

## برخورداری از پلیس شایسته با مطالعه میثوه می ترفیح کارکنان پلیس در انگلستان و امریکا

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۵/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۷/۱۰

علی کریمی خوزانی\*

### چکیده:

اجرای رویکرد پلیس جامعه محور، نیازمند کارکنانی است که چه در سطح فردی و چه در سطح تیمی از رویکردهای حل مسأله و مهارت‌های برقراری ارتباطات اجتماعی برخوردار باشند؛ از این رو در درجات ابتدایی نیاز به کارکنانی تحصیل کرده احساس می‌شود؛ ولی سازمان‌های پلیس با تقسیم افراد به درجه داران و افسران (همانند الگوی نظامی)، معمولاً در خط مقدم، از قشر درجه داران - که فاقد تحصیلات دانشگاهی هستند - استفاده می‌کنند. هم‌چنین مدنظر قرار دادن مدت سابقه‌ی خدمت در یک درجه برای ترفیح باعث می‌شود که افراد به صورت خودکار و بدون در نظر گرفتن شایستگی و یا نیازهای سازمانی به درجات بالاتر ارتقا یابند؛ این امر خود معضلات بی‌شماری را به همراه دارد. در این مقاله با روش مروری به دنبال بررسی راه‌کارهای حل این مشکلات با مطالعه و بررسی نظام ترفیحات پلیس انگلستان و امریکا هستیم. در پایان پنج نکته‌ی کلیدی و حیاتی در نظام شایسته‌سالاری پلیس ارائه می‌گردد؛ این نکات عبارتند از: شروع خدمت از درجه‌ی اول برای همه‌ی کارکنان پلیس؛ ترفیح رقابتی؛ ارتباط تنگاتنگ جایگاه‌های شغلی با درجات؛ پرداخت حقوق بر اساس سابقه خدمت، تحصیلات و نمره‌ی کارایی؛ توجه به نخبگان دانشگاهی در طرح ارتقای سریع.

### کلید واژه‌ها:

پلیس انگلستان، پلیس امریکا، ترفیح، درجه، تحصیلات، پلیس شایسته.

\* دانش‌آموخته‌ی مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات؛ محقق و پژوهشگر

(alikarimiKhozani@Hotmail.com)

## مقدمه:

پلیس انگلستان و امریکا با ارائه الگوی پلیس محلی و پلیس جامعه‌محور توانسته‌اند خود را به عنوان الگوی تغییرات پلیس در سراسر جهان معرفی نمایند.

در این بین پلیس انگلستان به دو دلیل با پلیس سایر کشورهای دنیا متفاوت است؛ پلیس انگلستان در وهله‌ی اول بر پایه‌ی فلسفه‌ی توافق عمومی، انجام وظیفه می‌کند؛ یعنی وجود پلیس به خاطر توافق و رضایت بیشتر افراد جامعه است. این امر موجب همکاری جامعه با پلیس شده است. بر اساس این نگرش، کارکنان پلیس باید دارای حداقل قدرت باشند (Long, 2005). به طوری که پلیس انگلستان حتی به سلاح گرم مسلح نیست؛ البته امروزه افشانه‌ی گاز سی. اس. و باطوم در میان کارکنان پلیس توزیع شده است؛ البته ذکر این نکته ضروری است که این موارد اگر به درستی استفاده شوند به هیچ عنوان کشنده نمی‌باشند. به طور کلی در انگلستان، از ایجاد پلیس شبه‌نظامی نیز خودداری شده است (Jason-Lloyd, 2005). تفاوت دیگر پلیس انگلستان با اکثر پلیس‌های کشورهای جهان در این است که در انگلستان پلیس ملی وجود نداشته و اختیارات و مسئولیت‌ها بین ۴۳ اداره‌ی مستقل تقسیم شده است؛ در حالی که بیشتر کشورهای اروپایی به طور متمرکز اداره می‌شوند (Jason-Lloyd, 2005). مزیت پلیس محلی در این است که این‌گونه ادارات پلیس، نسبت به اقدامات فردی خود و در ارتباط با آنچه در حوزه‌ی استحقاقی آنان رخ می‌دهد مسئولیت دارند. این امر نشان می‌دهد که پلیس انگلستان، پلیس جامعه‌محور است (Weber, 2001). قابل ذکر است که ساختار فرماندهی هر یک از نیروهای پلیس، از ناحیه‌ی ای به ناحیه‌ی دیگر متفاوت بوده؛ اگر چه بافت اصلی آن در تمام نیرو یکی است (Jason-Lloyd, 2005).

پلیس امریکا نیز با انتخاب رویکرد جدید خود - که با عنوان پلیس جامعه‌محور شناخته می‌شود - و طرح مباحث علمی مرتبط با آن توانسته خود را به عنوان الگوی پلیس سایر کشورها معرفی نماید. امریکا از رایج‌ترین الگوی پلیس غیر متمرکز در جهان برخوردار است؛ به طوری که نظام یک‌پارچه‌ی ای وجود ندارد که عناوین خدمت، درجه و نشان را پوشش دهد. هم‌چنین نظام مشترکی برای استخدام، آموزش، تحصیل، حقوق و قوانین بازنشستگی موجود نیست. در سال ۲۰۰۰ در این کشور حدود نوزده هزار سازمان پلیس وجود داشت

(Sadykiewicz, 2005). ساختار پلیس آمریکا با سایر کشورهای دنیا بسیار متفاوت است. هر شهر -چه بزرگ و چه کوچک- دارای اداره‌ی پلیس مختص به خود است که توسط رئیس آن اداره می‌شود. این سبک اداره موسوم به «ساختار قانون داخلی<sup>۱</sup>» است. هر اداره‌ی پلیس از نظر مالی، توسط جامعه‌ی ای که به آن، خدمات ارائه می‌دهد، تأمین می‌شود. ادارات محلی از لحاظ خدماتی که به ساکنین، - از نظر پیش‌گیری از جرم و ارتقای امنیت- ارائه می‌دهند، منحصر به فرد هستند. پلیس جامعه‌محور اصطلاحی است که با توجه به نوع خاص عملکرد پلیس، در سراسر جامعه‌ی آمریکا گسترده شده است (Das, Marenin, 2009) و توانسته الگویی مناسبی برای پلیس در سرتاسر جهان باشد.

از این رو مطالعه‌ی اقدامات این دو کشور در زمینه‌ی موضوع‌های مختلف می‌تواند حداقل به مثابه یک مطالعه‌ی مقدماتی، و مقدمه‌ای برای تغییرات در پلیس سایر کشورها مدنظر باشد. در این مقاله با هدف بهینه‌سازی کارکنان پلیس، با شناخت و بررسی شیوه‌ی ترفیع پلیس در این دو کشور، به دنبال استخراج نکات کلیدی برای داشتن پلیس شایسته هستیم.

### شروع به کار در پلیس انگلستان

تمام کسانی که به استخدام پلیس انگلستان در می‌آیند بدون توجه به تحصیلات و یا کیفیت‌های دیگر، از درجه‌ی اول (پاسبانی) شروع می‌کنند؛ این درجه‌ای است که تمام افراد -چه زن یا مرد- وقتی که وارد شغل پلیس می‌شوند از آن شروع می‌کنند. البته این موارد (تحصیلات و ...) در زمان ترفیع می‌تواند برای آن‌ها ثمربخش باشد. این امر یکی از تمایزات بسیار بارز پلیس انگلستان با سیستم نظامی است. البته کارکنان پلیس به دلیل تأکید بر گشت پیش‌گیرانه باید یونیفرم‌پوش باشند (Long, 2005). شروع خدمت از درجه‌ی اول باعث می‌شود که تمام افسران ارشد پلیس که به پست‌های مدیریتی می‌رسند به صورت پلکانی از درجه‌ی اول شروع کرده باشند. برای مثال اولین کمیسر پلیس متروپلتین یعنی جوزف سیپسون<sup>۲</sup> که در سال ۱۹۵۸ کمیسر شد در تمام درجات خدمت کرده بود. این یک رویه‌ی معمول است که تمام رؤسای پلیس انگلستان آن را طی می‌کنند. البته طرح ارتقای سریع<sup>۳</sup> نیز وجود دارد؛ بدین معنی که تمام کسانی

1. Home Rule  
2. Sir Joseph Simpson  
3. Fast-Stream Promotion Scheme

که توانایی‌های ویژه‌ای دارند مورد توجه دانشکده‌ی پلیس قرار می‌گیرند. در این راستا این افراد می‌توانند دوره‌های مدیریت پیشرفته و مهارت‌های رهبری را طی کنند (Jason-Lloyd, 2005). دوره‌ی دوساله‌ی اولیه که به دوره‌ی آزمایشی-آموزشی نیز معروف است شامل مرحله‌ی اسکان در مرکز آموزشی ناحیه است؛ در این دوره به افراد مهارت‌های اصلی پلیس آموزش داده می‌شود. این دوره به صورت شبانه‌روزی است. پس از دوره‌ی آموزش اولیه افراد کار خود را به صورت کارورزی تحت نظارت مربی پاسبانان شروع می‌کنند؛ هدف این کار انتقال تجربه‌ی عملی مربی به کارآموزان است. هدف از این مرحله توانمندسازی کارآموز و ارتقای اعتماد به نفس وی برای انجام مستقل گشت‌زنی است (Long, 2005). علاوه بر آن افراد در کلاس‌هایی که به صورت پراکنده برگزار می‌شود نیز شرکت می‌کنند (Jason-Lloyd, 2005) پس از آموزش و ارزیابی عملکرد، انتصاب کارآموز به کادر رسمی پس از دو سال صادر می‌شود. وقتی که این دوره پایان پذیرفت کارکنان پلیس می‌توانند هم چنان با یونیفرم در ایستگاه‌های پلیس محلی فعالیت کنند یا این که وارد واحدهای تخصصی پلیس مانند اداره‌ی بررسی‌های جنایی شوند. البته بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند که به صورت یونیفرم‌پوش در واحد فرماندهی اصلی در بخش‌های محلی پلیس ادامه‌ی خدمت دهند (Jason-Lloyd, 2005)؛ هم‌چنین حقوق کارکنان پلیس در بریتانیا در هر درجه، طبق یک برنامه‌ی ثابت و با افزایش معین پرداخت می‌شود (Weber, 2001).

### ترفع در پلیس انگلستان

هر وقت متقاضیان شغل پلیس دوره‌ی آزمایشی-آموزشی دو ساله را سپری کردند، می‌توانند در آزمون ترفیع گروهبانی (که ناظران سطح یک هستند)، شرکت کنند. پس از گروهبانی درجات بازررس و سربازرس است که به آن‌ها درجات فدرال<sup>۱</sup> اطلاق می‌گردد؛ زیرا این درجات به فدراسیون پلیس و نه اتحادیه مرتبط هستند. پس از آن افراد به درجات سرپرست یا رئیس سرپرست ترفیع می‌یابند. افراد شاغل در این درجه دارای اتحادیه‌ی مخصوص خود هستند. این افراد، ریاست حوزه‌های پلیس نواحی را بر عهده خواهند داشت؛ به همین دلیل این درجات از

جایگاه‌های فرماندهی پایه محسوب می‌شوند. بالاتر از درجه‌ی سرپرست، درجات رئیس و معاون رئیس پلیس است که هدایت نیروها و تدوین راهبرد را بر عهده دارند. این افراد کارکنان عالی‌رتبه‌ی پلیس هستند که در مؤسسه‌ی رؤسای پلیس<sup>۱</sup> عضویت دارند (Long, 2005). جدول شماره‌ی (۱) ترتیب درجات در پلیس انگلستان و ولز را نشان می‌دهد. قابل ذکر است که به غیر از درجه‌ی گروهبانی، عناوین درجات و نشانه‌های پلیس انگلستان با درجات نظامی متفاوت است. این امر به این دلیل صورت گرفته است که آگاهانه می‌خواهند پلیس را از سایر نیروهای نظامی متمایز کنند؛ دیگر این که این کار به خوبی نشان‌دهنده‌ی این امر است که در بی‌نظمی‌های شهری، نظامیان دخالت می‌کنند.

جدول شماره‌ی (۱): ترتیب درجات در پلیس انگلستان و ولز از درجه‌ی اول (پاسبان) تا درجات بالا (en.wikipedia.org, 2010a)

ترتیب درجات در سایر نواحی پلیس انگلستان و ولز	ترتیب درجات در شهر لندن <sup>۲</sup>
پاسبان	پاسبان
گروهبانی	گروهبانی
بازرس	بازرس
سربازرس	سربازرس
سرپرست	سرپرست
رئیس سرپرست	رئیس سرپرست
معاون رئیس پلیس	فرمانده
جانشین رئیس پلیس	جانشین معاون کمیسر
رئیس پلیس	معاون کمیسر
	جانشین کمیسر
	کمیسر

لذا بر طبق قوانین موجود می‌توان گفت یک پاسبان زمانی صلاحیت دارد که به گروهبانی ارتقاء یابد که:

#### 1. Association of Chief Police Officers

۲. در سرتاسر بریتانیا ساختار درجات تا رئیس سرپرست یکسان است؛ ولی در درجات بالا، ساختار متمایز می‌شود. قابل ذکر است که کمیسر و رئیس پلیس هم درجه محسوب می‌شوند.

- نمره‌ی قبولی از امتحانات ورود به درجه‌ی گروهبانی را به دست آورده باشد؛  
 - دو سال در درجه‌ی پاسبان خدمت کرده باشد (Police England & Wales, 2003).  
 برای گروهبان شدن و پس از موفقیت در امتحان‌ها، فرد باید در دوره‌ی آموزشی مربوطه  
 - که ۱۸ ماه طول می‌کشد - شرکت کند (Police-Recruitment, 2010a).

یک گروهبان نیز زمانی به درجه‌ی بازرس ارتقا می‌یابد که:

- نمره‌ی قبولی از امتحانات ورود به درجه‌ی بازرس را به دست آورده باشد؛  
 - دو سال خدمت خود را در درجه‌ی گروهبانی گذرانده باشد  
 (Police England & Wales, 2003)

نکته‌ای که در این جا قابل ذکر است این است که درجات با جایگاه‌های شغلی مخصوصاً در درجات بالا ارتباط تنگاتنگی دارد؛ به طوری که عنوان درجه با عنوان جایگاه یکی است؛ لذا در صورتی فرد می‌تواند به درجات بالاتر ترفیع یابد که جایگاه شغلی در درجه‌ی بالاتر، خالی شده باشد؛ در غیر این صورت هم‌چنان در درجه‌ی فعلی خود ادامه خدمت خواهد داد. دیگر این که شرط موفقیت در امتحان از ضروریات ارتقا است؛ افرادی که نمی‌توانند در امتحان‌های ترفیع قبول شوند هم‌چنان در درجه‌ی فعلی خود ادامه‌ی خدمت خواهند داد. البته تمهیداتی در نظام پلیس اندیشیده شده که توقف در یک درجه، نشان‌دهنده‌ی عدم کارایی فرد تلقی نخواهد شد. این تمهیدات عبارتند از:

۱- بعد از پایان پایه‌های حقوقی که متناسب با سابقه‌ی خدمت به صورت سالیانه افزایش می‌یابد، اضافه پرداختی با عنوان کارایی به فرد پرداخت می‌شود. برای نمونه در درجه‌ی پاسبان، اگر فردی به پایه‌ی حقوق دهم برسد به این دلیل که این پایه‌ی حقوق، به عنوان پایه‌ی حقوقی آخر این درجه محسوب می‌شود، (در جدول شماره‌ی (۲) تعداد پایه‌های حقوقی درجات مختلف مطرح شده است) بعد از یک سال، اضافه حقوقی با عنوان کارایی به این فرد پرداخت می‌شود. برای اخذ چنین اضافه حقوقی، فرد متقاضی باید درخواست خود را به همراه اقداماتش در دو سال گذشته را - که نشان از شایستگی وی طبق استانداردهاست - ارائه دهد. این درخواست توسط مأمور ارزیاب بررسی می‌شود. در این بررسی به این مورد توجه می‌شود که آیا نمونه‌های

ذکر شده توسط متقاضی، نشان از شایستگی‌های حرفه‌ای فرد، بر طبق چهار استاندارد کارایی است یا خیر.

چهار استاندارد کارایی عبارتند از (Police England & Wales, 2003):

- بازده و شایستگی حرفه‌ای؛
- تعهد به شغل؛
- ارتباط با جامعه و هم‌کاران؛
- تمایل به یادگیری و انعطاف‌پذیری در اوضاع و احوال گوناگون.

جدول شماره‌ی (۲): تعداد پایه‌های حقوقی در هر درجه (Police- Information, 2010c)

درجه	تعداد پایه‌های حقوق
پاسبان	۱۰ <sup>۱</sup>
گروه‌بان	۴
بازرس	۳
سربازرس	۳
سرپرست	۵
رئیس سرپرست	۳
سرپرست (گروه دوم) <sup>۲</sup>	۴
معاون رئیس پلیس	۶

پس از مأمور ارزیاب، فرد دیگری نیز این فرم و نظر ارزیاب را بررسی می‌کند، بررسی دوم بدین منظور انجام می‌شود که آیا اضافه حقوق مذکور با عنوان کارایی<sup>۳</sup>، به فرد متقاضی تعلق می‌گیرد یا خیر (Police England & Wales, 2003).

۲- افراد ممکن است که از جایگاه‌های شغلی که مرتبط با درجه‌ی فعلی برای آن‌ها به وجود آمده است راضی باشند؛ لذا فقط برای این که در همین درجه ادامه‌ی خدمت دهند کافی است که در آزمون‌های ارتقا شرکت نکنند. در انگلستان بسیاری از افراد

۱. این رتبه‌های حقوقی در درجه‌ی پاسبان، پس از دوره‌ی آموزشی آزمایشی (دو سال اول خدمت) اعمال می‌شود.

۲. افرادی که نتوانسته‌اند به درجه‌ی رئیس سرپرست برسند.

مایل هستند که در درجه‌ی اول مانده و به درجه‌ی بالاتر ارتقاء پیدا نکنند؛ چرا که تغییر درجه به معنای تغییر جایگاه و متناسب با آن تغییر وظایف و مسئولیت‌ها خواهد بود (Police-Recruitment, 2010a).

۳- امتحان‌های ترفیع نشان‌دهنده‌ی توانمندی بالقوه فرد برای خدمت در درجه‌ی بالاتر است؛ به این دلیل، این آزمون‌ها ارتباطی با نمره کارایی فرد در درجه‌ی فعلی ندارند؛ چرا که با تغییر درجه و جایگاه، مسئولیت‌ها و وظایف فرد تغییر خواهد کرد؛ چه بسا فردی که در درجه‌ی پاسبان کارایی بالایی دارد نتواند در درجه‌ی گروه‌بان که ناظران سطح یک محسوب می‌شوند به خوبی به ایفای نقش و وظیفه بپردازد. برای همین است که در ترفیعات به کارایی و اثربخشی فرد در درجه‌ی فعلی توجه نمی‌شود. پس می‌توان گفت اگر چه بر طبق قانون، افراد می‌توانند پس از گذشت دو سال در امتحان‌های ترفیع شرکت کنند اما شرط حداقل مدت زمان توقف در یک درجه، صرفاً به عنوان پیش‌شرط شرکت فرد در آزمون‌های ترفیع است و عملاً فرد ممکن است که تمام عمر کاری خود را -برای نمونه- در درجه‌ی پاسبان خدمت کند.

### آزمون‌های ترفیع پلیس انگلستان

امتحان برای ترفیعات برای مثال برای ترفیع به درجه‌ی گروه‌بانی، شامل دو قسمت است. امتحان کتبی که دانش فرد را در خصوص روش‌های پلیسی و قوانین جنایی می‌سنجد و امتحان مهارت‌های عملی که با استفاده از بازی نقش است.

امتحان کتبی سه ساعت طول می‌کشد؛ ۱۵۰ سؤال به منظور ارزیابی دانش فردی در خصوص سیستم قانونی پرسیده می‌شود. در این امتحان کسی که بتواند نمره‌ی ۵۵ بگیرد می‌تواند در امتحان دوم شرکت کند (Police-Recruitment, 2010a).

امتحان دوم به دنبال این است که آیا فرد قابلیت دارد که -برای نمونه- در درجه‌ی گروه‌بانی -که لازم است مهارت‌های نظارتی و مدیریتی داشته باشد- خدمت کند. این امتحان در حدود یک ساعت و نیم طول کشیده و با بازی نقش در موقعیت‌های متداول به دنبال ارزیابی داوطلب است.



هر امتحان به دو قسمت پنج دقیقه ای تقسیم می‌شود؛ پنج دقیقه‌ی اول، مرحله‌ی آماده‌سازی است؛ مرحله‌ی دوم ایفای نقش در مقابل بازیگر است. این امتحان شامل چهار بازی نقش است که هر کدام پنج دقیقه طول می‌کشد ولی برای هر نقش معمولاً بیست دقیقه زمان در نظر گرفته می‌شود. در طول بازی نقش، متقاضی در یک موقعیت خیالی با یک نفر که نقش مقابل را دارد روبه رو می‌شود برای نمونه بازیگر، نقش یک فرد بسیار عصبانی را بازی می‌کند. در این بین متقاضی لازم نیست قوانین و روش‌های کار پلیس را بداند بلکه نمره ارزیابان به شیوه تعامل و برخورد داده می‌شود.

در پنج دقیقه‌ی اول که مرحله آماده‌سازی است بر روی کارت یا برگه سناریوی مربوطه به نقش متقاضی به وی داده می‌شود که تا حدودی موقعیت، سابقه و به طور کلی روند کار برای او توضیح داده می‌شود. کسی که نقش مقابل را بازی می‌کند فردی است که آموزش‌های لازم را دیده‌است؛ این بازیگر می‌تواند فردی از کارکنان پلیس یا یکی از اعضای جامعه باشد. نقش مقابل متقاضی (بازیگر) هیچ‌گاه از میان سایر متقاضیان انتخاب نمی‌شود. نمره‌ی فرد از درجه‌ی A تا D است. نمره‌ی بالا A است؛ کسی که نتوانسته با موفقیت این امتحان را پشت سر بگذارد نمره‌ی D می‌گیرد (Police- Recruitment, 2010b).

### ترفیع موقت

بر اساس دلایل زیر ممکن است لازم باشد فردی از درجه‌ی پایین، وظایف یک درجه‌ی بالاتر از خودش را انجام دهد:

- در صورتی که لازم است جایگاه بدون تصدی، تصمیمات آنی بگیرد؛
- در صورتی که لازم است جایگاه بدون تصدی، بر کارکنان زیر دست نظارت داشته باشد؛
- در صورتی که مسئولیت جایگاه بدون تصدی به نحوی است که حتماً باید یک نفر امورات آن جایگاه را انجام دهد (South Yorkshire, 2010).

به دو صورت فرد می‌تواند وظایف جایگاه بالاتر را انجام دهد؛ روش اول این که فرد با عنوان پست موقت<sup>۱</sup> به صورت کوتاه مدت وظایف جایگاهی که به صورت موقت بلا تصدی

است را انجام می‌دهد. اما با توجه به مدت اشتغال فرد، منصبی که می‌تواند این اجازه را صادر کند متفاوت است. برای نمونه انجام وظایف جایگاه سربازرس را - اگر کمتر از سه روز باشد - فردی در جایگاه سرپرست می‌تواند اجازه‌ی آن را صادر کند؛ اما اگر بیش از سه روز باشد باید معاون رئیس پلیس اجازه‌ی آن را صادر کند. روش دوم به این صورت است که اگر زمان تصدی در پست موقت، بیشتر از دو ماه طول بکشد، فرد عنوان ارتقای موقت<sup>۱</sup> را اخذ می‌کند. قابل ذکر است که در هر دو صورت، فرد موظف به نصب درجه‌ای است که در حال حاضر به صورت موقت وظایف آن جایگاه را انجام می‌دهد. هم‌چنین فرد در این مدت حقوق جایگاه مذکور را دریافت خواهد کرد. دیگر این که کسانی که به‌طور موقت درجه گرفته‌اند بعد از برطرف شدن ضرورت، به درجه و جایگاه قبلیشان بازگردانده می‌شوند (South Yorkshire, 2010).

### طرح ارتقای سریع پلیس انگلستان

طرح ارتقای سریع برای فارغ التحصیلان<sup>۲</sup> با این هدف ایجاد شده است که افراد نخبه بتوانند سریع‌تر به جایگاه‌های مدیریتی در سازمان دست یابند؛ چرا که سازمان پلیس، سازمانی پویاست؛ پس باید به منظور پاسخ‌گویی به تقاضاها و انتظارات روزافزون، خود را بهبود و رشد دهند. با این طرح انتظار می‌رود افراد جوان و توانمند بتوانند با رسیدن به جایگاه‌های اثرگذار، با روش‌های نوآورانه، تغییرات ضروری لازم را صورت دهند.

البته تمام فارغ التحصیلان دانشگاه نمی‌توانند با این طرح خود را تطبیق داده و بدین ترتیب به صورت معمولی به استخدام پلیس در می‌آیند. دیگر این که هر فردی فقط یک بار می‌تواند تقاضای استخدام در قالب این طرح را داشته باشد؛ در صورت وجود سابقه‌ی چنین درخواستی، فرد مذکور باید به روش معمول، به استخدام پلیس درآید.

معیارهایی که در این طرح مدنظر گزینش افراد است عبارتند از:

- برخورداری از خصوصیات شخصیتی مطلوب در حد بالا؛
- انضباط فردی؛
- تعهد و انگیزه؛

1. Temporally Promotion

2. the Accelerated Promotion Scheme for Graduates

- توانایی در درک مطالب پیچیده؛
- حل مشکلات جدید و یادگیری از تجارب محدود؛
- مهارت‌های ارتباط گفتاری و نوشتاری مناسب؛
- اراده و جدیت؛
- انعطاف‌پذیری؛
- کنجکاوی و آمادگی برای یادگیری؛
- قوه‌ی تخیل؛
- استحکام و مقاومت درونی.

قابل ذکر است تحصیل‌کردگانی که به طور عادی استخدام شده‌اند و تاکنون در این طرح شرکت نداشته‌اند و حتی افراد فاقد تحصیلات، پس از طی دو سال خدمت اولیه -به شرط این‌که در امتحان ارتقاء به درجه‌ی گروه‌بانی در همان بار اول قبول شوند- می‌توانند برای یک بار وارد فرایند ارتقای سریع شوند.

همان‌طور که در قسمت‌های قبلی گفته شد تمام کسانی که پلیس می‌شوند بدون استثناء باید حداقل دو سال در درجه‌ی اول -اغلب هم به صورت گشت‌زنی خیابانی - خدمت کنند؛ از این رو افرادی که در قالب این طرح استخدام شده‌اند نیز باید این دو سال را در درجه‌ی اول سپری نمایند. این دوره، برای این افراد که با این طرح وارد پلیس شده‌اند، حتی مهم‌تر تلقی می‌شود؛ زیرا باید بدانند: کار پلیس دقیقاً چیست؟ اکثریت کارکنان پلیس چه احساسی دارند؟ چگونه فکر می‌کنند؟ و نیازمندی آنان چیست؟

این دوره‌ی دو ساله یک دوره‌ی آموزشی هم محسوب می‌شود. همان‌طور که در قسمت قبل گفته شد هیچ‌کس از درجه‌ی اول به درجه‌ی دوم نمی‌رود؛ مگر این‌که در امتحانات ترفیع موفق شود. این افراد نیز، از این قاعده مستثنی نیستند؛ با این تفاوت، کسانی که از طریق این طرح در حال خدمت هستند باید همان بار اول هم در امتحان کتبی و هم در امتحان عملی ترفیع قبول شوند.

پس از موفقیت در امتحان ترفیع، افراد به مدت شش ماه به دانشکده‌ی پلیس در برمشیل<sup>۱</sup> فرستاده می‌شوند. در این دوره مهارت‌های مدیریتی و رهبری به فرد آموزش داده

می‌شود. این دوره‌ی طولانی، برای آماده‌کردن فرد برای جایگاه‌های ارشد مدیریتی است. اما هدف کوتاه مدت آن این است که وقتی افراد در درجه‌ی گروه‌بانی و یا درجه‌ی بازرس مشغول به کار شدند، قادر باشند وظایف خود را به خوبی انجام دهند. در پایان این دوره با آموزش‌های داده شده فرد در خصوص مهارت‌های کار تیمی، حل مسأله و ارتباطات، توانمندی‌های لازم را به دست آورده و از نظر روحی چابک و ورزیده می‌شوند؛ بعد از شش ماه فرد به اداره‌ی خود فرستاده می‌شود.

پس از این که این دوره تمام شد و فرد وارد اداره‌ی خود شد به مدت ۱۰، ۲۲ یا ۳۴ ماه - البته معمول آن ۲۲ ماه است - خدمت می‌کند؛ از این رو می‌توان گفت پس از یک سال فرد می‌تواند در امتحان ترفیع به درجه‌ی بازرس شرکت کند. البته هیأت تأیید<sup>۱</sup> باید از شیوه‌ی پیشرفت فرد قبل از ورود به درجه‌ی سوم رضایت داشته باشد. در ابتدای درجه‌ی بازرس، فرد برای دو هفته آموزش به برمشیل فرستاده می‌شود. درجه‌ی بازرس را در حقیقت می‌توان ورود فرد به جایگاه‌های مدیریتی میانی در سازمان محسوب کرد (Home Office, 1997).

می‌توان این گونه نتیجه گرفت که طرح ارتقای سریع، طرحی است که افراد توانمند و نخبه را در قالب نظام خاصی - که آموزش محور است - استخدام می‌کند. البته این افراد نیز همانند بقیه‌ی کارکنان باید از درجه‌ی اول شروع کرده و برای ارتقای درجه، در امتحان‌های ترفیع شرکت کنند. دیگر این که اگرچه در قانون انگلستان و ولز حداقل مدت توقف در درجات کوتاه می‌باشد ولی با توجه به سخت‌گیری‌های که در خصوص آزمون‌های ترفیع صورت می‌گیرد و این که لزوماً در صورت وجود جایگاه خالی، ترفیع انجام می‌شود، عملاً ممکن است فردی برای مدتی طولانی در یک درجه بماند. اما در طرح ارتقای سریع افراد نخبه‌ای که جذب شده‌اند با هدف در اختیار قرار دادن جایگاه‌های مدیریتی، آموزش‌های خاصی برای آن‌ها در نظر گرفته شده و انتظار می‌رود که آن‌ها بتوانند به راحتی از عهده‌ی امتحان‌های ترفیع برآمده و به سرعت قادر باشند به جایگاه‌های مدیریتی در سازمان برسند. مایکل کلارک (۲۰۰۱) اشاره می‌کند که در عمل و به طور معمول، بیست سال طول می‌کشد تا فردی به درجه‌ی سرپرست برسد؛ ولی افراد مشمول این طرح، قادر هستند ظرف مدت پنج سال به درجه‌ی سرپرست برسند.

### ترتیب درجات و شیوهی معمول ترفیع پلیس در آمریکا

بعد از پایان برنامه‌های آموزشی در دانشکده‌های پلیس، افراد تازه استخدام شده، که باید از درجه‌ی اول یعنی آفیسر شروع به خدمت کنند، برای مدتی به صورت آزمایشی مشغول به کار می‌شوند، در این مدت آن‌ها با یکی از کارکنان با تجربه، یک تیم را تشکیل می‌دهند، بدین صورت و در قالب کارورزی، آن‌ها در امورات پلیس ورزیده می‌شوند. کارکنان پلیس معمولاً بعد از طی این مدت، می‌توانند به درجات بالاتر ترفیع یابند یا این که در واحدهای تخصصی پلیس، مانند واحد بررسی کارآگاهی، پس از طی گزینش مشغول به کار شوند. (Institute for Career Research, 2010).

با توجه به وجود ادارات مختلف پلیس در آمریکا، مانند پلیس فدرال، پلیس ایالت و پلیس شهری و حومه، عناوین و درجات مختلفی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما مدل عمومی عناوین و درجات از بالا به پایین به شرح جدول شماره‌ی (۳) است.

جدول شماره‌ی (۳): ترتیب معمول درجات پلیس در آمریکا (en.wikipedia.org, 2010b)

آفیسر / سرچوخی
گروه‌بان
ستوان
سروان
سرگرد / جانشین بازرس
بازرس / فرمانده / سرهنگ
معاون رئیس / معاون کمیسر / معاون سرپرست / معاون کلانتر
رئیس پلیس / کمیسر پلیس / سرپرست یا کلانتر

بررسی درجات و جایگاه‌های پلیس در آمریکا، نشان می‌دهد که ارتباط درجات با جایگاه بسیار بالاست، به طوری که عناوین درجات در رده‌های بالا با عناوین جایگاه‌ها کاملاً یکی است. لذا بر طبق ارتباط موجود جایگاه با درجه، زمانی فرد می‌تواند به درجه‌ی بالاتر ترفیع یابد که جایگاهی بدون تصدی باقی مانده - و به اصطلاح خالی - باشد. با توجه به توضیحات ذکر شده، می‌توان گفت رقابت شدیدی برای چند جایگاه محدود وجود دارد؛ به این دلیل

۱. آفیسر در درجات پلیس آمریکا به عنوان درجه اول محسوب می‌شود و بر خلاف معنای رایج آن در فارسی، به معنای افسر نیست.

معمولاً امتحان‌های ترفیع رقابتی و بسیار مهم تلقی می‌شود. از دلایل دیگر ایجاد امتحان‌های رقابتی، این است که تصمیم‌گیرندگان، باید به این آگاهی برسند که لایق‌ترین افراد بتوانند به درجات بالاتر ترفیع یافته و یا برای ادامه خدمت به واحدهای تخصصی اعزام شوند؛ چرا که اثربخشی و کارایی اداره در آینده به آن بستگی دارد (Gaines, 2007).

برای ترفیع به درجات بالاتر، علاوه بر امتحان‌های رقابتی، شرایط و پیش‌نیازهای دیگری نیز وجود دارد؛ البته این شرایط در همه‌ی سازمان‌های پلیس امریکا یکسان نیست (Taylor, 2007)؛ بسیاری از ادارات، ترکیبی از خالی بودن جایگاه شغلی، گذراندن حداقل مدت معین در درجه‌ی فعلی و هم‌چنین داشتن تحصیلات تکمیلی را به عنوان پیش‌نیاز ترفیع یا در مواردی به عنوان یکی از موارد دارای امتیاز، مدنظر دارند. قابل ذکر است که حداقل مدت توقف در هر درجه در امریکا از شهری به شهری دیگر متفاوت است. برای نمونه در اداره‌ی پلیس شهر اسمیت فال<sup>۱</sup> حداقل مدت توقف در درجه‌ی آفیسر، چهار سال است.

در جدول شماره‌ی (۴)، بر اساس نمونه‌ی ذکر شده در کتاب جت مور (۱۹۹۹) میزان نمرات و امتیازات امتحان‌های ترفیع از درجه‌ی آفیسر به گروهبان - البته شهرهای گوناگون متفاوتند - درج شده است.

جدول شماره‌ی (۴): میزان نمرات و امتیاز امتحان‌های ترفیع (Jetmore, 1999)

عنوان	امتیاز	حداقل نمره برای قبولی	شهر اسمیت فال
امتحان کتبی	٪۵۵	۷۰	٪۴۹
امتحان شفاهی	٪۳۰	۷۰	٪۵۱
مدت سابقه‌ی کار در درجه‌ی فعلی	٪۵	-----	-----
نمره‌ی ارزیابی عملکرد در درجه‌ی فعلی	٪۱۰	-----	-----

در برخی از ادارات نمره‌ی شفاهی تا بالای پنجاه درصد هم افزایش می‌یابد. هم‌چنین در برخی از ادارات، امتیازی برای تحصیلات قائل می‌شوند. در برخی ادارات دیگر نیز، فرد ملزم است مدرکی دال بر گذراندن دوره‌هایی که برای ارتقاء به درجه‌ی بعدی ضروری است، قبل از شرکت در امتحان ترفیع ارائه دهند. (City of Lawton Oklahoma, 2008) دیگر این که معمولاً نمره‌ی ارزیابی افراد در درجه‌ی فعلی در ترفیع یا محاسبه نشده و یا این که در

1. Smith Falls

مجموع امتیازات از وزن و امتیاز کمی برخوردار است؛ به استثنای ترفیع در درجات کارآگاهی؛ در این درجات، ارزیابی عملکرد تأثیر به‌سزایی در ترفیع درجه دارد؛ به طوری که حتی در مواردی، به دلیل به سرانجام رساندن برخی پرونده‌های مهم، به عنوان تشویق، ترفیع داده می‌شود (McCarthy, 2005).

اما دلیل نپذیرفتن نمره‌ی ارزیابی شغلی در ترفیع آفیسر به گروه‌بان یا درجات بالاتر، وجود ارتباط بین جایگاه و درجه است. به عبارت دیگر ممکن است فردی در درجه‌ی آفیسر و در جایگاه مأمور گشت‌زنی، از کارایی و اثربخشی بالایی برخوردار باشد، اما همین شخص نتواند از وظایف مرتبط با جایگاه گروه‌بانی به خوبی برآید (Jetmore, 1999)؛ لذا ممکن است فردی سال‌ها در یک درجه - برای نمونه درجه‌ی آفیسر - توقف کرده و موفق به ترفیع نشود. هم‌چنین کسی که مایل به ترفیع نیست فقط کافی است که در امتحان‌های ترفیع شرکت نکند. برخی از دلایل خودداری ترفیع ممکن است شخصی، حرفه‌ای یا سازمانی باشد. برای نمونه در تحقیقی چنین بیان گردید که یکی از دلایل خودداری برای ارتقاء به درجات بالاتر این است که بیشتر کارکنان با درجه‌ی آفیسر، مایل نیستند که مسئولیت نظارت بر همکار خویش در خیابان را بر عهده داشته باشند؛ هم‌چنین نمی‌خواهند که بخشی از سیستم مدیریت تلقی شوند؛ لذا برای ارتقاء به درجه‌ی گروه‌بانی اقدام نمی‌کنند (Whetstone, 2001). ادارات پلیس نیز برای این که احساس یأس و سرخوردگی - به علت توقف طولانی در یک درجه - به فرد دست ندهد دو امکان مختلف را ایجاد کرده‌اند؛ یکی از آن‌ها در نظر گرفتن مدت سابقه در افزایش حقوق دریافتی فرد است.

برای نمونه پلیس نیواورلئان، بعد از یک سال خدمت در درجه‌ی آفیسر، به میزان ۲۱/۲ درصد به عنوان سابقه‌ی خدمت به حقوق فرد استخدام شده، اضافه می‌کند؛ این مبلغ هر پنج سال یک‌بار به میزان ۲۱/۲ درصد مجدداً به حقوق فرد اضافه می‌شود (City of New Orleans, 2009).

هم‌چنین ساختار حقوقی پلیس - برای نمونه - در پلیس هوستون همان‌طور که در جدول شماره‌ی (۵) نشان داده شده است، به نحوی است که سابقه‌ی خدمت در درجه، باعث افزایش حقوق می‌شود.

جدول شماره‌ی (۵): ساختار حقوقی پلیس هوستون (University of Houston – Downtown, 2010)

جایگاه	حقوق پایه	سابقه خدمت در درجه	تحصیلات	جمع نهایی
آفیسر	۴۰,۸۶۳	الف	ب	-----
استوار	۵۰,۳۷۰	الف	ب	-----
ستوان	۶۲,۱۶۳	الف	ب	-----

توضیحات جدول:

الف) ۴ سال سابقه ۲,۲۵۰ دلار، ۸ سال سابقه ۴,۰۰۰ دلار، ۱۲ سال سابقه ۵,۷۵۰ دلار، ۱۶ سال سابقه ۷,۰۰۰ دلار، ۲۰ سال سابقه ۸,۲۵۰ دلار.  
ب) فوق دیپلم ۱,۲۰۰ دلار، لیسانس ۲,۴۰۰ دلار، فوق لیسانس ۳,۰۰۰ دلار.

امکان دیگری که به طور معمول در ادارات پلیس مختلف امریکا مدنظر می باشد، قرار دادن پایه‌های مختلف حقوقی در یک سطح درجه است. برای نمونه در پلیس لس آنجلس، از لحاظ پرداخت حقوق برای هر سطح درجه، پایه‌ها و در برخی از موارد، رتبه‌های متفاوتی وجود دارد که در جدول شماره‌ی (۶) ذکر شده است.

جدول شماره‌ی (۶): تعداد پایه‌های حقوقی در درجات مختلف پلیس لس آنجلس  
(The Los Angeles Police Department, 2008)

درجه	تعداد پایه‌های حقوقی
آفیسر	۳
کاراگاه	۳
استوار	۲
ستوان	۲
سروان	۳

### فرایند معمول ترفیع در پلیس امریکا

در ابتدا لازم است فرد حداقل نمره‌ی امتحان کتبی را اخذ نماید تا بتواند وارد امتحان شفاهی شود (Jetmore, 1999)؛ پس از امتحان شفاهی، امتیاز افراد محاسبه و بر اساس آن، افراد در لیست واجدین شرایط ارتقا، رتبه‌بندی می‌شوند. برای نمونه، در جدول شماره‌ی (۷)، لیست واجدین شرایط ارتقاء به درجه‌ی گروهبانی آورده شده است.



جدول شماره‌ی (۷): لیست واجدین شرایط برای ترفیع (Jetmore, 1999)

لیست واجدین شرایط برای ترفیع به درجه‌ی گروهبانی			
نام و نام خانوادگی	امتحان کتبی	امتحان شفاهی	نمره نهایی
ریچارد براون	۹۶	۹۵	۹۵/۵۷
جفری استون	۹۴	۹۰	۹۲/۰
انریک گونزالس	۹۱	۸۸	۸۹/۵۰
پائول جانسون	۹۰	۸۸	۸۹/۰
پاملا استون	۸۷	۹۰	۸۸/۵
فیلیپ جونز	۹۰	۷۴	۸۲/۰

این لیست می‌تواند برای سه سال اعتبار داشته باشد. از این رو در این سه سال، وقتی جای خالی در جایگاه گروهبانی پیدا شد، مثلاً گروهبانی به درجه‌ی بالاتر ترفیع یافت، بازنشسته شد و یا استعفاء داد، دو روش وجود دارد که افراد را از لیست واجدین شرایط ترفیع انتخاب کنند:

برخی از ادارات از نفرات بالا به ترتیب تا پایین را متناسب با جاهای خالی ترفیع می‌دهند؛ یعنی اگر چهار جای خالی باز شد چهار نفری که بالای لیست هستند را ارتقاء می‌دهند. اما برخی از ادارات بر اساس قانون سه<sup>۱</sup> عمل می‌کنند؛ بدین ترتیب که وقتی که جای خالی ایجاد شد، قسمت نیروی انسانی اداره برای هر جای خالی، سه نفری را که بالاترین نمره را آورده‌اند و در لیست، در صدر می‌باشند به رئیس پلیس معرفی می‌کند. در ادامه رئیس پلیس اختیار دارد که هر کدام از افراد معرفی شده را، به تشخیص خود انتخاب کند. معمولاً رئیس پلیس، با مطالعه‌ی پرونده‌ی افراد، آن‌ها را انتخاب می‌کند؛ مثلاً داشتن سابقه‌ی شکایت شهروندی از فرد یا عملکرد ضعیف کاری و... باعث می‌شود که فردی که مثلاً در لیست واجدین شرایط ارتقاء نفر اول شده است توسط رئیس پلیس انتخاب نشده و به جای آن نفر دوم لیست، انتخاب شود. جت‌مور (۱۹۹۹) نمونه‌ای از این روش را در کتاب خود ذکر کرده است. نفرات برتر که در جدول شماره‌ی (۷) مشخص شده بودند، برای تکمیل چهار جای خالی در درجه‌ی گروهبانی، بر طبق جدول شماره‌ی (۸) به رئیس

پلیس معرفی شدند. در سه مورد، رئیس پلیس نفرات اول را انتخاب کرد؛ ولی در جای خالی چهارم، استون که نفر دوم محسوب می‌شد، را انتخاب نمود (Jetmore, 1999).

جدول شماره‌ی (۸): افراد پیشنهادی بر اساس رتبه، برای چهار جایگاه خالی شده

جایگاه خالی اول		جایگاه خالی دوم	
نام و نام خانوادگی	نمره‌ی فرد از ۱۰۰	نام و نام خانوادگی	نمره‌ی فرد از ۱۰۰
ریچارد براون	۹۰/۵	جفری استون	۹۲
جفری استون	۹۲	انریکو گونزالز	۸۹/۵
انریکو گونزالز	۸۹/۵	پاول جانسون	۸۹
جایگاه خالی سوم		جایگاه خالی چهارم	
نام و نام خانوادگی	نمره‌ی فرد از ۱۰۰	نام و نام خانوادگی	نمره‌ی فرد از ۱۰۰
انریکو گونزالز	۸۹/۵	پاول جانسون	۸۹
پاول جانسون	۹۸	پالما استون	۸۸/۵
پاملا استون	۸۸/۵	آنتونی لورنزی	۸۲

تحقیقات مختلفی برای بهبود امتحان‌های ترفیع و مدت زمان فاصله‌ی بین امتحان‌ها انجام شده است. برای نمونه در تحقیقی که به طور اختصاصی برای پلیس نیواورلئان انجام شد، پیشنهاد شد که امتحان ترفیع هر دوازده یا هیجده ماه یک بار برگزار شود و صرفاً بر اساس پیش‌بینی جایگاه‌های خالی، سقف قبولی در هر دوره از امتحان‌ها مشخص گردد. به عبارت دیگر اگر امتحان برای درجه‌ی گروه‌بانی، هر سال یک بار برگزار می‌شود و انتظار می‌رود که جایگاه خالی این درجه در طول یکسال ۲۰ نفر باشد. در هر نوبت امتحان، فقط ۲۰ نفر که بالاترین نمره را اخذ کرده‌اند قبول و در لیست واجدین شرایط ترفیع، قرار داده شوند. این امر موجب می‌شود که صرفاً افراد با استعداد بتوانند ترفیع یابند. هم‌چنین این امر، به کارکنان کمک می‌کند که برای آماده‌سازی در امتحان‌ها، توانایی خود را بالابردند و در پایان در عملکرد کاری فعلی آن‌ها نیز مؤثر است. افرادی که قبول می‌شوند ولی ترفیع نمی‌گیرند، برای امتحان‌های بعدی تلاش می‌کنند و این مطالعه و تلاش، توانمندی آن‌ها را افزایش می‌دهد (Rostker et al., 2007).

### شیوه‌ی اهمیت به میزان تحصیلات در پلیس آمریکا

در آمریکا همانند پلیس انگلستان، همه‌ی افرادی که وارد سیستم پلیس می‌شوند بدون توجه به میزان تحصیلات، از درجه‌ی اول یعنی درجه‌ی آفیسر<sup>۱</sup>، شروع به خدمت می‌کنند. در ابتدا توانایی‌های خواندن و نوشتن کافی بود تا فردی آفیسر پلیس شود. بعد از جنگ جهانی دوم داشتن تحصیلات متوسطه یک امر معمولی بود؛ امروزه در تمام ادارات پلیس آمریکا داشتن تحصیلات متوسطه یکی از پیش‌شرط‌های ورود به فرایند گزینش و استخدام پلیس است. با این حال، برخی از ادارات پا را از این فراتر نهاده و داشتن مدرک دانشگاهی را پیش‌شرط ورود به فرایند گزینش و استخدام پلیس می‌دانند (Mastrofski, 2005)؛ پس اگرچه تحصیلات نمی‌تواند باعث تفاوت در درجه شود ولی به عنوان پیش شرط جهت ورود به فرایند گزینش و استخدام با اهمیت تلقی می‌شود.

هم‌چنین برای ارتقاء به درجات بالاتر، در برخی از ادارات در کنار امتحان‌های ترفیع، امتیازی را نیز برای تحصیلات در نظر می‌گیرند؛ به طوری که در رتبه‌بندی که پس از مجموع نمرات کتبی و شفاهی انجام می‌شود، اگر دو نفر رتبه‌ی یکسانی داشته باشند - به دلیل امتیاز تحصیلات - کسی که از تحصیلات بیشتری برخوردار است در رتبه‌ی بالاتری، در لیست واجدین شرایط ترفیع قرار می‌گیرند. هم‌چنین در برخی از ادارات و برای برخی از درجات، داشتن تحصیلات تکمیلی، پیش‌نیاز ترفیع بوده، در غیر این صورت فرد اجازه‌ی شرکت در امتحان‌های ترفیع را نخواهد داشت. در تحقیقی نشان داده شد که در سال ۱۹۹۸ در شهرهای متوسط و بزرگ ۸۷ درصد رؤسای پلیس، دارای مدرک لیسانس هستند و نیمی از آن‌ها دارای مدرک فوق لیسانس، دکترای تحصیلات در رشته‌های دانشگاهی مانند حقوق هستند. با مقایسه‌ی این آمار با آمار سال ۱۹۷۵، که پانزده درصد دارای تحصیلات لیسانس و ۴/۳ درصد دارای تحصیلات تکمیلی بودند، می‌توان به رشد تحصیلات و اهمیت آن آگاه شد (Sullivan, 2005).

هم‌چنین در بسیاری از ادارات داشتن تحصیلات بالاتر باعث می‌شود که فرد به نسبت هم‌کاران هم‌رتبه‌ی خود، حقوق بیشتری دریافت دارد. برای مثال در پلیس نیواورلئان، به طور سالیانه مبالغی برای دارندگان مدارک دانشگاهی به عنوان اضافه بر حقوق معمول پرداخت

۱. در آمریکا فارغ از درجه، کلیه کارکنان پلیس با عنوان آفیسر خطاب می‌شوند.

می‌شود. برای نمونه در سال ۲۰۰۹، به دارندگان لیسانس دو هزار دلار و فوق لیسانس سه هزار دلار و دارندگان مدرک دکتری چهار هزار دلار پرداخت می‌شد (City of New Orleans, 2009). هم‌چنین در اداره‌ی پلیس هوستون<sup>۱</sup> پرداخت اضافی سالیانه برای تحصیل‌کنندگان وجود دارد. برای نمونه کارکنان پلیس با درجه‌ی آفیسر در سال ۲۰۰۷، با تحصیلات لیسانس سالیانه ۳,۶۴۰ دلار اضافه دریافت می‌کرد و فردی با تحصیلات فوق لیسانس ۶,۲۴۰ دلار و با مدرک دکتری ۸,۸۴۰ دلار دریافت می‌کرد (Rostker et al., 2007).

هیکنم و ریورز (۲۰۰۳)، در مطالعه‌ی ای که در خصوص پلیس شهری و حومه انجام دادند به این نتیجه رسیدند که در این ادارات فقط یک درصد، داشتن تحصیلات لیسانس را برای ورود به اداره ضروری می‌دانستند؛ ولی به هر حال برای ارتقاء و هم‌چنین افزایش حقوق، داشتن تحصیلات دانشگاهی ضروری است. به طور کلی ۴۹ درصد افرادی که در این ادارات کار می‌کنند، بابت تحصیلات، حقوق بیشتری دریافت می‌نمایند (Hickman & Reaves, 2003).

## آزمون‌های ترفیع

### ۱- امتحان کتبی

همان‌طوری که گفته شد امتحان‌ها با درجه و جایگاه مورد رقابت ارتباط تنگاتنگی دارد؛ لذا برای نمونه در ارتقاء به گروه‌بانی، محتوای نظارت باید در امتحان کتبی مورد نظر قرار گیرد. یک تعادل منطقی شامل این است که ۴۰ درصد محتوای امتحان، با توجه به وظایف گروه‌بانی که نظارت است باید در خصوص موارد نظارتی باشد. ۲۰ درصد امور اجرایی، ۱۰ درصد روش‌های اداری و ۱۰ درصد مقررات و قوانین جزایی (Jetmore, 1999).

### ۲- امتحان شفاهی

در حقیقت امتحان شفاهی به این منظور پیش‌بینی شده است که نشان دهد آیا در آینده این فرد توانایی دارد از عهده‌ی وظایف، جایگاه و درجه‌ی جدید برآید یا خیر. امتحان شفاهی به دنبال بررسی کیفیت‌های ذاتی فرد است. مانند توانمندی رهبری یا هم‌گرایی سازمانی. امتحان کتبی نمی‌تواند مهارت‌های ارتباطی و کلامی فرد را ارزیابی کند. چون امتحان کتبی قادر به ارزیابی این موارد نیست. در امتحان شفاهی مواردی که در امتحان کتبی

پرسیده شده مجدداً تکرار نمی‌شود؛ بلکه امتحان شفاهی چگونگی رفتار داوطلب را می‌خواهند ارزیابی کنند؛ واکنش‌های کلامی، زبان بدن (معانی خاصی که در حرکات بدنی قابل برداشت است)، سیما و وضعیت ظاهری که قابل مشاهده هستند، ارزیابی خواهد شد.

امتحان شفاهی به دنبال موارد زیر است:

- سؤالاتی پرسیده می‌شود تا محتوا و منطق پاسخ‌های داوطلب بررسی شود؛
- یک ملاقات چهره به چهره است که موقعیت‌های ارتباط بین فردی با پرسش‌های تشریحی را فراهم می‌آورد؛
- گرایش‌ها، تمایلات و عقاید داوطلب کاملاً مشخص می‌شود؛
- موضوعاتی که در آن، متقاضی فاقد دانش و یا دچار گم‌گشتگی است کاملاً مشخص می‌شود؛

- این امر قابل مشاهده است که آیا در مجموع داوطلب کیفیت لازم را دارد یا خیر. امتحان شفاهی به نوعی ارزیابی و رتبه‌بندی افراد بر اساس توانمندی هایشان است که برای موفقیت شغلی آن‌ها نقش به‌سزایی دارد. برای جلوگیری از تعصب فردی، کارشناسان خارج از اداره که در شهر دیگر خدمت می‌کنند برای امتحان شفاهی انتخاب می‌شوند (Jetmore, 1999).

### انواع امتحان شفاهی

در ادارات مختلف پلیس از روش‌های مختلفی برای امتحان شفاهی استفاده می‌شود که جت مور (۱۹۹۹) در کتاب خود به معرفی و تشریح آن‌ها پرداخته است. بر اساس این کتاب انواع امتحان‌های شفاهی که در ادارات پلیس آمریکا برای ترفیع استفاده می‌شوند عبارتند از:

#### ۱- امتحان شفاهی سنتی

معمولاً هیأت ارزیابی امتحان شفاهی سه نفره است؛ این هیأت از درجات بالاتر از آن درجه‌ای که امتحان برگزار می‌شود، انتخاب می‌شوند. برای نمونه اعضاء برای امتحان شفاهی سنتی ترفیع از درجه‌ی آفیسر به درجه‌ی گروه‌بان، معمولاً افرادی با درجات سروان و یا در مواقعی سرهنگ انتخاب می‌شوند. این افراد بر اساس فرم ارزیابی شماره‌ی (۱) - پیوست شماره‌ی (۱) - به مصاحبه با فرد متقاضی ترفیع، می‌پردازند.

وقتی مصاحبه با متقاضی به پایان رسید و پس از خروج داوطلب، ارزیابان به نمره دادن به او به صورت فردی اقدام و پس از ارزیابی و به منظور درج نمره‌ی نهایی فرد، به بحث و بررسی نمرات یکدیگر و رسیدن به اجماع اقدام می‌نمایند (Jetmore, 1999).

## ۲- امتحان شفاهی فنی

در امتحان‌های شفاهی غیر سنتی (فنی)، چندین امتحان شفاهی به صورت جداگانه گرفته می‌شود. در این فرایند هر فرد، در سه امتحان شفاهی شرکت می‌کند که ممکن است در یک روز یا در ظرف چند روز، این سه امتحان برگزار شود. هر امتحان قسمتی از دانش در موضوعات متفاوت پلیسی را ارزیابی می‌کند، معمولاً در این امتحان‌ها مسائل بسیار جزئی‌تر از امتحان شفاهی سنتی بررسی می‌شوند.

مصاحبه‌ی فنی به دنبال بررسی بهتر کیفیت درونی متقاضی ترفیع است. هدف اولیه امتحان شفاهی، ارزیابی دانش متقاضی است. برای همین خیلی شبیه به امتحان کتبی است، مگر سؤالاتی که از وسعت بیشتری برخوردار باشند یا آن‌هایی که باید فقط به صورت شفاهی پرسیده شوند. این روش همانند امتحان شفاهی سنتی برگزار می‌شود با این تفاوت که دو یا سه هیأت به طور جداگانه وجود دارد و هر هیأت یکی از ابعاد دانش و مهارت فرد را ارزیابی می‌کند (Jetmore, 1999).

برای نمونه برای ترفیع به درجه‌ی گروه‌بانی هیأت‌ها می‌توانند موارد زیر را در مصاحبه‌ها مورد توجه قرار دهند:

هیأت اول: ارزیابی دانش متقاضی، در خصوص میزان آگاهی وی از مهارت‌ها و فعالیت‌های نظارتی؛

هیأت دوم: ارزیابی دانش متقاضی، در خصوص میزان آگاهی وی از روش‌ها، آموزش‌ها، دستورالعمل‌های راهنما یا دیگر منابع فنی نظارتی؛

هیأت سوم: ارزیابی دانش متقاضی در خصوص آگاهی وی از قوانین دولتی و مقررات شهرداری و...

فرم‌های ارزیابی امتحان‌های شفاهی فنی، در ادارات مختلف متفاوت است که نمونه‌هایی از آن، در قالب فرم شماره‌ی (۲) - پیوست شماره‌ی (۲) - و فرم شماره‌ی (۳) - پیوست شماره‌ی (۳) - آورده شده است.

### امتحان‌های عملی

شکل‌گیری امتحان‌های عملی، نشان‌دهنده‌ی این است که اعتماد به روند امتحان‌های فعلی دچار خدشه شده است (یعنی امتحان‌های کتبی و شفاهی، مدت سابقه در درجه‌ی فعلی، ارزیابی عملکرد و...).

امتحان سنتی برای ترفیع در سال‌های اخیر بسیار مورد نقد قرار گرفته است به طوری که اکثر محققان، امتحان‌های ترفیع را تبعیض‌آمیز، نامعتبر، غیر منصفانه دانسته و ارتباط آن را در رسیدن به اهداف مورد نظر کم دانسته‌اند.

در امتحان‌های ترفیع سنتی فقط برگزارکنندگان به دنبال ترفیع بودند در حالی که با روش امتحان‌های عملی، نقاط ضعف و قوت افراد به خوبی احصاء می‌شود و برای رفع آن‌ها، فرد و سازمان می‌توانند برنامه‌ریزی کنند. در این امتحان افراد وارد یک سری فعالیت‌های نظام‌مند می‌شوند که با شغل آن‌ها در درجه‌ی جدید ارتباط و با شرایط واقعی آن تطبیق می‌کند. برای برگزاری چنین امتحان‌هایی افراد ارزیاب، آموزش لازم را دیده‌اند؛ این‌که چگونه افراد را به صورت فردی و در قالب گروه ارزیابی کنند و چگونه تمرینات را اجرا نمایند که شبیه شرایط کاری واقعی باشد (Jetmore, 1999).

### انواع امتحان‌های عملی ترفیع

امتحان‌های عملی همان‌طور که گفته شد، شامل انواع گوناگون موارد امتحانی است که شغل را شبیه‌سازی کرده است (Joiner, 2002). تعدادی از امتحان‌های عملی، شامل امتحان‌هایی است که به دنبال محک زدن دانش و آگاهی متقاضیان است. این نوع از امتحان‌ها باعث می‌شود که میزان اعتبار فرایند، افزایش یابد (Dayan & Fox, 2002).

اگرچه این امتحان‌ها، برای ترفیع مورد استفاده قرار می‌گیرند ولی برخی از ادارات امتحان‌های عملی را نیز در فرایند گزینش و استخدام پلیس مورد استفاده قرار می‌دهند (Gaines, 2007). گنیز و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) چند نمونه متفاوت از امتحان‌های عملی را احصاء کرده‌اند؛ در ادامه به معرفی آن‌ها می‌پردازیم.

### ۱- مذاکرات گروهی بدون رهبر<sup>۱</sup>

این امتحان، شبیه سازی یک جلسه است، به شرکت کنندگان در این امتحان، یک موضوع داده می شود که معمولاً یک مسأله و یا مشکل خاصی است، شرکت کنندگان نیز لازم است روی آن بحث نمایند و راه حلی را برای رفع آن ارائه نمایند. در این امتحان، فرایند ارتباط بین فردی و تعاملات مهم تر از ارائه راه حل مسأله است (Gaines, 2007).

### ۲- بازی نقش<sup>۲</sup>

فرد متقاضی ترفیع در امتحان با یک نفر بازیگر که نقش خاصی را بازی می کند، روبه رو می شود. تعامل و برخورد متقاضی با بازیگر، توسط ارزیابان نظارت می شود. بازیگر، نقش یک شهروند، کارگر، افسر مادون یا مافوق، یا شخصی از یک سازمان دولتی را بازی می کند. قابل ذکر است در این امتحان به جهت آمادگی بازیگر و در پایان ارزیابی بهتر متقاضیان ترفیع، یک متنی به بازیگر داده می شود که شرایط و موقعیت نقش و این که چگونه باید در برابر اعمال و گفتار مختلف فرد متقاضی، واکنش نشان دهد در آن درج شده است (Gaines, 2007).

### ۳- سخنرانی<sup>۳</sup>

در این امتحان، شرکت کننده به ایراد سخنرانی می پردازد. این سخنرانی توسط ارزیابان مشاهده می شود. برای بهتر شدن ارزیابی، انواع موقعیت های سخنرانی مختلف ابداع می شود؛ برای نمونه سخنرانی برای نمایندگان دولت، آموزش آکادمیک، سخنرانی برای گروهی از شهروندان. در پایان سخنرانی، ارزیابان از فرد شرکت کننده، سؤالاتی می پرسند (Gaines, 2007).

### ۴- امتحان انجام امورات جاری<sup>۴</sup>

این تمرین شامل انواع مختلف کارهای نوشتنی است که از متقاضی انتظار می رود در شغل خود انجام دهد. برای نمونه انتصابات، درخواست برای تعطیلات یا مرخصی استحقاقی، تغییرات برنامه های کاری، نامه ها و ارتباطات شهروندان، مشکلات انضباطی، تقاضا برای سخنرانی، تکمیل

1. Leaderless Discussion Group

2. Role-Play Exercise

3. Presentation Exercise

4. In-Basket Exercise



گزارش‌ها و ... متقاضی در این امتحان، کارهای نوشتنی را انجام داده و ارزیابان بر اساس میزان کامل بودن و تطابق داشتن با سیاست‌های اداره، به وی نمره می دهند (Gaines, 2007).

#### ۵- امتحان عملی تکنیک و رویکردهای حل مسأله<sup>۱</sup>

برای شرکت کنندگان، مسأله ای تعریف شده و از آن‌ها خواسته می‌شود تا اقدامات لازم را برای حل آن ارائه دهند. فرد لازم است به امتیازدهندگان نشان دهد که بر اساس چه ترتیبی، امور را سر و سامان می‌دهد؛ مسأله را با چه کسانی در میان می گذارد؛ یا این که با کدام یک از واحدهای پلیس یا ادارات دولتی برای حل مشکل تماس برقرار می کند. نمونه هایی از تاکتیک‌های حل مسأله عبارتند از: موقعیت گروگان گیری، درگیری در یک فروشگاه، افسری که وارد یک نزاع خانوادگی شده است، مسائل جنایی، تصادفات رانندگی خاص که برای نمونه در یکی از خودروها، کالا و یا مواد مخاطره آمیز وجود دارد (Gaines, 2007).

#### ۶- امتحان عملی نظارت بر گزارش‌ها<sup>۲</sup>

در این تمرین شرکت کنندگان چند گزارش مختلف را تکمیل می کنند. در این تمرین ملاک نمره دهی ارزیابان، انجام مناسب وظایف عمومی است که معمولاً توسط ناظران انجام می‌شود (Gaines, 2007).

#### امتحان‌های عملی چگونه برگزار می‌شوند؟

در حقیقت برای کامل بودن تأثیر امتحان‌های عملی، لازم است ترکیبی از امتحان‌های مختلف برگزار شود تا توانایی متقاضیان ترفیع را در خصوص دانش، مهارت و توانایی‌های آنان به خوبی بسنجند. برخلاف سایر روش‌ها، این امتحان، یک امتحان جامع است. انتخاب انواع گوناگون امتحان‌های عملی نیز، بر اساس درجه و جایگاهی است که متقاضیان ترفیع برای آن تلاش می‌کنند. برای نمونه امتحان عملی گزارش نویسی برای درجات گروه‌بانی انجام می‌شود؛ در حالی که امتحان عملی مذاکرات گروهی بدون رهبر و یا امتحان عملی انجام امورات جاری، امتحان‌های ارتقاء به درجات بالاتر است.

1. Tactical or Problem- Solving Exercise

2. Report Checking Exercise

یکی از مشکلات امتحان‌های عملی، مدیریت تعداد زیادی از متقاضیان است. از این رو امتحان‌های عملی هزینه و وقت‌گیرتر از امتحان‌های سنتی است. متقاضیان در گروه‌های چهار تا هشت نفره تقسیم می‌شوند؛ در هر گروه، حداقل دو ارزیاب برای ارزیابی افراد وجود دارد. معمولاً برای این که تعداد کمتری متقاضی برای این قسمت باقی بماند، همچنان هر اداره امتحان‌های کتبی، شفاهی و غیره را برگزار می‌کند تا متقاضیان کمتری برای این مرحله باقی بمانند.

برگزاری امتحان‌های عملی می‌تواند دو روز کامل طول بکشد. هم‌چنین داوطلبان در زمان امتحان عملی باید در خصوص مکان و زمان امتحان‌ها به خوبی مطلع شوند (Jetmore, 1999). کالدون و هم‌کاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) تعدادی از مواردی که در اجرای مناسب امتحان‌های عملی باید به آن توجه شود را شناسایی کردند، که به عنوان جمع‌بندی این قسمت مطرح می‌شود:

- ۱- باید برنامه‌ریزی و همکاری دقیقی وجود داشته باشد. اغلب برنامه‌های برگزاری امتحان‌های عملی، برای چندین روز انجام می‌شود و ارزیابان، متقاضیان زیادی را ارزیابی می‌کنند.
- ۲- باید بر تجزیه و تحلیل شغل تأکید شود تا به طور دقیق ابعاد و وظایف شغل تعریف و تبیین گردد.
- ۳- تمرینات باید شبیه‌سازی شده باشند تا با نیازمندی شغل هماهنگ بوده و ویژگی‌هایی که برای شغل اهمیت دارد ارزیابی شوند.
- ۴- ارزیابی‌کنندگان باید واجد شرایط و در برگزاری امتحان‌های عملی و شناخت ملاک‌های ارزیابی، آموزش لازم را دیده باشند.
- ۵- متقاضیان باید در خصوص زمان‌بندی و نیز این که چه انتظاراتی از آنان در امتحان‌های عملی وجود دارد، آگاهی داشته باشند.
- ۶- در امتحان‌های عملی باید مشخص شده باشد که چگونه نمره به افراد داده می‌شود؛ شیوه‌ی داوری ارزیابان و یا شیوه‌ی ارزیابی ابعاد شغل و یا اجرای وظیفه چگونه انجام می‌شود؛ دیگر این که لیست متقاضیان قبول شده در فرایند ترفیع چگونه تنظیم می‌گردد.
- ۷- متقاضی باید بازخوردی از عملکرد خود اخذ نماید.

### جمع بندی

در جمع بندی مطالب می توان نکاتی را که در شکل شماره ۱) مطرح شده است به مثابه نکات کلیدی برای داشتن پلیس شایسته از مطالعه و بررسی شیوهی ترفیع کارکنان در پلیس انگلستان و آمریکا استخراج کرد.

شروع خدمت از درجه اول بدون توجه به تحصیلات
ترفیع رقابتی بر اساس امتحان های متناسب با جایگاه جدید
انجام ترفیع با توجه به نیاز سازمانی بر پایه ارتباط تنگاتنگ جایگاهها با درجات
پرداخت حقوق بر اساس سابقه، تحصیلات و کارایی
توجه به نخبگان دانشگاهی و استخدام و ترفیع آنان در قالب طرح ارتقای سریع

شکل شماره ۱): نکات کلیدی برای داشتن پلیس شایسته

در توضیح شکل شماره ۱) می توان گفت که شروع خدمت از درجه ی اول باعث می شود که بتوان از افراد تحصیل کرده در درجات ابتدایی استفاده کرد. این درجات که معمولاً وظایف اصلی پلیس در برخورد و مواجهه با مردم را عهده دار هستند می تواند یک گام به جلو، در شیوهی بهینه سازی تعامل پلیس با مردم و نیز افزایش اثربخشی پلیس با توانمندی و قابلیت های حل مسأله ی کارکنان تحصیل کرده قلمداد شود. در این بین برای این که افراد دارای تحصیلات بالاتر از انگیزه ی لازم برای انجام خدمت در درجات ابتدایی برخوردار باشند در پرداخت حقوق، میزان تحصیلات افراد مدنظر قرار می گیرد.

دیگر این که در ترفیع درجات صرفاً بر اساس نیاز سازمانی عمل می شود؛ لذا در صورت وجود جای خالی در جایگاهها، ترفیع صورت می گیرد. این ترفیع نیازمند برگزاری امتحان های رقابتی است. همچنین با توجه به این که تغییر درجه به تغییر جایگاه و به تبع آن تغییر وظایف منجر می شود لازم است امتحان های ترفیع متناسب با وظایف جدید طراحی و اجرا شوند. دیگر این که نمره ی کارایی افراد در درجه و جایگاه فعلی امتیاز بالایی در ترفیع نداشته یا اصلاً محاسبه نمی شود؛ چرا که فردی ممکن است به عنوان یکی از کارکنان بخش گشت از کارایی بالایی برخوردار باشد ولی در درجاتی که لازم است وظایف مدیریتی انجام دهد شایستگی و توان لازم را

نداشته باشد. لذا سابقه و یا کارایی در درجه می فعلی ملاک ترفیع نیست. این امر می تواند انگیزه می افراد با سابقه و افرادی که از کارایی بالایی برخوردار هستند را کاهش دهد؛ لذا برای رفع این مسأله در پرداخت حقوق افراد، مدت سابقه و نیز نمره می کارایی فرد، ملاک های افزایش حقوق است. لذا اگر فردی بتواند برای سال های طولانی یا برای همیشه به درجات بالاتر برود ولی می تواند بر اساس افزایش سابقه می خدمت، افزایش نمره می کارایی و نیز افزایش مدرک تحصیلی، مبلغ حقوق دریافتی خود را افزایش دهد. دیگر این که برای جذب افراد نخبه می دانشگاهی، لازم است طرح ارتقای سریع در ادارت پلیس اجرا شود. در این طرح، افراد واجد شرایط از همان آغاز استخدام، آموزش های خاصی را می بینند؛ به گونه ای که بتوانند از عهده می امتحان های ترفیع به خوبی برآمده و به سرعت به جایگاه های مدیرتی ارتقا یابند. قابل ذکر است که این افراد هم مانند سایر کارکنان از درجه می اول شروع به خدمت می کنند؛ با این تفاوت که شرط حداقل زمان توقف در یک درجه برای آنها به نسبت سایر افراد کمتر است؛ دیگر این که آموزش هایی که برای تصدی مناصب مدیریتی پلیس لازم است از همان ابتدا در برنامه های آموزشی آنها قرار دارد. انتظار می رود که این افراد با توجه به صلاحیت ها و توانمندی های بالقوه و اقداماتی که به منظور به صحنه می عمل در آوردن این توانمندی ها انجام می شود، بتوانند از عهده می وظایف مدیریتی سازمان پلیس در عصری که تغییر و تحولات در جامعه به سرعت در حال وقوع است برآیند.

### منابع:

- Caldwell, C., G. Thornton, & M. Gruys. (2003), **Ten Classic Assessment Center Errors: Challenges to Selection Validity**, *Public Personnel Management* 32, pp. 73–88.
- City of Lawton Oklahoma ( 2008), **Promotion System for Sworn Officers**, [http://www.cityof.lawton.ok.us/citycode/administrative\\_policies/section\\_11/1.html](http://www.cityof.lawton.ok.us/citycode/administrative_policies/section_11/1.html)
- City of New Orleans (2009), **Salary and Benefits**, <http://www.cityofno.com/portal.aspx?portal=50&tabid=45>.
- Clarke, Michael (2001), **Blunkett's Hit Squads Will Collar Lazy Police; Home Secretary's War on "Laggardly" Officers Who Let the Criminals Win**, <http://www.thefreelibrary.com/Blunkett%27s+hit+squads+will+collar+lazy+police%3b+Home+Secretary%27s+war...-a078234181>
- Dayan, K. R., & S. Fox. (2002), **Entry-Level Police Candidate Assessment Center: An Efficient Tool or A Hammer to Kill A Fly?**, *Personnel Psychology* 55, pp. 827–849.
- en.wikipedia.org, (2010a), **Police Ranks of the United Kingdom**, [http://en.wikipedia.org/wiki/Police\\_ranks\\_of\\_the\\_United\\_Kingdom](http://en.wikipedia.org/wiki/Police_ranks_of_the_United_Kingdom)
- en.wikipedia.org (2010b), **Police Ranks of the United States**, [http://en.wikipedia.org/wiki/Police\\_ranks\\_of\\_the\\_United\\_States](http://en.wikipedia.org/wiki/Police_ranks_of_the_United_States)
- Gaines, Larry K. (2007), **Assessment Centers, Personnel**, Greene, Jack R. editor, *The Encyclopedia of Police Science*, U.S, Taylor & Francis Group, LLC.
- Hickman, m., & Reaves, B.A.(2003), **Local Police Departments 2000**, Washington, DC: Bureau of Justice Statistics.
- Home Office (1997), **Graduate Opportunities for Fast Stream Promotion in the Police Service**, <http://www.nationalarchives.gov.uk/ERORRecords/HO/421/2/hmic/apshome.htm>.
- Institute for Career Research (2010), **Career as A Police Detective, Inspector – Investigator**, Chicago Institute Research Number 380, [www.Careers-internet.org](http://www.Careers-internet.org)
- Jason-Lloyd, Leonard (2005), **An Introduction to Policing and Police Powers**, Great Britain, British Library Cataloguing in Publication Data.
- Jetmore, Larry F.(1999), **Police Sergeant Examination Preparation Guide**, USA, IDG Books Worldwide, Inc.
- Joiner, D. (2002), **Assessment Centers: What's New?**, *Public Personnel Management* 31, pp. 179–185.

- Long, Matt(2005), **United Kingdom**, Sullivan, Carry E. (Editor) *Encyclopedia of Law Enforcement (Vol:3- International)*, US, A SAGE Reference Publication.
- McCathy, William F.(2005), **Detectives**, Sullivan, Larry E. (Editor) *Encyclopedia of Law Enforcement (Volume 1, State and Local)*, USA, California, SAGE.
- *Police England & Wales (2003)*, **Statutory Instruments**, No. 527
- *Police-Recruitment.co.uk (2010a)*, **Pass the Police Recruitment Process: Police Sergeant**, [http://www.police-recruitment.co.uk/police\\_sergeant.html](http://www.police-recruitment.co.uk/police_sergeant.html)
- *Police- Recruitment.co.uk (2010b)*, **Pass the Police Recruitment Process: Police Officer Role Play**, [http://www.police-recruitment.co.uk/police\\_role\\_play.html](http://www.police-recruitment.co.uk/police_role_play.html)
- *Police- Information.co.uk (2010c)*, **Police Pay Review**, <http://www.police-information.co.uk/policepay.htm>
- Rostker, Bernard D. & Hix, William M. & Wilson, Jeremy M. (2007) **Recruitment and Retention, Lessons for the New Orleans Police Department**, Rand corporation.
- *South Yorkshire (2010)*, **Acting Rank and Temporary Promotion**, <http://www.southyorks.police.uk/foi/publicationscheme/policiesandprocedures/active/72005>
- Sullivan, Larry E. editor- in-chief (2005), **Encyclopedia of Law Enforcement**, volume 2 (Federal), California, SAGE publication.
- Taylor, Morris A.(2007), **Sergeants/Middle Management**, Greene, Jack R. editor, *The Encyclopedia of Police Science*, U.S, Taylor & Francis Group, LLC.
- *The Los Angeles Police Department (2008)*, **Sworn Police Officer Class Titles and Job Descriptions**, [http://www.lapdonline.org/join\\_the\\_team/content\\_basic\\_view/9127](http://www.lapdonline.org/join_the_team/content_basic_view/9127)
- *University of Houston – Downtown(2010)*, **Police Pay Grade Structure**, [http://www.uhd.edu/about/hr/police\\_pay\\_table.html](http://www.uhd.edu/about/hr/police_pay_table.html)
- Weber, Renate (2001), **Police Organization and Accountability a Comparative Study**, Kadar, Andras (Editor) *Police in Transition Essays on the Police forces in Transition Countries*, Hungary, Central European University Press, pp. 39-69.
- Whetstone, Thomas. (2001), **Copping Out: Why Police Officers Decline to Participate in the Sergeant's Promotional Process**, *American Journal of Criminal Justice* 25, pp.146–159.

پیوست شماره‌ی (۱) - فرم شماره‌ی (۱): فرم ارزیابی مصاحبه شفاهی سنتی

شاخص‌های نمره دهی	
	۱- نظریه کلی: ظاهر عمومی، نحوه صحبت کردن، نحوه ادای کلمات، نحوه رفتار، مهارت‌های ارتباطی و...
۱۰۰،۹۰،۸۰،۷۰،۶۰،۵۰،۴۰	
	۲- زیرک بودن و اعتماد به نفس: آمادگی در درک معانی سؤالات و اطمینان به جواب‌هایی که می‌دهد
۱۰۰،۹۰،۸۰،۷۰،۶۰،۵۰،۴۰	
	۳- علاقمندی و نگرش: علاقه‌مندی خالص به جایگاهی که برای آن امتحان می‌دهد، نگرش فرد به کارکردهای شغل جدید
۱۰۰،۹۰،۸۰،۷۰،۶۰،۵۰،۴۰	
	۴- حل مسأله/قضاوت/چگونگی ارائه نظر و عقیده توانایی در قضاوت مناسب، تصمیم‌گیری، استفاده از منطق در ریشه‌یابی قضیه، چگونگی بررسی گزینه‌های مختلف، تجزیه و تحلیل موقعیت، نتیجه‌گیری کردن
۱۰۰،۹۰،۸۰،۷۰،۶۰،۵۰،۴۰	
	۵- مسئولیت و پختگی: پختگی لازم را برای شغل جدید برخوردار باشد و بتواند ارتباط‌های عمومی را با توجه به جایگاهش برقرار نماید
۱۰۰،۹۰،۸۰،۷۰،۶۰،۵۰،۴۰	
	۶- دانش شغلی: وظایف، روش‌ها و فعالیت‌هایی که مرتبط با جایگاه جدید است را درک کند و توانایی برای استفاده از مهارت‌ها در اجرای وظایف را داشته باشد
۱۰۰،۹۰،۸۰،۷۰،۶۰،۵۰،۴۰	

پیوست شماره‌ی (۲) - فرم شماره (۲): فرم ارزیابی امتحان شفاهی فنی

فرم نمره دهی امتحان شفاهی فنی	
(۱۰، ۲۰، ۳۰)	دانش شغلی -----
(۶، ۸، ۱۰)	میزان درک و زیرکی -----
(۶، ۸، ۱۰)	توانایی تصمیم‌گیری -----
(۶، ۸، ۱۰)	کاردانی -----
(۴، ۵، ۶)	قضاوت -----
(۴، ۵، ۶)	رفتار -----
(۴، ۵، ۶)	وضعیت ظاهری -----
(۴، ۵، ۶)	پختگی -----
(۴، ۵، ۶)	نحوه کلام -----
(۴، ۵، ۶)	ابتکار و علاقه مندی -----

کمترین و بیشترین اعداد در پراگم در فرم شماره‌ی (۲)، به معنی حداقل و حداکثر نمره برای معیار مذکور است. در پایان جمع نمرات، نمره نهایی هر فرد را تعیین می‌کند (Jetmore, 1999).

پیوست شماره‌ی (۳) - فرم شماره‌ی (۱-۳): نمونه فرم ارزیابی مصاحبه شفاهی فنی (هیات شماره یک)

امتحان شفاهی - برای اخذ درجه گروهبانی در شهر نیوبرگ				
نام و نام خانوادگی: ..... هیات: ..... نمره: ..... تاریخ: ..... زمان: .....				
بعد یک: ارتباطات گفتاری				
نامناسب	قابل قبول	مناسب	در چه حدی داوطلب از موارد ذیل برخوردار است:	
			صحبت کردن با عبارات کوتاه و شفاف	
			برقرار کردن ارتباط چشمی مناسب	
			رساندن مفهوم از طریق موارد مناسب غیر گفتاری	
			پرسیدن سؤال برای روشن تر کردن موضوع	
			از روی دقت گوش دادن	
			استفاده از زبان و گفتار متناسب با موضوع	
بعد یک: ارتباطات گفتاری				
			ضعیف	قابل قبول نیست
			۱	۲
			قابل قبول	خوب
			۳	۴
			خیلی خوب	۵

پیوست شماره‌ی (۴) - فرم شماره‌ی (۲-۳): نمونه فرم ارزیابی مصاحبه شفاهی فنی (هیات شماره دو)

امتحان شفاهی - برای اخذ درجه گروهبانی در شهر نیوبرگ				
نام و نام خانوادگی: ..... هیات: ..... نمره: ..... تاریخ: ..... زمان: .....				
بعد دوم: نظارتی				
نامناسب	قابل قبول	مناسب	در چه حدی داوطلب از موارد زیر برخوردار است:	
			نمایش این مهارت‌هایی که به زیر دست بگوید در چه مواقعی عملکرد شغلی و رفتار شغلی فرد مناسب نیست	
			نمایش مهارت‌های برنامه ریزی برای انجام یک سلسله فعالیت‌ها برای حل مشکل افراد	
			ارجاع فرد به مراکز مشاوره یا دیگر مراکز در صورت نیاز با بیان و رفتار ماهرانه	
			نمایش مهارت در به کار بردن انعطاف پذیری و بصیرت در برخورد با شکایت فرد	
			انجام فعالیتی که نشان از پشتیبانی و تقویت استانداردها، اهداف و اخلاق سازمان است	
بعد دوم: بعد نظارتی				
			ضعیف	قابل قبول نیست
			۱	۲
			قابل قبول	خوب
			۳	۴
			خیلی خوب	۵