

المجلد رقم 13 في سلسلة منشورات وحدة شؤون  
الشرطة الاستراتيجية/ إدارة التهديدات عبر الوطنية

# دليل منظمة الأمن والتعاون في أوروبا بشأن العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات



منظمة الأمن  
والتعاون بأوروبا

OSCE

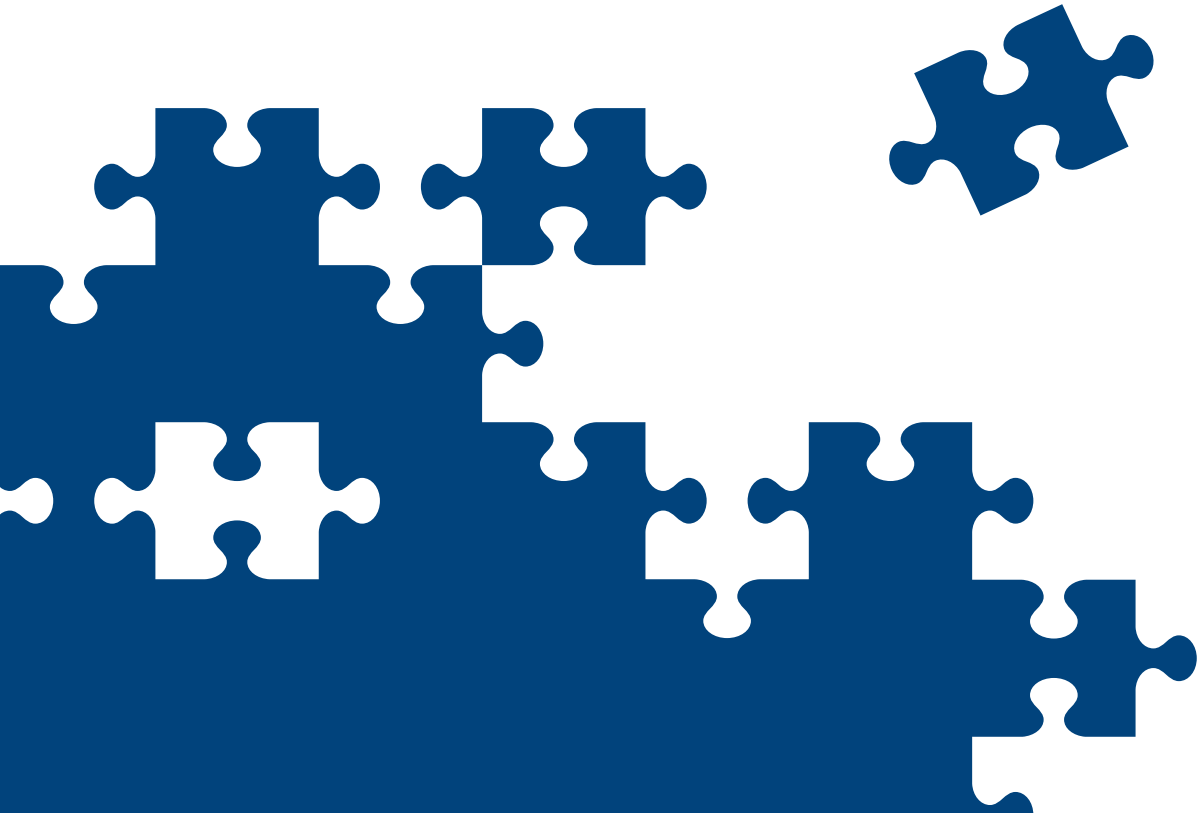
فيينا، يونيو 2017  
منظمة الأمن والتعاون في أوروبا 2017  
جميع الحقوق محفوظة. وحرية استخدام محتويات هذا المنشور ونسخها مكفولة  
للأغراض التعليمية وغير ذلك من الأغراض غير التجارية بشرط أن يصاحب أي  
نسخ من ذلك القبول إقرار من المنظمة بذلك بوصفها المصدر.

الرقم الدولي المعياري للكتاب 0-903128-3-978

أمانة منظمة الأمن والتعاون في أوروبا  
إدارة التهديدات عبر الوطنية  
وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية

Wallnerstrasse 6  
A-1010 Vienna, Austria  
Tel: +43-1 514 36 6942  
Email: [spm@osce.org](mailto:spm@osce.org)  
[osce.org/secretariat/policing](http://osce.org/secretariat/policing)  
[polis.osce.org](http://polis.osce.org)

دليل منظمة الأمن والتعاون  
في أوروبا بشأن العمل  
الشرطي الذي يستهدي  
بالمعلومات



# جدول المحتويات

4	استهلال
6	ملخص وافٍ
8	شكر وتقدير
10	المقدمة
14	1 - نماذج معاصرة للعمل الشرطي
16	2 - المعلومات والمعارف والاستخبارات
18	3 - تعريف العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات
21	4 - مزايا العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات
24	5 - الاعترافات القانونية وحقوق الإنسان وحماية البيانات
30	<b>6 - عملية إنتاج الاستخبارات الجنائية</b>
31	1-6 التكليف بالمهام والتخطيط
33	2-6 الجمع والتقييم
36	3-6 التصنيف والمعالجة
36	4-6 التحليل
39	5-6 الإبلاغ ونشر منتجات الاستخبارات
41	6-6 التعليقات والمتابعة
42	<b>7 - تنفيذ العمل الشرطي القائم على الاستخبارات</b>
43	1-7 نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات الذي أعدته منظمة الأمن والتعاون في أوروبا
46	2-7 الصعوبات ومتطلبات التنفيذ الرئيسة
51	3-7 التحليل وصنع القرار في عملية إنفاذ القانون
52	4-7 مستويات آليات الاستخبارات الجنائية
52	1-4-7 آلية الاستخبارات الجنائية على المستوى المحلي/ مستوى قسم الشرطة

- 53 2-4-7 آلية الاستخبارات الجنائية على المستوى الإقليمي
- 54 3-4-7 آلية الاستخبارات الجنائية على المستوى المركزي
- 55 5-7 اجتماعات إسناد بالمهام والتنسيق
- 55 1-5-7 الاجتماعات الاستراتيجية لإسناد المهام والتنسيق
- 55 2-5-7 الاجتماعات العملية لإسناد المهام والتنسيق
- 56 6-7 التدريب والتنوع

## 8 - العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات من الناحية التطبيقية

- 58 1-8 العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، وتقييم التهديدات والتخطيط  
الاستراتيجي في التصدي للجريمة المنظمة
- 58 1-1-8 دورة سياسة الاتحاد الأوروبي
- 64 2-1-8 أداة سلبينير لتقييم الجريمة المنظمة
- 66 2-8 أمثلة على تطبيق العمل الشرطي الوطني الذي يستهدى بالمعلومات
- 67 1-2-8 نموذج الاستخبارات الوطنية للمملكة المتحدة
- 72 2-2-8 شمال الراين - وستفاليا، ألمانيا: وضع السياسات والتخطيط  
الاستراتيجي
- 74 3-2-8 السويد: منظمة العمل الشرطي الذي يستهدى  
بالمعلومات وهياكل وضع السياسات
- 80 4-2-8 جمهورية صربيا: الهياكل العملية والاستخباراتية  
للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات
- 84 5-2-8 الجبل الأسود: تقييم التهديدات المتأتية  
عن الجرائم الخطيرة والمنظمة
- 88 3-8 العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات والشرطة المجتمعية
- 91 4-8 دور العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في منع ومكافحة الإرهاب  
والتطرف العنيف والراديكالية المؤدبين إلى الإرهاب

# استهلال

الأنشطة ذات الصلة بالشرطة هي عنصر رئيسي في جهود منظمة الأمن والتعاون في أوروبا لتعزيز الأمن والاستقرار في منطقة المنظمة وتمثل جانبًا مهمًا من جوانب إسهام المنظمة في تعزيز جهود الدول المشاركة فيها للتصدي للتهديدات التي يشكلها النشاط الإجرامي. ومنذ عام 1999، كانت الأنشطة ذات الصلة بالشرطة أحد المكونات الأساسية لمساعي المنظمة في مجالات منع نشوب النزاعات وإدارة الأزمات وإعادة التأهيل بعد انتهاء النزاع.

وفقًا لولاية المنظمة، فهي تسعى بانتظام إلى دعم الدول المشاركة فيها في تعزيز كفاءتها، وتحسين فعالية نظم العدالة الجنائية فيها وزيادة قدرات أجهزة إنفاذ القانون وأجهزة الشرطة. وتطوّر المهددات عبر الوطنية والأنماط الإجرامية المتغيرة باستمرار وزيادة الطلب على الخدمات التي تقدمها الشرطة يدعو إلى التجديد المستمر للاستراتيجيات والأولويات والخطط والأساليب. فدلّل المنظمة بشأن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هو خطوة مهمة من جانب المنظمة نحو مواجهة تلك التحديات.

ويقدم هذا الدليل العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات بوصفه نموذجًا حديثًا واستباقيًا لإنفاذ القانون، وبدليًا واقعيًا للأشكال التقليدية القائمة على ردة فعل العمل الشرطي في الدول المشاركة في المنظمة. ويشمل العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات الذي اعتمده مجموعة من البلدان في السنوات الأخيرة وحقق نتائج واعدة جمع المعلومات وتقييمها وتحليلها مع إجراءات وآليات اتخاذ قرارات مستنيرة، ومن ثم يوفر إدارة أكثر كفاءة وفعالية لإنفاذ القانون الوطني.

كشفت البحوث أن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات ينطوي على إمكانيات كبيرة بوصفه نموذجًا حديثًا لإنفاذ القانون، ولكن نجاحه يعتمد إلى حد كبير على شروط خاصة يذكرها هذا الدليل. ومن بين الشروط الأساسية الدعم السياسي وإدراك الإدارة العليا والتزامها.

أود الإعراب عن امتناني لأكثر من 30 خبيرًا لإنفاذ القانون من الدول المشاركة في المنظمة، والأوساط الأكاديمية والمنظمات الدولية والعمليات الميدانية للمنظمة الذين يساعدون وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية لإدارة المهددات عبر الوطنية التابعة للمنظمة في تطوير هذا الدليل عبر تقديم مساهمة قيمة واستعراض المسودات. وأود أيضًا أن أشكر زملاءنا في مكتب المنظمة المعني بالمؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان لاطلاعنا على خبراتهم بشأن حقوق الإنسان وحماية البيانات المتصلة بالعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وتطبيقه.

أيدت، بشدة، الرئاسة الألمانية للمنظمة عام 2016 والرئاسة النمساوية لها عام 2017 مبادرة العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في إطار المنظمة، ولم يكن من الممكن نشر هذا الدليل دون دعمهما.

## لامبرتو زانير

الأمين العام لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا

يواجه حالياً إنفاذ القانون تحديات أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. وفي الوقت نفسه، ارتفعت كثيراً مطالب الناس بتوفير مزيد من الفعالية والكفاءة ومساءلة الشرطة. وجرى تطوير العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في السنوات الأخيرة بحسبانته تصدياً لتلك التحديات المتزايدة. والنموذج لا يقدم فحسب نهجاً متطوراً لتحديد تدابير مكافحة التهديدات عبر الوطنية المتزايدة والتخطيط لها مثل الإرهاب والجريمة المنظمة، بل يمكن تطبيقه أيضاً على التخطيط الاستباقي اليومي وإدارة الشرطة. وفي الوقت الذي تسوده تدابير التقشف والقيود المفروضة على الميزانية، يزود العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات إدارة إنفاذ القانون بالأساليب والأدوات لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وفقاً لذلك.

يتناول هذا الدليل العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات من أربع نواحٍ رئيسية. أولاً، يحدد العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات والأساس المنطقي لتعزيز النموذج بوصفه نهجاً حديثاً لإنفاذ القانون يطبق على منطقة المنظمة ككل. ثانياً، يغطي المواضيع المهمة الخاصة بحقوق الإنسان وحماية البيانات عند تنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. ثالثاً، يتناول تحليل البيانات والمعلومات، مما يؤدي إلى استخدام نتائج الاستخبارات الاستراتيجية والأولية لتكون بمثابة الأساس الذي يبنى عليه صنع قرار مستنير ويستند إلى الأدلة. رابعاً وأخيراً، يقدم الدليل توصيات عملية للهيكل الوطنية والإقليمية والمحلية والتنظيمية وكذلك الحد الأدنى من المعايير اللازمة لإدارات الاستخبارات الجنائية وآليات صنع القرار.

يضع العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات تحليل الاستخبارات الجنائية في صميم إنفاذ القانون. كما أنه يقرب التحليل الجنائي وصنع القرار من النماذج الحديثة للعمل الشرطي، ويتطلب مهارات وكفاءات جديدة لمحللي ومديري إنفاذ القانون.

الهدف الرئيس لهذا الدليل هو تزويد الدول المشاركة في المنظمة بالأدوات اللازمة لتعزيز كفاءتها المهنية في إنفاذ القانون، وتعزيز نوعية أنشطتها وفعاليتها والنهوض بإدارة مواردها إلى أقصى حد، مما يؤدي إلى زيادة ثقة الناس والتدابير المستهدفة للتصدي للتهديدات التي تواجه الأمن والسلامة العامة.

## رازا استروسكايت

منسق الأنشطة للتصدي للتهديدات عبر الوطنية،  
الأمانة العامة لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا

## ملخص وافٍ

العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هو نهج حديث لإنفاذ القانون. وكان أول تطبيق له في المملكة المتحدة في تسعينيات القرن الماضي حيث استُخدم في الأساس لمواجهة الجريمة الخطيرة والمنظمة. وشجعت النتائج الواعدة في السنوات الأخيرة سلطات إنفاذ القانون على مد نطاق المنهجية الاستباقية التي تستهدى بالاستخبارات لتشمل جميع مجالات إدارة الشرطة بوصفها نموذج أعمال شامل. ويركز العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات على جمع البيانات والمعلومات وتقييمها بصورة منتظمة، وذلك عبر عملية تحليل محددة، وتحويلها إلى نواتج تحليل استراتيجية وأولية تصبح بمثابة الأساس الذي يبنى عليه صنع قرار محسن ومستنير وقائم على الأدلة.

إثنان من التحديات الرئيسية التي تواجه المكلفون بإنفاذ القانون اليوم هما استمرار زيادة تقدم الجرائم وطابعها العابر للحدود الوطنية، وكذلك تعزيز الطلب العام على الكفاءة المالية، أي «فعل المزيد مقابل تكلفة أقل». ويتناول نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هذه التحديات بالتأكيد على تحديد الأولويات المستندة إلى استخبارات والنص عليها وإسناد المهام وتخصيص الموارد المتاحة وفقاً للأولويات المحددة.

لا يقدم هذا الدليل فقط النموذج النظري للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، ولكنه يقدم أيضاً أدوات عملية لتطبيقه، عبر تحديد آليات واضحة ومحددة للاستخبارات الجنائية، وإجراءات صنع القرار والهياكل التنظيمية على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية. وهذا يشمل الممارسات اليومية للعمل الشرطي، والتخطيط الاستراتيجي الاستباقي وخطط العمل التنفيذية بالإضافة إلى وسائل التصدي للجريمة الخطيرة والمنظمة. وعلاوةً على ذلك، يوضح هذا الدليل كيف يمكن للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات أن يكمل، وبشكل كبير، الشرطة المجتمعية مع إثبات وجود أداة فعالة في مواجهة الإرهاب، والتطرف العنيف والراديكالية المؤدبين إليه.

يحظى تحليل الاستخبارات الجنائية بحظى بأهمية أكبر في العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات مقارنة بال نماذج الأخرى الحديثة للعمل الشرطي. وهذا يتطلب تعزيزاً للمهارات والكفاءات، وفي بعض الأحيان يتطلب مهارات تحليلية جديدة، في إطار إنفاذ القانون. ويعتمد أيضاً التركيز الاستباقي والاستشرافي للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات على مديري إنفاذ القانون لمعرفة كيفية التعامل مع المحللين والاستفادة من النواتج التحليلية في صنع قرارهم وتخطيطهم. ومن ثم عند اعتماد العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وتطبيقه، يجب أن يكون هناك تركيزاً محدداً على إعداد وتدريب القيادة والإدارة العليا والوسطى في إطار إنفاذ القانون.



تبين البحوث أنه إذا أُريد تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات بكامل إمكاناته، فإن الدعم السياسي ووعي الإدارة العليا والوسطى والتزامهما أمر حيوي. وقد ورد في هذا الدليل شروط أخرى أساسية مهمة لنجاح تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، وتشمل: النهج متعدد الأجهزة نحو نفاذ القانون؛ وآليات واضحة لإسناد المهام؛ وتحويل ثقافة «الحاجة إلى المعرفة» إلى ثقافة «الحاجة إلى المشاركة»؛ ووجود قنوات اتصال تستخدم تكنولوجيا المعلومات لإرسال المعلومات؛ وقواعد بيانات تحليلية ومحللون ماهرون؛ وهياكل تنظيمية مناسبة تدعم العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات.

ولكي يكون العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات فعالاً، تكتسي الملاحظات على نواتج الاستخبارات وتقييمها، فضلاً عن الرصد الإداري المستمر ومراقبة جودة النموذج، أهمية أساسية ويجب أن يكون كل ذلك جزءاً لا يتجزأ من ممارسات هذا العمل.

يؤكد هذا الدليل مراراً على الالتزام المطلق لجميع أجهزة إنفاذ القانون باحترام حقوق الإنسان ومبادئ حماية البيانات والتقيّد بها عند تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات. ويجب أن يكون جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واستخدامها ممثلًا في جميع الأوقات امتثالاً تاماً للقوانين الوطنية والمعايير الدولية لحقوق الإنسان. ويهدف العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات إلى تعزيز مساءلة إدارة إنفاذ القانون، وفقاً لآلية الرقابة الداخلية والخارجية، وإجراءات صنع القرار الشفافة والمستندة إلى أدلة.

يوفر هذا الدليل إطاراً عاماً للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات وتطبيقه في منطقة المنظمة بأكملها. ولم يشمل التفاصيل الفنية بشأن تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، وبالتالي ترك المجال مفتوحاً أمام الدول المشاركة في المنظمة لتكييف النموذج حسب الاحتياجات الوطنية وظروف كل منها وفقاً لأطرها القانونية الوطنية.

## شكر وتقدير

تود إدارة التهديدات عبر الوطنية للمنظمة أن تشكر السيد/ أرناز جينسون، مدير المشروع لهذا الدليل، لإسهامه في إعداد هذا المنشور وصياغته. وقد ساهمت مجموعة من خبراء الشرطة البارزين تضم ممثلين من الدول المشاركة في المنظمة، ومنظمات إقليمية ودولية معنية، ومنظمات بحوث مستقلة وهاكل تنفيذية للمنظمة في إعداد الدليل بتقديم إسهامات خطية والمشاركة في اجتماع خبراء لاستعراض الصياغة لمدة يومين في فيينا. وتشكر وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية/ إدارة التهديدات عبر الوطنية وتقدر المشورة والمساهمات القيمة للغاية التي قدمها الأشخاص التالية أسماؤهم في عملية إعداد صياغة هذا الدليل:

جورجي الأداشافيلي، رئيس شرطة تبليسي، جورجيا

روبرتو أرسيري، القائم بأعمال رئيس دائرة البحوث والدراسات، مكتب التقييم والتكوين، إيطاليا

لينا أنونيس، مستشار الشؤون الجنسانية، قسم الشؤون الجنسانية، الأمانة العامة للمنظمة

بيرو بوزوفيتش، رئيس إدارة الاستخبارات، جمع المعلومات/ الوكالة الحكومية للتحقيق والحماية، البوسنة والهرسك

ماريز شورو، محلل استراتيجي/ فريق التحليل الاستراتيجي التابع لليوروبول، اليوروبول

أندرس دانيلسون، الضابط المعني بشؤون الشرطة، إدارة التهديدات عبر الوطنية/ وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية، الأمانة العامة للمنظمة

لوتا إيكفال، المستشار الخاص بالقضايا الجنسانية، قسم الشؤون الجنسانية، الأمانة العامة للمنظمة

نينو جاكاريا، رئيس قسم التكامل الأوروبي الأطلسي، وزارة الشؤون الداخلية، جورجيا

جون جوستافسون، كبير مستشاري الجريمة المنظمة، بعثة المنظمة في كوسوفو

يوهانيس هيلر، مستشار مسائل مكافحة الإرهاب، إدارة حقوق الإنسان، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان التابع للمنظمة

خيسوس هيرنانديز الفاريز، محلل، الشرطة الوطنية، أسبانيا

ايرس هوتز، وحدة التحليل الجنائي العملياتي والاستراتيجي، المكتب الاتحادي للشرطة الجنائية، النمسا

أدريان جيمس، محاضر أول في التحقيقات الجنائية، معهد دراسات العدالة الجنائية، جامعة بورتسموث

إيرك جوهانسن، مستشار الشرطة، التخطيط المدني والقدرة على الأداء، دائرة العمل الخارجي الأوروبية

إيفان جوكيتش، كبير المفتشين/ إدارة الاستخبارات الجنائية، مديرية الشرطة، الجبل الأسود

مكسيم كلييوف، وزارة الداخلية، الاتحاد الروسي

نيناد كوستادينوفيتش، نائب رئيس إدارة العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، وزارة الداخلية، جمهورية صربيا  
ديجان لازاروسكي، رئيس وحدة الاستخبارات الاستراتيجية، إدارة الاستخبارات والتحليل الجنائي، مكتب الأمن العام،  
جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة

أندريه مونتيان، كبير موظفي برامج، مكتب منسق الأنشطة الاقتصادية والبيئية للمنظمة، أمانة المنظمة

سوزانا نالتاكيان، مسؤولة البرنامج الوطني، مكتب المنظمة في يريفان

طارق نديفي، محلل وباحث، مركز منع نشوب النزاعات، أمانة المنظمة

ماروا أوسوليفان، مستشار الشرطة، السلامة العامة والمجتمع، إدارة الاتصال، بعثة المنظمة إلى سكوبيه

سيدا أوز يلدز، مدير معهد العلوم الأمنية، أكاديمية الشرطة، تركيا

هانز بورغن بيشتل، مدير مساعد، المديرية الفرعية للتحليل الجنائي، الأمانة العامة للإنتربول، ليون، فرنسا

مارك ريبير، كبير مستشاري الشرطة، الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة

جورج روزمان، رئيس الشرطة، مديرية التحقيقات الجنائية، إدارة شرطة المقاطعة في منطقة راهينيش بيرجيسشير  
كريليس، شمال الراين-وستفاليا، ألمانيا

ماتيج سلجاك، مديرية الشرطة الجنائية، مديرية الشرطة العامة، سلوفينيا

بجوردي شيهو، أخصائي/ محلل، مديرية التحليل والمعلومات الجنائية، المديرية العامة للجريمة الخطيرة والمنظمة،  
شرطة الولاية، ألبانيا

سيمون سميث، كبير المفتشين، المقر الرئيسي لشرطة مكافحة الإرهاب الوطنية، رئيس مكتب مكافحة التطرف، المملكة  
المتحدة

ثورستين ستوديك، نائب رئيس إدارة التهديدات عبر الوطنية/ وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية، أمانة المنظمة

ماركو تيكسيرا، مسؤول البرنامج، قسم دعم التنفيذ، فرع الجريمة المنظمة والاتجار غير المشروع، شعبة شؤون  
المعاهدات، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة

أدريانا توسنتن ديبز، قبطان، الحرس المدني، أسبانيا

بير وادهيد، إدارة العمليات الوطنية، الشرطة السويدية

الدكتور إيرين وينتر، رئيس وحدة التحليل الجنائي العملي والاستراتيجي، الشرطة الجنائية الاتحادية، النمسا

مايكا ورموبك، مساعد المشروع، إدارة التهديدات عبر الوطنية/ وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية، أمانة المنظمة

# المقدمة

## الخلفية والفكرة الأساسية

واجهت نماذج إنفاذ القانون التقليدية التي تعتمد رد الفعل منهجًا صعوبات جمة في التعامل مع المخاطر والمهددات الراهنة والتصدي لفرص الإجرام الجديدة التي تنتج، ضمن جملة أمور، عن زيادة حركة تنقل الأشخاص والهجرة، والتغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وحرية انتقال السلع والخدمات، واتساع التفاوت في الدخل. وقد سلط التطرف العنيف والراديكالية المؤديان إلى الإرهاب وكذلك الحوادث الإرهابية في السنوات الأخيرة الضوء على ضرورة تبادل البيانات والمعلومات المعنية الواردة من جميع المستويات (الاستخبارات) وربطها معًا وتحليلها مركزياً مع الالتزام بالتشريعات الوطنية والمعايير الدولية لحقوق الإنسان وتعهات منظمة الأمن والتعاون في أوروبا. وجاء إعداد نموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات استجابةً لتلك التحديات المتصاعدة عن طريق وضع نهج شُرطِي استباقي وتيسيره بحيث يكمل النموذج الشُرطِي التقليدي القائم على رد الفعل. وقد ثبت أنه أداة فعالة للتصدي للجريمة المنظمة، وتحسين استخدام الموارد، وتحديد المهام ذات الأولوية ومعالجتها بطريقة محددة الهدف. والنهج الاستباقي والموجه نحو المستقبل لنموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات يسهل منع الجريمة والحد منها وتعطيلها وتفكيكها. وعملية التجميع والتحليل المنظمين للمعلومات والبيانات المتعلقة بمنع الجريمة والحد منها وتفكيكها، متبوعة بإعداد تقارير استخباراتية هي عنصر أساسي لنهج العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات. ومن هذا المنطلق، يمكن اتخاذ قرارات مستنيرة تستشرف المستقبل على مستوى صنع السياسات والمستوى الإداري، وتخصيص الموارد بحيث تتناول أكثر الشواغل الأمنية والتهديدات إلحاحًا، وأنواع الجريمة، والمجرمين. كما أثبت النموذج أنه أداة فعالة ومستدامة للتصدي للإرهاب والتطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب.

أعدت وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية التابعة لإدارة التهديدات عبر الوطنية الدليل المائل «العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات»، استنادًا إلى الولاية المنوطة بها لتقديم المساعدة إلى الدول المشاركة في بناء القدرات وتحسين الكفاءة المهنية ودعم تطوير الشرطة وإصلاحها، لا سيما عن طريق وضع مبادئ توجيهية<sup>1</sup> وتأتي صياغة هذا الدليل متابعة للاجتماع السنوي لخبراء الشرطة لعام 2016 الذي عقد في فيينا يومي 9 و10 يونيو 2016، وكان موضوعه العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات. وكانت إحدى النتائج والاستنتاجات الرئيسية للاجتماع السنوي لخبراء الشرطة هي ضرورة وجود فكرة عامة لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا بشأن مفهوم العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات ووضع دليل إرشادي للدول المشاركة في المنظمة حول هذا الموضوع. وقد أعربت الرئاسة الألمانية للمنظمة في عام 2016 والرئاسة النمساوية في عام 2017 والأمين العام للمنظمة بوضوح عن اهتمامهم القوي ودعمهم لمواصلة تعزيز مفهوم العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات وتطبيقه، ابتداءً بتكليف إدارة التهديدات عبر الوطنية/ وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية بصياغة دليل العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا. وفي سياق إعداد هذا الدليل وصياغته، أولى اهتمام خاص لتفادي ازدواجية الجهود والبناء على العمل الذي سبق أن تناولته السلطات الوطنية للدول المشاركة في المنظمة، إلى جانب المنظمات الإقليمية والدولية. وعلى ذلك، جُمعت مواد مكتوبة من أجل إعداد هذا الدليل بموافقة الأطراف المعنية. وتشمل مواد نموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدي بالمعلومات الواردة في الدليل المائل أعمال مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وإدارة الأمم المتحدة لعمليات حفظ السلام، والإنتربول، والدائرة الأوروبية للشؤون الخارجية، ومكتب الشرطة الأوروبي (اليوروبول).

1 المجلس الدائم لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا، القرار رقم 1049: «الاطار الاستراتيجي لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا لأششطة المتعلقة بالشرطة»، (PC.DEC/1049)، فيينا، 26 يوليو 2012.

وقد جمعت الوثائق القانونية، والتعليمات الرسمية، والكتيبات الوطنية، وغيرها من الإسهامات المكتوبة التي تتصل بالعمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات من عدد من السلطات الوطنية التابعة للدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا والعمليات الميدانية للمنظمة. وتعد ورقة العمل المشتركة بين المنظمة ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة بشأن العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات الصادرة في أبريل 2016 من أجل الاجتماع السنوي لخبراء الشرطة التابع للمنظمة لعام 2016 بمثابة الأساس لنموذج المنظمة بشأن العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات الذي يرد في الفصل الفرعي 7-1 بحسابه الإطار المقترح لتطبيق مفهوم العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات في الدول المشاركة في المنظمة.

وجهدت الدعوة إلى جميع الدول المشاركة في المنظمة والهياكل التنفيذية للمنظمة، فضلاً عن عدد من المنظمات الإقليمية والدولية لترشيح خبراء لمراجعة المسودات والمساهمة في إعداد الدليل المائل. وشارك حوالي 30 خبيراً مرشحاً في ورشة عمل لمراجعة المسودة عُقدت في فيينا على مدى يومين في شهر ديسمبر 2016، قدم خلالها 15 خبيراً من بينهم إسهامات خطية في جميع مراحل عمل صياغة الدليل المائل.

ويقوم الإطار النظري لنموذج العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا الموصى به في الفصل الفرعي 7-1 على البحث الأكاديمي للبروفيسور جيرى إتش راتكليف الذي قدمه في كتابه الصادر عام 2016 تحت عنوان (*Intelligence-Led Policing*) "العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات".<sup>2</sup> والبروفيسور راتكليف هو أكثر الباحثين الذين يستشهد بكتاباتهم في هذا الموضوع. كما عرض ثلاثة أكاديميين مرموقين على الصعيد الدولي أبحاثهم بشأن الموضوعات المتعلقة بالعمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات وقدموها للاجتماع السنوي لخبراء الشرطة لعام 2016 الذي عقدته المنظمة.<sup>3</sup> وشارك الدكتور أدريان جيمس في ورشة عمل مراجعة المسودة وقدم إسهامه المكتوب ووجهة نظره الأكاديمية حول المحتوى على مدى مراحل عملية صياغة الدليل.

وفي سياق إنشاء فكرة عامة لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا بشأن العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات، كان لا بد من التغلب على التحديات اللغوية لأن لفظ الاستخبارات لا يحمل المعنى نفسه في مختلف اللغات. ويمكن أن تؤدي ترجمة مفهوم العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات من اللغة الإنجليزية إلى الروسية، على سبيل المثال، إلى بعض من عدم اتساق المعاني. فمفهوم كلمة الاستخبارات عموماً في اللغة الروسية هو بيانات ومعلومات مقيدة النشر محفوظة لدى أجهزة الأمن وغيرها من الوكالات الرسمية، بما في ذلك وحدات الشرطة المخولة (المسؤولة)، في حين أنها تدل، في اللغة الإنجليزية، على جميع أنواع البيانات والمعلومات التي جرى تحليلها والتي تعدها وكالات وإنفاذ القانون ويتاح لها الاطلاع عليها. ومن المهم وضع ذلك التباين اللغوي نصب أعيننا عند الإشارة إلى العمل الشُرطِيّ الذي يستهدى بالمعلومات وأن نلاحظ أن لفظ الاستخبارات يشير، في الدليل المائل، إلى المعنى الأخير للكلمة، أي البيانات والمعلومات التي جرى تحليلها.

2 راتكليف (2016).

3 هؤلاء الأكاديميون الثلاثة هم: الدكتور أدريان جيمس، وهو محاضر أول وباحث في معهد دراسات العدالة الجنائية في جامعة بورنموث؛ والدكتور إلكه ديفرو، وهو أستاذ مشارك وأخصائي في علم الإجرام في معهد الأمن والشؤون العلمية في جامعة لاين؛ والدكتورة مونیکا دن بوير، وهي أستاذ مساعد في قسم الأمن وعلم الإجرام في جامعة ماكوارى في سيدني، أستراليا ومديرة شركة سي كوربي ريسيرش أند كونسولتانسي.

## الهدف والقيمة المضافة

العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات ليس موضوعًا جديدًا في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا. حيث تشارك بعض العمليات الميدانية التابعة للمنظمة في دعم الدول المشاركة في تطبيق نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات أو بعض مكوناته. ورغم أن التطبيق الجزئي أو الكلي للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في دول تقع داخل منطقة منظمة الأمن والتعاون في أوروبا قد أسفر عن نتائج إيجابية، يبدو أن هناك اختلافات بين معنى العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات والنهج الذي يتبعه وأساليب تطبيقه.

يهدف هذا الدليل إلى شرح وتحديد إطار العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات ومكوناته الرئيسية من أجل الاتساق في فهم النموذج وتطبيقه في منطقة منظمة الأمن والتعاون في أوروبا. والغرض منه هو أن يكون أداة عملية بيد صناع السياسات وصناع قرارات إنفاذ القانون والمحللين الجنائيين في جهودهم الرامية إلى رفع مستوى مهنية الشرطة وفعاليتها وكفاءتها. ويقدم الدليل عددًا من الأمثلة العملية للممارسات الجيدة في تطبيق النموذج، استنادًا إلى خبرة الدول المشاركة في المنظمة والمنظمات الدولية، التي يمكن تكييفها مع الظروف الوطنية.

ورغم أن هذا الدليل يستهدف تحديدًا صناع السياسات والمسؤولين رفيعي المستوى ومديري إنفاذ القانون، فإنه يخدم أيضًا جميع مؤسسات إنفاذ القانون والتدريب وكذلك الجامعات والأوساط الأكاديمية.

ورثة كتابات أكاديمية ونظرية متنوعة بشأن نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، فضلًا عن مجموعة من مواد التوجيه الفني بشأن المكونات الفردية للنموذج، مثل كتيبات التوجيه الفني التابعة لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة الوارد ذكرها في الفصل المخصص للمراجع، والكتيبات الوطنية. ويضم الدليل المائل بعضًا من تلك المواد، وبالتالي فهو يلبي الحاجة المحددة إلى دليل توجيهي بشأن النهج العام للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، يمكن استخدامه كمادة إدارية لجميع الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا والشركاء في التعاون. ويغطي الدليل العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات بطريقة شاملة، ابتداءً بالإطار النظري، مرورًا بالتعريفات وتقديم المفاهيم الرئيسية للنموذج ومكوناته الأساسية، انتهاءً بعرض عملي لتطبيق النموذج، بما في ذلك تحليل المعلومات وتقييم التهديدات وصنع القرار والهياكل التنظيمية.

وترى منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، وفقًا لمفهومها الشامل للأمن، أن حماية حقوق الإنسان وسيادة القانون والمبادئ الديمقراطية هي جزء لا يتجزأ من الأمن. وقد أقرت الدول المشاركة بأنه لا يمكن تحقيق الأمن على حساب حقوق الإنسان، ولكن الأمرين معًا يشكلان هدفين شاملين ويعزز كل منهما الآخر. وعليه، فإن تدابير إنفاذ القانون الرامية إلى التصدي للتهديدات الأمنية لا يمكن أن تكون فعالة ما لم تولي اهتمامها لحقوق الإنسان. ومن ثم، يركز فصل مستقل على الاعتبارات القانونية وحقوق الإنسان وحماية البيانات بغية إثراء مناقشات مفهوم العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وتطبيقه العملي في هذا الدليل.

## تكوين الدليل

بعد تقديم نماذج العمل الشُرطِي الأكثر شيوعًا بإيجاز في الفصل الأول، يركز الفصلان الثاني والثالث على توضيح وتعريف العمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات والمصطلحات الأساسية الواردة في إطار هذا المفهوم. ويقدم الفصل الرابع لمحة موجزة عن المزاج الرئيسية المحتملة لتطبيق النموذج على إنفاذ القانون المعاصر. ويسلط الفصل الخامس الذي صاغه مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان التابع لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا الضوء على قضايا حقوق الإنسان وحماية البيانات التي تنطبق على النموذج. وعملية الاستخبارات الجنائية، لا سيما التحليل، هي العمود الفقري لنموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات والأساس لإطار صنع القرار الوارد في الدليل. ولذلك، يشرح الفصل السادس الخطوات التقليدية الست للدورة الاستخباراتية وكيفية تطبيقها في سياق نموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات.

بعد تغطية النموذج المفاهيمي للعمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات، وحقوق الإنسان وحماية البيانات، وعملية الاستخبارات الجنائية، يركز الفصل السابع على تفعيل النموذج وتطبيقه عمليًا، مستهلًا ذلك بتقديم عرض بياني لنموذج منظمة الأمن والتعاون للعمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات المقترح ووصف موجز لكل من مكوناته الرئيسية. وبلي ذلك فصل فرعي يحدد بعض التحديات ومتطلبات التطبيق الرئيسية. وبما أن تقارير التحليل والتقييم وغيرها من منتجات الاستخبارات الجنائية هي أساس التخطيط الاستراتيجي والعملياتي، يؤكد هذا الدليل مرارًا وتكرارًا على أهمية العلاقة بين التحليل وصنع القرار. ولذلك، يغطي فصل فرعي منفصل عملية صنع القرار في سياق نموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات، يليه الفصلان الفرعيان 4-7 و 5-7 بشأن آليات وإدارات الاستخبارات الجنائية المحلية والإقليمية والوطنية، بالإضافة إلى الهياكل المقترحة لاجتماعات إسناد المهام وصنع القرار. وتقدم هذه الفصول اقتراحات واضحة بشأن كيفية تطبيق النموذج عمليًا على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية من وجهة نظر إدارة إنفاذ القانون. وينتهي الفصل السابع بإلقاء نظرة عامة موجزة على أساسيات التدريب لجميع المستويات المشاركة في تطبيق النموذج.

يقدم الفصل الثامن، آخر فصول الدليل، أمثلة عملية على تطبيق نموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات، ابتداءً بالعمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات في التصدي للجرائم الخطيرة والمنظمة، بعرض اثنتين من منهجيات تقييم التهديدات المعترف بهما عمومًا، وهما منهجية تقييم الاتحاد الأوروبي للتهديدات المتأتية عن الجريمة الخطيرة والمنظمة وأداة سلبينير لتقييم التهديدات والمخاطر. وبلي ذلك عرض للنموذج في خمسة بلدان: المملكة المتحدة وألمانيا (شمال الراين وستفاليا) والسويد وجمهورية صربيا والجبل الأسود. بالإضافة إلى ذلك، يتناول هذا الفصل كيف يمكن للنموذج زيادة الفعالية والكفاءة في مجالين آخرين من مجالات إنفاذ القانون، هما الشرطة المجتمعية ومكافحة الإرهاب والتطرف العنيف والراديكالية المؤيديين إلى الإرهاب.

# 1- نماذج معاصرة للعمل الشرطي

عادةً ما يقسم الباحثون ومؤلفات إنفاذ القانون منهجيات إنفاذ القانون إلى خمسة نماذج للعمل الشرطي؛ هي العمل الشرطي التقليدي، والعمل الشرطي الموجه للمجتمع، والعمل الشرطي القائم على حل المشكلات، والعمل الشرطي المستند إلى الإحصاءات الحاسوبية، والعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات. ويضم كل نموذج من تلك النماذج أهدافاً استراتيجية ونقاط قوة وضعف مختلفة، ويمكن أن يكمل غيره من النماذج عند استخدامها بالتزامن. على سبيل المثال، يتزايد تطبيق نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات لتعزيز العمل الشرطي الموجه للمجتمع نظرًا لأنه يقدم عمليات واضحة وإجراءات اتصال وهياكل إدارية لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتعميمها.<sup>4</sup> ومثال آخر على ذلك وهو أن النموذج التقليدي القائم على رد الفعل هو النموذج السائد ولكن نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات يطبق فقط لمكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة. والعامل المشترك بين النماذج الأربعة المذكورة أعلاه، الذي كثيراً ما يعرض على أنه نقطة ضعف لإنفاذ القانون المعاصر، هو تركيز تلك النماذج على الموضوعات والتهديدات المحلية.

أدت التغييرات السريعة والمهمة التي طرأت على نطاق عالمي إلى تغيير البيئة الإجرامية لأن تلك المنهجيات لا تمتلك الخصائص اللازمة للتصدي للتهديد الأكثر خطورة للجريمة المنظمة عبر الوطنية. ومن ثم، يكون العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات الطريقة الوحيدة التي تتمتع بمركز فريد من نوعه يسمح لها بفاعلية مكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية.<sup>5</sup>

**العمل الشرطي التقليدي** هو على الأرجح النموذج الأكثر شهرة بين نماذج العمل الشرطي، ولا يزال هو النمط المعياري لإنفاذ القانون. وهو يشير إلى نمط قائم على رد الفعل يحركه وقوع حادث يتصدى خلاله ضباط الشرطة للجرائم وطلبات الخدمة أو ردود الفعل. وجوهر العمل الشرطي التقليدي هو الرد على المكالمات وتلقي الشكاوى وتسيير دوريات عشوائية للمجتمعات المحلية بغية إثبات حضور الشرطة والبحث عن جرائم أرتكبت أو يجري ارتكابها. وبينما يرى نموذج العمل الشرطي التقليدي الاستجابة لقضايا الأمن والسلامة العامة بوصفها مهمة الشرطة، تركز الشرطة المجتمعية على المشاركة بين الشرطة والجمهور في التعامل استباقياً مع شواغل الأمن والسلامة.

4 انظر الفصل الفرعي 3-8 بشأن العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات والشرطة المجتمعية.

5 بيل وكونجرام (2013: 19).



**العمل الشرطي الموجه للمجتمع** يهدف إلى بناء الثقة وزيادة التواصل بين الشرطة والجمهور. وتشمل برامج العمل الشرطي الموجه للمجتمع إنشاء منتديات مجتمعية بمشاركة ممثلين عن مختلف الفئات والمؤسسات المجتمعية تناقش وتعالج الشواغل الأمنية، بما في ذلك أحداث وتطورات الجريمة المحلية.

في **العمل الشرطي القائم على حل المشكلات**، ينصب تركيز العمل الشرطي على تحديد «المشكلة» وتحليلها وليس على جريمة أو قضية أو مكالمة أو حادثة بعينها. ويركز النموذج على المشكلة الكامنة وراء الجريمة أو الشواغل الأمنية. وعلى الشرطة أن تبادر بوضع استراتيجيات وقاية لمحاولة حل المشكلات بدلاً من مجرد مواجهة الآثار الضارة التي تخلفها.

**نموذج الإحصاءات الحاسوبية** هو نظام إدارة يحاكي في الأصل «نظرية النوافذ المحطمة»، التي وفقاً لها تعالج صغائر الجرائم للحد من كباثرها. واستناداً إلى تحليل إحصائيات الجرائم المرتكبة، يصبح كل قائد من قادة إنفاذ القانون المحليين مسؤولاً عن تنفيذ الإجراءات المحلية التي تصمم وفقاً لذلك التحليل.

## 2- المعلومات والمعارف والاستخبارات

قبل مزيد من التعمق في نموذج العمل الشَّرطِي الذي يستهدي بالمعلومات، من الضروري توضيح بعض المفاهيم الأساسية. يحمل لفظ *استخبارات* عددًا من التعريفات تختلف باختلاف السياق والثقافات واللغات والأعراف. بينت الأدبيات التي استعرضناها من أجل صياغة الدليل المائل أن استخدام اللفظ أنه يشير في أن واحد إلى منهجية، وبنية، وعملية، ومنهج. كما أظهر استعراض تلك الأدبيات تعارض وجهات النظر وعدم وضوح فهم المقصود بمفاهيم *البيانات* و*المعلومات* و*المعارف*.

«الافتقار إلى الوضوح والفهم المشترك لمصطلحات وعمليات الاستخبارات الجنائية يعوق تبادل المعلومات بين الوكالات»  
- الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (2002)

ومن هنا، يصبح من الضروري تناول معنى تلك المفاهيم وتوضيحه. وبعد البحث في الوثائق التي نشرها مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وإدارة الأمم المتحدة لعمليات حفظ السلام، والإنتربول، والاتحاد الأوروبي، فضلًا عن المؤلفات الأكاديمية، يستخدم هذا الدليل التعريفات المقبولة عمومًا التالية للمفاهيم المذكورة أعلاه:<sup>6</sup>

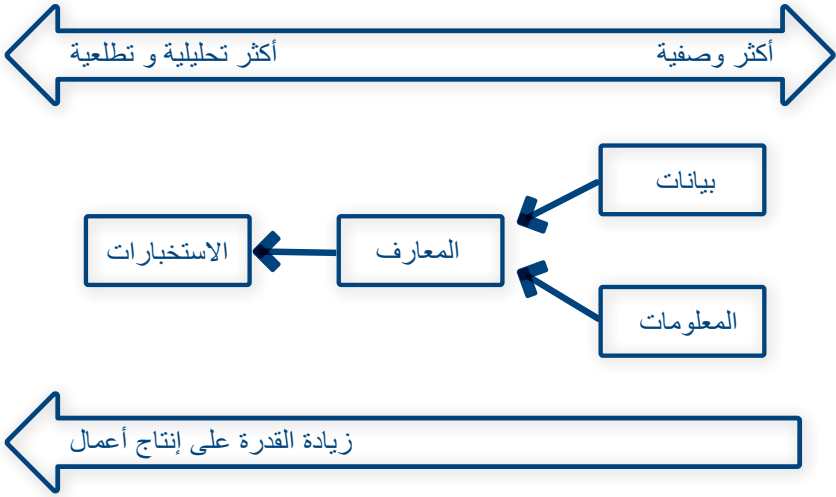
*البيانات* هي ملاحظات وقياسات خام وغير مفسرة. وتشمل الأمثلة خصائص النشاط الإجرامي التي يسهل قياسها كمياً مثل تقارير الجريمة وغيرها من إحصاءات الجريمة وقواعد بيانات المجرمين ومهام الشرطة.

*المعلومات* هي بيانات موضوعية في سياق وحملت بمعانٍ، مما يمنحها أهمية وغرض أكبر.

*المعارف* هي معلومات مشروحة ومفسرة. وحين يضيف المرء حكمته إلى المعلومات، فإنها تصبح معارف.

*الاستخبارات* هي البيانات والمعلومات والمعارف التي جرى تقييمها وتحليلها وتقديمها في صيغة صنع قرار لأغراض موجهة نحو العمل.

6 تعاريف *البيانات* و*المعلومات* و*المعارف* و*الاستخبارات* مأخوذة من راتكليف (2016: 70-74)؛ مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، *الاستخبارات الجنائية - دليل للمحلين* (فيينا: منشورات الأمم المتحدة)، (2011: 1)؛ والإنتربول، *تحليل الاستخبارات الجنائية*، صحيفة وقائع (2014)؛ ومجلس الاتحاد الأوروبي، *القرار الإطاري للمجلس المؤرخ في 18 ديسمبر 2006 بشأن تيسيط تبادل المعلومات والاستخبارات بين سلطات إنفاذ القانون في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي*، *الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي* (2006/960/JHA)، 18 ديسمبر 2006.



الشكل 1-2 من البيانات إلى الاستخبارات

المصدر: راتكليف (2016: 72).

يُدرج كل مركز من مراكز الشرطة المحلية حوادث السطو على المساكن في قاعدة بيانات الشرطة. تلك السجلات الحاسوبية هي بيانات. وعند ولوج محلل الجرائم إلى البيانات وتصنيفها وإدراك ظهور نمط لعمليات سطو جديدة في إحدى المناطق، تصبح تلك البيانات معلومات. وفي الأساس تعزز البيانات الخام بإسباغ معنى عليها يكفي للتعرف على أي نمط. وإذا ناقش المحلل بعد ذلك تلك المعلومات وأطلع أحد أفراد التحريات عليها، يصبح فهمهما ورواها معرفة. وبعد جمع المزيد من البيانات والمعلومات وتحليلها، يستطيع ضابط التحريات والمحلل بناء صورة في ذهنيهما؛ صورة تعتبرها بلا شك ثغرات، ولكن جوهرها من الاتساع بما يكفي لدعم الفرضيات واحتواء الآثار. ويعد المحلل وضابط التحريات تقريرًا تحليليًا ميدانيًا ويطلعان أحد كبار المسؤولين عليه. يقرر المسؤول الشروع في عمل التحريات ويبدأ عملية مراقبة لاستهداف اللصوص بناءً على الاستخبارات الواردة من المحلل وضابط التحريات.

ملحوظة: مثال مبسط ومعاد صياغته من راتكليف (2016: 73-74).

# 3- تعريف العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات

كما هي الحال مع المفاهيم الواردة في الفصل الثاني، يتبين وجود أفكار مختلفة بل وحتى متضاربة حول تعريف العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات. ويعتقد بعض الأشخاص أن العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات يشير إلى إجراء تقييمات للتهديدات، في حين يزعم آخرون أنه يشير إلى عملية جمع البيانات والمعلومات. وتوفر وجهتا النظر هاتين إسهاماً لإطار العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات ومكونات قيمة من مكوناته، ولكنهما لا تغطيان المفهوم الشامل للنموذج. وتلك التفسيرات المتنوعة للنموذج مفهومة لأنها جديدة نسبياً<sup>7</sup> وهي مفهوم متطور. وحتى وقت قريب، كان النموذج يُستخدم أساساً فيما يتعلق بالجريمة المنظمة والمجرمين الخطيرين. وقد أفتحت التجربة الإيجابية المهنيين والأكاديميين بإطار أكثر شمولاً للنموذج يضم جميع أنشطة الشرطة، أي نموذج عملية له بنية أساسية تنظيمية لدعم كيفية تنفيذ العمل الشرطي عمومًا. وقد أدت تلك التطورات إلى تحليلات أقرب إلى لب جميع مجالات العمل الشرطي، مما يؤكد التعاون الوثيق بين المحللين وصانعي القرارات في إنفاذ القانون. وهذا يتطلب من صانعي القرار معرفة إمكانات التحليل وكيفية الاستفادة من نتائجها. ومن ثم، فإن العمل الشرطي الاستباقي المستمد من نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات يتطلب مهارات وكفاءات جديدة للمحللين وصانعي السياسات ومديري إنفاذ القانون وغيرهم من صناع القرار. ويتناول الفصل السابع هذا الموضوع المهم بمزيد من الإسهاب. ورغم أن هذا الدليل يشجع على التطبيق الاستباقي لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات في جميع مجالات العمل الشرطي الممكنة، فإن معظم البلدان التي تطبق النموذج قد قصرت تطبيقه العملي على الجرائم الخطيرة والمنظمة، ومعتادي الإجرام، والبور الإجرامية، والجرائم التي تثير شواغل الجمهور.

«يشدد نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات على التحليل والاستخبارات بحسبانها عنصرين محوريين لإطار صنع قرار موضوعي يعطي الأولوية للبور الإجرامية، وتكرار الضحايا، ومعتادي الإجرام، والمجموعات الإجرامية. ويبسّر النموذج الحد من الجريمة والضرر وتعطيلها ومنعها عن طريق الإدارة ونشر القوات والإنفاذ على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي».

– راتكليف (2016: 66)

<sup>7</sup> استحدثت وزارة الداخلية في المملكة المتحدة مفهوم العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات لأول مرة في عام 1993، وكانت شرطة مقاطعة كنت هي أول من بدء العمل به. وبعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر، أقرت سلطات إنفاذ القانون في الولايات المتحدة العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات بوصفه منهجية لمكافحة الإرهاب. للمزيد، انظر بيترسون (2005).

يشير نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات إلى إطار عمل لإدارة الاستخبارات الجنائية والعمل الشرطي التنفيذي المخطط يقوم على الاستخبارات لتحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في منع الجرائم وغيرها من التهديدات الأمنية وقمعها. ويشمل أيضا اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الأعمال والإجراءات الشرطية التنفيذية، والمشاركة المنطقية للموارد البشرية المتاحة، وتخصيص الموارد المادية والفنية.<sup>8</sup>

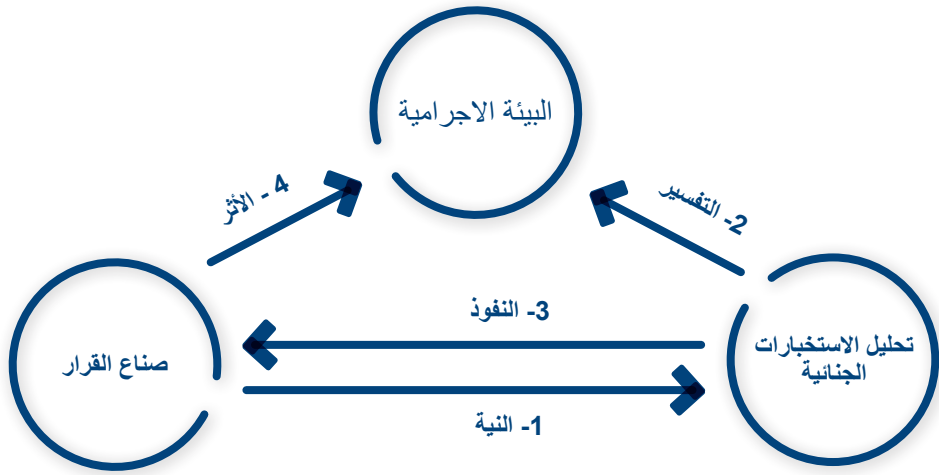
وفي الوقت الذي يتحدى فيه نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات العمل الشرطي التقليدي وذائع الانتشار القائم على رد الفعل والاستجابة، لن يغير إقراره ومواءمة إنفاذ القانون مع التفكير الاستباقي وتحديد الأولويات والتخطيط من واقع أن الشرطة عليها دائما أن تعتمد إلى رد الفعل تجاه الحوادث الأمنية والجرائم المرتكبة. وفي هيكل تنظيمي يجرى فيه جمع المعلومات المعنية وتبادلها وتحليلها بصورة منهجية ضمن استراتيجية وأولويات وأهداف محددة، صُمم نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات لمساعدة مديري إنفاذ القانون على اتخاذ قرارات مستنيرة وقائمة على الأدلة - ليس فقط في تحديد أولوياتهم الاستراتيجية، ولكن أيضا في التخطيط اليومي وتنفيذ الأعمال اليومية. ومن هذا المنطلق، يكمل النموذج العمل الشرطي التقليدي القائم على رد الفعل.

العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات هو نموذج صنع قرارات على مستوى الإدارة يعمل من القمة إلى القاعدة، رغم أن تبادل الاتصالات والمعلومات داخل النموذج يعمل بالطريقتين، أي من القاعدة إلى القمة أيضا. وعلى النقيض من ذلك، نهج الشرطة المجتمعية هو نهج نمطي ينطلق من القاعدة إلى القمة، يهدف إلى تعزيز الثقة والطمأنينة بين الشرطة والجمهور.

«العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات هو عمل لمكافحة الجريمة عبر الاسترشاد بجمع المعلومات وتحليلها بفعالية - ويمتلك القدرة على أن يكون أهم ابتكارات إنفاذ القانون في القرن الواحد والعشرين».

- كيننج وبراتون (2006: 5).

يساعد النموذج 4i\* (intent, interpret, influence and impact) (النية والتفسير والنفوذ والأثر) في شرح أدوار العوامل الرئيسية في مفهوم العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات والعلاقة بينها: البيئة الإجرامية ومحللو الاستخبارات الجنائية و صانعو القرار في الشرطة. ويجب أن تكون مكونات النموذج الأربعة موجودة وأن تعمل على نحو سليم إذا أريد لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات أن يعمل بكامل قدرته. ويركز النموذج على العلاقة بين التحليل الجنائي و صانعي القرار. ويكلف صانعو القرار (المديرون) محللي الاستخبارات الجنائية بالمهام ويوجهونهم ويقدمون لهم المشورة ويرشدونهم. أولاً، يجب على صانعي القرار التأكد من توضيح نواياهم وفهمها. ثانيًا، يفسر المحللون البيئة الإجرامية، وثالثًا، يمارسون نفوذهم لدى صانعي القرار بنتائج التحليل. وبناءً على تلك النتائج، يحدث صانعو القرار الأثر (رابعًا) على البيئة الإجرامية عن طريق الإدارة الاستراتيجية وخطط العمل والتحقيقات والعمليات كما يبين الشكل 1-3.<sup>9</sup>



الشكل 1-3 النموذج 4i: النية والتفسير والنفوذ والأثر  
المصدر: راتكليف (2016: 83).

\* ملحوظة من المترجم: سمي النموذج بهذا الاسم لأنه يعتمد على أربع كلمات تبدأ كلها بحرف "i" في اللغة الإنجليزية.  
9 شدد مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، في المادة التوجيهية الفنية التي نشرها، على الدور المركزي للمحلل ونواتج التحليل في عملية صنع القرار. انظر نموذج إسناد المهام الوارد في منشور مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2011 ب:5).

## 4- مزايا العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات

في القطاع الخاص ومجتمع الأعمال، تعد المعلومات والاستخبارات من العوامل الرئيسية في خلق ميزة تنافسية. وفي هذا الصدد، لا يختلف إنفاذ القانون حيث إن الميزة الاستراتيجية القائمة على المعلومات والمعارف والاستخبارات تزيد من فعالية إنفاذ القانون في منع وقوع الجرائم والحوادث الأمنية وتعطيل الجماعات والشبكات الإجرامية. ولكن امتلاك المعلومات والمعارف والاستخبارات ليس كافياً. فثمة حاجة إلى إطار أو نموذج مناسب لإدارة الاستخبارات وتحقيق أقصى استفادة منها، وضمان جمع البيانات والاستخبارات ومعالجتها واستخدامها في ظل الامتثال التام للقوانين الوطنية والمعايير الدولية لحقوق الإنسان.

يفسح نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات المجال أمام اتباع نهج استشرافي واستباقي لإدارة الشرطة. وشجع النجاح في تطبيق النموذج في السنوات الأخيرة في عدد من البلدان حول العالم والتصدي للجرائم الخطيرة والتهديدات عبر الوطنية على تطوير مفهوم النموذج من تطبيقه في الأصل على مكافحة الجريمة المنظمة إلى نموذج للأعمال الاستراتيجية أكثر عمومية للتصدي لمجموعة واسعة من مشاكل الشرطة على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية. ويرتبط هذا التطوير ارتباطاً مباشراً بالبحث عن أساليب إنفاذ القانون التي من شأنها أن تسمح للشرطة بأن يكون لها تأثير أكبر على الجريمة وتطورات الجريمة والضرر الاجتماعي للإجرام باستخدام موارد محدودة وفي أوقات يتزايد فيها الطلب على المساءلة.

في السنوات الأخيرة، تجاوز الطلب على خدمات الشرطة واستجابتها الموارد المتوفرة للشرطة، مما زاد من المطالبة بتحديد الأولويات ورفع كفاءة موارد إنفاذ القانون. وفي الوقت نفسه، سلط الضوء على التوقعات السياسية والعامّة للمساءلة. وقد قدم نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات كخيار لمعالجة هذا الأمر، لأنه يقدم الأساس المنطقي والأدوات اللازمة لتحليل وتقييم التهديدات التي يتعرض لها الجمهور، مما يسمح بوضع إجراءات صنع قرار أدق توثيقاً وأكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة لتوجيه الموارد الحالية حين تشتد الحاجة إليها.

«ينبغي عدم التشكيك في ضرورة تطبيق نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. فعند فرض قيود على الميزانية والموارد، يتعين على كل فرد ومنظمة مسؤولين تحديد الأولويات لمعالجة المشكلات الرئيسية. وللمساعدة في تحديد الأولويات، يجب اتخاذ القرارات استناداً إلى الوقائع والاستخبارات التي تشكل المعلومات أساساً لها. ويساهم النموذج في تحقيق الاستفادة المثلى من تخصيص الموارد وتركيز الجهود بطريقة أكثر تنظيماً. وهذا يساعد على التعامل مع زيادة تطور المجرمين وسرعتهم في تقويض أركان القانون والنظام».

- الدائرة الأوروبية للشؤون الخارجية (2013: 12).

إن بقاء المتطرفين العنيفين الذين يعزى إليهم حوادث الإرهاب الأخيرة، بمن فيهم فرادى المتطرفين (الذئاب المنفردة)، تحت أنظار جهات إنفاذ القانون استدعى وجود نهج استباقي وأبرز الحاجة إلى التبادل الشامل والتحليل المركزي للبيانات والمعلومات المعنية. فإدراك عدم إمكانية التعامل مع أي هجوم إرهابي والكشف المبكر عن الحوادث الخطيرة الأخرى بطريقة رد الفعل يضع نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في دائرة الضوء في مرحلة إنفاذ القانون الدولي. واتضح هذا بعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر، حسبما تجلى في نتائج اللجنة الأمريكية التي شكلت بهذا الخصوص التي خلصت إلى وجود معلومات شتى على مستويات مختلفة قبل الهجمات، ولكن نتيجة لعدم تبادل الأجهزة تلك المعلومات، لم يتسن تنسيقها لإعطاء صورة كاملة.

تحديد المخاطر وإدارتها جزء لا يتجزأ من العمل الشرطي الحديث. فنهج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات الذي يعمل على نحو سليم لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها يسمح بتحديد المخاطر وتقييمها، بما في ذلك الأحداث الرئيسية والمناطق الجغرافية وأنواع الجرائم والضرر الاجتماعي والمجرمين الخطيرين والشبكات الإجرامية.

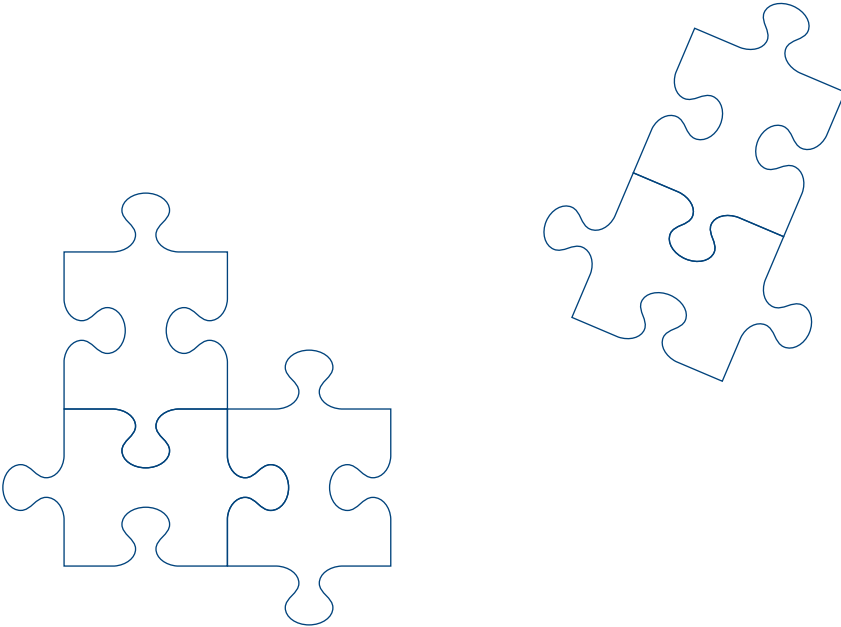


«تشير الدراسات إلى أن زيادة أعداد ضباط الشرطة عمومًا قد تكون فعالة، إلا أنه من الأجدى دراسة كيفية نشر الضباط. والدوريات العشوائية ليست وسيلة فعالة للحد من الجريمة، ولكن الوسائل الأكثر تركيزًا المستمدة من الأدلة (مكون أساسي للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات) يمكن أن يكون لها فوائد في منع الجريمة تتجاوز مقدار الوقت الذي يقضيه الضباط في بؤر الجريمة».

- راتكليف (2016: 139).

يضم نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هياكل تنظيمية وإدارية واضحة، بما في ذلك آليات صنع القرار وإسناد المهام على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية، بالإضافة إلى عمليات التعاون والاتصال المعينة بين سلطات إنفاذ القانون المحلية وفي إطار التعاون الدولي.

تحسين إدارة البيانات والمعلومات هي ميزة مهمة في نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات من أجل إنفاذ القانون في الوقت الراهن. ففي العصر الحديث حيث تتدفق المعلومات، يتيح النموذج جمع البيانات والمعلومات المعنية بصورة موجهة ومحددة الهدف تتماشى مع السياسات والاستراتيجيات والأهداف والأولويات التي جرى تحديدها.



# 5- الاعتبارات القانونية وحقوق الإنسان وحماية البيانات

الامتثال لحقوق الإنسان مهم لفعالية العمل الشرطي على المدى القصير وعلى المدى البعيد على حد سواء، بما في ذلك العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. فإجراءات إنفاذ القانون التي لا تحترم حقوق الإنسان ولا تحميها تؤدي إلى نتائج عكسية على المدى الطويل حيث إنها تقوض ثقة الجمهور في الشرطة وهي أيضًا إجراءات تعوزها الفاعلية. فالتميط العرقي،<sup>10</sup> على سبيل المثال، يشكل تمييزًا، كما أثبت عدم نجاعة لسهولة التحايل عليه. ويمكن للجماعات الإجرامية تفادي اكتشاف أمرها عن طريق تجنيد أشخاص لا تنطبق عليهم الأنماط المحددة مسبقًا. ويمكن استخدام تقنيات تميط بديلة مشروعة تستند إلى أدلة محددة حول السلوك الإجرامي والاستخبارات بدلًا من الافتراضات التمييزية بحسبانها أداة شرطية أكثر فاعلية.

## العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في إطار حقوق الإنسان

ترد معايير حقوق الإنسان في الصكوك والمعايير القانونية الدولية من قبيل المعاهدات الملزمة مثل العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية واتفاقية المجلس الأوروبي لحماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية.<sup>11</sup> ولإعمال الحقوق المنصوص عليها في تلك المعاهدات، يجب على الدول وضع إطار قانوني ومؤسسي لإعمال حقوق الإنسان على المستوى المحلي. وفي هذا الإطار، تكون حماية الأفراد من الأعمال التي تعرض حقوقهم الإنسانية للخطر، بما في ذلك الأعمال الناجمة عن الجريمة والإرهاب، واحترام تلك الحقوق هو من بين الواجبات الرئيسة للشرطة. ويجب أن تعمل الشرطة، في إطار مكافحة الجريمة ومنعها، بالامتثال للقانون المحلي والمعايير الدولية. وبما أن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هو عمل يستند إلى الاستباق فيجب أن يرسخ أيضًا في إطار حقوق الإنسان. وينبغي أن يعزز من حماية حقوق الأفراد وحرياتهم، وينفذ بطريقة تحترم حقوق الإنسان احترامًا كاملًا، بما يتماشى مع المبادئ الرئيسة للعمل الشرطي الديمقراطي.<sup>12</sup>

## المبادئ العامة لحقوق الإنسان

من أجل ضمان امتثال أنشطة العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات للمعايير الدولية لحقوق الإنسان وألا تؤثر سلبيًا على التمتع بها، يجب الوفاء بعدد من المبادئ الأساسية عند وضع النموذج وتطبيقه على المستوى الوطني:

*الإطار القانوني والإداري والمؤسسي لتطبيق نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات: أولاً، يجب أن يرتكز النموذج على أحكام قانونية وإدارية واضحة ودقيقة تحدد شروط تطبيقه وتنص على ضمانات كافية للتأكد من أنه لا يعرض حقوق الإنسان للخطر. ويجب أن يتضمن الإطار الداخلي للنموذج قوانين ولوائح تحدد بوضوح وبدقة الصلاحيات*

<sup>10</sup> التتميط العرقي في العمل الشرطي يعني ممارسة صلاحيات الشرطة ضد الأفراد على أساس افتراضات نمطية وعريضة النطاق وغير مشروطة تتعلق بالجنسية أو العرق أو الدين.

<sup>11</sup> صدقت جميع الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، باستثناء الكرسي الرسولي، على العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية وبالتالي أصبحت أطرافًا في المعاهدة. وعلاوة على ذلك، ٧٤ دولة مشاركة في منظمة الأمن والتعاون هم أيضًا أعضاء في المجلس الأوروبي، ومن ثم هم أيضًا أطراف في الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان والحريات الأساسية. وقد تعهدت الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون بالوفاء بالتزاماتها الناشئة عن المعاهدات الدولية لحقوق الإنسان التي تكون أطرافًا فيها وفقًا للقانون الدولي. انظر مؤتمر الأمن والتعاون في أوروبا، الوثيقة الختامية (1975).

<sup>12</sup> منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (2008 ب).

الممنوحة للوكالات المعنية والمتطلبات الواجب استيفاؤها في إطار جمع مختلف أنواع المعلومات والاستخبارات ومعالجتها وتحليلها وتبادلها. ويجب أن تكون جميع القوانين واللوائح والسياسات والممارسات المحلية المتعلقة بالنموذج متسقة تمامًا مع المعايير الدولية لحقوق الإنسان والتزامات منظمة الأمن والتعاون في أوروبا. وعلاوة على ذلك، يجب تدريب مسؤولي إنفاذ القانون المشاركين في العمل الشُرطي الذي يستهدى بالمعلومات تدريبًا كافيًا لتطبيق تلك القوانين واللوائح وفقًا للمعايير الدولية لحقوق الإنسان.

*مشروعية القيود المفروضة على حقوق الإنسان وضرورتها وتناسبها:* عدد من حقوق الإنسان، مثل حظر التعذيب وبعض عناصر الحق في محاكمة عادلة، هي حقوق مطلقة ولا يمكن تقييدها تحت أي ظرف من الظروف، إلا أن المعاهدات الدولية لحقوق الإنسان تسمح بفرض قيود على حقوق معينة، ولكن ضمن حدود محددة بدقة.<sup>13</sup> وبالتالي، فإن التدخلات المفروضة فيما يتعلق بالعمل الشُرطي الذي يستهدى بالمعلومات غير جائزة ما لم ينص عليها قانون، وما لم تكن ضرورية في مجتمع ديمقراطي بغية الحفاظ على هدف مشروع تشير إليه على وجه التحديد المعايير الدولية لحقوق الإنسان المعنية، وما لم تتناسب مع هذا الهدف: بمعنى أن الحق هو القاعدة، والتقييد يجب أن يكون هو الاستثناء، والتدخل يجب أن يتسم دائمًا بأقل قدر من الاقتحامية لتحقيق الهدف.

*المساواة وعدم التمييز:* التزمت الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، امتثالًا لالتزاماتها الدولية في مجال حقوق الإنسان، بكفالة حقوق الإنسان والحريات الأساسية لكل شخص في نطاق ولايتها، دون تمييز من أي نوع مثل العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو غير السياسي أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو الملكية أو المولد أو أي وضع آخر.<sup>14</sup> والتمسك بالمساواة أمام القانون وحظر التمييز هما من واجبات الشرطة الأساسية في أي مجتمع ديمقراطي.<sup>15</sup> وعند جمع المعلومات والاستخبارات ومعالجتها وتحليلها، يجب على أجهزة إنفاذ القانون، على سبيل المثال، الإحجام عن التمييز التمييزي. وبالمثل، فيما يتعلق بصنع القرارات استنادًا إلى استخبارات، يجب على السلطات أن تتوخى الحذر لتجنب الإفراط في العمل الشُرطي في مجتمعات معينة، الأمر الذي قد يصل إلى حد التمييز. وينبغي أيضًا إيلاء اهتمام خاص للأثر التمييزي الذي قد تحدثه القرارات الاستراتيجية في مجال العمل الشُرطي على النساء والرجال. ولذلك، ينبغي إدماج نهج قائم على التنوع ومراعاة الفوارق بين الجنسين في جميع أنشطة العمل الشُرطي الذي يستهدى بالمعلومات، التي ينبغي مراجعتها بانتظام للوقوف على أي أثر تمييزي قد تحدثه على النساء والرجال أو في مجتمعات معينة.

13 تشمل الحقوق التي قد تخضع لقيود حرية الحركة، والحق في الخصوصية، وحرية التعبير والتجمع وتكوين الجمعيات، وحرية الفرد في المجاهرة بدينه أو معتقده.

14 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (1989)، الوثيقة الختامية لاجتماع فيينا المنعقد في عام 1986 لممثلي الدول المشاركة في مؤتمر الأمن والتعاون في أوروبا، عُقدت استنادًا إلى أحكام الوثيقة الختامية المتعلقة بمتابعة المؤتمر.

15 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (2008 ب).

سبل الانتصاف والإشراف والمساءلة الفعالة: تنص المعايير الدولية لحقوق الإنسان على حق كل شخص تُنتهك حقوقه أو حرياته في الانتفاع بسبل انتصاف فعال وأن تقرر السلطة القضائية أو الإدارية أو التشريعية المختصة طريقة المطالبة بهذا الانتصاف.<sup>16</sup> وبما أن نموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات قد يؤدي إلى تدخلات بعيدة المدى في طائفة واسعة من حقوق الإنسان، فإن سبل الانتصاف الفعالة والمتاحة فيما يتعلق بانتهاكات حقوق الإنسان التي قد تنتج عن تطبيق النموذج هي أمر لا غنى عنه. علاوة على ذلك، لا بد من وجود آليات رقابية داخلية وخارجية متينة لضمان مساءلة المؤسسات وفراى مسؤولي إنفاذ القانون المشاركين في النموذج. وقد تشمل تلك الآليات مراقبة لجان الرقابة التنفيذية والتشريعية وآليات الرقابة والشكاوى الخارجية المستقلة التي تمنح الأفراد سبل انتصاف والإشراف عليها. وتكتسي المراقبة القضائية على أنشطة من قبيل جمع المعلومات السرية أهمية خاصة لتوفير ضمانات مناسبة ضد إساءة تطبيق النموذج.

## الحق في الخصوصية

قد يكون لجمع البيانات والمعلومات، إلى جانب معالجتها وتحليلها ومشاركتها، وهي جميعها عناصر لا تتفصل عن نموذج العمل الشُرطِي الذي يستهدى بالمعلومات، آثار خطيرة على حماية حقوق الإنسان، لا سيما الحق في الخصوصية دون أن يقتصر الأمر على ذلك الحق فقط.

تنص المادة 17 من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية على أنه لا يجوز تعريض أي شخص، على نحو تعسفي أو غير قانوني، لتدخل في خصوصياته أو شؤون أسرته أو بيته أو مراسلاته وأنه من حق كل شخص أن يحميه القانون من مثل هذا التدخل.<sup>17</sup> وحتى لا تكون التدخلات «على نحو تعسفي» أو «غير قانوني»، يجب استيفاء عدد من المتطلبات الشبيهة بتلك المشار إليها أعلاه: يجب أن ينص عليها القانون، الذي يجب أن يتسق بدوره مع أحكام العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية وأهدافه وأغراضه؛ ويجب أن تكون منطقية في الظروف المعينة خاصة.<sup>18</sup> وأكدت الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا من جديد الحق في حماية الحياة الخاصة والأسرية والموطن والمراسلات والاتصالات الإلكترونية، وضرورة تجنب تدخل الدولة غير السليم أو التعسفي في عالم الفرد.<sup>19</sup>

تمثل مختلف الطرق العلنية والسرية لجمع المعلومات درجات مختلفة من التدخل في الحق في الخصوصية. ويتناول الدليل الذي أعده مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية التابع لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا بعنوان *حقوق الإنسان في سياق تحريات مكافحة الإرهاب*<sup>20</sup> بعضاً من تلك الطرق، مثل استخدام تقنيات التحقيق الخاصة وغيرها من تدابير التحقيق السرية، بما في ذلك المراقبة في المباني الخاصة أو المنازل، واعتراض الاتصالات، واستخدام العملاء السريين والمخبرين، والإطلاع على الحسابات المصرفية والمعلومات السرية الأخرى، بمزيد من التفصيل. والرقابة الفعالة للسلطات القضائية أو غيرها من السلطات المستقلة بالحصول على الإذن المسبق أو الإشراف

16 الجمعية العامة للأمم المتحدة، «العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية»، رقم 14668، مجموعة معاهدات الأمم المتحدة، المجلد 999 (نيويورك: ٦١ ديسمبر 1966): المادة (3)2.

17 يرد نص مماثل بشأن الحق في احترام الحياة الخاصة والأسرية في اتفاقية المجلس الأوروبي، اتفاقية حماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية (4 نوفمبر 1950): المادة 8. لجنة الأمم المتحدة المعنية بحقوق الإنسان، التعليق العام رقم 16: المادة 17 من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية (الحق في حرمة الحياة الخاصة)، الحق في احترام الخصوصية والأسرة والمنازل والمراسلات، وحماية الشرف والسمعة (8 أبريل 1988).

19 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، وثيقة اجتماع موسكو للمؤتمر المعنى بالبعد الإنساني لمؤتمر الأمن والتعاون في أوروبا (موسكو، 3 أكتوبر 1991).

20 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2013: 33-46). وفيما يتعلق بالجوانب القانونية والفنية للمراقبة الإلكترونية على وجه الخصوص، انظر أيضاً، مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، الممارسات الراهنة في مجال المراقبة الإلكترونية في سياق التحقيق في الجرائم الخطيرة والمنظمة (2009).

أو المراجعة بأثر رجعي هي أمر بالغ الأهمية لكي تكون هذه التدابير قانونية. وعلاوة على ذلك، ينبغي استخدام تلك التدابير فقط في الحالات الخطيرة وبطريقة تتناسب مع خطورة المسألة قيد التحقيق.<sup>21</sup>

إحدى المسائل التي حظيت باهتمام كبير هي عواقب المراقبة الجماعية للاتصالات على الحق في الخصوصية. وقد وجدت المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان أن أنظمة المراقبة تنتهك الحق في الخصوصية، إذ تسمح باعتراض الاتصالات والكثير من البيانات

الخاصة بأي شخص تقريباً في بلد ما، حتى الأشخاص خارج النطاق الأصلي لإحدى العمليات، حيث تصدر الأوامر باتخاذ تلك التدابير كلياً داخل نطاق السلطة التنفيذية ودون تقدير للضرورة القصوى.<sup>22</sup> وعلى نقيض المراقبة محددة الهدف التي تستند عادة إلى شك مسبق وتوضع لإذن قضائي أو تنفيذي مسبق، لا تسمح برامج المراقبة الجماعية بإجراء تقييم فردي لمدى التناسب لكل حالة على حدة قبل استخدام تلك التدابير، وبالتالي يبدو أنها تقوض جوهر الحق في الخصوصية.<sup>23</sup>

## حماية البيانات

حماية البيانات هي جزء مهم من الحق في الحياة الخاصة، وهو حق ذو أهمية خاصة للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. وقد شددت لجنة الأمم المتحدة المعنية بحقوق الإنسان، وهي الهيئة المكلفة برصد تنفيذ العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، على أن ينظم القانون جمع وحفظ المعلومات الشخصية باستخدام الحاسبات الإلكترونية وبنوك البيانات وغيرها من الوسائل. وعلاوة على ذلك، يتعين اتخاذ تدابير فعالة لضمان عدم وقوع المعلومات المتعلقة بحياة الشخص الخاصة في أيدي أشخاص لا يجيز لهم القانون الحصول عليها ومعالجتها واستخدامها.<sup>24</sup> ويحتوي عدد من الصكوك الدولية والإقليمية على مبادئ أكثر تحديداً لحماية البيانات ولا بد من احترامها حتى يتسنى ضمان الامتثال التام للحق في الخصوصية.

21 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2013).

22 المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان، قضية زابو وفيبيسي ضد المجر، دعوى رقم 14/37138 (ستراسبورغ: 12 يناير 2016)؛ والمحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان، قضية رومان زاخروف ضد روسيا، دعوى رقم 47143/06 (ستراسبورغ: 4 ديسمبر 2015).

23 الجمعية العامة للأمم المتحدة، «المقرر الخاص المعني بتعزيز وحماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية في سياق مكافحة الإرهاب»، بن إمرسون. التقرير السنوي المقدم إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة، 23 سبتمبر 2014، (A/69/397): الفقرة 52. ولمزيد من المعلومات بشأن المراقبة الرقمية الجماعية لأغراض مكافحة الإرهاب، انظر الجمعية العامة للأمم المتحدة، «المقرر الخاص المعني بتعزيز وحماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية في سياق مكافحة الإرهاب». تقرير مقدم إلى مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، 21 فبراير 2017، (A/HRC/34/61: 10-13).

24 لجنة الأمم المتحدة المعنية بحقوق الإنسان (أبريل 1988).

على سبيل المثال، تشترط اتفاقية المجلس الأوروبي لحماية الأفراد فيما يتعلق بالمعالجة الآلية للبيانات الشخصية على أطراف الاتفاقية ضمان أن تكون البيانات الشخصية الخاضعة للمعالجة الآلية:

- قد جرى الحصول عليها ومعالجتها بصورة عادلة وقانونية؛
- قد خُزنت لأغراض محددة ومشروعة ولن تُستخدم بطريقة تتعارض مع تلك الأغراض؛
- كافية وذات صلة بالموضوع وغير مبالغ فيها فيما يتعلق بالغرض من تخزينها؛
- دقيقة وتُحدث عند الاقتضاء؛
- محفوظة في شكل يسمح بتحديد موضوعات البيانات لمدة لا تزيد عما يقتضيه الغرض من تخزينها.<sup>25</sup>

علاوة على ما تقدم، تحظر الاتفاقية المعالجة الآلية للبيانات الحساسة، مثل البيانات التي تكشف النقاب عن الأصل العرقي أو الآراء السياسية أو المعتقدات الدينية أو غيرها من المعتقدات وكذلك البيانات المتعلقة بالصحة أو الحياة الجنسية أو الإدانات الجنائية، دون وجود ضمانات مناسبة في القانون المحلي.<sup>26</sup> كما تنص الاتفاقية على ضمانات وسبل انتصاف ينبغي إتاحتها للأشخاص أصحاب تلك البيانات المخزنة.<sup>27</sup>

تضع الاتفاقية حدوداً صارمة للقيود المفروضة على هذه الأحكام شبيهة بالحدود المشار إليها أعلاه. ويجب أن ينص القانون على كل القيود وأن تكون ضرورية في مجتمع ديمقراطي للحفاظ على هدف مشروع تنص عليه الاتفاقية، مثل أمن الدولة أو السلامة العامة أو قمع الجريمة.<sup>28</sup> ولفظ «الضرورة»، وفقاً لما يُفهم من المعايير الدولية لحقوق الإنسان، يشمل التناسب مع الهدف المنشود.

يقدم الدليل الذي أعده مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية التابع لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا بعنوان *حقوق الإنسان في سياق تحريات مكافحة الإرهاب* لمحة عامة عن أفضل الممارسات الدولية القائمة على المبادئ المذكورة أعلاه والمعايير الدولية الأخرى في هذا المجال.<sup>29</sup> وينبغي لهذه المبادئ توجيه واضعي السياسات ومسؤولي إنفاذ القانون عند وضع نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات وتطبيقه لضمان الامتثال للمعايير الدولية لحقوق الإنسان.

25 المجلس الأوروبي، *اتفاقية حماية الأفراد فيما يتعلق بالمعالجة الآلية للبيانات الشخصية*، مجموعة المعاهدات الأوروبية، رقم 108 (ستراسبورغ: 28 أبريل 1981): المادة 5. وجميع الدول الأعضاء في المجلس الأوروبي البالغ عددها 47 هي أطراف في الاتفاقية، وبالتالي أغلبية كبيرة من الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا هي أطراف أيضاً.

26 المرجع السابق نفسه، المادة 6.

27 المرجع السابق نفسه، المادة 8.

28 المرجع السابق نفسه، المادة 9.

29 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2013): 31-30. وتشمل الصكوك الأخرى ذات الصلة بالموضوع، على سبيل المثال، الجمعية العامة للأمم المتحدة، القرار 95/45، «مبادئ توجيهية لتنظيم ملفات البيانات الشخصية المعدة بالحاسبة الإلكترونية»، (A/RES/45/95)، 14 ديسمبر 1990.

## مخاطر محتملة أخرى لحقوق الإنسان تتعلق بالعمل الشُرطي الذي يستهدى بالمعلومات

حقوق الخصوصية، بما فيها حماية البيانات، هي وسيلة أساسية لممارسة مجموعة واسعة من الحقوق الأخرى والحريات الأساسية، منها على سبيل المثال: الحق في حرية الرأي والتعبير؛ وحرية التماس المعلومات وتلقيها ونقلها؛ وحرية التجمع السلمي وتكوين الجمعيات؛ وحرية الدين أو المعتقد. لكن جمع المعلومات والاستخبارات واستخدامها قد يؤثران تأثيراً مباشراً على المتمتع بحقوق أخرى مثل الحق في المحاكمة العادلة، والحق في الحرية والأمن الشخصي، وحظر التعذيب وغيره من ضروب سوء المعاملة.

على سبيل المثال، واجه استخدام استراتيجيات التعامل مع الحشود المعروفة باسم «التطويق»، في الاحتجاجات العامة، لأغراض جمع الاستخبارات عن طريق حمل المحتجين السلميين وحتى المارة على الكشف عن أسمائهم وعناوينهم عند مغادرتهم «الطوق»، واجه انتقادات لما قد يخلفه من تأثير سلبي على ممارسة الحق في التجمع السلمي.<sup>30</sup> وإلقاء القبض على الأشخاص بحجة أن بياناتهم مسجلة في قاعدة بيانات المراقبة الخاصة بجهات إنفاذ القانون، التي لا يتوافر فيها الحماية الكافية ضد التناحلات التعسفية في الحق في الخصوصية والتي لا تستند إلى معلومات أخرى تبين وجود سبب كاف بأن الشخص المقبوض عليه قد ارتكب جريمة معينة أو كان على وشك ارتكابها، يتعارض مع الحق في الحرية والأمن.<sup>31</sup>

وفيما يتعلق بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتبادلها، لا سيما في إطار العمل الشُرطي الذي يستهدى بالمعلومات، من المهم على نحو خاص أن استخدام المعلومات المتحصل عليها بطريق التعذيب في الإجراءات القضائية محظور تماماً بموجب القانون الدولي. وقبول تلك المعلومات في المحكمة دليلاً ينتهك الحق في المحاكمة وفق الأصول والحق في محاكمة عادلة.<sup>32</sup> كما يُحظر جمع المعلومات المشبوهة بالتعذيب وتبادلها ونقلها حتى عندما لا يُقصد استخدامها في إجراءات قضائية.<sup>33</sup>

لتلك الشواغل أهمية خاصة حين يجري تبادل المعلومات والاستخبارات عبر الحدود. واستخدام المعلومات المشبوهة بالتعذيب الواردة من بلد من الغير، حتى وإن كانت المعلومات متحصل عليها فقط لأغراض تنفيذية، يمكن أن يجعل الدولة المثلثية متواطئة في ارتكاب أفعال غير مشروعة دولياً.<sup>34</sup> ومن ثم، ينبغي وضع ضمانات مناسبة، عند تطبيق نموذج العمل الشُرطي الذي يستهدى بالمعلومات، لضمان عدم استخدام المعلومات والاستخبارات المتحصل عليها بوسائل غير قانونية، سواء داخل البلد أو خارجه، بما يتعارض مع القانون الدولي والمحلي.

30 الجمعية العامة للأمم المتحدة، «المقرر الخاص المعنى بالحق في حرية التجمع السلمي وتكوين الجمعيات، ماينا كياي، إضافة، البعثة إلى المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية»، تقرير مقدم إلى مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، 17 يونيو 2013، (A/HRC/23/39/Add.1): الفقرة 38.

31 المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان، قضية شيموفولوس ضد روسيا، دعوى رقم 09/30194 (ستراسبورغ: 21 يونيو 2011).

32 الجمعية العامة للأمم المتحدة، «المقرر الخاص للأمم المتحدة المعنى بالتعذيب وغيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة، خوان منديز»، تقرير مقدم إلى مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، 10 أبريل 2014، (A/HRC/25/60): الفقرة 21.

33 المرجع السابق نفسه، الفقرة 27. انظر أيضاً منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2013): (28).

34 المرجع السابق نفسه. انظر أيضاً الجمعية العامة للأمم المتحدة، «المقرر الخاص المعنى بتعزيز وحماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية في سياق مكافحة الإرهاب، مارتين شابين»، تقرير مقدم إلى مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، 4 فبراير 2009، (A/HRC/10/3): الفقرات من 55 إلى 57؛ ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2013): (28-29).

## 6- عملية إنتاج الاستخبارات الجنائية

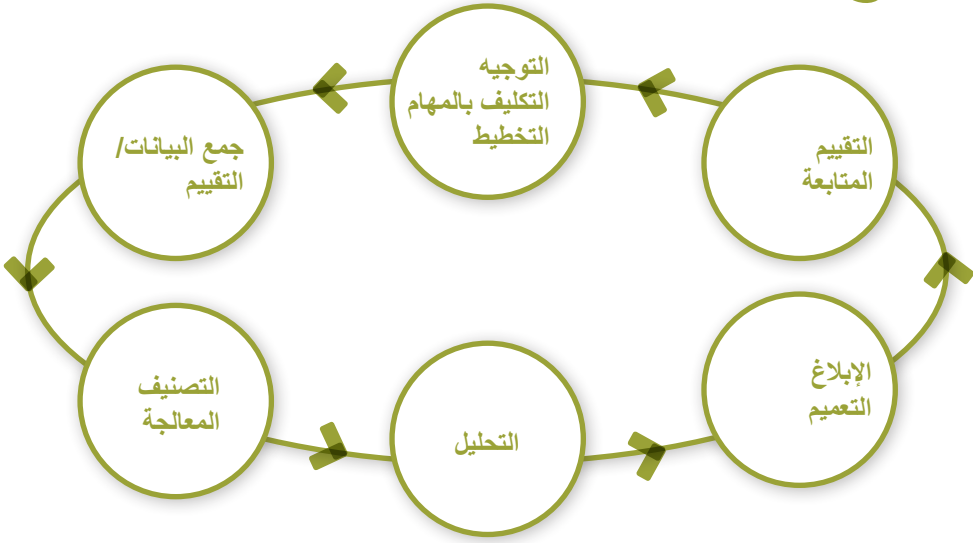
تصف العملية الاستخباراتية، التي جرى العرف على تسميتها *دورة الاستخبارات*، وتحدد، ست خطوات معيارية معترف بها على نطاق واسع تتبع لتحويل البيانات والمعلومات الخام إلى معلومات استخباراتية ذات قيمة مضافة لاتخاذ إجراءات وفقاً لها. تبدأ العملية عادة بقرار أو بتكليف بمهمة ما، يتبعها مرحلة تخطيط، يشارك بعدها المحللون في جمع المعلومات والبيانات التي يجب تحليلها طبقاً لنظام تقييم معترف به رسمياً (انظر صفحة 35 من النص الإنجليزي). والخطوة التالية هي مرحلة المعالجة الفعلية، التي تبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات المتاحة وهيكلتها وإدخالها على قاعدة بيانات. بعد ذلك، تحلل البيانات والمعلومات، وهي عملية يتمخض عنها منتج استخباراتي يرسل إلى العميل (مدير أو محقق أو غير ذلك ممن يكلفون المحللين أو يطلبون دعمهم التحليلي) وآخرين من الأطراف المعني. يقيم العميل منتج العملية حسب احتياجاته ومتطلباته، وتستخدم الملاحظات المتلقاة في تحسين المنتج الحالي، أو تستخدم بوصفها مدخلاً منهجياً لمنتجات مستقبلية مماثلة.

دورة الاستخبارات ليست تتابعاً استاتيكيّاً من ست خطوات، إنما عملية ديناميكية، تترابط فيها مراحل مختلفة ترابطاً وثيقاً وتغذي كل منها الأخرى، وهو ما يجعل المحلل مضطراً للتقدم والتقهر في مراحل دورة الاستخبارات. تبيين الدورة التي يوضحها الشكل 6-1 هيكلًا وعملية منظمة وسهلة الفهم، ويمكن استخدامها عملية أساسية للتحليل الاستراتيجي والعملياتي على السواء.<sup>35</sup>

تبدأ دورة الاستخبارات بتكليف واضح بمهمة ما بغرض إعداد منتجات استخبارات ملموسة. لكن غالباً ما تنفذ عملية الاستخبارات الجنائية على مستويات مختلفة دون تفيد بدورة الاستخبارات. فبالإضافة إلى الدورة التي يبرزها الشكل 6-1، قد تدعو الحاجة إلى تقييم متطلبات الاستخبارات تقييماً استراتيجياً، تكون أكثر اتساعاً وثباتاً. يحدد التقييم الجاري التهديدات الحالية والناشئة وفجوات الاستخبارات، وينفذ وفقاً للأولويات الاستراتيجية، والسياسات، والأهداف.

35 نشر مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة عدداً من الكتيبات بشأن الاستخبارات الجنائية وعملية الاستخبارات لضباط شرطة الصف الأمامي وموظفي الاستخبارات المحللين ومديري إنفاذ القانون. انظر: [www.unodc.org](http://www.unodc.org).





الشكل 6-1 دورة الاستخبارات الجنائية

تستلزم هذه العملية وجود هيئة استخبارات تعمل على نحو جيد وذات هيكل إداري، وإجراءات عمل موحدة تنتج تغذية دورة الاستخبارات بالمعلومات، وتحدد النتيجة المتوقعة للدورة ومتابعتها. التقييم الاستراتيجي لمتطلبات الاستخبارات ودورة الاستخبارات الجنائية يؤثران على عملية التخطيط الاستراتيجي لبلد ما، حيث يعكسان الأولويات الاستراتيجية الوطنية والإقليمية والمحلية. يعرض الفصل التالي هذه المسألة بمزيد من الشرح.

تشرح العناوين الفرعية التالية المكونات الرئيسية لكل خطوة من خطوات دورة الاستخبارات، والغرض من كل منها.

## 6-1 التكاليف بالمهام والتخطيط

تبدأ دورة الاستخبارات بقرار إداري، وهو تكليف المحللين بالتوصل إلى منتج استخباراتي بشأن المشكلة أو الموضوع محل الدراسة. وبناء على هذا التكليف، تتفاوض الإدارة مع المحلل ويتفقان على الشروط المرجعية، التي تفرغ في وثيقة تحدد بنطاق المنتج الاستخباراتي، وأهدافه الرئيسية، ومحتواه، وجدوله الزمني. الشروط المرجعية هي نقطة الانطلاق الرسمية لدورة الاستخبارات.

عادة لا يقدر التكليف الواضح والاتفاق على أهداف المنتج الاستخباراتي حق قدرهما. وفي سبيل تكليف المحللين تكليفاً واضحاً، يجب على مديري إنفاذ القانون وصانعي القرار أن يدركوا قدرات التحليل الاستخباراتي وحدوده. وبالمثل، على المحللين أن يكونوا على دراية بكيفية تقديم المساعدة لضباط التحريات والمديرين وصانعي القرار (العملاء) بصنع منتجات مصممة خصيصاً وتقديم توصيات مستهدفة. مرحلة التكليف، التي تسمى أحياناً «مرحلة القرار»، تتطلب تعاوناً وثيقاً بين المحللين والعملاء، إذ عليهم الاتفاق بشأن موضوع الاستعلام والأهداف والغاية والنطاق والجدول الزمني وصيغة الإبلاغ، لا سيما إرسال المنتج الاستعلامي وتلقيه. على المحلل أن يكون على علم بشأن تطلعات العميل ومقصده.

من المهم التعامل مع هذه المهام على أنها مشروعات وذلك بتخطيط خطواتها المختلفة بعناية. وتتطلب المشروعات المركبة قدرًا غير قليل من الوقت والكثير من الموارد. وعلى المحلل أن يضع خطة مشروع مفصلة تضم الأهداف المتفق عليها والنطاق والبرنامج الزمني بالإضافة إلى تتابع الأنشطة وقائمة بالموارد اللازمة لإتمام المهمة بنجاح، وذلك استنادًا إلى الشروط المرجعية وفيما يتعلق بنطاق المشروع. هذه المرحلة لا غنى عنها لأنها تقوم بدور المرشد في جمع المعلومات ومن بعده تحليلها. وعليه، من المهم أن تؤيد الإدارة خطة المشروع، التي يجب أن تراعي المسائل المحتملة، القانونية وتلك المتعلقة بحماية البيانات، التي قد تنشأ عند تنفيذ مشروع الاستخبارات. وتجب مراعاة، على الأخص، الاشتراطات القانونية والقيود المحتملة في مرحلة مبكرة في عملية التخطيط لضمان تنفيذ جمع البيانات والمعلومات وتبادلها واستخدامها بالامتثال للصارم للقوانين الوطنية والمعايير الدولية، ذلك إذا كانت العملية تنطوي على استخدام بيانات شخصية وطرق سرية لتجميع البيانات والمعلومات.

التخطيط الواضح يوفر الوقت على المدى البعيد ويتيح الاستخدام الكفء للموارد، ما يؤدي إلى ارتفاع جودة المخرج،<sup>36</sup> كما يقلل من خطر عدم امتثال عمليات جمع البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها للقوانين الوطنية والمعايير الدولية، الأمر الذي يعرض نجاح المشروع برمته للخطر. ويمكن لمنتجات الاستخبارات أن تساعد في وضع خطط استراتيجية لمعالجة مشكلات قائمة والاستعداد لمشكلات متوقعة عبر التكليف بالمهام والتخطيط الملانمين.<sup>37</sup>

## التقييم الاستراتيجي والمتطلبات الاستخباراتية

المتطلبات الاستخباراتية تجد جذورها في عملية التقييم الاستراتيجي. يقدم التقييم للموظفين التنفيذيين المسؤولين عن إنفاذ القانون نظرة شاملة على مشكلات العمل الشرطي التي تواجهها المؤسسة أو قد تواجهها. والتقييم، الذي تعدده وحدة (أو قسم أو وكالة) الاستخبارات، هو وثيقة تغطي مواضيع عدة بشأن الأولويات الاستراتيجية الوطنية والإقليمية والمحلية، وإعداد الوثيقة هو المرحلة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي.

يجب أن تعالج الوثيقة كل التهديدات القائمة والتي قد تطرأ وبلتفت إليها أثناء عملية مسح التقييم الاستراتيجي، ويجب عدم إغفال ذكر أي شيء ذي أهمية. تدرس الوثيقة بعد ذلك في منتدى استراتيجي حيث ينظر في أمر هذه التهديدات في سياق الموارد المتاحة. واجري المواءمة بين الأولويات والموارد وتحدد التهديدات التي يمكن دمجها في استراتيجية المكافحة على أساس الموارد المتاحة لمعالجتها بحيث تضاف التهديدات التي يوليها المنتدى الاستراتيجي المرتبة العليا من بين الأولويات إلى استراتيجية المكافحة. وهكذا يصاغ جدول أعمال العمليات الذي يشرف عليه المديرون التنفيذيون الذين يقبلون المسؤولية الشخصية عن كل الأولويات المحددة، ويضطلعون بوضع الخطط لمواجهة تلك التهديدات.

36 انظر أيضًا الفصلين الفرعيين 2-6 و 1-8.

37 مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2011 ب: 10-13).

تضم استراتيجية المكافحة على الأغلب مزيجًا من الأولويات الوطنية والإقليمية والمحلية، لذلك قد تجد فيها ظواهر تبدو غير مرتبطة فيما بينها بأي شكل آخر، مثل الإرهاب الدولي والسرقة في الشوارع والقيادة تحت تأثير مسكر. يجب أن تظل هذه الأولويات دون تغيير إلى حين إعداد التقييم الاستراتيجي التالي أو إلى حين تحديد تهديدات أكثر خطورة، واسترعائها انتباه الموظفين التنفيذيين. وفي الفترة بين التقييم الاستراتيجي وتغيير الاستراتيجية، تضمن التقييمات العملية/ التكتيكية التي تعرض في اجتماعات عملياتية/ تكتيكية تعقد بانتظام أن هذه الأولويات ستظل محور اهتمام المؤسسة. تراجع الاجتماعات العملية/ التكتيكية الخطط الميدانية التي يضعها المديرون التنفيذيون وتكون بمثابة منتدى لمناقشة تهديدات جديدة، وهذا يضمن استمرار تركيز المديرين على التهديدات التي يقف عليها موظفون التنفيذيون لاتخاذ إجراءات حيالها.

ويجب عدم تجاهل التهديدات الأخرى التي يبينها التقييم الاستراتيجي حتى عند عدم توافر الموارد الكافية لمعالجتها على الفور؛ حيث تضاف إلى استراتيجية المكافحة لإعداد المتطلبات الاستخباراتية. ويقع على عاتق جميع أفراد فريق إنفاذ القانون في المؤسسة ترتيب عملهم حسب الأولوية طبقًا لاستراتيجية المكافحة. وتقع على مسؤولية السكرتارية أو إدارة الاستخبارات مواصلة مراجعة المتطلبات الاستخباراتية، وتقييم ما إذا كانت تهديدات سيق تحديدها تستوجب قدرًا أكبر من الاهتمام (قد يكون ذلك على شكل تنقيحات لاستراتيجية المكافحة الجديدة، أو إضافات إليها)، والمسح المستمر لاكتشاف أي تهديدات جديدة قد تظهر.

## 6-2 الجمع والتقييم

جمع المعلومات لمشروعات الاستخبارات عملية صعبة. ففي حين يجب على المحللين التأكد من جمع بيانات كافية بحيث تشمل جميع جوانب الموضوع (أو الموضوعات) التي ستخضع للتحليل، يجب أن يتفادوا الإفراط في البيانات، وكذلك جمع معلومات غير لازمة أو غير ملائمة. مفتاح هذه المرحلة هو معرفة فريق عمل الاستخبارات بوجود جميع مصادر المعلومات، والوكالات التي وقع عليها الاختيار لمهام معينة لجمع المعلومات، وصلتها بالمهمة وإمكانية الوصول إليها ومدى إمكانية التعويل عليها، بالإضافة إلى معرفة القيود القانونية وشروط الترخيص التي تنطبق على استخدام مختلف أنواع مصادر المعلومات. معرفة المصادر الداخلية والخارجية للبيانات والمعلومات، والوصول إليها، والوعي بالقيود والشروط المحتملة، هي متطلبات أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وإجراء التحليل الاستخباراتي بشكل فعال.

أمثلة على مصادر البيانات والمعلومات التي يستخدمها المحللون الجنائيون:

مصادر رسمية:	مصادر غير رسمية:
• الوزارات، والأجهزة الحكومية، والنيابة العامة	• المنظمات غير الحكومية
• قواعد بيانات أجهزة إنفاذ القانون	• صناعة النقل والمواصلات
• المنظمات الدولية	• البلاغات المقدمة من مجهول
• وحدات الاستخبارات المالية	• القطاع التجاري
• ضباط الأحياء	• القطاع المالي
• بيانات مراقبة الحدود	• المجتمع المدني
• السجلات العلنية	• مواقع التواصل الاجتماعي
• ضباط الدوريات	• المجتمع
• التحريات	• الأوساط الأكاديمية
• المراقبة	• الإعلام
• المخبرون	

## خطة الجمع

وضع خطة جمع هي الخطوة التي تلي الاتفاق على الشروط المرجعية وخطة المشروع، حسبما ذكر أعلاه. خطة الجمع هي أمر لا بد منه لضمان الجمع المنظم والدقيق للبيانات والمعلومات ذات الصلة بالمهمة بحيث توفى بالمتطلبات المطلوبة أو المكلف بها. يجب النظر إلى هذه العملية على أنها عملية متواصلة قادرة على التأقلم على تغير المتطلبات والاستجابة لها. تستند خطة الجمع إلى تحديد المهمة وهدفها ونطاقها وجدولها الزمني، وتصف ما يلي: المعلومات التي يجب جمعها، أو المعلومات المتاحة، لاسيما الهدف من البيانات المجمعّة وقيمتها، ما المصادر التي يجب استخدامها؟ من أين يمكن الحصول على المعلومات؟ كيف يمكن الحصول على المعلومات؟ ومن عليه جمعها؟ ما كم المعلومات التي تمكن معالجتها؟ ومتى يجب جمع كل معلومة؟ وفي بعض الحالات، قد تلزم إضافة سبب وجوب جمع معلومات إلى جانب بيانات محددة. كما يجب أن تراعي خطة الجمع، بوصفها خطة المشروع الكلية، الشروط القانونية المختلفة التي تنطبق على مهام الجمع حسب نوع المعلومات التي يتعين جمعها بالإضافة إلى المصادر والوسائل المستخدمة في جمعها.<sup>38</sup>

وضع خطة جمع مفصلة، تضم تقييماً بالاحتياجات والترخيص القانونية اللازمة، بالإضافة إلى تطبيق متطلبات الإشراف، هو أمرٌ جوهريٌ لنجاح المشروع بما يضمن أن جميع الأطراف المشاركين يسبرون نحو الأهداف المتفق عليها ويتبعون المعايير السارية.

38 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان التابع للمنظمة/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2013: 34).

## التقييم

يجب في وقت جمع المعلومات نفسه، أو بعده مباشرة، تقييم البيانات في السياق الذي جرى فيه الحصول عليها. يجب أن يستند تحليل البيانات إلى الحكم المهني الموضوعي، لأن جودة البيانات تحدد صلاحية الاستخبارات الناتجة. يراعى التقييم صلاحية المعلومات ومدى إمكانية التعويل عليها، ونفعها للمهمة.<sup>39</sup> والخطة الأولى المتعارف عليها هي الوقوف على ما هو مهم وما هو غير ذلك، بالإضافة إلى تقييم مدى إلحاح العمل بناء على المعلومات. أما مدى إمكانية التعويل على المصدر وصحة المعلومات ودقتها فيجب أن يقيّمها المسؤول/ المحلل الذي حصل عليها وسجلها، تقييماً منفصلاً.<sup>40</sup>

يجب تقييم جميع المصادر والمعلومات استناداً إلى نظام تقييم معترف به رسمياً. نظاما 4×4 و 5×5×5 هما النظامان الأكثر شيوعاً في الاستخدام.<sup>41</sup>

### الجدول 6-1: مقاييس التقييم طبقاً لنظام التقييم 4×4

تقييم المصدر		تقييم المعلومات	
أ	موثوق بالكامل في جميع الحالات	1	غير مشكوك في دقتها
ب	موثوق عادة	2	معروفة للمصدر بشكل شخصي، لكن غير معروفة للمسؤول الذي يمررها بشكل شخصي
ج	غير موثوق عادة	3	غير معروفة للمصدر بشكل شخصي، لكن تؤيدها معلومات أخرى متاحة
د	لا يمكن تقييم موثوقيتها	4	لا يمكن تقييم دقتها أو تأييدها بأي شكل (في الوقت الحالي)

### الجدول 6-2: مقاييس التقييم طبقاً لنظام التقييم 5×5×5

تقييم المصدر		تقييم المعلومات	
أ	موثوق دائماً	1	من المعروف أنها صحيحة دون تحفظ
ب	موثوق في أغلب الأوقات	2	معروفة للمصدر بشكل شخصي، لكن غير معروفة للشخص الذي يبلغ بشكل شخصي
ج	موثوق أحياناً	3	غير معروفة للمصدر بشكل شخصي، لكن تؤيدها معلومات أخرى
د	غير موثوق	4	لا يمكن الحكم عليها

ملحوظة: يضم نظام التقييم 5×5×5 «مقاييس المعالجة»، ولم نتناولها هنا بالشرح.

39 الوكالة الوطنية لتحسين أعمال الشرطة، مشورة عملية بشأن التطيل (رابطة كبار ضباط الشرطة، 2008).

40 مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2011 ب: 25-28).

41 انظر المرجع السابق نفسه. يمكنك الاطلاع أيضاً على معلومات بشأن أنظمة التقييم 6×6. يضم نظام التقييم 5×5×5 «مقاييس المعالجة»، لم نتناولها هنا بالشرح.

تقييم أهمية المعلومات وموثوقيتها ودقتها، بالإضافة إلى تحديد قاعدة معالجة لاستخدامها بعد ذلك، أمران جوهريان لدقة منتجات الاستخبارات النهائية، ولطرق إنتاجها. لكن التقييم مهم أيضاً من منظور حقوق الإنسان وحماية البيانات. فكما يوضح الفصل الخامس، تتطلب معايير حماية البيانات، من بين جملة أمور، أن تكون البيانات الشخصية المسجلة دقيقة وملائمة ومهمة ولا تزيد على الغرض الذي خزنت من أجله. وعليه، فالتقييم أمر محوري لإثبات أن تسجيل المعلومات، الذي يمثل تعارضاً مع الحق في خصوصية صاحب البيان/المعلومة، له ما يبرره، وضروري، ويتناسب مع الغرض منه، وعليه فهو أمر تجيزه معايير حقوق الإنسان وحماية البيانات السارية.

على المقيمين الانتباه أيضاً إلى مسائل حقوق الإنسان الأخرى التي قد تكون لها أهمية بشأن الكيفية التي تستخدم بها معلومات بعينها. وهذا الأمر مهم على وجه التحديد عند تقييم المعلومات المتحصل عليها من البلدان من الغير، أي، هل للاعتقاد بأن هذا البلد قد يكون قد حصل على المعلومات بطرق غير مشروعة مبني على أسس أم لا. على سبيل المثال، القانون الدولي يحظر حظرًا مطلقًا استخدام الأدلة المتحصل عليها عن طريق التعذيب وسوء المعاملة في الإجراءات القضائية. لكن يجب التفاوضي عن كل المعلومات أو الاستخبارات المتحصل عليها بهذه الطرق حتى إن لم تكن قد استخلصت بغرض الاستخدام في الإجراءات القضائية.<sup>42</sup>

## 6-3 التصنيف والمعالجة

تتطلب مرحلة التصنيف والمعالجة نظاماً ملائماً ومتسقاً. وتتضمن هذه المرحلة الفرز والترتيب حسب الأولوية والإشارة إلى مصادر المعلومات المصنفة. وأثناء مرحلة التصنيف، ينظم المحلل المعلومات المجموعة ويرتبها ويحولها إلى صيغة لها دليل وبها إحالات إلى مواضع أخرى في الوثيقة نفسها، ويحولها إلى نظام تخزين (أي قاعد بيانات). والتحقق من ارتباط المعلومات بالغرض المجموعة من أجله ودقتها وفائدتها هي خطوة مهمة قبل إدراجها في نظام التسجيل. فمن المهم أن يوجد نظام موضوع يمكن الوصول إليه لاسترجاع المعلومات وتحليلها.

ويمكن أن ترتبط عملية معالجة المعلومات ارتباطاً وثيقاً للغاية بمرحلة التحليل، ما يصعب الفصل بينهما فصلاً واضحاً.<sup>43</sup>

## 6-4 التحليل

يوجد تنوع في طرق التعبير عن تصنيفات التحليل مثلها في ذلك مثل اختلاف أنواع الاستخبارات. فما يسمى بالتحليل العملياتي في منظمة يسمى في أخرى «التحليل التكتيكي»، وما يسمى في دائرة شرطة «تحليل الشبكات»، يسمى في البلد المجاور «مخطط العلاقات». وأكثر تصنيفات التحليل شيوعاً هي التحليل الاستراتيجي، والتحليل العملياتي، والتحليل التكتيكي، ويضع هذا الدليل التحليل العملياتي والتحليل التكتيكي تحت تصنيف التحليل العملياتي.<sup>44</sup>

42 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا إدارة التهديدات عبر الوطنية/ مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان التابع للمنظمة (2013: 28).

43 الوكالة الوطنية لتحسين أعمال الشرطة (2008).

44 مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، واليوربول تستخدم جميعها التصنيف نفسه. انظر مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2011): 35-38.

**يدعم التحليل الاستراتيجي** اتخاذ القرار، ووضع السياسات، والتخطيط، وترتيب الأولويات؛ وتخصيص موارد الشرطة؛ ويحدد النهج الملائم لمعالجة أنواع الجريمة. ويوفر كذلك دعماً يسترشد بالاستخبارات لمسؤولي إنفاذ القانون في الخط الأمامي بتسهيل التعرف على التهديدات ونقاط الضعف والمخاطر والفرص الرئيسية لاتخاذ إجراء (تقييمات التهديدات والمخاطر). لا يضم التحليل الاستراتيجي معلومات شخصية.

**التحليل العملي** يسهل إدارة المهام ذات الأجل الأقصر والإنفاذ في الخطوط الأمامية لتحقيق الأهداف الميدانية، كما يدعم التحريات الجارية. وقد يضم التحليل العملي معلومات شخصية عن المشتبه فيهم.

العملية التحليلية لازمة لتحويل البيانات والمعلومات الخام إلى استخبارات فعلية وتوجيه الأهداف العملية قصيرة المدى لإنفاذ القانون، وبعيدة المدى الاستراتيجية، على السواء. وتتوقف مصداقية التحليل ونطاقه بشكل كبير على جودة البيانات التي سبق جمعها ودقتها من جانب، وعلى مهارات المحللين من الجانب الآخر. وخلال عملية تحليل المعلومات، وخلال جميع المراحل الأخرى لدورة الاستخبارات، التعاون الوثيق بين المحللين والعملاء (المسؤولون، ضباط التحريات، المدبرون)، لا سيما عن طريق تنظيم اجتماعات مراجعة منتظمة، أمر مهم لا شك لضمان إعداد الاستخبارات بالتماس مع احتياجات الاستخبارات أو متطلبات العميل أو كليهما.

ومرحلة التحليل هي مرحلة بالغة الأهمية لعملية الاستخبارات لأنها معنية بتحديد معنى المعلومات المتاحة وسياقها **وسماتها الجوهرية** وفحصها. ويلفت تحليل المعلومات الانتباه إلى الفجوات الموجودة في المعلومات ونقاط القوة والضعف في البيانات، كما يحدد الطريق إلى الأمام. والهدف الرئيس من مرحلة التحليل هو استخلاص المعنى من المعلومات الأصلية لتمكين استخدام الاستخبارات استخداماً عملياً. وعندما تربط نتائج تحليل الاستخبارات مباشرة بمهمة الاستعلام/ المشكلة التي يستعلم بشأنها، يصبح التحليل قيماً بوصفه أداة عملية.

تتكون العملية التحليلية من مرحلتين: الأولى **دمج البيانات**، والثانية **تفسير البيانات**. فتجمع الأولى (دمج البيانات) معلومات من مصادر مختلفة خضعت للتقييم والتصنيف من أجل وضع فرضية مبدئية وتنبؤات، وتحديد نموذج استخبارات، واستخلاص نتائج. وتستتبع الثانية (تفسير البيانات) المضي إلى ما وراء البيانات المتاحة وتفسيرها، ففيها تختبر الفرضيات الابتدائية: فلما أن تدعم الفرضيات الموضوعية مسبقاً، أو تعديلها، أو تدحضها.

**الفرضية** هي نظرية مبدئية صحيحة مبنية على مؤشرات موضوعية مسبقاً ومقدمات مستمدة من البيانات والمعلومات المتاحة، وتتطلب معلومات إضافية لتأكيد الافتراضات المسبقة أو نفيها. تساعد الفرضيات على تحديد الفجوات في الاستخبارات، وعلى تركيز جمع المزيد من البيانات، والتوصل إلى استنتاجات واستخلاصات وتنبؤات وتقديرات دقيقة.

زادت أهمية وضع الفرضيات واختبارها في التحليل الاستخباراتي. تنطوي الفرضيات على قدر كبير من التكهّن، وبالتالي يجب على المحللين اختبارها (لتأكيدها أو تعديلها أو دحضها). يجب أن يتكون اختبار الفرضيات من: الحجج المؤيدة والمعارضة للفرضية، ودلالاتها، ومراجعة عملية التفكير، وجمع البيانات اللازمة ومراجعتها. يجب أن تقدم الفرضية أو الاستنتاجات إجابات عن الأسئلة المفتاحية التالية (بشار إليها عادة بعبارة «5 دبليو و 1 ايتش لأن خمسة منها تبدأ بالحرف W والأخير بحرف H في اللغة الانجليزية»):

- من؟ الفرد/ الأفراد الأساسيون
- ماذا؟ الأنشطة الإجرامية
- كيف؟ الطرق المستخدمة
- أين؟ المعلومات الجغرافية والنطاق الجغرافي
- لماذا الدافع
- متى إطار زمني

استخدام الفرضيات لاختبار ظاهرة إجرامية، أو شاغل أمني، واستكشافها خطوة مهمة في التفكير الاستراتيجي، ففيه انتقالٌ من سؤال «أخبرني كل ما تعرف» إلى عملية محددة وهو جهة نحو العمل. هذه التقنية، والتقنيات الأخرى التي يعرضها هذا الفصل، تبرز أن التدريب الذي يحصل عليه صانعو القرار والمحللون ومستوى مهارتهم وخبرتهم هي أمور حيوية للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات.

## أمثلة على الطرق التحليلية

نموذج الاستخبارات الوطنية لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة مستمد من تسع تقنيات ومنتجات تحليلية، تؤيد عملية صنع قرار استراتيجي أو عملياتي، أو كليهما، مبنية على معلومات، والحصول على معرفة احترافية بتقنيات إنفاذ قانون استباقية فعالة.

- **تحليل النمط الإجرامي:** هو مصطلح واسع يطلق على مجموعة من أنواع التحليل، لا سيما تحديد الاتجاهات العامة، والبؤر الإجرامية
- **تحليل التوجه الديموغرافي/ الاجتماعي:** يقيم أثر التغيرات الاجتماعية-الاقتصادية والديموغرافية على الإجرام، بالإضافة إلى التحولات في السكان والتشرد.
- **تحليل الشبكات:** يقيم اتجاه الروابط بين المتعاونين في الشبكة الإجرامية وتكراريتها وقوتها.
- **خصائص السوق:** يقيم السوق الإجرامي لسلعة معينة، كالمخدرات أو البغاء.
- **خصائص التجارة الإجرامية:** يحدد نموذج العمل والتقنيات التي يوظفها المجرمون أو مجموعات الجريمة المنظمة.
- **تحليل المخاطر:** يقيم مقياس المخاطر أو التهديدات التي يمثلها مجرمون أو منظمات على الضحايا المحتملين من الأفراد، والشرطة، وعامة الناس.
- **تحليل خصائص الهدف:** يصف المجرم، ونقاط قوته وضعفه، وأسلوب حياته، وشبكاته، وأنشطته الإجرامية، ونقاط الحظر القانوني المحتملة في حياة المجرم المستهدف.



- التقييم العملياتي للاستخبارات: يقيم ما إذا كان جمع المعلومات يتبع الأهداف المتفق عليها مسبقاً ويحدد الفجوات في الجهود الاستخباراتية للعملية أم لا (يستخدم في المشروعات والعمليات التي تنفذ على نطاق واسع).
- تحليل النتائج: يقيم فاعلية أنشطة إنفاذ القانون ويراقب التقدم في تنفيذ الخطط.

المصدر: تستند هذا المعلومات إلى مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2011 ب: 35-38).

وبالإضافة إلى طرق التحليل المذكورة أعلاه، يستخدم المحللون عدداً من تقنيات التحليل النوعية،<sup>45</sup> تشترك جميعها في غرض واحد، وهو أنها كلها أدوات لتجزئة المشكلات المركبة إلى أجزاء تحليلية يسهل التعامل معها.

## 5-6 الإبلاغ ونشر منتجات الاستخبارات

منتجات الاستخبارات هي مخرج العملية الاستخباراتية، وتعمم عادة في صورة تقارير ذات هيكل واضحة ومحددة. تهدف تقارير تحليل الاستخبارات إلى عرض معلومات موضوعية ودقيقة، وتحديد تدخلات استراتيجية أو عملياتية فعالة، والتوصية بها. ويجب أن تكون منتجات الاستخبارات واضحة ودقيقة، وذلك لضمان قيمتها العملية. وعليه، وكما أبرزنا سابقاً، لا غنى عن التعاون الوثيق بين المحلل والعمل، لا سيما عن طريق تنظيم جلسات مراجعة منتظمة، لإخراج المنتج الاستخباراتي المستهدف ولتقديم نتائجه. وإحدى النهج العامة الجيدة عند صياغة أي نوع من أنواع منتجات الاستخبارات هو *الكتابة بطريقة الهرم المقلوب*، أي البدء بتوجيه الرسائل الأكثر أهمية إلى العميل ثم الانتقال إلى مسائل أكثر عمومية.

يمكن تقسيم هذه المنتجات إلى منتجات الاستخبارات استراتيجية وأخرى عملياتية، حسب حاجة العملاء.

والهدف من **تقارير التحليل العملياتي** هو دعم التحريات الجارية والمهام قصيرة المدى العملياتي والتكتيكية. ولأن هذه المنتجات تستهدف الممارسين، فيجب أن تكون دقيقة وخالية من التحيز وذات صياغة مباشرة، كما يجب أن تركز على المعلومات ذات القيمة المضافة على الصعيد العملياتي. يجب في البداية عرض قائمة بالنتائج الرئيسية، بما يتيح للقارئ الإلمام بالمعلومات الرئيسية وتقرير طريقة ترتيب أولية المعلومات المتلقاة. يجب بعد ذلك أن تتجه منتجات الاستخبارات نحو المزيد من التفصيل، بالبدء بعروض موجزة للخلفية العملياتي، يليها الغايات والأهداف. أما جوهر منتجات الاستخبارات فيجب أن يقدم معلومات مفصلة بشأن الحالة، ويشرح عملية التحليل التي قادت إلى الفرضية، ويوضح النتائج. يجب أن تنتهي المنتجات بمتطلبات الاستخبارات وتوصيات لاتخاذ إجراءات. منتجات الاستخبارات العملياتي مصدر مهم للمعلومات للمنتجات الاستراتيجية.

الهدف من تقارير التحليل الاستراتيجي هو دعم اتخاذ القرار المبني على المعلومات وتصميم العمليات. يمكن إعداد مستندات من عدة أشكال حسب المتطلبات والأهداف.<sup>46</sup>

45 للاطلاع على عرض وأمثلة لهذه التقنيات، انظر مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2011 أ). انظر أيضاً الموقع الإلكتروني «العمل الشرطي القائم على حل المشكلات»: [www.popcenter.org/about/?p=whatispop](http://www.popcenter.org/about/?p=whatispop). بالإضافة إلى ذلك، تشير إلى موقع الرابطة الدولية لمحلي للاستخبارات التي تهدف إلى إنفاذ القانون: [www.ialeia.org](http://www.ialeia.org).

46 يصنف الإنترنت، في صحيفة الوقائع الخاصة بتحليل الاستخبارات الجنائية الصادرة عنه، المنتجات التحليلية إلى تقارير تحليلية، وتقييمات للتهديدات لمناطق محددة أو جرائم محددة، وتقييمات المخاطر لحادث معين، ومثورات الاستخبارات (نشرات، تقارير شهرية، الخ). وتصنف وكالة اليوروبول (الشرطة الأوروبية) تقارير التحليل إلى تقارير عملياتية وتقارير استراتيجية، وتصنف التقارير الاستراتيجية إلى تقييمات بالتهديدات، وتقارير حالة، وإشعارات بالاستخبارات.

*إشعارات الإنذار المبكر/ إشعارات الاستخبارات* تبرز التغييرات الجديدة أو الحديثة، والاتجاهات والتطورات في البيئة، التي تعرض حسب الموضوع أو المكان. والغرض الرئيس منها هو وصف التغييرات وتقدير الآثار المحتملة على أسواق الجريمة، والموقف الأمني، والمجتمع أو منطقة أوسع جغرافيًا. هذه الإشعارات قصيرة ومحددة، وتهدف إلى إبلاغ العميل بسرعة وبشكل استباقي بتغيير جديد أو باتجاه، وتعطي إشارة موجزة عن الآثار المحتملة لهذا التغيير أو الاتجاه.

تحلل *تقييمات المهددات* التي تمثلها الظواهر الإجرامية، وتقييمها. ويمكن التركيز على مجموعات الجريمة المنظمة، أو مناطق أو أقاليم إجرامية معينة. وعادة ما يكون مداها من متوسط إلى طويل، وتكون موجهة نحو المستقبل، وهي عادة ما تزود صانعي القرار باستخبارات وتوصيات استراتيجية.

تعرض *تقارير تقييم المخاطر* تقييمًا للمخاطر المحتملة، حيث يضاف تقييم الاحتمالية والأثر ونقاط الضعف المعنية إلى تقييم التهديد. ومثال معهود على ذلك هو تقييم المخاطر الذي يقدم عند الإعداد لحدث كبير.

*وتقارير الحالة* هي تقارير وصفية في الأساس، الهدف منها هو استعراض شامل لموضوع ما. وعلى العكس من تقييمات التهديد، لا تضم تقارير الحالة عادة توصيات لاتخاذ إجراءات، كما تكون مقصورة على استنتاجات تتصل بالوقائع. يمكن أن تركز أيضًا على موضوعات متنوعة، بدءًا من مجال إجرامي محدد أو أسلوب عمل، إلى مجموعة إجرامية أو منطقة جغرافية بعينها.

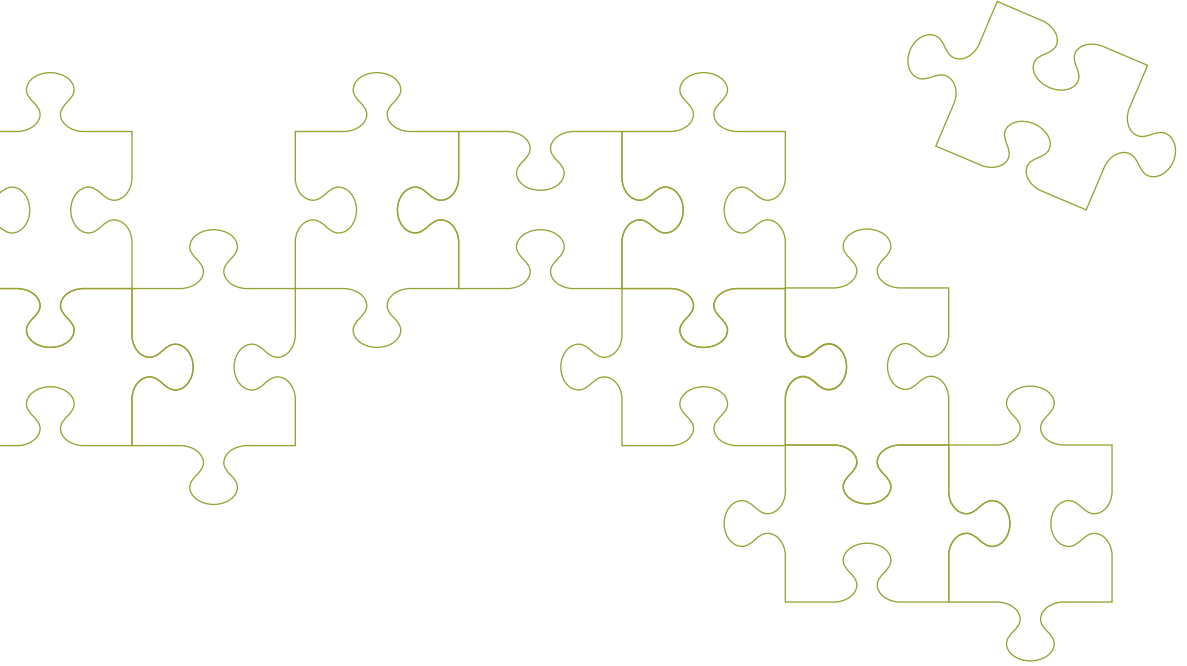
والخطوة الأخيرة في عملية الاستخبارات هي *تعميم المنتج الاستخباراتي وإبلاغ العميل (العملاء)* بمحتواه بالتفصيل. وعملاء تحليل الاستخبارات قد يكونون ضباط التحريات وكلاء النيابة وإدارة إنفاذ القانون والوكالات الشرطة أو الحكومية الأخرى. يجب نشر المنتج الاستخباراتي للعمامة شريطة الإمكان والملاءمة، فقد يكون في ذلك فائدة لإنفاذ القانون عن طريق رفع الوعي العام بمسائل معينة (بوصفه جزءًا من منع الجريمة)، وزيادة الشفافية والوضوح، وتلقي معلومات مهمة من عامة الناس استجابة للتقارير المنشورة. من المهم اختيار الطريقة أو الصيغة الملائمة لنشر أو إرسال المنتج الاستخباراتي إلى المتلقين المستهدفين، وضمان وصوله في وقت مناسب لدعم القرارات والإجراءات.<sup>47</sup> مرحلة التعميم (أو النشر) مرحلة مهمة للهيكل الكلي لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات لأنه يبلغ العميل، بالإضافة إلى جميع الجهات الشرطة المعنية، بالأنشطة والظواهر الإجرامية والجناة ذوي الصلة بمسألة ما. ويجب إقرار نظام واضح وشفاف، نظرًا لحساسية البيانات التي تعرض عادة طي منتجات الاستخبارات، ويجب أن يستند هذا النظام إلى المبدئين الأساسيين «الحق في المعرفة» و «الحاجة إلى المعرفة» وفقًا لمعايير حقوق الإنسان وحماية البيانات الوطنية والدولية.

يجب شرح المزيد من التفاصيل عن تعميم منتجات الاستخبارات في الكتيبات أو الأدلة الوطنية، بما يتماشى مع التعليمات الوطنية والشروط القانونية، ووفقًا لمعايير حقوق الإنسان العالمية.

47 لمعلومات عملية عن الإبلاغ التفصيلي الشفوي والعرض، انظر مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2011) أ.

## 6-6 التعليقات والمتابعة

يبرز هذا الدليل مرارًا أهمية التعاون النشط بين العميل/صانع القرار والمحلل. وينطبق الأمر نفسه على تقييم منتج الاستخبارات وملاحظات العميل أو صانع القرار أو المستخدمين الآخرين للمنتج التحليلي. يجب أن يعلم المحللون ومديروهم ما إذا كان المنتج قد أوفى بالاشتراطات أم لا، وما إذا كانت التوصيات قد أسهمت في اتخاذ القرارات أو إجراءات المتابعة أم لا، كما يجب أن يتلقوا أيضًا الملاحظات التي تقترح إدخال تحسينات ممكنة. ومن الممارسات المفيدة إرسال نموذج الملاحظات إلى العميل بعد تقديم تقرير التحليل وتقديم المنتج الاستخباراتي، كما يجب تنظيم إجتماع متابعة لمناقشة المنتج الاستخباراتي والتقييم والتعاون والقرارات أو الإجراءات أو العمليات اللاحقة. ولا تزيد هذه الترتيبات جودة المهمة المعنية فحسب، لكنها ضرورية أيضًا للتطوير المهني.



## 7- تنفيذ العمل الشرطي القائم على الاستخبارات

يقدم هذا الفصل عرضًا عبر الرسوم البيانية لنموذج للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات الذي توصي به منظمة الأمن والتعاون في أوروبا ويشرح مكوناته الرئيسية، ثم يعرض فحصًا أدق للمطلبات الرئيسية في تطبيق العمل الشرطي وتنفيذه. ومع أن هناك ميل نحو عرض مصفوفة أو نموذج لتنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، لا توجد صيغة موحدة عالمية لذلك، ويجب ألا يكون، لأن الظروف المحلية والعالمية تتفاوت تفاوتًا شديدًا. على كل بلد أن يقيم وضعه ويضع خطة التنفيذ الخاصة به في ضوء الإطار القانوني القائم، والثقافة، والاحتياجات، والموارد، والعوامل الأخرى الوطنية/ المحلية، ويضع نهجه الخاص للتعامل مع هذه المتطلبات الرئيسية. ومع ذلك، بناءً على بعض المبادئ التي يشجع قبولها، وضعت المنظمة إطارًا نموذجيًا لتنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، وهو الإطار الذي ندعو الدول المشاركة إلى استخدامه عند إقرار العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات وتنفيذه.

ورغم تنوع الظروف الوطنية، أظهرت الأبحاث أن إنجازات سياسات العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات واستراتيجياته وتنفيذه يغمد بوجه عام على عوامل النجاح الرئيسية التالية:

- إطار تشريعي واضح للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، متفق مع معايير حقوق الإنسان وحماية البيانات، وينص على الصلاحيات المحددة تحديدًا قاطعًا والإجراءات التي يجب على الوكالات اتباعها عند جمع الاستخبارات ذات الصلة وتحليلها ونشرها؛
- هياكل تنظيمية تسهل التوجيه الاستراتيجي الواضح والتعاون العملياتي وعمليات صنع القرار في بيئة تعدد الأجهزة والإشراف الملائم؛
- التكنولوجيا لتيسير نشر المعلومات عبر التوافق التشغيلي للأنظمة؛
- المعرفة والمهارات التي يتمتع بها جميع أفراد طاقم العمل؛ وثقافة التعاون لنشر الاستخبارات من أجل دعم اتخاذ القرار عبر مجالات العمل.<sup>48</sup>
- يعرض هذا الدليل هذه المسائل جميعًا لاحقًا.

48 انظر استراتيجية الاستخبارات الجنائية الأسترالية 2012-2015 (الكونونويلث الأسترالي، 2012)؛ وجيمس وآخرين (2016).



## 7-1 نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات الذي أعدته منظمة الأمن والتعاون في أوروبا

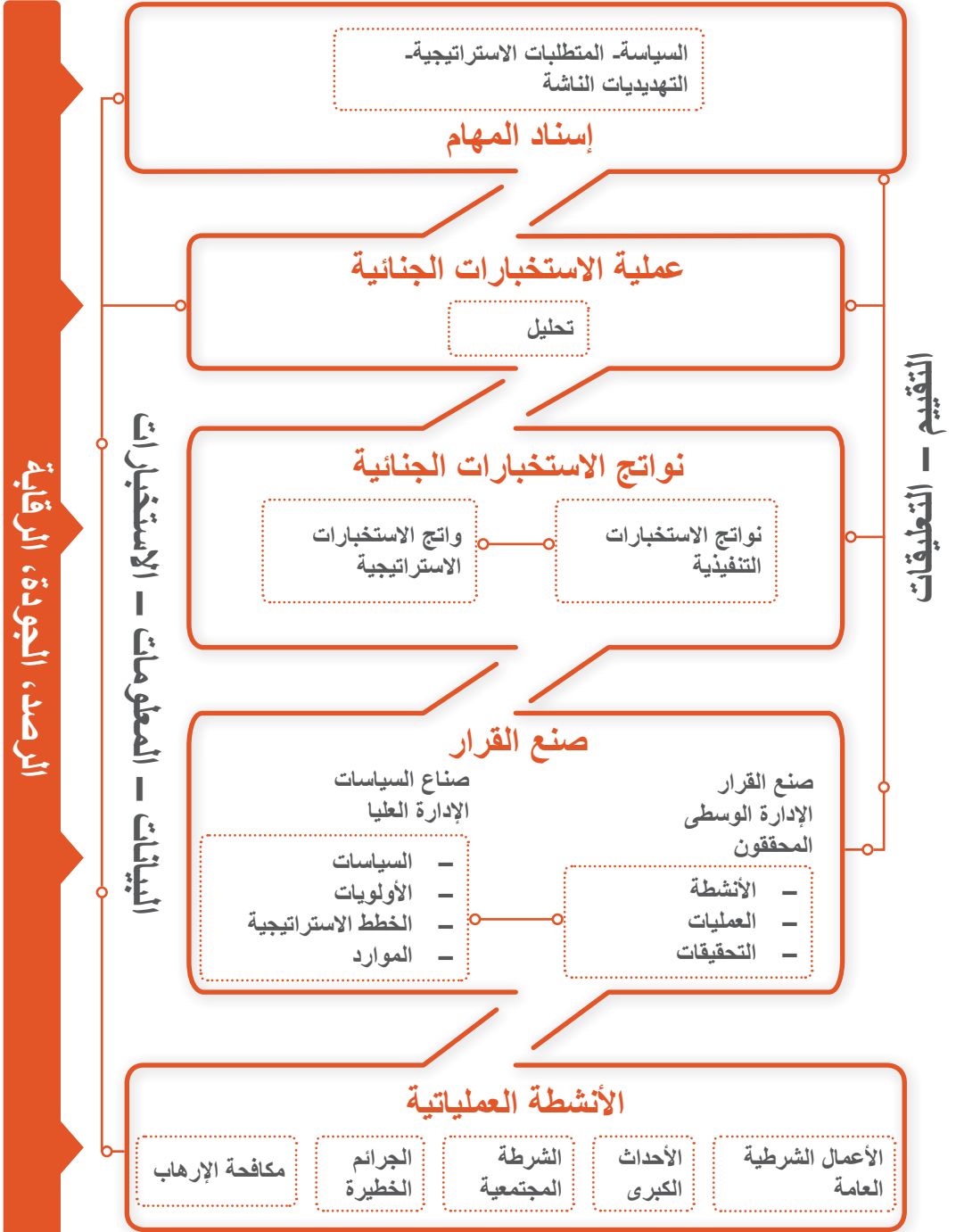
كما يوضح الفصل 3، العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هو إطار عمل للإدارة واتخاذ القرار من القمة إلى القاعدة. ويقدم هذا النموذج هيكلًا ومنهجية وعدة عمليات للجمع النظامي للمعلومات ذات الصلة وتبادلها وتحليلها، وهو بمثابة الأساس لتخطيط وصنع قرار يستهديان بالمعلومات في إدارة إنفاذ القانون. أطلق على العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات اسم نموذج عمل لإنفاذ القانون، أي منهجية لإرشاد تنفيذ العمل الشرطي وإدارته.

نموذج المفاهيم 4 الذي عرضه الفصل 3 يبرز العلاقة بين العوامل الثلاثة الرئيسة في العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات: البيئة الإجرامية، ومحلي الاستخبارات الجنائية، وصانعي القرار. يبين نموذج المفاهيم 4 أن صانعي القرار يكلفون المحللين بالمهام ويوجهونهم عن طريق شرح *نواياهم*. ويفسر المحللون البيئة الإجرامية عبر تحليلهم ويؤثرون على صانعي القرار عن طريق النتائج التي يتوصلون إليها. واستنادًا إلى منتجات التحليل، يؤثر صانعو القرار على البيئة الإجرامية عن طريق إجراءات إنفاذ القانون.

«العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هو نموذج للعمل الشرطي [...] قادر على دمج مجالات نشاط العمل الشرطي التي ليس لها علاقة بالجريمة في حد ذاتها لكنها مع ذلك مشكلات كبيرة تواجه المجتمعات والأجهزة الشرطية. وعبر هذا التطور، يتحرك العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات نحو نهج مواجهة «كل الجرائم، كل المخاطر، كل الأذى» وهو نهج يسعى إليه الكثيرون في مجال العمل الشرطي.»  
- راتكليف (2016: 67).

الشكل 7-1 هو عرض بياني مبسط للخطوات الأساسية والفاعلين الرئيسيين، والإجراءات، والمنتجات لتطبيق مفهوم العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. يمكن أن يطبق جزئيًا أو كليًا على مستويات إنفاذ القانون الوطني أو الإقليمي أو المحلي.<sup>49</sup>

49 هذا العرض البياني لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات الخاص بمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا وضعته وحدة شؤون الشرطة الاستراتيجية التابعة لإدارة التهديدات عبر الوطنية التابعة لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا، استنادًا إلى تعريفات راتكليف (2016). استخدم أيضًا في وضع الشكل، عرض تدفق المعلومات في نظم المعلومات والاستخبارات الشرطية التابعة لمكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2006).



نموذج 7-1: نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات الخاص بمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا

يضم نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات الخطوات والمكونات التالية:

### التكليف بالمهام

استنادًا إلى السياسات والخطط الاستراتيجية والعملياتية، والتهديدات الناشئة أو الاحتياجات التي جرى الوقوف عليها، تسند إدارة إنفاذ القانون الوطنية أو الإقليمية أو المحلية المهام وتصدر التوجيهات لإدارة التحليل، التي توزع بدورها المهام على فرادى إدارات أو وحدات التحليل، أو المحللين من الأفراد.

### التحليل في عملية الاستخبارات الجنائية

بعد تلقي التوجيهات والتكليف بالمهام من الإدارة، أو الطلبات من ضباط التحريات، ينتج المحللون الاستخبارات طبقًا لعملية استخبارات محددة. وفي حين تشكل الاستخبارات المكون الجوهري للعملية، فإنها تضم جمع المعلومات ومعالجتها وتصنيفها. (تجد وصفًا تفصيليًا للخطوات الست في الفصل السادس).

### منتجات التحليل الجنائي

تنتج عملية التحليل منتجات استخبارات جنائية استراتيجية وعملياتية، تستخدم بوصفها أساسًا لوضع خطط استراتيجية وعملياتية، ولدعم التحريات الجنائية، وعمليات إنفاذ القانون الأخرى، بالإضافة إلى ترتيب أولوية الموارد الفنية والبشرية، وتخصيصها.

### صنع القرار

يوصي هذا الدليل بأن يكون لدى كل بلد هيكل لصنع قرار العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، تستخدم فيه تقارير التحليل/ الاستخبارات أساسًا لاتخاذ القرار. تجد في الفصل الفرعي ٧-٥ عرضًا لآلية مشابهة، وتجد عرضًا أمثلة على ممارسات وطنية جيدة في الفصل الفرعي 8-2.

### الأنشطة العملياتية

يعرض الشكل 1-7 خمسة أمثلة لمجالات العمل الشرطي التي يمكن تطبيق مبادئ العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات فيها. وهذه القائمة ليست على الإطلاق قائمة بكل تلك المجالات، ويمكن استنباطًا تطبيق إنفاذ القانون استنادًا إلى بيانات ومعلومات سبق تقييمها وتحليلها في مجالات أخرى عديدة للعمل الشرطي. تنتج مجالات العمل الشرطي العملياتية بيانات ومعلومات واستخبارات تمرر عبر قنوات اتصال محددة بدقة، وتخزن في قواعد بيانات تنتج المزيد من التحليل.

## تدفق البيانات والمعلومات

يجب أن يتبادل جميع مسؤولي إنفاذ القانون البيانات والمعلومات والاستخبارات ذات الصلة من بين تلك التي يتلقونها ويجمعونها عبر أنشطتهم وعملهم اليومي عبر الآليات وقنوات اتصال محددة بدقة، وذلك حتى يسير العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات على نحو حسن. ويجب أن يكون تبادل البيانات والمعلومات والاستخبارات التزامًا على جميع مسؤولي إنفاذ القانون الذين ينص على تحديدهم القانون الوطني أو التعليمات الرسمية الأخرى.

## الملاحظات والتقييم

يتلقى المحللون ومدبرو التحليل ملاحظات على جودة تحليلهم ومنتجات الاستخبارات الجنائية من مديري إنفاذ القانون، وضباط التحريات وغيرهم ممن يستخدمون تقاريرهم. والمؤشرات الرئيسية لجودة منتجات الاستخبارات الجنائية هي مدى اتساقها مع المنهجيات والمعايير المحددة، وقدر وفائها بتطلعات مستخدميها ومتطلباتها، على الأخص فيما يتعلق باتخاذ القرار الاستراتيجي والعملياتي.

## الرصد ومراقبة الجودة

تقع مسؤولية وضع نظام للرصد ومراقبة الجودة، والحفاظ عليه، لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، على عاتق إدارة إنفاذ القانون رفيعة المستوى. ينطبق هذا الأمر على كل الخطط والأهداف والعمليات والخطوات، لا سيما تقييم منتجات الاستخبارات.

الجنائية، ومتابعة التكليف بالمهام والقرارات، والالتزام بمعايير حقوق الإنسان وحماية البيانات، والموارد المخصصة لتنفيذ المهام. على كل بلد أن يضع نظام إدارة الجودة ومراقبتها الخاص به. وبالإضافة إلى الرصد ومراقبة الجودة الداخليين، يجب أن تخضع وظائف العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، مثل جمع البيانات والمعلومات والاستخبارات وفرزها ومعالجتها ومشاركتها، لإشراف مستقل.<sup>50</sup>

ورغم أن نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات ينقسم في الأساس إلى خمس خطوات وعمليات فرعية، يجب التأكيد على أن جميع مكونات النموذج تتفاعل فيما بينها ويغذي كل منها الآخر، ما يجعل من الضروري، في الكثير من الأحيان، إعادة النظر في الخطوات السابقة. على سبيل المثال، عادة ما تظهر عملية التحليل فجوات في الاستخبارات، ما يستدعي، في بعض الأوقات، تكليف جديد بالمهام أو عملية استخبارات أخرى.

وكما ذكرنا أعلاه، وكما يؤكد هذا الدليل مراراً، جميع موظفي إنفاذ القانون مشاركون نشطون في العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، ويقدمون إليه خدمات. ويعتمد هذا النموذج من العمل الشرطي على بيانات ومعلومات من مستويات إنفاذ القانون وإدارته وخدماته كافة. وعليه، يجب توافر الوعي والتدريب وإجراءات العمل الموحد للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، وذلك على جميع المستويات، بالإضافة إلى الآليات الملائمة للضمانات والمساءلة والإشراف.

## 2-7 الصعوبات ومتطلبات التنفيذ الرئيسية

أظهر البحث عدة صعوبات يجب تخطيها وشروط مسبقة يجب الوفاء بها حتى يعمل العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات بكل القدرة الكاملة فيه. فلقد ثبت أن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات لا يمكن أن يكون له أثر ذو مغزى وقابل للقياس إلا إذا نفذت مع إدخال تغيير جوهري على صعيد التنظيم والثقافة والقيادة.<sup>51</sup> لوحظ كذلك أن مقاومة إجراء مثل تلك الإصلاحات قد ثبت أنه عقبة أمام تنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. ومن الصعوبات أيضاً، إقرار العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وتنفيذه عادة «يهدد نظام المنظمة المستقر، وثقافتها، وهويتها، وقواعد موظفيها وقيمه وروحهم المعنوية» و «نادراً ما يرحب الموظفون بالتغيير».<sup>52</sup> وبرزت سيادة ثقافة الأداء والإحصائيات العملية، حيث ينصب التركيز على قياس النتائج، بوصفها سبباً مهماً لمقاومة التغيير في عملية إنفاذ القانون.<sup>53</sup> وعليه،

50 للاطلاع على مثال على إحدى الممارسات الجيدة، انظر وزارة الداخلية في جمهورية صربيا (2016: 45-49).

51 فلود وجاسبر (2009).

52 جيمس (2017: 7).

53 اللجنة البرلمانية المشتركة المعنية بإنفاذ القانون والتحقيق في جمع واستخدام الاستخبارات الجنائية (كانبيررا): اللجنة البرلمانية المشتركة المعنية بإنفاذ القانون، كومنولث أستراليا، (2013: 49-47).



فإن إدخال نظام العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات بوصفه إطارًا جديدًا لصنع القرار في إنفاذ القانون يشكل صعوبة خاصة لأنه عادة ما يتطلب طرق إدارة جديدة وتغييراً ثقافياً في الإدارة الشرطية. ولرفع القدرة الكامنة للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات إلى أقصى درجة، تجب إدارة التغيير، لا سيما عن طريق إجراءات تجهيز واستشارة وتوعية، على جميع مستويات الجهاز قبل التنفيذ وأثناءه.

**«في نهاية المطاف، احتمالات حدوث أي إصلاح في جهاز ما مرهونة، دون استثناء، بقدر إيمان الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة حقيقية في ذلك الجهاز بأن التغيير في صالحهم، وسوف يعود على الجهاز بفوائد عملية.»**  
- جيمس (2016: 26).

وبالإضافة إلى الصعوبات المذكورة أعلاه، هناك شروط مسبقة أخرى جرى الوقوف عليها من أجل تنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات بنجاح، من بينها ما يلي:

- اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة، والتدريب الملائم، والموظفين الماهرين؛
- توجيه العمل الاستخباراتي وإدارته ومراقبته بكفاءة؛
- قواعد بيانات ملائمة ومعدات تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات التحليل؛
- مديرون أكفاء يعرفون كيفية استخدام منتجات التحليل الاستخباراتي.<sup>54</sup>

تقدم النقاط التالية إرشادًا عامًا لتخطيط إقرار العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وتنفيذه. ويجب وضع هذه النقاط في

السياق الوطني والمحلي، مع أن النموذج الأساسي للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات يمكن تطبيقه في كل مكان.<sup>55</sup>

**إطار قانوني وطني يتيح تنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات بما يتماشى مع المعايير القانونية الدولية**

- يجب أن يحتوي التشريع الوطني على أحكام محددة بشأن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وأن يتيح تطبيقه.
- يجب أن تستند عمليات جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتبادلها إلى القانون الوطني الذي يلتزم التزاماً صارماً بالمعايير الدولية لحقوق الإنسان وحماية البيانات. تحت البلدان المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا على طلب المساعدة والنصح الفنيين لتقييم مدى التزام هذه القوانين بالمعايير الدولية.

54 جيمس وآخرون (2016: 24-25)؛ وراكليف (2016: 127).

55 لا يقدم هذا الدليل قائمة مفصلة بسبب تنوع خصائص شئون كل بلد، لكن يركز بدلاً من ذلك على مسائل عامة وشائعة في البلدان المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا استناداً إلى الدراسات التي جرى استعراضها والآراء المجموعة من خبراء مرشحين في إنفاذ القانون راجعوا مسودات هذا الدليل وقدموا آراءهم لعملية إعداده.

- يجب أن يلتزم إطار العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، ومنهجيته، وإجراءاته الداخلية، وتبادل منتجات الاستخبارات الجنائية، واستخدامها، بمبادئ منظمة الأمن والتعاون في أوروبا بشأن العمل الشرطي الديمقراطي، ما يعيد التأكيد على أهمية سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وحماية البيانات، وآداب مهنة الشرطة، والمساءلة، والشفافية، والرصد والرقابة الخارجيين.<sup>56</sup>

#### **الدعم السياسي والالتزام الحكومي والإداري رفيعي المستوى**

- يجب التحقق من توفر الدعم السياسي، والوعي والالتزام من جانب المسؤولين رفيعي المستوى، على الصعيد الحكومي/ الوزاري، وعلى مستوى قيادات إنفاذ القانون، قبل إقرار العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات أو تنفيذه.
- لن تتحقق القدرة الكاملة للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات إلا إذا عرف العاملون في جميع مستويات إنفاذ القانون النموذج، وهياكله، وعملياته، بالإضافة إلى أدوارهم ومسؤولياتهم فيه.

#### **نهج التطبيق على مستوى الجهاز بأكمله**

- يمكن تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات في جميع مجالات العمل الشرطي.
- يجب تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات على مستوى الجهاز بكامله، وليس في الوحدات المتخصصة فقط.
- بذل الجهود لتغيير الثقافة لتؤكد على «وجوب تبادل» المعلومات، لتكون جزءاً لا يتجزأ من إدارة التغيير في استحداث وتنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات.
- يستعين العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات بمحللين يعملون لدعم صانعي القرار دعمًا مباشرًا على جميع مستويات الجهاز.

#### **التخطيط الاستراتيجي الوطني لإنفاذ القانون، استنادًا إلى التحليل الاستراتيجي، لا سيما تقييمات التهديدات**

- تجب صياغة الخطط الاستراتيجية الوطنية، لا سيما ترتيب الأولويات، بناءً على التحليل والتقييم الاستراتيجيين.
- يجب إخضاع هذه الخطط لمزيد من التطوير لتصبح خططاً عملية.
- يجب تخصيص الموارد البشرية والفنية والمالية وفقاً لهذه الخطط.

#### **اجتماعات التكليف بالمهام الاستراتيجية والعملياتية**

- يجب عقد اجتماعات التكليف بالمهام العملياتية والاستراتيجية بانتظام على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية (اقرأ المزيد عن هذا الموضوع في الفصل الفرعي 7-5).
- ثبت أن جمع الاستخبارات الجنائية والتحليل الفعالين ينتجان قدرًا أكبر من فرص التحريات والعمليات مما يمكن أن يستوعبه إنفاذ القانون فعلياً. وعليه، يجب أن يكون تحديد المشكلة والتكليف بالمهام بدقة وترتيب الأولويات جزءاً لا يتجزأ من الاجتماعات الاستراتيجية والعملياتية.
- ولكي تتحقق عملية صنع القرار المستهدفة بالاستخبارات، يجب دمج منتجات الاستخبارات العملياتية والاستراتيجية في أطر صنع القرار والتكليف بالمهام.

#### **جمع البيانات والمعلومات والاستخبارات وتبادلها**

- يجب أن يلزم القانون، أو قرارات رسمية أخرى، جميع مسؤولي إنفاذ القانون بتبادل المعلومات التي يتلقونها بشأن جريمة مشتبه في ارتكابها أو مجرمين مشبه فيهم عن طريق اليات وقنوات تواصل محددة بوضوح وبما يتفق مع القانون المحلي والمعايير الدولية.

56 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، (2008: 12-13).

- يجب إعداد ضمانات كافية لحماية حقوق الإنسان التي يتمتع بها الأشخاص الذين يرد ذكرهم في المعلومات التي جمعت لأغراض التحليل.
- يجب إعداد الترتيبات اللازمة لحماية هويات المخبرين وأمن المبلغين عن المخالفات.
- يجب أن تسمح السلطات، بموجب الأطر القانونية المحلية والدولية السارية، وقواعد المعالجة، وقانون حماية البيانات، بتبادل البيانات والمعلومات بين أجهزة الدولة والمؤسسات الرسمية الأخرى.
- للسلطات المعنية أن تتخذ ترتيبات رسمية تتيح الحصول على البيانات والمعلومات، واستخدامها، من مصادر خارج الأجهزة الحكومية، لا سيما السلطات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، ومجالات القطاع الخاص، والمنظمات الإقليمية والدولية، والإعلام وعامة الناس، شرط أن تكون تلك الترتيبات في حدود الأطر القانونية الداخلية والدولية السارية. كما يجب أن تنص هذه الترتيبات على الضمانات الملائمة لكفالة عدم وصول السلطات إلى تلك البيانات بما يخالف معايير حقوق الإنسان وحماية البيانات.
- يجب أن تحدد، بموجب قرار رسمي، أنظمة تقييم المعلومات، لا سيما قواعد المعالجة والتعميم.
- يجب أن يكون جميع مسؤولي إنفاذ القانون على علم تام بهذه القواعد وأن يطبقوها على جميع المعلومات التي يتلقونها ويقدمونها.

#### جهاز/ إدارة استخبارات جنائية مركزية

- يوصي هذا الدليل بأن ينشئ كل بلد إدارة استخبارات جنائية وطنية مركزية.
- يجب أن يكون العاملون في هذه الإدارة أعضاء من وكالات مختلفة.<sup>57</sup>
- يجب أن يتاح لممثلي مختلف جهات إنفاذ القانون والسلطات الأخرى الممثلة في هذه الإدارة الاطلاع على بياناتها ومعلوماتها، المتصلة بالأطر القانونية الداخلية والدولية، ويجب أن يتيح القانون لهم تبادلها مع ممثلين من جهات/ سلطات أخرى ممثلة في هذه الإدارة.
- تكون هذه الإدارة مسؤولة عن قاعدة بيانات الاستخبارات الجنائية الوطنية.
- تكون هذه الإدارة مسؤولة عن إجراء التحليل الاستراتيجي والعمليتي، لا سيما تقييم التهديدات، على المستوى الوطني.
- يجب أن تساعد هذه الإدارة إدارات/ وحدات تحليل الاستخبارات الجنائية الإقليمية/ المحلية عند الحاجة.<sup>58</sup>

#### تحليل الاستخبارات وتقييم التهديدات

- على السلطات المحلية أن تتخذ قرارات رسمية وتتبع إجراءات عمل موحدة تتسم بالشفافية بشأن طرق وعمليات تحليل المخاطر وتقييمها.
- يجب تحديد أنواع وهياكل منتجات الاستخبارات الجنائية وذلك على المستوى الوطني، لتوفير إطار إبلاغ مشترك بين جميع أجهزة إنفاذ القانون.
- توضح تقارير الاستخبارات الجنائية المستندة إلى المعايير والصيغ الدولية المقبولة بعموم، وتحث على التعاون العابر للحدود والتعاون الدولي في المسائل الجنائية.

57 للمزيد عن آلية الاستخبارات الجنائية المركزية، انظر الفصل الفرعي 7-3.4. انظر أيضاً مثلاً على الممارسات الجيدة من السويد في الفصل الفرعي 8-2-3. 58 تجد لدى مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة توصيات بشأن إدارة وحدات الاستخبارات الجنائية (2011 ب: 51-59).

### التوافق التشغيلي لتكنولوجيا المعلومات وأمنها

- يجب تشغيل هياكل تكنولوجيا المعلومات المترابطة أو المتوافقة فيما بينها أو تلك ذات المنصة الواحدة التي تدعم العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية.
- يجب أن يباح لإدارة الاستخبارات الجنائية الوطنية المركزية إمكانية الاطلاع على كل البيانات والمعلومات والاستخبارات المتاحة لدى إدارات الاستخبارات الجنائية الإقليمية والمحلية، وأجهزة إنفاذ القانون الأخرى.
- يجب تحديد الخصائص الأمنية الملائمة، ومن بينها الآليات التفصيلية لتسجيل الدخول والرقابة الداخلية، بالإضافة إلى مستويات ولوح محددة بوضوح ومسجلة، وذلك استنادًا إلى القرارات الرسمية، وإجراءات العمل الموحدة، والتشريع الوطني، والمعايير الدولية.
- يجب أن تشمل هذه القرارات الرسمية وإجراءات العمل الموحدة الأمن المادي، وأمن المستندات، وأمن تكنولوجيا المعلومات، وأمن العاملين، ويشمل ذلك عمليات اختبار العاملين وفحصهم عند الضرورة.<sup>59</sup>
- يجب أن تخضع قواعد بيانات الاستخبارات الجنائية وتبادلها للرصد والرقابة من قبل هيئة رقابة خارجية مستقلة منشأة بموجب القانون وذلك لضمان الالتزام بالتشريع الوطني بما يتماشى مع المعايير الدولية لحقوق الإنسان وأحكام حماية البيانات، مع النص على آليات فعالة وفي المتناول لاستيلاء الحقوق في حالة وقوع انتهاكات.

### آليات إبداء الملاحظات وممارساتها

- على المديرين والمحللين الذين يتلقون معلومات من مسؤولي إنفاذ القانون إبداء ملاحظاتهم عليها للتشجيع على المزيد من تبادل المعلومات.
- على المديرين وضباط التحريات ومستخدمي منتجات التحليل الآخرين إبداء ملاحظاتهم إلى المحللين بشأن جودة المنتجات التحليلية لتحفيز التقدم والتحسينات.

### إدارة الجودة ومراقبتها

- إدارة إنفاذ القانون الوطني مسؤولة عن: إدخال التحسينات على نظام رصد ومراقبة الجودة وصيانتها على كل مستويات تنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات؛ والتكليف بالمهام وصنع القرار؛ والأهداف والنتائج؛ والإجراءات الداخلية؛ ومنتجات الاستخبارات الجنائية؛ والمواد والمعدات؛ والموارد البشرية، لا سيما التدريب وأداء الموظفين.
- يجب أن تخضع عملية الاستخبارات بأكملها لآليات الإشراف الداخلي والخارجي في كل من البلدان.

### التعاون وتبادل الاستخبارات مع مجتمع أجهزة إنفاذ القانون على المستويين الإقليمي والدولي

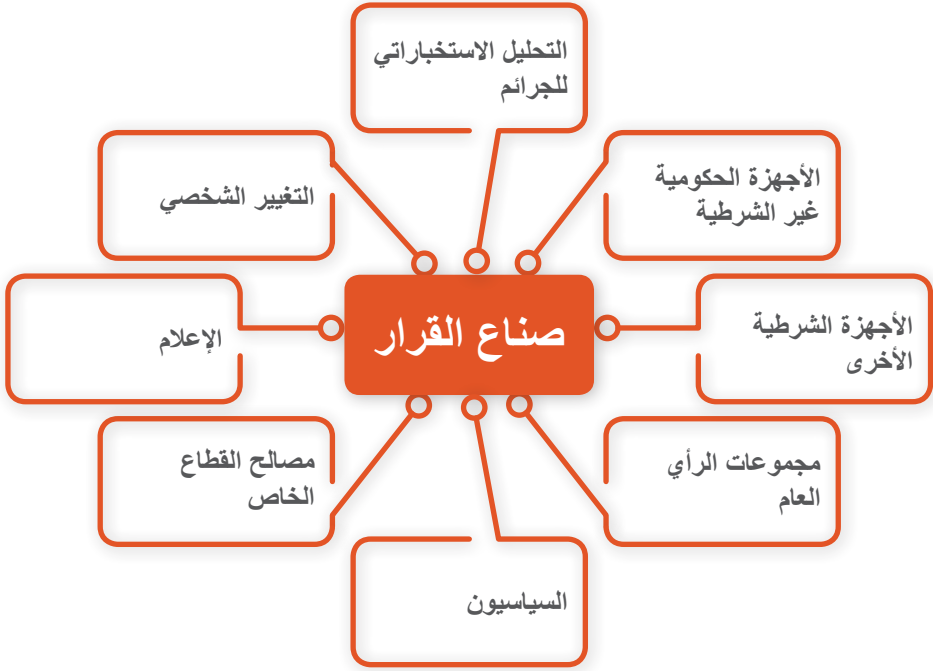
- وفقًا للتشريع الداخلي، والمعايير الدولية وصكوك التعاون القانوني المتبادل، يجب تبادل التحليل الوطني الاستراتيجي وتقييم التهديدات مع بلدان التعاون المعنية، وكذلك مع المنظمات الإقليمية والدولية القائمة.
- يجب تبادل الاستخبارات مع سلطات إحدى الدول الأجنبية طبقًا للقانون الوطني الذي يضع مقاييس واضحة تحكم تبادل الاستخبارات، لا سيما الشروط التي يجب الوفاء بها لتبادل المعلومات، والجهات التي يجوز تبادل المعلومات معها، والضمانات التي تنطبق على تبادل الاستخبارات.<sup>60</sup>
- يجب اتخاذ خطوات استباقية لإرساء تحريات وعمليات مشتركة تستهدى بالاستخبارات على المستويين الإقليمي والدولي، استنادًا إلى الصعوبات الجنائية المشتركة التي يحددها تقرير التحليل وتقييم التهديدات.

59 مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (2011 ب: 39-50).

60 الجمعية العامة للأمم المتحدة، "تقرير المقرر الخاص المعنى بتعزيز وحماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية في سياق مكافحة الإرهاب، مارتين شابينين." مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، 17 مايو 2010، وثيقة رقم (A/HRC/14/46): المواد 26 و38 و90

## 3-7 التحليل وصنع القرار في عملية إنفاذ القانون

يتطلب إنفاذ القانون الاستباقي استخبارات وتخطيط استراتيجي. فبالإضافة إلى المتطلبات المتزايدة لتعزيز كفاءة استخدام الموارد، والشفافية، والمساءلة، يؤثر عدد من عوامل التأثير الخارجية والشخصية على صانعي القرار، حسبما يوضح الشكل 2-7.



الشكل 2-7 المؤثرات الخارجية والشخصية على صانعي القرار

المصدر: راتكليف (2016: 118).

على صانعي القرار في عملية إنفاذ القانون الحديثة أن يتعاشوا مع واقع تأثير مجموعة كبيرة من عوامل التأثير على عملهم اليومي وقراراتهم الرئيسية. إدارة العمل الشرطي الذي يتسم بالجودة، لا سيما صنع القرار، تتطلب منتجات تحليل تتسم بالجودة ومحللين ماهرين قادرين على تزويد المديرين بتقارير يعنونها حسب المتطلبات الخاصة. وبما أن أغلب قرارات إنفاذ القانون تؤثر بشكل مباشر على حياة الناس، وبما أن جميع مسؤولي إنفاذ القانون مسؤولون عن الإجراءات التي يتخذونها،<sup>61</sup> يكتسب الأساس المعلوماتي أهمية خاصة لتلك القرارات. هذه الوقائع تؤكد على أهمية العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات بوصفه إطارًا على مستوى الإدارة لعملية صنع القرار.

«تكليف المحللين لأنفسهم بالمهام، أو تصديهم لتحديد الأولويات الاستراتيجية، غالبًا ما يكون مؤسراً على ضعف أنظمة اتخاذ القرار الشرعية. ففي أنظمة صنع القرار المتطورة، يتولى قادة الشرطة دورًا أكثر مباشرة في التعبير عن مقاصدهم عن طريق تكليف إسناد المهام لوحدة الاستخبارات والتحليل. وفي حين يظل القادة من ذوي الخبرة عرضة للتأثر بالتهديدات الناشئة التي قد لا تكون في حدود رؤيتهم، لا يتركون وحدة التحليل الشرعية تتعرض خطأها دون إرشاد، بل يقدمون لها الإشراف والتوجيه»

– راتكليف (2016: 83)

ومع أنه يجب على المحللين دائماً أن يبينا استنتاجاتهم التحليلية على تقييم ورصد حياديين، يجب أن يتمتعوا ببصيرة فيما يتعلق ببيئة صانع القرار، لا سيما العوائق القانونية والسياسية والتنظيمية والمالية المحتملة. وهذه الأمور يجب مراعاتها عند وضع التوصيات وتقديمها. ولا طائل من وراء تقديم المحللين توصيات يظهر بوضوح أنها غير ملائمة للعملاء أو خارج متناولهم.

## 4-7 مستويات آليات الاستخبارات الجنائية

يتطلب العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات هياكل تنظيمية، وإجراءات إدارية، وإجراءات لصنع القرار، والآليات للتواصل بين جميع المستويات. ويعرض هذا الفصل الفرعي آليات الاستخبارات (الوحدات/ الإدارات/ الوكالات) التي تدعم تنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات. وإحدى المهام الرئيسية لآلية الاستخبارات الجنائية على كل مستوى هو تقديم التحليل والتقييم إلى هياكل الإدارة حتى تتخذ قرارات مستنيرة.

### 4-7-1 آلية الاستخبارات الجنائية على المستوى المحلي/ مستوى قسم الشرطة

تشمل آلية الاستخبارات الجنائية على المستوى المحلي/ مستوى قسم الشرطة الجرائم والمجرمين ومشكلات الأمن والسلامة التي تؤثر على وحدة الشرطة الرئيسية على مستوى المجتمع المحلي أو مستوى قسم الشرطة. يجب أن يكون لدى كل مستوى محلي وحدة استخبارات جنائية أو فريق مسؤول عن كل مهام الاستخبارات الجنائية العملية المهمة على المستوى الذي يعمل به، وذلك حسب حجم المستوى وهيكله. ويجب أن يرأس هذه الوحدة قائد من نفس رتبة رؤساء الوحدات العملية ووحدات التحريات على المستوى المحلي/ مستوى قسم الشرطة.

61 مجلس أوروبا، المدونة الأوروبية لأداب مهنة الشرطة (ستراسبورغ: منشورات مجلس أوروبا، مارس 2002): المواد 26 و38 و90.

تدعم الاستخبارات الجنائية على المستوى المحلي/ مستوى قسم الشرطة التخطيط والعمليات والتحريات المحلية، وعلى نحو أكثر تحديداً:

- تدعم الخدمات التي تقدمها الشرطة العملياتية العامة في التعامل مع الجرائم اليومية، وذلك للحفاظ على الأمن والنظام العامين على المستوى المحلي أو مستوى قسم الشرطة؛
- تساعد بإجراء التحليلات وتقديمها إلى التحريات على المستوى المحلي/ مستوى قسم الشرطة؛
- توفر البيانات والمعلومات لسجلات الشرطة وقواعد بياناتها وعمليات الاستخبارات الجنائية التي تنفذها؛
- تقدم البيانات والمعلومات والاستخبارات المهمة إلى إدارات الاستخبارات الجنائية الإقليمية أو الوطنية، أو كليهما، لتناولها بالمزيد من المعالجة؛
- تجري تحليلاً وتقييمات للمخاطر المتعلقة بالأحداث المحلية، وتقديمها؛
- تساعد بإجراء التحليلات لمنع الجريمة المحلية.

## 7-4-2 آلية الاستخبارات الجنائية على المستوى الإقليمي

يتولى قسم الاستخبارات الجنائية الإقليمي مهام إنفاذ القانون التي تؤثر على أكثر من وحدة شرطة رئيسية. ومهام هذا القسم ومسؤولياته الرئيسية هي تحديد التهديدات الإجرامية الإقليمية الشائعة، وتبادل المعلومات الملائمة، وتوفير قدرات وموارد لدعم الأنشطة التي تجري على المستويين المحلي والإقليمي. ويجب أن يكون قسم الاستخبارات الجنائية الإقليمي على المستوى نفسه - أي المستوى الإقليمي- ويجب أن يتولى رئاسته مسؤول من نفس رتبة رؤساء العمليات والتحريات الإقليمية، ويخضع بشكل مباشر لمدير الشرطة الإقليمية.

وتدعم إدارة/ قسم الاستخبارات الجنائية الإقليمية وحدات الاستخبارات المحلية حسب الطلب، ودورها الرئيس هو دعم التخطيط والعمليات والتحريات على المستوى الإقليمي، وعلى نحو أكثر تحديداً:

- تضع خطط استخبارات جنائية إقليمية سنوية وتنفذها؛
- تجمع البيانات والمعلومات والاستخبارات المهمة، بشكل منهجي، على المستوى الإقليمي وتقديمها إلى قاعدة بيانات إقليمية مركزية، يمكن لجهة الاستخبارات الجنائية المركزية في كل البلد الاطلاع عليها (يشار إليها فيما يلي بإدارة الاستخبارات الجنائية الوطنية المركزية)؛
- تمرر تقارير البيانات والمعلومات والاستخبارات المهمة إلى المستويين المحلي والوطني؛
- تنفذ تحليلاً استراتيجياً وتقييمات استراتيجية لدعم عملية صنع القرار والتخطيط على مستوى الإدارة على المستوى الإقليمي؛
- تقدم الدعم لمنع الجريمة الإقليمية؛
- تدعم التحريات والعمليات التي تنفذ في مواجهة الجريمة الإقليمية والعابرة للحدود، بما فيها الجريمة المنظمة عبر الوطنية.

### 7-4-3 آلية الاستخبارات الجنائية على المستوى المركزي

يجب أن يكون موقع إدارة الاستخبارات الجنائية الوطنية المركزية في مقر إنفاذ القانون الوطني (مديرية الشرطة/ وكالة الجريمة الوطنية) ويجب أن يرأسها أحد قدامى كبار الضباط.

ودور إدارة الاستخبارات الجنائية الوطنية المركزية الرئيس هو وضع تقارير استخباراتية لدعم عملية صنع القرار في مواجهة التهديدات الوطنية الخطيرة، على وجه التحديد الجريمة المنظمة عبر الوطنية، والإرهاب، والتطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب. ومن مسؤولياتها الرئيسية:

- وضع خطة استخبارات جنائية وطنية سنوية وتنفيذها؛
- وضع تقييم وطني للتهديد المتمثل في الجريمة الخطيرة والمنظمة، وتقديمه؛
- وضع تقييمات استراتيجية أخرى للتهديدات، وتقديمها، لدعم إدارة إنفاذ القانون على المستوى الوطني، وتخطيطه؛
- تقديم دعم للاستخبارات الجنائية على المستوى الإقليمي؛
- وضع معايير عمل الاستخبارات الجنائية وتنسيقه داخل البلد؛
- أداء دور نقطة الاتصال الوطنية مع سلطات ومنظمات إنفاذ القانون الأجنبية فيما يتصل بعمل الاستخبارات الجنائية؛
- إجراء أبحاث، والسعي نحو تحقيق التنمية المهنية على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية.<sup>62</sup>

وفي الوضع المثالي، يجب أن تكون إدارة الاستخبارات الجنائية الوطنية المركزية إحدى كيانات إنفاذ القانون تشارك فيها عدة وكالات، كما يجب أن يكون العاملون فيها خبراء من أجهزة ومؤسسات متنوعة تابعة للدولة وذات صلة بمجال عمل هذه الإدارة. ويجب أن يتاح لكل خبير إمكانية الاطلاع على المعلومات وقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة التابع لها، كما يجب أن يجيز القانون له تبادل البيانات والمعلومات مع الموظفين من الأجهزة والمؤسسات الأخرى التي تحظى بتمثيل في الإدارة. ويمكن أن تحظى السلطات التالية التابعة للدولة بتمثيل في إدارة الاستخبارات الجنائية الوطنية المركزية، وذلك حسب هياكل القطاع الأمني في كل بلد:

- شرطة الحدود
- السجون
- وحدة الاستخبارات المالية
- خفر السواحل/ الشرطة البحرية
- وكالات الاستخبارات والأمن
- الشرطة
- سلطات الضرائب
- وكالات إنفاذ القانون المتخصصة عند الحاجة

قد تفضل الأجهزة/ المؤسسات التي تحظى بتمثيل في إدارة الاستخبارات الجنائية الوطنية أن تصوغ اتفاقات تعاون رسمية تعقدتها معها. وفي هذه الاتفاقات، اختار بعض الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا أن يكون لها ممثلون عن الأجهزة/ المؤسسات المذكورة أعلاه يعملون بوصفهم ضباط اتصال في إدارة الاستخبارات الجنائية الوطنية.

62 انظر أيضًا توصيات بشأن إدارة معايير وحدات الاستخبارات الجنائية وتحديثها في مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (2011 ب: 51، 61)



## 5-7 اجتماعات إسناد بالمهام والتنسيق

وضع عدد من الدول المشاركة في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا آليات صنع قرار استباقية وتستهدي بالمعلومات، تسمى غالبًا « اجتماعات إسناد المهام والتنسيق » أو « اجتماعات القيادة والتنسيق » أو « اجتماعات التبادل والإبلاغ التفصيلي ». وتتعقد اجتماعات إسناد المهام والتنسيق على المستويات الثلاثة كافة: المحلي والإقليمي والوطني. والغرض الرئيس من هذه الاجتماعات هو: جمع ممثلي إنفاذ القانون المعنيين على كل مستوى لاتخاذ قرارات بشأن الخطط وترتيب الأولويات والعمليات والتحريات، استنادًا إلى مستندات التحليل والتقييم؛ وتحديد ثغرات المعلومات/ الاستخبارات التي يجب معالجتها؛ واتخاذ قرار بشأن تخصيص الموارد المالية والبشرية. تقع طريقة التنظيم هذه في قلب العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، حيث يحول نتائج التحليل إلى إجراءات تتخذ على مستوى الإدارة، ما يجعل صنع القرار أكثر استنارة ومستهديًا بقدر أكبر بالاستخبارات، وأكثر شفافية، وخاضع للمساءلة. وفوق ذلك، وضع آليات استخبارات جنائية لخدمة عملية صنع القرار على كل مستوى تتيح لمستوى الإدارة الشرطي ترتيب مهام إنفاذ القانون حسب الأولوية بما يتماشى مع التهديدات التي حددت وخضعت للتقييم، كما تتيح لها تخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة، وغيرها من الموارد طبقًا لذلك الترتيب حسب الأولوية. وتحديد الثغرات الاستخباراتية، ومتطلبات وحدات/ إدارات الاستخبارات، وإسناد مهام التحليل للوفاء بهذه المتطلبات، هو عمل مهم أيضًا في اجتماعات صنع القرار على كل مستوى. ولتأمين تدفق المعلومات والتنسيق بين المستويات، يشارك الرئيس أو ممثل آخر من مستوى الإدارة الذي يليه في الاجتماعات المذكورة أعلاه.

ويقترح هذا الدليل تقسيم اجتماعات إسناد المهام والتنسيق إلى الاجتماعات الاستراتيجية لإسناد المهام والتنسيق والاجتماعات العملية لإسناد المهام والتنسيق.

## 1-5-7 الاجتماعات الاستراتيجية لإسناد المهام والتنسيق

ينبغي أن تركز هذه الاجتماعات، كما يُفهم من اسمها، على القضايا الاستراتيجية، وتعقد بتواتر أقل بكثير من الاجتماعات التنفيذية، وعادة ما تعقد مرتين في السنة أو كل ثلاثة أشهر. وفي بعض البلدان، تعقد الاجتماعات الاستراتيجية لإسناد المهام والتنسيق على صعيد المستويات الثلاثة جميعها، ولكن أكثرها شيوعًا، على المستوى المركزي/ الوطني فقط. وينبغي أن تركز تلك الاجتماعات على التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية، على أساس التحليل الاستراتيجي وتقييمات التهديدات، وكذلك تخطيط الأعمال التنظيمية ودورات الميزانية. ويوصى بأن تقرر الاجتماعات الاستراتيجية لإسناد المهام والتنسيق وتحدد الأولويات اللازمة لمتطلبات الاستخبارات الوطنية والمنع والإنفاذ، استنادًا إلى نتائج التحليل الاستراتيجي وتقييمات التهديدات. وبعد اتخاذ هذه المجموعة من القرارات، ينبغي أن تتخذ تلك الاجتماعات قرارًا بشأن الموارد اللازمة لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية.<sup>63</sup>

## 2-5-7 الاجتماعات العملية لإسناد المهام والتنسيق

يوصي الدليل المائل بعقد اجتماعات صنع القرار العملي للعمل الشُرطِي الذي يستهدي بالاستخبارات على صعيد المستويات الثلاثة جميعها مرة واحدة في الأسبوع أو كل أسبوعين. وينبغي لمديري العمليات ومديري التحريات حضور تلك الاجتماعات مع مديري إدارة الاستخبارات الجنائية ووحدة/ إدارة التحليل المعنية بالإضافة إلى خبراء آخرين إذا لزم الأمر. ويوصى بأن يرأس الاجتماع مدير العمليات صاحب الرتبة الأعلى. واعتمادًا على المستويات والظروف الوطنية/ الإقليمية/ المحلية، تكون الاجتماعات العملية لإسناد المهام والتنسيق مسؤولة أساسًا عن: تحويل الخطط الاستراتيجية

إلى خطط عمل، ومواءمة المتطلبات والأولويات للموارد؛ وتقييم تقارير عمليات الاستخبارات الجديدة أو المحدثّة واتخاذ قرارات بشأن التحقيقات الجديدة أو الأنشطة العمليّاتية أو بشأن وقف أنشطة أو الجمع بين أكثر من نشاط؛ وتحديد ثغرات المعلومات والاستخبارات وتكليف وحدات/ إدارات الاستخبارات الجنائية بسد تلك الثغرات؛ ورصد التقدم المستمر على الصعيد العمليّاتي.

## 6-7 التدريب والتوعية

التدريب هو عامل رئيس لإحراز تقدم في أي مؤسسة. وعند تخطيط نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وتنفيذه، من الضروري وضع خطة تدريب وإجراء تدريب منسق لجميع أجهزة إنفاذ القانون. ويتوقع من جميع أفراد فريق العمل ألا يتعلموا فقط المهارات اللازمة لأدائهم، ولكن أيضًا أن يعوا أدوار الأعضاء الآخرين من أجل الإسهام في تحقيق النتائج الشاملة للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. وينبغي لفريق العمل أن يفهم، عن طريق التدريب، نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، وطريقة عمل آلية الاستخبارات، وما الذي يساهم في العملية وكيف، وطريقة الاستفادة منها. وينبغي أن تكون ثقافة تبادل المعلومات محور تركيز خاص في التدريب على جميع المستويات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتضمن التدريب المتطلبات القانونية المتعلقة بوظائف العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات والمعايير الدولية لحقوق الإنسان وحماية البيانات إلى المدى الملائم وفقًا لمستوى المسؤولين ومهامهم.

«إذا أُريد للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات النجاح والتطور بوصفه نموذجًا أساسيًا للعمل الشرطي في القرن الحادي والعشرين، يصبح عندئذ تناول التدريب والتعليم في أعمال الحد من الجريمة، ليس موجّهًا فقط للمحللين وإنما أيضًا لقادة الشرطة وصانعي القرار الرئيسيين في نظام العدالة الجنائية، أمرًا حاسمًا وقد يكون هو العامل الرئيس في تحديد مستقبل العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات».

- راتكليف (2016: 143).

### الوعي على المستويات العليا

كما أكدنا أنفأ، الدعم السياسي والالتزام الحكومي رفيع المستوى بالعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هما من المتطلبات الأساسية للتطبيق الناجح. وهذا يتطلب زيادة الوعي على المستويات الأعلى، بما في ذلك بين السياسيين والمسؤولين الحكوميين في جميع وزارات وأجهزة الدولة المعنية والمدعين العامين وغيرهم ممن لهم الضبطية القضائية والإدارة رفيعة المستوى لجميع أجهزة إنفاذ القانون والخدمات.

### التدريب على القيادة والإدارة في مجال إنفاذ القانون

الهدف الرئيس وراء هذا التدريب هو إظهار كيف يمكن لإطار وتحليل العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، على وجه الخصوص، دعم صناعات السياسات وقادة إنفاذ القانون في عملية صنع القرار والتخطيط. والتدريب الناجح على القيادة سيؤدي إلى رفع مستوى فهم إمكانات العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، وكيفية إسناد المهام للمحللين، وكيفية الاستفادة من منتجات التحليل في اتخاذ القرارات والتخطيط على المستويين التنفيذي والاستراتيجي. وينبغي أن يبسر هذا

التدريب أيضاً لصانعي القرار فهم المعايير الوطنية والدولية لحقوق الإنسان وحماية البيانات وكذلك قضايا حقوق الإنسان التي يحتمل أن يثيرها العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وكيفية معالجتها.

### **تدريب المحللين**

ينقسم هذا التدريب عادةً إلى تدريب على التحليل الاستراتيجي والتحليل العملي، بما يتماشى مع فئتي التحليل الأساسيتين. ويجب أن يخضع المحللون إلى أكثر التدريبات تعقيداً للوقوف على دور وظائف تحليل الجريمة ضمن إطار إنفاذ القانون والإطار التشريعي والمتطلبات القانونية التي تنطبق على مختلف طرق جمع المعلومات وتبادلها واستخدامها. كما ينبغي أن يضم التدريب تنمية المهارات والكفاءات في جمع وتنظيم البيانات والمعلومات وفي إجراء تحليلات مفصلة واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات. وعلاوة على ذلك، يغطي تدريب المحللين: مهارات صياغة التقارير؛ والتعاون بين عمليات التحليل والتحقيقات، وبين التحليل وصنع القرار؛ وطرق التحليل وأدواته وتقنياته وبرمجياته؛ ومصادر المعلومات؛ ومدونات التقييم؛ والأطر القانونية وحقوق الإنسان وأخلاقيات الشرطة المتعلقة بجميع تلك المهام. ويمكن تقديم التدريب على عدة مراحل ولمختلف المستويات.

### **تدريب ضباط التحريات**

تتضمن التحريات عمل الاستخبارات على صعيد العمليات. ولذلك، ينبغي لضباط التحريات الحصول على تدريب كافٍ على العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات قبل بدء العمل في التحريات. وينبغي أن يتضمن تدريب ضباط التحريات مقدمة للتحليل العملي وكيفية دعمه التحريات الجنائية وكذلك التعاون بين المحللين وضباط التحريات.

### **تدريب الضباط النظاميين**

الشرطة النظامية على اتصال مباشر بالجمهور والأشخاص المتورطين في الجرائم، وبالتالي تمثل مصدراً قيماً للمعلومات لقطاع الاستخبارات. وينبغي أن يتلقى جميع الضباط النظاميين تدريباً عاماً على نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات ومكوناته الرئيسية، بما في ذلك مسؤولياتهم في إطار النموذج.

### **تدريب طلاب الشرطة**

ينبغي إدراج التدريب على العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات خلال تدريب الشرطة الأساسي. ومن الأهمية بمكان توضيح جميع المفاهيم الأساسية في إطار العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات لتجنب أي غموض لا داعي له حول شؤون الاستخبارات الجنائية. وينبغي بذل الجهود لإدراج العمل الاستخباري الإجرامي بوصفه جزءاً من أنشطة الشرطة الاعتيادية، وهي منطقة جذب لمسؤولي الشرطة المستقبليين.

## 8- العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات من الناحية التطبيقية

تركز الفصول السابقة على توضيح مفهوم العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات وعملية تحليل الاستخبارات الجنائية، وتقديم بعض التحديات والشروط الرئيسة لنجاح تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، وعرض مقترحات لبنية تنظيمية وجودها لازم لتسهيل التطبيق الفعال للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات.

يستند الفصل 8 إلى الفصول السابقة عليه ويضيف إليها بأن يعرض عدداً من أمثلة العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات من الناحية التطبيقية، ابتداءً بفصل فرعي يتناول كيفية أداء تقييم التهديدات دوراً حيوياً في مواجهة الجريمة الخطيرة والمنظمة. ويلى ذلك خمسة أمثلة على الممارسات الجيدة لتطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات أو عناصره الرئيسة على الصعيد الوطني. وأخيراً، يقدم الفصلان الفرعيان 3-8 و4-8 العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات والشرطة المجتمعية، إضافةً إلى العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات في منع ومكافحة الإرهاب، والتطرف العنيف والراديكالية المؤيديين إليه.

### 8-1 العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، وتقييم التهديدات والتخطيط الاستراتيجي في التصدي للجريمة المنظمة

تهدد الجريمة المنظمة سلامة الإنسان وأمنه، وتشكل خطراً على تمتعه بحقوق الإنسان، وتقوّض التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والمدنية للمجتمعات حول العالم.<sup>64</sup> غير أن سلطات إنفاذ القانون قادرة على التحقق من نسبة صغيرة فقط من المعلومات والاستخبارات التي تتلقاها بشأن الجريمة المنظمة والشبكات الإجرامية المنظمة كل في مجال اختصاصه. ومن ثمّ فتقييم خطورة تلك التهديدات والبت في تحديد الأولويات وتحديد الموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة أمر حيوي. ويقدم نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات الإطار اللازم للنهج الحديث وللهاكل التنظيمية لاعتماد ما يُعرف عمومًا بأنه الخيار الوحيد القابل للتطبيق للتصدي للجريمة المنظمة عبر الوطنية، أي تحليل البيانات والمعلومات، وتبادلها والتعاون بشأنها، ومواجهة التهديدات التي جرى الوقوف عليها وتقديرها على نحو محدد الأولويات والأهداف.

«ستظل الجريمة الخطيرة والمنظمة شديدة الحركية وسريعة استغلال التغيرات في البيئة الأوسع. وتواجه سلطات إنفاذ القانون [...] صعوبات لمواكبة الابتكارات التكنولوجية والمشاريع الإجرامية سريعة التطور التي تخترق كل قطاعات الاقتصاد والمجتمع، مع السعي المستمر من جانب السلطات بأن تحد من نفقاتها أو تتكيف في العديد من الحالات مع تراجع مخصصاتها. والعمل الشرطي، مثله مثل العمل الإجرامي، يزداد تعقيداً، وتتطلب مكافحة المجرمين الآن قدرًا غير مسبوق من التخصص ومعرفة الخبراء. ويجب على سلطات إنفاذ القانون أن تجد أساليب لمواءمة ضعف الميزانية والحاجة إلى المعرفة عميقة التخصص. [...]»

تحليلات البيانات المتقدمة يمكن أن تساعد سلطات إنفاذ القانون على ترتيب أولويات جهودها والمشاركة في العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات والذي يقوم على ذكاء حقيقي».

- النيوربول (2015: 44).

## 8-1-1 دورة سياسة الاتحاد الأوروبي

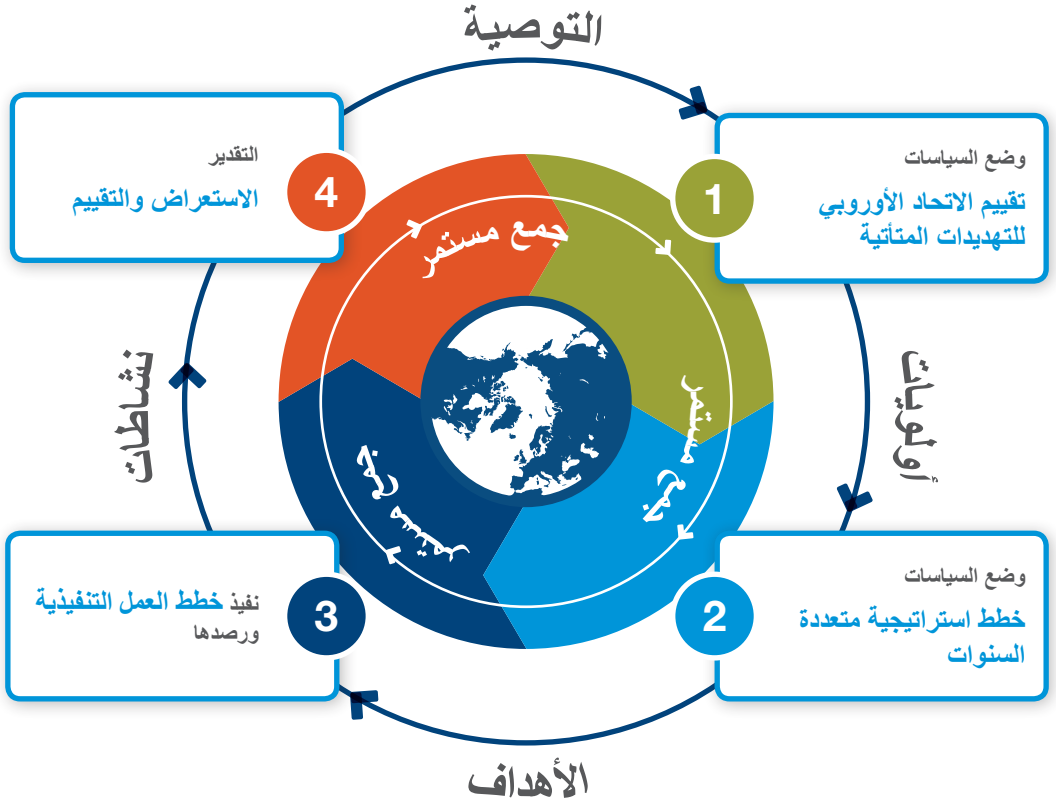
اعتمد الاتحاد الأوروبي رسميًا العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في 2005.<sup>65</sup> ومنذ ذلك الحين، وُضع التخطيط الاستراتيجي وخطط العمليات المشتركة للاتحاد الأوروبي للتصدي للجريمة المنظمة مع نهج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. وفي 2010، اعتمد الاتحاد الأوروبي دورة سياسة الاتحاد الأوروبي للجريمة الخطيرة والمنظمة، وهو ما يُعرض هنا بوصفه مثالًا على الممارسات الجيدة لمواجهة الجريمة المنظمة عبر الوطنية وفقًا لمبادئ العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات.<sup>66</sup>

تسعى دورة سياسة الاتحاد الأوروبي إلى خلق إطار عمل متسق وإجراءات عملياتية قوية للتصدي للتهديدات الإجرامية الأكثر إلحاحًا التي تواجه الاتحاد الأوروبي. وتوفر دورة السياسة فرصة لتحقيق التكامل بين الهياكل المختلفة في نهج متعدد التخصصات، وهي موجهة نحو تحقيق ذلك، لا سيما تحقيق التأزر بين أجهزة إنفاذ القانون وسلطات إدارة الحدود وتيسير تحقيق مزيد من التعاون بين الأجهزة الأوروبية وكذلك مع الأطراف المعنية من خارج الاتحاد الأوروبي.

تغطي كل دورة من دورات السياسة ما مجموعه أربع سنوات وتتألف من أربع خطوات رئيسية، حسب المبين في الشكل 8-1.

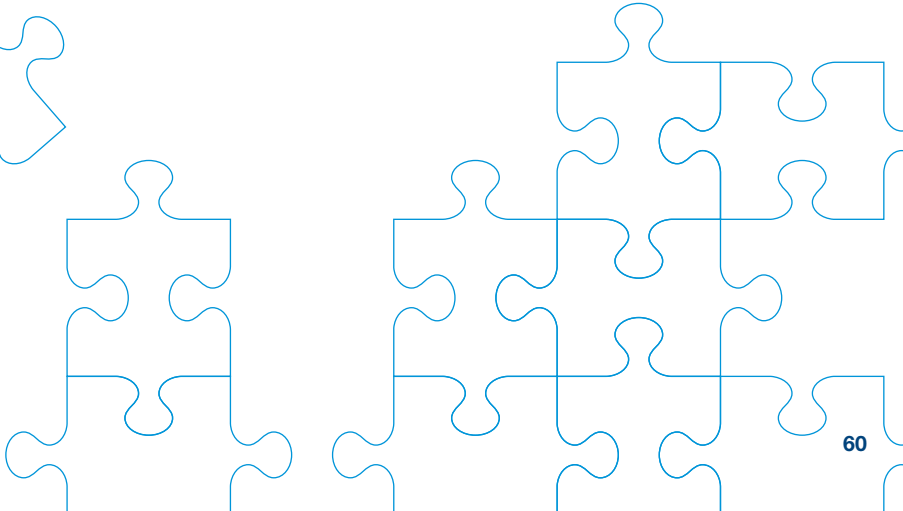
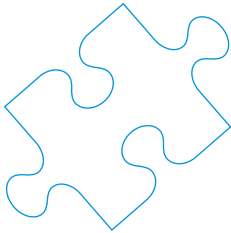
65 مجلس الاتحاد الأوروبي، «استنتاجات المجلس بشأن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وتطوير تقييم التهديدات المتأنية عن الجرائم المنظمة»، وثيقة رقم (10180/4/05)، التتبع رقم 4 (بروكسيل: 3 أكتوبر 2005).

66 مجلس الاتحاد الأوروبي، «استنتاجات المجلس بشأن إنشاء دورة سياسة الاتحاد الأوروبي وتطبيقها فيما يخص الجريمة الدولية المنظمة والخطيرة»، اجتماع مجلس العدل والشؤون الداخلية رقم 3043 (بروكسيل: 8 و9 نوفمبر 2010).



الشكل 8-1: دورة سياسة الاتحاد الأوروبي للتصدي للجريمة الخطيرة والمنظمة

المصدر: مجلس الاتحاد الأوروبي (2014).



## الخطوة 1- تقييم الاتحاد الأوروبي للتهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة

أعد اليوروبول تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة ونشره بالتعاون مع الفريق الاستشاري لتقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة (يتألف اليوروبول من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، وأجهزة الاتحاد الأوروبي، والمفوضية الأوروبية والأمانة العامة للمجلس الأوروبي)، بدعم من بلدان ومنظمات شريكة من غير أعضاء اليوروبول. ولأن المنهجية تحظى بتأييد من مجلس وزراء العدل والشؤون الداخلية في الاتحاد الأوروبي، فإن لها إطاراً قانونياً واضحاً وتحظى بدعم سياسي قوي.<sup>67</sup>

«ابتداءً من الأولويات الاستراتيجية وانتهاءً بتنفيذ العمليات، يضمن تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة أن النهج الذي يستهدي بالمعلومات هو في صميم التصدي للتهديدات الإجرامية الرئيسية التي تواجه الاتحاد الأوروبي».

- اليوروبول (2010).

تشمل عملية تقييم اليوروبول للتهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة ما يلي:

- إعداد المتطلبات التفصيلية للجهة الطالبة، واعتمادها؛
- إعداد المنهجية واعتمادها؛
- تحديد متطلبات الاستخبارات؛
- جمع البيانات؛
- تحليل البيانات؛
- صياغة تقرير تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة، بما في ذلك قائمة التهديدات والمخاطر الرئيسية؛
- عرض النتائج والتوصية بالأولويات.

تُنفذ عملية التحليل عبر التركيز على أربعة عناصر؛ يجرى جمع بيانات محددة لكل منها (انظر الجدول 8-1):

- مجالات/ أنواع الجريمة الخطيرة والمنظمة؛
- جماعات/ شبكات إجرامية منظمة وأفراد مجرمين متورطون في جريمة خطيرة؛
- البيئة: نقاط الضعف والفرص والبنى الأساسية؛
- الآثار والأضرار.

يعد التقييم الأساسي للتهديدات بإجراء تحليل كيفي لنوعين من المؤشرات، كما هو موضح في العمودين الأولين من الجدول 8-1. ومع ذلك، يمكن أن يتسبب تهديد ما في إلحاق الضرر فقط إذا كانت هناك نقاط ضعف. ولذلك، فمن أجل إعداد تقييم شامل.

للمخاطر الناتجة عن تلك التهديدات، يجب الوقوف على العناصر الإضافية لنقاط الضعف والاحتمالية أو إمكانية الحدوث، فضلاً عن الآثار والأضرار، وتحليل كل ما سبق وتقييمه. وتورد وثيقة المنهجية العامة لتقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة المؤشرات التالية للتهديدات والمخاطر التي يجرى تقييمها في عملية تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة، كما هو موضح في الجدول 8-1.

67 مجلس الاتحاد الأوروبي، «تقييم التهديدات المتأتية عن الجريمة الخطيرة والمنظمة لعام 2017 - المنهجية المنقحة»، وثيقة رقم (14913/15، CRIMORG 128)، (بروكسل: 11 ديسمبر 2015).

الجدول 8-1 مجموعة المؤشرات التي تخضع للتحليل أثناء عملية تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة

تقييم التهديد والمخاطر		تقييم التهديد	
الاثار/ الأضرار	عوامل ذات صلة بالجريمة البيئية	جماعات/ شبكات إجرامية	مجالات/ أنواع الجرائم
الأثر المالي	الحالة الاقتصادية	مجالات/ أنواع الجرائم التي ينشطون فيها	توافر الموارد
الأثر الاجتماعي	الحالة الجغرافية السياسية	تعدد الأنشطة الإجرامية	العرض والطلب
الأثر الصحي	الهيكل الأساسية للنقل واللوجستيات	الجنسية	عدد المجموعات الناشطة في مجال/ نوع الجريمة
الأثر البيئي	الاتجاهات العامة	حجم الجماعة	تطور مجال/ نوع الجريمة
	الابتكار	الموارد المالية	البعد الجغرافي
	الإنترنت والتكنولوجيات الجديدة	الموارد البشرية	مجالات/ أنواع الجرائم الأخرى المرتبطة بالنوع نفسه من الجرائم
	التشريعات	الربح المالي	طريقة العمل المتبعة
	إجراءات إنفاذ القانون	الموارد الأخرى	
	أولويات الاتحاد الأوروبي بشأن الجريمة والتي تحدها اللجنة المعنية بالتعاون التنفيذي بشأن الأمن الداخلي	الهيكل، النوع	
		الخبرة	
		التعاون	
		طريقة العمل	
		البعد الجغرافي	
		المرونة والقدرة على التكيف	
		التدابير المضادة	
		الفساد والتأثير في القطاع العام	
		استخدام الأشكال القانونية للشركات التجارية	
		غسل الأموال- مستوى التطور	
		العنف الخارجي	



تقييم التهديدات ليس من قبيل التقارير الوصفية للوضع الراهن، ولكنه استشراف للمستقبل، حيث يعرض ما يتوصل إليه من استنتاجات مشفوعاً بقائمة بالتهديدات والتوصيات الرئيسية بشأن كيفية تحديد أولوياته. وتقدّم تقارير اليوروبول حول تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة إلى اللجنة الدائمة للاتحاد الأوروبي المعنية بالتعاون على صعيد العمليات بشأن الأمن الداخلي حيث تُناقش في إطار العملية السياسية لوضع سياسات الاتحاد الأوروبي. ومن ثم فالقرار النهائي هو مزيج بين تقييمات الخبراء المهنيين والآراء السياسية.

## الخطوة 2 - الخطط الاستراتيجية متعددة السنوات

استنادًا إلى تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة، يتخذ مجلس الاتحاد الأوروبي لوزراء العدل والشؤون الداخلية قرارًا رسميًا بشأن مجالات الجريمة ذات الأولوية للسنوات الأربع القادمة. وعند وضع هذه السياسات، يلتفت المجلس إلى الملاحظات التي يتلقاها من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي وأجهزة الاتحاد الأوروبي والبلدان الشريكة من خارج الاتحاد الأوروبي.

يصوغ فريق من الخبراء من أشد البلدان تأثرًا خططًا استراتيجية مدة الخطة أربع سنوات لكل أولوية من الأولويات. وتتضمن هذه الخطط متعددة التخصصات قائمة بالأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها أثناء دورة السنوات الأربع. وتشمل الخطط مؤشرات الأداء الرئيسية والأطر الزمنية والمعالم الرئيسية والأجهزة المسؤولة أو الأشخاص المسؤولين. وتعتمد اللجنة المعنية بالتعاون العمليتي بشأن الأمن الداخلي الخطط الاستراتيجية متعددة السنوات، وتمنحها صفة الرسمية وتكفل لها الموارد المالية.

## الخطوة 3 - الخطط العمليتيّة والبرنامج الأوروبي متعدد التخصصات لمكافحة التهديدات الإجرامية

تطوّر كل خطة استراتيجية متعددة السنوات لتصبح خطة عمليتيّة حسب الأولوية. وتصف جميع تلك الخطط خطوات وإجراءات مؤسسات وأجهزة الاتحاد الأوروبي فضلًا عن الإجراء الذي تنفذه السلطات الوطنية منفردة.

تنفّذ الإجراءات المشتركة في إطار الخطط العمليتيّة في إطار آلية البرنامج الأوروبي متعدد التخصصات لمكافحة التهديدات الإجرامية. وتوفر هذ الآلية منبرًا للتعاون المنظم بين الدول الأعضاء المعنية، ومؤسسات وأجهزة الاتحاد الأوروبي بالإضافة إلى الشركاء المعنيين من خارج الاتحاد الأوروبي. ويقود تنفيذ كل خطة عمليتيّة دولة متطوعة من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، ويشرف على تنفيذها على الصعيد الوطني منسقون وطنيون للبرنامج الأوروبي متعدد التخصصات لمكافحة التهديدات الإجرامية، تعينهم كل دولة عضو في الاتحاد الأوروبي. ويقدم اليوروبول دعمًا إداريًا ولوجستيًا لمشروعات البرنامج الأوروبي متعدد التخصصات لمكافحة التهديدات الإجرامية ويرصد التقدم الذي تحرزه. ويعين أيضًا اليوروبول مديري دعم للبرنامج الأوروبي متعدد التخصصات لمكافحة التهديدات الإجرامية لضمان الدعم التحليلي والعمليتي لجميع ذات الأولوية. وتعتمد اللجنة المعنية بالتعاون التنفيذي بشأن الأمن الداخلي الخطط العمليتيّة وترصد تنفيذها استنادًا إلى تقارير نصف سنوية.

تدعي جميع السلطات الوطنية للاتحاد الأوروبي إلى دمج الخطط الاستراتيجية متعددة السنوات والخطط العمليتيّة فيما تضطلع به من عمليات التخطيط الوطنية وجهودها في إنفاذ القانون لمكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة، وتُشجع على ذلك أيضًا أجهزة الاتحاد الأوروبي المعنية على تجسيد الأولويات وخطط العمل في برامج عملها السنوية.

## الخطوة 4 - الاستعراض والتقييم

تستعرض اللجنة المعنية بالتعاون العملي بشأن الأمن الداخلي فعالية الخطط العملية وأثرها على التهديدات ذات الأولوية. وتنتج التقارير السنوية التي يقدمها القادة الوطنيون والتقييم المرحلي الذي يجريه اليوروبول فرصاً لتكييف الخطط الاستراتيجية متعددة السنوات أو تعديلها، أو إعادة ترتيب الأولويات إذا لزم الأمر. وتتلقى اللجنة المعنية بالتعاون العملي بشأن الأمن الداخلي تقريراً سنوياً عن الوضع الراهن وتجري تقييماً شاملاً ومستقلاً في نهاية كل دورة من دورات السياسة. والدروس المستفادة من هذا التقييم تصبح مدخلات في دورة السياسة المقبلة.

## 2-1-8 أداة سلبينير لتقييم الجريمة المنظمة

وُضعت تقنية سلبينير لتحسين تحديد الأولويات الاستراتيجية عبر طريقة موثوقة وموضوعية وقائمة على الخبرة في تحليل الاستخبارات الجنائية للمساعدة في تصنيف تهديدات الجماعات الإجرامية المنظمة والمقارنة بينها، وكذلك لتحديد الثغرات الاستخباراتية.

توفر تقنية سلبينير لمحللي الاستخبارات الذين يضطعون بتحليل الجماعات الإجرامية المنظمة طريقة شاملة وشفافة لوضع توصيات وعرضها ودعم الاستخبارات بطريقة موجزة. ومع ذلك، فليس المقصود أن يترك الإطار والمصفوفة الناتجان في عزلة، ولكن ينبغي بلورتهما في سياق التقييم التحليلي الاستراتيجي الذي يوضح تفاصيل المقارنات وأهميتها.<sup>68</sup>

كان هناك في الأصل 19 معياراً أو خاصيةً يجري على أساسها تقييم المستويات النسبية للتهديد. وتحدّد قيمة عددية لكل خاصية من الخصائص- إما «غير معروفة القيمة»، أو متدرجة من «صفر» إلى «درجة عالية»- استناداً إلى حجمها الظاهر، ولكن خفض إصدار حديث من تقنية سلبينير عدد الخصائص إلى 12، مما جعل عملية جمع المعلومات أكثر كفاءة، في حين تركز الخصائص المتبقية على سلوك تسهل ملاحظته بقدر أكبر.

رغم ما تقدم، ينبغي إدراك أن آلية سلبينير هي أداة استراتيجية تستخدم للمساعدة في تحديد الأولويات التنظيمية وليست مصممة للاستخدام بوصفها أداة استخباراتية تكتيكية. وتستند أيضاً تقنية سلبينير إلى افتراضات معينة ربما لا تعكس الصلات متزايدة التعقيد والتطور في أوساط الجماعات الإجرامية المنظمة الدولية، وبين تلك الجماعات والمنظمات الإرهابية. وهذا يمكن أن يؤدي إلى وضع أولويات استراتيجية ينصب تركيزها على منظمات كبيرة ومتطورة مع تجاهل الجماعات الأصغر حجماً ولكن يحتمل أن تكون أكثر خطورة ومتصلة بجريمة منظمة أجنبية أو إرهاب.<sup>69</sup> إضافةً إلى ذلك، تستند آلية سلبينير إلى افتراضات تحدد أكبر التهديدات المتصورة للمجتمع الكندي، وقد لا يعكس ترتيب الخصائص بالضرورة تلك الخصائص الخاصة بجماعات أو بلدان أخرى.

68 الاستخبارات الجنائية لشرطة الخيالة الكندية الملكية، سلبينير إصدار 2.0، مصفوفة قياس قدرة مجموعات الجريمة المنظمة، شرطة الخيالة الكندية الملكية (أونارا، 2011).

69 راتكليف، وسترانج، وتاييلور (2014: 206-227).

## الجدول 2-8 مقارنة بين خمس جماعات إجرامية باستخدام نموذج سلبينير

المجموعة 5	المجموعة 4	المجموعة 3	المجموعة 2	المجموعة 1	درجة الخطورة	
					الفساد	عالية
					العنف	متوسطة
					التسلل	ضعيفة
					غسل الأموال	معدومة
					التعاون	مبهمة
					العزل	
					الاختكار	
					النطاق	
					استخدام الاستخبارات	
					التنوع	
					الانضباط	
					التماسك	

الاختلاف الرئيسي بين فئتي التهديد «الصفريّة» و«غير المعروفة» هو ما إذا كانت المعلومات قد جُمعت عن الجماعة أم لا. وإذا لم يجر تحقيق بشأن الجماعة أو موضوع الاستخبارات الجنائية، فإنه ينبغي تسجيل الخصائص التي لا تصاحبها معلومات بعبارة «غير معروفة القيمة». ينبغي استخدام عبارة «غير معروفة القيمة» عندما يكون هناك سبب للاشتباه في أن الجماعة قادرة على أن تشكل تهديدًا، ولكن ليس ثمة دليل على أنها تستخدم قدراتها على ذلك، وعندما تتوفر معلومات متضاربة بشأن قدرتها مع عدم كفاية اليقين لتأييد ذلك الرأي.<sup>70</sup>

### العناصر الفرعية لسلبينير

هناك 12 خاصية أو «قيمة» في أداة سلبينير، وهي تقابل التهديد الذي تشكله على المجتمع الكندي، وتصنّف في الأداة من أكبر تهديد إلى أصغر تهديد على المجتمع. على سبيل المثال، يوصف «الفساد» بأنه أكبر تهديد تمثله الجريمة المنظمة، يليه «العنف».

فيما يلي قائمة بترتيب الدرجات التي تصف القيم الاثنتي عشرة (لبيان عدد العناصر الفرعية الذي يُرمز إليه بالرمز P، انظر أدناه) المستخدمة لتسجيل الجماعات الإجرامية المختلفة:

- 12 الفساد
- 11 العنف
- 10 التسلل
- 9 غسل الأموال
- 8 ممالأة العدو
- 7 الإبعاد
- 6 الاحتكار
- 5 النطاق
- 4 استخدام الاستخبارات
- 3 التنوع
- 2 التخصص
- 1 الإرتباط

#### حساب الدرجة

يمكن حساب درجة كل من القيم الاثنتي عشرة باستخدام الطريقة التالية:

- عالية =  $P \times 4$
- متوسطة =  $P \times 2$
- منخفضة =  $P \times 1$
- صفرية = 0
- غير معروفة =  $P \times 2$

حيث يشير الرمز P إلى عدد العناصر الفرعية في القائمة الواردة أعلاه؛ على سبيل المثال، إذا كان الاحتكار (6) قيمته عالية، واستخدام الاستخبارات (4) قيمته متوسطة، والعنف (11) قيمته منخفضة، يجرى حساب درجاتها بالطريقة التالية:

- الاحتكار =  $6 \times 4 = 24$
- استخدام الاستخبارات =  $4 \times 2 = 8$

- العنف =  $11 \times 1 = 11$
- المجموع هو 43. وتمثل الدرجة الأعلى، مقارنة بمؤسسات أخرى خضعت للخصص، مستوى أعلى من التهديد.

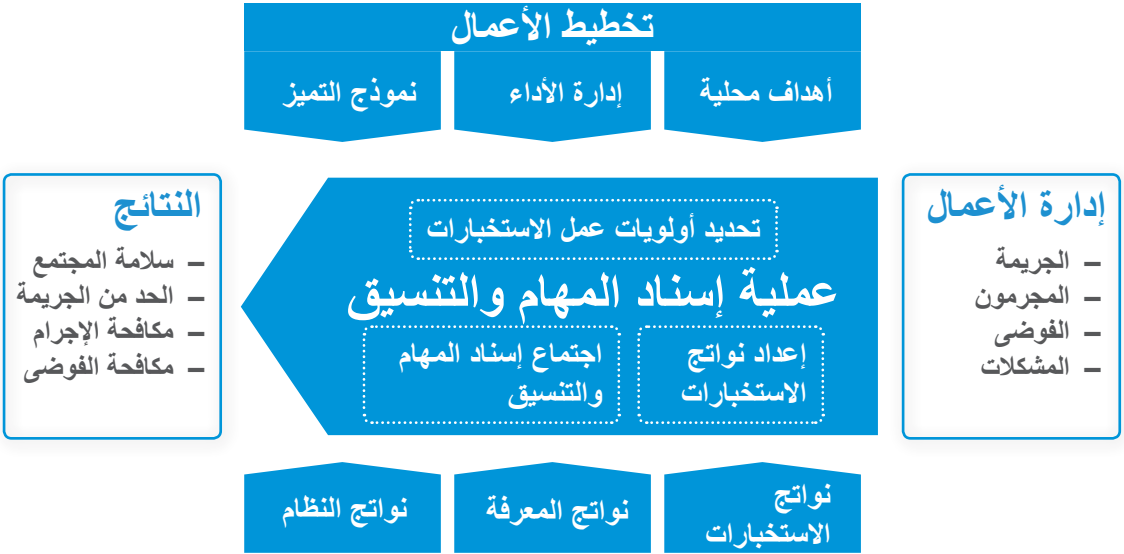
## 8-2 أمثلة على تطبيق العمل الشرطي الوطني الذي يستهدي بالمعلومات

تقدم الفصول الفرعية من 8-2-1 إلى 8-2-5 أمثلة على تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات في خمس بلدان في أوروبا. ويبدأ الفصل الفرعي 8-2-1 بتقديم نموذج الاستخبارات الوطنية في المملكة المتحدة، حيث أعد العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات لأول مرة في تسعينيات القرن الماضي. ومنذ ذلك الحين، استخدمت عدة بلدان حول

العالم التطبيق العملي والهيكل التنظيمية للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في المملكة المتحدة بوصفها نموذجًا للممارسات الجيدة. ويلى نموذج الاستخبارات الوطنية عرض موجز لوضع السياسات التي تستهدى بالاستخبارات والتخطيط الاستراتيجي لإنفاذ القانون في دولة شمال الراين- وستفاليا الألمانية. ويعرض الفصل الفرعي 2-8-3 النموذج السويدي للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات إضافة إلى الجهود الوطنية المشتركة التي تستند إلى الاستخبارات من أجل التصدي للجريمة الخطيرة والمنظمة في السويد. وأدمجت جمهورية صربيا أحكامًا قانونية محددة بشأن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في قانون جديد للشرطة أقر في 2016 وأعدت الدليل الوطني بشأن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات لأجهزة إنفاذ القانون الصربية. وتعرض هذه التدابير في الفصل الفرعي 2-8-4. ويصف المثال الوطني الأخير نهج الجبل الأسود في تقييمات التهديدات للجريمة الخطيرة والمنظمة.

## 8-2-1 نموذج الاستخبارات الوطنية للمملكة المتحدة

نموذج الاستخبارات الوطنية هو إطار تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في المملكة المتحدة<sup>71</sup> والقصد من هذا النموذج هو التركيز على العمليات الشرطية وتحقيق أثر أكبر بقدر لا يتناسب مع الموارد المتاحة. وهو يستند إلى إطار واضح لتحليل البيانات والمعلومات، مما يتيح نهجًا لحل المشكلات في مجال إنفاذ القانون وتقنيات منع الجريمة. والنتائج المتوقعة هي تحسين سلامة المجتمع، والحد من الجريمة، ومكافحة الإجمام والفوضى مما يؤدي إلى زيادة اطمئنان الجمهور وثقته. نموذج الاستخبارات الوطنية ليس مقصورًا على استخدام المتخصصين أو مختصرًا فيه، فهو ذو صلة بجميع مجالات إنفاذ القانون: الجريمة والتحقيق فيها، والفوضى وسلامة المجتمع. وعمومًا، نموذج الاستخبارات الوطنية هو نموذج أعمال للعمليات الشرطية.



## شكل 2-8 نموذج الاستخبارات الوطنية للمملكة المتحدة

المصدر: دائرة الاستخبارات الجنائية الوطنية (2000: 9).

71 صيغ هذا الفصل الفرعي استنادًا إلى وثيقتين هما (1) نموذج الاستخبارات الوطنية لدائرة الاستخبارات الجنائية الوطنية (الاتصالات على الصعيد الموسمي لدائرة الاستخبارات الجنائية الوطنية، 2000)؛ و(2) مدونة قواعد السلوك - نموذج الاستخبارات الوطنية للمركز الوطني للتمييز الشرطي (لندن: وزارة الداخلية، (CENTREX)، 2005).

نموذج الاستخبارات الوطنية بقدر ما هو نموذج لصنع القرار على مستوى الإدارة فهو وصف لعمليات ونواتج الاستخبارات. فالعامل الحاسم في ضمان الحد من الجريمة هو الدور الاستباقي لإدارة إنفاذ القانون.

تجرى العملية على ثلاثة مستويات: المستوى 1 (المستوى المجتمعي/ المحلي)، والمستوى 2 (المستوى المشترك بين القوات/ الإقليمي)، والمستوى 3 (المستوى الوطني/ الدولي).

في كل مستوى من تلك المستويات، تطابق عمليات نواتج الاستخبارات وطبيعتها تطابقاً جوهرياً، على الرغم من اختلاف المحتوى التفصيلي للنواتج وطبيعة البيانات التي يتعين الوصول إليها ومعالجتها. وقد أبرز هذا التشابه عن قصد في جميع أجزاء النموذج لتوسيع نطاق التفاهم بين المهنيين العاملين على مستويات مختلفة.

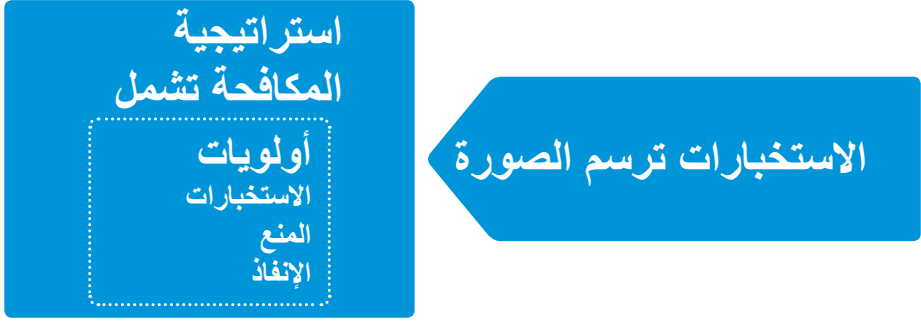
ويعمل نموذج الاستخبارات الوطنية إما بوصفه نظاماً قائماً بذاته لمستوى واحد من النشاط، أو بوصفه نموذجاً متكاملًا يتفاعل في كل مستوى مع النماذج الأخرى لتحديد المشكلات وحلولها المحتملة على أفضل وجه. ويصف النموذج كل وحدة استخبارات ضمن مستوى معين، ويحدد متطلبات الاستخبارات المحلية الخاصة به. وتوحيد معايير نواتج الاستخبارات هو أفضل أساس لتوفير مثل هذه الاستخبارات، ولكنه يتطلب أنظمة لتبادل المعلومات تمكن كل وحدة استخبارات من الاستفادة من البيانات التي تحتفظ بها الوحدات الزميلة.

النتائج الأساسية في المستوى 3 هو تقييم التهديد السنوي للمملكة المتحدة، وبصورة أدق تحت عنوان *التقييم الوطني الاستراتيجي للجريمة الخطيرة والمنظمة*، وتعدده وكالة الجريمة الوطنية البريطانية استناداً إلى بيانات مقدمة من قوات الشرطة، والهيئة الملكية للجمارك والضرائب، وأجهزة الاستخبارات والأمن، وهيئات أخرى لإنفاذ القانون.

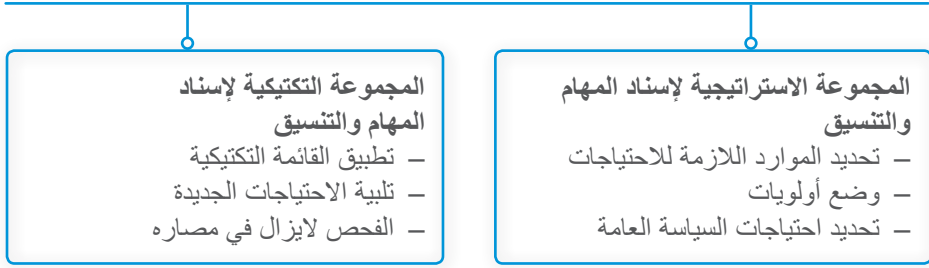
يوفر التقييم الوطني الاستراتيجي صورة شاملة عن مخاطر الجريمة الخطيرة والمنظمة التي تتعرض لها المملكة المتحدة ومصالحها. فهو الذي يوفر معلومات عن ماهية الأولويات والإجراءات التي ستُتخذ، والنتائج المتوقعة والكيفية التي يقاس بها النجاح لتبني عليها الاستجابة الوطنية.

مجموعات إسناد المهام والتنسيق، التي تجتمع على المستويات الثلاثة كافة، هي جوهر نموذج الاستخبارات الوطنية. وتنقسم اجتماعات تلك المجموعات إلى *اجتماعات استراتيجية لإسناد المهام والتنسيق واجتماعات تكتيكية لإسناد المهام والتنسيق*. والغرض من تلك الاجتماعات هو الاتفاق على استراتيجية المكافحة التي تحدد المتطلبات الاستخباراتية وتحدد جدول أولويات الاستخبارات والمنع والإنفاذ، بهدف تحقيق أقصى قدر من التأثير. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب أن يفهم مديرو إنفاذ القانون جيداً الطبيعة الحقيقية للمشكلات التي يواجهونها وآلية صنع القرار التي تحدد الأولويات والموارد المطلوبة والتي تمكن من الشروع في العمل، فعملية إسناد المهام والتنسيق هي تلك الآلية.

## إسناد المهام والتنسيق



### تتطلب



### الشكل 3-8 العمليات الاستراتيجية والتكتيكية لإسناد المهام والتنسيق في المملكة المتحدة

المصدر: دائرة الاستخبارات الجنائية الوطنية (14: 2000)

#### إسناد المهام الاستراتيجية

تتمثل أهداف الاجتماعات الاستراتيجية لإسناد المهام والتنسيق في وضع استراتيجية المكافحة أو تعديلها وجعل التزامات الموارد الرئيسية تتماشى مع الأولويات المحددة. ولذلك، تجتمع المجموعة الاستراتيجية لإسناد المهام والتنسيق كل ثلاثة أو ستة أشهر وتوائم دورتها مع جولة تخطيط الأعمال. وتنفذ أعمال المجموعة وفقاً للمشاكل والقضايا التي يحددها التقييم الاستراتيجي، التي تُستخدم، بعد مناقشتها في ضوء الأهداف الحكومية والمحلية، لتقرير أولويات الاستخبارات والإنفاذ والمنع وتحديدها. ويكتمل عمل المجموعة بتخصيص الموارد ووضع السياسات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المكافحة.

#### إسناد المهام التكتيكية

تجتمع المجموعة التكتيكية لإسناد المهام والتنسيق أسبوعياً أو مرة كل أسبوعين. ويناط بالمجموعة ثلاثة أدوار رئيسية، هي: التكليف وتطبيق القائمة التكتيكية على استراتيجية المكافحة؛ وتلبية الاحتياجات الجديدة؛ والتحقق من أن الخطط المتفق عليها وأعمال الإنفاذ لا تزال في مسارها لتحقيق الأهداف. وتقرير التقييم التكتيكي هو الناتج الرئيسي للاستخبارات الذي يحرك عملية صنع القرار التكتيكي.

- تضم الأهداف التكتيكية أربعة عناصر، هي:
- استهداف المجرمين بما يتماشى مع أولويات استراتيجية مكافحة؛
  - التعامل مع الجريمة والفوضى؛
  - التحقيق في الجرائم والحوادث التي يمكن إثبات اتصالها في شكل «سلسلة»؛
  - تطبيق مجموعة من «التدابير الوقائية» مثل استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة ونظم الإضاءة أو مبادرات العمل المجتمعي.

رصد التقدم المحرز وتشجيع العمل في المربعات الأربعة للقائمة التكتيكية هو في صميم جدول أعمال الاجتماع التكتيكي لإسناد المهام والتنسيق.

تستند العمليات الاستراتيجية والتكتيكية لإسناد المهام والتنسيق التي تستهدي بالاستخبارات إلى أربعة تقارير استخباراتية رئيسة نوضحها بإيجاز أدناه.

### التقييمات الاستراتيجية

الغرض الرئيس من تقرير التقييم الاستراتيجي هو إعطاء مجموعة إسناد المهام والتنسيق صورة دقيقة عن الوضع في منطقة مسؤوليتها، وكيف تتغير هذه الصورة وقد تتغير في المستقبل. وهو، بحكم تعريفه، نظرة على مدى أطول، عالية المستوى إلى مسائل إنفاذ القانون، وبالتالي لن ينظر في الأنشطة الحالية فحسب، بل سيحاول أيضًا عرض توقعات عن التطورات المحتملة. وسيساعد التقييم الاستراتيجي المُنتج محليًا في التخطيط ووضع السياسات في المنطقة ويساهم في رسم صورة أكبر للأنماط والاتجاهات في المنطقة وعلى الصعيد الوطني.

### التقييم التكتيكي

التقييم التكتيكي هو أساس عمل المجموعة التكتيكية لإسناد المهام والتنسيق. ويستطيع التقييم تحديد الأنماط والاتجاهات الناشئة التي تتطلب الاهتمام، وأيضًا تلك التي تتطلب مزيدًا من التحليل. ويمكن معالجة التقدم المحرز في التحقيقات أو المبادرات الوقائية كما يمكن تلبية الاحتياجات الملحة لإجراء تغييرات في توفير موارد الخيارات التكتيكية.

### خصائص الهدف

خصائص الهدف هي خصائص خاصة بكل شخص على حدة وتضم تفاصيل كافية للبدء في تحقيق/ عملية ضد شخص أو مجموعة مستهدفة من الأشخاص تعمل ضمن شبكة أو دعم عملية جارية ضد أي مما ذكر. وتبين الروابط مع التحريات الأخرى (على جميع مستويات النموذج) وقد تتضمن بيانات المخاطر الخاصة بالمجرمين الخطيرين المحتملين. وتتضمن خصائص الهدف، استنادًا إلى الاستخبارات التي جرى التوصل إليها، تفسيرًا لأفضل مسار للعمل ومقترحات لسد الثغرات في الصورة المجمعّة للمعلومات.

### خصائص المشكلة

تحدد خصائص المشكلة سلسلة الجرائم أو الحوادث المثبتة وتلك التي في طور التكوين. كما تحدد «بؤر» الجرائم والحوادث المثبتة والتي في طور التكوين إلى جانب فرص العمل الوقائي التي تكشف عنها الاستخبارات. وفي حالة تحديد سلسلة جرائم تتأكد فيها الأساليب ويثبت فيها ارتباط المتهمين بها، تدعم الخصائص التحقيقات المستهدفة والقائمة على ردة الفعل وكذلك المبادرات الوقائية.



## وحدات الاستخبارات - تحديد أولويات عمل الاستخبارات

يجب أن تتوفر لوحة الاستخبارات الفعالة والأمنة أربعة عناصر رئيسية توصف بإيجاز على النحو التالي: مصادر كافية للمعلومات، وطاقم عمل على قدر مناسب من التنظيم والمهارة، وإمكانية الوصول إلى كل نواتج المعرفة ونواتج النظام.

### مصادر المعلومات

تتنوع مصادر المعلومات التي يجب على طاقم عمل الاستخبارات الاطلاع عليها تنوعًا كبيرًا، مثل المعلومات عن الضحايا والشهود والسجناء والمبلغين ونتائج المراقبة. ويتمكن نظام الاستخبارات المجهز بشكل سليم من الاطلاع على مجموعة واسعة من البيانات القائمة فضلاً عن إجرائه عمليات تجنيد استباقية للمصادر وتنفيذ عمليات نشرها لسد الثغرات الاستخباراتية التي جرى الوقوف عليها.

### طاقم العمل

العنصر الثاني اللازم توفره هو الناس. ومن الأهمية بمكان تعيين مدير استخبارات له وضع قانوني مناسب ليرأس الوحدة لضمان إضافة المعنى والأهمية إلى تقييمات التحليل ونتائجه قبل عرضها على مجموعة إسناد المهام والتنسيق.

من المهم بالقدر نفسه أن تمثّل الاستخبارات بوصفها علمًا تخصصيًا تمثيلاً كافيًا في مناقشات الإدارة بشأن الموارد المالية والبشرية. ويجب تجهيز وحدات الاستخبارات ليس فقط لمعالجة البيانات والمعلومات المعروفة من قبل، ولكن أيضًا لجمع المعلومات عبر وسائل استباقية أو سرية. وكثيرًا ما يجري تحديد الثغرات في الاستخبارات والتي لا يمكن سدها عن طريق تحليل المواد المتاحة وتجميعها. يجب أن يكون لدى وحدات الاستخبارات المهارات والقدرات للتعامل مع المصادر الحية، فضلاً عن الفرص المتاحة لعمليات المراقبة التقنية.

هناك حاجة إلى محللين مدربين إذا أريد الوصول إلى تحقيق المعايير المتأصلة في النموذج. فالتقنيات والنتائج التحليلية جزء من نطاق موحد تركز عليه الترتيبات الوطنية للتدريب المهني لمحلي إنفاذ القانون.

### نواتج المعرفة

يؤكد النموذج على وجوب دراسة نظام الاستخبارات بوصفه علمًا تخصصيًا. ويجب على طاقم العمل الإطلاع على نواتج المعرفة التي تكفل ضمان الجودة للنموذج. وتعرّف نواتج المعرفة، الوطنية والمحلية، قواعد تسيير الأعمال أو أفضل الممارسات التي يجري بها إتمام العمليات التي تحتاج إلى مهارة، والظروف التي قد يجري فيها العمل مشتركًا بين الأجهزة، فالوصول إلى نواتج المعرفة يجعل طاقم العمل مناسب للدور المنوط بكل منهم. ومن ثم تصف عبارة «نواتج المعرفة» مجموعة مختلفة من القواعد والمعلومات المحلية أو الإقليمية أو الوطنية التي يجب أن تتضمنها الاستراتيجية الاستخباراتية للجهاز.

### نواتج النظام

تتيح نواتج النظام تسهيلات لجمع المعلومات وتلقيها وتسجيلها وتخزينها واستخدامها. وهي توفر وسائل يمكن عن طريقها الاحتفاظ بالبيانات واسترجاعها وتحليلها. ووفقًا لنموذج الاستخبارات الوطنية، لا بد لوحدات الاستخبارات الفعالة من الإطلاع على عدد من نظم البيانات الوطنية، وملفات القضايا الخاصة بقوة الشرطة المحلية، وسجلات الجرائم والاستخبارات ومجموعة واسعة من المعلومات ذات المصادر المفتوحة.<sup>72</sup>

72 للاطلاع على مزيد من المعلومات بشأن نواتج النظام لوحدات الاستخبارات، انظر دائرة الاستخبارات الجنائية الوطنية (2000).

### الأمن

يتطلب سلامة نموذج الاستخبارات الوطنية معايير مناسبة من الأمن المادي والبيئي والتقني وأمن العاملين. وتحدّد سياسة التصنيفات الأمنية الحكومية المعايير المشتركة لحماية الوثائق المهمة وغيرها من المواد في جميع الأجهزة الحكومية. وتمتد مبادئ الأمن لتشمل أيضًا البيانات المحفوظة على الكمبيوتر ونظم التسجيل الإلكترونية.

### حماية البيانات

كبار المسؤولين هم المسؤولون عن وضع إجراءات ونظم مناسبة وتنفيذها لضمان الاحتفاظ بالمعلومات الشخصية عن الأفراد وفقًا لشروط قانون حماية البيانات البريطاني لعام 1998 وجميع التشريعات الأخرى ذات الصلة بهذا الأمر. ويجب أن تكون إدارة المعلومات وفقًا لمدونة قواعد الممارسات بشأن إدارة معلومات الشرطة.

## 2-2-8 شمال الراين - وستفاليا، ألمانيا: وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي

تطبق شرطة شمال الراين- وستفاليا في ألمانيا العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، لا سيما بشأن وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي.<sup>73</sup> ويستند نظام إدارة الاستراتيجيات والرقابة إلى أربع ركائز تمثل المهام الرئيسية لقوات الشرطة التابعة للدولة:

- الوقاية من المخاطر والاستجابة للطوارئ
- مكافحة الجريمة (التحريات)
- مكافحة حوادث المرور (شرطة المرور)
- الخدمات الإدارية

جميع هيئات الشرطة الإقليمية البالغ عددها 47 في شمال الراين- وستفاليا لها هيكل تنظيمي مماثل، رغم اختلافها من حيث الحجم، وهي تتألف من أربع مديريات تقابل المهام الأساسية ومجموعة إضافية من العاملين لمساعدة رئيس هيئة الشرطة.

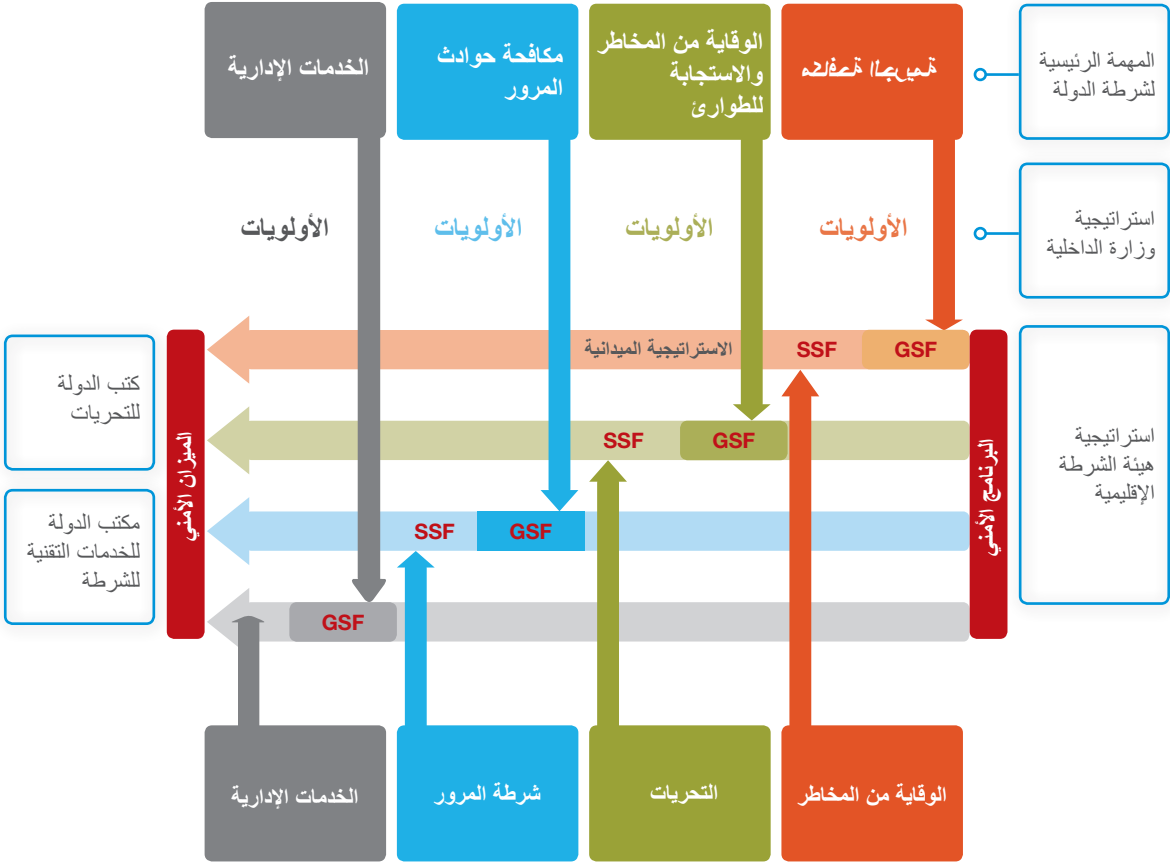
تحدد وزارة الداخلية الأولويات، بوصفها من الأسس الاستراتيجية، على صعيد الدولة في كل ميدان من ميادين الركائز الأربع المذكورة أعلاه (الاستراتيجيات الميدانية). ويجرى إنشاؤها، وتقييمها بصفة دورية، وتعديلها عبر تحليل المعلومات والبيانات، وتجميعها والتحقق منها من جانب جهازين حكوميين. وتخصص أيضًا هذه العملية الموارد حسب حجم العمل وتتولى وضع ميزانية هيئة الشرطة الإقليمية.

أمثلة الأولويات المحتملة:

- (الوقاية من المخاطر) توافر الشرطة وإمكانية الوصول إليها؛
- (التحريات) الحد من جرائم الأحداث؛
- (شرطة المرور) الحد من حوادث المسنين؛
- (الخدمات الإدارية) توافر الموظفين داخل هيئة الشرطة الإقليمية.

73 السلطة المسؤولة: المكتب الحكومي لخدمات الشرطة المركزية لشمال الراين وستفاليا، دويسبورغ، ألمانيا.

## وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي



GSSF: General Success Factors  
SSF: Special Success Factors

الشكل 4-8 وضع السياسات التي تستهدي بالاستخبارات والتخطيط الاستراتيجي لشرطة شمال الراين وستفاليا، ألمانيا

تحدد وزارة الداخلية عوامل النجاح العامة، لكل أولوية من الأولويات، والتي تتضمن مجموعة من المعايير والإجراءات والمؤشرات والتي يجب على جميع هيئات الشرطة الإقليمية تطبيقها. ويجب إدراج تلك العوامل في البرنامج الأمني السنوي لهيئة الشرطة الإقليمية، والذي يصف أيضاً الأولويات والأهداف المحلية لهيئة الشرطة الإقليمية، والتدابير والمسؤوليات ذات الصلة بها. ويشار إلى المعايير والإجراءات والمؤشرات الإقليمية الملزمة بوصفها عوامل النجاح الخاصة، وكل مديرية من مديريات هيئة الشرطة الإقليمية ملزمة عمومًا بالإسهام في تحقيق أهداف المديرية الثلاث الأخرى.

يكلف الجهازان الحكوميان (مكتب الدولة للتحريات ومكتب الدولة للخدمات التقنية للشرطة) نيابةً عن الوزارة بالرقابة على الأنشطة الميدانية لهيئة الشرطة الإقليمية بصفة دورية وتقييمها، حسب توثيقها في الميزان الأمني لهيئة الشرطة الإقليمية في نهاية السنة. فمخطط وهيكل البرنامج الأمني والميزان الأمني محددان ومتطابقان في جميع هيئات الشرطة الإقليمية، وهما الأساس لعملية إبداء الملاحظات والتدخل بما في ذلك، تعزيز الأمثلة على أفضل الممارسات ودعمها من بين أمور أخرى. ولغرض المساعدة، جرى إعداد مجموعات مقارنة بين هيئات الشرطة الإقليمية مع بيانات هيكلية مقابلة للتمكن من تبادل الخبرات وتكثيفه.

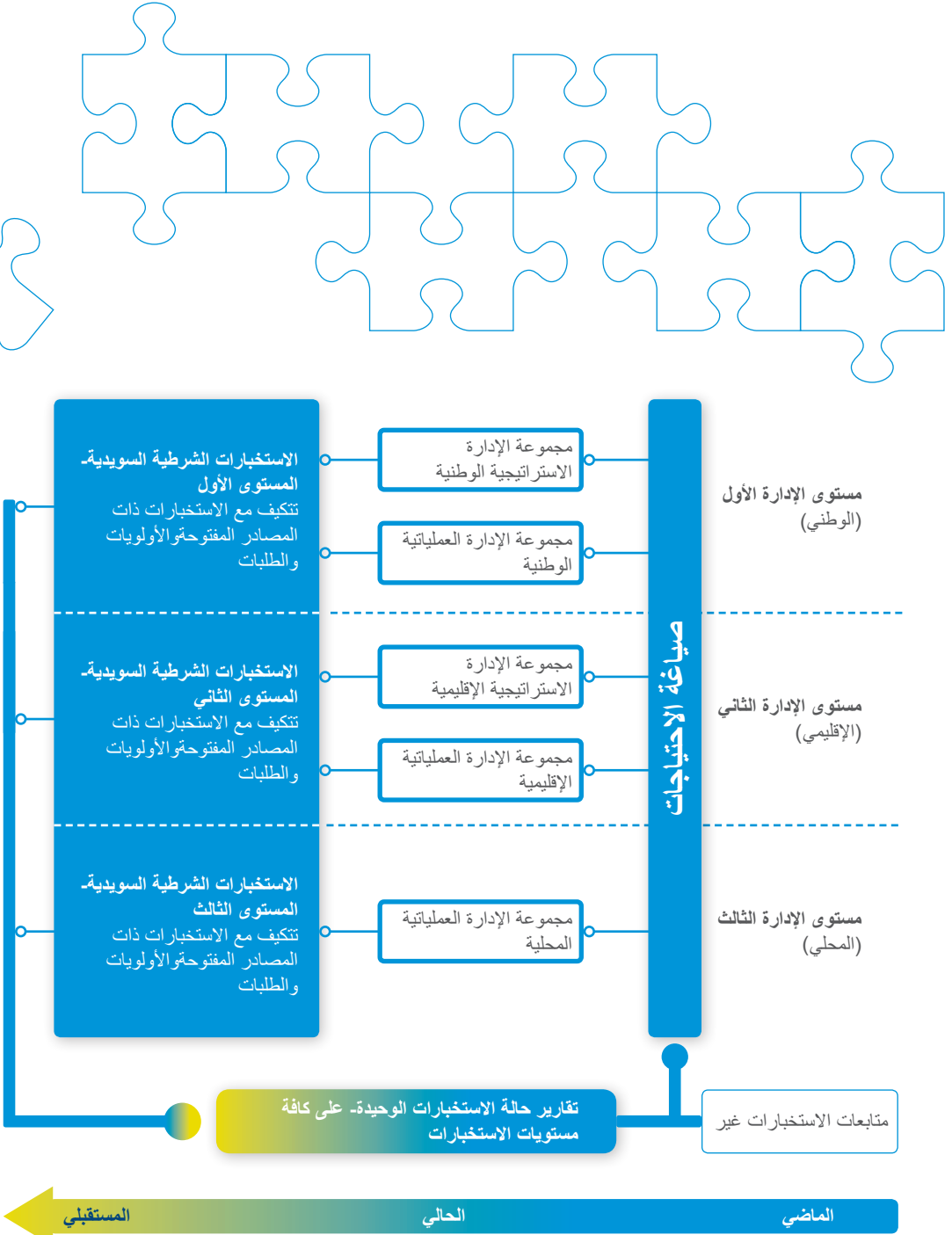
#### مزايا النموذج المذكور:

- التركيز على المهام الرئيسية فيما يخص الموارد والميزانية المحدودتين؛
- تعزيز الملكية والمسؤولية المحلية لهيئة الشرطة الإقليمية مع مراعاة الأهداف على نطاق الدولة؛
- توحيد معايير نظام الإبلاغ والرقابة على صعيد الدولة؛
- رفع مستوى التشابه بين هيئات الشرطة الإقليمية.

## 8-2-3 السويد: منظمة العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات وهياكل وضع السياسات

خضعت الشرطة السويدية لإصلاحات كبرى في ٥١٠٢، حيث كانت ١٢ هيئة مستقلة، يقود كل منها هيكل إداري في مجلس الشرطة الوطنية السويدية، وتحولت إلى هيئة واحدة للشرطة الوطنية، يرأسها مفوض الشرطة الوطنية، مقسمة إلى ٧ مناطق للشرطة وإدارة العمليات الوطنية. وشملت تلك التغييرات التنظيمية إنشاء هيكل جديد وعملياتي التعاون والتنسيق للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات في السويد على المستوى الاستراتيجي الوطني، والمستوى العملياتي الوطني، والمستوى الاستراتيجي الإقليمي، والمستوى العملياتي الإقليمي، والمستوى العملياتي المحلي. فالهيكل التنظيمي للنموذج السويدي للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات هو هيكل قيادة وتحكم من القمة إلى القاعدة. وجميع اجتماعات مجموعات الإدارة لكل مستوى يحضرها ممثل من المستوى الذي يليه دنوًا لضمان التنسيق وتبادل المعلومات بين المستويات.

يرأس الفريق الوطني للإدارة الاستراتيجية المفوض الوطني للشرطة. وهناك ممثلون آخرون هم مفوضو الشرطة الإقليمية السبعة، ورئيس إدارة العمليات الوطنية ورؤساء الإدارات الوطنية الأخرى، بما في ذلك المالية والاتصال والموارد البشرية. ويعقد الفريق الوطني للإدارة الاستراتيجية الاجتماعات عن طريق الفيديو مرة كل أسبوعين ولكن تعقد الاجتماعات الاعتيادية كل شهر. وتتمثل المسؤوليات الرئيسة للفريق الوطني للإدارة الاستراتيجية في مناقشة القرارات واعتمادها بشأن التوجيهات والخطة الوطنية الاستراتيجية، والبت في الموضوعات طويلة الأجل ذات الأولوية التي تشمل تخصيص الموارد، استنادًا إلى القرارات الحكومية، والتقارير والتقييمات الاستراتيجية.



نموذج 5-8 الهيكل التنظيمي وهيكل صناعة القرار في النموذج السويدي للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات

يرأس الفريق الوطني للإدارة التنفيذية رئيس إدارة العمليات الوطنية. وهناك ممثلون آخرون هم نواب رؤساء مناطق الشرطة السبع، ورئيس شعبة التخطيط الوطني التنفيذي، ورئيس إدارة تحقيق الأدلة الجنائية الوطنية. ويحضر الرئيس التنفيذي لجهاز الأمن السويدي ورئيس إدارة النيابة العامة الوطنية من هيئة الادعاء السويدية الاجتماعات بوصفها مراقبين. ويعقد الفريق الوطني للإدارة التنفيذية الاجتماعات باستخدام الفيديو مرة كل أسبوعين والاجتماعات الاعتيادية كل شهر. وتتمثل المسؤوليات الرئيسية للفريق الوطني للإدارة التنفيذية في تحديد أولويات الإجراءات والعمليات والتحريات الوطنية، استنادًا إلى تقارير الاستخبارات من وحدة الاستخبارات الجنائية الوطنية في إدارة العمليات الوطنية لهيئة الشرطة الوطنية السويدية.

يرأس المجموعات الإقليمية للإدارة الاستراتيجية مفوضو الشرطة الإقليمية لكل منطقة من مناطق الشرطة السبع. وهناك ممثلون آخرون هم رؤساء كل من مناطق الشرطة في المنطقة ورؤساء الموارد البشرية والمالية والاتصال والتنمية والتحريات و وحدات العمليات الإقليمية، إلى جانب ممثلين آخرين. وتعقد المجموعات الإقليمية للإدارة الاستراتيجية اجتماعاتها مرة كل أسبوعين، وتتمثل مسؤولياتها الرئيسية في مناقشة القرارات واعتمادها بشأن التوجيهات والخطط الإقليمية الاستراتيجية، والبت في الموضوعات طويلة الأجل ذات الأولوية التي تشمل تخصيص الموارد، استنادًا إلى القرارات الوطنية التي يتخذها الفريق الوطني للإدارة التنفيذية، والتقارير والتقييمات الاستراتيجية.

يرأس المجموعات الإقليمية للإدارة التنفيذية نواب رؤساء كل منطقة من مناطق الشرطة السبع. وهناك ممثلون آخرون هم رؤساء المجموعات التنفيذية المحلية في كل مجال من مجالات الشرطة في المنطقة ورؤساء التحريات الإقليمية و وحدات العمليات، إلى جانب رؤساء مجموعات أخرى. ويعمل رئيس كل وحدة استخبارات إقليمية بوصفه مقرراً للمجموعات الإقليمية للإدارة التنفيذية، والتي تجتمع مرة كل أسبوعين، وتتمثل مسؤولياتها الرئيسية في تحديد أولويات الإجراءات والعمليات والتحريات الإقليمية، استنادًا إلى المعلومات المتاحة وتقارير الاستخبارات من وحدات الاستخبارات الإقليمية. ويمكن أن تتخذ المجموعات الإقليمية للإدارة التنفيذية قرارًا لتوجيه الإجراءات المقترحة إلى المستوى المحلي ويمكن أن تطلب الدعم العملي والاستخباراتي على الصعيد الوطني (الفريق الوطني للإدارة التنفيذية).

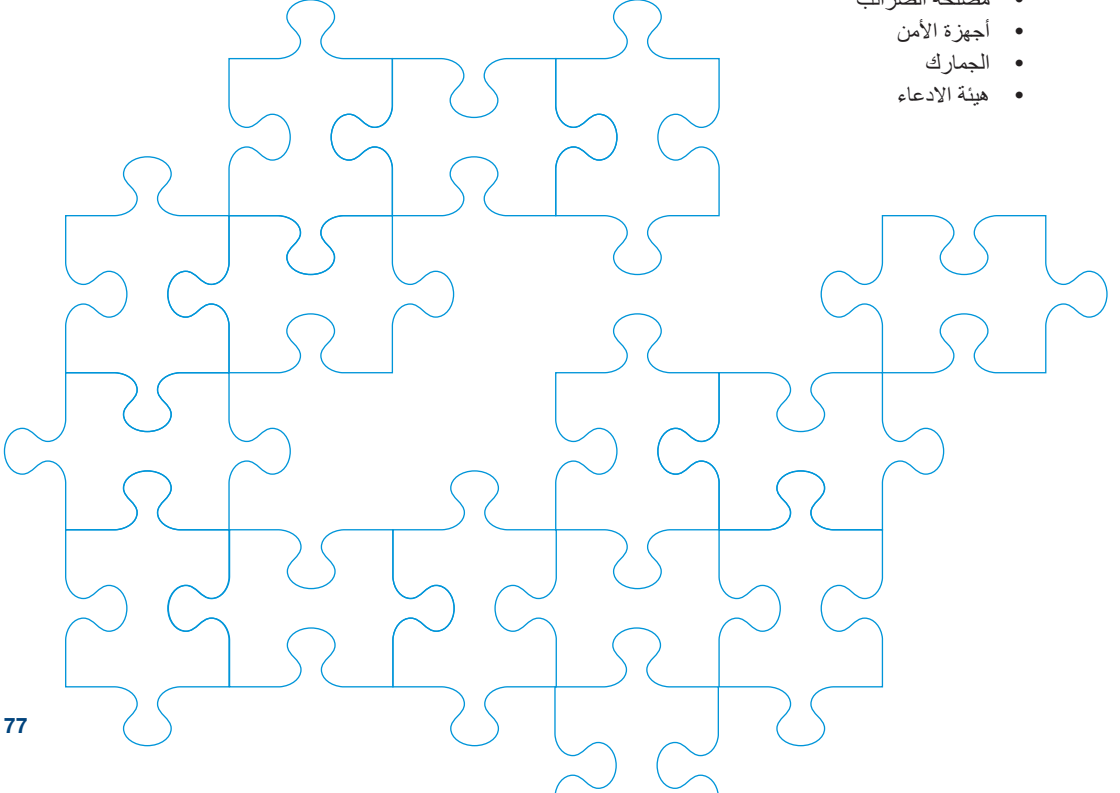
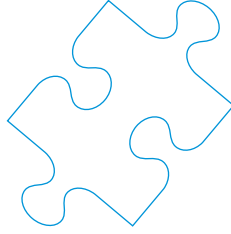
يرأس المجموعات التنفيذية المحلية مفوضو الشرطة المحلية. والأعضاء الآخرون هم رؤساء مناطق الشرطة دون المحلية ورؤساء التحريات والعمليات المحلية. ويعمل رؤساء مجموعات الاستخبارات المحلية بوصفهم مقررين للمجموعة التنفيذية المحلية، والتي تجتمع مرة كل أسبوع، وتتمثل مسؤولياتها الرئيسية في اتخاذ قرارات بشأن الإجراءات والعمليات والتحريات المحلية استنادًا إلى تقارير من وحدة الاستخبارات المحلية. ويمكن للمجموعة التنفيذية المحلية أن تطلب الدعم التشغيلي والاستخباراتي على الصعيد الإقليمي (المجموعة الإقليمية للإدارة التنفيذية).

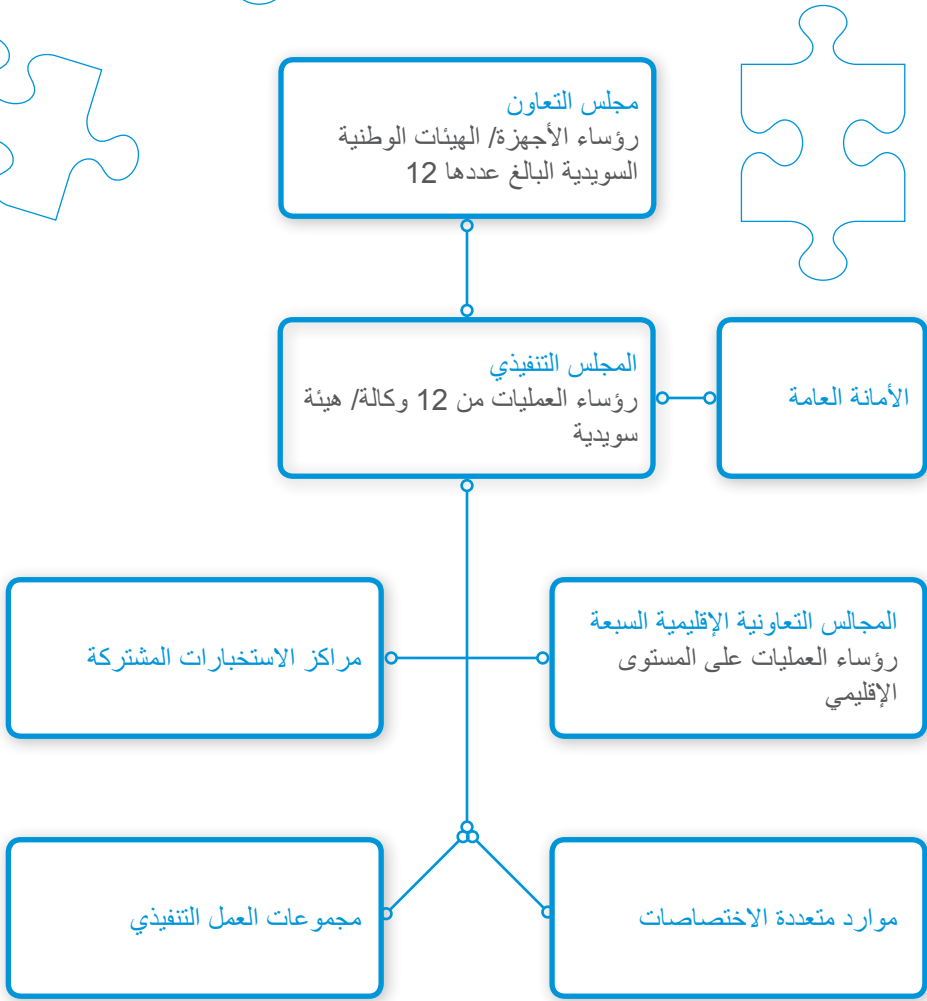
## الجهود الاستخباراتية والتنفيذية الوطنية المشتركة في السويد لمكافحة الجريمة المنظمة

في 2009، وقعت تسع سلطات عامة سويدية اتفاق تعاون لبذل الجهود الاستخباراتية والعملية المشتركة لمنع الجريمة المنظمة والتصدي لها. ووسع نطاق هذه المبادرة الوطنية في 2016 لتنفذ على الصعيدين الإقليمي والمحلي، وهي تسير بالتوازي مع الهياكل التنفيذية للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات المذكورة أعلاه وترتبط بها ارتباطاً مباشراً. هذه الإجراءات المشتركة هي تدابير استخباراتية وعملية وتدابير تحريات محددة، ولكنها لا تمثل سوى جزء واحد من الجهود العامة لهيئة الشرطة السويدية والهيئات المتعاونة لمكافحة الجريمة المنظمة.

تشارك الأجهزة/ الهيئات الوطنية الاثنى عشرة التالية في الجهود المشتركة وتساهم فيها لمكافحة الجريمة المنظمة:

- الشرطة الوطنية السويدية
- المؤسسة الوطنية للتوظيف
- الهيئة المعنية بالجريمة الاقتصادية
- جهاز التأمين الاجتماعي
- إدارة السجون والإصلاح
- سلطة الإنفاذ
- مجلس الهجرة
- خفر السواحل السويدي
- مصلحة الضرائب
- أجهزة الأمن
- الجمارك
- هيئة الادعاء





الشكل 8-6: الجهود الاستخباراتية والتنفيذية الوطنية المشتركة في السويد لمكافحة الجريمة المنظمة



تشارك جميع الأجهزة الوطنية الاثني عشر المذكورة في المنتدى متعدد الأجهزة وتتعاون فيه، وهو مجلس التعاون، ويتألف من رؤساء كل جهاز/ هيئة متعاونة ويرأسه مفوض الشرطة الوطنية السويدية. وتتمثل المهمة الأساسية لهذا المجلس في اتخاذ قرارات بشأن الاستراتيجية المشتركة لمكافحة الجريمة المنظمة في السويد. ويجتمع المجلس مرتين سنويًا. ولأغراض التنسيق وتبادل المعلومات، يعمل رئيس الهيكل التالي أدناه (المجلس العملياتي) بوصفه مقرًا.

*المجلس العملياتي* يتبع مجلس التعاون، وتتمثل مهامه الرئيسية في تحديد أولويات القرارات الاستراتيجية التي يتخذها مجلس التعاون وتنفيذها. ويتخذ أيضًا المجلس العملياتي، الذي يجتمع كل شهر، قرارات حول استخدام مجموعات العمل التنفيذي والموارد الأخرى في مهام التحريات أو العمليات المشتركة. ولكل من الأجهزة/ الهيئات الاثني عشر ممثل واحد في المجلس العملياتي، الذي يرأسه رئيس إدارة العمليات الوطنية من هيئة الشرطة الوطنية، وبذلك يربط بين الهيكلين ويضمن تدفق المعلومات.

تدعم *الأمانة العامة* مجلس التعاون والمجلس العملياتي وعملياتهما. وتتمثل المهام الرئيسية للأمانة في التخطيط لمقترحات باتخاذ قرارات وإعدادها وطرحها، وتدوين محاضر اجتماعات مجلس التعاون والمجلس العملياتي وضمان متابعتها. وتضطلع أيضًا الأمانة العامة بدور تنسيقي وهي مسؤولة عن العملية الخاصة بمجموعات العمل.

تتولى *المجالس التعاونية الإقليمية* في جميع المناطق السبعة للبلد المهام الرئيسية بوضع إجراءات مشتركة على الصعيدين المحلي والإقليمي. وتعقد اجتماعات كل أربعة أسابيع وترفع تقاريرها إلى المجلس العملياتي عن طريق الأمانة العامة.

تدعم جميع الكيانات في إطار الجهود المشتركة الهياكل الاستخباراتية التي تتألف من مراكز الاستخبارات الإقليمية متعددة الأجهزة الواقعة في مناطق الشرطة السبع، ومركز الاستخبارات الوطنية متعدد الأجهزة الواقع في إدارة العمليات الوطنية. وهذه المراكز، يمثلها 11 جهاز/ هيئة متعاونة،<sup>74</sup> تقوم بالأعمال المشتركة للخدمات التحليلية ونواتج الاستخبارات. ووفقًا للقانون الصادر في 2016، جميع هذه الأجهزة/ الهيئات ليس مسموحًا لها فحسب، بل هي ملزمة بتبادل البيانات والمعلومات والاستخبارات فيما بينها بشأن المهام الاستخباراتية، التي تجري داخل المنتدى، عند مكافحة النشاط الإجرامي ذي الطابع الخطير الذي يقوم به، بصورة منظمة ومنهجية مجموعة من الأفراد.

تتألف *مجموعات العمل التنفيذي* من حوالي 200 موظف لإنفاذ القانون. وتتنقسم المجموعات إلى أقسام يضم كل منها من 20 أو 30 موظفًا، وتوجد في مناطق الشرطة السبع وفي إدارة العمليات الوطنية. ولكل وحدة رئيس/ قائد المجموعة وضباط تحريات ومحللون ومديرون. وتتعاون أيضًا مجموعات العمل مع الأجهزة الأخرى متعددة التخصصات من هيئات أخرى متعاونة يوميًا في صورة فرق مشتركة في الإجراءات التي يقرها المجلس العملياتي.

74 هيئات الادعاء السويدية غير ممثلة في مراكز الاستخبارات المشتركة لأن هيئات الادعاء لا يوجد لديها استخبارات أو تزاول هذا العمل.

## 4-2-8 جمهورية صربيا: الهياكل العملية والاستخباراتية للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات

قررت وزارة الداخلية في جمهورية صربيا تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات في صربيا لتحسين إنفاذ القانون وتحقيق نتائج أعلى في مكافحة الجريمة وغيرها من التهديدات الأمنية، وكذلك مواصلة عمل الشرطة مع معايير قوات الشرطة وهيكليها وكفاءتها والمصطلحات الخاصة بها في البلدان المتقدمة في أوروبا والعالم. وفي هذا الصدد، أقرت صربيا قانوناً جديداً للشرطة في ٢٠١٢، يعرف العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات ويقدم تعليمات حول كيفية تطبيقه في ممارسة العمل الشرطي في صربيا.

### قانون الشرطة الصربي

#### المادة 34

#### نموذج استخبارات الشرطة

«يجب على الشرطة، أثناء أداء مهامها، تطبيق نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، وهو نموذج لإدارة عمل الشرطة استناداً إلى الاستخبارات الجنائية. والاستخبارات الجنائية هي مجموعة من البيانات التي جرى تجميعها وتقييمها ومعالجتها وتحليلها، لتكوين الأساس الذي يبنى عليه اتخاذ قرارات مستنيرة تتصل بأداء مهام الشرطة.»

- وزارة الداخلية في جمهورية صربيا. «مرسوم بشأن إصدار قانون الشرطة.» قانون الإصدار رقم 1، بلغراد، 28 يناير 2016.

يحدد أيضاً قانون الشرطة الصربي، ويوضح، أدوار ومسؤوليات مختلف هياكل الشرطة ومستوياتها في إدارة العناصر الرئيسية لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، بما في ذلك إعداد التقييم الاستراتيجي للسلامة العامة، فضلاً عن الخطط الاستراتيجية والعملية التي تحدد أولويات عمل الشرطة وأهدافه استناداً إلى التقييم الاستراتيجي.<sup>75</sup>

بعد دراسة متعمقة للنماذج المتطورة للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، مثل نموذج المملكة المتحدة، والنماذج الأمريكية والكندية والأسترالية والسويدية، أعدت وزارة الداخلية النموذج الصربي للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، وهو ما يتفق تماماً مع خصوصيات نظام الشرطة في جمهورية صربيا. ويرد في الدليل الوطني الصربي بشأن العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات وصف للنموذج الصربي للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات<sup>76</sup> ويشمل الفصول التالية:

75 قانون الشرطة الصربي (2016): المادة 24 (أدوار ومسؤوليات مديرية الشرطة في وزارة الداخلية الصربية)؛ المادة 25 (المهام والأنشطة الرئيسية لإدارات الشرطة).

76 وزارة الداخلية في جمهورية صربيا (2016).

- هيكل نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في جمهورية صربيا
- القيادة والتوجيه على المستويين الاستراتيجي والعملياتي
- عمليات الاستخبارات الجنائية وممارساتها
- عمل الاستخبارات الجنائية (تخطيط الاستخبارات وجمعها ومعالجتها وتحليلها وتعميمها)
- تخطيط عمل الشرطة العملياتي (التنفيذي)
- الأمن ونموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات
- الموظفون والوحدات المسؤولة عن شؤون الاستخبارات الجنائية
- رفع كفاءة العاملين وتدريبهم
- نظم المعلومات والاتصالات

تشير عبارة «العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات» في الدليل الصربي إلى نظام ومنهجية إدارة الاستخبارات الجنائية والأعمال التنفيذية للشرطة المخطط لها، حيث تشكل الاستخبارات أساساً لتعريف الأولويات والأهداف الاستراتيجية والعملياتي في منع الجريمة والتهديدات الأمنية الأخرى وقمعها. وهي الأساس أيضاً لاتخاذ قرارات مناسبة بشأن الأعمال والإجراءات التنفيذية للشرطة، والمشاركة الرشيدة في الموارد البشرية المتاحة، ولتخصيص الموارد المادية والتقنية.

تطبق وزارة الداخلية الصربية حالياً نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في الممارسات الشرطية في صربيا. وتقدم هيئة الشرطة السويدية والوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي الدعم للشرطة الصربية في عملية التطبيق منذ البداية. ومن أجل تصميم النموذج الصربي للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات المذكور، أُجري تحليل الثغرات لتحديد الأنشطة الملموسة التي يجب الاضطلاع بها في مجالات تعديل الإطار القانوني، والهيكل التنظيمي، وتنمية القدرات البشرية وقدرات تكنولوجيا المعلومات. واعتمدت عدة وثائق تنظيمية تخص العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. واعتمد التقييم الاستراتيجي للسلامة العامة الذي يغطي خمس سنوات والتقييم الوطني للتهديدات المتأتمية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة. وجرى تخصيص الموارد البشرية المكلفة بتطبيق العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات. ومن المخطط أن تطبق وزارة الداخلية في جمهورية صربيا العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات تطبيقاً كاملاً في 2018.

العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في صربيا هو نموذج مصمم لإدارة جميع أعمال الشرطة، وليس فقط أعمال الشرطة التي تركز على منع الجريمة المنظمة وقمعها.

*الشروط اللازمة للقيام الفعال لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات وفقاً لوزارة الداخلية الصربية والدليل الصربي للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هي:*

1- *القيادة والتوجيه-* هذه هي الوظيفة الأساسية للنموذج الذي وُضع على المستوى الاستراتيجي والعملياتي وينفذ وفقاً لمنهجية ونظام المسؤولية المعمول بهما.

2- *عملية الاستخبارات الجنائية المنهجية-* يجب تنظيم كامل عملية الاستخبارات الجنائية عملياً في العمليات (المهام) الفرعية، والوظائف والأنشطة المتصلة فيما بينها أو التي يتزامن حدوثها.

3- *الهيكل التنظيمي الفعال*- تنشأ الوحدات التنظيمية والوحدات الفرعية المشاركة في أعمال الاستخبارات الجنائية والأعمال التنفيذية للشرطة لكي تتواءم مع العمليات والوظائف المحددة (يجرى تنفيذ عمليات ووظائف مماثلة داخل الوحدات التنظيمية نفسها).

4- *مصادر البيانات والمعلومات*- يجب تحديد جميع المصادر المفتوحة والمغلقة المتاحة واستخدامها بكفاءة بهدف جمع البيانات والمعلومات.

5- *التركيز على أكثر المشكلات الأمنية صعوبة*- ينبغي إعطاء الأولوية للجريمة المنظمة والفساد والجرائم الجنائية الخطيرة الأخرى والجنحة (المنظمون والمنفذون).

6- *نواتج الاستخبارات الجنائية*- وفقاً للمنهجية المحددة لأداء أعمال الاستخبارات الجنائية ومعايير الجودة المحددة، تعد وحدة شؤون الاستخبارات الجنائية نواتج الاستخبارات الجنائية، وهي شرط أساسي في تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وصنع القرار على النحو الصحيح لأداء أعمال الشرطة.

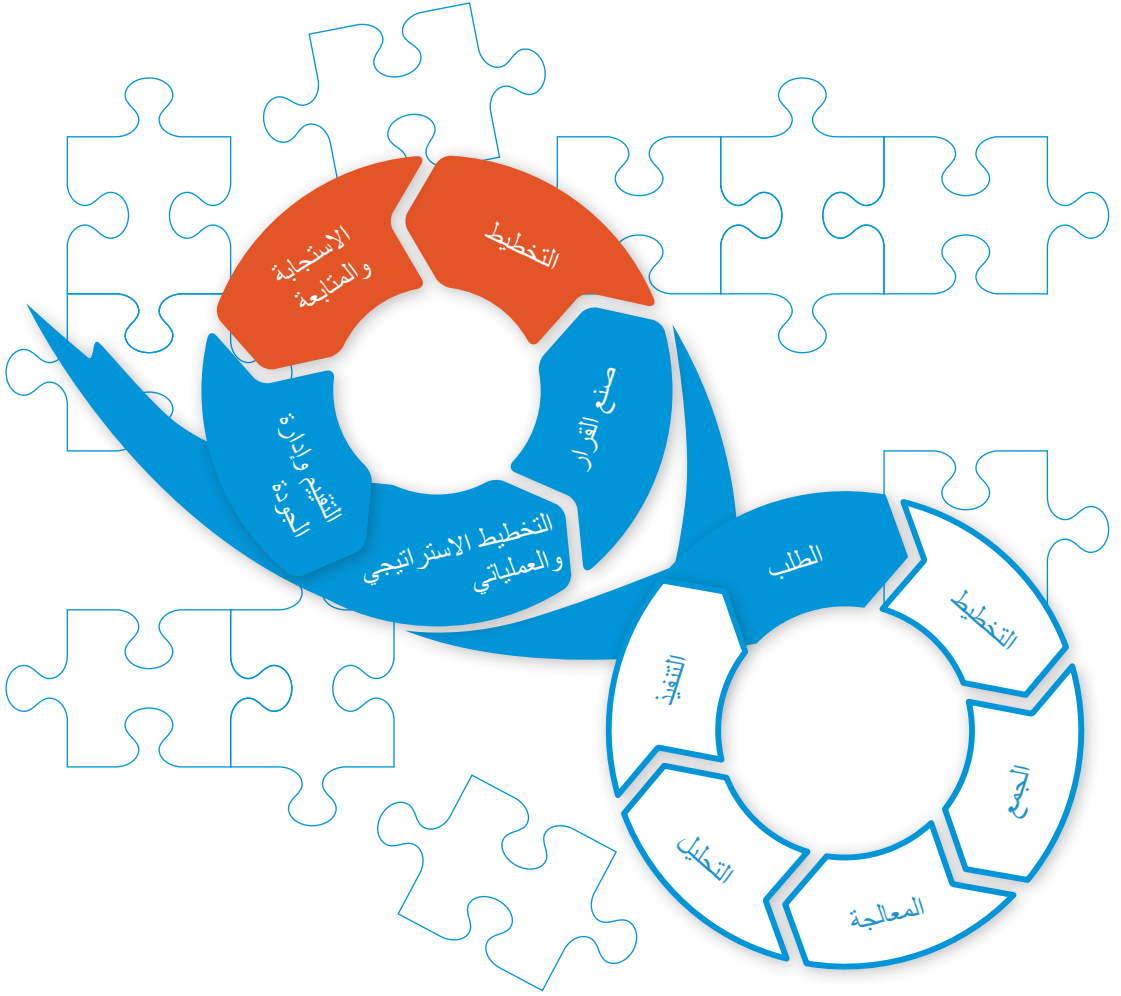
7- *الإطار القانوني*- يجب تحديد الإطار القانوني المناسب للعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات لكي يعمل بنجاح.

8- *الموارد البشرية*- ينبغي اختيار ضباط الشرطة على نحو خاص (وفقاً لمعايير وإجراءات خاصة) وتدريبهم على أداء عمل الاستخبارات الجنائية.

9- *الموارد التقنية*- قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة، والمباني المناسبة والمعدات والأدوات التقنية هي عناصر يجب توافرها لتطبيق نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات.

10- *الوقت بوصفه أحد الموارد* - يتطلب الأمر قدرًا من الوقت والصبر لتغيير الثقافة التنظيمية وطريقة العمل.

كما هو مبين في الشكل 7-8، تتكون عملية تطبيق العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات من ثلاث عمليات فرعية، تمثل تتابع الأنشطة في شكل الرقم (8). وهذه العمليات الفرعية هي: (1) القيادة والتوجيه (الأزرق)؛ (2) وأعمال الاستخبارات الجنائية (الأبيض)؛ (3) والأعمال التنفيذية للشرطة المخطط لها (الأحمر). وتضطلع العلمية الفرعية على المستوى المتوسط، القيادة والتوجيه، بدور الإدارة (التوجيه والتنسيق) فيما يخص العمليتين الفرعيتين الأخريين. *أولاً*، في إطار عملية القيادة والتوجيه الفرعية، يبدأ (يطلب) المديرون المختصون تطبيق عمل الاستخبارات الجنائية، واستناداً إلى إسهامهم للمهام وطلباتهم، يجرى التخطيط للأنشطة الاستخباراتية الملموسة وتنفيذها، وتعرض النتائج التقرير. *ثانياً*، استناداً إلى هذا التقرير، يتخذ المديرون المختصون قرارات بشأن أعمال الشرطة التنفيذية المخطط لها. *ثالثاً*، استناداً إلى تلك القرارات، يجرى التخطيط للأنشطة العملية الملموسة للشرطة وتنفيذها، وبعقبها تقرير تقييمي. والمسار المذكور لعملية الاستخبارات الجنائية (الأبيض) يمكن أن ينتهي بعد دورة واحدة أو يتكرر (إستكماله بإدخال إضافات جديدة) في عدة دورات حسب معدل نجاح حل جريمة معينة وفي ظل ظروف أخرى.



### الشكل 7-8 النموذج الصربي للعمل الشرطي الذي يستهدى بالاستخبارات

المصدر: وزارة الداخلية. جمهورية صربيا

تقسّم الهياكل التنظيمية للعمل الشرطي الصربي الذي يستهدى بالمعلومات عملية صنع القرار والقيادة والتوجيه والتنسيق إلى ثلاثة مستويات: الوطني والإقليمي والمحلي. ووفقاً لمبادئ العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، فلكل مستوى أليته في صنع القرار استناداً إلى نواتج الاستخبارات الجنائية الاستراتيجية والعملياتية، ومن ثم دمج التحليلات والتقييمات في جميع عمليات التخطيط والإدارة في مجال إنفاذ القانون:

- مجموعة القيادة الاستراتيجية يرأسها على المستوى الوطني مديرية الشرطة التابعة لوزارة الداخلية مدير الشرطة الوطنية الصربية. وتدرج وظائفها ومسؤولياتها الرئيسة ضمن الفئات التالية: إسناد المهام أو طلب إجراء تقييم استراتيجي للسلامة العامة والنواتج الأخرى للاستخبارات الجنائية الوطنية؛ والتخطيط الاستراتيجي، ويتضمن صنع القرار وتخصيص الموارد، وذلك استناداً إلى التقييم الاستراتيجي وغيره من النواتج الملموسة للاستخبارات الجنائية؛ ورصد تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتحقق من تنفيذها.

- مجموعة قيادة عمليات الشرطة الجنائية يرأسها على المستوى الوطني رئيس الشرطة الجنائية الذي يتولى الوظائف الرئيسية التالية: وضع خطة تنفيذية سنوية على المستوى الوطني لمنع الجريمة وقمعها، وذلك استنادًا إلى الخطط الاستراتيجية التي تضعها مجموعة القيادة الاستراتيجية؛ وتخصيص موارد للأهداف الرئيسية لخطة العمليات؛ وإسناد المهام/ الطلب وصنع القرار استنادًا إلى النواتج الملموسة للاستخبارات الجنائية في مجالات الجريمة الخطيرة والمنظمة.

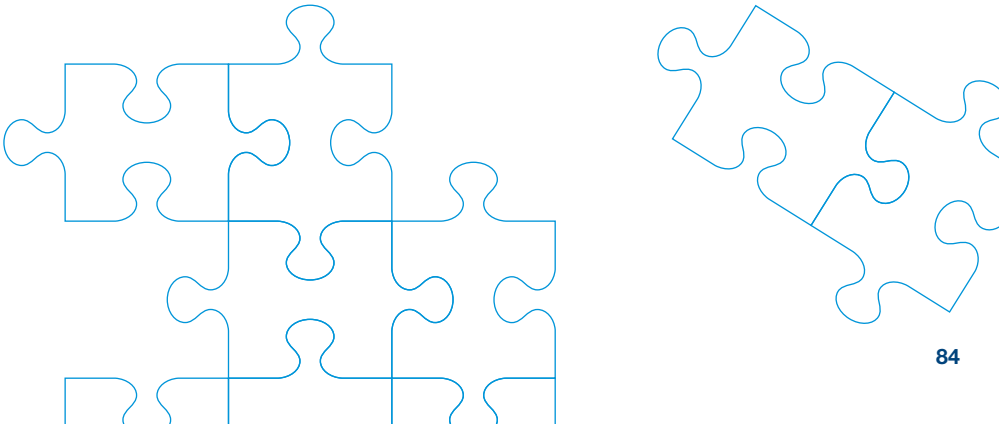
- مجموعات قيادة العمليات يرأسها على المستوى الإقليمي كل من رؤساء مديريات الشرطة الإقليمية البالغ عددها 27، ويتولون الوظائف الرئيسية التالية: تخطيط العمليات على المستوى الإقليمي لمنع الجريمة وقمعها، استنادًا إلى الخطط الاستراتيجية التي تضعها مجموعة القيادة الاستراتيجية؛ وإسناد المهام وتنسيق أنشطة العمليات على مستوى مديريات الشرطة الإقليمية؛ وصنع القرار استنادًا إلى النواتج الملموسة للاستخبارات الجنائية على المستوى الإقليمي؛ وتقييم المهام والعمليات والتحريات الإقليمية التي أنجزتها الشرطة.

- مجموعات قيادة العمليات على المستوى المحلي/ المركز تضم إدارة مراكز الشرطة ويرأسها قادة المراكز. وتتولى مجموعات قيادة العمليات على مستوى مراكز الشرطة الوظائف التالية: تخطيط العمليات على المستوى المحلي/ المركز لمنع الجريمة وقمعها، وذلك استنادًا إلى الخطط الاستراتيجية التي تضعها مجموعة القيادة الاستراتيجية، وخطط العمليات السنوية ونواتج الاستخبارات الجنائية لمجموعات قيادة العمليات على مستوى مديريات الشرطة الإقليمية؛ وصنع القرار وإسناد المهام والتنسيق على المستوى المحلي/ المركز بشأن العمليات، بما في ذلك أعمال التحريات.

نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات نموذج لإدارة الأعمال التنفيذية للشرطة استنادًا إلى الاستخبارات الجنائية، وإضافة إلى ذلك فهو يهدف أيضًا إلى دمج إدارة الجودة. ويشدد الدليل الصربي لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات على مصطلح «الجودة» فيما يخص تنفيذ العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات، والموارد البشرية، والتدريب، ونواتج الاستخبارات الجنائية، والقواعد، ومعايير الجودة، وكذلك فيما يخص العلاقة بين مجموعات القيادة والتوجيه الاستراتيجية والعملياتية، من ناحية، ودائرة التحليل، من الناحية الأخرى. كل ذلك يؤكد أن الجودة معترف بها سمة مهمة من سمات نموذج العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات.

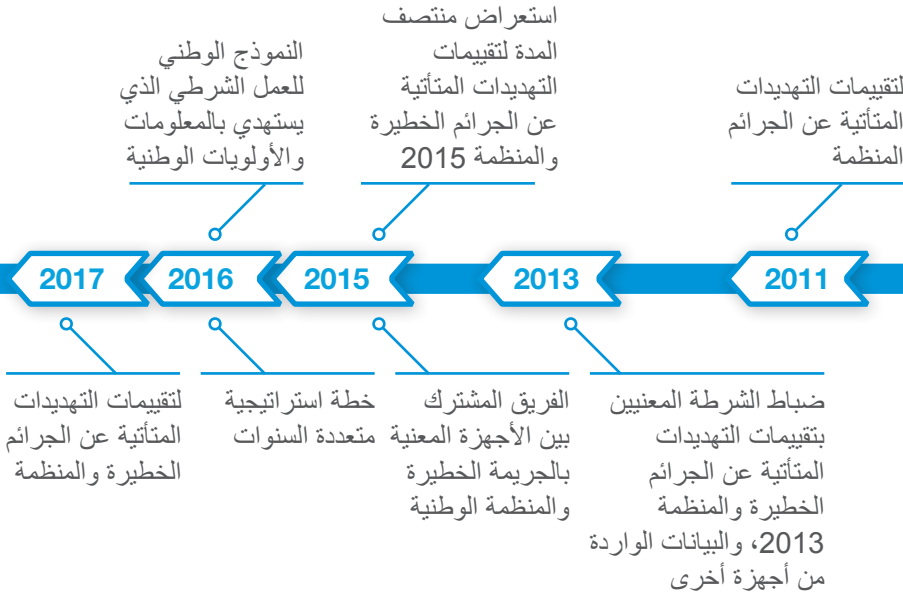
## 8-2-5-5 الجبل الأسود: تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة

وفقًا للتوصيات الواردة في تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة في الجبل الأسود، تتخذ السلطة المعنية بإنفاذ القانون قرارًا بشأن قائمة الأولويات الوطنية، المشتركة بين الوكالات لمكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة. وتنعكس تلك الأولويات في تحديد مهام العمليات والتحريات ذات الأولوية والتنسيق المشترك بين الأجهزة.



كما يوضح الشكل 8-8، يغطي تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة في الجبل الأسود أربع سنوات وأعدّه فريق مشترك بين الأجهزة يتألف من ممثلين عن استخبارات الجبل الأسود وقطاع الأمن

## وثائق وأولويات استراتيجية



## الشكل 8-8 تطورات تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة والتخطيط الاستراتيجي في الجبل الأسود

أولويات تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة في الجبل الأسود 2013-2017 تتضمن المجالات التالية:

- الجرائم الخطيرة المرتكبة ضد الأرواح والأبدان نتيجة للنزاعات بين الجماعات الإجرامية المنظمة؛
- الإرهاب والتطرف الديني،<sup>77</sup> يرتبطان أساساً بمشاركة مواطني الجبل الأسود في القوات المسلحة الأجنبية فضلاً عن تعزيز التطرف الديني في منطقة شبه جزيرة البلقان؛
- فساد كبار المسؤولين يرتكبه الأشخاص الذين يتمتعون بوضع المسؤولين الرسميين؛
- الاتجار بالمخدرات، وهو النشاط الإجرامي المهيمن لدى العدد الأكبر من الجماعات الإجرامية المنظمة؛

- الإفراض بفوائد باهظة، وهو مشكلة خاصة تؤدي إلى ارتكاب جرائم جنائية أخرى خطيرة؛
- الهجرة غير المشروعة والاتجار بالبشر، والتي تتسم بإساءة استخدام إجراءات اللجوء بالإضافة إلى استغلال العمالة والاستغلال الجنسي؛
- غسل الأموال والتحريات المالية، تعرف بأنها وسيلة فعالة في مكافحة الجريمة المنظمة.

الفريق الوطني التنفيذي المشترك بين الأجهزة<sup>78</sup> هو فريق عامل لمكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة، أنشئ في 2015. وفريق العمليات هو هيئة متعددة الأجهزة يتكون من ممثلين عن الأجهزة التالية:

- وزارة العدل
- الشرطة
- جهاز الأمن القومي
- الجمارك
- إدارة الإيرادات العامة
- إدارة منع غسل الأموال وتمويل الإرهاب

يتولى الفريق التنفيذي المشترك بين الأجهزة المهام التالية:

- اقتراح الأولويات الوطنية في مكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة؛
- اقتراح الأهداف الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية متعددة السنوات في مكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة؛
- اقتراح نموذج للاستخبارات الوطنية لتحديد الأولويات وإدارة المهام وإسنادها في مكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة استنادًا إلى تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة للجبل الأسود؛
- اعتماد خطط عمليات سنوية وتنفيذها في مكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة، استنادًا إلى الأولويات الاستراتيجية المحددة؛
- ضمان التعاون المشترك بين الأجهزة في الاضطلاع بأنشطة معينة على صعيد العمليات في مكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة؛
- النظر في اتخاذ تدابير للتطبيق الفعال لنموذج الاستخبارات الوطنية في تحديد الأولويات وإدارة المهام وإسنادها استنادًا إلى تقييم التهديدات المتأتية عن الجرائم الخطيرة والمنظمة في الجبل الأسود؛
- تقديم تقارير فصلية بشأن عمله إلى مكتب تنسيق العمليات؛
- أداء مهام أخرى من أجل توجيه الأنشطة في مكافحة الجريمة الخطيرة والمنظمة.

عدلت جمهورية الجبل الأسود بشكل طفيف منهجية سلبينير لتقييم شرطة الخيالة الملكية الكندية، والتي تستخدم في تقييم التهديدات من الجماعات الإجرامية المنظمة المحددة ولمقارنة ترتيب التهديدات بين الجماعات وكذلك لتحديد الثغرات الاستخباراتية التي يجب سدها. وتتضمن نسخة الجبل الأسود المعدلة لنموذج سلبينير 14 معيارًا من معايير التهديد الخاضعة للتقييم، كما هو مبين في الجدول 8-3.

78 الجريدة الرسمية للجبل الأسود. «القانون المستند إلى الاستخبارات وقطاع الأمن للجبل الأسود» رقم 28 لسنة 2014: المادة 71.



### الجدول 3-8 نسخة الجيل الأسود لأداة سلبينير للتقييم

الخبرة	الحجم	الإرتباط	التخصص/ الترتيب	تنوع (الجريمة)	تدابير مضادة	البلد الذي يجري فيه التنفيذ	الإحتكار	حماية القادة	مصالة الجماعات الإجرامية	غسل الأموال	الأعمال التجارية المشروعة	العنف	الفساد	درجة التهديد	id group			
														230.3	n-rv01-00			
														226.0	n-rA03-00			
														215.4	n-BK02-06			
														212.1	n-BK06-09			
														209.3	r-Bs01-92			
														206.8	r-Bs01-90			
														202.9	r-nI04-08			
														193.5	r-nI01-95			
														191.7	r-HI02-08			
														189.1	r-BK01-06			
														184.1	r-HI01-08			
														183.7	r-ur07-09			
														180.2	I-uK02-05			
														177.9	I-IA01-97			
														174.2	I-pg02-00			
														172.7	I-Bs06-11			
														172.1	I-Bs04-00			
														171.2	I-Bs08-00			
														161.1	I-HI04-10			
														143.2	I-HI03-10			
														التهديد				
														عالية	متوسطة	غير معروفة	منخفضة	صفرية
														القيمة الخاصة في المصفوفات				

## 3-8 العمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات والشرطة المجتمعية

تركز الشرطة المجتمعية على الحل الجماعي للمشكلات ومنع الجريمة وبناء الثقة بين الشرطة والمجتمعات التي تخدمها. وتساعد ممارسات الشرطة المجتمعية ومبادئها في إقامة علاقات المشاركة بين الشرطة والجمهور وتعزيزها، إذ تتعاون الشرطة والأجهزة الحكومية والمجتمعات المحلية بنشاط من أجل حل المشكلات ومعالجة المظالم المجتمعية.<sup>79</sup> وترتكز حركة الشرطة المجتمعية على فكرة أن زيادة مشاركة المجتمع من شأنها تحسين عمليات الشرطة والأداء التنظيمي، وكذلك شرعية الشرطة في أعين الجمهور.

وينصب تركيز ممارسات الشرطة المجتمعية، بوجه خاص، على تدعيم العلاقات بين المجتمع والشرطة وتحسينها، وينطوي على تحول أساسي تجاه تحديد الاهتمامات المتعلقة بالجريمة والاضطرابات المحلية بالاشتراك مع الشرطة، وحيثما أمكن، معالجة تلك القضايا وحلها بصورة مشتركة. والشرطة المجتمعية مبنية على الاعتقاد بأن اتباع نهج أكثر تنسيقاً وتعاوناً يمكن أن يعالج المشكلات الحالية ويمنع ما ينشأ منها مستقبلاً. ويشمل هذا النهج أيضاً العمل بطريقة متعددة التخصصات مع إمكانية مشاركة العديد من الشركاء الآخرين في البرنامج بما في ذلك حكومات البلديات أو الأجهزة أو الدوائر الحكومية الأخرى أو الجمعيات المجتمعية.

ويمكن أن تؤدي الشرطة المجتمعية أيضاً إلى تحقيق تواصل أفضل وأكثر موثوقية مع الجمهور. ورغم أنه لا ينبغي تكليف مسؤولي الشرطة المجتمعية بتجميع الاستخبارات، إلا أن زيادة الثقة يمكن أن تمثل مصدراً قيماً للإعلام المجتمعي والتوعية لصالح الشرطة. ومن المحتمل أن تصبح تلك المعلومات قيمة للشرطة في سياق تخطيط عمليات مكافحة الجريمة والإرهاب وتوجيهها على نحو أكثر فعالية، وبالتالي، فإن الشرطة المجتمعية والعمل الشرطي الذي يستهدي بالمعلومات يدعمان كل منهما الآخر دعماً مباشراً.

وقد سعت الشرطة المجتمعية إلى توسيع نطاق ولايات العمل الشرطي من التركيز الضيق النطاق على مكافحة الجريمة والتحرري عنها إلى التركيز على التواصل مع المجتمع بصورة أكثر مباشرة من أجل الوقوف على آراء المجتمع وشواغله، في كثير من الأحيان، بشأن مجموعة واسعة من القضايا: تشمل الخوف من الجريمة ومنع الجريمة والفوضى المادية وغيرها من المشكلات الاجتماعية ومشكلات الحي. وتتضمن المبادئ الأساسية التي تجسدها الشرطة المجتمعية نهجاً يميل أكثر نحو تقديم الخدمات ويتمحور حول مواضيع مثل «الرؤية» و«إمكانية الوصول» و«الإلمام»، مع التركيز بوجه خاص على الحل الجماعي للمشكلات.<sup>80</sup> كما أنه يوفر الوسائل التي تمكن الشرطة من المشاركة بصورة أكثر فعالية مع الجمهور، وتحديد المشكلات التي تمثل أولويات الجمهور وحلها.<sup>81</sup>

وفقاً للمبادئ الأساسية للشرطة المجتمعية، يجب على الشرطة:

- الانخراط مع المجتمعات وتعبئتها وإقامة علاقات معها؛
- الاستماع إلى شواغل المجتمعات؛
- مشاركة المجتمعات في حل المشكلات؛
- الظهور أمام الجمهور مع إمكانية الإتصال به؛

79 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (2008: 89).

Innes, Martin. Why 'soft' policing is hard: on the curious development of reassurance policing, how it became neighbour- hood policing and what this signifies about the politics of police reform. Journal of community applied social psychology. Vol. 15, No. 3 (2005: 156-169); and Quinton, Paul and Morris, Julia. "Neighbourhood policing: the impact of piloting and early nation implementation.", (Home Office Online Report, 01/2008) [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110314171826/http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs08/rdsolr0108.pdf] Accessed 2 June 2017

Bullock (2013: 126-127) 81

- المعرفة المتبادلة بين الجمهور والشرطة؛
- الاستجابة لاحتياجات المجتمعات؛
- احترام حقوق جميع أفراد المجتمع وحمايتهم؛
- المسؤولة عن الأفعال ونتائجها.<sup>82</sup>

وكما نُوقش في الفصل الثالث، أُعد نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات ليواجه النموذج السائد للعمل الشرطي القائم على رد الفعل والاستجابة للحدث. والعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هو إطار ونهج صنع قرارات على مستوى الإدارة مصمم من.

القمة إلى القاعدة، وتترتب عليه آثار فيما يخص كيفية تنظيم العمل الشرطي وطريقة عمله. وفيما يخص الجانب التنظيمي وعلى العكس من الشرطة المجتمعية، التي تعطي ضباط الشرطة مجالاً كبيراً في تعميق علاقاتهم مع المجتمعات المحلية، فإن العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات هو بالضرورة أكثر مركزية. ويوفر التجميع والتحليل المنتظم للبيانات والمعلومات الأساس لاتخاذ قرارات مستنيرة على مستوى الإدارة.

العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات والشرطة المجتمعية هما نهجان متكاملان يدعم كل منهما الآخر، مع وجود بعض الخصائص المختلفة بينهما فيما يتعلق بتوجههما وتركيزهما الهرمي والجهات الفاعلة في صنع القرارات، يوضحها الجدول 4-8.

#### الجدول 4-8 مقارنة الأبعاد الرئيسية للشرطة المجتمعية والعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات

العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات	الشرطة المجتمعية	
المجموعات الإجرامية، ومعتادو الإجرام والخطيرين، ومكافحة الإرهاب والتطرف العنيف والراديكالية المؤيديين إلى الإرهاب	المجتمعات المحلية والأحياء السكنية	التوجه؟
من القمة إلى القاعدة	من القاعدة إلى القمة	التسلسل الهرمي؟
صناع القرار وإدارة الشرطة عن طريق تحليل الاستخبارات الجنائية	شواغل/ مطالب المجتمع	تحديد الأولويات؟

معايير النجاح والمزايا المتوقعة لكلا النهجين متشابهة، وترمي إلى:

- زيادة فعالية الشرطة استناداً إلى تعزيز تدفق المعلومات؛
- تعزيز سلامة المجتمع وأمنه، ما يؤدي إلى زيادة رضا الجمهور.

لا ينبغي أبداً أن يكون جمع الاستخبارات هو الهدف الأساسي للشرطة المجتمعية، بل يمكن أن يكون منتجاً ثانوياً للشرطة المجتمعية الفعالة. واستكمالاً للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات ودعماً له، تستطيع الشرطة المجتمعية تيسير عملية تبادل المعلومات بين الجمهور والشرطة عن طريق بناء ثقة وطمأنينة الجمهور تجاه الشرطة وزيادة عدد فرص التفاعل بين الجمهور والشرطة.

82 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2014: 76).

ونتيجة لما تقدم، قد تؤدي جهود إسناد المهام وتنسيق العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات إلى تقوية تأثير الشرطة المجتمعية عن طريق عمليات تحليل المعلومات وعبر هياكلها الهرمية. والطابع الأكثر إيجابية للعلاقة بين الشرطة والمواطنين يعزز الآن بصورة أكبر من ذي قبل العملية المستمرة التي يمكن التعويل عليها لنقل المعلومات بينهما.

«لقد طورت الشرطة المجتمعية مهارات العديد من مسؤولي إنفاذ القانون التي تدعم مباشرة مسؤوليات نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات الجديد: فالنهج العلمي لحل المشكلات، والمسح البيئي، والتواصل الفعال مع الجمهور، والحد من المخاوف، وتعبئة المجتمع للتعامل مع المشكلات هي من بين الخصائص المهمة التي تواجه بها الشرطة المجتمعية هذا التحدي»<sup>83</sup>.

وبالتالي، ثمة إمكانية لتوظيف جهود الشرطة المجتمعية لتكون بمثابة بوابة للمعلومات القائمة على الصعيد المحلي لمنع جميع أشكال الجريمة واستهدافها، بما في ذلك التطرف العنيف والإرهاب (انظر الفصل الفرعي 8-4). وفي الوقت نفسه، يمكن لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات مساعدة قادة المجتمع على تحديد قضايا الشأن العام وترتيبها حسب الأهمية ومعالجتها بفعالية.

«ينبغي أن تعمل الشرطة المعنية بالأحياء السكنية على استقاء المعلومات وينبغي أن تُدمج تلك المعلومات في عملية نموذج الاستخبارات الوطنية وأن تساعد في تنشيطها. وقد وجهت الإرشادات الانتباه إلى كيفية استقاء المعلومات من المجتمعات بطرق شتى. ويشمل ذلك الملاحظات التي يبديها أفراد المجتمع؛ والمعلومات التي يحصل عليها المسؤولون أثناء أدائهم لواجباتهم داخل الأحياء السكنية؛ والمعلومات المستخلصة من أعضاء المجتمع الآخرين مثل المدرسين والأطباء. ويفترض من ذلك زيادة المعرفة بالمخاطر ومواطن الضعف؛ وتحسين فرص المشاركة المجتمعية؛ وزيادة ثقة المجتمع. زيادة على ما تقدم، وكما تبين لنا، كان أحد أهداف الشرطة المعنية بالأحياء السكنية هو أن تبادر بتحديد مشكلات الجريمة التي تمثل أولويات المجتمعات المحلية والتصدي لها. وينبغي لمسؤولي الشرطة النظر إلى تلك الأولويات على أنها «استخبارات» وإدراجها في أنظمة نموذج الاستخبارات الوطنية».

- بولوك (2013: 128-131).

يدعم التركيز والنهج اللذان تغلب عليهما صفة المحلية مكافحة الإرهاب والتصدي للتطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب، حيث تبرز المجتمعات بوصفها نقطة تركيز رئيسة في صياغة سياسات مكافحة الإرهاب وتنفيذها. ويستند هذا إلى فكرة أن الإرهاب والتطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب يهددان أمن المجتمع، وليس أمن الدولة فحسب، وأن المجتمعات بالتالي هي أيضاً أصحاب مصلحة وشركاء في مكافحة الإرهاب. ومكافحة الإرهاب، وبخاصة التطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب، يتطلب أيضاً نهجاً متعدد التخصصات ومنسقاً، يشمل مجموعة كبيرة من السلطات العامة خارج قطاعي الأمن والعدالة الجنائية. ويمكن للدولة، بالعمل مع عدد أكبر من الأشخاص وإشراكهم في مجموعة متنوعة من القضايا التي لا تقتصر على تمكينهم بغرض مكافحة الإرهاب، أن تقلل من خطر أن توصم به مجتمعات معينة.<sup>84</sup>

83 كارتير (2009: 86-87).

84 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2014: 74).

## 4-8 دور العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات في منع ومكافحة الإرهاب والتطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب

العمل الشرطي السليم يعني منع الإرهاب بشكل كفاء؛ وبالتالي، فالمهنية في العمل الشرطي هي أمر أساسي في الكشف عن الاستخبارات المرتبطة بالأنشطة الإرهابية والجرائم التقليدية. ومن شأن تشجيع هذا المنظور أن يمكن إدارات الشرطة المحلية من إشراك ضباط العمليات بمزيد من الفعالية وتعزيز الفكرة القائلة بأن الإنفاذ ومنع الجريمة ومكافحة الإرهاب هي أمور مترابطة. ويساعد هذا النهج في موازنة التركيز الحالي على أنشطة مكافحة الإرهاب والجهود التقليدية لمكافحة الجريمة. ويرغب العديد من الضباط التنفيذيين في تحديد دورهم في محاربة الإرهاب. ويمكن لنموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات أن يساعد في توضيح إسهاماتهم في هذا الصدد.<sup>85</sup>

ويمكن لممارسات العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات، عن طريق التوجيه من الإدارة والتدريب الملائم، أن تعطي جميع مسؤولي إنفاذ القانون رؤية واضحة لدورهم في منع ومكافحة الإرهاب والتطرف العنيف والراديكالية المؤديين إليه. وإذا كانت القوات الهيكلية والإجرائية للعمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات فعالة وتعمل بصورة جيدة، يصبح جمع المعلومات والشكوك وتقديمها جزءاً لا يتجزأ من الواجبات اليومية لجميع أجهزة إنفاذ القانون، بما في ذلك الشرطة العامة وشرطة الحدود والخدمات الجمركية.

ويمكن للسياسات والبرامج الهادفة إلى إقامة اتصالات وبناء الثقة مع المجتمعات المحلية، بما في ذلك الأعمال التجارية والجمعيات الدينية وقادة الشباب والتعليم والمراكز الثقافية، أن تساعد في منع التطرف العنيف والإرهاب والتصدي لهما. وهكذا، أعادت بعض البلدان تعريف مفهوم الشرطة المجتمعية ضمن إطار العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات لأغراض مكافحة الإرهاب، بوضع هياكل وعمليات، ضمن الأطر القانونية الوطنية، من أجل الحصول على المعلومات من المستويين العام والمحلي وتحليلها.<sup>86</sup>

وكما ذكر آنفاً في الفصل الفرعي 3-8، يجب أن تفهم الشرطة والمجتمعات فهما واضحاً أن الشرطة المجتمعية لا تضم جمع الاستخبارات فحسب، إنما تحمي أيضاً احتياجات المجتمعات. ومع ذلك، تظل المهمة الرئيسية للشرطة المجتمعية هي إقامة علاقات مشاركة بين الشرطة والجمهور والحفاظ عليها استناداً إلى الاحترام والثقة المتبادلين.<sup>87</sup>

«هناك مجال واحد يمكن أن تكون فيه الشرطة المجتمعية هي الخيار الممكن الوحيد لجمع معلومات مفيدة من المجتمع. وفي حالة مكافحة الإرهاب، ذهب العديد من المعلقين إلى القول بأن الشرطة المجتمعية ستكون أكثر فعالية في جمع المعلومات المحلية والاستخبارات المحتملة، وأكثر انسجاماً مع التوقعات العامة للشرطة في الدولة الديمقراطية، منها في الأساليب السرية وغيرها من تقنيات الاستخبارات.»  
- إينيس (2006: 229).

85 بيترسون (2005: 15-16).

86 راتكليف (2016: 115).

87 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2014: 179).

ويمكن بناء الثقة بمزيد من السهولة عند توفر الفهم المشترك لدى الشرطة والمجتمعات بأن هدف الشرطة والأجهزة الشريكة في مواجهة التطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب هو أولاً وقبل كل شيء حماية الفئات الضعيفة من التأثيرات الراديكالية. كما يمكن التخفيف بدرجة كبيرة من مخاوف تجسس الشرطة على المجتمعات واستهدافها حين تفهم المجتمعات أن دور الشرطة هو حمايتها وعند تفسير التطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب في سياق حماية المجتمع، على سبيل المثال لمنع الاستغلال الجنسي للأطفال أو الاتجار بالبشر. ومن المؤكد أن تجربة المملكة المتحدة أظهرت إمكانية الحد من الشكوك في.

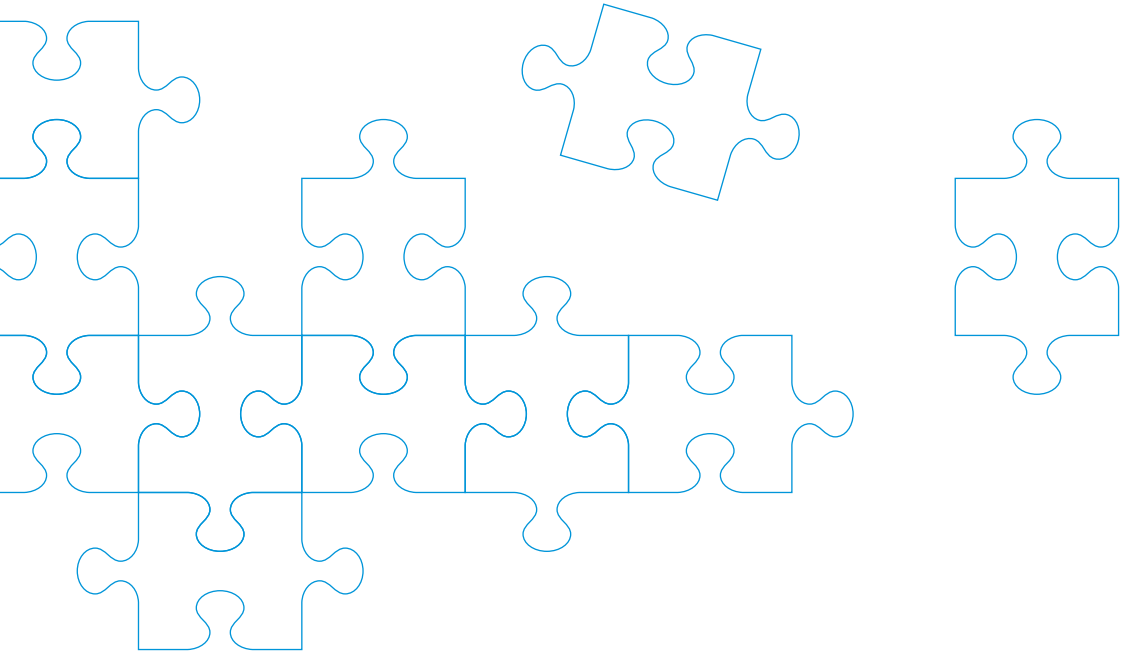
استراتيجية المنع وعمل السياسات عندما تعمل الشرطة والوكالات الحكومية المركزية والمحلية معاً لإيصال رسالة ثابتة مفادها أن استراتيجية المنع تهدف ببساطة وبصورة أساسية إلى حماية الفئات الضعيفة من المتطرفين، بغض النظر عن مجتمعاتهم الأصلية.

وبغية تيسير هذا الدور المهم للشرطة المجتمعية، يجب تدريب مسؤولي الشرطة المجتمعية على التعرف على النقطة التي ينطلقون منها للبحث عن دلائل التخطيط لأنشطة إرهابية أو التطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب، وكيفية تحديد تلك الدلائل، وطريقة نقل المعلومات بما يتماشى مع إجراءات العمل الموحدة الوطنية عبر القنوات المناسبة لأي كيان تحليل مركزي. كما يجب حصول الضباط على تدريبات متخصصة في مجال حقوق الإنسان من أجل أداء هذه المهام في ظل الاحترام التام لمعايير حقوق الإنسان.<sup>88</sup> ومن الضروري أيضاً أن يتلقى الضباط المحليون الذين ينقلون تلك المعلومات ملاحظات على جهودهم المبذولة في هذا الصدد.

وحى يتسنى دعم الدور المركزي للشرطة المجتمعية في إقامة علاقات مشاركة بين الشرطة والجمهور ومنع الجريمة على جميع المستويات، بما في ذلك الجرائم الخطيرة والأنشطة المشتبه في صلتها بالإرهاب، أو منع التطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب ومكافحتهما، نشرت بعض البلدان ضباطاً مدربين تدريباً خاصاً في مجال التطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب، إضافة إلى ضباط الشرطة المجتمعية المحليين ودعمهم. وتستند القرارات المتعلقة بمكان نشر أولئك الضباط على المدى الطويل إلى تحليل الاستخبارات الذي يوفر تقييماً للمخاطر والتهديدات الناجمة عن التطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب على أساس جغرافي. وأولئك الضباط يعملون مع المجتمعات، ضمن بنية محددة مسبقاً واستناداً إلى قرارات رسمية راسخة في التشريع الوطني، بوصفهم ضباط الشرطة المجتمعية، ولكن في إطار غرض محدد وواضح للعمل علناً مع المجتمعات ومجموعات المجتمع المدني لبناء الثقة والحد من المخاطر والتهديدات المرتبطة بالتطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب. وأولئك الضباط المتخصصون، شأنهم في ذلك شأن ضباط الشرطة المجتمعية، يقدمون المعلومات لتقييمها وتقديرها عن طريق قنوات الاتصال الرسمية إلى قسم التحليل المركزي أو يدخلونها مباشرة في قواعد البيانات الوطنية. وكما جرت العادة، التركيز على هذا الدور المتخصص يتمثل في العمل في المجتمع ومع المجتمعات وإشراك جميع الأطراف المعنية في منع التطرف العنيف والراديكالية المؤديين إلى الإرهاب؛ فالأمر لا يتعلق بالتجسس على تلك المجتمعات.

88 منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، مكتب المؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان/ إدارة التهديدات عبر الوطنية (2014: 106-107).

وكما هو مبين في الفصل ٧، يعتمد نموذج العمل الشرطي الذي يستهدى بالمعلومات على هياكل تنظيمية وأنظمة اتصال تعمل بصورة جيدة يمكنها تيسير تدفق المعلومات في الاتجاهين بين المجتمعات المحلية وضباط الشرطة المجتمعية وغيرهم من المصادر المحلية من جانب، وكيان التحليل المركزي على الجانب الآخر. ومرة أخرى، يجب التشديد على أن الهدف الرئيسي من عمل الشرطة المجتمعية ليس التجسس على المجتمعات، بل إقامة روابط إيجابية وزيادة الثقة بين الشرطة والجمهور للسماح بتدفق المعلومات والاستخبارات. ولا بد من إقامة مشاركة المجتمع في سياق التطرف العنيف والراديكالية المؤدبين إلى الإرهاب على العلاقات السليمة بين الشرطة والمجتمع وعلى الدعم المجتمعي، الأمر الذي لا يمكن افتراض وجوده؛ إنما يجب كسبه. ولا بد من تطوير علاقات مبنية على الثقة بين الشرطة ومختلف قطاعات المجتمع مبكراً قبل التصدي للقضايا المهمة مثل التطرف العنيف والراديكالية المؤدبين إلى الإرهاب بجهود مشتركة.<sup>89</sup> ومتى تسنى لضباط الشرطة المجتمعية إقامة قنوات اتصال سليمة تقوم على الثقة مع مجتمعاتهم المحلية، فقد يكونون هم المصدر الأقوى أو حتى المصدر الوحيد للمعلومات التي تأتي من المجتمع؛ المصدر الذي بإمكانه تحديد العوامل الدافعة للتطرف الإرهابي، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى منع الحوادث الإرهابية أو تحديد الأفراد الذين قد يكونون عرضة للتطرف الإرهابي.



Australian Criminal Intelligence Management Strategy 2012-2015 (Commonwealth of Australia, 2012). [[www.afp.gov.au/sites/default/files/PDF/ACIM-strategy-2012-15.pdf](http://www.afp.gov.au/sites/default/files/PDF/ACIM-strategy-2012-15.pdf)] Accessed 27 April 2017.

Bell, Peter and Congram, Mitchell. "Intelligence-Led Policing (ILP) as a Strategic Planning Resource in the Fight against Transnational Organized Crime (TOC)." *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 2, No. 12 (2013): 15-28. [[www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/64598/98685\\_1.pdf;sequence=1](http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/64598/98685_1.pdf;sequence=1)] Accessed 5 April 2017.

Bullock, Karen, "Community, intelligence-led policing and crime control." *Policing and Society*, Vol. 23, No. 2 (2013): 125-144.

Carter, David L., *Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement Agencies*. 2<sup>nd</sup> Edition (Washington, DC: U.S Department of Justice, 2009).

Conference on Security and Co-operation in Europe, *Final Act* (Helsinki: 1975). [[www.osce.org/mc/39501?download=true](http://www.osce.org/mc/39501?download=true)] Accessed 6 April 2017.

Council of Europe, *Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms* (ECHR), (4 November 1950). [[www.echr.coe.int/pages/home.aspx?p=basictexts](http://www.echr.coe.int/pages/home.aspx?p=basictexts)] Accessed 28 April 2017.

Council of Europe, *Convention for the Protection of Individuals with regard to Automatic Processing of Personal Data*, European Treaty Series, No. 108 (Strasbourg: 28 January 1981). [[conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/108.htm](http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/108.htm)] Accessed 27 April 2017.

Council of Europe, *The European Code of Police Ethics* (Strasbourg: Council of Europe Publishing, March 2002). [[www.bak.gv.at/cms/BAK\\_dt/download/downloads/files/Verhaltenskodex/CoE\\_FRA\\_RPT\\_2687\\_EN\\_500.pdf](http://www.bak.gv.at/cms/BAK_dt/download/downloads/files/Verhaltenskodex/CoE_FRA_RPT_2687_EN_500.pdf)] Accessed 27 April 2017.

European Court of Human Rights. Case of Shimovolos v. Russia. Application no. 30194/09 (Strasbourg: 21 June 2011). [[hudoc.echr.coe.int/eng#{%22appno%3A%5B%5C%2230194%2F09%5C%22%5D%2C%22itemid%3A%5B%5C%22001-105217%5C%22%5D%5D](http://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22appno%3A%5B%5C%2230194%2F09%5C%22%5D%2C%22itemid%3A%5B%5C%22001-105217%5C%22%5D%5D)] Accessed 28 April 2017.

European Court of Human Rights. Case of Roman Zakharov v. Russia. Application no. 47143/06 (Strasbourg: 4 December 2015). [[lovdata.no/static/EMDN/emd-2006-047143.pdf](http://lovdata.no/static/EMDN/emd-2006-047143.pdf)] Accessed 28 April 2017.



European Court of Human Rights. Case of Szabo and Vissy v. Hungary. Application no. 37138/14 (Strasbourg: 12 January 2016). [[www.statewatch.org/news/2016/jan/echr-case-SZAB-%20AND-VISSY-v-%20HUNGARY.pdf](http://www.statewatch.org/news/2016/jan/echr-case-SZAB-%20AND-VISSY-v-%20HUNGARY.pdf)] Accessed 28 April 2017.

Council of the European Union. “Council conclusions on intelligence-led policing and the development of the Organized Crime Threat Assessment (OCTA).” Doc. 10180/4/05, REV 4, (Brussels: 3 October 2005). [[register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010180%202005%20REV%204](http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010180%202005%20REV%204)] Accessed 27 April 2017.

Council of the European Union. “Council Framework Decision of 18 December 2006 on simplifying the exchange of information and intelligence between law enforcement authorities of the Member States of the European Union.” *Official Journal of the European*

*Union* (2006/960/JHA, 18 December 2006). [[eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006F0960&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006F0960&from=EN)] Accessed 27 April 2017.

Council of the European Union. “Council conclusions on the creation and implementation of a EU policy cycle for organised and serious international crime.” 3043rd Justice and Home Affairs Council Meeting, (Brussels: 8 and 9 November 2010). [[https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/jha/117583.pdf](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/jha/117583.pdf)] Accessed 6 April 2017.

Council of the European Union. “Serious and Organised Crime Threat Assessment (SOCTA) – Methodology.” Doc. 9992/2/12, REV 2, COSI 28, (Brussels: 19 June 2012). [[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/libe/dv/p24\\_soctamethodology\\_/p24\\_soctamethodology\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/libe/dv/p24_soctamethodology_/p24_soctamethodology_en.pdf)] Accessed 6 April 2017.

Council of the European Union. “EMPACT Terms of Reference.” Doc. 14518/12, COSI 82, (Brussels: 3 October 2012). [[www.statewatch.org/news/2012/oct/eu-council-cosi-empact-tor-14518-12.pdf](http://www.statewatch.org/news/2012/oct/eu-council-cosi-empact-tor-14518-12.pdf)] Accessed 6 April 2017.

Council of the European Union. “Council conclusions on setting the EU’s priorities for the fight against serious and organised crime between 2014-2017.” Justice and Home Affairs Council meeting, (Luxembourg: 6 and 7 June 2013). [[www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/jha/137401.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/jha/137401.pdf)] Accessed 6 April 2017.

Council of the European Union, *The EU Policy Cycle to tackle organized and serious international crime* (Brussels: 2014).

Council of the European Union. “Serious and Organised Crime Threat Assessment 2017 – Revised methodology.” Doc. 14913/15, CRIMORG 128, Brussels: 11 December 2015. [[www.statewatch.org/news/2015/dec/eu-council-socta-2017-methodology-14913-15.pdf](http://www.statewatch.org/news/2015/dec/eu-council-socta-2017-methodology-14913-15.pdf)] Accessed 6 April 2017.

Criminal Intelligence Service Canada, *Integrated Threat Assessment Methodology, Version 1.0* (Ottawa, Ontario: Criminal Intelligence Service Canada, 2007).

Eck, John E., Clarke, Ronald V. and Petrossian, G., *Intelligence Analysis for Problem Solvers* (Washington, DC: U.S. Department of State, Community Oriented Policing Services, 2013).

European External Action Service, *Handbook on Intelligence Led Policing (ILP) for civilian CSDP Missions* (Civilian Planning and Conduct Capability, Belgium Ministry of Foreign Affairs, Belgium Federal Police, 2013).

Europol, *EU Policy Cycle SOCTA Empact* (Europol, 2010). [<https://www.europol.europa.eu/publications-documents/eu-policy-cycle-socta-empact>] Accessed 27 April 2017.

Europol, *SOCTA 2013 – EU Serious and Organised Crime Threat Assessment* (The Hague: European Police Office, 2013). [<https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/eu-serious-and-organised-crime-threat-assessment-socta-2013>] Accessed 27 April 2017.

Europol, *Exploring Tomorrow's Organized Crime* (The Hague: European Police Office, 2015). [<https://www.europol.europa.eu/publications-documents/exploring-tomorrow-s-organised-crime>] Accessed 27 April 2017.

Europol, *SOCTA 2017 – European Union Serious and Organised Crime Threat Assessment 2017* (The Hague: European Police Office, 2017) [<https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-serious-and-organised-crime-threat-assessment-2017>] Accessed 28 April 2017.

Flood, B. and Gaspar, R. "Strategic aspects of the UK National Intelligence Model." In: "The path to enlightenment: Limiting costs and maximizing returns from intelligence-led policy and practice in public policing." *Policing: A Journal of Policy and Practice*, ed. Adrian James (Oxford University Press, 2017).

Geneva Centre for Security, Development and Rule of Law (DCAF), *Criminal Intelligence Manual* (Ljubljana: Institute DCAF Ljubljana, 2014). [[dcaf-ljubljana.si/116/](https://www.dcaf-ljubljana.si/116/)] Accessed 27 April 2017.

Innes, Martin. "Why 'soft' policing is hard: on the curious development of reassurance policing, how it became neighbourhood policing and what this signifies about the politics of police reform." *Journal of community applied social psychology*, Vol. 15, No. 3 (2005): 156–169).

Innes, Martin. "Policing uncertainty: Countering terror through community intelligence and democratic policing". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 605, No. 1 (2006): 222-241.

International Association of Chiefs of Police. "Criminal Intelligence Sharing: A National Plan for Intelligence-Led Policing at the Local, State and Federal Levels." IACP Intelligence Summit, Alexandria, VA (2002).

INTERPOL. "Criminal Intelligence Analysis." *Fact Sheet* (2014). [<https://www.interpol.int/INTERPOL-expertise/Criminal-Intelligence-analysis>] Accessed 27 April 2017.

James, Adrian D.; Phythian, Mark; Richards, Julian and Wadie, Fiona C., 'What works?' in *police intelligence practice?* (The National Police Chiefs Council, 2016).

James, Adrian. "The path to enlightenment: Limiting costs and maximizing returns from intelligence-led policy and practice in public policing." *Policing: A Journal of Policy and Practice* (Oxford University Press, 2017).

Karn, Jacqui, *Policing and Crime Reduction: The evidence and its implications for practice* (London: The Police Foundation, 2013).

Kelling, George L., and Bratton, William J. "Policing terrorism." *Civic Bulletin* 43, No. 12 (2006).

Kosovo Police, *Handbook Intelligence led policing* (Pristina: 2016). [Unpublished].<sup>90</sup>

Murdoch, Jim and Roche, Ralph, *The European Convention on Human Rights and Policing: A Handbook for police officers and other law enforcement officials* (Strasbourg: European Union/Council of Europe, 2013).

Ministry of Interior of the Republic of Serbia, *Handbook on the police intelligence model* (2016). [[www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs)] Accessed 28 April 2017.

Ministry of Interior of the Republic of Serbia. "Decree on the Promulgation of the Law on Police." PR No. 1, (Belgrade: 28 January 2016). [[arhiva.mup.gov.rs/cms\\_eng/home.nsf/Law-on-Police-adopted-01-03-2016.pdf](http://arhiva.mup.gov.rs/cms_eng/home.nsf/Law-on-Police-adopted-01-03-2016.pdf)] Accessed 03 May 2017

National Criminal Intelligence Service (NCIS), *The National Intelligence Model* (NCIS Corporate Communications, 2000). [[www.intelligenceanalysis.net/National%20Intelligence%20Model.pdf](http://www.intelligenceanalysis.net/National%20Intelligence%20Model.pdf)] Accessed 27 April 2017.

National Policing Improvement Agency, *Practice Advice on Analysis* (Association of Chief Police Officers, 2008). [[library.college.police.uk/docs/npia/practice\\_advice\\_on\\_analysis\\_interactive.pdf](http://library.college.police.uk/docs/npia/practice_advice_on_analysis_interactive.pdf)] Accessed 27 April 2017.

O'Neill, Maria, Swinton, Ken and Winter, Aaron, *New Challenges for the EU Internal Security Strategy* (Newcastle, UK: Cambridge Scholars Publishing, 2013).

All references to Kosovo, whether to the territory, institutions or population, in this text should be understood in full compliance with United Nations Security Council Resolution 1244

*Official Gazette of Montenegro* “Law on Basis of the Intelligence and Security Sector of Montenegro.”, No. 28/14. [[www.sluzbenilist.me/PravniAktDetalji.aspx?tag=%7B65668A19-BB7B-4029-BDC4-1D46FE9208E2%7D](http://www.sluzbenilist.me/PravniAktDetalji.aspx?tag=%7B65668A19-BB7B-4029-BDC4-1D46FE9208E2%7D)] Accessed 03 May 2017.

OSCE, *Concluding Document of the Vienna Meeting 1986 of Representatives of the Participating States of the Conference on Security and Co-operation in Europe, held on the basis of the provisions of the Final Act relating to the follow-up to the Conference* (Vienna: 1989). [[www.osce.org/mc/40881?download=true](http://www.osce.org/mc/40881?download=true)] Accessed 27 April 2017.

OSCE, *Document of the Moscow Meeting of the Conference on the Human Dimension of the CSCE* (Moscow, 3 October 1991). [[www.osce.org/odihr/elections/14310](http://www.osce.org/odihr/elections/14310)] Accessed 18 April 2017.

OSCE, *Good Practices in Building Police-Public Partnerships by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General* (Vienna: OSCE, 2008a). [[www.osce.org/spmu/32547?download=true](http://www.osce.org/spmu/32547?download=true)] Accessed 28 April 2017.

OSCE, *Guidebook on democratic policing, by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General, 2<sup>nd</sup> Edition* (Vienna: OSCE, 2008b). [[www.osce.org/spmu/23804](http://www.osce.org/spmu/23804)] Accessed 6 April 2017.

OSCE, *Human rights in counter-terrorism investigations – A Practical Manual for Law Enforcement Officers* (Warsaw: Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR) and Transnational Threats Department (TNTD), 2013). [[www.osce.org/odihr/108930?download=true](http://www.osce.org/odihr/108930?download=true)] Accessed 6 April 2017.

OSCE, *Preventing Terrorism and Countering Violent Extremism and Radicalization that Lead to Terrorism: A Community-Policing Approach* (Vienna: ODIHR and TNTD, 2014). [[www.osce.org/atu/111438](http://www.osce.org/atu/111438)] Accessed 27 April 2017.

OSCE. “Assessments of OSCE Field Operations’ engagement in national intelligence- led policing programmes in OSCE participating States.” Vienna: OSCE, Transnational Threats Department/Strategic Police Matters Unit (TNTD/SPMU), 17 February 2016. [Unpublished/internal].

OSCE. “Status of Intelligence-Led Policing Concepts in International Security and Law Enforcement Organizations”. *Interoffice Memorandum* (Vienna: OSCE, 26 April 2016). [Unpublished/internal].

OSCE Chiefs of Police Meeting, *Brussels Statement* (24 November 2006). [[www.osce.org/spmu/23260?download=true](http://www.osce.org/spmu/23260?download=true)] Accessed 6 April 2017.

OSCE Ministerial Council, Ministerial Statement. "Sofia Ministerial Statement on Preventing and Combating Terrorism" (Sofia: MC(12).JOUR/2, 7 December 2004). [www.osce.org/mc/38760?download=true] Accessed 6 April 2017.

OSCE Ministerial Council, Ministerial Statement. "Brussels Ministerial Statement on Supporting and Promoting the International Legal Framework against Terrorism" (Brussels: MC.DOC/5/06, 5 December 2006). [www.osce.org/mc/23029?download=true] Accessed 6 April 2017.

OSCE Ministerial Council, Decision No. 5/06. "Organized Crime" (Brussels: MC.DEC/5/06, 5 December 2006). [www.osce.org/mc/23060?download=true] Accessed 6 April 2017.

OSCE Permanent Council, Decision No. 1049. "OSCE Strategic Framework for Police-Related Activities" (Vienna: PC.DEC/1049, 26 July 2012). [www.osce.org/pc/92559?download=true] Accessed 6 April 2017.

Pajevic, Maid. "Application of the Theory of Criminal Intelligence in Police Work". *E-Journal of Police Studies (ljps), Internacionalna asocijacija policijskih akademija (INTERPA)* (2014).

Parliamentary Joint Committee on Law Enforcement, *Inquiry into the gathering and use of criminal intelligence* (Canberra Parliamentary Joint Committee on Law Enforcement, Commonwealth of Australia, 2013).

Peterson, Marilyn, *Intelligence-Led Policing: The New Intelligence Architecture* (Washington, DC: U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Assistance, 2005).

Quinton, P. and Morris, J. "Neighbourhood policing: The impact of piloting and early national implementation." (Home Office Online Report, 01/2008) [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110314171826/http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs/08/rdsolr0108.pdf] Accessed 2 June 2017.

Ratcliffe, Jerry H., *Intelligence-Led Policing* (Cullompton, UK: Willan Publishing, 2008).

Ratcliffe, Jerry H., Strang, Steven and Taylor, Ralph. "Assessing the success factors of organized crime groups". *Policing: an International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 37, No. 1 (2014: 206-227).

Ratcliffe, Jerry H., *Intelligence-Led Policing*, 2<sup>nd</sup> Edition (London/New York: Routledge, 2016).

Renard, Thomas. "Counterterrorism in Belgium: Key Challenges and Policy Options." *Egmont Paper 89* (Brussels: Egmont Institute, 2016).

Royal Canadian Mounted Police Criminal Intelligence. "Sleipnir Version 2.0, Organized Crime Groups Capability Measurement Matrix.", (Ottawa: RCMP, 2011). [[www.yumpu.com/en/document/view/51586046/sleipnir-version-20-organized-crime-groups-capability-](http://www.yumpu.com/en/document/view/51586046/sleipnir-version-20-organized-crime-groups-capability-)] Accessed 27 April 2017.

Stevens, John, "Intelligence-Led Policing". Paper presented at the Institute for Human Rights and Criminal Justice Studies international conference, Durban, 3-7 December 2001.

United Nations Department of Peacekeeping Operations (UNDPKO). "Guidelines on Police Operations in United Nations Peacekeeping Operations and Special Political Missions." Ref. 2015.15, 01 January 2016. [[www.un.org/en/peacekeeping/sites/police/documents/Guidelines\\_Operations.pdf](http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/police/documents/Guidelines_Operations.pdf)] Accessed 27 April 2017.

United Nations General Assembly. "International Covenant on Civil and Political Rights (ICCPR)." *No. 14668, United Nations Treaty Series, Vol. 999* (New York: 16 December 1966). [[www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx)] Accessed 27 April 2017.

United Nations General Assembly, Resolution 34, "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." A/RES/34/169, 17 December 1979. [[www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx)] Accessed 28 April 2017.

United Nations General Assembly, Resolution 45/95, "Guidelines for the regulation of computerized personal data files." A/RES/45/95, 14 December 1990. [[www.un.org/documents/ga/res/45/a45r095.htm](http://www.un.org/documents/ga/res/45/a45r095.htm)] Accessed 27 April 2017.

United Nations General Assembly. "Special Rapporteur on the promotion and protection of human rights and fundamental freedoms while countering terrorism, Martin Scheinin." Report to the UN Human Rights Council, 4 February 2009, A/HRC/10/3. [[www.ohchr.org/EN/Issues/Terrorism/Pages/Annual.aspx](http://www.ohchr.org/EN/Issues/Terrorism/Pages/Annual.aspx)] Accessed 27 April 2017.

United Nations General Assembly. "Special Rapporteur on the promotion and protection of human rights and fundamental freedoms while countering terrorism, Martin Scheinin. Compilation of good practices on legal and institutional frameworks and measures that ensure respect for human rights by intelligence agencies while countering terrorism, including on their oversight." Report to the UN Human Rights Council, 17 May 2010, A/HRC/14/46. [[www.ohchr.org/EN/Issues/Terrorism/Pages/Annual.aspx](http://www.ohchr.org/EN/Issues/Terrorism/Pages/Annual.aspx)] Accessed 28 April 2017.

United Nations General Assembly. "Special Rapporteur on the rights to freedom of peaceful assembly and of association Maina Kiai, Addendum, Mission to the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland." Report to the UN Human Rights Council, 17 June 2013, A/HRC/23/39/Add.1. [[www.ohchr.org/Documents/HRBodies/](http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/)]

HRCouncil/RegularSession/ Session23/A-HRC-23-39-Add1\_en.pdf  
Accessed 28 April 2017.

United Nations General Assembly. "Special Rapporteur on torture and other cruel, inhuman or degrading treatment or punishment, Juan E. Méndez." Report to the UN Human Rights Council, 10 April 2014, A/HRC/25/60. [ap.ohchr.org/documents/dpage\_e.aspx?m=103] Accessed 28 April 2017.

United Nations General Assembly. "Special Rapporteur on the promotion and protection of human rights and fundamental freedoms while countering terrorism, Ben Emmerson." Annual Report to the UN General Assembly, 23 September 2014, A/69/397. [www.ohchr.org/EN/Issues/Terrorism/Pages/Annual.aspx] Accessed 28 April 2017.

United Nations General Assembly. "Special Rapporteur on the promotion and protection of human rights and fundamental freedoms while countering terrorism, Ben Emmerson." Report to the UN Human Rights Council, 16 June 2015, A/HRC/29/51. [ap.ohchr.org/documents/dpage\_e.aspx?si=A/HRC/29/51] Accessed 28 April 2017.

United Nations General Assembly. "Special Rapporteur on the promotion and protection of human rights and fundamental freedoms while countering terrorism." Report to the UN Human Rights Council, 21 February 2017, A/HRC/34/61. [www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/RegularSessions/Session34/\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/EN/HRBodies/HRC/RegularSessions/Session34/Documents/A\_HRC\_34\_61\_EN.docx&action=default&DefaultItemOpen=1] Accessed 28 April 2017.

United Nations Human Rights Committee, *CCPR General Comment No. 16: Article 17 (Right to Privacy), The Right to Respect of Privacy, Family, Home and Correspondence, and Protection of Honour and Reputation* (8 April 1988). [www.refworld.org/docid/453883f922.html] Accessed 28 April 2017.

United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), *United Nations Convention against Corruption* (Vienna: United Nations Publication, 2004). [www.unodc.org/unodc/en/corruption/tools\_and\_publications/UN-convention-against-corruption.html] Accessed 27 April 2017.

UNODC, *United Nations Convention Against Transnational Organized Crime and the Protocols Thereto* (Vienna: United Nations Publication, 2004). [www.unodc.org/unodc/treaties/CTOC/#Fulltext] Accessed 27 April 2017.

UNODC, *Policing – Police Information and Intelligence Systems. Criminal Justice Assessment Toolkit* (Vienna: United Nations Publication, 2006). [[www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat\\_eng/4\\_Police\\_Information\\_Intelligence\\_Systems.pdf](http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat_eng/4_Police_Information_Intelligence_Systems.pdf)] Accessed 27 April 2017.

UNODC, *Current Practices in Electronic Surveillance in the Investigation of serious and organized crime* (Vienna: United Nations Publication, 2009). [[www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Electronic\\_surveillance.pdf](http://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Electronic_surveillance.pdf)] Accessed 27 April 2017.

UNODC, *Criminal Intelligence – Manual for Front-line Law Enforcement* (Vienna: United Nations Publication, 2010a). [[www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal\\_Intelligence\\_for\\_Front\\_Line\\_Law\\_Enforcement.pdf](http://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal_Intelligence_for_Front_Line_Law_Enforcement.pdf)] Accessed 27 April 2017.

UNODC, *Guidance on the preparation and use of serious and organized crime threat assessments. The SOCTA Handbook* (Vienna: United Nations Publication, 2010b). [[www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/SOCTA\\_Handbook.pdf](http://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/SOCTA_Handbook.pdf)] Accessed 27 April 2017.

UNODC, *Criminal Intelligence – Manual for Analysts* (Vienna: United Nations Publication, 2011a). [[www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal\\_Intelligence\\_for\\_Analysts.pdf](http://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal_Intelligence_for_Analysts.pdf)] Accessed 27 April 2017.

UNODC, *Criminal Intelligence – Manual for Managers* (Vienna: United Nations Publication, 2011b). [[www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal\\_Intelligence\\_for\\_Managers.pdf](http://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal_Intelligence_for_Managers.pdf)] Accessed 27 April 2017.  
United States Department of Justice, *Reducing Crime Through Intelligence-Led Policing* (Washington, DC: U.S Department of Justice, Bureau of Justice Assistance, 2009).

United States Department of Justice, *Law Enforcement Analytic Standards. 2<sup>nd</sup> Edition* (Washington, DC: U.S Department of Justice, Bureau of Justice Assistance, 2012).

Weisburd, David and Eck, John E. "What can the police do to reduce crime, disorder and fear?" *Annals of the American Academy of Social and Political Sciences*, Vol. 593 (2004): 42–65.

Wells, Ronald, "Intelligence-Led Policing: a new paradigm in law enforcement." *Public Agency Training Council (PATC), E-Newsletter* (2009). [[www.patc.com/weeklyarticles/intelligence\\_policing.shtml](http://www.patc.com/weeklyarticles/intelligence_policing.shtml)] Accessed 6 April 2017.



## websites

Center for Problem-Oriented Policing

[www.popcenter.org/about/?p=whatispop](http://www.popcenter.org/about/?p=whatispop).

International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts (IALEIA)

[www.ialeia.org/](http://www.ialeia.org/) [Accessed 27 April 2017].

Problem Oriented Policing

[www.popcenter.org/about/?p=whatispop](http://www.popcenter.org/about/?p=whatispop) [Accessed 27 April 2017].

United Nations Office on Drugs and Crime – Organized Crime:

[www.unodc.org/unodc/en/organized-crime/index.html?ref=menuside](http://www.unodc.org/unodc/en/organized-crime/index.html?ref=menuside)

[Accessed 27 April 2017].

## TNTD/SPMu Publication Series

Vol. 1 Guidebook on Democratic Policing by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General, SPMU Publication Series Vol. 1, 2nd Edition, Vienna, May 2008.

Vol. 2 Reference Guide to Criminal Procedure, SPMU Publication Series Vol. 2, Vienna, December 2006.

Vol. 3 Enhancing cooperation among police, prosecutors and judges in the fight against transnational organized crime. Project Report, SPMU Publication Series Vol. 3, Vienna, December 2007.

Vol. 4 Good Practice in Building Police-Public Partnerships by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General, SPMU Publication Series Vol. 4, Vienna, May 2008.

Vol. 5 Good Practices in Basic Police Training – Curricula Aspects by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General, SPMU Publication Series Vol. 5, Vienna, October 2008.

Vol. 6 Прекурсоры наркотических средств [Precursors Handbook], SPMU Publication Series Vol. 6, Vienna, November 2008.

Vol. 7 Implementation of Police-Related Programmes. Lessons Learned in South-Eastern Europe, SPMU Publication Series Vol. 7, Vienna, December 2008.

Vol. 8 Controlled Delivery Guidebook for South-East European Countries, SPMU Publication Series Vol. 8, Vienna, January 2009.

Vol. 9 Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding, SPMU Publication Series Vol. 9, Vienna, April 2010.

Vol. 10 Trafficking in Human Beings: Identification of Potential and Presumed Victims. A Community Policing Approach, SPMU Publication Series Vol. 10, Vienna, June 2011.

Vol. 11 Police Reform within the Framework of Criminal Justice System Reform, TNTD/SPMU Publication Series Vol. 11, Vienna, July 2013.

Vol. 12 OSCE Resource Police Training Guide: Trafficking in Human Beings, TNTD/SPMU Publication Series Vol. 12, Vienna, July 2013.

Vol. 13 OSCE Guidebook on Intelligence-Led policing, TNTD/SPMU Publication Series Vol. 13, Vienna, July 2017.

## **Other police-related TNTD publications:**

Human Rights In Counter-Terrorism Investigations. A Practical Manual For Law Enforcement Officers. Joint publication of the OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR) and TNTD, Warsaw, 2013.

Preventing Terrorism and Countering Violent Extremism and Radicalization that Lead to Terrorism. A Community-Policing Approach. Joint publication of ODIHR and TNTD, Vienna, February 2014.

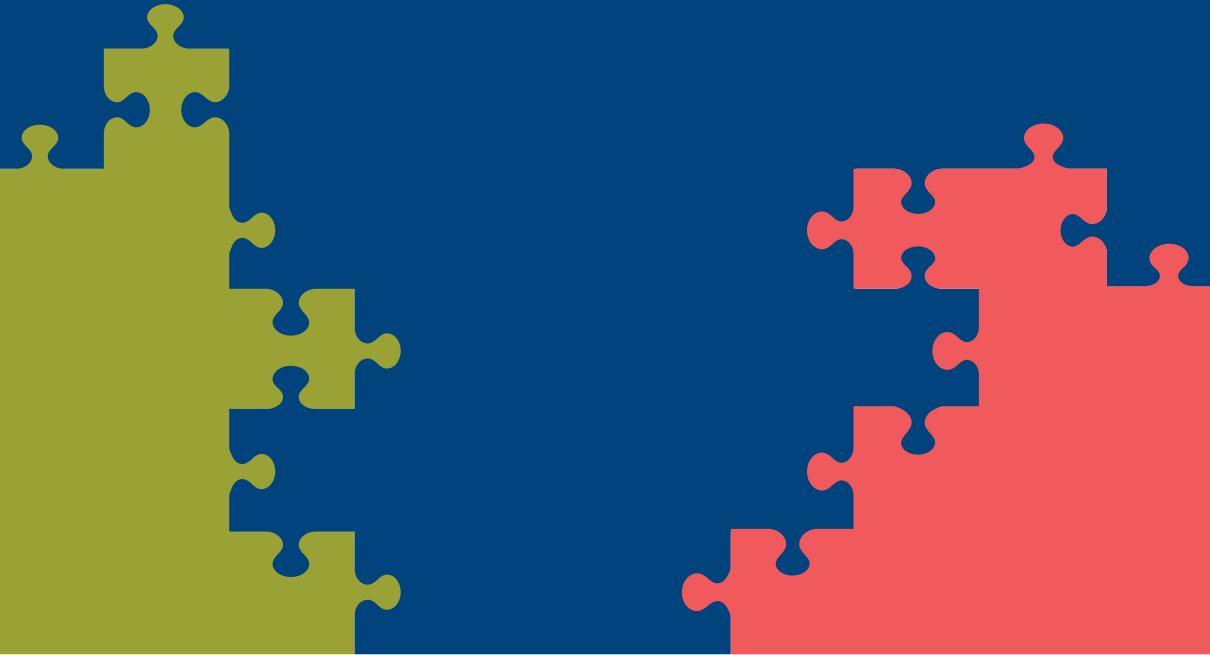
Publications can be ordered directly from the TNTD/SPMU ([spmu@osce.org](mailto:spmu@osce.org)) or downloaded from the POLIS website at: [polis.osce.org/library](http://polis.osce.org/library)

تابع منظماتنا على



منظمة الأمن  
والتعاون بأوروبا

**osce**



منظمة الأمن  
والتعاون بأوروبا

osce