

## مدیر و فرمانده پلیس در مقام نظارت و ارزیابی<sup>۱</sup>

مایکل ای پتریلو و دانیل آر دلباگنو  
ترجمه دکتر حسین ملانظر<sup>۲</sup>

### چکیده

نظارت و بازرسی در سازمانها ابزاری است که مدیران و فرماندهان را قادر می‌سازد از طریق مراقبت از چگونگی پیشرفت عملیات و تغییر و اصلاح لازم در آن، مانع انحراف از تحقق هدفهای سازمان شوند؛ به عبارت دیگر صحت جهتگیری فعالیتهای آنها را برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده تأیید می‌کند. این ترجمه ضمن تأکید بر ارزش عقل سلیم در فعالیتهای مدیریتی پلیس، که شامل تجربه‌های زندگی، قضاوت درست، احتیاط و توانایی تعقل و تصمیم‌گیری منطقی است با مدیریت فرد هوشمند در یافتن راه‌های مؤثر برای مشکلاتی که در مدیریت کادر پلیس با آنها روبه‌روست به وی یاری می‌رساند. به هر حال وظایف مدیر در مقام ارزیاب، مسلماً وظیفه‌ای چندجانبه است؛ زیرا باید شاهدی تیزبین، گزارشگری منصف و دقیق و فرماندهی صبور و زیرک باشد و ضمن ارائه گزارشهای مؤثر در تحلیلهای نهایی خود، مدارک و مثالهایی محکم فراهم کند؛ لذا باید همواره به موضوع مطرح شده بپردازد و از آن منحرف نشود.

### واژگان کلیدی

نظارت و ارزیابی، پلیس، نظارت و بازرسی، نظارت در سازمان

---

۱. این گزارش بخشی از ترجمه کتاب با عنوان «عصر جدید مدیریت و نظارت در سازمان پلیس» نوشته مایکل ای پتریلو و دانیل آر. دلباگنو است.

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی، پست الکترونیکی: Email: mollanazar@atu.ac.ir

## مقدمه

مدیران و فرماندهان پلیس باید وظایف مهم مدیریتی را به عملکردی عینی و مؤثر در سطح صف تبدیل کنند و به گونه‌ای دقیق و فوری، شکایات و مشکلات کارکنان را که در سطحی پایین‌تر قابل حل نیست به سطوح بالاتر منتقل نمایند. این کار نیز ممکن است دشوارترین کار در اداره پلیس باشد. فرمانده نه تنها باید نسبت به روال کار مناسب و دستورالعمل‌های اداری آگاه باشد، بلکه باید بتواند در وضعیت‌های خاص نیز با واکنشی سریع، خود را با اوضاعی هماهنگ سازد که شاید هیچ رهنمود یا دستوری از پیش صادر شده در آن زمینه، دقیقاً به کار نیاید. او باید از ذکاوت خوبی برخوردار باشد و آن را در مقطعی از مشکلات عملی و بحران‌های مدیریتی مربوط به کار گیرد.

وقتی مدیر و فرمانده پلیس در مقام ارزیاب عملکرد، ایفای نقش می‌کند، هم مدیریت و هم زیردستان او بیش از هر زمان دیگری به او تکیه دارند. او در این مقام در جهت ارتقای سازمانی به صورت یکپارچه، نهایت تلاش خود را می‌کند تا کارکنان سازمان، که تحت فرماندهی او هستند، هم به دلیل کمک به اداره و هم به دلیل خودشان، وظایف خود را بهتر انجام دهند. مدیران با ایفای نقش خود به عنوان ارزیاب، باید نقاط ضعف و قوت کارکنان را تشخیص دهند؛ برای موفقیت، پاداش در نظر گیرند یا برای رفع مشکلات توصیه‌هایی ارائه کنند و یافته‌های واقعی خود را به نیروها ابلاغ نمایند.

## ۱. اهداف ارزیابی

مدیران و فرماندهان پلیس در بسیاری از موارد گزارش ارزیابی کارکنان را در حالی می‌نویسند که در واقع به کار دیگری مشغول هستند. از این رو، این ارزیابی غالباً تا زمان ارزیابی بعدی بلافاصله به فراموشی سپرده می‌شود. معمولاً به جای استفاده از آن به عنوان ابزاری برای کمک به کارکنان در اجرای بهتر وظایف خود و دستیابی به رضایت شخصی بیشتر از این ارزیابی به منظور آشکار کردن شکست‌ها و مجازات او استفاده می‌شود. بنابراین تعجبی ندارد که بیشتر مدیران و فرماندهان پلیس به ارزیابی افراد توجه خاصی ندارند؛ حتی تقریباً این برای همه، موضوعی عادی است که بسیاری از کارکنان از ارزیابی شدن وحشت دارند. در حالی که کاربرد صحیح ارزیابی رسمی و کتبی عملکرد می‌تواند نیروی

پلیس را یاری کند؛ می‌تواند کمکی باشد به سازمان پلیس در به کارگیری توانایی مأمور در خدمت به جامعه و نیز می‌تواند با مشخص کردن ضعف‌های سازمان، زمینه اصلاح آنها را فراهم آورد.

پس از تشخیص نقاط قوت و ضعف کارکنان مدیران (دربیشتر موارد)، کارکنانی را که باید به دلیل مصلحت اداره از خدمت پلیس برکنار شوند، تعیین می‌کنند؛ مثلاً وقتی در گزارش سه ارزیابی پی در پی ششماهه، میزان غیر قابل قبول شکایات متعدد شهروندان از عملکرد و طرز رفتار یک مأمور پلیس تغییری نکرده است، خدمت مسئولانه به عموم مردم و حفظ اعتبار اداره اقتضا می‌کند اقدامات اصلاحی قاطعانه و فوری انجام گیرد. اگر ارزیابیها ضعیف باشد و اقدامات اصلاحی قبلی در تغییر رفتار کارکنان مؤثر نباشد، ممکن است راه حل نهایی، پایان دادن به استخدام او باشد. گرچه این‌گونه ارزیابی، که نتیجه نهایی آن، پایان کار مأمور زبردست است برای هیچ سرپرستی خوشایند نیست، مدیران می‌توانند با این واقعیت خود را دلداری دهند که ممکن است با این کار عموم مردم، اداره و سرانجام خود فرد را از درد و رنجی پیوسته نجات داده باشند.

یک برنامه مناسب برای ارزیابی عملکرد می‌تواند چیزهایی بیش از نقاط ضعف و قوت فرد را مشخص کند. نظام ارزیابی عملکرد در صورتی که به گونه‌ای شایسته به کار گرفته شود و مدیران صف، آن را بدقت بررسی کنند، می‌تواند مشکلات فرایند انتخاب، آموزش یا مراحل اجرایی یگان را مشخص کند؛ مثلاً اگر شمار زیادی از ارزیابیهای مأموران گشت پلیس، نشاندنده عدم توانایی همه آنها در فنون بررسی تصادف باشد، مطمئناً می‌توان به این نتیجه رسید که دانشکده آموزش مقدماتی پلیس در روش ارائه آموزش خود و محتوای آموزش «بررسی تصادف» به بازنگری نیاز دارد. ممکن است یک دوره بازآموزی فنون بررسی تصادف به منظور حل مشکل لازم باشد.

بسیاری از دیگر ارزیابیها- این بار در مورد شکایات تلفنی- ممکن است تماماً حاکی از «انتقاد» بسیار زیاد شهروندان نسبت به بد رفتاری پلیس یا خدمات ضعیف ارائه شده به افراد هنگام تماس آنها با پلیس باشد. با فرض اینکه تعداد قابل توجهی از نیروها در ارزشیابی از نظر ادب و ارائه خدمات، امتیاز «ضعیف» کسب کرده‌اند، مطمئناً مدیران اداره مجری قانون این‌گونه فرض می‌کنند که مشکل، نه در نتیجه ویژگیهای فردی تعداد

خاصی از کارکنان بلکه می‌تواند از خود سازمان باشد. شاید ارائه واحد آموزش اجباری در زمینه آداب ارتباط تلفنی، سودمند باشد و یا شاید با افزایش تعداد کارکنان، زمان انتظار برای ارائه خدمات تلفنی کاهش یابد. شاید افزایش خطوط اصلی تلفن و تجهیزات پیشرفته، کارساز باشد. با وجود این، سرانجام با تشخیص منشأ مشکل، مسلم است اهمیت این مشکل ابتدا از طریق روند ارزیابی دقیق و مستمری مشخص شده است.

نه تنها افراد، بلکه مراحل کار را نیز می‌توان ارزیابی، و از طریق نظام ارزیابی خوب، آن را تقویت کرد. با این همه، این سؤال مطرح می‌شود که این ارزیابی به چه شکل است. در مورد روشها، روال کار و دیگر رهنمودها شاید بهترین شیوه ارزیابی مدیریت پیوسته بر نتایج نهایی باشد. آیا به تماسهای برقرار شده برای دریافت خدمات، فوراً و مؤثر رسیدگی می‌شود؟ آیا میزان کاهش جرم به سطح میانگین ملی رسیده و یا به این میانگین نزدیک شده است؟ بی‌شک، آمار می‌تواند ثمربخش بودن فعالیت‌های اداره را روی هم رفته تا حدی برآورد کند؛ ولی این ارزیابی در مورد پلیس چگونه خواهد بود؟ برای امتیاز دادن به حاصل کار و توانایی کارکنان دقیقاً چه شیوه‌هایی به کار می‌رود؟ در قسمت بعد به این پرسشها پاسخ داده می‌شود.

## ۲. معیارهای ارزیابی

همه کارکنان پلیس باید مرتباً ارزیابی شوند. روشن است که نمی‌توان معیاری واحد را در مورد همه افراد به کار برد. ممکن است برای ارزیابی متصدی شکایات مردمی و مأمور گشت تنها تعداد کمی از معیارها مشترک باشد. نزاکت و وقت‌شناسی می‌تواند دو مورد از این معیارهای مشترک باشد. ممکن است زمینه‌های مشابه بیشتری برای امتیاز دادن به مأمور اونیفورم‌پوش و کارآگاه وجود داشته باشد ولی تفاوت در معیارهای ارزیابی همچنان باقی است. همان‌گونه که ارزیابی بیشتر مأموران گشت در زمینه روش تشکیل پرونده بی‌فایده است به همان میزان نیز تلاش برای ارزیابی میانگین تواناییهای کارآگاه در بررسی تصادف، هدر دادن وقت و انرژی است.

هر یک از کارکنان پلیس باید با معیاری همانند معیار ارزیابی افراد هم‌ردیف خود در

یک حوزه یا طبقه شغلی ارزیابی شود. ارزیابی مدیران گشت با مجموعه‌ای از معیارها در حالی که برای افسر گشت دیگر، معیارهایی دیگر از استانداردهای اجرایی به کار می‌رود، بی‌انصافی است.

شاید بی‌عدالتی صورت گرفته در بهترین نظامهای ارزیابی در نتیجه تفاوت‌های غیر قابل پرهیز در شخصیتها، تواناییها و دیگر قابلیت‌های مدیران فعال در این نظامهاست. با وجود این با به‌کارگیری مجموعه‌ای واحد از معیارهای ارزیابی طراحی شده برای سنجش مهارت‌های مورد نیاز برای وظیفه‌ای مشخص، می‌توان تبعیض و انحراف را به حداقل کاهش داد.

پیش از هر چیز، فرماندهان باید تصمیم بگیرند که چه چیزی باید ارزیابی شود. یگانهای مختلف ممکن است برای مهارتها و ویژگیهای خاص، درجات متفاوتی از اهمیت را قائل شوند. ممکن است در یک یگان مهارت‌های فنی ارزش بسیار زیادی داشته باشد در حالی که در یگان دیگر بر فنون رسیدگی به عوامل انسانی تأکید شود.

از طرفی، این موضوع که ارزیابیهای عملکرد، تنها رفتار یا نتایج ملموس و قابل مشاهده‌ای را بررسی می‌کند که به گونه‌ای قابل اندازه‌گیری است، موضوعی بسیار مهم است. نتایج قابل اندازه‌گیری است ولی رفتار را نمی‌توان اندازه گرفت. نوشتن این مطلب، که یک پلیس «اخلاق بدی دارد» یا «رفتار ضعیفی دارد»، کافی نیست. نتایج بدخلقی شخص را می‌توان با ارجاع به شکایات مشروح و مستند همکاران و شهروندان درباره او توصیف کرد؛ مثال: متصدی شکایات از این موضوع گله داشت که وقتی از مسئول ارسال پیام، خواسته شد به خط شماره ۹۱۱ پاسخ دهد، گفت «قطعش کن!»؛ تنها بر همین اساس نمی‌توان گفت کسی «شخصیتی ضعیف» دارد. همان‌گونه که توضیح دقیق عملکرد اعتراض‌آمیز شخص، پذیرفتنی است به همان اندازه نیز آموزنده است: او اشیا را پرت می‌کند؛ به همکاران خود توهین می‌کند و در گوشی تلفن صدای ناهنجار تولید می‌کند!

سنجش پیوسته نظام ارزیابی توسط فرماندهان و مدیران بسیار مناسب است. ممکن است اطلاعات مدیران در زمینه ملزومات کار به گونه‌ای کارآمدتر و تأثیرگذارتر نسبت به مدیران خود بیشتر باشد. مدیران و همکاران او باید برای اصلاح روشها و روال ارزیابی موجود (در جایی که لازم است) فرصت کافی در اختیار داشته باشند تا آنها را با دنیای واقعی، که مأموران پلیس روزانه با آن سر و کار دارند، مطابقت دهند در حالی که باید در نظر داشت در

یگانهای مختلف پلیس، موارد ارزیابی هنوز از درجات مختلف اهمیت برخوردار است ولی به طور کلی، مجموعه‌ای از ویژگیها و تواناییهای مهم به عنوان ویژگیهای لازم برای مأمور پلیس خوب، غیر قابل انکار است. این ویژگیها را می‌توان برای آسانی کار دسته‌بندی کرد:

### ۳. دانش و مهارتهای عمومی

#### ۳-۱. قوانین و دستورهای کاربردی

آیا کارکنان، دانش شغلی خوبی را در مورد قوانین به کار رفته در حرفه خود نشان می‌دهد؟ آیا به عوامل جرمهایی که با آنها سر و کار دارد پی می‌برد؟ آیا همواره می‌تواند معنای قوانین را به کاربردهای واقعی در میدان عمل تبدیل کند؟

#### ۳-۲. روال کار اداری

آیا از دستورالعملها و روال کاری تثبیت شده در موقعیت شغلی خود، اطاعت می‌کند؟ آیا مرتباً این روال رسمی را هوشمندانه در شغل خود به کار می‌بندد؟

#### ۳-۳. ابزار و تجهیزات

آیا می‌تواند همه ابزار و لوازم مورد نیاز موقعیت خود را به گونه ای مناسب به کار برد؟ آیا هنگام استفاده آنها مسائل امنیتی را رعایت می‌کند؟ آیا از تجهیزاتی که به او سپرده شده است خوب مراقبت می‌کند؟

#### ۳-۴. مهارتهای گفتگو

آیا می‌تواند از افرادی که هنگام خدمت با آنها برخورد می‌کند، اطلاعات کسب کند؟ آیا می‌تواند بدون اینکه بی‌دلیل، دشمنی افراد را برانگیزد، آنها را به همکاری وادارد؟ تا چه حد می‌تواند شخص مصاحبه شونده را از نگرانی درآورد؟

#### ۳-۵. وقایع جاری

آیا نسبتاً با آنچه در دنیای اطراف او می‌گذرد، آشناست؟ آیا در جریان آخرین اطلاعات و اخبار جنایی مربوط به وظیفه ویژه خود قرار دارد؟ آیا این اطلاعات را در اختیار مأموران

همکار خود قرار می‌دهد و علاقه به همکاری با آنها از خود نشان می‌دهد؟

### ۳-۶. ارتباط کلامی

آیا می‌تواند به طور شفاهی، ارتباطی مؤثر برقرار کند؟ آیا از این طریق می‌تواند بدون کوچکترین تحریفی در موضوع به آن پی ببرد؟ آیا می‌تواند همچنان به موضوعی که در دست اقدام است رسیدگی کند؟ آیا در بازگویی اطلاعاتی که به او منتقل شده، دقیق است؟ آیا هنگام مکالمه از طریق بی‌سیم یا تلفن، مؤدب، واضح و دقیق صحبت می‌کند؟

### ۳-۷. گزارش‌نویسی

حاصل کار کتبی تا چه حد در انتقال واقعیت و نظرها، روشن و کامل است؟ آیا مرتباً قانون مؤثر «چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، چه مکانی، چرا و چگونه؟» را در گزارش خود رعایت می‌کند؟ آیا متن دست‌نویس، چاپ‌شده یا تایپ‌شده بسادگی قابل خواندن است؟ آیا متن او از نظر دستوری و املائی بدون اشتباه و قابل قبول است؟ آیا گزارش کتبی او آنچه را برآستی رخ داده است، دقیقاً منعکس می‌کند یا با کمبودها و تغییراتی همراه است؟ آیا از ایجاز یا اطناب در نوشته خود می‌پرهیزد؟

### ۳-۸. شناخت منطقه

آیا نسبت به ترکیب جغرافیایی حوزه اختیارات خود شناخت مناسبی دارد؟ آیا می‌تواند بسرعت خود را به مکان مورد نظر برساند یا دیگران را به سوی آنجا هدایت کند؟ آیا با ترکیب‌بندی انسانی منطقه خود آشنایی کافی دارد؟

### ۴. ویژگی‌های شخصی

#### ۴-۱. علاقه شغلی

آیا به یادگیری بیشتر در زمینه شغلی و رشد خود در این زمینه علاقه‌مند است؟ آیا درباره حرفة خود مشتاقانه سخن می‌گوید؟

#### ۲-۴. ارتباط با دیگران

آیا با عموم مردم، کارکنان هم‌ردیف خود و مدیران و فرماندهان تفاهم دارد؟ آیا او با رفتار خود موجب می‌شود تعداد بسیار زیادی از شهروندان از بی‌زاکتی و رفتار ناشایست او شکایت کنند؟

#### ۳-۴. وقت‌شناسی

آیا بموقع سر کار حاضر می‌شود؟ آیا وظایف خود را سر وقت به انجام می‌رساند و موعد مقرر را در همه زمینه‌های حرفه خود رعایت می‌کند؟

#### ۴-۴. مهار فشار کاری

آیا می‌تواند در وضعیت فشار کاری، عملکردی رضایت‌بخش داشته باشد؟ آیا وضعیتی پر تنش به بروز رفتارهای بد، مانند عصبانیت سریع منجر می‌شود؟ آیا همکاران در موقعیت پر فشار، او را عامل مؤثر و با ثباتی می‌دانند؟

#### ۵-۴. صبر

آیا در حالت طاق‌فرسا از خود صبر و تدبیر به نمایش می‌گذارد؟ آیا خیلی زود عصبانی می‌شود یا سریعاً از خود بی‌صبری نشان می‌دهد؟

#### ۶-۴. قضاوت

آیا در اقدامات خود، استدلالی سنجیده را به کار می‌گیرد؟ آیا تصمیمات او بر اساس منطق و درک عمومی است یا بر پایه احساسات؟ آیا این تصمیمات، بیشتر نشان‌دهنده تفکر است یا حاکی از حدسیات یا شانس؟ خلاصه اینکه، آیا او برآستی می‌تواند حساب‌شده قدم بردارد؟

#### ۷-۴. اعتماد به نفس

آیا درباره استعدادها و تواناییهای خود بدون اینکه خودپسند به نظر برسد، انصاف به خرج می‌دهد؟ آیا فرمانده خوبی است؟ آیا الگوی خوبی را به نمایش می‌گذارد؟ آیا به کار و تصمیمات خود، باور دارد و در این زمینه مسئولیت‌پذیر است؟



آیا با انتقاد و هدایت سازنده مخالف است یا آن را می‌پذیرد و برای خود سودمند می‌داند؟ آیا می‌تواند زیر نظر هر مدیر و فرماندهی، چه دقیق و چه ضعیف به کار خود ادامه دهد؟ آیا می‌تواند خود را با مدیران و فرماندهان مختلف هماهنگ سازد؟ آیا وقتی مدیر و فرمانده، اشتباه او را رفع می‌کند، حالتی بیش از حد تدافعی به خود می‌گیرد؟

## ۴-۹. ظاهر

آیا برای وظایف شغلی خود با لباسی مناسب ظاهر می‌شود؟ اگر مأموری اونیفورم‌پوش است، آیا اونیفورم خود را تمیز و مرتب نگه می‌دارد؟ آیا لباس چرمی او از تمیزی می‌درخشد؟ اگر مأموری با لباس شخصی است، آیا لباسی تمیز و مرتب، مناسب حرفه خود می‌پوشد؟ آیا در تمام مدت هنگام خدمت، تمیز و آراسته است؟ بی‌شک، ویژگی‌های شغلی فراوانی را می‌توان به این فهرست افزود تا مورد ارزیابی قرار گیرد. همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، صرف نظر از آنچه ارزیابی می‌شود، مسئله مهم این است که معیار ارزیابی با طبقه‌بندی شغلی هماهنگ باشد. هر برنامه ارزیابی نمی‌تواند برنامه‌ای موفق باشد.

هم چنین لازم است برای ارزیابی آنچه در طبقه‌بندی خاصی از ارزیابی یا تحت عنوانی خاص، مورد سنجش قرار گرفته است، دستورالعملهایی به گروهی از مدیران و فرماندهان داده شود. فهرست بعضی از معیارهای ارزیابی که برای نمونه آورده شد به همراه پرسشهایی که باید پاسخ داده شود، شکلی از دستورالعمل است. مهم این است که هر مدیر هنگام امتیاز دادن به مأمور، مثلاً در مورد ظاهر او به این دسته از پرسشها پاسخ دهد. به همه مأموران گشت باید طبق یک معیار امتیاز داده شوند. در غیر این صورت، مأمور پلیس سرخورده و درمی‌یابد که رئیس قبلی او به روش نگهداری او از کل اونیفورمش امتیاز می‌داد درحالی که فرمانده جدید او بیشتر به درخشش لوازم چرمی‌اش اهمیت می‌دهد. لزوم یکدست بودن معیارهای ارزیابی اهمیت بسیاری دارد.

این ارزیابی به چه صورت است؟ شاید ارزش آن را داشته باشد اگر یک بار دیگر گفته شود، شیوه‌ای که برای فرایند ارزیابی انتخاب می‌شود باید در تمام یگانها، شیوه‌ای نسبتاً

هماهنگ باشد. بیشتر سازمانهای مجری قانون، استفاده از نوعی فرمهای چاپ شده را برای ارزیابی انتخاب کرده‌اند. اگر چنین فرم آماده‌ای به کار رود، باید آن قدر انعطاف‌پذیر باشد تا بتوان با استفاده از آن، زمینه‌های متفاوت شغلی را در کل سازمان پلیس ارزیابی کرد. یکی از راه‌های رسیدن به این منظور، این است که در هر بخش، مقداری فضای خالی قرار داده شود تا مدیر بتواند در آن، جزئیات مربوط را به معیار اصلی به کاررفته در کل یگان بیفزاید.

تفاوت حداقل در دو شیوه اصلی امتیازدهی یا درجه بندی، تقریباً در همه ارزیابیهای کارکنان پلیس وجود دارد. در شیوه اول، نوعی نظام امتیازدهی عددی به کار می‌رود. گرچه عدد امتیازاتی که برای عملکرد خوب، متوسط یا ضعیف در نظر گرفته می‌شود ممکن است از یگانی به یگان دیگر تغییر کند، همانندیهای آشکاری هست.

این فرم در ساده‌ترین (و احتمالاً سودمندترین) شکل خود، فهرستی از نشانه‌های مهارت، توانایی و عملکرد شغلی را ارائه می‌کند که در یک طرف صفحه قرار دارد. بسیاری از موارد فهرست‌شده در این قسمت را می‌توان بین معیارهایی یافت که برای ارزیابی عملکرد شغلی قبلاً در این بخش آورده شد.

مدیر یا ارزیاب روی فرم ارزیابی در کنار هر ویژگی یا مشخصه، عدد تعیین‌شده‌ای را وارد می‌کند که به بهترین گونه، عملکرد شغلی مأمور پلیس را در آن زمینه نشان می‌دهد. در یک نظام امتیازدهی برای مثال به عملکرد عالی سه امتیاز، به عملکرد خوب دو امتیاز، به عملکرد متوسط یک امتیاز و به کار ناقص یا غیر قابل قبول، صفر داده می‌شود. سادگی این فرم موجب می‌شود که تکمیل و توضیح آن برای کارکنان ارزیابی‌شده نسبتاً راحت باشد. این، مسلماً هم به نفع مدیر و هم به نفع فرد مورد نظر است.

با قید اینکه مدیر باید با مشاهده هر نقطه ضعف یا قوت غیر عادی، نظر خود را در آن مورد بیان کند، می‌توان این فرم را ثمربخشتر کرد. چه در این صورت این ارزیابی در نظر کارکنان و مدیران ارزش و شفافیتی افزون به خود می‌گیرد. براحتی نمی‌توان در همه زمینه‌های مورد نظر، اعداد را از نظر ارزش توصیفی با واژه مقایسه کرد.

نوع دیگری از فرم ارزیابی چاپ‌شده، فهرستی مشابه از ویژگیهای فردی و مشخصه‌های عملکرد را در بردارد، ولی در روند امتیازدهی از اعداد استفاده نمی‌کند. در عوض، مدیر،

واژه‌های توصیفی را برای شرح عملکرد شغلی به کار می‌گیرد. این توصیف‌کننده‌ها ممکن است بنا به موقعیت، متفاوت باشد، ولی جای تعجب ندارد که واژه‌های به کار رفته، اغلب شامل «عالی»، «خوب»، «متوسط» و «ضعیف» است. دیگر فرمهای چاپ‌شده که چنین شیوه‌ای را به کار گرفته، ممکن است واژه‌های «قوی» و «ضعیف» را به عنوان توصیف‌کننده‌های عملکرد عمومی جایگزین کنند. با این‌همه، ممکن است در فرمهای دیگر تنها واژه‌های «فوق‌العاده»، «قابل قبول» یا «غیر قابل قبول» به عنوان نشانه‌های عملکرد شغلی به کار رود.

یگانهایی که این شیوه ارزیابی کتبی را به کار می‌بندند، گاهی عناوین «غیر قابل اطلاق» یا «بی ارتباط» را در فهرست گزینه‌های مدیران ارزیابی‌کننده اضافه می‌کنند. با افزودن این توانایی، یک فرم چاپ‌شده را می‌توان به تنهایی برای کل یگان به کار برد. مدیرانی که کار امتیازدهی را انجام می‌دهد، تنها باید موارد بی ارتباط به زمینه ارزیابی را به گونه‌ای مناسب با حرف (غ) مشخص کند و به سراغ دیگر موارد مربوط برود.

ممکن است در این نوع شیوه ارزیابی، عنوان از پیش تعیین‌شده «رد- قبول» نباشد. در عین حال، ارزیابی با نتیجه‌ای روی هم‌رفته منفی از نظر کارکنان، نیازمند نوعی اصلاح و تغییر است. آنچه دقیقاً باید انجام شود و روش اجرای آن به روش کار تثبیت‌شده اداره بستگی دارد. پاسخ اداره هر چه باشد، فرماندهی که کارکنان را در قدم اول مورد ارزیابی قرار داده است و کسی که به طور مرتب با او کار می‌کند، باید کاملاً در جریان قرار گیرد. با این حال، شیوه‌ای دیگر در ارزیابی کتبی عملکرد شغلی مجری قانون وجود دارد. در این شیوه به فرمی از پیش چاپ‌شده نیازی نیست؛ تنها از یک یا دو صفحه کاغذ ساده استفاده می‌شود. مدیران می‌نشینند و با استفاده از مجموعه‌ای از معیارها یا دستورالعمل‌های از پیش تعیین‌شده، وضعیت کارکنان و کار او را به طور کتبی شرح می‌دهند. از هیچ عددی برای جمع‌بندی یا خانه‌ای برای نشانه‌گذاری یا عنوانی استفاده نمی‌کنند؛ تنها چیزی که در این روش هست، بحثی مکتوب و شاید چندین صفحه‌ای باشد.

مهمترین مزیت این نوع ارزیابی، رویکرد مستقیم آن به امتیازدهی است. به تبدیل اعداد و عناوین و تعابیر یا واژه‌ها نیاز نیست. با وجود این، گنجانیدن مثالهایی ویژه از عملکرد، ضروری است.

مدیران از طریق این ارزیابی به طور مستقیم به موارد مربوط می‌پردازند و عملکرد را به زبان خود توصیف می‌کنند. کارکنان (یا هر شخص دیگری که سرانجام ممکن است این ارزیابی را بخواند) آشکارا در می‌یابد که نقاط مثبت و منفی در عملکرد شغلی او چه بوده است. اگر این گزارش ارزیابی خوب نوشته شود، این شیوه می‌تواند روند ارزیابی را در همه زمینه‌های مربوط آسان سازد.

ارزیابی به شیوه «روایت صریح» یک نقطه ضعف دارد. در واقع، اشکال بیش از اینکه از نقصی واقعی در شیوه ارزیابی باشد از ضعف تواناییهای ارتباطی برخی سرپرستان است. این ضعف، متوجه عدم توانایی در ابراز منظور خود به گونه ای روشن به صورت کتبی است که امروزه مبتلابه بسیاری از افراد و از آن جمله، مدیران و فرماندهان پلیس است. در اغلب موارد، فرماندهی که می‌تواند به گونه‌ای کارآمد مشورت دهد و قاطعانه هدایت کند در تبدیل مشاهدات و نظرهای خود به صورتی کتبی با مشکل روبه روست.

منشأ عدم توانایی عموم مردم در برقراری مطلوب ارتباط کتبی را می‌توان در مدارس پیدا کرد. به نظر می‌رسد مدارس (از جمله بسیاری از دانشگاه‌ها) از اهمیت ارتباط کتبی صحیح کاملاً غافل شده‌اند.

صرف نظر از موجه بودن یا نبودن این اتهامات، واقعیت تلخ زندگی این است که برخی مدیران و فرماندهان نمی‌توانند خوب بنویسند و غالباً آنچه را ممکن است ضعف مأموران تازه‌کار بدانند، خود به آن مبتلا هستند. پلیس می‌تواند و باید از معیارهای لازم برای سنجش در ارزیابی به شیوه «صفحه سفید»، فهرستی تهیه کند. همان دسته‌بندیها در دیگر انواع ارزیابی در اینجا نیز به کار می‌رود. با وجود این، پلیس پس از تهیه این دستورالعملهای ضروری نباید به مدیران و فرماندهان خود چگونه نوشتن را بیاموزد.

مطمئناً در عمل، شمار نامحدودی از شیوه‌های ارزیابی عملکرد به صورت روایی وجود دارد. در روشی دیگر، عامل شغلی‌ای که باید مورد ارزیابی قرار گیرد، مشخص می‌شود و بعد لازم است که مدیران به منظور توجیه امتیازی که در آن زمینه به کارکنان داده‌اند، مثالهایی ارائه کنند. فرمانده و مدیری که بازنگری عملکرد را تحلیل می‌کند، ممکن است مثالها را با نقاطی فهرست کند؛ مثلاً کار گروهی و همکاری را که، درجه «فوق‌العاده» داده است می‌تواند از این قرار باشد:

- از طریق چند مصاحبه محلی درباره یک مورد تجاوز جنسی، که در واقع در حوزه قضایی آنها رخ داده بود به اداره پلیس آن منطقه کمک کرد.
- با حسابرسی داروها و پول ذخیره شده در قفسه‌های بخش اسناد و دارایی، مدیر آن بخش را یاری کرد.
- داوطلب شد تا به عنوان رابط اداره پلیس در اجرای موفقیت‌آمیز اهدای خون هلال احمر با این اداره همکاری کند.
- اداره باید در بررسی نهایی، تصمیم خود را درباره نوع ارزیابی کتبی ظرفیتهای کلی مدیران و فرماندهان صف خود مشخص کند. تنها اداره‌ای با سرپرستانی توانمند در زمینه نوشتن، شیوه ارزیابی روایی را صد در صد به کار می‌گیرد.
- خوشبختانه، افسری که شیوه ارزیابی روایی را بر می‌گزیند، می‌تواند به منظور آسان‌سازی نسبی وظیفه خود و وضوح و تأثیر بیشتر حاصل نهایی آن، اقدامات زیر را انجام دهد:
- تهیه رؤس مطالب برای سازماندهی افکار در مسیر معیارها یا دستورالعملهای انتخاب‌شده، ممکن است برای شروع مفید باشد.
- جمله‌ها و بندها را کوتاه ادا کند. جمله‌ای طولانی و پیچیده را به دو یا چند جمله ساده‌تر و کوتاه‌تر تبدیل کند.
- سعی کند از واژه‌های تخصصی، که احتمالاً معنایی روشن ندارد، استفاده نکند. سرپرستی با درایت فراوان از به کارگیری عبارات نامفهوم و واژه‌های مبهم می‌پرهیزد و در عوض واژه‌های روشن و دقیق را برای ادای منظور به کار می‌برد.
- کار را با خلاصه‌ای به پایان ببرد که با وجود فهرست کردن زمینه‌های نیازمند اصلاح بر نکات خوب تأکید دارد.
- مراقب اشتباهات املائی باشد.
- ارزیابی تکمیل‌شده، باید حداقل دو بار توسط نویسنده آن بدقت نمونه‌خوانی شود؛ یک بار به منظور دقت بر وضوح و محتوای متن و یک بار برای یافتن اشتباهات دستوری و املائی. نویسنده باید اطمینان یابد که چیزی به تصادف از قلم نیفتاده است. اینها ویژگیهای ارزیابی به شیوه روایی است. رهنمودهایی نیز هست که در تهیه انواع گزارشهای ارزیابی عملکرد به هر شیوه‌ای سودمند است. افزون بر آن، مشکلاتی

شناخته شده نیز هست که در کمین مربی ناآگاه است. برخی از این رهنمودها و موانع احتمالی در ادامه بررسی می‌شود.

## ۵. رهنمودها و مشکلات

به گفته بعضی، ارزیابی عملکرد اصولاً در مورد کارکنانی که ارزیابی می‌شود، بی‌انصافی است، چون از ابتدا او را در حالت دفاعی قرار می‌دهد. گفته می‌شود که او جز برای دفاع از خود یا اقدامات خود در برابر سرپرستهای منتقد از کسی کمک نمی‌گیرد. به علاوه، همین منتقدان ارزیابیهای عملکرد اظهار می‌کنند که بسیاری از شکایات سرپرستها، که در ارزیابیها به چشم می‌خورد، طی مدت زمانی طولانی گردآوری شده‌است. به نظر این منتقدان در اغلب موارد ضعفهای کارکنان به طور غیر مستقیم به او گوشزد نمی‌شود یا قبل از فرا رسیدن زمان ارزیابی بعدی هیچ‌گونه خطاری به او داده نمی‌شود تا خود را اصلاح کند.

همین افرادی که عادلانه بودن ارزیابی را زیر سؤال می‌برند، ممکن است بگویند این نظام ارزیابی در مورد مدیران نیز غیر منصفانه است. در اینجا منتقدان بر این باورند که این نظام ارزیابی هم کارکنان و هم مدیران را به گونه‌ای به دام می‌اندازد که هر یک باید از نقش خود دفاع کند. به باور آنها، مدیران ممکن است مجبور شوند در برابر شخص زبردست و شدیداً معترض از ارزیابی خود دفاع کنند. کارکنان مخالف ممکن است اصلاً چیزی نگویند ولی نسبت به مدیری که می‌بیند بی‌رحمانه در مورد او بی‌انصافی می‌کند، رنجشی درونی و احساسی ناخوشایند پیدا می‌کند و این درست به همان اندازه بد است.

به گفته منتقدان، بدترین وضعیت وقتی است که مدیر، توجیه و دفاع از ارزیابی خود را به پایان می‌برد در حالی که کارکنان از عملکرد خود دفاع می‌کنند و درباره آن توضیح می‌دهند و همه اینها به شکل رقابتی همراه با فریاد کشیدن است. در چنین وضعیتی، چیزی جز احساساتی ناخوشایند به دست نمی‌آید.

جلسات ارزیابی عملکرد نباید حتی اندکی هم به این صحنه شبیه باشد. مدیران خردمند، اطمینان می‌یابند که کارمند در تحقق اهداف او سهیم و از این رو مایل است آنها

با موفقیت به انجام رسد. به علاوه، فرمانده زیرک متقاعد می‌شود که می‌تواند از اظهارات خود در ارزیابی با مشاهدات، گزارشها و دیگر مدارک واقعی دفاع کند.

مدیران ارزیاب می‌توانند با اقداماتی در ارزیابی پلیس، چه نظامی و چه کارمند این ارزیابی را مؤثر و هدفمند سازند. همهٔ این اقدامات نشاندهندهٔ برخورداری او از درک عمومی فراوان و به کارگیری سنجیدهٔ آن است. در اینجا به برخی از اقدامات مهمتر اشاره می‌شود:

#### ۵-۱. فراهم کردن مدرک یا پشتوانه‌ای برای همهٔ نظریات یا اظهارات ارائه‌شده در ارزیابی

اگر ارزیاب اظهار کند که کارمندی همواره دیر سر کار حاضر می‌شود (یا در زمینهٔ «حضور و غیاب» در ارزیابی، امتیاز «ضعیف» می‌گیرد)، باید بتواند ادعای خود را با وقایع مستند و معین اثبات کند. اگر بنویسد که فرد زبردست خیلی سریع عصبانی می‌شود، باز هم ذکر رویدادهایی مشخص به عنوان دفاعی محکم در برابر اعتراض فرد ضروری است.

برای شرح مستمر نقاط ضعف و قوت به گونه‌ای که در عملکرد شغلی واقعی به چشم می‌خورد، دفترچهٔ یادداشت مدیران وسیله‌ای مناسب است. بعضی از اداره‌ها چنین دفتری را برای هر فرد تهیه می‌کنند. دیگر اداره‌ها پوشه‌ای را در اختیار مدیران قرار می‌دهند که در آن، یادداشتهای مربوط به همهٔ افراد زبردست خود را نگهداری کنند. این سند به هر شکلی که باشد برای نگهداری یادداشتهای کتبی و تاریخدار در مورد عملکرد کارکنان استفاده می‌شود.

اگر مأمور گشت، یک مأموریت بازداشت را به گونه‌ای عالی به انجام رساند، باید در این سند ذکر شود. اگر کارآگاه، تحقیق پیچیده‌ای را با موفقیت انجام دهد نیز باید در دفترچهٔ او قید شود. به همین ترتیب، رویدادهای متناوب در زمینه‌هایی از جمله دیر حاضر شدن برای حضور و غیاب یا ظاهر شدن با اونیفورم نامناسب باید در این دفترچه، یادداشت شود.

یادداشتهای روزمره نیز باید برای ارزیابی نهایی در دفترچهٔ مدیران وارد شود. امتیازات بُرد اسلحهٔ کمری، نتایج بازرسیها و آمارحل و فصل پرونده، همگی باید در این دفترچه قید شود.

کارکنان ارزیابی‌شده باید فرصت مرور متناوب مطالب دفترچهٔ خود را داشته باشد.

مناسب است که هر مدخل را با حروف ابتدایی نام خود امضا کند و آن را تاریخ بزند تا مشخص شود که آن مدخل خوانده شده است. به علاوه، فرصت به بحث گذاشتن هر مدخل با سرپرستی که آن را یادداشت کرده است، باید برای مأمور فراهم شود. هم چنین باید به مأمور اجازه داده شود تا مطالب مورد نظر خود را از طریق ارائه توضیح یا مخالفت با نظر کتبی مدیران در دفتر وارد کند.

#### ۲-۵. جلسه ارزیابی باید بسیار مهم تلقی شود.

مدیران باید این گونه فرض کنند که ارائه ارزیابی برای کارکنان رخدادی مهم است. پیش از به بحث گذاشتن ارزیابی با شخص زبردست، باید مکانی خلوت، بی سر و صدا و بدون مزاحمت انتخاب شود. نباید این ارزیابی را در وضعیتی که هر یک از دو طرف فرصت کافی ندارند، ارائه کرد. به همین دلیل، بهتر است که از انتخاب ابتدا یا انتهای یک روز کاری به عنوان زمان ارائه ارزیابی، خودداری کرد. در این مواقع با وجود بسیاری از موضوعات دیگر، نمی توان توجه خود را بر موضوع ارزیابی متمرکز کرد.

مدیران باید بر نقاط قوت کارکنان تأکید کنند و به آنها امتیاز دهند و آنها را تشویق کنند. تنها زمانی که شایستگی تشویق وجود دارد، باید آن را به کار برد. در غیر این صورت، تشویق سرعت معنای خود را برای کارکنان از دست می دهد.

ضعفها و مواردی که به اصلاح نیاز دارد نیز باید مورد توجه قرار گیرد. ارزیاب باید دقت داشته باشد که کارکنان را از این موضوع آگاه کند که این فعالیت یا عدم فعالیت آنها در زمینه ای مشخص است و نه شخص مورد نظر که مورد ارزیابی قرار می گیرد. واژه هایی مانند «لاابالی»، «تنبل»، «بی توجه» و از این قبیل در ارزیابی قابل قبول نیست. می توان واژه هایی دیگر با بار عاطفی کمتر را یافت که در اصل همین مضامین را در بر دارد بدون اینکه مانند واژه های قبل، خصومتی در آنها نهفته باشد.

#### ۳-۵. از موضوع دور نشوید.

ارزیاب نباید از موضوعات مطرح شده در ارزیابی کتبی دور شود. در صورت مطرح شدن رویدادها یا نظریات بی ارتباط با موضوع، مدیران باید کارکنان را به سمت موضوع مورد نظر سوق دهند. رفتارهای گذشته نباید در ارزیابی فعلی جایی داشته باشد مگر اینکه



به مشکلی دنباله‌دار تبدیل شده باشد. همین محدودیتها باید در مورد نظر یا مخالفت‌های کارکنان با ارزیابی فعلی نیز به کار رود.

این واقعیت که مأمور احساس می‌کند سرپرست قبلی وی با او رفتار بدی داشته است نباید در بحث ارزیابی فعلی با مدیران جدید در میان گذاشته شود. به علاوه، این موضوع نیز که ارزیاب و فرد ارزیابی‌شده در بازی فوتبال همبازی هستند، نباید در محتوای گزارش ارزیابی تأثیری داشته باشد.

#### ۴-۵. ارزیابی باید منصفانه و دقیق باشد.

هیچ چیز سریعتر از ادعاهای مستند دربارهٔ تعصب یا بی‌دقتی آشکار در ارزیابی‌های نوشته شده توسط مدیران، او را نابود نمی‌کند. مسلماً دشمنی‌های شخصی نباید در ارزیابی عملکرد دخالت داده شود. ارزیاب باید برآستی بی‌طرف باشد. او باید تنها با دلیل، انتقاد یا تشویق کند.

در سالهای اخیر، کارکنانی که شکایات خود را در دادگاه‌های مدنی مطرح می‌کنند، صحنه‌ای آشنا را به وجود آورده‌اند. ادعایی ثابت‌شده از غرض‌ورزی در مورد یک پلیس، که ناعادلانه مورد ارزیابی قرار گرفته است، می‌تواند هم برای مدیران و هم برای کارفرمای او گران تمام شود.

دقت در ارزیابی، حیاتی است. اگر افسر یادداشت می‌کند که فلان مأمور گشت چندین بار دیر سر کار حاضر شده در این صورت بهترین کار این است که هر مورد را با تاریخ و شرایط مربوط، مستند کند. اظهارات و مثالهای دقیق بر نکات کلی ترجیح دارد. وقتی مطالب ارزیابی به موارد منفی اشاره دارد، صحت و دقت مطالب اهمیت بیشتری می‌یابد.

#### ۵-۵. ارزیابی نباید تعجب‌برانگیز باشد.

کارکنان هنگام خواندن ارزیابی کتبی خود نباید با هیچ نکتهٔ مهمی برای اولین بار روبه‌رو شود. مدیران پیش از اینکه منصفانه زیردست خود را از گزارش ارزیابی سالانه یا ششماههٔ او آگاه کنند، ابتدا باید کارکنان را کمی زودتر، حداقل به طور شفاهی و ترجیحاً از طریق یادداشتهای مکتوب در دفترچهٔ مدیران از مشاهدات خود مطلع کنند. در بعضی موارد، هشدارها یا نکات تکراری ممکن است به امتیازدهی غیر اصولی در این ارزیابی

رسمی بینجامد. این موضوع نیز باید مستند شود.

طبیعتاً هر هشدار اولیه‌ای در مورد عملکرد غیر قابل قبول، باید با نصیحتی در زمینه نوع اصلاح یا تغییر رفتار لازم همراه باشد. خوب است به یک کارآگاه گوشزد شود که نوع پوشش او برای این شغل، نامناسب است. یادآوری این مطلب که کفشهایی همواره واکس زده و پیراهنی تمیز، پوشش بسیار بهتری برای کارآگاه هنگام خدمت به شمار می‌رود و ثمربخشتر خواهد بود.

#### ۵-۶. آمار نباید بیش از اندازه مورد تأکید قرار گیرد.

بعضی یگانهای پلیس سعی داشته‌اند عملکرد مأموران خود را با ارقام ارزیابی کنند. با وجود اینکه این مسئله بسیار مهم است که هر مأمور پلیس سهم خود را در میزان کاری که انجام داده است بداند، ارزیابی کارمندی کارمند تنها با ارقام می‌تواند کاملاً گمراه‌کننده باشد. مسلماً نباید مأمور تازه‌کاری را که تعداد زیادی کارت گفتگوی میدانی نه چندان با ارزش دارد، شایسته‌تر از مأموری دانست که تنها پنج کارت را تکمیل کرده است که همگی در مورد دزدان و سارقان است. هر نظام ارزیابی که به کمیت بیش از اندازه توجه دارد، ممکن است به گونه‌ای غیرمنصفانه مأموری تازه‌کار را با مأموری باتجربه، یکسان ارزیابی کند.

به طور کلی، شخص مأمور بیشتر باید بر اساس تواناییها و عملکردی که به اجرا گذاشته است و نه بر اساس معیار یا ارقام تعیین‌شده، مورد ارزیابی قرار گیرد. این فرض درست است که نمی‌توان بدون حداقل میزانی از ارقام، کیفیت را معلوم کرد، ولی میزان اهدافی که با ارقام تعیین می‌شود در صورتی که به تنهایی به منظور ارزیابی به کار رود، معیارهایی ضعیف به شمار می‌آید.

#### ۵-۷. ارزیاب نباید نقش فرشتهٔ مهربان را بازی کند.

بیشتر افراد، نوشتن موارد خوب را در مورد همکاران از نوشتن موارد بد بسیار ساده‌تر می‌دانند. در بیشتر مواقع، دفترچهٔ مدیران به تشویق‌نامه تبدیل، و گزارش ارزیابی به بیانیهٔ تبریک شبیه می‌شود. مدیران اگر احساس کنند که افزایش پاداش یا اضافه حقوق برای

زیردستان به گزارش چشمگیر آنها بستگی دارد، حتی ممکن است تمایلشان به تشویق کارمند شدیدتر هم بشود.

مدیران پلیس اگر عملکردی را بیش از آنچه سزاوار است مورد تشویق قرار دهند به هیچ کس از جمله کارمند، کمکی نمی‌کنند. ضعفی که نادیده گرفته یا عملکرد بدی که مخفی نگه داشته شده است تا کارکنان پاداش دریافت کند یا از مجازاتی معاف شود در آینده هم ارزیاب و هم کارکنان را آزار خواهد داد. افسری که به دلیل نداشتن شهامت مورد نیاز شغل مدیریتی، نتواند درباره عملکردی ضعیف، واقعیت را بگوید، ممکن است وظیفه مدیران دیگری را که مجبور هستند برخوردی قاطع داشته باشند، بسیار پیچیده کند. سرانجام اینکه هیچ کس از تشویق بیجا یا انتقاد بی‌موقع سودی نبرده است.

حق این است که ارزیابیها به هیچ وجه به پرداخت دستمزد مربوط نباشد. افزایش پاداش و حقوق طول خدمت باید کاملاً جدا نگه داشته شود. اضافه حقوقها یا دیگر دلگرمیهای شغلی حاصل از گزارشهای ارزیابی مثبت، باید واقعاً بازتاب عملکردی فوق‌العاده باشد نه پاسخی به نیازهای شغلی روزمره.

#### ۵-۸. ارزیابیها باید بموقع تکمیل شود.

مدیران باید به زمان ارزیابیهای افراد زیردست خود توجه داشته باشند و آنها را بموقع آماده کنند. اگر ارزیابی سر وقت انجام نگیرد، ممکن است کارمند تصور کند که مدیران او برای این امر اهمیت زیادی قائل نیست.

عقل سلیم حکم می‌کند که مدیران زیرک برای بررسی آنچه قرار است روی کاغذ بیاورند، زمان زیادی (هفته‌ها و نه چند ساعت یا چند دقیقه) را اختصاص دهند. تلاشی بی‌وقفه و با تمام وجود در آخرین لحظات، دلیل مسئولیت‌پذیری مدیران و توجه آنها به زیردستانشان نیست.

اگر قرار است برای شرکت در تعیین اهداف ارزیابی به کارکنان فرصتی داده شود، او نیز باید برای فکر کردن درباره انتخابهای خود و بیان آنها زمان کافی در اختیار داشته باشد. باز هم، اگر قرار است این کار نتیجه بخش باشد و اعتبار خود را حفظ کند در دقیقه آخر ممکن نیست. در نتیجه، کارکنان باید از نزدیک شدن زمان ارزیابی، پیش از

فرا رسیدن موعد آن با خبر شود. اگر تکمیل ارزیابی با افزایش پاداش یا دیگر مزایا مرتبط است، تکمیل بموقع آن برای شخص دریافت کننده بسیار حیاتی است.

در اینجا نمونه‌ای از یک ارزیابی می‌تواند در توضیح برخی نکات ذکر شده برای سرپرست صف مفید باشد. این نمونه ارزیابی، تلفیقی از دو شیوه ارزیابی روایی و شیوه به کارگیری عناوین و نشانه‌هاست. این ارزیابی توسط مدیران گشت آماده شده است و به عملکرد شغلی یک مأمور گشت اونیفورم‌پوش از اداره پلیس شهری اشاره دارد.

### ارزیابی ششماهه یک مأمور گشت،

کلید ارزیابی: + = قوی - = ضعیف X = معمولی

#### شهادت در دادگاه (+)

میزان شهادت‌های این مأمور از او عضوی همیشگی در جایگاه شاهد ساخته است. توضیحات دفترچه این ارزیاب با ارقامی از ۲ تا ۱۷ بازتابی از تواناییهای مأمور در دادگاه است: «وی در پی شهادت اخیر خود در یک مورد مصرف مشروبات الکلی در جلسه دادگاه، تقدیرنامه‌ای از یک وکیل دعاوی شهری دریافت کرد. بنا به اظهار وکیل، او شهادی کاملاً آماده، عالی و اطلاعات او در مورد پرونده متقاعد کننده است.»

#### صبر (-)

بارها پیش آمده که افسر گشت، نارضایتی خود را نسبت به کار یا رفتار نامناسب دیگر افراد گشت، نسبتاً تند بروز داده است. حرفی تلخ به یک همکار عادی، همراه با تغییر لحن صدای او هنگام مکالمه با بی‌سیم حاکی از این امر است. افسر گشت مورد نظر، مأمور پلیس فوق‌العاده باکفایتی است؛ ولی باید تلاش کند تا در رویارویی با ضعفها و رفتارهای ناخوشایند، تدبیر و درک بیشتری از خود نشان دهد.

#### جغرافیای شهر (+)

افسر گشت مورد نظر را می‌توان با اطمینان در هر جایی از شهر به کار گرفت؛ چرا که با نقاط پر دردسر و نکات خاص مورد اهمیت پلیس آشناست.

## وقایع جاری (+)

افسر گشت مورد نظر از افراد مشکوک و معروف محلی اطلاعات خوبی در دست دارد و با به یادآوری جرمها و جنایات خاصی که به تازگی رخ داده با جلسات توجیهی مأموران همکاری کرده است.

## کار گروهی (+)

او چه با رفتار خود و چه در کار، کمک مؤثری برای کار گروهی بوده است. توضیحی در دفترچه یادداشت از این تلاش حکایت دارد. «او ابتکاری فوق العاده از خود نشان داده، گزارشهایی روشن و کامل نوشته و امتیازی واقعی برای گروه بوده است...»

## فرماندهی (+)

افسر گشت مورد نظر در چندین مورد به عنوان افسر آموزش میدانی برای مأموران تازه کار فعالیت داشت. او در هر مورد با رفتار خود الگوی خوبی را به نمایش گذاشت و مأموران تازه کار را با شگردها و روش درست کار آشنا کرد.

## اعتماد به نفس (X)

افسر گشت مورد نظر هنگام انجام دادن هر کار، احاطه‌ای فوق العاده بر آن کار از خود نشان می‌دهد. طبق مشاهدات این ارزیاب به نظر می‌رسد مأمور مورد نظر دارد نشان می‌دهد که اعتماد به نفس او با تکبر و خودبینی اشتباه نمی‌شود. این موضوع به تفصیل با او در میان گذاشته شده است و اظهار می‌دارد که وضعیت را درک می‌کند.

## گزارش نویسی (+)

گزارشهای کتبی این مأمور، هم از نظر محتوا و هم از نظر ظاهر از حد متعارف بالاتر است. گزیده‌هایی از موارد یادداشت شده در دفترچه طی چندین ماه، این نتیجه‌گیری را تأیید می‌کند؛ چند مثال:

«افسر گشت مورد نظر گزارشی عالی را از یک سرقت ارائه کرد که کار بر طبق آن ساده بود و به

نتیجه‌گیری نهایی از این جرم کمک کرد»

«گزارشهای ارزیابی که جونز در مورد مأموران تازه کار خود نوشته، کامل و جامع بوده است»

### ارتباط با همکاران (X)

بعضی مشاهدات اتفاقی از ارتباطات شخصی هنگام خدمت، این ارزیاب را متقاعد کرده است که مامور مورد نظر بسیار مورد احترام بیشتر همکاران خود است. البته همان گونه که قبلاً اشاره شد او بویژه باید مراقب باشد هنگامی که اشتباهات دیگران او را می آزارد از توهین به آنها بپرهیزد.

### محیط کار (X)

به نقطه ضعف یا قوت خاصی در این زمینه اشاره نشده است.

### بقای میدانی (+)

افسر گشت مورد نظر کاملاً از مرز باریک بین حفاظت از خود و واکنش شدید و خطرناک در خیابان آگاهی دارد. او ظاهراً این توانایی را به دانشجویان خود هم انتقال می دهد.

### ابتکار عمل (+)

مسئلاً افسر گشت مورد نظر فعالیت مبتکرانه مأموران خود را تقویت می کند. نتیجه گشت محلی دشوار او، جریمه و بکسل شدن چهار ماشین بود که غیرقانونی پارک شده بودند و چند ماشین دیگر که با عجله توسط صاحبانشان جابه جا شدند. این به خودی خود «کار مهمی» نیست، گذشته از اینکه مشکل مربوط به پارک ماشین، موضوعی است که اغلب از سوی دیگر مأمورانی با وظایفی کمتر از جونز، نادیده گرفته می شود، احساس می کنم این مثال خوبی از ابتکار عمل این مأمور است.»

### ۹-۵. خلاصه ارزیابی

افسر گشت مورد نظر، با تجربه ای که دارد باز هم به عملکرد مفید خود ادامه می دهد. او در زمینه هایی همچون جغرافیای شهر، وقایع روزمره، کار گروهی، فرماندهی، اعتماد به نفس

و بقا در میدان، امتیاز «قوی» کسب کرده است. تنها «ضعف» او در زمینه صبر است که به اصلاح نیاز دارد. مامور مورد نظر در صورتی که بتواند در این مورد هم خود را به حد لازم ارتقا بخشد برای اداره از این هم ارزشمندتر خواهد بود. براساس عملکرد همواره ثمربخش، افزایش پاداش برای او توصیه می‌شود.

## ۶. بازرسی و بازبینی

نمونه‌ای از ارزیابی که آورده شد به موارد دیگری که در خور توضیحات بیشتر است اشاره‌ای نداشت. ابتدا اینکه مجموعه‌ای مشخص از اهداف و مقاصد را برای دوره ارزیابی بعدی کارکنان تعیین نکرد؛ به بیان دیگر، اهدافی را معین نکرد تا در جهت دستیابی به آنها عملکرد شغلی و مهارت‌های کلی خود را ارتقا بخشد. دوم اینکه این ارزیابی درباره موفقیت کارکنان (یا عدم موفقیت او) در تحقق اهداف تعیین شده طی دوره ارزیابی قبلی، گزارشی در بر نداشت. بخشی از برنامه هر پلیس برای تشویق یا اصلاح کارکنان خود بر اساس ارزیابی، مبتنی بر لزوم توجه ضروری به موفقیت یا شکست در دستیابی به اهداف تعیین شده در زمینه عملکرد یا مهارت اوست.

هرگونه ابزار ارزیابی عملکرد برای اینکه کاملاً مفید واقع شود باید بخشی از روندی پیوسته باشد. تعیین اهداف و مقاصد در صورتی که هیچ کس حصول آنها را بررسی نکند، ارزش چندانی ندارد. به همین ترتیب، دادن امتیاز «ضعیف» به کارکنان در زمینه صبر، ارزشی ندارد اگر سرپرست او هیچ‌گاه پیشرفت او را در این زمینه بازبینی نکند.

بنابراین، یک گزارش خوب از ارزیابی کارکنان، نیازمند بخشی جدا برای نظر ارزیاب درباره پیشرفت در جهت تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده است. در این بخش، علاوه بر پیشرفت حاصل شده در صورتی که مشکلی باشد، شاید به اندازه یک پاراگراف یا کمتر به آن پرداخته می‌شود. بخش «بازبینی عملکرد» در گزارش ارزیابی مامور مورد نظر می‌تواند این‌گونه باشد:

**هدف:** تکمیل آموزش و دریافت گواهینامه به عنوان متصدی رادار سرعت

**نتیجه:** صف‌آرایی گشت و وظایف جابه‌جایی مأمور به او اجازه آموزش به منظور تحقق

این هدف را نداد. این هدف در دوره ارزیابی بعدی دنبال خواهد شد.

**هدف:** رشد فعالیت اجرایی مبتکرانه مأمور

**نتیجه:** با مروری بر آمار اجرایی معلوم می‌شود که این هدف را تحقق بخشیده است. کار اجرایی مبتکرانه او اکنون به بیشتر مأموران همکار او در گروه گشت انتقال یافته است.

**هدف:** افزایش اطلاعات در زمینه فنون بررسی تصادف

**نتیجه:** گزارشهایی که افسر از تصادف ارائه کرده، همواره کامل و دقیق بوده است. با وجود این، دفترچه راهنمای دانشگاه نورت وسترن در زمینه بررسی تصادف را که مدیران قبلی او برایش ضروری دانسته بودند به طور کامل مطالعه نکرد. تحقق کامل این هدف، بسیار مهم است و از این رو در دوره ارزیابی بعد دنبال می‌شود با این تفاوت که بدون هیچ چشم‌پوشی انجام خواهد شد.

این بخش از ارزیابی نشان می‌دهد که طی این مدت کار خوبی ارائه کرده ولی عملکرد او در تحقق همه اهداف از پیش تعیین شده بی‌عیب و نقص نبوده است. مدیران ارزیاب باید این موضوع را به افسر گشت مورد نظر تفهیم کنند و بعد اطمینان یابند که این اهداف در کوتاهترین زمان ممکن محقق می‌شود.

مدیران باید مراقب باشند تا اجازه ندهند هرگونه احساس مثبت نسبت به افسر مذکور موجب شود که او تصویری خوش‌بینانه از تحقق اهداف را به جای آنچه در واقعیت وجود دارد در گزارش خود ارائه کند. مخدوش کردن تصویر ارزیابی، هم به کارکنان و هم به سازمان ضرر می‌زند. آنها در عین حال، نباید اجازه دهند هرگونه نظر شخصی نسبت به این افسر، بی‌طرفانه بودن گزارش ارزیابی را لکه‌دار کند. تعداد کمی از کارکنان هستند که هیچ کار مثبتی انجام نمی‌دهند و در هر بازبینی خوبی از تحقق اهداف و مقاصد باید این واقعیت را در نظر داشت.

بنابراین مأمور باید در بعضی زمینه‌های مشخص شده تا دوره ارزیابی بعد، تمرکز و تلاش بیشتری داشته باشد. طول این دوره بر اهداف و نوع آنها تأثیرگذار خواهد بود؛ مثلاً منطقی نیست که از یک مأمور گشت تازه‌کار انتظار رود مهارتهای متخصصی باتجربه را طی یک دوره ارزیابی ششماهه به نمایش بگذارد.



خود مأمور باید هر زمان که امکان داشت در تعیین اهدافی منطقی که برای او و مدیران و اداره مهم است، مشارکت کند. به طور کلی، وقتی کارکنان به اهمیت هدف یا ارتباط آن به حرفه خود پی ببرند برای دستیابی به آن هدف بیشتر تلاش خواهند کرد؛ مثلاً احتمال دارد که یک کارآگاه خود را در نگرانی مأمور برای نوشتن گزارشهایی بهتر شریک کند، ولی احتمالاً در این مورد درنگ می کند که او باید علاوه بر وظیفه فعلی خود، فنون بررسی تصادف را نیز بیاموزد. بویژه ضروری است که مدیران زمینه‌هایی از عملکرد شغلی خود را، که در گذشته نقص و کمبود داشته است با اهداف و مقاصد آینده و طراحی شده به منظور ایجاد اصلاحات چشمگیر مرتبط سازند. در مورد مأمور مورد نظر، افسری فوق‌العاده با استعداد ولی کم‌طاقت، یکی از این اهداف آینده می‌تواند بدین شرح باشد:

هدف: به نمایش گذاشتن تدبیر و صبر بیشتر، هنگام کار با همکاران

نیازی نیست که تعداد خاصی از اهداف و مقاصد در ارزیابی هر فرد فهرست شود. آنچه باید مورد توجه قرار گیرد علاوه بر مدت زمان ارزیابی عملکرد یا دوره امتیازدهی، پیچیدگی فنون یا تواناییهایی است که باید بر آنها تسلط یابد.

اهداف و مقاصدی که در دوره قبل به دلایلی محقق نشده‌است باید به طور کلی به عنوان فرصتی برای تلاش دوباره در دوره آینده تلقی شود. روشن است که به منظور کسب موفقیت در نتیجه نهایی، کارکنان باید متقاعد شوند که این اهداف واقعاً ارزشمند است.

اگر کارکنان پلیس درباره ارزش مربوط به اهداف تعیین شده برای او با سرپرست خود کاملاً مخالفت کند در این صورت ممکن است گاهی نیاز به سازش باشد. ممکن است مجموعه‌ای از اهداف و مقاصدی که خوب و جالب به نظر می‌رسد تقریباً بی‌ارزش باشد. چون شخص احساس می‌کند که این اهداف بدون اینکه برآستی در آنها سهیم باشد به او تحمیل شده است. چنین مجموعه‌ای از اهداف که به طور تصادفی تعیین شده ممکن است از ابتدا محکوم به شکست باشد.

به طور کلی، ارزیابیهای کارکنان، عملکرد خوب کاری را به نوعی نظام تشویقی مربوط می‌کند. نمره یا امتیازی که داده می‌شود به افزایش حقوق، ارتقای رتبه یا مقام او در اداره می‌انجامد. احتمالاً به همان اندازه که اداره‌های پلیس در سرتاسر کشور بسیار است، نظامهای تشویقی نیز بسیار گوناگون است.

هر اداره پلیس به منظور تشخیص و تأیید عملکرد شغلی فوق‌العاده کارکنان در همه سطوح و وظایف در سازمان باید نوعی نظام تشویقی را به کار گیرد. این نظام به کار گرفته شده در اداره‌های خاص از هر نوع که باشد، مدیران باید به عنوان نماینده زبردست خود برای دریافت پاداش نقدی یا غیر نقدی-تلاش کنند. با تکمیل ارزیابی واقعی، مدیران باید ترتیبی دهند تا مراحل و امور دفتری لازم نیز به طور کامل انجام شود تا به گونه‌ای شایسته از سوی مأمور دریافت‌کننده به رسمیت شناخته شود.

مدیران با بررسی و بازبینی ارزیابی برای اطمینان یافتن از ایجاد تغییرات واقعی در عملکرد یا رفتار در مقام یک ارزیاب کارآمد و دقیق نیز ایفای نقش می‌کنند. در مورد مأموری که در حفاظت مناسب از اسلحه کمری خود با مشکل روبه رو بوده، این بازبینی ممکن است به معنی بازرس‌های متناوب اسلحه او باشد. برای مدیری که کارمند او در اتاق بی‌سیم نمی‌تواند با همکاران خود کنار بیاید، این بازبینی به معنی مشاوره‌های مکرر برای پیشرفت اوست.

