاص أثناء إيقافهم. من خلال جمع البيانات واستخدامها على نحو أفضل، أصبحت شرطة فوينلابرادا أكثر كفاءة: لقد قاموا بإيقاف عدد أقل، ولكن كانت حالات الإيقاف أكثر فاعلية.[2]

كان هذا المشروع محاولة من قبل الشرطة لتغيير الرواية القائلة بأنهم يستخدمون سلطة الإيقاف والتفتيش بشكل غير ملائم وينطوي على تحيز. في نهاية المطاف، تعتمد قوة إقناع الرسالة على مصداقية المرسل. لكي تنجح في حملتها لمواجهة روايات المتطرفين، يجب على المؤسسات الحكومية، بما في ذلك أجهزة الشرطة، بذل كل جهد ممكن لكي يُنظر إليها على أنها جديرة بالثقة ولها مصداقية. استخدم جهاز الشرطة في فوينلابرادا الوثائق والبيانات للتحقق من صحة جهودهم، وبالتالي اكتسبوا المصداقية في نظر المجتمع.

[2] Rachel Neild and Lee Bridges, *Reducing Ethnic Profiling in the European Union: A Handbook of Good Practices* (New York: Open Society Foundations, 2012).

السلبية التي تحاصر أجهزة الشرطة في جميع أنحاء العالم. يبدأ هذا الفصل بتقديم مثالين على أجهزة الشرطة التي تعرفت على نقاط ضعفها، وعالجتها، وحسنت بالتالي من الطريقة التي ينظر بها عامة الناس إلى الشرطة. في كلتا الحالتين، اعترفت الأجهزة بسلوكيات محددة عملت على تقويض علاقتها بالمجتمع.

ثم ينتقل الفصل إلى موضوع التقييم المؤسساتي. قبل أن يبدأ أي جهاز شرطة في وضع رواية ما، يجب عليه أولاً تقييم نقاط القوة والضعف لديه؛ ويعتبر تحليل (SWOT) وسيلةً فعالة لإنجاز هذه المهمة.

## الإيقاف والتفتيش في إسبانيا

تعمل صلاحيات الإيقاف والتفتيش على تغذية الرواية المناهضة للشرطة في إسبانيا. (يشير مصطلح «الايقاف والتفتيش» إلى صلاحية الشرطة في إيقاف، واستجواب، وتفتيش أي شخص يشتبه في قيامه بشيء غير قانوني، مثل حمل مواد غير قانونية، كالمخدرات مثلًا.) غالبًا ما تتمتع أجهزة الشرطة بصلاحيات الإيقاف والتفتيش، التي لا يشترط في بعضها أن يكون الشخص مشتبهًا بالتورط في أي جريمة. تُعدّ هذه الصلاحيات مثيرة للجدل وقد تعرضت للانتقادات، ولا سيما بسبب المخاوف من الاستخدام غير المناسب الأقليات. يمكن أن يكون لاستخدام صلاحيات الإيقاف والتفتيش بناءً على التصنيف العرقي والتمييز تأثيرات على تآكل ثقة المجتمع في الشرطة. وبدوره، يمكن أن يؤدي عدم الثقة هذا إلى تعزيز أو دعم الروايات التي تصور الشرطة على أنها تشوه سمعة أفراد من مجموعات قومية، أو عرقية، أو دينية بعينها وتتصرف ضدهم.

إحدى الطرق المستخدمة لتشجيع الشفافية والتصدي للرواية السلبية هي طلب سجل مفصل للإحصائيات المتعلقة باستخدام هذه الصلاحيات. وتتمثل الطريقة الأخرى في إصدار دليل وتدريب ضباط الشرطة لضمان استناد قراراتهم المتعلقة بإيقاف الأشخاص وتفتيشهم إلى معايير موضوعية بدلاً من الشكوك القائمة على النماذج النمطية القائمة على التمييز والمتعلقة، على سبيل المثال، بالسن، أو الانتماء إلى إحدى مجموعات الأقليات. يجب أن تقترن هذه الطرق بأنظمة الرقابة الخارجية والداخلية، مع بذل الجهود لتوعية الناس بحقوقهم في مثل هذه الظروف.

في عام 2007، قامت الشرطة المحلية في فوينلابرادا، وهي مدينة بالقرب من العاصمة الإسبانية مدريد، بالتعاون مع معهد المجتمع المفتوح، بتقديم

- التقييم المؤسساتي ضروري لفهم ومعالجة نقاط الضعف في المؤسسة. المنهجية التي أثبتت فاعليتها في التقييم المؤسساتي هي تحليل نقاط (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) وتعرف بـ(SWOT).

## مقدمة

تعد الروايات أمرًا حاسمًا في نجاح عملية تجنيد المتطرفين. يتم استخدام الأفكار والروايات التي تضفي الشرعية على الإرهاب وتعزز من جاذبيته لتبرير العنف وتجنيد أنصار متعصبين جدد. يقوم العديد من الإرهابيين والمتطرفين العنيفين بحبك الروايات، وتنميقها، ونشرها بطريقة لتصل إلى الأفراد والجماعات المستهدفة للتطرف والتجنيد وتجد لديهم آذانًا صاغية.[1]

يجب أن تعمل جهود مكافحة الإرهاب على استخدام أدوات التواصل وأن تؤلف الروايات لمواجهة الرسائل التي ينشرها المتطرفون. وعلى الرغم من وجود بعض المخاوف المشروعة بخصوص استخدام الحكومة «للاتصالات المستهدفة»، إلا أن العالم يعج بالعلاقات العامة وحملات التواصل الاستراتيجية. ومن المناسب والمستحسن الاستفادة من الطاقة المتوفرة في الاتصالات الاستراتيجية.

نظرًا لأن ضباط الشرطة عادة ما يكونون أكثر ممثلي الحكومة مشاهدةً ولقائهم متاح بسهولة، فإن المواطنين المحليين غالبًا ما يبنون تصوراتهم عن الحكومة على مواقفهم من جهاز الشرطة. في كثير من الأحيان، تكمن نقاط الضعف المتأصلة والتحديات التي لم تتم معالجتها لدى أجهزة الشرطة وموظفيها في بيئة يمكن للمتطرفين استغلالها. إحدى المنهجيات المعيارية المتطرفة تشويه صورة الشرطة من خلال إنشاء وتعزيز الرسائل التي تظهر الشرطة كعدو. يمكن أن تكون الرسالة المتطرفة ملفقة، أو مبالغًا فيها، أو مبنية على نقاط الضعف أو القصور الحقيقية في مؤسسة الشرطة وعلى تصور المجتمع لنقص الخدمات أو سوء استجابة مؤسسة الشرطة، أو اللامبالاة لدى ضباط الشرطة، أو فساد الشرطة ووحشيتها. في محاولة لمواجهة الروايات المتطرفة، لا بد من وجود صورة إيجابية للشرطة.

يمكن لأجهزة الشرطة التي يمكنها تحديد نقاط الضعف المؤسساتية، والاعتراف بها، ومعالجتها أن تحسن من صورة الشرطة في نظر المجتمع، وبالتالي تقوض الروايات

[1] Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), *Preventing Terrorism and Countering Violent Extremism and Radicalization that Lead to Terrorism: A Community-Policing Approach* (Vienna: OSCE, 2014).

الفصل 3

# صياغة الروايات بناءً على التقييم المؤسساتي

دان وادينغتون

## ملخص تنفيذي

- غالبًا ما يقوم المتطرفون بإنشاء وترويج الرسائل التي تظهر الشرطة على أنها العدو.
- يمكن لنقاط الضعف والتحديات المتأصلة في جهاز الشرطة أن تخلق بيئة يستطيع المتطرفون استغلالها في جهودهم لنشر الروايات الدعائية للتأثير على الناس لدعم قضية المتطرفين.
- قد تؤدي أجهزة الشرطة التي يمكنها تحديد نقاط الضعف، والاعتراف بها، ومعالجتها إلى تحسين صورة الشرطة في نظر المجتمع، وبالتالي مواجهة رواية المتطرفين.
- نجحت الدول في جميع أنحاء العالم في معالجة قضايا الشرطة المؤسساتية والمتعلقة بالموظفين، ما أدى بدوره إلى مواجهة الروايات السلبية للمتطرفين.

مـن ذلـك، يجـب عليهـم تدعيـم أقوالهـم بالأفعـال - فالأقـوال دون الأفعـال تـضر بالمصداقيـة، وأحيانًـا تكـون قاتلـة. يجـب أن تتصـدى الشرطـة لحـال ترجيـح المتطرفـين العنيفـين: مثـل الترحيـب بحقيقـة دون أن تكـون صحيحـة. يجـب عليهـم بـدلاً مـن ذلـك تقديـم قصـص حقيقيـة تسـتند إلى الأفعـال لاسـتبدال تلـك القصـص.

اثنين من مبادئ الرواية التي يمكن أن تساعد الشرطة على البدء في التفكير في كيفية استبدال الروايات المتطرفة العنيفة. يتمثل أحد المبادئ في تغيير الحوار – تحويل موضوع الرواية أو النقطة التي ترتكز عليها من موضوع، على سبيل المثال، يشكك في شرعية أجهزة الشرطة في نظر المجتمع، إلى موضوع يسلط الضوء على دور أجهزة الشرطة كحامية للجمهور. ويتمثل مبدأ الرواية الآخر في سرد قصة، بدلاً من محاولة نفي ما يقوله الإرهابيون. يعتمد صانعو السياسات، والدعاة، والصحافيون بشكل متكرر على هذا المبدأ لأنهم يعلمون أن القصص الشخصية يمكنها إضفاء الطابع الإنساني على الموقف وتجعل مناقشات الشرطة لقضايا السياسة، التي غالبًا ما تكون مملة، جذابة ومثيرة للاهتمام. قد يتردد صدى القصص الشخصية لأنها جذابة، وفورية، وذكية. بالنسبة للأشخاص غير المعتادين على مناقشة السياسة أو غير المعتادين على التحديات المهنية مثل العمل الشرطي، فإن الرواية التي تورد قصة يمكن أن تساعدهم على رؤية التجارب الإنسانية المشتركة.

## ملخص

في عالم الحقائق، قد تكون القصص هي العوامل الحاسمة للأشخاص الذين يختارون بين تقديم دعمهم للشرطة أو للمتطرفين العنيفين. تساعد القصص الأفراد على فهم المشاعر والأفكار التي تراودهم يوميًا، وتجعل حياتهم ذات مغزى، وتوجه أعمالهم المستقبلية. هناك منافسة على قلوب المجتمعات وعقولهم يتم لعبها من خلال قصص فردية تندمج معًا لخلق روايات أكبر.

يستخدم المتطرفون العنيفون الروايات بطرق متباينة لزعزعة المجتمعات. وتحتاج الشرطة إلى فهم الروايات المتطرفة العنيفة قبل استبدالها بروايات الشرطة. ومن دون هذا الفهم، لن تكون الشرطة مهيأة بشكل جيد لصياغة رواياتها الخاصة وإقناع المجتمعات المحلية بوضع ثقتها في مؤسستها.

تواجه الشرطة تهديدات حقيقية من التطرف العنيف، ويجب عليها أن تتجاوز مجرد مواجهة الروايات المتطرفة العنيفة لتقديم رؤية مقنعة لكون مؤسسات الشرطة هي المزود الشرعي للأمن والعدالة في المجتمع. والأهم

المثال، جردت الأجهزة الأمنية البريطانية المقاتلين من الجنسية.[41] كل هذه العوامل، بما في ذلك حقيقة أن المجندين قد استخدموا العنف أو دعموه، تعني أنه من الناحية اللوجستية والعقلية، يصعب على أولئك الذين انضموا إلى جماعة متطرفة أن يتخلوا عنها.

## روايات الشرطة الاستباقية

لقد ركزت المناقشة حتى الآن على روايات المتطرفين العنيفين، التي تعتبر شيئًا مركزيًا لإلهام الإرهاب وإدامته. بشكل عام، يمكن لأي رواية أن تكون فعالةً إذا لامست قلوب الناس وعقولهم واحتوت على إمكانية التسبب في التحفيز على عمل ما. ولكن لماذا تستحوذ روايات المتطرفين العنيفين على مشاعر الناس؟ من بين الأسباب تلبيتها لحنين الإنسان للأمن والخدمات ذات الصلة، بالإضافة إلى تلبية الرغبة في الممارسات الثقافية المشتركة. لماذا تستحوذ تلك الروايات على عقول الناس؟ تخبر الروايات الأفراد عن المجموعات التي ينتمون إليها وتلك التي لا ينتمون إليها، بالإضافة إلى توفير إطار عقلي لفهم أحداث الحياة اليومية. ينشر المتطرفون العنيفون العنف عن طريق نشر القيم والرؤى المشوهة حول العالم، مستخدمين شبكات واسعة بتصرفاتٍ وقادةٍ ذوي مصداقية وتحريف الأيديولوجيات لشرح كل شيء كجزء من خطة رئيسية.

الآن سوف نتحول لدراسة الروايات التي يرويها ضباط الشرطة بإيجاز، والتي يمكن أن يكون لها دور جوهري في منع الإرهاب. تستخدم الشرطة الروايات لإثبات شرعية جهودهم تجاه الجمهور، في عملية تضطر فيها الشرطة إلى معالجة الكثير من الأمور الخطيرة والمخاوف المتعلقة بنوايا الشرطة وممارساتها. يتم دعم استخدام الشرطة المجتمعية، بشكل خاص، من خلال الصياغة الاستراتيجية للروايات التي تصور الشرطة كحماة للمجتمعات من جميع أشكال العنف، بما في ذلك العنف السياسي، وكموظفين مدنيين يمكنهم بناء قدرة المجتمع على الصمود. لدعم هذه الروايات، ينبغي أن يكون لدى الشرطة فهم بدور سرد القصص ومبادئ الروايات من حيث صلتها بالشرطة المجتمعية، والتي تستكشفها الفصول اللاحقة بالتفصيل. ومع ذلك، يمكننا أن نذكر هنا، بإيجاز،

[41] "UK 'Has Stripped 150 Jihadists and Criminals of Citizenship,'" *Guardian*, July 30, 2017, https://www.theguardian.com/uk-news/2017/jul/30/uk-has-stripped-150-jihadists-and-criminals-of-citizenship.

المسارات والسكك الحديدية في استيلائهم على ما أصبح غرب الولايات المتحدة.[39]

من بين أدوات المتطرفين السلفيين الجهاديين هناك أداة قوية يصعب على غير المؤمنين فهمها، وتكرارها يشكل معضلة، وهي فكرة أنه مهما يحدث سواءً - مأساة، نصر، أم هزيمة - فهي إرادة الله. يمكن تفسير الهزيمة على أنها مؤقتة، وينظر إلى النصر على أنه علامة بأن المتطرفين يعملون في سبيل الله. كل ما يحدث، كان لا بد أن يحدث، وكل ما يمكن فعله هو السعي لتحقيق إرادة الله. وفي حين أن فكرة القدر هي شيء مقدس وشائع بين جميع المسلمين (حسب التعبير الشائع: إن شاء الله، وتعني «If God wills it»)، فقد اختطفت داعش هذا المعتقد لتبرير الفظائع ضد الآداب العامة والإخوة المسلمين.

كما يوضح هذان المثالان، فإن الإيمان القوي برواية ما يؤثر على تصرفات الناس. استوطن الأمريكيون الغرب في مواجهة تقارير عن معارضة مرعبة بسبب الإيمان بمصيرهم (رغم أن الطموح الشخصي والعوامل المحفزة الأخرى كان لها تأثيرها بلا شك). تستخدم داعش الإيمان بالقدر للإبقاء على حماس المقاتلين ولتثبيت روايتها في مواجهة الأحداث الخارجية، حتى تلك التي تبدو مأساوية على السذج.

من السهل أن نفهم لماذا لا يتخلى الأشخاص الذين لديهم معتقدات ثابتة باستقامة قضيتهم - المؤمنون الحقيقيون - عن قضيتهم بسهولة، حتى عندما تتناقض الحقائق مع تلك المعتقدات. إن الاستثمار العميق الذي يقوم به الناس في مجموعاتهم - تكريس الوقت، والموارد، والطاقة الذهنية - يعني أن التخلي عن المعتقدات له ثمن باهظ. والكثير من الناس ليس لديهم الاستعداد لدفع هذه الرسوم، خاصة إذا كان ذلك يعني خدش سمعتهم. في حالة مجندي داعش، وخاصة المقاتلين الدوليين الذين انضموا إلى المعارك في العراق وسوريا، فقد قطعوا العلاقات مع العائلة والأصدقاء وباعوا كل ما يملكون. لقد أقام هؤلاء المؤمنون الحقيقيون مجموعات اجتماعية جديدة لتعزيز معتقداتهم.[40] وإدراكًا منها أنه من غير المرجح أن يتخلى المجندون عن «الحقائق» التي اكتشفوها حديثًا، فإن الأجهزة الأمنية في بلدانهم الأصلية لا ترحب بهم في الوطن؛ على سبيل

[39] S. C. Gwynn, *Empire of the Summer Moon: Quanah Parker and the Rise and Fall of the Comanches, the Most Powerful Indian Tribe in American History* (New York: Scribner, 2011).

[40] J. Keating, "DAESH's End-of-the-World Problem," *Slate*, September 13, 2017, http://www.slate.com/articles/technology/future_tense/2017/09/Daesh_s_apocalyptic_prophecies_aren_t_coming_true.html.

بسرعة حتى الآن، حيث تم طرد داعش من العراق وسوريا، فهي تدعو المجندين في جنوب شرق آسيا للانضمام إلى مقاتليها في إندونيسيا.[38]

على الرغم من فشلها في تأسيس خلافة عالمية، حققت داعش نصرًا دعائيًا كبيرًا عبر حملة التجنيد. يقدر أحد المصادر الموثوقة أن 31,000 شخص من ست وثمانين دولة قد سافروا إلى العراق وسوريا اعتبارًا من أيلول 2016 لدعم داعش أو جماعة متطرفة أخرى. يعزز هذا الرقم من مزاعم داعش بوجود جاذبية عالمية، وقدرتها على نشر رسالة إلى مجتمع المسلمين في جميع أنحاء العالم، على الرغم مما تبع ذلك من انخفاض في التجنيد وهزيمة في ساحة المعركة.

**تحويل الهزيمة إلى نصر**

فكرة أن كل شيء سينجح في النهاية هي رسالة قوية للغاية. ومن شأنها أن تعزز الروح المعنوية في أسوأ الظروف وتعزز من النتائج الجيدة كذلك. يمكن للإيمان بمصير إيجابي أن يحيد المشاعر ويحفز العمل في السراء والضراء.

كان المستوطنون الأمريكيون يعرفون ذلك عندما اندفعوا غربًا في القرن التاسع عشر وواجهوا السكان الأصليين الذين قاوموا التعدي على أراضيهم. أرعب السكان الأصليين المستوطنين البيض من خلال سلخ جلود ضحاياهم ومهاجمة الغزاة بوحشية. لكن الأمريكيين اعتقدوا أن مصيرهم يكمن في غزو مساحات شاسعة من قارة أمريكا الشمالية، وهو الهدف الذي كانوا يشيرون إليه باسم «القدر الواضح». حتى أثناء هزيمتهم في حالات محدودة، استمر المستوطنون في الاعتقاد بأن القارة كانت من حقهم. سمحت هذه الرؤية الواسعة للناس الذين يبحثون عن الأرض بتحدي الحدود. علاوة على ذلك، حتى أولئك الذين ظنوا أن زملاءهم الأمريكيين كانوا يعاملون السكان الأصليين بقسوة - مهاجمتهم على أرضهم ويخدعونهم ليغادروا أراضيهم - لم يكونوا على استعداد للتنازل عن فكرة أن القارة حتمًا ستكون جزءًا لا يتجزأ من الولايات المتحدة. ترسخت لديهم هذه الفكرة القوية، وتبع الناس هذه الرواية على

[38] "DAESH Recruits Fighters for the Philippines Instead of Syria," NBC News, September 12, 2017, https://www.nbcnews.com/storyline/Daesh-uncovered/Daesh-recruits-fighters-philippines-instead-syria-n796741?utm_content=bufferc2ee8&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer.

لا بد من الاهتمام بهذه النقطة الأخيرة لأن الزعماء أصحاب الكاريزما الذين يذكرهم حامد قادرون على إرسال رسائل بطرق تلامس قلوب أفراد الجمهور وعقولهم. يمكن أن تكون الكاريزما طبيعية، تتم إثرائها بوسائل مثل لغة الجسد ونبرة الصوت. كما يمكن اكتسابها من خلال الخبرة؛ فالقشرة اللامعة للخبرة، على سبيل المثال، قد تكون أداة جذب قوية. ولكن حتى أقوى الخطباء القادرين على تقديم حجج عاطفية تستميل المنطق والمشاعر، يمكن أن يسقط بالنفاق. وتأتي القيادة عبر المصداقية الثابتة في التطابق بين الأقوال والأفعال.

**إظهار المصداقية**

كما ينبغي أن يكون واضحًا الآن، فإن الروايات لا تصبح فعالةً إلا عندما تتجاوز الكلمات. يجب أن تتوافق القصص مع ما يلاحظه الناس في تجاربهم الشخصية. إذا كان هناك انشقاق، تفتح المجموعات اتهامات النفاق بعضها على بعض. فقط أكثر مؤيدي المجموعة تطرفًا هم القادرون على التغاضي عن تصرفات المجموعة التي لا تتوافق مع ما تدعو إليه المجموعة. لأن كلاً من الجماعات المتطرفة العنيفة والشرطة تريد دعم الأشخاص الذين يقودهم المنطق والعاطفة، لا بد من توافق الكلمات مع الأفعال.

في بعض الأحيان كلما كان العمل أكثر جرأة، زاد تأثيره. تسعى داعش للتخلص من الدول القومية وتأسيس خلافة عالمية بدلاً منها. تلقى هذه الفكرة ترحيبًا قويًا لدى العديد من المسلمين، لذلك، وعلى الرغم من أن داعش قد لا تكون كما يتخيلونها عندما يفكرون في استعادة الخلافة، إلا أن هذا يعتبر هدفًا نبيلاً للعديد من العقول (ومع ذلك فإن غير المسلمين لا يفهمونه كثيرًا).[37] نشرت داعش شريط فيديو لمسلحيها وهم يقومون بتجريف خط سايكس بيكو، وهو الحدود الحديثة بين العراق وسوريا. أوصلت هذه الرسالة الرمزية القوية للناس أن داعش جادة في تحقيق أهدافها. على عكس بعض المجموعات التي تقول كلامًا كبيرًا ولكنها لا تقوم بأي إجراءات أو المجموعات المعروفة بالنفاق، اتخذت داعش إجراءات لدعم أقوالها واستخدمت الأدلة لتعزيز روايتها في استعادة الخلافة. ومن غير المرجح أن تتبخر هذه الرواية

[37] المرجع السابق.

الأول من هذا القرن حيث أظهرت أن 75 في المئة من التجنيد تم بواسطة الأصدقاء و20 في المئة آخرين من قبل أفراد الأسرة؛ شكل الغرباء خمسة في المئة فقط من نشاطات التجنيد الناجحة.[33] في الحقيقة، كما يوضح محمد حافظ، فإن «الأفراد الذين ينضمون إلى الجماعات العنيفة غالبًا ما يفعلون ذلك لأن لديهم فردًا أو أكثر من أفراد العائلة أو الأصدقاء في الحركة. التطرف والتجنيد هما مهمتان محليتان وشخصيتان إلى حد كبير وتنضويان على تداخل العلاقات الشخصية وأواصر التضامن والثقة».[34] وعلى نحو مشابه، أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على الفلسطينيين أن الأسر كانت أكثر الجهات الفاعلة إقناعًا عندما يتعلق الأمر بإقناع المجندين المحتملين بمزايا الابتعاد عن العنف.[35] تشير هذه الدراسات إلى أن جهود التجنيد الناجحة تستخدم الروايات للبناء على الروابط المشتركة.

لكن طرق التجنيد تختلف بمرور الوقت بناءً على الاحتياجات الظرفية للمنظمة. يمكن أن تكون الشبكات رسمية، كما هو الحال في مؤسسات الشرطة، أو غير رسمية. نفيس حامد يوضح اثنين من نماذج التجنيد المختلفة:

> عندما تتطور هياكل المنظمات الإرهابية، تتطور معها أيضًا أساليبهم في التجنيد. في الدول الفاشلة، مثل سوريا، تأخذ المجموعات هيكلاً هرميًا «لقيادة-الكادر»، يشبه الجيش الرسمي ويسمح للجماعة بالعمل بشكل مفتوح مع توفير الأمن والحوكمة في المنطقة التي تسيطر عليها. بالنسبة لبعض سكان هذه المناطق، قد يكون الانضمام إليهم مسألة عملية أكثر من كونها قناعة. في الدول المتقدمة، كما هو الحال في أوروبا، يجب أن تعمل الجماعات الإرهابية سرًا وبالتالي تأخذ هيكلية «الشبكة». تنظم الشبكات نفسها بنفسها بالرغم من أنها غالبًا ما تتمتع بقادةٍ أصحاب كاريزما يجمعون بين أفراد متباينين ومجموعات صغيرة من الأصدقاء.[36]

---

[33] N. Hamid, "What Makes a Terrorist?," *New York Review of Books*, August 23, 2017, https://www.nybooks.com/daily/2017/08/23/what-makes-a-terrorist/.

[34] Mohammed Hafez and Creighton Mullins, "The Radicalization Puzzle: A Theoretical Synthesis of Empirical Approaches to Homegrown Extremism," *Studies in Conflict & Terrorism* 38, no. 11 (2015): 964.

[35] K. Cragin, M. A. Bradley, E. Robinson, and P. S. Steinberg, *What Factors Cause Youth to Reject Violent Extremism? Results of an Exploratory Analysis in the West Bank* (Santa Monica, CA: RAND Corp., 2015), https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1118.html.

[36] S. Hamid, "The Roots of the Islamic State's Appeal," *Atlantic*, October 31, 2014, https://www.theatlantic.com/international/archive/2014/10/the-roots-of-the-islamic-states-appeal/382175/?single_page=true.

> الجماهير الأخرى أيضًا، ما يضيف طبقة إضافية من التعقيدات إلى تطور حملات الاتصال الاستراتيجية. بمعنى آخر، في ظل عالم مترابط بشكل متزايد، يمكن أن يكون لسلسلة من الرسائل الموجهة لجمهور معين تأثير إيجابي على هذا الجمهور ولكن لها أيضًا وعن غير قصد تأثير سلبي على جمهور آخر ليس مقصودًا.[30]

لتفادي التأثير السلبي، تستخدم داعش وغيرها من المنظمات المتطرفة الرسائل التي تختلف من مكان إلى آخر. يتم ضبطها بشكل فعال وفقًا للدوافع أو العوامل التي تحفز الناس في كل مجتمع. فيصبح الناس ضحايا لعمليات التجنيد المتطرفة لأن صدى رسائل المتطرفين يتردد مع ثقافتهم ومظالمهم الخاصة.

من المهم أن نفهم العلاقة بين الروايات وشبكات الأشخاص الذين يقومون بالتأليف والدعم والنشر. لا يمكن فصل الروايات عن الشبكات. كما توضح كريستينا آركيتي:

الرواية لا تأتي من فراغ. إذا كانت موجودة، فذلك لأن القصة التي تجسدها الرواية يتم سردها وإعادة سردها باستمرار من قبل الأشخاص الذين ينتمون إلى تلك الشبكة. من المهم إدراك أن: إرسال «رواية» إلى بيئة المعلومات (حيث تهدف [بعض] الأساليب الحالية حقيقةً إلى القيام بذلك) دون وجود شبكة لنقلها وإعادة نقلها يمكن تشبيهه بإرسال رسالة إلى الفضاء الخارجي. ما يجب أن نتذكره بعد ذلك هو أن الرواية لا تصنع بالكلمات [فحسب] بل بالممارسات الاجتماعية.[31]

إنه من الأهمية بمكان التأكيد على هذه الممارسات الاجتماعية والتفاعلات وجهًا لوجه. هناك دليل على أن الكثير من الناس يتم تجنيدهم من قبل أشخاص يعرفونهم جيدًا. على سبيل المثال، كان مجندو جماعة «الجيش الأحمر» الإرهابية في السبعينيات يتأثرون في الغالب بأقرانهم أو أفراد أسرهم.[32] مثال آخر من دراسة أجريت عام 2009 على مجندين أوروبيين في تنظيم القاعدة في التسعينيات والعقد

---

[30]N. C. Fink and J. Barclay, *Mastering the Narrative: Counterterrorism Strategic Communication and the United Nations* (New York: Center on Global Counterterrorism Cooperation, 2013), 16.

[31]C. Archetti, "Terrorism, Communication, and New Media: Explaining Radicalization in the Digital Age," *Perspectives on Terrorism* 9, no. 1 (February 2015): 49–59.

[32]Donatella Della Porta, "Leftwing Terrorism in Italy," in *Terrorism in Context*, ed. Martha Crenshaw (University Park: Pennsylvania State University Press, 1995), 105–59; and Kim Cragin, Melissa A. Bradley, Eric Robinson, and Paul S. Steinberg, *What Factors Cause Youth to Reject Violent Extremism? Results of an Exploratory Analysis in the West Bank* (Santa Monica, CA: RAND Corp., 2015), 3, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1118.readonline.html.

بسلام إلى الأرض».[28] تقول الأسطورة إن الرئيس كينيدي كان في زيارة إلى مقر الوكالة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء (NASA) عندما رأى فراشًا يمسح الأرض وتقدم ليسأله عما يفعل. أجاب الفراش: «حسنًا، سيدي، أنا أساعد على وضع رجل على سطح القمر!» مع هدف الرئيس كينيدي الواضح، عرف جميع من في الوكالة الرؤية، وبصرف النظر عن مهمتهم المحددة في أي مرحلة، فقد كانوا جميعًا يسحبون في الاتجاه نفسه. ليس هناك شك في أن الهدف والرؤية الواضحة يمكنهما الارتقاء بالعمل الأكثر دنيوية إلى مكانة أسمى.

تزداد الرؤية قوةً عندما يتم ربطها بالقيم العليا. فقد وجد الباحثون أن العديد من مقاتلي داعش وحزب العمال الكردستاني كان لديهم الدافع للانضمام والقتال من خلال القيم التي اعتبروها غير قابلة للنقاش (ما تسمى القيم المقدسة). كان هؤلاء المقاتلون على استعداد للتخلي حتى عن أسرهم من أجل هذه القيم.[29]

تعتبر الحاجة إلى تبرير الأفعال جزءًا من التفكير العقلاني والدافع العاطفي. فكرة أن تكون جزءًا من شيء أكبر من الذات قوية، وأن القتال من أجل قضية يمكن أن يكون غير منطقي تمامًا. ككائنات اجتماعية، يعبر البشر عن الدوافع والرغبات والأفكار من خلال الشبكات الاجتماعية، والتي يمكن أن يكون لها تأثيرات قوية على أفعال الأشخاص.

**إنشاء الشبكات واستخدامها**

إن فهم العالم لكيفية نشر المعلومات وتأثيرها على التغيير الاجتماعي قد تغير مع مرور الوقت. لقد تم استبدال عملية إيصال المعلومات عن طريق حقنها في أذهان المتلقين السلبيين (نموذج «حقنة تحت الجلد»)، إلى جانب فكرة أن قادة الرأي يلعبون دورًا قويًا (نموذج «التدفق ثنائي الخطوات»)، بنموذج جديد يتميز بالتواصل، وانتشار القنوات الإعلامية ومصادر المعلومات، والجماهير النشطة.

> إن مركزية الإنترنت كوسيلة للتواصل الآن تعني أن الرسائل التي يتم إعدادها لجمهور معين غالبًا ما يراها في نهاية المطاف العديد من

[28] John F. Kennedy Presidential Library and Museum, *JFK in History: Space Program*, https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/jfk-in-history/space-program.

[29] Ángel Gómez, Lucía López-Rodríguez, Hammad Sheikh, Jeremy Ginges, Lydia Wilson, Hoshang Waziri, Alexandra Vázquez, Richard Davis, and Scott Atran, "The Devoted Actor's Will to Fight and the Spiritual Dimension of Human Conflict," *Nature Human Behavior* 1 (2017): 6.

التسع والعشرون والاتحاد الأوروبي التي تشكل المنتدى العالمي لمكافحة الإرهاب على أن العنف الإرهابي غير مقبول. لقد رفضت الأمم المتحدة الإرهاب بجميع أشكاله. لذلك على الرغم من أنه من الأهمية بمكان أن تفهم الروايات المتطرفة وأسباب استماع الناس لها، قبل أن تقوم الشرطة بتصميم قصص بديلة خاصة بها، ويجب عليها أن تدرك أن المراقبة والرصد الأمني للفكر ليس هو الهدف النهائي. فالهدف من ذلك هو إقناع الناس بالامتثال للقانون وتفكيك منطق الإرهاب وجاذبيته العاطفية.

إن ما يميز العمل الإرهابي عن الجريمة العادية مثل السرقة هو الدافع وراء الجريمة. يستخدم الإرهابيون العنف لتحقيق أهدافهم وتغيير الوضع الراهن. يهدف العنف إلى توليد المزيد من العنف من خلال إقناع الآخرين بفاعليته وإثارة استخدام الشرطة للقوة، ما يزيد من تنفير أفراد المجتمع.

وبالتالي، نظرًا لأن الروايات المتطرفة العنيفة تساعد في نشر العنف، تحتاج الشرطة إلى استراتيجيات فعالة لوقف هذه الروايات أو دحرها أو استبدالها. كيف ينشر الإرهابيون العنف من خلال الروايات؟ يفعلون ذلك من خلال تبرير تصرفات الأعضاء، وإنشاء شبكات لنشر الروايات، والتظاهر بمصداقية الجماعة، واستخدام قدرة هائلة على تحويل الهزيمة الواضحة إلى نصر.

**تبرير العمل من خلال الرؤية والقيم**

تقدم الروايات المتطرفة للناس فرصة للتفكير في تصرفاتهم كجزء من شيء أكبر من أنفسهم.[27] وتوضح الروايات عملية اندماج الناس في المجتمع، كما أنها تضع الأسس المنطقية لتصرفات الأفراد وتصرفات المجموعة ككل.

لقد كنا جميعًا جزءًا من منظمات تبدو هائمة، حيث لا تعرف القيادة بشكل واضح ماهية مهمتها أو سبب أهميتها. ومن دون وجود رواية تعمل عمل المادة اللاصقة للربط بين الأنشطة والرؤية، سوف تهيم المنظمة وتترك الأفراد مع أفكار غامضة وغير قابلة للتطبيق. ومن دون الرؤية والروايات، يترك الأفراد يخمنون ما معنى تصرفاتهم يومًا بيوم.

الرئيس جون كينيدي في اقتراحه الشهير على الولايات المتحدة «الالتزام بتحقيق الهدف، قبل انتهاء العقد، المتمثل بإنزال رجل على سطح القمر وإعادته

[27] Scott Atran, Hammad Sheikh, and Angel Gomez, "Devoted Actors Sacrifice for Close Comrades and Sacred Cause," *Proceedings of the National of Sciences of the United States of America*, December 3, 2014, http://www.pnas.org/content/111/50/17702.full.

الكامنة وراء هذه الرسائل، فستكون مجرد أجزاء غير مترابطة من المعلومات. في شبه كبير من رجل المباحث الذي يتناول بعض الأدلة ليفسر كيفية وأسباب ارتكاب شخص ما لجريمة ما، يستخدم الناس الرواية لإضافة سياق معين إلى المعلومات المنسجمة معًا لتشكل قصة متماسكة مع تفسير معقول. بهذه الطريقة، تقوم الجماعات المتطرفة بعمل المباحث من أجل أتباعها من خلال ربط أجزاء مختلفة من الرواية وإملاء الناس بكيفية تفسير الأحداث.

عندما يتم سرد الروايات على نحو جيد، يستطيع الناس أخذ أي حقيقة وإدخالها إلى القصة التي تم إخبارهم بها من قبل. لا يريد القادة المتطرفون العنيفون أن يجد أتباعهم الحقيقة غير منمقة. لا يريدون أن يقوم أتباعهم بربط الحقائق بأنفسهم لصياغة قصصهم الخاصة. بدلاً من ذلك، يريد المتطرفون العنيفون أن يعرف الناس النسخة المتطرفة من روايتهم لما كان عليه الماضي وإلى أين يتجه المستقبل، ثم يقومون بصياغة الحاضر ما بين هذه الفترات. بالطبع، يجب أن يتماشى الحاضر مع ما يصبو المتطرفون العنيفون إلى تحقيقه.

لكي يتقبل الأتباع النسخ التي يصدرها قادتهم للأحداث، يجب أن تبدو الروايات صحيحة للجمهور. لنأخذ القاعدة على سبيل المثال، التي تمتاز رواياتها «بالتماسك الداخلي» للمؤيدين والمجندين «الذي يربطها بالآراء التاريخية العظيمة بما فيها من عمق ثقافي – وللتمكن من الروايات – يكون الجمهور المسلم مستعدًا لاستيعابها والتعرف بيسر على خطوطها العريضة ولا يشعرون بالحاجة إلى التشكيك فيها».[26] يتم إعداد المسرح لرسائل أو قصص محددة لجلب المجندين إلى الحظيرة وتعزيز الولاء الذي يشعر به الأفراد تجاه المنظمة.

## التحفيز على العمل

بحثت المقاطع السابقة أسباب تمكن الروايات من الاستحواذ على عقول الناس وأفكارهم وخيالاتهم. في العديد من الولايات القضائية، يتمتع الناس بحرية تصديق ما يريدون تصديقه، وحتى التعبير عن أفكار متطرفة. لا يمكن للشرطة مراقبة الأفكار الخاصة للأفراد، ولا ينبغي لهم محاولة القيام بذلك.

ومع ذلك، فقد قرر المجتمع الدولي أنه لا يحق للأفراد والجماعات، لأي سبب كان، استخدام العنف لتحقيق أهداف أيديولوجية أو سياسية. تتفق الدول الأعضاء

[26] Halverson, Goodall, and Corman, *Master Narratives*, 13.

فاسدة، أو مهتمة بذاتها، أو حامية للوضع القائم أو كونها مسلحة أن تؤدي بفاعلية في تآكل الثقة التي تكنها المجتمعات للشرطة، ما يعزز الشك في كون الشرطة تعمل من أجل تحسين المجتمع.

ردًا على التهديدات الإرهابية، قد تشعر الشرطة أنها بحاجة إلى اتخاذ إجراءات قاسية مثل فرض حظر التجول أو اعتقال المشتبه بهم. في الواقع، إن هدف المتطرفين العنيفين، والروايات التي يستخدمونها، وفقًا لديفيد ليك، هو «استفزاز الهدف [في هذا المثال، الشرطة أو الحكومة] ليرد بشكل غير متناسب، وتطرف المعتدلين والتأسيس لدعم أهدافها على المدى الطويل».[24] أجرى الباحثون مقابلات مع أكثر من خمسمائة متطرف عنيف سابق في أفريقيا ضمن دراسة أجرتها الأمم المتحدة ووجدوا أن «الإجراءات الحكومية» مثل «قتل أحد أفراد الأسرة أو صديق» أو «اعتقال أحد أفراد الأسرة أو صديق «كانت نقطة تحول للانضمام إلى مجموعة عنيفة.[25] عندما يقترن ذلك بعوامل أخرى، مثل التطرف الإيديولوجي والتهميش الاقتصادي، فإن انتهاكات قوات الأمن التابعة للدولة تدفع الناس بوضوحٍ للانضمام إلى الجماعات.

تضع الهجمات الإرهابية قضايا الشرعية في الصدارة. الرسالة الضمنية التي يرسلها الإرهابيون هي أن الشرطة والحكومة لا يمكنهما حماية المجتمع أو البلد. إذا كان المتطرفون العنيفون قد أرسوا الأساس لتقليص ثقة الجمهور في الشرطة واطمئنانه لها، فمن المرجح أن لا يرى أفراد المجتمع أن الشرطة تقف إلى جانبهم وربما يعتقدون أن الشرطة ستزيد الأمور سوءًا إذا تم استدعاؤها. يكون بعدها أفراد المجتمع مهيئين مسبقًا للنظر إلى أي حادثة تستخدم فيها الشرطة القوة، حتى ولو كان ذلك مبررًا تمامًا، من أسوأ منظور ممكن.

**الربط بين القرائن**

حتى أفضل الروايات تحتوي على ثغرات وتتنافس مع الروايات الأخرى في تفسير الأحداث. يتعامل الناس يوميًا مع قدر كبير من البيانات وعدد كبير من الرسائل، ولكن دون وجود طريقة لتجميع وربط كل هذه التفاصيل معًا لتفسير المعاني

[24]David Lake, "Rational Extremism: Understanding Terrorism in the Twenty-first Century," *Dialog-IO* 1, no. 1 (spring 2002).

[25]J. Burke, "African Governments' Actions Push People into Extremism, Study Finds," *Guardian*, September 7, 2017, https://www.theguardian.com/world/2017/sep/07/african-governments-actions-push-people-into-extremism-study-finds?CMP=Share_iOSApp_Other.

كان ضمن الحركة العنصرية للبيض: «لقد تبين لي أن البيض هم شعبي.»[21] اختياره للكلمات مثير للاهتمام: حيث استخدم صيغة المبنى للمجهول كما لو لم يكن لديه خيار في أمر المجموعة التي كانت جماعته. بهذه الطريقة تريد الجماعات المتطرفة العنيفة من الناس أن يتلقوا رسائلهم، كما لو أنهم يتلقون حقيقة لا جدال فيها وغير خاضعة للنقاش. «لقد كنا حرفيًا نرتدي غمامات على عيوننا [لكي] ننكر كل هذه المعلومات من العالم المحيط بنا والتي تشير إلى أن الآخرين هم بشر مثلنا تمامًا».[22] يتم تعزيز هذا التصلب العقلي من خلال الروايات والديناميات الاجتماعية للمجموعات نفسها، بما في ذلك ممارساتها الثقافية.

## مفهوم الشرعية

تقوم الجماعات المتطرفة العنيفة بالتركيز في رسائلها على ما يجعل الناس يشككون في شرعية الشرطة. إذا فقد المجتمع ثقته في الشرطة والحكومة كمزودين شرعيين للأمن، سينشأ عندهم فراغ يمكن للمتطرفين العنيفين وغيرهم أن يحاولوا تعبئته. من الضروري فهم مبدأ الشرعية لأنه يشير إلى مزاج أفراد المجتمع من الناحية النفسية:

> *[*الشرعية*]* هي الاعتقاد بأن السلطات، والمؤسسات، والترتيبات الاجتماعية مناسبة وصائبة وعادلة. وتعتبر هذه الخاصية مهمة لأنها عندما تكون موجودة في تفكير الأشخاص داخل المجموعات، أو المنظمات، أو المجتمعات، فإنها تؤدي بهم إلى الشعور بأنهم ملزمون شخصيًا بالامتثال لتلك السلطات، والمؤسسات، والترتيبات الاجتماعية.[23]

تريد المنظمات المتطرفة العنيفة أن تجادل في حقيقة أن الشرطة وأجهزة الأمن هي المزود الشرعي للأمن. لذلك، فإن استخدام الروايات هو أحد الأساليب الرئيسية لزرع إسفين بين المجتمعات والشرطة. يمكن للروايات التي تصور الشرطة على أنها

[21] NoPawn, *Whatever Happened to Arno of White Power Band Centurion? YouTube*, May 7, 2011, https://www.youtube.com/watch?v=0EembbNP3j0.

[22] المرجع السابق.

[23] Tom Tyler, "Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation," *Annual Review of Psychology* 57, no. 1 (2006): 375.

داعش أعمال هؤلاء الداعمين كأمر مسلم به وأطلق على النشطاء في بث دعايته لقب «فرسان التحميل».[19]

وفي حين قد يبدو اللقب سخيفًا، إلا أن مثل هذا التصنيف بالنسبة لأولئك الذين يبذلون الوقت والجهد لدعم قضية داعش، يمكن أن يؤدي إلى تعميق تطرفهم. ويدرك قادة الشرطة جيدًا متعة التقدير من المؤسسات أو القادة. لا يقتصر تأثير التشجيع والمديح العام على تعريف الناس بالسلوك الذي يستحق المكافأة، ولكنه أيضًا يقوي أواصر الأخوة في المؤسسة.

علاوة على ذلك، وبالنسبة للأشخاص غير المعتادين على تلقي مثل هذا المديح، فإن التقدير والعلاقات الأسرية التي توفرها الجماعات المتطرفة العنيفة والمتشددة قد تجذبهم نحو المجموعة. وهذا صحيح خاصة بالنسبة للأشخاص الذين لا يجدون الثناء في تجارب أخرى. يعتبر الثناء والوعد بأن تكون جزءًا من مجتمع ما، هما بمثابة عنصر جذب قوي للأشخاص المهمشين والساخطين. ولكنهما أيضًا طاقات قوية لمجموعات كبيرة من الأشخاص المنسجمين جيدًا والمتلهفين للانضمام إلى مجتمع.

**تسمية «الآخر"**

تحتوي الروايات الأكثر شمولاً على جانب استبعاد مماثل. فهم يضعون المسلمين ضد الغرب، أو اليهود ضد الفلسطينيين، أو السنة يقاتلون الشيعة، أو البيض في معارضة السود. تعمل رواية «معنا أو ضدنا»، «نحن ضدهم»، على إيجاد عقلية يرى فيها أعضاء المنظمة أنفسهم يقفون ضد عدو. كما يوضح أليخاندرو بيوتل، الباحث الذي درس المتطرفين، «يميل [المتطرفون] غالبًا إلى التفكير بطريقة الأسود أو الأبيض وليس بالطرق الأكثر تعقيدًا ورمادية».[20] تمتد هذه الفكرة إلى مجموعات كاملة من الناس الذين هم جزء من «الآخر». وتعمل الروايات على إنتاج أو تعزيز هذه العقلية.

يقول أرنو مايكلز صاحب «الحياة بعد الكراهية»، وهي مجموعة تساعد الأفراد على الخروج من الجماعات المتطرفة، انطلاقًا من تفكيره في الوقت الذي

[19]Cottee, "Why It's So Hard."

[20]Anna Almendrala, "This Is How White Supremacists Get Radicalized," *Huffington Post*, August 14, 2017, http://www.huffingtonpost.com/entry/white-supremacists-radicalized-experts_us_59922ba2e4b090964299595b?ncid=inblnkushpmg00000009.

عريضًا من السكان، سواء أكانت الجماعة بالنسبة للسلفيين الجهاديين المتطرفين، كما هو الحال مع داعش، أم أشخاصًا بيضًا (للمتعصبين للجنس الأبيض)، أم عمالاً (للشيوعيين)، وما إلى ذلك. غالبًا ما يؤطر المتطرفون رواياتهم بعبارات كبيرة باستخدام الروايات الرئيسية.

يمكن للرسالة الشاملة أن تجعل حتى المواطنين الشرفاء الملتزمين بالقانون يتريثون عند التفكير في المجموعات التي عليهم دعمها. إن الروايات التي تمتاز بالشمولية وتسليط الأضواء على المظالم يمكن أن تجعل الأفراد يفكرون في الحجج التي كان من الممكن أن يرفضوها لولا الروايات. إن مجموعة الأشخاص «المحايدين» هي المجموعة نفسها التي يناضل رجال الشرطة والمتطرفون العنيفون من أجل استقطابها.[17] قد يتوقف كسب أي من الجانبين لولاء هؤلاء المحايدين على الروايات السائدة التي تساعد المواطنين على فهم أماكنهم في المجتمع والتي ستسمح لهم بالشعور إما بالانتماء أو التهميش.

لكن على الرغم من أن المتطرفين العنيفين يستخدمون الروايات لاستهداف مجموعة واسعة في البداية، إلا أنهم يضيقون الرسائل للتركيز على أولئك الذين قد يمارسون العنف. الجماعات المتطرفة العنيفة هي الاستثناء – النهاية المتطرفة – من المجموعة الأوسع من الناس الذين يشاركون في الاحتجاج السياسي. غالبًا ما يكون في المجتمعات عدد كبير من الأشخاص الذين لهم مظالم ويرغبون في استخدام وسائل مشروعة وغير عنيفة للتعبير عن احتجاجهم. يستخدم أعضاء المجموعة العنيفون القوة لفصل أنفسهم عن نظرائهم غير العنيفين وإجبار المحتجين على اختيار أحد الجانبين. عندما يحدث مثل هذا الفصل، يبقى أكثر المؤيدين التزامًا مع المجموعة المتطرفة. إذا حاول أعضاء هذه المجموعة فهم وجهة نظر الحكومة – الشرطة، أو السياسيين وما شابه ذلك – فإن رفاقهم سيعتبرون ذلك خيانة.18 يتم تعزيز الرواية المدافعة عن المجموعة وتعميق تطرف أعضائها بشكل نشط.

من أجل تعزيز ثقافة المؤسسة والثقافة المجتمعية، تجد المجموعات الأكثر فاعلية طرقًا كبيرة وصغيرة، لإظهار تقديرها لجهود أعضائها. على سبيل المثال، كان لدى داعش كادر ضخم من الداعمين في وسائل التواصل الاجتماعي قبل أن تبدأ شركات التكنولوجيا في تنقية محتوى المنصات. لم يَعتبر تنظيم

[17] الأشخاص المتعاطفون مع، أو المنقادون إلى، أفكار المتطرفين العنيفين وأهدافهم وأفعالهم.

[18] M. Sageman, *How People Become Terrorists*, March 1, 2017 (Washington, DC: New America), https://www.newamerica.org/international-security/events/how-people-become-terrorists/.

لإخفاء ونقل النصوص القديمة، المستوحاة من الدين عندما غزتهم القاعدة في عام 2012. وفرضت القاعدة نسخة صارمة من الشريعة الإسلامية، تتعارض مع الثقافة والتقاليد المحلية المجسدة في النصوص. لقد كانت هذه النصوص بمثابة «كنز ثمين من المعارف. فهي تحتوي على أطروحات عن حقوق الإنسان، وحقوق المرأة، والفلسفة، والكشوف العلمية، والدين، والشعر والموسيقى. وهي تشكل بمجملها رواية قوية وموثوقة إسلامية تناوئ التطرف».[16] وهكذا فهي كانت تشكل خطرًا على الرواية التي نشرتها القاعدة وفرضتها على السكان المحليين. وبالتالي، أرادت القاعدة تدمير النصوص لمحو ذكريات التاريخ والتفسيرات الأخرى للدين ومسح الصفحة لجعلها فارغة لفرض قوانين وهويات جديدة.

عند الانتهاء من هدم الهوية الأصلية، يمكن استبدالها بأي شيء يأمل المتطرفون في إدراجه. وهذا يتطلب رواية تشوه الماضي أو تمحوه وتفسر الحاضر من وجهة نظر المتطرفين العنيفين.

يتردد صدى قصص المتطرفين العنيفين ليس عن طريق سردهم الرتيب للحقائق، وإنما من خلال الطرق الفنية التي تلامس العواطف. سرد القصص هو أحد الأشكال الفنية القديمة قدم الجنس البشري. من سرد الثقافات البدائية لحكايات الانتصارات المجيدة للقبيلة، وصولًا إلى هوليوود وأفلام حرب النجوم الحديثة، يفهم البشر ما هو جيد وما هو غير ذلك عن طريق سرد القصص والاستماع إليها. عندما يتم التأكيد على الأحكام الأخلاقية، يمكن للناس التصرف بالطرق التي تدعم فهمهم للخطأ والصواب استنادًا إلى القصص التي يعرفونها والروايات التي يرددونها.

## نداء العقل

تؤثر الروايات بشكل فعال على أفكار الناس – عقولهم – لأنها تخبر الناس عن المجموعات التي ينتمون إليها وعن ماهية المجموعات «الأخرى» (والأعداء)، وتقدم طريقة لجعل الحقائق منطقية وتبرير سبب دعم الناس لبعض المنظمات ومعارضة غيرها.

### تأكيد الانتماء للمجموعة

تقدم الروايات المتطرفة العنيفة رسالة للمجندين بصوت عال وواضح وهي أنهم أعضاء في المجتمع. غالبًا ما يكون «المجتمع» الخاص بالجماعات المتطرفة قطاعًا

[16] المرجع السابق.

المنظمات المتطرفة العنيفة لها الموقف نفسه. فيوم المتطرف لا يتكون بأكمله من أنشطة التدريب والدراسة وغيرها من الأنشطة القتالية التي توجهها المهمات. أعضاء الجماعات المتطرفة العنيفة مثل داعش لديهم حياة خارج أدوارهم التنظيمية. لكن الحياتين مرتبطتان. بصفته باحثًا، نشر توماس هيغامر، الذي درس ثقافة داعش:

> إننا في الأساس نتعامل مع كون جمالي [ثقافي] حساس للغاية، فيه الشعر، والغناء، والفن، والفن التصويري، والفنون البصرية والكثير من الطقوس الدينية، الكثير من الأشياء التي يبدو أن ليس لها أي هدف، أو أي نوع من الأغراض العسكرية. وهذا ما أثار اهتمامي لأبدأ بهذا الموضوع. لقد كان هناك هؤلاء الرجال المطاردون، لأن الإرهابيين هم رجال مطاردون. لديهم القليل من الوقت والموارد. وعليك أن تتوقع منهم أن يقضوا كل وقتهم في أشياء مفيدة مثل صنع القنابل أو كتابة الدعاية أو جمع الأموال. ولكن تجدهم هنا يفعلون الكثير من الأشياء التي تبدو عديمة الفائدة. وأعتقد أن هذا كان شيئًا مدهشًا حقًا.

إن «الأشياء عديمة الفائدة» التي يبحث فيها هيغامر تعزز الروابط بين المقاتلين بعضهم ببعض عن طريق إثارة ديناميات المجموعة وتعزيز الأفكار بطرق لا يمكن للفكر العقلاني وحده التعبير عنها. ويوضح:

> كان هناك ميل للتفكير في التطرف على أنه نتيجة لـ ... عملية إدراكية، حيث يتم إقناعهم بقوة الحجة لعقيدة معينة. بينما ... هناك أيضًا نوع من الإغراء الجمالي، وهو أن هناك عملية لا تتضمن بالضرورة العقل أو الإدراك بقدر ما تتضمن القلب والعواطف. وتلك ... هي فكرة مهمة.

تولي الجماعات المتطرفة العنيفة أولوية قصوى للعناصر الثقافية. «من المثير للسخرية أن المتطرفين العنيفين يدركون بالفعل قيمة الثقافة»، كما توضح السفيرة المتقاعدة سينثيا شنايدر. «ولهذا السبب يهاجمونها ... فهم يدركون أنها أصل الهوية والمجتمع.»[15] وتروي قصة عن كيفية بذل السكان المحليين في تمبكتو جهودًا كبيرة

[15]Cynthia Schneider, "Extremists Get Why Culture Matters. Why Don't We?" (TEDx talk, TEDxMidAtlantic, October 30, 2015), https://www.youtube.com/watch?v=l2RbImeUVqw.

نفسها في المجتمع بطريقة جعلتها تبدو وتتصرف بشكل لا يمكن تمييزها عن إدارة مدنية. كما أدارت أيضًا نظامًا للضرائب.[13]

على الرغم من أنه من الواضح للمراقبين الخارجيين أن حركة الشباب ليست هي السلطة الشرعية في الصومال، إلا أن الأمر قد لا يكون بذلك الوضوح بالنسبة للسكان المحليين. لقد أصبحت حركة الشباب حقًا هي «البديل الرئيسي للحكومة». عندما يكون هناك اختيار بين المسؤولين الفاسدين والجماعات المسلحة التي ليست استغلالية، فقد يكون من المنطقي أن يختار السكان المحليون الجماعات المسلحة. وإذا حظيت هذه المجموعات بحسن النية من خلال توفير الخدمات، فمن المرجح أن تكون المواقف تجاه المجموعات إيجابية. إذا أخذنا حركة الشباب كمثال، فهناك تقارير تفيد بأنها تتحكم في الطرق وتجمع الرسوم دون بعض الرشاوى والفساد المعتاد للشرطة في بعض أنحاء العالم. ويقال إن حركة الشباب تقدم حتى إيصالات.[14]

عندما تقدم الجماعات المتطرفة العنيفة إلى المجتمعات شيئًا يفتقدونه، وتحصل على الدعم نتيجة لذلك، تتعزز رواياتها. قد يضع السكان المحليون في حساباتهم أن دعم هذه المجموعة هو خيار عقلاني، وأن السلع والخدمات التي توفرها تقيم تواصلاً عاطفيًا. وعندما تقوم الحكومة أو الشرطة أو المجتمع الدولي بمواجهة المجموعة، فمن الأرجح أن يقوم السكان المحليون بدعم المجموعة سواء إيجابيًا أم سلبيًا.

**الحنين للثقافة**

يعرف قادة الشرطة أن ثقافة مؤسستهم أمر جوهري لكيفية تفاعل ضباطهم مع أفراد المجتمع. تساهم الطرق التي يتفاعل بها الضباط بعضهم مع بعض خارج الخدمة والطرق التي يقومون بها في أداء مهامهم في ثقافة المؤسسة. تتجاوز الثقافة سياسات وإجراءات ومكافآت الشرطة. ويمتد الأمر إلى الطريقة التي يرحب بها الضباط بعضهم ببعض، وإلى طعامهم، وكيفية حديثهم عن وظائفهم، والموسيقى التي يستمعون إليها، وماذا يناقشون عندما لا يتحدثون عن العمل، وبعبارة أخرى، كل شيء ليس له علاقة مباشرة بتنفيذ الواجبات الأساسية للوظيفة يؤثر على ثقافة المؤسسة.

[13]Tricia Bacon, "This Is Why Al-Shabaab Won't Be Going Away Anytime Soon," *Washington Post*, July 7,2017, https://www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2017/07/06/this-is-why-al-shabaab-wont-be-going-away-any-time-soon/?utm_term=.94effe76a767.

[14]المرجع السابق.

ببساطة لا تتصدى للوضع القائم، بل تقدم بديلاً عنه. هذه الرواية تجذب بشكل خاص الشباب الذين يميلون إلى تحقيق أفكار طموحة كبيرة. علاوة على ذلك، فهو متأصل بطبيعته، بمعنى أنه يعطي الناس فكرة أنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم، شيء هادف. يضاف هذا إلى شعور الأشخاص الذين لديهم هدف، وتفويض، ومغزىً لحياتهم.[11] وإلى جانب الشعور بالمغامرة، يعد هذا أداة جذب قوية ويجب عدم الاستهانة بها.

حتى عندما تم دحر تنظيم داعش عسكريًّا وفقدانه للأراضي، فقد كان يطرح الرواية، من خلال الأغنية التي تقول: «دولتنا سكبت دمعهم، رياحنا العاتية فرقت جمعهم، وبالآلاف قتلتهم، وقادتهم إلى حتفهم».[12]

**الحاجة إلى الخدمات الأساسية**

تعرف الشرطة أن العصابات ومنها عصابات المخدرات تستخدم تقديم الخدمات كاستراتيجية للتأسيس لدعم المجتمعات المحلية لها. وهذا صحيح حتى لو كان الناس لا يقدرون بعض الخدمات المقدمة، مثل المافيا في صقلية التي توفر «الحماية» للشركات المحلية مقابل أجر. لكن الخدمات الأخرى مرحب بها، خاصة في الأماكن التي ينعدم فيها الأمن أو العدالة أو ينظر إلى الشرطة على أنها ضعيفة. من خلال النظر في احتياجات المجتمعات والسعي لتحقيقها، ينخرط المتطرفون العنيفون في حل المشكلات بطريقة بسيطة وفعالة مع المجتمعات.

على سبيل المثال، وردت تقارير تفيد بأن حركة الشباب في الصومال قد جمعت الدعم من خلال العمل كحكومة ظل في المناطق التي تسيطر عليها. فهي تطرح نفسها كمزود شرعي للعدالة والأمن من خلال توفير السلامة في أراضيها، واستخدام المحاكم المتنقلة لحل النزاعات، وتطبيق القوانين. هيكليتها لامركزية ومحلية، لذلك فإن روايتها كمدافع عن المجموعات المهمشة والمحرومة يمكن أن تكون ضمن سياقها الصحيح. لقد عملت مع العشائر على استغلال التظلمات ومعالجتها، وتشترك مع الميليشيات المناهضة للحكومة، وبشكل عام فقد دمجت

[11] Scott Atran, "The Role of Youth in Countering Violent Extremism and Promoting Peace" (address to UN Security Council, Ministerial Debate, April 23, 2015, https://www.unisa.edu.au/Global/EASS/MnM/Publications/Address_UN_Security_Council_Scott_Atran.pdf.

[12] A. Meuse, "As DAESH Gets Squeezed in Syria and Iraq, It's Using Music as a Weapon," National Public Radio, June 29, 2017, https://www.npr.org/sections/parallels/2017/06/29/533803886/as-Daesh-gets-squeezed-in-syria-and-iraq-its-using-music-as-a-weapon.

## الجاذبية العاطفية

الناس ليسوا أجهزة حاسوب: إنهم ليسوا آلات معالجة بيانات يشغلها المنطق البارد وحده. فالعوامل العاطفية أيضًا تحفز البشر. لا ينبغي استخدام حقيقة أن مجندي المنظمات المتطرفة العنيفة لا يتصرفون بعقلانية كذريعة للاستسلام للإغراء بالاستنتاج أنهم مجانين. على العكس من ذلك، فمن العقلانية أن ندرك أن الناس ليسوا عقلانيين.

يقوم الناس باختياراتهم بناءً على الفهم العقلاني إضافة إلى العواطف. إذًا لماذا تلامس الروايات قلوب جماهيرها؟ إنها تفعل ذلك بتلبيتها للاحتياجات البشرية المتمثلة في الأمن، والخدمات الأساسية والثقافة.

### الرغبة في الأمن

يمكن للرموز العاطفية القوية أن تقدم مساهمات ذات مغزى في الجهود المبذولة لكسب ولاء الناس. على سبيل المثال، تريد الجماعات المتطرفة أن تطرح نفسها كجزء من المجتمع تمثل وتمنح العدالة أو الأمن. إذا تمكنوا من الادعاء بأن الحكومة ليست المزود الشرعي للعدالة أو الأمن، فعندئذٍ تتعزز جاذبيتها العاطفية.

بناء على السياق، قد تكون الظروف الاقتصادية عاملاً محفزًا للانضمام إلى إحدى الجماعات المتطرفة العنيفة. ليس بالضرورة أن يكون الإغراء، «أنت فقير، ستحصل على وظيفة إذا انضممت إلينا». لكن تحسين حياة الناس، حتى ولو مؤقتًا، من خلال منحهم المال والوظيفة يعزز الجاذبية العاطفية عن طريق تلبية احتياجات الناس. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة للأمم المتحدة أن أغلب الناس الذين انضموا إلى جماعة متطرفة كانوا محبطين اقتصاديًا وكان العمل هو أكبر احتياجاتهم. يمكن أن يكون مشروع الوظيفة، إلى جانب مشاعر «الأمل/ الإثارة» وكذلك «الغضب»، و«الانتقام»، و«الخوف»، إغراءات قوية.[10]

مثال صريح على النداء العاطفي هو شعار داعش،» باقية وتتمدد»، وهو يعني أن داعش بصدد بناء شيء ما، وأنها ليست راضية عن الوضع القائم، وتفعل ما بوسعها لتغييره. الطموح الكبير هو إلغاء نظام الدولة القومية وإقامة خلافة عالمية، الفكرة الإسلامية لإمبراطورية يقودها زعيم ورع. وتجدر الملاحظة أن داعش

[10] United Nations Development Programme, *Journey to Extremism in Africa: Drivers, Incentives, and the Tipping Point for Recruitment* (New York: United Nations, 2017), http://journey-to-extremism.undp.org/.

مصممة لنقل المعلومات إلى الجمهور. تتكون القصص من أكثر من رسالة وهي «سلسلة متتالية من أحداث مترابطة وقعت في الماضي وتروى لأغراض البلاغة/ الأيديولوجية».[5]

أوسع أنواع الروايات هي الروايات المحكمة، وهي أنظمة من القصص التي توفر معًا رؤية متماسكة للعالم المترامي الأبعاد في الماضي وجزءًا لا يتجزأ من ثقافة معينة.[6] الروايات تتكون من نظام متماسك من القصص التي تجمعها رغبة مشتركة في الخطاب لحل النزاع من خلال تحديد توقعات الجمهور وفقًا للمسارات المعروفة للأشكال الأدبية والخطابية.[7] يمكن تعريف الرواية المتطرفة العنيفة على أنها «نظام من القصص التي يتشابك بعضها مع بعض لتوفير رؤية متماسكة للعالم بغرض دعم الأفراد، أو الجماعات، أو الحركات من أجل زيادة أنشطة العنف غير المشروعة ومساعدة العنف».[8]

تتمثل إحدى الطرق الشائعة للنظر في الروايات في التمييز بين الروايات السائدة، والروايات المضادة، والروايات البديلة. الروايات السائدة هي القصص التي ترويها الثقافة السائدة. إنها تحدد الواقع وتوجه الحياة مثل يد خفية. الروايات المضادة هي حجج تتعارض مع معتقد أو حقيقة شائعة. الروايات البديلة هي قصص يتشابك بعضها مع بعض لتوفير رؤية متماسكة للعالم لتحل محل الرواية السائدة دون مواجهتها بشكل مباشر. تحتاج الشرطة إلى إنشاء روايات بديلة تبني مصادر جديدة للشرعية وترتبط بالأساليب المجتمعية في مواجهة التطرف العنيف، بما في ذلك الشرطة المجتمعية.[9]

تفهم المنظمات الناجحة – المتطرفة العنيفة والشرطة على حد سواء – الطبيعة المترابطة لهذه الأدوات على أنها مهمة لتجنيد أشخاص من ثقافات معينة ذات تاريخ محدد. النقطة الأساسية هي أن جميع الروايات تتكون من قصص تتكرر من خلال شبكات التواصل، وعندما تطرح المنظمات قصصها بشكل فعال، فإنها تحصل على القدرة على اكتساب دعم الناس.

---

[5] Jeffry R. Halverson, H. L. Goodall, Jr., and Steven R. Corman, *Master Narratives of Islamist Extremism* (New York: Palgrave Macmillan, 2011), 13.

[6] المرجع السابق، 14.

[7] Stevan Weine, "Narrative Principles for Community Policing Regarding Violent Extremism" (presentation at the conference Creating Positive Policing Narratives for CVE: A Leadership Course for Police Institutions, Vicenza, Italy, July 18, 2017.

[8] A. Beutel et al., "Guiding Principles for Countering and Displacing Extremist Narratives," *Journal of Terrorism Research 7*, no. 3 (2016): 35–49, http://doi.org/10.15664/jtr.1220.

[9] Weine, "Narrative Principles."

يجب أن تنظر قيادة الشرطة إلى ما وراء الجريمة الإرهابية نفسها (الرسالة) لتفهم كيف يفسر المتطرفون العنيفون أسباب الجريمة (القصة) والدافع الأكبر (الرواية) وراء الاثنين. إذا لم تفعل القيادة ذلك، فسوف تضطر الشرطة إلى الرد باستمرار على الأحداث الدامية ولن تكون قادرة على صياغة رواياتها الخاصة لتحل محل رواية المتطرفين العنيفين حيال المجتمعات التي تخدمها. لا شيء على المحك أقل من عقول الناس وقلوبهم.

قبل أن تتمكن الشرطة من تكريس الموارد لوضع الروايات الخاصة بها، واختبارها ميدانيًا، وتنقيتها، ونشرها، يجب عليها فهم عناصر الروايات المتطرفة العنيفة التي تنافسهم وسبب تردد صدى تلك الروايات لدى أفراد المجتمع. كما يجب على الشرطة أن تفهم روايات عن الشرطة. دون تحليل وفهم حقيقي للروايات التي تدور في المجتمع، لن تكون الشرطة مؤهلة لإنشاء روايات أخرى لتحل محل تلك التي تطلقها الجهات الفاعلة السيئة. لا يمكن لضباط الشرطة إقامة شراكات أو حل مشاكل المجتمع دون فهم دقيق للروايات – الروايات المتطرفة العنيفة والروايات الخاصة بالشرطة.

يقسم هذا الفصل إلى أقسام توضح الأسباب التي تجعل الروايات تؤثر على عقول، وقلوب، وأفعال الجمهور المقصود. يوضح كل قسم كيف يقوم المتطرفون العنيفون بتجنيد وإقناع المجندين بالعمل باستخدام الروايات. تعمل القلوب والعقول معًا، لذا فإن التقسيم المعروض هنا ليس قسمة متقنة. بدلاً من ذلك، يوفر التصنيف إطارًا لتحليل الروايات المتطرفة العنيفة. يتناول القسم الأخير منهجًا يمكن للشرطة اتباعه ليس فقط لمحاربة الروايات المتطرفة العنيفة وإنما أيضًا لإنشاء روايات بديلة.

ينبغي أن لا يشعر القادة بالخجل من الاطلاع على روايات المتطرفين العنيفين خشية أن يتعاطفوا معهم. مهارات التفكير الناقد لدى الضباط، والتدريب المهني، والتفاني، واللياقة كلها كفاءات بارزة مفيدة تميزهم عن الرؤية العالمية بالأبيض والأسود التي يروج لها المتطرفون العنيفون.

## أنواع الروايات

قبل وصف الطرق التي تعطي الروايات فيها فاعليتها، من الضروري أن نحدد ما نعنيه بـ «الروايات» والعناصر المكونة لها. الرسائل هي أجزاء متكتمة من المعلومات أو الأفعال

حركة مرتبطة بالقاعدة في الصومال، هذا الانشغال بالصورة، والإعلام، والرواية في عام 2013: «لقد أصبحت حرب الروايات أكثر أهمية من حرب القوات البحرية والنابالم والسكاكين».[2]

في مواجهة محدودية الوقت والموارد المالية، قد لا يقتنع قادة الشرطة بجدوى التركيز على تطوير الرواية ونشرها. قد تبدو هذه الأنشطة وكأنها مفاهيم مجردة. علاوة على ذلك، حتى إذا رأت القيادة أن بعض المفاهيم هذه لها قيمة من الناحية النظرية، فإن الوقت المخصص للتعليم والتدريب يكون على حساب الوقت الذي تقضيه في شحذ المهارات مثل التدريب على استخدام الأسلحة النارية وممارسة إجراءات الاعتقال. أثناء عملهم، يقضي الضباط الكثير من الوقت في التعامل مع قضايا الشرطة الأساسية والجرائم المتعلقة بالعنف والجريمة بحيث لا يتبقى سوى القليل من الوقت لأي شيء آخر.

على قادة الشرطة أن يفهموا أن الإرهاب أكثر من مجرد جريمة، وبالتالي فإن أساليب مكافحة الإرهاب يجب أن تكون أوسع من أساليب مكافحة الجرائم مثل السرقة. يهدف المتطرفون العنيفون إلى إرسال رسالة، وسرد قصة لدعم الرواية. إن عدد الإصابات الناجمة عن الأنشطة المتطرفة العنيفة ما هو إلا أحد مقاييس النجاح،[3] وغالبًا لا يكون المقياس الأكثر أهمية. يشرح أليكس شميد ضابط سابق كان مسؤولاً عن فرع منع الإرهاب بمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، هذه الفكرة:

> لفترة طويلة جدًا، كان الإرهاب يُفهم بشكل أساسي على أنه عنف *(سياسي)*. تدريجيًا، أدرك الناس أنه ينبغي فهمه أكثر من حيث التواصل والدعاية. هناك الكثير من العوامل المشتركة بين العنف والدعاية. يهدف العنف إلى تعديل السلوك بالإكراه. والدعاية لها الهدف نفسه ولكن عن طريق الإقناع. الإرهاب هو مزيج من الاثنين، يستخدم العنف على الملأ كأداة للحرب النفسية، و»الإعلان»، إذا جاز التعبير، حيث تقوم قوات مجموعة مسلحة غير حكومية بإحداث الأذى والتدمير.[4]

---

[2] S. Cottee, "Why It's So Hard to Stop DAESH Propaganda," *Atlantic*, March 2, 2015, https://www.theatlantic.com/international/archive/2015/03/why-its-so-hard-to-stop-Daesh-propaganda/386216/.

[3] C. Winter and H. J. Ingram, "Why ISIS Is So Good at Branding Its Failures as Successes," *Atlantic*, September 19, 2017, https://www.theatlantic.com/international/archive/2017/09/isis-propaganda/540240/.

[4] Alex P. Schmid, Al-Qaeda's *"Single Narrative" and Attempts to Develop Counter-Narratives: The State of Knowledge* (The Hague: International Center for Counter-Terrorism, 2014), 1, http://www.icct.nl/download/file/AP-Schmid-Al-Qaedas-Single-Narrative-January-2014.pdf.

- يجب أن تتخذ الشرطة خطوات استباقية لإنتاج رواياتها الخاصة لتحل محل روايات المتطرفين العنيفين.
- عن طريق تغيير الخطاب لتقديم رؤية آسرة وجذابة لدور الشرطة، بما في ذلك الأعمال الخدماتية، تستطيع الشرطة أن تطرح نفسها كمزود شرعي وحيد لأمن المجتمع.

## مقدمة

عندما يفكر قادة الشرطة في العديد من الأنشطة التي تستغرق أيامًا، وأسابيع، وفصولاً، وسنوات من الأعمال الشرطية الناجحة، فمن المرجح أن الروايات لم تتصدر تفكيرهم. قد يعرفون سبب انضمام ضابط معين إلى قوات الشرطة، لكن هذه المعرفة ليست ضرورية لفهم العمل الفعلي للشرطة. من المرجح أن تروى القصص – قصص الحرب – بعد ساعات عندما يرتاح الضباط ويأخذون وقتهم في التفكير في حالات التفوق على الأعداء، أو النجاة بأعجوبة، أو تجاوز العقبات. يدرك أفضل القادة أن الحكايات الشخصية المشتركة هي جزء مهم من قصة المؤسسة. فهي تساعد الضباط على فهم الماضي وتدفعهم إلى التحرك في المستقبل، وتسهم في صنع القرارات الحالية والمستقبلية. من الناحية المثالية، هذه القصص هي وسيلة للتعلم، وتساعد الضباط على تحقيق أفضل ما يمكن أن يكونوا عليه.

القصص هي التي تعطي الأفعال معناها وهدفها. تدرك المنظمات المتطرفة العنيفة أن الروايات هي أحد العناصر الرئيسية من بين أدواتهم الإستراتيجية. اختلفت اثنتان من أكثر الجماعات السلفية الجهادية المتطرفة العنيفة السيئة السمعة، القاعدة وداعش، بشدة على أحد المظاهر الروائية الرئيسية: وهو هل تبثان مقاطع التطرف العنيف كجزء من علامتهما التجارية أم لا. خشي تنظيم القاعدة أن تستخدم وسائل الإعلام مقاطع قطع الرؤوس كأمثلة على وحشية التنظيم. وعلى النقيض من ذلك، اعتقد المهندس المعماري الإيديولوجي لداعش، أبو مصعب الزرقاوي، أن نشر المقاطع الوحشية المتطرفة كان ضروريًا لفرض الانقسام بين المسلمين السنة والشيعة.[1] وقد لخص أحد قادة حركة الشباب السابقين، وهي

[1] W. McCants, "The Believer: How an Introvert with a Passion for Religion and Soccer Became Abu Bakr al-Baghdadi, Leader of the Islamic State" (Washington, DC: Brookings Institution, September 1, 2015), http://csweb.brookings.edu/content/research/essays/2015/thebeliever.html.

ترأس الزرقاوي فرع تنظيم القاعدة في العراق منذ أواخر عام 2004 وحتى وفاته في حزيران 2006.

الفصل 2

# لماذا تُعدّ الروايات مجدية

ناثانيال ل. ويلسون وستيفان وين

## ملخص تنفيذي


- تتم صياغة الروايات من قصص متصلة يتوفر فيها التماسك المعرفي والعاطفي وتؤثر في نهاية المطاف على تصرفات الأشخاص.
- لكي تجد رواياتهم صدى لدى مشاعر الجمهور العاطفية، يزعم المتطرفون العنيفون في رواياتهم أنهم يوفرون الأمن، ويساندون تقديم الخدمات، وتنمية الشعور بالثقافة.
- من أجل أن يتردد صداها في أذهان جمهورهم، يستخدم المتطرفون العنيفون رواياتهم لشرح المجتمع «داخل الجماعة» والمجتمع «الآخر»، بالإضافة إلى جعل الرسائل الفردية متماسكة.
- يعمل المتطرفون العنيفون على تحفيز العمل من خلال الروايات عن طريق توفير الرؤية والقيم، واستخدام الشبكات لنشر الروايات، وإظهار مصداقية أعمالهم، وتصنيف الهزيمة كنصر للحفاظ على الروح المعنوية للجماعة.

قطاعات المجتمع التي لم تتعامل تاريخيًا مع الشرطة، يمكن أن يكون مجديًا للغاية لكل من الضباط كأفراد ولجهاز الشرطة الذي يمثلونه ككل.

## كيفية تنظيم هذا الدليل

في تموز عام 2017، عقدت في فيتشنزا، في إيطاليا، ورشة عمل حول موضوع صنع رواية شرطية إيجابية حول مكافحة التطرف العنيف (CVE)، في إطار التعاون بين معهد السلام الأمريكي، ووزارة الخارجية الأمريكية، ومركز هداية للتميز في مكافحة التطرف العنيف. تم تقديم هذا التدريب لمدة ثلاثة أيام للمشاركين من كينيا، وكوسوفو، والمغرب، ونيجيريا، والسنغال، وتونس، وأوغندا. خلال ورشة العمل، أصبح من الواضح أن المشاركين يقدرون المواد التي تتم تغطيتها ويمكنهم الاستفادة من مورد يدعم عملية صياغة الرواية ونشرها.

تم تجميع هذا الدليل مع أخذ ذلك الجمهور بعين الاعتبار. يقدم الفصل الثاني مفهوم الروايات ويشرح كيفية استخدامها (من قبل كل من المجموعات المتطرفة العنيفة وأجهزة الشرطة) ويحدد مصادر فاعليتها. ويستكشف الفصل الثالث كيفية إجراء تقييم مؤسساتي يظهر نقاط القوة والضعف في جهاز الشرطة للمساعدة في صياغة رواية فعالة. ويقدم الفصل الرابع الخطوط التوجيهية العريضة لصياغة روايات إيجابية، ويعرض إطار عمل – خطوةً بخطوة – لإنشاء روايات الشرطة المجتمعية. ويناقش الفصل الخامس كيفية لفت انتباه جماهير الشرطة إلى هذه الروايات؛ ويؤكد الفصل على أهمية توجيه الرسائل إلى مجموعات خارج النطاق التقليدي للشرطة. ويناقش الفصل السادس كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة فعالة للوصول إلى الجماهير. ويسلط الفصل السابع الضوء على الحاجة إلى ثقافة مؤسساتية لدعم ثقة الجمهور في الشرطة وتعزيزها، وبالتالي تعزيز الروايات الحالية والمستقبلية. وأخيرًا يؤكد الفصل الثامن على العبر والدروس الرئيسية المستفادة من هذا الدليل.

وتتمثل مهمة جهاز الشرطة في نزع الثقة من ادعاءات المتطرفين العنيفين وإقناع المجتمع بأنهم هم الجهاز الوحيد الجدير بالثقة والشرعية لتطبيق القانون.

سوف تكون رواية المتطرفين العنيفين لنيل الشرعية في منافسة مباشرة مع رواية الشرطة. لا ينبغي على الشرطة أن تعتبر الرهانات الكبرى أمرًا مفروغًا منه؛ يجب أن يكونوا يكرسون أنفسهم لبناء السلام، وتقديم الخدمات الأخلاقية، وهو موقف من شأنه إنقاذ الأرواح – أرواحهم وأرواح أفراد المجتمع. يرحب المتطرفون العنيفون بالأخطاء التي ترتكبها الشرطة، ويريدونها أن تتصرف بشكل غير لائق، لتغذي بالتالي رواية المتطرفين، ما يعزز موقفهم. يجب اغتنام كل فرصة ممكنة للترويج لعمل ونجاحات جهاز الشرطة لتعزيز فهم عمل الشرطة وتقديره.

**بناء الثقة**

الثقة ليست شيئًا يمكن لأي شخص أن يتمتع به لمجرد أنه/ها يرتدي/ ترتدي زيًا موحدًا أو له/ها رتبة معينة؛ إنها شيء يجب أن يُكتسب. يستغرق بناء الثقة وقتًا ويتطلب استثمارًا شخصيًا، وسيتم الحكم على كل ضابط من خلال أفعاله/ها. الثقة هي واحدة من أقوى الروايات التي يمكن للضابط تنميتها. تتكاثر القصص حول كيفية تأثر قادة المجتمع والإرهابيين السابقين بالطريقة التي عاملهم بها ضباط الشرطة. وقد استجاب البعض لسوء المعاملة من خلال الانضمام إلى الجماعات المتطرفة العنيفة أو التعاطف معها من أجل الانتقام من الشرطة أو النظام الذي يمثلونه. وقد غادر آخرون تلك الجماعات نفسها بسبب تجارب إيجابية مع الشرطة، معربين عن رغبتهم في العمل ضمن حدود القانون لحماية مجتمعاتهم ودعمها.

**المجازفة**

على الرغم من أن مفهوم المجازفة متأصل في مجال عمل الشرطة، إلا أنه عنصر حاسم في كسب الدعم لجهاز الشرطة. من خلال المجازفة – مثل القيام بدوريات مشيًا على الأقدام في المناطق التي يصعب الوصول إليها، أو الانضمام إلى اجتماع لأناس يناصبون الشرطة أو الدولة العداء، أو من خلال القيام بدوريات فيما تسمى المناطق المحظورة – يمكن لضابط الشرطة بناء علاقات إيجابية ودائمة مع شخص أو مجموعة. يمكن للتجاوب المباشر مع المخاوف المحلية بشكل فعال وفي الوقت المناسب أن يعزز هذه العلاقات بشكل كبير. إن البحث الدؤوب عن علاقات مع أشخاص من ذوي النفوذ داخل المجتمع، وخاصة أولئك الذين لهم تأثير على

**إتاحة المساحة السياسية**

لكي تحقق الشرطة تقدمًا ذا مغزى ودائمًا في بناء الثقة والطمأنينة، يجب على القادة السياسيين إتاحة المجال لمساعدة الشرطة على النجاح. سيكون هذا أمرًا صعب التحقيق، لكن يفترض في الحكومة نفسها أن تظهر أنها على استعداد لإجراء تغييرات لدعم جهود الإصلاح على نطاق أوسع. يجب على الزعماء السياسيين، وخاصة أولئك الذين يمثلون أو لديهم نفوذ في المجتمعات التي يصعب الوصول إليها، أن يعملوا كدعاة لأجهزة الشرطة.

في بعض الدول، ساعد تنفيذ خطة عمل وطنية في الجهود المبذولة لإيجاد دعم أكبر لجهود إصلاح الشرطة. يفترض في عملية تصميم مثل هذه الخطة وصياغتها أن تعزز بيئة شاملة من المشاورات مع جميع المعنيين من أصحاب الشأن، مع إيلاء الاهتمام لدور جميع فروع الحكومة وأجهزة الشرطة ومنظمات المجتمع المدني. يعمل الحديث عن دور الشرطة في تعزيز كل من الوسط السياسي والسلطة لإجراء تغييرات تنظيمية وقد يكون من الضروري أيضًا التوضيح للمجتمع الأوسع أنه قد تم الاستماع إلى مخاوفهم وتجري معالجتها. نظرًا لأن عملية التغيير يمكن أن تمتد لسنوات عديدة، فإن وثيقة تلخص العملية وكيفية دعم المبادئ الأكبر للحوكمة يمكن أن توضح وتقدم مؤشرًا على التقدم.

**صنع الروايات**

لا ينبغي النظر إلى الرواية على أنها رسالة جامدة، وإنما كرسالة تتم مراجعتها وتنقيحها بشكل دوري. إن انتهاز كل فرصة للتفاعل مع المجتمعات، والاستماع إليها، والاستجابة لها بفاعلية سوف يساعد في ضمان انسجام رواية الشرطة مع احتياجات وتطلعات الجمهور. عندما يتم ارتكاب أخطاء (وسيحدث ذلك بلا شك)، فإن أسوأ شيء يمكن أن تفعله الشرطة هو محاولة التستر عليها. يمكن لمحاولة إخفاء الأخطاء أن يعود بالثقة إلى ما كانت عليه قبل عدة سنوات عندما تنكشف الحقيقة في نهاية الأمر.

ينبغي على كل جهاز شرطة أن يحدد هوية واضحة لنفسه وللمجتمع؛ ينبغي أن يقدم الجهاز نفسه على أن لديه رؤية قائمة على المبادئ وإحساسًا سليمًا بالاتجاه، مع طاقم يجسد هذه الرؤية والاتجاه. وليست مكافحة التطرف العنيف إلا حربًا للسيطرة على الفضاء العام: يريد المتطرفون العنيفون أن يسيطروا على مناطق معينة من المجتمع وأن يُنظر إليهم على أنهم القوة الشرعية الوحيدة داخلها.

**فهم الانطباعات العامة**

من المهم أن تفهم أجهزة الشرطة رأي الجمهور فيها. للحصول على فهم عصري ودقيق لكيفية فهم الجمهور لجهاز الشرطة، يجب أن تقوم الشرطة بجمع المعلومات الاستخباراتية، والاستماع إلى وسائل الإعلام، وإجراء استطلاعات الرأي واستعراضها، ودراسة إحصائيات الشكاوى وغيرها من البيانات حول أداء الشرطة. ومع ذلك، فإن هذه الأساليب ليست بديلاً عن الانخراط وجهًا لوجه مع أفراد المجتمع (وخاصة أولئك الذين ينتمون إلى المجتمعات التي يصعب الوصول إليها) والاستماع إلى رأيهم في الشرطة وتفهمه. حقيقةً، فإن الافتراض بأن المرء يعرف ما تشعر به جميع المجتمعات حيال الشرطة يمكن أن يشكل تهديدًا للعلاقات ذاتها التي تأمل المؤسسة في بنائها.

بمجرد التوصل إلى فهم لتظلمات المجتمع، فإن التحدي يكمن في تحديد مدى استعداد أجهزة الشرطة وقدرتها على التجاوب. يجب على كبار ضباط الشرطة توفير الوقت والمجال لجميع أعضاء الطاقم لفهم وجهة نظر جميع المجتمعات والتجمعات السكانية الفرعية وبناء فرص للحوار، وبالتالي تزويد كل من الشرطة والمجتمع بفرصة ليعرف كل منهما المزيد عن إنسانية الآخر.

**العمل من أجل رؤية مبنية على المبادئ**

تحتاج كل مؤسسة شرطة إلى وضع رؤيتها الخاصة ومجموعة من المبادئ الضابطة لعملية توفير الأعمال الشرطية الأخلاقية والروايات الإيجابية عن نفسها. يحتاج قادة الشرطة إلى وضع مبادئ واضحة لتوجيه السلوك والمواقف الفردية والتنظيمية. مؤسسة الشرطة التي تعرف نفسها وأعضاءها كمزودين للخدمات ستنخرط وتتصرف بشكل مختلف عن المؤسسة التي تهدف إلى تحديد المخاطر التي من المتوقع أن تهدد الوضع القائم والقضاء عليها.

يُعدّ وجود مجموعة واضحة من المعايير والسلوكيات الأخلاقية التنظيمية أمرًا ضروريًا للنجاح في تغيير نظرة المجتمع للشرطة. كما أنه أمر أساسي أيضًا التأكد من أن جميع أفراد الطاقم يعرفون ماهية هذه المعايير وأن كل ضابط سيحاسب شخصيًا على الإخلال بها. تساعد الآليات التي تختبر درجة الامتثال والاختراقات الصعبة كثيرًا في إثبات أن أجهزة الشرطة جديرة بالثقة وأن الضباط سيعاملون المجتمعات باحترام.

أن تترك تصرفاتها تتحدث عن نفسها، لأن الجماعات المتطرفة العنيفة، والمسلحين، ودعاة الانتقام الذين يعرضون على المجتمع بشكل متواصل وجهة نظر سلبية عن الشرطة، يركزون فيها على استخدام الشرطة للقوة، بدلاً من التركيز على الجهود التي تبذلها الشرطة من أجل توفير الحماية.

على سبيل المثال، إذا استخدمت الشرطة القوة خلال عملية ما، فقد يتم نشر هذا الاستخدام للقوة بسرعة عبر الإنترنت وشفهيًا من قبل أولئك الذين يسعون لتشويه سمعة الشرطة والحكومة. يسعى المتطرفون العنيفون إلى تصوير استخدام الشرطة للقوة على أنه إساءة استخدام للسلطة وإشارة إلى أن الشرطة ليست في خدمة المجتمع. ومن المرجح أن يتردد صدى هذه الصورة داخل المجتمع في غياب رواية الشرطة التي تفسر سبب استخدام القوة وطبيعة العملية، وذلك باستخدام مفردات الحماية بدلاً من مفردات السلطة. بالطبع، يجب نشر هذه الرواية في سياق الإجراءات الاحترازية للاستخدام المشروع للقوة؛ في غياب مثل هذه الإجراءات الاحترازية، من المرجح أن تكون أي رسالة للشرطة غير مقنعة.

يقدم هذا الدليل لأجهزة الشرطة في كافة أنحاء العالم رؤى حول كيفية إنتاج روايات إيجابية توفر طريقة لفهم أنشطتها على أنها توفر الحماية من الأذى وتحقيق السلامة والأمن للجميع. نهدف، من خلال هذا الدليل، إلى إرشاد الشرطة لتطوير لغة الحماية، لغة تختلف عن المعجم الحالي لجهاز الشرطة، ويمكن أن يعتمدها المجتمع لوصف أنشطة جهاز الشرطة. يوفر نموذج لغة الحماية المطروح هنا طريقًا لإنتاج رسائل إيجابية حول أنشطة الشرطة وبديلاً لتأخذه المجتمعات بعين الاعتبار عند صياغة آرائها بشأن الجماعات المتطرفة العنيفة ودعمها. تتمثل الاستراتيجية في تغيير اللغة المتعلقة بالشرطة، ولكن لن تكون هذه الاستراتيجية فعالة إلا إذا تم في البداية تحقيق شرط أساسي واحد: يجب أن تنسجم أنشطة الشرطة وعملياتها مع أعلى مستوى ممكن من الاحترافية.

## مبادئ عامة

لإنتاج هذا التحول في الرواية، يجب أن تتعاون الشرطة مع المجتمع لبناء الثقة والطمأنينة في جهاز الشرطة. قد يكون هناك مطلب للتغيير المؤسساتي في السعي لتأسيس دائرة من الثقة الجماهيرية في علاقة شراكة ثنائية بين الشرطة والمجتمع والرواية التي تعزز هذه الثقة. ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي مراعاة المبادئ العامة الستة التالية.

على مدار العشرين عامًا الماضية، أصبح التطرف العنيف معروفًا عالميًا باعتباره تهديدًا لسلامة وأمن المجتمع الدولي. مع ازدياد عدد الهجمات وفهم عملية التطرف التي تؤدي إلى العنف، يجري إيلاء المزيد من الاهتمام للتعرف على الظروف الهيكلية والفردية التي تنحدر بالشخص إلى مسار التطرف العنيف. وعلى الرغم من أن تعريف التطرف العنيف قد تم الطعن فيه، فإنه يشير بوجه عام إلى معتقدات وأفعال الأشخاص الذين يدعمون أو يستخدمون العنف بدوافع أيديولوجية لخدمة أهداف سياسية، أو دينية أو أيديولوجية أخرى.[1] إن أولئك الذين يعملون على مكافحة التطرف العنيف يدعون إلى نهج شامل للمجتمع ككل لتعزيز الفهم بأن جميع أفراد المجتمع يلعبون دورًا في تحديد التهديدات والتجاوب معها (كيفما يكون مناسبًا) حال ظهورها. والشرطة هي الفاعل الرئيسي في هذه المسيرة. سيكون لدى ضباط الشرطة الفرصة للانخراط مع السكان المدنيين في أوقات الاستقرار تمامًا كما في أوقات الحاجة.

لا يمكن التقليل من أهمية دور الشرطة في مكافحة التطرف العنيف (CVE). يمكن للنماذج والعمليات الأخلاقية في الشرطة أن تكتشف وتواجه بنجاح العمليات الإرهابية وسلوك المتطرفين العنيفين. ولدى الأعمال الشرطية الفعالة القدرة على كسب قلوب وعقول أولئك الذين يعارضون تطبيق القانون المشروع، وخلق بيئة تحتضن أجهزة الشرطة، وبالتالي تمكنهم من توفير خدمات أفضل. إن ضباط الشرطة الذين يتمكنون من الوصول إلى مشهد التهديد الأكبر وفهمه لديهم الاستعداد الأفضل لضمان سلامة المنطقة وتحديد الأعطال المحتملة. ولكسب هذه الرؤية، يجب على أجهزة الشرطة أن تتعاون أولاً مع المجتمع لتعزيز الثقة والطمأنينة.

إن التواصل الممنهج المطلوب للنهج التعاوني لمكافحة التطرف العنيف والإرهاب يكمن في تطوير قدرة الشرطة على إنتاج روايات إيجابية. إن الروايات الإيجابية هي المفتاح لتقديم وصف لأنشطة الشرطة وعملياتها التي تفضل مفهوم الحماية والخدمة. في العديد من المجتمعات في مختلف أنحاء العالم، تفترض الشرطة أن لدى مجتمعاتها ثقة في أنشطتها. ولكن الحال ليس كذلك إذا كان التواصل الموجه مع المجتمعات محدودًا أو غير موجود. تعتمد مكافحة التطرف العنيف على مشاركة المعلومات بين الشرطة والمجتمعات لمنع العنف ومواجهته. لا يمكن للشرطة

[1] عرفت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) التطرف العنيف بأنه «مناصرة العنف أو الانخراط فيه لدوافع أو مبررات أيديولوجية أو التحضير له أو دعمه بطريقة أو أخرى لخدمة المزيد من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية». انظر: USAID, *The Development Response to Violent Extremism and Insurgency* (Washington, DC: USAID, September 2011), 2, https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdacs400.pdf.

الفصل 1

# المقدمة: التحول في اللغة المتعلقة بالشرطة

ستيفن كارغين، ناديا غيرسباكر، جيسالين ووكر

التواصل بين المجتمع وجهاز الشرطة هو حجر الأساس للأمن والسلامة في جميع أنحاء العالم. وليس التواصل أقل أهميةً عندما يتعلق الأمر بمراقبة التطرف العنيف والإرهاب؛ في الحقيقة، تتطلب معالجة هذه التهديدات مستوى عاليًا من الاحتراف يشمل التواصل الممنهج. ومع ذلك، فقد نأت العديد من أجهزة الشرطة بنفسها عن التواصل المنتظم مع مجتمعاتها في مواجهة خطر التطرف العنيف والنشاط الإرهابي. وقد أدى هذا الابتعاد إلى الجفاء بين المجتمعات والشرطة، الأمر الذي أدى بدوره إلى تشويه كلٍّ من الطرفين للآخر وإلى تآكل خطير في الثقة والطمأنينة بينهما. هذا التمزق في اللحمة الاجتماعية بين المواطنين والمؤسسة الحكومية الموكلة بحمايتهم يوفر ملاذًا للجهات الفاعلة المتطرفة العنيفة. التطرف العنيف والإرهاب نشاطان لهما دوافع سياسية، ويعتمدان في حيازة دعم مجتمعهما على فقدان المجتمع لثقته في الشرطة والحكومة. قد يكون دعم التطرف العنيف ضمنيًا وقد يتجلى في غياب التعاون والشراكة مع الشرطة. كما قد يكون مثل هذا الدعم نشطًا أيضًا، تؤججه عملية التطرف والشعور المتزايد والحاد بالظلم بين الأفراد الساخطين.

كليـة الحـرب العسـكرية الأمريكيـة و(USIP). حاصـل عـلى درجـة الماجسـتير في العلاقـات الدوليـة مـن كليـة الخدمـات الدوليـة بالجامعـة الأمريكيـة وشـهادة البكالوريـوس في العلـوم السياسـية مـن جامعـة ميـزوري سـانت لويـس.

وتحليل الجريمة، وتطوير المؤسسات. قام بتطوير المناهج الدراسية حول العديد من مواضيع العدالة الجنائية وتدريسها، وعمل مستشارًا ومحاضرًا ضيفًا في معهد السلام الأمريكي، والمنتدى العالمي لمكافحة الإرهاب، ومركز هداية الدولي للتميز في مكافحة التطرف العنيف. وقد عمل كمنسق إقليمي في وزارة الأمن الداخلي الأمريكية، حيث قام بتطوير وتوسيع الجهود على مستوى المجتمع للتصدي لعملية تجنيد المتطرفين العنيفين والتطرف نحو العنف. وهو حاليًا أستاذ في العدالة الجنائية. حاصل على درجة البكالوريوس في إدارة العدل، وعلى درجة الماجستير في الإدارة العامة، وعلى درجة الدكتوراة في العدالة الجنائية.

**جيسالن بروغان ووكر** هي مديرة برنامج جهود الشرطة المجتمعية في مكافحة التطرف العنيف في هداية. تعمل من خلال منصبها هذا، مع مدربي الشرطة الدوليين، وضباطها، وقيادتها لتطوير الشرطة المجتمعية كأداة لمواجهة التطرف العنيف. يتعاونون لتحديد الفرص المتاحة لمراجعة مناهج أكاديميات الشرطة المحلية لدمج الأخلاقيات المجتمعية في جميع مراحل التدريب. وخلال فترة وجودها في معهد السلام الأمريكي في الفترة من 2014–2017، دعمت برنامج بناء القدرات مع هداية لتنظيم وتقديم مجموعة من ورشات العمل والدورات التدريبية ذات العلاقة بمواجهة التطرف العنيف مع الجهات الفاعلة في تطبيق القانون، والحكومة، والمجتمع المدني. وهي حاصلة على الدرجة الجامعية الأولى في علم الاجتماع والسياسة ودرجة الماجستير في علم الإجرام من جامعة كوليدج كورك، حيث تخرجت في عام 2013. وتشمل اهتماماتها في الأبحاث الأسباب الجذرية الدولية للجريمة والعنف، وأنظمة السجون العالمية، وحساسية الهوية وتقديرها.

**ناثانيال ل. ويلسون** التحق بمعهد السلام الأمريكي (USIP) في عام 2011 بعد فترات من العمل مع الشراكة من أجل الأمن العالمي في واشنطن العاصمة، وفي مركز مساواة في حيفا، إسرائيل. في (USIP)، قام بتنسيق التعليم والتدريب على مواجهة التطرف العنيف (CVE)، وقام بتنفيذ مشروع لتطوير وتقديم منهاج (CVE) للجهات الفاعلة الرئيسية في المجتمع المدني والحكومة، وقام بتنسيق برنامج الأعمال الشرطية لمواجهة التطرف العنيف. وبصفته المدير القُطري في ليبيا، فهو يتزعم الجهود لدعم المؤسسات الرئيسية وبناء القدرات المحلية للاضطلاع ببناء السلام والمساهمة في تحقيق الاستقرار والمصالحة في ليبيا. لقد ذاع صيته في العديد من المنتديات ومختلف المؤسسات، بما في ذلك معهد الدراسات الاستراتيجية ومنشورات

عـام 1998 وحتـى الوقـت الحـاضر، وكل ذلـك بالتعـاون مـع شركاء مـن المجتمـع. ألّـف ويـن كتـاب "عندمـا يكـون التاريـخ كابوسًـا: حيـاة وذكريـات التطهـير العرقـي في البوسـنة والهرسـك" (روتغـرز، 1999) وكتـاب "شـهادة وكارثـة: روايـة الصدمـات النفسـية للعنـف السـياسي" (نـورث ويسـترن، 2006).

## المساهمون

**تالـين بيلازريـان** مرشـحة للحصـول عـلى درجـة الدكتـوراة في العلـوم السياسـية مـن جامعـة أكسـفورد. تُركـز في بحثهـا عـلى التنفيـذ المحـلي لبرامـج مكافحـة التطـرف في مـدن الولايـات المتحـدة والمملكـة المتحـدة ومـدى تجـاوب المجتمـع مـع هـذه البرامـج. وقـد أجـرت مشـاورات مـع هدايـة ومعهـد السـلام الأمريـكي لتوفـير تدريـب للشرطـة الدوليـة يُركـز عـلى الشرطـة المجتمعيـة ووسـائل التواصـل الاجتماعـي. ظهـر عملهـا في "لوفـير" *Lawfare*، وبرنامـج التطـرف بجامعـة جـورج واشـنطن، ومركـز الدراسـات الاسـتراتيجية والدوليـة، وصحيفـة "السياسـة والإنترنـت".

**سـتيفن كارغـين** هـو مستشـار في القيـادة الاسـتراتيجية والأعـمال الشرطيـة والأمـن، يتمتـع بخـبرة ثلاثـة وثلاثـين عامًـا في مجـال الأعـمال الشرطيـة في أيرلنـدا الشـمالية وأجـزاء أخـرى مـن العـالم. وهـو مسـاعد سـابق لرئيـس الشرطـة والمراقـب العـام في جهـاز الشرطـة في أيرلنـدا الشـمالية؛ رئيـس ونائـب رئيـس سـابق لقسـم الإرث والعدالـة، في دائـرة تطويـر الخدمـات؛ وقائـد المنطقـة السـابق في مدينـة لندنديـري، وأحـد أبـرز قـادة المناطـق في المملكـة المتحـدة. يتمتـع بخـبرة كبـيرة في تقديـم الخدمـات الشرطيـة في سـياق التهديـدات الإرهابيـة الشـديدة والـصراع الطائفـي والانقسـام، بمـا في ذلـك دور القائـد الاسـتراتيجي والتكتيـكي. وقـد شـارك عـن كثـب في العمليـات الشرطيـة العلنيـة والسريـة؛ وإصـلاح أجهـزة الشرطـة؛ ووضـع وتنفيـذ اسـتراتيجيات لمكافحـة التطـرف العنيـف؛ والمشـاركة المجتمعيـة التـي تشـمل القـادة السياسـيين ووسـطاء السـلطة في المجتمعـات المضطربـة التـي يصعـب الوصـول إليهـا.

لـدى **الدكتـور دان وادينغتـون** أربعـون عامًـا تقريبًـا مـن الخبرة الشـاملة في مجـال العدالة الجنائيـة كمديـر مـشروع، ومـشرف، ومستشـار، ومعلـم، ومحلـل، ومتمـرس يعمـل في جميـع أنحـاء الولايـات المتحـدة وفي أكـثر مـن عشريـن دولـة أخـرى. وهـو خبـير معـروف في مجـالات مكافحـة التطـرف العنيـف، وإصـلاح العدالـة الجنائيـة، والشرطـة المجتمعيـة،

# نبذة عن المحررين والمساهمين

## المحرران

**ناديا غيرسباكر** هي المديرة السابقة لتعليم قطاع الأمن في أكاديمية إدارة النزاعات الدولية بمعهد السلام الأمريكي (USIP). يحتوي ملف إنجازاتها على برنامجٍ لبناء القدرات مكّنها من تطوير أفضل الممارسات في التخطيط والتنفيذ. وأشرفت على مشاريع لتحديد ونشر الرؤى، والتوجيهات، والمعرفة، والمهارات لجماهير قطاع الأمن في الدول الهشة والمتأثرة بالصراع. في (USIP) وأماكن أخرى، قامت بتطوير العديد من البرامج لدعم جهود إصلاح الشرطة وقطاع الأمن بشكل عام، وقد ساهمت في العديد من الشراكات الدولية في مجالات تطوير الدورات، وإجراء الدراسات، وتوفير الإرشادات للبلدان المانحة والجهات الأمنية الفاعلة. تشمل منشوراتها الدراسات الأكاديمية، والإرشادات التقنية، والبحوث والدراسات التطبيقية لتحسين المساعدة الأجنبية والممارسات الشرطية. تحمل شهادة الدكتوراة في العلاقات الدولية، وتتركز أبحاثها حول التعاون الشُرطي على المستوى الدولي والمؤسسات التي تسهل ذلك التعاون. كما أجرت أبحاثًا حول بناء قدرات مؤسسات الشرطة في جميع أنحاء العالم.

**ستيفان وين، دكتوراة في الطب:** أستاذ الطب النفسي، في كلية شيكاغو للطب بجامعة إلينوي، حيث يشغل أيضًا منصب مدير "الطب العالمي" ومدير "مركز الصحة العالمية". على مدى خمسة وعشرين عامًا، أجرى أبحاثًا مع كل من اللاجئين والمهاجرين في الولايات المتحدة ودول ما بعد الصراع، مُركزًا على الصحة العقلية، والصحة، ومنع العنف. يدير برنامجًا بحثيًا فعالًا وممولًا من الخارج تم دعمه من خلال عدة منح فدرالية، وولاياتية، وجامعية، ومؤسساتية، منذ

وقابليتـه للتطبيـق. شـكرًا للدكتـور سـتيفان ويـن لمسـاعدتي في تأليـف الكتـاب. أشـكر الدكتـور سـتيفان ويـن، وناثانيـال ل. ويلسـون، وجيسـالين بروغـان ووكـر، والدكتـور دان وادنغتـون، وتالـين بيـلازار، وسـتيفن كارغـين عـلى عملهـم الـدؤوب في وضـع هـذا المحتوى واسـتخدام خبراتهـم القيمـة في هـذا المـشروع.

والشـكر أيضًـا لمؤسسـات الشرطـة في كوسـوفو، والكاميـرون، وتونـس، وباكسـتان، والأردن، وكينيـا، عـلى إرسـال ضبـاط فاعلـين للعـودة بأفـكارٍ مـن الـدورة. لقـد كان لمشـاركتهم وتعليقاتهـم دور مفيـد في ضـمان وصـول محتـوى هـذا الكتـاب إلى أقـصى درجـات التوافـق مـع القضايـا الحاليـة التـي تواجههـا أجهـزة الشرطـة والحكومـات اليـوم.

ناديا غيرسباكر
واشنطن، العاصمة
حزيران *2019*

# شكر وعرفان

لم يكن لهذا المشروع إضافة إلى برنامج الأعمال الشرطية من أجل مواجهة التطرف العنيف أن يرى النور لولا دعم مكتب مكافحة الإرهاب والتطرف العنيف التابع لوزارة الخارجية الأمريكية. ولا بد من الإشادة بموظفي المكتب على إدراكهم بأن إضفاء الطابع الاحترافي على أجهزة الشرطة هو وسيلة مهمة بالنسبة للبلدان لمواجهة تهديد التطرف العنيف. لقد كان المكتب مشاركًا مساندًا وموثوقًا طوال فترة تطوير برنامج الأعمال الشرطية من أجل مواجهة التطرف العنيف. ونتوجه بالشكر الخاص لكل من أوليفر ويلكوكس، وروبرت ماكنزي، وحسن عباسي، وأيهان أوكوك، ولوري فريمان لدعمهم للمشروع وللمساعدة في تطوير نظرية التغيير التي هي أساس هذا المشروع.

ونعبر عن امتناننا لمعهد السلام الأمريكي (USIP) على توفيره لنا المكان والوقت للبحث، وتطوير المحتوى والحلول، وكتابة هذه المخطوطة. ونتوجه بالشكر لـ جيف هيلسينغ على إدراج البرنامج وهذا المشروع ضمن خطط أكاديمية إدارة النزاعات الدولية وبناء السلام التابعة لـ (USIP) (والتي مكنتنا من كتابة هذا الكتاب) وعلى دعمه المستمر.

والشكر الجزيل لـ جيسالن بروغان ووكر على مساهماتها الدؤوبة والمتحمسة دومًا، والتي تراوحت بين الدعم الإداري والخبرات اللوجستية وبراعتها في الصياغة. وشكرا جزيلًا لـ ناثانيال ل. ويلسون على مساهماته منذ بداية تطوير برنامج الأعمال الشرطية من أجل مواجهة التطرف العنيف. لقد تغلب ناثانيال ل. على العقبات الإدارية والبيروقراطية والسياسية والتنظيمية لضمان فحص ضباط الشرطة من الأردن، والباكستان، وتونس، ونيجيريا، والصومال، وكينيا، وكوسوفو، وأفغانستان، والعديد من الدول الأخرى ليتمكنوا من السفر لحضور ورش العمل التي عقدت في أبو ظبي، وإيطاليا، وواشنطن، العاصمة.

والشكر الخاص لمؤلفي هذا الكتاب الذين سافروا إلى فيتشنزا، في إيطاليا، لتنفيذ دورة بشكل جماعي لاختبار مدى صلاحية محتوى هذا الكتاب وفائدته،

المتطرفة العنيفة ومدى تأثيرها، وفهمت أيضًا سبب تأثيرها في سياق معين، فإنه يمكن أن تقوم الشرطة بعد ذلك بصياغة رسائل بديلة يمكن استثمارها. علاوة على ذلك، إذا كانت الشرطة قادرة على وضع وتنفيذ خطط اتصال استراتيجية بخصوص أنشطتها، ولقيت هذه الروايات البديلة صدىً لها عند المجتمعات التي تخدمها الشرطة، فسوف يتناقص التطرف وسوف تنظر المجتمعات إلى الشرطة كشركاء في بناء القدرة على استقطاب المتطرفين العنيفين.

يمكـن للشرطـة إمـا أن تكافـح تطـرف هـؤلاء المسـتضعفين الذيـن تسـعى الجماعـات المتطرفـة العنيفـة إلى إيقاعهـم في الـشرك مـن خـلال رواياتهـا أو أن تُسـهم في ذلـك التطـرف. إذا أرادوا مواجهـة هـذه الرسـائل، فينبغـي أن تـدرك الشرطـة أولاً أنهـا تسـاعد في تشـكيل الروايـات المجتمعيـة مـن خـلال سـلوكهم أثنـاء العمليـات والدوريـات ومـن خـلال نهجهـم العـام تجـاه الأفـراد والجماعـات التـي يتصـدون لهـا في المجتمـع لأي سـبب كان. عـادة مـا يكـون لـدى مؤسسـات الشرطـة قـدرات اتصـالات داخليـة، ولكنهـا تفتقـر أحيانًـا إلى القـدرة عـلى تطويـر مفـرداتٍ توضـح بهـا للمجتمـع مسـبقًا الأعـمال التـي تقـوم بهـا لحمايـة هـذا المجتمـع. تحتـاج الشرطـة إلى صياغـة روايـاتٍ لا تحيّـد روايـات الجماعـات المتطرفـة العنيفـة فحسـب، وإنمـا تعـزز أيضًـا انطباعًـا إيجابيًـا عـن الشرطـة، مؤكـدةً عـلى دورهـا الوقـائي وعـلى اسـتعدادها لمشـاركة المجتمـع، بـدلاً مـن قمعـه، لحـل مشـاكلهم المشـتركة معًـا.

لقـد تمـت دراسـة الروايـات التـي تـم نشرهـا مـن قبـل الجماعـات المتطرفـة العنيفـة بواسـطة الإنترنـت ومـن دونـه عـلى نطـاق واسـع في السـنوات الأخـيرة. وغالبًـا مـن تُفهـم الآن عـلى أنهـا قصـص تنتـشر عـبر الاتصـالات الاسـتراتيجية لتهيئـة الجماهـير الحاليـة والمرتقبـة لـكي تدعـم، بشـكل ضمنـي أو فعّـال، أنشـطة المتطرفين. عندمـا أجرينـا بحثًـا مـن أجـل هـذا الكتـاب، وأثنـاء تطويرنـا لنظريـة التغيـير لمـؤازرة المـشروع، قررنـا أن نركـز عـلى وضـع روايـات بديلـة، بـدلاً مـن التركيـز عـلى الروايـات المضـادة. لقـد ثبـت أن الروايـات المضـادة لم تكـن فعّالـةً كـما كان متوقعًـا منهـا في البدايـة، ويعتقـد بعـض الخـبراء أن ذلـك أسـهم في دفـع الأفـراد إلى مزيـد مـن التطـرف العنيـف. يعتـبر وضـع الروايـات البديلـة – والأهـم مـن ذلـك أن تكـون إيجابيـة – نهجًـا يعِـدُ بالكثـير.

يقـدم هـذا الكتـاب رؤى وأدوات أخـرى لمسـاعدة مؤسسـات الشرطـة عـلى وضـع روايـات تسـلط الضـوء عـلى الحمايـة التـي توفرهـا الشرطـة لمجتمعاتهـا. ولكـن لـن تكـون هـذه الأدوات مفيـدة مـا لم تكـن مؤسسـات الشرطـة توفـر بالفعـل مثـل هـذه الحمايـة وتسـعى بإخـلاص للتعـاون مـع المجتمعـات مـن أجـل الصالـح العـام. لا يهـدف الكتـاب إلى مسـاعدة مؤسسـات الشرطـة عـلى تقديـم وصـف زائـف لأنشـطتها ونواياهـا. قبـل أن تكـون جاهـزةً لاسـتخدام الأفـكار الـواردة في هـذا الكتـاب، يجـب عـلى مؤسسـات الشرطـة أن تبـذل قصـارى جهدهـا في اعتـماد الأخلاقيـات المجتمعيـة.

يحتضـن هـذا الكتـاب نظريـة التغيـير التاليـة: إذا فهمـت الشرطـة طبيعـة الرسـائل

# تمهيد

إن المهمة الحاسمة في مكافحة التطرف العنيف تتمثل في مكافحة الروايات التي تستخدمها الجماعات المتطرفة العنيفة في تجنيد أتباعٍ جدد وتطرف أتباعها الحاليين. إن ظهور وسائل التواصل الاجتماعي والوصول شبه العالمي إلى الإنترنت قد أعطى هذه الرسائل نطاقًا عالميًا. لقد عملت صور ورسائل رجال الشرطة وهم يستخدمون سلطتهم ويسيئون استخدامها في توظيفهم للقوة، على دفع المستضعفين نحو الجماعات المتطرفة العنيفة. وتبينت من خلال خبرتي المباشرة أثناء عملي مع المؤسسات الشرطية، أنه يمكن للروايات التي تنشرها الجماعات المتطرفة العنيفة والمسلحون أن تُدخل مفردات يتبناها أفراد المجتمع، بمن فيهم الأطفال وغير المقاتلين مثل الأمهات، في وصفهم لما يحدث في المجتمع. فتصبح اللغة التي تدخلها هذه المجموعات هي اللغة المستخدمة من قبل أولئك الذين يستهلكون "الأخبار" من مصادر على الإنترنت مثل يوتيوب وفيسبوك وتويتر، وتصف الشرطة من منطلق سلبي للغاية.

إن النقد الموجه إلى عمليات الشرطة ليس برمته غير مبرر نظرًا لصلاحيات مكافحة الإرهاب التي مُنحت لأجهزة الشرطة والتحيزات التي ما زالت حية وقوية في مؤسسات الشرطة، ولكن النقاد يتغافلون عن حقيقة أن مؤسسات الشرطة والضباط يعملون بجد لحماية المجتمعات من تهديد هجمات المتطرفين العنيفين. لا يتم تجاهل هذه الحقيقة على نطاق ضيق لأن مؤسسات الشرطة عادة ما تفتقر إلى القدرة في أن تُدخل في خطابها للمجتمع ما لجأت إلى تسميته بـ"لغة الحماية". بعد عملي مع مؤسسات الشرطة في باكستان، وتونس، والمغرب، والأردن، وإيرلندا الشمالية، والعديد من الأماكن الأخرى، أصبح من الواضح لدي أن الشرطة بحاجة إلى أن تزود المجتمعات بمفردات بديلة – مفرداتٍ تستند إلى مبادئ الحماية، والسلامة، والخدمة، والتعاون– لوصف أنشطة الشرطة. وكلما زاد ترحيب المجتمعات بلغة الحماية هذه، ازدادت شرعية الشرطة.

كل من مؤيدي التطرف العنيف (VE) وأولئك الذين يتطلعون إلى عرقلة مؤسسة الشرطة، وذلك عن طريق صياغة ونشر وصف صادق لنشاطات الشرطة. وبدلاً من الانخراط في مباراة السجال اللفظي مع معارضي الشرطة، يقدم هذا الدليل إرشادات واضحة حول كيفية التقاط نقاط القوة ونشرها داخل أجهزة الشرطة وكيفية التعرف والاعتراف عندما لا تنفذ بعض المهمات وفقًا للخطة.

لقي هذا الدليل ترحيبًا كإضافة طيبة لإصدارات هداية، ولا سيما تلك التي تركز على أهمية الاتصالات الاستراتيجية والإطاحة بروايات التطرف العنيف فضلًا عن مكتبة الروايات المضادة. من خلال التركيز على جمهور متميز من المؤسسات الشرطية، يعمل هذا المحتوى هنا على إتمام أبحاثنا وبرامجنا الحالية بطريقة لم يتم الخوض فيها مسبقًا ويوفر إمكانات كبيرة للبرمجة المستقبلية مع البلدان ذات الأولوية.

أود أن أعرب عن خالص شكري لزملائنا في (USIP)، وأخص بالذكر الدكتورة ناديا غيرسباكر، على مباشرتها بهذا العمل والإشراف عليه حتى مرحلة النشر. وأقدم شكرًا خاصًا للسيد باتريك لينش، مدير مكتبنا في العاصمة، الذي أشرف على انتقال البرنامج من (USIP) إلى أول فرعٍ لمكتبنا. ولم يكن لبرنامج جهود الشرطة المجتمعية في مكافحة التطرف العنيف أن يرى النور لولا المساهمات المالية السخية من أصدقائنا في وزارة الخارجية الأمريكية الذين مولوا المراحل الأولية للبرنامج وصياغة مسودة هذا الكتاب، إضافة إلى وزارة الخارجية البريطانية والكومنولث الذين يواصلون دعم مبادرات التدريب المستمرة التي تركز على مراجعة وتنقيح مناهج وأساليب التدريب الحالية. أخيرًا، أتوجه بالشكر الجزيل لجميع شركائنا في وكالات تطبيق القانون الذين عملوا إلى جانبنا في هذا البرنامج وفي صياغة هذه المواد. نشكركم على الشجاعة التي أظهرتموها في أعمالكم اليومية وعلى قدراتكم على تحديد السُبُل التي تمكنكم من مواصلة تحسين خدماتكم للمجتمع.

.

مقصود كروز
المدير التنفيذي
المكتب التنفيذي
هداية

- **من الناحية العملية** - توفير الفرصة للضباط لصياغة أساليب جديدة للتعامل مع المظاهر الرئيسية للأعمال الشرطية اليومية، مثل التواجد على أرض الواقع في المجتمعات المعادية، باستخدام تكتيكات التوقف والتفتيش، والمشاركة مع الأقليات.

كان التركيز على تطبيق القانون ذا أهمية كبيرة لمؤسستنا ولي شخصيًّا. لقد كنت محظوظًا بما يكفي وأثار تقديري وإعجابي معرفتي بما تبدو عليه خدمات الشرطة المجتمعية، لأن والدتي كانت أول ضابطة شرطة في الإمارات العربية المتحدة. لقد شاهدت قوة العلاقات التي استطاعت أن تبنيها مع أولئك الموجودين في مجتمعنا والثقة الناتجة التي منحت لها ولزملائها/ زميلاتها بالزي العسكري. وفي حين كان هناك احتمال أن يؤدي هذا إلى إشراكها في المعلومات الحساسة، كان من المهم لديها أن يكون الأشخاص المسؤولة عن خدمتهم واثقين بقدرتها على الاستجابة في أوقات الحاجة وبالمستوى المناسب من المعرفة والفهم بالقضية المطروحة.

في سياق (CVE)، يعد الانتقال إلى المزيد من المنهجيات المجتمعية أمرًا حيويًا. وهناك أدلة واضحة على أن أساليب الشرطة القمعية المفرطة سواء الحقيقية أم التي يتصور البعض وجودها هي حافز رئيسي للتطرف العنيف. ففي المناطق التي يُنظر فيها إلى الشرطة على أنهم أشخاص يمارسون التمييز والفساد و/أو صارمون، يتعرض الشباب، وخاصة من الفئات المهمشة، لخطر متزايد من اللجوء للتطرف والالتحاق بالجماعات المتطرفة العنيفة. يسمح نموذج الشرطة المجتمعية بتدفق موثوق ومتبادل للمعلومات بين الجمهور والشرطة، بالإضافة إلى بناء شراكات أمنية فعالة مع قادة المجتمع المحلي والمؤسسات المحلية.

يسعى هذا الإصدار إلى الارتقاء بالحوار حول الشرطة المجتمعية من خلال التركيز على التوجيه العملي لدعم وكالات تطبيق القانون الدولية أثناء صياغة الروايات بخصوص عملها ونشرها. ومع زيادة مراقبة الجمهور لتطبيق القانون من خلال الحضور القوي لوسائل التواصل الاجتماعي، اضطرت الشرطة إلى تعديل أساليب اتصالاتها وتواصلها لضمان استمرارها في الوصول إلى جمهورها ومعالجة المخاوف المتعلقة بسلوكها أو تجاوبها في أسرع وقت ممكن. بدلاً من صياغة "رواية مضادة" (أو أداة تتحدى بشكل مباشر أو غير مباشر أيديولوجيات ورسائل التطرف العنيف)، وبدلًا من ذلك، يستكشف هذا الدليل الميداني طرقًا لصياغة تفسير إيجابٍ فريد لرؤية، ومهمة، وأنشطة أجهزة الشرطة بالإضافة إلى طرق لضمان وصول هذه الرسالة إلى الجماهير المناسبة. لقد أثبتت هذه الرسائل فاعليتها في مكافحة روايات

# تقديم

لقد قَبِلت بعظيم الامتنان فرصة كتابة تقديم لأحدث منشورات برنامج جهود الشرطة المجتمعية في مكافحة التطرف العنيف، وهو الركيزة الأساسية لمركز هداية منذ إنشائه في عام 2012. تم إنشاء هداية، المركز الدولي للتميز لمواجهة التطرف العنيف، نزولاً عند الرغبة المتزايدة لدى أعضاء المنتدى العالمي لمكافحة الإرهاب (GCTF) والمجتمع الدولي الأوسع لإنشاء مركز مستقل، ومتعدد الأطراف يكرس أعماله لبرامج بناء القدرات، والحوار، والاتصالات، بالإضافة إلى البحث والتحليل لمواجهة التطرف العنيف بجميع أشكاله ومظاهره. لقد أصبحنا مركزًا يمكن أن يجمع الخبراء والخبرات والتجارب من جميع أنحاء العالم.

بعد فترة وجيزة من تأسيس هداية، بدأنا تعاونًا مثمرًا مع معهد السلام الأمريكي (USIP)، بتمويل من مكتب مكافحة الإرهاب ومواجهة التطرف العنيف التابع لوزارة الخارجية الأمريكية. وركزت هذه الشراكة على توفير مجموعة من التدريبات لعدد كبير ومتنوع من القائمين على تنفيذ المواجهة في الخط الأمامي لدعم فهمهم لدورهم في مكافحة التطرف العنيف (CVE) وتعزيز قدرتهم على تنفيذ البرامج على المستوى المحلي. وعلى مدار ثلاث سنوات، شارك البرنامج مع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، والمربين، وممثلي وسائل الإعلام، والمسؤولين الحكوميين، وموظفي تطبيق القانون من البلدان ذات الأولوية التي تم تحديدها بشكل مشترك والتي كانت تواجه خطر التطرف العنيف بشكل مباشر. وتم تصميم كل الشراكات حسب التوصيات مع تطبيق القانون لتكون:

- **من الناحية الفلسفية** – تشجع على التغيير في الثقافة المؤسساتية من خلال القبول بأن الاعتماد على الأعمال الشرطية المفرطة في القمع يزيد في نهاية المطاف من التهديد من خلال نزع الثقة واستعداء أفراد المجتمعات المعادية؛ وأيضًا،

# المحتويات


تقديم ..... vii
تمهيد ..... ix
شكر وعرفان ..... xv
نبذة عن المحررين والمساهمين ..... xvii

**الفصل 1 المقدمة: التحول في اللغة المتعلقة بالشرطة ..... 1**
ستيفن كارغين، ناديا غيرسباكر، جيسالين ووكر

**الفصل 2 لماذا تُعدّ الروايات مجدية ..... 9**
ناثانيال ل. ويلسون وستيفان وين

**الفصل 3 صياغة الروايات بناءً على التقييم المؤسساتي ..... 35**
دان وادينغتون

**الفصل 4 إرشادات لصياغة روايات إيجابية ..... 54**
ستيفان وين

**الفصل 5 جلب الروايات إلى الوطن: مراسلة الجماهير مباشرةً على شبكتك ..... 67**
تالين بيلازريان

**الفصل 6 جلب الروايات إلى وسائل التواصل الاجتماعي ..... 84**
تالين بيلازريان

**الفصل 7 توجيه الثقافة المؤسساتية لتعزيز الثقة الجماهيرية: نموذج إدارة التغيير ..... 101**
دان وادينغتون

**الفصل 8 الخلاصة ..... 119**
ناديا غيرسباكر

Copyright © 2020 محرران، وستيفان وين ناديا غريسباكر.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored, or transmitted by any means—whether auditory, graphic, mechanical, or electronic—without written permission of the author, except in the case of brief excerpts used in critical articles and reviews. Unauthorized reproduction of any part of this work is illegal and is punishable by law.

This book is a work of non-fiction. Unless otherwise noted, the author and the publisher make no explicit guarantees as to the accuracy of the information contained in this book and in some cases, names of people and places have been altered to protect their privacy.

ISBN: 978-1-6847-1501-5 (sc)
ISBN: 978-1-6847-1500-8 (e)

Because of the dynamic nature of the Internet, any web addresses or links contained in this book may have changed since publication and may no longer be valid. The views expressed in this work are solely those of the author and do not necessarily reflect the views of the publisher, and the publisher hereby disclaims any responsibility for them.

Any people depicted in stock imagery provided by Getty Images are models, and such images are being used for illustrative purposes only.
Certain stock imagery © Getty Images.

Lulu Publishing Services rev. date: 12/04/2019

# ابتداع الأعمال الشُرطية الإيجابية: روايات من أجل مكافحة التطرف العنيف

نادیا غیرسباکر
وستیفان وین،
محرران

## ابتداع الأعمال الشُرطية الإيجابية:

# روايات من أجل مكافحة التطرف العنيف

يهدف إلى تزويد أجهزة الشرطة الدولية برؤى حول كيفية صياغة ونشر الروايات التي تبرز قدرتها على حماية المجتمع من الأذى وتوفير بيئة من الأمن والسلامة للجميع.

في هذا الكتاب، يوجه المؤلفون الشرطة باتجاه تطوير لغة للحماية، ومفردات بديلة يمكن للمجتمع أن يعتمدها في وصف أنشطة جهاز الشرطة الخاص بهم. الاستراتيجية هي تغيير لغة وصف الشرطة، بشرط أن تتوافق ممارسات وعمليات الشرطة أولًا مع أعلى مستوى ممكن من الاحتراف.

ISBN 978-1-68471-501-5
90000
9 781684 715015

هداية
مكافحة التطرف العنيف