

# استفاده از شایستگی‌های فردی در پیش‌بینی عملکرد افسران پلیس<sup>۱</sup>

بث‌ای ساندرز\*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۰/۱۴

ترجمه: غلام‌جالبقیان

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۲/۲۰

## چکیده:

هدف: هدف این پژوهش ارزیابی سودمندی شایستگی‌های فردی به عنوان ابزاری برای گزینش افسران خوب در پلیس است.  
طرح/روش شناسی/رویکرد: در این پژوهش تعداد ۹۶ افسر از بین ۸ بخش روستایی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت.  
یافته‌ها: سن و نگرش بهتر از عملکرد شغلی شایستگی‌های فردی را نشان می‌دهد. سن افسران ارتباط غیرخطی با عملکرد شغلی دارد.  
محدودیت‌های پژوهشی/کاربرد: دشواری‌های سنجش عملکرد پلیس و همچنین اهمیت نسبی شخصیت فردی افسران در مقایسه با فرهنگ سازمانی بررسی گردید.  
اصالت/ارزش: در این پژوهش موضوعات گزینش افسران، سنجش و عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفت.

## کلید واژه‌ها:

پلیس، شخصیت، مدیریت عملکرد، گزینش، مدیریت منابع انسانی

1. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol.31 No. 1, 2008, pp. 129-147.

\*. عضو دانشکده جامعه‌شناسی و حقوق کیفری توماس مور، کرسنت و یوهیل، کتاکای آمریکا

## مقدمه

اهمیت فرایند گزینش در پلیس کاملاً قابل درک است. پیامدهای احتمالی خطاهای گزینش شامل هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی می‌گردد. شغل پلیس در واگذاری قدرت و اختیار به کارمندان تازه استخدام بی‌نظیر است. از این رو انتظار می‌رود که در فرایند استخدام از آیین‌نامه‌های استخدامی استفاده شود که جامعه را از آسیب استخدام پلیس‌های ناتوان و بی‌ثبات محافظت نماید. سیستم‌های نیروی انسانی پلیس نسبتاً بسته هستند؛ تقریباً تمام ترفیع‌های پلیس، داخلی هستند (Pynes, 1994).

لذا عدم موفقیت در گزینش بهترین افسران دارای نتایج فردی بلند مدت برای ادارات پلیس است. به طور خلاصه فرایند گزینش از نظر اقتصادی برای ادارات پلیس اهمیت دارد زیرا از پیش هزینه‌هایی را بر ادارات در هنگام استخدام افسران جدید تحمیل می‌نماید (Casio, 1999; Malouff & Schutte, 1986).

آیین‌نامه‌های گزینش چندین مرحله را تلفیق می‌کنند که شامل آزمون کتبی، بررسی سابقه، معاینه‌های پزشکی، آزمون روانی و مصاحبه شفاهی است (Reaves and Hickman, 2004). این رویکرد چند مانعی، همیشه مبتنی بر گزینش بهترین داوطلب نیست بلکه بیشتر ناتوان‌ترین‌ها را دور نگه می‌دارد (Gaines & Falkenberg, 1998). این فرایند منفی گزینش «غربال کردن» نامیده می‌شود. در حالی که مطلوبیت فرایند گزینش را اکثر مدیران تشخیص داده‌اند اما اکثر پژوهش‌گران می‌پذیرند که روش‌های کنونی گزینش مبتنی بر حذف داوطلبین نامطلوب است نه یافتن داوطلبینی که دارای ویژگی‌های خاصی هستند. از این رو تاکنون به اثبات رسیده است که فرایند گزینش نسبتاً بسیار دشوار می‌باشد (Burbeck & Furnham, 1984). در اکثر مشاغل اغلب تشخیص عملکرد بد از خوب آسان‌تر است.

برای چنین موضوع مهمی پژوهش‌های نسبتاً اندکی انجام شده است و تمام پژوهش‌های موجود نیز قدیمی و کهنه هستند. به طور کلی همگی به سودمندی آزمون‌های روان‌شناختی در غربال نامناسب‌ترین و بی‌ثبات‌ترین داوطلبین معترف هستند (Burbeck & Furnham, 1984; Burkhardt, 1980; Hiatt & Hargrave, 1988a). به هر حال ارزش آزمون‌های روان‌شناختی در پیش‌بینی عملکرد موفق شغلی هنوز به اثبات نرسیده است.

بخشی از دشواری ارتباط آزمون های روان شناختی به عملکرد شغلی ناشی از نبود توافق جمعی درباره تشخیص ویژگی های مطلوب افسران پلیس است. برخی ویژگی های خوب فردی مرتبط با کار پلیس بیش از ویژگی های دیگر در ادبیات پلیس برجسته می گردد. ویژگی هایی مانند هوش، وابستگی و تعلق خاطر و عقل سلیم کاملاً در این ادبیات برجسته شده اند. در عوض مجموعه دیگر ویژگی ها و مهارت ها مانند حساسیت، همدلی و انعطاف پذیری این چنین برجسته نشده اند. تعریف مؤلفه های افسر خوب دشوار است و اغلب به عدم انجام کار بد تعریف می گردد (James et al., 1984).

بیشتر پژوهش هایی که تلاش کرده اند ویژگی های فردی افسران را به عملکرد شغلی پیوند دهند به نتایج آزمون های علمی و یا فرسایش علمی و نه به عملکرد شغلی استناد کرده اند. چنین فرض شده است که عملکرد علمی، به درستی عملکرد میدانی را نشان می دهد. اما مستندات چندانی این موضوع را تایید نمی کند (Burkhart, 1980). در این مقاله موضوعات گزینش در پلیس را بررسی می کنیم. به طور خاص این مقاله به بررسی این پرسش می پردازد که پلیس خوب چه ویژگی هایی دارد و سپس تلاش می کند ویژگی هایی را مشخص کنند که عملکرد میدانی موفق را پیش بینی می کنند.

### اهداف گزینش پلیس

به نظر می رسد که هدف از فرایند گزینش، استخدام بهترین داوطلب است. به هر حال در عمل اهداف گزینش پلیس دو هدف را دنبال می کند که حذف نامطلوب و گزینش مطلوب است. فرایند گزینش باید هم داوطلبین نامطلوب را که مناسب کار نیستند حذف و هم داوطلبین مناسب را شناسایی نماید که پلیس موفقی خواهند شد (Alpert, 1991). پژوهشگران و مدیران پلیس پذیرفته اند که اساساً گزینش سودمند است ولی دشوارتر است (Alpert, 1991; Burbeck & Furnham, 1984).

پژوهش های چند دهه گذشته نشان داده است که فرایند گزینش در حذف داوطلبین نامطلوب موثر بوده اند. پژوهش های اولیه گزینش چند ویژگی را شناسایی کرده اند که پیش بینی می کند کدام داوطلب حذف یا در آینده نزدیک اخراج خواهد شد. این ویژگی ها شامل سابقه رانندگی بد، اخراج از شغل قبلی و طلاق می باشد (Malouff & Schutte, 1986). پژوهش های بعدی به آزمون های روان شناختی داوطلبین پلیس توجه کرده اند. بیشتر مقالات اعتبار پیش بینی کنندگی

مقوله شخصیتی چند مرحله‌ای مینوسوتا را بررسی کردند زیرا بیشترین آزمونی بود که در گزینش افسران پلیس استفاده می‌گردید. طی چند پژوهش، در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ دریافتند که برخی پرسش‌ها یا شاخص‌های فرعی به درستی، پلیس نامطلوب را نشان می‌دهند (Bartol, 1982; Bartol, 1991; Daniels & King, 2002; Hiatt & Hargrave, 1988a, 1988b; Hogan & Kurtines, 1975; Winters, 1992) عملکرد ضعیف به روش‌های گوناگونی سنجش شده است (مانند فرسایش ناشی از اخراج یا استعفاء). بیشتر پژوهش‌ها با هدف معتبر سازی فرایند گزینش پلیس به جای عملکرد میدانی به عملکرد علمی توجه کرده اند (e. g. Hogan & Kurtines, 1975; McQuilkin et al., 1990; Topp & Kardash, 1986).

اگر چه آزمون‌های روان‌شناختی نشان داده‌اند که در تشخیص داوطلبین نامطلوب نسبتاً موفق بوده‌اند اما سازمان موفقیت چندانی نداشته است تا روش‌هایی را برگزیند که داوطلبین جدید مناسب شغل پلیس را تشخیص دهند. بورکهارت<sup>۱</sup> از مقایسه ضریب هوشی برای توصیف دشواری گزینش داوطلبین مطلوب پس از حذف داوطلبین ضعیف‌تر استفاده کرده است. ضریب هوشی پایین نسبتاً در پیش‌بینی عملکرد ضعیف در مدرسه کار آمده دارد. به هر حال ضریب هوشی بالا با موفقیت‌های بزرگ علمی کاملاً همبستگی ندارد.

مصاحبه شفاهی از رایج‌ترین ابزار است که در تمام مشاغل برای گزینش نهایی به کار می‌رود و به شدت، به دلیل نبود اعتبار و پایایی مورد انتقاد است. ادارات پلیس معمولاً از مصاحبه شفاهی در پایان فرایند گزینش برای انتخاب نهایی داوطلبین باقی مانده بهره می‌برند. به هر حال این روش مرسوم هرگز نشان نداده است که عملکرد شغلی افسران پلیس را پیش‌بینی می‌کند. (Falkenberg et al., 1991) در حالی که ابزارهای ارزیابی عملکرد پلیس خیلی فراتر از شمارش تعداد دستگیری و برگ جریمه است اما هنوز به دلیل ماهیت پیچیده شغل، تشخیص پلیس خوب بسیار دشوار است (Fyfe, 1999).

### سنجش عملکرد افسران پلیس و شناسایی ویژگی‌های خوب آنان

دو عنصر در یافتن روش معتبر گزینش بهترین افسران ضروری است. اولین عنصر به ارزیابی عملکرد پلیس مربوط می‌شود. قبل از بحث درباره این که کدام ویژگی شخصیتی با

1. Burkhardt, 1980

عملکرد خوب شغلی همبستگی دارد؟ باید روشی برای سنجش عملکرد یافت. هیچ اتفاق نظری وجود ندارد که چگونه به بهترین شکل عملکرد پلیس را عملیاتی کرد (Bartol, 1991). دوم پس از شناسایی افسران خوب، گام بعدی آن است که کدام ویژگی شخصیتی می تواند افسران خوب را از بین بقیه افسران انتخاب نماید. بخش بعدی روش های ارزیابی افسران و شناسایی ویژگی های شخصیتی افسران خوب را بررسی خواهد کرد.

### سنجش عملکرد افسران

در حالی که در چند دهه گذشته بسیار درباره عملکرد پلیس نوشته شده است اما بیشتر به اثربخشی سازمانی توجه شده است و عملکرد فردی افسران نادیده انگاشته شده است (به لانگ ورثی<sup>۱</sup> مراجعه شود). ادبیات مربوط به ارزیابی عملکرد پلیس نشان می دهد که درباره نحوه سنجش عملکرد افسران اتفاق نظر وجود ندارد (Falkenberg et al., 1991). سنجش عملکرد بین سازمان های پلیس و پژوهش های گوناگون یکسان نیست (همان منبع). ارزیابی های اولیه عملکرد افسران پلیس بیشتر به تعداد دستگیری ها و برگ های جریمه توجه می کردند. به هر حال همگی پذیرفته اند که شغل پلیس حرفه است و نه علم و لذا پلیس خوب را نمی توان با شمارش تعداد دستگیری ها سنجش کرد (Bayley & Bittner, 1984; Fyfe, 1999; Muir, 1977) اگر این طور است پس عملکرد خوب ذهنی است و سنجش درست آن دشوار است.

چند پژوهش تلاش کرده اند که مراحل مورد استفاده در عملکرد علمی را معتبر سازی کنند (مانند رتبه کلاس، نمرات امتحانی یا فارغ التحصیلی) یا ابقاء در شغل (عدم ترک شغل یا اخراج) که بیشتر سنجش ها نتیجه محور هستند (Bartol, 1991; Carpenter & Raza, 1987; Hogan & Kurtines, 1975; Lorr & Strack, 1994; McQuilkin et al., 1990; Mullins & McMains, 1995; Topp & Kardash, 1986). متأسفانه دلایل متقن وجود ندارد که نشان دهد می توان این شاخص ها را در مورد عملکرد شغلی تعمیم داد. بورک هارت استدلال می کند که عملکرد علمی و عملکرد میدانی اصلاً به یکدیگر ارتباط ندارند. پژوهش درباره بازماندگان شغلی می تواند سودمند باشد زیرا برای سازمان های پلیس صرفه جویی در هزینه را به دنبال دارد. به هر حال آن ها نمی توانند ویژگی های افسران خوب را شناسایی کنند.

1. Langworthy, 1999

طبق گفته‌های فای فی<sup>۱</sup> سنجش پلیس خوب دشوار است زیرا سنجش کارکرد و نقش پلیس بسیار دشوارتر از شغل‌های خدماتی دیگر است. وی ادعا می‌کند فقدان استانداردهای روشن و خاص سنجش پلیس خوب به شدت به سازمان آسیب می‌زند.

### ویژگی‌های پلیس خوب کدامند؟

حتی پس از سال‌ها پژوهش هنوز کاملاً مشخص نیست که ویژگی‌های پلیس موفق کدام است (Bartol, 1991) چندین پژوهش‌گر تلاش کرده‌اند که ویژگی‌های پلیس خوب را شناسایی کنند (Bartol, 1982; Hogan, 1971; Hogue et al., 1994; Pugh, 1986). هوگان در پژوهش اولیه‌اش دریافت افسرانی که بالاترین امتیاز را گرفته‌اند مذکر، طبیعی، با جرأت، وابسته و ساده هستند. پژوهش مشابه‌ای نشان داد افسران شیکاگو که بیشترین امتیاز را به دست آورده‌اند کسانی هستند که در جوانی ازدواج کرده‌اند، دارای سابقه خانوادگی پایداری هستند و کاملاً اجتماعی هستند (Hogan, 1971) افسرانی که در آن پژوهش خوب طبقه بندی شدند همگی رفتاری همسان نشان می‌دادند اما همگی ویژگی‌های یکسانی را نشان نمی‌دادند. بخشی از پژوهش‌های پلیس در زمینه‌های گزینش به شناسایی و سنجش مجموعه ویژگی‌های شخصیتی یا مشخصات اصلی افسران خوب توجه کرده‌اند. در حالی که برخی ویژگی‌ها مانند وابستگی، صداقت و هوش به دفعات در ادبیات مربوط به این موضوع تکرار شده است اما در مورد سودمندی آزمون شخصیت در گزینش پلیس توافق یا سازگاری وجود ندارد (Ho, 1999; Sanders, 2003). برای مثال هوگو و دیگران<sup>۲</sup> ادارات پلیس را درباره ویژگی‌های اساسی افسران بررسی کردند. در حالی که آن‌ها دریافتند که ادارات پلیس به صداقت، رفتار خوب، درستکاری و ثبات عاطفی ارزش می‌دهند اما یافته‌های آنان اولویت‌های ادارات و نه عملکرد واقعی افسران را سنجش می‌کرد. ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند به خوبی نشان‌گر عملکرد شغلی باشد. افرادی که وابسته، هدف‌گرا، مصمم و منظم هستند، تقریباً همیشه در هر شغلی درست عمل می‌کنند. در عوض کسانی که بی‌دقت، بی‌مسئولیت و ناموفق هستند در اکثر کارها ضعیف عمل می‌کنند (Mount & Barrick, 1998).

1. Fyfe, 1990

2. Hogue et al., 1994

### مقوله پنج ویژگی اصلی شخصیت

ادبیات تجربی اشاره دارند که مقیاس شخصیت ممکن است در پیش بینی عملکرد خوب پلیس سودمند باشد. به طور خاص یافته ها نشان می دهند که مقوله پنج ویژگی اصلی شخصیت در چند حرفه به عملکرد شغلی ارتباط دارد که پلیس یکی از آنهاست (Black, 2000; Cortina et al., 1992; Mount & Barrick, 1998). این پنج ویژگی به پنج مؤلفه وسیع شخصیت اشاره دارد که روان شناسان شخصیت باور دارند می توان از آن استفاده کرد و تمام شخصیت افراد را در آن خلاصه کرد (جدول شماره ۱ (۱)). این پنج عامل از این قرار است:

- ۱- برون گرایی
- ۲- آزرده خویی<sup>۱</sup>
- ۳- سازگاری
- ۴- پذیرا بودن<sup>۲</sup>
- ۵- وظیفه شناسی

جدول شماره ۱ (۱): پنج ویژگی اصلی شخصیت

متضاد	تعریف	ویژگی
درون گرایی	اجتماعی	برون گرایی
ثبات عاطفی	عصبی، هیجان	آزرده خویی
منتقد	خوش خلقی، یاری دهنده	سازگاری
مرتجع، محافظه کار	روشن فکر، هنرمند	پذیرا بودن
غیر قابل اعتماد	وابستگی	وظیفه شناسی

در حالی که عقیده فشرده کردن شخصیت، جدید نمی باشد، اخیراً الگوی منسجم و یکپارچه ظهور یافته است (Digman, 1990) اکنون اتفاق نظر وجود دارد که این پنج ویژگی می تواند برجسته ترین جنبه های شخصیت را توصیف کند (Heller et al., 2002; John & Srivistava, 1999).

1. Neuroticism  
2. Openness

اولین ویژگی برون‌گرایی است که اغلب جسارت تعریف می‌کنند و مخالف درون‌گرایی است (Digman, 1990) برون‌گرایی عموماً مثبت تلقی می‌گردد و تا حدی به واکنش مثبت به محرک‌ها و شادمانی و اجتماعی بودن مربوط است (Heller et al., 2002) برون‌گرایان ارتقای شغلی و درآمد بیشتری دارند و از شغل خویش خشنود هستند (همان منابع). دومین ویژگی آزرده‌خویی است که مخالف ثبات عاطفی است. آزرده‌خویی به تنش، عصبانیت و نگرانی زیاد ارتباط دارد. کسانی که از آزرده‌خویی زیادی رنج می‌برند بیشتر ناراضی و دمدمی مزاج هستند (John & Srivistava, 1999) طبق گفته‌ی هلر و دیگران<sup>۱</sup> کسانی که از آزرده‌خویی بیشتری رنج می‌برند بیشتر به حوادث منفی توجه دارند و لذا بیشتر این حوادث را تجربه می‌کنند. در حالی که آزرده‌خویی برای برخی کارهای نقطه‌سنج سودمند تلقی می‌گردند اما به‌طور کلی آزرده‌خویی ویژگی منفی تلقی می‌گردد. یافته‌ها نشان می‌دهد که آزرده‌خویی نارضایتی از حرفه را نشان می‌دهد. (Seibert & Kraimer, 2001)

سومین ویژگی سازگاری است که به خشنودی و تسلیم تعریف می‌گردد. افراد سازگار متواضع، انعطاف‌پذیر، قابل اعتماد، خوش‌مشرب، یاری‌دهنده، بخشنده، شکیب‌ و خوش‌قلب هستند (Barrick & Mount, 1991; Digman, 1990) سایبرت و کرایمر مؤلفه شخصیت را پیوستاری می‌داند که خوش‌قلب، خوش‌مشرب و قابل اعتماد در یک طرف و بی‌ادبی و ظن به دیگران در طرف دیگر آن قرار دارد. ادبیات مربوط به سازگاری و عملکرد شغلی یکنواخت و یک‌دست نیستند (Seibert and Kraimer, 2001) کارگران سازگار و گروه‌های خوش‌مشرب اغلب آنقدر بی‌رحم و سنگ‌دل نیستند که در محل کار موفق شوند. آن‌ها ناتوان‌تر از کارگران دیگر هستند که مسئولیت عملکرد ضعیف را به دوش دیگران بیاندازند و عملکرد خوب را به خود نسبت دهند. (همان منابع) به هر حال چند پژوهش پلیسی نشان می‌دهد که افسران سازگار بیش از افراد دیگر، در رفتارهای نامناسب محل کار شرکت دارند (Cuttler & Muchinsky, 2006). بلک<sup>۲</sup> دریافت که سازگاری تنها ویژگی پنجگانه‌ای است که به عملکرد آموزشی پلیس ارتباط ندارد.

---

1. Heller et al., 2002

2. Black, 2000

چهارم کسانی که ویژگی «پذیرا بودن» آن‌ها بارز است عموماً، رویایی، کنجکاو، بکر، روشن فکر و از ذوق هنری برخوردار هستند (Barrick & Mount, 1991) طبق گفته‌های باریک و مونت، پذیرا بودن بیشترین ارتباط را با هوش دارد اگر چه همه روان‌شناسان با این موضوع موافق نیستند. کسانی که بیشتر پذیرا هستند دارای ذهن جستجوگر هستند در حالی که افراد دیگر این‌گونه نیستند و تجارب جدید را به روی خویش می‌بندند (Digman, 1990) فرا تحلیلی که باریک و مونت انجام دادند نشان داد که پذیرا بودن به عملکرد پلیس ارتباط ندارد.

در پایان وظیفه شناسی نشان می‌دهد سازمان‌دهی، پشت کار و انگیزه هر فرد در رفتارهای هدف مدار به چه میزان است. این ویژگی با انگیزه و عملکرد تحصیلی ارتباط دارد (Barrick & Mount, 1991) برخی روان‌شناسان شخصیت، استدلال می‌کنند که ویژگی اصلی وابستگی است زیرا افراد بسیار وظیفه شناس با دقت، کامل، مسئول و سازمان یافته هستند. روان‌شناسان دیگر نسخه‌ی دیگری را مطرح کرده‌اند که ویژگی اصلی را عزم و اراده موفقیت، در نظر گرفته‌اند.

به لحاظ پیش‌بینی عملکرد شغلی به نظر می‌آید که وظیفه شناسی مهمترین باشد (Roberts et al., 2005)، در مطالعات شغلی تصدیق کردند که افراد وظیفه شناس سخت تر کار می‌کنند و وظایف بیشتری را انجام می‌دهند، بنابراین خشنودی آنان از زندگی افزایش می‌یابد (Heller et al., 2002) جاج و دیگران<sup>۱</sup> مشخص کردند که وظیفه شناسی در پیش‌بینی موفقیت شغلی بسیار اهمیت دارد که مشخصه آن حقوق و ترفیع است. فراتر از عملکرد شغلی مشخص شده است که وظیفه شناسی به نتایج مثبتی مانند حفظ دانشجو، کارکرد مثبت اجتماعی، ثبات زناشویی و سلامت بدنی ارتباط دارد (Furnham et al., 2002; Roberta et al., 2005). برعکس، کارمندان غیر قابل اعتماد چهار برابر بیش از افراد وظیفه شناس هزینه دارند (Hogan & Hogan, 1989). باریک و مونت دریافتند که وظیفه شناسی به عملکرد شغلی و عملکرد آموزشی پلیس ارتباط دارد.

پژوهش‌های که این پنج ویژگی اصلی را به عملکرد پلیس ارتباط داده‌اند فرا تحلیل بوده‌اند (e. g. Barrick & Mount, 1991; Cortina et al., 1992; Mount & Barrick)

1. Judge et al., 1999

چند که این پنج ویژگی مهم و به‌ویژه وظیفه‌شناسی همیشه به سنجش عملکرد شغلی پلیس ارتباط داده شده‌اند اما این پژوهش‌ها دارای محدودیت‌های مهمی هستند. باریک و مونت برای مثال فقط از پژوهش‌های منتشر شده بین دهه ۱۹۵۰ تا دهه ۱۹۸۰ استفاده کردند و فقط ۱۳ درصد نمونه‌های پژوهشی آنان مربوط به پلیس بود. یافته‌های فرا تحلیل برای نشان دادن ارزش پیش‌بینی کننده قوی آن کافی نمی‌باشد زیرا در انتشار و طراحی پژوهش سونگری وجود داشته است (Slavin, 1986). به علاوه با وجود پژوهش‌های اندک در زمینه این پنج اصل مهم، به نظر می‌رسد به طور خاص در اکثر ادارات پلیس کاربرد داشته باشد. البته نمونه کاملاً مستند پژوهشی این پنج اصل (Black, 2000) در نیوزیلند اجرا گردید و ممکن است به پلیس آمریکا ارتباط نداشته باشد.

### فرضیه‌ها

بر اساس ادبیات بررسی شده انتظار می‌رود هر یک از پنج ویژگی‌های اصلی بر عملکرد شغلی هر یک از افسران پلیس تاثیر بگذارد.

ابتدا؛ برون‌گرایی ارتباط مثبت با عملکرد شغلی دارد.

دوم؛ آزرده خوئی ارتباط منفی با عملکرد شغلی دارد.

سوم؛ سازگاری ارتباط مثبت با عملکرد شغلی دارد.

چهارم؛ پذیرا بودن ارتباط منفی با عملکرد شغلی دارد.

در پایان وظیفه‌شناسی ارتباط مثبت با عملکرد شغلی دارد. به علاوه انتظار می‌رود از بین پنج ویژگی اصلی، وظیفه‌شناسی بیشترین تاثیر را بر عملکرد شغلی داشته باشد.

### روش‌ها

#### نمونه

در حالی که اکثر پژوهش‌های پلیس در زمینه‌گزینش، ادارات بزرگ را بررسی کرده‌اند، اما اکثر ادارات پلیس کوچک هستند. به طور کلی ۹۰ درصد تمام ادارات پلیس کمتر از ۵۰ افسر نیرو دارند و بیش از نصف ادارات کمتر از ۱۰ افسر نیرو دارند (Weisheit et al., 1999) کمتر از ۵ درصد ادارات بیش از ۱۰۰ افسر نیرو دارند (Hickman & Reaves, 2003) با

توجه به این که اکثر ادارات پلیس نسبتاً کوچک هستند، پژوهش های گزینشی پلیس در ادارات کوچک نتایج فراوانی خواهد داشت.

افسران نمونه فقط از بین افسران ایالت کنتاکی<sup>۱</sup> انتخاب گردیدند که با ایالت اوهایو<sup>۲</sup> هم مرز است. این ایالت دارای یک منطقه شهری و چند شهرک حاشیه ای و چند منطقه روستایی است. در سرشماری سال ۲۰۰۰ این ایالت دارای ۱۵۱ هزار نفر جمعیت بود که ۹۰ درصد آنان سفید پوست هستند. درآمد متوسط خانوار در ایالت تقریباً ۴۴ هزار دلار است در حالی که در سال ۱۹۹۹، ۹ درصد ساکنین زیر خط فقر زندگی می کردند. به طور کلی از ۱۴ سازمان پلیس شهری و یک اداره پلیس ایالت دعوت شدند تا در این پژوهش شرکت کنند، از بین این ادارات ۸ اداره پذیرفتند که افسران آنان در پژوهش شرکت کنند که ۷ اداره پلیس شهری و یک اداره پلیس ایالتی بودند. تعداد افسران شرکت کننده این ادارات از ۸ نفر تا ۴۱ نفر و جمعیت حوزه ماموریتی آنان از ۵۲۰۰ تا ۱۶۶۰۰ نفر در نوسان بود. نمونه شامل ۹۶ افسر بود. تمام ادارات از افسران خواسته بودند که در پژوهش شرکت کنند.

### پنج ویژگی اصلی شخصیت

وقتی که ادارات پذیرفتند که در پروژه شرکت کنند، به رییس اداره دستوراتی داده شد که افسران داوطلب را به سمت نسخه به روز (آن لاین) ویژگی های پنج گانه اصلی هدایت کنند. آزمون به روز (آن لاین)<sup>۳</sup>، نسخه کوچک مقوله پنج ویژگی اصلی (BFI) است و در سایت [www.outservice.com/bigfive](http://www.outservice.com/bigfive) در دسترس است. جان ابزار ۴۴ پرسشی ساخت که پنج ویژگی را با استفاده از پرسش ها و عبارات کمتر از ابزارهای پیشین، سنجش کند<sup>۴</sup> (John & Srivistava, 1999). پنج ویژگی اصلی (BFI) با کاهش پاسخها به ۸ تا ۱۰ پرسش و استفاده از میانگین آنها به کار گرفته شد. برای مثال برون گرایی با استفاده از پرسش های ۱، ۶، ۱۱، ۲۱، ۲۶، ۳۱ و ۳۶ سنجش شد. این آزمون برای هر گزینه امتیاز ۱ تا ۵ در نظر

1. Kentucky

2. Ohio

3. The On Line Test

. طبق گفته های جان و سربویستاوا، نسخه کوتاه پنج ویژگی اصلی (BFI) نشان داده است که ابزار قابل اعتماد و معتبری

است. این نسخه کوتاه خستگی و بی حوصلگی داوطلبین را کاهش می دهد. برای بحث مفصل ساخت و تاریخ این پنج

اصل اصلی به جان و سربویستاوا (۱۹۹۹) مراجعه شود.

گرفته بود. امتیاز بالاتر نشان می‌داد که آن ویژگی بیشتر در فرد وجود دارد. برای اطلاعات بیشتر درباره امتیازات، به جان و سریویستاوا مراجعه شود.

### عملکرد پلیس

متغیرهای وابسته عملکرد پلیس به دو روش سنجش می‌شود. اولین سنجش، امتیازاتی است که افسر از مافوق خود دریافت می‌کند. این ابزار فرم ارزیابی استاندارد سالانه است که توسط یکی از ادارات نمونه استفاده گردیده است. این ابزار پس از رضایت‌مندی و اعتماد دیگر مدیران ادارات پلیس به کار گرفته شد. این ارزیابی پنج موضوع را پوشش می‌دهد. مدیران به هریک از افسران در هریک از موضوعات پنجگانه، امتیاز یک تا پنج می‌دهد. برای ادارات کوچک‌تر، رئیس پلیس (معاون) فرم ارزیابی عملکرد افسران را تکمیل می‌کنند. به هر حال ادارات با بیش از ۱۰ کارمند، سرپرست مستقیم افسر، فرم ارزیابی وی را تکمیل می‌کنند. این هشت حوزه به شرح زیر است :

- ۱- دانش شغلی؛
- ۲- کیفیت کاری؛
- ۳- هم‌کاری؛
- ۴- مسئولیت؛
- ۵- ابتکار عمل؛
- ۶- مقدار کار؛
- ۷- وابستگی؛
- ۸- تعامل با مردم.

هریک از حوزه‌ها و امتیازات مربوطه برای سرپرستان تشریح گردید. برای مثال دانش شغلی در ابزار سنجش این‌گونه تعریف گردید که هریک از کارمندان تا چه اندازه فهم درستی از وظایف محوله دارد. امتیازات این‌گونه تعریف گردید:

- امتیاز یک «کاملاً به تمام جنبه‌های شغل آگاهی دارد».
- امتیاز دو «بیش از حد کفایت از شغل آگاهی دارد».
- امتیاز سه «به اندازه کافی از شغل آگاهی دارد».
- امتیاز چهار «دانش وی از برخی جنبه‌های شغلی ناکافی است».

• امتیاز پنج «همیشه به راهنمایی و ارشاد نیاز دارد».

این مقوله های پنج گانه به طور معکوس رمز گذاری شدند. مقوله های هشت گانه در یک مقیاس عملکرد کلی تلفیق گردید (امتیاز بندی توسط سرپرست). امتیازات افسران در هر یک از موضوعات بین ۵ تا ۴۰ خواهد بود. امتیاز اعتبار آلفای مقیاس ۰/۸۴۷ بود. دومین سنجش عملکرد از رئیس و معاون اداره به دست آمد. از مدیران پلیس خواسته شد که از یک تا ۱۱ تمام افسران اداره را رتبه بندی کنند (امتیاز یک به ارزشمندترین و بهترین افسران داده می شود).

اطلاعات جمعیت شناختی از افسران دریافت گردید:

سن بر اساس سال و جنسیت بر اساس متغیر اسمی (۱=مذکر، ۲=مونث) مشخص گردید. قومیت نیز بر اساس متغیر اسمی (۱=سفید، ۲=سیاه، ۳=غیره) مشخص گردید. میانگین سنی در اداره فعلی جمع آوری شد.

درجه بر اساس مقیاس ترتیبی (۱=گشت، ۲=گروه بان، ۳=ستوان، ۴=معاون رئیس، ۵=رئیس) مشخص شد. یک پرسش برای سنجش نگرش گنجانده شد. نگرش کاری با این پرسش سنجش شد که نگرش کاری فرد کدام گزینه زیر است:

- خیلی خوش بین و مثبت؛
- تا حدی خوش بین و مثبت؛
- تا حدی منفی و بدگمان؛
- خیلی منفی و بدگمان.

در پایان سنجش های غیر عملکردی جمع آوری گردید. از سرپرستان درخواست گردید گزارش (حداقل ۶ ماه) تعداد غایبین، شکایات غیر رسمی، شکایات رسمی و شکایات تایید شده را گزارش نمایند.

## یافته ها

نمونه شامل افسران پلیسی است که عمدتاً در حومه ایالت کار می کنند. همان طور که جدول شماره (۱) نشان می دهد اکثر ۹۶ افسر پلیس سفید پوست و مذکر هستند. اکثر افسران موجود در نمونه، افسران گشت هستند که میانگین دوره خدمت شان در اداره فعلی ۷

سال و میانگین سن آنان ۳۶/۶ است. نگرش کاری از یک (خوش بین) تا چهار (خیلی بد بین و بدگمان) سنجیده گردید. نگرش کاری عمدتاً مثبت بود و سرپرستان ۵۰ درصد افسران را در رتبه دو (تا حدی مثبت) طبقه بندی کردند.

با توجه به پنج ویژگی اصلی شخصیت، امتیاز هر افسر از یک تا پنج برای هر ویژگی در نوسان است. امتیازات وظیفه شناسی بالاترین امتیاز را داشتند که میانگین آن ۴/۱ و بین دو عدد ۲/۸ و ۵ در نوسان بود (جدول شماره (۲)). این نمونه هم‌چنین امتیازات بالایی در سازگاری و برون‌گرایی به دست آورد. به طور کلی، افراد نمونه در موضوعاتی که روان‌شناسان ویژگی مثبت تلقی می‌کنند مانند کارکردهای اجتماعی و شغلی امتیازات بالایی کسب کرده‌اند. هم‌چنین افسران امتیاز نسبتاً پایینی به موضوع آزرده خویی دادند. آنان در گروه از ثبات عاطفی نسبی برخوردار هستند. جدول سه متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد که عملکرد و هم‌چنین چند عملکردهای ضعیف مانند غیبت و شکایت را توأمان می‌سنجد.

همان‌طور که جدول شماره (۳) نشان می‌دهد میانگین امتیاز هر یک از پرسش‌های ارزیابی هشت‌گانه نسبتاً بالا است. از هشت حوزه عملکردی، حوزه مقدار با ۳/۵ امتیاز و تعامل با مردم با ۴/۱ پایین‌ترین و بالاترین امتیاز را به ترتیب کسب کرده‌اند. جدول شماره (۳) هم‌چنین حدود هر یک از متغیرها را نشان می‌دهد، لازم به ذکر است که در پنج حوزه (کیفیت کار، هم‌کاری، مسئولیت، وابستگی و تعامل با مردم) از هشت حوزه هیچ‌کدام از افسران امتیاز کمتر از ۱ دریافت نکرده‌اند. امتیاز کل عملکرد باید از ۵ تا ۴۰ در نوسان باشد در حالی که امتیازات گزارش شده عملکردی از ۱۹ تا ۴۰ و میانگین ۳۰/۷ در نوسان بوده است. سرپرستان به سه افسر امتیاز کامل ۴۰ را دادند.

به لحاظ سنجش‌های غیر عملکردی، تعداد غیبت و شکایت در بین افسر نمونه بسیار اندک بود. در حالی که میانگین غایبین ۱/۷ بود و میانه و مد آن صفر بود که نشان می‌داد اکثر افسران در شش ماه گذشته اصلاً غیبت نکرده‌اند. هم‌چنین اکثر افسران هیچ شکایتی خواه رسمی، غیر رسمی، تایید شده یا تایید نشده از آنان نشده بود. به‌طور خلاصه امتیازات عملکرد کاملاً بالا بود و به ندرت از سنجش‌های غیر عملکردی پیشی می‌گرفتند.

جدول شماره (۲): ویژگی های افسران پلیس

ویژگی	میانگین	انحراف استاندارد	درصد	n
جنسیت				
مذکر			96/9	96
مونث			3/1	
نژاد				
سفید			99/0	96
سیاه			1/0	
غیره				
درجه				
گشت			76/0	96
گروه بان			18/8	
ستوان			1/0	
معاون رئیس			3/1	
رئیس			1/0	
مدت خدمت	7/1			87
سن	36/6			97
نگرش	1/7	0/63		84
<b>پنج ویژگی اصلی</b>				
وظیفه شناسی	4/1	0/52		96
پذیرا بودن	3/4	0/56		96
سازگاری	3/9	0/46		96
برون گرایی	3/5	0/61		96
آزرده خویی	2/1	0/61		96

جدول شماره (۳): عملکرد شغلی و متغیرهای وابسته غیر عملکردی

ویژگی	میانگین	انحراف استاندارد	درصد	n
دانش شغلی	3/8	0/93	1-5	95
کیفیت کاری	3/8	0/78	2-5	95
هم کاری	3/9	0/79	2-5	95
مسئولیت	3/8	0/83	2-5	95
ابتکار عمل	3/6	0/93	1-5	95
مقدار کار	3/5	0/83	1-5	95

ادامه‌ی جدول شماره (۳): عملکرد شغلی و متغیرهای وابسته غیر عملکردی

ویژگی	میانگین	انحراف استاندارد	درصد	n
وابستگی	3/9	0/69	2-5	95
تعامل با مردم	4/1	0/75	2-5	95
عملکرد کلی	30/7	4/58	19-40	95
غیبت	1/7	5/83	0-50	79
شکایات غیر رسمی	0/25	0/55	0-2	83
شکایات رسمی	0/03	0/24	0-2	83
شکایات تایید شده	0/04	0/24	0-2	83

### رگرسیون چند متغیری

فرض بر این است که ویژگی‌های شخصیتی افراد پلیس که توسط پنج ویژگی اصلی اندازه گیری می‌شود به عملکرد شغلی ارتباط دارند. به طور خاص انتظار می‌رود که وظیفه‌شناسی، بیشترین قدرت تمیز را داشته باشد و می‌تواند افراد با امتیاز بالا را از افرادی که دارای امتیاز پایین هستند، به خوبی تمیز دهد. جدول شماره (۴) برآوردهای رگرسیون او. ال. اس (OLS)، تاثیرات پنج اصل بر امتیاز کل عملکرد سرپرستان و همچنین تاثیر آن بر امتیاز روسا را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۴): برآورد ارزیابی رگرسیون OLS عملکرد سرپرستان و روسا

رتبیب درجه رئیس	امتیاز کل عملکرد سرپرستان	
-1/10	0/02 <sup>a</sup>	پذیرا بودن
-0/15	0/00 <sup>b</sup>	
-1/26	0/02 <sup>c</sup>	
-0/51	0/03	وظیفه شناسی
-0/05	0/00	
-0/39	0/03	
-0/18	0/10	برون گرایی
-0/02	0/06	
-0/18	0/51	
1/74	-1/00	سازگاری
0/15	-0/10	
1/19	-0/88	
-1/67	0/28	آزرده خوبی
-0/19	0/04	
-1/63	0/35	

ادامه ی جدول شماره (۴): برآورد ارزیابی رگرسیون OLS عملکرد سرپرستان و روسا

رتیب درجه رئیس	امتیاز کل عملکرد سرپرستان	
-0/19	0/09	سن
-0/27	0/16	
2/55**	1/61	
2/47	-3/17	نگرش
0/29	-0/46	
2/63**	4/35**	
14/98	34/19**	پیوسته
0/19	0/24	$r^2$ تعدیل شده
79	81	n

توضیح:  $t$ -value; \* < 0. 05; \*\* < 0. 01; <sup>a</sup> b; <sup>b</sup>  $\beta$  <sup>c</sup>

هر دو الگو به خوبی تغییرات در عملکرد را تشریح می کند. اولین الگو تقریباً یک چهارم تغییرات در عملکرد پلیس را تشریح می کند در حالی که دومین الگو دارای  $r^2$  تعدیل شده ۱۹ است. بر خلاف انتظارات، وظیفه شناسی همان طور که رئیس پلیس یا سرپرستان رتبه بندی کرده بودند، نشان گر عملکرد خوب پلیس نبود. هم چنین سازگاری و برون گرایی ارتباط چندانی با هریک از سنجش های عملکرد ندارد. لذا پنج ویژگی اصلی شخصیت کمترین تاثیر را در پیش بینی عملکرد دارد و در نتیجه در تمیز دادن بین افراد دارای امتیاز بالا و امتیاز متوسط بسیار ناامید کننده است.

به هر حال چند تاثیر قابل توجه وجود داشته است. سن در حالی که به امتیاز بالای عملکرد سرپرستان ارتباط ندارد ارتباط قابل توجه ای با ترتیب درجه رؤسا دارد. به خاطر داشته باشید که از رؤسا خواسته شد که افسران را از یک تا  $n$  (به معنی تعداد افسران در آن قسمت است) رتبه بندی کنند در حالی که یک در رتبه بهترین قرار دارد. از این رو ارتباط منفی به این مفهوم است که افسران قدیمی بیش از افسران جدید امتیاز دریافت می کنند و نشان می دهد که افسران قدیمی برای رؤسا ارزش مندتر هستند.

یافته های نگرش شغلی هم برای رتبه بندی رؤسا و هم برای امتیاز دهی عملکرد سرپرستان اهمیت دارد. کسانی که امتیازات بالاتری دارند نگرش منفی و یا بدگمانی به

شغل خود دارند و امتیاز کل عملکرد دریافتی آنان از سرپرستان کمتر است و تقریباً در پایین جدول قرار می‌گیرند وقتی رؤسا افسران را از یک تا  $n$  رتبه بندی می‌کنند. لذا نگرش بدگمانی به کار نشان دهنده رتبه ضعیف عملکرد آنان است که هر دوی سرپرستان و رؤسا در امتیاز دهی خویش به آن توجه کرده‌اند.

### تأثیرات شرطی شخصیت بر عملکرد شغلی افسران

اگر چه هیچ گونه تأثیر مستقیم ویژگی‌های شخصیتی پنج‌گانه اصلی بر سنجش عملکرد شغلی مشاهده نگردید، اما احتمالاً تأثیر شخصیت بر عملکرد بیش از حد پیچیده است. در الگوی پیشین، سن نشان دهنده بسیار مهمی در رتبه‌بندی رئیس بود اما تأثیری بر امتیازات دهی عملکرد کلی سرپرستان نداشت. احتمالاً سن به نیابت از جامعه‌پذیری در خرده فرهنگ پلیس در نظر گرفته شده است لذا ویژگی‌های گوناگون شخصیت کم و بیش مناسب در نظر گرفته می‌شود که به مدت آشنایی فرد با فرهنگ اداره بستگی دارد. برای مثال در حالی که برون‌گرایی ویژگی مثبتی برای افسران بازنشسته تلقی می‌گردد اما برای افسران جوان و کم تجربه‌تر این گونه نیست. پنج اصطلاح ساخته شد (سن  $X$  هر یک از عوامل پنج‌گانه) و هر یک به ترتیب به الگوی پایه در جدول شماره (۴) اضافه گردید. نتایج این تجزیه و تحلیل‌ها در جدول شماره (۵) ارائه می‌شود.

جدول شماره (۵)؛ تأثیرات مشروط سن و پذیرا بودن را نشان می‌دهند که تنها تأثیر متقابل بر هر دو سنجش عملکرد شغلی است. از آنجایی که این معادله شامل عناصر و تأثیر متقابل است به تولید چند هم خطی می‌انجامد. آلیسون<sup>۱</sup> نشان داد در حالی که بتاها<sup>۲</sup> غیر قابل پیش‌بینی می‌شوند  $b$  برای عامل تعامل تحت تأثیر هم خطی قرار نمی‌گیرد و لذا بی‌مفهوم خواهد بود. پارامتر تأثیر مشترک سن و پذیرا بودن بر رتبه بندی رئیس منفی است ( $t = -2/226$ ,  $b = -0/318$ ) که نشان می‌دهد هر وقت سن و پذیرا بودن بالا باشد رتبه‌بندی رئیس پایین‌تر خواهد بود.

1. Allison, 1976

2. betas

جدول شماره (۵): برآوردهای رگرسیون OLS برای تاثیرات مشترک سن و پذیرا بودن بر ارزیابی عملکرد روسا و سرپرستان

رتبیب درجه رئیس	امتیاز کل عملکرد سرپرستان	
10/37	-0/30 <sup>a</sup>	پذیرا بودن
1/08	-0/04 <sup>b</sup>	
1/92	-0/07 <sup>c</sup>	
-0/20	0/02	وظیفه شناسی
-0/02	0/00	
-0/16	0/02	
-0/35	0/41	برون گرایی
-0/04	0/06	
-0/35	0/52	
1/44	-1/00	سازگاری
0/12	-0/11	
1/01	-0/879	
-1/79	0/28	آزرده خوبی
-0/20	0/04	
-1/80	0/35	
0/91	0/06	سن
1/28	0/11	
1/81	0/16	
2/43	-3/17	نگرش
0/29	-0/47	
-4/29*	2/66**	
-0/318	0/01	سن×پذیرا بودن
35/27**	0/08	
-24/86	2/23*	پیوسته
0/16	0/24	تعدیل شده $r^2$
9	81	<i>n</i>

توضیح: <sup>a</sup>  $b$ ; <sup>b</sup>  $\beta$  <sup>c</sup> *t*-value; \* <0.05; \*\* <0.01

### تأثیر غیر خطی سن بر عملکرد افسران

از آنجایی که سن، تأثیر مشروط بر شخصیت دارد، گام بعدی در تجزیه و تحلیل سن آن است که مشخص کند رابطه بین سن و عملکرد، غیر خطی است یا نه. می توان از پژوهش

نیدر هوفر (۱۹۶۷) درباره بدگمانی افسران چنین نتیجه گرفت که علاوه بر این که سن و عملکرد رابطه خطی مثبت دارند، می‌تواند دارای خطوط منحنی نیز باشد. احتمال دارد که افسران جوان‌تر (کم سابقه) افرادی تلقی شوند که عملکرد کمتری دارند زیرا از تجربه و دانش شغلی برخوردار نیستند. به هر حال ممکن است رؤسا و سرپرستان از انرژی و اشتیاق آنان استقبال کنند. اما این در حالی است که افسران قدیمی برای سازمان ارزشمند هستند زیرا دانش و مهارت دارند اما ممکن است رؤسا و سرپرستان گمان کنند که آن‌ها فرسوده شده، عیب‌جو هستند و فعالیت آن‌ها کمتر از جوان‌ترها می‌باشد. پژوهش‌های پیشین نشان داد که افسران جوان‌تر فعال‌تر هستند<sup>۱</sup> (Rickshheim & Chermak, 1980; Sherman, 1980).

دومین تجزیه و تحلیل مربوط به تاثیر سن در جدول شماره (۶) نشان داده شده است. این الگو احتمال رابطه خطی بین سن و عملکرد شغلی را بررسی می‌نماید. جدول شماره (۶) رابطه بین سن و عملکرد شغلی را نشان می‌دهد و تاثیرات غیر خطی سن بر عملکرد را برآورد می‌نماید. همان‌طور که انتظارات نشان می‌داد سن رابطه *U* شکل معکوس با امتیاز دهی عملکرد توسط سرپرست را نشان می‌دهد. به هر حال سن هیچ‌گونه تاثیر غیر خطی بر رتبه‌بندی روسا نداشت همان‌طور که در جدول شماره (۶) نشان داده شده است. (اگر چه در جدول شماره (۴) نشان داده شده است سن به‌طور مستقیم به رتبه‌بندی رؤسا ارتباط دارد). این الگو تایید می‌کند آن‌چه قابل پیش‌بینی است که افسران جوان از نظر سرپرستان ارزش اندکی برای سازمان دارد در حالی که افسران میان سال از نظر آنان بهترین عملکرد را دارند. از نظر آنان افسران پیرتر عملکرد ضعیفی دارند. شاید به این دلیل که افسران با تجربه چندان فعالیت نمی‌کنند و کمتر از مهارت و دانش خویش بهره‌برداری می‌کنند. شاید به این دلیل باشد که بهترین عملکرد افسران در میان سالی است و پس از مدتی سرعت آنان کاهش می‌یابد و به دوران فرسودگی داخل می‌شوند.

۱. شرمان دریافت که تجربه و سن افسران به رفتار آنان ارتباط دارد. به هر حال سن و تجربه آنقدر ارتباط دارد که غیر قابل تشخیص است. پژوهش‌ها نشان داده است که سن و تجربه افسران تاثیر مشابه دارد؛ افسران جوان‌تر (کم تجربه‌تر) پر مشغله، پرخاشگر و کمتر فرسوده‌تر هستند (Sherman, 1980).

جدول شماره (۶): برآوردهای رگرسیون OLS و تاثیرات غیر خطی سن بر ارزشیابی عملکرد روسا و

سرپرستان

امتیاز کل عملکرد سرپرستان	ترتیب درجه رئیس	
-0/07 <sup>a</sup>	-1/29	پذیرا بودن
-0/00 <sup>b</sup>	-0/14	
-0/01 <sup>c</sup>	-1/18	
-0/47	0/01	وظیفه شناسی
-0/06	0/00	
-0/48	0/01	
0/62	-0/41	برون گرایی
0/09	-0/05	
0/81	-0/41	
-0/57	1/27	سازگاری
-0/06	0/11	
-0/51	0. 87	
0/62	-1/99	آزرده خوبی
0/09	-0/23	
0/79	-1/95	
1/33	-1/40	سن
2/32	-1/98	
2/57*	-2/05	
-3/17	2/47	نگرش
-0/47	0/29	
4/50**	2/67**	
-0/02	0/02	سن×سن
-2/16	1/70	
2/41*	1/78	
10/56	37/97	پیوسته
0/29	0/23	تعدیل شده $r^2$
81	79	<i>n</i>

توضیح: <sup>a</sup>  $b$ ; <sup>b</sup>  $\beta$  <sup>c</sup> *t*-value; \* <0. 05; \*\* <0. 01

به طور کل یافته ها تا حدی شگفت انگیز بود. این پنج ویژگی اصلی صرف نظر از کیفیت عملکرد، عملکرد شغلی افسران را پیش بینی نمی کند (رتبه بندی رؤسا و امتیازدهی

سرپرستان) (جدول شماره ۶). پذیرا بودن، سازگاری، برون‌گرایی و آزرده‌خویی نمی‌تواند عملکرد خوب را پیش‌بینی نماید. بر اساس مطالعات شغلی پیشین اعتقاد بر این است که وظیفه‌شناسی بیش از همه می‌تواند افسران خوب را گزینش نماید. به هر حال وظیفه‌شناسی نمی‌تواند تا حد زیادی تغییرات در امتیاز عملکرد فردی افسران را تشریح نماید. دومین یافته غیر قابل پیش‌بینی، اهمیت سن افسران به جای شخصیت افراد بود. در حالی که در پژوهش‌های پیشین نشان داد سن و تجربه با عملکرد شغلی افسران پیوستگی دارد، در این تجزیه و تحلیل سن به شیوه‌های پیچیده‌ای اهمیت دارند. سن و نگرش شغلی بیش از پنج ویژگی شخصیتی دیگر، عملکرد افسران پلیس را نشان می‌دهد. همان‌طور که انتظار می‌رفت ارتباط سن به عملکرد غیر خطی نیست. افسران جوان در سطح پایین رتبه‌بندی می‌شوند در حالی که افسران میان‌سال در سطح بالایی رتبه‌بندی می‌شوند. به علاوه افسران مسن‌تر از نظر رؤسا عملکرد پایینی دارند.

### بحث

هدف این پژوهش ارزیابی سودمندی ویژگی‌های شخصیتی یعنی پنج ویژگی اصلی شخصیت است که توسط آن، افسران خوب پلیس را گزینش کنند. با کمال تعجب و دور از انتظار ویژگی‌های شخصیت هیچ تأثیر مستقیمی بر عملکرد فردی افسران ندارد. سنجش‌های غیر عملکردی دیگر مانند غیبت و شکایت شهروندان نیز چندان کاربردی در تعیین عملکرد خوب و یا ضعیف افسران نداشت. به جای رها کردن ایده یافتن راهی برای پیش‌بینی بهترین افسران، سه نکته باید در نظر گرفته شود.

اول دشواری سنجش عملکرد فردی افسران پلیس هم‌چنان در فرایند گزینش و ترفیع پا برجا خواهد بود.

دوم این پرسش هم‌چنان باقی است که شایستگی افراد تا چه اندازه در پذیرش وظایف پلیسی اهمیت دارد. توجه بیش از حد به شایستگی‌های شخصیتی افراد پلیس احتمالاً اهمیت محیط کار، سبک اداره و فرهنگ کار را تحت شعاع قرار داده است.

در آخر گزینش و استخدام چه دست‌آوردهایی برای اداره خواهد داشت. آیا تلاش‌های بی‌پایان در بهبود فرایندهای استخدامی ارزشمند است؟

### دشواری سنجش عملکرد افسران

نا کار آمدی پنج ویژگی اصلی شخصیت در پیش بینی عملکرد شغلی تا حدی به یکنواختی امتیازدهی سرپرستان مربوط می شود. سرپرستان به اکثر افسران امتیاز بالاتر از میانگین دادند که معادل امتیاز *B* در دانشگاه است. این نشان می دهد که امتیاز دهی سرپرستان در اصل محدودیت دارد؛ آن ها احتمالاً به مفاهیم دیگر و رفتار افسران توجه داشتند. امتیازات غیر واقعی بالا می تواند به دلایل اثر هاله ای یا نگرانی سرپرستان سرچشمه گرفته باشد. نگران هستند امتیاز دهی پایین را به ضعف آنان نسبت دهند (*Daniels & King, 2002*) همچنین ممکن است منعکس کننده خط و مشی سازمان باشد زیرا ارزیابی افسران به افزایش حقوق و ترفیعات آنان ارتباط دارد.

در این پژوهش رتبه بندی رؤسا، روش پایدارتری در گزینش بهترین ها ارایه می نماید. استفاده از روش های چندگانه ارزیابی عملکرد را کارشناسان امور پلیس توصیه می کنند. ماستروفسکی<sup>۱</sup> با اصرار از ادارات پلیس خواسته است که ارزیابی شهروندان را جمع آوری کنند، در حالی که فالکن برگ و دیگران<sup>۲</sup>، رتبه بندی همکاران را سفارش و تشویق نموده اند. پیش بینی عملکرد نباید تنها نگرانی پژوهش گران و گزینش کنندگان باشد بلکه تمام مدیران پلیس که با کارکردهای فردی روبرو هستند باید به آن توجه کنند. اگر استانداردهای فردی هنوز مشخص نیست پس چگونه ادارات به تشویق، تمدید ماموریت فرد، ترفیع یا ارزیابی اقدام می کنند؟ موضوع مهم دیگر در سنجش آن است که شاخص های عملکرد خوب در یک اداره (میزان دستگیری و برگ های جریمه) ممکن است نشان گر عملکرد ضعیف در ادارات کوچک تر یا روستایی به حساب آید.

اگر چه پنج ویژگی اصلی شخصیت کمک چندان به پیش بینی عملکرد افسران نکرد، اما باید توجه کرد که در این نمونه نه تنها امتیاز عملکردی افسران چندان متفاوت نبود بلکه در امتیازات مربوط به وظیفه شناسی نیز تفاوت اندکی داشتند. افسران این نمونه در مقایسه با آن هایی که در امتحان اینترنتی *BFI* شرکت کردند میانگین امتیاز آنان در وظیفه شناسی ۷۹

1. Mastroski, 1981

2. Falkenberg et al., 1991

درصد بوده است. روبرتس و دیگران<sup>۱</sup> دریافتند شایستگی‌هایی که عامل وظیفه شناسی را شکل می‌دهد (کوشایی، خویشتن داری، مسئولیت پذیری و سنت گرایی) نشان داده است که می‌تواند تعهد کاری و رفتارهای سالم اجتماعی را پیش‌بینی نماید. از این‌رو امکان دارد که وظیفه شناسی برای پیش‌بینی عملکرد شغلی قدرت داشته باشد اما این سازمان‌ها تاکنون داوطلبین غیر قابل اعتماد را نیز رد کرده‌اند. شاید افراد نامناسب شغل پلیس در فرایند گزینش حذف یا اخراج شده‌اند و یا کناره‌گیری کرده‌اند. هم‌چنین آزمون‌های روان‌شناختی افسران نشان داده است که در تشخیص برخی افسران ناکارآمد موفق بوده است (Bartol, 1991; Hiatt & Hargrave, 1988a) به هر حال تشخیص و گزینش افسران خوب هنوز وظیفه بسیار دشواری است.

### شخصیت فردی افسران یا فرهنگ سازمانی

دومین پرسش مهم اهمیت افراد در خدمات پلیسی است. تاثیر مشترک سن و پذیرا بودن بر رتبه‌بندی رئیس را می‌توان به نشانه‌ای تعبیر کرد که شخصیت افراد در خدمات پلیسی چندان اهمیت ندارند. افسران مسن‌تر که پذیراتر بودند (نکته سنج بودند) از نظر رؤسای پلیس ضعیف‌تر ارزیابی شدند شاید به این دلیل که رؤسا انتظار دارند که افسران مسن‌تر باید بیشتر در سازمان و فرهنگ پلیس جذب شده باشند. این دیدگاه یافته‌های باتول<sup>۲</sup> درباره اهمیت بلوغ در حفظ پلیس و یافته‌های هوگان<sup>۳</sup> که نشان می‌دهد افسران سنتی و متعارف از امتیازات بالایی برخوردار می‌شوند را تایید می‌کند. به جای آن که ویژگی‌های فردی نشان دهنده عملکرد خوب باشد، شاید کسانی که هماهنگ هستند ارزشمندتر باشند. اهمیت نسبی سازمان پلیس و ارتباط اندک ویژگی‌های فردی پیامدهای مهمی در خط و مشی گزینش و استخدام پلیس خواهد داشت. اگر شخصیت افراد اهمیت ندارد پس جامعه‌پذیری سازمانی و آموزش بسیار اهمیت خواهد داشت. سازمان‌های پلیس اغلب به جای محیط فاسد به آسیب‌های لکه‌دار یا افسران فاسد و نامناسبی انتقاد دارند که موفق به دور زدن گزینش می‌شوند (Sherman, 1978).

1. Roberts et al., 2005

2. Bartol, 1991

3. Hogan, 1971

### سودهای حاصله سازمانی از طریق استخدام بهتر

آخرین پرسش آن است که با توجه به دشواری های کار آیا ارزش دارد که فرایند گزینش بهبود یابد. در حالی که فرایند گزینش بدترین داوطلبین را حذف می کند، رفتارهای ضد تولیدی کمتر توجه را جلب می نماید اما در آخر به اثر بخشی سازمانی آسیب می رساند. تصمیم های نادرست افراد هزینه های مالی بسیار زیادی دارد. طبق گفته های شولتز<sup>۱</sup> سازمان ها می توانند میلیون ها دلار صرفه جویی کنند اگر از فرایندهای گزینش معتبر استفاده کنند. اخراج و استخدام دوباره افسران هزاران دلار هزینه دارد در حالی که پرونده های قضایی میلیون ها دلار هزینه برای سازمان در پی دارد. همچنین رفتار بد و سوء استفاده افسران از قدرت، هزینه ی سنگینی است که به احترام و اعتماد عمومی صدمه می زند. یقیناً فرایند گزینش بهتر، صرفه جویی بسیاری برای سازمان دارد و شاید بیشتر به سازمان های روستایی و کوچک تر صدمه بزند که نتوانند ریزش نیرو را تحمل کنند (Tate, 1999)

### نتیجه گیری

اگر عملکرد فردی افسران، پیوستاری از رفتارهای بد (فساد و خشونت) در برابر عملکرد برجسته باشد روشن است که افسران ضعیف تر، راحت تر تشخیص داده می شوند و نوعاً اخراج آنان دشوارتر نخواهد بود (به ویژه اگر همیشه از زور استفاده کنند یا فساد آنها آشکار باشد). شاید تشخیص رفتارهای نامناسب دشوارتر باشد (تنبلی، کناره گیری، غیبت) و سخت تر از آن شناسایی، سنجش و در آخر گزینش بهترین ها است. در حالی که مدیران و گروه های شهروندی از دشواری برکناری افسران در دسر ساز یا فاسد گله مند هستند، شاید به این دلیل باشد که بیشترین مشکلی که مدیران در ارتباط با کارکنان با آن روبرو هستند میانگین شایستگی ها است. یافتن بهترین افسران و گزینش مناسب ترین آنان، چالشی است که پژوهش گران و کارشناسان به اندازه کافی به آن توجه نکرده اند. پلیس خوب کیست؟ اگر پلیس خوب همان است که رئیس پلیس بیان کرد که هر وقت دیدی می شناسید پس پرسش های بسیاری، هنوز باقی است.

1. Schultz, 1984

منابع :

- Allison, P. (1976), "Testing for interaction in multiple regression", *The American Journal of Sociology*, Vol. 83 No. 1, pp. 144-53.
- Alpert, G. P. (1991), "Hiring and promoting police officers in small departments – the role of psychological testing", *Criminal Law Bulletin*, Vol. 27 No. 3, pp. 261-9.
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991), "The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 1-26.
- Bartol, C. R. (1982), "Psychological characteristics of small town police officers", *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 10, pp. 58-63.
- Bartol, C. R. (1991), "Predictive validation of the MMPI for officers who fail", *Professional Psychology, Research and Practice*, Vol. 22, pp. 127-32.
- Bayley, D. H. and Bittner, E. (1984), "Learning the skills of policing", *Law and Contemporary Problems*, Vol. 47 No. 4, pp. 35-9.
- Black, J. (2000), "Personality testing and police selection: utility of the 'big five'", *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 29 No. 1, pp. 1-9.
- Burbeck, E. and Furnham, A. (1984), "Personality and police selection: trait differences in successful and non-successful applicants to the metropolitan police", *Journal of Personality and Individual Differences*, Vol. 5 No. 3, pp. 257-63.
- Burkhart, B. R. (1980), "Conceptual issues in the development of police selection procedures", *Professional Psychology*, Vol. 11 No. 1, pp. 121-9.
- Carpenter, B. N. and Raza, S. M. (1987), "Personality characteristics of police applicants: comparisons across subgroups and with other populations", *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 15 No. 1, pp. 10-17.
- Cascio, W. (1999), *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Southwestern, Cincinnati, OH.
- Cortina, J. M. , Doherty, M. L. , Schmitt, N. , Kaufman, G. and Smith, R. G. (1992), "The 'big five' personality factors in the IPI and MMPI: predictors of police performance", *Personnel Psychology*, Vol. 45 No. 1, pp. 119-40.
- Cuttler, M. J. and Muchinsky, P. M. (2006), "Predictions of law enforcement training performance and dysfunctional job performance with general mental ability, personality, and life history variables", *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 33 No. 1, pp. 3-25.

- Daniels, S. and King, E. (2002), "The predictive validity of MMPI-2 content scales for small-town police officer performance", *Journal of Police and Criminal Psychology*, Vol. 17 No. 2, pp. 54-62.
- Digman, J. (1990), "Personality structure: emergence of the five factor model", *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, pp. 417-40.
- Falkenberg, S. , Gaines, L. K. and Corner, G. (1991), "An examination of the constructs underlying police performance appraisals", *Journal of Criminal Justice*, Vol. 19 No. 4, pp. 351-60.
- Furnham, A. , Petrides, K. V. , Jackson, C. J. and Cotter, T. (2002), "Do personality factors predict job satisfaction?", *Personality and Individual Differences*, Vol. 33, pp. 1324-42.
- Fyfe, J. J. (1999), "Good policing", in Stojkovic, S. , Klofas, J. and Kalinich, D. (Eds), *The Administration and Management of Criminal Justice Organizations*, 3rd ed. , Waveland Press, Prospect Heights, IL, pp. 113-33.
- Gaines, L. K. and Falkenberg, S. (1998), "An evaluation of the written selection test: effectiveness and alternatives", *Journal of Criminal Justice*, Vol. 26 No. 3, pp. 175-83.
- Heller, D. , Judge, T. and Watson, D. (2002), "The confounding role of personality and trait effectivity in the relationship between job and life satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 7, pp. 815-35.
- Hiatt, D. and Hargrave, G. (1988a), "MMPI profiles of problem peace officers", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 52 No. 4, pp. 722-31.
- Hiatt, D. and Hargrave, G. (1988b), "Predicting job performance problems with psychological screening", *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 16 No. 2, pp. 122-5.
- Hickman, M. J. and Reaves, B. A. (2003), *Local Police Departments, 2000*, Bureau of Justice Statistics, Washington, DC.
- Ho, T. (1999), "Assessment of police officer recruiting and testing instruments", *Journal of Offender Rehabilitation*, Vol. 29 Nos 3/4, pp. 1-23.
- Hogan, J. and Hogan, R. (1989), "How to measure employee reliability", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 2, pp. 273-9.
- Hogan, R. (1971), "Personality characteristics of highly rated policemen", *Personnel Psychology*, Vol. 39, pp. 210-19.
- Hogan, R. and Kurtines, W. (1975), "Personological correlates of police effectiveness", *The Journal of Psychology*, Vol. 91, pp. 289-95.

- Hogue, M. , Black, T. and Sigler, R. (1994), "The differential use of screening techniques in the recruitment of police officers", *American Journal of Police*, Vol. 13, pp. 113-24.
- James, S. , Campbell, I. and Lovegrove, S. A. (1984), "Personality differentiation in a police selection interview", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69 No. 1, pp. 129-34.
- John, O. P. and Srivistava, S. (1999), "The big five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives", in Pervin, L. A. and John, O. P. (Eds), *Handbook of Personality: Theory and Research*, Guilford Press, New York, NY, pp. 102-38.
- Judge, T. A. , Higgins, C. A. , Thoresen, C. and Barrick, M. (1999), "The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span", *Personnel Psychology*, Vol. 52 No. 3, pp. 621-52.
- Langworthy, R. H. (1999), **Measuring What Matters: Proceedings from the Policing Research Institute Meetings**, NIJ Office of Community Oriented Policing Services, Washington, DC.
- Lorr, M. and Strack, S. (1994), "Personality profiles of police candidates", *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 50 No. 2, pp. 200-7.
- Malouff, J. M. and Schutte, N. S. (1986), "Using biographical information to hire the best new police officers: research findings", *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 14 No. 3, pp. 175-7.
- Mastrofski, S. (1981), "Surveying clients to assess police performance", *Evaluation Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 397-408.
- McQuilkin, J. I. , Russell, V. , Frost, G. and Faust, W. (1990), "Psychological test validity for selecting law enforcement officers", *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 17 No. 4, pp. 289-94.
- Mount, M. K. and Barrick, M. R. (1998), "Five reasons why the 'big five' article has been frequently cited", *Personnel Psychology*, Vol. 51, pp. 849-57.
- Muir, W. K. (1977), **Police: Streetcorner Politicians**, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Mullins, W. C. and McMains, M. (1995), "Predicting police patrol officer performance from a psychological assessment battery: a predictive validity study", *Journal of Police and Criminal Psychology*, Vol. 10 No. 4, pp. 15-25.
- Niederhoffer, A. (1967), **Behind the Shield: the Police in Urban Society**, Doubleday, Garden City, NJ.
- Pugh, G. M. (1986), "The good police officer: qualities, roles, and concepts", *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 14 No. 1, pp. 1-5.