

وجهات نظر أعضاء إدارة شرطة
حول الشرطة المجتمعية

ملخص مقابلات مع أعضاء إدارة شرطة



أبريل 2025

**Civic
Consulting** we get big
alliance things done

هو منظمة غير ربحية تقدّم خدمات استشارية مجانية (Civic Consulting Alliance) تحالف الاستشارات المدنية للعملاء في القطاعين العام والاجتماعي. يعتمد نموذج المنظمة الفريد على جمع قادة من الحكومة والقطاع الاجتماعي والقطاع الخاص لتطوير حلول منهجية على مستوى النظام، من أجل جعل منطقة شيكاغو مكاناً رائعاً للجميع للعيش والعمل. www.ccachicago.org

مقدمة

في يناير 2024، أعاد المشرف العام لإدارة شرطة Chicago (CPD)، Larry Snelling، تأكيد هدفه المتمثل في أن يكون كل ضابط في إدارة الشرطة ضابط شرطة مجتمعية.¹ وكجزء من الجهود الرامية إلى تطبيق هذه الرؤية على مستوى الإدارة ككل، قامت تحالف الاستشارات المدنية (CCA) بإجراء مقابلات مع أعضاء من إدارة الشرطة لفهم وجهات نظرهم وتوجيه العمل المستقبلي.

يوفر هذا المستند ملخصاً لتلك المقابلات، وهو مقسم إلى أربعة أقسام:

1. المنهجية

- المشاركون في المقابلات
- أسئلة المقابلة

2. الموضوعات الأساسية

- نقاط القوة
 - معظم الأعضاء متقبلون لمفهوم الشرطة المجتمعية ويُقدِّرون أهميته كطريقة عمل معتمدة على مستوى الإدارة
 - يشعر العديد من الأعضاء بأن ممارسات الشرطة المجتمعية الجيدة موجودة بالفعل داخل الإدارة، لكنها غير مُعرَّفة أو مطبَّقة بشكل موحد
- التحديات
 - شدد العديد من الأعضاء على تحديات الموارد البشرية وانعدام الثبات الجغرافي للوحدات كعوائق أمام تحقيق رؤية المشرف العام
 - كثيراً ما أشار الأعضاء إلى أهمية الصحة النفسية للموظفين والمهارات الناعمة (مثل التواصل)
 - يبدو أن الأعضاء يخشون ارتكاب الأخطاء، بينما يشعرون في نفس الوقت بضغط توقعات الجمهور بأنهم قادرون على القيام بكل شيء
 - عبّر الأعضاء عن شعورهم بالانفصال عن مقر القيادة المركزية (CPD)، وعن حاجتهم إلى دعم وتوجيه من القيادة على مستوى المناطق، بالإضافة إلى رغبتهم في الحصول على التعزيز الإيجابي والتقدير

3. نتائج المقابلات التفصيلية: ثلاث تحديات جوهرية ظهرت خلال المقابلات

- تعريف الشرطة المجتمعية: ما هي الشرطة المجتمعية؟
- أدوار الشرطة المجتمعية: كيف يجب تنفيذ الشرطة المجتمعية عبر الأدوار المختلفة؟
- الثقة بالنظام: ما الذي يجب أن يتوفر لكي تتمكن الإدارة من تنفيذ الرؤية بالكامل؟
 - التوظيف وسلامة التوزيع الجغرافي
 - الوقت
 - الروح المعنوية
 - المساءلة والدعم
 - التوظيف والتدريب والتعليم
 - مشاركة المجتمع

¹ <https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/ccpsa/GOALS/2024%20CPD%20Goals%20-%20FINAL.pdf>

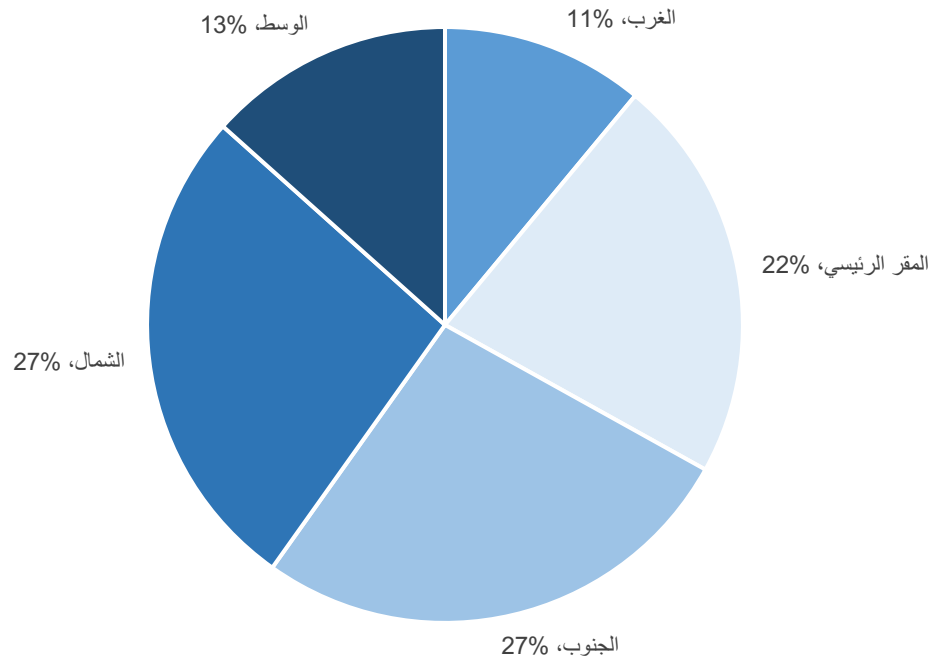
القسم 1: المنهجية (المشاركون في المقابلات وأسئلتها)

أجرت CCA مقابلات ومجموعات تركيز مع 123 من الأعضاء النظاميين (ضباط شرطة) يمثلون مختلف الرتب، بالإضافة إلى 19 موظفاً مدنياً من 15 منطقة، بهدف جمع وجهات نظر متنوعة من CPD.

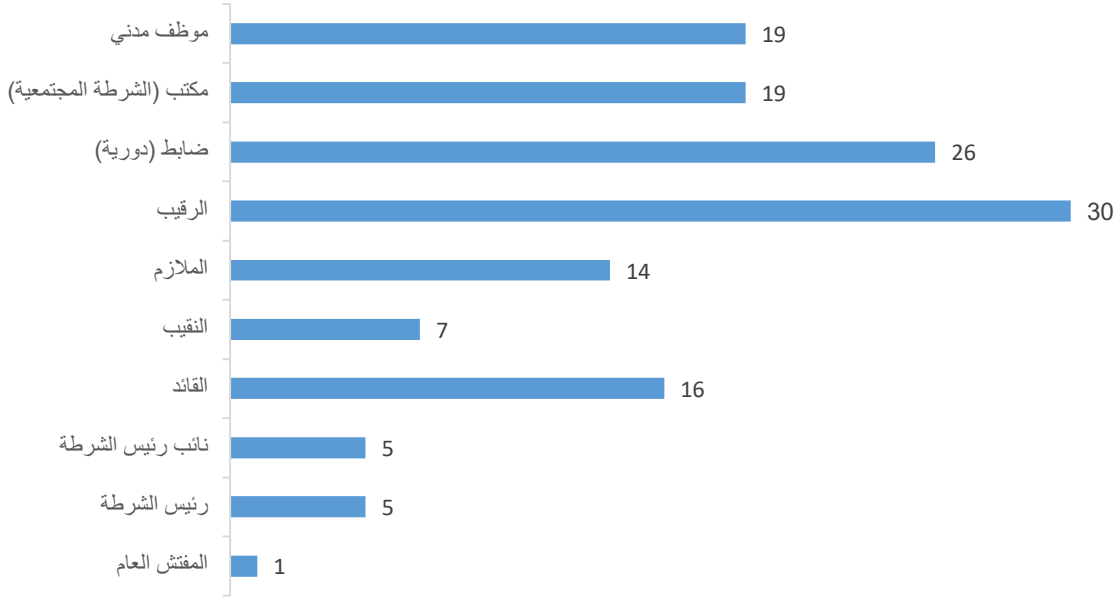
المشاركون في المقابلات:

- الضباط (مصنفون حسب مدة خدمتهم في مركز شرطة شيكاغو: أكثر من 5 سنوات، أقل من 5 سنوات)، الرقباء، الملازمون والقادة من:
 - أربع مناطق شمالية (014، 019، 024، 025)
 - أربع مناطق مركزية (001، 008، 012، 018)
 - ثلاث مناطق غربية (010، 011، 015)
 - أربع مناطق جنوبية (004، 006، 007، 022)
- أدوار متخصصة في الشرطة المجتمعية
 - الموظفون المدنيون: منسقو المناطق، منسقو خدمات الشباب، منظمو المجتمع
 - الأعضاء النظاميون (الشرطة): رقباء وضباط CAPS، ضباط الاتصال (للشباب، المشردين، المهاجرين، مجتمع الميم +LGBTQIA)، رقباء وضباط التنسيق في المناطق (ضمن مبادرة الشرطة المجتمعية للأحياء)
- قيادة المقر الرئيسي
 - رؤساء الأقسام: مكافحة الإرهاب، الشؤون الداخلية، قسم التحريات، قسم الدوريات، والشرطة الدستورية والإصلاح
 - أعضاء إضافيون من: مكتب الشرطة المجتمعية (Office of Community Policing)، الأكاديمية، قسم البحوث والتطوير، و قسم التوظيف والاحتفاظ بالموظفين

المشاركون في المقابلات حسب الموقع الجغرافي



في المقابلات حسب الرتبة



من بين ضباط الدوريات الذين تمت مقابلتهم، كان 35% (عدد = 9) لديهم مدة خدمة أقل من خمس سنوات، و65% (عدد = 17) لديهم خمس سنوات أو أكثر من الخدمة.

الأسئلة المطروحة تهدف إلى فهم التصورات الحالية حول الشرطة المجتمعية وأثار رؤية المشرف العام من حيث التنفيذ العملي.

تقييم الوضع الحالي

- كيف تشرح الشرطة المجتمعية في CPD في الوقت الحالي؟
- ما الذي يعمل بشكل جيد في نهج CPD تجاه الشرطة المجتمعية حالياً؟
- أين ترى فرص التحسين في الطريقة التي تتعامل بها CPD مع الشرطة المجتمعية؟
- هل تعرف ما يفعله أعضاء CAPS² أو أعضاء NPI³ (ضباط تنسيق الأحياء - DCOs)؟
 - كيف تتعاون مع CAPS / NPI؟

الرؤية المستقبلية

- هل أنت على دراية برؤية المشرف العام للشرطة المجتمعية؟
 - الرؤية: "كل ضابط هو ضابط شرطة مجتمعية"
- ماذا تعني عبارة "كل ضابط" بالنسبة لك؟
 - من تشمل؟
 - من تستثنى؟
- ما الذي يعجبك في هذه الرؤية؟ ما التحديات التي تراها في تنفيذ هذه الرؤية في CPD؟
- ما هو الشكل المثالي لتجربة سكان Chicago أثناء تفاعلهم مع أعضاء CPD؟
- ما هي الآثار التشغيلية المترتبة على هذه الرؤية في الشرطة المجتمعية؟ بعبارة أخرى، كيف ستبدو هذه الرؤية عملياً مقارنة بما هو متوقع حالياً؟

² استراتيجية شيكاغو البديلة للشرطة المجتمعية (Chicago Alternative Policing Strategy, CAPS) هي استراتيجية شاملة على مستوى الإدارة للشرطة المجتمعية بدأت عام 1993، ويعمل ضمنها كل من الأعضاء النظاميين والمدنيين.

³ مبادرة الشرطة المجتمعية للأحياء (Neighborhood Policing Initiative (NPI) هي برنامج للشرطة المجتمعية بدأ كتجربة في عام 2019 (يُنفذ حالياً في 10 مناطق)، ويضم رقباء وضباط تنسيق المناطق النظاميين (District Coordination Officers, DCOs).

القسم 2: الموضوعات الأساسية

أعرب الأعضاء عن نقاط قوة وتحديات تتعلق بتفعيل الشرطة المجتمعية على مستوى الإدارة – (في الوضع الحالي والمستقبلي).

نقاط القوة

معظم الأعضاء متقبلون لمفهوم الشرطة المجتمعية ويُقدِّرون أهميته كطريقة عمل معتمدة على مستوى الإدارة

- "الشرطة المجتمعية تبدأ من كل ضابط، وليس فقط من وحدة معينة" – قائد
- "القضايا التي تُحل هي بفضل تواصل المجتمع... أفضل المعلومات تأتي من الشارع" – ضابط دورية
- "لا أرى سبباً يجعل أي شخص يعارض هذه الرؤية" – ضابط دورية
- "أحتفظ دائماً بهذه الفكرة في ذهني: "ماذا سيفعل ضابط الشرطة المجتمعية في هذا الموقف؟" – ضابط دورية

يشعر العديد من الأعضاء بأن ممارسات الشرطة المجتمعية الجيدة موجودة بالفعل داخل الإدارة، لكنها غير مُعرَّفة أو مطبَّقة بشكل موحد

- "الضباط يمارسون الشرطة المجتمعية يومياً – نحن فقط لا نطلق عليها هذا الاسم" – رقيب دورية
- "بعد المكالمات، أسأل نفسي: هل حللت المشكلة؟" لا أغادر إلا عندما أقول لنفسي: "نعم" أو "جزئي" – ضابط دورية
- "قرص رائعة للتواصل: التوقف وسؤال الناس إن كانوا بحاجة لمساعدة في تغيير إطار السيارة أو تشغيل البطارية، أو مساعدة سيدة مسنة في سحب حاوية النفايات" – مشرف دورية
- "أري الضباط الجدد أماكن المتاحف وباعة الشوارع، بدلاً من التركيز فقط على أماكن تواجد العصابات" – ضابط دورية
- "خذ وقتك في التواصل مع ضحايا العنف الأسري" – مشرف دورية

التحديات

شدّد العديد من الأعضاء على تحديات الموارد البشرية وانعدام الثبات الجغرافي للوحدات كعوائق أمام تحقيق رؤية المشرف العام

- "أفراد المجتمع يرغبون في رؤية نفس الضباط باستمرار" – ضابط دورية

- "إذا عززت استقرار الدوريات وحلّ المشكلات، فإن الناس سيكونون أقلّ لأنهم سيتعرفون علينا" – ضابط دورية

- "نقص القوى البشرية شديد لدرجة أن الضباط لا يستطيعون حتى الجلوس مع ضحايا السرقات لتقديم نصائح حول الوقاية من الجريمة، لأن غرفة العمليات تُغرقنا بالبلاغات" – مشرف دورية

- "تقضي اليوم كله نلاحق البلاغات على جهاز اللاسلكي، أيام الشرطة الوقائية انتهت" – مشرف دورية

- "أكبر شكوى نسمعها هي: لماذا تتأخر الشرطة كثيرًا؟" – مشرف دورية

كثيراً ما أشار الأعضاء إلى أهمية الصحة النفسية للموظفين والمهارات الناعمة (مثل التواصل)

- "الشرطة المجتمعية تدور حول استخدام المهارات الناعمة، وليس مهارات الفرض والسيطرة" – ضابط دورية

- "نستخدم وقتنا ومالنا الخاص لجعل غرف الاستراحة مريحة" – مشرف دورية

- "أثناء الاستجابات، نستمع للناس ونزودهم بالمعلومات والموارد لخمس دقائق فقط. حين نفعل ذلك، يميل الناس للانفتاح أكثر، على عكس إذا دخلنا بانفعال" – ضابط دورية

يبدو أن الأعضاء يخشون ارتكاب الأخطاء، بينما يشعرون في نفس الوقت بضغط توقعات الجمهور بأنهم قادرون على القيام بكل شيء

- الخوف من الوقوع في الخطأ مقابل الضغط الشعبي. كيف أتعامل مع الموقف دون أن أتعرض للمساءلة رغم أنني أقوم بمهامي الشرطية؟" – ضابط دورية

- "الناس يرون فينا الحل لكل شيء، بدلاً من الاتصال على 311" – ضابط دورية

- "الناس يتوقعون أن تقوم الشرطة بكل شيء: جز العشب، الحراسة، وغير ذلك" – ضابط دورية

عبّر الأعضاء عن شعورهم بالانفصال عن مقر القيادة المركزية (CPD)، وعن حاجتهم إلى دعم وتوجيه من القيادة على مستوى المناطق، بالإضافة إلى رغبتهم في الحصول على التعزيز الإيجابي والتقدير

- "لترقي لا يعتمد على المهارات الشخصية" – ضابط دورية

- "لا نحصل على التقدير الكافي عند أداء مهامنا بشكل جيد. نحتاج إلى الشعور بالدعم المعنوي" – ضابط دورية

- "بعض الملازمين والمشرفين يخافون من التواجد في الميدان، لذا نحن من علينا أن نقود الفريق" – مشرف دورية

- "يمكن للرؤساء والملازمين أن يكونوا أكثر فاعلية في التعبير بكلمات مثل: أحسنت أو جعلتني أبدو في صورة جيدة" – مشرف دورية

القسم 3: نتائج المقابلات

كشفت المقابلات عن ثلاث تحديات أساسية:

1. تعريف الشرطة المجتمعية: "ما هي الشرطة المجتمعية؟"
2. أدوار الشرطة المجتمعية: "كيف ينبغي تنفيذ الشرطة المجتمعية عبر مختلف الأدوار؟"
3. الثقة بالنظام: "هل تستطيع إدارة شرطة شيكاغو تنفيذ الشرطة المجتمعية على مستوى الإدارة بأكملها؟"

التعريف: ما هي الشرطة المجتمعية؟

لم يكن هناك تعريف موحد للشرطة المجتمعية بين المشاركين.

وقد وصف الأعضاء الشرطة المجتمعية بأنها:

- "الأمر يتعلق بمعاملة الناس كبشر" - ضابط اتصال مجتمعي (OCP) - "هدفنا لضابطي هو محاولة تحسين يوم شخص ما" - قائد - "الأمر يتعلق بالأدب العام، ومعاملة الناس باحترام واحترافية" - نائب قائد المنطقة - "احترامي للناس لا يتغير حتى عندما أعتقلهم. لست بحاجة دائماً لأن تكون لي الكلمة الأخيرة. عندها غالباً يتم تبادل الاحترام" - ضابط دورية - "أفضل طريقة لتقديم الخدمة غالباً ما تكون بسيطة جداً. ما يتذكره الناس أكثر هو تلك الأعمال الهادئة والبسيطة من اللطف التي تمر دون أن يلاحظها أحد" - قائد - "عملنا في النهاية هو خدمة العملاء" - ملازم دورية	إظهار الاحترام والمهنية
- "الشرطة المجتمعية هي التفاعل مع المجتمع من ناحية السلامة العامة... نصبح صانعي الحلول الأساسيين لمنطقتنا بأكملها" - منظم مجتمعي - "أنت موجود لخدمة الناس. إذا لم تكن تعرف الجواب، ابحث عنه حتى يشعر الناس بالرضا" - قائد - "نحصل على مشاكل من كبار السن عن الحفر في الشوارع، وعلينا أن نحلها دون التهرب منها، إلى جانب التعامل مع الجرائم وقضايا إنفاذ القانون" - ضابط CAPS	حل المشكلات التي يواجهها السكان
- "ضباط الدوريات لا يستطيعون تنظيم فعاليات مجتمعية - ليس لديهم وقت للتخطيط لبنغو كبار السن أو رحلة إلى مباراة فريق Sox" - نائب قائد المنطقة - "موظفو الشرطة المجتمعية [يُنظر إليهم كمخطط حفلات] - قائد - "الشرطة المجتمعية [حالياً] لا علاقة لها كثيراً بالشرطة، إنها مجرد فعاليات" - مشرف - "علينا أن نحضر كل الفعاليات التي ينظمها المجتمع لأن لا أحد آخر من CPD يحضر" - ضابط CAPS - "المجتمع يرى من خلال مظاهر التخطيط الاحتفالي" - رقيب	تنظيم الفعاليات والتواصل المجتمعي

الدور: كيف يجب تنفيذ الشرطة المجتمعية عبر الأدوار المختلفة؟

سُعرض الجداول أدناه لشرح كيف يرى الأعضاء تطبيق الشرطة المجتمعية في أدوارهم المختلفة.

الموضوعات الرئيسية والافتقادات التوضيحية	الدور
مناطق الدوريات	
- الاتصال بالموارد: "صادفت بالصدفة مأوى لضحايا العنف الأسري، ومنذ ذلك الحين وأنا أوزع بطاقاتهم للضحايا" - ضابط - بناء العلاقات: "علينا أن نغير الفكرة السائدة بأن وجودنا في أي مكان يعني بالضرورة أن شيئاً سيئاً قد حدث" - ضابط - حل المشكلات: "الأمر يتعلق بحل الجرائم الكبرى" - ضابط	ضباط الدوريات

الدور	الموضوعات الرئيسية والاقتباسات التوضيحية
ضباط التدريب الميداني (Field Training) (Officers, FTOs)	- المتابعة: "لقد أنجزت لك التقرير قبل أسبوع، فقط أردت التأكد أنك بخير" – ضابط - الاحترام والمهنية: "تحدث كإنسان، كن بشريًا، هكذا أحب أن يُعامل الناس" – ضابط - خدمة العملاء: "أستخدم دائمًا خبرتي السابقة في خدمة العملاء في المطاعم. أرى الناس كعملاء. لا يمكن أن تنجح في هذا العمل بدون مهارات التعامل مع الناس." – ضابط - مهارات التواصل: "نريد المزيد من الإنسانية، وأقل من الآلية" – ضابط
	- حل المشكلات: عرض سبل استخدام الشرطة المجتمعية في حل المشكلات وكيفية تطبيق الضباط لها عمليًا. - المتابعة: "كنا نقوم دائمًا ببعض من أنشطة الشرطة المجتمعية مع FTOs. كنا نتابع البلاغات في اليوم التالي بعد استجابتنا لها" – ضابط دورية - التدريب: برنامج انغماس في مكاتب الشرطة المجتمعية في المناطق، مخصص للمجندين الجدد بعد بدء دورة FTO أو للضباط الجدد المهتمين بالتعليم المستمر؛ برنامج إرشاد لمرافقة المجندين والضباط الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مع ضباط يتمتعون بمهارات متميزة في الشرطة المجتمعية.
	- تمثيل السلوكيات الأساسية: "إذا كانت الأولوية عند الملازمين والمشرفين هي محاولة تحسين يوم شخص ما، فإن ذلك سينعكس على سلوك الضباط" – قائد - نموذج للمعرفة بموارد المجتمع: "خدمات الصحة النفسية والعنف الأسري تختلف من منطقة لأخرى. من مسؤولية القادة والملازمين التأكد من معرفة الضباط بمن يقدم ماذا. وهذه هي الخدمات التي تقدمها المدينة من خلال مؤسساتها" – قائد - العدالة الإجرائية داخل المؤسسة: "إذا لم تكن تتحدث إلى زملائك في العمل، فمن المؤكد أنك لن تتحدث مع المجتمع" – رقيب دوريات
	- الاتصال بالموارد: "قلت لموظفي الاستقبال، هذه ليست قضية شرطة مجتمعية، أنتم تستطيعون التعامل معها" – ضابط CAPS - عقلية خدمة العملاء: التحلي بالود في التعامل مع الجمهور. - حل المشكلات: تحمّل المسؤولية عن المشكلات التي يمكن معالجتها أو إحالتها مباشرة - المتابعة: تتبع الإحالات والمتابعة بشأنها
وحدات / إدارات أخرى	
قيادة المقر الرئيسي (Headquarter,) (HQ)	- نموذج لبناء العلاقات داخليًا: "يجب أن يأتي كبار القادة من المقر الرئيسي إلى المناطق خلال تفقد الطوابير ويشكروا الضباط الذين يُطلب منهم الخروج يوميًا. خاصة في المناوبات الليلية" – قائد - نموذج الاحترام والسلوكيات الأساسية: "نحن بحاجة إلى الاحترام من الأعلى إلى الأسفل" – مشرف - توفير المرونة: "لم نعد نريد حلولاً نمطية موحدة من المقر الرئيسي، كل منطقة لها خصوصيتها"
	- مهارات التواصل: "كنا نتعلم مهارات التعامل مع الناس في الأكاديمية" – رقيب
المحققون وضباط التواصل الأسري	- حل المشكلات والاتصال بالموارد: "غالبًا ما يحدد المحققون المشكلات ويقدمون خدمات شاملة" – رقيب - الاتصال بالموارد: "نقوم بعمل أفضل في التواصل المجتمعي، مثل حماية الفئات المستهدفة من الجرائم المالية" – قائد - بناء العلاقات: "التواصل مع أفراد المجتمع قد يكون صعبًا بطبيعته نظرًا لطبيعة التحقيقات" – رئيس القسم

الجدول التالية تلخص كيف يرى موظفو الدوريات في المناطق / المناطق الجغرافية، وموظفو CAPS، وموظفو NPI في المناطق، مكتب الشرطة المجتمعية (OCP) ودور مبادرات الشرطة المجتمعية المتخصصة (مثل CAPS و NPI).

تصورات دائرة الدوريات

المسميات الوظيفية: رؤساء المناطق، القادة، الضباط الأعلى رتبة (الليفتنانت)، الرقباء، والضباط
المناطق الأمنية: 001، 004، 006، 007، 008، 010، 011، 012، 014، 015، 018، 019، 022، 024، 025

"برنامج الشرطة المجتمعية CAPS يُساعد" ويتخذ خطوات استباقية بينما تعتمد الدوريات على رد الفعل." - رقيب

الوصف الثقافي	عبر الأفراد عن آراء متضاربة بناءً على تجاربهم: - بعضهم لا يعرف مهام مكتب الشرطة المجتمعية في المنطقة (District Community Policing Office)، بينما يعتمد عليه مكتب الشرطة المجتمعية في المنطقة بشكل كبير. - البعض يرى أن العمل في المكتب سهل، بينما يراه آخرون مرهقاً ومثقلاً بالأعباء. - لم يتم تعميم برنامج التنسيق المجتمعي (NPI/DCOs) في كل المناطق، مما جعل العديد من الضباط لم يسمعوا به. تساءل البعض عما إذا كان من الضروري فصل NPI عن CAPS ضمن المكتب المجتمعي في المنطقة.
السلوكيات الموصوفة	- ضباط الدوريات - وخاصة الجدد - إما لا يعرفون بوجود موارد المكتب المجتمعي أو لا يعرفون كيفية استخدامها. - تعتمد الدوريات على المكتب المجتمعي ليكون هو "الضابط الودود" الذي لا يستطيعون هم القيام بدوره أو لاستضافة الفعاليات التي لا يملكون وقتاً لها. - بعض أفراد الدوريات لا يتواصلون مع المكتب المجتمعي لأنهم يرونهم مثقلين بالمهام، فيقومون بأداء أدوار الشرطة المجتمعية بأنفسهم (مثل متابعة حالات العنف الأسري خارج مكاتب CAPS).
الآثار	- غياب الرغبة في الاستثمار في عمل الشرطة المجتمعية لأنها تُعتبر مسؤولية مكتب آخر. - معظم الأفراد يعتقدون أن CAPS = الشرطة المجتمعية (مع جهل شبه تام بـ NPI أو المفاهيم الأوسع للشرطة المجتمعية).

تصورات مكتب الشرطة المجتمعية / برنامج CAPS

المسميات الوظيفية:

- على مستوى المركز الرئيسي (HQ): منسقو المناطق، منسقو الشباب، منظمو المجتمع، روابط اتصال (للشباب، المشردين، المهاجرين، مجتمع الميم + LGBTQIA)
 - على مستوى المناطق: رقباء وضباط CAPS، وروابط مختلفة (مثل القادة الدينيين، كبار السن، إلخ)
- المناطق الأمنية: 006، 007، 012، 014، 015، 024، 025

"الضباط يظنون أننا فقط نقوم بالأشياء الممتعة، لكننا نبني العلاقات ونتعامل مع الكثير من الأعمال الورقية. لا يزال لدى الجميع وظيفة محددة بالإضافة إلى المشاركة." - موظفو CAPS المحلفون

"الضباط لا يبنون علاقات إلا عندما يحدث شيء سيء في المنطقة. هم غير استباقيين في منع الأزمات - الشرطة المجتمعية هي الحل." - موظفو CAPS المحلفون

الوصف الثقافي	- يشعر العاملون أنهم يقومون بكل شيء - غياب التوجيه والموارد
السلوكيات الموصوفة	- يتم "تحميل" المكتب المجتمعي بمهام من الدوريات والمركز الرئيسي (مثل تحويل المكالمات التي يمكن للمكتب الأمامي التعامل معها) - يُتوقع منهم التخطيط/استضافة الفعاليات، العمل كرابط اتصال، إعداد خطط استراتيجية للمناطق، والحفاظ على علاقات المجتمع - مع سحبهم أيضاً للمساعدة في مهام الدوريات - يشعر البعض أن العمل في المكتب مرهق لدرجة أن لا أحد يريد الانضمام إليه - لا يوجد تدريب رسمي للعمل في المكتب، التعلم يتم أثناء العمل - القليل من التوجيه من المركز الرئيسي، والتوجيهات غالباً غير مترابطة ولا توجد استراتيجية موحدة - لا وقت ولا تمويل لتنظيم الفعاليات - نقص في الكوادر: حيث يقوم العديد من موظفي مكتب شرطة المجتمع المحلي بأداء واجبين في آن واحد، حيث يغطون أدوار اتصال متعددة في وقت واحد أو يعملون في مكتب شرطة المجتمع المحلي ودوريات الشرطة. - المدنيون تحديداً يشعرون بالإرهاق وعدم التقدير من قبل القيادة والضباط المكلفين
الآثار	- الشعور بالإرهاق الشديد - بسبب النقص والتناوب المتكرر، المدنيون غالباً هم من يملكون المعرفة المؤسسية الأعمق بالمجتمع، لكن لا يتم تقديرهم من قبل الضباط، والمجتمع يفضل التفاعل مع الضباط - دورة متواصلة ومكثفة من المشاركة المجتمعية دون وضوح في النتائج المباشرة

تصورات برنامج NPI

المسميات الوظيفية: رقباء التنسيق المجتمعي، ضباط التنسيق المجتمعي (DCOs)
المناطق الأمنية: 004، 006، 010، 011، 025

"ضباط DCO يفكرون خارج الصندوق ويقومون بأشياء لا يفعلها رجال الشرطة عادةً. هناك توقعات مختلفة من DCOs عن ضباط الدورية. لن يقترب ضباط الشرطة أبدًا من أعضاء المجلس البلدي وأصحاب الأعمال إلى هذا المستوى. - ضابط DCO

"نحن لا نحظى بالشرعية نفسها. استعدنا أدلة في قضايا جنائية كبرى لأن المجتمع يثق بنا، لكن لم نحصل على التقدير."
- ضابط DCO

"مسؤولو DCOs هم بمثابة وسطاء أعمال خاصين بهم. نقوم بأشياء مثل تنظيف واجهات المحال المرتبطة بنشاطات إجرامية."
- ضابط DCO

"أتواصل مع البائعين في الفعاليات وأسألهم عن نوع الخدمات التي يقدمونها، وأوقات عملهم، وإن كانت مجانية...
ثم أضيفهم إلى قائمتي." - ضابط DCO

- يرون أنفسهم كـ الشرطة المجتمعية الحقيقية - ضباط DCO يذهبون إلى المجتمع (دور استباقي، قائم على المكان) - أما CAPS والمكاتب المجتمعية، فالمجتمع يأتي إليهم (دور تفاعلي، قائم على الأفراد)	الثقافة الموصوفة
- لديهم وقت مخصص لحل المشكلات، ولا يتم سحبهم لتلبية البلاغات (رغم أنهم قد يستجيبون في حال سمعوا شيئاً ذا صلة عبر الراديو). - حريصون جداً على التمييز بين أنفسهم وبين برنامج CAPS / أو مكتب الشرطة المجتمعية في المنطقة؛ ويشعرون أنهم يحظون باحترام أكبر من زملائهم مقارنةً بالعاملين في CAPS.	السلوكيات الموصوفة
- يشعرون بالرضا عن أدوارهم - يرون أن أدوارهم هي الأقرب إلى نموذج "الشرطة المجتمعية" الحقيقي	الآثار

الثقة بالنظام: ما الذي يجب أن يتحقق حتى يتمكن القسم من تنفيذ الرؤية بالكامل (أن يكون كل ضابط ضابط شرطة مجتمعية)؟

أشار أعضاء القسم إلى عدة تحديات تُقيد قدرة CPD على تنفيذ نموذج الشرطة المجتمعية بشكل شامل، كما طرحوا بعض الحلول المحتملة. تم تصنيف التحديات إلى ست فئات يجب معالجتها حتى يتمكن الأفراد من تنفيذ السلوكيات المرغوبة بالكامل.

اقتباسات توضيحية	ومقترحات مقدّمة خلال المقابلات
التحدي: التوظيف وسلامة التوزيع الجغرافي	
- "كنا نعمل بثلاثة أفراد في السيارة الواحدة، مما كان يبعث الطمأنينة لأنك ترى شخصاً تعرفه في منطقتك." - رئيس - "لم يكن هناك أحد في منطقتي لا أعرفه. وهذا سهل عملي." - ضابط دورية - "[حين كانت هناك وحدة في التوزيع الجغرافي] كنت تعرف كل اللاعبين الرئيسيين في المنطقة... هذا ما يجعلك تستمر." - ضابط دورية	- إعطاء الأولوية لثبات الموظفين بحسب الجغرافيا (مثل الحفاظ على وحدة القطاع)، السعي لاستمرارية الضباط في مناطقهم - تقليل إعادة التكاليف (مثل فرق المدينة الموحدة أو التفاصيل المؤقتة) - تسهيل تسليم المهام المتعلقة بحل المشكلات بين ورديات العمل - التطبيق الكامل لمبدأ وحدة القيادة (Unity of Command, UOC) ومبدأ نطاق السيطرة (Span of Control, SOC)
التحدي: الوقت	
- "الكثير من الأعمال الورقية التي لا تؤدي إلى شيء." - ضابط DCO - "الناس يكونون غاضبين مني قبل أن أصل لأنني أتأخر ثلاث ساعات." - ضابط دورية - "الناس يقدرّون جداً عندما نتمكن من المتابعة لاحقاً." - ضابط دورية	- تقليل الوقت المستهلك في الأعمال الإدارية والتقارير (مثل نظام إدارة السجلات RMS، تقصير النماذج، إلخ) - تقليل عدد البلاغات التي تتطلب استجابة الشرطة (مثل تفعيل استجابات بديلة) - توضيح كيفية دمج ممارسات الشرطة المجتمعية أثناء الاستجابة للبلاغات
التحدي: الروح المعنوية	
- "أنت لا ترغب في أداء عملك بعد الآن [لأنك] لا تريد أن تقع في مشكلة." - ضابط دورية - "يمكنك محاولة إنشاء ثقافة للشرطة المجتمعية، لكنك تحتاج لأشخاص مستعدين للاستثمار والالتزام بها." - رقيب دورية	- ضمان توفر موارد الصحة النفسية والرفاهية للموظفين - التفكير في جوائز أو حوافز أخرى تقديراً للعمل الجيد في مجال الشرطة المجتمعية - القدوة الحسنة من القيادة في إظهار السلوك الإنساني (مثل إعلام الضباط مسبقاً بإلغاء أيام الراحة) - تعزيز الاحترام المتبادل داخل الفريق - مواجهة الخوف من الوقوع في الخطأ

التحدي: المساءلة والدعم	
-	"يضعوننا في موقف فشل؛ الاجتماعات تلغى كثيرًا."
-	ضابط CAPS
-	"أعطونا الأدوات المناسبة لنكون ضباط شرطة مجتمعية، لا مجرد نماذج جديدة علينا تعيبتها." – ضابط دورية
-	"في السابق، كنا نضمن التواصل بين كبار السن أو ممثلي العنف الأسري وبين الناس للمتابعة، لكن هذا لم يعد يحدث." – ضابط دورية
-	تنفيذ نظام فعال للقياس والمساءلة (مثل تقييم الأداء، (CompStat
-	توفير الوصول إلى الموارد والأدوات المساعدة (مثل تطبيق 311 على الهواتف)
-	تطوير آلية فعالة لتتبع عمليات حل المشكلات ودمجها في الخطط الاستراتيجية للمناطق (مثل نظام إدارة التفاعل المجتمعي (Community Engagement (Management System, CEMS أو نظام آخر مشابه)

التحدي: التوظيف والتدريب والتعليم	
-	"يجب أن يكون تدريب منسقي الشرطة المجتمعية (DCO) واسع النطاق." – قائد
-	"يجب أن يشمل التدريب عقلية CAPS: كيف تساعد الناس، كيف نتحدث معهم؛ ينبغي أن تكون هذه مهنتنا على أي حال. وتابع المتابعة." – قائد
-	"نحن مستمعون جيّدون، ونتعامل داخليًا وخارجيًا مع جميع فئات الناس، لكننا لم نحصل على أي تدريب! رغم أن CPD لديها الكثير من الدورات! لكن مهامنا غير محددة بوضوح." – موظف مدني في CAPS
-	ترسيخ العدالة الإجرائية كقاعدة أساسية وتقديم نماذج سلوكية على أرض الواقع وداخل المؤسسة
-	ضمان استقطاب عناصر جديدة ذات كفاءة عالية
-	جعل تدريب DCO على حل المشكلات والعمل المجتمعي إلزاميًا لجميع الضباط
-	جعل تدريب التدخل في الأزمات (Crisis Intervention Training, CIT) إلزاميًا خلال الأكاديمية
-	تطوير دورات تدريبية في الكفاءة الثقافية لفهم المجتمعات المتنوعة والتفاعل الفعال معها
-	توفير تدريبات دورية لجميع الموظفين لتعزيز مبادئ الشرطة المجتمعية

التحدي: مشاركة المجتمع	
-	"الأشخاص الذين يحضرون اجتماعات المناطق ليسوا من نحتاج إلى التفاعل معهم." – ضابط دورية
-	"المجتمع لا يحبنا ولا يحترمنا، ولا توجد عواقب على طريقتهم في معاملتنا." – ضابط دورية
-	"عندما لا يحصل المواطنون على النتائج التي يريدونها، يشكون، وهذا محبط." – ضابط دورية
-	"المجتمع يجب أن يشارك في [المستقبل المنشود للشرطة المجتمعية]، فالأمر متبادل." – ضابط دورية
-	زيادة مشاركة الضباط في:
-	اجتماعات المناطق
-	الفعاليات المجتمعية (مثل حفلات الحي والمهرجانات وغيرها)
-	زيادة مشاركة المجتمع في:
-	لجان المشورة المحلية في المناطق (District Advisory Committees, DAC)
-	لجنة استشارات الشرطة المجتمعية (Community Policing Advisory Panel, CPAP)
-	مجالس المناطق