

تحسين عمل الشرطي في المدينة

ترجمة بتصريف
أ.د. مضر خليل عمر

يلخص المبحث الخامس النهج الأساسية لعمل الشرطة ويبرز مبادئ عمل الشرطي الجيد على النحو المبين في معايير الأمم المتحدة وقواعدها في منع الجريمة والعدالة الجنائية . علاوة على ذلك ، فإنه يأخذ بالحسبان استراتيجيات التقييم . توفر المعلومات الواردة هيكلًا للتفكير في الطرق المختلفة التي تعمل بها الشرطة مؤسسيًا في المناطق الحضرية وكيف يمكن تحسين عملياتها بمرور الوقت من خلال التعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى في الدولة والتقييم .

التعاريف

تقييم. يجب تقييم جميع أعمال الشرطة والوكالات الحكومية الأخرى . إنه أساسي لضمان جودة البرامج المختلفة .
مسئولية. يتم فيه تحميل المجموعات أو الأفراد المسؤولية من خلال قنوات فردية أو متعددة عن الأنشطة التي يقومون بها .

سمات الأماكن الآمنة

تم اختزال فهم الجهود البيئية لمكافحة الجريمة في السمات السبع التالية للأماكن الأكثر أمانًا :
الوصول والحركة. الأماكن التي توفر وصولاً وحركة سهلة وغير محصورة . لا يتم عزل الأفراد في جزء واحد من المبنى ويمكنهم الانتقال بسهولة من مكان إلى آخر .
بناء. الأماكن التي يتم تنظيمها بطريقة تقلل الصراع .
مراقبة. الأماكن العامة التي يراقبها الأفراد والموظفون العموميون .
ملكية. الأماكن العامة التي تضمن السلامة لأن الأفراد لديهم شعور بملكية الأماكن .
الحماية المادية. الأماكن المؤمنة بشكل مناسب بالأقفال والأجهزة الأساسية الأخرى لمنع الدخول أو السرقة .
نشاط. الأماكن التي لديها مستوى مناسب من النشاط البشري لوظائفها وهيكلها وليست مزدحمة جدًا ولا فارغة جدًا .
الإدارة والصيانة. الأماكن التي يجب إدارتها وصيانتها بشكل مناسب للسيطرة على الجريمة .

مبادئ عمل الشرطي الجيد

تتكون مدونة الأمم المتحدة لقواعد سلوك الموظفين المكلفين بتنفيذ القانون (قرار الجمعية العامة 169/34) من ثماني مواد تحدد بعض المبادئ الأساسية لعمل الشرطة الجيدة . نص المواد كما يلي :
المادة 1 ، يجب على مسؤولي تنفيذ القانون الوفاء بالواجب المفروض عليهم بموجب القانون في جميع الأوقات ، من خلال خدمة المجتمع وحماية جميع الأشخاص من الأعمال غير القانونية ، بما يتفق مع الدرجة العالية من المسؤولية التي تتطلبها مهنتهم .
المادة 2 ، يتعين على المسؤولين عن تنفيذ القانون ، عند أدائهم لواجبهم ، احترام وحماية كرامة الإنسان والحفاظ على حقوق الإنسان لجميع الأشخاص ودعمها .

المادة 3 ، لا يجوز لمسؤولي تنفيذ القانون استخدام القوة إلا عند الضرورة القصوى وبالقدر المطلوب لأداء واجبهم .

المادة 4 ، يجب الحفاظ على سرية الأمور ذات الطبيعة السرية التي في حوزة مسؤولي تنفيذ القانون ، ما لم يتطلب أداء الواجب أو متطلبات العدالة خلاف ذلك بشكل صارم .

المادة 5 ، لا يجوز لأي مسؤول عن تنفيذ القانون أن يمارس أو يحرض أو يتسامح مع أي عمل من أعمال التعذيب أو غيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة ، ولا يجوز لأي مسؤول عن تنفيذ القانون التذرع بأوامر عليا أو ظروف استثنائية مثل حالة الحرب أو التهديد بالحرب ، تهديد الأمن القومي أو عدم الاستقرار السياسي الداخلي أو أية حالة طوارئ عامة أخرى كمبرر للتعذيب أو غيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة .

المادة 6 ، يجب على المسؤولين عن تنفيذ القانون ضمان الحماية الكاملة لصحة الأشخاص المحتجزين لديهم ، وعلى وجه الخصوص ، يجب عليهم اتخاذ إجراءات فورية لتأمين العناية الطبية عند الاقتضاء .

المادة 7 ، لا يجوز لموظفي تنفيذ القانون ارتكاب أي عمل من أعمال الفساد . وعليهم أيضا معارضة ومحاربة كل هذه الأعمال بصرامة .

المادة 8 ، يجب على المسؤولين عن تنفيذ القانون احترام القانون وهذه المدونة . وعليهم أيضا ، قدر استطاعتهم ، أن يمنعوا ويعارضوا بشدة أية انتهاكات لها . يجب على مسؤولي تنفيذ القانون الذين لديهم سببا للاعتقاد بأن انتهاكا لهذه المدونة قد حدث أو على وشك الحدوث ، إبلاغ الأمر إلى سلطاتهم العليا ، وعند الضرورة ، إلى السلطات أو الأجهزة المختصة الأخرى المخولة كسلطة المراجعة أو المعالجة .

ويصاحب المدونة تعليق جوهري يحدد المصطلحات ويشير إلى الاتفاقيات الدولية المهمة التي استندت إليها المبادئ . بالإضافة إلى ذلك ، توفر خلاصة وافية لمعايير الأمم المتحدة وقواعدها في مجال منع الجريمة والعدالة الجنائية مبادئ توجيهية لتنفيذ المدونة ، واستخدام المسؤولين عن تنفيذ القانون للأسلحة النارية ، وتفريق التجمعات غير القانونية ، ومعاملة الأفراد المحتجزين أو المحتجزين من قبل الشرطة وتدريب وإرشاد موظفي تنفيذ القانون . وتستند هذه المقاربات والتوصيات إلى ممارسات شرطية جيدة أوسع نطاقا ، وعلى المفاهيم العامة للمعاملة الإنسانية للمواطنين والسجناء ، وعلى تطبيق الاتفاقيات الدولية العامة لحقوق الإنسان في مجال العدالة الجنائية .

الحوكمة والمساءلة في عمل الشرطة

بدون رقابة ، لن تعمل الشرطة بشكل فعال أو ديمقراطي . الأشكال المختلفة لمساءلة الشرطة ضرورية للحفاظ على السيطرة على استخدام القوة من قبل المواطنين والممثلين المنتخبين . عندما تفشل المساءلة أو يتم الاستيلاء عليها من قبل عناصر داخل الحكومة أو الشرطة ، هناك ميل للشرطة لاتخاذ إجراءات خارج الأعراف الاجتماعية . يحتوي كتيب مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة القادم حول نزاهة الشرطة والمساءلة والرقابة على مناقشة كاملة لمساءلة الشرطة يوضح القسم بإيجاز بعض المبادئ الأساسية للمساءلة الواردة في هذا الكتيب .

مراقبة الشرطة ومساءلتها

يمكن محاسبة ضباط الشرطة بطرق عدة مختلفة . قد يكونوا مسؤولين من الناحية الإدارية أو التجارية عن أدائهم وإنتاجيتهم ؛ والأهم من ذلك ، يجب أن يكونوا مسؤولين عن الطريقة التي يمارسون بها السلطات الموكلة إليهم . تعد الأشكال المختلفة لإشراف الشرطة ضرورية للحفاظ على السيطرة على استخدام القوة ولمنع فساد الشرطة وغيره من أشكال سوء السلوك . **إذا فشلت المساءلة ، فهناك ميل لدى الشرطة لاتخاذ إجراءات خارج الأعراف الاجتماعية .** تتعلق مساءلة الشرطة بتنفيذ ترتيبات الضوابط والتوازنات الداخلية والخارجية للتأكد من أن الشرطة تحافظ على النزاهة أثناء قيامها بواجباتها وأنهم يتحملون المسؤولية إذا فشلوا

في القيام بذلك .

المساءلة الخارجية

تتضمن آليات المساءلة الخارجية تقييم تصرفات الشرطة من قبل كيانات خارج مؤسسات الشرطة ، مثل المحاكم أو مجالس الموظفين العموميين . يتم تنفيذ الأشكال المدنية للرقابة على الشرطة من قبل الجمهور ، على سبيل المثال من خلال الهيئات التمثيلية أو المنظمات غير الحكومية أو منظمات المجتمع المدني أو وسائل الإعلام . قد تكون هناك أيضاً سلطة مستقلة تتعامل مع الشكاوى المقدمة ضد ضباط الشرطة . وتحمل المراجعات الخارجية للشرطة للمساءلة أمام القطاعات الأخرى في الدولة والمجتمع وهي ضرورية لضمان تلبية الشرطة للاحتياجات الاجتماعية والسياسية الأوسع . هذه العمليات مهمة أيضاً في تحسين شرعية الشرطة

المساءلة الداخلية

تشير المساءلة الداخلية إلى آليات داخل قوات الشرطة والأنظمة السياسية التي تشرف على أنشطة الشرطة وتقييمها . وتشمل الآليات أنظمة الإبلاغ وأنظمة الإصلاح الداخلية . تعكس آليات المساءلة الداخلية الخبرة المهنية للشرطة وتسهل استرجاع البيانات . ومع ذلك ، نظراً لأنهم ليسوا مسؤولين بشكل مباشر أمام الخارج ، فقد يعكسون بسهولة مخاوف الشرطة الضيقة بدلاً من مخاوف القادة السياسيين والمواطنين . الآليات الداخلية والخارجية تكمل بعضها البعض . من المهم تطوير آليات المساءلة التي توازن بين النهجين في السياق الاجتماعي والسياسي المحدد للمدينة .

تبادل المعلومات والاستخبارات

لقد أوضحت أقسام مختلفة من الدليل أهمية عمل الشرطة مع أصحاب المصلحة الآخرين في مجال السلامة العامة . هذه الاتصالات ضرورية للحصول على كل من المعلومات والاستخبارات اللازمة لعمل الشرطة الجيد وفي تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات التي يحتاجون إليها لتوفير الأمن الخاص بهم وأمن الأماكن التي يديرونها ، وكذلك لإبلاغ الجهات الفاعلة غير الشرطة التي تشارك في منع الجريمة والعنف والتحكم في أفضل السبل التي يمكن أن تسهم بها السياسات والإجراءات الخاصة بقطاعاتها في خلق مجتمعات أكثر أماناً .

تستند الأفكار التي تكمن وراء استراتيجيات عمل الشرطي التي نوقشت في الدليل إلى استخدام المعلومات التجريبية لتطوير استراتيجيات فعالة للشرطة (الاستراتيجيات والنهج القائمة على المعرفة هي أحد المبادئ الثمانية الواردة في مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية لمنع الجريمة). وبالتالي ، توزع الشرطة الموارد استجابة للمعلومات التي لديها حول مكان حدوث الجرائم وما يعرفونه عن ديناميات الجريمة في المدن التي يعملون فيها . لتطوير مثل هذه المعلومات ، يجب أن تعمل الشرطة مع المنظمات العامة الأخرى . قد تعلم الشرطة أن الجرائم تحدث في الحي السكني من خلال معلومات إحصائية أو من خلال تقارير الضباط العاملين في المنطقة ؛ ومع ذلك ، قد يفهم سكان المنطقة أكثر من الشرطة حول سبب حدوث الجرائم نتيجة لتجاربيهم في العيش في واستخدام مرافق الحي السكني .

في الوقت نفسه ، من الضروري أن تشارك الشرطة أيضاً بالمعلومات مع المجموعات الأخرى حتى يتمكنوا من توفير الأمن بشكل فعال لتلك المجموعات في المناطق التي يعيشون ويعملون فيها . وبالمثل ، على سبيل المثال ، يمكن أن يساعد العمل مع مديري المتنزهات ومستخدمي المتنزهات في تحديد أجزاء المتنزه الأكثر خطورة في الليل . قد يعرف مسؤولو المتنزه أيضاً شيئاً عن كيفية تغير أوراق الشجر في الحديقة على مدار عام ويمكنهم مساعدة الشرطة في تحديد الاستراتيجيات الفعالة التي يجب استخدامها استجابة للظروف المتغيرة . وبالتالي ، إذا علم مدير المتنزه من خلال الشرطة أن المجرمين يستخدمون بعض التحوطات لشن هجمات ، فيمكن للمدير قطع التحوطات . بدلاً من ذلك ، سيستفيد مديرو أنظمة النقل من معرفة المحطات

التي تعاني من أعلى مستويات الجريمة وفي أي أجزاء من جرائم المحطات تحدث حتى يتمكنوا من إجراء تحسينات على تلك المحطات ، مثل تركيب الكاميرات الأمنية ، لزيادة سلامة الركاب .

يمكن للمجتمعات التي تستخدم معلومات من الشرطة أن تعمل معًا ، على سبيل المثال ، لتحسين أنشطة مراقبة الحي السكني أو الوصول إلى الجناة المحتملين بدائل للجريمة مثل فرص التعليم والتوظيف . يمكن أن تساعد هذه الجهود في تأمين الأماكن وتقليل الحاجة إلى تدخل الشرطة لاحقًا . يمكن أن يمكّن التواصل الفعال بين الشرطة والجهات الفاعلة الاجتماعية الشرطة من المشاركة في القرارات المتعلقة بهيكل وإدارة الأماكن العامة للمساعدة في خلق قدر أكبر من السلامة .

تقييم الشرطة

تقييم عمل الشرطة يمثل تحديًا استثنائيًا . هناك القليل من الإجماع سواء من الخارج أو داخل وكالات الشرطة حول كيفية تقييم الشرطة بالضبط عبر أنواعا مختلفة من المنظمات الشرطة . العامل المركزي الذي يجب على الشرطة مراعاته في أي برنامج تقييم هو **تطوير مجموعة من معايير التقييم التي تعكس اهتمامات محلية معينة** . قد تقوم المجتمعات التي تعاني من أعداد كبيرة من حوادث المرور ، على سبيل المثال ، بتقييم شرطتها بشكل مختلف عن المجتمعات التي تعاني من مستويات عالية من الاتجار بالمخدرات غير المشروعة . **التحدي الكبير الآخر في تقييم عمل الشرطة هو أن العديد من تدابير فعالية الشرطة تثمن القمع على المنع** . من السهل تحديد عدد المشتبه بهم الذين تم اعتقالهم ولكن من الصعب للغاية إثبات عدد الجرائم التي تم منعها . يمكن أن يؤدي ذلك إلى تركيز الشرطة على زيادة عدد الاعتقالات بدلاً من تطوير استراتيجية ذات قاعدة أوسع للسلامة العامة . يتمثل التحدي الأخير في تقييم الشرطة في مدى توفر وموثوقية البيانات التي تُبنى عليها التقييمات . في العديد من البلدان ، لا يوجد مقياساً موحداً لإحصاءات الجريمة . **يجب على الشرطة تطوير تقنيات التقييم التي تعمل في السياق الإداري والتكنولوجي الذي تعمل فيه** . يمكن تقييم المؤسسات الشرطة على أساس مجموعة متنوعة من المعايير ، بما في ذلك مقياس الجريمة وانعدام الأمن والصحة العامة للمجتمع . المقاييس التي نوقشت هنا مأخوذة من تقرير صادر عن منتدى أبحاث الشرطة التنفيذية إلى المعهد الوطني للعدالة ، وهو فرع من وزارة العدل الأمريكية . يعد التقرير الكامل أكثر تفصيلاً ولكنه يحتوي على مقاييس تكون ، في بعض الأحيان ، خاصة بالسياق .

يمكن قياس سلامة المجتمع بشكل عام باستخدام الأنواع الآتية من البيانات :

(أ) إحصاءات الجريمة. تضم إحصاءات داخلية أو خارجية يمكن للشرطة استخدامها لقياس معدلات حدوث الجرائم ؛

(ب) معدل التخليص. يقيس عدد الجرائم التي تنجح الشرطة في حلها ؛

(ج) نسبة الجرائم إلى الاعتقالات. يأخذ في الحسبان المستوى العام للجرائم ، وبالتالي فهو متفوق على معدلات الاعتقال الأولية ؛

(د) النسبة المئوية للقضايا التي أسقطها المدعون بسبب مشاكل في التحقيقات.

فحص الجودة الشاملة لاستجابات وتحقيقات الشرطة ؛

(هـ) عدد وأنواع مكالمات الخدمة. يتتبع مدى استعداد السكان لاستدعاء الشرطة وعدد الإجراءات التي بدأها الجمهور بغض النظر عن جودة استجابة العدالة الجنائية ؛

(و) عدد المفرج عنهم المشروط والمفتوحين في الجوار . يسمح للمقيمين بتقييم مستوى الجريمة ضد عدد المجرمين المدانين الذين يعيشون في منطقة ؛

(أ) مطالبات التأمين عن الخسائر الناجمة عن جرائم الممتلكات . توفير مقياس موثوق بشكل معقول لجرائم

الممتلكات في الأماكن التي يطلب فيها المقيمون والشركات التأمين بشكل منتظم. يمكن أيضًا قياس أمن المجتمع من خلال تصورات السلامة . يمكن تحديد فكرة شاملة عن التصورات العامة للسلامة من خلال استطلاعات الإيذاء والدراسات الاستقصائية الأوسع نطاقًا التي تقيس شعور الفرد بالسلامة العامة . يمكن أيضًا قياسه من خلال مجموعة متنوعة من الآليات الأخرى ، بما في ذلك البيانات المتعلقة بالمكالمات إلى الشرطة ، والوفيات والإصابات الناتجة عن الجريمة ، ومقاييس الاضطرابات الاجتماعية ، مثل الشرب في الأماكن العامة ، والقيادة تحت تأثير الكحول ، والتخريب ، والاضطراب الجسدي العام وما إلى استخدام الحقائق والأماكن العامة .

أخيرًا ، يمكن للشرطة تقييم نجاحها من خلال قياس مستوى ثقة المجتمع في الشرطة ورضاها وثقتها . يمكن تحقيق ذلك من خلال الدراسات الاستقصائية لأصحاب المصلحة وكذلك من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس الأخرى ، بما في ذلك مستوى تعاون الشهود ، ومشاركة الشرطة في الأنشطة المجتمعية ، ونسبة الإطراءات الرسمية من قبل المواطنين إلى الشكاوى المقدمة من المواطنين وعدد طلبات الشراكة مع الشرطة. بالإضافة إلى قياس النتائج ، قد يكون من المهم أيضًا تقييم عملية تنفيذ السياسة . يمكن لمثل هذه الجهود أن تساعد الشرطة على فهم سبب نجاح المشروع أو عدم نجاحه . تتضمن هذه الأنواع من التقييمات بعض المقاييس نفسها التي تمت مناقشتها هنا ولكنها قد تختلف عنها أيضًا . غالبًا ما يكون من الضروري الحصول على البيانات على مستويات محلية أكثر بكثير ، وفي كثير من الأحيان ، من الضروري إجراء حوارا مع الشرطة وأصحاب المصلحة لفهم ليس فقط ما إذا كان هناك شيء يعمل ولكن كيف يعمل .

أمثلة على استراتيجيات التقييم

يمكن أن يكون تطوير تقييمات فعالة لسياسات الشرطة أمرًا صعبًا . ومع ذلك ، هناك بعض الأدلة على أن مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات قابلة للتطبيق لتحليل تأثير السياسات الأمنية في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل . يعد استخدام تحليل المسح المنهجي أحد الأدوات الرئيسية لفهم فعالية السياسات الشرطية في الظروف التي تكون فيها البيانات الجنائية محدودة . توفر الأدلة المستمدة من بنغلاديش وجنوب إفريقيا رؤى حول كيفية استخدام المسوح المجتمعية والأسر المعيشية لفهم مشاكل الجريمة بشكل أعمق ولتقدير آثار تغيير سياسة الشرطة . في بنغلاديش ، تم إجراء مسح للأسر المعيشية في المناطق ذات الدخل المنخفض .

تناول الاستطلاع مجموعة واسعة من القضايا ، ومعظمها لا يتعلق بالجريمة . أدخل الباحثون مجموعة صغيرة من الأسئلة المتعلقة بالجريمة في منتصف المسح ، مما زود العلماء بمعلومات عن الأنشطة الإجرامية في المنطقة . على الرغم من عدم استخدام المسح لتقييم سياسة معينة ، إلا أنه لا يوجد سبب وجيه للاعتقاد بأن مثل هذه الاستراتيجيات لن تكون مفيدة إذا تم تطبيقها على الجهود المبذولة لاكتساب فهم لتصورات السكان لسياسة معينة ، أو إذا تم استخدامها بشكل طولي ، حول كيفية تأثير تنفيذ سياسة ما على الآراء بمرور الوقت. تناول مسح مشابه قضايا عنف السلاح في جنوب إفريقيا ، حيث بحث ، من بين أسئلة أخرى ، احتمال قيام المستجيبين في الاستطلاع بإبلاغ الشرطة عن جريمة . يمكن استخدام المسح بعدة طرق لفهم كيف ينظر المواطنون إلى الجريمة والشرطة ، وكيف غيرت السياسات الطريقة التي ينظر بها الناس إلى الجريمة .

هناك استراتيجية أخرى لتقييم سياسات الجريمة تتمثل في تطوير قاعدة بيانات شاملة لمعدلات الجريمة ومراقبة آثار معدلات الجريمة على مجموعة متنوعة من الأماكن قبل وبعد تنفيذ برامج الإصلاح . تتمتع المدن التي لديها القدرة على القيام بمثل هذه الأنشطة بميزة كبيرة على الآخرين في قدرتها على تطوير تقييمات موثوقة للسياسات . يناقش الفصل السادس مدينتين من هذا القبيل : بيلو هوريزونتي والبرازيل وبوغوتا .

تتمثل الإستراتيجية النهائية لتقييم تنفيذ القانون في إنشاء نظام يمكن للمواطنين من خلاله تقييم الشرطة

، وهو ما يمكن أن يسمى "بطاقات تقرير المواطنين" . تسمح هذه الأداة للمسؤولين بالحصول على آراء المواطنين حول إجراءات الشرطة لاستخدامها من قبل الشرطة والقادة المنتخبين لتكييف إجراءات الشرطة لمعالجة المخاوف الشعبية . كما هو الحال مع أشكال التقييم الأخرى ، فإن العملية الدقيقة المستخدمة في الحصول على التقرير أمر بالغ الأهمية . فمن ناحية ، يمكن لمسؤولي الدولة إجراء التقييم كمسح مجهول الهوية للسكان . وبدلاً من ذلك ، يمكن للمجموعات المدنية أو الحكومة أن تنظم لجنة مواطنين مستقلة لتقييم الشرطة . كلتا الاستراتيجيتين سوف تستدعي تقييماً لكن النتائج قد تختلف اختلافاً كبيراً اعتماداً على أيهما يتم اختياره .

الاتصال والتوعية

يعد التفاعل مع عامة الناس أمراً ضرورياً للشرطة الجيدة . هذه الجهود ، لا تقتصر على التفاعلات الرسمية . يتضمن ضبط الأمن في المناطق الحضرية العمل على بناء قاعدة معرفية داخل المجتمع يمكن أن تساعد في الحفاظ على مستويات منخفضة من الجريمة . يمكن للشرطة تحقيق ذلك من خلال مجموعة واسعة من الاستراتيجيات ، بما في ذلك التحدث بشكل غير رسمي مع أفراد المجتمع ، والعمل على وضع علامات يمكن أن تساعد في السيطرة على النشاط الإجرامي من خلال توجيه المواطنين للسير في مناطق آمنة ، وإرسال ضباط الشرطة إلى المدارس للمساعدة في تثقيف الشباب حول مجموعة متنوعة من القضايا وبث حملات السلامة العامة على شاشات التلفزيون .

الاستنتاجات

يمكن لاستراتيجيات الشرطة الجيدة أن تحد من الجريمة ولكن تنفيذ الاستراتيجيات يتطلب أساساً مؤسسياً متيناً . ينظر الفصلان السادس والسابع في الظروف السياسية المعقدة والمتغيرة التي تواجه الشرطة في الانخراط في هذه الأنواع من الأنشطة . ينظر الفصل السادس في جهود الإصلاح الناجحة المحددة في البرازيل وكولومبيا وجنوب إفريقيا . يبحث الفصل السابع التعاون الضروري بين مختلف عناصر الحكومات المحلية التي تعتبر حاسمة في تنفيذ الإصلاحات .