

## بهره‌وری در نیروی پلیس سنگاپور

عبدالرضا رستمی

### چکیده

بهره‌وری پلیس از جمله دغدغه‌های فرماندهان و مدیران سازمانهای پلیسی در سراسر دنیا می‌باشد. این موضوع در پی کشف حقیقت همیشه موجود عدم تناسب انتظارات و مأموریت‌های این سازمانها با توانمندیها و منابع و قابلیت‌های آنان است. بدین ترتیب افزایش بهره‌وری از منابع در چنین سازمانهایی ضرورتی روز افزون تلقی می‌شود. سابقه اقدامات سازمانهای پلیسی در این باره متفاوت بوده و هر کدام رویکردی نسبتاً متفاوت با دیگر سازمانهای مشابه داشته‌اند. یکی از این سازمانها، پلیس سنگاپور می‌باشد که با نگاهی ویژه به بهره‌وری نیروی انسانی برای ارتقاء بهره‌وری نیز تجربه خوبی کسب کرده است. این مقاله خلاصه‌ای از دستاوردهای این سازمان است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### کلید واژه‌ها

بهره‌وری، بازده، پلیس، نیروی انسانی

**مقدمه**

نیروی پلیس سنگاپور در ماه می ۱۸۲۰ توسط سرگرد فرگوهر متشکل از دهها نفر (بازرس، نویسنده، زندان بان، گروهبان و هشت پاسبان) تأسیس شد. هجوم انبوه مهاجران از کشورهای همسایه ایجاد نیروی پلیس برای حفظ نظم و قانون را ۱۶ ماه پس از تأسیس سنگاپور توسط استامفورد رافلز ضروری کرد. نیازی به گفتن نیست که حجم کوچک نیروی پلیس در آن زمان بدین معنا بود که نمی‌توانند کار چندانی انجام دهند. در حقیقت، وظیفه حفظ نظم و قانون بین چینیه‌ها، مالایه‌ها و هندیها به رهبران هر جامعه واگذار شده بود. حتی زمانی که میزان جرایم بالا رفته و به نیروی پلیس بیشتری نیاز بود. مشکل نیروی انسانی اندک حتی امروزه علیرغم این حقیقت که حجم کل در اکتبر ۱۹۸۳ به ۷۱۳۳ نفر رشد داشته هنوز باقی است.

جدول شماره ۱: نسبت جمعیت به پلیس در سنگاپور بین سالهای ۱۹۸۲-۱۸۲۱

سال	حجم نیروی پلیس سنگاپور	جمعیت	نسبت جمعیت به پلیس
۱۸۲۱	۲۲	۱۰,۷۰۰	۱:۴۸۶
۱۸۴۱	۱۲۹	۳۵,۰۰۰	۱:۲۷۱
۱۸۴۶	۱۹۲	۵۲,۹۰۰	۱:۲۷۶
۱۸۶۱	۴۱۰	۸۱,۷۰۰	۱:۱۹۹
۱۸۷۲	۳۸۶	۹۷,۱۰۰	۱:۲۵۲
۱۸۷۹	۵۲۸	۱۳۷,۸۰۰	۱:۲۶۱
۱۹۳۵	۲,۳۱۵	۵۵۷,۷۰۰	۱:۲۴۱
۱۹۴۸	۳,۲۰۴	۹۳۸,۱۰۰	۱:۲۹۳
۱۹۵۷	۴,۰۳۹	۱,۴۴۵,۹۰۰	۱:۳۵۸
۱۹۶۶	۶,۶۲۱	۱,۹۲۹,۷۰۰	۱:۲۹۱
۱۹۷۰	۶,۰۶۷	۲,۰۷۴,۵۰۰	۱:۳۴۲
۱۹۷۵	۶,۳۵۲	۲,۲۶۲,۶۰۰	۱:۳۵۶
۱۹۸۲	۶,۷۹۱	۲,۴۷۱,۸۰۰	۱:۳۶۴

1. Major Farquhar
2. Stamford Raffles

در حقیقت، رشد نیروی پلیس سنگاپور به دو دلیل متناسب نبوده است. دلیل اول آنکه؛ رشد نیروی پلیس با رشد جمعیت همگام نبوده است. در نگاهی مقایسه‌ای به نسبت جمعیت به پلیس بین سالهای ۱۸۲۱ تا ۱۹۸۲ گویای بهتری از واقعیت فوق است.

در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود که نیروی پلیس سنگاپور، نسبت جمعیت به پلیس از ۱:۴۸۶ در سال ۱۸۲۱ به ۱:۳۶۴ در سال ۱۹۸۲ کاهش یافته است. ثانیاً (دلیل دوم)؛ رشد نیروی پلیس سنگاپور با نقش گسترده اش در اجرای قانون پس از جنگ دوم جهانی و همچنین افزایش متناظر در حجم کارش تناسب ندارد. بر طبق بخش ۸ فرمان سال ۱۹۵۸ پلیس سنگاپور، وظایف نیروی پلیس سنگاپور حفظ نظم و قانون، حفظ آرامش عمومی، جلوگیری و کشف جرم و توقیف مجرمین می‌باشد. علاوه بر این وظایف، نیروی پلیس سنگاپور همچنین در بخش ۳۷ همان فرمان دستور دارد که وظایف خاصی چون کنترل ترافیک، حفظ نظم در بندر، لنگرگاه، فرودگاه، محافظت از اموال عمومی در موارد مفقودیت یا خسارت، تنظیم راهپیماییها و اجتماعات در اماکن عمومی و غیره را نیز انجام دهد. در طی دهه‌های ۵۰ و ۶۰، مهم ترین نگرانیهای نیروی پلیس سنگاپور درباره "چگونگی جلوگیری از درگیریهای نژادی میان گروه‌های اخلاقی گوناگون، مبارزه با فعالیتهای کمونیستی یا خرابکارانه، کنترل اعتصابات، آشوبها و مهار کردن تهدیدات انجمنهای سری بوده است." به هر حال در سالهای اخیر، توجه خاص نیروی پلیس سنگاپور به جلوگیری از جرم و تأمین خدمات غیرجنایی معطوف بوده است. در یک بررسی روی شکایات و تماسهای انجام گرفته برای کمک از پلیس که در مدت ۲۸ روز توسط مرکز پلیس جورونگ دریافت شده بود آشکار گردید که شکایتهای غیر جنایی (۵۳٪) کمی بیشتر از شکایتهای جنایی (۴۷٪) می‌باشد و تنها یک چهارم تماسهای کمک از پلیس ماهیت جنایی داشته‌اند.

مشکل همیشگی کمبود نیروی انسانی در نیروی پلیس سنگاپور از یک طرف و حجم کار رو به افزایش پلیس بدلیل افزایش تقاضای خدمات غیر جنایی از طرف دیگر، منجر به طرح بحث بهره‌وری در نیروی پلیس سنگاپور شد. جامعه محور بودن پلیس و همچنین پست سیستم پلیس محله در سراسر این کشور در آینده نزدیک، سبب شد بهره‌وری پلیس در سنگاپور مورد توجه قرار گیرد. در مجموع موضوع بهره‌وری پلیس به سه دلیل اهمیت دارد:

اول؛ پلیس در مبارزه با جرایم سهم زیادی از بودجه، تجهیزات و نیرو را دریافت می‌کند. بنابراین، برای ما اهمیت دارد که بهره‌وری نیروی پلیس در مبارزه با جرایم را دریابیم.

دوم؛ اگر بهره‌وری پلیس کم باشد نشان می‌دهد که اوضاع بر وفق مراد نمی‌باشد و اقدامات اصلاحی باید انجام شود تا اختلاف عملکردها را اصلاح نمایند. به عبارت دیگر، بهره‌وری کم نشانه بیماری یا عدم سلامت سازمان پلیس است.

سوم؛ افزایش بهره‌وری پلیس موجب پیامدهای مثبتی می‌گردد، عملکرد را بدون افزایش هزینه بهبود می‌بخشد، منابع را به فعالیتهایی تخصیص می‌یابد که بالاترین برگشت را برای هر دلار اضافی هزینه شده در پی دارد، ضریب احتمال دستیابی به اهداف را افزایش می‌دهد و شکوفایی استعدادهای کارکنان پلیس را بهینه می‌نماید.

بر این اساس جهت تحقیق بهره‌وری پلیس، دو وظیفه دیده شد؛ اول سطح بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور مشخص گردد، دوم با فرض ضرورت توسعه، راه‌هایی برای بهبود بهره‌وری پلیس سنگاپور پیشنهاد کنیم. به هر حال، قبل از توصیف چگونگی انجام این وظایف لازم می‌دانیم مختصری درباره معنای بهره‌وری پلیس بحث کنیم.

## تعریف بهره‌وری پلیس

بهره‌وری پلیس چیست؟ بدون شرح و مباحث مفصل پاسخ به این پرسش آسان نمی‌باشد. در حقیقت، بسیاری از محققان در ایالات متحده توجه ی خود را به تعریف، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری پلیس معطوف نموده‌اند. محدودیتهای زمانی و مکانی ما را بر آن می‌دارد که ابتدا بهره‌وری را تعریف کنیم قبل از آنکه راجع به آن در درون پلیس به بحث پردازیم.

بهره‌وری چیست؟ بهره‌وری یکی از چهار جنبه عملکرد (اجرا) می‌باشد. بطور دقیق‌تر، بهره‌وری به نسبت بازده بدست آمده از ورودی داده شده مانند کار، تجهیزات، سرمایه و زمین اشاره دارد. برای مثال، بهره‌وری نیروی کار بازده واقعی به ازای هر ساعت کار یا هر نفر ساعت می‌باشد. سه جنبه دیگر کارایی (رابطه بازده به تمام داده‌ها)، اثر بخشی (میزان دستیابی به هدف) و سود آوری می‌باشد. از آنجاییکه پلیس یک سازمان سود محور نمی‌باشد بلکه یک آژانس دولتی مسئول تأمین خدمات جنایی و غیر جنایی می‌باشد، شاخص و معیار سودمندی در اینجا بی‌معنا می‌باشد. با این وجود، دو مفهوم دیگر کارایی و اثر بخشی مناسب و مربوط می‌باشد، زیرا یک سازمان پلیس بهره‌ور، کارآمد و اثر بخش نیز می‌باشد.

اگر چه درباره بهره‌وری و بهبود بهره‌وری مطالب زیادی نوشته شده است اما دانش ما در این دو حوزه بسیار ناچیز و مقدماتی می‌باشد. طبق گفته یک نویسنده: نوشته‌های محققین درباره بهره‌وری حقیقتاً خیلی ناکارآمد است. غیر قطعی، آزمون نشده، متناقض و سرمشق سودمندی برای دولتمردان نمی‌باشد و این موضوع برای کشورهای بسیار صنعتی و همچنین کشورهای در حال توسعه بطور مساوی مصداق دارد. در بحث زیر درباره بهره‌وری پلیس این نکته را باید در نظر داشته باشیم که:

” بهره‌وری پلیس نسبت بازده پلیس به ورودی داده شده مانند نیروی انسانی، نفر

ساعت، تجهیزات یا هزینه می‌باشد“

این تعریف از بهره‌وری پلیس این پرسش را مطرح می‌نماید: بازده پلیس چیست؟ بازده پلیس به اجرای وظایفش بستگی دارد. یک کارشناس آمریکایی در امور بهره‌وری پلیس به نام «هری پی هاتری»<sup>۱</sup> پنج وظیفه پلیس را به شرح زیر شناسایی نموده است:

- ۱- جلوگیری یا پیشگیری از جرم
  - ۲- حفظ احساس امنیت در جامعه
  - ۳- دستگیری مسببین جرایم
  - ۴- انجام وظایف غیر جنایی مانند اجرای قوانین راهنمایی و رانندگی، پاسخ فوری به مشکلات غیر جنایی شهروندان
  - ۵- در اجرای وظایف فوق، نیروهای پلیس باید خدمات خود را به شیوه‌ای صادقانه، متواضع، عادلانه و خیلی فوری با اجتناب از آزار و اذیت بی مورد و متهم نمودن دروغین بی گناهان ارائه دهند.
- با توجه به وظایف فوق، می‌توان بازده پلیس را اینگونه تعریف کرد:
- «کاهش میزان جرایم، تعداد بازداشتیان، میزان تبرئه جرایم گوناگون و بازخورد شهروندان درباره احساس امنیت و رضایتمندی‌شان از پاسخ پلیس به درخواستهای کمک جنایی و غیرجنایی».
- پس از تعریف بازده پلیس، گام بعدی شناسایی شاخصهای بهره‌وری پلیس و مقایسه هر بازده با ورودی آن می‌باشد. در سال ۱۹۷۲، یک مؤسسه شهری در واشنگتن، فهرست سیزده شاخص بهره‌وری پلیس را برای کمیسیون ملی بهره‌وری ایالات متحده آمریکا تهیه کرد. سال بعد، کمیسیون ملی گروه مشاوران بهره‌وری مجریان قانون، هفده شاخص بهره‌وری پلیس را شناسایی کردند. در طرح بهره‌وری پلیس سنگاپور نیز این شاخصها مورد توجه قرار گرفتند. در ادامه مقاله به شاخصهای انتخابی بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور اشاره خواهیم کرد.

### بهره‌وری در نیروی پلیس سنگاپور

در مبحث بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور، ابتدا باید توجه کرد که بهره‌وری پلیس در چهار سطح قابل اندازه‌گیری است:

۱- بهره‌وری انفرادی افسران پلیس

۲- بهره‌وری واحدهای پلیس، مانند نوبت‌های کاری، تیمها یا قسمتها

۳- بهره‌وری یگانهای مخصوص پلیس مانند پلیس راهنمایی و رانندگی، اداره تحقیقات جنایی، تیم تاکتیکی پلیس و نیروی ضربت پلیس

۴- بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور در کل

ما بحث خود را در کل به دلیل محدودیت مکانی به بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور محدود می‌کنیم.

آیا پلیس سنگاپور بهره‌ور است؟ اگر بخواهیم به طور دقیق صحبت کنیم در حال حاضر نمی‌توانیم پاسخ کامل و درستی به این پرسش بدهیم زیرا نیروی پلیس سنگاپور بهره‌وری قسمتها و یگانهای مختلف خود را اندازه‌گیری نمی‌کند یا شاخصهای بهره‌وری پلیس را بکار نمی‌گیرد. در عوض، آنچه در دسترس است اندازه بازده یا خروجی نیروی پلیس سنگاپور می‌باشد که شاخص حجم کار برحسب انواع مختلفی از فعالیتهای پلیس را ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور مستلزم آن است که اندازه‌های بازده یا خروجی به یکی از داده‌ها یا ورودی ربط داده شود. (نیروی انسانی، هزینه یا تجهیزات مورد استفاده)

از این رو، اطلاعات مربوط به ورودیهای نیروی پلیس سنگاپور مانند نیروی انسانی و هزینه‌های استفاده شده برای تولید بازده خود باید ثبت گردد تا بتوان بهره‌وری‌اش را اندازه‌گیری کرد. نیازی به گفتن نیست، اندازه‌گیری ورودیهای پلیس سنگاپور کار آسانی نمی‌باشد چون چنین کاری مستلزم سیستم حسابرسی دقیقی

می‌باشد تا اطلاعات مربوط به هزینه یا نفر ساعت فعالیت‌های خاص پلیس را تهیه نماید.

جدول شماره (۲) اطلاعات مربوط به اندازه گیری بازدهی انتخابی نیروی پلیس سنگاپور از سال ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۱ را نشان می‌دهد. تصور عمومی آن است که حجم کار نیروی پلیس سنگاپور در این پنج سال افزایش قابل توجهی داشته است. میزان جرایم نسبت به ۱۰۰,۰۰۰ نفر جمعیت از ۸۶۸ جرم در سال ۱۹۷۷ به ۱۶۱۱ جرم در سال ۱۹۸۱ افزایش یافته است. تعداد جرم‌های مستحق بازداشت ثبت شده از ۲۰۰۴۰ جرم در سال ۱۹۷۷ به ۳۹۳۱۳ جرم در سال ۱۹۸۱ افزایش دو برابر داشته است. میزان تیرئه جرم‌های مستحق بازداشت از ۲۳ درصد در سال ۱۹۷۹ به ۳۳ درصد در سال ۱۹۸۱ در نوسان بوده است. تعداد افراد دستگیر شده برای جرم‌های غیر توقیفی تا ۱۵۲۲۶ مورد افزایش یافته است در حالیکه تعداد بازداشتی برای جرم‌های مستحق بازداشت از ۳۵۷۷۶ مورد در سال ۱۹۷۸ به ۱۶۵۷۹ مورد در سال ۱۹۸۱ کاهش یافته است. کسانی که برای جرم‌های غیر توقیفی دستگیر شده اند بیش از کسانی که برای جرم‌های مستحق بازداشت دستگیر شده اند متهم شده اند. درصد دستگیریهایی که منجر به محکومیت مرتکبین جرم‌های توقیفی یا غیر توقیفی می‌گردد شاخص کارایی و اثربخشی نیروی پلیس سنگاپور در انجام وظیفه و دستگیری مجرمین می‌باشد. همچنین، توانایی نیروی پلیس سنگاپور در استرداد اموال مسروقه را می‌توان با محاسبه درصد استرداد خودروهای سرقتی و درصد استرداد اموال و پولهای سرقتی از اطلاعات ارائه شده هر مورد در گزارش آماری جرایم در سنگاپور از سال ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۱ تعیین و مشخص کرد. در پایان، اندازه گیری دو بازدهی که به روشنی افزایش و سنگینی کار نیروی پلیس سنگاپور را ترسیم می‌کند موضوع تعداد گزارشهای تحقیقات صورت گرفته و تعداد گزارشات دریافتی از قسمتهای مختلف پلیس بوده است. در سال ۱۹۷۷، تعداد ۵۷۰۷۰ گزارشات تحقیقات



انجام گرفته انتخاب شد. تعداد گزارشات تحقیقات به ۸۱۵۵۳ مورد در سال ۱۹۸۱ افزایش یافت. حجم کار و میزان افزایش بارکاری گزارشهای دریافتی از قسمتها خیلی بیشتر بوده است. تعداد گزارشهای دریافتی از ۴۹۹,۴۱۲ مورد در سال ۱۹۷۷ به ۸۹۶,۸۲۶ مورد در سال ۱۹۸۱ افزایش یافته است. پلیس راهنمایی و رانندگی همیشه از لحاظ تعداد گزارشهای انتخابی و تعداد گزارشهای دریافتی بالاترین رتبه را داشته است.

جدول شماره ۲- اندازه گیری بازده انتخابی نیروی پلیس سنگاپور ۱۹۸۱-۱۹۷۷

اندازه گیری بازده	۱۹۷۷	۱۹۷۸	۱۹۷۹	۱۹۸۰	۱۹۸۱
میزان جرم در ۱۰۰,۰۰۰ نفر	۸۶۸ (جرم)	۸۳۴ (جرم)	۱۰۳۶ (جرم)	۱۲۲۶ (جرم)	۱۶۱۱ (جرم)
تعداد جرم‌های توقیفی ثبت شده	۲۰۰۴۰	۱۹۳۷۰	۲۴۶۳۱	۲۹۷۸۱	۳۹۳۱۳
میزان تیرئه جرم‌های توقیفی	%۲۸/۲	%۲۵/۵	%۲۳	%۲۷/۹	%۳۳
تعداد بازداشتی جرم‌های توقیفی	۲۲۰۷۹	۳۵۷۷۶	۸۱۳۹	۱۰۱۱۸	۱۶۵۷۹
تعداد محکومین جرم‌های توقیفی	۹۲۹۶	۵۲۰۵	۳۳۴۶	۵۳۸۸	۴۹۹۷
درصد بازداشتیهای منجر به محکومیت	%۴۲/۱	%۱۴/۵	%۴۱/۱	%۵۳/۳	%۳۰/۱
تعداد بازداشتی جرم‌های غیر توقیفی	۱۳۴۷۶	۱۶۲۰۵	۱۶۷۱۲	۱۷۱۹۳	۲۷۷۰۲
تعداد محکومین جرم‌های غیر توقیفی	۱۰۴۱۰	۱۲۶۱۹	۱۲۶۰۵	۱۳۹۷۶	۲۳۰۲۰
درصد بازداشتیهای منجر به محکومیت	%۸۳/۴	%۷۷/۹	%۷۵/۴	%۸۱/۳	%۸۳/۱
تعداد بازداشتی جرایم مواد مخدر	۱۳۳۹۲	۲۸۰۰۰	۸۳۶۹	۵۵۹۸	۶۳۷۱
تعداد گزارشهای انتخابی تحقیقات	۵۷۰۷۰	۵۸۶۶۴	۲۵۹۱۹	۷۱۲۶۷	۸۱۵۵۳
تعداد گزارشهای دریافتی	۴۹۹۴۱۲	۵۳۶۸۹۱	۳۰۰۲۶۱	۴۰۹۱۵۴	۸۹۶۹۲۶
درصد کشفیات خودروهای مسروقه	%۲۹/۷	%۳۵/۲	%۳۵/۵	%۳۵/۴	%۳۷/۴
درصد کشفیات اموال سرقتی و پول	%۸/۲	%۸/۵	%۱۵/۵	%۷/۳	%۸

منبع: گزارش آماری جرایم در سنگاپور ۱۹۸۱-۱۹۷۷

اطلاعات ارائه شده در جدول شماره (۲) به روشنی نشان می‌دهد که نیروی پلیس سنگاپور کارهای بسیاری انجام داده است. نظر مردم درباره نیروی پلیس سنگاپور چیست؟ آیا نظری از سوی شهروندان درباره عملکرد وظایف نیروی پلیس سنگاپور

وجود دارد؟ خوشبختانه دو تحقیق درباره نگرشهای عموم مردم نسبت به نیروی پلیس سنگاپور انجام شده است. در سال ۱۹۷۸، مؤسسه پژوهشهای کاربردی، یک نظرسنجی افکار عمومی درباره نیروی پلیس سنگاپور برای گزارش سالانه زندگی پلیس در سال ۱۹۷۸ انجام داد. این نظر سنجی اولین تلاش برای بررسی نگرشهای عموم مردم نسبت به پلیس در سنگاپور بوده است. خلاصه یافته‌های اصلی این بررسی به شرح زیر می‌باشد:

۱- اکثر قاطع پاسخ دهندگان از محله زندگی خود احساس امنیت می‌کردند:

۹۱/۴٪ احساس امنیت می‌کردند شب هنگام وقتی در همسایگی قدم می‌زدند

و ۹۸/۳٪ احساس امنیت می‌کردند وقتی روز در همسایگی قدم می‌زدند.

۲- ۸۰٪ تا ۹۰٪ پاسخ دهندگان نسبت به نیروی پلیس سنگاپور احساس خوب یا

خیلی خوبی داشتند: ۸۸/۶٪ آنها گفتند به پلیس اعتماد دارند، ۸۱/۱٪ نشان

دادند که به پلیس علاقه دارند و ۹۲/۹٪ گفتند که اصلاً از پلیس نمی‌ترسند.

۳- در مورد کارایی، ۲۴/۳٪ پاسخ دهندگان گفتند که پلیس بسیار کارآمد است و

۶۸/۸٪ پلیس را نسبتاً کارآمد توصیف کردند.

۴- در مورد رفتار دوستانه، ۱۴/۹٪ پاسخ دهندگان احساس می‌کردند که پلیس

رفتار خیلی دوستانه‌ای دارد و ۷۱/۳٪ می‌گفتند که پلیس رفتار نسبتاً

دوستانه‌ای دارد.

۵- کمتر از ۱۰٪ پاسخ دهندگان پلیس را بی ادب، مداخله جو، ترس آور یا زورگو

توصیف کردند. به هر حال، ۱۵/۹٪ گفتند که پلیس بسیار مرموز می‌باشد و

۲۵/۷٪ احساس می‌کنند که پلیس نسبتاً مرموز است.

۶- درباره عملکرد پلیس، حداقل سه چهارم، یا بیشتر نمونه‌ها از نحوه انجام وظیفه

پلیس در حفظ صلح و آرامش و نظم، کنترل فعالیت‌های انجمن‌های سری، کنترل

ترافیک، اجرای قوانین خطوط عابر پیاده، مهار آشوب طلبان و کنترل جمعیت خشنود یا بسیار خشنود هستند.

دومین نظر سنجی در آگوست سال ۱۹۷۹ توسط موسسه پژوهش کاربردی برای نیروی پلیس سنگاپور انجام شد. این نظر سنجی سراسر ملی درباره تصور عمومی از پلیس راهنمایی و رانندگی بود. درباره اثر بخشی، ۶۸٪ گفتند که پلیس راهنمایی و رانندگی در مقابل متخلفین خیلی مؤثر عمل می‌کند، ۶۵٪ معتقد بودند که پلیس راهنمایی و رانندگی در بررسی تصادفات خیلی مؤثر عمل می‌کند؛ ۶۱٪ احساس می‌کردند که پلیس در کنترل آمد و شد خیلی مؤثر عمل می‌کند. ۵۹٪ نظر دادند که پلیس راهنمایی و رانندگی در رفع ترافیک خیلی مؤثر عمل می‌کند، ۵۵٪ بیان کردند که پلیس راهنمایی و رانندگی در آموزش ایمنی جاده خیلی مؤثر بوده است و ۵۳٪ بر این عقیده بودند که پلیس راهنمایی و رانندگی در اجرای قوانین خطوط عابر پیاده خیلی مؤثر بوده است و ۴۸٪ پاسخ دهندگان فکر می‌کردند که پلیس راهنمایی و رانندگی در مقابله با متخلفین پارک غیر مجاز خیلی مؤثر عمل می‌کند. برای ادب و نزاکت، ۷۶٪ پاسخ دهندگان پلیس راهنمایی و رانندگی را با ادب و نزاکت وصف کردند در حالیکه ۱۳٪ آنان را بی ادب و بی نزاکت وصف کردند. ۵۵٪ پاسخ دهندگان اعتماد زیادی به پلیس راهنمایی و رانندگی داشتند، ۲۲٪ اعتماد کمی به پلیس راهنمایی و رانندگی داشتند و ۲۳٪ به پلیس راهنمایی و رانندگی اعتماد نداشتند. این نظر سنجی نتیجه گیری می‌نماید که:

عموماً معتقد بودند که پلیس راهنمایی و رانندگی در اجرای قانون کاملاً مؤثر عمل می‌کند و با متخلفین پارک غیر مجاز شدیداً برخورد می‌کند. با در نظر گرفتن همه جوانب، مردم معتقدند که پلیس راهنمایی و رانندگی با ادب و نزاکت هستند. همچنین به نظر می‌آید مردم چندین اعتقاد کاذب درباره انگیزه‌های پلیس راهنمایی و رانندگی در انجام فعالیت‌های روزانه خود دارند... تصویری که از این نظر سنجی متصور است آن

است که پلیس راهنمایی و رانندگی کارآمد است و با قانون مداران با ادب و با متخلفین سختگیر هستند.

نتایج این دو نظر سنجی ملی نشان می‌دهد که مردم قدردان کارهای بسیاری هستند که نیروی پلیس سنگاپور انجام داده است و آنان تصور خوبی از پلیس دارند. بعلاوه، حتی اگر میزان جرایم در سالهای اخیر رو به افزایش باشد، نسبت به کشورهای دیگر کاملاً پایین است. در حقیقت، از سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۱ بیش از نیمی از جرم‌های توقیفی از طبقه یا ردیف ۴، سرقت و جرایم مربوطه هستند. جرایم بر علیه اشخاص و جرایم خشونت آمیز اموال مردم فقط ۴ یا ۵ درصد جرم‌های توقیفی ثبت شده در سه سال گذشته را تشکیل می‌دهند.

آخرین امتیاز و موهبت که سبب شد پلیس سنگاپور به رسمیت شناخته شود در دوران استعمار توانسته بود سه مشکل عمده‌ای که با آن روبرو بود حل نماید: انجمنهای سری، فساد پلیس، شورش و امنیت داخلی. تمام این مشکلات جدی بودند: فعالیتهای جنایی انجمنهای سری و رقابت آنها با یکدیگر که اغلب موجب بروز مکرر خشونت و افزایش میزان جرایم می‌شد. مساله فساد پلیس مشروعیت و اثر بخشی نیروی پلیس سنگاپور را خدشه دار می‌کرد و آشوبهای نژادی و فعالیتهای زیر زمینی حزب غیر قانونی کمونیست مالایی (CPM)<sup>۱</sup> تهدید جدی علیه امنیت داخلی بود.

نیروی پلیس سنگاپور در ۲۵ سال گذشته تلاشهای مستمر و هماهنگی انجام داده‌اند تا فعالیتهای انجمنهای سری را مهار کند. بروز برخوردهای مبتذل بین اعضای این انجمنها به شدت کنترل می‌شد زیرا شرایط کار بهبود یافته بود و اقدامات ضد فساد به اجراء درآمده بود. این موضوع نه تنها تصور مردم از پلیس را بهبود بخشیده

است بلکه برخی اشتباهات در مورد رفتار پلیس را نیز برطرف کرده است. برخلاف دو مشکل اولیه، مشکل شورش و امنیت داخلی باید توسط نیروی پلیس سنگاپور جدی گرفته می‌شد زیرا کشور دارای ماهیت چند نژادی بود و حزب کمونیست مالایا سوگند خورده بود دولت حاضر را با زور سرنگون کند و قدرت را بدست گیرد.

تاکنون در بحث درباره بهره‌وری در نیروی پلیس سنگاپور به جنبه‌های مثبت پرداخته شد. برای تکمیل بحث، سه مشکلی که نیروی پلیس سنگاپور در حال حاضر با آن روبرو است بطور مختصر اشاره خواهد شد:

اولین مشکل کمبود نیروی انسانی است که در بخش اولیه این مقاله به آن اشاره گردید. این مشکل بصورت مستمر توسط ۷۵ افسر ارشد پلیس که در دوره‌های A و B از سالهای ۱۹۸۱ - ۱۹۸۲ شرکت کرده اند تشخیص داده شده است. به این افسران تمرینی درباره بهره‌وری پلیس داده شد تا انجام دهند. در یکی از هشت پرسش مطرح شده از آنها خواسته شد مشکلات عمده یگان یا قسمت خود را بیان کنند. جدول شماره (۳) وضعیت نیروی انسانی پلیس سنگاپور را در ۳۱ اکتبر سال ۱۹۸۲ نشان می‌دهد. نیروی پلیس سنگاپور دارای ۶۴۹ افسر ارشد و ۶۷۲۸ افسر جزء می‌باشد که در مجموع ۷۳۷۷ افسر می‌باشند.

جدول شماره ۳ - نیروی انسانی پلیس سنگاپور در ۳۱ اکتبر سال ۱۹۸۲

جایگاه‌های خالی	نیروی موجود	نیروی سازمانی	
۱۱۴ (%۲۰)	۵۳۵ (%۸)	۶۴۹ (%۹)	افسران ارشد
۴۷۲ (%۸۰)	۶۲۵۶ (%۹۲)	۶۷۲۸ (%۹۱)	افسران جزء
۵۸۶ (%۱۰۰)	۶۷۹۱ (%۱۰۰)	۷۳۷۷ (%۱۰۰)	

منبع: ارقام توسط مدیر اداری و نیروی انسانی تهیه شده است.

به هر حال، فقط ۹۲٪ نیروی سازمانی تامین شده است و ۵۸۶ جایگاه خالی وجود دارد که ۱۱۴ جایگاه سازمانی برای افسران ارشد و ۴۷۲ جایگاه برای افسران

جزء می‌باشد. از تعداد ۶۷۹۱ افسر در نیروی پلیس سنگاپور، ۵۳۵ نفر افسر ارشد (۸٪) و ۶۲۵۶ نفر افسر جزء (۹۲٪) می‌باشند.

وضعیت نیروی انسانی در نیروی پلیس سنگاپور در سال ۱۹۸۳ تا حدی بهبود یافت زیرا در آوریل سال ۱۹۸۲ در پرداخت حقوق تجدید نظر شد و تبلیغات عمومی به نیروی پلیس سنگاپور امکان داد جایگاههای خالی را به ۲۰۶ جایگاه در ماه اکتبر ۱۹۸۳ کاهش دهند. جدول شماره (۴) بهبود وضعیت نیروی انسانی نیروی پلیس سنگاپور در اکتبر سال ۱۹۸۳ را نشان می‌دهد. تعداد جایگاههای خالی در میان افسران جزء به سرعت کاهش یافته است زیرا نیروی پلیس سنگاپور توانسته نیروی جدید بسیاری را برای جایگاههای افسری جزء استخدام نماید.

جدول شماره ۴ - نیروی انسانی پلیس سنگاپور در ۳۱ اکتبر ۱۹۸۳

جایگاههای خالی	نیروی موجود	نیروی سازمانی	
۷۱ (۳۴/۵٪)	۵۷۶ (۸٪)	۶۴۷ (۹٪)	افسران ارشد
۱۳۵ (۶۵/۵٪)	۶۵۵۷ (۹۲٪)	۶۶۹۲ (۹۱٪)	افسران جزء
۲۰۵ (۱۰۰٪)	۷۱۳۳ (۱۰۰٪)	۷۳۳۹ (۱۰۰٪)	

منبع: رضایت مندی شغلی در نیروی پلیس سنگاپور، تجزیه و تحلیل نگرش های افسران پلیس گزینش شده

مشکل نیروی انسانی که نیروی پلیس سنگاپور با آن مواجه بود را تیم تحقیق انگلستان تشخیص داد و توصیه کرد که نیروی پلیس سنگاپور باید بر مبنای نسبت جمعیت تقریبی یک به ۲۵۰ نفر فعالیت کند. این بدین معناست که نیروی پلیس سنگاپور باید دارای ۹۵۵۹ افسر باشد. حجم نیروی پلیس سنگاپور باید تا سال ۲۰۳۰ به ۱۴۴۰۰ یا ۱۲۰۰۰ افسر افزایش یابد اگر نسبت جمعیت به پلیس یک به ۳۰۰ در نظر گرفته شود. تشخیص وجود (بودن) کمبود نیروی انسانی اهمیت دارد اما مشکل چگونگی جذب افراد واجد شرایط نیروی پلیس سنگاپور را حل نمی‌کند.

این موضوع ما را به بحث دومین مشکل مرتبط جایگزینی در نیروی پلیس سنگاپور در سال ۱۹۸۲-۱۹۷۵ می‌کشاند که ۱۲۶ بازرس و ASP به استخدام نیروی پلیس سنگاپور در آمدند. به هر حال، تا اول سپتامبر ۱۹۸۲ فقط ۸۷ نفر از این افسران (۶۹٪) در خدمت نیروی پلیس سنگاپور باقی ماندند. این بدان معناست که ۳۱ درصد افسران ارشد استخدام شده در طی سال‌های ۱۹۸۲-۱۹۷۵ از نیروی پلیس سنگاپور استعفا دادند. جایگزینی افسران جزء حتی بیشتر شده است. از سال ۱۹۷۶ تا سپتامبر ۱۹۸۲ تعداد ۱۸۹۱ افسر جزء به استخدام پلیس سنگاپور درآمدند. در پایان این مدت ۸۰۹ افسر (۴۳٪) از پلیس سنگاپور استعفا دادند. این مشکل جایگزینی نیرو در نیروی پلیس سنگاپور باید به دقت بررسی شود چرا افسران ارشد و جزء از نیروی پلیس سنگاپور استعفا می‌دهند. شاید در مصاحبه حضوری با افسرانی که مایل بودند از نیروی پلیس سنگاپور استعفا دهند بازخوردهای مفیدی برای بهبود شرایط کار در پلیس سنگاپور دست می‌داد.

بر خلاف دو مشکل اولیه کمبود نیروی انسانی و جایگزینی بسیار در نیروی پلیس سنگاپور که با داده‌های تجربی مربوطه به اثبات می‌رسد، مشکل سوم (روحیه پایین) مبتنی بر دلایل تجربی نمی‌باشد. مشکلات کمبود نیروی انسانی و جایگزینی زیاد نشانه‌های قوی هستند که تماماً با روحیات در نیروی پلیس سنگاپور سازگار نیست. افسران ارشدی که در دانشکده پلیس در طی ۵ سال گذشته زیر نظر اساتید مختلف آموزش دیده‌اند نشان داده‌اند که روحیه بالا در نیروی پلیس سنگاپور یک مشکل است. این زمینه دیگری است که نیروی پلیس سنگاپور می‌تواند مبادرت به پژوهش نماید. بطور دقیق‌تر، می‌توان در یک نمونه تصادفی ارزیابی از افسران ارشد و جزء را بعمل آورد تا سطح روحیه و رضایتمندی شغلی آنان مشخص گردد. نتیجه این پژوهش به نیروی پلیس سنگاپور کمک کرد تا علل روحیه پایین را شناسایی و اصلاح نموده و روحیه اعضا بهبود یابد.

## پیشنهاداتی برای بهبود بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور

هدف غائی این مقاله ارائه چند پیشنهاد برای بهبود بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور می‌باشد.

۱- اندازه بهره‌وری<sup>۱</sup>: اطلاعات بهره‌وری برای هر نوع بهبود بهره‌وری الزامی و اساسی است. به عبارت دیگر، اگر نیروی پلیس سنگاپور می‌خواهد بهره‌وری اش را بهبود دهد، باید سطح کنونی بهره‌وری را با ارتباط دادن اندازه‌گیری‌های مختلف بازده با ورودی اندازه‌گیری نماید. اندازه‌گیری بهره‌وری به این شیوه به سه دلیل اهمیت دارد: عملکرد پلیس سنگاپور را ارزیابی می‌کند، حوزه‌های اصلی مشکل را شناسایی و تشخیص می‌دهد و به طرح راه‌حلها کمک می‌کند. بطور خلاصه، برای اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی پلیس سنگاپور باید اهدافی تعریف و کمی گردد تا خروجی (بازده) بهره‌وری و ورودی‌های منابعش محاسبه گردد.

۲- برنامه بهبود بهره‌وری (PIP)<sup>۲</sup>: پس از اندازه‌گیری بهره‌وری، نیروی پلیس سنگاپور می‌تواند حوزه‌های مشکل‌دار را که نیازمند بهبود هستند شناسایی نماید. قبل از اقدام به این برنامه بهبود بهره‌وری، مدیریت ارشد نیروی پلیس سنگاپور باید کاملاً به این برنامه متعهد شود و گرنه بهبود بهره‌وری موفق نخواهد شد. اهداف برنامه بهبود بهره‌وری باید برای تمام افسران به دقت تشریح شود تا مفهوم بهره‌وری، نقش، اندازه‌گیری و بهبود آن در محیط نیروی پلیس سنگاپور کاملاً درک گردند. ارتباطات در سراسر نیروی پلیس سنگاپور- بین قسمت‌ها و واحدها- می‌تواند با ترویج عقاید و ایجاد اعتماد و جو همکاری در این سازمان بهبود بهره‌وری را تقویت نماید. مخصوصاً، نقش کلیدی هر افسر پلیس در بهبود بهره‌وری به خودی خود اتفاق نخواهد افتاد و نیازمند تعهد تمام سطوح سازمان

### 1. Productivity Measurement

### 2. Productivity Improvement Programme(PIP)



به اجرای آن می‌باشد. برنامه بهبود بهره‌وری باید برنامه‌ریزی، جهت‌گیری و نظارت گردد.

۳- **بهبود کیفیت نظارت**<sup>۱</sup>: برای تلاش به ارتقای بهره‌وری، افسران ارشد در نیروی پلیس سنگاپور نباید کیفیت نظارت خود را فراموش یا قربانی کنند. آنها با تعریف روشن انتظارات، تعیین اهداف مشخص و چالشی، ارائه بازخورد از نتایج کسب شده، استفاده از مشوقهای مثبت بیش از منفی، اجازه مشارکت به افسران جزء در تصمیم‌سازی شغلی، تامین فرصتهای ارتقای شغلی برای افسران جزء و اهمیت به احساسات و نیاز افراد و تایید بر موفقیت شغلی می‌توانند نظارتها را پربارتر و انسانی کنند. به عبارت دیگر، افسران پلیس بهره‌ور باید در نظارت زیردستان نیز انسان باشند.

۴- **افزایش نیروی انسانی در نیروی پلیس سنگاپور با استفاده بیشتر از نیروی زنان**<sup>۲</sup>: یک روش بهبود کمبود نیروی انسانی پلیس سنگاپور، جذب زنان بیشتر برای ملحق شدن به نیروی پلیس سنگاپور بعنوان افسران ارشد و افسران جزء می‌باشد. در سال ۱۹۸۲، نیروی پلیس سنگاپور ۹۲۱ افسر زن داشت که ۲۴ افسر ارشد (۲/۶٪) و ۸۹۷ افسر جزء (۹۷/۴٪) بودند. افسران پلیس زن فقط ۱۳/۶٪ کل نیروی واقعی پلیس سنگاپور را تشکیل می‌دهند. نیروی پلیس سنگاپور باید تلاش کند زنان بیشتری خصوصاً فارغ‌التحصیلان به آن بپیوندند. در حالیکه بطور عموم این حقیقت دارد که افسران زن به کارهای تحقیقاتی علاقه ندارند، باید توجه کرد که با تاکیدهای کنونی بر پیشگیری از جرم و پلیس جامعه محور، فرصتهای بیشتری برای خدمت زنان در زمینه‌های غیر تحقیقات وجود دارد. بعلاوه، نیاز نیروی انسانی سیستم نگهبانی پلیس محله را می‌توان بصورت جزئی با استخدام افسران پلیس زن بیشتر برطرف کرد.

---

1. Improving the quality of supervision

2. Increasing manpower in the SPF through more womanpower

۵- اصول اخلاقی بهره‌وری:<sup>۱</sup> تلاش نیروی پلیس سنگاپور برای بهبود بهره‌وری خود زمان بر است. برای آنکه این تلاشها موفق باشد، اعضای نیروی پلیس سنگاپور نباید شکل بهره‌وری را به جای محتوایش اشتباه بگیرند. فراگیری شیوه‌های جدید بهبود بهره‌وری ناکافی است. آنچه که لازم و ضروری است تحول روحی و ذهنی است- تغییر در نگرش‌های تمام افسران پلیس به مفهوم و مقوله بهره‌وری می‌باشد. بهره‌وری فی نفسه پایان نمی‌یابد بلکه وسیله‌ای برای پایانه‌های دیگر است که از جمله موارد دیگر، بهبود کیفیت در زندگی را در پی دارد. به عبارت دیگر، در تلاش و جستجوی خود برای بهره‌وری برتر نباید در پرسش این سوالها تردید کنیم یا آنها را فراموش کنیم: **بهره‌وری برای چه، برای چه کسی و به چه قیمتی؟** در جستجوی بهره‌وری برتر، امید می‌رود که نیروی پلیس سنگاپور توسعه اصول اخلاقی بهره‌وری را در بین اعضایش پرورش دهد تا بهره‌وری را برای خودش به هر قیمتی بدست نیاورند.

## منابع

۱- سایت اینترنتی نیروی پلیس سنگاپور [www.spf.gov.sg](http://www.spf.gov.sg)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی