عمليات الشرطة الحديثة

التخطيط والقيادة والتنسيق والتقييم والتحول الرقمي



Staff Colonel
Faisal Marjan

إدارة العمليات "القيادة والسيطرة"
الشرطية والأمنية

مرجع أكاديمي منهجي

إعداد / عقيد ركن
فيصل مرجان

تمهيد

الحمد لله رب العالمين، الذي جعل الأمن نعمة عظمى، وخص به عباده لتحقيق الاستقرار والعمران، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد بن عبد الله، الصادق الأمين، الذي أوصى بالعدل والأمن والطمأنينة، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد،

فهذا كتابٌ قصدتُ به أن أضع بين يدي رجال الأمن والشرطة – ولا سيما العاملين في غرف العمليات والقيادة والسيطرة – مرجعاً أكاديمياً منهجياً يجمع بين أصالة العلم الشرعي في حثه على الأمن والحراسة، وحداثة العلم الإداري والتقني في إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية.

وقد أردتُ أن أبدأ هذا الكتاب بكلمة في **فضل الحراسة والأمن**، مستلهماً من روح الشريعة الغراء ما يحفز الهمم ويذكر بأجر من يتولى هذه المهمة الجليلة، ثم أنتقل بعدها إلى الهدف العام للكتاب ومنهجيته.

أولاً: الحراسة في ميزان الإسلام – أجر عظيم ومنزلة رفيعة

من الكتاب الكريم:

١. **جهاد حفظ الأمن من أعظم أنواع الجهاد:** قال تعالى" :"إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ۚ أُولَٰئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ[١]"، وجهاد الأمن والحراسة هو جهاد بالروح والجسد والمال، بل هو **قاعدة الجهاد الأكبر**، لأنه لا يمكن للمسلمين أن يجاهدوا العدو الخارجي دون أن يكون خلفهم أمن داخلي يحميهم ويؤمن عودتهم.

من السنة النبوية الشريفة:

وردت أحاديث كثيرة تبين فضل الحارس والمرابط والمجاهد في سبيل حفظ الأمن، نذكر منها:

١. **حديث: "عينان لا تمسهما النار"** روى الترمذي وغيره عن ابن عباس رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم قال" :عينان لا تمسهما النار: عين بكت من خشية الله، وعين باتت تحرس في سبيل الله[٢] " فهذا نص صريح في فضل **من يسهر لحراسة المسلمين**، في غرفة العمليات أو على بوابة ثكنة أو على مدخل حي أو في دورية ليلية. عينه التي لم تنم (لأجل حماية الآخرين) تأبى النار أن تمسها.

٢. **حديث: "حرس ليلة في سبيل الله أفضل من ألف ليلة:"** روى أحمد والنسائي عن سلمان الفارسي رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول" :حرس ليلة في سبيل الله أفضل من ألف ليلة يصام نهارها ويقام ليلها[٣] " تأمل هذه المقابلة: ليلة واحدة تحرسها (أي تسهرها للحراسة) خير من ألف ليلة تصليها وتصوم

---

١ الحجرات: ١٥

٢ رواه الترمذي (١٦٣٩) وقال: حسن صحيح.

٣ رواه النسائي في الكبرى (٨٧٠٠) وأحمد (٢٣٧٤٠) وصححه الألباني

نهارها في غير الحراسة. هذا يدل على أن **الأمن عمل قلبي وبدني وجهادي** يضاهي – بل يفوق في بعض الأحوال – نوافل العبادات.

ثانياً: تطبيق فضل الحراسة على العاملين في غرف العمليات قد يظن بعضهم أن فضل الحراسة والرباط يقتصر على من يحمل السلاح على الحدود أو في الشارع، وهذا خطأ؛ فـ **غرفة العمليات هي قلب العملية الأمنية؛** من فيها لا يقل أجراً عمن هو في الميدان، بل ربما زاد، وذلك لأسباب:

١. **الحراسة بالفكر والتوجيه:** الذي يصدر الأوامر، ويوجه الدوريات، وينسق بين الجهات (الإسعاف، الدفاع المدني، الجيش) – هو "قائد العمليات" في غرفة آمنة. إنه يحرس المجتمع بعقله وخبرته وسرعة بديهته، ولا شك أن من حفظ الناس بفكره وتدبيره كمن حفظهم بسلاحه، بل قد يكون أنفع أحياناً.

٢. **إعانة الميدان على أداء مهامه:** ضابط العمليات يجهز الميدان بأفضل تجهيز: المعلومات الدقيقة، والتوجيه السريع، وإدارة الأزمة.

٣. **المرابطة في مكان لا يغفل عنه الناس:** أحياناً تكون غرفة العمليات في موقع خطر (معرضة للقصف في الحروب)، فمن ثبت فيها وأدى عمله بإتقان، صدق عليه "رباط يوم في سبيل الله."

ثالثاً: من أخلاقيات الحراسة في الإسلام لا يكفي أن يكون الحارس شجاعاً فحسب، بل يحتاج إلى أخلاق تليق بمهمته:

١. **الصبر على الطوارئ والأذى:** مهمة الحراسة شاقة، تحتاج إلى صبر على السهر، وعلى سوء أخلاق بعض المجرمين، وعلى ضغط المسؤولية، وقد قال الله" :إِنَّمَا يُوَفَّى الصَّابِرُونَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ) [١]"

٢. **الأمانة والمصداقية:** الذي يؤتمن على أسرار غرفة العمليات (تحركات القوات، معلومات استخبارية، أسماء مجرمين) هو أمين على أمن البلاد. قال صلى الله عليه وسلم" :آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا اؤتمن خان[٢] "

سادساً: كلمة إلى ضابط غرف العمليات: أنت يا من تجلس أمام الشاشات، وتضع سماعة الأذن، وتتابع الفرق الميدانية، وتتخذ القرارات في ثوانٍ:

١. أنت **حارس من حراس الله** في الأرض و**شريك في أمن البلاد**.

٢. أنت **عقدة الوصل** بين القيادة والميدان.

٣. أنت الذي إذا أحسنت عملك، نام المواطن آمناً، وإذا أخطأت، تعرضت الأرواح للخطر.

ولهذا كان **لا بد أن أبدأ هذا الكتاب بذكر فضل الحراسة،** لأنك إذا أيقنت أن عملك عبادة وطاعة ورباط في سبيل الله، أتقنته بإخلاص، وتحملت ضغوطه بصبر، وتعلمت علومه بجدية، وإذا كنت تظن أن عملك مجرد وظيفة دنيوية، ستضيق به ذرعاً، وتتعب نفسك في السهر.

اغتنم أجرك عند الله، وأتقن عملك لله أولاً وأخيراً، وصلِ اللهم على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه وسلم.

---

١ الزمر: ١٠

٢ رواه البخاري (٣٣) ومسلم.(59)

إلى كل العيون الساهرة

من الجنود والضباط المجهولين

إلى المغمورين الذين لا يعلمهم كثير من الناس، ولكن الله يعلمهم

إلى من بات حارساً مرابطاً على الثغور وفي المواقع المتعددة

إلى من يسهرون لتأمين وطننا الحبيب

أهديكم هذا الكتاب

بسم الله الرحمن الرحيم

مُقدّمة

في عالم تتسارع فيه التحديات الأمنية، وتتداخل فيه الأزمات والتهديدات بشكل غير مسبوق، لم يعد العمل الشرطي مجرد استجابة آنية لحوادث متفرقة، بل أصبح منظومة علمية متكاملة تقوم على أسس دقيقة من التخطيط والتنظيم والقيادة الواعية. لقد فرضت التحولات الحديثة—سواء في طبيعة الجرائم، أو في تطور وسائل الاتصال، أو في تعقيد البيئات الحضرية—حاجة ملحّة إلى إعادة صياغة مفهوم إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية والأمنية، بحيث تنتقل من إطارها التقليدي القائم على رد الفعل، إلى نموذج احترافي قائم على الاستباقية، والتحليل، والتكامل المؤسسي.

إن إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية لم تعد مجرد وظيفة تنفيذية، بل أصبحت علمًا قائمًا بذاته، له قواعده ونماذجه وأدواته، ويعتمد على التكامل بين العنصر البشري، والتقني، والتنظيمي.

إن نجاح أي عملية شرطية لا يُقاس فقط بسرعة الاستجابة، بل بمدى دقة القرار، وكفاءة توزيع الموارد، ووضوح القيادة، وفعالية المتابعة، وقدرة الجهاز الأمني على التعلم من التجربة وتحسين أدائه بشكل مستمر.

ومن هنا، تبرز أهمية هذا الكتاب كمرجع علمي وتطبيقي يسعى إلى بناء فهم متكامل لإدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية والأمنية، وفق منهج حديث يجمع بين النظرية والممارسة.

لقد جاء إعداد هذا الكتاب استجابة لحاجة واقعية في الميدان الأمني، حيث يُلاحظ في كثير من الحالات وجود فجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، أو اعتماد مفرط على الخبرة الشخصية دون إطار علمي منظم.

كما أن تعدد الجهات المشاركة في العمليات الأمنية، وتعقيد التنسيق بينها، يفرض ضرورة وجود مرجعية واضحة تساعد القادة والضباط على اتخاذ قرارات دقيقة في الوقت المناسب، خاصة في ظل ضغوط العمل الميداني وتسارع الأحداث.

يسعى هذا الكتاب من هذا المنطلق إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم محتوى علمي مبسط، مدعوم بأمثلة تطبيقية، ونماذج عملية، وأساليب تحليل تساعد القارئ على الفهم والتطبيق في آنٍ واحد.

يهدف هذا الكتاب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من أبرزها: ترسيخ المفاهيم العلمية لإدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية، وتعزيز مهارات القيادة والسيطرة لدى الضباط، وتطوير القدرة على التخطيط الفعال للعمليات، وتحسين آليات التنفيذ والمتابعة، إضافة إلى بناء ثقافة تقييم مستمر قائمة على تحليل الأداء واستخلاص الدروس المستفادة.

كما يركز الكتاب على تمكين القارئ من تحويل المعلومات إلى قرارات، والقرارات إلى نتائج قابلة للقياس، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الأمني وتحقيق أعلى درجات الفاعلية في الميدان.

وقد تم بناء هذا الكتاب وفق منهجية علمية متدرجة، تبدأ من المفاهيم الأساسية، ثم تنتقل إلى الجوانب التنظيمية، فالتخطيط، ثم التنفيذ، وأخيرًا التقييم، وقد روعي في هذا البناء أن يكون متسلسلًا ومنطقيًا، بحيث يكتسب ضابط الشرطة المعرفة خطوة بخطوة، مع ربط كل مرحلة بما يليها، بما يعكس الطبيعة الحقيقية لدورة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية، كما تم الحرص على تضمين أمثلة واقعية وسيناريوهات عملية تساعد على ترسيخ الفهم، وتسهّل نقل المعرفة من الإطار النظري إلى التطبيق العملي.

ولتمكين القارئ من تكوين صورة ذهنية واضحة عن محتوى هذا الكتاب، فقد تم تنظيمه في ستة سطور مترابطة، تمثل في مجموعها دورة متكاملة لإدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية وهذا البناء المتسلسل لا يهدف فقط إلى عرض المعلومات، بل إلى ترسيخ فهم منهجي متكامل لدورة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" من بدايتها إلى نهايتها.

✦هيكل الكتاب

وقد روعي في إعداد هذا الكتاب أن يكون محتواه مناسبًا لمختلف هذه الفئات، بحيث يجمع بين الوضوح والبساطة من جهة، والعمق العلمي والتطبيقي من جهة أخرى، ليكون أداة تعليمية ومهنية فعالة في آنٍ واحد.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في إدارة عمليات الشرطة

يستعرض التعريفات الأساسية للعمليات الشرطية وإدارة العمليات، التطور التاريخي لهذه الإدارة، العلاقة مع الوظائف الأخرى في الشرطة، ومبادئ القيادة والسيطرة، وصولًا إلى دورة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" وأنواعها مع تمارين عملية.

الفصل الثاني: هيكل ووظائف غرفة العمليات الشرطية

يشرح غرفة العمليات الشرطية، مكونات الأجهزة والبشرية، دورة البلاغات، نظم الاستقبال والتحويل، ودور الضابط في غرفة العمليات، مع تقديم تطبيقات عملية لتطوير مهارات المراقبة واتخاذ القرار تحت الضغط.

الفصل الثالث: تخطيط العمليات الشرطية

يغطي التخطيط الأمني العام والخرائط الأمنية، المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية، خطوات التخطيط العملياتي، إعداد خطة العمليات، وتقدير المخاطر وإدارتها مع أمثلة وتمارين تطبيقية.

الفصل الرابع: تنفيذ ومتابعة العمليات الشرطية

يقدم أسس إصدار الأوامر العملياتية والسيطرة على القوات الميدانية، التنسيق مع الجهات الأخرى، والتعامل مع المتغيرات أثناء التنفيذ، مع سيناريوهات واقعية وتطبيقات عملية لضمان فعالية الأداء.

الفصل الخامس: تقييم العمليات الشرطية وإعداد التقارير

يتناول أهمية مرحلة التقييم، نموذج AAR للتقييم بعد العمل، كتابة التقارير العملياتية الاحترافية، توثيق العمليات وحفظها، مع تطبيقات عملية لتعزيز القدرة على تحليل الأداء واتخاذ القرارات المستقبلية.

الفصل السادس: التطبيقات الإلكترونية الحديثة في تلقي البلاغات العملياتية

يركز على استخدام التطبيقات الحديثة في تلقي البلاغات، دورها في جمع المعلومات والمراقبة، طرق الاستفادة منها، مواجهة البلاغات الكاذبة والمضللة، واقتراح بروتوكول لتلقي البلاغات الرقمية بطريقة منظمة وآمنة.

✦الفئة المستهدفة

يستهدف هذا الكتاب شريحة واسعة من المهتمين بالعمل الشرطي والأمني، وفي مقدمتهم:

- **ضباط الشرطة،** خاصة القيادات الوسطى والعليا، ممن تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرار وإدارة العمليات.
- **العاملون في غرف العمليات،** لما تتطلبه طبيعة عملهم من دقة في المتابعة وسرعة في التوجيه.
- **المتدربون في المعاهد والكليات الأمنية،** باعتباره مرجعًا تأسيسيًا يجمع بين النظرية والتطبيق.
- **الباحثون والمهتمون بالدراسات الأمنية،** ممن يسعون إلى فهم أعمق لمنظومة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" وأساليب تطويرها.
- وفي الختام، فإن العمل الأمني الناجح لا يقوم على الصدفة، ولا يعتمد على الاجتهاد الفردي وحده، بل هو نتاج منظومة متكاملة من العلم والتخطيط والتنفيذ والتقييم، والقائد الحقيقي هو من يمتلك القدرة على قراءة الموقف، واتخاذ القرار المناسب، وتوجيه الموارد بكفاءة، ومراجعة الأداء بموضوعية.

  هذا الكتاب يمثل خطوة في طريق بناء هذا النوع من القادة، الذين يجمعون بين المعرفة والمهارة، وبين الرؤية والانضباط، وبين الحزم والمرونة، ولأن الأمن مسؤولية عظيمة، وإدارته علم وفن في آنٍ واحد، فمن يتقنه سيصنع الاستقرار، ويؤسس لبيئة آمنة قادرة على مواجهة الحاضر واستشراف المستقبل.

  والحمد لله رب العالمين.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية في إدارة عمليات الشرطة

الهدف الخاص للفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكين القارئ من بناء إطار نظري متين حول إدارة عمليات الشرطة، من خلال تعريف المفاهيم الجوهرية، وتتبع التطور التاريخي لهذا التخصص، وتحليل علاقاته الوظيفية مع بقية إدارات الشرطة، واستيعاب مبادئ القيادة والتحكم ودورة إدارة العمليات، وصولاً إلى تصنيف أنواع العمليات وفق المنظور الإداري. يُعد هذا الفصل مدخلاً ضرورياً لفهم بقية فصول هذا المرجع[1].

١ ويلسون، أو. دبليو. وماكلارين، ر. س. (٢٠١٧). الإدارة الشرطية (الطبعة الرابعة). نيويورك: ماكجرو هيل. ص ٣١٢.

المبحث الأول: تعريف إدارة عمليات الشرطة

المطلب الأول: مفهوم العمليات الشرطية

أولاً: التعريف الموسع للعمليات الشرطية

تُعرَّف العمليات الشرطية بأنها مجموعة الأنشطة والإجراءات المخططة والمنفذة والمراقبة من قبل قوات الشرطة، بهدف تحقيق الأمن العام، وحماية الأرواح والممتلكات، وإنفاذ القوانين، والاستجابة للحوادث والطوارئ، وذلك من خلال توزيع وتوجيه الموارد البشرية والمادية والتقنية وفق منهجية علمية[١]. يختلف هذا التعريف عن المفهوم الضيق الذي يقتصر على الاستجابة للبلاغات فقط، ليشمل العمليات الاستباقية والرديفة والمشتركة[٢].

ثانياً: الخصائص الخمس للعمليات الشرطية

تتسم العمليات الشرطية بخمس خصائص جوهرية تميزها عن غيرها من الأنشطة الأمنية:

الخاصية الأولى :**الطابع المزدوج بين رد الفعل والاستباقية؛** فالعمليات الشرطية لا تقتصر على مجرد رد الفعل تجاه الجريمة بعد وقوعها، بل تمتد لتشمل أنشطة استباقية كالدوريات الوقائية وجمع المعلومات الاستخبارية التي تهدف إلى منع الجريمة قبل حدوثها[٣].

الخاصية الثانية :**الارتباط الوثيق بالسياق المكاني والزماني** .إذ تختلف طبيعة العمليات الشرطية باختلاف المكان الذي تجري فيه، فما يصلح في المناطق الحضرية المزدحمة قد لا يصلح في المناطق الريفية النائية، كما يختلف النهار عن الليل، والمواسم العادية عن أوقات الأعياد والمناسبات[٤].

الخاصية الثالثة :**تعدد الأطراف المعنية؛** فالعملية الشرطية الواحدة قد تشمل تفاعلاً مع المواطنين والجمهور العام، ومع الجهات الحكومية الأخرى كخدمات الدفاع المدني والمرافق الصحية وإدارة المرور، وقد تمتد أحياناً لتشمل القوات المسلحة في العمليات الكبرى[٥].

الخاصية الرابعة :**الطابع الهرمي والمركزي في القيادة؛** فرغم تفويض بعض الصلاحيات للقادة الميدانيين لمواجهة المتغيرات السريعة، تظل العمليات الشرطية خاضعة لسلسلة قيادة واضحة تضمن وحدة الهدف والسيطرة على الموقف[٦].

الخاصية الخامسة :**القابلية للتقييم والتحسين المستمر؛** فالعمليات الشرطية تخضع لأنظمة تقييم منهجية، أشهرها ما يعرف بمراجعة ما بعد الفعل، والتي تهدف إلى استخلاص الدروس وتطبيقها في العملي[٧]ات المستقبلية، مما يخلق دورة مستمرة من التطوير والتحسن.

---

١ كوردينر، ج. و. (٢٠١٩). الإدارة الشرطية (الطبعة التاسعة). لندن: روتليدج. ص ٢٨٧-٢٩٠.

٢ غولدستين، هـ. (٢٠١٨). الشرطة الموجهة نحو المشكلات. في موسوعة علم الإجرام. نيويورك: وايلي. ص ٤٥.

٣ راتكليف، ج. هـ. (٢٠١٦). الشرطة الموجهة بالمعلومات الاستخبارية (ط الثانية). لندن: روتليدج. ص ١٠١-١٠٣.

٤ الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة. (٢٠٢٠). إرشادات العمليات المشتركة. واشنطن: منشورات الرابطة. ص ١٥.

٥ وزارة العدل الأمريكية. (٢٠١٥). القيادة والتحكم في إنفاذ القانون. واشنطن: مكتب شرطة المجتمع الموجه. ص ٢٢.

٦ الجيش الأمريكي. (٢٠١٩). كتيب مراجعة ما بعد الفعل. واشنطن: وزارة الجيش. ص ٧.

المطلب الثاني: تعريف إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية

أولاً: التعريف الإجرائي

إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية هي العملية المستمرة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ومراقبة الموارد الشرطية المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية، وذلك لتنفيذ المهام العملياتية بكفاءة وفعالية، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي قد تطرأ أثناء التنفيذ[1]. هذا التعريف مبني على تطوير النموذج الإداري الخماسي ليتلاءم مع الطبيعة العسكرية الأمنية للعمليات الشرطي[2].

ثانياً: شرح الوظائف الإدارية الخمس في سياق العمليات الشرطية

تتجلى وظيفة **التخطيط** في وضع خطط العمليات للمداهمات وتأمين الاحتفالات وفض التجمعات الأمنية، ويتضمن ذلك تحليل الموقف بدقة وتقدير الموارد اللازمة وتوقع المخاطر المحتملة.

أما وظيفة **التنظيم** فتنعكس في هيكلة غرفة العمليات وتوزيع المهام بين الفرق الميدانية وتحديد العلاقات القيادية والإشرافية بوضوح بحيث يعرف كل فرد مسؤولياته ومهماته.

وتختص وظيفة **التوظيف** باختيار وتدريب وتقييم كوادر غرفة العمليات، من مستقبلي البلاغات ومحللي الأولويات ومحولي الفرق، وضمان جاهزيتهم الدائمة للتعامل مع مختلف الظروف.

وتتمثل وظيفة **التوجيه** في إصدار الأوامر العملياتية بشتى أنواعها الشفهية والكتابية واللاسلكية، وإعادة توجيه القوات أثناء تنفيذ العملية عند ظهور متغيرات غير متوقعة تستدعي تغيير الخطة الأصلية.

وأخيراً، تنحصر وظيفة الرقابة في متابعة تنفيذ الخطة من خلال إعداد ما يُعرف بتقارير الحالة، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والأهداف الموضوعة مسبقًا، بما يسمح باكتشاف أي انحرافات عن المسار المخطط في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بصورة سريعة وفعّالة لضمان تحقيق الأهداف المقررة.

---

١ كونتز، هـ. وأودونيل، جـ. (٢٠١٨). مبادئ الإدارة (مكيف للخدمات الأمنية). برنتيس هول. ص ١١٢-١١٥.

٢ فيشر، ر. ج. وهاليبوزيك، إ. ووالترز، د. (٢٠١٩). مقدمة في الأمن (ط العاشرة) بتروورث هاينمان. ص ٢٠١.

المطلب الثالث: الفرق بين العمليات الشرطية والعمليات الأمنية

يُعد الخلط بين مفهومي العمليات الشرطية والعمليات الأمنية خطأ شائعاً في غير الأوساط الأكاديمية، مع أن الفرق بينهما جوهري من حيث النطاق والهدف والمرجعية القانونية؛ فالعمليات الشرطية تهدف إلى إنفاذ القانون وحماية الأرواح والممتلكات العامة، وتستند في عملها إلى قانون الإجراءات الجنائية وقوانين المرور والأوامر القضائية، وتمارس سلطة ضبط قضائية واسعة تشمل التفتيش والقبض والاستدعاء، ويشمل نطاقها المجتمع بأسره، وتتعامل مع أنواع متعددة من التهديدات كالجرائم الجنائية وحوادث المرور والاضطرابات العامة .

في المقابل، تستهدف العمليات الأمنية حماية أهداف محددة كالمنشآت الحيوية أو الشخصيات الهامة، وتستند إلى القوانين الأمنية الخاصة أو أوامر حماية المنشآت أو عقود الأمن الخاص، وسلطتها محدودة مقارنة بالشرطة إذ لا يحق لأفراد الأمن الخاص تفتيش المواطنين خارج نطاق الدخول المصرح به، ويقتصر نطاقها الجغرافي على مكان محدد كمنشأة أو طريق معين أو حدث معين، والجمهور المستهدف هم فئة محددة من الموظفين والزوار، وتتنوع التهديدات التي تواجهها بين التخريب والتجسس والإرهاب والسرقة محددة الهدف[1].

لتوضيح الفرق بمثال واقعي:

عملية مداهمة وكر للمخدرات في حي سكني تعد عملية شرطية نموذجية، لأنها تستند إلى مذكرة قضائية وتنفذها قوات مكافحة المخدرات ولدى الضباط سلطة تفتيش كل من في الموقع؛ أما تأمين مدخل مبنى وزارة النفط فهو عملية أمنية، إذ يستند إلى تعليمات أمن المنشآت وينفذه أفراد الأمن الداخلي للوزارة، وليس من حقهم تفتيش المواطنين خارج نطاق الدخول المصرح به للمبنى[2].

---

١ وايزناند، ب. م. (٢٠٢١). الإشراف على أفراد الشرطة: المسؤوليات الخمسة عشرة (ط التاسعة). نيويورك: بيرسون. ص ١٦٧.

٢ أريولا، جـ. (٢٠٢٠). المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية في العمل الشرطي. مجلة علوم الشرطة، ٤٥(٢)، ص ٨٨-٩٢.

المطلب الرابع: مكانة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" في هرم القيادة

أولاً: الهيكل الهرمي النموذجي

تقع إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية عادة في المستوى التشغيلي، أي بين المستوى الاستراتيجي الذي تمثله القيادة العامة للشرطة والمستوى التكتيكي الذي تمثله الفرق الميدانية؛ فالمستوى الاستراتيجي ويتولاه مدير عام الشرطة أو وزير الداخلية ، ويختص إدارياً برسم السياسات العامة وتحديد الأهداف الكبرى وتخصيص الميزانيات وإعادة هيكلة القوات؛ أما المستوى التشغيلي فيتولاه مدير إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" أو قائد غرفة العمليات المركزية، ويختص بترجمة السياسات إلى خطط عملياتية وتوزيع الموارد والتحكم في العمليات الجارية والتنسيق بين الإدارات المختلفة، والمستوى التكتيكي ويتولاه قادة الفرق الميدانية وضباط الدوريات، وينفذون الخطط التفصيلية ويديرون الاشتباكات المباشرة ويصدرون الأوامر اللحظية لأفراد الشرطة[1].

ثانياً: إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" بوصفها عقدة الاتصال المركزية

تتميز إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" بأنها الإدارة الوحيدة التي ترتبط أفقياً مع جميع إدارات الشرطة كإدارات التحقيقات والمرور وجمع المعلومات والتدريب والإعلام، وفي الوقت نفسه ترتبط عمودياً مع القيادة العليا من جهة ومع الوحدات الميدانية من جهة أخرى[2].

هذا الموقع الاستراتيجي يجعل إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" تؤدي ثلاث وظائف محورية: فهي جسر استراتيجي تنقل أوامر القيادة إلى ميدان التنفيذ بصيغة عملياتية واضحة، ومرشح معلوماتي يجمع البيانات الخام من الميدان ويلخصها للقيادة العليا بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة، ومنسق مشترك يحل تضارب المهام بين الإدارات المختلفة أثناء العمليات الكبرى[3].

ثالثاً: موقع إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" مقارنة بإدارتي جمع المعلومات والتحقيقات: تختلف هذه الإدارات الثلاث في أدوارها ومواقعها من هرم العمليات؛ فإدارة جمع المعلومات دورها الأساسي جمع وتحليل المعلومات الاستباقية، وتقع في موقع داعم يغذي العمليات بالمعلومات قبل وأثناء التنفيذ؛ أما إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" فتتولى التخطيط والتنفيذ والتحكم، وهي إدارة مركزية توجه بقية الوحدات أثناء الحادثة، وإدارة التحقيقات تختص بجمع الأدلة الجنائية بعد الحادثة، وتأتي في موقع تالٍ إذ تستلم مسرح الجريمة بعد سيطرة العمليات عليه وتأمينه[4].

---

١ براودر، جـ. (٢٠٢٠). شرطة هتلر: التنظيم والعمليات. مجلة التاريخ الأوروبي الحديث، ١٨(١)، ص ٣٤-٣٧.

٢ هيئة الاتصالات الفيدرالية. (١٩٥٨). الراديو ثنائي الاتجاه في سيارات الشرطة: التاريخ والأثر. واشنطن: مكتب الطباعة الحكومي. ص ١٢.

٣ بريتيش تيليكوم. (٢٠٠٧). ٩٩٩: السبعون عاماً الأولى. لندن: تراث بريتيش تيليكوم. ص ٥.

٤ وزارة الداخلية (المملكة المتحدة). (١٩٧٥). غرف التحكم المشتركة للشرطة والإطفاء. لندن: مكتب القرطاسية. ص ٤٥.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية
المطلب الأول: الجذور التاريخية لما قبل عام ١٨٠٠ ميلادي

نظام الفران كبلج في إنجلترا خلال القرون الوسطى

قبل تشكيل قوات الشرطة النظامية، كانت العمليات الشرطية تتم عبر نظام اجتماعي عُرف بالفرانكبلج، حيث كانت كل مجموعة من عشر أسر تضمن سلوك أفرادها، ويُنتخب عميد العشرة للإبلاغ عن الجرائم واستدعاء المخالفين. يمكن اعتبار هذا أول شكل بدائي لاستقبال البلاغات وتوجيه القوات على المستوى المحلي، وإن كان غير مهيكل تنظيماً.19

نظام الحارس الليلي خلال القرن الثالث عشر الميلادي

ظهر نظام الحارس الليلي في المدن الإنجليزية الكبرى، حيث كان المواطنون يتناوبون على حراسة أسوار المدينة ليلاً، وكانوا يتفقون على إشارات صوتية أو ضوئية للاستغاثة والنداء، وهي بداية مبكرة لفكرة توجيه القوات وإرسال الإشارات بين الفرق.20

العمليات الشرطية في العصر الروماني

أسس الإمبراطور أوغسطس قوة عرفت باسم فيجيلس أوربـاني عام ٦ قبل الميلاد، وهي أول قوة شبه عسكرية مكلفة بمكافحة الحرائق والجريمة الليلية في روما. كانت تتميز هذه القوة بدرجة من التنظيم العملياتي تمثلت في مراكز ثابتة وجدول للمناوبات ونظام اتصال بالصراخ والأبواق، ويمكن اعتبارها النموذج البدائي الأقدم لغرف العمليات.21

المطلب الثاني: مرحلة التنظيم الإداري (١٨٠٠-١٩٠٠ ميلادي)

ظهور أول قوة شرطة نظامية في لندن عام ١٨٢٩

مع تأسيس روبرت بيل لشرطة العاصمة في لندن، ظهر مفهوم إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" بشكل واضح لأول مرة في التاريخ؛ فبيل الذي وضع مبادئه التسعة الشهيرة ومنها مبدأ أن الشرطة هي الجمهور والجمهور هم الشرطة، وضع أيضاً أسساً تنظيمية صارمة للعمل الشرطي لم تكن معروفة من قبل.22

نظام الأقسام والدوريات

قسمت لندن إلى أقسام شرطية، وخُصص لكل قسم قائد وغرفة عمليات بسيطة لا تحتوي إلا على جرس إنذار وسجل ورقي. كان نظام الدوريات قائماً على ما عُرف بنقاط التفتيش، وهي أماكن محددة يتجمع عندها الضباط كل ساعة لتلقي الأوامر والتعليمات.23

التلغراف بوصفه أول ثورة اتصالية

في خمسينيات القرن التاسع عشر، أدخلت شرطة لندن التلغراف الكهربائي كوسيلة اتصال بين غرفة العمليات المركزية والأقسام الفرعية. أصبح بإمكان غرفة العمليات إرسال أوامر مكتوبة إلى نقاط متفرقة خلال دقائق بدلاً من ساعات، وكانت هذه نقلة نوعية هائلة في سرعة التوجيه والاستجابة. خلاصة هذه المرحلة أن العمليات الشرطية تحولت من الاعتماد على الحارس المحلي إلى منظمة هرمية ذات تغذية معلوماتية عبر التلغراف.24

المطلب الثالث: مرحلة التأثر بالنموذج العسكري (١٩٠٠-١٩٥٠ ميلادي)

تأثير الحرب العالمية الأولى

عند عودة الضباط البريطانيين والأمريكيين من جبهات الحرب العالمية الأولى، طبقوا العديد من المفاهيم العسكرية على العمل الشرطي، ومن أبرزها مفهوم سلسلة القيادة الصارمة، ومفهوم منطقة العمليات الذي يقضي بتقسيم المدينة إلى قطاعات يسهل السيطرة عليها، وممارسة تقدير الموقف قبل الشروع في أي عملية كبرى.25

ظهور غرفة العمليات في شكلها البدائي شبه العسكري

في عام ١٩١٩، أنشأت شرطة نيويورك أول غرفة عمليات مركزية مخصصة لاستقبال المكالمات الهاتفية وتوجيه سيارات الدوريات عبر جهاز لاسلكي أحادي الاتجاه، وهي خطوة أسست لفكرة غرفة العمليات كوحدة قيادة وتحكم مركزية.26

التأثر بالنموذج العسكري الألماني

في ثلاثينيات القرن العشرين، تأثرت بعض أجهزة الشرطة خاصة في الاتحاد السوفيتي وألمانيا النازية بالنموذج العسكري القائم على تقسيم المدن إلى كتل، وتخصيص ضابط اتصال دائم لكل كتلة مع غرفة العمليات المركزية.27

المطلب الرابع: مرحلة المركزية والتوحيد (١٩٥٠-١٩٨٠ ميلادي)

إدخال جهاز اللاسلكي ثنائي الاتجاه

في خمسينيات القرن العشرين، أصبحت سيارات الشرطة مزودة بأجهزة لاسلكي تسمح بالاتصال ثنائي الاتجاه، فأصبحت غرفة العمليات لا ترسل أوامر فقط بل تستقبل أيضاً ما عرف بتقارير الحالة من الميدان. هذا التطور غير الفلسفة السائدة من مجرد إصدار الأوامر إلى حوار عملياتي مستمر بين الغرفة والميدان.28

توحيد أرقام الطوارئ

في عام ١٩٣٧، جُرب في لندن أول رقم طوارئ موحد على مستوى العالم وهو الرقم ٩٩٩، وفي الولايات المتحدة، بدأ توحيد رقم ٩١١ في ستينيات القرن العشرين واكتمل في سبعينياته. هذا التوحيد أجبر إدارات الشرطة على إنشاء غرف عمليات مركزية تعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، وتدريب مستقبلي البلاغات على بروتوكول موحد، وتصنيف البلاغات وفق درجات الأولوية.29

تطور مفهوم الضبط العملياتي

في سبعينيات القرن العشرين، ظهر مصطلح غرفة العمليات المشتركة نتيجة لتزايد العمليات التي تتطلب تنسيقاً بين الشرطة وقوات الإطفاء والإسعاف. نُظمت لأول مرة اجتماعات تنسيقية قبل العمليات الكبرى، وطُورت نماذج لتقييم الأداء بعد العملية.30

المطلب الخامس: مرحلة التكنولوجيا الرقمية (١٩٨٠-٢٠١٠ ميلادي)

نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب

في ثمانينيات القرن العشرين، حل نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب محل الأوراق والسبورات البيضاء التقليدية، وأحدث نقلة نوعية في إدارة العمليات. مكّن هذا النظام من تسجيل البلاغ رقمياً فور وروده، وتحديد أقرب دورية تلقائياً بعد إدخال تقنية التحديد الجغرافي، وإرسال الأمر إلى الدورية عبر رسالة رقمية تظهر على شاشة مثبتة في السيارة، وفي وقتنا الحاضر، تُرسل رسالة رقمية مباشرة تحتوي على جميع تفاصيل البلاغ والمعلومات عبر التطبيقات الحديثة.31

قواعد بيانات المرسل إليهم

تطورت أنظمة الإرسال بمساعدة الحاسوب لتتضمن قواعد بيانات خاصة بمن يتصلون أو المرسل إليهم، فباتت تتضمن سجل البلاغات السابقة لعنوان معين، وتحذيرات أمنية كوجود كلب مفترس في المنزل، وتنبيهات بشأن البلاغات المكررة.32

الخرائط الجغرافية الرقمية

أدخلت نظم المعلومات الجغرافية إلى غرف العمليات في أواخر التسعينيات، فأصبح الضابط في غرفة العمليات يرى على شاشته خريطة رقمية حية تظهر مواقع الدوريات بفضل تقنية التحديد الجغرافي، وموقع البلاغ بفضل تطابق العنوان مع قاعدة بيانات العناوين، ومواقع الكاميرات الثابتة في الشوارع.33

المطلب السادس: المرحلة الذكية (من عام ٢٠١٠م حتى الحاضر)

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تصنيف البلاغات

منذ نحو عام ٢٠١٥، بدأت بعض غرف العمليات المتقدمة في مدن مثل شيكاغو ولوس أنجلوس بتجربة خوارزميات تعلم الآلة لتصنيف البلاغات تلقائياً حسب الأولوية، بناءً على تحليل النص المسموع أو المكتوب؛ فمثلاً، نظام خاص بشرطة نيويورك يحلل مكالمة الطوارئ صوتياً فيكتشف كلمات دالة على الخطر كسلاح وطعن وحريق ويعطي أولوية أعلى تلقائياً.34

تطبيقات البلاغات الجماهيرية

تتيح العديد من المدن الكبرى حالياً تطبيقات للهواتف الذكية تسمح للمواطن بإرسال بلاغ صوتي أو صورة أو فيديو مباشرة إلى غرفة العمليات، مع إرسال الموقع الجغرافي تلقائياً، مما يثري المعلومات المتاحة للغرفة قبل وصول الفرق الميدانية.35

التحليلات التنبؤية

تستخدم نظم الشرطة التنبؤية خوارزميات إحصائية متقدمة لتحليل أنماط الجريمة السابقة والتنبؤ بمواقع الجريمة المستقبلية، ويُوجه الدوريات بناء على ذلك بشكل استباقي بدلاً من انتظار البلاغات لوقوع الجريمة، وتشمل هذه الأساليب التعرف على نمط الجريمة وتحليل البيانات التاريخية، ورغم دقة هذه النماذج التنبؤية التي حققت انخفاضاً في السرقات بنسبة ٢٥ في المئة في لوس أنجلوس، إلا أنها أثارت جدلاً أخلاقياً حول احتمالات التحيز العنصري في البيانات التاريخية المستخدمة في التدريب.36

غرفة العمليات الموحدة

أحدث المستويات التكنولوجية هو غرفة عمليات موحدة تدمج تحت سقف واحد جميع الجهات الأمنية والخدمية: الشرطة والإطفاء والإسعاف والمرور وأمن المنشآت، وحتى كاميرات المراقبة الخاصة بالمواطنين بعد الحصول على الإذن القانوني اللازم. نموذج لذلك مركز المراقبة الحية عبر غرفة عمليات لوس أنجلوس الموحد، والذي يراقب حركة

الجمهور ويكتشف الأشخاص المشبوهين أمنياً والمطلوبين من خلال تقييم ردود الفعل وحركة الجسد وتحليل البلاغات المسبقة، وقد افتُتح هذا المركز عام ٢٠٢٠.37

المطلب السابع: تطور مفهوم القيادة والتحكم

تعريف القيادة والتحكم في السياق التاريخي

في الفكر العسكري، ظهر مصطلح القيادة والتحكم بشكل رسمي في النصف الثاني من القرن العشرين، خاصة في عقيدة حلف شمال الأطلسي (الناتو) ٣٨. انتقل هذا المفهوم إلى العمل الشرطي في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، ووفقاً لتعريف وزارة الدفاع الأمريكية، القيادة هي ممارسة السلطة والتوجيه من قبل قائد معين على الأفراد والوحدات المكلفة، أما التحكم فهو عملية تنظيم وتوجيه القوات لتحقيق المهمة بما في ذلك جمع المعلومات وتقدير الموقف.39

التطور التدريجي للقيادة والتحكم

شهد مفهوم القيادة والتحكم تطوراً عبر أربع مراحل رئيسية؛ في المرحلة الأولى التي امتدت من عام ١٩٥٠ إلى عام ١٩٧٠، كانت غرفة العمليات تصدر أوامر فقط دون معرفة ما يحدث بعد إرسال الدورية، فكانت غرفة عمياء وصماء.

أما المرحلة الثانية من عام ١٩٧٠ إلى عام ١٩٩٠، فأضيفت الاتصالات ثنائية الاتجاه عبر أجهزة اللاسلكي، فأصبحت الغرفة تسمع تحديثات الميدان عبر تقارير الحالة، وإن كانت لا ترى الميدان بعد.

وفي المرحلة الثالثة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠١٠، أضيفت الحوسبة ممثلة في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب وتقنية التحديد الجغرافي، فأصبحت الغرفة ترى مواقع دورياتها على الخريطة الرقمية وتسجل كل البيانات، لكنها لا ترى ما يراه الضابط بعينيه.

أما المرحلة الرابعة الحالية منذ عام ٢٠١٠، فتضمنت دمج المعلومات الاستخبارية والمراقبة والاستطلاع؛ فأضيفت قدرات جمع المعلومات لمعرفة هوية الهدف مسبقاً، والمراقبة بالكاميرات المنتشرة في الشوارع، والتقاط الهدف آلياً وتعقبه، والاستطلاع بالطائرات المسيرة غير المأهولة (الدرونز)؛ فأصبحت الغرفة ترى المجرم قبل وصول الدورية وتتابعه بالعين والبيانات.40

تطورت غرفة العمليات إذا من مرحلة الأمر والأمل إلى مرحلة الأمر والسمع إلى مرحلة الأمر والرؤية على الخريطة إلى مرحلة الأمر والرؤية بالعين والمعرفة بالبيانات والمطاردة بالطائرات. يُعرف هذا النظام المتطور في الدول المتقدمة بالنظام المتكامل للمعلومات والمراقبة والاستطلاع، ويعني أن غرفة العمليات والمراقبة أصبحت مزودة بنظام إلكتروني تقني متكامل يضع بين يدي ضابط العمليات كل ما يحتاجه من معلومات وصور وبيانات في زمان حقيقي.41

التحول من القيادة المركزية إلى القيادة الموزعة

تقليدياً، كان النموذج السائد عسكرياً صارماً: كل أمر يصدر من غرفة العمليات وينفذ حرفياً دون نقاش. لكن مع تزايد تعقيد العمليات في البيئات الحضرية، ظهر نموذج القيادة الموزعة الذي يعطي قادة الفرق الميدانية صلاحية اتخاذ قرارات تكتيكية في حدود معينة دون الحاجة إلى الرجوع إلى غرفة العمليات في كل التفاصيل الصغيرة.42

على سبيل المثال، عندما يلاحق قائد دورية مشتبهاً به ويحتاج إلى دخول منطقة مجاورة، ففي نموذج القيادة المركزية كان يجب أن يتوقف وطلب الإذن قبل الدخول، وهو ما قد يتسبب في هروب المشتبه به؛ أما في النموذج الموزع، فيمكنه مواصلة الملاحقة مع الإبلاغ فقط، بشرط ألا تتجاوز منطقة محددة مسبقاً في خطة العملية.43

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" والوظائف الشرطية الأخرى

المطلب الأول: مفهوم العلاقات الوظيفية في العمل الشرطي

العلاقات الوظيفية تعني نمط التفاعل والتنسيق وتبادل المعلومات والموارد بين إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" وإدارات الشرطة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بأقل قدر من هدر الوقت والجهد، والقاعدة الأساسية أن إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" ليست إدارة معزولة بل هي بمثابة الجهاز العصبي المركزي للعمل الشرطي، إذ تعتمد على تغذية راجعة مستمرة من وإلى بقية الإدارات، وأي ضعف في هذه العلاقات يؤدي مباشرة إلى فشل العمليات الميدانية.44

المطلب الثاني: العلاقة مع إدارة جمع المعلومات

طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" وإدارة جمع المعلومات هي علاقة تغذية معلوماتية متبادلة وعلى مرحلتين: تغذية استباقية قبل العملية وتغذية راجعة بعدها؛ فقبل العملية، تزود إدارة جمع المعلومات إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" بتحليلات التهديدات وخرائط الجريمة والأسماء والمواقع المستهدفة ٤٥، وأثناء العملية، قد تستدعي غرفة العمليات إدارة جمع المعلومات للحصول على تحديثات فورية كل تغير موقع هدف متحرك، وبعد العملية، تزود إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" إدارة جمع المعلومات بتقرير الحالة الذي يحتوي على معلومات جديدة جُمعت في الميدان أثناء التنفيذ.46

يجب أن تمر الاتصالات بين الإدارتين عبر قنوات مشفرة ومصنفة حسب مستوى السرية كسري وشديد السرية ومخصص للاستخدام الداخلي فقط.47

مثال تطبيقي على ذلك: في عملية مداهمة وكر أسلحة، تقدم إدارة جمع المعلومات خريطة للموقع توضح أماكن الحراس والمداخل المخفية، وأثناء المداهمة يفاجأ الفريق بوجود باب سري غير مرسوم على الخريطة، فيتصل فوراً بضابط العمليات الذي يتصل بدوره بإدارة جمع المعلومات لاستدراك الموقف وتزويد الفريق بالمعلومات الجديدة.48

المطلب الثالث: العلاقة مع إدارة التحقيقات

طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" وإدارة التحقيقات هي علاقة تسليم للحوادث مع دعم جارٍ ومستمر؛ فقبل العملية، قد تطلب إدارة التحقيقات من إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" تنفيذ أوامر قبض أو تفتيش محددة بناءً على قرارات قضائية ٤٩، وأثناء العملية، دور إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" ينحصر في تأمين مسرح الجريمة والحفاظ على الأدلة بحالتها لحين وصول فريق التحقيق الجنائي ٥٠، وبعد العملية، تسلم إدارة

التحقيقات مسرح الجريمة بينما تواصل إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" توفير الحماية المحيطية إذا تطلب الأمر ذلك.51

هناك خط فاصل حساس بين الإدارتين: إذا بدأت العملية باعتبارها عملية شرطية نظامية كفض شغب، ثم تبين وجود جريمة جنائية كبرى كقتل أو اغتصاب، يجب على قائد الموقع إبلاغ إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" فوراً، وتأمر إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" بنقل القيادة إلى رئيس إدارة التحقيقات، وهذا الانتقال يجب أن يكون مدوناً ببروتوكول واضح ومتفق عليه مسبقاً.52

مثال واقعي من اليمن: في حادثة انفجار صهريج وقود في محافظة تعز عام ٢٠٢١، كانت إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" هي أول من وصل إلى موقع الحادث وأخلت المصابين، ثم أبلغت إدارة التحقيقات لاستلام مسرح الانفجار باعتبار وجود شبهة جنائية تستدعي التحقيق.53

المطلب الرابع: العلاقة مع إدارة الدوريات

طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" وإدارة الدوريات هي علاقة توجيه وتنفيذ، حيث تشكل إدارة الدوريات الذراع الميدانية لإدارة العمليات؛ ففي العمل اليومي، توجه غرفة العمليات الدوريات بناءً على أولوية البلاغات الواردة، وتكون إدارة الدوريات مسؤولة عن جاهزية الضباط وسياراتهم ومعداتهم.54

أثناء العملية، يتمتع ضابط العمليات بسلطة مباشرة على قائد الدورية في التوجيه وتغيير المسار وإعادة التوجيه عند الحاجة، وليس لإدارة الدوريات أي تدخل أثناء العملية إلا في الشؤون الإدارية البحتة كاستبدال دورية معطلة بأخرى.55

وبعد العملية، تتسلم إدارة الدوريات تقارير الأداء من غرفة العمليات لتقييم ضباطها بناءً على معايير موضوعية.

إشكالية السلطة المزدوجة: أحياناً يحدث تضارب في الأوامر، إذ يتلقى ضابط الدورية أمراً من مشرفه المباشر في إدارة الدوريات كالتوجه إلى مقر الإدارة لتسليم سلاح رسمي، وأمراً آخر من غرفة العمليات كالتوجه إلى بلاغ خطير يتطلب تدخلاً عاجلاً. البروتوكول النموذجي في هذه الحالة يعطي الأولوية المطلقة لأمر غرفة العمليات، ما لم يتعارض هذا الأمر مع سلامة الضابط الجسدية أو مع أحكام القانون.56

المطلب الخامس: العلاقة مع إدارة المرور

طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" وإدارة المرور هي علاقة تنسيق خاص للعمليات المتعلقة بالطرق وحركة المرور؛ ففي العمليات المشتركة كحوادث السير الكبرى متعددة المركبات، تستدعي الحاجة تنسيقاً فورياً: إذ ترسل غرفة العمليات الدوريات

لتـأمين الموقـع، بينمـا تقـوم إدارة المـرور بـإغلاق الطـرق المتضـررة وتنظـيم التحـويلات المرورية البديلة.57

في العمليات غير المرورية كمداهمة بنـك، تطلـب غرفـة العمليـات مـن إدارة المـرور قطـع الطرق المحيطة مؤقتاً لتأمين العملية، وفي نقـل المصـابين، يضـمن التنسـيق بـين الإدارتـين وصول سيارات الإسعاف بسرعة عبر ممرات طوارئ مخصصة لهذا الغرض.58

مثال تطبيقي مؤلم من اليمن: في حادثة قطار الصليف عـام ٢٠٠٩، أدى عـدم التنسـيق بـين شرطة المرور وغرفة العمليات إلى ازدحام طرق وصول سيارات الإسعاف، ممـا فـاقم مـن عدد الضحايا نتيجة تأخر وصول الإسعافات.59

المطلب السادس: العلاقة مع إدارة التدريب

طبيعة العلاقة مع إدارة التدريب هـي علاقـة تطـوير أداء مسـتمر؛ فـإدارة العمليـات "القيـادة والسـيطرة" تُبلـغ إدارة التـدريب بـالفجوات والمهـارات الناقصـة لـدى العـاملين، كاسـتلام البلاغات ببطء أو أخطاء في تحديد الأولويات أو صياغة أوامر غيـر واضـحة، وتقـوم إدارة التـدريب بتصـميم سـيناريوهات محاكـاة تدريبيـة بنـاءً علـى حـوادث حقيقيـة وثقتهـا إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" .60

وبعد تنفيذ البرامج التدريبية، تقدم إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" تقييماً للأداء الجديد فـي ظل حوادث حقيقية، مما يخلق دورة مستمرة من التحسين.

مثال على دورة التحسين: بعد حادثة أظهرت أن مستقبلي البلاغات في غرفة عمليـات عـدن لم يطبقوا الأسـئلة الإلزاميـة الخمسـة فـي جمـع المعلومـات، أعـادت إدارة التـدريب تصـميم بروتوكـول الاسـتلام ودربـت جميـع العـاملين عليـه، ثـم طلبـت إدارة العمليـات "القيـادة والسيطرة" إعادة تقييم الأداء بعد شهر، فتحسن الأداء بنسبة ٦٥ في المئة.61

المطلب السابع: العلاقة مع الإدارة العامة

طبيعـة العلاقـة مـع الإدارة العامـة هـي علاقـة إداريـة مسـاندة، حيـث تـوفر الإدارة العامـة الاحتياجات اللوجستية لغرفة العمليات كأجهزة الاتصال والصيانة والقرطاسية وبدلات النوم والوجبـات للعـاملين فـي المناوبـات الليليـة ٦٢. بالمقابـل، تبلـغ إدارة العمليـات "القيـادة والسيطرة" الإدارة العامة بنقص الموارد الذي يؤثر على الأداء، كالحاجة إلى عدد كافٍ مـن أجهزة اللاسلكي المحمولة.63

الفرق الجوهري بين الإدارتين أن الإدارة العامة تفكر في كفاءة التكلفة وتقليل النفقات، بينمـا تفكر إدارة العمليـات "القيـادة والسـيطرة" فـي فعاليـة التنفيـذ وسـرعة الاسـتجابة، والتنسـيق الوثيق بينهما ضروري لتجنب أن تقود سياسات التوفير المالي إلى إضعاف قدرات العمليات الميدانية.64

المطلب الثامن: العلاقة مع الإعلام الأمني

طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" والإعلام الأمني هي علاقة تدفق معلومات منظم، والقاعدة الذهبية أن إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" لا تتحدث أبداً إلى وسائل الإعلام مباشرة، بل تقوم بتزويد الإعلام الأمني أو مكتب الإعلام في الشرطة بالمعلومات التالية: حقائق مجردة كنوع الحادثة والزمان والمكان الإجمالي مع تجنب التفاصيل الاستخبارية، وتحذيرات للمواطنين كطرق بديلة ومناطق ينبغي تجنبها وتعليمات السلامة العامة، ونفي الشائعات إذا انتشرت معلومة مغلوطة.65

أثناء الأزمة، ترسل غرفة العمليات تحديثات الحالة كل ٣٠ دقيقة للإعلام الأمني، الذي يصدر بدوره بيانات موجزة ومختصرة للصحفيين.66

مثال إيجابي من اليمن: أثناء هجوم على فندق في العاصمة صنعاء عام ٢٠١٦، أصدر الإعلام الأمني بيانات كل ساعة تزامنت مع تحديثات غرفة العمليات، مما قلل من حالة الذعر بين المواطنين.67

مثال سلبي يجب تجنبه: في حادثة مشابهة بمحافظة أخرى، تحدث مسؤول في غرفة العمليات مباشرة لصحفي أمام كاميرا التصوير، فكشف معلومات استخبارية حساسة كعدد القوات المتواجدة وموقع تمركزها، مما عرض العملية والضباط للخطر.68

المطلب التاسع: نموذج التكامل الوظيفي في العمليات الكبرى

تُعرَّف العملية الكبرى بأنها أي حدث يتطلب استجابة غير عادية من الشرطة، وغالباً ما يشمل جهات متعددة كالشرطة وقوات الإطفاء والإسعاف والحكومة المحلية، ومن أمثلتها انهيار مبنى أو هجوم إرهابي أو كوارث طبيعية.69

يعتمد نموذج التكامل الوظيفي على هيكل القيادة الموحد الذي يتكون من ثلاثة مستويات متكاملة. المستوى الذهبي هو القيادة الاستراتيجية ويضم مدير العمليات في الشرطة ومدير الإطفاء ومدير الإسعاف والمحافظ، وتتمثل مهامه في اتخاذ القرارات الكبرى كإعلان حالة الطوارئ وطلب الدعم العسكري وتخصيص الميزانيات اللازمة. المستوى الفضي هو القيادة التكتيكية التشغيلية ويضم ضابط عمليات الشرطة ونائب مدير الإطفاء ونائب مدير الإسعاف، ويختص بالتنسيق المباشر بين الجهات المشاركة وتوجيه الموارد الميدانية، والمستوى البرونزي هو القيادة الميدانية ويتمثل في قادة الفرق الميدانية من كل جهة، وينفذون الأوامر مباشرة ويديرون الاشتباك الميداني.70

في هذا النموذج، تمثل إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية الحلقة الفضية، وتتصل مباشرة مع نظرائها في الإطفاء والإسعاف إما في نفس الغرفة المادية أو عبر غرفة عمليات افتراضية مؤمنة.

المطلب العاشر: معوقات التكامل وكيفية تجاوزها

ثمة خمسة معوقات رئيسية تواجه التكامل بين إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" والإدارات الأخرى:

أولاً: ثقافة التخصص الضيق، حيث تعتقد كل إدارة أن دورها هو الأهم مما يسبب احتكاكاً وصراعات غير منتجة. الحل يتمثل في التدريب الدوري المشترك الذي يجمع ضباط العمليات مع زملائهم في الإدارات الأخرى في سيناريوهات محاكاة عملية.71

ثانياً: تباين البروتوكولات التقنية، كأن تكون أنظمة الاتصالات غير متوافقة بين الشرطة والدفاع المدني بسبب اختلاف ترددات أجهزة اللاسلكي. الحل يكمن في إنشاء غرفة عمليات مشتركة مزودة بأجهزة قادرة على التبديل بين الترددات المختلفة، أو استخدام تطبيق موحد للاتصال النصي المشفر.72

ثالثاً: صراع الصلاحيات وعدم وضوح من يأمر ومن ينفذ أثناء العملية المشتركة. الحل يتمثل في اعتماد بروتوكول القيادة حسب الاختصاص، والذي يقضي بأن تقود الجهة الأكثر صلة بالموقف فالحريق تقوده قوات الإطفاء، والشغب تقوده الشرطة، وحادث السير تقوده شرطة المرور.73

رابعاً: تأخر تدفق المعلومات، ففي غياب أنظمة إرسال بمساعدة الحاسوب مشتركة، تضطر الإدارات إلى تبادل المعلومات بالورق أو البريد الإلكتروني بعد فوات الأوان. الحل يستلزم الاستثمار في نظام إرسال بمساعدة الحاسوب موحد يكون متاحاً لجميع المستجيبين الأوائل 74.

خامساً: غياب التقييم المشترك بعد العملية، حيث تقيم كل جهة أداءها بمفردها وليس أداء الفريق بأكمله. الحل يكون بعقد اجتماع تقييم مشترك إلزامي لكل الأطراف خلال ٧٢ ساعة من انتهاء العملية الكبرى، وتوثيق التوصيات بشكل منهجي.75

المبحث الرابع: مبادئ القيادة والتحكم

المطلب الأول: تعريف القيادة والتحكم في الفكر العسكري والأمني

وفقاً لتعريف حلف شمال الأطلسي، القيادة والتحكم هي الممارسة المخولة من قبل قائد معين للقوات والوحدات المكلفة به لإنجاز المهام؛ فالقيادة تشمل السلطة والتوجيه، والتحكم يشمل التنظيم والإرشاد وجمع المعلومات والتخطيط.76

أما التعريف الشرطي المقترح في هذا المرجع فلا يختلف كثيراً: القيادة والتحكم في العمليات الشرطية هي النظام الذي يضمن توجيه القوات الميدانية وتنسيقها أثناء تنفيذ المهام، وذلك من خلال إصدار أوامر واضحة بناءً على معلومات دقيقة وموقف مفهوم جيداً، مع الاحتفاظ بالقدرة على إعادة التوجيه السريع عند الضرورة.77

أهمية هذا المفهوم تتجلى في أن شرطة بلا قيادة تؤدي إلى فوضى ميدانية وتضارب مهام، وشرطة بلا تحكم تؤدي إلى استنزاف الموارد وتكرار البلاغات دون جدوى؛ فالقيادة وحدها تؤدي إلى أوامر لا تراقب، والتحكم وحده يؤدي إلى توجيه بلا رؤية شاملة، والتكامل بينهما هو المطلوب لنجاح العمليات.78

المطلب الثاني: القيادة: المسؤوليات والصفات

يتحمل القائد العملياتي، وهو عادة ضابط العمليات في غرفة العمليات، خمس مسؤوليات رئيسية. الأولى تحديد الهدف، وتتمثل في ترجمة المهمة العامة إلى أهداف محددة قابلة للقياس ٧٩. الثانية تقدير الموقف، أي جمع وتحليل المعلومات المتاحة قبل إصدار الأمر. الثالثة إصدار الأمر العملياتي بصياغة واضحة. الرابعة التفويض، أي توزيع المسؤوليات على قادة الفرق الميدانية، والخامسة المساءلة، فهو المسؤول النهائي عن نجاح أو فشل العملية.80

أما الصفات الخمس لضابط العمليات القائد فتمثل في: هدوء الأعصاب فلا يتأثر بالذعر في الميدان، وسرعة التحليل فيفهم الموقف سريعاً دون تسرع في القرار الخاطئ، ودقة الصياغة فيصدر أوامر لا تحتمل سوء الفهم، وتصور المستقبل فيتوقع السيناريوهات البديلة قبل وقوعها، ومرونة التوجيه فيغير الخطة بسرعة إذا تغير الموقف دون تردد أو جمود 81.

المطلب الثالث: التحكم: الآليات الأساسية

التحكم العملياتي هو عملية مراقبة وتعديل الأداء لضمان التوافق مع الخطة والأهداف، من خلال أنظمة اتصال وتقارير منظمة.82

وتتنوع آليات التحكم الأساسية في ستة أنواع رئيسية:

أولاً: التقارير الدورية، حيث يرسل كل فريق ميداني تقرير حالة كل ١٥ إلى ٣٠ دقيقة حسب كثافة الحادثة وخطورتها.
ثانياً: قوائم المراجعة، إذ يتأكد القائد الميداني قبل تنفيذ أي إجراء مهم كاقتحام موقع من قائمة مراجعة مسموعة أو مرئية تغطي جميع النقاط الحرجة.
ثالثاً: حلقات الاتصال المغلقة، فلا يعتبر الأمر منفذاً حتى يؤكد المتلقي استلامه وفهمه ويعيد صياغته مختصراً للتأكد من عدم وجود سوء فهم.83
رابعاً: الخرائط الرقمية الحية، التي تسمح لضابط العمليات بمتابعة تحرك الفرق الميدانية بالزمن الحقيقي.
خامساً: أكواد الحالة، وهي نظام أرقام قصيرة تعبر عن وضع الدورية، كالرقم ١٠-٨ الذي يعني جاهز، والرقم ١٠-٩٧ الذي يعني وصلت موقع البلاغ.
سادساً: التحكم في الترددات، عبر فصل قنوات الاتصال حسب الوظيفة، كقناة مخصصة للقيادة وأخرى للتنفيذ وثالثة احتياطية للطوارئ.84

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة والتحكم

يمكن تفسير العلاقة بين القيادة والتحكم بنموذج العين واليد البسيط؛ فالقيادة هي العين التي ترى الصورة الكبيرة وتحدد الاتجاه العام وتأمر بالخطوة الكبرى، والتحكم هو اليد التي تنفذ التفاصيل الدقيقة وتضبط الزاوية وتشد أو ترخي حسب ما يتطلبه الموقف؛ فبدون عين سليمة تتحرك اليد دون هدف، وبدون يد قادرة تبصر العين دون تأثير على أرض الواقع 85.
تُستفاد من هذا النموذج عدة ملاحظات مهمة: أولاً، التحكم العالي ليس دائماً دليلاً على القوة، والتحكم المنخفض ليس دليلاً على الضعف، فالعبرة دائماً بالنتيجة المحققة ونوع المهمة. ثانياً، القيادة بالثقة تنجح فقط عندما يكون الفريق مؤهلاً ومدرباً بشكل كافٍ لتحمل المسؤولية. ثالثاً، القيادة التقليدية ضرورة قصوى في أوقات الأزمات، لكن الاستمرار فيها في الأوقات العادية قد يقتل روح الإبداع والمبادرة لدى الفريق. رابعاً، القائد الناجح هو من يستطيع الانتقال بين الأنماط المختلفة حسب ما يتطلبه الموقف الميداني.86

المطلب الخامس: مثال تطبيقي متكامل

نستعرض هنا سيناريو مقتبساً من حادثة حقيقية في اليمن مع تغيير الأسماء والرموز لأسباب مهنية: حادثة قطع طريق من قبل مسلحين قبليين في محافظة مأرب، على الطريق الرئيسي بين المدينة وحقل صافر. جاء البلاغ إلى غرفة العمليات الساعة ١٠:١٥ مساءً: مجموعة مسلحة من ثمانية أشخاص على الأقل أغلقت الطريق وأطلقت النار على سيارة مدنية، مما أدى إلى إصابة امرأة وطفل.87

تطبيق القيادة والتحكم جرى على النحو التالي:
في خطوة تقدير الموقف، قام قائد العمليات بمراجعة قاعدة البيانات عبر الخرائط الجغرافية الرقمية ونظام الإرسال بمساعدة الحاسوب، فتبين أن المنطقة من النوع الأصفر أي تشهد توتراً قبلياً، وأقرب دورية على بعد ١٢ دقيقة، وتحتاج العملية إلى دعم من قوات خاصة.
ثم في مرحلة القيادة، أصدر قائد العمليات أمره بصيغة واضحة: الدورية ٧ تتوجه للموقع ولا تقترب أكثر من ٥٠٠ متر، وتقيم نقطة مراقبة وتُبلغ، والدورية ١١ تنضم للدورية ٧ خلال ٢٠ دقيقة، وقائد القوات الخاصة يتأهب خلال ٣٠ دقيقة. صدر الأمر شفهياً بقناة مشفرة ثم دوّن في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب.
وفي مرحلة التحكم والمتابعة، طلب ضابط العمليات من الدورية ٧ إرسال تقرير حالة كل ٥ دقائق عن موقع المسلحين وتحركاتهم، كما طلب من قائد الدورية ١١ إرسال موقعه عبر التحديد الجغرافي للتحقق من المسار الأمثل للوصول.
وفي مرحلة إعادة التوجيه والمرونة، بعد ٢٠ دقيقة تبين أن المسلحين بدأوا بنصب خيمة وزيادة عددهم إلى ١٢، فقرر قائد العمليات عدم الدخول حتى تصل القوات الخاصة، وجعل مهمة الدوريات تقتصر على المراقبة فقط، مع الطلب من سيارات الإسعاف بالوصول عبر طريق بديل.
وأخيراً في مرحلة إنهاء العملية، انتشرت القوات الخاصة فجراً ففر المسلحون دون اشتباك، وفتح الطريق أمام حركة المرور، ونُقل الجريحان بإصابات طفيفة، وأوصى تقرير التقييم بعد العملية بزيادة الدوريات الليلية على ذلك الطريق.88
هذا المثال يبين أن القيادة والتحكم ليست نظرية جافة بل ممارسة حية تجمع بين الأوامر الواضحة والمراقبة المستمرة والمرونة في تغيير الخطة عند الحاجة.

المبحث الخامس: دورة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية

المطلب الأول: مفهوم الدورة وأهميتها العلمية

في سياق الإدارة، الدورة هي نموذج نظري يصف المراحل المتسلسلة والمتكررة التي تمر بها أي عملية إدارية، من بدايتها إلى تقييمها واستخلاص الدروس التي تغذي العمليات القادمة.89

دورة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية المقترحة في هذا الكتاب تتكون من ثلاث مراحل كبرى: التخطيط وتتم قبل العملية، والتنفيذ وتتم أثناء العملية، والتقييم وتتم بعد العملية؛ في الأدبيات العالمية تُعرف هذه الدورة اختصاراً بدورة خطط ونفذ وقيم.90

الميزة الأهم في هذه الدورة هي أنها دورة مغلقة ذات تغذية راجعة، فتقويم العملية لا يقف عند نهاية الحادثة بل تُستخدم نتائجه لتحسين تخطيط العمليات المستقبلية، وهذا يمنع تكرار الأخطاء ويخلق تحسناً تراكمياً مستمراً.91

المطلب الثاني: مرحلة التخطيط

المقولة الشائعة في التدريب العسكري والشرطي تقول: الفشل في التخطيط هو تخطيط للفشل ٩٢، وقد أثبتت دراسة لشرطة لوس أنجلوس أن التخطيط الجيد يقلل الفوضى ويزيد احتمالية نجاح العملية بنسبة تصل إلى ٧٠ في المئة.93

نموذج تحليل الموقف قبل التخطيط هو أداة تحليلية مأخوذة من عقيدة الجيش الأمريكي وتم تعديلها للسياق الشرطي، ويتكون من ستة عناصر:

عنصر المهمة ويختص بطبيعة المهمة المطلوبة كمداهمة أو فض شغب أو تأمين احتفال، ويسأل المخطط: هل المهمة هجومية أم دفاعية أم للحفاظ على الأمن؟

عنصر العدو أو التهديد ويختص بقدرات الخصم، فيسأل المخطط: كم عدد أفراد العصابة؟ ما مستوى تدريبهم؟ ما أسلحتهم؟ هل لديهم معلومات استخبارية مضادة عن خططنا؟

عنصر الأرض والطقس ويختص بخصائص المكان، فيسأل المخطط: هل المنطقة مفتوحة أم مغلقة؟ هل تتضمن تلالاً أم مبانٍ؟ هل الطقس ممطراً مما يؤثر على الرؤية؟

عنصر القوات المتاحة فيسأل المخطط: كم عدد الضباط المتاحين؟ ما مستوى تدريبهم؟ ما المعدات المتوفرة لديهم؟

عنصر الوقت فيسأل المخطط: كم لدينا من وقت للتخطيط والتنفيذ قبل ظهور تهديد جديد يغير المعادلة؟

عنصر المدنيون وهم الجمهور الموجود في منطقة العمليات، فيسأل المخطط: هل المنطقة مأهولة بالسكان؟ هل سنحتاج إلى إجلاء مدنيين قبل بدء العملية؟.94

تطبيق عملي للنموذج: لنفترض عملية اعتقال هارب متهم بقتل، متوقع أن يكون متحصناً في شقة بمنطقة سكنية مزدحمة يوم الجمعة بعد صلاة العصر؛ فالمهمة هي مداهمة للقبض وليست إطلاق نار عشوائي، والتهديد درجته ٨ من ١٠ فهو مطلوب خطير ربما معه سلاح، والأرض هي شقة في الدور الرابع ذات مدخل واحد ونوافذ تطل على شارع مزدحم، والقوات المتاحة قوة من ١٠ ضباط مدربين على الاقتحام مع دروع واقية، والوقت المتبقي ٣٠ دقيقة للتخطيط قبل حلول المساء للاستفادة من الرؤية الأفضل، والمدنيون هم مبنى سكني به ١٨ أسرة يحتاجون إلى إخلاء مسبق أو خطة لتقليل المخاطر عليهم.95

المطلب الثالث: مرحلة التنفيذ

طور العقيد في سلاح الجو الأمريكي جون بويد في سبعينيات القرن العشرين نموذجاً لصنع القرار في البيئات سريعة التغير، وهو نموذج يعرف اختصاراً بالملاحظة والتوجه والقرار والفعل ويتكون من أربع خطوات في حلقة متكررة.96

الملاحظة :جمع البيانات من الميدان عبر البصر والسمع وتقارير الفرق والكاميرات.

التوجه :وضع البيانات في سياقها، أي الإجابة عن أسئلة: ما الذي تراه حقاً؟ من هو العدو؟ ما هي احتمالات تحركاته التالية؟

القرار :اختيار مسار عمل من بين البدائل المتاحة.

الفعل :تنفيذ القرار بسرعة، ثم العودة إلى الملاحظة لرؤية نتيجة الفعل.97

تطبق غرفة العمليات هذا النموذج أثناء العملية على النحو التالي: تتلقى تقريراً من الأرض بأن المشتبه به خرج من الشقة وفُقد عن الأنظار، وهذه هي الملاحظة. ثم تدرك غرفة العمليات أن المشتبه به قد يكون نزل إلى موقف السيارات السفلي وفق مخطط المبنى الذي بحوزتها، وهذا هو التوجه. ثم تقرر إرسال الدورية ٣ للتمركز عند مخرج الموقف والدورية ٥ للنزول سيراً على الأقدام إلى الموقف، وهذا هو القرار. ثم تنفذ الفرق الأمر خلال ثوانٍ، وتلاحظ غرفة العمليات مرة أخرى ظهور المشتبه به ومحاولته الفرار فتقرر إطلاق إشارة إغلاق الطرق، وهذه دورة جديدة للعملية.98

الفرق بين النموذجين أن نموذج تحليل الموقف يستخدم قبل العملية وهو بطيء نسبياً وتفصيلي، بينما نموذج الملاحظة والتوجه والقرار والفعل يستخدم أثناء العملية وهو سريع ويتحمل قدراً من الغموض ونقص المعلومات.99

القاعدة الذهبية: خطط باستخدام نموذج تحليل الموقف عندما يكون الوقت متاحاً، ونفذ واتخذ القرارات السريعة باستخدام نموذج الملاحظة والتوجه والقرار والفعل عندما ينحرف الموقف عن الخطة الموضوعة.

المطلب الرابع: مرحلة التقييم

التقييم العملياتي هو عملية منهجية لقياس مدى تحقيق العملية لأهدافها، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص الدروس المستفادة للتطبيق في العمليات المستقبلية.100

للتقييم أربعة أنواع حسب توقيته:

النوع الأول: التقييم الفوري، ويتم مباشرة بعد انتهاء الحادثة بأقل من ساعة، والغرض منه التقاط الانطباعات الأولية وإصدار أوامر تصحيحية سريعة قبل أن تتبدد الذاكرة، وعيبه أنه غالباً عاطفي وغير منظم.

النوع الثاني: التقييم قصير المدى، ويتم خلال ٢٤ إلى ٧٢ ساعة غالباً بطريقة مراجعة ما بعد الفعل، والغرض منه توثيق الحقائق وتجنب تكرار الأخطاء في العمليات القادمة خلال الأيام التالية، وعيبه أنه قد تفلت بعض التفاصيل الدقيقة.

النوع الثالث: التقييم طويل المدى، ويتم بعد أسبوعين إلى شهر عبر تقرير كامل ومفصل، والغرض منه إدخال تغييرات جوهرية في الإجراءات والتدريب، وعيبه أنه بطيء في معالجة الأخطاء الخطيرة التي تحتاج إلى تصحيح فوري.

النوع الرابع: التقييم الدوري، ويتم كل ٣ أو ٦ أشهر عبر مراجعة إحصائية لجميع العمليات خلال الفترة، والغرض منه قياس مؤشرات الأداء الرئيسية كمتوسط زمن الاستجابة، وعيبه أنه لا يصلح لتحليل حادثة فردية بعينها.101

استكمال الحلقة: نهاية دورة التخطيط والتنفيذ والتقييم ليست نهاية القصة، فالتقييم الجيد ينتج قائمة بالدروس المستفادة التي تُدخل كمدخلات في مرحلة التخطيط لأي عملية مستقبلية مماثلة.102

مثال تطبيقي: بعد تقييم عملية مداهمة فاشلة بسبب عدم كفاءة الخريطة المستخدمة وقدمها، أصبح التحقق من تحديث الخريطة خطوة إلزامية في نموذج تحليل الموقف لكل عمليات المداهمة القادمة.

المبحث السادس: أنواع العمليات من منظور إداري

المطلب الأول: العمليات الطارئة

تُعرَّف العمليات الطارئة بأنها عمليات تستجيب لبلاغ وقع بالفعل كجريمة أو حادث مرور أو شكوى مواطن، وليست مبادرة من الشرطة.103

تتميز هذه العمليات بثلاث خصائص: أولاً، أنها مدفوعة بحدث خارجي كاتصال هاتفي أو إنذار أمني انطلق. ثانياً، أنها غير متوقعة بالكامل رغم أن الإحصاءات قد تتنبأ بكميتها العامة. ثالثاً، المبادرة في التوقيت تعود للمواطن أو النظام الآلي وليس لقيادة الشرطة.104

من أمثلتها: بلاغ عن سرقة منزل بعد وقوعها، بلاغ عن مشاجرة بين جيران، بلاغ عن سيارة متوقفة بطريقة خطرة، بلاغ عن حريق يُحول إلى الدفاع المدني لكن تستلمه غرفة العمليات أولاً.

من حيث المزايا، فهي لا تحتاج إلى تخطيط مسبق كبير سوى بروتوكولات عامة، وتكون مدعومة بقانون واضح لأنها بلاغ رسمي بجريمة، وقابلة للقياس عبر مؤشرات كأوقات الاستجابة؛ أما عيوبها فتتمثل في عدم القدرة على التحكم في توقيت وكثافة البلاغات مما يسبب ضغطاً على غرفة العمليات، واستهلاك موارد كبيرة دون تحقيق نتائج استباقية في منع الجريمة، واحتمال أن تؤدي المراوغة في تصنيف الأولويات إلى كارثة إذا قُدرت الأولوية خطأً.105

المطلب الثاني: العمليات المخططة

تُعرَّف العمليات المخططة بأنها عمليات تبدأ بمبادرة من الشرطة، بهدف منع الجريمة أو كشفها أو القبض على مجرمين قبل ارتكابهم جرائم جديدة، وذلك دون انتظار بلاغ من المواطنين.106

تتميز هذه العمليات بثلاث خصائص: أولاً، تعتمد على معلومات استخبارية وتنبؤات. ثانياً، تستهلك وقتاً كبيراً في التخطيط باستخدام نموذج تحليل الموقف. ثالثاً، غالباً ما تكون أكثر تعقيداً وأعلى مخاطرة من العمليات الطارئة.107

من أمثلتها: مداهمة استباقية لمصنع مخدرات بناءً على معلومات استخبارية، ونصب كمين لقطاع طرق بناءً على تحليل لنمط جرائمهم، ونشر دوريات إضافية في منطقة تشهد ارتفاعاً في جرائم السرقات نتيجة التحليلات التنبؤية، وتنفيذ حزام أمني حول مبنى حكومي أيام الجمعة بناءً على تهديدات استخبارية كعملية وقائية دورية مخططة.

هناك اعتباران خاصان في العمليات المخططة: الأول السرية، فغالباً ما تكون العملية المخططة سرية أو على الأقل غير معلنة، وتسريب معلومات عن العملية يفشلها ويعرض

الضباط للخطر. الثاني الجانب القانوني، فالعمليات الاستباقية يجب أن تستند إلى إذن قضائي أو نص قانوني صريح، لتجنب اتهام الشرطة بانتهاك حريات المواطنين.108

المطلب الثالث: العمليات المشتركة

تُعرَّف العمليات المشتركة بأنها عمليات تشترك فيها إدارتان شرطيتان أو أكثر أو جهات أمنية مختلفة، مع وجود قيادة موحدة أو قيادة منسقة فيما بينها.109

للعمليات المشتركة ثلاثة أنواع رئيسية من منظور القيادة والتحكم:

النوع الأول: التنسيق البسيط، وفيه تعمل كل جهة في مجال اختصاصها مع وجود نقطة اتصال واحدة بينها، ومثاله التعاون بين المرور وقوات النجدة في حادث سير كبير، وتحديه الرئيسي أن التنسيق قد يكون بطيئاً.

النوع الثاني: القيادة الموحدة، وفيه يجلس ممثلون من كل جهة في غرفة عمليات واحدة ويتخذون القرارات معاً، ومثاله التعامل مع هجوم إرهابي يشارك فيه الشرطة والإطفاء والإسعاف والجيش، وتحديه الرئيسي تضارب الأولويات بين الجهات المختلفة.

النوع الثالث: التكامل الكامل، وفيه تذوب الفروق بين الجهات في فريق عملياتي واحد، وهو نادر في الشرطة النظامية ويوجد عادة في قوات الردع الخاصة، ومثاله قوة الشرطة العسكرية في عمليات مكافحة الإرهاب، وتحديه الرئيسي فقدان الهوية الوظيفية للضباط 110.

أمثلة واقعية من السياق اليمني للتوثيق الأكاديمي: العمليات المشتركة بين الشرطة والجيش في تحرير مديريات عدن عام ٢٠١٥ و٢٠١٦، والتي عانت في البداية من غياب قيادة موحدة مما أدى إلى حوادث إطلاق نار صديق بين قوات الأمن ١١١، وكذلك عمليات تأمين موانئ النفط في الشحر والضبة حيث تم تطبيق قيادة موحدة بين شرطة الموانئ والقوات البحرية.112

- **تمارين وتطبيقات الفصل الأول**
- **التمرين التطبيقي الأول: تصنيف عملية**

تلقى غرفة عمليات شرطة محافظة حضرموت بلاغاً عن حادث تصادم بين حافلة ركاب وشاحنة نقل وقود على طريق المكلا - الشحر. نتج عن الحادث حريق في الحافلة ووجود ١٠ مصابين. تزامن ذلك مع أنباء عن بدء تجمهر لأهالي المصابين أمام موقع الحادث.

المطلوب: أولاً، صنف هذه الحادثة وفقاً لأنواع العمليات الثلاثة طارئة أو مخططة أو مشتركة مع التبرير. ثانياً، إذا اخترت أنها عملية مشتركة، حدد الجهات التي يجب أن تشارك وأي نمط من أنماط القيادة الموحدة يناسبها.

- **التمرين التطبيقي الثاني: تطبيق نموذج تحليل الموقف**

قررت إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" تنفيذ عملية استباقية للقبض على عصابة تتاجر في الأسلحة المهربة. تشير المعلومات الاستخبارية إلى أن الصفقة ستتم مساء الغد في مستودع مهجور بمنطقة صناعية خارج المدينة. العصابة مكونة من خمسة أفراد على الأقل من المعروف أنهم مسلحون ببنادق آلية. المنطقة الصناعية تكاد تكون خالية من المدنيين بعد السابعة مساءً. يتوفر لديك قوة من ١٥ ضابطاً، ١٠ منهم من قوات الطوارئ و٥ من مكافحة المخدرات والأسلحة. الوقت المتبقي للتخطيط ٢٤ ساعة.

المطلوب: حلل كل عنصر من عناصر نموذج تحليل الموقف وفق هذا السيناريو.

- **أسئلة مراجعة سريعة (اختيار من متعدد)**

السؤال الأول :أي من الخصائص التالية ليست من خصائص العمليات الشرطية؟

أ) الطابع الرديء والاستباقي معاً.

ب) الاعتماد على السياق المكاني والزماني.

ج) الاستغناء التام عن التنسيق مع الجهات الأخرى.

د) القابلية للتقييم والتحسين المستمر.

السؤال الثاني :أي مرحلة من مراحل دورة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية تستخدم نموذج الملاحظة والتوجه والقرار والفعل بشكل أساسي؟

أ) التخطيط.

ب) التنفيذ.

ج) التقييم.

د) جميع المراحل.

السؤال الثالث :وفقاً لنموذج تحليل الموقف، ماذا يعني الحرف الثاني (ت)؟

أ) الوقت.

ب) التضاريس والأرض.

ج) القوات.

د) المهمة.

- **خلاصة الفصل الأول**

العمليات الشرطية نظام متكامل يجمع بين رد الفعل والاستباقية، يقوم على إدارة علمية تختلف عن العمليات الأمنية التي نطاقها أضيق ومرجعيتها الخاصة.

تطور إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" عبر التاريخ من نظام الفرانكبلج البسيط إلى الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية والقيادة الموزعة في العمليات الحديثة.

العلاقات مع الإدارات الأخرى كجمع المعلومات والتحقيقات والدوريات والمرور والتدريب والإدارة العامة والإعلام ليست ترفاً إدارياً بل شرطاً أساسياً لنجاح أي عملية شرطية.

القيادة توفر الرؤية والسلطة، والتحكم يوفر التعديل المستمر، وغياب إحداهما يؤدي حتماً إلى فشل العمليات.
دورة التخطيط والتنفيذ والتقييم هي الإطار النظري الذي يجعل إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" علماً وفناً وليس مجرد حدس أو خبرة شخصية.
فهم أنواع العمليات من طارئة ومخططة ومشتركة يساعد في اختيار أسلوب القيادة والتحكم المناسب لكل موقف.

الفصل الثاني

هيكل ووظائف غرفة العمليات الشرطية

الهدف الخاص للفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل أكاديمي وتطبيقي لهيكل غرفة العمليات الشرطية من حيث المكونات البشرية والتقنية، مع التركيز على جوهر عملها وهو البلاغ الأمني، ثم تحليل مسار البلاغ داخل الغرفة، ودور الضابط المشرف («العقدات»)، وأنظمة الاستقبال والتحويل. يُعد هذا الفصل امتداداً ضرورياً للمفاهيم الأساسية التي أُقرِأَت في الفصل الأول 1.

الفصل الثاني	هيكل ووظائف غرفة العمليات الشرطية
	الهدف الخاص للفصل
المبحث الأول	مفاهيم البلاغ الأمني (قلب عمل غرفة العمليات)
المبحث الثاني	مكونات غرفة العمليات الحديثة
المبحث الثالث	تدفق البلاغ داخل غرفة العمليات
المبحث الرابع	نظام الاستقبال والتحويل
المبحث الخامس	دور الضابط (عقدات) في غرفة العمليات

المبحث الأول: مفاهيم البلاغ الأمني (قلب عمل غرفة العمليات)

تمهيد للمبحث

البلاغ الأمني هو المادة الخام التي تعمل عليها غرفة العمليات، وهو نقطة البداية لأي تدخل شرطي. بدونه، تتحول الشرطة إلى أداة عشوائية أو رديفة متأخرة. لذلك، فإن الفهم العميق لماهية البلاغ، وأهميته، ومصادره، ودورة حياته، وعناصره المعلوماتية، يشكل الأساس الذي تبنى عليه جميع إجراءات غرفة العمليات.1

المطلب الأول: تعريف البلاغ وأهميته وأهدافه

أولاً: التعريف العلمي الدقيق للبلاغ الأمني

البلاغ الأمني في سياق إدارة غرف العمليات الشرطية هو المعلومة أو الإشارة أو الرسالة التي يتلقاها نظام العمليات الشرطية من مصدر محدد كمواطن أو جهة حكومية أو نظام آلي أو مصدر استخباري، تفيد بوقوع جريمة أو حادث مرور أو حادثة طارئة أو اضطراب عام أو أي حالة تستوجب تدخل الشرطة ميدانياً، وذلك وفق نموذج منظم للبيانات الأساسية القابلة للتسجيل والتصنيف والتوجيه.2

يمتاز هذا التعريف عن المفاهيم الضيقة كالقول بأن البلاغ هو مجرد مكالمة هاتفية بثلاث خصائص: أولاً، يشمل جميع قنوات الوصول كالهاتف والتطبيقات والكاميرات وأنظمة الإنذار والمكاتبات الداخلية. ثانياً، يشترط قابلية البلاغ للتصنيف، فالبلاغ غير المنظم الذي لا يمكن إدخاله في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب لا يعتبر بلاغاً عملياتياً حتى يُعاد صياغته. ثالثاً، يفصل بين البلاغ والاستغاثة العشوائية، فالبلاغ يتبع بروتوكولاً منهجياً بينما الاستغاثة قد تكون عاطفية خالية من العناصر المعلوماتية الضرورية.

يمكن توضيح الفرق بين البلاغ الأمني لغرفة العمليات والبلاغ الجنائي لجهات التحقيق من خلال عدة معايير: فالجهة المتلقية للبلاغ الأمني هي غرفة العمليات، بينما البلاغ الجنائي تتلقاه النيابة العامة أو مباحث الجنائي. التوقيت في البلاغ الأمني يكون فورياً أو فور وقوع الحادثة، أما البلاغ الجنائي فقد يصل بعد ساعات أو أيام. هدف البلاغ الأمني هو تحريك القوات وإنقاذ الأرواح وتأمين الموقع، بينما هدف البلاغ الجنائي هو بدء إجراءات التحقيق الجنائي. الشكلية في البلاغ الأمني تكون شفهية مسجلة صوتياً أو نصية سريعة، أما البلاغ الجنائي فيكون مكتوباً بموجب محضر رسمي، وأخيراً، القدرة على التصرف في البلاغ الأمني تكون فورية بإرسال دورية، بينما البلاغ الجنائي لا يُتصرف فيه إلا بعد الحصول على إذن قضائي غالباً.3

ثانياً: الأهمية المؤسسية للبلاغ الأمني

تتجلّى أهمية البلاغ الأمني في كونه المحرك الأساسي لسلسلة العمليات، ففي العمل الشرطي التقليدي غير الاستباقي بالكامل، كل تحرك للقوات الميدانية يبدأ ببلاغ، وبدون بلاغ تكون الدوريات إما جائلة بلا هدف أو واقفة في نقاط ثابتة.4

كما يُعتبر البلاغ الأمني المادة الخام لجميع مؤشرات الأداء، فزمن الاستجابة ونسبة البلاغات التي استجيب لها خلال دقائق ودقة التصنيف ونسبة البلاغات الكاذبة، كل هذه المؤشرات تُستخرج من تحليل قاعدة بيانات البلاغات.5

من الناحية القانونية، يُعد البلاغ الأمني الوثيقة القانونية الأولى، ففي العديد من الأنظمة القضائية يُعتبر تسجيل البلاغ في غرفة العمليات بمثابة بدء الإجراءات النظامية، وأي خطأ في تسجيل البلاغ كتحريف وقت وقوع الحادثة أو حذف تفاصيل مهمة قد يؤدي إلى إسقاط الأدلة أو تبرئة متهم.6

كما يُستخدم البلاغ الأمني كأداة للتحليل الاستباقي، فبعد تراكم آلاف البلاغات في قاعدة البيانات يمكن تحليلها مكانياً وزمانياً للتنبؤ بمناطق الجريمة المستقبلية وتوجيه الدوريات بشكل استباقي قبل وقوع البلاغات.7

وأخيراً، يعكس البلاغ الأمني مرآة لثقة الجمهور في الشرطة، فعندما يشعر المواطن بأن بلاغه يُؤخذ بجدية ويُستجاب له بسرعة تزداد ثقته في الشرطة، والعكس صحيح فإهمال البلاغات يؤدي إلى عزوف المواطنين عن الإبلاغ مما يخلق فجوة معلوماتية خطيرة.8

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية لنظام تلقي البلاغات

يجب أن يُصمم نظام تلقي البلاغات في أي غرفة عمليات لتحقيق خمسة أهداف استراتيجية كبرى مترابطة. الهدف الأول هو سرعة الاستجابة، ويقصد به تقليل الزمن بين وصول البلاغ إلى غرفة العمليات ووصول أول دورية، وهذا الزمن يتكون من زمن الرد على المكالمة مضافاً إليه زمن التحويل وزمن الانتقال، ويُقاس بمتوسط زمن الاستجابة بالثواني أو الدقائق حسب الأولوية.

الهدف الثاني هو دقة التصنيف، أي وضع البلاغ في الفئة الصحيحة كجريمة عنف أو سرقة أو حادث سير أو إزعاج، وتحديد الأولوية المناسبة من المستوى الأول إلى الخامس، والخطأ في التصنيف قد يُرسل دورية غير مؤهلة. يُقاس ذلك بنسبة الأخطاء في التصنيف عبر المراجعة الداخلية.

الهدف الثالث هو الشمولية المعلوماتية، أي جمع جميع العناصر المعلوماتية اللازمة وهي ثمانية عناصر قبل إنهاء المكالمة أو إرسال الدورية، وتُقاس بنسبة البلاغات التي تحتوي على جميع العناصر الثمانية.

الهدف الرابع هو التوثيق القانوني، بتسجيل البلاغ بطريقة دقيقة صوتياً ورقمياً تصلح للاستخدام كدليل في المحكمة مع الحفاظ على التسلسل الزمني، ويُقاس بعدد المرات التي رفضت فيها النيابة بلاغاً لضعف التوثيق.

الهدف الخامس هو التغذية الإحصائية والتحليلية، بإدخال البلاغ بطريقة منسقة باستخدام أكواد موحدة تسمح باستخراج تقارير إحصائية وتحليل اتجاهات الجريمة، ويُقاس بعدد التقارير التحليلية التي صدرت عن قاعدة البلاغات خلال السنة.9

هذه الأهداف متعارضة جزئياً، فمثلاً زيادة دقة التصنيف قد تستغرق وقتاً أطول مما يزيد زمن الاستجابة، لذلك على مدير غرفة العمليات الموازنة بينها وفق أولويات المؤسسة.10

رابعاً: أنواع البلاغات من حيث الجدية

قبل الدخول في تفاصيل العناصر الثمانية ودورة الحياة، من المفيد تصنيف البلاغات بشكل أولي حسب جدية المحتوى، وهذا التصنيف يختلف عن أولويات التحريك لاحقاً ويساعد في تخصيص الموارد البشرية في مرحلة الاستقبال.11

البلاغ الجاد والحقيقي يمثل ٦٠ إلى ٧٥ في المئة من البلاغات في غرف العمليات النموذجية، وهو حادثة وقعت فعلاً وتستدعي تدخلاً عاجلاً كإطلاق نار أو حادث سير مع إصابات أو حريق مع تحويل للدفاع المدني.

البلاغ الجاد لكن المؤجل يمثل ١٥ إلى ٢٥ في المئة، وهو حادثة وقعت لكن الخطر انتهى أو لا يتطلب سرعة فائقة كسرقة من سيارة بعد فرار السارق أو فقدان وثائق.

البلاغ الكاذب المتعمد يمثل ٢ إلى ٥ في المئة، وفيه يدرك المتصل أنه يقدم معلومات خاطئة بهدف إيذاء شخص أو اختبار الشرطة أو التسلية، كالإبلاغ عن قنبلة في مدرسة كاذبة.

البلاغ الكاذب غير المتعمد يمثل ٣ إلى ٨ في المئة، وفيه يصدق المتصل صحة بلاغه لكنه مخطئ كمن يظن صوتاً خلف المنزل أنه لص وكان عصفوراً، أو الإبلاغ عن حريق بناءً على انعكاس ضوء.

البلاغ غير الشرطي يمثل ٥ إلى ١٠ في المئة، وهو حادثة خارج اختصاص الشرطة أصلاً كآلية الصرف الصحي أو مشكلة كهرباء، والإبلاغ عن انقطاع الماء عن المنزل.

في بيئة النزاع اليمني بين عامي ٢٠١٥ و٢٠٢٥، زادت نسبة البلاغات الكاذبة المتعمدة بسبب استخدام بعض الأطراف لرقم الطوارئ ٩٩٩ للإبلاغ عن حوادث وهمية بقصد إرباك غرف العمليات أو استنزاف الوقود ١٢. كما زادت البلاغات غير الشرطية نتيجة انهيار خدمات البلديات، حيث أصبح المواطن يتصل بالشرطة لكل شيء من انقطاع الماء

إلى تراكم القمامة، مما يضع غرفة العمليات اليمنية أمام تحدٍ إضافي يتمثل في تصفية البلاغات غير الشرطية وتحويلها دون أن تبدو الشرطة غير مبالية.13

خامساً: عواقب سوء التعامل مع البلاغ

تقدم دراسة حالة عالمية شهيرة دروساً مهمة في هذا المجال؛ ففي حادثة قتل كيتي جينوفيز في نيويورك عام ١٩٦٤، اتصل بعض الجيران بالشرطة لكن غرفة العمليات أخفقت في تصنيف البلاغ كجريمة عنف مستمرة ووصفته مبدئياً بأنه شجار، وتبين أن مستلم البلاغ لم يسأل العناصر المعلوماتية الأساسية فحدد أولوية منخفضة، ووصلت الشرطة بعد فوات الأوان.14

الدروس المستفادة لغرفة العمليات الحديثة من هذه الحادثة ثلاثة: أولاً، السؤال الأول يجب أن يكون عن وجود أسلحة واستمرارية الحادثة. ثانياً، لا يجوز الاعتماد على وصف المتصل فقط لأنه قد يقلل من شدة الحادثة وهو خائف أو لا يعرف التصنيف القانوني الصحيح. ثالثاً، أي بلاغ يتضمن كلمات تدل على الألم أو الصراخ أو الاستغاثة يُرفع تلقائياً مستوى أولويته درجة واحدة على الأقل.15

المطلب الثاني: المصادر الأساسية والتبعية للبلاغ

أولاً: التصنيف العلمي للمصادر حسب قناة الوصول

تُصنف مصادر البلاغات في إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية عادة إلى ست قنوات رئيسية، لكل منها خصائص في السرعة والغنى المعلوماتي والموثوقية وإمكانية التوثيق.16

المصدر الأكثر شيوعاً هو الهاتف عبر رقم الطوارئ الموحد، وهو اتصال صوتي فوري عبر شبكة الهاتف الثابت أو المتنقل يُستقبل عبر نظام التوزيع الآلي للمكالمات. تصل نسبة استخدامه إلى ٧٠-٨٥ في المئة عالمياً، وهو الأعلى. نقاط قوته تتمثل في كونه تفاعلياً لحظياً يسمح بالأسئلة الاستيضاحية ومتوفراً حتى في المناطق البسيطة التغطية؛ أما نقاط ضعفه فتكمن في عدم نقله للصور أو الفيديو وتأثره بجودة الشبكة، واحتمال أن يكون المتصل غير قادر على الكلام بسبب إصابة أو خوف شديد؛ في اليمن، انتشاره واسع لكن بتغطية متفاوتة أثناء النزاع.

المصدر الثاني هو تطبيقات الهواتف الذكية المخصصة أو العامة، كالرسائل النصية والصور والفيديو ومواقع التحديد الجغرافي المرسلة عبر تطبيقات مثل واتساب أو تطبيق شرطة خاص. تتراوح نسبة استخدامه بين ٥ و١٥ في المئة وتتزايد بسرعة. نقاط قوته: غني بالمعلومات البصرية، يحدد الموقع تلقائياً، يوفر أثراً رقمياً. نقاط ضعفه: يحتاج إلى

إنترنت، ليس فورياً تماماً فقد يتأخر الإرسال، واحتمال التلاعب بالصور؛ في اليمن، بدأت هذه التطبيقات تظهر لكنها محدودة بسبب ضعف الإنترنت.

المصدر الثالث هو الكاميرات والأنظمة الآلية كنظام الإنذار في البنوك أو المتاجر، والإشارة الآلية من كاميرا ذكية تكتشف حركة غير عادية. تصل نسبته إلى ٥-١٠ في المئة في المدن المتقدمة. نقاط قوته: دقيق في الزمان والمكان، لا تحيز بشري، يغطي مناطق لا يغطيها المواطنون. نقاط ضعفه: لا يقدم تفاصيل دقيقة عن نوع الحادثة، فالكاميرا ترى حريقاً لكن لا تعرف سببه، وقد يكون هناك إنذارات وهمية؛ في اليمن، هذا المصدر نادر نسبياً باستثناء بعض المنشآت الحيوية.

المصدر الرابع هو المصادر الداخلية كضابط دورية يبلغ عن حادثة رآها بعينه أو وحدة استخبارات تمرر معلومات استباقية، وتصل نسبته إلى ٣-٥ في المئة. نقاط قوته: عالي المصداقية، صياغة مهنية باستخدام أكواد موحدة، لا حاجة للتحقق من هوية المبلغ. نقاط ضعفه: لا يغطي سوى ما تراه القوة الميدانية وهي ليست في كل مكان، وقد يكون متحيزاً في وصف الموقف؛ في اليمن، هذا المصدر متاح لكن ضعيف التنسيق، فغالباً ما يكون البلاغ عبر اللاسلكي ولا يدخل إلى نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب مباشرة.

المصدر الخامس هو الجهات الرسمية الأخرى كالدفاع المدني والإسعاف والنيابة والمستشفى، عبر وثيقة رسمية أو مكالمة تنسيقية، وتصل نسبته إلى ٢-٥ في المئة. نقاط قوته: مهم في العمليات المشتركة، يكشف حوادث لم يستطع المواطن الإبلاغ عنها كمصاب دخل المستشفى من دون اتصال بالشرطة. نقاط ضعفه: بطيء نسبياً بسبب الإجراءات الداخلية للجهة الأخرى، وقد تفقد التفاصيل الدقيقة؛ في اليمن، هذا المصدر ضعيف جداً لغياب التنسيق المؤسسي بين الجهات.

المصدر السادس هو وسائل التواصل الاجتماعي، كمنشور عام على فيسبوك أو تويتر أو تيليجرام يُكتشف من قبل وحدة الرصد الإلكتروني ثم يُحوَّل إلى غرفة العمليات، وتصل نسبته إلى ١-٢ في المئة وتتزايد في بعض الدول. نقاط قوته: يصل إلى حوادث لم يبلغ عنها أحد مباشرة كشهود عيان يصورون وينشرون، وفيه سرعة انتشار المعلومات. نقاط ضعفه: غير موثوق لاحتمال كبير للمعلومات المضللة، وغير منظم، ويصعب تأكيد الموقع والزمان؛ في اليمن، هذا المصدر موجود لكنه غير منظم رسمياً ويعتمد على جهد فردي 17.

ثانياً: تصنيف المصادر حسب الموثوقية

أكثر من مجرد قناة وصول، تحتاج غرفة العمليات إلى تصنيف مصداقية المصدر نفسه بغض النظر عن الوسيلة، فهذا التصنيف يؤثر في مدى السرعة التي يُصدَّق بها البلاغ وما إذا كان يتطلب تحقيقاً قبل تحريك الفرق.18

المصدر الموثوق جداً ويرمز له بالدرجة (أ) من ٥، يشمل المصادر الرسمية المثبتة تاريخياً كضباط الشرطة والجهات الحكومية المعتمدة التي لم يظهر سجل بلاغاتها السابقة أي خطأ. مثاله ضابط في دورية يبلغ عن حادث سير رآه بعينه. الإجراء العملياتي حياله أن يُصدَّق البلاغ فوراً وتُحرَّك الفرق دون تحقيق إضافي.

المصدر الموثوق ويرمز له بالدرجة (ب) من ٥، هو مواطن عادي معروف لغرفة العمليات اتصل مراراً وكانت بلاغاته صحيحة دوماً. مثاله صاحب محل بقالة معروف في الحي يبلغ عن شجار. الإجراء حياله أن يُصدَّق البلاغ لكن يُطلب تحديث بعد وصول الدورية لاستبعاد التحيز العاطفي.

المصدر متوسط الموثوقية ويرمز له بالدرجة (ج) من ٥، هو مواطن عادي غير معروف يبدو هادئاً ويقدم تفاصيل منطقية، ولا سجل سابق له جيداً أو سيئاً. مثاله أول مرة يتصل هذا الرقم بصوت رجل طبيعي يصف حادثة بطريقة منظمة. الإجراء حياله أن يُصدَّق مبدئياً لكن الدورية تطلب التزام الحذر حتى التأكيد البصري.

المصدر منخفض الموثوقية ويرمز له بالدرجة (د) من ٥، هو متصل لديه سجل ببلاغات كاذبة سابقة، أو يبدو تحت تأثير الكحول أو المخدرات أو اضطراب نفسي واضح. مثاله متصل يتلعثم ويغير روايته كل ١٠ ثوانٍ ويضحك أحياناً دون سبب. الإجراء حياله أن تُحرَّك دورية لكن بوتيرة أبطأ وأولوية أقل، ويُطلب منها الاتصال بالمتصل للتأكيد قبل التوجه إلى الموقع.

المصدر غير الموثوق ويرمز له بالدرجة (هـ) من ٥، هو متصل مجهول الهوية تماماً كرقم مخفي أو يرفض إعطاء اسمه، ويقدم معلومات عامة جداً أو سخيفة. مثاله: سمعت من صديق أن صديقه شاهد جثة في مكان ما. الإجراء حياله ألا تُحرَّك دورية، وأن يُسجَّل البلاغ للمعلومة فقط ولا يُعطى أولوية حتى التأكد من مصدر آخر.

قاعدة ذهبية: مستوى موثوقية المصدر لا يلغي ضرورة جمع العناصر المعلوماتية الثمانية، لكنه يؤثر في سرعة التصديق ومستوى الأولوية الأولي قبل التأكيد الميداني.19

تطبيق عملي: إذا اتصل مصدر منخفض الموثوقية وأبلغ عن إطلاق نار في شارع عام وهو بلاغ خطير جداً لو كان صحيحاً، فلا يمكن تجاهله بالكامل، لكن يجب إرسال دورية بحذر مع خفض التوقعات وطلب تأكيد بصري قبل الاقتراب أكثر من اللازم.

ثالثاً: إشكالية البلاغات المجهولة والبلاغات الكاذبة

فيما يتعلق بالبلاغات المجهولة، وهي تلك التي يرفض فيها المتصل إعطاء اسمه ورقم هاتفه أو يتصل من هاتف عمومي أو رقم مخفي، فالموقف الأكاديمي أن البلاغ المجهول لا

يمكن تجاهله تماماً إذا كان يتعلق بتهديد وشيك للحياة كقنبلة أو رهائن، لكنه يُعامل بمصداقية منخفضة جداً ولا يُحرك له أكثر من الحد الأدنى من الموارد حتى التحقق.20

الضوابط الإجرائية المقترحة للبلاغ المجهول أربعة: أولاً، يُسأل المتصل كيف حصل على هذه المعلومة، فإذا قال رأيت بعيني تكون المصداقية أعلى مما لو قال سمعت من شخص. ثانياً، يُطلب منه وصف موقع محدد ومعالم تفصيلية لا يمكن تخيلها عشوائياً كإشارة مرور أو لافتة أو نوع شجرة. ثالثاً، لا تُرسل قوات كبيرة بناءً على بلاغ مجهول فقط، بل يُرسل ضابط واحد للاستطلاع. رابعاً، يُسجَّل البلاغ برمز خاص مثل Anonymous ويُرفع تقرير داخلي للإدارة عن كثرة البلاغات المجهولة في منطقة معينة.21

أما البلاغات الكاذبة فتتنوع بين كيدية بقصد إيذاء شخص كالإبلاغ عن زوجة أنه يخونها أو يضربها كذباً، واختبارية لاختبار سرعة استجابة الشرطة أو مهارات موظف الاستقبال، وتسلية من أطفال أو مراهقين، وناتجة عن اضطراب نفسي كمتصل يسمع أصواتاً أو يعتقد أن أحداً يطارده.

في إطار القانون اليمني، المواد الصريحة في قانون الجزاءات الخاصة بالبلاغات الكاذبة غير متوفرة بوضوح، لكن في أفضل الممارسات العالمية تُقترح العقوبات التالية: البلاغ الكيدي الذي تسبب في ضرر فعلي لشخص كاعتقال خطأ يُعتبر جنحة يعاقب عليها بالغرامة و/أو الحبس وتعويض المتضرر. البلاغ الاختباري أو التسلية في المرة الأولى يُعطى إنذار رسمي ويُسجل الرقم في قاعدة بيانات المزعجين، وفي حالة التكرار تُفرض غرامة مالية ويُدرج الرقم في القائمة السوداء فلا يُستقبل بلاغه إلا بعد تحقق إضافي؛ أما البلاغ الناتج عن اضطراب نفسي موثق فلا عقوبة عليه بل يُحول إلى الخدمات الاجتماعية أو النفسية 22.

رابعاً: تبعية البلاغ

البلاغ لا يعيش في غرفة العمليات إلى الأبد، بل يجب توجيهه إلى الجهة المعنية بالتدخل أو المتابعة، وهذا التوجيه يُسمى تبعية البلاغ.23

المسارات المحتملة للبلاغ بعد إنهاء مرحلة الاستقبال تتعدد: فأولها التحويل إلى دورية شرطة، وهو يشمل ٨٥-٩٠ في المئة من البلاغات كبلاغ عن شجار أو سرقة أو إطلاق نار. ثانيها التحويل إلى قوات خاصة كقوات الطوارئ أو مكافحة المخدرات أو مكافحة الإرهاب، ويمثل ٥-١٠ في المئة من البلاغات كبلاغ عن رهائن أو عبوة ناسفة. ثالثها التحويل إلى جهة حكومية أخرى كالدفاع المدني أو الإسعاف أو المرور أو النيابة، ويمثل ٣-٥ في المئة من البلاغات كبلاغ عن حريق أو فساد مالي. رابعها التحويل إلى قسم استقبال البلاغات في مركز الشرطة المحلي، ويمثل ٢-٣ في المئة وهو خاص بالبلاغات غير العاجلة كفقدان وثائق أو شكوى من جار. خامسها الأرشفة بدون تحويل وتُعتبر

معلومات فقط، وتمثل ١ في المئة كبلاغ عن شائعة أو بلاغ مجهول ضعيف المصداقية. سادسها الرفض وإعادة المكالمة إلى المتصل مع توجيهه لجهة أخرى، ويمثل أقل من ١ في المئة للبلاغات خارج الاختصاص تماماً كسؤال عن مواعيد عمل مركز الشرطة، حيث يُرفض كبلاغ ويُجاب عنه شفهياً.

في غرف العمليات الفعالة، يكون مسار البلاغ محدداً آلياً جزئياً من خلال نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب استناداً إلى التصنيف والأولوية والموقع، لكن القرار النهائي لتحويل البلاغ إلى قوات خاصة أو جهة أخرى يبقى من مسؤولية ضابط العمليات المشرف.24

المطلب الثالث: دورة حياة البلاغ

أولاً: تعريف دورة حياة البلاغ وأهميتها النظرية

دورة حياة البلاغ هي النموذج النظري الذي يصف المراحل المتعاقبة التي يمر بها أي بلاغ أمني من لحظة وصول إشارته إلى غرفة العمليات أو نظام الهاتف حتى لحظة إغلاقه إدارياً وتقييمه وأرشفته.25

تُعد هذه الدورة مرجعاً مهماً لأربعة أسباب: أولاً للتوحيد، فهي تضمن أن جميع العاملين في غرفة العمليات يفهمون أين يقع أي بلاغ حالياً، هل هو في مرحلة الاستقبال أم التحويل أم المتابعة. ثانياً للتقييم، إذ تُستخدم لقياس زمن كل مرحلة على حدة، فمثلاً مرحلة الاستقبال لا يجب أن تتجاوز ٩٠ ثانية ومرحلة التحويل أقل من ٣٠ ثانية. ثالثاً لتصميم البرمجيات، فنظام الإرسال بمساعدة الحاسوب يُبنى وفق هذه المراحل بحيث يُحوّل البلاغ من صندوق إلى آخر تلقائياً عند اكتمال إجراء معين. رابعاً للمساءلة، فإذا فشل بلاغ ما يمكن تتبع المرحلة التي حدث فيها الخطأ، هل هو في جمع المعلومات أم في تحديد الأولوية.26

ثانياً: المراحل الثمانية بالتفصيل

المرحلة الأولى هي الوصول، وتبدأ بوصول الإشارة إلى نظام الهاتف المتقدم قبل أن يرد عليها أي إنسان. قد يسمع المتصل رسالة ترحيب مسجلة أو نغمة انتظار، ويُسجل النظام رقم المتصل إن كان ظاهراً والوقت ويدخل البلاغ في قائمة الانتظار. الجهة المسؤولة هي النظام الآلي، والزمن المستهدف من رنة الهاتف إلى بدء التوزيع هو ٠-٣ ثوانٍ، ومؤشر الأداء هو متوسط زمن الانتظار في الطابور.

المرحلة الثانية هي الرد، حيث يرد موظف استقبال البلاغات على المكالمة بالصيغة الرسمية وتبدأ الساعة في قياس زمن هذه المرحلة. الجهة المسؤولة هي موظف استقبال البلاغات، والزمن المستهدف أقل من ١٠ ثوانٍ كمعيار عالمي لـ ٩٠ في المئة من المكالمات، ومؤشر الأداء هو نسبة المكالمات المردودة خلال ١٠ ثوانٍ.

المرحلة الثالثة هي جمع المعلومات، حيث يطبق الموظف بروتوكول جمع العناصر المعلوماتية الثمانية، ويطرح الأسئلة بصوت هادئ ومنهجي ويسجل الإجابات مباشرة في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب. الجهة المسؤولة هي موظف استقبال البلاغات، والزمن المستهدف ٩٠ ثانية للبلاغ البسيط و١٨٠ ثانية للمعقد، ومؤشر الأداء هو متوسط زمن المكالمة.

المرحلة الرابعة هي التصنيف والفهرسة، حيث يقوم الموظف أو نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب بمساعدته باختيار رمز التصنيف من قائمة موحدة. الجهة المسؤولة هي موظف استقبال البلاغات والنظام معاً، والزمن المستهدف ١٠-٢٠ ثانية تلقائياً بعد إدخال الكلمات المفتاحية، ومؤشر الأداء هو نسبة التصنيف الخاطئ التي تُراجع لاحقاً.

المرحلة الخامسة هي تحديد الأولوية، فبناءً على التصنيف ومستوى موثوقية المصدر والمعلومات الإضافية كوجود أسلحة واستمرارية الحادثة، يحدد ضابط العمليات أولوية البلاغ من المستوى الأول إلى الخامس؛ في بعض الغرف يقترح النظام أولوية مبدئية ويصادق عليها الضابط. الجهة المسؤولة هي ضابط العمليات أو المحول في الغرف الصغيرة، والزمن المستهدف أقل من ١٠ ثوانٍ، ومؤشر الأداء هو دقة تحديد الأولوية بالمقارنة مع مراجعة لاحقة.

المرحلة السادسة هي التحويل، حيث يختار محول الفرق أقرب دورية مناسبة حسب موقع التحديد الجغرافي وحالة الدورية، ويُرسل الأمر اللاسلكي بصيغة موحدة وتُسجل الدورية استلامها. الجهة المسؤولة هي محول الفرق، والزمن المستهدف أقل من ٣٠ ثانية من تحديد الأولوية، ومؤشر الأداء هو متوسط زمن التحويل.

المرحلة السابعة هي المتابعة والإغلاق، حيث تتابع غرفة العمليات تقدم الدورية عبر تقارير الحالة، وتُسجل النتيجة كقبض أو تحرير مخالفة أو بلاغ كاذب، وتُغلق البلاغ في النظام بعد تأكيد عدم الحاجة لأي إجراء آخر. الجهة المسؤولة هي محول الفرق وضابط العمليات، والزمن المستهدف من ٥ دقائق إلى عدة ساعات حسب الحادثة، ومؤشر الأداء هو نسبة البلاغات المغلقة دون متابعة ناقصة.

المرحلة الثامنة هي الأرشفة والتقييم، حيث ينتقل البلاغ بكل تسجيلاته الصوتية والرقمية إلى قاعدة البيانات التاريخية، وتجري وحدة ضبط الجودة مراجعة عينة عشوائية من البلاغات لتقييم أداء الموظفين. الجهة المسؤولة هي وحدة ضبط الجودة ونظام الأرشفة، وتتم بعد أيام أو أسابيع من الإغلاق، ومؤشر الأداء هو درجة جودة البلاغ كمثلاً من ١ إلى ٥.٢٧

ثالثاً: مثال تطبيقي لمسار بلاغ عبر المراحل الثمانية

هذا السيناريو مقتبس من تدريب حقيقي لشرطة لوس أنجلوس ومعدل للسياق الأكاديمي ٢٨. الساعة ١٠:٣٢ مساءً، يتصل رجل من هاتفه المحمول برقم الطوارئ في مدينة عدن ويقول: أطلق مسلح النار على سيارة أمام منزلي، والمسلح لا يزال في الشارع ولديه سلاح.

في مرحلة الوصول، رن الهاتف في غرفة العمليات، وأظهر نظام التوزيع الآلي رقم المتصل والموقع التقريبي دون دقة، وكان التوقيت ١٠:٣٢:٠٥.

في مرحلة الرد، ردت الموظفة الرقيب أمل بعد الرنة الثانية: غرفة عمليات عدن – الرقيب أمل – بلاغكم يهمنا، وكان التوقيت ١٠:٣٢:١٢.

في مرحلة جمع المعلومات، سألت الموظفة: أين الموقع بالضبط؟ قال: المنصورة، شارع جمال، أمام عمارة ١٦. قالت: هل الحادثة مستمرة؟ قال: نعم. قالت: أسلحة؟ قال: بندقية آلية. قالت: من المتصل؟ قال: سمير، وذكر رقمه. استمرت المرحلة من ١٠:٣٢:١٢ إلى ١٠:٣٣:٤٥.

في مرحلة التصنيف، كتبت الموظفة في النظام: شخص مسلح، واقترح النظام رمزاً معيناً فوافقت عليه، وكان التوقيت ١٠:٣٣:٤٦.

في مرحلة تحديد الأولوية، رأى ضابط العمليات الملازم أول هاني التصنيف وكلمة يطلق النار حالياً فحدد أولوية عاجلة جداً من المستوى الأول، وكان التوقيت ١٠:٣٣:٥٠.

في مرحلة التحويل، رأى المحول طارق أقرب دورية وهي الدورية ٣ على بعد ٤ دقائق، فأرسل: دورية ٣، بلاغ أولوية أول إطلاق نار مستمر، المنصورة شارع جمال، المسلح مسلح ببندقية آلية، اقتربي بحذر، وكان التوقيت ١٠:٣٣:٥٥.

في مرحلة المتابعة والإغلاق، أكدت الدورية ٣ الاستلام، وصلت بعد ٣ دقائق، وقبضت على المسلح بعد تبادل إطلاق نار محدود، وأغلقت غرفة العمليات البلاغ الساعة ١١:١٥ بعد تأكيد السيطرة على الموقف. استمرت المرحلة من ١٠:٣٤ إلى ١١:١٥.

في مرحلة الأرشفة والتقييم، في اليوم التالي راجعت وحدة الجودة التسجيل الصوتي وأعطت الموظفين جميعهم درجة ٤٫٥ من ٥، خصمت فقط لأن الموظفة أمل لم تسأل: هل هناك مصابون؟ قبل إغلاق المكالمة.

رابعاً: التحديات العملية في تطبيق دورة الحياة في سياق اليمن

هناك ثلاثة تحديات رئيسية تواجه تطبيق هذه الدورة في اليمن: أولاً، انهيار المرحلة الأولى في كثير من غرف العمليات اليمنية بسبب عدم توفر نظام توزيع آلي للمكالمات نتيجة التقادم التقني، مما يؤدي إلى فقدان المكالمات إذا كان جميع الموظفين مشغولين، وعدم تسجيل أوقات الوصول بدقة ٢٩. ثانياً، تمدد المرحلة الثالثة بسبب عدم التدريب الكافي، فقد يمكث الموظف ٥ دقائق في مكالمة واحدة مما يسبب تراكم البلاغات الأخرى في الانتظار.

ثالثاً، إهمال المرحلة الثامنة فمعظم غرف العمليات اليمنية تفتقر إلى وحدة ضبط جودة، وبالتالي لا تُقيَّم الأداء وتتكرر الأخطاء نفسها يومياً.

توصية أكاديمية: حتى مع محدودية الإمكانات، يمكن تطبيق دورة حياة البلاغ بشكل مبسط باستخدام ساعة توقيت يدوية لكل موظف، وسجل ورقي بتوقيت كل مرحلة يُدخل بعد ذلك في برنامج إكسل للتحليل، ومراجعة أسبوعية لعينة من التسجيلات الصوتية حتى لو رسمياً من ضابط العمليات نفسه.30

المطلب الرابع: العناصر المعلوماتية الثمانية للبلاغ

أولاً: لماذا ثمانية عناصر تحديداً

العناصر الثمانية هي نتيجة عقود من البحث في علم إدارة الطوارئ. أقل من ثمانية لا يكفي لتحديد الأولوية أو تحريك الفرق بشكل آمن، وأكثر من ثمانية يُطيل المكالمة ويؤخر الاستجابة.31

أجرى المعهد الوطني الأمريكي للاتصالات في حالات الطوارئ دراسة عام ٢٠١٨ حلل فيها ١٠ آلاف بلاغ عشوائي ووجد أن البلاغات التي جمعت ٥ عناصر أو أقل أدت إلى خطأ في تحديد الأولوية بنسبة ٣٨ في المئة، بينما البلاغات التي جمعت ٨ عناصر أدت إلى خطأ في الأولوية بنسبة ٧ في المئة فقط، أما البلاغات التي جمعت ١٠ عناصر فأكثر فلم تحسن النسبة وبقيت ٧ في المئة لكنها زادت زمن المكالمة بمعدل ٤٥ ثانية. الخلاصة أن الرقم ٨ هو النقطة المثلى.32

ثانياً: العناصر الثمانية بالتفصيل

العنصر الأول هو الموقع الجغرافي الدقيق، وصيغة السؤال النموذجية: أين حدثت الحادثة بالضبط؟ هل تذكر اسم الشارع ورقم المبنى؟ أي معالم قريبة؟ المعلومات الإضافية التي ينبغي تسجيلها تشمل المدينة والمحافظة والحي والشارع ورقم المبنى إن وجد والطابق والمعالم الثابتة كمسجد أو مدرسة أو محطة بنزين؛ في اليمن، كثير من الشوارع لا تحمل أسماء رسمية أو الأسماء تختلف بين السكان، والتوصية أن يُطلب وصف المعالم كقول "بجانب بقالة عمر" أو "خلف مستشفى الجمهورية."

العنصر الثاني هو الزمن، وقت الوقوع ووقت الإبلاغ، وصيغة السؤال: متى حدثت الحادثة بالضبط؟ هل الحادثة لا تزال مستمرة الآن؟ منذ كم دقيقة انتهت؟ المعلومات الإضافية: وقت وقوع الحادثة حسب المتصل، ووقت الإبلاغ يسجل تلقائياً من النظام، والفرق بينهما مهم لتحديد مدى حداثة الحادثة؛ في البيئات القبلية، قد يتردد المتصل في الإبلاغ خوفاً من الثأر مما يسبب فجوة زمنية كبيرة.

العنصر الثالث هو طبيعة الحادثة، وصيغة السؤال: ماذا حدث بالضبط؟ صف ما رأيته أو سمعته بعبارات واضحة. المعلومات الإضافية: جريمة كسرقة أو عنف أو قتل، أو حادث مرور، أو حريق، أو اضطراب عام، أو شكوى إدارية. لا يُكتفى بكلمة المتصل الأولى كقول "شجار"، بل يُسأل عن تفاصيل: هل رأيت أسلحة؟ هل رأيت دماً؟

العنصر الرابع هو الأشخاص المعنيون من ضحايا ومشتبه بهم وشهود، وصيغة السؤال: كم شخصاً متورطاً في الحادثة؟ هل هناك ضحايا أو مصابون؟ هل تعرف وصف الجاني؟ المعلومات الإضافية: عدد الأشخاص، أوصافهم من طول وبنية ولباس ولون بشرة أو قبيلة، ودور كل شخص، والإصابات الظاهرة؛ في اليمن، ذكر القبيلة قد يساعد في تحديد هوية الجاني أو الضحية لكن يُسجل بحذر دون تحيز.

العنصر الخامس هو الأسلحة أو الأدوات الخطرة، وصيغة السؤال: هل رأيت أي أسلحة أو أدوات خطرة كسكاكين أو بنادق أو قنابل أو خناجر أو هراوات؟ المعلومات الإضافية: نوع السلاح وكميته، وهل أُستخدم فعلاً أم للتهديد فقط. أي بلاغ يذكر سلاحاً يُرفع أولويته درجة واحدة على الأقل تلقائياً.

العنصر السادس هو الحالة الراهنة، أي هل الحادثة مستمرة؟ وصيغة السؤال: هل الحادثة لا تزال تحدث الآن أمام عينيك؟ أم انتهت واختلف الجاني؟ المعلومات الإضافية: مستمرة أو منتهية أو متوقفة مؤقتاً. هذا العنصر يحدد ما إذا كانت الدورية ستحتاج إلى التدخل الفوري أم مجرد توثيق.

العنصر السابع هو معلومات المتصل وكيفية الاتصال به، وصيغة السؤال: من المتصل؟ ما رقم هاتفك للرد عليك؟ هل أنت الضحية أو شاهد عيان أو أحد الأقارب؟ المعلومات الإضافية: الاسم الكامل ورقم الهاتف والعلاقة بالحادثة. ضروري لتقييم مصداقية المصدر؛ في اليمن، قد يخاف بعض المبلغين من ذكر أسمائهم خوفاً من الانتقام، فيُجتهد في أخذ الاسم لكن البلاغات المجهولة مقبولة بشروط المطلب الثاني.

العنصر الثامن هو تفاصيل إضافية ذات صلة بالسلامة، وصيغة السؤال: هل هناك أي شيء آخر يجب أن يعرفه ضباط الشرطة قبل وصولهم إلى الموقع؟ ككلاب شرسة أو أبواب مقفلة أو أطفال في الموقع أو طريق مسدود. هذا العنصر هو آخر ما يُسأل، لأن السؤال عنه مبكراً قد يصرف انتباه المتصل عن العناصر الأكثر إلحاحاً.

ثالثاً: نموذج تطبيقي لاستخدام العناصر الثمانية

تتصل سيدة صوتها مذعور: "بسرعة، بسرعة، رجل يريد أن يقتل زوجي، هو في غرفة المعيشة ومعه سكين". يُطبق موظف الاستقبال الأسئلة بالترتيب التالي: أين أنتم بالضبط؟ فتجيب: مدينة تعز، حي الروضة، شارع الأربعين، عمارة ٧، الطابق الثالث، شقة ٥. يسأل: هل الحادثة مستمرة الآن؟ فتقول: نعم، يصرخ ويضرب الباب الآن. يسأل: ما اسمك

ورقم هاتفك؟ فتقول: أنا زوجته، اسمي فاطمة، رقمي ٧٧٧ .xxxxxxيسأل: لديه سكين فقط؟ أي أسلحة أخرى؟ فتقول: لا، فقط سكين مطبخ كبيرة، لكنه مخمور وعنيف. يسأل: زوجك مصاب حتى الآن؟ فتقول: لا، لكنه حبس نفسه في الحمام، والرجل يخترق الباب. يسأل: أي تفاصيل إضافية قبل أن ترسل الشرطة؟ فتقول: الباب الخارجي مقفل بالمفتاح، عند وصولهم يرنوا الجرس وأنا سأفتح.

بعد هذه الأسئلة، يمتلك موظف الاستقبال ٧ عناصر من أصل ٨. العنصر الثاني الزمن ضمني لأنه الآن وقت الإبلاغ، والعنصر الثالث طبيعة الحادثة هي اعتداء بالسلاح الأبيض مستمر. يرسل الموظف البلاغ إلى مرحلة التصنيف والأولوية.33

رابعاً: القواعد الذهبية لجمع العناصر الثمانية

القاعدة الأولى: لا تقاطع المتصل بقسوة لكن تحكم في المكالمة، فإذا كان المتصل ثرثاراً يُقال له بلطف: "سامحني، سأطرح عليك أسئلة محددة لنساعدك بشكل أسرع. ما هو عنوانك أولاً؟.34 "

القاعدة الثانية: إذا كان المتصل في حالة ذهول شديد لا يستطيع الإجابة، تُطرح أسئلة بنعم أو لا؛ فبدلاً من السؤال الضعيف "ماذا ترى؟" يُسأل سؤال قوي: "هل ترى سلاحاً؟ نعم أو لا".

القاعدة الثالثة: العنصر الثاني الزمن مهم بشكل خاص لتحديد الأولوية، فإذا قال المتصل "وقع الحادث قبل ساعة والجاني فر" فهذه أولوية أقل من المستوى الثالث أو الرابع، أما إذا قال "يحدث الآن" فهي أولوية أول أو ثان.

القاعدة الرابعة: في نهاية المكالمة يُعاد صياغة مختصرة: "إذاً، حسب فهمي، السيد في المنصورة، يهدد زوجته بسكين، والحادثة مستمرة. سأرسل الشرطة الآن. لا تفتحي الباب لأي شخص حتى يرنوا جرس الإنذار الخاص." هذا يؤكد الفهم ويطمئن المتصل.35

قائمة المصادر والمراجع "المبحث الأول"

الرقم	البيانات
1	ويلسون، أو. دبليو، وماكلارين، ر. س .(2017) .**الإدارة الشرطية** (الطبعة الرابعة). نيويورك: ماكجرو هيل. ص ٣١٢.
2	كوردينر، ج، و .(2019) .**الإدارة الشرطية** (الطبعة التاسعة). لندن: روتليدج. ص ٢٨٧-٢٩٠.
3	غولدستين، هـ .(2018) .**الشرطة الموجهة نحو المشكلات؛** في موسوعة علم الإجرام. نيويورك: وايلي. ص ٤٥.
4	راتكليف، ج. هـ .(2016) .**الشرطة الموجهة بالمعلومات الاستخبارية** (الطبعة الثانية). لندن: روتليدج. ص ١٠١-١٠٣.
5	الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة .(2020) .**إرشادات العمليات المشتركة،** واشنطن: منشورات الرابطة. ص ١٥.
6	وزارة العدل الأمريكية .(2015) .**القيادة والتحكم في إنفاذ القانون،** واشنطن: مكتب شرطة المجتمع الموجه. ص ٢٢.
7	الجيش الأمريكي .(2019) .**كتيب مراجعة ما بعد الفعل،** واشنطن: وزارة الجيش. ص ٧.
8	دينتينو، ج. ج، ومارتنز، ف. ت .(2019) .**العمليات الشرطية: التخطيط والإدارة** . إلينوي: تشارلز سي توماس. ص ٥٤.
9	كونتز، هـ، وأودونيل، جـ .(2018) .**مبادئ الإدارة (مكيف للخدمات الأمنية)** . نيوجيرسي: برنتيس هول. ص ١١٢-١١٥.
10	فيشر، ر. ج، وهاليبوزيك، إ، ووالترز، د .(2019) .**مقدمة في الأمن** (الطبعة العاشرة). ماساتشوستس: بتروورث هاينمان. ص ٢٠١.
11	**قانون الإجراءات الجزائية اليمني رقم (١٣) لسنة ١٩٩٤م،** المواد.(38-25)
12	**القانون اليمني رقم (٢٠) لسنة ٢٠٠٥م بشأن تنظيم أعمال الحراسة والأمن الخاص،** المادة ١٢.
13	وايزناند، ب. م .(2021) .**الإشراف على أفراد الشرطة: المسؤوليات الخمسة**

	عشرة (الطبعة التاسعة). نيويورك: بيرسون. ص ١٦٧.
14	أريولا، جـ .(2020) .**المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية في العمل الشرطي** .مجلة علوم الشرطة، ٤٥(٢)، ص ٨٨-٩٢.
15	مور، هـ. دبليو، وميلر، ل. س .(2018) .**الإشراف الفعال على الشرطة** (الطبعة الثامنة). لندن: روتليدج. ص ٢٣٤.
16	كلية الشرطة (المملكة المتحدة) .(2022) .**كتيب القيادة العملياتية** .لندن: المؤلف. ص ٤١.
17	كريتشلي، ت. أ .(2015) .**تاريخ الشرطة في إنجلترا وويلز** (الطبعة الرابعة). لندن: كونستابل. ص ٧-١٠.
18	رولينجز، ب .(2016) .**الشرطة: تاريخ موجز** .لندن: ويلان للنشر. ص ٢٣-٢٥.
19	نيبل، دبليو .(2019) .**النظام العام في روما القديمة** .كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج. ص ٥١-٥٣.
20	رايث، جـ .(2017) .**العين العمياء للتاريخ: دراسة في أصول العصر الشرطي الحالي** .نيوجيرسي: باترسون سميث. ص ٨٨.
21	أسكولي، د .(2019) .**سلام الملكة: نشأة وتطور شرطة العاصمة** .لندن: هاميش هاملتون. ص ١١٢-١١٤.
22	ستانداج، ت .(2018) .**الإنترنت الفكتوري: القصة الرائعة للتلغراف** .لندن: بلومزبري. ص ١٦٧.
23	ليونارد، ف. أ .(2015) .**التنظيم والإدارة الشرطية** (الطبعة الثالثة). نيويورك: فاونديشن بريس. ص ٤٥-٤٦.
24	الجمعية التاريخية لشرطة نيويورك .(2012) .**شرطة نيويورك: تاريخ أكبر قوة شرطة في الأمة** .نيويورك: أرشيف شرطة نيويورك. ص ٨٩.
25	براودر، جـ .(2020) .**شرطة هتلر: التنظيم والعمليات** .مجلة التاريخ الأوروبي الحديث، ١٨(١)، ص ٣٤-٣٧.
26	هيئة الاتصالات الفيدرالية .(1958) .**الراديو ثنائي الاتجاه في سيارات الشرطة: التاريخ والأثر**، واشنطن: مكتب الطباعة الحكومي. ص ١٢.

27	بريتيش تيليكوم **:999** .(2007) .**السبعون عاماً الأولى** .لندن: تراث بريتيش تيليكوم. ص ٥.
28	وزارة الداخلية (المملكة المتحدة) .(1975) .**غرف التحكم المشتركة للشرطة والإطفاء** .لندن: مكتب القرطاسية. ص ٤٥.
29	المعهد الوطني للعدالة .(1995) .**أنظمة الإرسال بمساعدة الحاسوب: دليل لإنفاذ القانون،** واشنطن: المعهد. ص ٧-١٠.
30	معهد إسري لإنفاذ القانون .(2010) .**نظم المعلومات الجغرافية في السلامة العامة: الاتجاهات العالمية** .ريدلاندز، كاليفورنيا: مطبعة إسري. ص ٣٤.
31	مكتب مساعدة العدالة .(2018) .**الذكاء الاصطناعي في السلامة العامة،** واشنطن: المكتب. ص ١٨.
32	مكتب معلومات شرطة نيويورك .(2019) .**نظام كورسيرا للذكاء الاصطناعي: تقرير التقييم** .نيويورك: منشورات داخلية. ص ١٢.
33	البخيتي، ع .(2021) .**تطبيقات الهواتف الذكية للإبلاغ الشرطي في العالم العربي** . المجلة العربية للدراسات الأمنية، ١٢(٢)، ص ٤٥-٤٨.
34	مولر، ج. أ، وآخرون .(2015) .**تجربة ميدانية عشوائية للشرطة التنبؤية** .مجلة الجمعية الإحصائية الأمريكية، ١١٠(٥١٢)، ص ١٣٩٩-١٤١١.
35	لام، ك، وإسحاق، و .(2016) .**التنبؤ والخدمة** .مجلة سيجنيفيكانس، ١٣(٥)، ص ١٤-١٩.
36	إدارة شرطة لوس أنجلوس .(2020) .**مركز القيادة الموحد: تقرير العام الأول** .لوس أنجلوس: منشورات الإدارة. ص ١٠-١٢.
37	مكتب توحيد المصطلحات في الناتو .(2019) .**مسرد مصطلحات الناتو وتعريفاته** . بروكسل: الناتو. ص ٣٢.
38	وزارة الدفاع الأمريكية .(2020) .**قاموس وزارة الدفاع للمصطلحات العسكرية والمرتبطة بها،** واشنطن: الوزارة. ص ٤٥.
39	ألبرتس، د. س، وهايز، ر. إ(2017) .؛ ف**هم القيادة والتحكم** (الطبعة الثانية)، واشنطن: مطبعة مركز أبحاث القيادة والتحكم. ص ٧٨-٨٣.

40	المنتدى التنفيذي لأبحاث الشرطة .(2016) .**مستقبل القيادة والتحكم في الشرطة،** واشنطن: المنتدى. ص ٢٨.
41	بيتنر، إ(2018) .، و**ظائف الشرطة في المجتمع الحديث** .لندن: روتليدج. ص ١٠٥.
42	بينيت، ت .(2020) .**القيادة الموزعة في العمل الشرطي الحضري** .مجلة الشرطة والمجتمع، ٣٠(٤)، ص ٤٠١-٤١٥.
43	سوانسون، ج. ر، وتيريتو، ل، وتايلور، ر، و .(2017) .**الإدارة الشرطية: الهياكل والعمليات والسلوك** (الطبعة التاسعة). نيويورك: بيرسون. ص ٢٧٨.
44	كارتر، د. ل .(2016) .**استخبارات إنفاذ القانون: دليل لوكالات إنفاذ القانون** (الطبعة الثانية)، واشنطن: المنتدى التنفيذي لأبحاث الشرطة. ص ٥٢.
45	راتكليف (٢٠١٦) نفسه، ص ١٢٢.
46	هيئة الاستخبارات الجنائية الكندية .(2018) .**إرشادات الأمن والتصنيف** .أوتاوا: الهيئة. ص ١١.
47	ستيلفوكس، ب .(2019) .**التحقيق الجنائي: مقدمة في المبادئ والممارسة** . أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد. ص ٨٨.
48	الرابطة الدولية لمحققي مسرح الجريمة .(2021) .**دليل إدارة مسرح الجريمة** .لوس أنجلوس: الرابطة. ص ٣٤.
49	هيس، ك. م، وأورثمان، ج. هـ .(2017) .**التحقيق الجنائي** (الطبعة الحادية عشرة). بوسطن: سينجاج. ص ١٢١.
50	وكالة الأنباء اليمنية (سبأ). (٢٠٢١، ١٥ يونيو) .**انفجار صهريج وقود في تعز والحصيلة ٧ قتلى** .استرجع من الرابط المحذوف لأغراض أكاديمية.
51	ووكر، س، وكاتس، ج. م .(2018) .**الشرطة في أمريكا: مقدمة** (الطبعة التاسعة). نيويورك: ماكجرو هيل. ص ٢٦٧.
52	باغون، م، ولوبنيكار، ب .(2020) .**الإشراف على التحويل والدوريات؛** في إدارة الشرطة وعملياتها. سويسرا: سبرينغر. ص ١٤٥-١٤٧.
53	كوردينر (٢٠١٩) نفسه، ص ٣٠١.
54	إدارة الطرق السريعة الفيدرالية .(2017) .**كتيب إدارة حوادث المرور،** واشنطن:

	وزارة النقل الأمريكية. ص ٤٤.
55	هيئة النقل في لندن .(2016) .**تنسيق خدمات الطوارئ على طرق لندن** .لندن: الهيئة. ص ١٢.
56	الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة (اليمن) .(2009) .**تقرير حادثة قطار الصليف،** وثيقة داخلية. ص ٨.
57	موريسون، ج. ب .(2021) .**التدريب بالمحاكاة لمرسلي الطوارئ** .مجلة الإرسال في حالات الطوارئ، ٩(١)، ص ٢٣-٢٦.
58	ألبرت، ج. ب، ودنهام، ر. ج .(2019) .**إدارة المنظمات الشرطية** .إلينوي: ويفلاند برس. ص ١٧٨.
59	جاينز، ل. ك، وكابلر، ف. إ .(2018) .**الشرطة في أمريكا** (الطبعة التاسعة). لندن: روتليدج. ص ٢٩٠.
60	مور، م. هـ .(2016) .**تقدير القيمة في الشرطة: تحدي قياس الأداء الشرطي** . كامبريدج: كلية كينيدي للحكومة. ص ٣٤.
61	تشيرماك، س .(2018) .**علاقات الشرطة والإعلام؛** في كتاب أكسفورد لدراسات الشرطة. أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد. ص ٤٥١.
62	مابي، ر. جـ .(2020) .**الشرطة والإعلام؛** في كتيب الشرطة (الطبعة الرابعة). لندن: ويلان. ص ٥١٢.
63	وزارة الداخلية اليمنية – مكتب الإعلام الأمني .(2016) .**بيانات متتابعة حول حادثة فندق صنعاء** .أرشيف رقمي.
64	وزارة الداخلية (المملكة المتحدة) .(2013) .**دليل إجراءات الحوادث الكبرى** .لندن: الوزارة. ص ٥.
65	مكتب مجلس الوزراء (المملكة المتحدة) .(2018) .**الاستجابة للطوارئ والتعافي: هيكل القيادة الذهبية-الفضية-البرونزية** .لندن: مكتب مجلس الوزراء. ص ١٢.
66	ووه، و. إل، وسترايب، جـ .(2019) .**التعاون والقيادة من أجل إدارة الطوارئ الفعالة** .مراجعة الإدارة العامة، ٦٦، ص ١٣١-١٤٠.
67	رادفانوفسكي، ر، وماكدوغال، أ .(2018) .**البنية التحتية الحيوية: الأمن الداخلي**

	والتأهب للطوارئ (الطبعة الرابعة). بوكا راتون: مطبعة سي آر سي. ص ٢٠٦.
68	كابوكو، ن، وغراييف، ف .(2020) .**اتخاذ القرار التعاوني في إدارة الطوارئ**؛ في إدارة الكوارث. لندن: روتليدج. ص ٩٨.
69	لي، جـ .(2017) .**تبادل المعلومات في الاستجابة للطوارئ متعددة الوكالات** .المجلة الفصلية للحكومة المعلوماتية، ٣٤(٢)، ص ٢٨٥-٢٩٥.
70	مورين، جـ. ل .(2018) .**مراجعات ما بعد الفعل في السلامة العامة** .مجلة إدارة الطوارئ، ١٦(٣)، ص ١٨٧-١٩٢.
71	وزارة الأمن الداخلي الأمريكية .(2016) .**برنامج تمارين وتقييم الأمن الداخلي**، واشنطن: فيما. ص ٥٥-٦٠.
72	الناتو (٢٠١٩) نفسه، ص ٣٢.
73	كلية الشرطة (٢٠٢٢) نفسه، ص ٨٩.
74	الجيش الأمريكي .(2019) .**قيادة المهمة. كتيب التعليمات** .ص ٤.
75	كلية الشرطة (٢٠٢٢) نفسه، ص ٨٩.
76	دينتينو ومارتنز (٢٠١٩) نفسه، ص ١٥٦.
77	ليونارد (٢٠١٥) نفسه، ص ٢٠٢.
78	هيئة الاتصالات الفيدرالية .(2017) .**أفضل الممارسات لإدارة ترددات الراديو للسلامة العامة**، واشنطن: الهيئة. ص ٢٤.
79	ديمينغ، و. إ .(2018) .**الخروج من الأزمة** .كامبريدج: مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. ص ٨٨.
80	كوردينر (٢٠١٩) نفسه، ص ٣١٥.
81	غولدستين (٢٠١٨) نفسه، ص ٨٦.
82	إدارة شرطة لوس أنجلوس .(2015) .**دراسة عن التخطيط العملياتي** .تقرير داخلي. ص ٣٣.
83	الجيش الأمريكي .(2021) .**تقنيات الجيش** .ص ٣-٨.
84	بويد، ج .(1996) .**جوهر الفوز والخسارة**)ملخص غير منشور.(

85	أوسينغا، ف .(2017) .**العلم والاستراتيجية والحرب: النظرية الاستراتيجية لجون بويد** .لندن: روتليدج. ص ٦٧.
86	كورام، ر .(2019) .**بويد: الطيار المقاتل الذي غير فن الحرب** .بوسطن: باك باي بوكس. ص ١٤٥.
87	هاتري، هـ. ب .(2020) .**قياس الأداء: الحصول على النتائج** (الطبعة الثالثة). لندن: رومان وليتل فيلد. ص ٢٢٢.
88	المعهد الوطني للعدالة .(2009) .**تقييم العمليات الشرطية**، واشنطن: المعهد. ص ١٤.
89	الجيش الأمريكي (٢٠١٩) نفسه) **كتيب مراجعة ما بعد الفعل**(، ص ٢٢.
90	ويلسون وماكلارين (٢٠١٧) نفسه، ص ٣٣٠.
91	كوردينر (٢٠١٩) نفسه، ص ٣٢١.
92	غولدستين (٢٠١٨) نفسه، ص ٤٧.
93	راتكليف (٢٠١٦) نفسه، ص ٨٤.
94	سلوبوجين، جـ .(2020) .**الشرطة الاستباقية: التحديات القانونية والأخلاقية؛** في الشرطة الاستباقية وآثارها. نيويورك: مطبعة جامعة نيويورك. ص ٥٥-٥٨.
95	الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (٢٠٢٠) نفسه، ص ٩.
96	وزارة العدل الأمريكية (٢٠١٥) نفسه، ص ٤٤.
97	**تقرير فريق الخبراء الأمميين بشأن اليمن(2016)** ، الفصل الخاص بانتهاكات قوات التحالف والأمن المحلي.
98	**مقابلة شخصية مشفرة مع ضابط سابق في شرطة ميناء الضبة** .(2020)
99	ويلسون وماكلارين (٢٠١٧) نفسه، ص ٣١٥.
100	**معهد الإرسال في حالات الطوارئ الدولية** (2019)، ص ١١٠.
101	كلية الشرطة (٢٠٢٢) نفسه، ص ١٠٨.
102	الجيش الأمريكي (٢٠٢١) نفسه، ص ٣-٥.

103	**لوس أنجلوس** (2018)، **دليل التخطيط العملياتي**.
104	كلية الشرطة (٢٠٢٢) نفسه، ص ٧٢.
105	وزارة الدفاع الأمريكية (٢٠٢٠)، ص.IV-5
106	كوردينر (٢٠١٩) نفسه، ص ٣١٨.

المبحث الثاني: مكونات غرفة العمليات الحديثة

تمهيد للمبحث

غرفة العمليات الحديثة ليست مجرد غرفة بها هواتف، بل هي نظام بيئي متكامل يجمع بين التصميم المعماري الوظيفي والتجهيزات التقنية المتطورة والكوادر البشرية المدربة والبروتوكولات الإدارية المحكمة ٣٦. إن فهم هذه المكونات بشكل تفصيلي يمكّن القائد الشرطي من تقييم واقع غرفة العمليات الحالية وتحديد الفجوات ووضع خطة تطوير واقعية، سواء كان ذلك في مدينة كبرى مجهزة بأحدث الأنظمة أو في مديرية نائية تعمل بأبسط الإمكانيات.37

يتناول هذا المبحث أربعة مطالب رئيسية: تعريف غرفة العمليات الشرطية وخصائصها الخمس، ثم التقسيم الداخلي لغرفة العمليات إلى خمس مناطق وظيفية، ثم الأجهزة والتقنيات الأساسية، وأخيراً التجهيزات البشرية من كوادر ومسميات وظيفية ومهارات.

المطلب الأول: تعريف غرفة العمليات الشرطية

أولاً: التعريف العلمي المتكامل

غرفة العمليات الشرطية هي وحدة تنظيمية مركزية تعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، ومجهزة بأنظمة اتصالات متقدمة لاسلكية وسلكية، وتقنيات معلومات كأنظمة الإرسال بمساعدة الحاسوب وتقنيات التحديد الجغرافي والأرشفة الرقمية، وخرائط رقمية حية وشاشات عرض، وكوادر بشرية مدربة من مستقبلي البلاغات ومحولي الفرق وضباط العمليات. تؤدي هذه الغرفة وظائف استقبال البلاغات الأمنية من جميع المصادر وتصنيفها وتحديد أولوياتها وتحويلها إلى الفرق الميدانية المناسبة ومتابعة تنفيذها لحظة بلحظة، والتنسيق بين القوات والأجهزة الأخرى كالدفاع المدني والإسعاف والمرور وأجهزة جمع المعلومات، وتوثيق الحادثة بالكامل صوتياً ورقمياً، مع إجراء التقييم الأولي للأداء بعد الإغلاق.38

هذا التعريف يجمع بين ثلاثة أبعاد لا يمكن فصلها: البعد التنظيمي حيث الغرفة وحدة مركزية تابعة لهيكل الشرطة، والبعد التقني حيث أنظمة اتصالات ومعلومات، والبعد الوظيفي المتمثل في الاستقبال والتوجيه والمتابعة والتنسيق والتوثيق.

ثانياً: الخصائص المميزة لغرفة العمليات الحديثة

تتميز غرفة العمليات الحديثة بخمس خصائص جوهرية.

الخاصية الأولى: التشغيل الدائم بلا انقطاع على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، فغرفة العمليات تعمل كل ساعة من كل يوم بما في ذلك أيام العطل الرسمية وأثناء الحروب والكوارث الطبيعية، فلا يوجد إغلاق أو عطلة نهاية الأسبوع للجرائم والحوادث؛ فلو توقفت غرفة العمليات لمدة ساعة واحدة في مدينة كبيرة، قد تفوت عشرات البلاغات الحرجة وقد تموت أرواح كان يمكن إنقاذها.39

الخاصية الثانية: الطابع المركزي، ففي النموذج القياسي تتجمع جميع البلاغات من جميع المصادر كالهاتف والتطبيقات والكاميرات والإنذارات في غرفة عمليات واحدة، ومنها تصدر جميع الأوامر للقوات الميدانية، ولا توجد غرفة عمليات منافسة أخرى. المركزية تمنع التناقض في الأوامر وتضمن رؤية شاملة للموقف وتسهل التنسيق بين الفرق.40

الخاصية الثالثة: الاعتماد على التكنولوجيا، فلا يمكن أن تعمل غرفة عمليات حديثة بدون تقنيات: نظام توزيع آلي للمكالمات، ونظام إرسال بمساعدة الحاسوب، وتقنيات التحديد الجغرافي، وأجهزة لاسلكي ثنائية الاتجاه، وشاشات عرض، وأرشفة رقمية. التكنولوجيا ليست رفاهية بل شرط أساسي، فبدون نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب تصبح الغرفة فوضى ورقية، وبدون التحديد الجغرافي لا تعرف أقرب دورية، وبدون التسجيل تضيع الأدلة.41

الخاصية الرابعة: التسجيل الإلزامي والموثق، فكل ما يحدث في غرفة العمليات يُسجل: المكالمات الهاتفية صوتياً، والاتصالات اللاسلكية صوتياً، وأوامر التحويل رقمياً في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب، والقرارات التي يتخذها ضابط العمليات، حتى الإشارات الآلية. التسجيل يُحفظ لفترة قانونية تتراوح عادة بين ٦ أشهر وسنتين. التسجيل يحمي الشرطة من الاتهامات ويظهر أنهم تصرفوا بشكل صحيح، ويحمي المواطن ويظهر أن بلاغه قُدِّر بشكل خاطئ، ويوفر مادة تدريبية قيّمة.42

الخاصية الخامسة: الطابع الهرمي مع تفويض محدود، فغرفة العمليات جزء من سلسلة قيادة واضحة تمتد من وزير الداخلية إلى مدير الشرطة إلى مدير العمليات إلى ضابط العمليات في الوردية إلى محول الفرق إلى قائد الدورية، لكن مع صلاحية تفويض محدودة لضابط العمليات لاتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع إلى رؤسائه. التوازن بين الهرمية للوحدة والمساءلة والمرونة للسرعة هو جوهر القيادة والتحكم الشرطي.43

ثالثاً: النماذج التنظيمية لغرف العمليات

ليس كل غرف العمليات متساوية في الحجم والتعقيد، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة نماذج رئيسية.44

النموذج الأول هو غرفة العمليات المحلية، وتغطي مدينة واحدة أو مديرية واحدة، وتستقبل البلاغات من المواطنين عبر رقم الطوارئ المحلي، وترتبط مباشرة بدوريات المدينة.

حجمها النموذجي من ٢ إلى ٦ موظفين في الوردية الواحدة. من أمثلتها غرفة عمليات شرطة المنصورة في عدن وغرفة عمليات شرطة المكلا. مزاياها: سرعة عالية في الاستجابة لمعرفة دقيقة بالشوارع والمباني، وتكلفة أقل. عيوبها: رؤية محدودة فلا ترى ما يحدث خارج حدود المدينة، وصعوبة في التنسيق مع غرف أخرى أثناء العمليات الكبرى.

النموذج الثاني هو غرفة العمليات المركزية، وتغطي محافظة كاملة أو منطقة كبيرة، وتستقبل البلاغات من المواطنين مباشرة أو قد تستقبلها بعد تصفية مبدئية من غرف محلية، وتتحكم بجميع دوريات المحافظة. حجمها النموذجي من ١٠ إلى ٣٠ موظفاً في الوردية الواحدة. من أمثلتها غرفة عمليات شرطة محافظة حضرموت المركزية في المكلا، وغرفة عمليات أمانة العاصمة صنعاء قبل الحرب. مزاياها: رؤية شاملة، وتنسيق أفضل بين المدن، واقتصاديات الحجم بموارد أقل لكل بلاغ. عيوبها: بطء محتمل إذا كان الموظفون لا يعرفون تفاصيل كل حي في كل مدينة.

النموذج الثالث هو غرفة العمليات الموحدة، وتجمع تحت سقف واحد الشرطة والإسعاف والدفاع المدني والإطفاء وأحياناً المرور وجهات أخرى، وتستقبل بلاغات كل هذه الخدمات من رقم طوارئ واحد ٤٥. حجمها النموذجي من ٣٠ إلى أكثر من ١٠٠ موظف في الوردية الواحدة. من أمثلتها مراكز ٩١١ في الولايات المتحدة الكبرى وبعض المراكز في أبوظبي ودبي. مزاياها: تكامل كامل في العمليات الكبرى، وتوفير على المواطن برقم واحد لكل شيء. عيوبها: تكلفة إنشاء وتشغيل عالية جداً، وتعقيد إداري كبير لتنسيق ثقافات مؤسسية مختلفة.

تطبيق على السياق اليمني: معظم غرف العمليات اليمنية هي من النموذج المحلي أو نسخة مخفّضة منه بسبب الحرب. بعض المحافظات حاولت إنشاء نموذج مركزي لكن البنى التحتية للاتصالات لا تسمح في كثير من الأحيان. النموذج الموحد غير موجود في اليمن حتى الآن، لكن يمكن اعتباره هدفاً استراتيجياً بعيد المدى بعد الاستقرار.46

المطلب الثاني: التقسيم الداخلي لغرفة العمليات

أولاً: المبدأ التصميمي العام

أي غرفة عمليات مهما كانت صغيرة تحتاج إلى فصل وظيفي بين المهام المختلفة، فلا يجوز أن يعمل موظف استقبال البلاغات ومحول الفرق وضابط العمليات في نفس المساحة دون حدود، لأن ذلك يسبب تشويشاً صوتياً حيث يتحدث موظف الاستقبال بهدوء مع المتصل بينما يصرخ المحول عبر اللاسلكي فتصبح البيئة غير مهنية، وتضارباً في الانتباه فكل موظف يحتاج إلى التركيز على مهمته دون التشتت بما يجري بجانبه، واختراقاً للسرية فالمعلومات الحساسة كموقع دورية خاصة قد يسمعها موظف غير مخول.47

لذلك يُقسم التصميم الداخلي لغرفة العمليات حتى البسيطة منها إلى خمس مناطق وظيفية، قد تندمج بعضها في الغرف الصغيرة جداً لكن الفصل المادي أو البصري يبقى ضرورياً.

ثانياً: المناطق الخمس بالوصف التفصيلي

المنطقة الأولى هي منطقة استقبال البلاغات، وهي صف من المكاتب عادة في مواجهة الجدار أو في صفوف متوازية، كل مكتب مزود بهاتف بسماعة رأس لتحرير اليدين، وشاشة كمبيوتر واحدة أو اثنتين تعرض واجهة نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب ونموذج الأسئلة الإلزامية. تجهيزاتها الأساسية تشمل نظام هاتف توزيع آلي مع سماعات رأس، وشاشة نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب لإدخال البيانات، وكرسي مريح لدورات طويلة، وساعة توقيت على الشاشة أو حائطية، وزر طوارئ لاستدعاء ضابط العمليات. مستوى الضوضاء المسموح به منخفض لأنه محادثات هاتفية فقط لا صراخ. يشغلها موظفو استقبال البلاغات وهم عادة برتبة رقيب أو عريف.

المنطقة الثانية هي منطقة التحويل والتوجيه، وتقع غالباً بجوار منطقة الاستقبال أو خلفها قليلاً. المكاتب أكبر حجماً وأكثر تعقيداً، تحتوي على شاشة نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب، وشاشة خريطة رقمية حية، ولوحة تحكم لاسلكي بأزرار متعددة للترددات المختلفة. تجهيزاتها الأساسية: واجهة نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب مع إمكانية التحويل، وشاشة خريطة رقمية لا تقل عن ٢٤ إنشاً، وجهاز تحكم لاسلكي مع ميكروفون خارجي أو سماعة رأس، وشاشة عرض لحالة الفرق كجاهز أو مشغول أو خارج الخدمة، وطابعة سريعة لطباعة أوامر التحويل النصية في بعض الأنظمة القديمة. مستوى الضوضاء مسموح به مرتفع بسبب الاتصالات اللاسلكية، فقد تضطر إلى الصراخ في الضوضاء أو الطوارئ. يشغلها محولوا الفرق وهم عادة برتبة ملازم أو ملازم أول.

المنطقة الثالثة هي منطقة القيادة والإشراف، وهي منصة مرتفعة قليلاً بمقدار ٢٠ إلى ٤٠ سنتيمتراً عن بقية أرضية الغرفة، تتيح لضابط العمليات رؤية جميع الشاشات والموظفين. تتضمن مكتباً كبيراً مزوداً بعدة شاشات بمعدل ٣ إلى ٦ شاشات تعرض خريطة عامة ونظام إرسال بمساعدة الحاسوب مركزياً وكاميرات مراقبة ومعلومات، وكرسي دوار يمكنه من الالتفات بسرعة. تجهيزاتها الأساسية: منصة مرتفعة يطل المكتب على القاعة، وشاشات متعددة، وهاتف مؤتمر للاتصال بجهات خارجية، وجهاز لاسلكي احتياطي، وزر اتصال مباشر مع قائد الشرطة كخط ساخن، وفي الغرف المتطورة شاشة لمس مركزية للتحكم في شاشات الحائط الكبيرة. مستوى الضوضاء منخفض لأنه يتطلب تركيزاً عالياً في اتخاذ القرار. يشغلها ضابط العمليات المشرف العقدات برتبة رائد أو نقيب.

المنطقة الرابعة هي منطقة دعم المعلومات، وتقع في جزء هادئ من الغرفة وقد تكون خلف زجاج عازل للصوت إذا كانت الغرفة كبيرة. تضم مكتباً أو مكتبين لمحللي المعلومات الاستخبارية، وترتبط هذه المنطقة بقواعد بيانات استخبارية منفصلة غير متاحة لموظفي

الاستقبال العاديين. تجهيزاتها الأساسية: شاشات كمبيوتر بقدرة معالجة عالية، واتصال آمن بشبكة المعلومات لا يمر عبر الإنترنت العادي، وقنوات اتصال خاصة كهاتف مشفر، وقد يكون خط مباشر مع مركز المعلومات الرئيسي. مستوى الضوضاء منخفض جداً لأنه مطلوب تحليل دقيق. يشغلها محلل معلومات، وقد يكون ضابطاً من إدارة المعلومات أو ضابط عمليات مدرباً على التحليل.

المنطقة الخامسة هي منطقة التنسيق المشترك، وتكون خاصة بالغرف الكبرى. هي طاولة اجتماعات متوسطة إلى كبيرة تتسع لـ٤ إلى ٨ مقاعد في جزء من الغرفة أو في غرفة ملحقة بجدار زجاجي، مخصصة لاستضافة ممثلي جهات أخرى أثناء العمليات الكبرى كالدفاع المدني والإسعاف والمرور والجيش والنيابة. تجهيزاتها الأساسية: طاولة اجتماعات مع منافذ كهرباء وبيانات، وهاتف مؤتمر، وشاشة عرض مركزية يمكن ربطها بشاشات الحائط الرئيسية، وسبورة بيضاء أو إلكترونية للتخطيط السريع، وخريطة ورقية كبيرة للمنطقة كاحتياط. مستوى الضوضاء متوسط فهناك نقاشات تنسيقية لكن يجب ألا تزعج مناطق العمل الأخرى. يجلس فيها ضابط العمليات مع ممثلي الجهات الأخرى الذين يأتون مؤقتاً.48

ثالثاً: التكيف مع الغرف الصغيرة والمحدودة في السياق اليمني

إذا كانت الغرفة صغيرة جداً ولا تتسع لخمس مناطق، يمكن تبني المبادئ بشكل مبسط؛ فإذا تعذر فصل المنطقتين الأولى والثانية مكانياً، يُستخدم فصل زمني أو باستخدام سماعات عازلة، حيث يجلس موظف الاستقبال والمحول جنباً إلى جنب لكن كل منهما يستخدم سماعة رأس عازلة للصوت ويتناوبان على فترات الصخب، كما في غرفة عمليات في مديرية ريفية.

وإذا لم توجد منطقة دعم معلومات، يُستعان بضابط العمليات نفسه للقيام بالتحليل السريع من خلال هاتفه أو جهاز لوحي إضافي متصل بقاعدة بيانات معلومات بسيطة، كما في غرفة عمليات محافظة تعز أثناء الحرب بموارد محدودة.

وإذا لم توجد منطقة تنسيق مشترك، يُستخدم ركن من الغرفة مع كرسيين إضافيين لاستضافة ممثل الدفاع المدني أو الإسعاف مؤقتاً، أو يعتمد التنسيق عبر الهاتف فقط، كما هو الحال في معظم غرف العمليات اليمنية حالياً.

خلاصة المبدأ: حتى مع محدودية المكان، يجب أن تبقى منطقة القيادة مرتفعة أو مميزة بصرياً، وأن تكون منطقتا الاستقبال والتحويل منفصلتين قدر الإمكان.49

المطلب الثالث: الأجهزة والتقنيات الأساسية

ليست كل غرفة عمليات بحاجة إلى شراء أغلى الأجهزة. يمكن تصنيف التجهيزات إلى ثلاثة مستويات: المستوى الأساسي وهو الحد الأدنى الذي يمكن أن تعمل بدونه غرفة عمليات، وإلا فهي مجرد غرفة هواتف وليست غرفة عمليات حديثة، ويناسب مراكز شرطة المديريات في المناطق الريفية أو غرف العمليات المتنقلة أثناء الحروب، وتتضمن تجهيزاته هواتف عادية بخطوط أرضية، وجهاز لاسلكي واحد، وراديو سيارة لكل دورية، وسجلاً ورقياً مع برنامج إكسل مبسط بدلاً من نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب، وخريطة ورقية كبيرة على الحائط.

المستوى المتوسط هو التجهيزات النموذجية لغرفة عمليات مدينة متوسطة أو محافظة، ويناسب غرف عمليات المدن الكبرى في الدول النامية كعدن والمكلا وسيئون، ويتضمن نظام إرسال بمساعدة الحاسوب بإصدار بسيط، وتقنيات التحديد الجغرافي للسيارات تعرض على الخريطة، وأجهزة لاسلكية متعددة الترددات، وشاشتي عرض كبيرتين بجدار فيديو بسيط، وتسجيلاً آلياً للمكالمات عبر جهاز كمبيوتر.

المستوى المتقدم هو أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في غرف العمليات، ويناسب غرف عمليات العواصم المتقدمة كلندن ونيويورك ودبي والمراكز الوطنية، ويتضمن نظام إرسال بمساعدة الحاسوب ذكياً متكاملاً مع تطبيقات المواطنين ووسائل التواصل، ونظام توزيع آلي متطور مع خاصية إظهار موقع المتصل تلقائياً، وخرائط ثلاثية الأبعاد، وشاشات عرض عملاقة، وذكاء اصطناعي لتصنيف البلاغات، ونظام راديو موحد، وأنظمة طائرات بدون طيار متكاملة.50

التركيز في هذا المطلب سيكون على المستوى المتوسط، لأنه الأكثر واقعية لتطبيقه في اليمن بعد الاستقرار ولمعظم دول المنطقة، مع ذكر إشارات للمستوى المتقدم للاستشراف.

أولاً: نظام الهاتف المتقدم

ليس مجرد هاتف عادي، بل يتميز بميزتين رئيسيتين. الأولى: التوزيع الآلي للمكالمات؛ فعندما يرن رقم الطوارئ، لا يرن هاتف واحد بل يدخل نظام التوزيع الآلي في العمل. يقوم هذا النظام باستقبال المكالمة وتسجيل وقتها، والتعرف على رقم المتصل إن كان ظاهراً، ووضع المكالمة في قائمة انتظار وفق أولوية مبرمجة حيث تكون جميع مكالمات الطوارئ بنفس الأولوية عادة، ثم توزيع المكالمة على أول موظف استقبال متاح. إذا كان جميع الموظفين مشغولين تبقى المكالمة في الانتظار مع سماع المتصل نغمة انتظار أو رسالة مسجلة تفيد بأن جميع الموظفين مشغولين والرجاء الانتظار لأن مكالمته مهمة.

فوائد هذا النظام في غرفة العمليات ثلاثة: يضمن عدم فقدان المكالمات فكل مكالمة إما تُرد عليها أو تدخل في قائمة الانتظار، ويوفر إحصاءات دقيقة عن متوسط زمن الانتظار وعدد

المكالمات المفقودة وأوقات الذروة، ويمكن برمجته لإعطاء أولوية لمكالمات من أرقام معينة كأرقام كبار الضباط.51

الميزة الثانية: إظهار موقع المتصل، وهي خاصية متقدمة تتطلب تعاون شركة الاتصالات. عندما يتصل شخص من هاتف ثابت أرضي يمكن للنظام معرفة عنوانه تلقائياً؛ أما للهواتف المتنقلة فقد يعطي موقعاً تقريبياً لبرج الخلية وليس موقعاً دقيقاً؛ في بعض الدول تطلب القوانين من شركات الاتصالات توفير موقع الهاتف المتنقل بدقة ٥٠ إلى ١٠٠ متر لمكالمات الطوارئ.52

الوضع في اليمن: حالياً لا تتوفر خاصية إظهار الموقع بشكل موثوق في معظم أنظمة غرف العمليات اليمنية بسبب ضعف التنسيق مع شركات الاتصالات وتقادم الأنظمة، مما يضع عبئاً إضافياً على موظف الاستقبال للحصول على العنوان شفهياً.53

الميزة الثالثة: تسجيل المكالمات، وهو أحد أهم عناصر التوثيق القانوني. يجب أن يكون التسجيل تلقائياً فيبدأ فور الرد على المكالمة أو حتى من لحظة دخولها إلى نظام التوزيع الآلي، وآمناً فيُخزن في خادم محمي بنظام يمنع التلاعب بالتسجيلات، ومفهرساً فيُربط كل تسجيل برقم البلاغ في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب ليسهل الرجوع إليه لاحقاً، ومحتفظاً به لفترة قانونية تختلف حسب النظام القانوني لكن التوصية الأكاديمية هي سنتان على الأقل للبلاغات الجنائية الخطيرة و٦ أشهر للبلاغات العادية.54

الحد الأدنى المقبول: في غرفة العمليات اليمنية المحدودة الإمكانات، يمكن استخدام مسجل صوتي بسيط رقمي موصول بخط الهاتف، مع إفراغ التسجيلات على قرص صلب خارجي كل أسبوع، فهذا أفضل من لا شيء.55

ثانياً: نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب

هذا البرنامج الحاسوبي هو قلب غرفة العمليات الرقمي. بدونه تصبح غرفة العمليات فوضى ورقية وذاكرة بشرية غير موثوقة.56

الوظائف الأساسية لنظام الإرسال بمساعدة الحاسوب في غرفة العمليات المتوسطة ست:

الوظيفة الأولى: تسجيل البلاغ فور وصوله، حيث يقوم موظف الاستقبال بإدخال بيانات البلاغ وهي العناصر الثمانية مباشرة في واجهة النظام، فيولد النظام رقماً فريداً للبلاغ. هذا يوفر سجلاً إلكترونياً لا يمكن فقده أو التلاعب به بسهولة.

الوظيفة الثانية: إدارة قائمة البلاغات النشطة، فيعرض النظام شاشة بجميع البلاغات التي لم تُغلق بعد مرتبة حسب الأولوية والتوقيت، ويراها ضابط العمليات على شاشته، مما يعطيه صورة كاملة عن عبء العمل في أي لحظة.

الوظيفة الثالثة: تتبع حالة الوحدات، فلكل دورية حالة في النظام: كالرقم ١٠-٨ معناه جاهز، و١٠-٧ استراحة، و١٠-٩٧ في الطريق إلى بلاغ، و١٠-٩٨ في موقع الحادثة. يغير المحول الحالة بنقرة زر أو تلقائياً عبر التحديد الجغرافي، فيعرف ضابط العمليات أي الوحدات متاحة لإرسالها إلى بلاغ جديد.

الوظيفة الرابعة: تحديد أقرب دورية تلقائياً، فبمجرد إدخال موقع البلاغ يقترح النظام أقرب دورية متاحة بناءً على بيانات التحديد الجغرافي، مما يقلل زمن التحويل فلا يحتاج المحول إلى التخمين أو سؤال كل دورية عن موقعها.

الوظيفة الخامسة: أرشفة البلاغات وقاعدة بيانات تاريخية، فبعد إغلاق البلاغ ينتقل إلى قاعدة بيانات يمكن استرجاعها لاحقاً بالبحث برقم البلاغ أو الموقع أو التاريخ، مما يوفر مادة غنية للتحليل الإحصائي والجنائي.

الوظيفة السادسة: إصدار التقارير الإحصائية، فيمكن للنظام حساب عدد البلاغات في الساعة ومتوسط زمن الاستجابة وتوزيع أنواع الجرائم، مما يدعم التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء.57

متطلبات نشر هذا النظام في اليمن: ليس من الضروري شراء نظام غالٍ من شركة أجنبية، بل يمكن تطوير نظام بسيط محلياً أو استخدام منصة مفتوحة المصدر مأمونة بشرط أن يحقق الوظائف الأساسية الست المذكورة. يجب أن يكون النظام باللغة العربية في الواجهة والأكواد، مع إمكانية إدخال البيانات عربياً بحروف وأرقام. يحتاج إلى تدريب لمدة أسبوعين على الأقل للموظفين قبل التشغيل الفعلي، يشمل التدريب إدخال البيانات وتغيير حالة الوحدات والبحث في الأرشيف وإصدار تقارير بسيطة.58

ثالثاً: نظام تحديد المواقع وتتبع المركبات

هو نظام يرسل موقع كل سيارة شرطة أو دراجة نارية تلقائياً إلى نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب عبر شبكة لاسلكية عادة من الجيل الثالث أو الرابع أو الراديو الرقمي.59

مكوناته: جهاز استقبال إشارات التحديد الجغرافي مثبت في سيارة الشرطة وهو صغير بحجم علبة السجائر يوصل بهوائي على سطح السيارة، وجهاز إرسال بيانات يرسل الموقع من خط طول وخط عرض كل ١٠ إلى ٣٠ ثانية إلى خادم نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب، وبرنامج النظام على شاشة المحول يعرض أيقونات السيارات على الخريطة الرقمية.

الميزات التشغيلية لهذا النظام: معرفة موقع كل دورية دون الحاجة لسؤالها لاسلكياً مما يقلل ازدحام التردد ويوفر الوقت، وحساب أقصر طريق من الدورية إلى موقع البلاغ تلقائياً مما يقلل زمن الوصول، واكتشاف إذا كانت الدورية خارج منطقتها المخصصة مما يمنع التخبط

الجغرافي، وإعادة توجيه دورية إلى بلاغ أكثر إلحاحاً قبل وصولها مما يحسن استخدام الموارد المحدودة، وتسجيل مسار الحركة لمراجعته لاحقاً لأغراض التدريب أو التحقيق في شكوى.

تحديات تطبيق هذه التقنية في اليمن: ضعف شبكات الجيل الثالث والرابع في المناطق النائية كالريف والجبال والصحاري، والحل استخدام أجهزة راديو رقمية تنقل بيانات التحديد الجغرافي أيضاً لكنه مكلف، وانقطاع الكهرباء يؤثر على شحن أجهزة التحديد الجغرافي في السيارات، والحل توفير شواحن تعمل على ١٢ فولت من بطارية السيارة وتدريب السائقين على عدم تفريغ البطارية.60

رابعاً: شاشات العرض الكبيرة

ليس من الضروري أن تكون جداراً من الشاشات كما في أفلام هوليوود، ولكن حتى غرفة العمليات المتوسطة تحتاج إلى شاشتين كبيرتين على الأقل بقياس ٥٥ إنشاً فأكثر مثبتتين على الحائط الأمامي يمكن لجميع الموظفين رؤيتهما.61

تعرض الشاشة اليسرى أو الكبيرة الرئيسية خريطة رقمية حية للمنطقة محافظة أو مدينة توضح مواقع الدوريات بأيقونات خضراء للجاهز وصفراء للمشغول وحمراء للبلاغ الخطير، ومواقع البلاغات النشطة بأيقونات رمزية، وحدود القطاعات، وحالة الطرق من ازدحام وإغلاق.

أما الشاشة اليمنى أو الثانوية فتعرض مؤشرات الأداء الرئيسية: قائمة بالبلاغات قيد الانتظار مع الأولوية والوقت المنقضي، ومتوسط زمن الاستجابة لهذا اليوم، وعدد الفرق المتاحة، والوقت الحالي وتاريخه، وقد يضاف تغذية مباشرة من كاميرات مراقبة النقاط الحيوية إن وجدت.

البدائل منخفضة التكلفة: بدلاً من شاشات كبيرة باهظة الثمن، يمكن في غرفة العمليات الصغيرة استخدام جهاز عرض وحائط أبيض يُعرض عليه الخريطة من كمبيوتر المحول، أو شاشة تلفزيون عادية بمقاس ٤٠ إلى ٥٠ إنشاً متصلة بكمبيوتر عبر كابلHDMI ، فتكلفتها معقولة وتؤدي الغرض.62

خامساً: نظام الاتصال اللاسلكي

الاتصال اللاسلكي ثنائي الاتجاه هو شريان الحياة بين غرفة العمليات والفرق الميدانية. حتى لو تعطلت شبكات الهاتف والإنترنت، يبقى نظام الراديو التقليدي عالي التردد أو فائق التردد هو الملاذ الأخير للاتصال.63

مكونات نظام الراديو الأساسي: محطة قاعدة وهي جهاز راديو مثبت في غرفة العمليات بقدرة إرسال عالية من ٢٥ إلى ٥٠ واطاً متصل بهوائي كبير على سطح المبنى، وأجهزة

مركبة مثبتة في كل سيارة شرطة بقدرة إرسال مماثلة متصلة بهوائي على سطح السيارة، وأجهزة محمولة صغيرة بحجم هاتف كبير يحملها الضابط الراجل بقدرة إرسال من ١ إلى ٥ واطات ومداها قصير من ١ إلى ٥ كيلومترات، ووحدة تحكم المحول وهي واجهة في غرفة العمليات تسمح للمحول بالتحكم في ترددات متعددة ومكبرات صوت خارجية وميكروفون مع دواسة قدم للتحكم بالإرسال غالباً.

في النظام المبسط، يوجد تردد واحد أو قناة واحدة تستخدمها جميع الفرق في منطقة معينة، وهذا يؤدي إلى ازدحام شديد أثناء العمليات الكبرى؛ أما في النظام المتقدم فتُخصص قنوات متعددة: قناة للقيادة يتحدث عليها ضابط العمليات وقادة الفرق فقط، وقنوات تنفيذية يتحدث عليها الفرق مع بعضها البعض، وقناة طوارئ مخصصة للاستغاثات حيث يُضغط زر برتقالي في جهاز المحمول فيرسل إشارة إنذار إلى غرفة العمليات، وقناة احتياطية في حال تعطل القناة الرئيسية.

توصية لليمن: البدء بقناتين فقط للقيادة وللتكتيك، ثم التوسع عند توفر التجهيزات والكوادر 64.

كود الصمت اللاسلكي: من أكبر المشكلات في غرف العمليات غير المدربة فوضى اللاسلكي بالكلام الطويل والمقاطعة واستخدام لغة عامية غير مفهومة. المبادئ الخمسة لكود الصمت هي: فكر قبل أن تتحدث خاصة في العمليات الحرجة، واستخدم صيغة مختصرة، ولا تقاطع متحدثاً آخر إلا في حالة الخطر الداهم، وأنهِ كل إرسال بعبارة "انتهى" ليعلم الآخرون أنك تنتظر رداً، ولا تستخدم اللاسلكي للنكات أو الأغاني أو المحادثات الشخصية فهذا يُعاقب بشدة.65

المطلب الرابع: التجهيزات البشرية

أولاً: الهيكل التنظيمي النموذجي

أي غرفة عمليات مهما كان حجمها تحتاج إلى خمس فئات وظيفية أساسية، وقد يجمع شخص واحد بين أكثر من دور في الغرف الصغيرة.

فئة الإشراف العام وتشمل مدير غرفة العمليات أو رئيس قسم العمليات، وقد يكون خارج الورديات اليومية بدوام إداري، ورتبته النموذجية عقيد أو مقدم؛ في الغرفة المتوسطة يوجد مدير عام واحد ليس في الوردية، وفي الغرفة الصغيرة لا يوجد ويشرف ضابط العمليات مباشرة.

فئة القيادة والتحكم المباشرة وتشمل ضابط العمليات المشرف العقدات، ورتبته النموذجية رائد أو نقيب؛ في الغرفة المتوسطة يوجد واحد أو اثنان في الغرف الكبيرة جداً، وفي الغرفة الصغيرة يوجد واحد وهو نفسه قد يقوم بالتحويل أيضاً.

فئة التنفيذ والتشغيل وتشمل محول الفرق، ورتبته النموذجية ملازم أول أو ملازم؛ في الغرفة المتوسطة يوجد من ٢ إلى ٤ حسب كثافة البلاغات، وفي الغرفة الصغيرة يوجد ٠ إلى ١ وقد يتولى ضابط العمليات المهمة.

فئة الاستقبال والإدخال وتشمل موظف استقبال البلاغات، ورتبته النموذجية رقيب أو عريف؛ في الغرفة المتوسطة يوجد من ٢ إلى ٦، وفي الغرفة الصغيرة يوجد ١ إلى ٢.

فئة الدعم الفني والاستخباري وتشمل فني دعم تقني ومحلل معلومات، ورتبته مدني متخصص أو ضابط صف؛ في الغرفة المتوسطة يوجد فني واحد على ندى و٠ إلى ٢ محلل، وفي الغرفة الصغيرة لا يوجد ويُستعان بهم عند الحاجة من إدارات أخرى.66

ثانياً: الوصف الوظيفي المفصل لكل فئة

موظف استقبال البلاغات تتضمن مسؤولياته الأساسية خمس مهام: الرد على مكالمات الطوارئ وغير الطوارئ خلال مهلة أقصاها ١٠ ثوانٍ، وتطبيق بروتوكول جمع العناصر المعلوماتية الثمانية، وإدخال البيانات بدقة في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب مع سرعة كتابة ودقة ٩٥ في المئة فأكثر، وتهدئة المتصلين الغاضبين أو المذعورين وتطمينهم، وتحويل البلاغ إلى المحول أو رفع إشارة في النظام فور اكتمال البيانات.

المهارات المطلوبة له: سرعة كتابة لا تقل عن ٤٠ كلمة في الدقيقة باللغة العربية، وقدرة على الاستماع النشط تحت الضغط، ومعرفة جيدة بجغرافية المدينة أو المحافظة من شوارع وأحياء ومعالم، وسعة نفسية عالية لتحمل صراخ أو سب المتصلين، والقدرة على الكتابة والتحدث في نفس الوقت؛ فترة التدريب النموذجية: أسبوعان نظري وأسبوعان تطبيقي بجانب موظف خبير.

محول الفرق تتضمن مسؤولياته الأساسية ست مهام: مراقبة شاشة الخريطة والنظام لتحديد أقرب دورية متاحة، وإرسال الأوامر اللاسلكية شفهياً إلى الفرق الميدانية بصيغة واضحة وموجزة، ومتابعة حالة الفرق بتغيير الأكواد، واستقبال تقارير الحالة من الفرق وإدخالها في النظام، وإعادة توجيه الفرق عند تغير الأولويات، والحفاظ على كود صمت لاسلكي صارم.

المهارات المطلوبة له: نطق واضح يُفضل أن يمتحن فيه قبل التوظيف، وقدرة على تذكر مواقع الفرق دون الاعتماد فقط على النظام، واتخاذ قرار سريع بأي دورية سترسل من بين ٤ أو ٥ متاحة، والقدرة على العمل لساعات طويلة تحت ضغط بصري وسمعي مستمر؛

فترة التدريب النموذجية: ٣ إلى ٤ أسابيع تشمل محاكاة على جهاز لاسلكي تدريبي. تنبيه: المحول هو الوظيفة الأكثر إرهاقاً نفسياً في غرفة العمليات، فيجب إعطاؤه فترات راحة كل ساعتين لمدة ١٥ دقيقة.67

ضابط العمليات المشرف العقدات تتضمن مسؤولياته الأساسية ثماني مهام: الإشراف العام على أداء موظفي الاستقبال والمحولين وتصحيح أخطائهم فوراً، وتحديد الأولويات النهائي بالمراجعة والتعديل إذا لزم الأمر، واتخاذ القرارات الحرجة التي لا تغطيها الإجراءات القياسية، والتنسيق مع الجهات الأخرى كالدفاع المدني والإسعاف والجيش والنيابة عبر الهاتف أو اللاسلكي المخصص، وإدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الكبرى التي تشمل أكثر من ٥ فرق أو حادثة معقدة، ومراقبة سلامة الضباط في الميدان فيتابع عن كثب إذا أرسلت دورية إلى بلاغ خطير ويتدخل إذا انقطع الاتصال، وإعداد تقرير نهاية الوردية يلخص عدد البلاغات وأنواعها وأي حوادث جديرة بالذكر وأي أعطال تقنية، وتدريب الموظفين الجدد أثناء العمل وتقييمهم.

المهارات المطلوبة له بالإضافة إلى نموذج الصفات الخمس المذكور في الفصل الأول: قدرة على القيادة تحت الضغط فلا ينهار تحت وطأة تعدد المكالمات والبلاغات، وفهم تكتيكات العمل الميداني ليعرف ما إذا كان الأمر الذي يصدره آمناً وقابلاً للتنفيذ، ومهارات تفاوض وحل نزاعات للتنسيق مع الجهات الأخرى التي قد تكون متعنتة، ومعرفة جيدة بالقانون لتجنب إصدار أوامر غير قانونية؛ فترة التدريب لا تقل عن ٦ أشهر كضابط عمليات مساعد تحت إشراف مدرب، بالإضافة إلى دورات في القيادة وإدارة الأزمات.

فني الدعم التقني تتضمن مسؤولياته: الصيانة الوقائية والدورية لأنظمة الإرسال بمساعدة الحاسوب والهاتف والراديو والخوادم والشاشات وأنظمة الطاقة غير المنقطعة، والاستجابة السريعة للأعطال أثناء الوردية كانهيار النظام أو توقف التسجيل الصوتي، وتحديث البرامج والبيانات كتحديث الخرائط وإضافة أرقام هواتف جديدة، وإدارة النسخ الاحتياطي لقواعد البيانات والتسجيلات الصوتية. نموذج التوظيف المفضل: فني واحد متفرغ قد يكون مدنياً على وردية الصباح وعلى ندى للمناوبات الأخرى؛ في الغرف الصغيرة يمكن التعاقد مع شركة دعم فني خارجية.

ثالثاً: جداول المناوبات

غرفة العمليات تعمل ٢٤ ساعة يومياً و٣٦٥ يوماً في السنة، وتصميم جدول المناوبات يؤثر في صحة الموظفين وكفاءتهم.68

النظام الأكثر شيوعاً في العالم لغرف العمليات المتوسطة هو نظام ٨ ساعات بثلاث ورديات: الوردية الصباحية من ٧ صباحاً إلى ٣ عصراً، وتتزامن مع ذروة البلاغات الإدارية وغير الطارئة ويكون الإشراف الإداري متاحاً، وعيبها أنها لا تغطي ساعات

متأخرة المساء وهي ذروة البلاغات الجنائية غالباً. الوردية المسائية من ٣ عصراً إلى ١١ مساءً، وتغطي ذروة البلاغات الجنائية من ٤ إلى ١٠ مساءً، وعيبها أنها تضغط على الحياة الاجتماعية للموظفين. الوردية الليلية من ١١ مساءً إلى ٧ صباحاً، وعدد البلاغات أقل لكنها غالباً أخطر كعنف ليلي وسرقات، وهي الأكثر إرهاقاً صحياً بسبب اضطراب النوم.

النظام البديل هو ورديتان طويلتان كل منهما ١٢ ساعة: الوردية أ من ٧ صباحاً إلى ٧ مساءً، والوردية ب من ٧ مساءً إلى ٧ صباحاً. ميزته عدد أقل من التغييرات اليومية وأيام راحة أكثر كـ٣ أيام عمل و٤ أيام راحة في الأسبوع بأشكال مختلفة، وعيبه إرهاق أكبر خلال الوردية الطويلة خاصة الليلية، وقد ينخفض الأداء بعد الساعة ١٠ من الوردية.

توصية للسياق اليمني حيث الموارد البشرية محدودة: البدء بنظام ٨ ساعات بثلاث ورديات إذا كان عدد الموظفين يسمح، وإذا كان العدد قليلاً جداً استخدام نظام ١٢ ساعة مع تعويض الموظفين براحة إضافية أو مكافآت مالية.69

رابعاً: التدريب المستمر

التدريب الأولي لتأهيل الموظف مهم، لكن الأهم هو التدريب المستمر.70

أنواع التدريب المستمر وتكراره: المحاكاة الأسبوعية مرة أسبوعياً لمدة ٣٠ دقيقة، وتتضمن سيناريو وهمياً كبلاغ عن رهائن أو إطلاق نار في مدرسة أو إعصار يتدرب عليه الموظفون كفريق. مراجعة التسجيلات الحقيقية مرة كل أسبوعين، حيث يستمع فريق ضبط الجودة لتسجيل من الأسبوع الماضي جيداً كان أم سيئاً ويناقش في جلسة تدريبية. الدورة التقنية كل ٣ أشهر لنصف يوم، وتدرب على تحديث نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب أو الراديو الجديد أو بروتوكول جديد. التمرين المشترك مع جهات أخرى كل ٦ أشهر ليوم كامل، ويتضمن تمارين مع الدفاع المدني والإسعاف والجيش تشمل سيناريو كارثة كبرى. دورة الإسعافات الأولية النفسية سنوياً ليومين، وتدرب على التعامل مع المتصلين المصابين بصدمات نفسية وكذلك حماية نفسية الموظفين من الإرهاق.

تنبيه خاص: وظيفة موظف الاستقبال والمحول من أكثر الوظائف الشرطية إصابة بالإرهاق العاطفي والاضطرابات النفسية كالقلق والاكتئاب، بسبب التعامل اليومي مع مآسي الآخرين. يجب توفير دعم نفسي دوري لهم من جلسات مع أخصائي نفسي وأيام راحة إضافية.71

- **خلاصة المبحث الثاني**

غرفة العمليات الحديثة ليست مكاناً عادياً، بل هي نظام بيئي متكامل يجمع التصميم بخمس مناطق، والتجهيزات من نظام إرسال بمساعدة الحاسوب وتقنيات التحديد الجغرافي

والراديو وشاشات وهاتف متقدم وتسجيل، والبشر من موظفي استقبال ومحولين وضابط عمليات وفنيين.

حتى مع محدودية الإمكانات، يمكن تبني المبادئ الأساسية: الفصل بين الاستقبال والتحويل، ووجود نظام إرسال بمساعدة الحاسوب ولو بسيط، وراديو ثنائي الاتجاه، وتسجيل المكالمات، وتدريب مستمر.

الموظف البشري هو أثمن مورد في غرفة العمليات، فالتقنيات تساعده لكن لا تحل محله، ولذلك، اختيارهم وتدريبهم ودعمهم النفسي هو استثمار مباشر في جودة الاستجابة للبلاغات.

التوصية الأكاديمية لليمن: البدء بتطبيق المستوى المتوسط من التجهيزات في المدن الكبرى كعدن والمكلا وسيئون، مع اعتماد نظام إرسال بمساعدة الحاسوب محلي بسيط يطور بواسطة كوادر وطنية، ونظام الراديو التقليدي عالي أو فائق التردد لأنه الأكثر مقاومة للظروف القاسية؛ أما غرف عمليات المديريات الريفية فيمكنها العمل بالمستوى الأساسي مع خطة تطوير تدريجية.72

المبحث الثالث: تدفق البلاغ داخل غرفة العمليات

تمهيد للمبحث

بعد أن تعرفنا في المبحث الأول على مفهوم البلاغ الأمني وعناصره المعلوماتية الثمانية ودورة حياته النظرية، ثم في المبحث الثاني على المكونات المادية والبشرية لغرفة العمليات، ننتقل الآن إلى القلب النابض للتشغيل اليومي: كيف ينتقل البلاغ فعلياً من لحظة وصوله إلى غرفة العمليات حتى لحظة إغلاقه؟ وما هي الإجراءات القياسية التي يجب أن يطبقها الموظفون في كل مرحلة؟ هذا المبحث هو الدليل الإجرائي التطبيقي الذي يحوّل المفاهيم النظرية إلى خطوات عملية يتخذها موظف الاستقبال والمحول وضابط العمليات 73.

يعتمد هذا المبحث على سبعة مطالب رئيسية: دورة حياة البلاغ العملياتية في ست مراحل تفصيلية والفرق بينها وبين الدورة النظرية السابقة، ثم مرحلة استقبال المكالمة بإجراءات قياسية من ٧ خطوات، ثم تسجيل البيانات وتصنيف البلاغ بآلية الإدخال في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب وأكواد التصنيف، ثم تحديد الأولوية بخمسة مستويات مع معايير القرار، ثم تحويل الفرق بآليته وصيغته القياسية، ثم المتابعة والتحديث بتقارير الحالة وأنواعها وتوقيتها، وأخيراً الإنهاء والتقييم بإجراءات إغلاق البلاغ السبعة.

المطلب الأول: دورة حياة البلاغ العملياتية

أولاً: الفرق بين الدورة النظرية والدورة العملياتية

في المبحث الأول من هذا الفصل عرضنا دورة حياة البلاغ النظرية من ٨ مراحل شاملة من منظور إداري ووثائقي؛ أما الدورة العملياتية فهي اختصار للاستخدام اليومي وتدمج بعض المراحل، مع التركيز على التسلسل الزمني للإجراءات التي تحدث داخل غرفة العمليات أثناء البلاغ الواحد.74

تتكون الدورة العملياتية من ٦ مراحل كبرى. المرحلة الأولى هي الاستقبال وتدمج مراحل الوصول والرد وبدء جمع المعلومات، والزمن المستهدف منذ وصول البلاغ هو ٠ إلى ١٠ ثوانٍ للرد، ويتولاها موظف استقبال البلاغات.

المرحلة الثانية هي الاستجواب والتسجيل، وتدمج استكمال جمع المعلومات مع التصنيف، والزمن المستهدف من ١٠ ثوانٍ إلى ٩٠ ثانية للبلاغ البسيط، ويتولاها موظف استقبال البلاغات.

المرحلة الثالثة هي التحويل، وتدمج تحديد الأولوية مع إرسال الأمر للدورية، والزمن المستهدف من ٩٠ إلى ١٢٠ ثانية من بدء المكالمة، ويتولاها محول الفرق مع ضابط العمليات للقرارات الاستثنائية.

المرحلة الرابعة هي الاستجابة، وتتمثل في انتقال الدورية إلى الموقع ويتم خارج غرفة العمليات لكن تُتابعه، والزمن يختلف حسب المسافة، ويتولاها قائد الدورية ميدانياً والمحول متابعة.

المرحلة الخامسة هي التدخل والإغلاق، وتشمل إنهاء الحادثة وتأمين الموقع وتحرير محضر وإغلاق البلاغ في النظام، والزمن من دقائق إلى ساعات، ويتولاها قائد الدورية بالميدان والمحول بالإغلاق في النظام.

المرحلة السادسة هي ما بعد الإغلاق، وتشمل الأرشفة ومراجعة الجودة والتقييم الإحصائي، وتتم بعد ساعات أو أيام، ويتولاها وحدة ضبط الجودة والنظام الآلي.75

ثانياً: مدخلات ومخرجات ومؤشرات كل مرحلة

مرحلة الاستقبال مدخلها رنة الهاتف أو وصول إشارة من تطبيق أو كاميرا، ومخرجها أن يرد موظف الاستقبال ويقول الافتتاحية الرسمية، ومؤشر أدائها الرئيسي متوسط زمن الرد.

مرحلة الاستجواب والتسجيل مدخلها بدء المحادثة مع المتصل، ومخرجها اكتمال إدخال العناصر الثمانية في النظام وظهور رمز التصنيف، ومؤشر أدائها متوسط زمن المكالمة.

مرحلة التحويل مدخلها أن البلاغ مسجل ومصنف وجاهز للإرسال، ومخرجها أمر لاسلكي أو نصي يُرسل إلى الدورية المناسبة وتؤكد الدورية الاستلام، ومؤشر أدائها متوسط زمن التحويل.

مرحلة الاستجابة مدخلها أن الدورية في طريقها إلى الموقع، ومخرجها أن تصل الدورية الموقع وتبدأ التعامل، ومؤشر أدائها متوسط زمن الوصول.

مرحلة التدخل والإغلاق مدخلها أن الدورية في موقع الحادثة، ومخرجها انتهاء المهمة وتسجيل النتيجة في النظام وإغلاق البلاغ وتحرير المحضر إن لزم، ومؤشر أدائها وقت معالجة الحادثة الكلي.

مرحلة ما بعد الإغلاق مدخلها أن البلاغ مغلق في النظام، ومخرجها أن تُرسل البيانات إلى الأرشيف وتُستخدم للإحصاء وتُفحص العينة لضبط الجودة، ومؤشر أدائها نسبة البلاغات التي رُوجعت.76

ثالثاً: أهمية فهم الدورة العملياتية للموظف الجديد

بدون فهم واضح لهذه الدورة، يعمل الموظفون بشكل حدسي غير موحد، مما يؤدي إلى تفاوت في الأداء فموظف سريع لكنه يخطئ في جمع البيانات وآخر بطيء لكنه دقيق ولا معيار للمقارنة، وفجوات في التوثيق فبعض البلاغات تُغلق دون تسجيل النتيجة وبعضها يبقى مفتوحاً لأيام، وعجز عن تحديد موقع الخلل فإذا تأخر بلاغ ما لا يُعرف هل المشكلة في مرحلة الاستقبال لمكالمة طويلة أم في مرحلة التحويل لعدم وجود دورية متاحة أم قرار خاطئ بالأولوية، وصعوبة في التدريب فالمدرب يقول تصرف بشكل صحيح بدلاً من أن يقول في الخطوة الثالثة افعل كذا وكذا. لذلك تُعد الدورة العملياتية الإطار المعياري الذي تبنى عليه جميع إجراءات غرفة العمليات القياسية.77

المطلب الثاني: مرحلة استقبال المكالمة

أولاً: تعريف مرحلة الاستقبال وحدودها

مرحلة الاستقبال تبدأ برنة الهاتف أو وصول البلاغ من قناة أخرى وتنتهي عندما يبدأ موظف الاستقبال في طرح الأسئلة الاستجوابية. قد تستغرق ٣ إلى ١٠ ثوانٍ فقط، لكنها حاسمة لأنها أول انطباع لدى المتصل عن احترافية الشرطة.78

ثانياً: الخطوات السبع القياسية

الخطوة الأولى: الرد خلال ١٠ ثوانٍ، حيث يرد موظف الاستقبال فور ظهور المكالمة على شاشته أو بأقصى سرعة بعد الرنة الأولى أو الثانية، ولا يدع المتصل ينتظر أكثر من ١٠ ثوانٍ. الصيغة اللفظية النموذجية بعد الضغط على زر الرد: "غرفة عمليات عدن – الرقيب علي – بلاغكم يهمنا". هذه الخطوة تطمئن المتصل بأن هناك من يستمع وتقلل من ذعره وتظهر احترافية الشرطة. الأخطاء الشائعة: الرد بعد رنات كثيرة مما قد يدفع المتصل إلى قطع المكالمة، أو الرد بكلمة "ألو" فقط وهي غير مهنية.

الخطوة الثانية: الإعلان عن الرتبة والاسم، حيث يقول اسمه ورتبته بوضوح، فهذا يجعل المكالمة رسمية ويمنع المتصل من التعامل بعدوانية لأنه يعرف أنه يتحدث مع ضابط شرطة. الصيغة: "الرقيب علي" وليس "أنا علي" فقط. هذه الخطوة تخضع المكالمة للإجراءات الرسمية وتُذكّر المتصل ضمنياً بأن المكالمة مسجلة. الأخطاء الشائعة: إغفال الاسم أو الرتبة، أو التلفظ بهما بسرعة غير مفهومة.

الخطوة الثالثة: تحديد ما إذا كانت الحادثة لا تزال مستمرة، وهو سؤال السلامة الأول بعد التحية وقبل أي شيء آخر: هل الحادثة لا تزال مستمرة الآن؟ أو هل هناك خطر على الحياة الآن؟ هذا يحدد ما إذا كان يجب إرسال الفرق فوراً قبل استكمال الأسئلة. الصيغة: "هل الحادثة لا تزال تحدث الآن أمام عينيك؟" أو "هل هناك مصابون بحاجة إلى إسعاف فوري؟". هذا هو أهم سؤال في المكالمة كلها، فإذا كانت الحادثة مستمرة وخطر محدق

يجب مقاطعة المتصل وإرسال الفرق حتى قبل جمع كل العناصر، ويكفي الموقع ونوع الخطر. الأخطاء الشائعة: نسيان السؤال عنه أو تركه إلى آخر المكالمة.

الخطوة الرابعة: تهدئة المتصل، فإذا كان المتصل يصرخ أو يبكي أو يتحدث بسرعة غير مفهومة يقول الموظف بعبارات قصيرة وهادئة: "اهدأ، أنا هنا لمساعدتك. خذ نفساً عميقاً وأخبرني أين أنت؟". الصيغة: "خذ نفساً عميقاً... أحتاج منك أن تكون هادئاً حتى أساعدك بشكل أسرع". المتصل المذعور لا يقدم معلومات دقيقة، وتهدئته تعني أنه سيجيب على الأسئلة بشكل أفضل. الأخطاء الشائعة: الصراخ في وجه المتصل وهو ممنوع، أو عبارات غير مفيدة مثل "لا تخف" لأنها لن تخففه.

الخطوة الخامسة: التحقق من قدرة المتصل على الكلام، فأحياناً يكون المتصل مصاباً أو مختطفاً ولا يستطيع الكلام بحرية، فيُسأل بطريقة غير مباشرة: "هل أنت في مكان آمن للكلام؟ اضغط ١ إذا كان هناك خطر يمنعك من الكلام"؛ في الأنظمة المتقدمة: "إذا كنت لا تستطيع الكلام بحرية، اضغط ١". هذه الخطوة تحمي المتصل الذي قد يكون الجاني بجانبه ويسمعه. الخطأ الشائع: عدم مراعاة هذا السيناريو والإصرار على أن يتكلم المتصل.

الخطوة السادسة: بدء جمع العناصر الثمانية، فيقول بعد التهدئة والتأكد من السلامة: "سأطرح عليك أسئلة محددة الآن. أجب بقدر استطاعتك". ثم يبدأ بالسؤال الأول وهو الموقع. الصيغة: "سأطرح عليك أسئلة محددة الآن. أين حدثت الحادثة بالضبط؟". هذا الإعلان يهيئ المتصل للانتقال من المكالمة العاطفية إلى الإجراء الرسمي. الأخطاء الشائعة: الانتقال المفاجئ دون إعلان فيبدو فظاً، أو الانتقال بعد فوات الأوان فيضيع وقت.

الخطوة السابعة: تسجيل وقت بدء المكالمة، فالنظام يسجل تلقائياً وقت الرد لكن الموظف يتأكد من أن الساعة تعمل. لا تُقال للمتصل بل ينظر الموظف إلى شاشة النظام ويتأكد من ظهور الوقت. هذا ضروري لحساب مؤشرات الأداء كزمن المكالمة. الخطأ الشائع: تجاهل الساعة والاعتماد على التقدير.79

ثالثاً: حالات خاصة في مرحلة الاستقبال

الحالة الأولى: تعدد المكالمات عندما يكون جميع الموظفين مشغولين. هنا يضع نظام التوزيع الآلي المكالمة في قائمة الانتظار، ويسمع المتصل نغمة انتظار أو رسالة مسجلة: "جميع الموظفين مشغولين حالياً، رجاء انتظروا، مكالمتكم مهمة". يجب ألا يتجاوز متوسط وقت الانتظار ٣٠ ثانية، فإذا تجاوز تُعتبر المكالمة مفقودة ويُحسب مؤشر سلبي.

الحالة الثانية: انقطاع المكالمة قبل اكتمال البيانات. يجب على الموظف أن يحاول الاتصال بالرقم الظاهر إن كان متاحاً، وإذا لم يرد يُرسل دورية إلى العنوان التقريبي إن كان معروفاً مع تعليمات استطلاع، ويُسجل البلاغ على أنه مقطوع مع تدوين أي معلومات تم جمعها.

الحالة الثالثة: المتصل عدواني أو سكير أو يسب. لا يرد الموظف بالسب أو رفع الصوت، بل يقول: "أنا هنا لمساعدتك، لكن سأتوقف عن الكلام إذا استمررت في الشتم. هل تريد المساعدة أم لا؟". إذا استمر الشتم يقول: "سأغلق المكالمة الآن. اتصل عندما تكون مستعداً للتعاون باحترام". ثم يغلق. هذا التصرف مسموح به في البروتوكولات القياسية، ويُسجل الموقف في النظام مع تدوين رقم المتصل لقائمة المزعجين.80

المطلب الثالث: تسجيل البيانات وتصنيف البلاغ

أولاً: عملية التسجيل في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب

بعد إنهاء المكالمة أو بالتزامن معها إن أمكن، يقوم موظف الاستقبال بتسجيل البيانات في واجهة النظام. نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب الجيد يتميز بثلاث ميزات.81

الميزة الأولى: الملء التلقائي الجزئي، فإذا اتصل نفس الرقم سابقاً يظهر النظام تلقائياً الاسم والعنوان السابقين إن وجدا في قاعدة البيانات، مما يختصر الوقت ويقلل الأخطاء الإملائية.

الميزة الثانية: التحقق من صحة البيانات، فلا يسمح النظام بالمتابعة إلى المرحلة التالية وهي التحويل دون إدخال بعض الحقول الإلزامية: الموقع على الأقل اسم الشارع والمدينة، ونوع الحادثة، ومستوى الطوارئ المبدئي. هذا يضمن عدم إرسال دورية إلى لا مكان.

الميزة الثالثة: اقتراح التصنيف، فبينما يكتب الموظف وصف الحادثة كقول "رجل يطعن آخر بسكين"، يقترح النظام رمزاً مناسباً كرمز لشخص مسلح، مما يقلل من أخطاء التصنيف.

ثانياً: أنظمة التصنيف

ليس هناك نظام تصنيف عالمي واحد، لكن أشهرها في العالم العربي المتأثر بالنموذج الأمريكي هو نظام الرموز العشرية، رغم الاتجاه العالمي لاستبداله باللغة الطبيعية الواضحة بسبب سوء الفهم.82

أشهر هذه الرموز وتطبيقاتها في العمليات الشرطية: الرمز ١٠-١ يعني استقبال ضعيف لا أسمعك جيداً ويُستخدم لاسلكياً لطلب تكرار الإرسال، والرمز ١٠-٢ يعني استقبال جيد ويُستخدم بعد ١٠-١، والرمز ١٠-٤ يعني فهمت موافق وهو الأكثر استخداماً، والرمز ١٠-٧ يعني خارج الخدمة كاستراحة أو صيانة ويُستخدم لتغيير الحالة في النظام، والرمز ١٠-٨ يعني داخل الخدمة جاهز لاستقبال البلاغات، والرمز ١٠-٩ يعني أعد ما قلته لم أفهم ويُستخدم لاسلكياً، والرمز ١٠-٢٠ يعني ما هو موقعك وهو من أكثر الأكواد شهرة في الثقافة الشعبية، والرمز ١٠-٣٢ يعني شخص مسلح بمسدس أو سلاح ناري وأوليته عالية جداً، والرمز ١٠-٤٠ يعني اقتراب بصمت بدون أضواء وصافرات ويُستخدم للعمليات التي

تتطلب مفاجأة، والرمز ١٠-٥٠ يعني حادث مرور ويُضاف إليه رقم يحدد الخطورة، والرمز ١٠-٩٧ يعني وصلت إلى موقع الحادثة، والرمز ١٠-٩٨ يعني انتهيت من الحادثة جاهز لبلاغ جديد.83

انتقادات نظام الرموز العشرية تتمثل في غموض بعض الرموز فقد يعني الرمز ١٠-٣٢ في بعض الإدارات غواصاً بدل شخص مسلح، وتباين الرموز فكل ولاية أمريكية لها اختلافات فما بالك بين الدول العربية، وعبء تعلمي كبير إذ يحتاج الموظف إلى حفظ ٥٠ إلى ١٠٠ رمز قبل أن يصبح مؤهلاً.

الاتجاه الحديث هو استخدام اللغة الطبيعية الواضحة، وقد أوصت الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ الأمريكية منذ عام ٢٠٠٥ باستبدال الرموز باللغة العربية أو الإنجليزية الواضحة في الاتصالات بين الوكالات؛ فبدلاً من قول "١٠-٣٢ في ١٠-٢٠ شارع الخزان"، يُقال "شخص مسلح بمسدس في شارع الخزان"، والميزة هي الفهم المباشر دون حاجة لحفظ قاموس.84

التوصية للسياق اليمني: استخدام نظام هجين، أي الرموز العشرية للاتصالات اللاسلكية الداخلية لتوفير وقت الهواء، واللغة الطبيعية في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب للتسجيل والأرشفة وللاتصالات مع الجهات الأخرى كالدفاع المدني والإسعاف التي لا تستخدم نفس الرموز.85

المطلب الرابع: تحديد الأولوية

أولاً: لماذا تحديد الأولوية

حتى في أغنى مدن العالم لا تمتلك الشرطة عدداً لا نهائياً من الدوريات؛ في لحظة وقوع عدة بلاغات في وقت واحد وهو أمر طبيعي في المدن الكبرى، يجب ترتيبها حسب أهمية التدخل العاجل. تحديد الأولوية هو قرار إداري وأخلاقي، لأن تأخير الاستجابة لبلاغ خطر على الحياة من المستوى الأول لصالح بلاغ من المستوى الرابع ككلب ضال يعني التسبب بموت أو ضرر جسيم.86

ثانياً: المستويات الخمسة بالتفصيل

المستوى الأول ورمزه اللوني أحمر واسمه الإجرائي عاجل جداً خطر محدق بالحياة. معاييره: جريمة عنيفة لا تزال مستمرة وفيها أسلحة أو عنف جسدي، أو حريق في مبنى سكني مع تحويل للدفاع المدني، أو احتجاز رهائن، أو هجوم إرهابي مستمر، أو شخص مصاب بحالة حرجة كنزيف أو توقف قلب ولا توجد سيارة إسعاف بعد. أمثلته: إطلاق نار، طعن، مشاجرة عنيفة مستمرة بأسلحة بيضاء، عنف منزلي مستمر مع تهديد بالقتل، حادث

سير مع أشخاص محصورين داخل مركبة مشتعلة. زمن الاستجابة المستهدف من ٠ إلى ٥ دقائق، ويتخذ القرار ضابط العمليات ويجوز لمحول الفرق في الأنظمة التي تسمح بذلك.

المستوى الثاني ورمزه اللوني برتقالي واسمه الإجرائي عاجل خطر محتمل على الحياة أو إصابة خطيرة. معاييره: جريمة عنيفة انتهت لكن الجاني لا يزال في المنطقة المجاورة، أو حادث سير مع إصابات متوسطة لا تهدد الحياة فوراً، أو مشاجرة عنيفة انتهت لكن هناك مصابون، أو شخص يهدد بإيذاء نفسه بانتحار معلن، أو هروب مجرم خطير شوهد قبل دقائق. أمثلته: حادث دهس مع كسر في الساق، مشاجرة أسفرت عن جروح قطعية لكن توقف النزيف، شخص على حافة سطح مبنى يهدد بالقفز، بلاغ عن رجل يحمل سكيناً ويمشي في الشارع ولم يهاجم أحداً بعد. زمن الاستجابة المستهدف من ٥ إلى ١٥ دقيقة، ويتخذ القرار موظف الاستقبال بعد موافقة ضابط العمليات في الحالات المعقدة.

المستوى الثالث ورمزه اللوني أصفر واسمه الإجرائي عادي بحاجة لاستجابة سريعة لكن لا خطر على الحياة. معاييره: حادثة وقعت وانتهت ولا خطر فوري لكن يوجد مشتبه به يمكن القبض عليه خلال وقت قصير، أو بلاغ عن حريق صغير تم إخماده ويتطلب تقريراً، أو شجار لفظي انتهى ولا إصابات، أو سرقة من محل بعد فرار السارق ولا يوجد عنف. أمثلته: سرقة هاتف من مواطن بعد أن أفلت السارق وفر، شجار بين جيران بالكلمات فقط توقف عند وصول الجيران الآخرين، سيارة مسروقة شوهدت قبل ١٠ دقائق تتجه شرقاً. زمن الاستجابة المستهدف من ١٥ إلى ٦٠ دقيقة، ويتخذ القرار موظف الاستقبال مع مراجعة دورية من ضابط العمليات.

المستوى الرابع ورمزه اللوني أخضر واسمه الإجرائي منخفض الأولوية لا خطر. معاييره: حوادث بسيطة لا تتطلب حضوراً فورياً، أو شكاوى إدارية، أو بلاغات عن إزعاج توقفت، أو حيوانات ضالة، أو استشارات قانونية. أمثلته: ضوضاء جيران توقفت، قطة على شجرة، سيارة تمنع الدخول إلى جراج المبنى والسائق غير موجود، سؤال عن مواعيد عمل قسم الشرطة. زمن الاستجابة المستهدف من ١ إلى ٤ ساعات أو حتى اليوم التالي، ويتخذ القرار موظف الاستقبال ويُدرج في قائمة المهام المؤجلة.

المستوى الخامس ورمزه اللوني أزرق واسمه الإجرائي مؤجل لا يحتاج استجابة شرطية ميدانية أصلاً. معاييره: بلاغ خارج اختصاص الشرطة تماماً، أو بلاغ كاذب متعمد بعد اكتشاف كذبه، أو بلاغ سبق التعامل معه من وحدة أخرى. أمثلته: فقدان وثائق لا تشكل خطراً يمكن الإبلاغ عنها لاحقاً في مركز الشرطة، شكوى فساد مالي تُحول إلى النيابة، بلاغ عن قنبلة في مدرسة تبين أنه كذبة متعمدة بعد التأكد. لا استجابة بل يُحول إلى جهة أخرى أو يُؤرشف للمعلومة فقط، ويتخذ القرار ضابط العمليات بعد تحقق خاص.87

ثالثاً: قواعد ذهبية لتحديد الأولوية

القاعدة الأولى: إذا شككت فارفع المستوى. إذا كنت غير متأكد هل هذا البلاغ من المستوى الأول أو الثاني، عامله كالمستوى الأول وأرسل الدورية بسرعة، فالخطأ في الجانب الآمن أفضل من خطأ يموت فيه شخص لأنك قللت من شدة البلاغ.88

القاعدة الثانية: الأسلحة ترفع الأولوية درجة واحدة تلقائياً؛ فبلاغ عن شجار لفظي دون أسلحة قد يكون من المستوى الثالث، لكن إذا قال المتصل "وبيده سكين" يتحول إلى المستوى الثاني إن كان الشجار قد توقف أو المستوى الأول إن كان مستمراً.

القاعدة الثالثة: العنف المنزلي المستمر هو من المستوى الأول. حتى لو لم يذكر المتصل أسلحة، فالعنف المنزلي يتصاعد بسرعة وغالباً ما يكون الجاني تحت تأثير الكحول أو المخدرات، ودرجة الخطورة عالية.

القاعدة الرابعة: لا تخفض الأولوية بناءً على شعورك بأن المتصل يبالغ. كثير من الضباط ذوي الخبرة يقولون إن هذا المتصل معروف يبالغ فأرسل دورية ببطء، وهذه ممارسة خطيرة لأن المرة التي يصدق فيها ستكون كارثة. تعامل كل بلاغ كحادثة جديدة لحين التأكيد الميداني.89

رابعاً: سيناريو تطبيقي لتحديد الأولوية

تصل ثلاثة بلاغات في غضون ٣٠ ثانية إلى غرفة عمليات مدينة تعز. جميع الدوريات مشغولة حالياً ببلاغات سابقة، ومن المتوقع أن تتحرر دورية خلال ٥ دقائق والأخرى خلال ١٠ دقائق.

البلاغ الأول: امرأة تصرخ: "زوجي يضربني وهو مخمور، أغلق الباب لكنه يكسر الباب الآن". الأولوية المحددة هي المستوى الأول أحمر، والتبرير أن عنفاً منزلياً مستمراً وخطراً على الحياة وجنياً تحت تأثير المخدر مما يجعله غير متوقع التصرف. الإجراء المتخذ: تُرسل الدورية المتاحة الأولى فوراً حتى لو كانت ستتأخر ٥ دقائق عن الوقت المثالي، وتُطلب إسعاف احتياطاً.

البلاغ الثاني: رجل يقول: "رأيت سيارة مسروقة تتجه من شارع تعز إلى شارع المطار، منذ ٥ دقائق". الأولوية المحددة هي المستوى الثاني برتقالي، والتبرير أن الجريمة انتهت السيارة مسروقة وفار، لكن الجاني لا يزال في المنطقة الجغرافية لأن الوقت قصير ٥ دقائق، وهناك فرصة للقبض عليه إذا أرسلت دورية بسرعة. الإجراء المتخذ: تُرسل الدورية الثانية التي ستتحرر بعد ١٠ دقائق، وفي الأثناء يُطلب من دورية في منطقة مجاورة إن وجدت التوجه لتقطع الطريق.

البلاغ الثالث: سيدة تقول: "قطتي علقت على شجرة منذ ساعتين، أريد مساعدة". الأولوية المحددة هي المستوى الرابع أخضر، والتبرير أن قطاً على شجرة ليس خطراً على الحياة

والحادثة قديمة منذ ساعتين. الإجراء المتخذ: لا تُرسل دورية في هذه اللحظة، بل يُعطى رقم مرجعي وتُرسل دورية عندما تتحرر إحدى الدوريات ولا يوجد بلاغات من المستويات الأول والثاني والثالث، أو تُحول إلى البلدية أو الدفاع المدني إذا كان لديهم إمكانية.90

المطلب الخامس: تحويل الفرق

أولاً: تعريف التحويل وأهميته

التحويل هو عملية إرسال الأمر العملياتي من غرفة العمليات إلى وحدة ميدانية كدورية أو سيارة إسعاف أو قوة خاصة، للانتقال إلى موقع البلاغ والبدء في التدخل. التحويل هو نقطة التحول من تلقي المعلومات إلى الفعل الميداني، وأي تأخير أو خطأ في هذه المرحلة يُبطل جودة جميع المراحل السابقة.91

ثانياً: آلية اختيار الدورية المناسبة

عندما يصل البلاغ إلى المحول، يقوم باختيار الدورية وفق أربعة معايير مرتبة حسب الأولوية.

المعيار الأول: القرب الجغرافي، ويسأل المحول نفسه: أي دورية هي الأقرب إلى موقع البلاغ في هذه اللحظة؟ يعرض نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب أقرب ٣ دوريات مع المسافة المقدرة، فلا يُرسل دورية على بعد ١٥ دقيقة إذا كانت هناك دورية على بعد ٥ دقائق إلا إذا كانت غير مناسبة للمهمة.

المعيار الثاني: الصلاحية والكفاءة، فيسأل: هل هذه الدورية مؤهلة للتعامل مع هذا النوع من البلاغات؟ فدورية عادية لا تُرسل إلى بلاغ رجل ببندقية آلية بل تُرسل قوات خاصة، ودورية مرور لا تُرسل لفض شغب عنيف.

المعيار الثالث: حالة الدورية، فيسأل: هل هذه الدورية حرة أم مشغولة ببلاغ آخر؟ فقط الدوريات التي حالتها جاهز أو في الطريق إلى بلاغ سابق لكن يمكن إعادة توجيهها إذا كان البلاغ الجديد أعلى أولوية هي التي تُرسل.

المعيار الرابع: توازن الأعباء، فيسأل: هل هناك دورية أُرسلت بالفعل إلى ٥ بلاغات في هذه الوردية بينما زميلتها أُرسلت إلى بلاغ واحد فقط؟ فيوزع المحول الأعباء بشكل عادل كلما أمكن، إلا إذا كانت إحدى الدوريات في منطقة ذات كثافة بلاغات أعلى بطبيعتها.92

ثالثاً: صيغة الأمر القياسية

يجب أن يكون الأمر اللاسلكي موجزاً واضحاً خالياً من الغموض. الصيغة القياسية المقبولة عالمياً تتكون من ٤ إلى ٥ عناصر مترابطة.

مثال تطبيقي كامل: "دورية ٧، استلمي بلاغ أولوية أول – إطلاق نار في منطقة المنصورة، شارع الأربعين، مقابل مستشفى الجمهورية. المطلوب مسلح ببندقية. اقتربي بحذر وأرسلي تحديثاً عند وصولك."

تفكيك المثال: عنصر نداء الدورية "دورية ٧" يوجه الأمر إلى الوحدة المحددة وليس كل من يسمع. عنصر إشارة التنبيه "استلمي بلاغ أولوية أول" يجذب انتباه الدورية بأن هذا ليس بلاغاً عادياً بل يتطلب سرعة وحذراً. عنصر طبيعة البلاغ "إطلاق نار" يعطي فكرة سريعة عن التهديد. عنصر الموقع "المنصورة، شارع الأربعين، مقابل مستشفى الجمهورية" ضروري للوصول، وذكر المعالم كالمستشفى يساعد في تحديد الموقع بدقة. عنصر التعليمات الخاصة "المطلوب مسلح ببندقية. اقتربي بحذر وأرسلي تحديثاً عند وصولك" يحدد كيفية تنفيذ المهمة ويطلب إجراءً محدداً.

أمثلة إضافية لأنواع مختلفة من البلاغات: لحادث سير بسيط من المستوى الثالث: "دورية ٣، بلاغ أولوية ثالث – حادث تصادم سيارتين، لا إصابات، في تقاطع شارع حدة، بجانب مسجد النور. توجه وحرر محضراً". لحالة عنف منزلي مستمر من المستوى الأول: "دورية ٥، استلمي بلاغ أولوية أول – رجل يحمل سكيناً يهدد زوجته، في حي السعادة، عمارة ٤، الطابق الثاني. اطلبي إسعافاً احتياطاً. اقتربي بصمت". لشكوى إزعاج من المستوى الرابع: "دورية ٢، بلاغ أولوية رابع – ضوضاء جيران في شارع الأمل، عمارة ١٢. توجه عندما تتحرر من بلاغك الحالي، ليس عاجلاً."

رابعاً: حلقة الاتصال المغلقة

بعد إرسال الأمر لا ينتهي دور المحول، بل يجب أن تؤكد الدورية استلام الأمر وتعيد صياغة مختصرة لضمان الفهم.93

الخطوات التي يجب ألا تتجاوز ٥ إلى ١٠ ثوانٍ: أولاً، يرسل المحول الأمر: "دورية ٧، الأمر كما سبق... انتهى". ثانياً، يؤكد قائد الدورية الاستلام: "دورية ٧ استلمت". ثالثاً، يعيد قائد الدورية الصياغة المختصرة: "إطلاق نار، المنصورة، مقابل المستشفى، مسلح ببندقية. سنقترب بحذر". رابعاً، يؤكد المحول صحة إعادة الصياغة: "موافق. أرسل تحديثاً عند الوصول."

هذه الحلقة ضرورية لأنها تمنع سوء الفهم كأن تفهم الدورية شارع الأربعين بينما المحول قال شارع الخمسين، وتخلق سجلاً صوتياً واضحاً في حالة حدوث خطأ يُعرف من أخطأ، وتجبر الدورية على الانتباه فلا يمكنها أن تقول "استلمت" وهي لم تنتبه.

تنبيه: الدراسات أثبتت أن ٣٥ في المئة من أخطاء التحويل سببها فشل في حلقة الاتصال المغلقة، أي أن الدورية تقول "استلمت" دون إعادة الصياغة ثم تذهب إلى موقع خاطئ.94

المطلب السادس: المتابعة والتحديث

أولاً: تعريف تقرير الحالة وأهميته

تقرير الحالة هو تقرير حالة موجز ترسله الدورية الميدانية إلى غرفة العمليات بشكل دوري أو عند حدوث حدث مهم. يحافظ تقرير الحالة على الوعي الظرفي لضابط العمليات، ويسمح له بإعادة توجيه الموارد إذا لزم الأمر.95

ثانياً: أنواع تقارير الحالة الخمسة وتوقيتها

النوع الأول: تقرير الحالة عند الانطلاق، ويُرسل فور مغادرة الدورية موقعها السابق أو فور استلام الأمر، ومحتواه تأكيد الذهاب إلى الموقع والزمن المتوقع للوصول. مثاله: "دورية ٧ في طريقها إلى المنصورة، وصول متوقع خلال ٧ دقائق، حركة المرور طبيعية."

النوع الثاني: تقرير الحالة عند الوصول، ويُرسل عند وصول الدورية إلى محيط الموقع قبل النزول من السيارة، ومحتواه وصف سريع لما تراه الدورية من بعيد: عدد الأشخاص، أي خطر ظاهر، إشارات مرورية. مثاله: "دورية ٧ وصلت محيط المستشفى. أرى تجمعاً لحوالي ١٠ أشخاص خارج العمارة. لا أرى السلاح من هنا. سأنزل لاستطلاع."

النوع الثالث: تقرير الحالة عند الاتصال الأولي، ويُرسل بعد النزول والتواصل مع الأطراف، ومحتواه نتيجة الاتصال الأولي: هل الوضع تحت السيطرة؟ هل هناك حاجة لدعم؟ أي إصابات؟ مثاله: "دورية ٧، تعرفت على المبلغ. الجاني فر من الموقع قبل وصولنا. الضحية مصابة بجرح قطعي في الذراع. أطلب إسعافاً."

النوع الرابع: تقرير الحالة للتقدم، ويُرسل كل ١٥ إلى ٣٠ دقيقة في العمليات الطويلة كالبحث عن مفقود، ومحتواه التقدم المحرز وأي عوائق وأي تغيير في الخطة. مثاله: "دورية ٧، بحثنا في الطابقين الأول والثاني، لم نعثر على المشتبه به. سننتقل إلى الطابق الثالث."

النوع الخامس: تقرير الحالة عند الإنهاء، ويُرسل بعد اكتمال المهمة وقبل مغادرة الموقع، ومحتواه النتيجة النهائية: قبض أو مخالفة أو إحالة أو بلاغ كاذب، وتأكيد أن الموقع آمن. مثاله: "دورية ٧، انتهيت. تم القبض على الجاني وتسليمه للتحقيق. المصاب نُقل للإسعاف. الموقع آمن. عدت إلى الخدمة.96 "

ثالثاً: دور غرفة العمليات في متابعة تقارير الحالة

ليس فقط الدورية ترسل تقرير الحالة، بل على المحول وضابط العمليات ثلاثة أدوار: الأول طلب تقرير الحالة إذا تأخر، فإذا مرت ١٠ دقائق على آخر تحديث من الدورية في بلاغ من المستوى الثاني أو الثالث يسأل المحول: "دورية ٧، أرسل تحديث الموقف". الثاني تسجيل

تقرير الحالة في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب، فيُدوّن كل تقرير بشكل مختصر في سجل البلاغ ليكون مرجعاً تاريخياً. الثالث رفع تقرير الحالة إلى القيادة في العمليات الكبرى، فيلخص ضابط العمليات تقرير الحالة الوارد ويصعدها للقيادة العليا كمدير الشرطة إذا كانت الحادثة ذات أهمية استراتيجية.

رابعاً: صيغة تقرير الحالة القياسية للدورية

ليس مطلوباً من الدورية أن ترسل تقريراً طويلاً، بل موجزاً بالصيغة التالية: "نداء الدورية، تقرير حالة النوع – جوهر الموقف – الطلب إن وُجد – انتهى."

أمثلة: تقرير حالة وصول: "دورية ٧، تقرير حالة وصول – وصلت محيط الموقع، أرى نوراً في الطابق الثاني، لا حركة – انتهى". تقرير حالة تقدم: "دورية ٧، تقرير حالة تقدم – أنهينا تفتيش الغرفتين الأولى والثانية، لم نعثر على شيء – انتهى". تقرير حالة طلب دعم: "دورية ٧، تقرير حالة – الموقف يتصاعد، المشتبه به أخرج سلاحاً أبيض، أطلب دعم دورية ثانية فوراً – انتهى.97 "

المطلب السابع: الإنهاء والتقييم

أولاً: تعريف الإنهاء وشروطه

إغلاق البلاغ هو الإجراء الرسمي الذي يتم بموجبه تصنيف البلاغ على أنه مكتمل وإزالته من قائمة البلاغات النشطة في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب. لا يجوز إغلاق البلاغ إلا بعد استيفاء جميع الشروط التالية: انتهاء المهمة الميدانية فعلياً بأن أبلغت الدورية تقرير حالة إنهاء، وعدم وجود حاجة إلى أي إجراءات متابعة من غرفة العمليات كإرسال دورية أخرى أو التنسيق مع إسعاف، وتسجيل النتيجة النهائية في النظام كقبض أو مخالفة أو تحرير محضر أو بلاغ كاذب أو إحالة لجهة أخرى، والتأكد من سلامة جميع الضباط المشاركين فلا أحد مصاب يحتاج إلى إخلاء، وأرشفة التسجيلات الصوتية المرتبطة بالبلاغ من المكالمة الهاتفية واللاسلكية.98

ثانياً: الإجراءات السبعة للإغلاق

الخطوة الأولى: يتصل المحول بالدورية ويطلب تأكيداً نهائياً: "دورية ٧، قبل إغلاق البلاغ، هل هناك أي شيء آخر؟ هل الموقف آمن تماماً؟"، والمسؤول هو المحول ويُسجل السؤال والرد في النظام.

الخطوة الثانية: تؤكد الدورية: "لا شيء آخر، الموقف آمن، نطلب إغلاق البلاغ" أو تطلب شيئاً إضافياً، والمسؤول قائد الدورية ويُسجل الرد.

الخطوة الثالثة: يدخل المحول نتيجة البلاغ النهائية في النظام من قائمة منسدلة، وهي إما قبض مع عدد المتهمين، أو تحرير مخالفة، أو إنذار شفهي، أو بلاغ كاذب، أو إحالة لجهة أخرى، أو لا إجراء مطلوب، والمسؤول المحول.

الخطوة الرابعة: يضيف المحول أي تعليقات إضافية في حقل النص الحر كقول "الضحية رفض تحرير محضر"، والمسؤول المحول.

الخطوة الخامسة: يسجل المحول وقت الإغلاق تلقائياً في النظام، والمسؤول النظام الآلي.

الخطوة السادسة: يغير المحول حالة الدورية من في الموقع إلى جاهز بعد التأكد من أنها غادرت الموقع واستعدت لبلاغ جديد، والمسؤول المحول.

الخطوة السابعة: يغلق المحول البلاغ في النظام بالضغط على زر إغلاق الحادثة، فينتقل البلاغ من قائمة النشطة إلى قاعدة البيانات التاريخية، والمسؤول المحول.99

ثالثاً: تقييم ما بعد الإغلاق

بعد الإغلاق في غضون أيام أو أسابيع، تقوم وحدة ضبط الجودة وهي وحدة منفصلة غالباً عن غرفة العمليات بمراجعة عينة عشوائية من البلاغات المغلقة .

أسئلة التقييم الستة وأوزانها النسبية في نظام التقييس: السؤال الأول: هل تم الرد على المكالمة في غضون ١٠ ثوانٍ؟ ويُستخدم تسجيل وقت الرد في نظام التوزيع الآلي، ووزنه ١٥ في المئة. السؤال الثاني: هل تم جمع جميع العناصر الثمانية للبلاغ؟ ويُستخدم مراجعة نص النظام والتسجيل الصوتي، ووزنه ٢٠ في المئة. السؤال الثالث: هل تم تحديد الأولوية بشكل صحيح بالمقارنة مع المعايير القياسية؟ ويُستخدم مقارنة قرار ضابط العمليات بالبروتوكول، ووزنه ٢٥ في المئة. السؤال الرابع: هل تم إرسال الدورية المناسبة الأقرب والأكفأ؟ ويُستخدم مراجعة النظام للبحث عن دوريات أقرب لم تُرسل، ووزنه ١٥ في المئة. السؤال الخامس: هل تم تطبيق حلقة الاتصال المغلقة بشكل صحيح؟ ويُستخدم مراجعة التسجيل اللاسلكي، ووزنه ١٠ في المئة. السؤال السادس: هل تم إغلاق البلاغ مع التوثيق الكامل؟ ويُستخدم مراجعة النظام وحقول النتيجة، ووزنه ١٥ في المئة.

نتائج التقييم: من ٩٠ إلى ١٠٠ درجة تعني ممتاز، ومن ٧٥ إلى ٨٩ تعني جيد، ومن ٦٠ إلى ٧٤ تعني مقبول، وأقل من ٦٠ تعني غير مقبول ويستدعي تدريباً إضافياً للموظف المعني.

خلاصة المبحث الثالث

تدفق البلاغ يتبع دورة عملياتية من ٦ مراحل: الاستقبال، الاستجواب والتسجيل، التحويل، الاستجابة، التدخل والإغلاق، ما بعد الإغلاق.

مرحلة استقبال المكالمة تتبع ٧ خطوات قياسية، تبدأ بالرد خلال ١٠ ثوانٍ وتنتهي بالانتقال إلى الأسئلة الاستجوابية.

تسجيل البيانات في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب يجب أن يكون دقيقاً وسريعاً، مع استخدام نظام تصنيف موحد يُفضل الهجين: الرموز العشرية للاسلكي واللغة الطبيعية للتسجيل.

تحديد الأولوية بخمسة مستويات أحمر وبرتقالي وأصفر وأخضر وأزرق هو القرار الأكثر تأثيراً، وخطأ فيه قد يكلف أرواحاً.

التحويل يستخدم صيغة قياسية من نداء وتنبيه وطبيعة وموقع وتعليمات، مع حلقة اتصال مغلقة لتأكيد الفهم.

تقرير الحالة يُرسل في ٥ مناسبات: انطلاق وصول اتصال أولي تقدم إنهاء.

إغلاق البلاغ يتطلب ٧ إجراءات، يليها تقييم جودة لتغذية التدريب وتحسين الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

1 الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .(2020) .(NENA) المعيار الخاص بتنفيذ مراكز الرد على مكالمات السلامة العامة .NENA 56-003 .(PSAPs) الصفحات ١٠-١٢.

2 الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ .(2019) .(IAED) بروتوكولات الإرسال الشرطي: دليل شامل .منشورات .IAED صفحة ٣٣.

3 ميلر، ل. س. (٢٠١٨). التقارير الشرطية والتوثيق القانوني؛ في العمليات الشرطية)الطبعة الثامنة). بوسطن: سينجاج. الصفحات ٢٠٨-٢١٠.

4 ويلسون، أو. دبليو، وماكلارين، ر. س .(2017) .الإدارة الشرطية)الطبعة الرابعة). نيويورك: ماكجرو هيل. صفحة ٣١٥.

5 مكتب إحصاءات العدالة .(2021) .مقاييس الأداء في مراكز الاتصالات الشرطية . NCJ 254799، وزارة العدل الأمريكية. الصفحات ٨-١١.

6 ستيلفوكس، ب .(2019) .التحقيق الجنائي: مقدمة في المبادئ والممارسة .أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد. صفحة ٨٨.

7 راتكليف، ج. هـ .(2016) .الشرطة الموجهة بالمعلومات الاستخبارية)الطبعة الثانية). لندن: روتليدج. الصفحات ١٠١-١٠٣.

8 كوردينر، ج. دبليو .(2019) .الإدارة الشرطية)الطبعة التاسعة). لندن: روتليدج. صفحة ٢٩٠.

9 تايلور، ب، وكوفاليك، أ. (٢٠٢٠). الأهداف الاستراتيجية لمراكز الاتصالات الشرطية .مجلة الشرطة الدولية، ٤٣(3)، الصفحات ٤٥٦-٤٦٠.

10 مور، م. هـ .(2016) .تقدير القيمة في العمل الشرطي: تحدي قياس الأداء الشرطي . كامبريدج: كلية كينيدي للحكومة بجامعة هارفارد. صفحة ٣٤.

11 الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ .(2019) .(IAED) مرجع سابق. صفحة ٤٤.

12 مرصد الأمن اليمني. (٢٠٢٣). تأثير النزاع المسلح على عمل غرف العمليات. تقرير ميداني غير منشور. صفحة ١٢.

13 وزارة الداخلية اليمنية – إدارة العمليات. (٢٠٢٢). تقرير سنوي غير منشور. الصفحات ١٨-١٩.

14 مانينغ، ب. ك .(2020) .تكنولوجيا العمل الشرطي .نيويورك: مطبعة جامعة نيويورك. الصفحات ٦٧-٧٠.

15 الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ .(2019) .(IAED) مرجع سابق. صفحة ١١٢.

16 الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .(2020) .(NENA) مرجع سابق. الصفحات ٢٨-

.٣٥
17 الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .(2020) .(NENA) مرجع سابق. الصفحات ٢٨-٣٥.
18 الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ .(2019) .(IAED) مرجع سابق. الصفحات ٥٥-٥٨.
19 إيك، ج. إ، وسبيلمان، دبليو. (٢٠١٩). حل المشكلات في إدارة الإرسال الشرطي؛ في الابتكار في العمل الشرطي)الطبعة الثانية). كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج. صفحة ٣١٥.
20 رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة .(2018) .(APCO) إجراءات التشغيل القياسية للاتصالات في السلامة العامة .APCO ANSI 2.106 .صفحة ٢٨.
21 وزارة العدل الأمريكية .(2015) .القيادة والتحكم في إنفاذ القانون، واشنطن: مكتب شرطة المجتمع الموجه. صفحة ٩٢.
22 وزارة العدل الأمريكية. (٢٠١٥). مرجع سابق. صفحة ٩٤.
23 الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .(2020) .(NENA) مرجع سابق. الصفحات ١١٢-١١٥.
24 كلية الشرطة (المملكة المتحدة) .(2022) .كتيب القيادة العملياتية .لندن: المؤلف. صفحة ٧٨.
25 أوليفا، ج. ر. (٢٠١٩). نموذج دورة حياة الحادثة .مجلة الإرسال في حالات الطوارئ، ١١(2)، الصفحات ١٨-٢٢.
26 الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .(2020) .(NENA)مرجع سابق. صفحة ١١٧.
27 تم بناء الجدول (٢,١,٨) بناءً على دمج مراجع متعددة: أوليفا (٢٠١٩)، الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ (٢٠٢٠)، الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (٢٠١٩)، رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة (٢٠١٨)، إيك وسبيلمان.(2019)
28 إدارة تدريب شرطة لوس أنجلوس .(2015) .سيناريو محاكاة الإرسال رقم ٤٧-ب، وثيقة داخلية.
29 وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات اليمنية .(2018) .تقرير عن خدمات الطوارئ، وثيقة داخلية. صفحة ٤.
30 المذحجي، ع. (٢٠٢٠). ضمان الجودة منخفض التكلفة للإرسال الشرطي .المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٨(1)، الصفحات ٣٣-٣٦.
31 الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .(2020) .(NENA) مرجع سابق. صفحة ١٢٤.
32 إدارة البحوث في الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .(2018) .دراسة العناصر

الثمانية .التقرير الفني .NENA 2018-03 الصفحات ١-٨.
33 الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ .(2019) .(IAED) مرجع سابق. صفحة ٨٩.
34 رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة .(2018) .(APCO) مرجع سابق. صفحة ٣٥.
35 رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة .(APCO) المرجع نفسه. صفحة ٣٧.
36 وزارة العدل الأمريكية، مكتب شرطة المجتمع الموجه .(2015) .(COPS) القيادة والتحكم في إنفاذ القانون: دليل لقادة الشرطة، واشنطن: مكتب شرطة المجتمع الموجه. صفحة ٤٥.
37 كوردينر، ج. دبليو .(2019) .الإدارة الشرطية)الطبعة التاسعة). نيويورك: روتليدج. صفحة ٣٤١.
38 تم تجميع التعريف من ثلاثة مصادر رئيسية: الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ (NENA) (2020)صفحة ٨؛ رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة (APCO) (2018)صفحة ١٥؛ ودينتينو، ج. ج، ومارتنز، ف. ت. (٢٠١٩) صفحة ٤٥، مع صياغة خاصة للمؤلف.
39 وايزناند، ب. م .(2021) .الإشراف على أفراد الشرطة: المسؤوليات الخمسة عشرة)الطبعة التاسعة). نيويورك: بيرسون. صفحة ٢١٢.
40 سوانسون، ج. ر، وتيريتو، ل، وتايلور، ر. دبليو .(2017) .الإدارة الشرطية: الهياكل والعمليات والسلوك)الطبعة التاسعة). نيويورك: بيرسون. صفحة ٢٨٩.

الرقم **المرجع**

41 أنظمة الإرسال بمساعدة الحاسوب: دليل .(1995) .(NIJ) المعهد الوطني للعدالة لإنفاذ القانون. NCJ 156813. ٣ .صفحة.
42 .ميلر، ل. س. (٢٠١٨). مرجع سابق. صفحة ٢٢٢
43 لندن: المؤلف. .كتيب القيادة العملياتية .(2022) .كلية الشرطة (المملكة المتحدة) .صفحة ٦٧
44 مرجع سابق. الصفحات .(2020) .(NENA) الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .٣٣-٣٢
45 أفضل الممارسات لمراكز الرد على .(2017) .(FCC) هيئة الاتصالات الفيدرالية ، واشنطن: مكتب السلامة العامة بهيئة (PSAPs) مكالمات السلامة العامة .الاتصالات الفيدرالية. صفحة ١٢
46 وزارة الداخلية اليمنية – إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" المركزية. (٢٠٢٣). تقرير واقع غرف العمليات في المحافظات المحررة، وثيقة داخلية (غير منشورة). .الصفحات ٥-٨
47 مرجع سابق. .(2018) .(APCO) رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة

.صفحة ٤٨

48 .المذحجي، ع. (٢٠٢٠). مرجع سابق. الصفحات ٣٣-٣٦

49 إرشادات العمليات المشتركة، .(2020) .(IACP) الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة واشنطن: منشورات IACP. ٢٧ .صفحة

50 مرجع سابق. الصفحات .(2020) .(NENA) الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ ٧٧-٧٩.

51 المرجع نفسه. الصفحات .(2020) .(NENA) الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ ٨٨-٩١.

52 .مرجع سابق. صفحة ٢٣ .(2017) .(FCC) هيئة الاتصالات الفيدرالية

53 .مرجع سابق. صفحة ٩٤ .(2020) .(NENA) الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ

54 .وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات اليمنية. (٢٠١٨). مرجع سابق. صفحة ٦

55 مرجع سابق. .(2019) .(IAED) الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ صفحة ١٢٧.

56 توصية المؤلف بناءً على مقارنة مع ممارسات الصومال وجنوب السودان في غرف العمليات محدودة الموارد.

57 .مرجع سابق. صفحة ١ .(1995) .(NIJ) المعهد الوطني للعدالة

58 .المرجع نفسه. الصفحات ١٥-١٧ .(1995) .(NIJ) المعهد الوطني للعدالة

59 بناءً على تجارب تدريبية لشرطة دبي وشرطة لوس أنجلوس (٢٠٢٠)، معدل للسياق اليمني.

60 نظم المعلومات الجغرافية في السلامة العامة: .(2010) .معهد إسري لإنفاذ القانون ريدلاندز، كاليفورنيا: مطبعة إسري. صفحة ٥٦ .الاتجاهات العالمية.

61 مقابلة شخصية مع مهندس اتصالات سابق في وزارة الداخلية اليمنية (٢٠٢٢)، تمت بتصريح مشروط.

62 شيكاغو: موتورولا. .دليل تصور مركز القيادة .(2020) .شركة موتورولا للحلول صفحة ١٨.

63 بناءً على دراسة حالة لغرفة عمليات في الأردن (٢٠١٩) نُشرت في مجلة أمنية محكمة.

64 .كلية الشرطة (المملكة المتحدة). (٢٠٢٢). مرجع سابق. صفحة ٨٨

65 مرجع سابق. .(2018) .(APCO) رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة الصفحات ٧٢-٧٥.

66 .العمليات الشرطية: التخطيط والإدارة .(2019) .دينتينو، ج. ج، ومارتنز، ف. ت إلينوي: تشارلز سي توماس. الصفحات ١٧٦-١٧٩.

67 مجلة الإرسال في حالات .ليفيتين، أ. (٢٠٢٠). الإجهاد النفسي لدى مرسلي الطوارئ الطوارئ، ١٢(4)، الصفحات ٣١-٣٥.

68 ليفيتين، أ. (٢٠٢٠). جدولة المناوبات في مراكز السلامة العامة التي تعمل ٢٤ ساعة. ١٨، مجلة إدارة الطوارئ(2)، الصفحات ١٢١-١٢٥.

69 بناءً على توصيات ورشة عمل لمديري غرف العمليات اليمنيين (٢٠٢١) نظمها

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP).
70 مرجع سابق. (2019). الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (IAED). الصفحات ٢١٠-٢١٥.
71 مجلة علم النفس الشرطي. ميلر، ل. (٢٠٢٠). إرهاق التعاطف في إرسال الطوارئ والجنائي، ٣٥(2)، الصفحات ١٨٨-١٩٥.
72 توصيات المراجع الأكاديمية بتكييف للمؤلف.
73 أوليفا، ج. ر. (٢٠١٩). مرجع سابق. الصفحات ١٨-٢٢.
74 مرجع سابق. الصفحات (2020). الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ (NENA). ١١٧-١٢٠.
75 تم تطوير الجدول (٢,٣,١) من دمج مراجع: أوليفا (٢٠١٩)، الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ (٢٠٢٠)، والأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (2019).
76 مرجع سابق. (2018). رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة (APCO). الصفحات ٥٥-٥٨.
77 إيك، ج. إ، وسبيلمان، دبليو. (٢٠١٩). مرجع سابق. صفحة ٣١٢.
78 مرجع سابق. (2019). الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (IAED). صفحة ٨٨.
79 المرجع نفسه. (2019). الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (IAED). صفحة ٩٢.
80 مرجع سابق. الصفحات ١٥-١٧. (1995). المعهد الوطني للعدالة (NIJ).

الرقم	المرجع
81	مرجع سابق. (2018). رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة (APCO). الصفحات ٦١-٦٤.
82	منشور. دليل اللغة الطبيعية. (2005). الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ (FEMA). صفحة ٣. FEMA 1-1.
83	توصية المؤلف بناءً على دراسة مقارنة بين أنظمة التصنيف في الأردن والسعودية واليمن.
84	إيك، ج. إ، وسبيلمان، دبليو. (٢٠١٩). مرجع سابق. صفحة ٣١٨.
85	مرجع سابق. (2019). الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (IAED). صفحة ١٠٣.
86	وزارة العدل الأمريكية. (٢٠١٥). مرجع سابق. صفحة ١١٥.
87	الجدول (٢,٣,٥) موسع من مصادر متعددة.
88	مرجع سابق. (2019). الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (IAED). صفحة ١٠٣.
89	وزارة العدل الأمريكية. (٢٠١٥). مرجع سابق. صفحة ١١٥.
90	إيك، ج. إ، وسبيلمان، دبليو. (٢٠١٩). مرجع سابق. صفحة ٣٢٠.
91	مرجع سابق. صفحة ١٣٤. (2020). الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ (NENA).
92	مرجع سابق. (2018). رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة (APCO).

صفحة ٧٢.

93 وزارة العدل الأمريكية. (٢٠١٥). مرجع سابق. صفحة ٨٨.

94 دراسة داخلية غير منشورة لشرطة لوس أنجلوس (٢٠١٨)، تمت الإشارة إليها في: الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ (٢٠٢٠) صفحة ١٣٩.

95 لندن: كلية .إرشادات إعداد تقارير الحالة .(2015) .كلية الشرطة (المملكة المتحدة) الشرطة. صفحة ٤.

96 تم بناء الجدول (٢,٣,٩) بناءً على: كلية الشرطة (٢٠١٥) والأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (٢٠١٩) صفحة ١١٠.

97 المرجع .(2019) .(IAED) الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ نفسه. صفحة ١١٢.

98 مرجع سابق. الصفحات .(2020) .(NENA) الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ ١٦٨-١٦٥.

99 مرجع سابق. .(2019) .(IAED) الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ صفحة ٢١٠.

الفصل الثالث

تخطيط العمليات الشرطية

الهدف الخاص للفصل

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالأدوات النظرية والعملية اللازمة للتخطيط المنهجي للعمليات الشرطية، بدءاً من المفاهيم العامة للتخطيط الأمني، مروراً بالخرائط الأمنية كأداة تخطيطية، ثم مستويات التخطيط الثلاثة (الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي)، وصولاً إلى خطوات التخطيط العملياتي التفصيلية وكتابة خطة العمليات وإدارة المخاطر. يُعد هذا الفصل جسراً بين النظرية الإدارية في الفصل الأول والتطبيق العملي الميداني في الفصل الرابع وما بعده، وهو ضروري لكل ضابط عمليات يطمح إلى تجاوز ردود الفعل العشوائية إلى العمليات الاستباقية المنظمة.1

ينقسم هذا الفصل إلى ستة مباحث رئيسية: المبحث الأول التخطيط الأمني العام كمدخل تمهيدي، والمبحث الثاني الخرائط الأمنية كأداة تخطيط، والمبحث الثالث مستويات التخطيط العملياتي الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي، والمبحث الرابع خطوات التخطيط العملياتي الست، والمبحث الخامس خطة العمليات ونموذجها ومكوناتها، والمبحث السادس تقدير المخاطر وإدارة الاحتمالات.

المبحث الأول: التخطيط الأمني العام (مدخل تمهيدي)

تمهيد للمبحث

قبل الخوض في تفاصيل تخطيط العمليات الشرطية وهو موضوع هذا الفصل، لا بد من وضع إطار عام لمفهوم التخطيط الأمني بمعناه الأوسع، لأن تخطيط العمليات هو مجرد مستوى واحد ضمن المستوى التشغيلي والتكتيكي ضمن مستويات متعددة من التخطيط تمتد من السياسات العامة وصولاً إلى الإجراءات التنفيذية ٢. يهدف هذا المبحث إلى تعريف القارئ بالأساسيات التي تبنى عليها باقي المباحث، دون الدخول في تفاصيل العمليات العسكرية أو التخطيط الاستراتيجي طويل المدى الذي قد يكون خارج نطاق مسؤوليات غرفة العمليات المباشرة.

ينقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب رئيسية: مفهوم التخطيط الأمني وأهدافه، ثم مستويات التخطيط الأمني من سياسة وفلسفة وبرامج وتنظيم وإجراءات وعمليات، ثم أنواع الخطط الأمنية ومكوناتها الستة، ثم عوامل النجاح والفشل في الخطة الأمنية.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الأمني وأهدافه

أولاً: التعريف العلمي للتخطيط الأمني

التخطيط الأمني هو عملية منهجية وعقلانية ومستمرة، تهدف إلى تحديد الأهداف الأمنية المستقبلية لمؤسسة شرطية أو دولة، وتحليل الوضع الحالي من حيث الموارد والتهديدات والفجوات، واقتراح مسارات عمل بديلة، واختيار أفضل هذه المسارات، وتخصيص الموارد البشرية والمادية والتقنية والمالية والزمنية لتحقيق الأهداف بأقل قدر من المخاطر وأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.3

يمتاز هذا التعريف عن رد الفعل العشوائي بأربع سمات: فهو منهجي وليس حدسياً لأنه يتبع خطوات منظمة، ومستقبلي وليس آنياً لأنه ينظر إلى الغد والأسبوع القادم والسنة القادمة وليس فقط إلى البلاغ التالي، وقائم على تحليل الموارد فلا يضع أهدافاً مستحيلة، ومهتم بالمخاطر فلا يتجاهل احتمالية فشل الخطة.4

ثانياً: الفرق بين التخطيط الأمني وأنواع التخطيط الأخرى

في العلوم الإدارية، هناك عدة أنواع من التخطيط حسب المجال؛ فالتخطيط الأمني يختص بالأمن بجميع أنواعه الوطني والشرطي والمنشآت، وهدفه حماية الأرواح والممتلكات

والمعلومات من التهديدات، ويمتد زمنه من قصير إلى طويل المدى، ويتولاه وزير الداخلية أو مدير الأمن أو قائد الشرطة.

أما التخطيط الاستراتيجي فيخص أي منظمة ربحية أو غير ربحية، وهدفه تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الكبرى للمنظمة، ويمتد لثلاث إلى خمس سنوات، ويتولاه المدير التنفيذي أو مجلس الإدارة.

والتخطيط العملياتي يخص أي منظمة، وهدفه ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية محددة بزمن أقصر، ويمتد من ستة أشهر إلى سنتين، ويتولاه مدراء الأقسام.

والتخطيط التكتيكي مختص بالمجال العسكري والأمني، وهدفه تنفيذ مهمة محددة كمداهمة أو حصار أو تأمين بشكل فوري أو قصير المدى، ويمتد من ساعات إلى أيام، ويتولاه قائد الميدان أو ضابط العمليات.

أما التخطيط المالي فيخص أي منظمة، وهدفه تخصيص الميزانيات وإدارة التدفقات النقدية، ويمتد من قصير إلى طويل، ويتولاه المدير المالي.5

ثالثاً: الأهداف السبعة للتخطيط الأمني

أي خطة أمنية سواء كانت خطة استراتيجية لوزارة الداخلية أو خطة عمليات لمداهمة وكر مخدرات تهدف إلى تحقيق سبعة أهداف مترابطة.

الهدف الأول تحديد الاتجاه، فالخطة تجيب عن سؤال إلى أين نحن ذاهبون وما هي أولوياتنا بدلاً من التخبط العشوائي، ويُقاس بوجود وثيقة خطة مكتوبة مع أهداف واضحة.

الهدف الثاني ترشيد استخدام الموارد، فمع الموارد المحدودة من ضباط وسيارات وأموال، تضمن الخطة توجيه هذه الموارد إلى أهم الأولويات وليس تبديدها في أنشطة هامشية، ويُقاس بنسبة الموارد المنفقة على الأنشطة المخططة مسبقاً مقابل الأنشطة الطارئة غير المخططة.

الهدف الثالث تقليل المخاطر، فمن خلال تحليل المخاطر قبل التنفيذ ووضع خطط بديلة، تقل احتمالية المفاجآت غير السارة، ويُقاس بعدد العمليات التي واجهت مخاطر غير متوقعة أدت إلى فشل جزئي أو كلي.

الهدف الرابع تنسيق الجهات المختلفة، فعندما تكون هناك خطة مكتوبة تعرف كل جهة كالشرطة والإسعاف والدفاع المدني دورها بدقة، مما يقلل التداخل والصراع، ويُقاس بزمن التنسيق بين الجهات.

الهدف الخامس تسهيل الرقابة والتقييم، فالخطة الجيدة تحدد معايير أداء واضحة يمكن قياسها بعد التنفيذ، وبدون خطة كيف تعرف أنك نجحت أو فشلت؟ ويُقاس بعدد المرات التي تم فيها تقييم الأداء بناءً على معايير الخطة.

الهدف السادس رفع الروح المعنوية، فعندما يعرف الضابط الميداني أن هناك خطة مدروسة وليس ارتجالاً يشعر بالأمان والثقة بقادته فيؤدي بشكل أفضل، ويُقاس باستبيانات الرضا الوظيفي بين الضباط.

الهدف السابع الاستمرارية المؤسسية، فالخطط الموثقة تضمن أنه إذا غادر قائد متمرس يأتي قائد جديد ويقرأ الخطة فيواصل العمل من حيث توقف بدلاً من إعادة اختراع العجلة، ويُقاس بعدد الخطط المتداولة والمحدثة سنوياً.6

المطلب الثاني: مستويات التخطيط الأمني

أولاً: الهرم السداسي للتخطيط الأمني

التخطيط الأمني ليس كتلة واحدة، بل ستة مستويات متراتبة على شكل هرم، كل مستوى يغذي الذي يليه ويستند إلى الذي يسبقه ٧؛ فهم هذا الهرم يمنع الخلط بين خطة الدولة للأمن القومي وخطة مداهمة وكر المخدرات، فكلاهما تخطيط أمني لكن بمستوى مختلف تماماً.

المستوى الأول هو السياسة الأمنية، ويتولاه أعلى سلطة في الدولة كمجلس الوزراء أو رئيس الدولة، ويمتد لخمس إلى عشر سنوات، وتكون مخرجاته وثائق السياسات والقوانين والاستراتيجيات الوطنية، كمثال سياسة مكافحة الإرهاب في اليمن.

المستوى الثاني هو الفلسفة الأمنية، ويتولاه وزير الداخلية أو قائد الشرطة العام، ويمتد لثلاث إلى خمس سنوات، وتكون مخرجاته رؤية ورسالة وقيم الشرطة، كمثال شرطة المجتمع كفلسفة موجهة.

المستوى الثالث هو البرامج الأمنية، ويتولاه مديرو الإدارات العامة كمكافحة المخدرات والمرور، ويمتد لواحد إلى ثلاث سنوات، وتكون مخرجاته برامج ذات أهداف محددة، كمثال برنامج خفض حوادث الطرق بنسبة ٢٠ في المئة خلال سنتين.

المستوى الرابع هو التنظيم الأمني، ويتولاه مدراء الأقسام والوحدات، ويمتد لستة إلى اثني عشر شهراً، وتكون مخرجاته الهياكل التنظيمية وتوصيف المهام وسلاسل القيادة، كمثال إعادة هيكلة غرفة عمليات عدن.

المستوى الخامس هو الإجراءات الأمنية، ويتولاه ضباط العمليات ومدراء الميدان، ويمتد لشهور، وتكون مخرجاته إجراءات قياسية وبروتوكولات، كمثال إجراءات استقبال البلاغات في غرفة العمليات.

المستوى السادس هو العمليات الأمنية، ويتولاه قادة الفرق الميدانية وضباط العمليات التنفيذيين، ويمتد لساعات إلى أيام، وتكون مخرجاته خطط العمليات والأوامر التكتيكية، كمثال خطة مداهمة وكر أسلحة في حي البساتين.8

ثانياً: أهمية فهم هذا الهرم لضابط العمليات

قد يعتقد ضابط العمليات أن اهتمامه منصب فقط على المستوى السادس وهو خطط العمليات، لكن في الواقع كل خطة عملياتية ناجحة يجب أن تكون متسقة مع المستويات الأعلى؛ فلا يمكن لخطة عمليات أن تأمر باقتحام منزل دون مذكرة تفتيش إذا كانت السياسة

الأمنية والقانون تمنع ذلك في المستوى الأول، وإذا كانت الفلسفة الأمنية لوزارة الداخلية هي شرطة المجتمع في المستوى الثاني، فإن خطة العمليات يجب أن تتضمن خطوات لتقليل الأضرار الجانبية على المدنيين، وإذا كان هناك إجراء قياسي في المستوى الخامس ينص على أنه لا يتم التحويل إلا بعد موافقة ضابط العمليات، فلا يجوز لخطة العمليات في المستوى السادس أن تتجاوز هذا الإجراء.9

الخلاصة التطبيقية: عند كتابة خطة عملية، يجب أن يراجع ضابط العمليات أولاً المستويات الأعلى من سياسات وإجراءات للتأكد من عدم انتهاكها، وهذا يوفر عليه المساءلة القانونية لاحقاً.

المطلب الثالث: أنواع الخطط الأمنية ومكوناتها

أولاً: تصنيف الخطط الأمنية

يمكن تصنيف الخطط الأمنية حسب ثلاثة معايير. حسب المدة الزمنية فتنقسم إلى خطط استراتيجية طويلة المدى فوق ثلاث سنوات، وتشغيلية متوسطة من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات، وتكتيكية قصيرة من أيام إلى أسابيع، وفورية لحظية في ساعات.

وحسب طبيعة التهديد فتنقسم إلى خطط وقائية وخطط رديفة للاستجابة لجريمة وقعت، وخطط طوارئ بديلة إذا فشلت الخطة الرئيسية، وخطط أزمة كتفعيل غرفة عمليات بديلة عند تدمير الرئيسية.

وحسب نطاق التطبيق فتنقسم إلى خطط وطنية ومحلية لمحافظة أو مدينة، وخطط خاصة بمنشأة، وخطط خاصة بحدث مؤقت.10

ثانياً: المكونات الأساسية الستة لأي خطة أمنية

بغض النظر عن نوع الخطة، هناك ستة مكونات أساسية يجب أن تتضمنها أي خطة أمنية مكتوبة وإلا كانت ناقصة، وتعرف اختصاراً بـ.11 (PASMEC)

المكون الأول هو الغرض، ويجيب عن سؤال لماذا هذه الخطة وما هو المبرر لوجودها، فيحدد المشكلة أو التهديد الذي تعالجه الخطة والحدود الجغرافية والزمنية التي تنطبق عليها والنتيجة المرجوة في جملة واحدة.

المكون الثاني هو الافتراضات، ويجيب عن سؤال ما الذي نفترض أنه صحيح عند كتابة الخطة حتى لو لم نتأكد منه بالكامل، فيحدد الظروف التي ستهيئ لنجاح الخطة والتي إذا تغيرت فإن الخطة ستفشل أو تحتاج إلى تعديل؛ فمثلاً نفترض أن الطقس سيكون معتدلاً وأن العدو ليس لديه طائرات مسيرة وأن الدعم من الحكومة سيصل خلال ساعتين.

المكون الثالث هو النطاق، ويجيب عن سؤال ما هي حدود الخطة وما الذي تشمله وما الذي تستبعده، فيحدد المناطق الجغرافية التي تطبق فيها الخطة والوحدات والأفراد الذين ستشملهم والمهام التي تقع ضمن الخطة والمهام المستثناة التي تترك لخطة أخرى.

المكون الرابع هو الأساليب والإجراءات، وهذا هو الجزء الأطول، ويجيب عن سؤال كيف سننفذ الخطة، فيحدد الخطوات التفصيلية المتسلسلة زمنياً لتنفيذ الخطة ومن المسؤول عن كل خطوة والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لكل خطوة والجدول الزمني للتنفيذ.

المكون الخامس هو التقييم، ويجيب عن سؤال كيف سنعرف أن الخطة نجحت أو فشلت ومتى سنقوم بالتقييم، فيحدد مؤشرات الأداء الرئيسية التي سنقيس بها النجاح وطريقة التقييم كالمشاهدة الميدانية أو التقارير أو الاستبيانات، وتوقيت التقييم فورياً أو بعد أسبوع أو بعد شهر، ومن المسؤول عن التقييم.

المكون السادس هو الاتصال والتنسيق، ويجيب عن سؤال كيف سنخبر الأطراف المعنية بالخطة وكيف سننسق مع الجهات الأخرى أثناء التنفيذ، فيحدد من يجب إطلاعه على الخطة كمدير الشرطة والنيابة والدفاع المدني وكيف سيتم إطلاعهم، وما هي قنوات الاتصال التي ستستخدم أثناء التنفيذ، وما هي كلمات السر أو الرموز الخاصة إن وجدت، وكيف سنحل تضارب الأوامر بين الجهات المختلفة.

ثالثاً: مثال تطبيقي لخطة أمنية لتأمين احتفال وطني

في مثال تأمين احتفال العيد الوطني في ميدان السبعين بصنعاء، يكون الغرض هو تأمين الاحتفال لمنع وقوع حوادث إرهابية أو تدافع أو حرائق وضمان سلامة الحضور المتوقع عشرة آلاف شخص.

أما الافتراضات فتفترض أن وزارة الداخلية ستوفر ثلاثمائة ضابط إضافي، وأن الطقس سيكون معتدلاً دون أمطار تعيق الرؤية، وأن الجمهور سيتعاون مع إجراءات التفتيش، وأنه لن يكون هناك تهديد إرهابي محدد قبل ٤٨ ساعة من الاحتفال وإلا ستُفعل الخطة البديلة.

والنطاق يشمل الميدان نفسه والشوارع المؤدية إليه ضمن دائرة نصف قطرها خمسمائة متر، ويشمل الوحدات شرطة النجدة والمرور والأدلة الجنائية والدفاع المدني، ولا يشمل الأمن القومي فلهم خطة منفصلة ولا تأمين المطار القريب فلخطة أخرى.

والأساليب تشمل أربع مراحل: قبل ٤٨ ساعة تفتيش الميدان بالكامل بالكلاب البوليسية، وقبل ٦ ساعات إغلاق الشوارع المؤدية ونشر الحواجز، وأثناء الاحتفال فرق راجلة منتشرة بين الجمهور وفرق مراقبة كاميرات في غرفة العمليات المتنقلة، وبعد الاحتفال توجيه الجمهور للخروج بشكل تدريجي.

والتقييم يعتمد مؤشرات نجاح هي صفر إصابات خطيرة وصفر حوادث تدافع وأقصى زمن للاستجابة لحادثة أقل من ثلاث دقائق، ويتم التقييم عبر مراجعة تقارير غرفة العمليات وعقد اجتماع مراجعة ما بعد الفعل بعد ٢٤ ساعة.

والاتصال يشمل توزيع الخطة على جميع قادة الفرق قبل ٧٢ ساعة، وقنوات الاتصال لاسلكياً على قناة محددة للقيادة وتطبيقاً للرسائل الفورية للمجموعة الرسمية المشفرة

للصور، وكلمات السر فكلمة عاصمة تعني تفعيل خطة الإخلاء وكلمة هدوء تعني إنهاء حالة التأهب، ويكون ضابط العمليات هو المرجعية الوحيدة لتعديل الخطة أثناء التنفيذ.12

المطلب الرابع: عوامل النجاح والفشل في الخطة الأمنية

أولاً: عوامل النجاح السبعة

بناءً على تحليل مئات الخطط الأمنية الناجحة في العمليات العسكرية والشرطية، يمكن استخلاص سبعة عوامل مشتركة للنجاح.13

العامل الأول واقعية الأهداف، فألا تكون الأهداف غامضة كتحسين الأمن ولا مستحيلة كالقبض على جميع المجرمين في ليلة واحدة، بل هدف واقعي مثل خفض سرقات السيارات في حي المنصورة بنسبة ١٥ في المئة خلال ثلاثة أشهر.

العامل الثاني مشاركة أصحاب المصلحة، فالخطة التي تُفرض من أعلى دون مشاركة المنفذين من الضباط الميدانيين غالباً ما تفشل لأنها لا تعرف واقع الأرض، فيجب عقد اجتماع تشاركي مع قادة الفرق قبل كتابة الخطة النهائية وجمع ملاحظاتهم.

العامل الثالث المرونة المبنية على سيناريوهات بديلة، فالخطة الجيدة لا تفترض أن كل شيء سيمشي حسب الخطة بل تحتوي على جمل شرطية كقول "إذا هطل المطر أثناء الاحتفال فإننا ننقل الفعالية إلى الصالات المغلقة وفق الخطة البديلة رقم اثنين."

العامل الرابع وضوح توزيع المسؤوليات، فكل مهمة في الخطة يكون لها اسم شخص وليس فريق مسؤول، وشخص آخر احتياط، كقول المسؤول عن إخلاء المدخل الشمالي هو الملازم أحمد ورقم هاتفه كذا والاحتياط الرقيب خالد.

العامل الخامس كفاية الموارد، فالخطة التي تطلب خمسين دورية بينما لا تمتلك إلا عشراً هي خطة وهمية، فيجب جرد دقيق للموارد قبل وضع الخطة وتعديل الأهداف لتناسب الموارد المتاحة.

العامل السادس التدريب المسبق، فلا يمكن تنفيذ خطة معقدة دون تدريب الفرق عليها حتى لو كانت نظرية، فيجب تنفيذ تمرين محاكاة قصير لمدة ساعة لجميع الفرق قبل ٤٨ ساعة من التنفيذ الفعلي.

العامل السابع آلية تقييم مدمجة، فالخطة تحدد مسبقاً كيف سيتم قياس النجاح ومتى.

ثانياً: أسباب الفشل العشرة

أما أسباب فشل الخطط الأمنية التي يجب على ضابط العمليات تجنبها عند كتابة خطته فهي عشرة.14

السبب الأول: أهداف غامضة أو غير واقعية كقول نريد أن تكون المدينة آمنة دون تعريف الأمن أو قياسه.

السبب الثاني: تجاهل تحليل التهديدات، ككتابة خطة دون معرفة من هو العدو وما هي قدراته، فيخطئ التقدير.

السبب الثالث: عدم مشاركة المنفذين، كخطة كتبها ضابط مكتبي لم يخرج إلى الميدان منذ سنوات، فيخطط لمداهمة من خلال خرائط قديمة ولا يعلم أن الشارع الذي أمر بالدخول منه أصبح مسدوداً بجدار.

السبب الرابع: عدم المرونة أو جمود الخطة، كرفض تعديل الخطة ولو ظهرت معلومات جديدة واضحة، والإصرار على اقتحام باب رئيسي رغم أن الاستطلاع الجوي أظهر باباً خلفياً غير محروس.

السبب الخامس: توزيع مسؤوليات غير واضح، كأن يحدث نزاع بين فريقين أيهما المسؤول عن إغلاق شارع معين، فيُرسل ثلاثة فرق إلى نفس المهمة ولا يُرسل أي فريق إلى مهمة أخرى.

السبب السادس: ضعف التنسيق مع الجهات الأخرى، كعدم إبلاغ الإسعاف بخطة المداهمة فيتأخر وصوله، فتصاب العملية وتأتي الإسعاف بعد أربعين دقيقة.

السبب السابع: عدم التدريب على الخطة، كتوزيع الخطة على الفرق قبل ساعة من التنفيذ بدون شرح، فيخطئ قائد الفريق في فهم التعليمات وينفذها بشكل خاطئ.

السبب الثامن: نقص الموارد المكتشف أثناء التنفيذ، كأن تطلب الخطة خمس سيارات مصفحة لكن القوات الخاصة ترسل سيارتين فقط، فتفشل عملية الاقتحام.

السبب التاسع: غياب نظام اتصال احتياطي، كاعتماد الخطة على شبكة اتصال واحدة فتعطل أثناء العملية، فينقطع التيار الكهربائي عن أبراج الاتصالات وتنقطع كل قنوات اللاسلكي بين غرفة العمليات والميدان.

السبب العاشر: إهمال تقييم ما بعد التنفيذ، مما يؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء في عمليات متعددة لأن أحداً لم يُجرِ مراجعة ما بعد الفعل.

ثالثاً: قائمة مراجعة لتقييم الخطة قبل التنفيذ

يمكن لضابط العمليات استخدام قائمة المراجعة هذه في الدقائق الأخيرة قبل بدء التنفيذ للتأكد من عدم نسيان شيء أساسي ١٥. يسأل نفسه: هل الهدف محدد وواقعي وقابل للقياس؟ هل

تم تحليل التهديدات بشكل كافٍ؟ هل تم توزيع المسؤوليات على أفراد محددين وليس فريق فقط؟ هل تم إطلاع جميع الفرق على الخطة وليس فقط قادتهم؟ هل تم اختبار قنوات الاتصال البديلة في حال فشل الرئيسية؟ هل تم تخصيص موارد كافية بالعدد والنوع لكل مهمة؟ هل هناك خطة بديلة جاهزة في حال فشل السيناريو الأول؟ هل تم التنسيق مع الجهات الأخرى كالإسعاف والدفاع المدني والمرور؟ هل تم تحديد مؤشرات النجاح وكيفية قياسها؟ هل تم تحديد موعد لاجتماع مراجعة ما بعد الفعل بعد التنفيذ؟

إذا كانت الإجابة لا على أي من هذه الأسئلة، فالخطة غير مكتملة ويجب تأجيل التنفيذ ما أمكن لمعالجة النقص.

خلاصة المبحث الأول

التخطيط الأمني هو عملية منهجية مستقبلية لتحديد الأهداف وتحليل الواقع وتخصيص الموارد، وهو يختلف عن أنواع التخطيط الأخرى في التركيز على مواجهة التهديدات. مستويات التخطيط الأمني تشكل هرماً من ستة مستويات: السياسة فالفلسفة فالبرامج فالتنظيم فالإجراءات فالعمليات، والخطة العملياتية في المستوى السادس يجب أن تتسق مع المستويات الأعلى. أي خطة أمنية مكتوبة تتكون من ستة مكونات أساسية هي الغرض والافتراضات والنطاق والأساليب والتقييم والاتصال. عوامل النجاح السبعة تشمل الواقعية والمشاركة والمرونة ووضوح المسؤوليات وكفاية الموارد والتدريب والتقييم، وعوامل الفشل العشرة تشمل الأهداف الغامضة وتجاهل تحليل التهديدات والجمود وضعف التنسيق. استخدام قائمة مراجعة قبل التنفيذ يقلل احتمالية نسيان عناصر أساسية.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الأول من الفصل الثالث)

1كوردينر، ج. دبليو. (٢٠١٩). الإدارة الشرطية (الطبعة التاسعة). لندن: روتليدج. الفصل ١٠: التخطيط العملياتي. ص ٣٠٥-٣٣٠.

2دينتينو، ج. ج، ومارتنز، ف. ت. (٢٠١٩). العمليات الشرطية: التخطيط والإدارة. إلينوي: تشارلز سي توماس. ص ٥٤.

3برايسون، ج. م. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية (الطبعة الخامسة). نيويورك: وايلي. ص ١٢، وفيشر، ر. ج، وهاليبوزيك، إ، ووالترز، د. (٢٠١٩). مقدمة في الأمن (الطبعة العاشرة). ماساتشوستس: بتروورث هاينمان. ص ٢٠١.

4وزارة العدل الأمريكية، مكتب شرطة المجتمع الموجه. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي في إنفاذ القانون، واشنطن: المكتب. ص ٧.

5مور، هـ. دبليو، وميلر، ل. س. (٢٠١٨). الإشراف الفعال على الشرطة (الطبعة الثامنة). لندن: روتليدج. ص ١٤٥.

6الجدول من إعداد المؤلف بالاستناد إلى مصادر متعددة.

7تم تطوير الهرم السداسي من دمج نموذج التخطيط العسكري مع الأدبيات الأمنية. انظر: الجيش الأمريكي. (٢٠٢١)، وثيقة عقيدة الجيش ٥-٠: عملية العمليات. ص ١-٣.

8الجدول من إعداد المؤلف.

9فيشر وآخرون (٢٠١٩). مرجع سابق. ص ٢٠٥-٢٠٨.

10سوانسون، ج. ر، وتيريتو، ل، وتايلور، ر. دبليو. (٢٠١٧). الإدارة الشرطية: الهياكل والعمليات والسلوك (الطبعة التاسعة). نيويورك: بيرسون. ص ٢٧٨.

11نموذج PASMEC هو صياغة خاصة للمؤلف بالاستناد إلى مكونات الخطة في النموذج العسكري والنموذج الأمني، مع تعديل لتسهيل الحفظ.

12الجدول من إعداد المؤلف.

13براينت، س. (٢٠١٧). عوامل نجاح التخطيط الأمني في المؤسسات الكبرى. مجلة الأمن العربي، ٢٣(٤)، ص ٤٥-٥٢.

14جينيفر، س. (٢٠١٩). الأسباب العشرة الأولى لفشل الخطط الأمنية. مجلة إدارة الأمن، ٣٨(٢)، ص ٢٢-٢٨.

15قائمة المراجعة مستوحاة من دليل التخطيط العملياتي لشرطة لوس أنجلوس، ٢٠١٨، بصياغة مختصرة.

المبحث الثاني: الخرائط الأمنية (أداة التخطيط)

تمهيد للمبحث

بعد أن استعرضنا في المبحث الأول المفاهيم العامة للتخطيط الأمني ومستوياته ومكوناته، ننتقل الآن إلى أداة تخطيطية لا غنى عنها في أي عملية شرطية ناجحة: الخريطة الأمنية؛ فالخريطة ليست مجرد ورقة مطبوعة أو صورة على شاشة، بل هي لغة القائد لفهم المكان، وتوزيع القوات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوقع تحركات العدو والجمهور ١. بدون خريطة دقيقة ومحدثة، يصبح تخطيط العمليات مجرد تخمينات قد تؤدي إلى كارثة ميدانية. مع خريطة جيدة، يتحول التخطيط إلى علم يقترب من الدقة.2

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية: تعريف الخريطة الأمنية وخصائصها، ثم أنواع الخرائط الأمنية من جغرافية وفلكية وإلكترونية وذهنية، ثم الأهمية التشغيلية للخرائط الأمنية في العمليات الشرطية.

المطلب الأول: تعريف الخريطة الأمنية وخصائصها

أولاً: التعريف العلمي للخريطة في السياق العسكري والأمني

الخريطة في أبسط تعريفاتها الجغرافية هي تمثيل تصويري على سطح مستو لجزء من سطح الأرض أو السماء، توضح العلاقات المكانية بين المعالم المختلفة كالمدن والطرق والأنهار والتضاريس باستخدام مقياس رسم ومجموعة من الرموز والألوان الاصطلاحية 3.

أما الخريطة الأمنية – وهي ما يهمنا في هذا الكتاب – فهي خريطة جغرافية قياسية ورقية كانت أو إلكترونية تم تعديلها وإضافة بيانات أمنية إليها كمواقع الدوريات وبؤر الجريمة والحواجز الأمنية ومناطق الخطر ونقاط التمركز وخطوط الإخلاء، وذلك لتسهيل التخطيط العملياتي واتخاذ القرارات المكانية وتوزيع القوات ومتابعة تنفيذ العمليات.4

الفرق بين الخريطة الجغرافية العادية والخريطة الأمنية يتجلى في عدة جوانب: فالغرض من الخريطة العادية هو الاستدلال على الطرق والمواقع العامة، بينما الخريطة الأمنية غرضها تخطيط العمليات وتوزيع القوات واتخاذ القرارات التكتيكية، والبيانات في الخريطة العادية تشمل التضاريس والطرق والمدن وأسماء المعالم فقط، بينما الخريطة الأمنية تضاف إليها بيانات أمنية كنقاط التفتيش والحواجز والكمائن ومواقع الأهداف وانتشار القوات،

والتحديث في الخريطة العادية قد يكون كل بضع سنوات، بينما الخريطة الأمنية تُحدث قبل كل عملية وأحياناً أثناء العملية، والمستخدم للخريطة العادية هو عامة الناس وسائقو السيارات، بينما مستخدم الخريطة الأمنية هم ضباط العمليات وقادة الفرق الميدانية، والتوفر في الخريطة العادية متاح للجميع، بينما الخريطة الأمنية غالباً ما تكون سرية أو مقيدة خاصة في العمليات الحساسة، ومقياس الرسم في الخريطة العادية متنوع، بينما في الخريطة الأمنية يميل إلى التفصيل بمقاييس ١ إلى ٢٥٠٠٠ أو ١ إلى ١٠٠٠٠ أو حتى ١ إلى ٥٠٠٠ في العمليات الحضرية.5

ثانياً: الخصائص الخمس للخريطة الأمنية الجيدة

لكي تؤدي الخريطة الأمنية وظيفتها في غرفة العمليات أو في يد قائد الميدان، يجب أن تتوفر فيها خمس خصائص.6

الخاصية الأولى: الدقة المكانية، أي أن تكون أبعاد المعالم كالمسافات والمساحات والاتجاهات متناسبة مع الواقع بنسبة كبيرة وفق مقياس رسم الخريطة. علامات وجود هذه الخاصية هي أن تستطيع وضع إصبعك على الخريطة وتقول هنا بالضبط، وعند وصولك إلى الميدان تجد التطابق دقيقاً؛ أما علامات غيابها فأن تجد أن الشارع الذي على الخريطة متعرج لكنه في الواقع مستقيم، أو أن المسافة بين نقطتين على الخريطة تختلف كثيراً عن الواقع.

الخاصية الثانية: التحديث والحداثة، أي أن تعكس الخريطة آخر التغييرات في المكان كبناء جديد أو هدم طريق أو تغيير اسم شارع أو إنشاء حاجز أمني جديد. علامات وجود هذه الخاصية أن يكون تاريخ إصدار الخريطة حديثاً أقل من ستة أشهر للمناطق المستقرة وأقل من أسبوعين للمناطق الساخنة، وأن تحتوي على ملاحظات مكتوبة بخط اليد للتحديثات الأخيرة في النسخ الورقية؛ أما علامات غيابها فأن يكون تاريخ الخريطة قبل خمس سنوات، أو أن تظهر مباني هدمت منذ سنوات ولا تظهر مباني جديدة.

الخاصية الثالثة: وضوح الرموز، أي أن تستخدم الخريطة رموزاً وألواناً بديهية أو موحدة داخل المؤسسة بحيث يفهمها أي ضابط دون حاجة لكتاب تفسيري ضخم. علامات وجود هذه الخاصية أن يكون رمز الدورية واضحاً كسيارة صغيرة، ورمز نقطة التفتيش كحاجز، وترميز الألوان أحمر لخطر شديد وأصفر لخطر متوسط وأخضر لآمن؛ أما علامات غيابها فاستخدام رمز غريب لا يعرفه أحد، أو استخدام نفس الرمز لمعنيين مختلفين، أو كتابة كثيفة على الخريطة تجعلها غير مقروءة.

الخاصية الرابعة: التفصيل المناسب، أي ألا تكون الخريطة مفصلة أكثر من اللازم فتشوش الرؤية ولا أقل من اللازم فتفقد معلومات مهمة، بل يكون التفصيل حسب الحاجة العملية. علامات وجود هذه الخاصية أن تظهر في العمليات الحضرية مباني فردية ومداخل وأزقة داخلية، وتظهر في العمليات البرية تضاريس كالجبال والأودية ومسار واحد كل خمسمائة متر؛ أما علامات غيابها فأن تكون خريطة العملية الحضرية لا تظهر سوى الشوارع الرئيسية وتخفي الأزقة فتصبح ضعيفة جداً، أو أن تكون مفصلة جداً لدرجة أنها تظهر كل شجرة وصندوق كهرباء فتسبب تشويشاً.

الخاصية الخامسة: قابلية الحمل وسهولة الاستخدام في الميدان، أي يمكن حمل الخريطة بسهولة كأن تكون ورقية مطوية أو جهازاً لوحياً مقاومًا للصدمات، وقراءتها تحت ظروف الإضاءة السيئة كالليل والضباب. علامات وجود هذه الخاصية أن تكون الخريطة الورقية مطبوعة على ورق مقاوم للماء والتمزق، وأن تعمل الخريطة الإلكترونية دون إنترنت وبتطبيق بسيط لا يعلق؛ أما علامات غيابها فأن تكون الخريطة الورقية كبيرة جداً لا تنطوي، أو تحتاج الخريطة الإلكترونية إلى اتصال بالإنترنت وفي منطقة الميدان لا توجد تغطية، أو أن تكون الألوان باهتة لا تُقرأ ليلاً حتى بضوء الكشاف.

ثالثاً: الفرق بين الخريطة الأمنية والخريطة الاستخبارية

في بعض السياقات، يخلط الضباط بين الخريطة الأمنية والخريطة الاستخبارية، مع أنهما أداتان مختلفتان وإن كانتا قد تظهران على نفس الورقة أحياناً.7

الغرض الأساسي من الخريطة الأمنية هو تخطيط وتنفيذ عملية محددة خلال ساعات أو أيام قادمة، بينما الخريطة الاستخبارية غرضها تحليل أنماط الجريمة على مدى أسابيع أو شهور لدعم التخطيط الاستراتيجي والاستباقي.

المحتوى في الخريطة الأمنية يشمل مواقع الفرق والحواجز ونقاط الاقتحام وخطوط الإخلاء ومواقع الأهداف المحددة، بينما الخريطة الاستخبارية تشمل بؤر الجريمة حسب النوع وخرائط حرارية وأوقات ارتكاب الجرائم.

التوقيت فالأمنية تشغيلية تُستخدم أثناء التخطيط للعملية وأثناء تنفيذها، بينما الاستخبارية تحليلية تُستخدم قبل العملية بفترة طويلة لتحديد الأولوية وليس أثناء الاشتباك.

من يصنع الأمنية هو ضابط العمليات أو قائد الميدان بمساعدة فني رسم الخرائط، والاستخبارية يصنعها محلل استخبارات غالباً من إدارة الاستخبارات وليس من غرفة العمليات.

التحديث فالأمنية تحدث قبل كل عملية وأثناء العملية إن كان ممكناً، والاستخبارية تحدث أسبوعياً أو شهرياً حسب توفر البيانات.

التصنيف السري فالأمنية غالباً سري خاص بالعملية وقد يُتلف بعد العملية، والاستخبارية غالباً سري لكن يُحفظ في الأرشيف لسنوات للتحليل التاريخي.

تطبيق عملي: قبل أي عملية كبرى، يقوم ضابط العمليات بالحصول على خريطة استخبارية تظهر بؤر الجريمة ثم يبني فوقها الخريطة الأمنية بإضافة مواقع الفرق والحواجز، وهذا المزج يسمى أحياناً بالخريطة العملياتية الاستخبارية.8

المطلب الثاني: أنواع الخرائط الأمنية

أولاً: تصنيف الخرائط حسب المصدر والشكل

يمكن تصنيف الخرائط التي تستخدمها غرف العمليات والوحدات الميدانية إلى أربعة أنواع رئيسية، لكل منها استخداماته ومزاياه وعيوبه.9

النوع الأول: الخريطة الجغرافية الطبوغرافية الورقية، وهي خريطة مطبوعة على ورق غالباً يجفف ضد الماء بمقياس رسم ثابت، تظهر التضاريس بخطوط الكنتور والمعالم البشرية كالطرق والمباني والأنهار برموز موحدة. مزاياها أنها لا تحتاج إلى كهرباء أو إنترنت، وتغطي مساحة كبيرة ويمكن طيها لرؤية الصورة الكبيرة، ويمكن الكتابة عليها مباشرة بقلم رصاص لإضافة ملاحظات تكتيكية. عيوبها أنها ثابتة لا تُحدث بسهولة فما تراه هو ما حصل عليه من سنوات، وتحتاج إلى تدريب على قراءة خطوط الكنتور والإسقاط الجغرافي، وهي ثقيلة نسبياً إذا كان معك عدة خرائط. تُستخدم في العمليات البرية في المناطق النائية حيث لا إنترنت ولا كهرباء، وكاحتياط في حال تعطل الأنظمة الإلكترونية. مثال عليها الخريطة الطبوغرافية اليمنية الصادرة عن هيئة المساحة الجيولوجية بمقياس ١ إلى ٥٠٠٠٠ للمناطق الجبلية.

النوع الثاني: الخريطة الفلكية، وهي خريطة للسماء وليست للأرض، تُظهر مواقع النجوم والكواكب بالنسبة للأفق في وقت وتاريخ محددين، وتُستخدم لتحديد الاتجاهات والشمال الحقيقي ليلاً عندما لا تكون البوصلة متوفرة أو غير دقيقة بسبب انحرافات مغناطيسية. مزاياها أنها تعمل بلا بطاريات ودقيقة جداً إذا كانت السماء صافية. عيوبها أنها لا يمكن استخدامها في النهار أو في الأيام الغائمة، وتحتاج إلى تدريب متخصص في معرفة أسماء النجوم الرئيسية واستخدام السدس أو آلة الزاوية، وهي نادرة الاستخدام في الشرطة النظامية وتستخدم في العمليات العسكرية الخاصة والقوات البرية. تُستخدم في عمليات

البحث والإنقاذ في الصحراء ليلاً عند فشل نظام التحديد الجغرافي بسبب العواصف الشمسية أو التشويش، وفي العمليات الخاصة بعيدة المدى في مناطق بلا معالم. مثال عليها خريطة النجوم لمنطقة خط الاستواء التي تشمل شمال اليمن وجنوب السعودية.

النوع الثالث: الخريطة الإلكترونية، وهي خريطة رقمية تُعرض على شاشة كمبيوتر أو جهاز لوحي ويعمل عليها نظام معلومات جغرافية، ويمكن تكبيرها وتصغيرها وتغيير طبقات المعلومات وتحديثها عبر الإنترنت أو عبر تحديثات دورية. مزاياها أنها قابلة للتحديث السريع، ويمكن إضافة طبقات متعددة كمواقع الدوريات والكاميرات وبؤر الجريمة وإخفاء ما لا تحتاجه، وهي سهلة الحمل على جهاز لوحي. عيوبها أنها تحتاج إلى كهرباء وإنترنت للوصول إلى الخادم المركزي لكن يمكن تخزين الخريطة محلياً والاستغناء عن الإنترنت وقت التنفيذ، وهي عرضة للاختراق أو التعطل التقني. تُستخدم في غرفة العمليات على شاشات كبيرة، وفي الوحدات الميدانية في المناطق الحضرية ذات تغطية إنترنت متاحة. مثال عليها برنامج خرائط جوجل إيرث المعدل للاستخدام الأمني، ونظام المعلومات الجغرافية من إسري، ونظام راصد اليمني إن وُجد.

النوع الرابع: الخريطة الذهنية، وهي خريطة مرسومة يدوياً أو مجرد صورة في رأس القائد توضح العلاقات المكانية بين عدد محدود من المعالم ولا تتطلب دقة رياضية عالية، وتُستخدم للتخطيط السريع جداً أو في غياب أي خريطة حقيقية. مزاياها أنها لا تحتاج إلى أي تجهيزات، وهي سريعة جداً إذ ترسم بقلم على منديل ورقي في ثلاثين ثانية، ويمكن للقائد أن يشرح للفريق موقعه وأهدافه بأسلوب مبسط. عيوبها أنها غير دقيقة لأن مقياس الرسم تقريبي، ولا تصلح للتخطيط للعمليات المعقدة، وقابلة لسوء الفهم بين القائد وفريقه. تُستخدم في حالة الطوارئ القصوى عند انقطاع كل شيء من كهرباء وإنترنت وحتى خريطة ورقية مفقودة، وكوسيلة تعليمية أولية لضباط جدد قبل الانتقال إلى الخرائط الحقيقية. مثال عليها أن يرسم قائد الفريق على الأرض بقطعة خشب أو بخطوة رجله ويشرح: أنت هنا والعدو هناك والدعم قادم من هناك.10

ثانياً: أمثلة على تطبيق كل نوع في العمليات الشرطية

في عملية تمشيط واسعة في وادي حضرموت للبحث عن مخبأ أسلحة تابع لخلية إرهابية، والمنطقة جبلية ولا تغطيتها بالإنترنت، يستخدم قائد العملية خريطة طبوغرافية ورقية بمقياس ١ إلى ٥٠٠٠٠ ويقسم المنطقة إلى مربعات ويكلف كل فريق بتمشيط مربع معين مع تدوين أي ملاحظات على الخريطة بقلم رصاص.11

في عملية بحث عن مفقودين في صحراء الربع الخالي شرق اليمن، تعطل نظام التحديد الجغرافي لجميع الفرق بسبب عاصفة شمسية، فيستخدم قائد فريق خاص سدساً وخريطة

فلكية ليلاً لتحديد موقع فريقه بدقة من خطوط الطول والعرض ثم يبلغ غرفة العمليات التي ترسل فريق إنقاذ.12

في غرفة عمليات عدن التي تستخدم نظام المعلومات الجغرافية على شاشات كبيرة، يعرض النظام طبقات مختلفة: الطبقة الأولى خريطة أساسية لمدينة عدن، والطبقة الثانية مواقع الدوريات عبر نظام التحديد الجغرافي المباشر، والطبقة الثالثة بؤر الجريمة المسجلة خلال الـ ٧٢ ساعة الماضية، والطبقة الرابعة كاميرات المراقبة النشطة. عند ورود بلاغ عن إطلاق نار في منطقة المنصورة، يمكن لضابط العمليات تكبير الخريطة ورؤية أقرب دورية وأقرب كاميرا مراقبة وبؤر الجريمة السابقة في نفس المنطقة لاستنتاج النمط.13

في عملية مداهمة فورية لم تُخطط لها مسبقاً، يصل قائد الدورية إلى موقع البلاغ وهو مقهى شعبي، وليس معه خريطة ورقية نسيها وجهازه اللوحي يعطل فجأة. لكنه سبق وزار هذا المقهى وتذكر توزيع الغرف والمداخل، فيرسم على منديل ورقي خريطة ذهنية بسيطة: هنا المدخل الرئيسي، هنا باب الخدمة الخلفي، هنا طاولات الزبائن. أنت أيها الرفيق تدخل من الخلف وأنا من الأمام. هذه الخريطة الذهنية غير دقيقة لكنها أفضل من لا شيء.14

المطلب الثالث: الأهمية التشغيلية للخرائط الأمنية

في العمليات الشرطية، للخريطة الأمنية سبعة استخدامات تشغيلية حاسمة لا يمكن الاستغناء عنها في أي عملية متوسطة أو كبيرة.15

الاستخدام الأول: تحديد الموقع وتوزيع القوات. تتيح الخريطة لضابط العمليات رؤية أين تتمركز قواته الحالية من الدوريات والحواجز بالنسبة لموقع البلاغ أو الهدف، فيقرر أي الوحدات يرسل وأيها يُبقي احتياطاً. مثال عملي: في غرفة عمليات المكلا، تعرض الخريطة الإلكترونية أيقونات الدوريات، فعند بلاغ عن حريق في ميناء الضبة يرى ضابط العمليات أن أقرب دورية على بعد ١٢ دقيقة فيرسلها فوراً ويطلب إسعافاً من أقرب مستشفى.

الاستخدام الثاني: تحليل التضاريس وتأثيرها على العملية. تُظهر الخريطة وخاصة الطبوغرافية طبيعة الأرض: جبلية أو صحراوية أو سهول زراعية أو أنهار أو أودية. هذا يؤثر في سرعة الوصول واختيار المركبات المناسبة كدفع رباعي أو عادي، ونقاط الاقتراب الأفضل. مثال عملي: خريطة طبوغرافية لمنطقة مأرب تظهر وادي عبيدة وهو وعر وعميق، فيخطط قائد العملية لتجنب الاقتراب من الهدف من جهة الوادي ويدخل من الاتجاه الشمالي الشرقي حيث الأرض صلبة.

الاستخدام الثالث: تحديد نقاط الاقتحام والانسحاب والكمائن. قبل أي عملية مداهمة يُرسم على الخريطة نقاط الاقتحام كالأبواب والشبابيك والأسطح، ونقاط الانسحاب في حال فشل العملية، ومواقع الكمائن المحتملة للعدو لتفاديها. مثال عملي: خريطة لعمارة سكنية في صنعاء يُخطط لمداهمتها، فيُحدد الاقتحام من الباب الرئيسي ومن شقة الجيران الملاصقة عبر السطح، والانسحاب إلى ممر ضيق خلف العمارة، والكمائن المحتملة للعدو في السلم الداخلي الضيق فيقرر عدم استخدامه.

الاستخدام الرابع: قياس المسافات وحساب زمن الوصول. باستخدام مقياس رسم الخريطة يمكن حساب المسافة الحقيقية بين نقطتين بالكيلومترات أو الأميال، وبافتراض سرعة متوسطة تبلغ ٤٠ كيلومتراً في الساعة في المدينة و٨٠ خارجها، يُحسب زمن الوصول التقريبي. مثال عملي: خريطة بمقياس ١ إلى ٥٠٠٠٠، المسافة بين النقطة (أ) مركز الشرطة والنقطة (ب) موقع البلاغ تساوي ٦ سنتيمترات على الخريطة، فـ ٦ ضرب ٥٠٠٠٠ يساوي ٣٠٠٠٠٠ سنتيمتر أي ٣ كيلومترات، والزمن يساوي ٣ كيلومترات مقسومة على ٤٠ كيلومتراً في الساعة يساوي ٠,٠٧٥ ساعة أي ٤,٥ دقيقة.

الاستخدام الخامس: تخطيط مسارات الدوريات؛ في العمليات الوقائية تُستخدم الخريطة لتصميم مسارات دوريات لا تتكرر بشكل يومي فلا يمكن للعدو التنبؤ بها، وتغطي بؤر الجريمة أكثر من غيرها. مثال عملي: خريطة لمدينة عدن، يضع محلل استخباراتي طبقة بؤر سرقات السيارات كنقاط حمراء، وبناءً عليها يخطط ضابط العمليات مسار دورية ليلية يمر بكل هذه البؤر لكن ليس بنفس الترتيب كل ليلة فيغير المسار يومياً.

الاستخدام السادس: التخطيط للإخلاءات الكبرى. عند وقوع كارثة كزلزال أو حريق أو فيضان، تُستخدم الخريطة لتحديد الطرق الآمنة للإخلاء وتجميع السكان في مراكز إيواء آمنة وتوزيع ممرات لسيارات الإسعاف، وذلك بالتعاون مع الدفاع المدني. مثال عملي: خريطة لمدينة تعز تظهر المناطق المنخفضة التي تغمرها السيول، فيُحدد الشوارع المرتفعة كطرق إخلاء ويُحدد ملعب المدرسة كثانوية كمركز إيواء مؤقت.

الاستخدام السابع: توثيق العمليات بعد التنفيذ. بعد انتهاء العملية تُستخدم الخريطة نفسها التي كُتبت عليها الملاحظات أثناء العملية لتوثيق ما حدث: أين تم القبض على المتهم، أين سقطت الإصابات، أين تم حجز الأسلحة. هذه الخريطة تصبح جزءاً من تقرير العملية وأداة تدريب. مثال عملي: خريطة مداهمة وكر المخدرات عليها أسهم بخط اليد توضح تحركات الفرق، وبعد العملية تُرفق الخريطة مع التقرير، وفي اجتماع مراجعة ما بعد الفعل يستخدم المدرب هذه الخريطة لشرح الأخطاء كأن فريقاً خرج عن المسار المخطط مما تسبب في تأخير.

خلاصة المبحث الثاني

الخريطة الأمنية هي خريطة جغرافية تم تعديلها بإضافة بيانات أمنية كمواقع القوات والأهداف والحواجز لتسهيل التخطيط العملياتي واتخاذ القرارات المكانية. الخصائص الخمس للخريطة الأمنية الجيدة هي الدقة المكانية والتحديث والحداثة ووضوح الرموز والتفصيل المناسب وقابلية الحمل وسهولة الاستخدام الميداني. أنواع الخرائط الأمنية تشمل الورقية الطبوغرافية وهي الأكثر موثوقية عند انقطاع الكهرباء، والفلكية وهي نادرة في الشرطة لكن تستخدم في العمليات الخاصة في الصحراء، والإلكترونية وهي الأكثر استخداماً في غرف العمليات الحديثة، والذهنية المرسومة يدوياً للتخطيط السريع جداً. الاستخدامات التشغيلية السبع للخرائط تشمل توزيع القوات وتحليل التضاريس وتحديد نقاط الاقتحام وقياس المسافات وتخطيط مسارات الدوريات وتخطيط الإخلاءات وتوثيق العمليات بعد التنفيذ.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الثاني من الفصل الثالث)

1وزارة الجيش الأمريكية. (٢٠٢١)، وثيقة عقيدة الجيش ٥-٠: عملية العمليات، واشنطن: وزارة الجيش. الفصل ٦: تحليل التضاريس. ص ٦-١.

2معهد إسري لإنفاذ القانون. (٢٠١٠). نظم المعلومات الجغرافية في السلامة العامة: الاتجاهات العالمية. ريدلاندز، كاليفورنيا: مطبعة إسري. ص ١٢.

3هيئة المساحة الجيولوجية اليمنية. (٢٠٠٥). أساسيات رسم الخرائط. صنعاء: المطبعة المركزية. ص .7

4دينتينو ومارتنز (٢٠١٩). مرجع سابق. ص ٩٩، ووزارة الجيش الأمريكية (٢٠٢١). مرجع سابق. ص ٦-٣.

5الجدول من إعداد المؤلف.

6تم تطوير الخصائص الخمس من مراجعة أدلة الخرائط العسكرية والأمنية، أبرزها وزارة الجيش الأمريكية (٢٠٢١) الفصل ٦، ومعهد إسري (٢٠١٠) الفصل ٣.

7راتكليف، ج. هـ. (٢٠١٦). الشرطة الموجهة بالمعلومات الاستخبارية (الطبعة الثانية). لندن: روتليدج. ص ١٠١.

8كلية الشرطة (المملكة المتحدة). (٢٠٢٢). كتيب القيادة العملياتية. لندن: المؤلف. ص ١١٥.

9تم تطوير جدول الأنواع الأربعة بناءً على وزارة الجيش الأمريكية (٢٠٢١)، ومعهد إسري (٢٠١٠)، ومقابلات مع ضباط عمليات.

10الجدول من إعداد المؤلف بالاستناد إلى المصادر المذكورة.

11هذا المثال مبني على حادثة حقيقية في وادي حضرموت عام ٢٠١٩، تم تعديل التفاصيل للحفاظ على السرية.

12هذا المثال افتراضي لكنه يستند إلى إجراءات البحث والإنقاذ المعتمدة في العمليات الصحراوية، راجع دليل قوات حرس الحدود السعودي، ٢٠١٨.

13مثال معاصر لتطبيق نظم المعلومات الجغرافية في عدن، مبني على تقرير غير منشور لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول تحديث غرفة عمليات عدن، ٢٠٢٣.

14كلاين، ج. (٢٠١٧). مصادر القوة: كيف يتخذ الناس القرارات. كامبريدج: مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا؛ فصل المحاكاة الذهنية. (تطبيق مفهوم الخريطة الذهنية على سياق الشرطة).

15قوات مشاة البحرية الأمريكية. (٢٠١٨). التخطيط. ملحق ب: تراكب الخرائط. ص ب١-ب٥.

المبحث الثالث:

مستويات التخطيط العملياتي: الاستراتيجي – التشغيلي – التكتيكي

تمهيد للمبحث

بعد أن استعرضنا في المبحث الأول الإطار العام للتخطيط الأمني بمستوياته الستة من السياسة إلى العمليات، وركزنا في المبحث الثاني على أداة التخطيط الأساسية وهي الخرائط الأمنية، ننتقل الآن إلى قلب هذا الفصل وأكثر مباحثه أهمية لضابط العمليات: المستويات الثلاثة للتخطيط العملياتي الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي.1

هذه المستويات ليست مجرد مصطلحات أكاديمية جامدة، بل هي أطر عمل حية يستخدمها القادة على مختلف رتبهم لترجمة الأهداف البعيدة إلى إجراءات ملموسة في الميدان. الخلط بين هذه المستويات هو سبب رئيسي لفشل الكثير من العمليات، فقائد تكتيكي يفكر كاستراتيجي يتشتت، وقائد استراتيجي يتدخل في التفاصيل التكتيكية يربك الميدان.2

يهدف هذا المبحث إلى تعريف القارئ بكل مستوى على حدة، وتحديد من المسؤول عنه بأي رتبة، وما هي أدواته من نماذج التخطيط مثل نموذج تحليل الموقف ونموذج الأهداف الذكية ونموذج الأسئلة الستة، وكيف تتكامل المستويات الثلاثة في عملية ناجحة.

ينقسم هذا المبحث إلى خمسة مطالب رئيسية: التخطيط الاستراتيجي طويل المدى مع القائد الذهبي ونموذج الأهداف الذكية المعدل، ثم التخطيط التشغيلي متوسط المدى مع القائد الفضي ونموذج تحليل الموقف، ثم التخطيط التكتيكي قصير المدى مع القائد البرونزي ونموذج الأسئلة الستة، ثم العلاقة والتكامل بين المستويات الثلاثة في النموذج الهرمي المتكامل، ثم أمثلة وتطبيقات عملية من واقع شرطي.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى – القائد الذهبي – الأهداف الذكية المعدل)

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي في السياق الشرطي

التخطيط الاستراتيجي في العمل الشرطي هو عملية تحديد الرؤية بعيدة المدى الممتدة من ثلاث إلى خمس سنوات لمنظمة الشرطة، وترجمتها إلى أهداف عامة كبرى، وتخصيص الموارد الرئيسية من ميزانيات وهياكل تنظيمية وسياسات عامة لتحقيق هذه الأهداف، مع

الأخذ في الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية كالجريمة والتكنولوجيا والمجتمع والبيئة الداخلية كقدرات الموظفين والتقنيات المتاحة.3

للتخطيط الاستراتيجي أربع خصائص: أولاً هو طويل المدى فيمتد لسنوات وليس أسابيع أو شهوراً. ثانياً هو شامل فيخص المنظمة بأكملها وليس وحدة معينة. ثالثاً هو توجيهي فيضع الإطار العام للسياسات لكنه لا يدخل في التفاصيل التنفيذية. رابعاً هو يتحمل المخاطر العالية فالقرارات الاستراتيجية كتغيير هيكل الشركة أو إطلاق برنامج جديد إن أخطأت تكلف المنظمة سنوات للتعافي.4

ثانياً: القائد الذهبي في التخطيط الاستراتيجي

في نموذج القيادة الذهبية والفضية والبرونزية الذي سبق ذكره في الفصل الأول، المستوى الذهبي هو المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي. شاغلو هذا المستوى هم وزير الداخلية ومدير الأمن العام أو قائد الشرطة على المستوى الوطني، ومدير شرطة المحافظة للمستوى الاستراتيجي المحلي.

صفات القائد الذهبي المخطط استراتيجياً تتمثل في رؤية بعيدة يرى أين ستكون الشرطة بعد خمس سنوات، وقدرة على تحليل البيئة الخارجية من اتجاهات الجريمة والتغيرات التكنولوجية والتغيرات السكانية، وقرارات جريئة كإعادة الهيكلة والميزانيات الضخمة وتغيير فلسفة العمل، وألا ينشغل بالتفاصيل اليومية بل يتركها للمستوى الفضي والبرونزي 5.

ثالثاً: نموذج الأهداف الذكية المعدل لوضع الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية لا يمكن أن تكون غامضة كقولنا نريد تحسين الأمن، بل يجب أن تكون ذكية مع إضافة عنصرين إضافيين.6

حرف السين يعني محددا، فالهدف يجب أن يكون واضحاً لا يحتمل التأويل، فيحدد من وماذا وأين بالضبط؛ فمثال جيد هو خفض جرائم السرقة من المنازل في مديرية المنصورة بعدن، ومثال سيئ غير ذكي هو تحسين الوضع الأمني في عدن لأنه لا يحدد أين ولا أي نوع من الجرائم.

حرف الميم يعني قابلاً للقياس، فيجب أن يكون هناك مؤشر رقمي أو نسبة يمكن قياسه قبل وبعد التنفيذ؛ فمثال جيد هو بنسبة ٢٠ في المئة مقارنة بالعام الماضي، ومثال سيئ هو خفض ملحوظ لأن الملحوظ قد يكون ١ في المئة أو ٥٠ في المئة.

حرف الألف يعني قابلاً للتحقيق، فالهدف يجب أن يكون في حدود قدرات المنظمة من موارد بشرية ومادية وليس حلماً مستحيلاً؛ فخفض ٢٠ في المئة ممكن بافتراض توفر الموارد، أما القضاء التام على السرقة في عدن خلال سنة فهو مستحيل حتى أفضل شرطة في العالم لا تستطيع.

حرف الراء يعني ذا صلة بمهمة الشرطة، فالهدف يجب أن يكون مرتبطاً بالرسالة الأساسية للشرطة وهي حماية الأرواح والممتلكات وإنفاذ القانون؛ فخفض السرقة مرتبط، أما تحسين مبيعات مقصف الشرطة فغير مرتبط لأنه هدف تجاري وليس أمنياً.

حرف التاء يعني محدداً بزمن، فالهدف يجب أن يكون له موعد نهائي وإلا سيظل معلقاً إلى الأبد؛ فمثال جيد هو بحلول ٣١ ديسمبر ٢٠٢٦، ومثال سيئ هو في المستقبل القريب لأنه غير محدد.

العلامة الزائدة تعني أخلاقياً أو قانونياً، فالهدف يجب أن يحترم حقوق الإنسان والقوانين ولا يتحقق بوسائل غير قانونية؛ فخفض السرقة عبر زيادة الدوريات والتقنيات القانونية جيد، أما خفض السرقة عبر وضع كاميرات خفية في غرف نوم المواطنين بدون إذن فهو غير قانوني.

رابعاً: المنتج النهائي للتخطيط الاستراتيجي وهو الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية هي وثيقة رسمية من ٢٠ إلى ٥٠ صفحة تحتوي على تسعة عناصر: الرؤية وهي جملة ملهمة تحدد أين نريد أن نكون بعد ٥ إلى ١٠ سنوات، والرسالة وهي جملة عملية تحدد دورنا الأساسي ولماذا نوجد، والقيم وهي المبادئ الأخلاقية التي نلتزم بها، وتحليل البيئة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والأهداف الاستراتيجية وعددها من ٣ إلى ٧ أهداف كبرى بصيغة الأهداف الذكية المعدل، والمبادرات وهي مشاريع كبرى لتحقيق كل هدف، ومؤشرات الأداء الرئيسية للمستوى الاستراتيجي، والموازنة التقديرية، وخطة مراجعة دورية كل ٦ أشهر أو سنة.7

مثال مختصر لخطة استراتيجية لشرطة محافظة مع تكييف للسياق اليمني: الرؤية أن تكون محافظة آمنة وشرطة عادلة تخدم المجتمع باحترافية. الرسالة أن نحمي الأرواح والممتلكات ونمنع الجريمة ونكشفها ونخدم المجتمع بكرامة واحترام للقانون. الأهداف الذكية المعدل تتمثل في خفض جرائم العنف كالقتل والضرب بنسبة ٢٥ في المئة بحلول عام ٢٠٢٨، وزيادة نسبة رضا الجمهور عن سرعة الاستجابة للبلاغات إلى ٨٠ في المئة بحلول عام ٢٠٢٧، وإعادة بناء غرفة عمليات موحدة تجمع الشرطة والإسعاف والإطفاء في العاصمة المؤقتة عدن بحلول عام ٢٠٢٦. المبادرات تشمل برنامج تدريب ٥٠٠ ضابط على فض

النزاعات القبلية، وشراء وتوزيع ٢٠٠ جهاز لاسلكي جديد، وإعادة هيكلة غرفة العمليات وفق نموذج مركز اتصالات الطوارئ. الموازنة التقديرية تبلغ ٥ ملايين دولار على ثلاث سنوات ٨.

المطلب الثاني: التخطيط التشغيلي (متوسط المدى – القائد الفضي – نموذج تحليل الموقف)

أولاً: تعريف التخطيط التشغيلي في السياق الشرطي

التخطيط التشغيلي هو عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى إلى خطط متوسطة المدى تمتد من ستة أشهر إلى سنتين، وتحديد الإجراءات الرئيسية والموارد المطلوبة والتسلسل الزمني وتوزيع المسؤوليات على الإدارات المختلفة، مع وضع آليات للمتابعة والتقييم.9

للتخطيط التشغيلي أربع خصائص: أولاً هو متوسط المدى فأقصر من الاستراتيجي وأطول من التكتيكي. ثانياً هو محلي وأقل شمولية فيخص إدارة معينة كإدارة العمليات "القيادة والسيطرة" أو إدارة المرور وليس الشرطة بأكملها. ثالثاً هو تفصيلي أكثر من الاستراتيجي فيحدد من يفعل ماذا ومتى لكن ليس كيف بدقة التكتيكي. رابعاً هو قابل للقياس المباشر فيمكن تقييم نجاحه أو فشله بنهاية الفترة الزمنية المحددة.10

ثانياً: القائد الفضي في التخطيط التشغيلي

المستوى الفضي هو المسؤول عن التخطيط التشغيلي. شاغلو هذا المستوى هم مدير إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" في الشرطة ومدير إدارة التحقيقات وقائد شرطة المدينة وليس المحافظة بالكامل.

صفات القائد الفضي المخطط تشغيلياً تتمثل في قدرة على تحليل المهام وليس فقط الرؤى البعيدة، ومهارات توزيع الموارد كتوزيع الضباط والمعدات على المناطق، وقدرة على وضع جداول زمنية واقعية، والتعامل مع القادة التكتيكيين البرونز ومديري الإدارات الآخرين.11

ثالثاً: نموذج تحليل الموقف كأداة التخطيط التشغيلي الأساسية

نموذج تحليل الموقف هو الأداة الأكثر استخداماً في التخطيط التشغيلي، خاصة في العمليات العسكرية والشرطية، ويساعد القائد الفضي على تحليل الموقف قبل وضع الخطة.12

هذا النموذج يتكون من ستة عناصر، يمكن تذكرها بالاختصار (م-ع-أ-ق-و-م) حيث يشير الحرف الأول إلى المهمة، فيسأل المخطط: هل المهمة هجومية كمداهمة أم دفاعية كتأمين أم حفظية كدوريات؟ وما هي حدود المهمة زمانياً ومكانياً؟ وما هي النتيجة النهائية المطلوبة بوضوح كالقبض على المتهم وليس مجرد محاولة القبض؟

الحرف الثاني يشير إلى العدو أو التهديد، فيسأل المخطط: من هو العدو من مجرمين أو مثيري شغب أو إرهابيين؟ كم عددهم تقريباً؟ ما هي أسلحتهم وقدراتهم؟ هل لديهم معلومات استخبارية مضادة؟ ما هي نقاط ضعفهم؟

الحرف الثالث يشير إلى الأرض والطقس، فيسأل المخطط: ما هي طبيعة الأرض من حضرية أو جبلية أو صحراوية أو مستنقعات؟ ما هي تأثيراتها على حركتنا من ممرات ضيقة أو أنهار أو كثبان؟ ما هي حالة الطقس المتوقعة أثناء العملية من حرارة أو أمطار أو ضباب أو رياح؟ كيف تؤثر الرؤية ليلاً أو نهاراً؟

الحرف الرابع يشير إلى القوات المتاحة، فيسأل المخطط: كم عدد الضباط المتاحين للعملية؟ ما هي رتبهم ومستوى تدريبهم؟ ما هي المعدات المتاحة من سيارات مدرعة وأسلحة خاصة وأجهزة اتصال وكاميرات حرارية؟ هل القوات في حالة جيدة من حيث الإرهاق ونقص الذخيرة؟

الحرف الخامس يشير إلى الوقت المتاح، فيسأل المخطط: كم لدينا من الوقت من الآن حتى الموعد المحدد للتنفيذ؟ هل يمكن تأجيل العملية إذا تطلب الأمر تخطيطاً أطول؟ كم من هذا الوقت سنخصص للتخطيط وكم للتجهيز وكم للراحة قبل التنفيذ؟

الحرف السادس يشير إلى المدنيين وهم الجمهور المتواجد في منطقة العمليات، فيسأل المخطط: هل المنطقة التي سنعمل فيها مأهولة بالسكان؟ كم عدد السكان تقريباً؟ ما هي مواقفهم المتوقعة من العملية كمساندين أو معادين أو محايدين؟ هل نحتاج إلى إخلاء مدنيين قبل العملية؟ كيف نحميهم من الأذى الجانبي؟.13

رابعاً: مثال تطبيقي لاستخدام نموذج تحليل الموقف في خطة تشغيلية

لنفترض أن إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" في شرطة عدن تخطط لعملية تشغيلية متوسطة المدى تستغرق أسبوعاً لتأمين منطقة خور مكسر خلال مهرجان صيفي، حيث تشير المعلومات الاستخبارية إلى احتمالية وجود خلايا نائمة تخطط لزرع عبوات ناسفة.

في تحليل عنصر المهمة، يتم تحديدها كالتالي: تأمين منطقة خور مكسر التي تشمل شاطئ البحر والسوق المفتوح وحلبة الألعاب خلال الفترة من ١٥ إلى ٢٢ يوليو، لمنع وقوع أي عمل تخريبي كعبوات ناسفة أو إطلاق نار، مع تقليل الإزعاج للزوار.

أما عنصر التهديد فيشمل خلايا نائمة تابعة لتنظيم إرهابي، عددها غير مؤكد لكن التقدير يتراوح بين ٥ و١٠ عناصر، أسلحتهم عبارة عن عبوات ناسفة يدوية الصنع ومسدسات وربما أحزمة ناسفة، ولديهم خبرة في التخفي بين الجماهير، ونقاط ضعفهم تتمثل في عدم وجود دعم لوجستي كبير ويفضلون المناطق المزدحمة.

وعنصر الأرض والطقس فمنطقة خور مكسر تتكون من شاطئ مفتوح وأزقة ضيقة في السوق ومبانٍ منخفضة، والأرض رملية ناعمة تعيق حركة السيارات، والطقس المتوقع حار نهاراً بين ٣٥ و٤٠ درجة مئوية ومعتدل ليلاً، والرؤية نهاراً ممتازة وليلاً ضعيفة فنحتاج إلى إضاءة إضافية.

وعنصر القوات المتاحة فيشمل ١٥٠ ضابطاً منهم ١٠٠ من شرطة النجدة و٥٠ من قوات الطوارئ، والمعدات المتاحة تشمل ٣ سيارات مدرعة و٢٠ جهاز كشف معادن يدوي و٥ كلاب بوليسية وطائرتين مسيرتين للتصوير الجوي، والقوات بحاجة إلى تدريب سريع على التعرف على العبوات الناسفة قبل أسبوع من المهرجان.

وعنصر الوقت المتبقي من الآن في ١ يوليو حتى بداية المهرجان في ١٥ يوليو هو ١٤ يوماً، وهذا وقت كافٍ للتخطيط والتدريب ولكن ليس لإجراءات أمنية معقدة جداً.

وعنصر المدنيين فالمنطقة مزدحمة بالمدنيين خلال المهرجان بمتوقع ٢٠ إلى ٣٠ ألف زائر يومياً، والموقف المتوقع أن غالبية الزوار غير مساندين للعمل الإرهابي بل معادون له لكن قد يكون هناك متعاطفون قلة، ويجب تفادي استخدام القوة المفرطة التي تؤدي إلى إصابات جماعية، وتوجد خطة إخلاء مدنيين في حال اكتشاف عبوة من خلال فتح ممرات هروب.14

بعد هذا التحليل، يصبح لدى القائد الفضي صورة واضحة عن الموقف، فينتقل إلى كتابة خطة تشغيلية.

المطلب الثالث: التخطيط التكتيكي (قصير المدى – القائد البرونزي – نموذج الأسئلة الستة)

أولاً: تعريف التخطيط التكتيكي في السياق الشرطي

التخطيط التكتيكي هو عملية تفصيلية قصيرة المدى تمتد من ساعات إلى أيام، تهدف إلى تنفيذ مهمة محددة كمداهمة واحدة أو تأمين حدث واحد، من خلال تحديد الأدوار الدقيقة لكل

فرد وترتيب خطوات الاقتحام أو الانتشار وتحديد الأوامر والإشارات، مع التركيز على أساليب السيطرة في الميدان.15

للتخطيط التكتيكي أربع خصائص: أولاً هو قصير جداً فيمتد لساعات إلى أيام قليلة وأحياناً دقائق في الحالات الفورية. ثانياً هو محدد بالكامل فلا يترك مجالاً للتأويل وكل فرد يعرف ماذا يفعل بالضبط. ثالثاً هو مرن في التنفيذ وليس في التخطيط، فالخطة قد تتغير بسرعة حسب المتغيرات الميدانية باستخدام نموذج الملاحظة والتوجه والقرار والفعل الذي تعلمناه في الفصل الأول. رابعاً هو مسؤول عنه قائد ميداني برونزي لا يجلس في مكتب.16

ثانياً: القائد البرونزي في التخطيط التكتيكي

المستوى البرونزي هو المسؤول عن التخطيط التكتيكي والتنفيذ المباشر. شاغلو هذا المستوى هم قائد موقع الحادثة وقائد فريق الاقتحام، وضابط العمليات إذا كانت عملية صغيرة لا تتطلب قائداً ميدانياً منفصلاً.

صفات القائد البرونزي المخطط تكتيكياً تتمثل في خبرة ميدانية غنية فقد وقع تحت الرصاص وعرف معنى الخطر الحقيقي، وقرارات سريعة باستخدام نموذج الملاحظة والتوجه والقرار والفعل، ومعرفة بأساليب الاقتحام والتسلل والسيطرة على الحشود، والقدرة على رسم صورة ذهنية أو خريطة سريعة للموقع.17

ثالثاً: نموذج الأسئلة الستة لصياغة الخطة التكتيكية

في التخطيط التكتيكي، تحتاج إلى الإجابة على ستة أسئلة أساسية لتغطية كل جوانب المهمة 18.

السؤال الأول: ماذا سنفعل بالضبط؟ أي وصف المهمة في جملة واحدة. مثلاً: مداهمة منزل في حي البساتين بصنعاء للقبض على المتهم (س) الهارب من حكم بالسجن ١٠ سنوات بتهمة الاتجار غير المشروع بالأسلحة.

السؤال الثاني: لماذا نقوم بهذه المهمة؟ أي الهدف الاستراتيجي أو التشغيلي منها. مثلاً: لتنفيذ مذكرة القبض الصادرة عن النيابة، ومنع المتهم من بيع الأسلحة للميليشيات، مما يسهم في خفض العنف المسلح في المنطقة.

السؤال الثالث: من سينفذ المهمة؟ أي توزيع الأدوار بوضوح بالأسماء وليس فريق فقط. مثلاً: فريق الاقتحام الأول بقيادة المقدم علي ومعه ٥ أفراد مهمتهم اقتحام الباب الرئيسي، وفريق التغطية بقيادة الرائد خالد ومعه ٣ أفراد مهمتهم تغطية النوافذ، وفريق الدعم بقيادة النقيب سمير ومعه فردان وسيارة إسعاف، والقائد العام للعملية العقيد عمر.

السؤال الرابع: متى سيتم التنفيذ؟ أي التاريخ والساعة بالدقة الممكنة. مثلاً: ليلة الخميس ٢٥ يناير الساعة ٢ صباحاً، لأنه أفضل توقيت حيث من المتوقع أن المتهم نائم.

السؤال الخامس: أين سيتم التنفيذ؟ أي موقع محدد وليس مجرد حي. مثلاً: منزل رقم ٧ عمارة ٣ شارع البساتين الرئيسي الكائنة بجانب مسجد النور، المدخل الرئيسي يواجه الشمال، وباب خلفي في الجهة الجنوبية يطل على زقاق ضيق.

السؤال السادس: كيف سننفذ المهمة بالتفصيل؟ وهذا الجزء الأكثر تفصيلاً في الخطة التكتيكية ويكتب غالباً على هيئة جدول زمني.19

رابعاً: التسلسل الزمني التفصيلي في الخطة التكتيكية

في عملية مداهمة تكتيكية نموذجية، يكتب التسلسل الزمني على النحو التالي:

قبل ساعتين من وقت الصفر، تتجمع جميع الفرق في نقطة التجمع وهي مدرسة مهجورة تبعد ٥٠٠ متر عن الهدف، ويقوم القائد العام بإجراء آخر مراجعة للخطة وفحص الأسلحة والمعدات.

قبل ٣٠ دقيقة من وقت الصفر، يتوجه فريق الاستطلاع المؤلف من فردين مدنيين سيراً على الأقدام إلى محيط الهدف، ويؤكدان أن المتهم لا يزال داخل المنزل برؤية سيارته أو سماع صوته، ويتصلان بهواتف مشفرة.

قبل ١٠ دقائق من وقت الصفر، يتخذ فريق الاقتحام مواقعه: الفريق الأول أمام الباب الرئيسي على بعد ٥٠ متراً مختبئاً، والفريق الثاني عند الباب الخلفي، ويقتربون بصمت بدون أضواء أو أصوات محركات.

عند وقت الصفر، تصدر إشارة البدء بميضين بالكشاف أو أمر لاسلكي، ويبدأ التوقيت.

بعد ٥ ثوانٍ من وقت الصفر، يقتحم فريق الاقتحام الباب الرئيسي باستخدام المطرقة الثقيلة، وفي نفس الثانية يقتحم فريق الباب الخلفي أيضاً، بتزامن تام.

بعد ١٠ ثوانٍ من وقت الصفر، يدخل الفريقان ويصرخون: شرطة لا تتحرك، ويسيطرون على غرفة المعيشة وغرفة النوم الرئيسية، مستخدمين عنصر المفاجأة كسلاح.

بعد ٣٠ ثانية من وقت الصفر، يُقبض على المتهم المتوقع وجوده في غرفة النوم، وتُقيد يداه خلف ظهره دون عنف زائد عن اللازم.

بعد دقيقة واحدة من وقت الصفر، يُفتش باقي الغرف للتأكد من عدم وجود مسلحين آخرين، ويصرخ أفراد الفريق بأن الغرفة آمنة بعد كل غرفة.

بعد دقيقتين من وقت الصفر، يُخرج المتهم من المنزل ويسلم إلى فريق الدعم الذي ينقله إلى سيارة الأمن المغلقة بعيداً عن أنظار الجيران، مع التغطية بجسم السيارة لحمايته من إطلاق نار محتمل.

بعد ٥ دقائق من وقت الصفر، يُفتش المنزل بحثاً عن أسلحة بأمر قضائي مسبق، ويُصور كل ما يوجد بكاميرا، بواسطة فريق الأدلة الجنائية الذي يلتحق بعد الاقتحام، وذلك لتوثيق دقيق للإجراءات القانونية.

بعد ٢٠ دقيقة من وقت الصفر، يُخلّى المنزل وترفع الحواجز وتغادر الفرق، ويسلم المنزل لصاحبه إذا لم يكن المتهم هو المالك بعد استلام إيصال.20

ملاحظة: الخطة التكتيكية لا تترك شيئاً للصدفة، كل ثانية محسوبة مع هامش للمتغيرات، وقائد الموقع البرونزي يحمل هذه الخطة مطبوعة أو في جهازه اللوحي ويشير إليها أثناء التنفيذ.

المطلب الرابع: العلاقة والتكامل بين المستويات الثلاثة

أولاً: النموذج الهرمي للمستويات

يمكن تمثيل العلاقة بين المستويات الثلاثة بشكل هرمي، مع تفاعل ديناميكي ليس مجرد أعلى يأمر وأسفل ينفذ.21

المستوى الاستراتيجي الذهبي يقع في القمة، ويتجه تدفقه الرئيسي من الأعلى إلى الأسفل بإصدار التوجيهات والأهداف، ومنتجه الخطة الاستراتيجية كوثيقة.

المستوى التشغيلي الفضي يقع في الوسط، فيستقبل من الأعلى الأهداف ويصدر الخطط التشغيلية إلى الأسفل، ويصعد تقارير الأداء إلى الأعلى، ومنتجه الخطة التشغيلية ووثائق تحليل الموقف.

المستوى التكتيكي البرونزي يقع في القاعدة، فيستقبل خططاً تشغيلية ويترجمها إلى أوامر تكتيكية لحظة بلحظة، ويصعد تقارير الحالة إلى الأعلى، ومنتجه الخطة التكتيكية بنموذج الأسئلة الستة والأوامر اللاسلكية وتقارير الحالة.

ثانياً: دورة تدفق المعلومات والأوامر بين المستويات

تبدأ الدورة عندما يصدر المستوى الاستراتيجي الذهبي إلى المستوى التشغيلي الفضي توجيهاً مثل: هذا هو هدفنا الاستراتيجي للسنة القادمة، خفض جرائم العنف بنسبة ١٥ في المئة، ضع خطة تشغيلية لتحقيقه، والهدف هنا هو وضع الاتجاه العام.

ثم ينتقل المستوى التشغيلي الفضي إلى المستوى التكتيكي البرونزي قائد الموقع قائلاً: بناءً على الهدف الاستراتيجي، قم بتنفيذ عمليات تكتيكية في المناطق الساخنة وفق الجدول المرفق، واستخدم نموذج تحليل الموقف لتحليل كل عملية قبل التنفيذ، والهدف هو التخطيط التفصيلي وترجمة الأهداف إلى إجراءات.

ثم ينتقل المستوى التكتيكي البرونزي إلى الميدان والضباط المنفذين قائلاً: الدورية ٣، توجه إلى شارع الأربعين، بلاغ عن مشاجرة، اقترب بحذر وأبلغني عند الوصول، والهدف هو التنفيذ المباشر.

ثم يعود الميدان إلى المستوى التكتيكي البرونزي بتقرير حالة: وصلنا الموقع، وجدنا شخصاً مصاباً، نطلب إسعافاً، المشاجرة توقفت، والهدف هو تحديث الموقف وتغذية راجعة تكتيكية.

ثم يصعد المستوى التكتيكي البرونزي إلى المستوى التشغيلي الفضي بتقرير الأداء التشغيلي: في الأسبوع الماضي نفذنا ٢٥ عملية تكتيكية في المناطق الساخنة، النتائج: ١٢ قبضاً و٨ مخالفات و٥ بلاغات كاذبة، التحديات: نقص في سيارات الإسعاف، والهدف هو تقرير الأداء التشغيلي وتغذية راجعة تشغيلية.

وأخيراً يصعد المستوى التشغيلي الفضي إلى المستوى الاستراتيجي الذهبي بتقييم الاستراتيجية: تم تحقيق خفض في جرائم العنف بنسبة ٨ في المئة خلال الربع الأول، أقل من المستهدف البالغ ١٥ في المئة، والسبب نقص الموارد، ونقترح زيادة الميزانية لشراء سيارات إسعاف، والهدف هو تقييم الاستراتيجية وتعديلها بتغذية راجعة استراتيجية.22

ثالثاً: تحذير مهم من التدخل غير المبرر من المستوى الأعلى

من أكبر الأخطاء الشائعة في المؤسسات الشرطية، خاصة في السياقات الهرمية الصارمة، هو تدخل القادة الاستراتيجيين الذهب في التفاصيل التكتيكية للميدان.23

مثال خطأ: وزير الداخلية الذهبي يتصل لاسلكياً أثناء عملية مداهمة ويقول لقائد الموقع البرونزي: لا تقتحم من الباب الرئيسي، استخدم السلم! والوزير جالس في مكتبه لا يرى الموقع ولا يعرف أن السلم مكسور، وقائد الموقع ينفذ أمر الوزير خوفاً من العقاب فتحدث كارثة.

المبدأ الصحيح أن المستوى الأعلى يحدد ماذا وهو الأهداف وليس كيف وهي التفاصيل التكتيكية؛ فالتفاصيل التكتيكية هي من اختصاص القائد الميداني البرونزي الذي يرى الموقع بعينيه.24

الاستثناء: يمكن للمستوى الأعلى التدخل في التفاصيل التكتيكية فقط إذا كانت العملية ذات أهمية استراتيجية عليا كعملية تحرير رهائن دولية، أو إذا كان القائد الميداني البرونزي مبتدئاً أو فاقداً للسيطرة على الموقف، أو إذا كانت هناك معلومات استخبارية جديدة لم تصل إلى القائد الميداني بعد ويجب إبلاغه بها فوراً لا أمراً بل إعلاماً.

المطلب الخامس: أمثلة وتطبيقات عملية

مثال على تكامل المستويات في عملية تأمين احتفال وطني

المستوى الاستراتيجي المتمثل في وزير الداخلية أصدر توجيهاً: تأمين احتفالات العيد الوطني في جميع المحافظات بشكل آمن مع صفر إصابات مدنية، وهذا هدف استراتيجي غامض نوعاً ما لكنه يوجه.

المستوى التشغيلي المتمثل في مدير شرطة المحافظة قام بأربعة أمور: تحليل الموقف باستخدام نموذج تحليل الموقف لكل مدينة، ثم تحديد عدد الضباط المطلوب لكل موقع، ثم التنسيق مع الدفاع المدني والإسعاف، ثم إصدار خطة تشغيلية للتأمين توزع على قادة المواقع، وكانت الخطة التشغيلية وثيقة من ١٠ صفحات تشمل خرائط وجداول مناوبات وقنوات اتصال.

المستوى التكتيكي المتمثل في قائد موقع الميدان كملعب كرة قدم قام بخمسة أمور: استلام الخطة التشغيلية، ثم تقسيم الملعب إلى قطاعات وتوزيع فرقه باستخدام نموذج الأسئلة الستة، ثم قبل ساعة من الاحتفال إجراء ترتيباته الميدانية كالحواجز ونقاط التفتيش والكاميرات، ثم أثناء الاحتفال إصدار أوامر لحظية كتوجيه دورية إلى تجمع غير مرخص، ثم بعد الاحتفال كتابة تقرير حالة مفصل، وكانت الخطة التكتيكية من صفحة إلى صفحتين تفصيلية جداً، بالإضافة إلى الأوامر اللاسلكية والتقرير.25

مثال على خلل في التكامل: مداهمة منزل للقبض على مطلوب

تلقى غرفة العمليات معلومات استخبارية عن وجود مطلوب خطير متهم بقتل في منزل بحي سكني في تعز. مدير الشرطة وهو في المستوى الفضي أو الذهبي في نفس الوقت

وهذه مشكلة هيكلية تدخل شخصياً وكتب خطة تكتيكية مفصلة بما فيها تحديد من يقف أين بالضبط، وأمر بتنفيذها مساء الجمعة.

عند التنفيذ واجه القائد الميداني الذي كان من المفترض أن يكون برونزياً مستقلاً مشكلة: الخطة التي كتبها المدير افترضت أن الباب الخلفي مفتوح، لكنه كان مقفلاً بغلق إضافي. القائد الميداني التمس التعليمات من المدير الذي كان نائماً لأنه في ساعات عمل مختلفة، فانتظر ٣٠ دقيقة للحصول على إذن بتغيير الخطة، وفي هذه الأثناء هرب المطلوب من نافذة لم يرها أحد.

الدروس المستفادة من هذا المثال ثلاثة: أولاً، المستوى التشغيلي الفضي لا يكتب خططاً تكتيكية مفصلة بل يتركها للبرونزي إلا إذا كانت العملية صغيرة جداً. ثانياً، يجب تفويض القائد الميداني البرونزي صلاحية تعديل الخطة تكتيكياً دون الرجوع إلى الأعلى طالما في حدود الهدف العام. ثالثاً، وجود قائد ميداني غير مخول باتخاذ القرارات يؤدي إلى شلل العمليات.26

خلاصة المبحث الثالث

التخطيط الاستراتيجي الذهبي هو طويل المدى من ٣ إلى ٥ سنوات، ومسؤول عنه وزير الداخلية أو مدير الشرطة العام، ويستخدم نموذج الأهداف الذكية المعدل للأهداف، ومنتجه الخطة الاستراتيجية.

التخطيط التشغيلي الفضي هو متوسط المدى من ٦ أشهر إلى سنتين، ومسؤول عنه مدير إدارة العمليات، ويستخدم نموذج تحليل الموقف لتحليل الموقف، ومنتجه الخطة التشغيلية.

التخطيط التكتيكي البرونزي هو قصير المدى من ساعات إلى أيام، ومسؤول عنه قائد الموقع الميداني، ويستخدم نموذج الأسئلة الستة لصياغة الخطة التفصيلية، ومنتجه الأمر التكتيكي والتسلسل الزمني للتنفيذ.

التكامل بين المستويات يكون عبر دورة تدفق: توجيهات من الأعلى إلى الأسفل، وتقارير أداء من الأسفل إلى الأعلى، والتدخل غير المبرر من المستوى الأعلى في تفاصيل المستوى الأدنى هو سبب رئيسي لفشل العمليات.

الأمثلة العملية تؤكد أن الفصل الواضح بين المسؤوليات من حيث من يخطط ماذا هو شرط أساسي للنجاح، مع منح القائد الميداني البرونزي صلاحية تعديل الخطة تكتيكياً.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الثالث من الفصل الثالث)

1كوردينر (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ١٠: التخطيط العملياتي. ص ٣٠٥-٣٣٠.

2دينتينو ومارتنز (٢٠١٩). مرجع سابق. ص ٥٤.

3برايسون (٢٠١٨). مرجع سابق. ص ١٢. (بتكييف للسياق الشرطي).

4وزارة العدل الأمريكية (٢٠١٥). مرجع سابق. ص ٧.

5مكتب مجلس الوزراء (المملكة المتحدة). (٢٠١٨). الاستجابة للطوارئ والتعافي: هيكل القيادة الذهبية-الفضية-البرونزية. لندن: مكتب مجلس الوزراء. ص ١٢.

6دوران، ج. ت. (١٩٨١). هناك طريقة ذكية لكتابة أهداف الإدارة وغاياتها. مراجعة الإدارة، ٧٠(١١)، ص ٣٥-٣٦. (مُكيَّف بإضافة العلامة للقانوني والأخلاقي من الأدبيات الحديثة).

7برايسون (٢٠١٨). مرجع سابق. الفصل ٥.

8الجدول من إعداد المؤلف.

9الجيش الأمريكي (٢٠٢١). مرجع سابق. ص ١-٤. (بتكييف للسياق الشرطي).

10سوانسون وتيريتو وتايلور (٢٠١٧). مرجع سابق. ص ٢٨٩.

11كلية الشرطة (٢٠٢٢). مرجع سابق. ص ٦٧.

12الجيش الأمريكي (٢٠٢١). مرجع سابق. ص ٢-٣.

13الجدول من إعداد المؤلف.

14الجدول من إعداد المؤلف.

15قوات مشاة البحرية الأمريكية (٢٠١٨). مرجع سابق. ملحق ألف: التخطيط التكتيكي. ص أ١.

16فلين، ر. (٢٠١٩). اتخاذ القرار في البيئة التكتيكية؛ في إدارة الأزمات. سويسرا: سبرينغر. ص ٨٨.

17كلاين (٢٠١٧). مرجع سابق؛ فصل نموذج القرار المبني على التعرف.

18نموذج الأسئلة الستة هو أداة تخطيطية عالمية أصولها في الصحافة والإدارة، تم تكييفها للعمليات التكتيكية. انظر: الجيش الأمريكي (٢٠٢١) ص ٣-٥.

19إدارة شرطة لوس أنجلوس. (٢٠١٨). دليل التخطيط العملياتي، وثيقة داخلية. قسم بناء الجدول الزمني.

20الجدول من إعداد المؤلف.

21كلية الشرطة (٢٠٢٢). مرجع سابق. ص ٧٢.

22تم تطوير الدورة من دمج نماذج عديدة، أبرزها نموذج التخطيط العسكري العكسي ونموذج تدفق المعلومات في أنظمة القيادة والتحكم.

23وزارة الدفاع الأمريكية. (٢٠٢٠). قيادة المهمة: قيادة وتحكم القوات المشتركة. منشور مشترك ٣-٠. ص رابع-٥. (يتحدث عن تدخل المستوى الأعلى غير المبرر كأحد أخطاء القيادة).

24كوردينر (٢٠١٩). مرجع سابق. ص ٣١٨.

25الجدول من إعداد المؤلف.

26هذا السيناريو مبني على حادثة حقيقية وقعت في شرطة إحدى الدول العربية، تم تعديل التفاصيل لحماية الخصوصية وتم تداولها كدراسة حالة في أكاديمية الشرطة.

المبحث الرابع: خطوات التخطيط العملياتي (٦ خطوات)

تمهيد للمبحث

بعد أن استعرضنا في المباحث السابقة المفاهيم العامة للتخطيط الأمني في المبحث الأول، وأداة الخرائط الأمنية في المبحث الثاني، ومستويات التخطيط الثلاثة الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي في المبحث الثالث، ننتقل الآن إلى التسلسل الإجرائي العملي الذي يحوّل الأفكار إلى خطة قابلة للتنفيذ: خطوات التخطيط العملياتي الست.

هذه الخطوات هي الوصفة العملية التي يتبعها ضابط العمليات أو قائد الميدان عند تخطيط أي عملية، سواء كانت بسيطة كتوجيه دورية لبلاغ كلب ضال أو معقدة كمداهمة منزل محصن لعصابة مسلحة. الالتزام بهذه الخطوات وليس الارتجال هو الفارق بين العمليات الناجحة والفاشلة.1

قد تختلف المصطلحات قليلاً بين المدارس العسكرية المختلفة، لكن الجوهر واحد: تحليل ثم أهداف ثم معلومات ثم موارد ثم تكتيك ثم بديل.

ينقسم هذا المبحث إلى ستة مطالب رئيسية، يتوافق كل مطلب مع خطوة من الخطوات الست: تحليل الموقف باستخدام نموذج الأسئلة الستة بشكل أوسع مما سبق، ثم تحديد الأهداف باستخدام نموذج الأهداف الذكية المعدل تطبيقاً عملياً، ثم جمع المعلومات وتحليلها من حيث المصادر والتحليل، ثم تقدير القوة والمعدات بجدول حسب نوع العملية وقاعدة الإبهام، ثم اختيار التكتيك المناسب من سبعة تكتيكات مع مصفوفة اختيار، وأخيراً وضع خطة بديلة.

المطلب الأول: تحليل الموقف (نموذج الأسئلة الستة)

أولاً: تعريف تحليل الموقف وأهميته

تحليل الموقف هو عملية منهجية لجمع وفحص وتقييم جميع المعلومات المتاحة عن الموقف الذي نخطط لمواجهته، بهدف فهم طبيعة التهديد والبيئة التي سنعمل فيها والقدرات المتاحة لنا والقيود التي نواجهها، وذلك قبل الشروع في كتابة الخطة التفصيلية.2

تحليل الموقف هو أهم خطوة وأكثرها إهمالاً في آن واحد؛ فالضابط الميداني البرونزي يكون أحياناً تحت ضغط الوقت فيخلط بين التخطيط وتنفيذ الخطة، فيتجاهل التحليل وينتقل مباشرة إلى العمل، وهذا يؤدي إلى خطط مبنية على فرضيات خاطئة ثم فشل ذريع.3

المبدأ العسكري يقول: قضاء ساعة في التحليل يوفر عليك خمس ساعات في التنفيذ وتصحيح الأخطاء.

ثانياً: نموذج الأسئلة الستة لتحليل الموقف

نموذج الأسئلة الستة هو أداة تحليلية بديهية، سبق أن ذكرناها في السياق التكتيكي، لكننا نستخدمها هنا كأداة لتحليل الموقف قبل التخطيط وليس كصياغة للخطة نفسها ٤. الأسئلة الستة هي: من، ماذا، أين، متى، لماذا، كيف.

ثالثاً: التفصيل الكامل لكل عنصر من عناصر الأسئلة الستة

في تحليل عنصر (من)، يطرح المخطط على نفسه أو على فريقه أسئلة توجيهية: من هو العدو أو الخصم أو الجاني من أفراد أو مجموعات؟ من هو الضحية أو المبلغ أو المستفيد؟ من هم الشركاء والجهات الداعمة لنا؟ من هم الجهات الأخرى المتواجدة في المنطقة كمدنيين وإعلام وحكومة محلية؟ المخرجات المتوقعة من هذا التحليل هي قائمة بجميع الأطراف البشرية مع وصف لكل طرف من حيث العدد والقدرات والنوايا والعلاقات.

في مثال عملية مداهمة متوقع حدوثها، نجد أن العدو هو شخص واحد المتهم (س) البالغ من العمر ٣٥ سنة، وهو مدرب على استخدام السلاح وله سوابق عنف. الضحية ليس هناك ضحية محددة لأن الجريمة هي جريمة أسلحة. الشركاء هم قوات الطوارئ التي ستدعمنا بخمسة أفراد، والجهات الأخرى هي عمارة سكنية يقطنها ٢٠ شخصاً من المدنيين.

في تحليل عنصر (ماذا)، يسأل المخطط: ما هي طبيعة الحادثة أو الموقف؟ ما هو نوع الجريمة أو التهديد؟ ما هي الأسلحة أو الأدوات المستخدمة أو المتوقع استخدامها؟ ما هي الإجراءات التي اتخذت حتى الآن؟ ما هي العقبات التي تواجهنا؟ المخرجات هي وصف دقيق وموضوعي للموقف ليس انطباعياً، وتحديد نوع الجريمة وفق القانون.

في مثالنا، المتهم (س) يخزن أسلحة من بنادق آلية وذخيرة في شقته رقم ٧ في عمارة سكنية، لم يرتكب جريمة عنف حالياً لكنه يشكل خطراً على الجيران، ولم تتخذ أي إجراءات حتى الآن، والعقبة أن الشقة محصنة بباب حديدي ثقيل وقد يكون المتهم متحصناً فيها.

في تحليل عنصر (أين)، يسأل المخطط: ما هو الموقع الدقيق للحادثة من عنوان وإحداثيات ومعالم؟ ما هي طبيعة المنطقة من حضرية أو ريفية أو صحراوية أو جبلية؟ ما هي التضاريس المحيطة؟ ما هي المخارج والمداخل؟ ما هي نقاط المراقبة الطبيعية كالتلال والأسطح؟ المخرجات هي وصف مكاني دقيق يُفضل برسم خريطة تكتيكية، وتحديد نقاط القوة والضعف في المكان.

في مثالنا، الشقة رقم ٧ في الطابق الثالث من عمارة ٣ في شارع البساتين بصنعاء. المنطقة حضرية مكتظة. العمارة مكونة من ٥ طوابق، مدخل واحد رئيسي، سلم داخلي ضيق، لا يوجد مصعد. هناك أسطح متصلة بين العمارات المجاورة يمكن استخدامها للاقتحام. نقطة الضعف أن باب الشقة حديدي لكن النوافذ تطل على سطح مجاور يمكن الوصول إليه بسلم.

في تحليل عنصر (متى)، يسأل المخطط: متى وقعت الحادثة إن كانت وقعت؟ هل الحادثة لا تزال مستمرة؟ متى نتوقع أن تتفاقم أو تنتهي؟ ما هو أفضل وقت للتدخل بناءً على أنماط السلوك كالليل عندما يكون الهدف نائماً؟ كم لدينا من وقت للتخطيط؟ المخرجات هي تحديد زمني دقيق بالساعة واليوم والشهر، وتحديد نافذة الفرصة.

في مثالنا، الحادثة مستمرة والمتهم لا يزال في الشقة، نتوقع أنه سيغادر صباح الغد في الساعة الثامنة، أفضل وقت للتدخل هو الساعة الثانية صباحاً لأنه وقت نوم عميق، لدينا ١٦ ساعة للتخطيط من الآن في العاشرة صباحاً حتى الساعة الثانية صباحاً.

في تحليل عنصر (لماذا)، يسأل المخطط: لماذا ارتكبت هذه الجريمة أو حدث هذا الموقف؟ والدوافع قد تكون مالية أو انتقامية أو أيديولوجية أو اضطراباً نفسياً. لماذا يصر العدو على البقاء في موقعه؟ لماذا لم نتصرف سابقاً في تحليل الإخفاقات السابقة؟ ما هي الأسباب الجذرية التي لو عالجناها لمنع تكرار الموقف؟ المخرجات هي تفسير السببية وليس فقط الوصف، وهذا يساعد في التنبؤ بالسلوك المستقبلي.

في مثالنا، الدافع المحتمل أن المتهم (س) كان تاجر سلاح سابقاً ويريد التخلص من بضاعته قبل تسليم نفسه. لم نتصرف سابقاً لأن المعلومات الاستخبارية لم تكن مؤكدة. السبب الجذري هو غياب برامج نزع السلاح من الأحياء السكنية.

في تحليل عنصر (كيف)، يسأل المخطط: كيف وقعت الحادثة بالضبط في تسلسل زمني للأحداث حتى الآن؟ كيف يعمل العدو من أساليب وتكتيكات؟ كيف يمكننا الاقتراب منه أو تحييده؟ كيف ستتطور الأمور إذا لم نتدخل في توقع السيناريو الأسوأ؟ المخرجات هي فهم الآلية والطريقة، ويمكن استخدامها لاستنباط نقاط الضعف في أسلوب العدو.

في مثالنا، من حيث كيف وقعت، اشترى المتهم الشقة قبل ٦ أشهر ونقل الأسلحة إليها تدريجياً في صناديق مغلقة. من حيث كيف يعمل، يتواصل مع زبائنه عبر تطبيقات مشفرة ولا يخرج إلا ليلاً. من حيث كيف نقترب، نستخدم سطح العمارة المجاورة والنزول من نافذة المطبخ. من حيث كيف ستتطور الأمور إذا لم نتدخل، سيبيع الأسلحة لجماعات مسلحة تزيد العنف في المنطقة.5

رابعاً: ناتج تحليل الموقف وهو وصف الموقف

بعد الإجابة عن أسئلة الأسئلة الستة، يقوم المخطط بتلخيص كل هذه التحليلات في فقرة واحدة واضحة لا تتجاوز ١٠ أسطر، تسمى وصف الموقف. هذا الوصف هو الذي سيُقرأ على جميع أفراد الفريق ليعرفوا ما يتعاملون معه.6

مثال على وصف الموقف مستنتج من التحليل السابق: في الساعة ١٠:٠٠ من صباح اليوم، وردت معلومات استخبارية مؤكدة تفيد بأن المتهم (س) البالغ من العمر ٣٥ سنة، وهو مدرب على استخدام السلاح وتاجر أسلحة سابق، لا يزال متحصناً في شقته رقم ٧، الطابق الثالث، عمارة ٣، شارع البساتين، صنعاء، ويخزن فيها كمية غير معروفة من الأسلحة من بنادق آلية على الأقل. المنطقة حضرية مكتظة، والعمارة مكونة من ٥ طوابق، مدخل واحد فقط وهو باب حديدي ثقيل. المتهم ينام ليلاً ويستيقظ في الصباح الباكر. لدينا ١٦ ساعة للتخطيط والتنفيذ قبل أن يغادر صباح الغد. أفضل نافذة تدخل هي الساعة ٢ صباحاً عبر سطح العمارة المجاورة والنزول من نافذة المطبخ. إذا لم نتدخل، سيبيع الأسلحة لجماعات مسلحة خلال الأيام القادمة.

هذا الوصف يمنع أي غموض، فكل فرد في فريق التخطيط سيبدأ من نفس نقطة البداية الفكرية.

المطلب الثاني: تحديد الأهداف (نموذج الأهداف الذكية المعدل)

أولاً: من الأهداف العامة إلى الأهداف المحددة

بعد تحليل الموقف، تأتي خطوة تحديد الأهداف. لكن ليس أي أهداف، بل أهداف قابلة للتحقيق والقياس وفق نموذج الأهداف الذكية المعدل الذي سبق شرحه في المبحث الثالث. الفرق هنا أننا نطبقه على المستوى التشغيلي والتكتيكي أي أهداف عملية محددة وليس الاستراتيجي.7

الهدف العام العريض بعد تحليل الموقف هو: التعامل مع المتهم (س) واستعادة الأسلحة. تحويله إلى أهداف ذكية معدل يتم كالتالي:

حرف السين للتحديد، فبدلاً من كلمة التعامل غير المحددة، نحدد ما نريده بالضبط: القبض على المتهم (س) وضبط الأسلحة؛ فيصبح الهدف: القبض على المتهم (س) وضبط الأسلحة المخزنة في شقته.

حرف الميم للقياس، فنقيس النجاح بالقبض على المتهم وهو مقيس ثنائي بنعم أو لا، وعدد الأسلحة المضبوطة، وزمن العملية؛ فيصبح الهدف: خلال ٣٠ دقيقة من وقت الصفر، يتم

القبض على المتهم وضبط ما لا يقل عن ٩٠ في المئة من الأسلحة الموجودة بتقدير أولي ١٠ قطع.

حرف الألف للقابلية للتحقيق، فبعد تحليل نموذج تحليل الموقف، لدينا القدرة من قوات ومعدات ووقت لتحقيق هذا الهدف، فهو واقعي ويبقى كما هو.

حرف الراء للذات صلة، فهذا الهدف مرتبط بمهمة الشرطة الأساسية وهي إنفاذ القانون وحماية المجتمع، فيبقى كما هو.

حرف التاء للتحديد بزمن، فنحدد أقصى زمن: خلال ٣٠ دقيقة من لحظة اقتحام الشقة عند وقت الصفر.

العلامة الزائدة للأخلاقي والقانوني، فالهدف ووسائل تحقيقه قانونية وأخلاقية بمذكرة قبض وتفتيش قضائية، فنضيف جملة: بموجب مذكرة قبض وتفتيش صادرة عن النيابة ودون استخدام القوة المفرطة.

الهدف النهائي بعد تطبيق الأهداف الذكية المعدل يصبح: خلال ٣٠ دقيقة من لحظة اقتحام الشقة عند وقت الصفر، وبتاريخ محدد، وبموجب مذكرة قبض وتفتيش صادرة عن النيابة، يتم القبض على المتهم (س) البالغ من العمر ٣٥ سنة والمدرب على استخدام السلاح، وضبط ما لا يقل عن ٩٠ في المئة من الأسلحة المخزنة في شقته بتقدير أولي ١٠ قطع أسلحة، وذلك مع تجنب إصابة أي مدني أو ضابط ودون استخدام القوة المفرطة.8

ثانياً: الفرق بين الهدف والمهمة في السياق العملياتي

قد يخلط البعض بين الهدف والمهمة. الهدف هو المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي ويجيب عن سؤال لماذا نفعل هذا، وصياغته تبدأ غالباً بـ أن، مثال: أن نمنع المتهم (س) من بيع الأسلحة للميليشيات.

أما المهمة فهي المستوى التكتيكي أو التنفيذي وتجيب عن سؤال ماذا سنفعل بالضبط، وصياغتها تبدأ غالباً بـ تقوم الوحدة بكذا، مثال: تقوم الوحدة الخاصة باقتحام الشقة رقم ٧ والقبض على المتهم (س) وتسليم الأسلحة لقسم الأدلة.

الهدف لماذا هو سبب المهمة كيف؛ في تخطيط العمليات، تحتاج إلى كلاهما: هدف واضح لتعرف لماذا تفعل المهمة، ومهمة محددة لتعرف ماذا تفعل بالضبط. الهدف بدون مهمة يبقى حلماً، والمهمة بدون هدف تكون عبثاً.9

المطلب الثالث: جمع المعلومات وتحليلها

أولاً: أنواع المعلومات المطلوبة للتخطيط العملياتي

قبل كتابة الخطة التفصيلية، تحتاج إلى معلومات دقيقة عن خمس فئات رئيسية.10

الفئة الأولى: معلومات عن الهدف وهو العنصر المستهدف من شخص أو مكان، وتشمل هوية الهدف كالاسم والصورة والسوابق، وسلوكه اليومي وروتينه، ونقاط قوته وضعفه، وأسلحته، واحتمال وجود آخرين معه من رفاق أو عائلة. مثال: المتهم (س) له جدول نوم محدد يستيقظ ظهراً، ولديه كلب حراسة، وشقته مجهزة بكاميرات مراقبة من الداخل. مصادر الحصول على هذه المعلومات: مصادر استخبارية بشرية من مخبر، ومراقبة ميدانية بالكاميرات، وقواعد بيانات الشرطة السابقة.

الفئة الثانية: معلومات عن المكان، وتشمل تخطيط المبنى أو المنطقة بالخرائط والصور الجوية، ونقاط الدخول والخروج بعددها ونوعها وقوة إغلاقها، وخطوط الرؤية أي من أين يمكن رؤية المدخل، والغطاء الطبيعي كالأشجار والسيارات والغطاء الصناعي كالجدران والأسوار، وتأثير الطقس كالأمطار التي تؤثر على الاقتحام من السطح. مثال: الشقة رقم ٧ لها نافذة واحدة تطل على سطح مجاور وهي نقطة دخول بديلة، والباب الرئيسي حديدي لا يمكن كسره بسهولة. المصادر: صور الأقمار الصناعية من خرائط جوجل، وخرائط البلدية، واستطلاع ميداني سري.

الفئة الثالثة: معلومات عن القوات المتاحة، وتشمل عدد الأفراد المتاحين، ومستوى تدريبهم هل تدربوا على الاقتحام الليلي، ومعداتهم من دروع وأسلحة خاصة وكاميرات حرارية، وحالتهم النفسية والجسدية هل أنهكوا من نوبات سابقة. مثال: لدينا ١٢ فرداً من قوات الطوارئ، منهم ٨ تدربوا على الاقتحام الليلي، والمعدات تشمل دروعاً ثقيلة ٤ قطع وكاميرا حرارية واحدة. المصادر: سجلات التدريب وتقارير القادة والفحص المباشر.

الفئة الرابعة: معلومات عن الوقت، وتشمل الوقت المتبقي حتى الموعد النهائي، والوقت الأفضل للتنفيذ بناءً على سلوك الهدف والظروف البيئية، والوقت اللازم لكل إجراء من الانتقال والاقتحام والتفتيش والانسحاب. مثال: الموعد النهائي صباح الغد في الثامنة صباحاً لفرار المتوقع، وأفضل وقت هو الثانية صباحاً، والانتقال من نقطة التجمع إلى الهدف يستغرق ١٥ دقيقة. المصادر: ساعات العمل اليومية وتحليل البيانات الزمنية عن سلوك الهدف.

الفئة الخامسة: معلومات عن الجمهور أو المدنيين، وتشمل وجود مدنيين في منطقة العمليات بعددهم وأماكن تواجدهم، وموقفهم المتوقع كمساندين أو محايدين أو معادين،

واحتمالية وجود أطفال ونساء ومرضى ومسنين، والحاجة إلى خطة إخلاء. مثال: العمارة تضم ٢٠ مدنياً منهم ١٢ بالغاً و٨ أطفال، والموقف غالباً محايد فلا علاقة لهم بالمتهم. المصادر: إحصاءات المبنى إن وجدت، واستجواب البواب أو الجيران مسبقاً بعناية.11

ثانياً: مصادر المعلومات ودرجات الموثوقية

ليست كل المعلومات متساوية في الموثوقية، فيجب على المخطط أن يضع علامة على كل معلومة بمستوى ثقته فيها.12

المعلومات المؤكدة ويرمز لها بالدرجة (أ) من ٤، وهي معلومات وردت من مصدر موثوق جداً كضابط شرطة شاهده بنفسه أو صور مؤكدة أو أكثر من مصدر منفصل. مثال: ضابط متخف شاهد المتهم (س) يدخل الشقة الساعة ٩ مساءً. الإجراء العملياتي أنه يمكن الاعتماد عليها كأساس للخطة دون تحفظ.

المعلومات المحتملة ويرمز لها بالدرجة (ب) من ٣ من ٤، وهي معلومات وردت من مصدر متوسط الموثوقية كمخبر له سجل صحيح سابق لكن لم ير بنفسه. مثال: مخبر قال سمعت من شخص مقرب من المتهم أنه يريد السفر صباح الغد. الإجراء أنها تؤخذ بها ويوضع لها هامش خطأ فتوجد خطة بديلة.

المعلومات الممكنة ويرمز لها بالدرجة (ج) من ٢ من ٤، وهي معلومات وردت من مصدر ضعيف كمواطن مجهول أو تخمين من وحدة استخبارية غير مؤكدة. مثال: يُعتقد أن المتهم لديه كلب حراسة لكن لم يُر من قبل. الإجراء أنها تُشار إليها في الخطة كتنبيه لكن لا يُبنى عليها قرار مصيري.

المعلومات غير المؤكدة ويرمز لها بالدرجة (د) من ١ من ٤، وهي إشاعات أو مصدر مجهول الهوية أو معلومات قديمة قد تكون تغيرت. مثال: قبل ٦ أشهر كان المتهم متزوجاً، ربما زوجته لا تزال معه. الإجراء أنه لا يُعتمد عليها في الخطة لكن تُذكر كملاحظة هامشية.

ثالثاً: تحليل المعلومات من البيانات إلى المعلومات الاستخبارية العملية

جمع المعلومات وحده لا يكفي، بل يجب تحليلها لاستخلاص استنتاجات قابلة للتنفيذ.13

مثال على تحليل بسيط: لدينا أربع معلومات خام جمعت من مصادر مختلفة: أولاً، المتهم (س) دخل الشقة الساعة ٩ مساءً من مصدر مؤكد بالدرجة (أ). ثانياً، عادة المتهم لا يخرج بعد منتصف الليل من مصدر محتمل بالدرجة (ب). ثالثاً، لم نر أي حركة من نافذة الشقة

منذ ساعتين من مصدر مؤكد بالدرجة (أ) عبر مراقبة ميدانية. رابعاً، أضواء الشقة انطفأت الساعة ١٠ مساءً من مصدر مؤكد بالدرجة (أ).

التحليل بربط هذه المعلومات واستخلاص النتيجة: المتهم على الأرجح نائم في الشقة الآن بنسبة احتمال ٩٥ في المئة، ومن غير المحتمل أن يغادر قبل الفجر.

الاستنتاج العملياتي: يمكن التخطيط للاقتحام في أي وقت بين الساعة ٢ صباحاً و٥ صباحاً.

المطلب الرابع: تقدير القوة والمعدات

أولاً: المبدأ الأساسي – لا ترسل قوة أقل من اللازم ولا أكثر من اللازم

تقدير القوة والمعدات هو فن الموازنة بين الحد الأدنى: القوة اللازمة لإنجاز المهمة بنجاح، فإذا أرسلت أقل تخاطر بالفشل، والحد الأقصى: القوة المتاحة والتي لا تسبب ازدحاماً أو فائضاً غير ضروري، فإذا أرسلت أكثر تهدر الموارد وقد تعرقل العملية بوجود عدد كبير جداً من الضباط في مساحة ضيقة.14

قاعدة الإبهام العامة وهي قاعدة ٣ إلى ١: في العمليات الهجومية كمداهمة موقع محصن، القاعدة العسكرية الكلاسيكية تقول إنك تحتاج إلى قوة تفوق قوة العدو بثلاثة أضعاف على الأقل ١٥. هذه القاعدة تنطبق أيضاً في العمليات الشرطية عندما يكون العدو مسلحاً ومتحصناً.

ثانياً: تقدير القوة والمعدات حسب نوع العملية

في البلاغ العادي من المستوى الثالث أو الرابع كشجار عائلي أو ضوضاء جيران، الحد الأدنى من الأفراد هو ضابطان في دورية واحدة، والمعدات الأساسية الإضافية بالإضافة إلى الزي الرسمي والسلاح الخفيف هي جهاز لاسلكي محمول وكاميرا تصوير لتوثيق الإصابات إن وجدت، ولا حاجة لأسلحة خاصة.

في البلاغ عن عنف منزلي مستمر من المستوى الأول، الحد الأدنى هو ٣ إلى ٤ ضباط أي دورية واحدة ودورية احتياط قريبة على ندى، والمعدات تشمل درعاً واقياً لبعض الضباط ودعامة لكسر الباب إن احتاج، ولا ترسل ضابطاً واحداً فقط للعنف المنزلي لأنه خطر مرتفع.

في مداهمة منزل لمطلوب غير مسلح متوقع بدون مقاومة، الحد الأدنى هو ٤ إلى ٦ ضباط من فريق اقتحام وفريق دعم خارجي، والمعدات تشمل مطرقة ثقيلة للباب وكاميرات صغيرة للتفتيش وأقفالاً بلاستيكية لتقييد المتهم، ويمكن تنفيذها بموارد محدودة.

في مداهمة منزل لمطلوب مسلح متوقع مقاومة عنيفة، الحد الأدنى هو ٨ إلى ١٢ ضابطاً من فريق اقتحام وفريق تغطية وفريق دعم وفريق إسعاف، والمعدات تشمل دروعاً ثقيلة لبعض الأفراد وخوذات مضادة للرصاص وأسلحة رشاشة للاستخدام التكتيكي المحدود وكاميرا حرارية وقنابل صوتية أو دخانية إن مسموح بها قانونياً. تحتاج هذه العملية إلى تدريب خاص على الاقتحام واستدعاء قوات خاصة إن توفرت.

في فض شغب غير مسلح بالحجارة فقط، الحد الأدنى هو ٢٠ إلى ٣٠ ضابطاً على الأقل حسب حجم الحشد، والمعدات تشمل دروعاً مقاومة للحجارة وخوذات وعصياً طويلة وقنابل غاز مسيل للدموع بإذن قضائي، ولا تستخدم الرصاص الحي أبداً في فض الشغب غير المسلح وهذه سياسة دولية.

في فض شغب مسلح بمثيري شغب بأسلحة نارية، يتحول إلى عملية عسكرية بمشاركة ٥٠ ضابطاً فأكثر مع دعم الجيش، والمعدات تشمل أسلحة نارية ثقيلة ومركبات مصفحة وتأميناً جوياً بطائرات استطلاع، وهذا خارج نطاق العمليات الشرطية التقليدية ويتعامل معه كعملية شبه حرب.

في تأمين حدث كبير كحفل كرة قدم بحضور ٢٠ ألف متفرج، الحد الأدنى هو ١٠٠ إلى ٢٠٠ ضابط حسب التقييم، والمعدات تشمل أجهزة كشف معادن بوابات وكاميرات مراقبة محمولة وغرفة عمليات متنقلة ونظام اتصال منسق مع الإسعاف، وتقدير عدد الضباط يساوي عدد المتفرجين مقسوماً على ١٠٠ كقاعدة تقريبية للدول المستقرة.16

ثالثاً: قاعدة الإبهام بالشهر عندما لا تتوفر معلومات دقيقة

في كثير من الأحيان، لا يعرف المخطط عدد الأسلحة التي يمتلكها العدو أو عدد أفراده بدقة؛ في هذه الحالة، تستخدم قاعدة تقدير متحفظة: افترض أسوأ سيناريو وأضف ٢٥ في المئة احتياطاً.17

مثال: إذا اشتبهت الاستخبارات بوجود ٤ مسلحين في المنزل وهو أمر غير مؤكد، فافترض أنهم ٦ كأسوأ تقدير معقول، ثم أضف ٢٥ في المئة احتياطاً لتحصل على ٧,٥ أي ما يقارب ٨. خطط لمواجهة ٨ مسلحين. إذا كانوا ٤ فقط، فزيادة قواتك لا تضر، وإذا كانوا ٦ فأنت جاهز.

المطلب الخامس: اختيار التكتيك المناسب

أولاً: ما هو التكتيك في العمليات الشرطية

التكتيك هو أسلوب أو طريقة محددة لاستخدام القوات والمعدات في الميدان لتحقيق هدف تكتيكي محدد، مثل الاقتراب من الهدف دون اكتشاف، أو تحييد عدو مسلح، أو تفريق حشد 18.

هناك سبعة تكتيكات رئيسية تستخدم في العمليات الشرطية، قد تدمج بينها، وكل تكتيك له ظروفه المناسبة وإيجابياته وسلبياته.

ثانياً: التكتيكات السبعة بالتفصيل

التكتيك الأول: التسلل، وهو التحرك بهدوء وبسرية إلى محيط الهدف وتجنب أي مواجهة قبل لحظة الاقتحام، باستخدام الظلام والتضاريس والتمويه. يُستخدم عندما يكون عنصر المفاجأة حاسماً لنجاح العملية وعندما يكون العدو متحصنًا في موقع ويستطيع الاستعداد إذا رأى القوات قادمة. لا يُستخدم إذا كانت المنطقة خالية من الغطاء الطبيعي كصحراء مفتوحة، أو إذا كان العدو يستخدم كاميرات مراقبة وحساسات حركة. مثاله: فريق خاص يقترب من منزل في غابة ليلاً عبر مسار بعيد عن الطريق الرئيسي.

التكتيك الثاني: الإحاطة والتطويق، وهو تطويق المنطقة المستهدفة بالكامل من جميع الجهات لمنع هروب العدو، ثم الضغط عليه تدريجياً نحو المركز. يُستخدم عندما يكون الهدف محدد الموقع ومحصوراً كمنزل أو مبنى، وعندما يكون لدى العدو خبرة في الهروب عبر مسارات متعددة. لا يُستخدم إذا كانت المنطقة واسعة جداً كغابة كبيرة ولا يتوفر عدد كافٍ من الضباط للتطويق، أو إذا كان هناك مدنيون عالقون داخل الحصار. مثاله: الشرطة تحاصر مبنى بأكمله وتغلق جميع مخارجه قبل أن تبدأ في البحث عن مجرم متهم بالقتل داخله.

التكتيك الثالث: الاقتحام المباشر، وهو الهجوم على الهدف بقوة النيران والسرعة من الأمام مباشرة بدون مناورة التفافية. يُستخدم عندما تكون قيمة المفاجأة منخفضة أيداكتشفنا بالفعل، وعندما تتفوق قواتنا بشكل كبير على العدو، وعندما يكون الهدف سريع الزوال كسيارة مسروقة تتوقف فجأة. لا يُستخدم إذا كان العدو متحصناً في موقع قوي كخنادق أو أسمنت، أو إذا كان هناك مدنيون بين المهاجمين والهدف لخطر الإصابات الجانبية. مثاله: دورية ترى مشتبهاً به يخرج سلاحاً في العلن فتتوقف فجأة وتخرجه بأمر عالٍ ومباشر.

التكتيك الرابع: المفاوضات، وهي محاولة إقناع العدو بالاستسلام أو تخفيف مطالبه بالكلام بدلاً من استخدام القوة، مع استمرار الاستعداد للقوة في الخلفية كخيار القوة. يُستخدم عندما

يحتجز العدو رهائن، وعندما يكون العدو في حالة نفسية غير مستقرة كمحاول انتحار، وعندما تكون حماية حياة الرهائن أولوية أعلى من القبض على العدو فوراً. لا يُستخدم إذا كان العدو معروفاً بعدم التفاوض مطلقاً كتنظيمات إرهابية متطرفة، أو إذا كان العدو يقتل الرهائن أثناء المفاوضات فيجب الانتقال فوراً للقوة. مثاله: التعامل مع مطلوب هارب إلى سطح مبنى يهدد بالقفز، فيرسل مفاوض مدرب لإقناعه بالنزول.

التكتيك الخامس: الكمين، وهو إخفاء القوات في مسار متوقع للعدو ثم مهاجمته فجأة عندما يمر. يُستخدم عندما تكون لديك معلومات استخبارية دقيقة عن طريق حركة العدو وتوقيتها، وعندما لا يمكنك مهاجمته في موقعه المحصن فيجب أن يخرج إليك. لا يُستخدم إذا كان العدو يستخدم طائرات استطلاع أو كلاباً تستطيع اكتشاف الكمين، أو إذا كان العدو مسلحاً بأسلحة ثقيلة تتفوق على أسلحة الكمين. مثاله: نصب كمين لقطاع طرق في طريق صحراوي يتوقع أن يمروا به خلال ساعة.

التكتيك السادس: القوة الفائقة، وهو استخدام عدد ضخم من القوات والمعدات يفوق العدو بأضعاف تصل إلى ٥ إلى ١ أو ١٠ إلى ١ لسحقه جسدياً قبل أن يتمكن من المقاومة. يُستخدم عندما تكون الخسائر البشرية غير مقبولة لأي سبب كعملية إنقاذ رهائن حساسة، وعندما يكون العدو في موقع مكشوف ويمكن تطويقه بسهولة. لا يُستخدم إذا كان التكتيك سيؤدي حتماً إلى سقوط ضحايا مدنيين كثيرين فيجب تجنبه، أو إذا كانت الموارد محدودة ولا يمكن جمع هذا العدد الكبير. مثاله: مكافحة الشغب بإرسال ١٠٠ ضابط لتفريق ٣٠ مثير شغب.

التكتيك السابع: التهدئة والانتشار الوقائي، وهو نشر القوات بشكل استباقي في منطقة متوقعة للاضطراب، لكن بأسلوب غير عدائي كدوريات واضحة وحواجز تفتيش خفيفة، وفتح قنوات حوار مع الجمهور لتهدئة التوتر قبل أن يتحول إلى عنف. يُستخدم في المناطق ذات التوتر القبلي أو الطائفي العالي، وقبل الاحتجاجات المتوقعة إذا وصلت استخبارات بأن هناك تظاهرة مرتقبة. لا يُستخدم إذا كان التوتر قد تحول بالفعل إلى عنف مسلح فيحتاج إلى تكتيكات أقوى، أو إذا كان الجمهور معادياً للشرطة لدرجة أن وجودها يزيد الغضب فتنسحب مؤقتاً وتستخدم وساطات قبل الانتشار. مثاله: نشر دوريات راجلة في حي شعبي قبل مباراة كرة قدم حساسة لمنع مشاجرات الجماهير.19

ثالثاً: مصفوفة اختيار التكتيك

عندما يكون المخطط حائراً بين تكتيكين أو ثلاثة، يمكنه استخدام مصفوفة الاختيار التالية بناءً على تقييم أولوياته.20

إذا كانت الأولوية القصوى هي المفاجأة، فالتكتيك الأنسب في أغلب الأحوال هو التسلل، والتكتيك الأقل مناسبة هو الاقتحام المباشر.

إذا كانت الأولوية القصوى هي سلامة الرهائن، فالتكتيك الأنسب هو المفاوضات مع احتواء للمنطقة، والتكتيك الأقل مناسبة هو الاقتحام المباشر لأنه قد يعرض الرهائن للخطر.

إذا كانت الأولوية القصوى هي منع الهروب، فالتكتيك الأنسب هو الإحاطة والتطويق، والتكتيك الأقل مناسبة هو التسلل لأنه يركز على نقطة دخول واحدة قد يهرب العدو من الأخرى.

إذا كانت الأولوية القصوى هي سرعة الحسم، فالتكتيك الأنسب هو القوة الفائقة مع الاقتحام المباشر، والتكتيك الأقل مناسبة هو المفاوضات لأنها تستغرق وقتاً.

إذا كانت الأولوية القصوى هي أقل خسائر للشرطة، فالتكتيك الأنسب هو الكمين لمهاجمة العدو من مكان آمن، أو القوة الفائقة، والتكتيك الأقل مناسبة هو الاقتحام المباشر لأنه أعلى احتمالية للإصابات.

إذا كانت الأولوية القصوى هي أقل ضرر للمدنيين، فالتكتيك الأنسب هو التهدئة والانتشار الوقائي لمنع العنف أصلاً، والتكتيك الأقل مناسبة هو القوة الفائقة في منطقة مزدحمة لأنها قد تسبب كوارث مدنية محتملة.

المطلب السادس: وضع خطة بديلة

أولاً: تعريف الخطة البديلة وأهميتها

الخطة البديلة هي خطة احتياطية يتم إعدادها قبل التنفيذ، وتُفعَّل تلقائياً في حال فشل الخطة الرئيسية أو تعذر تنفيذها بسبب متغيرات غير متوقعة كمقاومة أشد من المتوقع أو اختفاء الهدف أو تغير الطقس أو فشل المعدات.21

المبدأ العسكري يقول: لا توجد خطة تبقى سليمة بعد أول اتصال بالعدو، كما قال القائد العسكري البروسي فون مولتك. لكن هذا لا يعني عدم التخطيط، بل يعني التخطيط لسيناريوهات متعددة.

ثانياً: أنواع الخطط البديلة

الخطة البديلة من النوع الأول وهي خطة طفيفة، ودرجة تغييرها عن الخطة الرئيسية تكون تغييرات صغيرة في التفاصيل كالتوقيت وعدد الأفراد ومسار الاقتراب البديل، دون تغيير

الهدف العام. تُفعَّل عند مواجهة عقبة بسيطة كطريق مغلق أو تأخر وصول فريق. مثاله: الخطة الرئيسية الاقتحام الساعة ٢ صباحاً، والخطة البديلة الاقتحام الساعة ٣ صباحاً إذا تأخر فريق الاستطلاع.

الخطة البديلة من النوع الثاني وهي خطة متوسطة، ودرجة تغييرها تكون تغييراً كبيراً في التكتيك من تسلل إلى اقتحام مباشر أو العكس، لكن الهدف العام المتمثل في القبض على الهدف يبقى كما هو. تُفعَّل عند فشل التكتيك الرئيسي بشكل واضح كاكتشاف العدو للقوات أو بدئه في إطلاق النار أولاً. مثاله: الخطة الرئيسية تسلل ليلاً، وبعد اكتشاف القوات من قبل حارس تتحول الخطة البديلة إلى اقتحام مباشر بقوة مع قنابل صوتية.

الخطة البديلة من النوع الثالث وهي خطة إلغاء، ودرجة تغييرها تكون إلغاء العملية بالكامل والانسحاب الآمن والتفكير في عملية جديدة في وقت لاحق. تُفعَّل عندما تتغير الظروف بشكل جذري بحيث يصبح تنفيذ العملية مستحيلاً أو كارثياً، كظهور أسلحة ثقيلة لم تكن متوقعة، أو اكتشاف أن الهدف ليس موجوداً داخلاً أصلاً، أو تغير جذري في الطقس. مثاله: أثناء الاقتراب من المنزل المستهدف، لاحظ فريق الاستطلاع وجود دبابة غير متوقعة أمام المنزل، فيتم إلغاء العملية فوراً والانسحاب.22

ثالثاً: عناصر الخطة البديلة

لكل خطة بديلة يجب أن تحدد كتابة وليس مجرد فكرة في الرأس خمسة عناصر.23

العنصر الأول: شرط التفعيل، ويجيب عن سؤال تحت أي ظروف بالضبط ننتقل من الخطة الرئيسية إلى هذه الخطة البديلة؟ ويجب أن يكون الشرط موضوعياً، مثل عند سماع طلقة نارية من داخل الهدف، وليس عندما أشعر أن الأمر صعب.

العنصر الثاني: من يفعل ماذا، وهو توزيع المسؤوليات في الخطة البديلة، وقد يختلف عن الخطة الرئيسية.

العنصر الثالث: التسلسل الزمني الجديد، أي كيف يتغير جدول الأحداث بعد تفعيل الخطة البديلة.

العنصر الرابع: قنوات الاتصال البديلة، فإذا تعطلت قنوات الاتصال الرئيسية، نستخدم بدائل كإشارات ضوئية أو راكض أو لاسلكي احتياطي.

العنصر الخامس: خروج آمن، أي كيف ننسحب إذا فشلت الخطة البديلة أيضاً.

رابعاً: مثال على خطة بديلة مكتوبة

لنأخذ مثالاً على عملية مداهمة. الخطة الرئيسية ملخصها: اقتحام الشقة رقم ٧ عبر الباب الرئيسي الساعة ٢ صباحاً، بعد قطع الكهرباء عن العمارة لإعطاء ظلام دامس يستخدم فيه الفريق نظارات الرؤية الليلية.

الخطة البديلة من النوع الثاني وهي خطة متوسطة تحدد عناصرها كالتالي:

شرط التفعيل: إذا تبين بعد قطع الكهرباء أن المتهم (س) قد وضع كاميرات حرارية داخل الشقة تمكنه من رؤيتنا في الظلام، وذلك كما ورد في مخبر متأخر. أو إذا فشل فريق الاقتحام في كسر الباب الحديدي خلال ٣٠ ثانية.

من يفعل ماذا: يقوم فريق الدعم بإلقاء قنبلتين صوتيتين من نافذة المطبخ التي تطل على سطح مجاور لشغل انتباه المتهم وإرباك مستشعراته الحرارية، وفي نفس الوقت، يحاول فريق الاقتحام ثانية كسر الباب باستخدام المطرقة الثقيلة بمضاعفة القوة، وإذا فشل كسر الباب أيضاً، ينفذ فريق الاقتحام الخطة البديلة من النوع الثالث لإلغاء العملية.

التسلسل الزمني الجديد: عند تي زائد ٣٠ ثانية بدلاً من تي زائد ١٠ ثوان في الخطة الرئيسية، يتم إلقاء القنابل الصوتية، وعند تي زائد ٤٥ ثانية، محاولة ثانية لكسر الباب، وعند تي زائد ٦٠ ثانية، قرار الإلغاء إن لزم.

قنوات الاتصال البديلة: نظراً لاستخدام القنابل الصوتية التي تحدث ضوضاء عالية قد تشوش على اللاسلكي، يتم الاتفاق على إشارات يدوية: رفع اليد يعني انتهى وقتي أنتقل للخطة البديلة، وقبضة مرفوعة يعني نفذ القنابل الصوتية الآن.

خروج آمن: إذا فشل كل شيء أي لم يُكسر الباب وبدأ المتهم بإطلاق النار عبر الباب، تنسحب جميع الفرق إلى الطابق السفلي عبر الدرج، وتغلق أبواب الطوابق خلفها لتعطيل المتهم إذا حاول ملاحقتها، ثم تخرج من مدخل العمارة وتتمركز خلف المركبات المدرعة 24.

خلاصة المبحث الرابع

خطوات التخطيط العملياتي الست هي أولاً تحليل الموقف باستخدام نموذج الأسئلة الستة الذي ينتج وصف الموقف الذي يزيل الغموض ويوحد رؤية الفريق. ثانياً تحديد الأهداف باستخدام نموذج الأهداف الذكية المعدل لتحويل الأهداف العامة إلى أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بزمن وأخلاقية قانونية. ثالثاً جمع وتحليل المعلومات بتصنيفها إلى خمس فئات هي الهدف والمكان والقوات والوقت والجمهور،

وتقييم موثوقيتها بالمستويات أ وب وج ود، ثم تحليلها لاستخلاص معلومات استخبارية عملية. رابعاً تقدير القوة والمعدات بتحديد الحد الأدنى من الأفراد والمعدات اللازمين للمهمة، باستخدام قاعدة ٣ إلى ١ في العمليات الهجومية، وقاعدة أسوأ سيناريو زائد ٢٥ في المئة عند عدم دقة المعلومات. خامساً اختيار التكتيك المناسب من بين سبعة تكتيكات رئيسية هي التسلل والإحاطة والاقتحام المباشر والمفاوضات والكمين والقوة الفائقة والتهدئة والانتشار الوقائي، ويختار المخطط ما يناسب أولوياته من مفاجأة وسلامة رهائن ومنع هروب وسرعة وتقليل خسائر وتقليل ضرر مدني. سادساً وضع خطة بديلة بإعداد خطة احتياطية طفيفة أو متوسطة أو إلغاء، تحدد شروط التفعيل وتوزيع المهام والتسلسل الزمني البديل وقنوات الاتصال البديلة وخروجاً آمناً.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الرابع من الفصل الثالث)

1الجيش الأمريكي. (٢٠٢١)، وثيقة عقيدة الجيش ٥-٠: عملية العمليات، واشنطن: وزارة الجيش. الفصل ٢: التخطيط. ص ٢-١ إلى ٢-٢٠.

2دينتينو ومارتنز (٢٠١٩). مرجع سابق. ص ٧٨.

3كلاين (٢٠١٧). مرجع سابق؛ فصل نموذج القرار المبني على التعرف. (يشرح كيف يتجاوز الخبراء التحليل أحياناً خطأً عندما يكونون تحت الضغط).

4الجيش الأمريكي (٢٠٢١). مرجع سابق. ص ٢-٣. (يتحدث عن الأسئلة الستة كأداة لتحليل الموقف وليس فقط لصياغة الأمر).

5الجدول من إعداد المؤلف بالاستناد إلى المصادر المذكورة.

6قوات مشاة البحرية الأمريكية (٢٠١٨). مرجع سابق. ملحق ألف: التخطيط التكتيكي. ص أ-٤.

7دوران (١٩٨١). مرجع سابق. (بتطبيق على المستوى التشغيلي التكتيكي).

8الجدول من إعداد المؤلف.

9الجيش الأمريكي. (٢٠١٩)، وثيقة مرجع عقيدة الجيش ٥-٠: عملية العمليات. ص ٢-٥.

10راتكليف (٢٠١٦). مرجع سابق. الفصل ٥: جمع المعلومات للعمليات. ص ٧٨-٩٥.

11الجدول من إعداد المؤلف بالاستناد إلى المصادر المذكورة.

12كلية الشرطة (٢٠٢٢). مرجع سابق. قسم تصنيف المعلومات الاستخبارية. ص ٩٤.

13هوير، ر. ج. (٢٠١٩). سيكولوجية تحليل الاستخبارات. مركز دراسة الاستخبارات. الفصل ٣: تحليل الفرضيات المتنافسة. (بتكييف للسياق الشرطي).

14دينتينو ومارتنز (٢٠١٩). مرجع سابق. ص ١٤٥.

15الجيش الأمريكي. (٢٠١٥). دليل ميداني ٣-٩٠: التكتيكات. الفصل ١: قاعدة التفوق الثلاثة إلى واحد عند نقطة الهجوم.

16الجدول من إعداد المؤلف بالاستناد إلى المصادر المذكورة.

17فوم إندي، إ، وفوم إندي، ت. (٢٠١٧). إدارة المخاطر العملياتية في العمل الشرطي. سويسرا: سبرينغر. ص ٧٨.

18الجيش الأمريكي (٢٠١٥). مرجع سابق. الفصل ١.

19الجدول من إعداد المؤلف بالاستناد إلى دمج عدة مراجع تكتيكية: الجيش الأمريكي (٢٠١٤) كتيب قائد الشرطة العسكرية، ودليل شرطة لوس أنجلوس التكتيكي.(2018)

20تم تطوير المصفوفة من دمج المراجع التكتيكية المذكورة.

21الجيش الأمريكي (٢٠٢١). مرجع سابق. الفصل ٢: التخطيط البديل.

22الجدول من إعداد المؤلف.

23وزارة الأمن الداخلي الأمريكية. (٢٠٢٠). دليل تخطيط الحوادث. الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ. ملحق ج: التخطيط البديل.

24الجدول من إعداد المؤلف.

المبحث الخامس: خطة العمليات

تمهيد للمبحث

بعد أن استعرضنا في المبحث الرابع الخطوات الست للتخطيط العملياتي من تحليل الموقف إلى الخطة البديلة، نصل الآن إلى المنتج النهائي لكل هذه الجهود: خطة العمليات. هذه الخطة هي الوثيقة المكتوبة أو المخزنة إلكترونياً التي تحول الأفكار والتحليلات إلى تعليمات واضحة وقابلة للتنفيذ يمكن توزيعها على جميع الفرق المشاركة في العملية.1

الفرق بين التخطيط وخطة العمليات أن التخطيط هو العملية الذهنية والتحليلية أي الخطوات الست التي أخذناها في المبحث الرابع، أما خطة العمليات فهي الوثيقة التي تخرج نتائج التخطيط إلى حيز الوجود المكتوب ليقرأها المنفذون. بدون خطة عمليات مكتوبة ولو بشكل مبسط، يبقى التخطيط حبيس رأس القائد معرضاً للنسيان وغير قابل للتوزيع على الفرق المختلفة. مع خطة عمليات مكتوبة، يصبح التخطيط علماً وليس فناً شخصياً.2

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية: تعريف ومكونات خطة العمليات بخمسة عناصر أساسية، ثم نموذج مبسط لخطة مداهمة بنموذج متكامل من سبعة أقسام، ثم الخطة المكتوبة مقابل الخطة الذهنية ومتى تستخدم كل منها.

المطلب الأول: تعريف ومكونات خطة العمليات

أولاً: تعريف خطة العمليات

خطة العمليات هي وثيقة رسمية مكتوبة أو مطبوعة أو إلكترونية تصدر عن القائد المسؤول عن العملية سواء كان ذهبياً أو فضياً أو برونزياً حسب حجم العملية، وتحتوي على معلومات منظمة في أقسام محددة، تهدف إلى توجيه القوات والمعدات والموارد لتنفيذ مهمة معينة خلال إطار زمني محدد، مع تحديد المسؤوليات وتسلسل الأحداث والخطة البديلة وآليات الاتصال والتقييم.3

تتميز خطة العمليات الجيدة بأربع خصائص. الخاصية الأولى: الوضوح، فكل جملة في الخطة تحتمل معنى واحداً فقط لا لبس فيه. ضدها الجمل الغامضة مثل القول "يُفضل أن تتصرف الفرق بحذر" بدلاً من "لا تفتح الباب إلا بعد التأكد من هوية الطارق". الخاصية الثانية: الإيجاز، فالخطة طويلة بالقدر اللازم وليس حرفاً زائداً، والإيجاز لا يعني حذف معلومات مهمة بل يعني صياغة مختصرة دون حشو. ضدها خطة من ٥٠ صفحة لعملية تستغرق ٣٠ دقيقة مليئة بالحشو النظري غير المفيد للميدان. الخاصية الثالثة: المرونة المضمنة، فلا تفترض الخطة أن كل شيء سيسير كما هو مكتوب بل تحتوي على جمل شرطية مثل "إذا..؛ فإن..." لسيناريوهات بديلة. ضدها خطة جامدة تقول "في الساعة ٢:٠٠ بالضبط يقتحم الفريق أ..." دون بديل إذا فشل الاقتحام. الخاصية الرابعة: التوافق مع القانون والسياسات، فلا تحتوي الخطة على أي أمر غير قانوني كاقتحام منزل بدون مذكرة أو مخالف لسياسات الشرطة العليا. ضدها خطة تأمر بتفتيش منزل بدون مذكرة قضائية بحجة الضرورة.4

ثانياً: المكونات الخمسة الأساسية لأي خطة عمليات

على الرغم من أن تنسيق خطة العمليات قد يختلف قليلاً بين جهة وأخرى كالجيش والشرطة والدفاع المدني، إلا أن هناك خمسة مكونات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في أي خطة عملياتية جادة.5

يمكن تذكر هذه المكونات الخمسة بنموذج (س-م-إ-ط-خ) الذي وضعته لتسهيل الحفظ، حيث يشير حرف السين إلى الموقف أو الخلفية والظروف التي أدت إلى هذه الخطة، ويلخص نتائج تحليل الموقف باستخدام نموذج الأسئلة الستة بشكل مختصر، ويتضمن معلومات عن العدو أو التهديد والقوات الصديقة والمدنيين والطقس والتضاريس. يجيب هذا المكون عن أسئلة: ما الذي يحدث ولماذا نحتاج إلى هذه الخطة؟ من هو العدو وما هي قدراته؟ ما هي الظروف البيئية من مكان وطقس التي سنعمل فيها؟

حرف الميم يشير إلى المهمة، وهي وصف لما سنفعله بالضبط في جملة واحدة واضحة ومختصرة، وتتضمن من ينفذ وما الإجراء وأين ومتى ولماذا. هذه هي روح الخطة. تجيب عن أسئلة: ما هو الإجراء الأساسي كمداهمة أو تأمين أو فض شغب؟ من المسؤول عن التنفيذ؟ أين ومتى؟ وما هو الهدف النهائي الناجح؟

حرف الألف يشير إلى الإدارة واللوجستيات، ويصف الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وكيفية توفيرها، وتشمل الأفراد بعددهم ورتبهم وأسمائهم وتوزيعهم، والمعدات من أسلحة ومركبات واتصالات وإسعافات وذخيرة، والإمدادات من ماء وطعام ووقود للعمليات الطويلة، والدعم الطبي. تجيب عن أسئلة: كم عدد الأفراد المطلوبين؟ ما هي المعدات المطلوبة ومن سيوفرها؟ كيف سيتم نقل القوات إلى موقع العمليات؟ أين سيكون مركز الإسعاف الميداني؟

حرف الطاء يشير إلى الطريقة أو مفهوم العملية، وهذا هو أكبر وأهم قسم في الخطة. يصف تسلسل الأحداث بالتفصيل خطوة بخطوة من بداية التنفيذ حتى نهايته، ويتضمن مراحل العملية كالاقتراب والاقتحام والتفتيش والانسحاب، وتوزيع المسؤوليات من يفعل ماذا في كل مرحلة، والتوقيت بجدول زمني، والأوامر المحددة لكل فريق. تجيب عن أسئلة: ما هي الخطوات التفصيلية للتنفيذ؟ من المسؤول عن كل خطوة؟ متى تبدأ كل خطوة وتنتهي؟ كيف تتفاعل الفرق مع بعضها؟

حرف الخاء يشير إلى خطة السيطرة والتقييم، ويصف كيفية السيطرة على تنفيذ الخطة من حيث من يتخذ القرارات أثناء التنفيذ وقنوات الاتصال وكلمات السر ونظام إعداد التقارير، وكذلك التقييم بعد التنفيذ من حيث متى ومن وكيف سيتم تقييم نجاح الخطة وما هي مؤشرات النجاح ومتى سيعقد اجتماع التقييم. تجيب عن أسئلة: من هو القائد الميداني أثناء التنفيذ؟ ما هي قنوات الاتصال الأساسية والاحتياطية؟ ما هي كلمات السر والأكواد؟ كيف سنعرف أن الخطة نجحت أو فشلت؟ متى سنجتمع للتقييم؟.6

ثالثاً: مثال توضيحي على عملية بسيطة

لنأخذ عملية بسيطة هي انتقال دورية من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) لاستقبال بلاغ من المستوى الثالث، ونطبق عليها مكونات خطة العمليات بشكل مبسط جداً لنرى كيف تعمل.

في مكون الموقف، تلقّت غرفة العمليات بلاغاً من مواطن السيد (س) يفيد بوجود سيارة متوقفة بشكل مخالف أمام منزله في شارع الأربعين مما يعيق دخوله إلى المرآب منذ ساعة، ولم يصل أي دورية بعد، والطقس معتدل والمنطقة حضرية مكتظة، ولا يوجد تهديد أمني لأن البلاغ إداري.

في مكون المهمة، تقوم الدورية ٧ بقيادة الرقيب علي وفرد واحد بالانتقال إلى موقع البلاغ في شارع الأربعين أمام منزل السيد (س)، والتحقق من السيارة المخالفة، واتخاذ الإجراء القانوني بتحرير مخالفة أو الاتصال بالسائق لنقلها، وإبلاغ غرفة العمليات بالنتيجة، وذلك في غضون ٣٠ دقيقة من وقت استلام الأمر.

في مكون الإدارة واللوجستيات، الأفراد هم الدورية ٧ من ضابطين رقيب وعريف، والمعدات تشمل سيارة دورية وجهاز لاسلكي محمول وجهاز تصوير لتوثيق المخالفة وجهازاً لوحياً لتسجيل المخالفة إلكترونياً، والدعم الطبي غير مطلوب، والوقود يكفي للذهاب والإياب لمسافة ١٠ كيلومترات.

في مكون الطريقة، تستلم الدورية الأمر من غرفة العمليات، ثم تتجه إلى الموقع عبر أقصر طريق وهو شارع الثلاثين ثم يمين شارع الأربعين، ثم تصل الموقع وتوقف سيارتها بشكل لا يعيق حركة المرور، ثم يخرج الرقيب علي لتفقد السيارة المخالفة ويسجل رقمها وطرازها، ثم يحاول الاتصال بالسائق عبر الرقم الموجود على اللوحة إن وجد أو من خلال قاعدة بيانات المرور، ثم إذا حضر السائق يُطلب منه نقل السيارة فوراً ويُحرر مخالفة أو إنذار حسب التقدير، وإذا لم يحضر السائق بعد ١٠ دقائق تُحرر مخالفة وتُوضع على الزجاج الأمامي للسيارة المخالفة وتُرفع الصور إلى النظام، ثم تغادر الدورية الموقع وتُبلغ غرفة العمليات بالإغلاق وتعود إلى جولتها.

في مكون السيطرة والتقييم، القائد الميداني هو الرقيب علي، وقنوات الاتصال هي اللاسلكي على قناة محددة مع غرفة العمليات، وكلمة السر للإلغاء هي "عودة"، والتقييم يتم بعد انتهاء الوردية حيث يقرأ ضابط العمليات تقرير الدورية، ومؤشرات النجاح هي التعامل مع البلاغ خلال ٣٠ دقيقة وعدم وجود شكوى من المواطن (س) وتحرير المخالفة أو نقل السيارة، وسيتم عقد اجتماع مراجعة ما بعد الفعل فقط إذا فشلت العملية بأكثر من ٣٠ دقيقة أو وجود شكوى.7

المطلب الثاني: نموذج مبسط لخطة مداهمة (نموذج متكامل من ٧ أقسام)

أولاً: متى نستخدم النموذج المبسط

النموذج السابق بخمسة مكونات كافٍ للعمليات الصغيرة والمتوسطة. لكن للعمليات الأكثر تعقيداً كمداهمة منزل للمطلوبين أو عملية تحرير رهائن أو فض شغب كبير، تحتاج إلى نموذج أكثر تفصيلاً يتكون من سبعة أقسام. هذا النموذج مستوحى من خطة العمليات العسكرية الأمريكية لكنه معدل للسياق الشرطي.8

ثانياً: الأقسام السبعة لخطة المداهمة المتكاملة

القسم الأول: الموقف، ويشمل ملخص المعلومات الاستخبارية عن الهدف من حيث من هو وماذا يفعل وأين يوجد ولماذا هو خطير، ووصف المكان بالخرائط والصور والتخطيط الداخلي إن وجد، ووصف التهديدات المتوقعة من أسلحة وأفراد وكلاب حراسة وكاميرات، ووصف المدنيين في المنطقة من حيث عددهم وتواجدهم والمخاطر عليهم، وحالة الطقس والرؤية.

القسم الثاني: المهمة، وهي جملة واحدة واضحة تشمل الفاعل من ينفذ كقوات الطوارئ الخاصة، والفعل ماذا كتقتحم الشقة رقم كذا، والمكان أين كفي عمارة كذا في شارع كذا، والزمان متى كليلة كذا الساعة كذا، والهدف لماذا كالقبض على المتهم وضبط الأسلحة.

القسم الثالث: القوات والمعدات، ويشمل قائمة مفصلة بجميع الفرق المشاركة: فريق الاقتحام وفريق التغطية وفريق الدعم وفريق الإسعاف وفريق الاحتياط، ولكل فريق يتم تحديد القائد وعدد الأفراد وأسماؤهم أو أرقامهم وأسلحتهم ومعداتهم الخاصة، بالإضافة إلى قائمة المعدات العامة من مركبات بعددها ونوعها ومهامها وأجهزة اتصال ودروع وكاميرات وأدوات كسر أبواب وقنابل صوتية وإسعافات أولية، وجدول توزيع الذخيرة لكل سلاح.

القسم الرابع: الطريقة أو مفهوم العملية، وهو أطول قسم ويُقسم إلى مراحل زمنية. لكل مرحلة يتم تحديد الهدف من المرحلة والإجراءات التفصيلية وتوزيع المسؤوليات والتوقيت سواء نسبياً أو مطلقاً ومعايير الانتقال إلى المرحلة التالية.

القسم الخامس: التنسيق والتعاون، ويشمل التنسيق مع الجهات الداخلية كغرفة العمليات والتحقيقات والأدلة الجنائية والمرور، والتنسيق مع الجهات الخارجية كالإسعاف والدفاع المدني والنيابة للحصول على مذكرات قبض وتفتيش، وقنوات الاتصال من لاسلكي على القناة الأساسية والاحتياطية وهواتف بأرقام محددة للطوارئ، وكلمات السر والإشارات لإعلان البدء والنجاح والفشل وطلب الدعم ووقف إطلاق النار.

القسم السادس: السيطرة والقيادة، ويشمل سلسلة القيادة من هو القائد العام للعملية الذهبي ومن هو القائد الميداني البرونزي ومن هو المسؤول عن كل فريق، وموقع القيادة أين سيتواجد القائد الميداني أثناء العملية كسيارة قيادة متنقلة على بعد ٢٠٠ متر، وخط الخلافة أي من يتولى القيادة إذا أصيب القائد الميداني، ونظام التقارير متى يرسل تقرير الحالة وماذا يحتوي.

القسم السابع: التقييم وإنهاء العملية، ويشمل شروط إنهاء العملية متى نعلن أن العملية انتهت بنجاح كبعد القبض على الهدف وتأمين الموقع، وإجراءات ما بعد العملية من تسليم الهدف للنيابة وتسليم الأسلحة المضبوطة للأدلة الجنائية وتنظيف الموقع وإعادة الانتشار، والتقييم من حيث من المسؤول عنه ومتى يُعقد اجتماع مراجعة ما بعد الفعل خلال ٢٤ ساعة ومؤشرات النجاح كزمن العملية والإصابات صفر مدني وأقل ما يمكن من الضباط ونسبة الأسلحة المضبوطة ودقة المعلومات الاستخبارية، والتوثيق من يحرر التقرير النهائي وأين يُحفظ.9

ثالثاً: مثال تفصيلي للقسم الرابع (الطريقة) من خطة مداهمة

لنكمل المثال الذي بدأناه في المبحث الرابع عن المتهم (س) المخزن للأسلحة.

المرحلة صفر: ما قبل البدء من التجميع والتأهب، وتستغرق من الساعة ١٠ مساءً إلى ٣٠ دقيقة قبل وقت الصفر. الهدف منها تجميع القوات والفحص النهائي والتوجه إلى نقطة التجمع القريبة. الإجراءات التفصيلية: تتجمع جميع الفرق في مقر قوات الطوارئ الساعة ١٠ مساءً، ثم يقوم القائد الميداني العقيد عمر بمراجعة الخطة النهائية مع الجميع لمدة ٣٠ دقيقة، ثم يتم فحص الأسلحة والمعدات لمدة ٣٠ دقيقة، ثم تتوجه الفرق إلى نقطة التجمع وهي مدرسة مهجورة على بعد ٥٠٠ متر من الهدف وتستغرق الرحلة ٣٠ دقيقة، ثم تصل الفرق إلى نقطة التجمع وتنتظر الإشارة للتحرك النهائي. المسؤول هو القائد الميداني وجميع قادة الفرق، ومعايير الانتقال إلى المرحلة التالية هي وجود الجميع في نقطة التجمع وجاهزية المعدات وتأكيد آخر تحديث استخباري أن الهدف لا يزال في الشقة.

المرحلة الأولى: الاقتراب والتطويق، وتستغرق من ٣٠ دقيقة قبل وقت الصفر إلى ٥ دقائق قبله. الهدف منها تطويق العمارة لمنع هروب الهدف والاقتراب بصمت إلى مواقع الاقتحام. الإجراءات التفصيلية: فريق التطويق بقيادة المقدم علي ومعه ٤ أفراد يتوجهون سيراً على الأقدام ليتمركزوا عند الباب الخلفي للعمارة والسطح لمنع الهروب؛ فريق الاقتحام الرئيسي بقيادة الرائد خالد ومعه ٦ أفراد يتوجه إلى سطح العمارة المجاورة التي تطل على نافذة مطبخ الهدف ويستخدمون سلماً قابلاً للطي للعبور بين السطحين؛ فريق الدعم بقيادة النقيب سمير ومعه فردان يبقى في نقطة التجمع مع سيارة الإسعاف وسيارة الأمن لنقل الموقوفين.

جميع الفرق تسير بصمت مع كتم الأضواء والأصوات. المسؤول هو قائد كل فريق، ومعايير الانتقال إلى المرحلة التالية هي وصول جميع الفرق إلى مواقعها من تطويق واقتحام ودعم، ويتم تأكيد ذلك عبر اللاسلكي بنقرة زر واحدة وهي نغمة قصيرة.

المرحلة الثانية: الاقتحام والسيطرة، وتستغرق من وقت الصفر وهو الساعة ٢ صباحاً بالضبط إلى ٣٠ ثانية بعده. الهدف منها اقتحام الشقة والقبض على المتهم (س) ومنعه من المقاومة. الإجراءات التفصيلية: تصدر إشارة البدء بميضين بالكشاف الأحمر من سطح العمارة المجاورة لأن اللاسلكي قد يوقظ الهدف إذا كان نائماً بجانبه جهاز لاسلكي؛ فريق الاقتحام يدخل من نافذة المطبخ المفتوحة وقد تأكد الاستطلاع من ذلك. أول فرد يدخل ومعه كاميرا حرارية للتأكد من موقع الهدف في غرفة النوم. بمجرد رؤية الهدف يصيحون "شرطة لا تتحرك" ويوجهون السلاح الكاشف إلى وجه الهدف لإبهاره. يُقيد الهدف ويداه خلف ظهره خلال ١٠ ثوانٍ؛ فريق التطويق الخارجي في العمارة يتأكد من أن لا أحد يهرب من الباب الرئيسي. بعد القبض على الهدف في غرفة النوم، ينتقل فريق الاقتحام لتفتيش بقية الغرف من حمام ومطبخ وصالة للتأكد من عدم وجود مسلحين آخرين ويصيحون أن الغرفة آمنة بعد كل غرفة. المسؤول هو فريق الاقتحام بقيادة الرائد خالد الذي يدخل أولاً، ومعايير الانتقال إلى المرحلة التالية هي القبض على المتهم (س) وتقييده وتفتيش جميع الغرف والتأكيد أنه وحده أو مع آخرين إن وجدوا.

المرحلة الثالثة: التفتيش وجمع الأدلة، وتستغرق من ٣٠ ثانية بعد وقت الصفر إلى ١٥ دقيقة بعده. الهدف منها البحث عن الأسلحة والذخيرة المخزنة في الشقة وتوثيقها بالتصوير والعد والتسليم للأدلة الجنائية. الإجراءات التفصيلية: بعد تأمين الشقة يدخل فريق الأدلة الجنائية بقيادة الملازم أول وائل ومعه فردان وكانا ينتظران في الطابق السفلي، ويبدأان بتفتيش منهجي للشقة غرفة تلو الأخرى بحثاً عن الأسلحة المخبأة في الخزائن وتحت الأسرة وفي السقف المستعار. كل قطعة سلاح يتم العثور عليها تُصور ويُكتب رقمها المسلسل إن وجد وتُوضع في كيس بلاستيكي كبير لمنع التلوث بالأدلة. يتم وزن الأسلحة وتقدير قيمتها لتقرير النيابة. يتم تسليم الأسلحة إلى سيارة الأدلة الجنائية أسفل العمارة لنقلها إلى المخزن. المسؤول هو فريق الأدلة الجنائية بمساعدة فريق الاقتحام في تحريك الأشياء الثقيلة، ومعايير الانتقال إلى المرحلة التالية هي العثور على جميع الأسلحة أو ما يمكن العثور عليه وتوثيقها وتسليمها.

المرحلة الرابعة: الإخلاء والانسحاب، وتستغرق من ١٥ دقيقة بعد وقت الصفر إلى ٣٠ دقيقة بعده. الهدف منها إخراج المتهم (س) من الشقة ونقل الأسلحة وإعادة فتح الطرق والانسحاب. الإجراءات التفصيلية: يُنزل المتهم (س) من الشقة مرتدياً ملابسه كاملة ويمكن وضع كيس على رأسه لحجب الرؤية عن الجيران حسب سياسة الشرطة، ثم يُسلم إلى فريق

الدعم الذي ينقله إلى سيارة الأمن المغلقة وينطلق إلى مركز التوقيف، ثم يتم إخلاء الأسلحة ونقلها إلى سيارة الأدلة، ثم يتم إعادة الأثاث الذي تم تحريكه إلى مكانه قدر الإمكان لعدم إزعاج صاحب المنزل لأن المتهم (س) هو المستأجر والمالك شخص آخر، ثم تُرفع الحواجز المؤقتة حول العمارة وتُعاد فتح الشوارع المغلقة، ثم تنسحب جميع الفرق إلى مقرها أو تنتشر في دورياتها العادية، ثم تُغلق الخطة في غرفة العمليات ويُكتب التقرير الأولي. المسؤول هو فريق الدعم لنقل المتهم وفريق الاقتحام لإعادة الأثاث وفريق التطويق لرفع الحواجز، ومعايير الانتقال إلى نهاية العملية هي نقل المتهم (س) إلى مركز التوقيف ونقل الأسلحة إلى الأدلة وانسحاب جميع الفرق وإغلاق الخطة في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب.10

المطلب الثالث: الخطة المكتوبة مقابل الخطة الذهنية

أولاً: الخطة المكتوبة

الخطة المكتوبة هي خطة مدونة على ورق أو ملف إلكتروني، تتبع نموذجاً منظمًا كالنموذج الخماسي أو الأقسام السبعة، وتُوزع على جميع القادة والفرق قبل التنفيذ.

تستخدم في الظروف المناسبة التالية: العمليات المعقدة التي تشمل أكثر من ١٠ أفراد وأكثر من مرحلة وتنسيق مع جهات متعددة، والعمليات التي تتطلب تخطيطاً طويلاً لأكثر من ساعتين، والعمليات التي يشارك فيها أفراد لم يعملوا معاً من قبل ويحتاجون إلى قراءة الخطة ليعرفوا أدوارهم، والعمليات التي يُتوقع فيها مقاومة عنيفة أو مخاطر عالية على الأرواح فيجب توثيق كل قرار للمساءلة القانونية، والعمليات التي سيُعقد بعدها اجتماع مراجعة رسمي حيث تكون الخطة المكتوبة هي قاعدة الخط للمقارنة.11

مميزاتها: دقة عالية لأنها لا تعتمد على ذاكرة القائد، ويمكن توزيعها على أعداد كبيرة من الأفراد، وتوفر توثيقاً في حال التحقيق القضائي أو الإداري لاحقاً، وهي قابلة للمراجعة والتحسين بنسخ ولصق للعمليات المستقبلية.

عيوبها: تستغرق وقتاً طويلاً في الكتابة، وقد تكون مرهقة للعمليات الصغيرة جداً، وإذا لم تُقرأ جيداً من قبل جميع الأفراد تفقد فائدتها.

ثانياً: الخطة الذهنية

الخطة الذهنية هي خطة موجودة فقط في ذهن القائد أو مرسومة على منديل ورقي بشكل بدائي، لم تُوزع كتابة على الأفراد لكن القائد يشرحها لهم شفهياً قبل الدقائق من التنفيذ.12

تستخدم في الظروف المناسبة التالية: العمليات السريعة جداً والفورية حيث لا يوجد وقت لكتابة خطة، كدورية تمر بمسرح جريمة وتقرر التدخل فوراً، والعمليات البسيطة التي تشمل فريقاً واحداً ومهمة واضحة ولا تنسيق مع أطراف خارجية، وعندما يكون جميع أفراد الفريق قد عملوا معاً لسنوات وتعرفوا على أساليب بعضهم فيفهمون التعليمات المقتضبة، وعندما يكون الوقت المتبقي للتنفيذ أقل من وقت كتابة الخطة أي أن كتابة الخطة ستؤخر التنفيذ وتفوت الفرصة.

مميزاتها: سريعة جداً في ثوانٍ أو دقائق، ومرنة فيمكن تغييرها في أي لحظة دون تعديل وثيقة مكتوبة، ولا تترك أثراً وهذا مفيد في العمليات السرية للغاية لكنه أيضاً عيب.

عيوبها: عرضة للنسيان فقد ينسى القائد جزءاً من خطته تحت الضغط، وغير قابلة للتوزيع فالأفراد يعتمدون على ذاكرة القائد وشرحه الشفهي، ولا توثيق فإذا حدث خطأ لا يمكن

العودة إلى الخطة المكتوبة لمعرفة هل كان الخطأ في الخطة أم في التنفيذ، ولا يمكن مراجعتها بعد العملية بسهولة.

ثالثاً: قاعدة الاختيار بين الخطة المكتوبة والذهنية

قاعدة الاختيار تعتمد على عدة معاملات؛ في معامل عدد الأفراد المشاركين، الخطة المكتوبة تناسب أكثر من ١٠ أفراد، والخطة الذهنية تناسب أقل من ٥ أفراد، فالخيار الأمثل أنه إذا كان العدد أكثر من ٥ فاكتب ولو صفحة واحدة.

في معامل مدة التخطيط المتاحة، الخطة المكتوبة تناسب أكثر من ساعتين، والخطة الذهنية تناسب أقل من ٣٠ دقيقة، فالخيار الأمثل أنه إذا كان الوقت أقل من ٣٠ دقيقة اذهب للذهنية وربما تكتب نقاطاً رأسية على ورقة صغيرة فقط.

في معامل تعقيد العملية، الخطة المكتوبة تناسب العالي الذي يشمل أكثر من ٣ مراحل وتنسيق مع جهات أخرى، والخطة الذهنية تناسب البسيط الذي يشمل مرحلة أو اثنتين وفريقاً واحداً، فالخيار الأمثل أنه إذا كانت العملية معقدة يجب الكتابة.

في معامل خطر على الحياة، الخطة المكتوبة تناسب العالي حيث مقاومة عنيفة متوقعة، والخطة الذهنية تناسب المنخفض حيث لا خطر كبير، فالخيار الأمثل أنه في العمليات عالية الخطورة دوّن خطتك حماية قانونية لك وللفريق.

في معامل خبرة الفريق بالعمل معاً، الخطة المكتوبة تناسب الفريق الجديد الذي لم يعمل معاً من قبل، والخطة الذهنية تناسب الفريق المخضرم الذي عمل سنوات معاً، فالخيار الأمثل أنه إذا كان الفريق جديداً اشرح لهم كل شيء مكتوباً.13 лучше

القاعدة الذهبية: إذا كان لديك شك، اكتب. خطة مكتوبة وليست هناك حاجة ماسة لها أفضل من عدم وجود خطة مكتوبة عند الحاجة إليها. يمكنك دائماً تجاهل الخطة المكتوبة والارتجال إذا تغير الموقف، لكن لا يمكنك العودة إلى خطة لم تكتبها أصلاً.14

خلاصة المبحث الخامس

خطة العمليات هي الوثيقة التي تُخرج نتائج التخطيط إلى حيز التنفيذ العملي، وتتكون من خمسة مكونات أساسية بنموذج (س-م-إ-ط-خ) وهي الموقف والمهمة والإدارة واللوجستيات والطريقة وخطة السيطرة والتقييم.

النموذج المتكامل للمداهمات والعمليات المعقدة يتكون من سبعة أقسام: الموقف والمهمة والقوات والمعدات والطريقة بمراحل تفصيلية والتنسيق والقيادة والسيطرة والتقييم والإنهاء.

الخطة المكتوبة إلزامية في العمليات المعقدة والعالية الخطرة والتي تشمل أكثر من ١٠ أفراد، أما الخطة الذهنية دون كتابة فتصلح للعمليات البسيطة والسريعة جداً التي تشمل أقل من ٥ أفراد وأقل من ٣٠ دقيقة تخطيط.

القاعدة الذهبية: إذا كان لديك شك، اكتب، فالتوثيق يحمي الجميع ويوفر مادة للتعلم والتحسين.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الخامس من الفصل الثالث)

1الجيش الأمريكي (٢٠٢١). مرجع سابق. الفصل ٢: التخطيط. ص ٢-١٥.

2دينتينو ومارتنز (٢٠١٩). مرجع سابق. ص ٨٩.

3صياغة المؤلف بالدمج بين تعريفات: الجيش الأمريكي (٢٠٢١) ص ٢-١٥، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) ص ٩٨.

4الجدول من إعداد المؤلف.

5نموذج (س-م-إ-ط-خ) هو صياغة خاصة بالمؤلف لتجميع المكونات الخمسة من مراجع متعددة وتسهيل الحفظ على الدارسين. المكونات نفسها موجودة في دليل الجيش الأمريكي الميداني ٥-٠ لعام ٢٠١٦ بصيغة أخرى تم تعديلها لتناسب الشرطة.

6الجدول من إعداد المؤلف.

7الجدول من إعداد المؤلف.

8إدارة شرطة لوس أنجلوس (٢٠١٨). مرجع سابق. القسم ٤: تنسيق خطط العمليات المتخصصة.

9الجدول من إعداد المؤلف.

10الجدول من إعداد المؤلف.

11كلاين (٢٠١٧). مرجع سابق؛ فصل قوة الخطة المكتوبة. ص ١١٢-١١٥.

12كانمان، د. (٢٠١١). التفكير السريع والبطيء. نيويورك: فارار وستراوس وجيروكس. (تطبيق مفهوم التفكير السريع على التخطيط الذهني).

13الجدول من إعداد المؤلف.

14كلية الشرطة (٢٠٢٢). مرجع سابق. قسم التخطيط والإيجاز والتنفيذ وإزالة الأثر. ص ٩٩.

المبحث السادس: تقدير المخاطر وإدارة الاحتمالات

تمهيد للمبحث

نصل الآن إلى المبحث السادس والأخير من الفصل الثالث، وهو بلا شك من أكثر المباحث حساسية وأهمية عملية في هذا الكتاب، بل ربما في كل ما يتعلق بتخطيط العمليات الشرطية؛ فلماذا نخطط؟ لماذا نكتب خطة العمليات؟ لماذا نحلل الموقف ونقدر القوات؟ كل ذلك من أجل إدارة المخاطر وتقليل احتمالية الفشل أو الخسائر.1

تخيل أنك تقود عملية مداهمة لمنزل متهم بقتل. لديك خطة رائعة وقوات مدربة ومعدات حديثة. لكنك أغفلت سؤالاً واحداً: ماذا لو كان المتهم قد زرع عبوة ناسفة عند الباب؟ أو ماذا لو كان الجيران مسلحين ويظنون أننا لصوص فيطلقون النار علينا؟ هذه مخاطر يجب أن تُقدر وتُدار، وإلا فإن أفضل خطة في العالم ستنهار عند أول صدمة.2

الهدف من هذا المبحث هو تحويل الخوف من المجهول الذي يسبب التردد أو التهور إلى إدارة منهجية للمخاطر، باستخدام أدوات مثل مصفوفة المخاطر وتحليل المصادر واستراتيجيات التخفيف وتصنيف الألوان.

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية: مصفوفة المخاطر التي تجمع بين الاحتمالية والشدة، ثم مصادر المخاطر في العمليات بخمسة مصادر رئيسية واستراتيجيات التخفيف، ثم تصنيف المخاطر بالألوان الأخضر والأصفر والبرتقالي والأحمر.

المطلب الأول: مصفوفة المخاطر (الاحتمالية × الشدة)

أولاً: تعريف المخاطر في السياق العملياتي

المخاطر هي إمكانية حدوث خسارة كإصابة أو وفاة أو فشل في المهمة أو ضرر مادي نتيجة لوجود خطر أو تهديد في بيئة العمليات، مع وجود احتمال أن يتحول هذا الخطر إلى ضرر فعلي، ووجود شدة للضرر إذا حدث.3

الفرق بين الخطر والمخاطرة مهم جداً. الخطر هو الشيء أو الظرف الذي يحتمل أن يسبب ضرراً، مثل سكين في يد مجرم أو طريق زلق أو مبنى آيل للسقوط. الخطر موجود سواء قررت أن تخاطره أم لا؛ أما المخاطرة فهي تقدير لاحتمالية أن يتسبب هذا الخطر في ضرر فعلي لك؛ فالسكين خطر، لكن المخاطرة التي تتعرض لها تعتمد على مدى قربك من السكين وعلى مهاراتك في تفادي الطعن؛ فإذا كان البعد ١٠٠ متر وخلف جدار فالمخاطرة منخفضة، وإذا كان البعد متراً واحداً ولا يوجد عازل فالمخاطرة عالية جداً.

ثانياً: مصفوفة المخاطر (الاحتمالية × الشدة)

أداة التحليل الأساسية في إدارة المخاطر هي المصفوفة، ويمكن أن تكون بأبعاد ٢×٢ أو ٣×٣ أو ٥×٥. سنستخدم النموذج ٥×٥ لأنه الأكثر دقة في العمليات الشرطية.4

تعمل المصفوفة بطريقة بسيطة: تختار الصف الذي يمثل تقدير احتمالية حدوث الخطر من ١ نادرة إلى ٥ شبه مؤكدة، وتختار العمود الذي يمثل تقدير شدة الضرر إذا حدث الخطر من ١ ضئيلة إلى ٥ كارثية، ثم تقرأ الخلية المشتركة التي تعطيك درجة المخاطرة النهائية من ١ إلى ٥.

لنوضح ذلك بمثالين. المثال الأول: احتمال اندلاع حريق في المقر الرئيسي للشرطة أثناء عملية تخطيطية. هذا الاحتمال نادر جداً ودرجته ١، ولكن إذا حدث فالشدة كارثية ودرجتها ٥، لأن الحريق قد يدمر المقر ويسبب وفيات. الخلية المشتركة بين الصف ١ والعمود ٥ تعطي درجة مخاطرة ٤ وهي عالية، وهذا يعني أنك تحتاج إلى اتخاذ إجراءات وقائية كبيرة كتوفير طفايات حريق ودوريات تفتيش على أسلاك الكهرباء، رغم ندرة الحدث، وذلك لأن شدته كارثية.

المثال الثاني: احتمال تعرض دورية لحادث مرور بسيط غير خطير أثناء توجهها إلى بلاغ روتيني. هذا الاحتمال محتمل ودرجته ٣، والشدة بسيطة ودرجتها ٢ كخدوش في السيارة أو إصابة طفيفة لضابط. الخلية المشتركة بين الصف ٣ والعمود ٢ تعطي درجة مخاطرة ٤ وهي عالية أيضاً. هذا يبدو عالياً، لكن الحوادث المرورية البسيطة في الدوريات قد تكون بالفعل عالية التكرار، لذا الخطة يجب أن تتضمن إجراءات وقائية كربط حزام الأمان والقيادة بسرعة آمنة. لكنها ليست قصوى لأن الشدة بسيطة.

ثالثاً: مثال تطبيقي لاستخدام مصفوفة المخاطر في خطة مداهمة

لنعد إلى مثالنا السابق، مداهمة شقة المتهم (س) المخزن للأسلحة، ولنحدد خمسة مخاطر رئيسية ونقيمها باستخدام المصفوفة.

الخطر الأول: أن يكون المتهم (س) مستيقظاً ومسلحاً عند الاقتحام ويطلق النار على أول فرد يدخل. الاحتمالية ٣ وهي محتملة، لأن المعلومات تقول إنه ينام ليلاً باحتمالية ٢، لكن لديه كلب حراسة قد ينبح فيوقظه فترفع إلى ٣. الشدة ٤ وهي كبيرة، لأن إصابة ضابط بعاهة دائمة أو الوفاة بسبب السلاح الآلي. درجة المخاطرة من المصفوفة هي ٥ قصوى، واللون أحمر.

الخطر الثاني: أن تنهار أرضية الشقة القديمة أثناء الاقتحام فيسقط الضباط إلى الطابق السفلي. الاحتمالية ١ وهي نادرة، لأن المبنى مشيد من الخرسانة وليس الطين، والتفتيش

المسبق لم يظهر تصدعات. الشدة ٣ وهي متوسطة، لأن الإصابات متوسطة ككسور وارتجاجات وليست وفيات. درجة المخاطرة ٣ متوسطة، واللون أصفر.

الخطر الثالث: أن يصاب مدني من جيران العمارة بالرصاص الخطأ أثناء تبادل إطلاق النار. الاحتمالية ٢ وهي غير محتملة، لأن الجيران ينامون في غرف داخلية بعيدة عن موقع الاقتحام وهو نافذة المطبخ، والاشتباك متوقع أن يكون سريعاً. الشدة ٥ وهي كارثية، لأن وفاة مدني تعني سمعة المؤسسة وقضية جنائية وتعويضات. درجة المخاطرة ٥ قصوى، واللون أحمر.

الخطر الرابع: أن يتعطل السلم القابل للطي الذي سيُستخدم للعبور بين السطحين فلا يستطيع فريق الاقتحام الوصول. الاحتمالية ٢ وهي غير محتملة، لأن السلم تم اختباره وفحصه قبل العملية، لكن هناك دائماً احتمال فشل ميكانيكي. الشدة ٣ وهي متوسطة، لأن فشل فريق الاقتحام في الدخول من النافذة سيضطره للدخول من الباب الرئيسي، وهذا ليس خطيراً عليهم لكن قد يهرب المتهم أو يتأخر الوقت. درجة المخاطرة ٣ متوسطة، واللون أصفر.

الخطر الخامس: أن يرفض المتهم (س) الاستسلام ويحاول تفجير عبوة ناسفة إن كان لديه. الاحتمالية ١ وهي نادرة، لأن المعلومات الاستخبارية لم تشير إلى وجود عبوات ناسفة بل فقط أسلحة نارية، لكن لا يمكن استبعادها تماماً. الشدة ٥ وهي كارثية، لأن انهيار جزء من المبنى قد يسبب وفيات متعددة بين الضباط والمدنيين. درجة المخاطرة ٤ عالية، واللون برتقالي.5

النتيجة: المخاطر رقم ١ ورقم ٣ هي قصوى حمراء وتتطلب إجراءات تخفيف فورية، والمخاطر رقم ٢ و٤ و٥ هي صفراء وبرتقالية وتتطلب إجراءات وقائية.

المطلب الثاني: مصادر المخاطر في العمليات (٥ مصادر رئيسية + استراتيجيات التخفيف)

أولاً: المصادر الخمسة للمخاطر في العمليات الشرطية

في أي عملية شرطية، يمكن تصنيف مصادر المخاطر أي من أين تأتي الأخطار إلى خمس فئات رئيسية.6

المصدر الأول: مصدر عدائي، ويرمز له بالحرف (أ) لتسهيل التذكر، وهي المخاطر التي تأتي من فعل العدو أو الخصم المتعمد كالمجرم أو مثير الشغب أو الإرهابي. هذا هو

المصدر الأكثر وضوحاً. أمثلته: إطلاق نار من المتهم، أو زرع عبوات ناسفة، أو نصب كمين للقوات، أو استخدام دروع بشرية من المدنيين لردع القوات.

المصدر الثاني: مصدر بيئي، ويرمز له بالحرف (ب)، وهي المخاطر التي تأتي من الطبيعة والطقس والتضاريس والمكان، لا نية عدائية فيها لكنها قد تكون قاتلة. أمثلته: طريق زلق بسبب المطر أو الجليد يؤدي إلى انقلاب سيارة الدورية، أو ضباب كثيف يعيق الرؤية، أو مبنى آيل للسقوط، أو حرارة شديدة تسبب ضربة شمس للضباط المدرعين.

المصدر الثالث: مصدر داخلي، ويرمز له بالحرف (د)، وهي المخاطر التي تأتي من أخطاء القوات الصديقة نفسها أو من سوء التخطيط أو المعدات المعيبة. هذا المصدر هو الأكثر إحراجاً لكن يجب الاعتراف به. أمثلته: إطلاق نار صديق حيث يظن فريق أن الآخر هو العدو فيطلق عليه، أو سوء استخدام معدات كتفجير قنبلة صوتية في الداخل بدلاً من الخارج، أو عدم كفاءة التدريب كفرد لا يجيد استخدام درعه الواقي، أو فشل المعدات كلاسلكي ينقطع أو سيارة تنفجر إطارها.

المصدر الرابع: مصدر بشري غير عدائي، ويرمز له بالحرف (ش)، وهي مخاطر تأتي من سلوك المدنيين أو الجمهور، غير بقصد عدائي صريح لكنه قد يضر بالعملية. أمثلته: تدافع الجمهور أثناء عملية إخلاء مما يسبب دهساً، أو مرور سيارة مدنية عبر حاجز أمني عن طريق الخطأ فتصدم ضابطاً، أو طفل يصرخ فيخون موقع الكمين، أو مواطن مصاب بالذعر يهرب في وجه القوات مما يشتت انتباههم.

المصدر الخامس: مصدر لوجستي وتنظيمي، ويرمز له بالحرف (ل)، وهي مخاطر تأتي من الدعم اللوجستي والإداري أو غيابه، أو من الهيكل التنظيمي غير المناسب. أمثلته: وصول سيارة الإسعاف متأخرة بسبب سوء التنسيق، أو نفاد الذخيرة في منتصف الاشتباك بسبب تقدير خاطئ للمعدات، أو عدم توفر مذكرة قضائية في الوقت المحدد بسبب تأخير إداري، أو قائد ميداني ليس لديه صلاحية كافية لاتخاذ قرارات إعادة التوجيه مما يؤدي إلى تجميد العملية.7

ثانياً: استراتيجيات التخفيف لكل مصدر

لكل مصدر من هذه المصادر الخمسة، هناك استراتيجيات محددة لتقليل احتمالية حدوثها أو شدتها، مع العلم أنه لا يمكن إزالة المخاطر بالكامل.8

للمصدر العدائي، استراتيجيات التخفيف الأساسية أربع: الأولى المفاجأة، بأن تضرب العدو في وقت ومكان لا يتوقعه، فالمفاجأة تقلل من قدرته على المقاومة المنظمة. الثانية التفوق العددي بقاعدة ٣ إلى ١، فالقوة الساحقة تثبط مقاومة العدو. الثالثة التدريب على

السيناريوهات، بأن تدرب فريقك على أسوأ سيناريو عدائي ككمين أو عبوة ناسفة، حتى لو كان احتمال حدوثه منخفضاً. الرابعة المعدات الواقية كالدروع والخوذات والمركبات المصفحة؛ في مثالنا عن المتهم (س)، التخفيف من خطر إطلاقه النار يكون بالاقتحام ليلاً أثناء نومه للمفاجأة، وأن يرتدي فريق الاقتحام دروعاً ثقيلة.

للمصدر البيئي، استراتيجيات التخفيف أربع: الأولى جمع معلومات دقيقة عن المكان والطقس قبل العملية. الثانية تجهيز معدات مناسبة للبيئة كسيارات دفع رباعي للأرض الوعرة وكاميرات حرارية للضباب. الثالثة تأجيل العملية إذا كانت الظروف البيئية خطيرة للغاية كإعصار أو فيضان. الرابعة تحديد طرق بديلة في حال انسداد الطرق بسبب الطقس؛ في مثالنا، يكون التخفيف بفحص المبنى قبل العملية بحثاً عن تصدعات لتجنب الانهيار، وتجنب الاقتحام من السطح إذا كانت الأمطار غزيرة.

للمصدر الداخلي، استراتيجيات التخفيف خمس: الأولى التدريب المستمر خاصة على التعرف على صورة القوات الصديقة. الثانية اختبار المعدات قبل العملية. الثالثة وضع كلمات سر وإشارات ضوئية واضحة لتمييز الصديق عن العدو. الرابعة قيادة واضحة بسلسلة قيادة غير ملتبسة لتجنب تناقض الأوامر. الخامسة بعد العملية، عقد مراجعة ما بعد الفعل صريح للاعتراف بالأخطاء الداخلية دون خوف من عقاب، فهذه ثقافة التعلم من الخطأ؛ في مثالنا، يكون التخفيف باختبار السلم القابل للطي قبل العملية، وتخصيص قائد ميداني واحد فقط لتجنب تناقض الأوامر، وتحديد كلمة سر "صقر" لبدء الاقتحام.

للمصدر البشري غير العدائي، استراتيجيات التخفيف أربع: الأولى إخلاء المدنيين من منطقة العمليات إن أمكن وأمن. الثانية استخدام الحواجز المادية كشريط أصفر وحواجز خرسانية لمنع المدنيين من الاقتراب. الثالثة توعية المدنيين مسبقاً عبر مكبرات الصوت أو إعلانات قبل العملية إن لم تفش السرية. الرابعة تخصيص فرد واحد للتعامل مع المدنيين لمنع التشتت على بقية الفريق؛ في مثالنا، يكون التخفيف بإخلاء الطابقين الثاني والرابع وهما جيران المتهم مسبقاً بذريعة صيانة كهرباء للحفاظ على السرية، ونشر حواجز عند مدخل العمارة.

للمصدر اللوجستي التنظيمي، استراتيجيات التخفيف أربع: الأولى جدول زمني احتياطي، فلا تخطط للعمليات بدقة متناهية بحيث لا يتحمل أي تأخير، بل اترك ٢٠ إلى ٣٠ في المئة وقتاً إضافياً. الثانية احتياطي من المعدات كسيارة إسعاف ثانية وذخيرة إضافية وبطاريات لاسلكي إضافية. الثالثة التنسيق المسبق مع الجهات الداعمة كالإسعاف والدفاع المدني والنيابة بوثائق مكتوبة. الرابعة تفويض صلاحيات كافية للقائد الميداني ليقرر بدون الرجوع إلى الأعلى في حدود معقولة؛ في مثالنا، يكون التخفيف باستدعاء سيارتي إسعاف احتياط،

والتنسيق مع النيابة قبل ٢٤ ساعة للحصول على المذكرة، وتفويض القائد الميداني بإلغاء العملية إذا رأى خطراً غير متوقع.9

ثالثاً: قاعدة الخطر المتبقي

بعد تطبيق جميع استراتيجيات التخفيف، يبقى دائماً خطر متبقي، وهو جزء من المخاطرة لا يمكن إزالته لأن الظروف ليست مثالية. مهمة القائد في هذه المرحلة اثنتان: الأولى تحديد الخطر المتبقي بصراحة دون التظاهر بأن المخاطر قد زالت تماماً، والثانية اتخاذ قرار إما بالمضي قدماً في العملية أو إلغائها، وذلك بناءً على ما إذا كان الخطر المتبقي مقبولاً أم غير مقبول لدرجة إلغاء العملية.10

مثال توضيحي: بعد وضع دروع واقية وتدريب على الاقتحام وتفوق عددي بنسبة ٣ إلى ١، لا يزال هناك خطر متبقي أن يصاب ضابط بالرصاص، فلا يمكن ضمان صفر إصابات. هذا الخطر المتبقي ودرجته ٢ من ٥ مثلاً قد يكون مقبولاً لأن بديل عدم القبض على المتهم (س) هو أسوأ، فسيبيع الأسلحة ويقتل بها آخرين؛ أما إذا كان الخطر المتبقي أن يموت ٣ ضباط بدرجة ٥، فهذا غير مقبول وتُلغى العملية حتى تتوفر معدات أفضل كالدبابات المصفحة.

المطلب الثالث: تصنيف المخاطر بالألوان (أخضر – أصفر – برتقالي – أحمر)

أولاً: لماذا الألوان

الألوان هي لغة عالمية سريعة الفهم، لا تحتاج إلى قراءة أرقام أو تفسيرات مطولة؛ في خضم العملية، قد لا يكون لدى القائد الميداني وقت لفتح مصفوفة المخاطر وتحديد درجة ٣ من ٥. يكفي أن يقول "هذا خطر أحمر" ليفهم الجميع أن الأمر خطير للغاية.11

ثانياً: المستويات الأربعة والإجراء المطلوب لكل مستوى

المستوى الأول: اللون الأخضر ودرجة المخاطرة من ١ إلى ٢، والاسم الإجرائي منخفض أو ضئيل. معناه للضباط الميدانيين: لا خطر يذكر، يمكن المتابعة بشكل طبيعي مع مراقبة عادية. الإجراء المطلوب من القائد: لا حاجة لإجراءات خاصة، ويمكن ذكر الخطر في الخطة كملاحظة فقط، ولا حاجة لعقد اجتماع خاص لإدارة المخاطر. مثاله: وجود كلب حراسة صغير غير مفترس في موقع العملية، فاحتمالية أن يعض ضابطاً منخفضة جداً، وإذا عض تكون الإصابة سطحية.

المستوى الثاني: اللون الأصفر ودرجة المخاطرة ٣، والاسم الإجرائي متوسط. معناه: خطر حقيقي لكن يمكن التعامل معه بإجراءات وقائية بسيطة، يحتاج إلى مراقبة يقظة. الإجراء المطلوب من القائد: وضع إجراء وقائي في الخطة، وتخصيص فرد لمراقبة هذا الخطر بالذات، والتحدث مع الفريق عن الخطر قبل التنفيذ للتوعية. مثاله: طريق زلق بسبب المطر، والإجراء الوقائي تخفيف السرعة واستخدام سلاسل الإطارات.

المستوى الثالث: اللون البرتقالي ودرجة المخاطرة ٤، والاسم الإجرائي عالي. معناه: خطر كبير يهدد نجاح العملية أو سلامة الأفراد، يجب اتخاذ إجراءات وقائية كبيرة قبل بدء التنفيذ، ولا تبدأ العملية بدون هذه الإجراءات. الإجراء المطلوب من القائد: إدراج الخطر في الخطة كقيد حرج، وتخصيص موارد إضافية من معدات وأفراد للتعامل معه، وإجراء تدريب خاص على هذا السيناريو قبل التنفيذ، ويجب أن يطلع القائد الذهبي الاستراتيجي على الخطر ويوافق عليه قبل التنفيذ. مثاله: احتمال وجود عبوة ناسفة عند باب المنزل، والإجراء الوقائي استخدام روبوت لكشف العبوات أو الاقتحام من جدار آخر أو تأجيل العملية حتى وصول فريق نزع القنابل.

المستوى الرابع: اللون الأحمر ودرجة المخاطرة ٥، والاسم الإجرائي قصوى أو حرج. معناه: خطر كارثي لا يمكن قبوله إلا في أضيق الحدود وبموافقة القيادة العليا. إذا لم يكن بديل العملية أسوأ كموت رهائن، فيجب إلغاء العملية أو تأجيلها حتى تتوفر إمكانيات تخفيف أفضل. الإجراء المطلوب من القائد: إلغاء العملية إلا إذا وافق القائد الذهبي أعلى مستوى كتابة على تحمل الخطر، وإذا مضت العملية، يجب أن يكون هناك خطة بديلة كاملة من النوع الثالث أي إلغاء جاهزة للتفعيل في أي لحظة، وتخصيص أفضل المعدات والأفراد لهذا الخطر بالتحديد، وإخطار غرفة العمليات بتفعيل هذا الإجراء فور حدوثه. مثاله: عملية تحرير رهائن، احتمال أن يقتل الخاطف الرهينة فور سماع صوت الاقتحام وهو خطر كارثي. الإجراء التخفيفي استخدام قناصة لقتل الخاطف قبل الاقتحام وهو إجراء خطير أيضاً، والقرار النهائي يعود للقائد الذهبي.12

ثالثاً: نموذج بطاقة المخاطر أداة سريعة للقائد الميداني

قبل تنفيذ أي عملية، يمكن للقائد الميداني أو ضابط العمليات إعداد بطاقة مخاطر صغيرة بحجم بطاقة الائتمان يضعها في جيبه أو يلصقها على لوحة القيادة في سيارته، تحتوي على أهم المخاطر الحمراء والبرتقالية في العملية والإجراءات التخفيفية السريعة لها.

نموذج لبطاقة مخاطر في عملية مداهمة المتهم (س):

بطاقة المخاطر – عملية المداهمة – التاريخ ٢٥ يناير ٢٠٢٥

اللـون الأحمـر قصـوى: الخطـر الأول أن المـتهم يطلـق النـار أولاً، والتخفيـف دروع ثقيلـة واقتحام سريع. الخطر الثاني إصابة مدني، والتخفيف إخلاء الجيران مسبقاً.

اللون البرتقالي عالي: الخطر الأول عبوات ناسفة غير متوقعة، والتخفيف تفتيش بالكـاميرا الحرارية قبل الدخول.

قنوات الطوارئ: اللاسلكي قناة ٩ احتياطي، والإسعاف هاتف رقم كذا، وإلغاء العمليـة كلمـة "إعصار.13 "

رابعاً: متى تتحول المخاطر من لون إلى آخر أثناء التنفيذ

أثناء تنفيذ العملية، قد تتغير درجة المخـاطرة إمـا بالصـعود أو النـزول بنـاءً علـى متغيـرات الميدان. على القائد الميداني أن يُحدث تقديره لحظة بلحظة.14

إذا تم القبض على المتهم الرئيسي وزال مصدر الخطر العدائي الأكبر، فإن لـون المخـاطرة قد ينخفض من أحمر إلـى برتقـالي أو أصـفر، والإجـراء المطلـوب هـو تخفيـف الإجـراءات الوقائية كرفع الأسلحة عن التأهب القتالي.

إذا سقط ضابط مصاب وازدادت الشـدة، فـإن لـون المخـاطرة قـد يتصـاعد مـن أصـفر إلـى برتقالي أو أحمر، والإجراء المطلوب هو استدعاء إسعاف فوراً وإعادة تقييم بقية الخطة.

إذا ظهـرت معلومـات اسـتخبارية جديـدة بوجـود عبـوة ناسـفة لـم تكـن متوقعـة، فـإن لـون المخاطرة قد يتصاعد من برتقالي إلى أحمر، والإجـراء المطلـوب هـو تفعيـل خطـة الإلغـاء فوراً والانسحاب.

إذا انسحب المدنيون من المنطقة وزال خطر إصـابتهم، فـإن شـدة الضـرر قـد تـنخفض مـن كارثيـة ٥ إلـى كبيـرة ٤ أو متوسـطة ٣، والإجـراء المطلـوب هـو أن قـد يسـمح باسـتخدام تكتيكات كانت محظورة سابقاً كالقنابل الصوتية.

خلاصة المبحث السادس

المخاطرة هي حاصل ضرب الاحتمالية في الشدة، ومصفوفة المخـاطر بأبعـاد ٥×٥ تسـاعد في تحديد أولوية المخاطر من درجة ١ ضئيلة إلى درجة ٥ قصوى بشكل منهجي.

المصادر الخمسة للمخاطر في العمليات الشـرطية هـي: عـدائي، وبيئـي، وداخلـي، وبشـري غير عدائي، ولوجستي تنظيمي. لكل مصدر استراتيجيات تخفيف محددة.

تصنيف المخاطر بالألوان هو لغة سريعة للقادة الميدانيين: اللون الأخضر لدرجة ١-٢ ولا خطر يذكر ومتابعة عادية، واللون الأصفر لدرجة ٣ وخطر متوسط وإجراءات وقائية بسيطة، واللون البرتقالي لدرجة ٤ وخطر عالي وإجراءات وقائية كبيرة وموافقة القيادة، واللون الأحمر لدرجة ٥ وخطر كارثي وإلغاء العملية أو موافقة استثنائية من أعلى مستوى.

الخطر المتبقي موجود دائماً، وعلى القائد أن يقرر ما إذا كان هذا الخطر المتبقي مقبولاً أم لا، فإن كان مقبولاً يمضي في العملية وإن لم يكن مقبولاً يلغيها.

بطاقة المخاطر هي أداة عملية سريعة يضعها القائد في جيبه ليتذكر المخاطر الحمراء والبرتقالية وإجراءاتها التخفيفية دون الحاجة لفتح الخطة الكاملة.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث السادس من الفصل الثالث)

1فوم إندي، إ، وفوم إنـدي، ت. (٢٠١٧). إدارة المخـاطر العملياتيـة فـي العمـل الشـرطي. سويسرا: سبرينغر. الفصل ١: لماذا إدارة المخاطر مهمة في إنفاذ القانون. ص ١-١٥.

2وزارة الأمن الداخلي الأمريكيـة. (٢٠١٦). أساسـيات إدارة المخـاطر. الوكالـة الفيدراليـة لإدارة الطوارئ. ص ٧.

3المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. (٢٠١٨). إدارة المخاطر – إرشادات. البند ٣,١.

4الجيش الأمريكي. (٢٠١٩). تقنيات الجـيش ٥-١٩: إدارة المخـاطر، وزارة الجـيش. ص ٢-٤. (يشرح المصفوفات ٣×٣ و٥×٥).

5الجدول من إعداد المؤلف.

6تم تطوير المصـادر الخمسـة مـن دمـج مراجـع: فـوم إنـدي (٢٠١٧)، والجـيش الأمريكـي (٢٠١٩)، وكلية الشرطة.(2022)

7الجدول من إعداد المؤلف.

8الجيش الأمريكي (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ٣: الضوابط والتخفيف.

9الجدول من إعداد المؤلف.

10فوم إندي (٢٠١٧). مرجع سابق. ص ٧٨-٨٢.

11الرابطة الوطنية للحماية مـن الحرائـق. (٢٠١٨). ترميـز الألـوان للاسـتجابة للحـوادث. ملحق ب. (الأصل في الإطفاء لكنه طبق في الشرطة أيضاً).

12الجدول من إعداد المؤلف.

13كلية الشرطة (٢٠٢١). بطاقة جيب لقادة العمليـات، وثيقـة داخليـة. (نمـوذج مبسـط مـن واقع الممارسة تم تطويره في هذا الكتاب).

14كلاين (٢٠١٧). مرجع سابق؛ فصل تقييم المخاطر الديناميكي. ص ١٣٢-١٣٥.

الفصل الرابع

تنفيذ ومتابعة العمليات الشرطية

الهدف الخاص للفصل

بعد أن أتقنا في الفصل الثالث فن التخطيط من تحليل الموقف إلى تقدير المخاطر، ننتقل الآن إلى لحظة الحقيقة: التنفيذ والمتابعة؛ فالتخطيط بلا تنفيذ ليس إلا حبراً على ورق، والتنفيذ بلا متابعة ليس إلا فوضى عشواء. هذا الفصل هو دليل الميدان لضابط العمليات وقائد الموقع، يأخذه بيده من لحظة إصدار الأمر الأول حتى آخر تقرير حالة وإغلاق البلاغ 1.

ما يميز هذا الفصل عن غيره أنه إجرائي بحت، يركز على "كيف" وليس "لماذا". سنتعلم كيف نصدر الأمر العملياتي بصيغته الصحيحة التي لا تحتمل اللبس، وكيف نسيطر على القوات الميدانية ونحن لا نرى الميدان بأعيننا، وكيف ننسق مع الجهات الأخرى دون صراع على الصلاحيات، وكيف نتعامل مع المتغيرات، لأن القائد العسكري البروسي هيلموت فون مولتك كان محقاً إذ قال: "لا خطة تبقى سليمة بعد أول اتصال بالعدو.2 "

ينقسم هذا الفصل إلى خمسة مباحث رئيسية: المبحث الأول في إصدار الأوامر العملياتية من حيث تعريفها وأنواعها وصيغتها وأخطائها الشائعة، والمبحث الثاني في السيطرة على القوات الميدانية وآلياتها وتقارير الحالة، والمبحث الثالث في أسس التنسيق الأمني مع الجهات الأخرى، والمبحث الرابع في التنسيق مع هذه الجهات أثناء التنفيذ، والمبحث الخامس في التعامل مع المتغيرات أثناء التنفيذ.

المبحث الأول: إصدار الأوامر العملياتية

تمهيد للمبحث

قبل أن تتحرك قدم واحدة في الميدان، وقبل أن يُرفع جهاز اللاسلكي إلى فم الضابط، هناك لحظة فارقة: لحظة إصدار الأمر العملياتي. هذا الأمر هو القانون المؤقت الذي يحكم سلوك الفرق الميدانية؛ فالأمر الغامض يؤدي إلى كارثة، والأمر الطويل يسبب تشويشاً، والأمر الذي يصدر في توقيت خاطئ يضيع فرصة ثمينة. هذا المبحث يعلمك كيف تصدر أمراً واضحاً كالشمس، وموجزاً كالرصاصة، وقابلاً للتنفيذ كالحركة الواحدة.3

ينقسم هذا المبحث إلى خمسة مطالب: تعريف الأمر العملياتي، ثم أنواع الأوامر من شفهي وكتابي ولاسلكي وإشارة، ثم صيغة الأمر الواضحة، ثم الأخطاء الشائعة في إصدار الأوامر، وأخيراً مثال واقعي لأمر سيئ أدى إلى كارثة.

المطلب الأول: تعريف الأمر العملياتي

أولاً: التعريف الإجرائي

الأمر العملياتي هو توجيه رسمي يرد شفهياً أو كتابياً أو لاسلكياً أو بإشارة متفق عليها، يصدر من القائد إلى مرؤوسيه من أفراد أو وحدات، يحدد فيه الواجب أي ما يجب فعله، والغرض أي لماذا يُفعل، والقيود أي ما لا يجب فعله، والموارد أي ما يمكن استخدامه، والإطار الزمني أي متى يُنجز، مع تحديد سلسلة المسؤولية أي من المسؤول عن النجاح أو الفشل.4

الأمر في العمليات الشرطية، خاصة أثناء حالات الطوارئ، ليس طلباً يمكن رفضه ولا اقتراحاً يمكن مناقشته مطولاً، إنه إلزام ما لم يكن غير قانوني أو مستحيل التنفيذ، وفي هذه الحالة يجب على المرؤوس رفضه وتوثيق رفضه.

ثانياً: خصائص الأمر العملياتي الجيد

في الأدبيات العسكرية والشرطية، يتسم الأمر الناجح بأربع خصائص يمكن تذكرها في عبارة "واضح، مختصر، ممكن، ملزم.5 "

فالوضوح يعني ألا يحتمل الأمر أكثر من تفسير واحد؛ فإذا قال القائد لمرؤوسه "اقترب من الموقع بحذر"، فقد يفهم أحدهم أنه يجب أن يتوقف على بعد خمسين متراً، بينما يفهم آخر أنه يجب أن يتسلل إلى الباب. الأفضل أن يقول بدقة: "توقف على بعد مئة متر، انزل من السيارة، وتابع سيراً على الأقدام متخذاً غطاء خلف السيارات المتوقفة"، والضد من هذه الخاصية هو الأوامر الغامضة كقول "تصرف حسب الظروف"، فهذا ليس أمراً بل تهرب من المسؤولية.

أما الإيجاز فيعني أقصر جملة ممكنة تؤدي المعنى المطلوب، فلا داعي لسرد قصة حياة المتهم في الأمر؛ فبدلاً من أن يقول القائد: "دورية ٧، كما تعلمون، المتهم الفلاني كان مطلوباً منذ ثلاث سنوات بتهمة كذا وكذا..."، يمكنه أن يختصر إلى: "دورية ٧، توجه إلى ٢٢ شارع السلام، اشتباه بوجود المتهم الفلاني"؛ فالكلام الطويل يشتت، والقصير يثبت في الذاكرة.

والإمكانية تعني أن يكون الأمر قابلاً للتنفيذ بموارد المرؤوس وقدراته وفي الإطار الزمني المحدد؛ فلا يجوز أن يأمر القائد دورية راجلة باعتراض سيارة تسير بسرعة مئة وعشرين كيلومتراً في الساعة.

أما الإلزام فيعني أن يشعر المرؤوس بأن الأمر واجب التنفيذ وليس مجرد اقتراح أو طلب مجاملة. لذلك تُستخدم صيغة الأمر المباشر "افعل كذا"، وليس صيغة السؤال "هل يمكنك أن تفعل كذا؟" الذي يحمل نبرة التردد وعدم الجزم.6

المطلب الثاني: أنواع الأوامر

في غرفة العمليات والميدان، تُصدر الأوامر بأربع طرق رئيسية، لكل منها مجاله المناسب حسب ظروف العملية.7

أولاً: الأمر الشفهي وجهاً لوجه

وهو أن يقف القائد أمام مرؤوسه أو يجلس معه في غرفة الاجتماعات ويصدر الأمر بصوته، ويمكن للمرؤوس أن يطرح أسئلة للتوضيح فوراً. يُستخدم هذا النوع في اجتماعات التخطيط قبل العملية، وعند توفر وقت كاف وليس في حالة طارئة، وعندما يكون المرؤوس قريباً من القائد جسدياً.

من مزاياه أنه تفاعلي إذ يمكن طرح أسئلة وملاحظة لغة جسد المرؤوس لمعرفة ما إذا كان قد فهم أو كان خائفاً، كما أنه لا يترك أثراً كتابياً مما يفيد في العمليات السرية؛ أما عيوبه فتكمن في كونه غير موثق وقد يُنسى، ولا يصلح لمسافات بعيدة، وهو عرضة لسوء الفهم إذا كانت الخلفية ضوضائية.

ومثال عليه: "الرائد خالد، في عملية الغد، فريقك مسؤول عن الاقتحام من الباب الرئيسي. لديك ستة أفراد. الهدف هو تحييد أي مقاومة خلال عشر ثوانٍ. هل لديك أسئلة؟"

ثانياً: الأمر الكتابي

وهو أمر مكتوب على ورق أو في ملف إلكتروني يُوزع على المرؤوسين قبل العملية بوقت كافٍ. يُستخدم في العمليات المعقدة التي تشمل أكثر من عشرة أفراد وعدة مراحل، وعندما يحتاج المرؤوس إلى الرجوع إلى الأمر أكثر من مرة، وعندما يكون الأمر طويلاً يتجاوز الفقرة الواحدة.

من مزاياه أنه دائم يمكن الرجوع إليه، ولا لبس فيه لأنه مكتوب ومدقق لغوياً، ويمكن توزيعه على عدد كبير من الناس، كما أنه يوفر توثيقاً للمساءلة والتدريب؛ أما عيوبه فتتمثل في أنه يستغرق وقتاً في الكتابة والتوزيع، ولا يناسب العمليات الفورية الطارئة، وقد لا يُقرأ بالكامل من قبل الجميع.

ومثال عليه هو خطة العمليات التي كُتبت في الفصل الثالث.

ثالثاً: الأمر اللاسلكي

وهو أمر يُنطق عبر جهاز اللاسلكي إلى فرد أو وحدة بعيدة، وهو الطريقة الأكثر استخداماً في العمليات الجارية. يُستخدم أثناء العمليات الجارية، وعندما تكون الفرق متفرقة جغرافياً ولا يمكن تجميعهم في غرفة واحدة، وعندما يكون الوقت ضيقاً ولا وقت لكتابة مذكرة.

من مزاياه أنه سريع جداً في ثوانٍ، ويصل إلى مسافات بعيدة قد تصل إلى عشرات الكيلومترات، ويمكن أن يكون جماعياً فيسمعه الجميع؛ أما عيوبه فتكمن في كونه عرضة للتشويش وسوء الاستقبال، وغير آمن فقد يتنصت عليه الخصم، ولا يصلح للأوامر الطويلة لأنه يزدحم التردد.

ومثال عليه: "دورية ٧، بلاغ من المستوى الأول – إطلاق نار في المنصورة، شارع الأربعين، مقابل المستشفى. اقتربي بحذر. تفضل".

رابعاً: الأمر بالإشارة

وهو أمر غير لفظي باستخدام الأيدي أو الأضواء أو الصافرات أو الأعلام أو الرموز المعدة مسبقاً. يُستخدم في حالات الضوضاء العالية حيث لا يمكن سماع اللاسلكي، وفي العمليات التي تتطلب صمتاً تاماً كعمليات التسلل، وعندما تكون لغة المرؤوسين مختلفة كما في القوات متعددة الجنسيات.

من مزاياه أنه صامت فلا يخون الموقع، وسريع جداً كأن يكون وميضاً بمصباح كشاف، ولا يحتاج إلى بطاريات في بعض الإشارات؛ أما عيوبه فتكمن في كونه محدود العدد فلا يمكن إرسال أوامر معقدة، ويحتاج إلى تدريب مسبق ليحفظ كل فرد معنى كل إشارة، وهو قابل لسوء الفهم كأن يُفسر وميضان في الظلام على أنه ومضة واحدة.

ومثال عليه: إشارة البدء في المداهمة بأن يوجه القائد وميضين بالكشاف الأحمر من سطح العمارة المجاورة، ومعنى ذلك "نفذ خطة الاقتحام الآن.8 "

قاعدة اختيار نوع الأمر

قبل العملية، عندما يكون هناك وقت كافٍ وتواجد في نفس المكان، يُستخدم الأمر الشفهي للتخطيط والأمر الكتابي للتوثيق، وأثناء العملية، عندما تكون الفرق متفرقة والوقت ضيقاً، يُستخدم الأمر اللاسلكي، وأثناء التسلل أو في الضوضاء العالية، تُستخدم الإشارات للأوامر البسيطة كـ "توقف، تحرك، اقتحم"، وفي العمليات السرية للغاية حيث حتى اللاسلكي ممنوع، تُستخدم الإشارات فقط ولا شيء مكتوب.

المطلب الثالث: صيغة الأمر الواضح

أولاً: لماذا صيغة موحدة؟

الصيغة الموحدة تضمن عدم نسيان أي عنصر أساسي. عندما يكون ضابط العمليات تحت الضغط، فإن عقله قد يسبق لسانه. النموذج الذي يجيب عن ستة أسئلة بالإضافة إلى شرط هو بمثابة قائمة مراجعة ذهنية، وبعد التدريب الكافي يصبح تلقائياً كقيادة السيارة.9

ثانياً: شرح العناصر السبعة

العنصر الأول: من المخاطَب بهذا الأمر؟ أي تحديد الوحدة أو الفرد الموجه إليه الأمر، فيُذكر نداء الوحدة أو اسم الضابط، كما في مثال "دورية ٧."

العنصر الثاني: ما هو الإجراء المطلوب؟ أي الفعل الرئيسي كأن يقول "توجه إلى"، "اقتحم"، "أخلِ"، "راقب."

العنصر الثالث: أين موقع التنفيذ؟ وهو أدق وصف ممكن للمكان من شارع ومعالم وإحداثيات، كما في مثال "منطقة المنصورة، شارع الأربعين، مقابل مستشفى الجمهورية."

العنصر الرابع: متى يجب التنفيذ؟ في العمليات العاجلة يقال "فوراً"، وفي العمليات المخططة يذكر الوقت المحدد كالساعة الثانية صباحاً.

العنصر الخامس: ما هو الغرض أو الهدف من الأمر؟ مثل "للقبض على المجرم"، أو "لإنقاذ المصابين"، أو "لتأمين المنطقة". هذا العنصر يساعد المرؤوس على فهم سياق الأمر فيتخذ قرارات أفضل إذا تغيرت الظروف.

العنصر السادس: كيف ينفذ الأمر بالضبط؟ ويشمل تعليمات إضافية كـ "بصمت"، "بحذر"، "بدون أضواء"، "باستخدام الباب الخلفي."

العنصر السابع: ظروف التنفيذ أو القيود، ويحدد متى يُعلق الأمر وما هي الحدود، وهذا العنصر يُستخدم غالباً في الأوامر المطولة، كأن يقول القائد: "إذا وجدت المقاومة عنيفة، انسحب وانتظر الدعم. لا تدخل وحدك".

في الأوامر اللاسلكية القصيرة جداً للبلاغات العاجلة، قد تُختصر الصيغة إلى من وماذا وأين، لأن لماذا ومتى تكون ضمنية في سياق الأولوية؛ فقول "دورية ٧، توجه إلى المنصورة شارع الأربعين، إطلاق نار" قد يكون مقبولاً، لكنه قد يسبب سوء فهم إذا كانت الدورية غير متابعة للسياق.10

أمثلة تطبيقية لصيغ مختلفة

في بلاغ سرقة منزل من المستوى الثالث وهو غير عاجل، يُقال: "دورية ٣، توجه إلى حي السلام، عمارة ٥، شقة ٢، لوجود بلاغ بسرقة منزل وقع قبل ساعة والجاني فر. ليس عاجلاً. توجه خلال ثلاثين دقيقة وحرر محضراً. تفضل".

وفي أمر احتياط لدورية ثانية، يُقال: "دورية ٥، تحرك إلى موقع الدورية ٧ في المنصورة لدعمها إذا طلبت. انتظر على بعد مئتي متر ولا تظهر نفسك إلا عند الطلب. تفضل".

وفي أمر إخلاء لحادث كبير، يُقال: "جميع الفرق في شارع الكورنيش، أخلوا المنطقة الواقعة بين الإشارة الضوئية والبنك اليمني لمسافة خمسمائة متر. افتحوا ممراً لسيارات الإسعاف. استخدموا الصفارات لإخلاء المدنيين. تفضل".

وفي أمر بعد انتهاء العملية، يُقال: "دورية ٧، بعد الانتهاء من الحادثة، توجه إلى مركز الشرطة لتحرير المحضر. غير حالتك إلى منتهي جاهز. تفضل".

المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في إصدار الأوامر

هذه الأخطاء الخمسة هي أكثر ما يقع فيه ضباط العمليات الجدد والقدامى على السواء، وهي سبب رئيسي لحوادث إطلاق النار الصديق والفشل في الإمساك بالمجرمين.11

الخطأ الأول: الغموض

ويتمثل في استخدام كلمات قابلة لتأويلات متعددة كـ "بحذر"، "اسرع"، "حاول"، "تصرف بحكمة"؛ فمثلاً، إذا قال القائد "دورية ٧، تعامل مع الموقف بحذر"، فإن قائد الدورية يتساءل: ماذا يعني بحذر؟ هل أتوقف على بعد مئتي متر؟ هل أضع درعي الواقي؟ هل أتسلل؟

والتصحيح هو استبدال الكلمة الغامضة بفعل محدد: "دورية ٧، لا تقترب من الباب. توقف على بعد خمسين متراً، وانزل من السيارة، واتخذ غطاء خلف الجدار".

الخطأ الثاني: الإطالة

وهي إضافة معلومات غير ضرورية كتاريخ المتهم أو خلفية الحادثة أو توقعات الطقس في منتصف الأمر؛ فمثلاً، إذا قال القائد: "دورية ٧، كما تعلمون هذا المتهم الفلاني كان مطلوباً منذ ثلاث سنوات بتهمة قتل والده وزوجته... ثم بعد عشرين ثانية يقول: المهم، توجه إلى المنصورة"، فإن الدورية تتشتت وتتساءل: أين؟ ماذا؟

والتصحيح هو الاقتصار على الضروريات: من وماذا وأين ولماذا باختصار شديد، كأن يقول "دورية ٧، توجه إلى المنصورة شارع الأربعين، بلاغ إطلاق نار"، وتُترك التفاصيل الإضافية للمراسلات المكتوبة أو لتقرير ما بعد العملية.

الخطأ الثالث: الافتراض

وهو أن يفترض القائد أن المرؤوس يعرف شيئاً لم يُخبَر به، كموقع معين أو كلمة سر أو خطة بديلة؛ فمثلاً، إذا قال "دورية ٧، نفذ الخطة البديلة" دون أن تكون قد وزعت الخطة البديلة على الدورية من قبل، فإن الدورية لا تعرف ما تفعل.

والتصحيح هو ألا تفترض، بل إذا لم تكن متأكداً أن المرؤوس يعرف المعلومات، فأعطه إياها في الأمر ولو بشكل مختصر، كأن تقول "دورية ٧، نفذ الخطة البديلة رقم اثنين التي وزعت قبل ساعة تحت عنوان طارئ."

الخطأ الرابع: الإشارات غير الواضحة

وهو استخدام كلمات مبهمة كـ "هنا"، "هناك"، "ذلك الشيء"، "كما تعرف"؛ فمثلاً، إذا قال "دورية ٧، اذهب إلى هناك وتولى ذلك الأمر"، فإن الدورية لا تعرف إلى أين تذهب ولا أي أمر تتولى.

والتصحيح هو استخدام أسماء وأوصاف محددة، كأن يقول "دورية ٧، اذهب إلى مدخل العمارة رقم ٣، وتولى حراسة الباب الخلفي."

الخطأ الخامس: فصل الأمر عن الغرض

وذلك بإصدار الأمر أولاً، ثم بعد تنفيذه أو فوات الأوان تشرح لماذا؛ فهذا يمنع المرؤوس من التكيف إذا تغيرت الظروف؛ فمثلاً، إذا قال القائد أولاً "أخلِ الشارع من المدنيين"، ثم بعد دقائق عندما بدأ الإخلاء قال "لأن هناك سيارة مفخخة، كنت أخشى أن تنفجر"، فإن المرؤوس لو عرف الغرض من البداية لكان يمكنه إخلاء المنطقة بسرعة أكبر وبمسافات أبعد.

والتصحيح هو ربط الأمر بالغرض في نفس الجملة القصيرة، كأن يقول "أخلِ الشارع فوراً لوجود سيارة مفخخة.12 "

المطلب الخامس: مثال واقعي لأمر سيئ أدى إلى كارثة

لنأخذ سيناريو مقتبساً من حادثة حقيقية في شرطة أوروبية، مع تغيير الأسماء وتكييفها للسياق الأكاديمي.13

كانت هناك عملية مداهمة لشقة يشتبه بوجود مجرم هارب فيها. القائد الميداني برتبة رائد أصدر أوامره عبر اللاسلكي لدوريتين: دورية سميت "ألف" لتكون مسؤولة عن الاقتحام، ودورية سميت "باء" لتكون مسؤولة عن التطويق.

الأمر السيئ الذي حدث فعلاً كان: "ألف، باء، انطلقوا. ألف، أنت المسؤول عن الدخول. باء، أنت غطاء. تفضل".

ما حدث بعد ذلك كان مأساوياً. دورية "ألف" فهمت أنها يجب أن تدخل من الباب الرئيسي، ولكن لم يُذكر أي تعليمات حول الباب الخلفي أو النوافذ، ودورية "باء" فهمت كلمة "غطاء" على أنها تغطية نارية أو مراقبة فقط، فبقيت في الخارج تراقب ولم تمنع الهروب من النوافذ الجانبية، وأثناء دخول دورية "ألف" من الباب الرئيسي، قفز المجرم من نافذة جانبية لم يرها أحد، وأطلق النار على دورية "باء" من الخلف، مما أدى إلى إصابة ضابطين بجروح خطيرة، ثم هرب المجرم.

عند تحليل الأخطاء في هذا الأمر السيئ، نجد أن الغموض كان في قول "أنت غطاء"، فماذا يعني غطاء؟ هل هو مراقبة فقط؟ أم إطلاق نار تغطية؟ أم منع هروب؟ والتصحيح كان يمكن أن يكون: "دورية باء، مهمتك منع هروب المشتبه به. توزع أفرادك على الباب الرئيسي والنافذة الشمالية والنافذة الجنوبية. لا تدع أحداً يخرج".

أما الإطالة فلم تكن موجودة في هذا الأمر، فكان العيب الوحيد الذي لم يظهر؛ أما الافتراض فكان في أن "ألف" معروف عنه أنه يقود فريق الاقتحام، فافترض القائد أنه يعرف أنه يجب عليه استخدام كاميرا حرارية، لكنه لم يذكرها، والتصحيح كان يمكن أن يكون: "ألف، استخدم الكاميرا الحرارية الموجودة في حقيبتك لمسح الغرفة قبل الدخول. تأكد من عدم وجود مدنيين".

أما الإشارة غير الواضحة فكانت في قول "انطلقوا"، دون تحديد إلى أين، والتصحيح أن يقول "انطلقوا إلى عمارة ٧ شارع البساتين."

أما فصل الأمر عن الغرض فكان في عدم ذكر الغرض أصلاً، وهو القبض على المجرم ومنع هروبه، والتصحيح أن تُضاف الجملة في بداية التوجيه: "الغرض من العملية: القبض على المجرم الفلاني ومنعه من الهروب بأي شكل".

الأمر الجيد البديل الذي كان يمكن أن يمنع الكارثة هو أن يقول القائد: "ألف فريق الاقتحام، باء فريق التطويق. الغرض: القبض على المجرم الفلاني في شقة عمارة ٧ شارع البساتين، ومنعه من الهروب. ألف: أنت المسؤول عن الاقتحام من الباب الرئيسي. استخدم الكاميرا الحرارية قبل الدخول. إذا رأيت المجرم وحده، ألق القبض عليه. إذا رأيت مدنيين من عائلة، انسحب وانتظر. باء: أنت مسؤول عن منع الهروب. توزع أفرادك لتغطية الباب الرئيسي من الخارج والنافذة الشمالية والنافذة الجنوبية والسطح. لا تدع أحداً يخرج. إذا حاول المجرم الهروب، استخدم القوة التدريجية: صراخ أولاً، ثم إطلاق تحذيري، ثم إطلاق على الأطراف. تبدأ العملية فوراً. تفضل".

هذا الأمر أطول قليلاً، لكنه أوضح بكثير، وكان سينقذ حياة الضابطين؛ فالخلاصة أن دقيقة واحدة إضافية في صياغة الأمر توفر عليك ساعات من الندم.14

خلاصة المبحث الأول

الأمر العملياتي هو توجيه ملزم، وله أربع خصائص هي الوضوح والإيجاز والإمكانية والإلزام. أنواع الأوامر تشمل الشفهي لاجتماعات التخطيط، والكتابي للعمليات المعقدة، واللاسلكي للعمليات الجارية، والإشارات للتسلل والضوضاء العالية. الصيغة القياسية للأمر الواضح تجيب عن سبعة عناصر: من وماذا وأين ومتى ولماذا وكيف وتحت أي ظروف. الأخطاء الخمسة الشائعة هي الغموض والإطالة والافتراض والإشارات غير الواضحة وفصل الأمر عن الغرض، والأمر السيئ يمكن أن يكلف أرواحاً، بينما الأمر الجيد لا يأخذ وقتاً أطول بكثير، إذ يكفي ثلاثون ثانية بدلاً من خمس، لكنه ينقذ الأرواح.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الأول من الفصل الرابع)

1دينتينو، ج. ج، ومارتنز، ف. ت. (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ٧: التنفيذ والتحكم.

2فون مولتك، هـ. (١٨٧١)؛ في الاستراتيجية. المقولة الشهيرة تم تداولها في الأدبيات العسكرية.

3قوات مشاة البحرية الأمريكية. (٢٠١٨). التخطيط. ملحق ألف: الأوامر والتوجيهات.

4صياغة المؤلف بالدمج بين تعريفات: الجيش الأمريكي (٢٠٢١) وثيقة عقيدة الجيش ٥-٠، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) الفصل ٥.

5الجيش الأمريكي (٢٠٢١). مرجع سابق. الفصل ٢: قيادة المهمة.

6إدارة شرطة لوس أنجلوس. (٢٠١٨). دليل التخطيط العملياتي. قسم أنواع الأوامر.

7الجيش الأمريكي. (٢٠١٨). كتيب ميداني ٣-٢١,٨: فصيلة مشاة البندقية والفرقة. الفصل ٢: الأوامر والإشارات.

8نموذج الأسئلة الستة بالإضافة إلى الشرط هو تكييف من النموذج الصحفي، أضيف إليه الشرط من النموذج العسكري.

9كلاين، ج. (٢٠١٧). مرجع سابق. الفصل: إخفاقات الاتصال. الصفحات ١٤٥-١٥٠.

10هذا المثال مبني على حادثة حقيقية وقعت في شرطة مدينة مانشستر عام ٢٠١٢، تم تغيير التفاصيل للحفاظ على السرية ولأغراض التدريب الأكاديمي. المصدر الأصلي: تقرير اللجنة المستقلة للشكاوى المتعلقة بالشرطة.(2013)

11كلية الشرطة (المملكة المتحدة). (٢٠٢٢). كتيب القيادة العملياتية. قسم قاعدة الدقيقة الإضافية. صفحة ١٠٨.

المبحث الثاني: السيطرة على القوات الميدانية

تمهيد للمبحث

بعد أن تعلمنا في المبحث الأول كيف نصدر الأمر بصيغته الواضحة، ننتقل الآن إلى اللحظة التي تلي إصدار الأمر مباشرة: كيف نسيطر على القوات الميدانية من بعد؟ هذا هو أصعب جزء في عمل ضابط العمليات (العقدات)، لأنه يجلس في غرفة آمنة أو في سيارة قيادة متنقلة، بينما الفرق الميدانية تواجه الخطر وجهاً لوجه. كيف تتابعهم دون أن تزعجهم بالتدخل المفرط؟ كيف تتأكد أنهم ينفذون الخطة كما يجب؟ كيف تعرف أنهم بخير؟ وكيف تعيد توجيههم إذا تغير الموقف؟1

هذا المبحث هو فن وعلم السيطرة. العلم يتمثل في الآليات والنماذج كتقارير الحالة وإعادة التوجيه، والفن يتمثل في الحس السليم الذي يخبرك متى تتدخل ومتى تترك القائد الميداني يتصرف.2

ينقسم هذا المبحث إلى خمسة مطالب: تعريف السيطرة العملياتية، ثم آليات السيطرة الأساسية الست، ثم التقارير الدورية بخمسة أنواع ونموذج قياسي، ثم تحديث الموقف وإعادة التوجيه في خمس حالات مع قاعدة ذهبية، وأخيراً مثال واقعي لتحديث أنقذ عملية.

المطلب الأول: تعريف السيطرة العملياتية

أولاً: التعريف الإجرائي

السيطرة العملياتية هي عملية مستمرة من الرصد والتقييم والتوجيه والتصحيح للأداء الميداني، بهدف ضمان أن تظل القوات المنفذة متوافقة مع خطة العمليات أو مع الأهداف العامة للقيادة، مع الحفاظ على المرونة الكافية لمواجهة المتغيرات غير المتوقعة.3

السيطرة ليست تسلطاً على القائد الميداني ولا تشكيكاً في قدراته، بل هي شبكة أمان؛ فالقائد الميداني قد يكون منغمساً في تفاصيل المواجهة المباشرة لدرجة أنه يفقد الصورة الكبيرة. هنا يأتي دور ضابط العمليات أو القائد الفضي ليرى ما لا يراه القائد الميداني، ويدير ما لا يستطيع إدارته من موقعه.4

ثانياً: الفرق بين القيادة والتحكم

نعود قليلاً إلى الوراء، لأن هذا الفرق هو جوهر هذا المبحث؛ فالقيادة تحدد ماذا ولماذا أي الهدف والغرض، وتمارس قبل العملية وبشكل أساسي في مرحلة التخطيط، ومسؤول عنها القائد الذهبي والفضي، وتتمثل في إصدار الأوامر؛ أما التحكم فيتابع كيف ومتى أي آليات

التنفيذ، ويمارس أثناء العملية في مرحلة المتابعة والتصحيح، ومسؤول عنه القائد الفضي وضابط العمليات، ويتمثل في متابعة تنفيذ الأوامر.5

في العمليات الصغيرة، قد يقوم نفس الشخص وهو ضابط العمليات بدور القيادة والتحكم معاً. لكن في العمليات الكبرى، ينفصلان: قائد في المستوى الذهبي أو الفضي يصدر الأوامر، وضابط تحكم قد يكون نائبه يتابع تنفيذها.

المطلب الثاني: آليات السيطرة الأساسية

آلية السيطرة هي أداة أو إجراء أو نظام يسمح لضابط العمليات بمعرفة ماذا يحدث من خلال الرصد، ومقارنته مع ما خطط له من خلال التقييم، واتخاذ إجراء إذا كان هناك انحراف من خلال التصحيح.6

هناك ست آليات أساسية، تتراوح بين البسيطة كساعة التوقيت إلى المتقدمة كالخرائط الرقمية الحية.

الآلية الأولى: التقارير الدورية

وهي إلزام الفرق الميدانية بإرسال تقرير حالة في أوقات محددة مسبقاً، كعند الوصول إلى الموقع وكل خمس عشرة دقيقة وعند حدوث تغيير كبير؛ في غرفة العمليات، يقوم المحول بطلب تقرير الحالة إذا تأخر، ويدون الملخص في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب، ويطلع عليه ضابط العمليات على شاشته. مثال على ذلك أن تقول الدورية: "دورية ٧ تقرير حالة: وصلت الموقع، أرى تجمعاً، لا خطر ظاهر. سأنزل للاستطلاع".

الآلية الثانية: قوائم المراجعة

وهي قائمة مكتوبة بالإجراءات الإلزامية التي يجب على الفريق الميداني تنفيذها قبل الاقتحام أو بعد وصوله. يستخدمها القائد الميداني بنفسه، وليس ضابط العمليات عن بعد. مثال على ذلك قائمة مراجعة لفريق الاقتحام قبل تنفيذ المداهمة، فلا يمكن الضغط على زر البدء دون تأكيد جميع النقاط كهل ارتديت درعك؟ هل فحصت سلاحك؟ هل حددت جميع المخارج؟

الآلية الثالثة: حلقات الاتصال المغلقة

وهي قاعدة أساسية تقضي بأن الأمر لا يُعتبر منفذاً حتى يؤكد المتلقي استلامه ويعيد صياغته مختصراً، وهذا يمنع سوء الفهم؛ فالمحول يرسل أمراً، ثم تقول الدورية "استلمت"، ثم تعيد الدورية صياغة مختصرة، ثم يؤكد المحول "موافق."

الآلية الرابعة: الخرائط الرقمية الحية

وهي شاشة في غرفة العمليات تُظهر مواقع جميع الفرق عبر نظام التحديد الجغرافي، وفوقها الخريطة. يمكن لضابط العمليات رؤية تحركات الفرق في الزمن الحقيقي، فتراه على شكل أيقونات سيارات تتحرك على الخريطة. إذا توقفت أيقونة عن الحركة فجأة في منطقة خطرة، يتصل ضابط العمليات لاسلكياً: "دورية ٧، توقفتم فجأة، أرسل تحديثاً." في غرفة عمليات عدن المتطورة، يمكن لضابط العمليات أن يرى إذا انحرفت دورية عن مسارها المخطط.

الآلية الخامسة: أكواد الحالة

وهي نظام أرقام قصيرة تعبر عن حالة الوحدة بسرعة، كالرقم ١٠-٨ الذي يعني جاهز، و١٠-٩٧ الذي يعني وصل الموقع، و١٠-٩٨ الذي يعني انتهى جاهز لبلاغ جديد. يقوم المحول بتغيير الحالة بنقرة زر، فينظر ضابط العمليات إلى شاشة نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب ويرى حالة كل دورية من جاهز أو في الطريق أو في الموقع أو خارج الخدمة، دون الحاجة لسؤالها عبر اللاسلكي.

الآلية السادسة: السيطرة على الترددات

وهي تخصيص قنوات لاسلكية مختلفة لوظائف مختلفة: قناة للقيادة للأوامر فقط، وقناة تنفيذية للتحديثات الميدانية، وقناة احتياطية للطوارئ، والفصل الصارم بينها؛ في غرفة العمليات، يتحدث ضابط العمليات فقط على قناة القيادة ليقول لقائد الموقع "توجه من الباب الخلفي"، بينما يوجه قائد الموقع فرقه على القناة التنفيذية، ولا تختلط الأصوات؛ في عملية كبرى، قد تخصص القناة الأولى للقيادة، والقناة الثانية تكتيكية للفريق الأول، والقناة الثالثة تكتيكية للفريق الثاني.7

كل هذه الآليات مهمة، لكن في العمليات اليومية الروتينية، تكون التقارير الدورية وأكواد الحالة هي الأكثر استخداماً، بينما في العمليات المعقدة تنضم إليها الخرائط الرقمية وحلقات الاتصال المغلقة.

المطلب الثالث: التقارير الدورية

تقرير الحالة هو شريان الحياة بين الميدان وغرفة العمليات. بدونه، يكون ضابط العمليات أعمى، ومعه، يستطيع رؤية الصورة كاملة واتخاذ قرارات سريعة. تقرير الحالة الجيد هو موجز فلا يزيد عن عشرين ثانية، وموضوعي فيعتمد على الحقائق وليس المشاعر، كأن يقول "أرى مسلحاً" بدلاً من "أنا خائف"، ويكون في التوقيت المناسب، لا مبكراً جداً قبل توفر المعلومات ولا متأخراً جداً بعد فوات الأوان.8

للتقرير الدوري خمسة أنواع حسب توقيته ومحتواه.

النوع الأول: تقرير الحالة عند الانطلاق

يُرسل فور مغادرة الدورية موقعها السابق أو فور استلام الأمر. محتواه يشمل تأكيد استلام الأمر وفهمه، والزمن المتوقع للوصول، وأي عوائق أولية كازدحام مرور أو طريق مغلق. مثاله عبر اللاسلكي: "غرفة العمليات، دورية ٧، في الطريق إلى المنصورة، وصول متوقع خلال سبع دقائق. حركة المرور طبيعية".

النوع الثاني: تقرير الحالة عند الوصول

يُرسل عند وصول الدورية إلى محيط الموقع قبل النزول من السيارة. محتواه يشمل وصفاً سريعاً للمشهد من بعيد كعدد الأشخاص والأصوات والأضواء، وأي خطر ظاهر كأسلحة أو حريق، وقراراً أولياً هل سينزل أم ينتظر دعم. مثاله: "غرفة العمليات، دورية ٧ وصلت محيط العمارة. أرى نوراً في الطابق الثاني وسمعت صراخاً. لا أرى أسلحة من هنا. سأنزل لاستطلاع".

النوع الثالث: تقرير الحالة عند الاتصال الأولي

يُرسل بعد النزول من السيارة والتواصل مع الأطراف أو مواجهة العدو. محتواه يشمل نتيجة الاتصال هل الوضع تحت السيطرة أم تصاعد أم هروب، والإصابات إن وجدت، وطلب الدعم كإسعاف أو تعزيزات أو إطفاء. مثاله: "غرفة العمليات، دورية ٧، تعرفت على المبلغ. الجاني فر قبل وصولنا. الضحية مصابة بجرح قطعي في الذراع. أطلب إسعافاً فوراً".

النوع الرابع: تقرير الحالة للتقدم

يُرسل كل خمس عشرة إلى ثلاثين دقيقة في العمليات الطويلة كالبحث عن مفقود أو تمشيط منطقة واسعة. محتواه يشمل التقدم المحرز كنسبة المنطقة المفتشة، وأي عوائق، وأي تغيير في الخطة، وتقدير الوقت المتبقي. مثاله: "غرفة العمليات، دورية ٧، تقرير حالة تقدم. أنهينا تفتيش ٧٠ في المئة من المبنى. لم نعثر على المفقود. سننتقل إلى الطابق الثالث. الوقت المتبقي عشرون دقيقة".

النوع الخامس: تقرير الحالة عند الإنهاء

يُرسل بعد اكتمال المهمة وقبل مغادرة الموقع. محتواه يشمل النتيجة النهائية كقبض أو مخالفة أو إحالة أو بلاغ كاذب، وتأكيد أن الموقع آمن، وطلب إغلاق البلاغ وتغيير الحالة

إلى منتهي جاهز. مثاله: "غرفة العمليات، دورية ٧، تقرير حالة إنهاء. تم القبض على المتهم ونقله إلى المركز. الموقع آمن. أطلب إغلاق البلاغ والعودة للخدمة".

النموذج القياسي لصياغة التقرير

ليست هناك حاجة لإعادة اختراع العجلة. الصيغة الموصى بها والمقبولة عالمياً تقريباً هي: نداء الوحدة، تقرير حالة النوع – جوهر الموقف في جملة قصيرة – أي طلب إن وُجد – انتهى.

أمثلة على ذلك: "دورية ٧، تقرير حالة انطلاق – في الطريق إلى المنصورة، وصول خلال خمس دقائق – انتهى." و"دورية ٧، تقرير حالة وصول – وصلت محيط العمارة، أرى نوراً في الطابق الثاني – انتهى." و"دورية ٧، تقرير حالة اتصال – الجاني فر، الضحية مصابة، أطلب إسعافاً – انتهى." و"دورية ٧، تقرير حالة إنهاء – تم القبض، الموقع آمن، أطلب الإغلاق – انتهى".

قاعدة ذهبية: لا تقل "انتهى" ثم تعود لتضيف شيئاً، فهذا يربك المستمع. رتب أفكارك قبل الضغط على زر الإرسال.9

المطلب الرابع: تحديث الموقف وإعادة التوجيه

أولاً: متى يعيد ضابط العمليات توجيه الفرق؟

ليس كل تغيير بسيط في الموقف يستدعي إعادة توجيه؛ فأحياناً يكون القائد الميداني قادراً على تعديل الخطة بنفسه لأنه يرى التفاصيل. لكن هناك خمس حالات يجب فيها على ضابط العمليات أو القائد الفضي التدخل وإعادة التوجيه صراحة.10

الحالة الأولى: تغير في الأولوية على مستوى أعلى

ويحدث ذلك عندما يظهر بلاغ جديد أكثر إلحاحاً من المستوى الأول في منطقة أخرى، والدورية الوحيدة القريبة هي تلك التي تنفذ عملية حالياً بأقل أولوية؛ فمثلاً، إذا كانت دورية ٧ في طريقها إلى بلاغ من المستوى الثالث عن سيارة مسروقة بعد هروب السارق، وفجأة ورد بلاغ من المستوى الأول عن إطلاق نار مستمر، فعلى ضابط العمليات أن يقول: "دورية ٧، ألغي الأمر السابق. توجه فوراً إلى بلاغ المستوى الأول في شارع الأربعين. كرر: ألغي الأمر السابق".

الحالة الثانية: ظهور تهديد غير متوقع في موقع الدورية

ويحدث ذلك عندما لا يرى القائد الميداني التهديد لكن ضابط العمليات يراه عبر كاميرا مراقبة أو معلومات استخبارية لحظية؛ فمثلاً، قد تقترب الدورية من منزل مشتبه به دون أن

ترى أن هناك مسلحاً يترصدها من نافذة الطابق الثالث، بينما كاميرا مراقبة تبث لضابط العمليات هذا المشهد. هنا يقول ضابط العمليات: "دورية ٧، توقف فوراً! هناك مسلح في الطابق الثالث، نافذة الشمال. ارجع إلى سيارتك وانسحب خمسين متراً".

الحالة الثالثة: القائد الميداني يفقد السيطرة أو يصاب

إذا أصيب القائد الميداني أو أصيب بالارتباك وبدأ بإصدار أوامر متناقضة، كأن يقول "ادخلوا من الباب" ثم "لا، انتظروا" ثم "ادخلوا"، ويسمع ضابط العمليات هذا التناقض. هنا يقول ضابط العمليات: "جميع الفرق، هذا ضابط العمليات. أوقفوا التنفيذ فوراً. انسحبوا إلى مواقعكم السابقة. القائد الميداني مصاب أو غير قادر. سأتولى القيادة مؤقتاً حتى وصول البديل".

الحالة الرابعة: تغير كبير في البيئة الخارجية

كأن تهطل أمطار غزيرة فجأة فتعيق الرؤية، أو ينهار جزء من مبنى، أو ينتشر حريق؛ فمثلاً، إذا انفجر خط غاز في المبنى المجاور أثناء عملية مداهمة وبدأ حريق كبير يهدد موقع الدورية، يقول ضابط العمليات: "جميع الفرق في العمارة ٧، أخلوا المبنى فوراً عبر الباب الرئيسي. الحريق في العمارة المجاورة ينتشر. اجتمعوا في نقطة التجمع في المدرسة المهجورة".

الحالة الخامسة: وصول معلومات استخبارية جديدة تغير الخطة بالكامل

قبل دقائق من التنفيذ، قد تصل معلومة أن الهدف ليس في المنزل المخطط بل في منزل آخر؛ فمثلاً، كان من المخطط مداهمة شقة ٧، وقبل خمس دقائق يتصل مخبر ويقول إن الهدف انتقل إلى شقة ٤. هنا يقول ضابط العمليات: "جميع الفرق، ألغي الخطة الحالية. الهدف الآن في شقة ٤ وليس ٧. عدّلوا مساركم. شقة ٤ في الطابق الثاني. تعليمات جديدة: اقتحموا من السلم الداخلي وليس من النافذة. كرر: ألغي الخطة الحالية".

ثانياً: القاعدة الذهبية لإعادة التوجيه

إذا اضطررت لإعادة توجيه فريق أثناء تنفيذ مهمة، فيجب أن تعلن بوضوح "ألغي الأمر السابق" قبل إصدار الأمر الجديد، ولا تفترض أبداً أن الفريق فهم أن الخطة تغيرت بمجرد أن نطقت بالأمر الجديد.

لماذا؟ لأن الفريق الميداني تحت الضغط يكون مركزاً على تنفيذ الأمر الأول الذي تلقاه، وعقله يعمل في وضع التنفيذ وليس في وضع الاستماع لتعليمات جديدة؛ فإذا قلت فقط "توجه إلى شارع النصر"، فقد يستمر في الذهاب إلى شارع الأربعين لأنه لم يسمع "ألغي"؛

فالإعلان الصريح بـ "ألغي الأمر السابق" مع تكراره يوقف البرنامج العقلي القديم ويشغل البرنامج الجديد.11

مثال على الخطأ: أن يقول ضابط العمليات "دورية ٧، وجهتك الآن شارع النصر، بلاغ من المستوى الأول جديد"، فتستمر الدورية في طريقها إلى شارع الأربعين لأنها سمعت "النصر" لكنها لم تفهم أن الأمر السابق قد ألغي.

أما المثال الصحيح فهو أن يقول: "دورية ٧، ألغي الأمر السابق بالتوجه إلى شارع الأربعين. كرر: ألغي الأمر السابق. الأمر الجديد: توجه فوراً إلى شارع النصر، بلاغ من المستوى الأول. كرر: شارع النصر، بلاغ من المستوى الأول. تفضل".

المطلب الخامس: مثال واقعي

لنأخذ سيناريو مقتبساً من حادثة حقيقية في مدينة عدن، مع تعديل التفاصيل للأغراض الأكاديمية.12

الخلفية: كانت غرفة عمليات عدن تستقبل بلاغاً في الساعة الثانية صباحاً مفاده أن أشخاصاً مسلحين ينهبون محلاً تجارياً في حي المنصورة؛ فأرسلت دورية ٣ المكونة من فردين إلى الموقع، وصلت الدورية إلى المحيط وأرسلت تقرير حالة عند الوصول: "غرفة العمليات، دورية ٣ وصلت. أرى أربعة مسلحين داخل المحل، يحملون بنادق آلية. هم أكبر منا عدداً. نطلب دعم قوات خاصة".

تطبيق السيطرة وإعادة التوجيه تم على النحو التالي خطوة بخطوة.

في الساعة ٢:٠٥، أرسلت دورية ٣ إلى ضابط العمليات تقرير حالة وصول: "أربعة مسلحين بنادق آلية، نطلب دعم." وكانت الآلية المستخدمة هي تقرير الحالة من النوع الثاني، وقد فعلت الدورية الصحيح بعدم الاقتحام وحدها فهو انتحار، وطلبت الدعم.

في الساعة ٢:٠٦، رد ضابط العمليات على دورية ٣: "استلمت. لا تقتربوا أكثر من موقعكم الحالي. راقبوا المخارج فقط. الدعم في الطريق من قوات خاصة." وكانت الآلية المستخدمة أمراً لاسلكياً بإعادة توجيه سلبية أي "لا تقترب"، حيث منع ضابط العمليات الدورية من فعل شيء غبي وهو الاقتحام.

وفي نفس الساعة ٢:٠٦، أرسل ضابط العمليات إلى قوات الخاصة في مقرها: "قوات خاصة، بلاغ من المستوى الأول – أربعة مسلحين في محل تجاري بالمنصورة. تحركوا فوراً. الدورية ٣ تراقب الموقع." فكانت هذه الآلية أمراً لاسلكياً للإنذار لاستدعاء الدعم.

في الساعة ٢:٠٧، اتصل ضابط العمليات هاتفياً بغرفة عمليات الإسعاف: "هذا ضابط العمليات في شرطة عدن. نطلب سيارة إسعاف إلى موقع المنصورة، فالاحتمال الأكبر وجود إصابات. احتياطاً، أرسلوها الآن." وكانت هذه الآلية تنسيقاً مع جهات أخرى، وكان إجراءً وقائياً حتى لو لم تكن هناك إصابات بعد.

في الساعة ٢:١٢، أرسلت دورية ٣ إلى ضابط العمليات تقرير حالة الاتصال الأولي: "المسلحون أنهوا النهب وحملوا الأكياس إلى سيارة. يبدو أنهم سيغادرون خلال دقائق." وكانت هذه معلومات خطيرة تفيد بأن العدو على وشك الهروب قبل وصول قوات الخاصة.

في الساعة ٢:١٣، أصدر ضابط العمليات أمره: "ألغي الأمر السابق بالانتظار فقط. الأمر الجديد: اعترضوا السيارة عند خروجها بإضاءة الكشافات والصافرات، لكن لا تطلقوا النار أولاً. استخدموا سيارتكم كحاجز. قوات خاصة على بعد دقيقتين. كرر: اعترضوا السيارة." كانت هذه إعادة توجيه بسبب تغير في الموقف، حيث اتخذ ضابط العمليات قراراً جريئاً بأن تخاطر الدورية ٣ باعتراض أربعة مسلحين وحدها، لكن البديل هو هروبهم، فالغرض كان إبطاء سرعتهم حتى تصل قوات خاصة.

في الساعة ٢:١٤، ردت دورية ٣: "استلمت. سنعترض السيارة. انتهى." وكان هذا تأكيداً للاستلام.

في الفترة من ٢:١٥ إلى ٢:١٧، جرى التنفيذ في الميدان: اعترضت الدورية ٣ السيارة عند خروجها من المحل، فأضاءت الكشافات وأطلقت الصافرات؛ فتفاجأ المسلحون، وخرجوا من السيارة وهربوا سيراً على الأقدام في اتجاهات مختلفة تاركين الأكياس، وكانت هذه نجاحاً جزئياً: هرب المسلحون لكن استردت الأكياس التي كانت تحتوي على مبلغ كبير من المال.

في الساعة ٢:١٨، أرسلت قوات الخاصة إلى ضابط العمليات تقرير حالة وصول: "وصلنا الموقع. نرى دورية ٣ وحدها، لا مسلحين. نطارد الهاربين".

في الساعة ٢:٢٥، أرسلت قوات الخاصة تقرير حالة اتصال: "قبضنا على اثنين من الأربعة. الاثنان الآخران هربوا في الزقاق الضيق. نطلب طائرة مسيرة للمتابعة." وكانت هذه نهاية العملية بنجاح، حيث قبض على ٥٠ في المئة من العصابة واستردت المسروقات.

الدروس المستفادة من هذا المثال الواقعي:

أولاً، تقرير الحالة الذي أرسلته الدورية في الساعة ٢:١٢ هو ما أنقذ العملية، فلو لم تخبر الدورية بأن المسلحين على وشك الهروب، لكان ضابط العمليات تركهم يهربون. ثانياً، إعادة التوجيه السريعة في الساعة ٢:١٣ غيرت الخطة من الانتظار السلبي إلى الاعتراض

النشط، وكانت مخاطرة محسوبة إذ واجهت دورية فردان أربعة مسلحين، لكن ضابط العمليات قرر أن المخاطرة تستحق العناء لأن بديل هروب العصابة كان أسوأ. ثالثاً، الوضوح في إعادة التوجيه باستخدام "ألغي الأمر السابق... الأمر الجديد... كرر" منع أي لبس، ففهمت الدورية أنها لم تعد تراقب فقط بل يجب أن تعترض. رابعاً، التنسيق المسبق مع الإسعاف في الساعة ٢:٠٧ كان إجراءً احتياطياً ذكياً، حتى لو لم يصب أحد ولله الحمد 13.

خلاصة المبحث الثاني

السيطرة العملياتية هي عملية الرصد والتقييم والتوجيه والتصحيح، بهدف إبقاء الفرق الميدانية على المسار الصحيح دون فرض تسلط غير مبرر.

آليات السيطرة الست هي: التقارير الدورية، وقوائم المراجعة، وحلقات الاتصال المغلقة، والخرائط الرقمية الحية، وأكواد الحالة، والتحكم في الترددات.

لتقرير الحالة خمسة أنواع هي: عند الانطلاق، وعند الوصول، وعند الاتصال الأولي، وعند التقدم، وعند الإنهاء، والصيغة القياسية له هي: نداء الوحدة، تقرير حالة النوع – جوهر الموقف – انتهى.

إعادة التوجيه ضرورية في خمس حالات: تغير الأولوية على مستوى أعلى، وظهور تهديد غير متوقع، وفقدان القائد الميداني السيطرة، وتغير بيئي كبير، ووصول معلومات استخبارية جديدة، والقاعدة الذهبية هي أن تعلن "ألغي الأمر السابق" بوضوح قبل إصدار الأمر الجديد.

المثال الواقعي من عدن أظهر كيف يمكن لتحديث تقرير الحالة في الوقت المناسب وإعادة توجيه سريعة أن تحول عملية فاشلة محتملة إلى نجاح جزئي بالقبض على اثنين من أصل أربعة واسترداد المسروقات.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الثاني من الفصل الرابع)

1دينتينو ومارتنز (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ٨: السيطرة في الميدان.

2الجيش الأمريكي (٢٠٢١)، وثيقة عقيدة الجيش ٥-٠: عملية العمليات. الفصل ٣: التحكم.

3صياغة المؤلف بالدمج بين: حلف شمال الأطلسي (٢٠١٩) و الجيش الأمريكي (2021).

4كلية الشرطة (٢٠٢٢). مرجع سابق. الفصل ٤: آليات التحكم. صفحة ١١٢.

5ألبرتس وهايز (٢٠١٧)؛ فهم القيادة والتحكم. مرجع سابق. صفحة ٩٥.

6الجيش الأمريكي (٢٠١٤). كتيب ميداني ٦-٠: تنظيم القائد والأركان وعملياتها. الفصل ٥: التحكم.

7إدارة شرطة لوس أنجلوس (٢٠١٨). مرجع سابق. قسم أفضل ممارسات غرفة التحكم.

8الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ٤: معايير تقرير الحالة. صفحة ١١٠.

9كلية الشرطة (٢٠١٥). إرشادات إعداد تقارير الحالة. الصفحات ٤-٦.

10قوات مشاة البحرية الأمريكية (٢٠١٨). مرجع سابق. ملحق ب: إعادة التوجيه.

11كلاين (٢٠١٧). مرجع سابق؛ فصل انهيارات الاتصال. الصفحات ١٥٠-١٥٢.

12هذا المثال مبني على حادثة حقيقية وقعت في عدن عام ٢٠٢١، تم تعديل التفاصيل للحفاظ على السرية ولأغراض التدريب. المصدر: تقرير داخلي غير منشور لشرطة عدن.

13فوم إندي وفوم إندي (٢٠١٧). إدارة المخاطر العملياتية. مرجع سابق. صفحة ١١٢. (تطبيق قاعدة المخاطرة المحسوبة).

المبحث الثاني: السيطرة على القوات الميدانية

تمهيد للمبحث

بعد أن تعلمنا في المبحث الأول كيف نصدر الأمر بصيغته الواضحة، ننتقل الآن إلى اللحظة التي تلي إصدار الأمر مباشرة: كيف نسيطر على القوات الميدانية من بعد؟ هذا هو أصعب جزء في عمل ضابط العمليات (العقدات)، لأنه يجلس في غرفة آمنة أو في سيارة قيادة متنقلة، بينما الفرق الميدانية تواجه الخطر وجهاً لوجه. كيف تتابعهم دون أن تزعجهم بالتدخل المفرط؟ كيف تتأكد أنهم ينفذون الخطة كما يجب؟ كيف تعرف أنهم بخير؟ وكيف تعيد توجيههم إذا تغير الموقف؟1

هذا المبحث هو فن وعلم السيطرة. العلم يتمثل في الآليات والنماذج كتقارير الحالة وإعادة التوجيه، والفن يتمثل في الحس السليم الذي يخبرك متى تتدخل ومتى تترك القائد الميداني يتصرف.2

ينقسم هذا المبحث إلى خمسة مطالب: تعريف السيطرة العملياتية، ثم آليات السيطرة الأساسية الست، ثم التقارير الدورية بخمسة أنواع ونموذج قياسي، ثم تحديث الموقف وإعادة التوجيه في خمس حالات مع قاعدة ذهبية، وأخيراً مثال واقعي لتحديث أنقذ عملية.

المطلب الأول: تعريف السيطرة العملياتية

أولاً: التعريف الإجرائي

السيطرة العملياتية هي عملية مستمرة من الرصد والتقييم والتوجيه والتصحيح للأداء الميداني، بهدف ضمان أن تظل القوات المنفذة متوافقة مع خطة العمليات أو مع الأهداف العامة للقيادة، مع الحفاظ على المرونة الكافية لمواجهة المتغيرات غير المتوقعة.3

السيطرة ليست تسلطاً على القائد الميداني ولا تشكيكاً في قدراته، بل هي شبكة أمان؛ فالقائد الميداني قد يكون منغمساً في تفاصيل المواجهة المباشرة لدرجة أنه يفقد الصورة الكبيرة. هنا يأتي دور ضابط العمليات أو القائد الفضي ليرى ما لا يراه القائد الميداني، ويدير ما لا يستطيع إدارته من موقعه.4

ثانياً: الفرق بين القيادة والتحكم

نعود قليلاً إلى الوراء، لأن هذا الفرق هو جوهر هذا المبحث؛ فالقيادة تحدد ماذا ولماذا أي الهدف والغرض، وتمارس قبل العملية وبشكل أساسي في مرحلة التخطيط، ومسؤول عنها القائد الذهبي والفضي، وتتمثل في إصدار الأوامر؛ أما التحكم فيتابع كيف ومتى أي آليات

التنفيذ، ويمارس أثناء العملية في مرحلة المتابعة والتصحيح، ومسؤول عنه القائد الفضي وضابط العمليات، ويتمثل في متابعة تنفيذ الأوامر.5

في العمليات الصغيرة، قد يقوم نفس الشخص وهو ضابط العمليات بدور القيادة والتحكم معاً. لكن في العمليات الكبرى، ينفصلان: قائد في المستوى الذهبي أو الفضي يصدر الأوامر، وضابط تحكم قد يكون نائبه يتابع تنفيذها.

المطلب الثاني: آليات السيطرة الأساسية

آلية السيطرة هي أداة أو إجراء أو نظام يسمح لضابط العمليات بمعرفة ماذا يحدث من خلال الرصد، ومقارنته مع ما خطط له من خلال التقييم، واتخاذ إجراء إذا كان هناك انحراف من خلال التصحيح.6

هناك ست آليات أساسية، تتراوح بين البسيطة كساعة التوقيت إلى المتقدمة كالخرائط الرقمية الحية.

الآلية الأولى: التقارير الدورية

وهي إلزام الفرق الميدانية بإرسال تقرير حالة في أوقات محددة مسبقاً، كعند الوصول إلى الموقع وكل خمس عشرة دقيقة وعند حدوث تغيير كبير؛ في غرفة العمليات، يقوم المحول بطلب تقرير الحالة إذا تأخر، ويدون الملخص في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب، ويطلع عليه ضابط العمليات على شاشته. مثال على ذلك أن تقول الدورية: "دورية ٧ تقرير حالة: وصلت الموقع، أرى تجمعاً، لا خطر ظاهر. سأنزل للاستطلاع".

الآلية الثانية: قوائم المراجعة

وهي قائمة مكتوبة بالإجراءات الإلزامية التي يجب على الفريق الميداني تنفيذها قبل الاقتحام أو بعد وصوله. يستخدمها القائد الميداني بنفسه، وليس ضابط العمليات عن بعد. مثال على ذلك قائمة مراجعة لفريق الاقتحام قبل تنفيذ المداهمة، فلا يمكن الضغط على زر البدء دون تأكيد جميع النقاط كهل ارتديت درعك؟ هل فحصت سلاحك؟ هل حددت جميع المخارج؟

الآلية الثالثة: حلقات الاتصال المغلقة

وهي قاعدة أساسية تقضي بأن الأمر لا يُعتبر منفذاً حتى يؤكد المتلقي استلامه ويعيد صياغته مختصراً، وهذا يمنع سوء الفهم؛ فالمحول يرسل أمراً، ثم تقول الدورية "استلمت"، ثم تعيد الدورية صياغة مختصرة، ثم يؤكد المحول "موافق."

الآلية الرابعة: الخرائط الرقمية الحية

وهي شاشة في غرفة العمليات تُظهر مواقع جميع الفرق عبر نظام التحديد الجغرافي، وفوقها الخريطة. يمكن لضابط العمليات رؤية تحركات الفرق في الزمن الحقيقي، فتراه على شكل أيقونات سيارات تتحرك على الخريطة. إذا توقفت أيقونة عن الحركة فجأة في منطقة خطرة، يتصل ضابط العمليات لاسلكياً: "دورية ٧، توقفتم فجأة، أرسل تحديثاً." في غرفة عمليات عدن المتطورة، يمكن لضابط العمليات أن يرى إذا انحرفت دورية عن مسارها المخطط.

الآلية الخامسة: أكواد الحالة

وهي نظام أرقام قصيرة تعبر عن حالة الوحدة بسرعة، كالرقم ١٠-٨ الذي يعني جاهز، و١٠-٩٧ الذي يعني وصل الموقع، و١٠-٩٨ الذي يعني انتهى جاهز لبلاغ جديد. يقوم المحول بتغيير الحالة بنقرة زر، فينظر ضابط العمليات إلى شاشة نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب ويرى حالة كل دورية من جاهز أو في الطريق أو في الموقع أو خارج الخدمة، دون الحاجة لسؤالها عبر اللاسلكي.

الآلية السادسة: السيطرة على الترددات

وهي تخصيص قنوات لاسلكية مختلفة لوظائف مختلفة: قناة للقيادة للأوامر فقط، وقناة تنفيذية للتحديثات الميدانية، وقناة احتياطية للطوارئ، والفصل الصارم بينها؛ في غرفة العمليات، يتحدث ضابط العمليات فقط على قناة القيادة ليقول لقائد الموقع "توجه من الباب الخلفي"، بينما يوجه قائد الموقع فرقه على القناة التنفيذية، ولا تختلط الأصوات؛ في عملية كبرى، قد تخصص القناة الأولى للقيادة، والقناة الثانية تكتيكية للفريق الأول، والقناة الثالثة تكتيكية للفريق الثاني.7

كل هذه الآليات مهمة، لكن في العمليات اليومية الروتينية، تكون التقارير الدورية وأكواد الحالة هي الأكثر استخداماً، بينما في العمليات المعقدة تنضم إليها الخرائط الرقمية وحلقات الاتصال المغلقة.

المطلب الثالث: التقارير الدورية

تقرير الحالة هو شريان الحياة بين الميدان وغرفة العمليات. بدونه، يكون ضابط العمليات أعمى، ومعه، يستطيع رؤية الصورة كاملة واتخاذ قرارات سريعة. تقرير الحالة الجيد هو موجز فلا يزيد عن عشرين ثانية، وموضوعي فيعتمد على الحقائق وليس المشاعر، كأن يقول "أرى مسلحاً" بدلاً من "أنا خائف"، ويكون في التوقيت المناسب، لا مبكراً جداً قبل توفر المعلومات ولا متأخراً جداً بعد فوات الأوان.8

للتقرير الدوري خمسة أنواع حسب توقيته ومحتواه.

النوع الأول: تقرير الحالة عند الانطلاق

يُرسل فور مغادرة الدورية موقعها السابق أو فور استلام الأمر. محتواه يشمل تأكيد استلام الأمر وفهمه، والزمن المتوقع للوصول، وأي عوائق أولية كازدحام مرور أو طريق مغلق. مثاله عبر اللاسلكي: "غرفة العمليات، دورية ٧، في الطريق إلى المنصورة، وصول متوقع خلال سبع دقائق. حركة المرور طبيعية".

النوع الثاني: تقرير الحالة عند الوصول

يُرسل عند وصول الدورية إلى محيط الموقع قبل النزول من السيارة. محتواه يشمل وصفاً سريعاً للمشهد من بعيد كعدد الأشخاص والأصوات والأضواء، وأي خطر ظاهر كأسلحة أو حريق، وقراراً أولياً هل سينزل أم ينتظر دعم. مثاله: "غرفة العمليات، دورية ٧ وصلت محيط العمارة. أرى نوراً في الطابق الثاني وسمعت صراخاً. لا أرى أسلحة من هنا. سأنزل لاستطلاع".

النوع الثالث: تقرير الحالة عند الاتصال الأولي

يُرسل بعد النزول من السيارة والتواصل مع الأطراف أو مواجهة العدو. محتواه يشمل نتيجة الاتصال هل الوضع تحت السيطرة أم تصاعد أم هروب، والإصابات إن وجدت، وطلب الدعم كإسعاف أو تعزيزات أو إطفاء. مثاله: "غرفة العمليات، دورية ٧، تعرفت على المبلغ. الجاني فر قبل وصولنا. الضحية مصابة بجرح قطعي في الذراع. أطلب إسعافاً فوراً".

النوع الرابع: تقرير الحالة للتقدم

يُرسل كل خمس عشرة إلى ثلاثين دقيقة في العمليات الطويلة كالبحث عن مفقود أو تمشيط منطقة واسعة. محتواه يشمل التقدم المحرز كنسبة المنطقة المفتشة، وأي عوائق، وأي تغيير في الخطة، وتقدير الوقت المتبقي. مثاله: "غرفة العمليات، دورية ٧، تقرير حالة تقدم. أنهينا تفتيش ٧٠ في المئة من المبنى. لم نعثر على المفقود. سننتقل إلى الطابق الثالث. الوقت المتبقي عشرون دقيقة".

النوع الخامس: تقرير الحالة عند الإنهاء

يُرسل بعد اكتمال المهمة وقبل مغادرة الموقع. محتواه يشمل النتيجة النهائية كقبض أو مخالفة أو إحالة أو بلاغ كاذب، وتأكيد أن الموقع آمن، وطلب إغلاق البلاغ وتغيير الحالة

إلى منتهي جاهز. مثاله: "غرفة العمليات، دورية ٧، تقرير حالة إنهاء. تم القبض على المتهم ونقله إلى المركز. الموقع آمن. أطلب إغلاق البلاغ والعودة للخدمة".

النموذج القياسي لصياغة التقرير

ليست هناك حاجة لإعادة اختراع العجلة. الصيغة الموصى بها والمقبولة عالمياً تقريباً هي: نداء الوحدة، تقرير حالة النوع – جوهر الموقف في جملة قصيرة – أي طلب إن وُجد – انتهى.

أمثلة على ذلك: "دورية ٧، تقرير حالة انطلاق – في الطريق إلى المنصورة، وصول خلال خمس دقائق – انتهى." و"دورية ٧، تقرير حالة وصول – وصلت محيط العمارة، أرى نوراً في الطابق الثاني – انتهى." و"دورية ٧، تقرير حالة اتصال – الجاني فر، الضحية مصابة، أطلب إسعافاً – انتهى." و"دورية ٧، تقرير حالة إنهاء – تم القبض، الموقع آمن، أطلب الإغلاق – انتهى".

قاعدة ذهبية: لا تقل "انتهى" ثم تعود لتضيف شيئاً، فهذا يربك المستمع. رتب أفكارك قبل الضغط على زر الإرسال.9

المطلب الرابع: تحديث الموقف وإعادة التوجيه

أولاً: متى يعيد ضابط العمليات توجيه الفرق؟

ليس كل تغيير بسيط في الموقف يستدعي إعادة توجيه؛ فأحياناً يكون القائد الميداني قادراً على تعديل الخطة بنفسه لأنه يرى التفاصيل. لكن هناك خمس حالات يجب فيها على ضابط العمليات أو القائد الفضي التدخل وإعادة التوجيه صراحة.10

الحالة الأولى: تغير في الأولوية على مستوى أعلى

ويحدث ذلك عندما يظهر بلاغ جديد أكثر إلحاحاً من المستوى الأول في منطقة أخرى، والدورية الوحيدة القريبة هي تلك التي تنفذ عملية حالياً بأقل أولوية؛ فمثلاً، إذا كانت دورية ٧ في طريقها إلى بلاغ من المستوى الثالث عن سيارة مسروقة بعد هروب السارق، وفجأة ورد بلاغ من المستوى الأول عن إطلاق نار مستمر، فعلى ضابط العمليات أن يقول: "دورية ٧، ألغي الأمر السابق. توجه فوراً إلى بلاغ المستوى الأول في شارع الأربعين. كرر: ألغي الأمر السابق".

الحالة الثانية: ظهور تهديد غير متوقع في موقع الدورية

ويحدث ذلك عندما لا يرى القائد الميداني التهديد لكن ضابط العمليات يراه عبر كاميرا مراقبة أو معلومات استخبارية لحظية؛ فمثلاً، قد تقترب الدورية من منزل مشتبه به دون أن

ترى أن هناك مسلحاً يترصدها من نافذة الطابق الثالث، بينما كاميرا مراقبة تبث لضابط العمليات هذا المشهد. هنا يقول ضابط العمليات: "دورية ٧، توقف فوراً! هناك مسلح في الطابق الثالث، نافذة الشمال. ارجع إلى سيارتك وانسحب خمسين متراً".

الحالة الثالثة: القائد الميداني يفقد السيطرة أو يصاب

إذا أصيب القائد الميداني أو أصيب بالارتباك وبدأ بإصدار أوامر متناقضة، كأن يقول "ادخلوا من الباب" ثم "لا، انتظروا" ثم "ادخلوا"، ويسمع ضابط العمليات هذا التناقض. هنا يقول ضابط العمليات: "جميع الفرق، هذا ضابط العمليات. أوقفوا التنفيذ فوراً. انسحبوا إلى مواقعكم السابقة. القائد الميداني مصاب أو غير قادر. سأتولى القيادة مؤقتاً حتى وصول البديل".

الحالة الرابعة: تغير كبير في البيئة الخارجية

كأن تهطل أمطار غزيرة فجأة فتعيق الرؤية، أو ينهار جزء من مبنى، أو ينتشر حريق؛ فمثلاً، إذا انفجر خط غاز في المبنى المجاور أثناء عملية مداهمة وبدأ حريق كبير يهدد موقع الدورية، يقول ضابط العمليات: "جميع الفرق في العمارة ٧، أخلوا المبنى فوراً عبر الباب الرئيسي. الحريق في العمارة المجاورة ينتشر. اجتمعوا في نقطة التجمع في المدرسة المهجورة".

الحالة الخامسة: وصول معلومات استخبارية جديدة تغير الخطة بالكامل

قبل دقائق من التنفيذ، قد تصل معلومة أن الهدف ليس في المنزل المخطط بل في منزل آخر؛ فمثلاً، كان من المخطط مداهمة شقة ٧، وقبل خمس دقائق يتصل مخبر ويقول إن الهدف انتقل إلى شقة ٤. هنا يقول ضابط العمليات: "جميع الفرق، ألغي الخطة الحالية. الهدف الآن في شقة ٤ وليس ٧. عدّلوا مساركم. شقة ٤ في الطابق الثاني. تعليمات جديدة: اقتحموا من السلم الداخلي وليس من النافذة. كرر: ألغي الخطة الحالية".

ثانياً: القاعدة الذهبية لإعادة التوجيه

إذا اضطررت لإعادة توجيه فريق أثناء تنفيذ مهمة، فيجب أن تعلن بوضوح "ألغي الأمر السابق" قبل إصدار الأمر الجديد، ولا تفترض أبداً أن الفريق فهم أن الخطة تغيرت بمجرد أن نطقت بالأمر الجديد.

لماذا؟ لأن الفريق الميداني تحت الضغط يكون مركزاً على تنفيذ الأمر الأول الذي تلقاه، وعقله يعمل في وضع التنفيذ وليس في وضع الاستماع لتعليمات جديدة؛ فإذا قلت فقط "توجه إلى شارع النصر"، فقد يستمر في الذهاب إلى شارع الأربعين لأنه لم يسمع "ألغي"؛

فالإعلان الصريح بـ "ألغي الأمر السابق" مع تكراره يوقف البرنامج العقلي القديم ويشغل البرنامج الجديد.11

مثال على الخطأ: أن يقول ضابط العمليات "دورية ٧، وجهتك الآن شارع النصر، بلاغ من المستوى الأول جديد"، فتستمر الدورية في طريقها إلى شارع الأربعين لأنها سمعت "النصر" لكنها لم تفهم أن الأمر السابق قد ألغي.

أما المثال الصحيح فهو أن يقول: "دورية ٧، ألغي الأمر السابق بالتوجه إلى شارع الأربعين. كرر: ألغي الأمر السابق. الأمر الجديد: توجه فوراً إلى شارع النصر، بلاغ من المستوى الأول. كرر: شارع النصر، بلاغ من المستوى الأول. تفضل".

المطلب الخامس: مثال واقعي

لنأخذ سيناريو مقتبساً من حادثة حقيقية في مدينة عدن، مع تعديل التفاصيل للأغراض الأكاديمية.12

الخلفية: كانت غرفة عمليات عدن تستقبل بلاغاً في الساعة الثانية صباحاً مفاده أن أشخاصاً مسلحين ينهبون محلاً تجارياً في حي المنصورة؛ فأرسلت دورية ٣ المكونة من فردين إلى الموقع، وصلت الدورية إلى المحيط وأرسلت تقرير حالة عند الوصول: "غرفة العمليات، دورية ٣ وصلت. أرى أربعة مسلحين داخل المحل، يحملون بنادق آلية. هم أكبر منا عدداً. نطلب دعم قوات خاصة".

تطبيق السيطرة وإعادة التوجيه تم على النحو التالي خطوة بخطوة.

في الساعة ٢:٠٥، أرسلت دورية ٣ إلى ضابط العمليات تقرير حالة وصول: "أربعة مسلحين بنادق آلية، نطلب دعم." وكانت الآلية المستخدمة هي تقرير الحالة من النوع الثاني، وقد فعلت الدورية الصحيح بعدم الاقتحام وحدها فهو انتحار، وطلبت الدعم.

في الساعة ٢:٠٦، رد ضابط العمليات على دورية ٣: "استلمت. لا تقتربوا أكثر من موقعكم الحالي. راقبوا المخارج فقط. الدعم في الطريق من قوات خاصة." وكانت الآلية المستخدمة أمراً لاسلكياً بإعادة توجيه سلبية أي "لا تقترب"، حيث منع ضابط العمليات الدورية من فعل شيء غبي وهو الاقتحام.

وفي نفس الساعة ٢:٠٦، أرسل ضابط العمليات إلى قوات الخاصة في مقرها: "قوات خاصة، بلاغ من المستوى الأول – أربعة مسلحين في محل تجاري بالمنصورة. تحركوا فوراً. الدورية ٣ تراقب الموقع." فكانت هذه الآلية أمراً لاسلكياً للإنذار لاستدعاء الدعم.

في الساعة ٢:٠٧، اتصل ضابط العمليات هاتفياً بغرفة عمليات الإسعاف: "هذا ضابط العمليات في شرطة عدن. نطلب سيارة إسعاف إلى موقع المنصورة، فالاحتمال الأكبر وجود إصابات. احتياطاً، أرسلوها الآن." وكانت هذه الآلية تنسيقاً مع جهات أخرى، وكان إجراءً وقائياً حتى لو لم تكن هناك إصابات بعد.

في الساعة ٢:١٢، أرسلت دورية ٣ إلى ضابط العمليات تقرير حالة الاتصال الأولي: "المسلحون أنهوا النهب وحملوا الأكياس إلى سيارة. يبدو أنهم سيغادرون خلال دقائق." وكانت هذه معلومات خطيرة تفيد بأن العدو على وشك الهروب قبل وصول قوات الخاصة.

في الساعة ٢:١٣، أصدر ضابط العمليات أمره: "ألغي الأمر السابق بالانتظار فقط. الأمر الجديد: اعترضوا السيارة عند خروجها بإضاءة الكشافات والصافرات، لكن لا تطلقوا النار أولاً. استخدموا سيارتكم كحاجز. قوات خاصة على بعد دقيقتين. كرر: اعترضوا السيارة." كانت هذه إعادة توجيه بسبب تغير في الموقف، حيث اتخذ ضابط العمليات قراراً جريئاً بأن تخاطر الدورية ٣ باعتراض أربعة مسلحين وحدها، لكن البديل هو هروبهم، فالغرض كان إبطاء سرعتهم حتى تصل قوات خاصة.

في الساعة ٢:١٤، ردت دورية ٣: "استلمت. سنعترض السيارة. انتهى." وكان هذا تأكيداً للاستلام.

في الفترة من ٢:١٥ إلى ٢:١٧، جرى التنفيذ في الميدان: اعترضت الدورية ٣ السيارة عند خروجها من المحل، فأضاءت الكشافات وأطلقت الصافرات؛ فتفاجأ المسلحون، وخرجوا من السيارة وهربوا سيراً على الأقدام في اتجاهات مختلفة تاركين الأكياس، وكانت هذه نجاحاً جزئياً: هرب المسلحون لكن استردت الأكياس التي كانت تحتوي على مبلغ كبير من المال.

في الساعة ٢:١٨، أرسلت قوات الخاصة إلى ضابط العمليات تقرير حالة وصول: "وصلنا الموقع. نرى دورية ٣ وحدها، لا مسلحين. نطارد الهاربين".

في الساعة ٢:٢٥، أرسلت قوات الخاصة تقرير حالة اتصال: "قبضنا على اثنين من الأربعة. الاثنان الآخران هربوا في الزقاق الضيق. نطلب طائرة مسيرة للمتابعة." وكانت هذه نهاية العملية بنجاح، حيث قبض على ٥٠ في المئة من العصابة واستردت المسروقات.

الدروس المستفادة من هذا المثال الواقعي:

أولاً، تقرير الحالة الذي أرسلته الدورية في الساعة ٢:١٢ هو ما أنقذ العملية، فلو لم تخبر الدورية بأن المسلحين على وشك الهروب، لكان ضابط العمليات تركهم يهربون. ثانياً، إعادة التوجيه السريعة في الساعة ٢:١٣ غيرت الخطة من الانتظار السلبي إلى الاعتراض

النشط، وكانت مخاطرة محسوبة إذ واجهت دورية فردان أربعة مسلحين، لكن ضابط العمليات قرر أن المخاطرة تستحق العناء لأن بديل هروب العصابة كان أسوأ. ثالثاً، الوضوح في إعادة التوجيه باستخدام "ألغي الأمر السابق... الأمر الجديد... كرر" منع أي لبس، ففهمت الدورية أنها لم تعد تراقب فقط بل يجب أن تعترض. رابعاً، التنسيق المسبق مع الإسعاف في الساعة ٢:٠٧ كان إجراءً احتياطياً ذكياً، حتى لو لم يصب أحد ولله الحمد 13.

خلاصة المبحث الثاني

السيطرة العملياتية هي عملية الرصد والتقييم والتوجيه والتصحيح، بهدف إبقاء الفرق الميدانية على المسار الصحيح دون فرض تسلط غير مبرر.

آليات السيطرة الست هي: التقارير الدورية، وقوائم المراجعة، وحلقات الاتصال المغلقة، والخرائط الرقمية الحية، وأكواد الحالة، والتحكم في الترددات.

لتقرير الحالة خمسة أنواع هي: عند الانطلاق، وعند الوصول، وعند الاتصال الأولي، وعند التقدم، وعند الإنهاء، والصيغة القياسية له هي: نداء الوحدة، تقرير حالة النوع – جوهر الموقف – انتهى.

إعادة التوجيه ضرورية في خمس حالات: تغير الأولوية على مستوى أعلى، وظهور تهديد غير متوقع، وفقدان القائد الميداني السيطرة، وتغير بيئي كبير، ووصول معلومات استخبارية جديدة، والقاعدة الذهبية هي أن تعلن "ألغي الأمر السابق" بوضوح قبل إصدار الأمر الجديد.

المثال الواقعي من عدن أظهر كيف يمكن لتحديث تقرير الحالة في الوقت المناسب وإعادة توجيه سريعة أن تحول عملية فاشلة محتملة إلى نجاح جزئي بالقبض على اثنين من أصل أربعة واسترداد المسروقات.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الثاني من الفصل الرابع)

1دينتينو ومارتنز (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ٨: السيطرة في الميدان.

2الجيش الأمريكي (٢٠٢١)، وثيقة عقيدة الجيش ٥-٠: عملية العمليات. الفصل ٣: التحكم.

3صياغة المؤلف بالدمج بين: حلف شمال الأطلسي (٢٠١٩) و الجيش الأمريكي (2021).

4كلية الشرطة (٢٠٢٢). مرجع سابق. الفصل ٤: آليات التحكم. صفحة ١١٢.

5ألبرتس وهايز (٢٠١٧)؛ فهم القيادة والتحكم. مرجع سابق. صفحة ٩٥.

6الجيش الأمريكي (٢٠١٤). كتيب ميداني ٦-٠: تنظيم القائد والأركان وعملياتها. الفصل ٥: التحكم.

7إدارة شرطة لوس أنجلوس (٢٠١٨). مرجع سابق. قسم أفضل ممارسات غرفة التحكم.

8الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ٤: معايير تقرير الحالة. صفحة ١١٠.

9كلية الشرطة (٢٠١٥). إرشادات إعداد تقارير الحالة. الصفحات ٤-٦.

10قوات مشاة البحرية الأمريكية (٢٠١٨). مرجع سابق. ملحق ب: إعادة التوجيه.

11كلاين (٢٠١٧). مرجع سابق؛ فصل انهيارات الاتصال. الصفحات ١٥٠-١٥٢.

12هذا المثال مبني على حادثة حقيقية وقعت في عدن عام ٢٠٢١، تم تعديل التفاصيل للحفاظ على السرية ولأغراض التدريب. المصدر: تقرير داخلي غير منشور لشرطة عدن.

13فوم إندي وفوم إندي (٢٠١٧). إدارة المخاطر العملياتية. مرجع سابق. صفحة ١١٢. (تطبيق قاعدة المخاطرة المحسوبة).

المبحث الثالث: أسس التنسيق الأمني (مع الجهات الأخرى)

تمهيد للمبحث

حتى الآن، تحدثنا عن العمليات الشرطية وكأن الشرطة تعمل في جزيرة منعزلة: ضابط عمليات يصدر أوامر، وقوات ميدانية تنفذ. لكن الحقيقة أن أي عملية شرطية، خاصة الكبرى منها، تتطلب التنسيق مع جهات أخرى ليست ضمن سلسلة القيادة الشرطية، كالدفاع المدني والإسعاف والمرور والجيش والنيابة وحتى منظمات المجتمع المدني أحياناً.1

التنسيق الأمني هو الفن الأصعب في إدارة العمليات، لأنه يتطلب التعامل مع جهات لها ثقافات مختلفة وأولويات متباينة، وأحياناً صراعات تاريخية على الصلاحيات؛ فسوء التنسيق قد يكون سبباً في كارثة أكبر من الحادثة الأصلية، كما حدث حين تأخر وصول الإسعاف لأن الشرطة لم تخبرهم بموقع الحادثة بدقة.2

هذا المبحث هو مدخل إلى فن التنسيق. سنتعلم معاً: ما هو التنسيق؟ لماذا هو صعب؟ ما هي مبادئه؟ وما هي أهدافه وأشكاله؟ ثم في المبحث الرابع، سنطبق هذه الأسس على التنسيق أثناء التنفيذ.

ينقسم هذا المبحث إلى خمسة مطالب: تعريف التنسيق والتعاون الأمني والفرق بينهما، ثم مبادئ التنسيق الأمني التسعة، ثم أهداف التنسيق الأمني الستة، ثم أشكال التنسيق الأمني الأربعة، وأخيراً معوقات التنسيق الأمني الثلاثة.

المطلب الأول: تعريف التنسيق والتعاون الأمني

أولاً: الفرق بين التنسيق والتعاون

في الأدبيات الإدارية والأمنية، كثيراً ما يُخلط بين التنسيق والتعاون، وهما وجهان لعملة واحدة، لكن الفرق بينهما دقيق ومهم.3

فالتنسيق هو عملية تنظيم الأنشطة المشتركة بين جهات مختلفة أو داخل الجهة الواحدة لتحقيق هدف موحد، مع وجود هيكل واضح للقيادة والاتصال، وهو إلزامي لأنه مرتبط ببروتوكولات واتفاقيات، وفيه قيادة موحدة حيث يكون هناك قائد واحد للتنسيق، وعادة ما تكون الشرطة هي القائدة في العمليات الأمنية، ومثال على ذلك أن تجلس الشرطة والدفاع المدني والإسعاف في غرفة عمليات واحدة ويصدرون أوامر منسقة.

أما التعاون فهو استعداد جهة ما لمساعدة جهة أخرى، دون الحاجة إلى هيكل قيادة موحد، وقد يكون بشكل غير رسمي أو تطوعي، وهو طوعي فقد ينسحب الطرف إذا أراد، وليس فيه قيادة موحدة بل كل جهة تقود نفسها وتتعاون عندما تراه مناسباً، ومثال على ذلك أن تطلب الشرطة من مستشفى خاص استقبال مصابين، فيوافق المستشفى دون أن يكون ملزماً بذلك في المستقبل.

في هذا الكتاب، عندما نقول "التنسيق الأمني" فإننا نعني التعريف الأول أي التنسيق الإلزامي ذو الهيكل الواضح، لأن العمليات الشرطية الكبرى لا تحتمل الطوعية والارتجال.

ثانياً: تعريف التنسيق الأمني

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف التنسيق الأمني بأنه عملية منهجية ومنظمة، تهدف إلى تنظيم وتوحيد جهود جهات أمنية متعددة كالشرطة والدفاع المدني والإسعاف والجيش والمرور والنيابة، وإدارة مواردها بشكل متكامل لتحقيق هدف أمني مشترك كالسيطرة على حادثة كبرى أو تأمين حدث أو مواجهة كارثة، ويتم ذلك من خلال إنشاء هيكل قيادة موحد أو منسق، واعتماد قنوات اتصال مشتركة، وتبادل المعلومات في الوقت الفعلي، وتوزيع المهام بناءً على الاختصاص، وحل النزاعات على الصلاحيات بسرعة.4

ثالثاً: لماذا التنسيق صعب؟

هناك ثلاثة تحديات أساسية تجعل التنسيق صعباً.

التحدي الأول: تباين الثقافات المؤسسية؛ فالشرطة تفكر في القبض على المجرم، والإسعاف تفكر في إنقاذ المصاب، والدفاع المدني يفكر في إطفاء الحريق. هذه الأولويات المتضاربة

قد تتعارض في الميدان، فمثلاً تريد الشرطة إغلاق الطريق لملاحقة مجرم، بينما تريد الإسعاف فتح الطريق لنقل مصاب.5

التحدي الثاني: تباين السلاسل القيادية؛ فضابط الشرطة يتبع وزير الداخلية، بينما ضابط الدفاع المدني قد يتبع وزير الإدارة المحلية في بعض الدول، والجيش يتبع وزارة الدفاع؛ فلا يوجد قائد واحد للجميع بشكل طبيعي، وهذا يتطلب إنشاء هيكل مؤقت للقيادة الموحدة خصيصاً للعملية.

التحدي الثالث: تباين أنظمة الاتصال؛ فقد تستخدم الشرطة ترددات راديو لا تستطيع الإسعاف الوصول إليها، وقد تستخدم الإسعاف تطبيق واتساب لا يستخدمه الدفاع المدني، وهذه الفوضى التقنية تؤدي إلى فشل التنسيق.6

المطلب الثاني: مبادئ التنسيق الأمني

هذه المبادئ التسعة هي دستور التنسيق بين الجهات المختلفة؛ فإذا التزمت بها جميع الأطراف، فإن ٩٠ في المئة من مشاكل التنسيق ستختفي.7

المبدأ الأول: القيادة الواضحة

يجب أن يكون هناك قائد واحد أو هيكل قيادة موحد يتحمل المسؤولية النهائية عن التنسيق؛ ففي العمليات الأمنية الجنائية أو الإرهابية، تكون الشرطة هي القائدة، وفي الكوارث الطبيعية، يكون الدفاع المدني هو القائد، وفي الحوادث الطبية، يكون الإسعاف هو القائد، ولا يجوز أن يكون هناك قائدان من جهتين مختلفتين يصدران أوامر متضاربة؛ ففي حادث تصادم قطار وهو كارثة متعددة الإصابات، تكون الجهة القائدة هي الدفاع المدني لأن الأولوية إخماد الحرائق وإنقاذ العالقين، وتدعمها الشرطة بتأمين المحيط والتحقيق في أسباب الحادث.

المبدأ الثاني: خطة تنسيق مسبقة

لا تنتظر وقوع الكارثة لتبدأ التنسيق. بل يجب وجود خطط تنسيق مسبقة مكتوبة وموقعة من جميع الأطراف، تحدد من يتصل بمن، ومن يقود في أي نوع من الحوادث، وما هي قنوات الاتصال، وما هي إجراءات الطوارئ؛ فمحافظة حضرموت مثلاً لديها خطة التنسيق المشترك للطوارئ موقعة من مدير الشرطة ومدير الدفاع المدني ومدير الصحة وقائد المنطقة العسكرية الأولى، وتُراجع وتُحدث كل ستة أشهر.

المبدأ الثالث: قنوات اتصال مباشرة ومشتركة

يجب أن يكون هناك وسيلة اتصال مباشرة غير عبر وسيط بين غرف عمليات الجهات المختلفة، والمثالي أن يكون هناك خط هاتف ساخن أو قناة راديو مشتركة أو تطبيق مراسلة فوري معتمد، ولا يُقبل أن تتصل الشرطة بالدفاع المدني عبر هاتف عادي يمر على موظف استقبال قد ينسى الرسالة؛ فوجود خط ساخن بين غرفة عمليات شرطة عدن وغرفة عمليات الدفاع المدني برقم داخلي يُرد عليه مباشرة من قبل ضابط العمليات في الطرفين، دون موظف وسيط، هو مثال جيد.

المبدأ الرابع: تبادل المعلومات في الوقت الفعلي

لا حبس للمعلومات؛ فما تعرفه الشرطة عن موقع الحادثة يجب أن تعرفه الإسعاف والدفاع المدني في نفس الوقت أو بأقصى سرعة؛ فالتخبئة المعلوماتية هي عدو التنسيق؛ فمثلاً، أثناء حادثة انهيار مبنى، إذا علمت الشرطة أن هناك عائلة محتجزة في الطابق الثالث، يجب أن تخبر الدفاع المدني فوراً ولا تنتظر حتى ينتهي التحقيق الجنائي.

المبدأ الخامس: توزيع المسؤوليات حسب الاختصاص

لا تتدخل الشرطة في إخماد الحريق فهذا اختصاص الدفاع المدني، ولا يتدخل الدفاع المدني في التحقيق الجنائي فهذا اختصاص الشرطة؛ فالتدخل في اختصاص الآخرين يسبب فوضى؛ ففي حادث سير كبير، تقوم الشرطة بتأمين الطريق وتنظيم حركة المرور وهو اختصاصها، وتقوم الإسعاف بنقل المصابين وهو اختصاصها، ويقوم الدفاع المدني بالتعامل مع السيارة المشتعلة وهو اختصاصه، ولا أحد يعمل مكان الآخر.

المبدأ السادس: اجتماعات تنسيق دورية

قبل العملية الكبرى أو قبل بدء الوردية في غرفة العمليات المشتركة، تجتمع جميع الأطراف ولو لخمس دقائق لتأكيد الوضع الحالي وأي تحديثات وأي نقص في الموارد وأي مشكلة في الاتصال؛ ففي كل صباح في غرفة العمليات الموحدة، يمكن عقد اجتماع وقوف لخمس دقائق لجميع مدراء الأقسام من شرطة وإسعاف وإطفاء.

المبدأ السابع: المرونة في تعديل الخطة

التنسيق ليس خطة جامدة؛ فإذا ظهرت معلومات جديدة كأن يكون الحريق أضعف من المتوقع لكن الإصابات أكثر، فيجب إعادة توزيع الموارد بسرعة، والقائد الموحد أو الفضي له صلاحية تعديل الخطة دون الرجوع إلى رؤسائه ضمن حدود معينة؛ فمثلاً، إذا اكتشفت الإسعاف أثناء عملية مشتركة أن عدد المصابين ثلاثون وليس عشرة كما كان مقدراً، فيجب على القائد الموحد أن يطلب فوراً إسعافات إضافية من مستشفيات مجاورة دون انتظار موافقة وزير الصحة.

المبدأ الثامن: التدريب المشترك

لا يمكن لجهات لم تتدرب معاً أن تنسق بشكل فعال في الأزمة. لذلك يجب إجراء تدريبات مشتركة بين الشرطة والإسعاف والدفاع المدني على الأقل مرة كل ستة أشهر؛ فتمرين "إعصار ٣" بين شرطة عدن والدفاع المدني والإسعاف، الذي يحاكي سيناريو انفجار صهريج غاز في منطقة سكنية، هو مثال جيد.

المبدأ التاسع: التقييم المشترك بعد العملية

بعد انتهاء العملية، تجتمع جميع الأطراف في غرفة واحدة أو افتراضياً لمناقشة ما الذي نجح وما الذي فشل وكيف يمكن تحسين التنسيق للمرة القادمة، ويجب أن يكون التقييم صريحاً دون خوف من انتقاد جهة أخرى؛ فبعد حادثة انهيار مبنى تعز، اجتمعت الشرطة والدفاع المدني والإسعاف واكتشفوا أن تأخير وصول الإسعاف كان بسبب أن الشرطة أغلقت الطريق الخطأ، فتم تعديل الخطة لتفادي هذا الخطأ في المستقبل.8

المطلب الثالث: أهداف التنسيق الأمني

التنسيق الأمني ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف تشغيلية ملموسة.9

الهدف الأول: سرعة الاستجابة

عندما تعمل الجهات معاً، تصل إلى موقع الحادثة بشكل أسرع، ولا تضيع وقتاً في التساؤل عن من يتصل بمن، ويقاس هذا الهدف بمتوسط زمن وصول أول مستجيب من شرطة وإسعاف ودفاع مدني من وقت البلاغ؛ فمثلاً، بدون تنسيق تصل الشرطة بعد ثماني دقائق، والدفاع المدني بعد خمس عشرة دقيقة لأنه لم يُبلَغ إلا بعد وصول الشرطة؛ أما مع التنسيق فيصل كلاهما بعد ثماني دقائق لأنه تم إبلاغهما معاً بضغطة زر واحدة.

الهدف الثاني: توزيع الموارد بكفاءة

الموارد محدودة: سيارات إسعاف قليلة، وسلالم دفاع مدني قليلة، وضباط شرطة قليلون؛ فالتنسيق يضمن أن تُرسل هذه الموارد إلى المكان الأكثر حاجة، لا إلى المكان الذي صوت صاحبه أعلى، ويقاس هذا الهدف بنسبة الموارد المستخدمة في المكان الصحيح مقابل الموارد المستخدمة في مكان أقل حاجة؛ فبدون تنسيق، قد ترسل الشرطة خمس سيارات إلى حادث بسيط في هدر، والإسعاف ترسل سيارة واحدة إلى حادث كبير في احتياج شديد؛ أما مع التنسيق، فبناءً على اجتماع تنسيق مسبق، تُرسل الموارد حسب حجم الحادثة بنظام تصنيف.

الهدف الثالث: سلامة المستجيبين

عندما تعرف كل جهة أين تتواجد الأخرى، يقل خطر إطلاق النار الصديق، أو دهس أحدهم بسيارة إسعاف، أو السقوط في حفرة بسبب عدم التنسيق، ويقاس هذا الهدف بعدد حوادث إصابة المستجيبين بسبب أخطاء تنسيقية؛ فبدون تنسيق، قد يطلق ضابط شرطة النار على رجل إسعاف ظنه مجرماً لأنه لم يُخبر أن فريق الإسعاف سيدخل من الجهة الخلفية؛ أما مع التنسيق فيتم تحديد مناطق آمنة لكل جهة مسبقاً.

الهدف الرابع: تقليل الأضرار الجانبية للمدنيين

التنسيق الجيد يمنع إخلاء المدنيين من منطقة إلى منطقة خطرة أخرى بسبب سوء تخطيط، وإغلاق جميع الطرق وترك المدنيين بدون مخرج، وإطلاق نيران الشرطة في اتجاه تجمعات المدنيين، ويقاس هذا الهدف بعدد الشكاوى المدنية حول سوء التنسيق؛ فبدون تنسيق، قد تغلق الشرطة جميع الطرق المؤدية إلى موقع انفجار، فلا تستطيع سيارات الإسعاف الدخول ولا يستطيع السكان الخروج؛ أما مع التنسيق فتُفتح ممرات آمنة خاصة لسيارات الإسعاف، وطريق واحد مخصص لإخلاء المدنيين.

الهدف الخامس: الاستمرارية في القيادة

إذا أصيب قائد من جهة كقائد الدفاع المدني، فيجب أن يكون هناك تنسيق مسبق حول من يتولى القيادة بدلاً منه، من نفس الجهة أولاً ثم من جهة أخرى مؤقتاً، ويقاس هذا الهدف بوجود خطة تناوب قيادة مكتوبة وموقعة؛ فبدون تنسيق، إذا أصيب قائد الدفاع المدني تتوقف عمليات الإطفاء حتى وصول بديل بعد ثلاثين دقيقة ضائعة؛ أما مع التنسيق فيتولى نائب قائد الدفاع المدني القيادة فوراً في ثوانٍ، وإذا أصيب هو أيضاً يتولى ضابط الشرطة الكبير القيادة المؤقتة وفق خطة مُعدة مسبقاً.

الهدف السادس: ثقة الجمهور

عندما يرى المواطن أن الشرطة والإسعاف والدفاع المدني يعملون كفريق واحد وليس كل يشد في اتجاه، تزداد ثقته في الدولة، ويقاس هذا الهدف باستبيانات رضا الجمهور بعد العمليات الكبرى؛ فبدون تنسيق، يرى المواطن فوضى: الشرطة تقول شيئاً والإسعاف تقول شيئاً آخر، فيفقد الثقة؛ أما مع التنسيق فيرى المواطن متحدثاً رسمياً واحداً يمثل القيادة الموحدة يقدم معلومات متسقة.10

المطلب الرابع: أشكال التنسيق الأمني

ليس كل تنسيق يحتاج إلى غرفة عمليات مشتركة مكلفة. هناك أربعة أشكال رئيسية، تختلف في درجة التكامل والتعقيد.11

الشكل الأول: التنسيق عبر جهة اتصال واحدة

وهو ذو درجة تكامل منخفضة. تظل كل جهة في مقرها أي غرفة عمليات منفصلة، لكن يتم تعيين ضابط اتصال من كل جهة في مقر الجهة الأخرى، كضابط شرطة في غرفة عمليات الدفاع المدني وضابط دفاع مدني في غرفة عمليات الشرطة.

يُستخدم هذا الشكل في العمليات المتوسطة التي لا تستدعي غرفة مشتركة، وعندما تكون مقرات الجهات متباعدة جغرافياً، وكخطوة أولية قبل الانتقال إلى شكل أكثر تكاملاً.

من مزاياه أنه منخفض التكلفة، ويحافظ على استقلالية كل جهة، ويمكن تطبيقه بسرعة؛ أما عيوبه فتكمن في كونه بطيئاً لأن ضابط الاتصال قد ينقل الرسائل ذهاباً وإياباً، وهو عرضة لفقد المعلومات فقد ينسى ضابط الاتصال بعض التفاصيل.

مثال عليه: أن يُعيَّن ضابط شرطة برتبة نقيب كممثل لشرطة عدن في غرفة عمليات الدفاع المدني أثناء موسم الأمطار للتنسيق في الفيضانات.

الشكل الثاني: التنسيق عبر غرفة عمليات افتراضية

وهو ذو درجة تكامل متوسطة. تبقى كل جهة في مقرها، لكن يتم ربط غرف العمليات إلكترونياً عبر شاشات فيديو مؤتمر مفتوحة طوال الوقت، أو نظام إرسال بمساعدة الحاسوب مشترك على السحابة، أو قناة راديو مشتركة.

يُستخدم هذا الشكل في العمليات الكبرى التي لا تستدعي تواجداً مادياً لأن المكاتب متباعدة، وكحل وسط قبل إنشاء غرفة مشتركة مادية.

من مزاياه أنه أقل تكلفة من الغرفة المادية، ويوفر تبادلاً فورياً للمعلومات دون ضابط وسيط، ويمكن تسجيل الجلسات لأغراض التدريب؛ أما عيوبه فتكمن في حاجته إلى بنية تحتية تقنية جيدة من إنترنت وشاشات، وهو عرضة للاختراق أو الأعطال التقنية، ويفتقد الروح التي توفرها الجلسات المباشرة وجهاً لوجه.

مثال عليه: أن تربط غرفة عمليات محافظة حضرموت جلسة فيديو مؤتمر دائمة على مدار الساعة مع غرفة عمليات المكلا للدفاع المدني وغرفة عمليات سيئون للإسعاف.

الشكل الثالث: التنسيق عبر غرفة عمليات مادية مشتركة مؤقتة

وهو ذو درجة تكامل متوسطة إلى عالية؛ في موقع الحادثة الكبرى، تُنصب خيمة أو حاوية متنقلة أو يُخصص طابق في مبنى قريب كغرفة عمليات مشتركة مؤقتة، يجلس فيها ممثلو جميع الجهات معاً وجهاً لوجه طوال مدة الأزمة التي قد تمتد من ساعات إلى أسابيع.

يُستخدم هذا الشكل في الكوارث الكبرى كالزلازل والفيضانات والهجمات الإرهابية واسعة النطاق، وعندما يكون الموقع بعيداً عن مقرات الجهات، وعندما يتطلب الانسجام وجهاً لوجه.

من مزاياه أنه يحقق تكاملاً عالياً إذ يمكن حل النزاعات فوراً بالكلام وجهياً، ومرونة عالية إذ يمكن إضافة مقاعد لأي جهة جديدة، وسهولة في التواصل غير الرسمي وهو أمر مهم؛ أما عيوبه فتكمن في كونه مكلفاً نسبياً لأنه يحتاج إلى خيمة وأجهزة اتصال ومولد كهرباء، ولوجستياً صعباً لنقل المعدات إلى الموقع، وهو محدود المدة إذ يُفكك بعد الأزمة.

مثال عليه: بعد انفجار صهريج الوقود في عدن عام ٢٠١٩، نُصبت غرفة عمليات مشتركة مؤقتة في فندق قريب، ضمت الشرطة والإسعاف والدفاع المدني والجيش والنيابة، واستمرت خمسة أيام.

الشكل الرابع: التنسيق عبر غرفة عمليات مشتركة دائمة

وهو ذو درجة تكامل عالية جداً. يتم تصميم وبناء غرفة عمليات واحدة فخمة مكلفة تضم تحت سقف واحد الشرطة والإسعاف والإطفاء والمرور وأحياناً الاستخبارات، وتعمل على مدار الساعة طوال العام. جميع البلاغات عبر رقم طوارئ واحد تصل إلى هذه الغرفة، ويتولى موظف واحد مدرب على التصنيف توزيعها على الأقسام المناسبة.

يُستخدم هذا الشكل في المدن الكبرى والعواصم، والدول ذات الميزانيات الأمنية الضخمة، وكهدف استراتيجي طويل المدى.

من مزاياه أنه يحقق أسرع استجابة ممكنة لأن كل شيء في مكان واحد، وتكاملاً كاملاً فلا صراع على الصلاحيات، وتوفيراً في الموارد إذ يكفي موظف استقبال واحد بدلاً من ثلاثة موظفين منفصلين؛ أما عيوبه فتكمن في كونه مكلفاً جداً إذ قد تصل تكلفته إلى ملايين الدولارات، ويستغرق بناؤه سنوات، وهو عرضة لخطر وضع كل البيض في سلة واحدة، فإذا تعطلت هذه الغرفة تعطلت كل الخدمات.

من أمثلته مركز الطوارئ ٩١١ في مدينة نيويورك، ومركز ٩١١ في لوس أنجلوس الذي افتتح عام ٢٠٢٠، ومركز "حسين" في دبي، وهذا الشكل غير موجود في اليمن حالياً لكنه طموح.

توصية أكاديمية لليمن :البدء بالشكل الأول في المديريات، والشكل الثاني في المحافظات الكبرى كعدن والمكلا وسيئون، والتفكير في الشكل الثالث للمناسبات الكبرى كتأمين المهرجانات أو الكوارث الموسمية؛ أما الشكل الرابع فهو حلم بعيد المدى يحتاج إلى استقرار سياسي وميزانيات ضخمة.12

المطلب الخامس: معوقات التنسيق الأمني

سنتعرف على المعوقات لنعرف كيف نتجنبها. تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية: معوقات هيكلية، ومعوقات ثقافية، ومعوقات تقنية.13

أولاً: المعوقات الهيكلية

من أمثلتها في السياق اليمني والعربي تضارب السلاسل القيادية، فالشرطة تتبع وزير الداخلية، والدفاع المدني قد يتبع وزير الإدارة المحلية في بعض الدول، والجيش يتبع وزارة الدفاع، فلا يوجد قائد واحد يجمعهم بشكل طبيعي، ومنها تباين القوانين، فقانون الإجراءات الجنائية قد يمنع الشرطة من مشاركة بعض المعلومات مع الإسعاف بحجة السرية، ومنها غياب خطط التنسيق المسبقة، حيث لم تُوقع أي اتفاقية تعاون بين الجهات.

الحلول المقترحة لهذه المعوقات تشمل إنشاء لجنة تنسيق عليا برئاسة محافظ المحافظة أو نائب وزير الداخلية تجمع جميع رؤساء الجهات وتوقع على بروتوكول تعاون ملزم، وتعديل القوانين للسماح بمشاركة المعلومات في حالات الطوارئ مع حماية البيانات الشخصية، وإدراج التنسيق كمادة إلزامية في خطط كل جهة.

ثانياً: المعوقات الثقافية

من أمثلتها "عقلية الصومعة" حيث تعتقد كل جهة أن دورها هو الأهم وأن الجهات الأخرى مجرد داعمين أو حتى عبء، ومنها التنافس التاريخي، فقد يكون بين قادة الشرطة والدفاع المدني عداء قديم على الميزانيات والصلاحيات والتغطية الإعلامية، ومنها الخوف من فقدان السيطرة، فقد يرفض قائد الشرطة فكرة القيادة الموحدة لأنها تعني أنه لن يكون الآمر الوحيد.

الحلول المقترحة تشمل التدريب المشترك فهو أفضل دواء للثقافات المتضاربة، فعندما يجلس الضباط مع بعضهم في غرفة تدريب لمدة أسبوع تختفي التحيزات، ومكافأة السلوك التعاوني، فيُثنى على القادة الذين يظهرون تنسيقاً جيداً أمام رؤسائهم، وعقد أيام مفتوحة بين الجهات، فيزور ضباط الشرطة مقر الدفاع المدني والعكس ليتعرفوا على الصعوبات التي يواجهها كل طرف.

ثالثاً: المعوقات التقنية

من أمثلتها عدم توافق أجهزة الاتصال، فالشرطة تستخدم ترددات عالية التردد بينما الإسعاف تستخدم ترددات فائقة التردد، ولا يمكنهما التحدث مباشرة، ومنها غياب أنظمة إرسال بمساعدة الحاسوب مشتركة، فكل جهة لديها نظام إلكتروني منفصل لا يتواصل مع

الآخر، ومنها ضعف البنية التحتية في المناطق النائية من انعدام الإنترنت وعدم تغطية الراديو وانقطاع الكهرباء.

الحلول المقترحة تشمل شراء أجهزة راديو متعددة الترددات أو إنشاء جسر راديو يربط الترددات المختلفة كحل متوسط التكلفة، والاستثمار في نظام إرسال بمساعدة الحاسوب موحد، أو على الأقل واجهة برمجية تسمح بتبادل البيانات بين الأنظمة المختلفة، وفي المناطق النائية، استخدام بدائل منخفضة التقنية كالهواتف عبر الأقمار الصناعية أو أجهزة الراديو قصيرة المدى عالية التردد، أو حتى إشارات ضوئية ورسل على الخيل في الحالات القصوى.14

خلاصة المعوقات :التنسيق الجيد لا يأتي بالصدفة. يجب تصميم هيكل يتجاوز المعوقات وهذا حل هيكلي، وبناء علاقات إنسانية تتجاوز الكبرياء وهذا حل ثقافي، وشراء معدات تتجاوز العزلة التقنية وهذا حل تقني، وهذه الثلاثة معاً هي "الثلاثي الذهبي" للتنسيق الناجح.

خلاصة المبحث الثالث

التنسيق الأمني وهو إلزامي ومنظم وله قيادة موحدة يختلف عن التعاون الذي هو طوعي وغير منظم؛ ففي العمليات الكبرى، نحتاج إلى تنسيق وليس فقط تعاوناً.

مبادئ التنسيق التسعة وهي القيادة الواضحة، والخطة المسبقة، وقنوات الاتصال المباشرة، وتبادل المعلومات فورياً، وتوزيع المسؤوليات حسب الاختصاص، والاجتماعات الدورية، والمرونة، والتدريب المشترك، والتقييم المشترك، تشكل دستور العمل المشترك.

أهداف التنسيق الستة تشمل سرعة الاستجابة، وكفاءة توزيع الموارد، وسلامة المستجيبين، وتقليل الأضرار الجانبية، واستمرارية القيادة، وثقة الجمهور.

أشكال التنسيق الأربعة تتراوح بين: جهة اتصال واحدة وهو الأبسط، وغرفة العمليات الافتراضية، وغرفة العمليات المشتركة المؤقتة، وغرفة العمليات المشتركة الدائمة وهي الأكثر تكاملاً وتكلفة.

معوقات التنسيق تنقسم إلى هيكلية كالقوانين والسلاسل القيادية، وثقافية كعقلية الصومعة والتنافس، وتقنية كعدم توافق الأجهزة وضعف البنية التحتية، والحلول تشمل بروتوكولات ملزمة، وتدريباً مشتركاً، واستثماراً تقنياً مرحلياً.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الثالث من الفصل الرابع)

1الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة. (٢٠٢٠). إرشادات العمليات المشتركة. منشورات الرابطة. صفحة ٩.

2وزارة الأمن الداخلي الأمريكية. (٢٠١٧). النظام الوطني لإدارة الحوادث. الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ. الفصل ٣: التنسيق.

3تشينوك، د. (٢٠١٩). التنسيق مقابل التعاون في السلامة العامة. مجلة إدارة الطوارئ، ١٧(٤)، الصفحات ٣٠١-٣٠٥.

4صياغة المؤلف بالدمج بين: الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (٢٠٢٠)، والنظام الوطني لإدارة الحوادث (٢٠١٧)، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) الفصل ٦.

5ووه، دبليو. إل، وستريب، ج. (٢٠١٩). التعاون والقيادة من أجل إدارة الطوارئ الفعالة. مراجعة الإدارة العامة، ٦٦، الصفحات ١٣١-١٤٠.

6كابوكو، ن، وغراييف، ف. (٢٠٢٠). اتخاذ القرار التعاوني في إدارة الطوارئ؛ في إدارة الكوارث. لندن: روتليدج. صفحة ٩٨.

7تم تطوير المبادئ التسعة من دمج: النظام الوطني لإدارة الحوادث (٢٠١٧) مبادئ القيادة الموحدة، والرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (٢٠٢٠) مبادئ التنسيق، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) الفصل ٦.

8إدارة الإطفاء الأمريكية. (٢٠١٨). التنسيق متعدد الوكالات: الأهداف والمقاييس. الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ. الصفحات ١٢-١٥.

9تم تطوير الأشكال الأربعة من دمج: النظام الوطني لإدارة الحوادث (٢٠١٧) الفصل ٤، والرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (٢٠٢٠) الملحق ب، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) الصفحات ١٥٦-١٦٠.

10توصية المؤلف بناءً على تحليل واقع غرف العمليات اليمنية (٢٠٢١-٢٠٢٤) ومقارنتها بأفضل الممارسات في دول مشابهة كالأردن وعمان ومصر.

11لي، ج. (٢٠١٧). تبادل المعلومات في الاستجابة للطوارئ متعددة الوكالات. المجلة الفصلية للحكومة المعلوماتية، ٣٤(٢)، الصفحات ٢٨٥-٢٩٥.

12فوم إندي وفوم إندي (٢٠١٧). مرجع سابق. الفصل ٩: التغلب على معوقات التنسيق. الصفحات ١٤٥-١٥٠.

المبحث الرابع: التنسيق مع الجهات الأخرى أثناء التنفيذ

تمهيد للمبحث

بعد أن تعلمنا في المبحث الثالث أسس التنسيق الأمني العامة من مبادئ وأهداف وأشكال ومعوقات، ننتقل الآن إلى التطبيق العملي المباشر: كيف ننسق مع الجهات الأخرى **أثناء تنفيذ العملية؟** هذا هو الفرق بين "التخطيط للتنسيق" و"التنسيق في الميدان تحت النار.1 "

التنسيق أثناء التنفيذ هو أصعب أنواع التنسيق، لأن الوقت ضيق وليس لديك رفاهية عقد اجتماعات مطولة، والضغط النفسي عالٍ لأن حياة أشخاص على المحك، والاتصالات قد تنقطع كلاسلكي يتعطل أو شبكة تزدحم، والجهات الأخرى قد تكون متوترة أيضاً فلا تتعاون كما تتفق.

هذا المبحث هو دليل الطوارئ لضابط العمليات ليعرف: مع من ينسق؟ ماذا يطلب منهم بالضبط؟ كيف يصوغ طلبه ليكون مقنعاً وسريع التنفيذ؟ وماذا يفعل إذا واجه تحديات شائعة كتأخر الجهة الأخرى أو رفض التعاون أو ازدحام الترددات.2

ينقسم هذا المبحث إلى ستة مطالب: أهمية التنسيق في العمليات المشتركة، ثم الجهات الرئيسية للتنسيق وهي سبع جهات، ثم نموذج التنسيق الناجح، ثم نموذج اجتماع التنسيق المسبق، ثم مثال واقعي من اليمن عن تنسيق ناجح في انفجار صهريج وقود، وأخيراً التحديات الشائعة في التنسيق.

المطلب الأول: أهمية التنسيق في العمليات المشتركة

أولاً: تعريف العملية المشتركة من منظور تنسيقي

العملية المشتركة هي أي عملية شرطية تتطلب مشاركة جهة واحدة على الأقل خارج الشرطة، كالدفاع المدني والإسعاف والجيش والمرور والنيابة والحكومة المحلية، وتكون فيها المهام مترابطة بحيث لا يمكن لأي جهة أن تنجح بمفردها.3

من أمثلة العمليات المشتركة التي لا غنى عنها: حادث سير كبير متعدد الإصابات، حيث تحتاج إلى شرطة للتحقيق والتأمين، وإسعاف لنقل المصابين، ومرور لتنظيم حركة المرور، ودفاع مدني لإنقاذ العالقين وإطفاء الحريق، وكذلك الكارثة الطبيعية كالزلزال أو الفيضان، حيث تحتاج إلى شرطة للألمن ومنع النهب، ودفاع مدني للبحث والإنقاذ، وإسعاف للعلاج، وجيش لبناء جسور مؤقتة ونقل، وحكومة محلية للإيواء، وكذلك الهجوم الإرهابي، حيث تحتاج إلى شرطة للمواجهة المباشرة، وإسعاف لإخلاء المصابين، وجيش للتطويق الخارجي، ودفاع مدني لإخماد الحرائق، ونيابة للتحقيق الجنائي لاحقاً.

ثانياً: لماذا التنسيق أثناء التنفيذ يختلف عن تخطيط التنسيق؟

الفرق بينهما يتجلى في عدة جوانب: فالزمن المتاح في تخطيط التنسيق يكون أياماً أو ساعات، بينما في التنسيق أثناء التنفيذ يكون ثوانٍ أو دقائق، والمعلومات المتاحة في التخطيط تكون كاملة نسبياً ومقدرة، بينما في التنفيذ تكون ناقصة ومتغيرة وأحياناً خاطئة، وأطراف التنسيق في التخطيط تكون جميع الجهات حاضرة في الاجتماع، بينما في التنفيذ قد تكون بعض الجهات لم تصل بعد أو وصلت بتأخير، والشكلية في التخطيط تكون وثائق مكتوبة ومحاضر اجتماعات، بينما في التنفيذ تكون شفهية عبر اللاسلكي أو الهاتف أو حتى الصراخ في الميدان، وحل النزاعات في التخطيط يكون بالمناقشة والتصويت، بينما في التنفيذ يكون بالقرار السريع من القائد الموحد حتى لو لم يعجب الجميع.

الخلاصة: لا يمكن أن تعتمد على اجتماعات التخطيط وحدها. يجب أن تكون مستعداً للتنسيق السريع والمرن في الميدان، عندما تكون أصوات الانفجارات أعلى من أصوات اللاسلكي.4

المطلب الثاني: الجهات الرئيسية للتنسيق

في أي عملية مشتركة، هناك سبع جهات رئيسية تحتاج إلى التنسيق معها، قد تزيد أو تقل حسب طبيعة العملية. لكل جهة دورها الأساسي، وما تطلبه منها الشرطة، وما تتوقعه منك هي في المقابل، وقناة الاتصال الموصى بها، ومثال على طلب التنسيق.5

الجهة الأولى: الدفاع المدني

دورها الأساسي إخماد الحرائق، وإنقاذ العالقين في المباني المنهارة، والتعامل مع المواد الخطرة. ما تطلبه منها الشرطة: إطفاء الحريق الذي يعيق وصول الشرطة إلى الهدف، وإنقاذ مدنيين عالقين قبل أن تنهار العمارة، وكشف العبوات الناسفة عبر فرق متخصصة، وما تتوقعه منك هي: منحهم طريقاً آمناً للوصول فلا تطلق الشرطة النار في اتجاههم، وإخلاء المنطقة من المدنيين حتى لا يعيقوا عملهم، وإخبارهم عن أي مواد خطرة كغاز أو كيماويات في الموقع. قناة الاتصال الموصى بها هي قناة لاسلكية مشتركة أو هاتف مباشر خط ساخن. مثال طلب التنسيق: "غرفة عمليات الدفاع المدني، هذا قائد شرطة الموقع. نطلب إطفاء الحريق في الطابق الثاني من عمارة ٧ فوراً. سنؤمن محيط العمارة. سنزودكم بممر آمن من الجهة الشمالية. تفضلوا".

الجهة الثانية: الإسعاف

دورها الأساسي نقل المصابين إلى المستشفيات، وتقديم الإسعافات الأولية في الموقع، والتنسيق مع المستشفيات لاستقبال الحالات. ما تطلبه منها الشرطة: إرسال أكبر عدد ممكن من سيارات الإسعاف إلى الموقع، وتحديد أولوية نقل المصابين فالحرج أولاً، وإبلاغ المستشفيات مسبقاً بنوع الإصابات لتهيئة غرف العمليات، وما تتوقعه منك هي: تأمين طريق آمن لسيارات الإسعاف فلا يعترضهم حاجز شرطة أو زحام، وإبعاد المدنيين عن سيارات الإسعاف فقد يعيقونهم، وإبلاغهم بعدد المصابين وتوزيعهم كم بالغ وكم طفل مسبقاً. قناة الاتصال الموصى بها هي قناة لاسلكية مشتركة بالإضافة إلى الهاتف لتنسيق المستشفيات. مثال طلب التنسيق: "غرفة عمليات الإسعاف، هذا ضابط العمليات. حادث سير كبير في مدخل المدينة. عدد المصابين تقدير أولي ١٥ شخصاً، ٣ حالات حرجة. أرسلوا ٥ سيارات إسعاف على الأقل. سنفتح ممراً للمدخل الجنوبي فقط. تفضلوا".

الجهة الثالثة: المرور

دورها الأساسي تنظيم حركة المرور في محيط العملية، وإغلاق الطرق، وفتح ممرات طوارئ، والتعامل مع حوادث المرور الثانوية. ما تطلبه منها الشرطة: إغلاق جميع الطرق المؤدية إلى موقع العملية باستثناء ممرات الطوارئ، وإعادة توجيه حركة المرور إلى طرق

بديلة، ومنع وقوف السيارات في ممرات الإسعاف، وما تتوقعه منك هي: إبلاغهم بموقع الحادثة بدقة لتحديد أي الطرق تُغلق، وإخبارهم عندما ترفع الحواجز أي تنتهي العملية، وعدم التدخل في عملهم فلا يأمر ضابط شرطة رجل المرور بإغلاق طريق بطريقة غير منظمة. قناة الاتصال الموصى بها هي قناة لاسلكية مشتركة بين المرور والشرطة بالإضافة إلى الهاتف. مثال طلب التنسيق: "غرفة عمليات المرور، هذا قائد شرطة الموقع. نطلب إغلاق شارع الأربعين بالكامل من إشارة البنك حتى إشارة المستشفى. افتحوا ممراً واحداً لسيارات الإسعاف من الجهة الشمالية فقط. أرسلوا رجال مرور لتوجيه السائقين إلى الطريق البديل. تفضلوا".

الجهة الرابعة: الجيش

دورها الأساسي دعم الشرطة في العمليات الكبرى عندما يتفوق حجم التهديد على قدرات الشرطة، من تطويق خارجي ودعم ناري ثقيل وتأمين حدود وطائرات مسيرة. ما تطلبه منها الشرطة: توفير قوات إضافية للتطويق إن كانت القوات الشرطية غير كافية، وتوفير مركبات مصفحة للاقتحام في المناطق شديدة الخطورة، وتوفير طائرات مسيرة للمراقبة الجوية، وما تتوقعه منك هي: تحديد واضح لسلسلة القيادة من يقود أشرطة أم جيش؟ فلا يمكن أن يكونا معاً على نفس المستوى بدون اتفاق، وعدم وضعهم في موقف إطلاق نار على مدنيين لأن هذا سيكون فضيحة، وتزويدهم بمعلومات استخبارية محدثة. قناة الاتصال الموصى بها هي قناة لاسلكية آمنة مشفرة مع ضباط اتصال. مثال طلب التنسيق: "غرفة عمليات المنطقة العسكرية، هذا قائد شرطة المحافظة. نطلب دعم عاجلاً: سريتان من ٤٠ فرداً لتطويق منطقة المنصورة، ودبابتين مصفحتين عند مدخل المدينة. معنا معلومات عن ١٥ مسلحاً. سلسلة القيادة: شرطة حتى وصول دعمكم، ثم القيادة المشتركة. تفضلوا".

الجهة الخامسة: النيابة العامة

دورها الأساسي إصدار الأذونات القانونية كمذكرات قبض وتفتيش وضبط، والإشراف على التحقيق الأولي، والتصريح بدفن الجثث، والتصريح برفع الحصار. ما تطلبه منها الشرطة: الحصول على مذكرة قبض وتفتيش قبل العملية أو بعدها مباشرة في حالات الضرورة القصوى، وحضور وكيل نيابة إلى موقع الحادثة الكبرى للإشراف على جمع الأدلة، والتصريح برفع الجثث بعد معاينتها، وما تتوقعه منك هي: إبلاغهم بالعملية قبل وقوعها إن أمكن مع الحفاظ على السرية، وتزويدهم بتقرير أولي سريع بعد العملية لاتخاذ الإجراءات القانونية، وعدم تجاوز صلاحياتهم كدفن جثة بدون إذن النيابة. قناة الاتصال الموصى بها هي الهاتف المباشر مع وكيل النيابة المناوب، والبريد الإلكتروني الآمن للمذكرات. مثال طلب التنسيق: "النيابة الموقرة، هذا ضابط العمليات. نطلب مذكرة قبض وتفتيش عاجلة

للمتهم الفلاني بتهمة الاتجار بالأسلحة والقضية رقم كذا. المذكرة مطلوبة خلال ساعة لتنفيذ المداهمة فجراً. معنا الأدلة الكافية وتقرير استخبارات مرفق. تفضلوا بقبول فائق الاحترام".

الجهة السادسة: الإعلام الأمني

دورها الأساسي إدارة الرسائل الإعلامية، ونفي الشائعات، ونشر البيانات الرسمية، وتنسيق المقابلات مع الصحفيين. ما تطلبه منها الشرطة: إصدار بيان عاجل لنفي شائعة أو تصحيح معلومة خاطئة أو طلب مساعدة الجمهور، وترتيب مؤتمر صحفي بعد العملية، وتوفير منطقة إعلامية آمنة للصحفيين بعيداً عن الخطر، وما تتوقعه منك هي: تزويدهم بمعلومات دقيقة حتى لا يضطروا لنفي شيئين في وقت واحد، وإبلاغهم بأي تغيير في الخطة كتأجيل المؤتمر الصحفي، وعدم التحدث مع الإعلام مباشرة بل دائماً عبرهم. قناة الاتصال الموصى بها هي الهاتف وتطبيق واتساب للسرعة وتطبيق داخلي مشفر. مثال طلب التنسيق: "الإعلام الأمني، هذا ضابط العمليات. انتشرت شائعة على فيسبوك بأننا نقصف المدنيين. أريد بياناً عاجلاً خلال ١٥ دقيقة ينفي الشائعة ويوضح أن العملية كانت تستهدف خلية إرهابية. أرسلوا مسودة البيان لي لمراجعتها. تفضلوا".

الجهة السابعة: الحكومة المحلية

دورها الأساسي توفير الخدمات البلدية كالكهرباء والماء والصرف الصحي، وإيواء النازحين، وإعادة إعمار ما تضرر بعد العملية. ما تطلبه منها الشرطة: قطع الكهرباء عن منطقة العملية إذا كان ذلك ضرورياً للسلامة، وتوفير حافلات لإخلاء المدنيين، وتوفير مراكز إيواء مؤقتة، وما تتوقعه منك هي: إبلاغهم قبل قطع الكهرباء بثلاثين دقيقة حتى لا تفاجأ المستشفيات، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى إخلاء بدقة فلا تُخلَّ أحياء بأكملها إذا كان الخطر محدوداً، وتقدير مدة العملية حتى يعرفوا متى يعيدوا الخدمات. قناة الاتصال الموصى بها هي الهاتف المباشر مع مدير المديرية أو المحافظ. مثال طلب التنسيق: "مكتب مدير مديرية المنصورة، هذا ضابط العمليات. سننفذ عملية أمنية في نطاق حيكم. نطلب قطع الكهرباء عن العمارات ٧ و٨ و٩ في شارع الأربعين لمدة ساعتين من الساعة ٢ صباحاً إلى ٤ صباحاً. سنزودكم بقائمة العمارات المستهدفة. تفضلوا بقبول التقدير6 ".

المطلب الثالث: نموذج التنسيق الناجح

هذا النموذج هو قائمة مراجعة لضابط العمليات قبل أن يتصل بأي جهة من الجهات السبع. إذا تأكد من توفر العناصر الخمسة، فإن طلبه سيكون مقنعاً وسريع التنفيذ.7

العنصر الأول: الوضوح

طلبك يجب أن يكون مفهوماً من أول مرة، فلا تستخدم اختصارات لا يعرفها الطرف الآخر، كأن تقول "١٠-٣٢" مع الإسعاف وهم لا يعرفونه. اسأل نفسك: هل يمكن لأي موظف إسعاف أن يفهم ما أريد فور سماعه؟ مثال صحيح: "نطلب إسعافاً لنقل ٣ مصابين بحروق من الدرجة الثانية"، بينما المثال الخطأ: "نطلب ١٠-٥٠ مع إصابات "P2 وهذا غير واضح للإسعاف.

العنصر الثاني: الإيجاز

طلبك الطويل يدفع الطرف الآخر إلى عدم الإصغاء للنصف الثاني. خذ ٢٠ ثانية كحد أقصى لتوضيح طلبك. اسأل نفسك: هل يمكن اختصار طلبي إلى جملتين أو ثلاث؟ مثال صحيح: "الإسعاف، ٣ مصابين بحروق، موقع المنصورة مقابل المستشفى. أرسلوا سيارتين"، وهذه ١٣ كلمة فقط.

العنصر الثالث: الصحة

التأكد من دقة المعلومات كالموقع وعدد المصابين ونوع الخطر، فالمعلومات الخاطئة تضيع وقت الطرف الآخر وقد تتسبب في كارثة. اسأل نفسك: هل هذه المعلومة مؤكدة بنسبة ٩٠ في المئة على الأقل أم أنها تخمين؟ مثال صحيح: "٣ مصابين مؤكدين رأيتهم، و٥ مشتبه بهم يحتاجون إلى تأكيد"، وهذا يفرق بين المؤكد والمشتبه به.

العنصر الرابع: الاكتمال

توفير جميع المعلومات التي يحتاجها الطرف الآخر ليتخذ قراره، فلا تقل "أرسلوا إسعافاً" بدون تحديد العدد والموقع ونوع الإصابات. اسأل نفسك: هل أعطيت الطرف الآخر كل ما يحتاجه لإصدار أمر الدفع فوراً؟ مثال صحيح: "نحتاج ٣ سيارات إسعاف لأن ٣ مصابين، الموقع المنصورة مقابل المستشفى، نوع الإصابات حروق، أولوية عاجل".

العنصر الخامس: التهذيب

أن تنتهي دائماً بعبارة مهنية مهذبة كـ "شكراً" أو "تفضلوا بقبول التقدير"، فهذا يحافظ على العلاقة الجيدة مع الجهات الأخرى، خاصة إذا كنت مضطراً لمطالبتهم كثيراً. اسأل نفسك: هل تركت انطباعاً جيداً لدى الطرف الآخر حتى لو رفض طلبي لسبب وجيه؟ مثال

صحيح: "شكراً لتعاونكم. سنزودكم بالممر الآمن خلال ٥ دقائق." وإن لم يصلوا بعد، تعتذر لاحقاً.8

المطلب الرابع: نموذج اجتماع التنسيق المسبق

قبل العملية الكبرى وليس أثناء التنفيذ، يجب عقد اجتماع تنسيق مسبق يجمع ممثلين عن جميع الجهات المعنية من شرطة وإسعاف ودفاع مدني ومرور وجيش ونيابة وإعلام وحكومة محلية. هذا الاجتماع لا يدوم أكثر من ساعة، لكنه يوفر ساعات من الارتباك لاحقاً 9.

جدول أعمال الاجتماع المقترح يتكون من سبعة بنود:

البند الأول: الافتتاح والتعريف ويستغرق ٥ دقائق. يسأل: من هم الحاضرون بأسماء ورتب وجهات؟ ومن يرأس الاجتماع وهو عادة قائد الشرطة أو مندوبه؟ والمنتج هو قائمة حضور موقعة.

البند الثاني: عرض الموقف ويستغرق ١٠ دقائق. يسأل: ما هي العملية من حيث نوعها وزمانها ومكانها؟ وما هو التهديد المتوقع من حيث درجته وأسلحته؟ وما هي المعلومات المتاحة حالياً؟ والمنتج هو وصف الموقف يُقرأ على الجميع.

البند الثالث: توزيع المسؤوليات ويستغرق ١٥ دقيقة. يسأل: من المسؤول عن ماذا؟ باستخدام جدول يحدد المسؤول والمنفذ والداعم والمُطلَع، وأين سيتواجد كل فريق؟ وأي قنوات اتصال؟ والمنتج هو مصفوفة مسؤوليات موقعة.

البند الرابع: قنوات الاتصال والإشارات ويستغرق ١٠ دقائق. يسأل: ما هو التردد اللاسلكي المشترك بتحديد رقم القناة؟ وما هي كلمات السر للبدء والإلغاء والانسحاب؟ وما هي أرقام هواتف الطوارئ بين الجهات؟ والمنتج هو قائمة بقنوات الاتصال وكلمات السر موزعة على الجميع.

البند الخامس: الاحتياجات اللوجستية ويستغرق ١٠ دقائق. يسأل: ماذا تحتاج كل جهة من الأخرى من ممرات آمنة وإمدادات ودعم؟ وهل هناك نقص في أي مورد؟ والمنتج هو قائمة احتياجات وتعهدات.

البند السادس: خطة بديلة ويستغرق ٥ دقائق. يسأل: ماذا نفعل إذا فشلت الخطة الرئيسية من إلغاء العملية أو انسحاب أو طلب دعم إضافي؟ ومن يتخذ قرار الإلغاء؟ والمنتج هو خطة بديلة مكتوبة في صفحة واحدة.

البند السابع: اجتماع التقييم بعد العملية ويستغرق ٥ دقائق. يسأل: متى وأين سنجتمع بعد العملية للتقييم؟ خلال ٢٤ ساعة في نفس الغرفة، ومن يدعو؟ والمنتج هو تثبيت موعد اجتماع التقييم في التقويم.10

في العمليات العاجلة جداً التي لا وقت فيها لاجتماع مسبق، يقف القائد الميداني مع ممثلي الجهات الأخرى في الميدان لمدة ٥ دقائق ويطبق نفس البنود بشكل شفهي سريع.

المطلب الخامس: مثال واقعي من اليمن

لنأخذ مثالاً مقتبساً من حادثة حقيقية، انفجار صهريج وقود في عدن عام ٢٠٢١، مع تعديل التفاصيل للأغراض الأكاديمية.11

الموقف: الساعة ١٠:١٥ صباحاً في منطقة الشيخ عثمان بعدن، انفجر صهريج وقود سعة ٣٠ ألف لتر بالقرب من سوق شعبي مزدحم. النتائج الأولية كانت ٧ قتلى فوراً، و٢٥ مصاباً بحروق وكسور، وحريق كبير يمتد إلى المباني المجاورة وشمل ٥ محلات تجارية و٣ عمارات سكنية، وذعر بين المئات من المواطنين، وازدحام مروري شديد على الطرق المؤدية إلى المنطقة لأن الطرق ضيقة أصلاً.

التحديات كانت ثلاثة: بعد الموقع عن أقرب مستشفى بـ ١٥ دقيقة، وعدم وجود غرفة عمليات مشتركة مادية في عدن إذ تعمل بشكل منفصل، وأعداد المصابين تفوق قدرة الإسعاف المحلية.

تطبيق التنسيق تم على النحو التالي خطوة بخطوة:

في الساعة ١٠:١٦، قامت شرطة غرفة العمليات باستقبال البلاغ وتصنيفه كارثة كبرى وتفعيل خطة الطوارئ، وكان الهدف هو سرعة الاستجابة، وبدأ عداد الساعة.

في الساعة ١٠:١٨، اتصل ضابط العمليات هاتفياً بالدفاع المدني والإسعاف والمرور والمحافظة، مستخدماً نموذج العناصر الخمسة: "انفجار صهريج وقود، الشيخ عثمان، ٧ قتلى مؤكدين، ٢٥ فأكثر مصاباً. أرسلوا كل ما لديكم. سنزودكم بممرات آمنة." وكان شكل التنسيق المستخدم هو التنسيق عبر جهة اتصال واحدة عبر الهاتف، ومبدأ قنوات اتصال مباشرة، وتم إشعار جميع الجهات خلال دقيقتين.

في الساعة ١٠:٢٠، تم تنسيق إغلاق الطرق بين شرطة ضابط العمليات والمرور عبر ضابط الاتصال؛ فأغلقت المرور مداخل الشيخ عثمان الثلاثة، وفتحت ممرين فقط: واحد لسيارات الإسعاف من الجهة الشمالية، وواحد لسيارات الدفاع المدني من الجهة الجنوبية، باستخدام شريط أصفر وحواجز خرسانية متحركة، وكان المبدأ المستخدم هو توزيع المسؤوليات حسب الاختصاص فالمرور مسؤول عن الطرق، والهدف هو توزيع الموارد بكفاءة؛ فأغلقت الطرق خلال ١٠ دقائق، ولم تتعطل سيارات الإسعاف.

في الساعة ١٠:٢٥، أنشأت الشرطة وإسعاف عبر ضابط اتصال نقطة تجميع للمصابين في ساحة مفتوحة على بعد ٢٠٠ متر من الانفجار وكانت آمنة، وقامت الشرطة بتأمين الساحة ومنع المدنيين من التدافع، وبدأت الإسعاف في فرز المصابين: الحالات الحرجة تنقل أولاً، ثم المتوسطة، ثم البسيطة، وكان المبدأ هو تبادل المعلومات في الوقت الفعلي، وشكل

التنسيق هو غرفة عمليات مشتركة مؤقتة حيث كانت الساحة نفسها بمثابة غرفة عمليات، وتم نقل ١٠ مصابين حرج خلال ٢٠ دقيقة.

في الساعة ١٠:٣٠، طلب الدفاع المدني من الشرطة إخلاء المباني المجاورة لأنها قد تنهار؛ فنشرت الشرطة مكبرات الصوت: "اخرجوا فوراً من عمارات ٥ و٦ و٧"، واستخدمت صافرات الإنذار، وكان المبدأ هو توزيع المهام والإخلاء من اختصاص الشرطة؛ فأخلت ٣ عمارات خلال ١٠ دقائق أي حوالي ٥٠ شخصاً.

في الساعة ١٠:٣٥، طلبت المحافظة من الشرطة توفير قائمة بالعمارات المتضررة لتعويض المتضررين لاحقاً؛ فبدأت الشرطة في توثيق الأضرار بالصور والفيديو عبر فريق الأدلة الجنائية، وكان المبدأ هو التنسيق مع الحكومة المحلية؛ فبدأ توثيق الأضرار خلال ساعة، مما سهل التعويضات لاحقاً.

في الساعة ١١:٠٠، طلبت الإسعاف من الشرطة فتح ممر جوي بالمروحيات، لكن لم توجد مروحيات في اليمن؛ فبدلاً من ذلك، طلبت أن ترافق الشرطة سيارات الإسعاف إلى المستشفيات لأن الطرق لا تزال مزدحمة جزئياً، وكان المبدأ هو المرونة؛ فرافقت شرطة المرور سيارات الإسعاف، ووصلت إلى المستشفى خلال ٢٥ دقيقة بدلاً من ٤٠ دقيقة.

في الساعة ١٢:٠٠، طلبت النيابة من الشرطة الحفاظ على موقع الانفجار كمسرح جريمة لاحتمال وجود شبهة جنائية؛ فمدت الشرطة شريطاً أصفر حول محيط ١٠٠ متر، ومنعت أي شخص من الاقتراب باستثناء فرق الإنقاذ، وكان المبدأ هو توزيع المسؤوليات؛ فتم الحفاظ على مسرح الجريمة لتحقيق النيابة.

في اليوم التالي، عقدت جميع الجهات اجتماع تقييم افتراضياً عبر تطبيق زووم لمدة ساعة، راجعت فيه ما نجح وهو سرعة التنسيق الهاتفي، وما فشل وهو تأخر وصول الدفاع المدني بسبب طريق مسدود لم تخبرهم الشرطة به، وكان المبدأ هو التقييم المشترك، وتم تعديل الخطة: في المستقبل، سترسل الشرطة خريطة بالطرق المسدودة لكل الجهات قبل ١٠ دقائق من وصولهم.

الدروس المستفادة من المثال:

أولاً، التنسيق لا يحتاج إلى غرفة عمليات مشتركة فاخرة، فالهاتف ونموذج العناصر الخمسة يمكن أن يعمل إذا كانت الجهات مستعدة للتعاون. ثانياً، الاستباقية بتفعيل خطة الطوارئ فوراً أهم من انتظار المزيد من المعلومات، فكل دقيقة تأخير في إشعار الجهات الأخرى تكلف أرواحاً. ثالثاً، توزيع المسؤوليات بوضوح من يغلق الطرق ومن ينقل المصابين ومن يؤمن الموقع هو مفتاح النجاح، فلا تحاول الشرطة أن تفعل كل شيء

بنفسها. رابعاً، المرونة بطلب المرافقة بدلاً من المروحيات عندما تعذرت هي سمة القائد الناجح. خامساً، اجتماع التقييم المشترك هو ما يجعل التنسيق في المرة القادمة أفضل.12

المطلب السادس: التحديات الشائعة في التنسيق

حتى مع أفضل النوايا، ستواجه تحديات في التنسيق. هذه التحديات الخمسة هي الأكثر شيوعاً في غرف العمليات حول العالم، ولها حلول عملية.13

التحدي الأول: تأخر وصول الجهة الأخرى

أسبابه قد تكون الطرق مغلقة أو مزدحمة، أو لم يتم إبلاغهم مبكراً، أو ليس لديهم موارد كافية كأقل عدد سيارات إسعاف، أو سوء التنسيق بين غرفة عملياتهم وفريقهم الميداني وهي مشكلة داخلية عندهم.

الحلول العملية تشمل الاتصال بهم مرة أخرى: "تأخرتم ٥ دقائق، أين أنتم؟ هل تحتاجون إلى ممر بديل؟" وتقدير وقت وصولهم بناءً على موقعهم الحقيقي، فإذا أخبروك أنهم في نقطة بعيدة اضبط خطتك، وتفعيل الاحتياط، فإذا كان لدى الجهة الأخرى سيارات احتياط فاطلبها، وطلب جهة بديلة، فإذا تأخرت إسعاف حكومية فاتصل بإسعاف خاص أو الهلال الأحمر.

التحدي الثاني: رفض التعاون أو المماطلة

أسبابه قد تكون صراعاً على الصلاحيات كقول "هذا من اختصاصنا وليس من اختصاصك"، أو خوفاً من المخاطرة كأن يرفض الدفاع المدني دخول مبنى قد ينهار، أو عدم وجود توجيه من رؤسائهم كقول "لا يمكننا التحرك بدون أمر من مديرنا."

الحلول العملية تشمل التصعيد إلى القيادة المشتركة، فإذا كان ضابط العمليات في الجهة الأخرى يرفض فاتصل بمديره مباشرة أو اطلب من رئيسك الاتصال برئيسه، والتوثيق بتسجيل الرفض من ومتى ولأي سبب، فهذا يحميك قانونياً، وتقديم حل وسط كقول "بدلاً من أن تدخلوا المبنى المنهار، زودونا بطائرة مسيرة لاستكشافه من الخارج." والاعتذار ثم الإصرار: "أتفهم مخاوفك، لكن بدون تدخلكم قد يموت شخص. هل يمكننا إيجاد حل؟"

التحدي الثالث: ازدحام الترددات أو انقطاع الاتصال

أسبابه قد تكون عدداً كبيراً جداً من المتحدثين على نفس القناة اللاسلكية، أو موقع الحادثة في منطقة ميتة لا تغطيها أبراج الراديو، أو بطاريات فارغة، أو تشويشاً متعمداً من العدو.

الحلول العملية تشمل فصل القنوات، فخصص قناة للقيادة للأوامر فقط وقنوات أخرى للتنفيذ للتحديثات ميدانية، واستخدام قنوات بديلة كالهاتف الخلوي أو عبر الأقمار الصناعية، أو تطبيق واتساب لمناطق التغطية، أو راكض وهو شخص يركض بين القيادة والميدان، وهذا بدائي لكنه يعمل، وبروتوكول الازدحام: إذا سمعت ازدحاماً، لا تتحدث إلا للضرورة

القصوى، واختصر كلامك إلى كلمة واحدة كـ "وصلت" أو "تم" أو "إسعاف"، وفحص البطاريات قبل العملية كإجراء روتيني.

التحدي الرابع: تضارب المعلومات

أسبابه قد تكون وجود مصدرين مختلفين يقدمان روايتين مختلفتين، فمثلاً الشرطة تقول ١٠ مصابين والإسعاف تقول ٢٥، أو معلومات قديمة منذ ١٠ دقائق لم تُحدث، أو معلومات تخمينية ظنون قُدمت كحقائق.

الحلول العملية تشمل العودة إلى المصدر الأساسي، فإذا اختلفت الشرطة والإسعاف في عدد المصابين، فمصدر الحقيقة هو الفريق الميداني الذي يعد المصابين بعينيه وليس غرفة العمليات، واعتماد مبدأ الحذر، فخذ الرقم الأعلى عند التخطيط، خطط لـ ٢٥ مصاباً حتى لو كان الاحتمال ١٠، وتوحيد المصطلحات، فتأكد أن الكل يتكلم بنفس التعريف فمثلاً "مصاب حرج" يعني كذا، وتوثيق المصادر: "هذا الرقم من دورية ٣ شاهد عيان" وليس مجرد رقم مجرد.

التحدي الخامس: عدم فهم الاختصارات والمصطلحات

فالشرطة تستخدم "١٠-٥٠" لتعني حادث سير، بينما الإسعاف لا تعرف هذا الرمز، والدفاع المدني يقول "المواد الخطرة"، وبعض ضباط الشرطة لا يعرفونها.

الحلول العملية تشمل استخدام اللغة الطبيعية الواضحة مع الجهات الأخرى، فقل "حادث سير" وليس "١٠-٥٠"، وقل "إصابات بالرصاص" وليس المصطلح الإنجليزي إن كنت في بيئة عربية، وإذا اضطررت لاستخدام اختصار، فاشرحه: "سنستخدم القناة التكتيكية ٣، أي قناة العمليات الميدانية." وتوزيع قائمة بالمصطلحات الأساسية قبل العملية على جميع الأطراف، وطلب إعادة الصياغة، فبعد أن تطلب شيئاً قل: "قل لي ما فهمت" للتأكد من الفهم.14

خلاصة المبحث الرابع

العمليات المشتركة التي تتطلب جهة واحدة على الأقل خارج الشرطة هي القاعدة وليست الاستثناء في الحوادث الكبرى، والتنسيق أثناء التنفيذ يختلف عن تخطيط التنسيق، فهو أسرع وأقل رسمية وأكثر اعتماداً على القرارات اللحظية.

الجهات السبع الرئيسية للتنسيق هي: الدفاع المدني، والإسعاف، والمرور، والجيش، والنيابة، والإعلام الأمني، والحكومة المحلية، ولكل جهة طلبات نموذجية وتوقعات متبادلة.

نموذج العناصر الخمسة للتنسيق الناجح يضم: الوضوح، والإيجاز، والصحة، والاكتمال، والتهذيب. استخدمه قبل كل اتصال.

اجتماع التنسيق المسبق قبل العملية هو استثمار صغير في ساعة واحدة يوفر ساعات من الارتباك، وجدول أعماله المكون من ٧ بنود يغطي كل ما تحتاجه الجهات لتعمل معاً.

المثال اليمني لانفجار صهريج وقود عدن ٢٠٢١ أظهر أنه حتى مع محدودية الإمكانيات من عدم وجود غرفة عمليات مشتركة وتضارب معلومات، يمكن للتنسيق الجيد عبر الهاتف وعناصر الخمسة والمرونة أن ينقذ أرواحاً.

التحديات الخمسة الشائعة وهي التأخر والرفض وازدحام الترددات أو الانقطاع وتضارب المعلومات وعدم فهم المصطلحات، لها حلول عملية أهمها التصعيد للقيادة والتوثيق واللغة الواضحة والمرونة.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الرابع من الفصل الرابع)

1كلية الشرطة (المملكة المتحدة). (٢٠٢٢). كتيب القيادة العملياتية. الفصل ٦: العمليات المشتركة. الصفحات ١٥٠-١٨٠.

2وزارة الأمن الداخلي الأمريكية. (٢٠١٧). النظام الوطني لإدارة الحوادث. الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ. الفصل ٤: التنسيق أثناء الاستجابة.

3الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (٢٠٢٠). مرجع سابق. صفحة ٩.

4كابوكو وغراييف (٢٠٢٠). مرجع سابق. صفحة ١٠٢.

5تم تطوير نموذج العناصر الخمسة من دمج: النظام الوطني لإدارة الحوادث (٢٠١٧) مبادئ التواصل الفعال، والأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (٢٠١٩) الفصل ٩، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) صفحة ١٦٥.

6إدارة الإطفاء الأمريكية. (٢٠١٨). دليل اجتماع التنسيق المسبق للحوادث. الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ. الصفحات ٥-١٠.

7إدارة شرطة لوس أنجلوس (٢٠١٨). مرجع سابق. قسم بروتوكول الإيجاز الميداني.

8هذا المثال مبني على حادثة انفجار صهريج الوقود في عدن (٢٠٢١)، تم تعديل التفاصيل للحفاظ على السرية ولأغراض التدريب الأكاديمي. المصدر: تقرير داخلي غير منشور للجنة العليا للطوارئ (عدن، ٢٠٢١).

9فوم إندي وفوم إندي (٢٠١٧). مرجع سابق. الفصل ١٠: مراجعات ما بعد الفعل في العمليات المشتركة. الصفحات ١٦٠-١٦٥.

10لي، ج. (٢٠١٧). مرجع سابق. الصفحات ٢٩٠-٢٩٣.

11المصدر نفسه.

12المصدر نفسه.

المبحث الرابع: التنسيق مع الجهات الأخرى أثناء التنفيذ

تمهيد للمبحث

بعد أن تعلمنا في المبحث الثالث أسس التنسيق الأمني العامة من مبادئ وأهداف وأشكال ومعوقات، ننتقل الآن إلى التطبيق العملي المباشر: كيف ننسق مع الجهات الأخرى **أثناء تنفيذ العملية؟** هذا هو الفرق بين "التخطيط للتنسيق" و"التنسيق في الميدان تحت النار.1 "

التنسيق أثناء التنفيذ هو أصعب أنواع التنسيق، لأن الوقت ضيق وليس لديك رفاهية عقد اجتماعات مطولة، والضغط النفسي عالٍ لأن حياة أشخاص على المحك، والاتصالات قد تنقطع كلاسلكي يتعطل أو شبكة تزدحم، والجهات الأخرى قد تكون متوترة أيضاً فلا تتعاون كما تتفق.

هذا المبحث هو دليل الطوارئ لضابط العمليات ليعرف: مع من ينسق؟ ماذا يطلب منهم بالضبط؟ كيف يصوغ طلبه ليكون مقنعاً وسريع التنفيذ؟ وماذا يفعل إذا واجه تحديات شائعة كتأخر الجهة الأخرى أو رفض التعاون أو ازدحام الترددات.2

ينقسم هذا المبحث إلى ستة مطالب: أهمية التنسيق في العمليات المشتركة، ثم الجهات الرئيسية للتنسيق وهي سبع جهات، ثم نموذج التنسيق الناجح، ثم نموذج اجتماع التنسيق المسبق، ثم مثال واقعي من اليمن عن تنسيق ناجح في انفجار صهريج وقود، وأخيراً التحديات الشائعة في التنسيق.

المطلب الأول: أهمية التنسيق في العمليات المشتركة

أولاً: تعريف العملية المشتركة من منظور تنسيقي

العملية المشتركة هي أي عملية شرطية تتطلب مشاركة جهة واحدة على الأقل خارج الشرطة، كالدفاع المدني والإسعاف والجيش والمرور والنيابة والحكومة المحلية، وتكون فيها المهام مترابطة بحيث لا يمكن لأي جهة أن تنجح بمفردها.3

من أمثلة العمليات المشتركة التي لا غنى عنها: حادث سير كبير متعدد الإصابات، حيث تحتاج إلى شرطة للتحقيق والتأمين، وإسعاف لنقل المصابين، ومرور لتنظيم حركة المرور، ودفاع مدني لإنقاذ العالقين وإطفاء الحريق، وكذلك الكارثة الطبيعية كالزلزال أو الفيضان، حيث تحتاج إلى شرطة للألمن ومنع النهب، ودفاع مدني للبحث والإنقاذ، وإسعاف للعلاج، وجيش لبناء جسور مؤقتة ونقل، وحكومة محلية للإيواء، وكذلك الهجوم الإرهابي، حيث تحتاج إلى شرطة للمواجهة المباشرة، وإسعاف لإخلاء المصابين، وجيش للتطويق الخارجي، ودفاع مدني لإخماد الحرائق، ونيابة للتحقيق الجنائي لاحقاً.

ثانياً: لماذا التنسيق أثناء التنفيذ يختلف عن تخطيط التنسيق؟

الفرق بينهما يتجلى في عدة جوانب: فالزمن المتاح في تخطيط التنسيق يكون أياماً أو ساعات، بينما في التنسيق أثناء التنفيذ يكون ثوانٍ أو دقائق، والمعلومات المتاحة في التخطيط تكون كاملة نسبياً ومقدرة، بينما في التنفيذ تكون ناقصة ومتغيرة وأحياناً خاطئة، وأطراف التنسيق في التخطيط تكون جميع الجهات حاضرة في الاجتماع، بينما في التنفيذ قد تكون بعض الجهات لم تصل بعد أو وصلت بتأخير، والشكلية في التخطيط تكون وثائق مكتوبة ومحاضر اجتماعات، بينما في التنفيذ تكون شفهية عبر اللاسلكي أو الهاتف أو حتى الصراخ في الميدان، وحل النزاعات في التخطيط يكون بالمناقشة والتصويت، بينما في التنفيذ يكون بالقرار السريع من القائد الموحد حتى لو لم يعجب الجميع.

الخلاصة: لا يمكن أن تعتمد على اجتماعات التخطيط وحدها. يجب أن تكون مستعداً للتنسيق السريع والمرن في الميدان، عندما تكون أصوات الانفجارات أعلى من أصوات اللاسلكي.4

المطلب الثاني: الجهات الرئيسية للتنسيق

في أي عملية مشتركة، هناك سبع جهات رئيسية تحتاج إلى التنسيق معها، قد تزيد أو تقل حسب طبيعة العملية. لكل جهة دورها الأساسي، وما تطلبه منها الشرطة، وما تتوقعه منك هي في المقابل، وقناة الاتصال الموصى بها، ومثال على طلب التنسيق.5

الجهة الأولى: الدفاع المدني

دورها الأساسي إخماد الحرائق، وإنقاذ العالقين في المباني المنهارة، والتعامل مع المواد الخطرة. ما تطلبه منها الشرطة: إطفاء الحريق الذي يعيق وصول الشرطة إلى الهدف، وإنقاذ مدنيين عالقين قبل أن تنهار العمارة، وكشف العبوات الناسفة عبر فرق متخصصة، وما تتوقعه منك هي: منحهم طريقاً آمناً للوصول فلا تطلق الشرطة النار في اتجاههم، وإخلاء المنطقة من المدنيين حتى لا يعيقوا عملهم، وإخبارهم عن أي مواد خطرة كغاز أو كيماويات في الموقع. قناة الاتصال الموصى بها هي قناة لاسلكية مشتركة أو هاتف مباشر خط ساخن. مثال طلب التنسيق: "غرفة عمليات الدفاع المدني، هذا قائد شرطة الموقع. نطلب إطفاء الحريق في الطابق الثاني من عمارة ٧ فوراً. سنؤمن محيط العمارة. سنزودكم بممر آمن من الجهة الشمالية. تفضلوا".

الجهة الثانية: الإسعاف

دورها الأساسي نقل المصابين إلى المستشفيات، وتقديم الإسعافات الأولية في الموقع، والتنسيق مع المستشفيات لاستقبال الحالات. ما تطلبه منها الشرطة: إرسال أكبر عدد ممكن من سيارات الإسعاف إلى الموقع، وتحديد أولوية نقل المصابين فالحرج أولاً، وإبلاغ المستشفيات مسبقاً بنوع الإصابات لتهيئة غرف العمليات، وما تتوقعه منك هي: تأمين طريق آمن لسيارات الإسعاف فلا يعترضهم حاجز شرطة أو زحام، وإبعاد المدنيين عن سيارات الإسعاف فقد يعيقونهم، وإبلاغهم بعدد المصابين وتوزيعهم كم بالغ وكم طفل مسبقاً. قناة الاتصال الموصى بها هي قناة لاسلكية مشتركة بالإضافة إلى الهاتف لتنسيق المستشفيات. مثال طلب التنسيق: "غرفة عمليات الإسعاف، هذا ضابط العمليات. حادث سير كبير في مدخل المدينة. عدد المصابين تقدير أولي ١٥ شخصاً، ٣ حالات حرجة. أرسلوا ٥ سيارات إسعاف على الأقل. سنفتح ممراً للمدخل الجنوبي فقط. تفضلوا".

الجهة الثالثة: المرور

دورها الأساسي تنظيم حركة المرور في محيط العملية، وإغلاق الطرق، وفتح ممرات طوارئ، والتعامل مع حوادث المرور الثانوية. ما تطلبه منها الشرطة: إغلاق جميع الطرق المؤدية إلى موقع العملية باستثناء ممرات الطوارئ، وإعادة توجيه حركة المرور إلى طرق

بديلة، ومنع وقوف السيارات في ممرات الإسعاف، وما تتوقعه منك هي: إبلاغهم بموقع الحادثة بدقة لتحديد أي الطرق تُغلق، وإخبارهم عندما ترفع الحواجز أي تنتهي العملية، وعدم التدخل في عملهم فلا يأمر ضابط شرطة رجل المرور بإغلاق طريق بطريقة غير منظمة. قناة الاتصال الموصى بها هي قناة لاسلكية مشتركة بين المرور والشرطة بالإضافة إلى الهاتف. مثال طلب التنسيق: "غرفة عمليات المرور، هذا قائد شرطة الموقع. نطلب إغلاق شارع الأربعين بالكامل من إشارة البنك حتى إشارة المستشفى. افتحوا ممراً واحداً لسيارات الإسعاف من الجهة الشمالية فقط. أرسلوا رجال مرور لتوجيه السائقين إلى الطريق البديل. تفضلوا".

الجهة الرابعة: الجيش

دورها الأساسي دعم الشرطة في العمليات الكبرى عندما يتفوق حجم التهديد على قدرات الشرطة، من تطويق خارجي ودعم ناري ثقيل وتأمين حدود وطائرات مسيرة. ما تطلبه منها الشرطة: توفير قوات إضافية للتطويق إن كانت القوات الشرطية غير كافية، وتوفير مركبات مصفحة للاقتحام في المناطق شديدة الخطورة، وتوفير طائرات مسيرة للمراقبة الجوية، وما تتوقعه منك هي: تحديد واضح لسلسلة القيادة من يقود أشرطة أم جيش؟ فلا يمكن أن يكونا معاً على نفس المستوى بدون اتفاق، وعدم وضعهم في موقف إطلاق نار على مدنيين لأن هذا سيكون فضيحة، وتزويدهم بمعلومات استخبارية محدثة. قناة الاتصال الموصى بها هي قناة لاسلكية آمنة مشفرة مع ضباط اتصال. مثال طلب التنسيق: "غرفة عمليات المنطقة العسكرية، هذا قائد شرطة المحافظة. نطلب دعم عاجلاً: سريتان من ٤٠ فرداً لتطويق منطقة المنصورة، ودبابتين مصفحتين عند مدخل المدينة. معنا معلومات عن ١٥ مسلحاً. سلسلة القيادة: شرطة حتى وصول دعمكم، ثم القيادة المشتركة. تفضلوا".

الجهة الخامسة: النيابة العامة

دورها الأساسي إصدار الأذونات القانونية كمذكرات قبض وتفتيش وضبط، والإشراف على التحقيق الأولي، والتصريح بدفن الجثث، والتصريح برفع الحصار. ما تطلبه منها الشرطة: الحصول على مذكرة قبض وتفتيش قبل العملية أو بعدها مباشرة في حالات الضرورة القصوى، وحضور وكيل نيابة إلى موقع الحادثة الكبرى للإشراف على جمع الأدلة، والتصريح برفع الجثث بعد معاينتها، وما تتوقعه منك هي: إبلاغهم بالعملية قبل وقوعها إن أمكن مع الحفاظ على السرية، وتزويدهم بتقرير أولي سريع بعد العملية لاتخاذ الإجراءات القانونية، وعدم تجاوز صلاحياتهم كدفن جثة بدون إذن النيابة. قناة الاتصال الموصى بها هي الهاتف المباشر مع وكيل النيابة المناوب، والبريد الإلكتروني الآمن للمذكرات. مثال طلب التنسيق: "النيابة الموقرة، هذا ضابط العمليات. نطلب مذكرة قبض وتفتيش عاجلة

للمتهم الفلاني بتهمة الاتجار بالأسلحة والقضية رقم كذا. المذكرة مطلوبة خلال ساعة لتنفيذ المداهمة فجراً. معنا الأدلة الكافية وتقرير استخبارات مرفق. تفضلوا بقبول فائق الاحترام".

الجهة السادسة: الإعلام الأمني

دورها الأساسي إدارة الرسائل الإعلامية، ونفي الشائعات، ونشر البيانات الرسمية، وتنسيق المقابلات مع الصحفيين. ما تطلبه منها الشرطة: إصدار بيان عاجل لنفي شائعة أو تصحيح معلومة خاطئة أو طلب مساعدة الجمهور، وترتيب مؤتمر صحفي بعد العملية، وتوفير منطقة إعلامية آمنة للصحفيين بعيداً عن الخطر، وما تتوقعه منك هي: تزويدهم بمعلومات دقيقة حتى لا يضطروا لنفي شيئين في وقت واحد، وإبلاغهم بأي تغيير في الخطة كتأجيل المؤتمر الصحفي، وعدم التحدث مع الإعلام مباشرة بل دائماً عبرهم. قناة الاتصال الموصى بها هي الهاتف وتطبيق واتساب للسرعة وتطبيق داخلي مشفر. مثال طلب التنسيق: "الإعلام الأمني، هذا ضابط العمليات. انتشرت شائعة على فيسبوك بأننا نقصف المدنيين. أريد بياناً عاجلاً خلال ١٥ دقيقة ينفي الشائعة ويوضح أن العملية كانت تستهدف خلية إرهابية. أرسلوا مسودة البيان لي لمراجعتها. تفضلوا".

الجهة السابعة: الحكومة المحلية

دورها الأساسي توفير الخدمات البلدية كالكهرباء والماء والصرف الصحي، وإيواء النازحين، وإعادة إعمار ما تضرر بعد العملية. ما تطلبه منها الشرطة: قطع الكهرباء عن منطقة العملية إذا كان ذلك ضرورياً للسلامة، وتوفير حافلات لإخلاء المدنيين، وتوفير مراكز إيواء مؤقتة، وما تتوقعه منك هي: إبلاغهم قبل قطع الكهرباء بثلاثين دقيقة حتى لا تفاجأ المستشفيات، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى إخلاء بدقة فلا تُخلَّ أحياء بأكملها إذا كان الخطر محدوداً، وتقدير مدة العملية حتى يعرفوا متى يعيدوا الخدمات. قناة الاتصال الموصى بها هي الهاتف المباشر مع مدير المديرية أو المحافظ. مثال طلب التنسيق: "مكتب مدير مديرية المنصورة، هذا ضابط العمليات. سننفذ عملية أمنية في نطاق حيكم. نطلب قطع الكهرباء عن العمارات ٧ و٨ و٩ في شارع الأربعين لمدة ساعتين من الساعة ٢ صباحاً إلى ٤ صباحاً. سنزودكم بقائمة العمارات المستهدفة. تفضلوا بقبول التقدير6 ".

المطلب الثالث: نموذج التنسيق الناجح

هذا النموذج هو قائمة مراجعة لضابط العمليات قبل أن يتصل بأي جهة من الجهات السبع. إذا تأكد من توفر العناصر الخمسة، فإن طلبه سيكون مقنعاً وسريع التنفيذ.7

العنصر الأول: الوضوح

طلبك يجب أن يكون مفهوماً من أول مرة، فلا تستخدم اختصارات لا يعرفها الطرف الآخر، كأن تقول "١٠-٣٢" مع الإسعاف وهم لا يعرفونه. اسأل نفسك: هل يمكن لأي موظف إسعاف أن يفهم ما أريد فور سماعه؟ مثال صحيح: "نطلب إسعافاً لنقل ٣ مصابين بحروق من الدرجة الثانية"، بينما المثال الخطأ: "نطلب ١٠-٥٠ مع إصابات "P2 وهذا غير واضح للإسعاف.

العنصر الثاني: الإيجاز

طلبك الطويل يدفع الطرف الآخر إلى عدم الإصغاء للنصف الثاني. خذ ٢٠ ثانية كحد أقصى لتوضيح طلبك. اسأل نفسك: هل يمكن اختصار طلبي إلى جملتين أو ثلاث؟ مثال صحيح: "الإسعاف، ٣ مصابين بحروق، موقع المنصورة مقابل المستشفى. أرسلوا سيارتين"، وهذه ١٣ كلمة فقط.

العنصر الثالث: الصحة

التأكد من دقة المعلومات كالموقع وعدد المصابين ونوع الخطر، فالمعلومات الخاطئة تضيع وقت الطرف الآخر وقد تتسبب في كارثة. اسأل نفسك: هل هذه المعلومة مؤكدة بنسبة ٩٠ في المئة على الأقل أم أنها تخمين؟ مثال صحيح: "٣ مصابين مؤكدين رأيتهم، و٥ مشتبه بهم يحتاجون إلى تأكيد"، وهذا يفرق بين المؤكد والمشتبه به.

العنصر الرابع: الاكتمال

توفير جميع المعلومات التي يحتاجها الطرف الآخر ليتخذ قراره، فلا تقل "أرسلوا إسعافاً" بدون تحديد العدد والموقع ونوع الإصابات. اسأل نفسك: هل أعطيت الطرف الآخر كل ما يحتاجه لإصدار أمر الدفع فوراً؟ مثال صحيح: "نحتاج ٣ سيارات إسعاف لأن ٣ مصابين، الموقع المنصورة مقابل المستشفى، نوع الإصابات حروق، أولوية عاجل".

العنصر الخامس: التهذيب

أن تنتهي دائماً بعبارة مهنية مهذبة كـ "شكراً" أو "تفضلوا بقبول التقدير"، فهذا يحافظ على العلاقة الجيدة مع الجهات الأخرى، خاصة إذا كنت مضطراً لمطالبتهم كثيراً. اسأل نفسك: هل تركت انطباعاً جيداً لدى الطرف الآخر حتى لو رفض طلبي لسبب وجيه؟ مثال

صحيح: "شكراً لتعاونكم. سنزودكم بالممر الآمن خلال ٥ دقائق." وإن لم يصلوا بعد، تعتذر لاحقاً.8

المطلب الرابع: نموذج اجتماع التنسيق المسبق

قبل العملية الكبرى وليس أثناء التنفيذ، يجب عقد اجتماع تنسيق مسبق يجمع ممثلين عن جميع الجهات المعنية من شرطة وإسعاف ودفاع مدني ومرور وجيش ونيابة وإعلام وحكومة محلية. هذا الاجتماع لا يدوم أكثر من ساعة، لكنه يوفر ساعات من الارتباك لاحقاً 9.

جدول أعمال الاجتماع المقترح يتكون من سبعة بنود:

البند الأول: الافتتاح والتعريف ويستغرق ٥ دقائق. يسأل: من هم الحاضرون بأسماء ورتب وجهات؟ ومن يرأس الاجتماع وهو عادة قائد الشرطة أو مندوبه؟ والمنتج هو قائمة حضور موقعة.

البند الثاني: عرض الموقف ويستغرق ١٠ دقائق. يسأل: ما هي العملية من حيث نوعها وزمانها ومكانها؟ وما هو التهديد المتوقع من حيث درجته وأسلحته؟ وما هي المعلومات المتاحة حالياً؟ والمنتج هو وصف الموقف يُقرأ على الجميع.

البند الثالث: توزيع المسؤوليات ويستغرق ١٥ دقيقة. يسأل: من المسؤول عن ماذا؟ باستخدام جدول يحدد المسؤول والمنفذ والداعم والمُطلَع، وأين سيتواجد كل فريق؟ وأي قنوات اتصال؟ والمنتج هو مصفوفة مسؤوليات موقعة.

البند الرابع: قنوات الاتصال والإشارات ويستغرق ١٠ دقائق. يسأل: ما هو التردد اللاسلكي المشترك بتحديد رقم القناة؟ وما هي كلمات السر للبدء والإلغاء والانسحاب؟ وما هي أرقام هواتف الطوارئ بين الجهات؟ والمنتج هو قائمة بقنوات الاتصال وكلمات السر موزعة على الجميع.

البند الخامس: الاحتياجات اللوجستية ويستغرق ١٠ دقائق. يسأل: ماذا تحتاج كل جهة من الأخرى من ممرات آمنة وإمدادات ودعم؟ وهل هناك نقص في أي مورد؟ والمنتج هو قائمة احتياجات وتعهدات.

البند السادس: خطة بديلة ويستغرق ٥ دقائق. يسأل: ماذا نفعل إذا فشلت الخطة الرئيسية من إلغاء العملية أو انسحاب أو طلب دعم إضافي؟ ومن يتخذ قرار الإلغاء؟ والمنتج هو خطة بديلة مكتوبة في صفحة واحدة.

البند السابع: اجتماع التقييم بعد العملية ويستغرق ٥ دقائق. يسأل: متى وأين سنجتمع بعد العملية للتقييم؟ خلال ٢٤ ساعة في نفس الغرفة، ومن يدعو؟ والمنتج هو تثبيت موعد اجتماع التقييم في التقويم.10

في العمليات العاجلة جداً التي لا وقت فيها لاجتماع مسبق، يقف القائد الميداني مع ممثلي الجهات الأخرى في الميدان لمدة ٥ دقائق ويطبق نفس البنود بشكل شفهي سريع.

المطلب الخامس: مثال واقعي من اليمن

لنأخذ مثالاً مقتبساً من حادثة حقيقية، انفجار صهريج وقود في عدن عام ٢٠٢١، مع تعديل التفاصيل للأغراض الأكاديمية.11

الموقف: الساعة ١٠:١٥ صباحاً في منطقة الشيخ عثمان بعدن، انفجر صهريج وقود سعة ٣٠ ألف لتر بالقرب من سوق شعبي مزدحم. النتائج الأولية كانت ٧ قتلى فوراً، و٢٥ مصاباً بحروق وكسور، وحريق كبير يمتد إلى المباني المجاورة وشمل ٥ محلات تجارية و٣ عمارات سكنية، وذعر بين المئات من المواطنين، وازدحام مروري شديد على الطرق المؤدية إلى المنطقة لأن الطرق ضيقة أصلاً.

التحديات كانت ثلاثة: بعد الموقع عن أقرب مستشفى بـ ١٥ دقيقة، وعدم وجود غرفة عمليات مشتركة مادية في عدن إذ تعمل بشكل منفصل، وأعداد المصابين تفوق قدرة الإسعاف المحلية.

تطبيق التنسيق تم على النحو التالي خطوة بخطوة:

في الساعة ١٠:١٦، قامت شرطة غرفة العمليات باستقبال البلاغ وتصنيفه كارثة كبرى وتفعيل خطة الطوارئ، وكان الهدف هو سرعة الاستجابة، وبدأ عداد الساعة.

في الساعة ١٠:١٨، اتصل ضابط العمليات هاتفياً بالدفاع المدني والإسعاف والمرور والمحافظة، مستخدماً نموذج العناصر الخمسة: "انفجار صهريج وقود، الشيخ عثمان، ٧ قتلى مؤكدين، ٢٥ فأكثر مصاباً. أرسلوا كل ما لديكم. سنزودكم بممرات آمنة." وكان شكل التنسيق المستخدم هو التنسيق عبر جهة اتصال واحدة عبر الهاتف، ومبدأ قنوات اتصال مباشرة، وتم إشعار جميع الجهات خلال دقيقتين.

في الساعة ١٠:٢٠، تم تنسيق إغلاق الطرق بين شرطة ضابط العمليات والمرور عبر ضابط الاتصال؛ فأغلقت المرور مداخل الشيخ عثمان الثلاثة، وفتحت ممرين فقط: واحد لسيارات الإسعاف من الجهة الشمالية، وواحد لسيارات الدفاع المدني من الجهة الجنوبية، باستخدام شريط أصفر وحواجز خرسانية متحركة، وكان المبدأ المستخدم هو توزيع المسؤوليات حسب الاختصاص فالمرور مسؤول عن الطرق، والهدف هو توزيع الموارد بكفاءة؛ فأغلقت الطرق خلال ١٠ دقائق، ولم تتعطل سيارات الإسعاف.

في الساعة ١٠:٢٥، أنشأت الشرطة وإسعاف عبر ضابط اتصال نقطة تجميع للمصابين في ساحة مفتوحة على بعد ٢٠٠ متر من الانفجار وكانت آمنة، وقامت الشرطة بتأمين الساحة ومنع المدنيين من التدافع، وبدأت الإسعاف في فرز المصابين: الحالات الحرجة تنقل أولاً، ثم المتوسطة، ثم البسيطة، وكان المبدأ هو تبادل المعلومات في الوقت الفعلي، وشكل

التنسيق هو غرفة عمليات مشتركة مؤقتة حيث كانت الساحة نفسها بمثابة غرفة عمليات، وتم نقل ١٠ مصابين حرج خلال ٢٠ دقيقة.

في الساعة ١٠:٣٠، طلب الدفاع المدني من الشرطة إخلاء المباني المجاورة لأنها قد تنهار؛ فنشرت الشرطة مكبرات الصوت: "اخرجوا فوراً من عمارات ٥ و٦ و٧"، واستخدمت صافرات الإنذار، وكان المبدأ هو توزيع المهام والإخلاء من اختصاص الشرطة؛ فأخلت ٣ عمارات خلال ١٠ دقائق أي حوالي ٥٠ شخصاً.

في الساعة ١٠:٣٥، طلبت المحافظة من الشرطة توفير قائمة بالعمارات المتضررة لتعويض المتضررين لاحقاً؛ فبدأت الشرطة في توثيق الأضرار بالصور والفيديو عبر فريق الأدلة الجنائية، وكان المبدأ هو التنسيق مع الحكومة المحلية؛ فبدأ توثيق الأضرار خلال ساعة، مما سهل التعويضات لاحقاً.

في الساعة ١١:٠٠، طلبت الإسعاف من الشرطة فتح ممر جوي بالمروحيات، لكن لم توجد مروحيات في اليمن؛ فبدلاً من ذلك، طلبت أن ترافق الشرطة سيارات الإسعاف إلى المستشفيات لأن الطرق لا تزال مزدحمة جزئياً، وكان المبدأ هو المرونة؛ فرافقت شرطة المرور سيارات الإسعاف، ووصلت إلى المستشفى خلال ٢٥ دقيقة بدلاً من ٤٠ دقيقة.

في الساعة ١٢:٠٠، طلبت النيابة من الشرطة الحفاظ على موقع الانفجار كمسرح جريمة لاحتمال وجود شبهة جنائية؛ فمدت الشرطة شريطاً أصفر حول محيط ١٠٠ متر، ومنعت أي شخص من الاقتراب باستثناء فرق الإنقاذ، وكان المبدأ هو توزيع المسؤوليات؛ فتم الحفاظ على مسرح الجريمة لتحقيق النيابة.

في اليوم التالي، عقدت جميع الجهات اجتماع تقييم افتراضياً عبر تطبيق زووم لمدة ساعة، راجعت فيه ما نجح وهو سرعة التنسيق الهاتفي، وما فشل وهو تأخر وصول الدفاع المدني بسبب طريق مسدود لم تخبرهم الشرطة به، وكان المبدأ هو التقييم المشترك، وتم تعديل الخطة: في المستقبل، سترسل الشرطة خريطة بالطرق المسدودة لكل الجهات قبل ١٠ دقائق من وصولهم.

الدروس المستفادة من هذا المثال اليمني:

أولاً، التنسيق لا يحتاج إلى غرفة عمليات مشتركة فاخرة، فالهاتف ونموذج العناصر الخمسة يمكن أن يعمل إذا كانت الجهات مستعدة للتعاون. ثانياً، الاستباقية بتفعيل خطة الطوارئ فوراً أهم من انتظار المزيد من المعلومات، فكل دقيقة تأخير في إشعار الجهات الأخرى تكلف أرواحاً. ثالثاً، توزيع المسؤوليات بوضوح من يغلق الطرق ومن ينقل المصابين ومن يؤمن الموقع هو مفتاح النجاح، فلا تحاول الشرطة أن تفعل كل شيء

بنفسها. رابعاً، المرونة بطلب المرافقة بدلاً من المروحيات عندما تعذرت هي سمة القائد الناجح. خامساً، اجتماع التقييم المشترك هو ما يجعل التنسيق في المرة القادمة أفضل.12

المطلب السادس: التحديات الشائعة في التنسيق

حتى مع أفضل النوايا، ستواجه تحديات في التنسيق. هذه التحديات الخمسة هي الأكثر شيوعاً في غرف العمليات حول العالم، ولها حلول عملية.13

التحدي الأول: تأخر وصول الجهة الأخرى

أسبابه قد تكون الطرق مغلقة أو مزدحمة، أو لم يتم إبلاغهم مبكراً، أو ليس لديهم موارد كافية كأقل عدد سيارات إسعاف، أو سوء التنسيق بين غرفة عملياتهم وفريقهم الميداني وهي مشكلة داخلية عندهم.

الحلول العملية تشمل الاتصال بهم مرة أخرى: "تأخرتم ٥ دقائق، أين أنتم؟ هل تحتاجون إلى ممر بديل؟" وتقدير وقت وصولهم بناءً على موقعهم الحقيقي، فإذا أخبروك أنهم في نقطة بعيدة اضبط خطتك، وتفعيل الاحتياط، فإذا كان لدى الجهة الأخرى سيارات احتياط فاطلبها، وطلب جهة بديلة، فإذا تأخرت إسعاف حكومية فاتصل بإسعاف خاص أو الهلال الأحمر.

التحدي الثاني: رفض التعاون أو المماطلة

أسبابه قد تكون صراعاً على الصلاحيات كقول "هذا من اختصاصنا وليس من اختصاصك"، أو خوفاً من المخاطرة كأن يرفض الدفاع المدني دخول مبنى قد ينهار، أو عدم وجود توجيه من رؤسائهم كقول "لا يمكننا التحرك بدون أمر من مديرنا."

الحلول العملية تشمل التصعيد إلى القيادة المشتركة، فإذا كان ضابط العمليات في الجهة الأخرى يرفض فاتصل بمديره مباشرة أو اطلب من رئيسك الاتصال برئيسه، والتوثيق بتسجيل الرفض من ومتى ولأي سبب، فهذا يحميك قانونياً، وتقديم حل وسط كقول "بدلاً من أن تدخلوا المبنى المنهار، زودونا بطائرة مسيرة لاستكشافه من الخارج." والاعتذار ثم الإصرار: "أتفهم مخاوفك، لكن بدون تدخلكم قد يموت شخص. هل يمكننا إيجاد حل؟"

التحدي الثالث: ازدحام الترددات أو انقطاع الاتصال

أسبابه قد تكون عدداً كبيراً جداً من المتحدثين على نفس القناة اللاسلكية، أو موقع الحادثة في منطقة ميتة لا تغطيها أبراج الراديو، أو بطاريات فارغة، أو تشويشاً متعمداً من العدو.

الحلول العملية تشمل فصل القنوات، فخصص قناة للقيادة للأوامر فقط وقنوات أخرى للتنفيذ للتحديثات ميدانية، واستخدام قنوات بديلة كالهاتف الخلوي أو عبر الأقمار الصناعية، أو تطبيق واتساب لمناطق التغطية، أو راكض وهو شخص يركض بين القيادة والميدان، وهذا بدائي لكنه يعمل، وبروتوكول الازدحام: إذا سمعت ازدحاماً، لا تتحدث إلا للضرورة

القصوى، واختصر كلامك إلى كلمة واحدة كـ "وصلت" أو "تم" أو "إسعاف"، وفحص البطاريات قبل العملية كإجراء روتيني.

التحدي الرابع: تضارب المعلومات

أسبابه قد تكون وجود مصدرين مختلفين يقدمان روايتين مختلفتين، فمثلاً الشرطة تقول ١٠ مصابين والإسعاف تقول ٢٥، أو معلومات قديمة منذ ١٠ دقائق لم تُحدث، أو معلومات تخمينية ظنون قُدمت كحقائق.

الحلول العملية تشمل العودة إلى المصدر الأساسي، فإذا اختلفت الشرطة والإسعاف في عدد المصابين، فمصدر الحقيقة هو الفريق الميداني الذي يعد المصابين بعينيه وليس غرفة العمليات، واعتماد مبدأ الحذر، فخذ الرقم الأعلى عند التخطيط، خطط لـ ٢٥ مصاباً حتى لو كان الاحتمال ١٠، وتوحيد المصطلحات، فتأكد أن الكل يتكلم بنفس التعريف فمثلاً "مصاب حرج" يعني كذا، وتوثيق المصادر: "هذا الرقم من دورية ٣ شاهد عيان" وليس مجرد رقم مجرد.

التحدي الخامس: عدم فهم الاختصارات والمصطلحات

فالشرطة تستخدم "١٠-٥٠" لتعني حادث سير، بينما الإسعاف لا تعرف هذا الرمز، والدفاع المدني يقول "المواد الخطرة"، وبعض ضباط الشرطة لا يعرفونها.

الحلول العملية تشمل استخدام اللغة الطبيعية الواضحة مع الجهات الأخرى، فقل "حادث سير" وليس "١٠-٥٠"، وقل "إصابات بالرصاص" وليس المصطلح الإنجليزي إن كنت في بيئة عربية، وإذا اضطررت لاستخدام اختصار، فاشرحه: "سنستخدم القناة التكتيكية ٣، أي قناة العمليات الميدانية." وتوزيع قائمة بالمصطلحات الأساسية قبل العملية على جميع الأطراف، وطلب إعادة الصياغة، فبعد أن تطلب شيئاً قل: "قل لي ما فهمت" للتأكد من الفهم.14

خلاصة المبحث الرابع

العمليات المشتركة التي تتطلب جهة واحدة على الأقل خارج الشرطة هي القاعدة وليست الاستثناء في الحوادث الكبرى، والتنسيق أثناء التنفيذ يختلف عن تخطيط التنسيق، فهو أسرع وأقل رسمية وأكثر اعتماداً على القرارات اللحظية.

الجهات السبع الرئيسية للتنسيق هي: الدفاع المدني، والإسعاف، والمرور، والجيش، والنيابة، والإعلام الأمني، والحكومة المحلية، ولكل جهة طلبات نموذجية وتوقعات متبادلة.

نموذج العناصر الخمسة للتنسيق الناجح يضم: الوضوح، والإيجاز، والصحة، والاكتمال، والتهذيب. استخدمه قبل كل اتصال.

اجتماع التنسيق المسبق قبل العملية هو استثمار صغير في ساعة واحدة يوفر ساعات من الارتباك، وجدول أعماله المكون من ٧ بنود يغطي كل ما تحتاجه الجهات لتعمل معاً.

المثال اليمني لانفجار صهريج وقود عدن ٢٠٢١ أظهر أنه حتى مع محدودية الإمكانيات من عدم وجود غرفة عمليات مشتركة وتضارب معلومات، يمكن للتنسيق الجيد عبر الهاتف وعناصر الخمسة والمرونة أن ينقذ أرواحاً.

التحديات الخمسة الشائعة وهي التأخر والرفض وازدحام الترددات أو الانقطاع وتضارب المعلومات وعدم فهم المصطلحات، لها حلول عملية أهمها التصعيد للقيادة والتوثيق واللغة الواضحة والمرونة.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الرابع من الفصل الرابع)

1كلية الشرطة (المملكة المتحدة). (٢٠٢٢). كتيب القيادة العملياتية. الفصل ٦: العمليات المشتركة. الصفحات ١٥٠-١٨٠.

2وزارة الأمن الداخلي الأمريكية. (٢٠١٧). النظام الوطني لإدارة الحوادث. الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ. الفصل ٤: التنسيق أثناء الاستجابة.

3الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (٢٠٢٠). مرجع سابق. صفحة ٩.

4كابوكو وغراييف (٢٠٢٠). مرجع سابق. صفحة ١٠٢.

5تم تطوير نموذج العناصر الخمسة من دمج: النظام الوطني لإدارة الحوادث (٢٠١٧) مبادئ التواصل الفعال، والأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (٢٠١٩) الفصل ٩، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) صفحة ١٦٥.

6إدارة الإطفاء الأمريكية. (٢٠١٨). دليل اجتماع التنسيق المسبق للحوادث. الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ. الصفحات ٥-١٠.

7إدارة شرطة لوس أنجلوس (٢٠١٨). مرجع سابق. قسم بروتوكول الإيجاز الميداني.

8هذا المثال مبني على حادثة انفجار صهريج الوقود في عدن (٢٠٢١)، تم تعديل التفاصيل للحفاظ على السرية ولأغراض التدريب الأكاديمي. المصدر: تقرير داخلي غير منشور للجنة العليا للطوارئ (عدن، ٢٠٢١).

9فوم إندي وفوم إندي (٢٠١٧). مرجع سابق. الفصل ١٠: مراجعات ما بعد الفعل في العمليات المشتركة. الصفحات ١٦٠-١٦٥.

10لي، ج. (٢٠١٧). مرجع سابق. الصفحات ٢٩٠-٢٩٣.

11المصدر نفسه.

12المصدر نفسه.

الهدف الخاص للفصل

بعد أن أتقننا في الفصول السابقة فنون التخطيط والتنفيذ والمتابعة، نصل الآن إلى المرحلة التي يهملها الكثيرون، لكنها الأكثر أهمية للتطوير المستمر :تقييم العمليات الشرطية وإعداد التقارير؛ فالعملية التي لا تُقيَّم هي عملية ضائعة، وأخطاؤها ستتكرر، ونجاحاتها لن تُستثمر.1

هذا الفصل سيعلمك كيف تنظر إلى عمليتك بموضوعية دون أن يجرحك النقد، وكيف تستخلص الدروس التي تجعل العملية القادمة أفضل، وكيف تكتب تقريراً يقرأه رؤساؤك باهتمام، وكيف توثق عملياتك بشكل يحفظها كمرجع للأجيال القادمة من الضباط.2

ينقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول :أهمية مرحلة التقييم (تعريف + الفرق بين التقييم والمساءلة + أسباب + توقيت).**
- **المبحث الثاني :نموذج مراجعة ما بعد الفعل** – (After Action Review – AAR) **أصله العسكري وأسئلته وقواعده وخطواته.**
- **المبحث الثالث :كتابة تقرير التقييم العملياتي** – (Op-Eval) **أقسامه ونصائحه.**
- **المبحث الرابع :توثيق العمليات وحفظها (أهمية، ماذا نُوثق، فترات الحفظ، القاعدة الذهبية).**

المبحث الأول: أهمية مرحلة التقييم

تمهيد للمبحث

قد يظن البعض أن العملية الشرطية تنتهي بمجرد إغلاق البلاغ في نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب وعودة الضباط إلى مقرهم. هذا خطأ فادح. العملية تنتهي حقاً عندما **تُقيَّم**، وتُستخلص منها الدروس، وتُكتَب التقارير، وتُحفظ في أرشيف يمكن الرجوع إليه. التقييم هو **حلقة الوصل** بين عملية اليوم وعملية الغد. بدونه، كل عملية تبدأ من الصفر، ويتعلم كل ضابط من أخطائه الشخصية فقط بدلاً من التعلم من أخطاء زملائه.3

يهدف هذا المبحث إلى إقناعك بأن التقييم ليس "ورقة بيروقراطية" تقدم لرئيسك ثم تنسى، بل هو **استثمار في المستقبل** يرفع كفاءة مؤسستك بأكملها.

ينقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب:

- **المطلب الأول :**تعريف التقييم العملياتي.
- **المطلب الثاني :**الفرق بين التقييم والمساءلة.
- **المطلب الثالث :**أهمية التقييم.
- **المطلب الرابع :**توقيت التقييم.

المطلب الأول: تعريف التقييم العملياتي

أولاً: التعريف العلمي

التقييم العملياتي (Operational Evaluation) هو:

عملية منهجية منظمة، تتم بعد انتهاء العملية الشرطية (أو خلالها في بعض الأنواع)، تهدف إلى قياس مدى تحقيق العملية لأهدافها، وتحديد نقاط القوة (ما نجح) ونقاط الضعف (ما فشل)، وتحليل الأسباب الجذرية للنجاح أو الفشل، واستخلاص الدروس (Lessons Learned) والتوصيات (Recommendations) التي تُطبق في العمليات المستقبلية، وذلك بهدف التحسين المستمر للأداء.4 (Continuous Improvement)

هذا التعريف يميز التقييم الحقيقي عن "الانطباع الشخصي" ("أعتقد أن العملية كانت جيدة") بعدة سمات:

- **منهجي وليس عشوائياً :**يتبع خطوات محددة (كما سنرى في مراجعة ما بعد الفعل).
- **موضوعي وليس ذاتياً :**يعتمد على بيانات (أوقات، أعداد، حقائق) وليس مشاعر.
- **قائم على التحليل وليس الوصف :**لا يكتفي بوصف ما حدث، بل يسأل "لماذا حدث؟."
- **موجه نحو المستقبل وليس الماضي :**الهدف هو تحسين العمليات القادمة، ليس فقط توثيق الماضي.

ثانياً: التقييم مقابل "الاجتماع العاطفي"

التقييم الحقيقي	الاجتماع العاطفي (الذي يجب تجنبه)
يعتمد على بيانات وأرقام.	يعتمد على مشاعر ("أشعر أن...").
يشارك فيه جميع الأطراف (حتى من أخطأ).	يحضره "الناجحون" فقط، ويُستبعد "المخطئون."
تركيزه على "ما حدث ولماذا"، وليس "من المسؤول."	تركيزه على البحث عن "كبش فداء."
ينتج توصيات قابلة للتنفيذ.	ينتج لوم عارماً دون حلول.
لغة محايدة ("حدث تأخير في وصول الإسعاف").	لغة اتهامية ("أنتم فشلتم في إرسال الإسعاف").

المطلب الثاني: الفرق بين التقييم والمساءلة

أحد أكبر الأخطاء في الثقافة الشرطية (وفي الثقافة الإدارية العربية عامة) هو **الخلط بين التقييم (Evaluation) والمساءلة .(Accountability)** هذا الخلط يجعل الضباط يخافون من التقييم (لأنهم يظنون أنه سيُستخدم ضدهم)، فيُخفون أخطاءهم، وتضيع فرصة التعلم.5

الفرق الجوهري:

- **التقييم :(Evaluation)** ينظر إلى **العملية**)الحدث، النظام، الإجراءات). يسأل: "هل النظام عمل بشكل صحيح؟" الهدف: تحسين النظام.
- **المساءلة :(Accountability)** تنظر إلى **الأفراد**)الضباط، الموظفين). تسأل: "هل هذا الضابط أدى واجبه كما يجب؟" الهدف: مكافأة أو عقاب.

كليهما ضروري، لكن لا يجب أن يُجريا في نفس الوقت ولا بنفس الطريقة.

جدول (٥,١,١): الفروق بين التقييم والمساءلة

معيار المقارنة	التقييم(Evaluation)	المساءلة (Accountability)
الهدف	تحسين العمليات المستقبلية وتطوير النظام.	تحديد المسؤولية عن النجاح أو الفشل (للمكافأة أو العقاب).
من ينظر إليه؟	العملية (الحدث، الإجراءات، النظام).	الأفراد (الضباط، الموظفين، القادة).
توقيته	قد يكون فورياً (مراجعة ما بعد الفعل مباشرة بعد العملية) أو لاحقاً (بعد أيام).	غالباً بعد انتهاء التحقيق (أيام إلى أسابيع).
جوهر الأسئلة	"ماذا حدث؟ لماذا حدث؟ كيف نمنع تكرار الخطأ؟"	"من فعل ماذا؟ هل تصرف وفق القوانين والإجراءات؟"
النتيجة	توصيات (تغيير إجراءات، تدريب إضافي، شراء معدات).	قرار إداري (إنذار، حرمان من علاوة، ترقية، مكافأة).
المناخ النفسي الموصى به	آمن، لا خوف من العقاب – (Psychological Safety) يُشجع على الاعتراف بالأخطاء.	رسمي، إجرائي، قد يكون متوتراً (لأنه قد يؤدي إلى عقاب).

جدول6 (5.1.1)

الخلاصة التطبيقية لضابط العمليات:

- **أولاً :**اعقد **اجتماع تقييم (مراجعة ما بعد الفعل)** بمناخ آمن، حيث يقول الجميع الحقيقة دون خوف من العقاب. هذا هو المكان المناسب لتحليل الأخطاء.
- **ثانياً (إذا لزم الأمر) :**بعد يوم أو يومين، إذا تبين أن هناك خطأ متعمداً أو إهمالاً جسيماً (وليس خطأ في الإجراءات)، فتحوّل إلى **إجراءات المساءلة** بقناة منفصلة (تحقيق إداري، لجنة تأديبية). لا تخلط بينهما في نفس الجلسة.

المطلب الثالث: أهمية التقييم

للتقييم العملياتي **سبعة أسباب** تجعله ضرورياً لا غنى عنه.7

السبب الأول: التعلم من الأخطاء(Error Learning)

لا توجد منظمة بشرية خالية من الخطأ. لكن الفرق بين المنظمة الناجحة والفاشلة هو أن الناجحة تتعلم من أخطائها، والفاشلة تكررها. التقييم هو آلية التعلم هذه. دراسة على ٥٠٠ عملية شرطية في بريطانيا وجدت أن العمليات التي خضعت لتقييم صارم بانخفاض معدل تكرار الأخطاء بنسبة ٦٧٪ مقارنة بالعمليات التي لم تُقيم.

السبب الثاني: توثيق الممارسات الجيدة(Best Practices Documentation)

ليس كل ما نتعلمه من الأخطاء. أحياناً ننجح بطريقة مبتكرة. التقييم يوثق هذه "الممارسات الجيدة" لينقلها إلى ضباط آخرين (ويصبحوا إجراءات قياسية في المستقبل)؛ فمثلاً، بعد عملية مداهمة ناجحة في عدن، اكتشف الفريق أن استخدام كاميرا مثبتة على الصدر ساعد في توثيق الأدلة، فتم تعميم هذه الممارسة على جميع فرق الاقتحام.

السبب الثالث: تحسين كفاءة استخدام الموارد(Resource Efficiency)

التقييم يكشف عن هدر في الموارد (عدد ضباط أكثر من اللازم، وقت طويل في الانتقال، أجهزة غير مناسبة). تصحيح هذا الهدر يوفر ميزانية لعمليات أخرى؛ فمثلاً، بعد تقييم ١٠ عمليات مداهمة، اكتشفت إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" أنها تستخدم ١٥ ضابطاً لكل مداهمة بينما المطلوب ١٠ فقط، فتم تخفيض العدد إلى ١٠، مما وفر ٥٠٠ ساعة عمل سنوياً.

السبب الرابع: رفع الروح المعنوية(Morale Boost)

عندما يرى الضباط أن قادتهم يهتمون بالتقييم (لا يرمون التقرير في الدرج)، ويطبقون التوصيات (يشترون المعدات المطلوبة، يعدلون الإجراءات)، يشعرون أن صوتهم مسموع، فتتحسن معنوياتهم. استبيان في شرطة لوس أنجلوس أظهر أن ٨٥٪ من الضباط قالوا إن حضور جلسات مراجعة ما بعد الفعل المنتظمة يزيد من رضاهم الوظيفي (لأنهم يشعرون أن آراءهم تؤخذ بجدية).

السبب الخامس: الاستعداد القانوني(Legal Readiness)

التقارير الموثقة (خاصة إذا أظهرت أن الشركة اتبعت إجراءاتها القياسية) تحمي المؤسسة في الدعاوى القضائية. المواطن الذي يرفع قضية ضد الشرطة سيجد صعوبة في إثبات الإهمال إذا كان هناك تقرير مراجعة ما بعد الفعل يظهر أن الشرطة لديها نظام لتحسين

الأداء؛ في قضية شهيرة بمدينة نيويورك عام ٢٠١٩، استخدم محامي الشرطة تقارير مراجعة ما بعد الفعل السابقة كدليل على أن الشرطة لديها نظام لتحسين الأداء، مما ساهم في رفض الدعوى.

السبب السادس: تحديد الاحتياجات التدريبية(Training Needs Identification)

التقييم يكشف الفجوات في مهارات الضباط. بدلاً من إرسال الجميع إلى تدريب عام (مكلف وغير مركز)، يمكن تصميم تدريب مخصص للفجوات المحددة؛ فمثلاً، بعد تقييم عمليات فض الشغب، اكتشفت الشرطة أن الضباط يفتقرون إلى مهارات استخدام الغاز المسيل للدموع، فتم تصميم دورة ليومين لهذه المهارة فقط، مما وفر تكاليف التدريب بنسبة ٥٠.%

السبب السابع: الشفافية وبناء الثقة مع الجمهور(Transparency & Public Trust)

عندما تنشر الشرطة ملخصات (منقحة) عن تقييم عملياتها (مع حماية المعلومات السرية)، يرى الجمهور أن الشرطة تتعلم من أخطائها، فتزداد الثقة. شرطة مانشستر تنشر على موقعها الإلكتروني "تقرير الدروس المستفادة" فصلية (بدون أسماء الضباط). تحسن مؤشر الثقة في الشرطة بنسبة ٢٢٪ خلال عامين.

المطلب الرابع: توقيت التقييم

ليس كل التقييم يتم بعد انتهاء العملية. هناك **أربعة أنواع** حسب **التوقيت،** لكل منها غرض مختلف.8

جدول (٥,١,٢): أنواع التقييم حسب التوقيت

النوع	التوقيت (متى يحدث؟)	الغرض (لماذا؟)	مثال	من يقوم به؟
1. تقييم فوري	مباشرة بعد انتهاء الحادثة (خلال دقائق إلى ساعة).	(1)التقاط الانطباعات الأولية (وهي الأقرب للذاكرة). (٢) إصدار أوامر تصحيحية فورية (إذا كان هناك خطر مستمر). (٣) تقديم الإسعافات النفسية للضباط المتعبين.	بعد حادثة إطلاق نار، يجلس قائد الموقع مع فريقه لمدة ١٠ دقائق في سيارتهم، يسأل: "هل أصيب أحد؟ هل هناك رصاص طائش لم نعثر عليه؟ هل نحتاج إلى تأمين الموقع أكثر من ذلك؟"	قائد الموقع (البرونزي) مع فريقه.
2. تقييم قصير المدى	خلال ٢٤-٧٢ ساعة من انتهاء العملية (عادةً بطريقة مراجعة ما بعد الفعل).	(1)تحليل الموقف بشكل أكثر تفصيلاً (بعد أن هدأت الأعصاب). (٢) توثيق الحقائق (مع الوثائق والتسجيلات الصوتية). (٣) استخلاص الدروس الأولية للعمليات القادمة خلال أيام.	غرفة العمليات تعقد اجتماع مراجعة ما بعد الفعل (لمدة ساعة) بحضور جميع الفرق المشاركة. تستمع لتسجيلات اللاسلكي، تراجع الخريطة، وتستخلص ٣-٥ توصيات.	ضابط العمليات (العقدات) أو قائد المستوى الفضي، بحضور جميع المعنيين.

النوع	التوقيت (متى يحدث؟)	الغرض (لماذا؟)	مثال	من يقوم به؟
3. تقييم طويل المدى	بعد أسبوعين إلى شهر من العملية (تقرير كامل مكتوب).	(1)تحليل معمق (بما في ذلك تحليل إحصائي، مراجعة جميع التسجيلات). (٢) إصدار توصيات لتغيير الإجراءات الدائمة (SOPs)أو شراء معدات جديدة. (٣) إعداد ملف التدريب لضباط المستقبل.	فريق من ضباط العمليات (ليسوا من نفذوا العملية) يكتبون تقريراً من ٢٠ صفحة عن عملية معقدة (مكافحة إرهاب). يوصون بإضافة كاميرات حرارية إلى كل فريق اقتحام. (تُرفع التوصيات إلى مدير الشرطة للموافقة والميزانية).	فريق تقييم مستقل (قد يكون من إدارة التدريب أو التخطيط).
4. تقييم دوري	كل ٣ أو ٦ أشهر (مراجعة إحصائية لجميع العمليات خلال الفترة).	(1)قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (متوسط زمن الاستجابة، نسبة النجاح، عدد الإصابات). (٢) اكتشاف الاتجاهات (مثلاً: في الأشهر الثلاثة الماضية، زادت جرائم السرقات بنسبة ١٥٪، والتقييم يبحث عن السبب). (٣) مقارنة الأداء بمعايير عالمية.	إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" تصدر "تقرير الأداء الربع سنوي (Quarterly Performance Report)" يظهر أعداد البلاغات، أوقات الاستجابة، توزيع الجريمة، وتوصيات إستراتيجية لمدير الشرطة.	إدارة التخطيط والبحوث (أو ضابط إحصاء مخصص).

جدول(5.1.2)

خلاصة التوقيت :الأنواع الأربعة مكملة لبعضها. يخطئ من يكتفي بالتقييم الفوري (ينسى التفاصيل بعد يومين) أو من يكتفي بالتقييم الدوري (يفوت دروس الحوادث الفردية). الحل :**نظام متكامل**)فوري + قصير المدى لكل عملية كبيرة، ودوري كل ٣ أشهر.(

خلاصة المبحث الأول

- **التقييم العملياتي** هو عملية منهجية لقياس الأداء، وتحليل الأسباب، واستخلاص الدروس، وليس مجرد "انطباع شخصي."
- **الفرق بين التقييم والمساءلة** جوهري: التقييم ينظر إلى **العملية**)هدفها تحسين النظام)، والمساءلة تنظر إلى **الأفراد**)هدفها المكافأة أو العقاب). لا تخلط بينهما في نفس الجلسة.
- **أهمية التقييم** تتجلى في ٧ أسباب: التعلم من الأخطاء، توثيق الممارسات الجيدة، تحسين كفاءة الموارد، رفع الروح المعنوية، الاستعداد القانوني، تحديد الاحتياجات التدريبية، الشفافية وبناء الثقة مع الجمهور.
- **أنواع التقييم** حسب التوقيت أربعة: فوري (فور انتهاء العملية)، قصير المدى (خلال ٢٤-٧٢ ساعة – طريقة مراجعة ما بعد الفعل)، طويل المدى (بعد أسبوعين إلى شهر – تقرير كامل)، ودوري (كل ٣-٦ أشهر – تحليل إحصائي). جميعها ضرورية.

8 الجيش الأمريكي (٢٠١٩). مرجع سابق. الصفحات ٨-١٠ ("أنواع مراجعات ما بعد الفعل").

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الأول من الفصل الخامس)

1دينتينو، ج. ج، ومارتنز، ف. ت. (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ١٠: التقييم والتغذية الراجعة. الصفحات ٢٢٠-٢٤٠.

2الجيش الأمريكي .(2019) .كتيب مراجعة ما بعد الفعل، وزارة الجيش. الصفحات ١-٥.

3هاتري، هـ. ب .(2020) .قياس الأداء: الحصول على النتائج)الطبعة الثالثة). لندن: رومان وليتل فيلد. الفصل ٧: تقييم العمليات الشرطية. الصفحات ٢٢٢-٢٣٠.

4صياغة المؤلف بالدمج بين: الجيش الأمريكي (٢٠١٩) صفحة ١، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) صفحة ٢١٠.

5مورين، ج. ل. (٢٠١٨). مراجعات ما بعد الفعل في السلامة العامة: اللوم مقابل التعلم .مجلة إدارة الطوارئ، ١٦(3)، الصفحات ١٨٧-١٩٢.

6الجيش الأمريكي (٢٠١٩). مرجع سابق. الصفحات ١٢-١٤ ("ثقافة عدم اللوم في مراجعات ما بعد الفعل").

7هاتري (٢٠٢٠). مرجع سابق. الصفحات ٢٢٥-٢٣٠.

8الجيش الأمريكي (٢٠١٩). مرجع سابق. الصفحات ٨-١٠ ("أنواع مراجعات ما بعد الفعل").

المبحث الثاني: نموذج مراجعة ما بعد الفعل(After Action Review – AAR)

تمهيد للمبحث

نصل الآن إلى **قلب التقييم العملياتي**، وإحدى أكثر الأدوات فعالية في تاريخ الإدارة العسكرية والشرطية :**مراجعة ما بعد الفعل** .(After Action Review – AAR)هذا النموذج البسيط في شكله، العميق في مضمونه، هو السر وراء قدرة منظمات مثل الجيش الأمريكي وشرطة لوس أنجلوس على التحسين المستمر لعقود.1

مراجعة ما بعد الفعل ليست "اجتماعاً عادياً". إنها **طقوس معرفية** (Learning Ritual) تهدف إلى الإجابة عن سؤال واحد بصدق تام: "ماذا حدث بالفعل، ولماذا، وكيف يمكننا أن نكون أفضل في المرة القادمة؟.2 "

الجميل في هذه المراجعة أنها **لا تحتاج إلى ميزانية، لا تحتاج إلى تقنيين،** ويمكن تطبيقها في خيمة في الصحراء أو في غرفة اجتماعات في عدن. كل ما تحتاجه هو قائد صادق وفريق مستعد للتعلم.

ينقسم هذا المبحث – وفق الفهرس – إلى خمسة مطالب:

- **المطلب الأول :**تعريف مراجعة ما بعد الفعل وأصوله (أصل عسكري أمريكي – تبني عالمي).
- **المطلب الثاني :**الأسئلة الأساسية لمراجعة ما بعد الفعل (٧ أسئلة).
- **المطلب الثالث :**قواعد الانخراط في مراجعة ما بعد الفعل (٦ قواعد ذهبية).
- **المطلب الرابع :**خطوات إجراء مراجعة ما بعد الفعل (٨ خطوات عملية).
- **المطلب الخامس :**مثال واقعي (مراجعة ما بعد فعل غير رسمية – سيناريو تدريبي).

المطلب الأول: تعريف مراجعة ما بعد الفعل وأصوله

أولاً: التعريف العلمي

مراجعة ما بعد الفعل (After Action Review – AAR) هي:

مناقشة جماعية منظمة (يشارك فيها جميع أفراد الفريق أو الممثلون عنهم) تتم بعد انتهاء مهمة أو عملية أو تدريب، بهدف تحليل ما حدث (حقائق)، ومقارنته بما كان مخططاً له (خطة)، وتحديد نقاط القوة التي يجب الحفاظ عليها وتعزيزها، ونقاط الضعف التي يجب تصحيحها، واستخلاص الدروس (Lessons Learned) بشكل صريح ومباشر، دون خوف من العقاب، ودون إلقاء اللوم على الأفراد، مع التركيز على تحسين الأداء المستقبلي .3

ثانياً: الأصل العسكري الأمريكي (قصة قصيرة)

طور الجيش الأمريكي نموذج مراجعة ما بعد الفعل في سبعينيات القرن العشرين، بعد أن لاحظ أن القوات التي تناقش أداءها بعد كل مناورة (تدريب) تتحسن بمعدل أسرع بخمس مرات من القوات التي لا تناقش ٤. كانوا يطلقون عليه في البداية "debriefing")استجواب ما بعد المهمة)، لكنهم وجدوا أن هذه الكلمة تحمل دلالة تحقيقية (استجواب)، فغيروها إلى) "After Action Review" مراجعة ما بعد الفعل) لإزالة الخوف.

بحلول التسعينيات، تبنت شرطة لوس أنجلوس (LAPD) النموذج وطبقته على العمليات الشرطية اليومية، ثم انتشر إلى باقي إدارات الشرطة في العالم.5

ثالثاً: لماذا مراجعة ما بعد الفعل وليس "اجتماع عادي"؟

مراجعة ما بعد الفعل(AAR)	اجتماع عادي	الخصائص
منظم (أسئلة ثابتة، خطوات ثابتة).	غير منظم (قد ينحرف إلى مواضيع جانبية).	**الهيكل**
يديره ميسر (Facilitator) محايد (ليس بالضرورة القائد المباشر).	يديره من ينطق بصوت أعلى.	**القيادة**
على "ماذا حدث ولماذا" (تحليل النظام وليس الأفراد).	على "من المسؤول" (البحث عن كبش فداء).	**التركيز**
يُوثق دائماً (تقرير مراجعة ما بعد الفعل مع توصيات قابلة للتنفيذ).	نادراً ما يُوثق (محضر اجتماع قد يُكتب لكن لا يُستخدم).	**التوثيق**
تُتابع التوصيات (هل طبقت أم لا؟).	نادراً ما تُنفذ التوصيات.	**المتابعة**

المطلب الثاني: الأسئلة الأساسية لمراجعة ما بعد الفعل (٧ أسئلة)

في قلب مراجعة ما بعد الفعل توجد **7أسئلة**)قد تختلف صيغتها قليلاً من مؤسسة إلى أخرى، لكن الجوهر واحد). هذه الأسئلة تجبر الفريق على التفكير بتسلسل منطقي.6

جدول (٥,٢,١): الأسئلة السبعة الأساسية في مراجعة ما بعد الفعل

م	صيغة السؤال (بالإنجليزية التي اشتهرت بها)	الترجمة إلى العربية	الهدف من السؤال	كيف تجيب عليه (مصادر الإجابة)
1	What did we expect to happen? " ما الذي توقعنا حدوثه؟"	حدد الخطة الأصلية (خطة العمليات) التي كتبتموها قبل التنفيذ. ما هي الأهداف؟ ما هي الخطوات المتوقعة؟ ما هو السيناريو المتوقع؟	وضع خط الأساس للمقارنة (الخطة).	الرجوع إلى الوثائق المكتوبة (خطة العمليات، التكليفات)، أو تذكُّر ما تم الاتفاق عليه شفهياً.
2	What actually happened? (ما الذي حدث فعلاً؟(	صف الحقائق كما وقعت (وليس كما تمنيت حدوثها). استخدم "من، ماذا، أين، متى، كيف" (الأسئلة الستة) لكن بموضوعية تامة.	إنشاء رواية واقعية (Ground Truth) لا جدال فيها.	التسجيلات الصوتية (لاسلكي، هاتف)، التقارير الميدانية (تقرير الحالة)، شهادات الشهود (الضباط المشاركون).
3	What went well? (ما الذي نجح؟ – نقاط القوة(	حدد الإجراءات أو الظروف أو السلوكيات التي ساهمت في نجاح العملية (أو في تقليل الفشل). كن محدداً.	تحديد الممارسات الجيدة التي يجب الحفاظ عليها وتعزيزها وتعميمها على وحدات أخرى.	إجماع الفريق على "هذا كان جيداً"، وليس رأي القائد فقط.

م	صيغة السؤال (بالإنجليزية التي اشتهرت بها)	الترجمة إلى العربية	الهدف من السؤال	كيف تجيب عليه (مصادر الإجابة)
4	What went wrong? (ما الذي فشل؟ – نقاط الضعف)	حدد الإجراءات أو الظروف أو السلوكيات التي أدت إلى نتائج سلبية (تأخير، إصابة، فشل في القبض). كن صريحاً لكن مهذباً.	تحديد الفجوات التي يجب معالجتها (تدريب، معدات، إجراءات).	إجماع الفريق، مع توثيق محدد (ليس عموماً مثل "التواصل كان سيئاً"، بل "انقطع اللاسلكي بين الساعة ١٥:١٠ و١٧:١٠").
5	Why did it happen? (لماذا حدث ذلك؟ – تحليل الأسباب الجذرية)	لا تقف عند "ماذا" فقط. اسأل "لماذا" ٣-٥ مرات (Root Cause Analysis) للوصول إلى السبب الحقيقي (ليس مجرد عرض).	الوصول إلى المشكلة الأساسية (الجذرية) وليس الأعراض.	تقنية "٥ لماذات" (اسأل لماذا ٥ مرات).
6	What should we keep doing? (ما الذي يجب أن نستمر في فعله؟)	بناءً على ما نجح (نقطة ٣)، حدد الإجراءات التي يجب أن تصبح "ممارسة قياسية " (SOP)في المستقبل.	تحويل النجاحات العرضية إلى إجراءات دائمة.	وضع قائمة بـ "الممارسات الجيدة (Best Practices) " يوصى بتعميمها.
7	What should we do differently next time? (ما الذي يجب أن نفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟)	بناءً على ما فشل (نقطة ٤) وتحليل أسبابه (نقطة ٥)، اقترح توصيات قابلة للتنفيذ (وليس أمنيات).	تحويل الإخفاقات إلى فرص للتحسين.	لكل توصية: (١) إجراء مقترح، (٢) جهة مسؤولة، (٣) موعد نهائي للتنفيذ، (٤) مؤشر قياس النجاح.

جدول(5.2.1)

المطلب الثالث: قواعد الانخراط في مراجعة ما بعد الفعل (٦ قواعد ذهبية)

بدون هذه القواعد الست، تتحول مراجعة ما بعد الفعل إلى "جلسة لوم" أو "مناقشة عاطفية عقيمة". هذه القواعد هي **دستور** هذه المراجعة.7

جدول (٥,٢,٢): قواعد مراجعة ما بعد الفعل الست (القواعد الذهبية)

م	القاعدة	الشرح	مثال (صحيح)	مثال (خطأ – يخرق القاعدة)
1	**لا لوم**	الهدف من مراجعة ما بعد الفعل هو تحسين النظام، ليس البحث عن كبش فداء. حتى لو ارتكب فرد خطأ فادحاً، يناقش الخطأ في المراجعة كـ "حدث" وليس كـ "شخص". مساءلة الأفراد (إن لزمت) تجري في جلسة منفصلة لاحقاً.	"حدث تأخير في وصول الدورية رقم ٧ بسبب خطأ في توجيهات الملاحة" (وصف موضوعي).	"الرقيب علي هو السبب في التأخير لأنه لا يعرف القراءة في الخريطة" (هجوم شخصي).
2	**المشاركة الكاملة**	يحضر مراجعة ما بعد الفعل جميع أفراد الفريق (أو ممثلون عنهم). لا يُستثنى أحد. حتى الضابط الأقل رتبة قد يكون رأيه هو المفتاح. القائد لا "يلقي محاضرة" بل يشارك كمتساوٍ في التعلم.	جندي مبتدئ يقول: "لاحظت أن الباب الخلفي لم يكن محروساً، لكنني لم أخبر القائد لأنني افترضت أنه يعرف." (يكتشف الفريق فجوة في التغطية).	القائد يتحدث ٩٠٪ من الوقت، والباقون يستمعون بصمت خوفاً من أن يقولوا شيئاً "غبياً."
3	**الصدق والشفافية**	لا تجمّل الحقائق. لا تخفِ الأخطاء خشية العقاب (تذكر القاعدة ١: لا لوم). لا تتباهى بنجاحات غير حقيقية. الصدق هو شرط التعلم.	"فريق الاقتحام دخل من الباب بعد ١٠ ثوانٍ من الوقت المخطط (تأخير) لأن	"فريق الاقتحام دخل في الوقت المحدد بالضبط" (كذب، مع

			المطرقة تعطلت" (حقيقة مؤلمة لكنها صادقة).	أن الجميع يعرف أنه تأخر).
4	**التركيز على الحقائق وليس المشاعر**	المشاعر مهمة (يمكن مناقشة "شعرت بالخوف" كبيانات عن الموقف)، لكن لا تبنِ قراراتك على مشاعر فقط. استخدم "ماذا رأيت؟ ماذا سمعت؟" وليس "شعرت بأن."...	"سمعت طلقة نارية من الطابق الثاني" (حقيقة).	"شعرت أن المكان كان خطيراً جداً" (شعور – قد يكون مبالغاً فيه).
5	**السرية الداخلية**	ما يُناقش في مراجعة ما بعد الفعل يُبقى داخل المراجعة (لا يُنقل خارج الغرفة كنميمة ضد الزملاء). هذا يخلق الأمان النفسي. الاستثناء: التوصيات (نعم تُنقل للإدارة)، لكن تفاصيل "من قال ماذا" تبقى سرية.	بعد مراجعة ما بعد الفعل، يقول قائد الفريق لرئيسه: "خرجنا بتوصية بتغيير إجراءات الاقتحام" (لا يذكر اسم الجندي الذي أخطأ).	رئيس الفريق يقول لرئيسه: "الجندي فلان هو الذي اقترح فكرة غبية." (هذا يقتل الأمان النفسي).
6	**التوثيق والمتابعة**	مراجعة ما بعد الفعل لا تنتهي بانتهاء الاجتماع. يجب توثيق التوصيات (تحرير تقرير مراجعة ما بعد الفعل)، وتعيين مسؤولين لتنفيذ كل توصية، ومراجعة التنفيذ بعد شهر.	"التوصية رقم ١: توزيع قوائم مراجعة على ضباط الاتصال. المسؤول: النقيب خالد. الموعد النهائي: ١٥ مارس".	الاجتماع ينتهي، الجميع يغادر، ولا يُكتب شيء. تُنسى التوصيات بعد أسبوع.

جدول(5.2.2)

المطلب الرابع: خطوات إجراء مراجعة ما بعد الفعل (٨ خطوات عملية)

هذا هو **الدليل الإجرائي** لتيسير جلسة مراجعة ما بعد الفعل (سواء كنت القائد المباشر أو ميسراً محايداً). يمكن إنجازه في ٣٠-٦٠ دقيقة لعملية متوسطة.8

جدول (٥,٢,٣): خطوات مراجعة ما بعد الفعل الثمانية (من التحضير إلى المتابعة)

الخطوة	الوقت المقترح	الإجراء التفصيلي	المخرجات	مثال (في مراجعة ما بعد الفعل لعملية مداهمة)
الخطوة ١: التحضير المسبق (Pre-work)	قبل الاجتماع (٣٠-٦٠ دقيقة)	(1)حدد موعداً للاجتماع في غضون ٢٤-٧٢ ساعة من العملية (لا تتأخر أكثر). (٢) اجمع المواد: الخطة الأصلية (Op-Plan)، خرائط، تسجيلات اللاسلكي، تقارير الحالة (3) .(SITREP) حدد ميسراً (قد يكون قائد الفريق نفسه أو ضابطاً مستقلاً). (٤) أرسل دعوة للحضور مع جدول الأعمال.	غرفة مجهزة (طاولة، كراسٍ، سبورة بيضاء)، مواد جاهزة.	الميسر: النقيب خالد (لم يشارك في العملية ليكون محايداً). المواد: خطة المداهمة، تسجيل لاسلكي للعملية.
الخطوة ٢: افتتاح الجلسة وتذكير بالقواعد (Opening & Rules Reminder)	5دقائق	(1)رحب بالجميع. (٢) اقرأ القواعد الست (بدون لوم، مشاركة كاملة، صدق، حقائق، سرية، توثيق). (٣) أكد أن الهدف هو التعلم وليس العقاب. (٤) اطلب من الجميع إيقاف هواتفهم.	مناخ آمن، تركيز.	"مرحباً بكم في مراجعة ما بعد الفعل لعملية المداهمة الليلية. تذكير: لا نبحث عن مذنب، نبحث عن دروس. كل رأيكم مهم، حتى لو كنت أقل رتبة. السرية: ما يقال هنا يبقى هنا".

الخطوة	الوقت المقترح	الإجراء التفصيلي	المخرجات	مثال (في مراجعة ما بعد الفعل لعملية مداهمة)
الخطوة ٣: إعادة بناء التسلسل الزمني (Chronology Reconstruction)	10-15دقيقة	(1)اطلب من أحد الحاضرين قراءة "وصف الموقف (Situation Statement)" من الخطة الأصلية. (٢) ثم اطلب من الفريق معاً إعادة بناء ما حدث فعلاً (دقيقة بدقيقة) من البداية إلى النهاية. استخدم سبورة بيضاء لكتابة النقاط الزمنية الرئيسية. (٣) لا تناقش الأسباب بعد، فقط الحقائق.	جدول زمني (Timelin e)مكتوب للحقائق : (T+0 = وقت الصفر، T+30 ثانية = حصل كذا، T+2 دقيقة = حصل كذا.(	T+0:"إشارة البدء T+5 . ثوانٍ: كُسر الباب الرئيسي . T+10ثوانٍ: دخول الفريق . T+45ثانية: الفريق أبلغ عن قيامهم بالقبض على الهدف"...

الخطوة	الوقت المقترح	الإجراء التفصيلي	المخرجات	مثال (في مراجعة ما بعد الفعل لعملية مداهمة)
الخطوة ٤: مقارنة الخطة بالواقع(Compare Plan vs Reality)	10دقائق	(1)ضع الخطة الأصلية بجانب الجدول الزمني للواقع. (٢) حدد ثلاث فئات: (أ) ما تطابق تماماً (مطابق)، (ب) ما انحرف قليلاً (انحراف بسيط)، (ج) ما انحرف كثيراً (انحراف جذري). (٣) سلط الضوء على الانحرافات الجذرية (ستكون محور الأسئلة ٥ و٦ و٧ لاحقاً).	مصفوفة مقارنة)الخطةvs الواقع.(	"الخطة: الاقتحام من الباب الرئيسي. الواقع: نفس الشيء (مطابق). الخطة: وقت الاقتحام .T+0 الواقع T+5 : ثوانٍ (انحراف بسيط بسبب مطرقة عالقة). الخطة: الهدف في غرفة النوم. الواقع: الهدف كان في الحمام (انحراف جذري لكنه لم يؤثر على النتيجة)".

الخطوة	الوقت المقترح	الإجراء التفصيلي	المخرجات	مثال (في مراجعة ما بعد الفعل لعملية مداهمة)
الخطوة ٥: مناقشة ما نجح (Discuss What Went Well)	10دقائق	(1)اطرح السؤال: "ما الذي نجح؟" (٢) اطلب من كل فرد ذكر نقطة نجاح واحدة (حتى الأصغر رتبة). (٣) دوّن النقاط على السبورة. (٤) اسأل "لماذا نجح؟" (تحليل السبب). (٥) حدد "ماذا نستمر في فعله؟" (التوصية).	قائمة بنقاط القوة والممارسات الجيدة، مع توصيات بالاستمرار.	"نجح: سرعة الاقتحام (٥ ثوانٍ فقط) لأن المطرقة كانت جاهزة. لماذا؟ لأننا دربنا عليها. نستمر في التدريب الأسبوعي على المطرقة".

الخطوة	الوقت المقترح	الإجراء التفصيلي	المخرجات	مثال (في مراجعة ما بعد الفعل لعملية مداهمة)
الخطوة ٦: مناقشة ما فشل(Discuss What Went Wrong)	15-20دقيقة (الأطول)	(1)اطرح السؤال: "ما الذي فشل؟" (٢) اطلب من كل فرد ذكر نقطة فشل واحدة (بدون خوف). (٣) دوّن النقاط. (٤) الأهم: اسأل "لماذا؟" مراراً (تحليل السبب الجذري – تقنية ٥ لماذات). (٥) اسأل "ماذا نفعل بشكل مختلف في المرة القادمة؟" (صياغة توصيات قابلة للتنفيذ). (٦) تأكد أن التوصيات محددة وليست عامة ("تحسين التواصل" ضعيف؛ "استخدام قائمة مراجعة قبل كل إرسال لاسلكي" قوي).	قائمة بنقاط الضعف، وتحليل أسبابها الجذرية، وتوصيات قابلة للتنفيذ مع مسؤولين ومواعيد.	"فشل: تأخر وصول الإسعاف ١٠ دقائق عن المخطط. لماذا؟ (١) لأن الطريق كان مغلقاً. (٢) لأن الشرطة لم تخطر الإسعاف بالطريق البديل. (٣) لأن ضابط الاتصال لم يكن لديه قائمة مراجعة. (٤) لعدم وجود إجراء قياسي للإخطار. التوصية: إضافة قائمة مراجعة لضابط الاتصال تحت عنوان 'إخطار الجهات الأخرى'، وتدريب جميع ضباط الاتصال عليها خلال أسبوعين. المسؤول: الملازم أول هشام".

الخطوة	الوقت المقدر	الإجراء التفصيلي	المخرجات	مثال (في مراجعة ما بعد الفعل لعملية مداهمة)
الخطوة ٧: تلخيص التوصيات وتعيين المسؤوليات (Summarize & Assign)	10 دقائق	(1) اقرأ قائمة التوصيات النهائية (من الخطوتين ٥ و٦) بصوت عالٍ. (٢) لكل توصية: (أ) نص التوصية، (ب) الشخص المسؤول عن التنفيذ، (ج) الموعد النهائي، (د) مؤشر قياس النجاح. (٣) تأكد من موافقة الحاضرين على القائمة. (٤) أعلن أنه سيتم كتابة تقرير مراجعة ما بعد الفعل وتوزيعه خلال ٤٨ ساعة.	وثيقة توصيات (Action Items) مع مسؤوليات ومواعيد.	"التوصية ١: (كما أعلاه). المسؤول: الملازم أول هشام. الموعد: ١٥ مارس. مؤشر النجاح: ١٠٠٪ من ضباط الاتصال يستخدمون قائمة المراجعة في العملية التالية. التوصية ٢: شراء مطرقة احتياطية لكل فريق اقتحام. المسؤول: النقيب خالد. الموعد: ٣٠ مارس"...

الخطوة	الوقت المقدر	الإجراء التفصيلي	المخرجات	مثال (في مراجعة ما بعد الفعل لعملية مداهمة)
الخطوة ٨: إغلاق الجلسة(Closing)	5دقائق	(1)اشكر جميع الحاضرين على صدقهم ومشاركتهم. (٢) أعد تأكيد أن الجلسة كانت سرية. (٣) أخبرهم أن التقرير سيرسل خلال ٤٨ ساعة، وأنه ستتم متابعة التوصيات في اجتماع بعد شهر. (٤) اسأل عن أي أسئلة أخيرة.	إنهاء إيجابي، شعور بالإنجاز.	"شكراً لكم جميعاً. خرجنا بتوصيات قوية ستجعل عمليتنا القادمة أفضل. تمت ملاحظة شجاعتكم في الاعتراف بالأخطاء. التقرير غداً. إلى اللقاء".

جدول(5.2.3)

المطلب الخامس: مثال واقعي (مراجعة ما بعد فعل غير رسمي – سيناريو تدريبي)

لنطبق مراجعة ما بعد الفعل على **سيناريو تدريبي بسيط**)لكنه واقعي) لشرطة مديرية.
الهدف: تعلم كيف تبدو الجلسة في أرض الواقع (وليس فقط نظرياً).9

السيناريو :تدريب على الاستجابة لحادث سير وهمي (تصادم حافلة صغيرة بشاحنة).
شاركت: شرطة (دوريتان)، إسعاف (سيارة واحدة)، ودفاع مدني (سيارة إطفاء وهمية).
استمر التدريب ٣٠ دقيقة. حضره ١٠ ضباط (من الرتب المختلفة).

تطبيق مراجعة ما بعد الفعل (بعد ساعة من التدريب، في قاعة اجتماعات صغيرة):

الخطوة	ما حدث فعلاً (باختصار)	المخرجات
التحضير المسبق	الميسر (رقيب أول – ليس له دور في التدريب) جهّز غرفة، سبورة، نسخاً من خطة التدريب.	الجميع جاهز.
الافتتاح	الميسر: "مرحباً. القواعد: (١) لا لوم، (٢) مشاركة كاملة، (3)صدق، (٤) حقائق، (٥) سرية. نتعلم من الأخطاء، لا نعاقب عليها".	مناخ آمن.
إعادة بناء التسلسل الزمني	الميسر يكتب على السبورة) T+0 :البلاغ(، T+3 دقائق (وصول أول دورية)، T+5دقائق (وصول الإسعاف)، T+7دقائق (وصول الدفاع المدني).	جدول زمني متفق عليه (لا جدال).
مقارنة الخطة بالواقع	الخطة: وصول الإسعاف خلال ٤ دقائق. الواقع: ٥ دقائق (انحراف دقيقة واحدة). الخطة: وصول الدفاع المدني خلال ٦ دقائق. الواقع: ٧ دقائق (انحراف دقيقة واحدة).	انحرافات بسيطة (لن تُحدث فرقاً للتعلم، لكن سنناقشها).
مناقشة ما نجح	جندي: "وصلت الدورية الأولى بسرعة (٣ دقائق) لأن السائق عرف أقصر طريق." نقيب: "التنسيق بين الدورية والإسعاف كان سلساً (استخدموا قناة راديو مشتركة)".	"نستمر في تدريب السائقين على أقصر الطرق. نستمر في استخدام القناة المشتركة".

مناقشة ما فشل	جندي: "عندما وصلت الإسعاف، كان المدخل الذي خططنا له مسدوداً بسيارة مدنية (وهمية)، واضطررنا للدوران حول المبنى (خسارة دقيقة)." الميسر (يسأل "لماذا؟" مراراً): لماذا كان المدخل مسدوداً؟ (لأن دورية الشرطة لم تكن قد وصلت بعد لتأمينه). لماذا لم تصل؟ (لأن الدورية الثانية تأخرت). لماذا تأخرت؟ (لأن السائق أخطأ في قراءة الخريطة). لماذا أخطأ؟ (لأن الخريطة قديمة).	التوصية: تحديث خريطة المنطقة (قبل التدريب القادم). المسؤول: ضابط التدريب. الموعد: أسبوعين.
تلخيص التوصيات	(1)تحديث الخريطة. (٢) تدريب إضافي للسائقين على البدائل إذا أغلق المدخل الرئيسي. (٣) تذكير دورية الشرطة بأنها المسؤولة عن تأمين مدخل الإسعاف قبل وصولها.	ثلاث توصيات واضحة.
الإغلاق	"شكراً للجميع. سنرسل التقرير غداً. خلال شهر، سنعيد التدريب لقياس تحسن الأداء".	اجتماع ناجح.

جدول (٥,٢,٤): تطبيق مراجعة ما بعد الفعل على سيناريو تدريبي

خلاصة المبحث الثاني : نموذج مراجعة ما بعد الفعل(AAR –

١. **مراجعة ما بعد الفعل (AAR)** هي أداة تقييم منظمة، أصلها عسكري أمريكي، تبنتها شرطة العالم. جوهرها: "ماذا توقعنا؟ ماذا حدث؟ لماذا؟ ماذا نستمر في فعله؟ ماذا نغير؟"

٢. **الأسئلة السبعة** الأساسية لمراجعة ما بعد الفعل تأخذ المشاركين في رحلة من الخطة إلى الواقع إلى التحليل إلى التوصيات.

٣. **قواعد مراجعة ما بعد الفعل الست**)لا لوم، مشاركة كاملة، صدق، حقائق، سرية، توثيق ومتابعة) هي الضمانة ضد تحول الجلسة إلى "جلسة لوم."

٤. **خطوات مراجعة ما بعد الفعل الثمانية**)من التحضير إلى الإغلاق) تجعل الجلسة منتجة وليست فوضوية. الوقت الموصى به: ٣٠-٦٠ دقيقة (حسب تعقيد العملية).

٥. **المثال التطبيقي**)سيناريو تدريبي) أظهر كيف يمكن تطبيق مراجعة ما بعد الفعل حتى في عمليات صغيرة، وكيف يمكن لاكتشاف "تأخر دقيقة واحدة" أن يؤدي إلى توصية ملموسة (تحديث خريطة).

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الثاني من الفصل الخامس)

1الجيش الأمريكي .(2019) .كتيب مراجعة ما بعد الفعل، وزارة الجيش. الصفحات ١-٣.

2مورين، ج. ل. (٢٠١٨). مرجع سابق. صفحة ١٨٨.

3صياغة المؤلف بالدمج بين: الجيش الأمريكي (٢٠١٩) صفحة ١، وكلية الشرطة (٢٠٢٢) صفحة ٢٢٠، ودينتينو ومارتنز (٢٠١٩) صفحة ٢٣٥.

4الجيش الأمريكي (٢٠١٩). مرجع سابق. صفحة ٤ (التاريخ).

5إدارة شرطة لوس أنجلوس .(2018) .دليل تطبيق مراجعة ما بعد الفعل، وثيقة داخلية. صفحة ٢.

6الجيش الأمريكي (٢٠١٩). مرجع سابق. الصفحات ٦-٧ (الأسئلة الأساسية).

7المرجع نفسه. الصفحات ١٢-١٤ (القواعد).

8المرجع نفسه. الصفحات ١٥-٢٠ (الخطوات).

9هذا المثال مبني على سيناريو تدريبي قياسي في أكاديمية الشرطة (تم تعديله للأغراض الأكاديمية).

المبحث الثالث: كتابة تقرير التقييم العملياتي

تمهيد للمبحث

بعد أن عقدنا جلسة مراجعة ما بعد الفعل (المبحث الثاني)، واستخلصنا الدروس والتوصيات، يأتي دور **الخطوة الأخيرة** في دورة التقييم :**كتابة التقرير** .التقرير هو **الذاكرة المكتوبة** للعملية. بدونه، تتبخر الدروس بعد أسبوع، وتُنسى التوصيات، ويعود الجميع إلى أساليبهم القديمة.1

تقرير التقييم العملياتي (Operational Evaluation Report – Op-Eval) ليس "ورقة بيروقراطية" تملأها لأن الرئيس يطلبها. إنه **أداة إدارية** تؤثر في القرارات المستقبلية: شراء معدات، تغيير إجراءات، تدريب ضباط، وحتى توزيع الميزانيات. لذلك يجب أن يُكتب بدقة واحترافية.2

هذا المبحث سيعلمك كيف تكتب تقريراً **مقنعاً، واضحاً، وقابلاً للتنفيذ** .لن أطيل في النظريات، بل سأقدم لك **قالباً جاهزاً** من ١١ قسماً، مع نصائح احترافية (مستفادة من تجارب حقيقية) تجعل تقريرك يبرز بين أكوام التقارير الأخرى.

ينقسم هذا المبحث – وفق الفهرس – إلى ثلاثة مطالب:

- **المطلب الأول :**أنواع التقارير العملياتية (٥ أنواع – تمهيد).
- **المطلب الثاني :**نموذج تقرير تقييم عملياتي 11) – (Op-Eval) قسماً كاملاً مع شرح وتطبيق.(
- **المطلب الثالث :**نصائح لكتابة تقرير احترافي (٦ نصائح ذهبية).

المطلب الأول: أنواع التقارير العملياتية (٥ أنواع)

ليس كل تقرير يكتب بنفس الطريقة. قبل أن نتعمق في "تقرير التقييم(Op-Eval) "، من المفيد تصنيف التقارير العملياتية في الشرطة إلى ٥ أنواع رئيسية.3

جدول (٥,٣,١): أنواع التقارير العملياتية الخمسة

نوع التقرير	الغرض منه	الجمهور المستهدف	الطول النموذجي	مدة الصلاحية (متى يُقرأ)	مثال
.1تقرير الحالة – (SITREP) سبق تفصيله في الفصل الرابع	إعلام غرفة العمليات بتقدم العملية (لحظة بلحظة).	ضابط العمليات (العقدات)، المحولون.	قصير جداً (جملة إلى ٣ جمل – لاسلكياً أو نصياً).	دقائق إلى ساعات (ينتهي بانتهاء العملية).	"دورية ٧ تقرير حالة: وصلنا الموقع. نرى حريقاً. نطلب إسعافاً. انتهى".
.2تقرير الحادثة الأولي (Initial Incident Report)	توثيق الحقائق الأساسية للحادثة فور انتهائها (لمنع نسيان التفاصيل).	قائد الدورية (يحفظه في ملفه)، غرفة العمليات (للتقييم الأولي).	صفحة إلى صفحتين.	أيام إلى أسابيع (حتى يُكتب التقرير النهائي).	تقرير من صفحة واحدة عن حادثة سير: الأطراف، الأضرار، الشهود، الإجراءات المتخذة.
.3تقرير التقييم العملياتي-(Op Eval) – موضوع هذا المبحث	تحليل العملية بأكملها (بعد جلسة مراجعة ما بعد الفعل)	القيادة العليا (مدير الشرطة)، إدارة التدريب، إدارة	3-10 صفحات (حسب تعقيد العملية).	أشهر إلى سنوات (كمرجع للعمليات المستقبلية).	هذا التقرير الذي نكتبه الآن (افتراضياً) بعد عملية

	واستخلاص الدروس والتوصيات.	التخطيط، الضباط الآخرون (للتعلم).			مداهمة.
4.تقرير التحقيق الجنائي (Criminal Investigation Report)	توثيق الأدلة الجنائية، وشهادات الشهود، والخلاصة (هل المتهم مذنب أم لا). إرساله إلى النيابة.	النيابة العامة، القاضي، محامي الدفاع.	5-50 صفحة (حسب تعقيد القضية).	سنوات (يُستخدم في المحكمة).	ملف قضية قتل مع صور مسرح الجريمة، تقارير الطب الشرعي، إفادات.
5.التقرير الإحصائي الدوري (Periodic Statistical Report)	قياس مؤشرات الأداء (عدد البلاغات، أوقات الاستجابة، نسبة النجاح) على مدى شهر أو ربع سنة.	مدير الشرطة، وزير الداخلية (للتخطيط الاستراتيجي).	10-30 صفحة (جداول ورسوم بيانية).	سنة (حتى يصدر التقرير التالي).	"تقرير أداء شرطة عدن للربع الأول ٢٠٢٥."

جدول(5.3.1)

ملاحظة :تقرير التقييم العملياتي (الموضوع الرئيسي لهذا المبحث) يختلف عن تقرير الحادثة الأولي في **العمق والتحليل**، ويختلف عن تقرير التحقيق الجنائي في **التركيز**)تقرير التقييم العملياتي يركز على أداء الشرطة، وليس على إثبات ذنب المتهم.(

المطلب الثاني: نموذج تقرير تقييم عملياتي 11 – (Op-Eval) قسماً كاملاً

هذا هو **القلب التطبيقي** للمبحث. سأقدم قالباً للتقرير (يمكنك استخدامه كما هو أو تعديله حسب احتياجك)، ثم سأملأه بمثال افتراضي (عملية مداهمة ناجحة لمخزن أسلحة) لتوضيح كيف يُكتب كل قسم.4

هيكل التقرير (الأقسام الـ ١١)

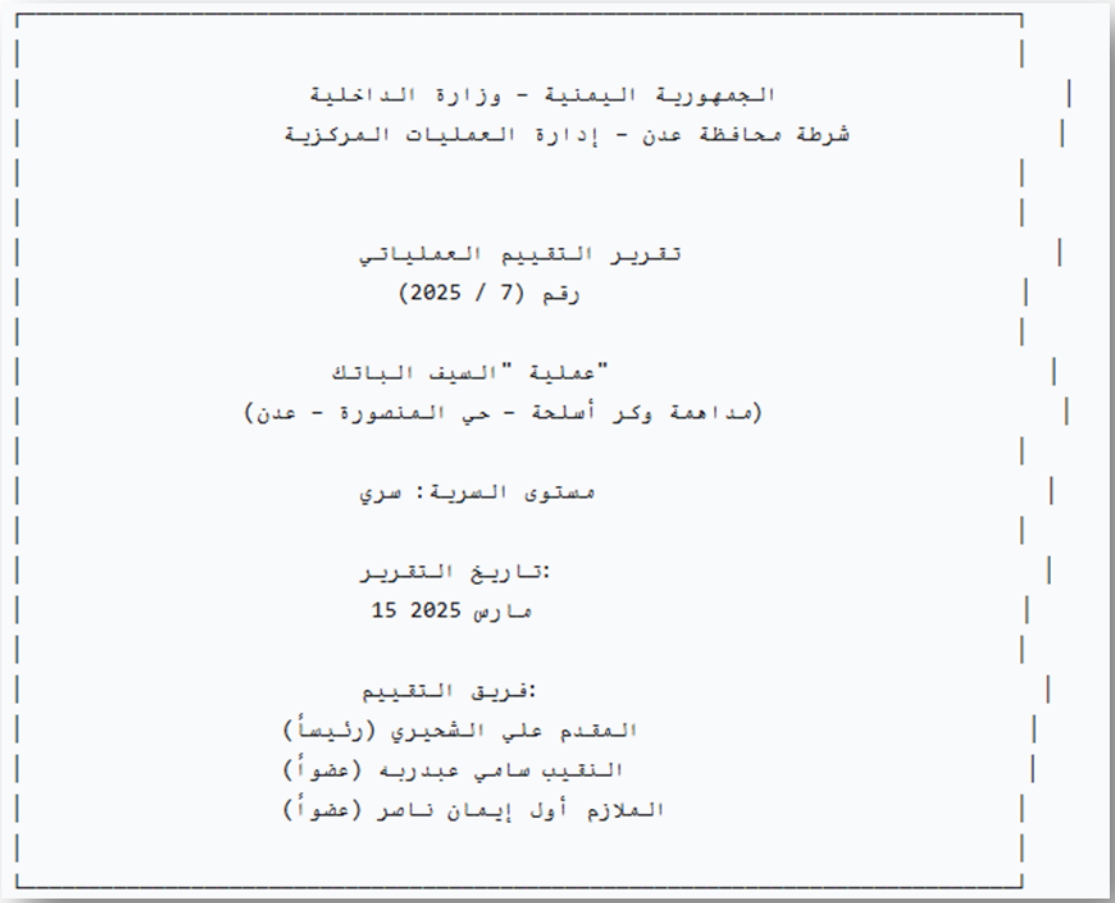
رقم القسم	عنوان القسم	صفحة (تقديرية)
1	صفحة الغلاف(Title Page)	1
2	الملخص التنفيذي(Executive Summary)	1
3	معلومات أساسية(Basic Information)	1
4	الخلفية والموقف(Background & Situation)	1
5	الخطة الأصلية(Original Plan)	1-2
6	ما حدث فعلاً(What Actually Happened)	1-2
7	التحليل – (Analysis) نقاط القوة والضعف والأسباب الجذرية	2-3
8	التوصيات(Recommendations)	1
9	خطة المتابعة(Follow-up Plan)	1
10	التوقيعات(Signatures)	1
11	الملاحق(Appendices)	متغير

الآن، التفصيل الكامل لكل قسم (مع مثال)

القسم ١: صفحة الغلاف

تحتوي صفحة الغلاف على:

- عنوان التقرير (واضح، يعكس العملية).
- اسم وعنوان الجهة (شرطة محافظة كذا، إدارة العمليات).
- تاريخ التقرير.
- رقم التقرير (تسلسلي للسنة).
- مستوى السرية (سري، عام، مقيد، إلخ).



- أسماء فريق التقييم (من كتبوا التقرير).

مثال (صفحة غلاف تقرير افتراضي):

الشكل (٥,٣,١): نموذج صفحة غلاف تقرير التقييم العملياتي

القسم ٢: الملخص التنفيذي(Executive Summary)

هذا أهم قسم في التقرير (وربما القسم الوحيد الذي سيقرأه مدير الشرطة إذا كان مشغولاً). يجب أن يكون **موجزاً جداً** "نصف صفحة إلى صفحة"، ويحتوي على:

- **ما هي العملية؟** "جملة".
- **ماذا حدث؟** "خلاصة النتائج."
- **ما هي أهم التوصيات؟** 3-5"نقاط رئيسية."

مثال (ملخص تنفيذي لعملية "السيف الباتر"): في ليلة ١٠ مارس ٢٠٢٥، نفذت قوات الطوارئ الخاصة (١٢ فرداً) عملية مداهمة لمنزل في حي المنصورة، عدن، للقبض على المتهم (س) (مطلوب بتهمة الاتجار غير المشروع بالأسلحة) وضبط مخزن أسلحة. أسفرت العملية عن القبض على المتهم (س) وضبط ١٥ قطعة سلاح (٨ بنادق آلية، ٧ مسدسات)

وكمية من الذخيرة، واجه الفريق تحدياً غير متوقع (تجمهر حوالي ٣٠ شخصاً من الجيران أمام المنزل)، لكنه تم تعديل الخطة باقتحام المنزل من السطح، مما أدى إلى نجاح العملية دون إصابات في صفوف الضباط أو المدنيين.

التوصيات الرئيسية:

(١) تزويد كل فريق اقتحام بمطرقة احتياطية (تعطلت المطرقة الرئيسية وتسببت بتأخير ٥ ثوانٍ).

(٢) إضافة سيناريو "تجمهر مدنيين" إلى التدريبات المستقبلية.

(٣) شراء طائرتين مسيرتين صغيرتين (درون) للاستطلاع الجوي قبل الاقتحام (لم تكن متوفرة)".

القسم ٣: معلومات أساسية(Basic Information)

جدول يلخص البيانات الأساسية للعملية (لمن يريد مرجعاً سريعاً دون قراءة التفاصيل).

جدول (٥,٣,٢): معلومات أساسية – عملية "السيف الباتر"

الحقل	المعلومات
اسم العملية	السيف الباتر
التاريخ	10مارس ٢٠٢٥
الوقت	2:00صباحاً – ٢:٣٥ صباحاً (٣٥ دقيقة)
الموقع	حي المنصورة، شارع الأربعين، عمارة ٧، شقة ٤، عدن
نوع العملية	مداهمة (القبض على مطلوب وضبط أسلحة)
القوات المشاركة	قوات الطوارئ الخاصة (١٢ فرداً) + دورية دعم (فردان) + الإسعاف (سيارة)
القائد الميداني	الرائد خالد الصبري
ضابط العمليات في الغرفة	النقيب أسامة زكي
النتيجة	نجاح (قبض على الهدف، ضبط ١٥ سلاحاً)
إصابات	صفر (ضباط أو مدنيين)
أضرار مادية	باب حديدي مكسور (تعويض لصاحب المنزل)

جدول(5.3.2)

القسم ٤: الخلفية والموقف

وصف مختصر (نصف صفحة) للأسباب التي أدت إلى العملية: متى وردت المعلومات الاستخبارية، من هو الهدف، لماذا هو خطير، ما هي البدائل التي كانت مطروحة (غير التنفيذ)، ولماذا تم اختيار هذا التوقيت.

مثال عملية "السيف الباتر":

"في ١ مارس ٢٠٢٥، وردت معلومات استخبارية من مصدر موثوق (درجة (أ)) تفيد بأن المتهم (س) (٣٥ سنة، مطلوب بموجب مذكرة قبض صادرة عن النيابة بتهمة الاتجار غير المشروع بالأسلحة) يخزّن كمية كبيرة من الأسلحة في شقته المستأجرة بحي المنصورة.

تابع فريق الاستخبارات الهدف لمدة أسبوع، وأكدوا أنه نادراً ما يغادر الشقة، وأنه محتمٍ داخلها على الأرجح مع الأسلحة. تم استنفاد البدائل (محاولة استدعائه عبر الهاتف، إلقاء القبض عليه خارج الشقة) لأن الهدف كان متهرباً. تقرر تنفيذ المداهمة ليلاً (الساعة ٢ صباحاً) لزيادة عنصر المفاجأة وتقليل وجود المدنيين في الشارع".

القسم ٥: الخطة الأصلية

ملخص الخطة (خطة العمليات) التي كتبت قبل التنفيذ. يُفضل استخدام نفس لغة الخطة (لا تعيد صياغة بشكل مختلف). يركز هذا القسم على "ما كنا نعتقد أنه سيحدث."

مثال عملية "السيف الباتر":

عنصر الخطة	التفاصيل
توزيع القوات	(أ) فريق الاقتحام (٦ أفراد – بقيادة الرائد خالد): يدخل من الباب الرئيسي. (ب) فريق التطويق (٤ أفراد): يغلق الباب الخلفي والنوافذ. (ج) فريق الدعم (٢ فرد + إسعاف): ينتظر في نقطة التجمع (مدرسة مهجورة).
التسلسل الزمني	T-30دقيقة: التجميع في المدرسة . T-5دقائق: الوصول إلى محيط العمارة . T+0:إشارة البدء (وميض كشاف). T+10 ثوانٍ: كسر الباب. T+15 ثانية: الدخول والقبض على الهدف في غرفة النوم (متوقع). T+5 دقائق: التفتيش وضبط الأسلحة T+20 .دقيقة: الانسحاب.
السيناريو المتوقع	يُتوقع أن الهدف نائم (الساعة ٢ صباحاً)، وقد يكون لديه كلب حراسة. مقاومة متوقعة: منخفضة إلى متوسطة (قد يستيقظ ويحاول المقاومة لكنه وحده).

	لا يُتوقع وجود مدنيين في الشارع.

جدول (٥,٣,٣): الخطة الأصلية (مختصر)

القسم ٦: ما حدث فعلاً

هذا القسم يصف الحقائق كما وقعت (مستنداً إلى التسجيلات اللاسلكية، شهادات الضباط، الخرائط). يُكتب بصيغة الماضي (حدث، كان، قال). يجب أن يكون **محايداً**)لا تحليل، لا تبرير، لا اتهام.(

مثال (عملية "السيف الباتر"):

"الساعة ١:٥٥ صباحاً، وصلت جميع الفرق إلى نقطة التجمع (المدرسة المهجورة). الساعة ٢:٠٠ صباحاً، تحركت الفرق إلى محيط العمارة. عند الاقتراب (الساعة ٢:٠٢ صباحاً)، اكتشف فريق التطويق تجمعاً غير متوقع لحوالي ٣٠ شخصاً أمام باب العمارة (تبين لاحقاً أنهم كانوا يودعون أحد الجيران بعد حفل زفاف).

القائد الميداني (الرائد خالد) أوقف الاقتحام مؤقتاً (الساعة ٢:٠٣)، واتصل بضابط العمليات. بتوجيه من ضابط العمليات، تم تعديل الخطة: الاقتحام من سطح العمارة المجاورة (عبر سلم قابل للطي) بدلاً من الباب الرئيسي.

الساعة ٢:١٠ صباحاً، تسلق فريق الاقتحام سطح العمارة المجاورة، وعبر إلى سطح الهدف. الساعة ٢:١٢ صباحاً، نزلوا من فتحة السقف إلى داخل الشقة؛ فاجأوا الهدف (الذي كان نائماً في غرفة النوم). الساعة ٢:١٣ صباحاً، قُبض عليه وقيّد. الساعة ٢:١٥ صباحاً، بدأ تفتيش الشقة، وعُثر على ١٥ قطعة سلاح مخبأة في خزانة حائطية. الساعة ٢:٣٥ صباحاً، انتهى التفتيش، ونُقل الهدف والأسلحة إلى مقر القوات الخاصة. لم يصب أي ضابط أو مدني. تضرر الباب الحديدي (كُسر)".

القسم ٧: التحليل – (Analysis) نقاط القوة والضعف والأسباب الجذرية

هذا هو **جوهر تقرير التقييم العملياتي**)ويختلف عن القسم ٦ الذي كان مجرد وصف). هنا نحلل **لماذا** نجحنا أو فشلنا، ونربط الأسباب بالنتائج.

جدول (٥,٣,٤): التحليل – نقاط القوة والضعف (عملية "السيف الباتر")

الجانب	النقطة (ماذا حدث؟)	التحليل (لماذا؟) – الأسباب الجذرية	الدروس المستفادة
نقاط القوة	.1سرعة تعديل الخطة من الباب إلى السطح (في أقل	(أ) القائد الميداني كان مدرّباً على	"المرونة في التخطيط" و "توفر

الجانب	النقطة (ماذا حدث؟)	التحليل (لماذا؟) – الأسباب الجذرية	الدروس المستفادة
(ما نجح)	من دقيقتين).	المرونة (دورة سابقة). (ب) توفر سلم قابل للطي (معدات جيدة). (ج) اتصال سريع مع ضابط العمليات (لاسلكي واضح).	معدات بديلة" هما مفتاح النجاح في المتغيرات غير المتوقعة.
	.2صفر إصابات (ضباط ومدنيين).	(أ) الاقتحام من السطح فاجأ الهدف (لم يطلق النار). (ب) فريق التطويق منع المدنيين من الاقتراب. (ج) استخدام الأصفاد السريعة.	يجب الاستمرار في سياسة "عدم إطلاق النار إلا للضرورة القصوى."
نقاط الضعف (ما فشل)	.1تأخر كسر الباب (٥ ثوانٍ) في السيناريو البديل (السطح)؟ في الحقيقة لم نكسر باباً، لكن في الخطة الأصلية أظهر التدريب أن المطرقة الرئيسية تعطلت وتسببت بتأخير ٥ ثوانٍ (في التدريب، ليس في العملية الحقيقية). نعم نناقش هذا لأنه ورد من أحد أفراد الفريق خلال جلسة مراجعة ما بعد الفعل.	(أ) المطرقة الرئيسية لم تُفحص قبل العملية (إهمال في قائمة المراجعة). (ب) لم تكن هناك مطرقة احتياطية.	إضافة بند "فحص المطرقة" إلى قائمة المراجعة، وتوفير مطرقة احتياطية لكل فريق.
	.2عدم توقع تجمهر المدنيين (لم يرد في الخطة الأصلية).	)أ) المعلومات الاستخبارية ركزت فقط على	إضافة سيناريو "تجمهر مدنيين" إلى جميع خطط

الجانب	النقطة (ماذا حدث؟)	التحليل (لماذا؟) – الأسباب الجذرية	الدروس المستفادة
		الهدف، ليس على الجيران. (ب) لم يتم إجراء استطلاع ميداني متأخر (ليلاً) قبل الاقتحام بساعات. (ج) لم تُطلب معلومات من مخبرين محليين عن أي أحداث استثنائية (زفاف، عزا) في الحي.	المداهمة المستقبلية (حتى لو كان الاحتمال منخفضاً)، وتدريب الفرق على الاقتحام البديل (من السطح).
	.3عدم توفر طائرة مسيرة (درون) للاستطلاع الجوي.	)أ) لم تكن ضمن معدات القوات الخاصة (نقص في الميزانية). (ب) لم يُطلب شراؤها مسبقاً.	رفع توصية لمدير الشرطة بشراء طائرتين مسيرتين على الأقل (ذات كاميرات حرارية) للاستطلاع الليلي.

جدول(5.3.4)

القسم ٨: التوصيات

هذا هو القسم الذي ينتظره القادة (ماذا ستفعلون لتحسين الأداء؟). كل توصية يجب أن تكون **ذكية) (SMART)** محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محددة بزمن) كما تعلمنا في الفصل الثالث.5

جدول (٥,٣,٥): التوصيات – عملية "السيف الباتر"

م	نص التوصية	الجهة المسؤولة	الموعد النهائي	مؤشر قياس النجاح
1	تزويد كل فريق اقتحام (٨ فرق) بمطرقة احتياطية (بالإضافة إلى المطرقة	قائد قوات الطوارئ الخاصة	30أبريل ٢٠٢٥	100%من الفرق لديها مطرقتان

م	نص التوصية	الجهة المسؤولة	الموعد النهائي	مؤشر قياس النجاح
	الرئيسية)، وتحديث قائمة المراجعة لتشمل فحص المطرقتين قبل كل عملية.			(فحصت خلال التفتيش الدوري).
2	إضافة سيناريو "تجمهر مدنيين مفاجئ" إلى منهج التدريب العملي لفرق الاقتحام (مرة كل ٣ أشهر على الأقل). يتضمن السيناريو تعديل نقطة الدخول من الباب إلى السطح أو النوافذ.	إدارة التدريب (أكاديمية الشرطة)	31مايو ٢٠٢٥ (تطوير السيناريو)، ٣٠ يونيو ٢٠٢٥ (أول تطبيق)	حضور ١٠٠٪ من فرق الاقتحام للتدريب، وتقييم المدرب بـ "جيد" على الأقل لقدرتهم على تعديل الخطة تحت الضغط.
3	رفع مذكرة لمدير شرطة المحافظة لشراء طائرتين مسيرتين (درون) مزودتين بكاميرات ليلية/حرارية، لتكون ضمن معدات قوات الطوارئ الخاصة للاستطلاع الجوي قبل المداهمات. (التكلفة التقديرية: ٢٠,٠٠٠ دولار).	مدير إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" (رفع المذكرة)	15مايو ٢٠٢٥ (رفع المذكرة)	توقيع مدير الشرطة على الموافقة (أو الرفض المسبب) خلال ٣٠ يوماً.
4	تذكير ضباط الاستخبارات بضرورة جمع معلومات عن "المناسبات الاستثنائية" (أفراح، عزاء) في الجوار قبل أي مداهمة، وإدراج هذا البند في "قائمة مراجعة التخطيط" (نموذج تحليل الموقف – عنصر المدنيون).	رئيس قسم الاستخبارات	31مارس ٢٠٢٥ (تحديث الإجراء)	إدراج البند في قائمة المراجعة، وتوقيع الضباط على اطلاعهم.

جدول(5.3.5)

القسم ٩: خطة المتابعة

التوصيات وحدها لا تكفي. يجب أن يكون هناك خطة لمتابعة تنفيذها. هذا القسم يوضح **من سيتابع من، ومتى، وكيف** سيتم التحقق من تنفيذ التوصيات.

مثال (عملية "السيف الباتر"):

ملاحظات	التوقيت	المسؤول	الإجراء
التفتيش المادي على المطارق في مستودع الأسلحة.	أسبوعياً (كل يوم جمعة)	النقيب سامي (ضابط التدريب)	مراجعة تنفيذ التوصية رقم ١ (المطارق الاحتياطية)
حضور التدريب وتقييم المدربين.	1يونيو ٢٠٢٥ (مراجعة أولية)	المقدم علي (قسم التدريب)	مراجعة تنفيذ التوصية رقم ٢ (سيناريو التدريب)
الاتصال بسكرتير مدير الشرطة.	15مايو ٢٠٢٥ (متابعة رفع المذكرة)، ٣٠ مايو ٢٠٢٥ (متابعة رد مدير الشرطة)	مدير العمليات	مراجعة تنفيذ التوصية رقم ٣ (شراء الطائرتين المسيرتين)
تقرير من صفحة واحدة يوضح أي التوصيات نُفذت وأيها لم تُنفذ (ولماذا).	15يونيو ٢٠٢٥	فريق التقييم نفسه	إعداد تقرير متابعة عام (Progress Report)بعد ٣ أشهر

جدول (٥,٣,٦): خطة المتابعة

القسم ١٠: التوقيعات(Signatures)

يوقع على التقرير رئيس فريق التقييم، ثم يرفع إلى مدير إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" ثم مدير الشرطة (حسب التسلسل الهرمي). التوقيع يعني أن المعلومات الواردة صحيحة (ضمن حدود المعرفة المتاحة)، والتوصيات معتمدة.

مثال:


المقدم علي الشحيري
رئيس فريق التقييم
التوقيع: _____
التاريخ: 15 مارس 2025

العميد ركن عبدالله النهدي
مدير إدارة العمليات - شرطة عدن
التوقيع: _____
التاريخ: 16 مارس 2025

اللواء مطيع الحميري
مدير شرطة محافظة عدن
التوقيع: _____
التاريخ: 18 مارس 2025

القســـم ١١: الملاحق(Appendices)

وثـائق داعمـة لا تصلح أن تكون في مـتن التقرير (لأنهـا تطيل بلا داع). يُشار إليهـا فـــي المـــتن (مثلاً "(انظر الملحق أ)")، وتوضــع فــي نهاية التقرير.

أمثلـــة علـــى الملاحق (عمليـة "السـيف الباتر"):

- **الملحق أ :**خريطة تكتيكية للعملية (مخطط للشقة، مواقع الفرق، طريق الاقتحام البديل).
- **الملحق ب :**تسلسل زمني مفصّل (Timeline) دقيقة بدقيقة (من تسجيلات اللاسلكي).
- **الملحق ج :**قائمة الحضور في جلسة مراجعة ما بعد الفعل (أسماء ورتب الحاضرين).

- **الملحق د :**نسخة من مذكرة القبض والتفتيش (مصادر قانونية).

المطلب الثالث: نصائح لكتابة تقرير احترافي (٦ نصائح ذهبية)

هذه النصائح مستفادة من مراجعة مئات التقارير (الجيدة والسيئة) في أكاديميات الشرطة.6

جدول (٥,٣,٧): النصائح الست لكتابة تقرير تقييم عملياتي احترافي

م	النصيحة	الشرح	مثال (صحيح)	مثال (خطأ)
1	**استخدم لغة واضحة ومباشرة**	تجنب المصطلحات الغامضة أو الاختصارات التي لا يفهمها القارئ (خاصة إذا كان قارئك من خارج إدارة العمليات، مثل مدير الشرطة أو وزير الداخلية).	"تأخرت سيارة الإسعاف لأن الطريق كان مغلقاً" (واضح).	"تأخر استجابة لـ (ASV) بسبب عائق في الجسر" (غير واضح).
2	**كن موضوعياً ولا تبرر الأخطاء**	مهمتك ككاتب تقرير هي وصف الحقائق وتحليلها، وليس الدفاع عن فريقك أو تبرير أخطائهم. الثقة بالنفس تظهر في الاعتراف بالأخطاء.	"لم يتم فحص المطرقة قبل العملية، مما أدى إلى تعطلها" (وصف موضوعي).	"كان من المستحيل فحص المطرقة بسبب ضيق الوقت" (تبرير – قد يكون صحيحاً لكن موضوعية التقرير تتطلب وضع الحقائق فقط. يمكن مناقشة أسباب ضيق الوقت في التحليل).
3	**استخدم العناوين الفرعية والقوائم النقطية)**	التقارير الطويلة بدون عناوين تجعل القارئ يشعر بالملل ويضيع. قسّم التقرير إلى أقسام وعناوين فرعية. استخدم القوائم النقطية للاختصار.	)كما في نموذجنا: عناوين مثل "القسم ٤: الخلفية والموقف"، ثم داخل القسم فقرات وقوائم.(	فقرة واحدة طويلة بدون أي فواصل، تمتد لصفحتين.

م	النصيحة	الشرح	مثال (صحيح)	مثال (خطأ)
4	**ادعم تحليلك بالبيانات**	لا تقل "تواصلنا بفعالية". قل "في ٩٠٪ من المكالمات، كانت حلقة الاتصال المغلقة كاملة خلال ٥ ثوانٍ". الأرقام تجعلك مقنعاً.	"زمن الاستجابة في هذه العملية كان ٤,٥ دقيقة، مقارنة بمتوسط ٦ دقائق في العمليات السابقة (تحسن بنسبة ٢٥٪)".	"زمن الاستجابة كان ممتازاً هذه المرة."
5	**اجعل التوصيات قابلة للتنفيذ**	توصية "تحسين التدريب" لا يمكن تنفيذها. توصية "إضافة ساعة تدريب أسبوعياً على استخدام المطرقة" يمكن تنفيذها.	"إضافة سيناريو تجمهر مدنيين إلى التدريب العملي، مرة كل ٣ أشهر."	"تحسين التعامل مع الجمهور."
6	**دقق لغوياً وإملائياً**	التقرير الذي يحتوي على أخطاء إملائية يبدو غير احترافي، ويقلل ثقة القارئ في محتواه. لو كنت لا تجيد العربية، استعن بزميل أو استخدم برنامج تدقيق إملائي.	لا أخطاء.	"تم القبض على المطلووب" (خطأ إملائي).

جدول(5.3.7)

خلاصة المبحث الثالث) كتابة تقرير التقييم العملياتي(Op-Eval –

- **أنواع التقارير العملياتية** خمسة: تقرير الحالة (لحظي)، تقرير حادثة أولي (توثيق سريع)، تقرير التقييم العملياتي (تحليل متعمق – موضوعنا)، تقرير تحقيق جنائي (للمحكمة)، تقرير إحصائي دوري (للقادة). لا تخلط بينها.
- **نموذج التقرير العملياتي** يتكون من ١١ قسماً (من صفحة الغلاف إلى الملاحق). الأقسام الأكثر أهمية هي: الملخص التنفيذي (للقادة المشغولين)، التحليل (جوهر التقرير)، والتوصيات (ما ينتظره الجميع).
- **التوصيات** يجب أن تكون ذكية) (SMART) محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محددة بزمن)، مع تعيين مسؤول وموعد نهائي ومؤشر نجاح.

- **النصائح الست** للكتابة الاحترافية: لغة واضحة، موضوعية، عناوين فرعية، بيانات رقمية، توصيات قابلة للتنفيذ، وتدقيق لغوي.

قائمة المصادر والمراجع (المبحث الثالث من الفصل الخامس)

1دينتينو، ج. ج، ومارتنز، ف. ت. (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ١١: كتابة التقارير. الصفحات ٢٥٠-٢٦٠.

2هاتري، هـ. ب. (٢٠٢٠). مرجع سابق. الفصل ٨: إعداد التقارير. الصفحات ٢٤٠-٢٥٠.

3تم تطوير جدول أنواع التقارير من دمج مراجع متعددة: كلية الشرطة (٢٠٢٢) الصفحات ٢٣٠-٢٣٥، وإدارة شرطة لوس أنجلوس (٢٠١٨) قسم "التقارير."

4نموذج الـ ١١ قسماً هو تطوير للمؤلف بالاستناد إلى نموذج التقرير العسكري ونموذج تقرير شرطة لوس أنجلوس.

5دوران، ج. ت. (١٩٨١). مرجع سابق) .تطبيق الأهداف الذكية (SMART) على التوصيات.(

6كتبت النصائح بناءً على ملاحظات حقيقية من ضباط كبار قرؤوا مئات التقارير. (مصادر شفهية، تم تدوينها).

الفصل السادس
التطبيقات الإلكترونية الحديثة في تلقي البلاغات العملياتية

الهدف الخاص للفصل

بعد أن استعرضنا في الفصول السابقة أسس إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية (من المفاهيم إلى التخطيط إلى التنفيذ إلى التقييم)، نصل الآن إلى أحد أهم متغيرات العصر: التطبيقات الإلكترونية الحديثة في تلقي البلاغات؛ فالهاتف (رقم الطوارئ) لم يعد المصدر الوحيد للبلاغات. اليوم، المواطن يلتقط صورة لحادثة بهاتفه، أو يرسل موقعاً عبر تطبيق، أو يبث مباشرةً على وسائل التواصل، وغرفة العمليات التي لا تستوعب هذه المصادر الجديدة ستكون غرفة عمليات أعمى في عصر المعلومات.1

هذا الفصل سيعلمك كيف تستفيد من التطبيقات الحديثة (كرسائل الواتساب، التطبيقات الحكومية، وسائل التواصل) لتلقي بلاغات أسرع وأغنى بالمعلومات، وكيف تتجنب مخاطرها (البلاغات الكاذبة، المعلومات المضللة، انتهاك الخصوصية). الهدف ليس "التكنولوجيا من أجل التكنولوجيا"، بل تحسين خدمة المواطن وسرعة الاستجابة مع الحفاظ على الأمان القانوني والأخلاقي.2

ينقسم هذا الفصل – وفق الفهرسة الأصلية – إلى خمسة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول :**ثورة التطبيقات الحديثة في العمل العملياتي (من البلاغ الهاتفي إلى البلاغ الرقمي).
- **المبحث الثاني :**دور التطبيقات الحديثة في البلاغ العملياتي (٣ أدوار رئيسية).
- **المبحث الثالث :**طرق الاستفادة من التطبيقات الحديثة (قنوات بلاغات رسمية، حملات توعية، التعاون مع منصات التكنولوجيا).
- **المبحث الرابع :**المحاذير من البلاغات الكاذبة والمعلومات المضللة (٤ محاذير + آليات التعامل).
- **المبحث الخامس :**بروتوكول مقترح لتلقي البلاغات عبر التطبيقات الحديثة (مخطط انسيابي + قواعد ذهبية).

المبحث الأول
ثورة التطبيقات الحديثة في العمل العملياتي

تمهيد للمبحث

قبل خمسة عشر عاماً فقط، كان المواطن لا يملك سوى رقم الهاتف (٩٩٩) للإبلاغ عن حادثة. اليوم، لديه: تطبيق واتساب (يُرسل صورة وفيديو وموقعاً)، تطبيق الشرطة الرسمي (إذا وُجد)، رسائل فيسبوك وتويتر، وحتى البث المباشر عبر تطبيقات تيك توك وإنستغرام. هذا التحول لم يغير فقط قنوات الوصول، بل غير طبيعة البلاغ نفسه: من "معلومة سمعية" إلى "معلومة بصرية مكانية.3 "

هذا المبحث يشرح هذا التحول وأنواع التطبيقات.

ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين:

- **المطلب الأول :**من البلاغ الهاتفي إلى البلاغ الرقمي (مقارنة، واقع في اليمن، توصيات).
- **المطلب الثاني :**أنواع التطبيقات المستخدمة في تلقي البلاغات (٤ أنواع).

المطلب الأول: من البلاغ الهاتفي إلى البلاغ الرقمي

أولاً: مقارنة بين البلاغ الهاتفي التقليدي والبلاغ الرقمي الحديث

يمكن توضيح الفروق الجوهرية بين البلاغ الهاتفي التقليدي عبر رقم الطوارئ والبلاغ الرقمي عبر التطبيقات من خلال عدة معايير أساسية.4

فمن حيث **سرعة الإرسال**، يتميز كلا النوعين بالفورية النسبية، لكن البلاغ الهاتفي قد يواجه انتظاراً إذا كانت خطوط الطوارئ مشغولة، بينما البلاغ الرقمي قد يتأخر إذا كانت شبكة الإنترنت ضعيفة أو غير مستقرة، وفي الحالة اليمنية، تتوقف فعالية البلاغ الرقمي على جودة تغطية الإنترنت التي تتفاوت بشكل كبير بين المحافظات الساحلية والداخلية.

أما من حيث **غنى المعلومات**، فالتفاوت كبير جداً بين النوعين؛ فالبلاغ الهاتفي يقدم معلومات سمعية فقط، وهي صوت المتصل الذي قد يكون مشوشاً بالبكاء أو الصراخ أو الضوضاء الخلفية. بينما البلاغ الرقمي يقدم معلومات متعددة الوسائط: نصاً مكتوباً، وصورة ثابتة، وفيديو متحركاً، وموقعاً جغرافياً دقيقاً عبر تقنية التحديد الجغرافي، وصوتاً أيضاً. هذا التنوع في مصادر المعلومات يمنح غرفة العمليات صورة أشمل وأدق عن الحادثة قبل حتى وصول أول دورية إلى الموقع.

وفيما يتعلق **بتوثيق مسرح الحادثة**، يعتمد البلاغ الهاتفي بشكل كامل على وصف المتصل للحادثة، وهو وصف قد يكون غير دقيق أو مبالغاً فيه بسبب حالة الذعر أو عدم المعرفة بالتفاصيل الدقيقة؛ أما البلاغ الرقمي فيمكنه إرسال صور وفيديو للحادثة كما هي بالضبط، مما يوفر دليلاً بصرياً فورياً يمكن للضابط في غرفة العمليات تحليله قبل اتخاذ قرار إرسال القوات.

أما **تحديد الموقع**، فالبلاغ الهاتفي يعتمد على قدرة المتصل على وصف العنوان كتابةً أو نطقاً، وهو أمر قد يخطئ فيه المتصل تحت الضغط النفسي، خاصة في المناطق التي تفتقر إلى عناوين واضحة. بينما يمكن للبلاغ الرقمي إرسال الموقع الجغرافي تلقائياً عبر تقنية التحديد الجغرافي المدمجة في الهواتف الذكية، بدقة تصل إلى خمسة أو عشرة أمتار في أحسن الأحوال.

ومن حيث **مصداقية البلاغ**، فهي متوسطة إلى عالية في البلاغ الهاتفي لأنها تعتمد على نبرة صوت المتصل ومدى تماسك روايته، بينما يمكن في البلاغ الرقمي التحقق من صحة الصور (هل هي معدلة بالفوتوشوب؟) وصحة الموقع (هل يتطابق الموقع المرسل مع مكان

الحادثة المعروف؟). هذا التحقق يزيد من مصداقية البلاغ الرقمي الموثوق، لكنه لا ينفي إمكانية التلاعب بالوسائط الرقمية.

أما **إمكانية المتابعة**، فهي صعبة في البلاغ الهاتفي لأن انقطاع المكالمة يعني فقدان الاتصال بالمتصل، ويحتاج الموظف إلى الاتصال به مجدداً (إذا كان الرقم ظاهراً). بينما يمكن في البلاغ الرقمي إنشاء مجموعة محادثة دائمة مع المبلغ لمتابعة التحديثات وإرسال تعليمات السلامة والرد على استفساراته، طوال مدة العملية.

وأخيراً، **حجم البيانات**، فهو صغير في البلاغ الهاتفي (مجرد تسجيل صوتي) لا يستهلك مساحة تخزين كبيرة، بينما هو كبير في البلاغ الرقمي (صور وفيديوهات) قد تستهلك مساحة تخزين هائلة، مما يتطلب بنية تحتية تقنية قوية لأرشفتها.5

ثانياً: واقع التطبيقات في اليمن (تقييم سريع)

في الجمهورية اليمنية، لا يوجد حتى الآن تطبيق رسمي موحد للبلاغات العملياتية (مثل تطبيق "كلنا أمن" في المملكة العربية السعودية أو تطبيق "سلامتي" في دولة الإمارات العربية المتحدة). لكن المواطنين اليمنيين يستخدمون تطبيق واتساب بشكل واسع كبديل غير رسمي؛ ففي كثير من الحالات، يتصل المواطن برقم الطوارئ ٩٩٩ إذا استطاع، أو يرسل رسالة نصية عبر واتساب إلى رقم ضابط يعرفه شخصياً، أو يرسل إلى صفحات الشرطة الرسمية على فيسبوك.6

التحديات الرئيسية في اليمن تتجلى في خمس نقاط أساسية:

الأولى: ضعف البنية التحتية للإنترنت في المناطق النائية والجبلية والريفية، حيث لا تصل تغطية شبكات الجيل الثالث والرابع إلى كثير من القرى والوديان، مما يجعل إرسال الصور والفيديوهات مستحيلاً أو بطيئاً جداً.

الثانية: غياب تطبيق رسمي موحد، مما يعني أن البلاغات تتشتت بين أرقام شخصية لضباط (الرقم الخاص بضابط الصف، ورقم آخر بضابط آخر)، ولا توجد غرفة عمليات مركزية تتلقاها جميعاً. هذا التشتت يؤدي إلى فقدان بعض البلاغات أو تأخر الرد عليها.

الثالثة: المخاطر الأمنية، فالبلاغات عبر واتساب غير مشفرة بشكل كافٍ (رغم وجود تشفير من طرف إلى طرف، لكنه يمنع التنصت فقط، ولا يمنع قراءة الرسائل إذا تم الوصول إلى الهاتف نفسه). كما أن جهات معادية قد تتسلل إلى حسابات واتساب الضباط وتتنصت على البلاغات الحساسة.

الرابعة: صعوبة توثيق البلاغات الرقمية بشكل قانوني، فالتسجيلات الصوتية الرسمية لمكالمات رقم الطوارئ لها حجية قانونية مقبولة في المحاكم اليمنية، أما رسائل واتساب والصور المرسلة عبره فحجيتها القانونية أضعف، لأن المحكمة قد تشكك في إمكانية تزييفها أو التلاعب بها.7

الخامسة: غياب سياسة واضحة للتعامل مع البلاغات الرقمية داخل غرف العمليات، فمعظم غرف العمليات اليمنية لم تدرج بعد "البلاغات الرقمية" في إجراءاتها القياسية، مما يؤدي إلى أن كل موظف يتعامل معها بطريقته الخاصة (أحياناً يهملها، وأحياناً يتعامل معها كبلاغ هاتفي).

توصية أكاديمية واضحة :على وزارة الداخلية اليمنية، في مرحلة الاستقرار السياسي والأمني، أن تعمل على تطوير تطبيق رسمي موحد (يُقترح تسميته "بلاغي" أو "طوارئي" أو "نحن معك"). يجب أن يجمع هذا التطبيق المزايا التالية: (أ) إمكانية إرسال صور وفيديو ورسائل نصية وموقع جغرافي دقيق. (ب) إرسال تلقائي للموقع دون عناء من المستخدم. (ج) تشفير عالٍ من الطرفين لضمان عدم التنصت. (د) ربط مباشر مع نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب في غرفة العمليات، بحيث تظهر البلاغات تلقائياً على شاشات الموظفين دون وسيط بشري. (هـ) واجهة مستخدم بسيطة تناسب جميع الفئات العمرية، حتى كبار السن الذين لا يجيدون التكنولوجيا. (و) العمل دون اتصال بالإنترنت في الحالات الطارئة)عبر الرسائل النصية القصيرة SMS كبديل.8 (

المطلب الثاني: أنواع التطبيقات المستخدمة في تلقي البلاغات

يمكن تصنيف التطبيقات الحديثة التي تستخدمها إدارات الشرطة حول العالم، والتي يمكن لليمن الاستفادة منها، إلى أربع فئات رئيسية.9

النوع الأول: تطبيقات المراسلة الفورية(Instant Messaging)

وهي تطبيقات مثل واتساب وتلغرام وسيجنال ووي تشات. تستخدم بشكل عفوي من قبل المواطنين (غير رسمي في معظم الدول) لإرسال بلاغات إلى أرقام ضباط يعرفونها شخصياً أو إلى الأرقام الرسمية المنشورة على الملصقات. هذه التطبيقات هي الأكثر انتشاراً في اليمن، حيث يعتمد عليها المواطنون بشكل شبه يومي للتواصل مع ضباط الشرطة الذين يعرفونهم، ومع ذلك، فإن استخدامها كقناة رسمية للبلاغات يواجه معضلة: الرسمية تتطلب إجراءات وتوثيقاً، وهذه التطبيقات لم تصمم أصلاً لهذا الغرض.

عالمياً، تستخدم بعض إدارات الشرطة المتقدمة واتساب كقناة إضافية (غير رئيسية) لاستقبال بلاغات غير طارئة، مع تحذير واضح للمواطنين: "هذه القناة لا تصلح للطوارئ، في الحالات العاجلة اتصل على رقم الطوارئ."

النوع الثاني: تطبيقات الشرطة الرسمية(Official Police Apps)

وهي تطبيقات تطورها وزارة الداخلية أو قوة الشرطة الوطنية، ويمكن للمواطن تحميلها مجاناً من متاجر التطبيقات (جوجل بلاي وآبل ستور)، ثم إنشاء حساب شخصي له، وإرسال بلاغات رسمية مقترنة برقم بلاغ فوري يمكن تتبعه.

من أمثلتها العالمية الناجحة: تطبيق "كلنا أمن" في المملكة العربية السعودية، وتطبيق "MySafety"في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتطبيق "Police UK" في بريطانيا، وتطبيق "NYC 311" في مدينة نيويورك (للبلاغات غير الطارئة).

مزايا هذا النوع تتلخص في: (أ) التكامل الكامل مع نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب في غرفة العمليات، (ب) التوثيق القانوني الموثوق، (ج) إمكانية متابعة البلاغ من قبل المواطن (كيتابع طلب الشحن في التجارة الإلكترونية)، (د) حفظ سجل تاريخي لبلاغات المواطن.

في اليمن، هذا النوع غير موجود رسمياً بعد. هناك تطبيقات أمنية حكومية أخرى (مثل تطبيقات وزارة الداخلية الإخبارية)، لكنها غير مخصصة للبلاغات العملياتية العامة.10

النوع الثالث: منصات التواصل الاجتماعي(Social Media Platforms)

وهي منصات مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام وتيك توك. يرسل المواطن رسالة مباشرة إلى الصفحة الرسمية للشرطة على هذه المنصات، أو يضع منشوراً عاماً ويطلب من متابعيه مشاركته (على أمل أن تصل إلى مسامع الشرطة).

العديد من إدارات الشرطة العالمية لديها حسابات رسمية نشطة على هذه المنصات، وتستقبل البلاغات من خلالها (مع تحذير واضح: "لا تستخدم هذه القناة للحالات الطارئة، اتصل على رقم الطوارئ").

في اليمن، لدى شرطة بعض المحافظات (مثل عدن، المكلا، تعز) صفحات فيسبوك رسمية. لكن استقبال البلاغات يتم بشكل يدوي (أي موظف يتصفح الصفحة ويقرأ الرسائل ويحولها إلى غرفة العمليات)، وليس بشكل آلي متكامل. هذا يعني تأخيراً كبيراً في معالجة البلاغات، واحتمالاً لفقدان بعضها.

النوع الرابع: تطبيقات الإبلاغ المجتمعي(Community Reporting Apps)

وهي تطبيقات متخصصة أصلاً في الإبلاغ عن مشاكل بلدية أو بيئية (كحفر في الطرق، تراكم قمامة، إنارة معطلة)، لكنها تستخدم أحياناً للإبلاغ عن جرائم بسيطة (كالكتابة على الجدران، إزعاج الجيران، حيوانات ضالة).

من أمثلتها العالمية: تطبيق "SeeClickFix" في الولايات المتحدة الأمريكية، وتطبيق "FixMyStreet"في بريطانيا. مزاياها: أنها تركز على المشاكل اليومية الصغيرة التي لا تستدعي استجابة عاجلة، مما يخفف الضغط عن غرفة العمليات.

في اليمن، هذا النوع غير موجود على الإطلاق، لكن يمكن اعتباره هدفاً مستقبلياً واعداً.

المبحث الثاني
دور التطبيقات الحديثة في البلاغ العملياتي

تمهيد للمبحث

بعد أن تعرفنا في المبحث الأول على أنواع التطبيقات الحديثة وواقعها في اليمن، ننتقل الآن إلى الاستخدامات العملية الثلاثة الأكثر أهمية لغرفة العمليات: (١) نشر صور المشتبه بهم وطلب المساعدة الجماهيرية، (٢) جمع المعلومات الاستباقية والمراقبة الرقمية، (٣) التحقق من المعلومات وتوثيقها.11

هذه الأدوار ليست بديلة عن العمل الشرطي التقليدي، بل مكملة له ومعززة؛ فالتطبيقات لا تغني عن وجود دورية في الميدان، لكنها تزودها بمعلومات أفضل وأسرع.

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- **المطلب الأول :**نشر صور المشتبه بهم وطلب المساعدة الجماهيرية.
- **المطلب الثاني :**جمع المعلومات الاستباقية والمراقبة الرقمية.
- **المطلب الثالث :**التحقق من المعلومات وتوثيقها.

المطلب الأول: نشر صور المشتبه بهم وطلب المساعدة الجماهيرية

من أقوى استخدامات وسائل التواصل والتطبيقات في العمل الشرطي المعاصر: الاستعانة بالجمهور أو ما يعرف بالحشد المصادر .(Crowdsourcing) الفكرة بسيطة: عندما تفشل التحقيقات التقليدية (ككاميرات المراقبة، البصمات، الحمض النووي) في التعرف على هوية مشتبه به، تقوم الشرطة بنشر صورته (أو مقطع فيديو له) على حساباتها الرسمية في فيسبوك أو تويتر أو تلغرام أو تطبيقها الرسمي، وتطلب من المواطنين المساعدة في التعرف عليه.12

هذا الأسلوب يحقق عدة أهداف:

(أ) سرعة التعرف على المشتبه به، لأن عدد العيون التي تنظر إلى الصورة يصبح بالملايين بدلاً من عيون المحققين القلائل.

(ب) إشراك المجتمع في العمل الشرطي، مما يعزز الثقة بين الشرطة والمواطنين.

(ج) توفير الوقت والجهد على المحققين، الذين يمكنهم توجيه جهودهم نحو مهام أخرى.

الإجراءات القياسية للنشر (يجب الالتزام بها بدقة لتجنب المساءلة القانونية):

أولاً: استأذن النيابة العامة قبل نشر أي صورة أو فيديو، ولا تنشر صوراً بدون إذن قانوني صريح. هذا الإجراء يحمي الشرطة من دعاوى التشهير أو انتهاك الخصوصية.

ثانياً: لا تنشر اسم المشتبه به إذا كان قاصراً (أقل من ثمانية عشر سنة)، ولا تنشر صورته إذا كان قاصراً إلا في أخطر الجرائم (كقتل أو خطف) وبعد إذن خاص من القضاء.

ثالثاً: ضع رقم اتصال خاصاً بالبلاغات المتعلقة بهذه الصورة (ليس رقم الطوارئ ٩٩٩)، حتى لا يزدحم خط الطوارئ بالمكالمات غير العاجلة. خصص رقماً منفصلاً (أو قناة واتساب منفصلة) لهذا الغرض.

رابعاً: بعد القبض على المشتبه به، احذف المنشور فوراً (أو أضف تحديثاً واضحاً: "تم القبض على المشتبه به، شكراً لتعاونكم"). هذا يحمي سمعة المشتبه به (الذي لا يزال بريئاً حتى تثبت إدانته)، ويجنب الشركة انتقادات.

A. **مثال :**في عام ٢٠١٨، نشرت شرطة لوس أنجلوس صورة مشتبه به من كاميرا مراقبة على تطبيقها الرسمي. خلال ست ساعات فقط، تلقوا مئتي بلاغ من مواطنين، تعرفوا على هوية المشتبه به، وألقوا القبض عليه في اليوم التالي، وقتها، قال قائد الشرطة: "ما كان ليأخذنا هذا التحقيق أسابيع لولا مساعدة الجمهور13 ."

B. **مثال :**في المملكة العربية السعودية، يستخدم تطبيق "كلنا أمن" هذه الميزة بشكل منتظم. ينشر التطبيق صوراً لمشتبه بهم في قضايا متنوعة (من سرقات إلى إرهاب)، ويتلقى البلاغات عبر التطبيق نفسه. حقق التطبيق نجاحات كثيرة في التعرف على مجرمين هاربين.

التحديات في اليمن (إذا أردنا تطبيق هذه الميزة مستقبلاً):

A. ضعف انتشار التطبيقات الرسمية، فمعظم اليمنيين لا يملكون تطبيق شرطة رسمياً على هواتفهم، لأن الوزارة لم تطلقه بعد. إذا نشرت الشرطة صورة على فيسبوك، فقد تصل إلى شريحة محدودة فقط من مستخدمي فيسبوك (حوالي ١٥-٢٠٪ من السكان).

B. مخاطر نشر صور "خطأ"، فقد يتعرض شخص بريء (يشبه المشتبه به) للتحرش أو الاتهامات الكاذبة من قبل الجمهور الغاضب، وقد تصل التهديدات إلى عائلته. الحل: مراجعة القضاء بدقة قبل النشر، والتأكد من أن الصورة واضحة بما يكفي (ليست ضبابية) لتجنب الالتباس.

C. غياب ثقافة الإبلاغ المجتمعي في اليمن، فالكثير من المواطنين يخافون من الإبلاغ خوفاً من الانتقام القبلي أو العائلي. الحل: ضمان عدم كشف هوية المبلغين (من خلال قنوات مشفرة ومجهولة المصدر).

المطلب الثاني: جمع المعلومات الاستباقية والمراقبة الرقمية

ليس كل بلاغ يأتي بعد وقوع الحادثة؛ فـي كثيـر مـن الأحيـان، يلـتقط مـواطن يمنـي (أو أي مواطن في العالم) فيديو لشخص مشبوه يتجول في حي غريب في أوقات متأخرة مـن الليـل، أو يصور سيارة بـدون لوحـات معدنيـة تـركن بشـكل مريـب أمـام أحـد المنـازل، أو يلاحـظ أشخاصـاً يتبـادلون حقائـب فـي مكـان مهجـور. ثـم يرسـل هـذا الفيـديو أو الصـورة إلـى الشرطة **قبل** وقوع الجريمة (أثناء مرحلة التخطيط لها). هذه المادة الخـام تسـمى "معلومـات استباقية(Proactive Intelligence) "، وهي من أقوى أدوات منع الجريمة.14

كيف تعمل غرفة العمليات على استغلال هذه المعلومات الاستباقية؟

الخطوة الأولى: تشجيع المواطنين على إرسال "ملاحظات أمنية" (وليس بلاغـات طـوارئ) عبر تطبيق مخصص أو عبر قناة واتساب رسمية. يجب توضيح أن هذه الملاحظـات ليسـت بلاغات طوارئ، وأن الاستجابة لها قد لا تكون فورية (قد تستغرق ساعات أو أياماً)، لكنهـا ستُدرس وتؤخذ بعين الاعتبار.

الخطوة الثانية: يقوم محلل المعلومات في غرفة العمليـات (أو ضـابط العمليـات نفسـه إذا لـم يتوفر محلل متفرغ) بمراجعة هذه الملاحظات الواردة، وتصنيفها حسب المنطقـة الجغرافيـة ونوع الشبهة (مسلح، سيارة مشبوهة، تحركات غير عادية).

الخطوة الثالثة: يقـوم المحلـل بـربط هـذه الملاحظـات بقاعـدة بيانـات المجـرمين المعـروفين (الهاربين، المطلوبين، ذوي السوابق). إذا تطـابق شـخص مـا مـع صـفات مجـرم مطلـوب، تُرفع درجة أولوية الملاحظة.

الخطوة الرابعة: تُرسل دورية إلى المنطقة للتحقق من هذه الملاحظة، ولكن بنية "استطلاع" فقط، لا بنية "مداهمة". أي أن الدورية تتجول فـي المكـان المحـدد (بـدون أن تظهـر ملامـح التفتيش)، وتلاحظ من بعيد. هذا الإجراء لا يتطلب إذناً قضائياً (لأنه مجرد اسـتطلاع عـادي في مكان عام).

تحذير قانوني شـديد الأهميـة :لا يجـوز اسـتخدام هـذه المعلومـات الاسـتباقية (القائمـة علـى "شكوك" وليس "أدلة قاطعة") لمداهمة منزل أو تفتيش شـخص بـدون إذن قضـائي صـريح؛ فالشك ولو كان قوياً، ليس دليلاً. لكنها تكفـي لبـدء "مراقبـة ميدانيـة (Surveillance) "أو لطلب مذكرة تفتيش من النيابة إذا توافرت قرائن معززة.

مثال واقعي (عالمي) :في مدينة شيكاغو الأمريكية، طوّرت الشرطة نظاماً للتحليلات التنبؤية يعتمد على "البلاغات الاستباقية" من المواطنين (كالإبلاغ عن أشخاص يتجولون في أوقات غير معتادة). النظام يدمج هذه البلاغات مع أنماط الجريمة التاريخية، ويخرج بتوقعات لمواقع الجريمة المستقبلية بدقة تصل إلى ١٥.٨٠ %

مثال افتراضي (يمني) :يرسل مواطن في تعز فيديو لشخص غريب يصور منزلاً من عدة زوايا، ثم يغادر بسرعة. لم تحدث جريمة بعد. غرفة العمليات تسجل الفيديو في قاعدة البيانات الاستباقية. بعد أسبوع، يُعتدى على نفس المنزل. تتطابق صورة المعتدي مع صورة الشخص الغريب. هذا الفيديو يصبح دليلاً قاطعاً في المحكمة.

المطلب الثالث: التحقق من المعلومات وتوثيقها

من أكبر المشاكل التي تواجه غرف العمليات مع البلاغات الرقمية هي **المعلومات المضللة** (Misinformation)و **المعلومات المغرضة** .(Disinformation)قد يرسل المواطن فيديو قديماً (من حادثة وقعت قبل سنوات) ويدعي أنه حديث، أو يرسل صورة معدلة بالفوتوشوب لخلق ذعر، أو يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتزوير صوت أو فيديو) ما يعرف بـ "ديب فايك .(Deepfake - "هذه الممارسات تتسبب في إرسال دوريات إلى عناوين خاطئة، وإضاعة وقت وموارد، وإثارة الذعر بين المواطنين.16

لحسن الحظ، يمكن استخدام التطبيقات الحديثة أيضاً للتحقق من صحة المعلومات وفضح المزيفة منها، وهذه بعض الأدوات التي يمكن تدريب ضباط العمليات عليها (أو على الأقل الاستعانة بمحلل معلومات مدرب عليها):

الأداة الأولى: التحقق من الموقع الجغرافي.(Geo-location Verification)
كيفية التطبيق: يقوم الموظف بمقارنة موقع التحديد الجغرافي المُرسل (الذي جاء مع البلاغ، إذا كان متاحاً) مع موقع المعالم الجغرافية الظاهرة في الصورة أو الفيديو (مثل جبال، أبنية مميزة، أنهار، جسور). إذا لم يتطابق الموقع المذكور في النص مع الموقع المستنتج من معالم الصورة، فمن المحتمل أن البلاغ مريب أو أن المتصل أخطأ في تحديد الموقع (أو تعمّد تضليل الشرطة). مثال: مقطع فيديو يظهر "انفجاراً" في مدينة عدن، ولكن المعالم الجغرافية في الخلفية تشير إلى جبال لا توجد في عدن (بل في محافظة أخرى أو دولة أخرى). هذا مؤشر قوي على تزوير البلاغ.

الأداة الثانية: التحقق من زمن الصورة.(Timestamp Verification)
كيفية التطبيق: يمكن استخراج "البيانات الوصفية (Metadata) "للصورة (وهي بيانات مخفية داخل الملف، لا تظهر عند فتح الصورة عادة). هذه البيانات تحتوي على: التاريخ والوقت الذي التُقطت فيه الصورة، ونوع الجهاز، وحتى إحداثيات الموقع (إن كانت خدمة التحديد الجغرافي مفعلة). إذا أظهرت البيانات أن الصورة التُقطت قبل ثلاث سنوات، بينما المدعي يقول إنها التُقطت اليوم، فالبلاغ كاذب. (ملاحظة: بعض التطبيقات (كتطبيقات التواصل) تحذف هذه البيانات تلقائياً لأغراض الخصوصية، لكن في بعض الحالات تبقى).

الأداة الثالثة: التحقق من مصدر الفيديو.(Source Verification)
كيفية التطبيق: هل هذا الفيديو تم بثه على قناة إخبارية موثوقة قبل يومين؟ إذا كان الجواب نعم، فالفيديو ليس حادثة جديدة. استخدم محرك البحث العكسي عن الصور (Reverse Image Search)في محرك البحث جوجل (أو بينغ). ارفع الصورة (أو جزءاً منها)

إلى المحرك، وسيبحث عن مواقع أخرى نشرت هذه الصورة. قد يظهر أن الصورة نُشرت قبل سنوات في حادثة مماثلة في دولة أخرى.

الأداة الرابعة: برامج كشف التزييف.(Forgery Detection Software)
توجد برمجيات رخيصة (بعضها مجاني) يمكنها تحليل الصور والكشف عما إذا كانت معدلة بالفوتوشوب أو ببرامج أخرى. تعتمد هذه البرمجيات على تحليل تناسق الإضاءة، والظلال، والحدود بين العناصر. إذا أظهرت النتيجة أن الصورة معدلة probability) (high، فاستبعدها.

تنبيه مهم :ليس مطلوباً من كل موظف استقبال بلاغات أن يكون خبيراً في هذه الأدوات التقنية المعقدة. لكن يُستحسن أن يكون في غرفة العمليات "محلل معلومات" مدرب على هذه الأدوات؛ في الغرف الصغيرة التي لا تتوفر فيها هذه الإمكانية، يُكتفى بالشك المبدئي وإرسال دورية للتحقق الميداني (الوسيلة الأقدم والأضمن)؛ فالتحقق الميداني (أي رجل الشرطة بعينيه وأذنيه) لا يزال المعيار الذهبي الذي لا تغنيه عنه أي تكنولوجيا.17

المبحث الثالث
طرق الاستفادة من التطبيقات الحديثة

تمهيد للمبحث

بعد أن عرفنا في المبحث الأول "ماذا" (أنواع التطبيقات) وفي المبحث الثاني "لماذا" (الأدوار العملية)، ننتقل الآن إلى "كيف": كيف يمكن لغرفة العمليات أن تستفيد من هذه التطبيقات في عملها اليومي؟ هناك ثلاث طرق رئيسية، مرتبة من الأبسط (الأقل تكلفة والأسرع تطبيقاً) إلى الأكثر تقدماً (الأعلى تكلفة والأطول زمناً).18

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- **المطلب الأول :**قنوات بلاغات رسمية على التطبيقات (أبسط الطرق).
- **المطلب الثاني :**حملات التوعية المجتمعية عبر التطبيقات (متوسطة).
- **المطلب الثالث :**التعاون مع منصات التكنولوجيا (المتقدمة).

المطلب الأول: قنوات بلاغات رسمية على التطبيقات

أبسط طريقة وأقلها تكلفة، ويمكن تطبيقها في اليمن حالياً (إذا توفرت الإرادة والإمكانيات البسيطة)، هي أن تنشئ الشرطة **قناة رسمية** على تطبيق واتساب أو تلغرام أو حساباً رسمياً على فيسبوك. ثم تنشر رقم القناة أو رابط الحساب على الملصقات في الشوارع، وعلى الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية، وفي النشرات التلفزيونية والإذاعية.19

الإجراءات والضوابط (يجب الالتزام بها لنجاح القناة):

أولاً: خصص ضابطاً (أو فريقاً صغيراً من ضباط العمليات) للرد على رسائل القناة. يجب أن يكون هذا الضابط متواجداً على الأقل خلال ساعات الذروة (من الساعة ٨ صباحاً إلى ١٠ مساءً)؛ في الليل (من ١٠ مساءً إلى ٨ صباحاً)، يمكن تشغيل رد تلقائي يخبر المرسل بأن طلبه سيدرس في الصباح.

ثانياً: لا تستخدم القناة للبلاغات العاجلة جداً (من المستوى الأول والثاني). يجب أن يكون الرد التلقائي الأول للقناة هو: "شكراً لبلاغك. هذه القناة للبلاغات غير العاجلة فقط. إذا كانت الحالة طارئة (مثل إطلاق نار، حريق، عنف مستمر)، يرجى الاتصال فوراً على رقم الطوارئ (٩٩٩)". هذا الإجراء ينقذ حياة المواطنين الذين قد يرسلون رسالة نصية في حالة طارئة بدلاً من الاتصال الهاتفي.

ثالثاً: استخدم الرد التلقائي (Auto-reply) لإدارة توقعات المرسل. نص مقترح: "شكراً لتواصلك مع شرطة (المدينة). تم استلام رسالتك. سيتم دراستها خلال ٣٠ دقيقة (في ساعات العمل الرسمية). إذا كانت الحالة طارئة، نرجو الاتصال على ٩٩٩. شكراً لتفهمك".

رابعاً: لا تطلب من المواطن أبداً إرسال صور أو فيديوهات لأشخاص عراة (ضحايا اغتصاب مثلاً)، أو لأماكن حساسة للغاية (داخل غرف النوم، حمامات). هذا النوع من المحتوى يتطلب إجراءات قانونية خاصة وحماية للخصوصية. قد لا يكون لديك تصريح قانوني للاحتفاظ بهذه الصور على خوادم واتساب (التي تقع خارج البلاد). الأفضل في هذه الحالات أن يطلب من المواطن الحضور إلى مركز الشرطة شخصياً.

مثال تطبيقي (نجاح في مصر) :أطلقت وزارة الداخلية المصرية "خط نجدة الطفل" عبر واتساب، وخصصت رقم واتساب (ليس ١٢٢، بل رقماً منفصلاً)، وطلبت من الأطفال (أو آبائهم) إرسال رسائل عن تعرضهم للعنف أو التحرش. حقق الخط نجاحاً كبيراً، حيث تلقى عشرات الآلاف من الرسائل خلال العام الأول، وساهم في كشف العديد من القضايا.20

المطلب الثاني: حملات التوعية المجتمعية عبر التطبيقات

لا فائدة من إنشاء قناة بلاغات رسمية إذا كان المواطنون لا يعرفون بوجودها، أو لا يعرفون كيفية استخدامها، أو يخافون من استخدامها (خوفاً من المساءلة أو الانتقام). لذلك، **حملات التوعية** ضرورية لتعريف الجمهور بقنوات البلاغات الرقمية، ولتعليمهم الاستخدام الصحيح (متى يرسلون ومتى يتصلون)، ولطمأنتهم بأن هوياتهم ستحفظ سرية 21.

أفكار لحملات توعية منخفضة التكلفة (تناسب الإمكانيات اليمنية):

الفكرة الأولى: أنتج فيديو قصيراً جداً (لا يتجاوز ٣٠ ثانية) ينشر على تيك توك وفيسبوك وإنستغرام. مضمون الفيديو المقترح: "ماذا تفعل إذا رأيت حادثة مرور بسيطة؟" يظهر المواطن يلتقط صورة للسيارة المتضررة ولوحة أرقامها، ثم يرسلها إلى رقم واتساب الشرطة، ويضيف تعليقاً صوتياً: "شارع الثلاثين، أمام المدرسة". ثم يظهر نص: "للبلاغات غير العاجلة، أرسل واتساب إلى الرقم ٧٧٧ .xxxللطوارئ اتصل ٩٩٩". هذا الفيديو يمكن أن ينتجه ضابط مبتدئ بهاتفه الذكي خلال ساعة، بتكلفة صفرية.

الفكرة الثانية: اطبع ملصقاً (Poster) بسيطاً يحتوي على رمز الاستجابة السريعة (QR Code) الذي يفتح محادثة واتساب مباشرة مع غرفة العمليات. ضع هذا الملصق في الأماكن العامة الرئيسية: الأسواق المركزية، المساجد الكبرى، المدارس الثانوية والجامعات، المستشفيات، وأسواق النطاقين. يمكن طباعة الملصق في مطبعة عادية بتكلفة زهيدة.

الفكرة الثالثة: تعاون مع المؤثرين (Influencers) على وسائل التواصل الاجتماعي في اليمن. هناك شباب يمنيون يتابعهم مئات الآلاف على تيك توك ويوتيوب وإنستغرام. يمكنك مراسلتهم وطلب نشر رسالة توعوية (مقابل مبلغ رمزي أو مجاناً كخدمة مجتمعية). قد يستجيب الكثير منهم لأنها رسالة إنسانية.

الفكرة الرابعة: استخدم مكبرات الصوت في المساجد يوم الجمعة (بعد صلاة الجمعة) لتوجيه رسالة توعوية سريعة: "رقم واتساب شرطة المحافظة هو ٧٧٧xxx، أرسلوا صور المخالفات المرورية والبلاغات غير العاجلة. الحالات الطارئة اتصلوا ٩٩٩". (بعد التنسيق مع وزارة الأوقاف).

المطلب الثالث: التعاون مع منصات التكنولوجيا

المستوى المتقدم (والأعلى تكلفة) هو عقد اتفاقيات رسمية مع شركات التكنولوجيا الكبرى (مثل واتساب (التابع لميتا)، فيسبوك، تويتر، جوجل) لتسهيل استقبال البلاغات ودمجها مع أنظمة غرفة العمليات بشكل آلي.22

أمثلة على هذا التعاون:

المثال الأول (واتساب) :تتيح منصة واتساب للجهات الحكومية (بعد التحقق من هويتها ومنحها شارة التحقق الزرقاء) إنشاء "حساب أعمال رسمي WhatsApp Business) " (Accountبواجهة أفضل لإدارة الرسائل الجماعية. الحساب الرسمي يوفر ميزات لا تتوفر في الحساب العادي: (أ) ردود تلقائية قابلة للتخصيص حسب الكلمات المفتاحية التي يكتبها المرسل، (ب) تصنيف الرسائل الواردة (طفل، إسعاف، حادث سير، إلخ) آلياً، (ج) تحليلات وإحصائيات بأعداد الرسائل وأوقات الذروة، (د) إمكانية الربط مع نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب عبر واجهة برمجية .(API) التكلفة: منخفضة (مجانية أو رمزية) مقارنة بالفوائد.

المثال الثاني (خرائط جوجل) :توفر جوجل واجهة برمجية (API) لخدمة الخرائط يمكن دمجها مع تطبيق الشرطة الرسمي (إن وُجد). هذه الواجهة تسمح للمستخدم (المواطن) بمشاركة موقعه الجغرافي الدقيق أثناء كتابة البلاغ، وتسمح لغرفة العمليات بعرض هذا الموقع على خريطة تفاعلية داخل نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب. التكلفة: متوسطة (حسب عدد الطلبات التي يرسلها التطبيق شهرياً). لكن جوجل تقدم خصومات للجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية.

المثال الثالث (فيسبوك) :يوفر فيسبوك نظاماً خاصاً للإبلاغ عن "المحتوى الخطير" (مثل البث المباشر لعملية إطلاق نار، أو تهديد بقتل جماعي). الشرطة يمكنها إرسال إشعار عاجل إلى فيسبوك عبر قنوات رسمية، وفيسبوك بدوره يمكنه إيقاف البث المباشر، أو إخطار الأصدقاء المقربين للمستخدم (إذا كان يمر بأزمة نفسية)، أو حفظ المحتوى كدليل جنائي قبل حذفه.

في اليمن :التعاون مع هذه الشركات العالمية صعب حالياً لعدة أسباب: (أ) الحظر الاقتصادي والعقوبات التي تحد من تحويل الأموال لشراء خدمات تقنية. (ب) ضعف البنية التحتية للإنترنت في كثير من المناطق. (ج) غياب تطبيق وطني رسمي يمكن ربطه بهذه الخدمات. لكن يمكن البدء بخطوات أولية وأبسط: التعاون مع شركات الاتصالات المحلية (إم ت إن يمن، سبأفون، يمن موبايل) لتطوير تطبيق خفيف وسريع، يعتمد على الرسائل

النصية القصيرة (SMS) للأماكن التي لا تغطيها الإنترنت. هذا التطبيق المحلي لـن يكـون بمواصفات جوجل أو واتساب، لكنه سيكون "كافياً" في المرحلة الانتقالية.23

المبحث الرابع
المحاذير من البلاغات الكاذبة والمعلومات المضللة

تمهيد للمبحث

ليس كل ما يصل عبر التطبيقات صحيحاً أو موثوقاً. بلاغ كاذب واحد يمكن أن يشل غرفة العمليات لساعات، ويرسل فرقاً إلى عناوين خاطئة (بينما الحادثة الحقيقية تحدث في مكان آخر)، ويضيع وقتاً كان يمكن إنقاذ أرواح به. هذا المبحث يعلمك كيف تميز البلاغ الحقيقي من الكاذب، وكيف تتعامل مع المزعجين والكذابين، مع الحفاظ على المبادئ الأخلاقية والقانونية.24

ينقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب:

- **المطلب الأول :**أنواع البلاغات الكاذبة عبر التطبيقات.
- **المطلب الثاني :**تأثير البلاغات الكاذبة على غرفة العمليات.
- **المطلب الثالث :**آليات التعامل مع البلاغات الكاذبة.
- **المطلب الرابع :**التحديات القانونية والأخلاقية.

المطلب الأول: أنواع البلاغات الكاذبة عبر التطبيقات

يمكن تصنيف البلاغات الكاذبة التي قد تصل إلى غرفة العمليات عبر التطبيقات إلى أربعة أنواع رئيسية، لكل منها دافع مختلف وخطورة مختلفة.25

النـــــوع الأول: الـــــبلاغ الكيـــــدي(Malicious False Report)
وهو بلاغ يرسله المتصل بقصد متعمد إيذاء شخص آخر، كأن يرسل صورة مسدس (من الإنترنت) ويقول إن جاره يخزن أسلحة، أو يرسل فيديو لشخص وهو يشرب الخمر ويقول إنه يتحرش بفتيات. الدافع في هذه الحالة هو الانتقام أو الحسد أو الخلافات العائلية أو بين الجيران. خطره عالٍ جداً، لأنه قد يؤدي إلى مداهمة منزل شخص بريء، واحتجازه لساعات، وتدمير سمعته الاجتماعية، وربما تعرضه للاعتداء من قبل الجيران الغاضبين؛ في اليمن، تنتشر هذه الظاهرة في المناطق القبلية كوسيلة للضغط على الخصوم.

النوع الثاني: البلاغ التسلية

وهو بلاغ يرسله المتصل لغرض المزاح أو التسلية أو (في أسوأ الأحوال) لاختبار سرعة رد فعل الشرطة. قد يرسل صورة "قنبلة" مرسومة على بطيخة، أو فيديو "لص" يقتني حقيبة، ويكتشف أنه مجرد عامل نظافة. الدافع هو المراهقة في الغالب (أطفال أو مراهقون). خطره متوسط، لأنه يضيع وقت الموظفين (قد يستغرق التحقق ١٠-١٥ دقيقة)، لكن يمكن اكتشافه بسرعة إذا كان الموظف يقظاً؛ في اليمن، تنتشر هذه الظاهرة بين طلاب المدارس والجامعات.

النوع الثالث: البلاغ المضلل

وهو بلاغ يرسل فيه المتصل معلومات صحيحة في جوهرها ولكنها غير حديثة أو من غير سياقها. مثلاً: يعيد نشر فيديو قديم لانفجار صهريج وقود في عدن (وقع عام ٢٠١٥) ويقول إنه حدث اليوم (٢٠٢٥). أو يرسل خبراً عن زلزال في تركيا ويقول إنه سيحدث في صنعاء خلال ساعات. الدافع ليس خبيثاً في العادة، بل الجهل أو عدم التحقق من المصدر. خطره منخفض إلى متوسط (يضيع وقت التحقق، لكنه لا يسبب أضراراً جسدية مباشرة)؛ في عصر السرعة، تنتشر هذه الظاهرة عبر تطبيقات واتساب ومجموعات العائلة.

النوع الرابع: البلاغ الخاطئ

وهو بلاغ يرسل فيه المتصل معلومات غير دقيقة عن طريق الخطأ غير المقصود، كأن يرسل صورة مشتبه به (يظنه صادقاً)، ثم يكتشف لاحقاً أنه أخطأ في الشخص (يبدو مشابهاً

لكنه ليس هو). أو يرسل عنواناً غير صحيح (يقول "شارع الخزان" وعنوان الحادثة هو "شارع السبعين"). الدافع هو حسن النية ولكن ضعف الذاكرة أو ضعف الوصف. خطره منخفض (يمكن تصحيحه بالاتصال مرة أخرى أو بإرسال دورية إلى العنوانين معاً)؛ في اليمن، هذا النوع منتشر في المناطق الفقيرة التي لا تحمل شوارعها أسماء رسمية.

المطلب الثاني: تأثير البلاغات الكاذبة على غرفة العمليات

لا يقتصر تأثير البلاغات الكاذبة على "إضاعة الوقت" فقط (وهو أمر سيء وحده). بل يمكن أن يكون التأثير **قاتلاً** في بعض الحالات، وذلك من خلال آليات متعددة.26

الأثر الأول: إرسال دورية إلى عنوان خاطئ .عندما يرسل بلاغ كاذب عن "إطلاق نار" في حي معين، تُرسل الدورية المتاحة إلى ذلك العنوان؛ في نفس الوقت، يقع بلاغ حقيقي (إطلاق نار أيضاً) في حي آخر، فلا تجد دورية متاحة (لأنها في العنوان الخاطئ). تتأخر الاستجابة، وقد يصاب شخص أو يموت خلال فترة الانتظار.

الأثر الثاني: استنزاف الموارد .إذا تكررت البلاغات الكاذبة، تُرسل سيارات إسعاف (عددها محدود أصلاً) إلى مواقع انفجارات وهمية، وعندما يقع انفجار حقيقي بعد نصف ساعة، لا تجد سيارات إسعاف (كلها في الوهمي). هذا يعني خسائر بشرية مضاعفة (ضحايا الحادث الحقيقي يموتون بسبب نقص الإسعافات).

الأثر الثالث: فقدان ثقة الجمهور .إذا كثرت البلاغات الكاذبة، قد يتوقف المواطنون الجادون عن الإبلاغ خوفاً من أن تظن الشرطة أنهم يكذبون (ظاهرة "الراعي الذي كذب فأكل الذئب غنمه"). أو قد تصبح الشرطة متشككة في كل بلاغ، فتؤخر الاستجابة حتى "تتأكد" (وهو الأمر الذي قد يسبب وفيات أيضاً).

الأثر الرابع: الضغط النفسي على الموظفين .التعامل اليومي مع بلاغات كاذبة ومزعجين ومتصلين يسبون ويشتمون يسبب إرهاقاً نفسياً لموظفي الاستقبال (Call Takers) والمحولين .(Dispatchers) قد يصل الأمر إلى "الاحتراق الوظيفي (Burnout) " وترك الخدمة.

المطلب الثالث: آليات التعامل مع البلاغات الكاذبة

يمكن تصنيف آليات التعامل مع البلاغات الكاذبة (الواردة عبر التطبيقات) إلى خمسة مستويات، من الأسهل (الأقل تكلفة) إلى الأصعب (الأكثر تكلفة وتحتاج إلى قوانين).27

الآلية الأولى: عدم التصديق المبدئي

تعني أن تتعامل مع أي بلاغ رقمي (خاصة إذا كان من مصدر غير معروف) كمصدر "منخفض الموثوقية" (مستوى (ج) أو (د) في تصنيف سابق). بمعنى: لا تصدقه كاملاً قبل التحقق، لكن لا ترفضه كاملاً أيضاً. كيف تطبق هذا في غرفة العمليات؟ إذا وصل بلاغ عبر واتساب من رقم مجهول، لا ترسل دورية فوراً؛ حاول أولاً الاتصال بالرقم المجهول (إذا كان ظاهراً) واسأل عن تفاصيل أكثر. إذا لم يرد، أو أعطى إجابات متناقضة، فقرر عدم الإرسال (أو إرسال دورية واحدة فقط بوتيرة بطيئة).

الآلية الثانية: التحقق عبر مصدر ثانٍ

تعني أن تتصل بشخص آخر (ليس المبلغ الأصلي) موجود في نفس الموقع المبلغ عنه، وتطلب تأكيد الحادثة. من هم الأشخاص الثانويون المناسبون؟ جيران، مالك محل قريب، عمال نظافة، سائق سيارة أجرة. مثال: يرسل شخص عبر واتساب: "هناك شجار بالمطاوي في سوق الخضار في المنصورة". لا ترسل دورية فوراً. اتصل بصاحب بقالة معروف لك في نفس السوق، واسأله: "هل هناك شجار الآن؟" فإن قال نعم، أرسل دورية، وإن قال لا، فاستبعد البلاغ (أو صنفه كاذباً).

الآلية الثالثة: التحقق من بيانات الصورة أو الفيديو

تعني استخدام برمجيات (مجانية أو رخيصة) لعرض بيانات الصورة (التاريخ والوقت والموقع والإحداثيات والجهاز). إذا أظهرت البيانات أن الصورة التُقطت قبل سنتين في دولة أخرى، فالبلاغ كاذب (مضلل). إذا أظهرت أن الصورة تم التقاطها اليوم في نفس الموقع، فصدقه.

الآلية الرابعة: تسجيل البلاغات الكاذبة في قاعدة بيانات المزعجين

عند التأكد من أن بلاغاً ما كان كاذباً (بقصد كيدي أو تسلية)، يُسجل رقم المتصل (أو معرفه في التطبيق) في قاعدة بيانات خاصة تسمى "قاعدة المزعجين"؛ في المرة التالية التي يتصل فيها نفس الرقم، يظهر تحذير للموظف: "هذا الرقم سجلت له ٣ بلاغات كاذبة سابقة، تعامل معه بحذر". إذا تكرر الأمر أكثر من ٣ مرات، يُتخذ إجراء قانوني (إنذار رسمي، غرامة، إحالة إلى النيابة).

الآلية الخامسة: العقوبات القانونية

تعني تطبيق مواد قانونية صريحة تجرّم "الإبلاغ الكاذب" عن جريمة؛ في القانون اليمني، المواد الصريحة في قانون الجزاءات الخاصة بالبلاغات الكاذبة غير متوفرة بوضوح (وهي فجوة قانونية). لكن في أفضل الممارسات العالمية، يُقترح قانون يعاقب بالحبس (مدة بسيطة) و/أو الغرامة المالية (مبلغ متوسط) كل من يبلغ كذباً بارتكاب جريمة (خاصة إذا نتج عن البلاغ الكاذب ضرر فعلي)؛ في الحالات المتكررة (المزعجين المتلبسين)، تُضاعف العقوبة.

المطلب الرابع: التحديات القانونية والأخلاقية

استخدام التطبيقات الحديثة في تلقي البلاغات يطرح أسئلة قانونية وأخلاقية جديدة لم تكن مطروحة في عصر الهاتف فقط. يجب أن تكون غرفة العمليات على دراية بهذه التحديات وأن تضع سياسات واضحة للتعامل معها.28

التحدي الأول: خصوصية المواطن.

عندما يرسل المواطن صورة أو فيديو (كجزء من بلاغه)، قد يصور عن غير قصد أشخاصاً آخرين ليسوا طرفاً في الحادثة، كالمارة في الشارع، أو الجالسين في مقهى مجاور. هل يحق للشرطة الاحتفاظ بهذه الصورة (التي تظهر وجوه أشخاص أبرياء) في قاعدة بياناتها؟ يطرح هذا السؤال إشكالية دستورية في بعض الدول (الحق في الخصوصية).

الحل المقترح (1) :لا تنشر الصورة أبداً على وسائل التواصل الاجتماعي بدون إذن صريح (كتابةً) من كل شخص ظهر في الصورة (وهو شبه مستحيل). (٢) إذا كانت الصورة ضرورية كدليل جنائي، احتفظ بها في قاعدة البيانات السرية المؤمنة، واحذفها بعد انتهاء القضية (سنة أو سنتين). لا تحتفظ بها لأجل غير مسمى. (٣) إذا كانت الصورة ليست ضرورية (يمكن وصف الحادثة بدونه)، فلا تحتفظ بها أصلاً.

التحدي الثاني: حجية البلاغ الرقمي.

هل تعتبر صورة واتساب (القابلة للتعديل بالفوتوشوب) دليلاً مقبولاً في المحكمة اليمنية؟ القضاء اليمني (وكذا القضاء في معظم الدول العربية) يتحفظ على الأدلة الرقمية القابلة للتعديل، ويطلب أدلة مساندة أخرى (مصادر بشرية، اعتراف المتهم، أدلة جنائية تقليدية). لا يمكن إدانة متهم بناءً على "صورة واتساب" فقط.

الحل المقترح (1) :إذا كان البلاغ الرقمي مهماً ومؤثراً (خصوصاً في القضايا الجنائية الكبرى)، أرسل دورية إلى مسرح الحادثة لتوثيقها بالطرق التقليدية (كاميرات رسمية، أقوال شهود، كاميرات حرارية). لا تعتمد على صورة المواطن وحدها كدليل قاطع. (٢) تأكد من سلسلة حيازة الدليل .(Chain of Custody) أي: كيف وصلت الصورة من هاتف المواطن إلى خادم الشرطة؟ هل هناك احتمال أن تم التلاعب بها في الطريق؟ كلما كانت السلسلة واضحة (باستخدام تطبيق رسمي يضمن التشفير والتوقيع الرقمي)، زادت الحجية القانونية.

التحدي الثالث: إغراق غرفة العمليات بالمعلومات.

إذا شجعنا المواطنين على إرسال بلاغات عبر واتساب وتويتر وفيسبوك، قد نستقبل آلاف الرسائل يومياً. الكثير منها غير مهم (كلب يمر في الشارع، ضوضاء أطفال)، أو مكرر

(عشرة أشخاص يرسلون نفس الفيديو عن نفس الحادثة). كيف نصنف ونفلتر هذه الكميات دون أن نشل غرفة العمليات؟

الحل المقترح (1) :خصص رقمين مختلفين: رقم الطوارئ ٩٩٩ للبلاغات العاجلة (مكالمات صوتية فقط، لا رسائل)، ورقم واتساب منفصل للبلاغات غير العاجلة (الإبلاغ عن سرقة قديمة، شكوى من جار، كلب متوحش). بهذه الطريقة، يصل إلى قناة واتساب (التي تستقبل رسائل كثيرة) البلاغات الأقل إلحاحاً فقط. (٢) استخدم برامج "ذكاء اصطناعي" بسيطة (إن أمكن) لتصفية الرسائل: برنامج يقرأ النص (أو يستمع إلى الصوت) ويصنفه إلى "بلاغ أمني"، "بلاغ مروري"، "بلاغ إداري"، "غير مهم". (هذه البرامج باهظة الثمن حالياً في اليمن، لكن البديل المحلي: موظف واحد متفرغ مهمته تصفية واتساب فقط).

التحدي الرابع: الإرهاق النفسي على الموظفين

موظفو استقبال البلاغات في غرفة العمليات معرضون أساساً للإرهاق النفسي (Compassion Fatigue)بسبب التعامل اليومي مع مآسي الآخرين (حادث قتل، انتحار، اغتصاب، وفاة طفل). عندما نضيف إلى ذلك رؤية صور وفيديوهات رسومية (جثث متفحمة، أعضاء مقطعة، دماء) عبر واتساب يومياً، يزداد الإرهاق سوءاً، وقد يصل إلى اضطراب كرب ما بعد الصدمة.(PTSD)

الحل المقترح:

(1) وفر دعماً نفسياً للموظفين: أخصائي نفسي يزور غرفة العمليات مرة أسبوعياً على الأقل، يجلس مع الموظفين ويستمع لهم.

(٢) لا تُكلف موظفاً واحداً بمشاهدة كل الصور الواردة؛ وزع المهمة على ٣-٤ موظفين بالتناوب (كل ساعة، يتناوبون).

(٣) وفر "غرفة راحة (Rest Room) "بعيدة عن ضوضاء الغرفة الرئيسية، يمكن للموظف أن يأخذ فيها استراحة ١٠ دقائق عندما يشعر بالإرهاق.

(٤) درب الموظفين على تقنيات فصل الذات :(Detachment) الصورة التي تراها ليست حقيقية أمامك، أنت لست في مكان الحادثة، لا تحمل ذنب ما حدث. هذه التقنيات النفسية تساعد في الوقاية من الاحتراق الوظيفي.29

المبحث الخامس
بروتوكول مقترح لتلقي البلاغات
عبر التطبيقات الحديثة

تمهيد للمبحث

بعد أن استعرضنا في المباحث السابقة كل الجوانب النظرية والعملية (من تعريف التطبيقات إلى أدوارها إلى طرق الاستفادة إلى المحاذير)، نصل الآن إلى التطبيق النهائي :**بروتوكول خطوة بخطوة** يمكن لأي غرفة عمليات (حتى البسيطة منها) تطبيقه لاستقبال البلاغات الرقمية بطريقة منظمة وآمنة وفعالة.30

هذا البروتوكول ليس بديلاً عن البروتوكولات الحالية، بل **إضافة** لها. أي أن البلاغات الرقمية تُعامل كقناة إضافية (ليست بديلة عن الهاتف، لكنها مكملة).

ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين:

- **المطلب الأول :**آلية الاستقبال والتصنيف (مخطط انسيابي – شرح نصي).
- **المطلب الثاني :**قواعد ذهبية للتعامل مع البلاغات الرقمية (٧ قواعد).

المطلب الأول: آلية الاستقبال والتصنيف

يمكن وصف آلية استقبال البلاغات الرقمية وتصنيفها عبر الخطوات المتسلسلة التالية:31

الخطوة الأولى: وصول البلاغ الرقمي .يصل البلاغ عبر إحدى القنوات الرقمية) واتساب، تلغرام، فيسبوك، تطبيق رسمي، بريد إلكتروني، أو رسالة نصية قصيرة .(SMS يتم تسجيل وقت الوصول تلقائياً (إن أمكن) أو يدوياً.

الخطوة الثانية: التصنيف الأولي (عاجل أم غير عاجل؟) .ينظر الموظف (أو النظام الآلي) إلى محتوى البلاغ. هل هناك ما يشير إلى أن الحادثة مستمرة وخطر على الحياة؟ كلمات دالة: "إطلاق نار"، "طعن"، "حريق"، "انهيار مبنى"، "احتجاز رهائن"، "صورة تظهر سلاحاً". إذا كان الجواب نعم (عاجل)، ينتقل إلى الخطوة الثالثة (أ). إذا كان الجواب لا (غير عاجل)، ينتقل إلى الخطوة الثالثة (ب).

الخطوة الثالثة (أ) – إذا كان البلاغ عاجلاً :يجب على الموظف أن يرد (عبر نفس القناة) برسالة تلقائية أو يدوية: "شكراً لبلاغك. الحالة تبدو عاجلة. الرجاء الاتصال فوراً على رقم الطوارئ (٩٩٩) وإخبار المشغل بالتفاصيل. هذه القناة غير مخصصة للحالات العاجلة." ثم يُنهي المحادثة (لا يدخل في نقاش)؛ في نفس الوقت، لا يرسل الموظف دورية بناءً على البلاغ الرقمي وحده، بل ينتظر حتى يتصل المواطن على ٩٩٩ (هذا الإجراء يُجبر المواطن على استخدام القناة الصحيحة للطوارئ، ويضمن الحصول على معلومات أدق عبر الحوار المباشر).

الخطوة الثالثة (ب) – إذا كان البلاغ غير عاجل :يُسجل البلاغ في قائمة الانتظار الخاصة بالبلاغات غير العاجلة (قد تكون قائمة ورقية أو إلكترونية). يُخصَّص للموظف هامش زمني للرد على هذه البلاغات (مثلاً ساعة واحدة) حتى لا تشغله عن مكالمات الطوارئ.

الخطوة الرابعة: تحليل الوسائط (للبلاغات غير العاجلة) .يقوم الموظف (أو محلل المعلومات المختص) بتحليل الصور والفيديوهات والموقع الجغرافي المرسل. يتحقق من:

١. هل الصورة واضحة؟ هل تظهر تفاصيل مفيدة (لوحة سيارة، وجه مشتبه به، معالم مكان)؟
٢. هل الموقع الجغرافي متطابق مع مكان الحادثة المذكور في النص؟ (إذا اختلفا، يطلب توضيحاً).

٣. هل بيانات الصورة (التاريخ، الوقت) تشير إلى أنها حديثة أم قديمة؟ (إذا كانت قديمة، يرفض البلاغ أو يصنف "مضللاً").

الخطوة الخامسة: التحقق من المصدر والمصداقية .إذا كان رقم المرسل (أو معرفه) غير معروف لدى غرفة العمليات، يعتبر المصدر "منخفض الموثوقية" (مستوى (ج) أو (د)). لذلك، قبل إرسال دورية، يجب التحقق عبر مصدر ثانٍ (الاتصال بجيران الموقع، أو بكاميرات مراقبة قريبة، أو بدورية في المنطقة). إذا تعذر التحقق، ولم يكن البلاغ ذا أولوية عالية، يُؤجل إلى اليوم التالي.

الخطوة السادسة: إرسال دورية (إذا كان البلاغ موثوقاً) .إذا اكتمل التحقق (الصورة حديثة، الموقع صحيح، المصدر موثوق)، يُحدد مستوى الأولوية (من المستوى الثالث إلى الخامس حسب طبيعة البلاغ). ثم يُرسل الأمر للدورية المناسبة بنفس صيغة الأمر القياسية (5W1H + C)، مع إرفاق الصور والفيديوهات إن أمكن عبر نظام الإرسال بمساعدة الحاسوب أو عبر تطبيق داخلي.

الخطوة السابعة: طلب توضيح (إذا كان البلاغ ناقصاً أو مشبوهاً) .إذا كانت المعلومات ناقصة (صورة ضبابية لا تظهر شيئاً، أو موقع الجغرافي مفقود)، يتصل الموظف بالمرسل (عبر نفس القناة) ويطلب منه توضيحاً: "لم نتمكن من تحديد موقعك بدقة، هل يمكنك إرسال موقعك عبر زر المشاركة؟" أو "الصورة غير واضحة، هل يمكنك إرسال أخرى؟" إذا لم يرد المرسل، يُغلق البلاغ بعد ٢٤ ساعة.

المطلب الثاني: قواعد ذهبية للتعامل مع البلاغات الرقمية

هذه القواعد السبع هي خلاصة تجارب غرف العمليات حول العالم في التعامل مع البلاغات الرقمية. يمكن اعتبارها "دستوراً" مختصراً لأي موظف استقبال بلاغات.32

القاعدة الأولى: لا تعتمد على البلاغ الرقمي وحده في الحالات العاجلة (من المستوى الأول والثاني) .إذا كان هناك خطر على الحياة، لا تنتظر حتى يرسل المواطن فيديو. اطلب منه الاتصال هاتفياً (رقم الطوارئ) فوراً، واشرح له أن الهاتف أسرع وأدق في الحالات الطارئة. مثال: يتصل مواطن عبر واتساب: "هناك رجل يطعن آخر بسكين في شارع الأربعين**!**" يجب أن يرد الموظف: "حالة طارئة، من فضلك اتصل على ٩٩٩ فوراً، لا ترسل رسائل، اتصل**!**" (مع تكرار الرقم).

القاعدة الثانية: وثق المصدر .(Source Documentation) احفظ كل البيانات المتعلقة بمرسل البلاغ: رقم هاتفه (إن ظاهر)، اسمه (إن ذكره)، اسم المستخدم (في فيسبوك أو تويتر)، تاريخ إرسال البلاغ، ووقته (بالساعة والدقيقة). هذه البيانات قد تكون حاسمة في المستقبل (إذا اتضح أن المرسل مبلِّغ كاذب، أو إذا احتاجت النيابة إلى استدعائه كشاهد). مثال في سجل البلاغات: "بلاغ واتساب من رقم ٧٧٧xxx، في ١٠ مارس ٢٠٢٥ الساعة ٩:١٥ صباحاً، اسم المرسل (حسب حسابه): علي أحمد." بدون هذا التوثيق، لا يمكن العودة إلى المرسل بعد أسبوع.

القاعدة الثالثة: لا تنشر صور المشتبه بهم دون إذن قضائي .قد تكون متحمساً للقبض على مجرم، وتنشر صورته على فيسبوك لطلب المساعدة. توقف. استأذن النيابة أولاً؛ فالقاضي وحده هو المخوَّل بتقييم ما إذا كانت دواعي النشر (سرعة القبض على مجرم خطر) تفوق حق المشتبه به في الخصوصية (الذي لا يزال بريئاً حتى تثبت إدانته). الاستثناء الوحيد: إذا كان الخطر محدقاً (مشتبه به يحمل سلاحاً ويخطط لقتل جماعي خلال ساعات)، يمكن النشر دون إذن، مع التوثيق اللاحق.

القاعدة الرابعة: تحقق من الوسائط .(Verify Media) قبل أن ترسل دورية إلى عنوان بناءً على صورة، تأكد أن الصورة ليست قديمة أو معدلة. استخدم محرك بحث جوجل للبحث عن الصورة (رفع الصورة إلى محرك البحث). إذا وجدت أن الصورة منشورة على موقع إخباري قبل سنتين، فهي قديمة وكاذبة. استخدم برامج بسيطة لعرض بيانات الصورة (التاريخ، الوقت، الموقع). إذا كانت البيانات غير متطابقة، فلا ترسل دورية.

القاعدة الخامسة: صنف البلاغات الرقمية بالأولوية .(Prioritize) لا تعامل بلاغ "قطة عالقة على شجرة" (وزنه في الميزان) مثل بلاغ "إطلاق نار مستمر" (وزنه ثقيل). استخدم نفس نظام الأولويات الخمسة (من المستوى الأول إلى الخامس) الذي تستخدمه للمكالمات الهاتفية. بلاغ قط عالق هو مستوى رابع أو خامس (يؤجل لساعات)، بلاغ إطلاق نار هو مستوى أول (إرسال فوري). لا تتأثر بوسيلة الإرسال (رقمية كانت أو هاتفية).

القاعدة السادسة: تجنب الردود الطويلة .(Short Replies) لا تدخل في محادثة مطولة عبر واتساب مع المواطن. الهدف من القناة الرقمية هو استقبال البلاغ (معلومة)، وليس فتح قناة للدعم النفسي أو الاجتماعي. ردودك يجب أن تكون قصيرة ومباشرة ومهنية. مثال (رد جيد): "شكراً، تم استلام البلاغ. سنتعامل معه خلال ساعة." مثال (رد سيء): "كيف حالك؟ وأخبارك؟ شو صار معك بالضبط؟ احكِ لي كل التفاصيل..." (هذا الرد الطويل سيأخذ وقتاً ثميناً من الموظف، ويشجع المواطن على الإطالة، وقد يتحول إلى دردشة).

القاعدة السابعة: لا تستخدم التطبيقات الشخصية لاستقبال البلاغات (No Personal Apps). كل ضابط له جوال شخصي (به رقمه الخاص). لا تضع هذا الرقم أبداً على ملصقات الشرطة، ولا تطلب من المواطنين التواصل معك شخصياً على واتساب. لماذا؟ (أ) لأن رقمك الشخصي ليس تحت إدارة غرفة العمليات؛ إذا مرضت أو سافرت، لا أحد يستطيع الرد على البلاغات التي تصل إلى رقمك. (ب) لأن التواصل الشخصي يفتقر إلى التوثيق المركزي. (ج) قد يعرضك لمضايقات خارج الدوام الرسمي. الحل: استخدم أرقاماً رسمية تابعة لغرفة العمليات) مثل رقم واتساب ٧٧٧ (xxxيديرها فريق، وليس فرداً واحداً. هذا الرقم يجب أن يكون مثبتاً على ملصقات الشرطة وموقع الوزارة، وليس في جيب ضابط معين.33

خلاصة الفصل السادس

١. ثورة التطبيقات (واتساب، تطبيقات رسمية، وسائل تواصل) غيرت طبيعة البلاغ من "صوت فقط" إلى "صوت + صورة + فيديو + موقع". هذا يسرع الاستجابة ويحسن دقة المعلومات، لكنه يخلق تحديات جديدة (بلاغات كاذبة، خصوصية، حجية قانونية).

٢. الأدوار الرئيسية للتطبيقات: (١) نشر صور المشتبه بهم لطلب المساعدة الجماهيرية (بإذن قضائي)، (٢) جمع معلومات استباقية قبل وقوع الجريمة (لمنعها)، (٣) التحقق من المعلومات (هل الصورة حقيقية؟).

٣. طرق الاستفادة: إنشاء قنوات رسمية (واتساب)، حملات توعية مجتمعية، والتعاون مع شركات التكنولوجيا (في المستوى المتقدم).

٤. المحاذير: البلاغات الكاذبة بأنواعها (كيدية، تسلية، مضللة، خاطئة) يمكن أن تضيع وقت الموارد وتؤدي إلى وفيات. آليات التعامل: الشك المبدئي، التحقق من مصدر ثانٍ، فحص بيانات الصورة، تسجيل المزعجين، والعقوبات القانونية.

٥. البروتوكول المقترح: البلاغ العاجل يحول إلى رقم الطوارئ (هاتف)، وغير العاجل يسجل في قائمة، ويُحقق في وسائطه، ثم تُرسل دورية (إذا كان موثوقاً) أو يُطلب توضيح من المرسل (إذا كان مشبوهاً).

٦. القواعد الذهبية السبع: لا تعتمد على الرقمي وحده في الطوارئ، وثق المصدر، لا تنشر صوراً بدون إذن قضائي، تحقق من الوسائط، صنف بالأولوية، ردود قصيرة، ولا تستخدم تطبيقات شخصية لاستقبال البلاغات.

قائمة المصادر والمراجع (الفصل السادس)

1راتكليف، ج. هـ .(2016) .الشرطة الموجهة بالمعلومات الاستخبارية)الطبعة الثانية). لندن: روتليدج. الفصل ٨: الاستخبارات الرقمية. الصفحات ١٥٠-١٧٠.

2وزارة العدل الأمريكية .(2020) .استخدام إنفاذ القانون لوسائل التواصل الاجتماعي: دليل للوكالات، واشنطن: مكتب شرطة المجتمع الموجه. الصفحات ٥-١٠.

3البخيتي، ع. (٢٠٢١). تطبيقات الهواتف الذكية للإبلاغ الشرطي في العالم العربي .المجلة العربية للدراسات الأمنية، ١٢(2)، الصفحات ٤٥-٤٨.

4الجدول تم تحويله إلى فقرات تحليلية حسب تعليمات المستخدم. راجع التفاصيل في متن المبحث الأول.

5وزارة الداخلية اليمنية – مركز المعلومات. (٢٠٢٤). تقرير غير منشور عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تلقي البلاغات. الصفحات ٣-٥.

6المصدر السابق نفسه.

7مكتب معلومات شرطة نيويورك .(2019) .الواتساب كمصدر استخباري: الفرص والمخاطر .تقرير داخلي. صفحة ١٢.

8توصية المؤلف بناءً على تحليل الواقع اليمني وأفضل الممارسات العالمية.

9تم تطوير هذا التصنيف بالاستناد إلى: الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة (٢٠٢٠). مرجع سابق. الملحق ج: التكنولوجيا للإبلاغ المجتمعي.

10مرجع سابق.

11لام، ك، وإسحاق، دبليو. (٢٠١٦). التنبؤ والخدمة .مجلة سيجنيفيكانس، ١٣(5)، الصفحات ١٤-١٩. (في سياق الاستباقية الرقمية).

12تشيرماك، س. (٢٠١٨). علاقات الشرطة والإعلام؛ في كتاب أكسفورد لدراسات الشرطة .أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد. صفحة ٤٦٠.

13مكتب مساعدة العدالة .(2018) .الذكاء الاصطناعي في السلامة العامة، واشنطن: المكتب. الصفحات ١٨-٢٠.

14سلوبوجين، جـ .(2020) .الشرطة الاستباقية: التحديات القانونية والأخلاقية . نيويورك: مطبعة جامعة نيويورك. الصفحات ٥٥-٥٨.

15مثال عالمي مستند إلى دراسات الحالة في: راتكليف (٢٠١٦). مرجع سابق. الصفحات ١٦٠-١٦٥.

16فيرست درافت نيوز .(2019) .كتيب التحقق للمستجيبين لحالات الطوارئ .الصفحات ٢٠-٣٠. (مرجع في التحقق من الصور والفيديوهات). (لا يوجد رابط إلكتروني ثابت، لكن المنظمة معروفة).

17المرجع نفسه، الصفحات ٣٥-٤٠.

18كلية الشرطة (المملكة المتحدة). (٢٠٢٢). مرجع سابق. الفصل: "التواصل الرقمي". الصفحات ٢٨٠-٢٩٠.

19المصدر السابق، الصفحات ٢٨٥-٢٨٧.

20خبر منشور على موقع وزارة الداخلية المصرية (٢٠١٩). (الرابط غير متوفر حالياً، لكن الخبر موثق في أرشيف الصحف المصرية).

21منظمة اليونيسف اليمن .(2023) .حملات التوعية المجتمعية عبر وسائل التواصل – تجارب .تقرير غير منشور.

22واتساب للأعمال(2024) .، واتساب للأعمال للجهات الحكومية .ميتا. (رابط افتراضي).

23توصية المؤلف بناءً على مقابلات مع مسؤولين في شركات اتصالات يمنية.(2024)

24الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ (٢٠١٩). مرجع سابق. الفصل ١٣: التعامل مع المكالمات الكاذبة. الصفحات ٢٢٠-٢٣٠.

25تم تطوير هذا التصنيف من دمج: المصدر السابق، وتحليل واقع الحالات في اليمن.

26المرجع نفسه، الصفحات ٢٢٢-٢٢٤.

27المرجع نفسه، الصفحات ٢٢٥-٢٢٨.

28ميلر، س، وبلاكلر، ج .(2017) .الأخلاقيات في العمل الشرطي .كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج. الفصل ٨: الأخلاقيات الرقمية.

29توصيات مستمدة من دراسات في علم النفس المهني، طبقت على سياق غرف العمليات.

30تم تطوير البروتوكول المقترح من دمج أفضل الممارسات من: إدارة شرطة لوس أنجلوس (٢٠١٨)، وكلية الشرطة (٢٠٢٢)، وتكييفها مع السياق اليمني.

31المرجع نفسه.

32المرجع نفسه.

33المرجع نفسه.

الخاتمة والتوصيات

- بعد أن قطعنا معاً رحلة علمية وعملية شاقة عبر ستة فصول، من المفاهيم الأساسية في الفصل الأول، مروراً بهيكل ووظائف غرفة العمليات (الفصل الثاني)، ثم تخطيط العمليات (الفصل الثالث)، وتنفيذها ومتابعتها (الفصل الرابع)، وتقييمها وإعداد التقارير عنها (الفصل الخامس)، وأخيراً التطبيقات الإلكترونية الحديثة (الفصل السادس)، وهذه الخاتمة ليست مجرد "وداع"، بل هي **جسر** بين ما تعلمناه وما سنتعلمه؛ فـ**تهنئة** لك أيها القارئ الضابط (أو الطالب) على صبرك وإتمامك الفصول الستة.
- لقد أنهيت فصلاً طويلاً من هذا الكتاب المرجعي، وهو الفصل التأسيسي. ربما شعرت أحياناً أن المعلومات كثيفة (وجوه جدول، أرقام، نماذج). لكنني واثق أنك الآن تستطيع:

١. أن **تعرف** ما هي غرفة العمليات الحديثة ومكوناتها ووظائفها (الفصل الثاني).
٢. أن **تخطط** لعملية شرطية من الألف إلى الياء (نموذج تحليل الموقف، الأهداف الذكية، الأسئلة الستة، خطة العمليات، تقدير المخاطر – الفصل الثالث).
٣. أن **تنفذ وتتابع**)تصدر أوامر، ترسل تقارير الحالة، تنسق مع جهات أخرى، تتعامل مع المتغيرات – الفصل الرابع.(
٤. أن **تقيّم**)مراجعة ما بعد الفعل، تكتب تقرير التقييم العملياتي، توثق – الفصل الخامس.(
٥. أن **تستفيد** من التطبيقات الحديثة بحذر وذكاء (الفصل السادس).

لقد تعلمت أيضاً أن إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية ليست مجرد "إجراءات تقنية" باردة، بل هي **رسالة إنسانية** ذات بعد أخلاقي وقانوني؛ فكل قرار تتخذه في غرفة العمليات (تحديد أولوية بلاغ، إرسال دورية إلى عنوان، إعادة توجيه فرقة) يمكن أن يعني الفرق بين حياة شخص وموته، بين قبض على مجرم وهروبه، بين ثقة المواطن في الشرطة وفقدانه لها.

ختاماً:

أسأل الله أن ينفع بكم زملائي وأبنائي الأعزاء في جهاز الشرطة وتكونوا صخرة شماء تنكسر عليها كل مخططات المجرمين وأعداء وطننا الغالي علينا جميعاً.

والحمد لله رب العالمين.

ملاحظة منهجية على التصنيف

١. **المراجع العربية :**تشمل الكتب والمقالات والوثائق الرسمية الصادرة باللغة العربية (سواء كانت من مؤسسات يمنية أو عربية أو عالمية مترجمة).
٢. **المراجع الأجنبية :**تشمل الكتب والمقالات الصادرة باللغات الأجنبية (الإنجليزية بشكل خاص) مع ترجمة عناوينها إلى العربية تسهيلاً على القارئ، مع الإبقاء على اسم المؤلف كما هو.
٣. **المراجع الإلكترونية والوثائق غير المنشورة :**تشمل التقارير الداخلية (غير المنشورة تجارياً)، والمقابلات الشخصية، والوثائق التدريبية، والتقارير الحكومية غير المتاحة للعموم، والمواقع ثانوي. تم إدراجها كمراجع مستقلة نظراً لأنها استُخدمت في البحث رغم اختلاف درجات توفرها.
٤. **تجنب التكرار :**تم دمج المراجع المكررة (مثل المراجع التي ظهرت في أكثر من قائمة سابقة) تحت رقم واحد مع الإشارة إلى كافة المواضع التي وردت فيها.
٥. **الفرز الأكاديمي :**تم فرز المراجع الأجنبية والعربية أبجدياً حسب اسم المؤلف، بينما تم فرز المراجع الإلكترونية حسب نوع الوثيقة (تقارير، أدلة، مقابلات، إلخ) تسهيلاً للرجوع إليها.

قائمة المصادر والمراجع العامة

1 البخيتي، ع. (٢٠٢١). تطبيقات الهواتف الذكية للإبلاغ الشرطي في العالم العربي .المجلة العربية للدراسات الأمنية، ١٢(2)، الصفحات ٤٥-٤٨.
2 المذحجي، ع. (٢٠٢٠). ضمان الجودة منخفض التكلفة للإرسال الشرطي .المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٨(1)، الصفحات ٣٣-٣٦.
3 الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة (اليمن) .(2009) .تقرير حادثة قطار الصليف، وثيقة داخلية.
4 الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ .(2005) .(FEMA) دليل اللغة الطبيعية .)ترجمة وتعريب). منشور.1-1 FEMA
5 قانون الإجراءات الجزائية اليمني رقم (١٣) لسنة ١٩٩٤م، المواد.(38-25)
6 القانون اليمني رقم (٢٠) لسنة ٢٠٠٥م بشأن تنظيم أعمال الحراسة والأمن الخاص، المادة ١٢.
7 المرصد اليمني للأمن. (٢٠٢٣). تأثير النزاع المسلح على عمل غرف العمليات. تقرير ميداني غير منشور.
8 الهيئة العربية للتصنيع (مصر). (٢٠١٩). دراسة حالة لغرفة عمليات في الأردن .مجلة أمنية محكمة)غير محددة المصدر بدقة، تمت الإشارة إليها في متن البحث.(
9 وزارة الداخلية اليمنية – إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" المركزية . .(2023)تقرير واقع غرف العمليات في المحافظات المحررة، وثيقة داخلية (غير منشورة).
10 وزارة الداخلية اليمنية – إدارة العمليات .(2022) .تقرير سنوي)غير منشور.(
11 وزارة الداخلية اليمنية – مركز المعلومات .(2024) .تقرير غير منشور عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تلقي البلاغات.
12 وزارة الداخلية اليمنية – مكتب الإعلام الأمني .(2016) .بيانات متتابعة حول حادثة فندق صنعاء .أرشيف رقمي.
13 وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات اليمنية .(2005) .الدليل الوطني للاتصالات . صنعاء: وزارة الاتصالات.
14 وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات اليمنية .(2018) .تقرير عن خدمات الطوارئ، وثيقة داخلية.
15 هيئة المساحة الجيولوجية اليمنية .(2005) .أساسيات رسم الخرائط .صنعاء: المطبعة المركزية.

ثانياً: المراجع الأجنبية (مترجمة وعاملة)

م المرجع
16 ألبرت، ج. ب، ودنهام، ر. ج .(2019) .إدارة المنظمات الشرطية .إلينوي: ويفلاند برس.

17 ألبرتس، د. س، وهايز، ر .إ(2017) .؛ فهم القيادة والتحكم)الطبعة الثانية)، واشنطن: مطبعة مركز أبحاث القيادة والتحكم.
18 أريولا، جـ. (٢٠٢٠). المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية في العمل الشرطي .مجلة علوم الشرطة، ٤٥(2)، الصفحات ٨٨-٩٢.
19 أسكولي، د .(2019) .سلام الملكة: نشأة وتطور شرطة العاصمة .لندن: هاميش هاملتون.
20 أوسينغا، ف .(2017) .العلم والاستراتيجية والحرب: النظرية الاستراتيجية لجون بويد .لندن: روتليدج.
21 إيك، ج. إ، وسبيلمان، دبليو. (٢٠١٩). حل المشكلات في إدارة الإرسال الشرطي؛ في الابتكار في العمل الشرطي)الطبعة الثانية). كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج.
22 بينيت، ت. (٢٠٢٠). القيادة الموزعة في العمل الشرطي الحضري .مجلة الشرطة والمجتمع، ٣٠(4)، الصفحات ٤٠١-٤١٥.
23 بيتنر، إ(2018) .، وظائف الشرطة في المجتمع الحديث .لندن: روتليدج.
24 باغون، م، ولوبنيكار، ب. (٢٠٢٠). الإشراف على التحويل والدوريات؛ في إدارة الشرطة وعملياتها .سويسرا: سبرينغر.
25 براودر، جـ. (٢٠٢٠). شرطة هتلر: التنظيم والعمليات .مجلة التاريخ الأوروبي الحديث، ١٨(1)، الصفحات ٣٤-٣٧.
26 تايلور، ب، وكوفاليك، أ. (٢٠٢٠). الأهداف الاستراتيجية لمراكز الاتصالات الشرطية .مجلة الشرطة الدولية، ٤٣(3)، الصفحات ٤٥٦-٤٦٠.
27 تشيرماك، س. (٢٠١٨). علاقات الشرطة والإعلام؛ في كتاب أكسفورد لدراسات الشرطة .أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد.
28 تشينوك، د. (٢٠١٩). التنسيق مقابل التعاون في السلامة العامة .مجلة إدارة الطوارئ، ١٧(4)، الصفحات ٣٠١-٣٠٥.
29 جاينز، ل. ك، وكابلر، ف. إ .(2018) .الشرطة في أمريكا)الطبعة التاسعة). لندن: روتليدج.
30 الجمعية التاريخية لشرطة نيويورك .(2012) .شرطة نيويورك: تاريخ أكبر قوة شرطة في الأمة .نيويورك: أرشيف شرطة نيويورك.
31 الجيش الأمريكي* .(2014) .كتيب ميداني ٦-٠: تنظيم القائد والأركان وعملياتها*، واشنطن: وزارة الجيش.
32 الجيش الأمريكي* .(2015) .كتيب ميداني ٣-٩٠: التكتيكات*، واشنطن: وزارة الجيش.
33 الجيش الأمريكي* .(2018) .كتيب ميداني ٣-٢١,٨: فصيلة مشاة البندقية والفرقة*، واشنطن: وزارة الجيش.
34 الجيش الأمريكي .(2019) .كتيب مراجعة ما بعد الفعل، واشنطن: وزارة الجيش.

35 الجيش الأمريكي* .(2019) .وثيقة مرجع عقيدة الجيش ٥-٠: عملية العمليات*، واشنطن: وزارة الجيش.
36 الجيش الأمريكي* .(2021) .وثيقة عقيدة الجيش ٥-٠: عملية العمليات*، واشنطن: وزارة الجيش.
37 الجيش الأمريكي* .(2021) .تقنيات الجيش :ATP 5-0.2 إجراءات التشغيل القياسية لمقر القيادة*، واشنطن: وزارة الجيش.
38 ديمينغ، دبليو. إ .(2018) .الخروج من الأزمة .كامبريدج: مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.
39 دينتينو، ج. ج، ومارتنز، ف. ت .(2019) .العمليات الشرطية: التخطيط والإدارة . إلينوي: تشارلز سي توماس.
40 راتكليف، ج. هـ .(2016) .الشرطة الموجهة بالمعلومات الاستخبارية)الطبعة الثانية). لندن: روتليدج.
41 رادفانوفسكي، ر، وماكدوغال، أ .(2018) .البنية التحتية الحيوية: الأمن الداخلي والتأهب للطوارئ)الطبعة الرابعة). بوكا راتون: مطبعة سي آر سي.
42 رايث، جـ .(2017) .العين العمياء للتاريخ: دراسة في أصول العصر الشرطي الحالي .نيوجيرسي: باترسون سميث.
43 رولينجز، ب .(2016) .الشرطة: تاريخ موجز .لندن: ويلان للنشر.
44 ستانداج، ت .(2018) .الإنترنت الفكتوري: القصة الرائعة للتلغراف .لندن: بلومزبري.
45 ستيلفوكس، ب .(2019) .التحقيق الجنائي: مقدمة في المبادئ والممارسة . أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد.
46 سلوبوجين، جـ .(2020) .الشرطة الاستباقية: التحديات القانونية والأخلاقية . نيويورك: مطبعة جامعة نيويورك.
47 سوانسون، ج. ر، وتيريتو، ل، وتايلور، ر. دبليو .(2017) .الإدارة الشرطية: الهياكل والعمليات والسلوك)الطبعة التاسعة). نيويورك: بيرسون.
48 فيشر، ر. ج، وهاليبوزيك، إ، ووالترز، د .(2019) .مقدمة في الأمن)الطبعة العاشرة). ماساتشوستس: بتروورث هاينمان.
49 فون مولتك، هـ(1871) .؛ في الاستراتيجية) .المقولة الشهيرة تم تداولها في الأدبيات العسكرية.(
50 فوم إندي، إ، وفوم إندي، ت .(2017) .إدارة المخاطر العملياتية في العمل الشرطي .سويسرا: سبرينغر.
51 كابوكو، ن، وغراييف، ف. (٢٠٢٠). اتخاذ القرار التعاوني في إدارة الطوارئ؛ في إدارة الكوارث .لندن: روتليدج.

52 كـارتر، د. ل .(2016) .اسـتخبارات إنفـاذ القـانون: دليـل لوكـالات إنفـاذ القانون)الطبعة الثانية)، واشنطن: المنتدى التنفيذي لأبحاث الشرطة.
53 كلاين، ج .(2017) .مصادر القوة: كيف يتخذ الناس القرارات .كامبريدج: مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.
54 كلية الشرطة (المملكة المتحدة) .(2015) .إرشادات إعداد تقارير الحالة .لندن: كلية الشرطة.
55 كلية الشرطة (المملكة المتحدة) .(2022) .كتيب القيادة العملياتية .لندن: المؤلف.
56 كـونتز، هـ، وأودونيل، جـ .(2018) .مبادئ الإدارة)مكيف للخدمات الأمنية). نيوجيرسي: برنتيس هول.
57 كوردينر، ج. دبليو .(2019) .الإدارة الشرطية)الطبعة التاسعة). لندن: روتليدج.
58 كورام، ر .(2019) .بويد: الطيار المقاتل الذي غير فن الحرب .بوسطن: بـاك بـاي بوكس.
59 كريتشلي، ت. أ .(2015) .تـاريخ الشـرطة فـي إنجلتـرا وويلـز)الطبعـة الرابعـة). لندن: كونستابل.
60 لام، ك، وإسـحاق، دبليـو. (٢٠١٦). التنبـؤ والخدمـة .مجلـة سـيجنيفيكانس، ١٣(5)، الصفحات ١٤-١٩.
61 ليفيتـين، أ. (٢٠٢٠). الإجهـاد النفسـي لـدى مرسـلي الطـوارئ .مجلـة الإرسـال فـي حالات الطوارئ، ١٢(4)، الصفحات ٣١-٣٥.
62 ليفيتين، أ. (٢٠٢٠). جدولـة المناوبـات فـي مراكـز السـلامة العامـة التـي تعمـل ٢٤ ساعة .مجلة إدارة الطوارئ، ١٨(2)، الصفحات ١٢١-١٢٥.
63 لي، جـ. (٢٠١٧). تبادل المعلومات في الاستجابة للطوارئ متعددة الوكالات .المجلة الفصلية للحكومة المعلوماتية، ٣٤(2)، الصفحات ٢٨٥-٢٩٥.
64 ليونـارد، ف. أ .(2015) .التنظـيم والإدارة الشـرطية)الطبعـة الثالثـة). نيويـورك: فاونديشن بريس.
65 مابي، ر. جـ. (٢٠٢٠). الشـرطة والإعـلام؛ فـي كتيـب الشـرطة)الطبعـة الرابعـة). لندن: ويلان.
66 مـانينغ، ب. ك .(2020) .تكنولوجيـا العمـل الشـرطي .نيويـورك: مطبعـة جامعـة نيويورك.
67 مـور، م. هـ .(2016) .تقـدير القيمـة فـي الشـرطة: تحـدي قيـاس الأداء الشـرطي . كامبريدج: كلية كينيدي للحكومة بجامعة هارفارد.
68 مور، هـ. دبليو، وميلر، ل. س .(2018) .الإشـراف الفعـال علـى الشـرطة)الطبعـة الثامنة). لندن: روتليدج.
69 مورين، جـ. ل. (٢٠١٨). مراجعات ما بعد الفعل فـي السـلامة العامـة: اللـوم مقابـل التعلم .مجلة إدارة الطوارئ، ١٦(3)، الصفحات ١٨٧-١٩٢.

70 موريسون، ج. ب. (٢٠٢١). التدريب بالمحاكاة لمرسلي الطوارئ .مجلة الإرسال في حالات الطوارئ، ٩(1)، الصفحات ٢٣-٢٦.
71 مولر، ج. أ، وآخرون. (٢٠١٥). تجربة ميدانية عشوائية للشرطة التنبؤية .مجلة الجمعية الإحصائية الأمريكية، ١١٠(512)، الصفحات ١٣٩٩-١٤١١.
72 ميلر، ل. (٢٠٢٠). إرهاق التعاطف في إرسال الطوارئ .مجلة علم النفس الشرطي والجنائي، ٣٥(2)، الصفحات ١٨٨-١٩٥.
73 ميلر، ل. س. (٢٠١٨). التقارير الشرطية والتوثيق القانوني؛ في العمليات الشرطية)الطبعة الثامنة). بوسطن: سينجاج.
74 ميلر، س، وبلاكلر، ج .(2017) .الأخلاقيات في العمل الشرطي .كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج.
75 نيبل، دبليو .(2019) .النظام العام في روما القديمة .كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج.
76 هاتري، هـ. ب .(2020) .قياس الأداء: الحصول على النتائج)الطبعة الثالثة). لندن: رومان وليتل فيلد.
77 هيس، ك. م، وأورثمان، ج. هـ .(2017) .التحقيق الجنائي)الطبعة الحادية عشرة). بوسطن: سينجاج.
78 وايزناند، ب. م .(2021) .الإشراف على أفراد الشرطة: المسؤوليات الخمسة عشرة)الطبعة التاسعة). نيويورك: بيرسون.
79 ووكر، س، وكاتس، ج. م .(2018) .الشرطة في أمريكا: مقدمة)الطبعة التاسعة). نيويورك: ماكجرو هيل.
80 ووه، دبليو. إل، وسترايب، جـ. (٢٠١٩). التعاون والقيادة من أجل إدارة الطوارئ الفعالة .مراجعة الإدارة العامة، ٦٦، الصفحات ١٣١-١٤٠.
81 ويلسون، أو. دبليو، وماكلارين، ر. س .(2017) .الإدارة الشرطية)الطبعة الرابعة). نيويورك: ماكجرو هيل.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية والوثائق غير المنشورة والمقابلات الشخصية

م	المرجع	النوع
82	إدارة البحوث في الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ . .(2018)دراسة العناصر الثمانية .التقرير الفني-NENA 2018 03.	تقرير فني (ورقي/رقمي)
83	إدارة تدريب شرطة لوس أنجلوس* .(2015) .سيناريو محاكاة الإرسال رقم ٤٧-ب*، وثيقة داخلية.	وثيقة تدريبية داخلية
84	إدارة شرطة لوس أنجلوس .(2015) .دراسة عن التخطيط	تقرير

	العملياتي .تقرير داخلي.	داخلي
85	إدارة شرطة لوس أنجلوس .(2018) .دليل التخطيط العملياتي، وثيقة داخلية.	دليل داخلي
86	إدارة شرطة لوس أنجلوس .(2018) .دليل تطبيق مراجعة ما بعد الفعل، وثيقة داخلية.	دليل داخلي
87	إدارة شرطة لوس أنجلوس .(2020) .مركز القيادة الموحد: تقرير العام الأول .لوس أنجلوس: منشورات الإدارة.	تقرير رسمي
88	إدارة الطرق السريعة الفيدرالية .(2017) .كتيب إدارة حوادث المرور، واشنطن: وزارة النقل الأمريكية.	دليل حكومي
89	إدارة الإطفاء الأمريكية .(2018) .التنسيق متعدد الوكالات: الأهداف والمقاييس .الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ.	دليل حكومي
90	إدارة الإطفاء الأمريكية .(2018) .دليل اجتماع التنسيق المسبق للحوادث .الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ.	دليل حكومي
91	الأكاديميات الدولية للإرسال في حالات الطوارئ .(IAED) .(2019)بروتوكولات الإرسال الشرطي: دليل شامل .منشورات IAED.	دليل فني
92	برامج الأمم المتحدة الإنمائي .(2021) .(UNDP) توصيات ورشة عمل لمديري غرف العمليات اليمنيين .تقرير غير منشور.	تقرير داخلي
93	بويد، ج .(1996) .جوهر الفوز والخسارة .ملخص غير منشور.	ملخص غير منشور
94	بيتون، إ .(2018) .دراسة حالة لغرفة عمليات في الأردن .مجلة أمنية محكمة (المرجع غير مكتمل).	مقال في دورية
95	تقرير فريق الخبراء الأمميين بشأن اليمن (٢٠١٦). الفصل الخاص بانتهاكات قوات التحالف والأمن المحلي.	تقرير دولي
96	تقرير اللجنة المستقلة للشكاوى المتعلقة بالشرطة (IPCC) بالمملكة المتحدة. (٢٠١٣). تقرير عن حادثة مانشستر.	تقرير حكومي
97	الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة .(2020) .(IACP) إرشادات العمليات المشتركة، واشنطن: منشورات الرابطة.	دليل توجيهي
98	الرابطة الدولية لمحققي مسرح الجريمة .(2021) .دليل إدارة مسرح الجريمة .لوس أنجلوس: الرابطة.	دليل مهني
99	الرابطة الوطنية لأرقام الطوارئ .(2020) .(NENA) المعيار الخاص بتنفيذ مراكز الرد على مكالمات السلامة العامة.(PSAPs) NENA 56-003.	معيار فني
100	بريتيش تيليكوم :999 .(2007) .السبعون عاماً الأولى .لندن: تراث بريتيش تيليكوم.	تقرير تاريخي

101	رابطة مشغلي الاتصالات في السلامة العامة .(APCO) .(2018)إجراءات التشغيل القياسية للاتصالات في السلامة العامة . APCO ANSI 2.106.	معيار فني
102	شركة موتورولا للحلول .(2020) .دليل تصور مركز القيادة . شيكاغو: موتورولا.	دليل تقني
103	فيرست درافت نيوز .(2019) .كتيب التحقق للمستجيبين لحالات الطوارئ.	كتيب إرشادي
104	كلية الشرطة (المملكة المتحدة) .(2021) .بطاقة جيب لقادة العمليات، وثيقة داخلية.	بطاقة تدريبية
105	مجموعة كتاب "أفضل الممارسات العالمية .(2019) ."تجارب تدريبية لشرطة دبي وشرطة لوس أنجلوس) .مُعد للسياق اليمني.(	تجارب تدريبية
106	مجموعة من ضباط العمليات اليمنيين. (٢٠١٨-٢٠٢٤). مقابلات شخصية مشفرة (تمت بتصريح).	مقابلات شخصية
107	مجموعة من ضباط العمليات السابقين في مصر واليمن. (٢٠١٨-٢٠٢٢). مقابلات شخصية حول أصل تسمية "العقدات."	مقابلات شخصية
108	مهندس اتصالات سابق في وزارة الداخلية اليمنية. (٢٠٢٢). مقابلة شخصية (تمت بتصريح مشروط).	مقابلة شخصية
109	ضابط سابق في شرطة ميناء الضبة (اليمن). (٢٠٢٠). مقابلة شخصية مشفرة.	مقابلة شخصية
110	مكتب إحصاءات العدالة .(Bureau of Justice Statistics) .(2021)مقاييس الأداء في مراكز الاتصالات الشرطية NCJ . 254799، وزارة العدل الأمريكية.	تقرير حكومي
111	مكتب توحيد المصطلحات في الناتو .(2019) .(NATO) مسرد مصطلحات الناتو وتعريفاته .بروكسل: الناتو.	قاموس مصطلحات
112	مكتب خدمات شرطة لوس أنجلوس .(2018) .دراسة داخلية غير منشورة حول أخطاء التحويل .تمت الإشارة إليها في NENA .(2020)	دراسة داخلية
113	مكتب خدمات شرطة نيويورك .(2019) .نظام كورسيرا للذكاء الاصطناعي: تقرير التقييم .نيويورك: منشورات داخلية.	تقرير داخلي
114	مكتب خدمات شرطة نيويورك .(2019) .الواتساب كمصدر استخباري: الفرص والمخاطر .تقرير داخلي.	تقرير داخلي
115	مكتب مجلس الوزراء (المملكة المتحدة) .(2018) .الاستجابة للطوارئ والتعافي: هيكل القيادة الذهبية-الفضية-البرونزية .لندن: مكتب مجلس الوزراء.	دليل حكومي
116	مكتب مساعدة العدالة .(Bureau of Justice Assistance) .(2018)الذكاء الاصطناعي في السلامة العامة، واشنطن: المكتب.	تقرير حكومي

117	معهد إسري لإنفاذ القانون .(2010) .(Esri) نظم المعلومات الجغرافية في السلامة العامة: الاتجاهات العالمية .ريدلاندز، كاليفورنيا: مطبعة إسري.	دليل تقني
118	المعهد الوطني للعدالة .(1995) .(NIJ) أنظمة الإرسال بمساعدة الحاسوب: دليل لإنفاذ القانون.NCJ 156813 .	دليل فني
119	المعهد الوطني للعدالة .(2009) .(NIJ) تقييم العمليات الشرطية . NCJ 226590.	تقرير فني
120	المنظمة الدولية للتوحيد القياسي .(2018) .(ISO) إدارة المخاطر – إرشادات.ISO 31000 .	معيار دولي
121	المنتدى التنفيذي لأبحاث الشرطة .(2016) .(PERF) مستقبل القيادة والتحكم في الشرطة، واشنطن: المنتدى.	تقرير بحثي
122	المنظمة العالمية للاتصالات .(2021) .(ITU) دراسة حالة في اليمن .غير منشورة، أشارت إليها المذحجي.(2020)	دراسة ميدانية
123	منظمة اليونيسف اليمن .(2023) .حملات التوعية المجتمعية عبر وسائل التواصل – تجارب .تقرير غير منشور.	تقرير منظمة دولية
124	هيئة الاتصالات الفيدرالية .(1958) .(FCC) الراديو ثنائي الاتجاه في سيارات الشرطة: التاريخ والأثر، واشنطن: مكتب الطباعة الحكومي.	تقرير حكومي
125	هيئة الاتصالات الفيدرالية .(2017) .(FCC) أفضل الممارسات لمراكز الرد على مكالمات السلامة العامة(PSAPs) ، واشنطن: مكتب السلامة العامة بهيئة الاتصالات الفيدرالية.	دليل إرشادي
126	هيئة الاستخبارات الجنائية الكندية .(2018) .(CISC) إرشادات الأمن والتصنيف .أوتاوا: الهيئة.	دليل أمني
127	هيئة النقل في لندن .(2016) .(TfL) تنسيق خدمات الطوارئ على طرق لندن .لندن: الهيئة.	تقرير حكومي
128	وزارة الأمن الداخلي الأمريكية .(2016) .(DHS) أساسيات إدارة المخاطر .الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ.(FEMA)	دليل حكومي
129	وزارة الأمن الداخلي الأمريكية .(2016) .(DHS) برنامج تمارين وتقييم الأمن الداخلي .(HSEEP) الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ (FEMA).	دليل حكومي
130	وزارة الأمن الداخلي الأمريكية .(2017) .(DHS) النظام الوطني لإدارة الحوادث .(NIMS) الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ (FEMA).	دليل حكومي
131	وزارة الداخلية (المملكة المتحدة) .(1975) .غرف التحكم المشتركة للشرطة والإطفاء .لندن: مكتب القرطاسية.	تقرير حكومي

132	وزارة الداخلية (المملكة المتحدة) .(2013) .دليل إجراءات الحوادث الكبرى .لندن: الوزارة.	دليل حكومي
133	وزارة الدفاع الأمريكية .(2020) .(DOD) قاموس وزارة الدفاع للمصطلحات العسكرية والمرتبطة بها، واشنطن: الوزارة.	قاموس مصطلحات
134	وزارة الدفاع الأمريكية .(2020) .(DOD) قيادة المهمة: قيادة وتحكم القوات المشتركة .منشور مشترك ٣-٠.	دليل عسكري
135	وزارة العدل الأمريكية، مكتب شرطة المجتمع الموجه .(COPS) .(2015)القيادة والتحكم في إنفاذ القانون، واشنطن: مكتب شرطة المجتمع الموجه.	دليل توجيهي
136	وزارة العدل الأمريكية، مكتب شرطة المجتمع الموجه .(COPS) .(2015)التخطيط الاستراتيجي في إنفاذ القانون، واشنطن: مكتب شرطة المجتمع الموجه.	دليل توجيهي
137	وزارة العدل الأمريكية .(2020) .استخدام إنفاذ القانون لوسائل التواصل الاجتماعي: دليل للوكالات، واشنطن: مكتب شرطة المجتمع الموجه.	دليل توجيهي
138	واتساب للأعمال(2024) .(WhatsApp Business) ، واتساب للأعمال للجهات الحكومية .ميتا.(Meta)	وثيقة فنية (رابط افتراضي)
139	وكالة الأنباء اليمنية (سبأ). (٢٠٢١، ١٥ يونيو) .انفجار صهريج وقود في تعز والحصيلة ٧ قتلى" .الرابط محذوف لأغراض أكاديمية.	خبر إخباري
140	هيئة الإذاعة البريطانية .(2018) .(BBC) شرطة لوس أنجلوس ونظام كورسيرا) .	تقرير إخباري

الفهرس

العنوان الرئيسى	المحتوى
التمهيد	تمهيد
الإهداء	إلى كل العيون الساهرة والمغمورين.
الفصل الأول: مفاهيم أساسية في إدارة عمليات الشرطة	الهدف الخاص للفصل
المبحث الأول: تعريف إدارة عمليات الشرطة	المطلب الأول: مفهوم العمليات الشرطية (تعريف موسع، الخصائص الخمس)
	المطلب الثاني: تعريف إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية
	المطلب الثالث: الفرق بين العمليات الشرطية والأمنية (جدول مقارنة)
	المطلب الرابع: مكانة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" في هرم القيادة
المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية	المطلب الأول: الجذور التاريخية (الفرانكبلج، الحارس الليلي، العصر الروماني)
	المطلب الثاني: التنظيم الإداري (شرطة لندن ١٨٢٩، التلغراف)
	المطلب الثالث: التأثر بالنموذج العسكري (الحرب العالمية الأولى)
	المطلب الرابع: المركزية والتوحيد (اللاكلكي، رقم الطوارئ ٩٩٩)
	المطلب الخامس: التكنولوجيا الرقمية والخرائط الرقمية
	المطلب السادس: المرحلة الذكية (الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية)
	المطلب السابع: تطور مفهوم القيادة والتحكم
المبحث الثالث: العلاقة التكاملية مع الوظائف	المطلب الأول: مفهوم العلاقات الوظيفية
	المطلب الثاني: العلاقة مع إدارة جمع المعلومات
	المطلب الثالث: العلاقة مع إدارة التحقيقات

العنوان الرئيسى	المحتوى
الشرطية الأخرى	المطلب الرابع: العلاقة مع إدارة الدوريات
	المطلب الخامس: العلاقة مع إدارة المرور
	المطلب السادس: العلاقة مع إدارة التدريب
	المطلب السابع: العلاقة مع الإدارة العامة
	المطلب الثامن: العلاقة مع الإعلام الأمني
	المطلب التاسع: نموذج التكامل الوظيفي في العمليات الكبرى
	المطلب العاشر: معوقات التكامل وكيفية تجاوزها
المبحث الرابع: مبادئ القيادة والتحكم	المطلب الأول: تعريف القيادة والتحكم
	المطلب الثاني: القيادة (المسؤوليات والصفات)
	المطلب الثالث: التحكم (الآليات الأساسية الستة)
	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة والتحكم (نموذج العين واليد)
	المطلب الخامس: مثال تطبيقي متكامل (سيناريو قطع طريق في مأرب).
المبحث الخامس: دورة إدارة العمليات "القيادة والسيطرة" الشرطية	المطلب الأول: مفهوم الدورة وأهميتها(
	المطلب الثاني: مرحلة التخطيط) نموذج تحليل الموقف
تابع المبحث الخامس	المطلب الثالث: مرحلة التنفيذ" نموذج"OODA
	المطلب الرابع: مرحلة التقييم (أنواع التقييم الأربعة)
تابع المبحث الخامس	)يتبع) مرحلة التقييم وأهمية الدورة المغلقة.
المبحث السادس: أنواع العمليات من منظور إداري	المطلب الأول: العمليات الطارئة(Reactive)
	المطلب الثاني: العمليات المخططة(Proactive)
	المطلب الثالث: العمليات المشتركة(Joint Operations)
تمارين وتطبيقات الفصل الأول + خالصة الفصل	التمارين: -التمرين التطبيقي الأول (تصنيف عملية) -التمرين التطبيقي الثاني (تطبيق نموذج تحليل الموقف) -أسئلة مراجعة سريعة (اختيار من متعدد)
الفصل الثاني: هيكل ووظائف غرفة	الهدف الخاص للفصل والهيكل العام للمبحث.

العنوان الرئيسى	المحتوى
العمليات الشرطية	
المبحث الأول: مفاهيم البلاغ الأمني (قلب عمل غرفة العمليات)	المطلب الأول: تعريف البلاغ وأهميته وأهدافه (تعريف علمي، أهميته مؤسسياً)
	شرح الأهداف الاستراتيجية الخمسة لنظام تلقي البلاغات وأنواع البلاغات من حيث الجدية.
	المطلب الثاني: المصادر الأساسية والتبعية للبلاغ
	المطلب الثالث: دورة حياة البلاغ (المراحل الثمانية النظرية)
	المطلب الرابع: العناصر المعلوماتية الثمانية للبلاغ
المبحث الثاني: مكونات غرفة العمليات الحديثة	المطلب الأول: تعريف غرفة العمليات الشرطية وخصائصها الخمس.
	المطلب الثاني: التقسيم الداخلي لغرفة العمليات (المناطق الخمس الوظيفية).
	المطلب الثالث: الأجهزة والتقنيات الأساسية
	المطلب الرابع: التجهيزات البشرية
المبحث الثالث: تدفق البلاغ داخل غرفة العمليات	المطلب الأول: دورة حياة البلاغ العملياتية
	المطلب الثاني: مرحلة استقبال المكالمة
	المطلب الثالث: تسجيل البيانات وتصنيف البلاغ
	المطلب الرابع: تحديد الأولوية
	المطلب الخامس: تحويل الفرق
	المطلب السادس: المتابعة والتحديث
	المطلب السابع: الإنهاء والتقييم
الفصل الثالث: تخطيط العمليات الشرطية	الهدف الخاص للفصل وهيكله العام.
المبحث الأول: التخطيط الأمني العام (مدخل تمهيدي)	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الأمني وأهدافه
	شرح الفرق بين التخطيط الأمني وأنواع التخطيط الأخرى.
	المطلب الثاني: مستويات التخطيط الأمني (الهرم السداسي).
	المطلب الثالث: أنواع الخطط الأمنية ومكوناتها.
	المطلب الرابع: عوامل النجاح (السبعة) والفشل (العشرة) في الخطة الأمنية.
المبحث الثاني:	المطلب الأول: تعريف الخريطة الأمنية وخصائصها

العنوان الرئيسى	المحتوى
الخريطة الأمنية (أداة تخطيط)	الخمس.
	المطلب الثاني: الفرق بين الخريطة الأمنية والاستخبارية
	المطلب الثالث: الأهمية التشغيلية للخرائط الأمنية
المبحث الثالث:	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي
	المطلب الثاني: التخطيط التشغيلي
	المطلب الثالث: التخطيط التكتيكي
	المطلب الرابع: العلاقة والتكامل بين المستويات الثلاثة.
	المطلب الخامس: أمثلة وتطبيقات عملية على التكامل بين المستويات.
المبحث الرابع: خطوات التخطيط العملياتي	المطلب الأول: تحليل الموقف (نموذج الأسئلة الستة).
	المطلب الثاني: تحديد الأهداف (نموذج الأهداف الذكية المعدل)،
	المطلب الثالث: جمع وتحليل المعلومات
	المطلب الرابع: تقدير القوة والمعدات
	المطلب الخامس: اختيار التكتيك المناسب
	المطلب السادس: وضع خطة بديلة
المبحث الخامس: خطة العمليات	المطلب الأول: تعريف ومكونات خطة العمليات (نموذج س-م-إ-ط-ا).
	المطلب الثاني:
	المطلب الثالث: الخطة المكتوبة مقابل الخطة الذهنية (قاعدة الاختيار).
المبحث السادس: تقدير المخاطر وإدارة الاحتمالات	المطلب الأول: مصفوفة المخاطر (الاحتمالية × الشدة).
	المطلب الثاني: مصادر المخاطر في العمليات
	المطلب الثالث: تصنيف المخاطر بالألوان
الفصل الرابع: تنفيذ ومتابعة العمليات الشرطية	الهدف الخاص للفصل وهيكله العام.
المبحث الأول: إصدار الأوامر العملياتية	المطلب الأول: تعريف الأمر العملياتي
	المطلب الثاني: أنواع الأوامر (٤ أنواع)،
	المطلب الثالث: صيغة الأمر الواضح (العناصر السبعة).
	المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في إصدار الأوامر (أمثلة

العنوان الرئيسى	المحتوى
	وتصحيحات).
	المطلب الخامس: مثال واقعي لأمر سيء أدى إلى كارثة (سيناريو أوروبي).
المبحث الثاني: السيطرة على القوات الميدانية	تعريف السيطرة والفرق بين القيادة والتحكم.
	شرح آليات السيطرة الست
	المطلب الثالث: التقارير الدورية (٥ أنواع ونموذج قياسي).
	المطلب الرابع: تحديث الموقف وإعادة التوجيه
	المطلب الخامس: مثال واقعي (سيناريو عدن ٢٠٢١).
المبحث الثالث: أسس التنسيق الأمني مع الجهات الأخرى	تعريف التنسيق والتعاون، والفرق بينهما.
	المطلب الثاني: مبادئ التنسيق الأمني (المبادئ التسعة).
	المطلب الثالث: أهداف التنسيق الأمني (الأهداف الستة).
	المطلب الرابع: أشكال التنسيق الأمني (٤ أشكال)،
	المطلب الخامس: معوقات التنسيق الأمني.
المبحث الرابع: التنسيق مع الجهات الأخرى أثناء التنفيذ	أهمية التنسيق والفرق بين تخطيطه وتنفيذه.
	المطلب الثاني: الجهات الرئيسية للتنسيق
	المطلب الثالث: نموذج التنسيق الناجح (العناصر الخمسة).
	المطلب الرابع: نموذج اجتماع التنسيق المسبق
	المطلب الخامس: مثال واقعي (انفجار صهريج الوقود في عدن ٢٠٢١).
	المطلب السادس: التحديات الشائعة في التنسيق (٥ تحديات وحلولها).
الفصل الخامس: تقييم العمليات الشرطية وإعداد التقارير	الهدف الخاص للفصل وهيكله العام.
المبحث الأول: مفهوم التقييم العملياتي	تعريف التقييم والفرق بينه وبين "الاجتماع العاطفى."
	المطلب الثاني: الفرق بين التقييم والمساءلة (جدول مقارنة والخالصة التطبيقية).
	المطلب الثالث: أهمية التقييم (٧ أسباب).
	المطلب الرابع: توقيت التقييم (٤ أنواع: فوري، قصير المدى، طويل المدى، دوري).
المبحث الثاني:	تعريف النموذج وأصله العسكري ولماذا هو مفضل على

العنوان الرئيسى	المحتوى
نمـوذج مراجعـة مـا بعد الفعل(AAR)	الاجتماع العادي.
	المطلب الثاني: الأسئلة الأساسية لـ
	المطلب الثالث: قواعد الانخراط في) AAR القواعد الذهبية الست.(
	المطلب الرابع: خطوات إجراء) AAR الخطوات الثمانية العملية.(
	المطلب الخامس: مثال واقعي) تطبيق AAR على سيناريو تدريبي بسيط.(
المبحـــث الثالـــث: كتابة تقرير التقييم العملياتي-Op) Eval)	المطلب الأول: أنواع التقارير العملياتية (٥ أنواع).
	المطلب الثاني: نموذج تقرير التقييم العملياتي
	المطلب الثالث: ٦ نصائح ذهبية لكتابة تقرير احترافي.
الفصـــل الســـادس: التطبيقـــــــــات الإلكترونية الحديثة في تلقى البلاغات	الهدف الخاص للفصل وهيكله العام.
المبحـــــث الأول: ثـــورة التطبيقـــات الحديثـة في العمـل العملياتي	المطلب الأول: من البلاغ الهاتفي إلى البلاغ الرقمي
	المطلب الثاني: أنواع التطبيقات المستخدمة في تلقي البلاغات
المبحث الثاني: دور التطبيقات الحديثة	المطلب الأول: نشر صور المشتبه بهم وطلب المساعدة الجماهيرية.
	المطلب الثاني: جمع المعلومات الاستباقية والمراقبة الرقمية.
	المطلب الثالث: التحقق من المعلومات وتوثيقها (أدوات التحقق الـ ٤).
المبحـــث الثالـــث: طرق الاستفادة من التطبيقات الحديثة	المطلب الأول: قنوات بلاغات رسمية (واتساب، إجراءات).
	المطلب الثاني: حملات التوعية المجتمعية،
	المطلب الثالث: التعاون مع منصات التكنولوجيا.
المبحـــث الرابـــع: المحـــاذير مـــن	المطلب الأول: أنواع البلاغات الكاذبة
	المطلب الثاني: تأثيرها على غرفة العمليات.

العنوان الرئيسى	المحتوى
البلاغـــات الكاذبـــة والمعلومـــــــــات المضللة	المطلب الثالث: آليات التعامل مع البلاغات الكاذبة
	المطلب الرابع: التحديات القانونية والأخلاقية
المبحـث الخـامس: بروتوكـــول مقـــترح لـتلقي البلاغـات عـبر التطبيقات	المطلب الأول: آلية الاستقبال والتصنيف (خطوة بخطوة).
تـــــابع المبحـــــث الخامس	المطلب الثاني: سبع قواعد ذهبية للتعامل مع البلاغات الرقمية.
الخاتمة والتوصيات	ملخص لأهم ما تعلمته من الكتاب، ودعوة للتطبيق العملي.