

**استناد:** فلمینگ، جینی، آن اسکات؛ مترجم: مهدی سرابی؛ (۱۳۹۸). «ارزیابی عملکرد سازمان‌های پلیسی استرالیا». توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۶، شماره ۷۱، صص ۱۲۵-۱۴۱.

## ارزیابی عملکرد سازمان‌های پلیسی استرالیا

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۱۹

جینی فلمینگ، آن اسکات<sup>۱</sup>، مترجم: مهدی سرابی

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۱

### چکیده:

در این مقاله که در آن به ارزیابی عملکرد سازمانی در کشور استرالیا پرداخته شده است، با نگاهی اجمالی، برخی از نکات ضعف و قوت ارزیابی عملکرد براساس شاخص‌های کمی در ایالت‌ها و قلمروهای استرالیا مورد بررسی قرار می‌گیرند. در بحثی کلی درباره مزایا و محدودیت‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های پلیسی، «جلسات بررسی پیامد عملکرد سازمانی»<sup>۲</sup> بطور خاص مورد بررسی قرار گرفته است. استدلال می‌شود که برای دستیابی به تصویری دقیق و معتبر از دست‌آوردهای سازمان‌های پلیسی، به دلیل پیچیدگی کار پلیس، بایستی فرایندها و نتایج در کنار هم ارزیابی شوند. همچنین، برخی از اقدامات اخیر برای ارزیابی برخی از جنبه‌های کمتر ملموس کار پلیس مورد تایید قرار می‌گیرند. در آخر، پیشنهاد می‌شود که اگرچه ارزیابی عملکرد سازمانی می‌تواند ابزاری با هدف بخصوص یادگیری برای سازمان‌های پلیسی قلمداد شود، ولی در عین حال نیز نوآوری را محدود ساخته و منجر به عکس‌العمل‌های روزمره، تکراری و غیرخلاقانه می‌شود.

### کلیدواژه‌ها:

ارزیابی عملکرد سازمانی، سازمان‌های پلیس

1. Jenny Fleming
2. Ann Scott
3. Operational Performance Reviews

## مقدمه

از اواخر دهه ۱۹۸۰، دولت استرالیا، همانند بسیاری از کشورهای غربی اقدام به بکارگیری اصول مدیریت-گرایی<sup>۴</sup> یا «مدیریت دولتی نوین<sup>۵</sup>»، نمود؛ فرایندی که طی آن تکنیک‌های مدیریت در بخش خصوصی در سازمان‌های بخش دولتی بکار برده می‌شوند. بنابراین دولت‌ها، بتازگی علاوه بر اینکه متمرکز بر کسب ارزش از بودجه‌ی اختصاص یافته شده‌اند، به عملکرد و پیامدها نیز توجه می‌کنند. در ارزیابی عملکرد، تمرکز بر شاخص‌های عملکردی، سنجش و شفافیت است و شامل تعیین اهداف و مأموریت‌های مورد توافق دولت و سازمان دولتی و انجام وظایف مرتبط با مأموریت‌های سازمانی می‌شود. بیشتر سازمان‌های پلیسی که بدنبال ارزیابی عملکرد بودند، بیانیه مأموریت خود را تغییر داده و اهداف عملکردی را که قادر به کمی‌سازی و گزارش نتایج هستند در آن آوردند. یکی از ویژگی‌های متمایز «ارزیابی عملکرد» تعیین شاخص‌های عملکردی کلیدی به منظور ممکن ساختن ارزیابی کارایی و اثربخشی است. این شاخص‌ها بطور کلی شامل ارائه خدمات، کیفیت خدمات و سنجش کارایی می‌شود؛ به عبارت دیگر، مقیاس‌هایی که میزان پاسخگویی به جامعه و تحقق برنامه مدیریتی را می‌سنجد. سازمان‌های ارائه دهنده خدمات پلیسی می‌بایست خود را با این اصلاحات هماهنگ می‌کردند، اما این اصلاحات همزمان با دسترسی بیشتر به آمار پلیسی از طریق سرمایه‌گذاری در فناوری‌های اطلاعات، و استفاده مدیران پلیس از این آمار اتفاق افتاد.

بعنوان بخشی از این تغییر و بکارگیری اصول «مدیریت دولتی نوین»، سازمان‌های ارائه دهنده خدمات پلیسی در استرالیا، اقدام به نهادینه‌سازی فرهنگ جدید در سازمان کردند که طی آن ساختارهای مدیریت از سلسله‌مراتب به مسطح تغییر یافت، مسئولیت در قبال برنامه‌ریزی‌های راهبردی و مصارف بودجه به «مدیران صف» منتقل شد، و پاسخگویی اداری و سازمانی ترویج گردید. خزانه‌داری‌های استرالیا ارزیابی عملکرد را در تمام سازمان‌های بخش دولتی به اجرا گذاشته است و این رویکرد تبدیل به یکی از مولفه‌های شیوه‌های اجرایی و راهبردی جامع و هماهنگ مدیران شده است. حرکت به سمت «مدیریت با هدف دستیابی به پیامدهای برنامه‌ها»، یا به عبارت دیگر ارزیابی عملکرد پیامدگرا، با چرخه بودجه سالانه در ارتباط نزدیک است. معنای لغوی این رویکرد «ارزش در قبال پول<sup>۶</sup>» است که ارزیابی و شفافیت را به همراه می‌آورد.

اهمیت یافتن اصل «ارزش در قبال پول» به این معنی بوده است که خروجی‌های سازمان سنجیده و ارزشیابی می‌شوند. در استرالیا (و البته در بریتانیا)، حوزه‌های استحفاظی پلیس، هنگام ارزیابی عملکردشان، با مسائلی متفاوت با سازمان‌های بخش خصوصی روبرو شدند. در استرالیا، «کمیسرین

4. Managerialism

5. New Public Management

6. Value for Money

بهره‌وری<sup>۷</sup>» (کمیت‌ه هدایت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸) موسسات ارائه دهنده خدمات پلیسی را با یکدیگر مقایسه می‌کند. در هر ایالت، عملکرد موسسات را خزانه‌داری‌های ایالتی مقایسه می‌کند. بعضی مواقع رسیدن به توافق درباره شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد پلیس دشوار می‌شود. اجرای ارزیابی عملکرد در سطح فدرال سخت بوده است و همچنان موضوعی جنجالی است (دوپات<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳).

در این مقاله، بصورت اجمالی برخی از راهبردها و نکات ضعف ارزیابی عملکرد کمی در سازمان‌های پلیسی بررسی می‌شود، و تمرکز اولیه بر روی حوزه‌های استحفاظی واقع در ایالت‌ها و قلمروهای استرالیا<sup>۱۰</sup> است. همچنین، ارزیابی سازمانی بصورت خاص مورد بررسی قرار می‌گیرد (برخلاف مطالعات اخیر که در آنها به یکایک راهبردهای ارزیابی عملکرد پرداخته شده است). در این مقاله، ابتدا برخی از مزایا و محدودیت‌های کلی اجرای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های پلیسی بحث می‌شود؛ سپس، برگزاری «جلسات نقد عملکرد سازمانی<sup>۱۱</sup>» در حوزه‌های استحفاظی استرالیا مورد بررسی دقیق قرار می‌گیرد. در این مقاله، استدلال می‌شود که برای رسیدن به تصویری دقیق و جامع از دست‌آوردهای سازمان‌های پلیسی، بایستی کار پلیس را، به دلیل ماهیت پیچیده آن، از دو جنبه فرایند و محصول بدست آمده مورد ارزیابی قرار داد.

ابتدا، بطور کلی نکات ضعف و قوت ارزیابی عملکرد سازمانی نقد و بررسی شده و سپس برخی اطلاعات درباره خدمات ارائه شده در سازمان‌های پلیس استرالیا ذکر می‌شود. در آخر نیز شرایط حاکم بر سازمان‌های پلیسی استرالیا بصورت دقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## مدیریت عملکرد

محور بحث درباره مدیریت عملکرد در سازمان‌های پلیس متمرکز بر این موضوع است که آیا ارزیابی‌های کمی می‌توانند پیچیدگی فعالیت‌های پلیس را به درستی ارزیابی کنند. سازمان‌های دولتی مانند بهداشت، آموزش و پلیس مستقل از دیگر سازمان‌ها فعالیت نمی‌کنند. سازمان‌های پلیس برای مثال، مرتباً با دادستان‌ها، دادگاه‌ها، زندان‌ها و موسسات ناظر بر اجرای احکام تعلیق<sup>۱۲</sup> مراقبتی<sup>۱۳</sup> تعامل می‌کنند.

7. Productivity Commission

8. Steering Committee

9. DuPont

۱۰. استرالیا از شش ایالت و دو سرزمین یا قلمرو تشکیل شده است - مترجم

11. Operational Performance Reviews

12. Probation agencies

۱۳. نوعی کیفر است سالب آزادی برهکار نمی‌شود (بزه‌کار حبس نخواهد کشید) ولی او را به انجام مستمر برخی شرایط تخمیلی ملزم می‌کند.

در حقیقت، بیشتر کار پلیس متکی به همکاری و امور کاری این موسسات است و تاثیر سازمان‌های پلیس بر آمار جرم نمی‌تواند مجزا از خروجی‌های دیگر سازمان‌ها باشد.

در ارزیابی عملکرد، گرایش به کاهش پیچیدگی کار پلیس به یک بُعد وجود دارد. پیچیدگی کار و میزان خُبرگی افرادی که کار را انجام می‌دهند را نمی‌توان به راحتی ارزیابی کرد. اگرچه ارزیابی شاخص‌های خروجی مانند نرخ دستگیری و زمان پاسخگویی را می‌توان ارزیابی، اما این قبیل ارزیابی‌ها نمی‌توانند منعکس کننده میزان خُبرگی یا کیفیت عملکرد باشند. به بیان دیگر، در ارزیابی خروجی، فرایند نادیده گرفته می‌شود.

انگیزه طرفداران ارزیابی عملکرد پلیس افزایش پاسخگویی پلیس است (کارتر<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۲، صفحه ۵۲). در سازمان‌های پلیس استرالیا، که سازمان‌های بزرگی بوده و برخی از آنها مناطق جغرافیایی وسیعی را پوشش می‌دهند، تمرکززدایی، و واگذاری مسئولیت به مناطق کوچکتر و ایستگاه‌های پلیس مورد اقبال مدیران قرار گرفته است. اگر نگرانی از دست دادن کنترل وجود نداشته باشد، می‌توان شاخص‌های پاسخگویی سختگیرانه‌ای را تعیین کرد. ارزیابی عملکرد راهی برای تحقق این هدف فراهم می‌آورد. علاوه، تداوم تخصیص بودجه دولتی، حداقل به لحاظ نظری، به نتایج متکی است. ارزیابی عملکرد سازمانی با خلاصه نمودن فعالیت‌های پیچیده به یک فعالیت قابل ارزیابی و با مقیاس کمی، مدیریت، ثبت و پایش آمار را آسان‌تر کرده، و خزانه‌داری‌های استرالیا و مدیران ارشد پلیس را ممکن می‌سازد تا مجموع سازمان را ببینند؛ (دی‌برویجن<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰، صفحه ۴). ارزیابی عملکرد، با این وجود، برای سازمان‌ها هم مزایا و و اثرات بالقوه مخرب را به‌همراه دارد.

## مزایا

### شفافیت

همیشه نمی‌توان چگونگی ارتباط برخی فعالیت‌ها با اهداف و مأموریت‌های متعدد را مشاهده کرد؛ بخصوص در امور پلیسی «ممکن است ارتباطات درهم تنیده‌ای بین خروجی‌ها و پیامدها وجود داشته باشند» (کارتر و همکاران، ۱۹۹۲، صفحه ۵۳). تاثیر طرح‌های جدید همیشه به راحتی قابل نظارت نیست. در استرالیا، سازمان‌های بخش دولتی ملزم به انتشار اهداف و مأموریت‌های اولویت‌دار خود و گزارش پیشرفت سالانه به قانون‌گذار در فرایند تخصیص بودجه ایالتی هستند. سازمان باید نحوه مصرف بودجه اختصاص یافته خود در نیل به اهدافش را توجیح کند. ارائه نتایج مثبت، حداقل بر روی کاغذ، تخصیص بودجه دولتی را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد و به

14. Carter

15. De Bruijn

معنی عمل به اصل «آنچه که سنجیده می‌شود، انجام می‌شود» و ضرب‌المثل کلین<sup>۱۶</sup> «آنچه که قابل شمارش نیست، ارزش دانستن ندارد» است (ادواردز<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۵، صفحات ۸۸-۹۰).

## یادگیری

ارزیابی عملکرد به مدیران فرصت یادگیری از موفقیت‌ها و همچنین از شکست‌ها را با شناسایی راهبردها و شیوه‌های اجرایی خوب فراهم آورده (کارتر و همکاران، ۱۹۹۲، ۱۹۹۲، صفحات ۵۹-۶۲) و سازمان را قادر به شناسایی عملکرد ضعیف می‌کند. همچنین، ارزیابی<sup>۱۸</sup> مقایسه‌ای<sup>۱۹</sup> میان-سازمانی، و مقایسه درون سازمانی حاصل از ارزیابی عملکرد می‌تواند بعنوان محرک عمل کرده و نوآوری را ترویج دهد (دی‌بوجین، ۲۰۰۲، ص. ۱۰).

ارزیابی عملکرد ابزاری را برای تحقق الزامات پاسخگویی به نهادهای برون سازمانی فراهم می‌آورد. یک سازمان باید مطمئن شود که اهداف و عملکردش به روشنی به یکدیگر مرتبط هستند. یک چارچوب مدیریت عملکرد که عملکرد را به برنامه‌ریزی سازمانی، بودجه‌ریزی و مدیریت منابع ارتباط می‌دهد، این شفافیت و وضوح را فراهم می‌آورد. با مقیاس‌های کمی می‌توان مطمئن شد که سازمان‌ها برای دولت و مصرف بودجه دولتی در حال جمع‌آوری اطلاعات عددی هستند. با ارقام به موقع، دقیق و مرتبط می‌توان تصمیم‌گیری و تهیه و ارزیابی خطمشی آگاهانه‌تری را انجام داد (کارتر و همکاران، ۱۹۹۲، صفحات ۲۱-۲۲). با وجود ابهام نهفته در «اعداد»، خطمشی‌گذار حداقل می‌داند که با وجود اطلاعات مبتنی بر شواهد، خطمشی در حال اجرا است. داده‌های منتشر شده همچنین می‌توانند برای دیگر سازمان‌ها نیز سودمند باشند؛ برای مثال، خروجی‌های دادگاه می‌تواند متکی به خروجی‌های پلیس شود (بروجین، ۲۰۰۲، صفحات ۱۱-۱۲).

## مشکلات بالقوه ارزیابی عملکرد سازمانی

### ارزیابی عملکردی که غیرقابل ارزیابی است

اگرچه با ارزیابی عملکرد عددی در سازمان‌های پلیس می‌توان اطلاعات حیاتی مانند نرخ جرایم گزارش شده، مجموع دستگیری‌ها، نرخ مختومه شدن پرونده‌ها و زمان پاسخ‌گویی را بدست آورد، نمی‌توان از آن به کیفیت کار و اقدامات مهم بسیاری از پلیس‌ها برای افزایش کیفیت زندگی در جامعه پی برد. فعالیت‌های پیش‌واکنشی و حل مسئله که به مشروعیت‌افزایی کمک می‌کنند، برای مثال افزایش ارتباطات

16. Kelvin

17. Edwards

۱۸. الگوبرداری نیز گفته می‌شود؛ به معنی مقایسه فرایندهای کاری و نتایج و پیامدهای اقدامان با سازمان‌های پیشرو. مترجم

19. Benchmarking

با جوامع، همکاری با دیگر موسسات، و مشارکت دادن جامعه در مبارزه با جرایم در این طبقه‌بندی فعالیت‌ها قرار می‌گیرند. ارزیابی این اقدامات ناملموس دشوار است و این خطر وجود دارد که با منابع محدود و رو به کاهش نوع بخصوصی از فعالیت‌ها به سازمان‌های پلیسی دیکته شود. سه پیامد ناخواسته‌ی ناتوانی در ملاحظه ناملموس‌ها عبارتند از:

- توجه به کمیت می‌تواند از توجه به کیفیت بکاهد؛
- فشار برای دستیابی به نتایج می‌تواند انگیزه‌ای برای «فساد» شود؛
- ایده‌ها یا فعالیت‌های نوآورانه «پرخطر» به نظر می‌رسند؛ از این نظر که "ارزیابی عملکرد در بازتولید آنچه موجود است پاداش می‌دهد"

### همکاری میان سازمانی

در امور پلیسی، همانند بسیاری از سازمان‌های دولتی، تاکید زیادی به همکاری میان سازمانی می‌شود. این همکاری، از طریق طرح‌هایی مانند پلیس جامعه محور ترویج می‌شود، که در آن سازمان‌ها با یکدیگر برای حل مسائلی تلاش می‌کنند که موجب رفتار ضد اجتماعی و جرم می‌شوند. بنابراین، نسبت دادن عملکرد و نتایج به یک سازمان واحد دشوار می‌شود. اگر با ارزیابی اشتباه، پیامدها تنها با یک سازمان مرتبط دانسته شوند، ارزیابی گمراه کننده شده و فعالان را سردرگم و بدگمان از فرایند خواهد کرد (فلمینگ<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۶).

### رقابت و ارزیابی مقایسه‌ای<sup>۲۱</sup>

ارزیابی عملکرد می‌تواند رقابت غیرمولد بین چند سازمان ایجاد کرده و مجزا بودن سازمان‌ها از یکدیگر را افزایش می‌دهد. مناطقی که برای منابع با یکدیگر رقابت می‌کنند، ممکن است تمایلی به همکاری برای دستیابی به اهداف و ماموریت‌هایی که به کل مجموعه سازمان‌های پلیسی سودمند هستند، نداشته باشند. همچنین، یکایک مامورانی که برای ترفیع در حال رقابت با یکدیگر هستند نیز تمایلی به به اشتراک گذاری اطلاعات طرح‌های موفقیت‌آمیز با همکاران نخواهند داشت. ارزیابی عملکرد می‌تواند «ذهنیت سیلو<sup>۲۲</sup>» را تقویت کرده و در مجموع به بهره‌وری و اشتراک و تساوی اختیارات آسیب می‌زند (فلمینگ، ۲۰۰۶).

20. Fleming

21. benchmarking

22. Silo mentality

ارزیابی مقایسه‌ای میان مناطق ارائه خدمات پلیسی، که دارای خصوصیات اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی بسیار گسترده‌ای هستند، مقایسه انواع عملکرد را که قابل مقایسه نیستند را برمی‌انگیزد. یک عملکرد واحد ممکن است معانی متفاوتی در شرایط و مناطق مختلف داشته باشد (دی‌بروجین، ۲۰۰۲، ص. ۲۸؛ همچنین رجوع شود به فیسک<sup>۲۳</sup> و لاد<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۰).

### رابطه علت و معلولی

اثبات رابطه بین خروجی پلیس و آمار جرم می‌تواند دشوار باشد. زمانیکه رابطه علت و معلولی فرض و یا به اشتباه تعیین می‌شود، تصویر در هم ریخته‌ی بدست آمده می‌تواند منجر به هدف قرار دادن نامناسب منابع شود. برعکس، رابطه علت و معلولی ممکن است پنهان باشد. فرض رابطه علت و معلولی از یک مجموعه آمار، که بنظر می‌رسد به خروجی پلیسی بخصوصی مربوط است، و سوسه‌انگیز است (کارتر و همکارانش، ۱۹۹۲، ص. ۵۳).

### دانش شغلی

مهم‌ترین ویژگی یک سازمان حرفه‌ای این است که فرایند اصلی کار پیچیده و دانش-متمركز<sup>۲۵</sup> بوده و نیازمند تخصصی است که استاندارد کردن آن دشوار است. یک سازمان به شدت به تخصص اعضایش متکی است. بیشتر دانش موجود در سازمان‌های پلیسی ضمنی بوده و مشخص نمودن و ثبت آن دشوار است. خبره‌های سازمانی باید پاسخگوی ارزش‌ها و علایق بسیاری باشند. ایجاد تعادل بین منافع بخشی از کاری است که آنها انجام می‌دهند. هر شرایط راه حل متفاوتی را می‌خواهد. همکاری بین سازمانی کار زمان‌بری است که نیازمند مهارت‌های حرفه‌ای است (فلمینگ، ۲۰۰۶). این مهارت‌ها به ندرت سنجیده می‌شوند. خبره‌هایی که درون یک سازمان کار می‌کنند، مهارت‌های خود را در حین گفتگوها در محل کار توسعه می‌دهند. این فرایندی ادامه‌دار است. با این وجود، نظام ارزیابی عملکرد ایستا است- تصویری مختصر از یک زمان بخصوص را نشان می‌دهد. این ارزیابی‌ها توسعه شغلی و پویا را بدرستی نمی‌سنجند. تخصص شغلی و مهارت‌ها به سختی تدریس و با دشواری منتقل می‌شوند. با کتابچه راهنماهای محدود نمی‌توان غنای شغلی پلیسی را سنجید- یک رویکرد ساده ارزیابی عملکرد هم همینطور است (دیبروچی، ۲۰۰۲؛ صفحات ۱۱۸-۱۱۹).

23. Fiske

24. Ladd

25. knowledge intensive

## ادراکات

اگر یکی از کارمندان یک سازمان احساس کند که سیستم ضعیف، بسیار جاه طلب و در قبال تلاش‌های کاری عدالت را رعایت نمی‌کند، نتیجه بی‌تفاوتی و فرصت‌طلبی در استفاده از سیستم خواهد بود. سیستم نیز اثربخشی خود را از دست خواهد داد. ارزیابی می‌تواند شفافیت را فراهم آورده و تصمیم‌گیری را آگاهانه‌تر کند، اما برنامه‌ریزی راهبردی ممکن است ناقص انجام شود. رقابت بیش از حد روابط کاری را بین مدیران و کارکنان و بین کارکنان را کاهش می‌دهد؛ چراکه آنها برای کسب منابع، امتیاز و پاداش رقابت می‌کنند. ارزیابی عملکرد می‌تواند شکاف بین مدیران و خبره‌های سازمانی را بیشتر کند، زیرا آن موجب استفاده از راهبردهای فرماندهی و کنترل شده و تعامل دوطرفه را به حداقل می‌رساند.

سازمان‌های پلیس با این ابهامات و چالش‌ها دست به‌گریبان بوده‌اند. علاوه‌بر، مشکلات مرتبط با ارزیابی عملکرد، عده معدودی معتقد به کنار گذاشتن آن بعنوان یک ابزار مدیریتی هستند. بیشتر سازمان‌های پلیس در تلاش برای ایجاد چارچوب‌های مدیریت عملکردی هستند که از خبرگی کارمندان قدردانی کرده و از ابهام ارزیابی عملکرد بکاهد.

متأسفانه، یک رویکرد ارزیابی عملکرد مناسب برای همه سازمان‌ها وجود ندارد. هر سازمان هنگام طراحی چارچوب ارزیابی عملکرد پلیس باید فرهنگ و موقعیت بخصوص خودش را در نظر بگیرد. در بخش زیر برخی اطلاعات درباره پلیس استرالیا به منظور آشنایی با شرایط حاکم بر امور پلیسی در این کشور ارائه می‌شود.

## استرالیا

استرالیا از شش ایالت و دو قلمرو تشکیل شده است. هر کدام از این حوزه‌های استحقاقی سازمان پلیس دولتی خود را دارد. کمیسرهای پلیس را دولت ایالت یا قلمرو منصوب می‌کند و آنها با واسطه وزیر پلیس پاسخگوی پارلمان هستند. بودجه منحصرأ از سوی دولت ایالت و دولت قلمرو تخصیص داده می‌شود. سازمان اعمال قانون فدرال استرالیا موسوم به «پلیس فدرال استرالیا» است که خدمات پلیسی را درون حوزه استحقاقی و مرزهای استرالیا ارائه می‌دهد.

دامنه فعالیت سازمان‌های پلیس پراکنده است. آنها در شهرهای بزرگ، مراکز منطقه‌ای، و جوامع روستایی و دور افتاده و ساکن در جزایر خدمات پلیسی ارائه می‌دهند. برخی حوزه‌های استحقاقی دارای جوامع چند نژادی بوده و نواحی جغرافیایی وسیعی را پوشش می‌دهند. در جدول ۱، برخی از تفاوت‌ها در مسئولیت‌های سازمان‌های پلیس در ایالت و قلمرو ارائه شده است.



جدول ۱. ویژگی‌های خدمات پلیسی در استرالیا

ایالت قلمرو	کل جمعیت	جمعیت حاشیه کلان شهر	مجموع طول خط ساحلی	مساحت زمینی	مساحت دریایی	تعداد کارمندان عملیاتی	اولین سال برگزار جلسات نقد ارزیابی عملکرد
نیو ساوت ولز	6,720,791	2,495,703	2,137	800,642	8,802	16,062	1998
ویکتوریا	4,962,970	1,369,995	2,512	227,416	10,213	11,126	2004
کوئینزلند	3,888,077	2,110,426	13,347	1,730,648	121,994	10,243	2001
استرالیای جنوبی	1,532,727	409,528	5,067	983,482	60,032	4,600	1999
استرالیای غربی	1,978,079	523,473	20,781	2,529,875	115,740	5,434	2000
تاسمانی	482,236	280,054	4,882	68,401	22,357	1,375	2000
قلمرو شمالی	199,834	90,402	10,953	1,349,129	71,839	1,220	2004
پلیس پایتخت	324,119	ناشخص	57f	2,358	ناشخص	711	2001

تا سال‌های اخیر، ارزیابی عملکرد پلیس متکی به روش‌های سنتی بود که دربرگیرنده جمع‌آوری داده‌های آماری برای مثال درباره زمان پاسخ، جرایم گزارش شده، نرخ دستگیری، نرخ مختومگی پرونده‌ها، جرایم رانندگی صادر شده و آزمایش‌های الکل از رانندگان می‌شد.

نظام حاکم بر خزانه‌داری ایالات و قلمروهای استرالیا و همچنین سازمان‌های پلیس «حاکمیت شرکتی»<sup>۲۶</sup> و فرهنگ مدیریت‌گرایی است. آنها متمرکز بر خروجی بوده و از آنها انتظار می‌رود تا در گزارش‌های خود منابع اختصاص یافته و خروجی حاصل، سلسله‌مراتب اهداف کوتاه مدت که محقق شده‌اند و یا در آینده محقق خواهند شد، اهداف بلند مدت و عملکرد را بیاورند. همچنین، سازمان و افراد شاغل در آنها متمرکز بر سنجش هستند.

در این نظام، سازمان‌های پلیس استرالیا با شرکت در جلسات «کامپ‌استات»<sup>۲۸</sup> در نیویورک که پیرامون استفاده از آمار برای کمک به نحوه مدیریت و کارکنان خبره و شناخت بیشتر نکات ضعف و قوت سازمان برگزار گردید، اقدام به استفاده از روش‌های تحلیل آماری نموده است. «کامپ‌استات» در نیویورک و در سال ۱۹۹۴ با هدف کاهش، پیشگیری و کنترل جرایم طراحی شد. در اجرای رویکرد «کامپ‌استات»، مدیران اجرایی پلیس با فرماندهان و سرپرستان منطقه‌ای بصورت منظم در انجمن‌هایی شرکت می‌کنند. در برخی حوزه‌های استحضاسی، این فرایند گسترده بوده و واحدهای سازمانی مانند بخش مدیریت منابع سازمانی و بخش مدیریت اطلاعات را نیز در برمی‌گیرد. پیشرفت و عملکرد سازمانی در این جلسات به بحث گذاشته شده و آمار ارائه می‌شود. شرکت‌کنندگان ضمن شناسایی روندهای افزایش یا کاهش جرایم

## 26. Corporate Governance

۲۷. در نظام حاکمیت شرکتی رابطه بین سهامداران، مدیریت و اعضای هیئت مدیره با مجموعه‌ای از قوانین و روش‌ها تعریف می‌شود. مترجم

## 28. COMPSTAT

یا دیگر مسائل، درباره راهبردهای پرداختن به مسائل جرم و پیشرفت‌های حاصل آمده بعد از جلسه پیشین به گفتگو می‌پردازند؛ درباره اهدافی که باید محقق شوند به توافق رسیده می‌شود، و نتایج در جلسه بعدی بحث می‌شوند (مازول ۲۹ و همکاران، ۲۰۰۶).

محققان معتقدند که «کامپس استات» موجب پیشرفت‌های زیادی در مبارزه با جرم در شهر نیویورک شده است (هنری، ۲۰۰۳). برخی دیگر نیز رابطه علت و معلولی در کاهش ارقام جرم را زیر سوال برده و به اثرگذاری و ظرفیت «کامپ استات» در کاهش جرم با تردید نگریسته‌اند (اک ۳۰ و مک‌وایر، ۲۰۰۰؛ بریتون ۳۱، ۱۹۹۹).

### آغاز برگزاری جلسات بررسی پیامدهای عملکردی

از اوایل دهه ۱۹۹۰، دولت‌های ایالات و قلمروهای استرالیا سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در تهیه نظام‌های مدیریت اطلاعات و جمع‌آوری اطلاعات کرده‌اند. با در دسترس قرار گرفتن سریع آمار جرایم، استفاده کاربردی و قابلیت‌بازایی آنی و آسان داده‌ها در عملیات‌های پلیس ممکن شد. حوزه‌های استحفاظی به جای آنکه از آمار صرفاً برای گزارش عملکرد استفاده کنند، از داده‌های آماری برای شناخت بهتر سازمان بهره می‌برند. داده‌های آماری تبدیل به پایه و اساس جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» شد.

وقتی که «نیوولز جنوبی»<sup>۳۲</sup> در سال ۱۹۹۸ جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» خود را آغاز کرد، رویکرد مقابله جویانه اتخاذ شد. این رویکرد برای مدیران ارشد پلیس که تا قبل از حضور در این جلسات هیچ دسترسی به آمار کمیسر محلی نداشتند، بسیار آزار دهنده بود. مواجهه و رویارویی مدیران پلیس با کمیسرها، هر نوع جنبه مثبت این نظام ارزیابی عملکرد و جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» را پنهان نگه‌داشت و برگزاری این جلسات با سیاست‌های سازمانی متوقف شد. متعاقب استعفای کمیسر پلیس در سال ۲۰۰۲، جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» در «نیوولز جنوبی» اصلاح شده و در گذر زمان فرایند ارزیابی ضابطه‌مند و ثمربخش‌تر شد (شیورز<sup>۳۳</sup> و وتربورن<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۴، صفحه ۲۳).

طی چهار سال گذشته، تمام ایالت‌ها و قلمروهای استرالیا جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» را برگزار کرده‌اند. در «کوینزلند»<sup>۳۵</sup> جلسات سالانه‌ای با شرکت کارمندان مسئول سازمان‌دهی جلسات

29. Mazerolle

30. Eck

31. Brereton

32. New South Wales

33. Chilvers

34. Weather burn

35. Queensland

«بررسی پیامدهای عملکردی» در حوزه‌های استحفاظی مختلف برگزار و نظام‌های ارزیابی به تدریج در بررسی‌های سازمانی در سرتاسر سازمان نهادینه شد. آنها از یکدیگر، از اشتباهات گذشته «نیو ولز جنوبی»، و جلسات «کامپ‌استات» در نیویورک (که برخی از کمیسره‌های پلیس استرالیا اجرای رویکرد «کامپ-استات» را از نزدیک دیده بودند) درس آموختند. بیشتر حوزه‌های استحفاظی قبل از برگزاری جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» آمار خود را ارائه می‌دادند و بتدریج این جلسات را با فاصله کمی از ارائه گزارش عملکرد به «کمیسیون بهره‌وری استرالیا»<sup>۳۶</sup> برگزار می‌شد. موضوعاتی که در این جلسات مورد بررسی قرار می‌گرفت شامل جرایم، اعمال قوانین رانندگی و دریایی، جذب نیرو، و مسائل سازمانی مانند نگهداشت نیرو، پرداخت غرامت، استقرار نیرو، و مدیریت بودجه می‌شد. همچنین، آمار مربوط به شکایات از ماموران پلیس نیز بررسی می‌شد تا الگوهای بخصوص، در صورت وجود، شناسایی شوند. در فاصله زمانی جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی»، گاهی اوقات مسائل قبل از برگزاری این جلسات به بحث گذاشته می‌شدند (مازرولی و همکاران، ۲۰۰۶).

کیفیت آماری در مناطق و نواحی به طور قابل توجهی بهبود یافته و امکان اتخاذ اقدامات پیشگیری از جرم آگاهانه‌تر و شناسایی جرم را فراهم کرده است. جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» در کوینزلند به وضوح بر اساس مدل حل مسئله گلدشتاین موسوم به «پتوا» (پویش، تحلیل، واکنش، ارزیابی) است: پویش و تحلیل آمار و بحث درباره واکنش مناسب، که تاثیر آن در جلسه بعدی به بحث گذاشته می‌شود. بعلاوه، از پلیس هر منطقه پرسیده می‌شود تا مثال‌هایی از حل مسئله ارائه داده و نحوه همکاری با جامعه برای حل مسائل را توضیح دهند. در برخی از این جلسات، ارزیابی اجرای طرح‌های پلیس جامعه محور و حل مسئله نیز گنجانده شدند، اگرچه کمی‌سازی آنها دشوار است (به مطالب زیر رجوع کنید).

همانطور که در جدول مشاهده می‌کنید، هر حوزه استحفاظی ویژگی‌های متمایزی دارد و نظام جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» مختص به خود و متناسب با شرایط و نیازهای خود را طراحی کرده است. این جلسات در نظام گزارش‌دهی سازمانی حوزه استحفاظی گنجانده شده است. در جنوب استرالیا، جلسات «مستقل»، که در آن واحدها مجزا از یکدیگر بررسی می‌شوند، به جلسات موضوعی تغییر داده شده‌اند. هدف از این کار کمک به شناسایی هم‌پوشانی‌ها با دیگر واحدها است. تعدادی از مدیران با یکدیگر در جلسات شرکت کرده و هر کدام از آنها پاسخگوی وظایف خودش در این فرایند است. موضوعات شامل نحوه انجام کارهای اطلاعاتی، مدیریت جراحات، مدیریت آتش و آموزش سازمانی می‌شوند. تاسمانی<sup>۳۷</sup>

36. Australian Productivity Commission

۳۷ یکی از جزایر استرالیا

تنها چهار منطقه عملیاتی دارد، به جهت کوچکی ایالت، جلسات تمام چهار منطقه را می‌توان در یک هفته برگزار کرد. کوینزلند جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» خود را در سال ۲۰۰۱ آغاز کرد. به دلیل چالش‌های لجستیکی و اندازه جغرافیایی و پراکندگی جمعیتی، هر منطقه یک بار در سال و در مراکز فرماندهی پلیس در شهر مرکزی ایالت، «بریسبین<sup>۳۸</sup>»، مورد ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرد. سپس، کمیسر یا جانشینش ارزیابی عملکرد بعدی در هر منطقه را شش ماه بعد انجام می‌دهد.

تعداد از حوزه‌هاست استحضاضی جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» خود را در حضور شاهدان متنوعی برگزار می‌کنند، از جمله سیاست‌مداران محلی، مدیران اجرایی سازمان‌های دولتی دیگر، روزنامه‌نگاران و محققان (این امر ممکن است موجب این برداشت شود که فرایند ارزیابی عملکرد، فرایندی سیاسی است). در برخی ایالت‌ها، خزانه‌داری سازمان‌های دولتی دیگر را ترغیب نموده تا نظام‌های ارزیابی عملکرد مشابهی را راه‌اندازی کنند.

## ارزیابی

مختصر دورنمایی که از نظام‌های ارزیابی عملکرد در استرالیا ارائه شد حاکی از آن است که ارزیابی عملکرد، بخصوص وقتی به‌همراه برگزاری جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» انجام می‌شود، مزایایی به‌همراه دارد. در هر حوزه استحضاضی، سازمان پلیس بیانیه رسالت خود را به اهداف ملموسی که می‌توان آنها را کمی‌سازی و گزارش داد تبدیل کرده است. همچنین، الزام حوزه استحضاضی به پاسخگویی به جامعه، بواسطه الزام قانونی و از طریق گزارشات سالانه و گزارش به دولت، مانند «گزارش دولت مشترک - المنافع<sup>۳۹</sup>» درباره خدمات دولتی، موجب شفافیت و پاسخگویی شده است.

مسئله رابطه علت و معلولی هنوز حل نشده باقی مانده است. نرخ پایین جرایم و آمار پایین بیکاری در استرالیا مانع تلاش‌ها برای نتیجه‌گیری درباره تاثیر این جلسات شده است. مقاله اخیری که لوراین مازرول<sup>۴۰</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) منتشر کرده‌اند نشان می‌دهد که جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» تاثیر قابل توجهی در کاهش برخی از طبقه‌بندی‌های جرم (اما نه همه آنها) در کوینزلند و در انواع بخصوصی از موقعیت‌ها داشته است. تاثیر این جلسات به اندازه‌ای زیاد بوده است که موجب کاهش کلی جرایم شده و اعتقاد بر این است صرفه‌جویی مالی نیز برای جوامع به‌همراه داشته است. در مناطق مختلف، تفاوت‌های

38. Brisbane

39. Commonwealth Government's Report on Government Services

40. Lorraine Mazerolle

بسیاری دیده می‌شود. کاهش جرایم مشاهده شده همزمان با ثبت آمار کاهش جرایم در سراسر کشور بوده است. عوامل دیگر مانند تاثیر تغییر بازارهای غیرقانونی مواد مخدر و گرفتن توان ارتکاب جرم از مجرم نیز در تغییرات آمار جرم نقش داشته‌اند. این یافته‌ها، منتج به برخی بحث‌ها خواهد شد، چراکه همواره محدودیت‌های علوم اجتماعی و توضیحات متناقض وجود داشته‌اند. همچنین، آنچه موضوع بحث‌های زیادی شده است، نحوه قرار دادن برخی فعالیت‌های خاص در عملکرد سازمانی برای اطمینان از رسیدن به تصویری دقیق از یک سازمان و فعالیت‌هایش است. دیروچین<sup>۴۱</sup> (۲۰۰۲، صفحات ۹۶-۹۷) درباره اهمیت فرایند سنجش بحث کرده و از رویکرد پلیس جامعه محور بعنوان مثالی از سودمند بودن سنجش نام می‌برد.

### ارزیابی فرایند و نحوه اجرای رویکرد پلیس جامعه محور

سازمان‌های پلیس استرالیا مفهوم پلیس جامعه محور را پذیرفته‌اند. کمیسرها و وزرای پلیس بر اهمیت مشارکت با جامعه و مشارکت دادن فعالانه جامعه در پیشگیری و کاهش جرم تاکید می‌کنند. مباحث گسترده‌ای درباره «مشارکت دادن جامعه و ایجاد شراکت برای دستیابی جامعه‌ای ایمن و امن‌تر» شکل گرفته است (فلمینگ<sup>۴۲</sup> و ائیلی<sup>۴۳</sup>، ۲۰۰۸).

با این وجود، این قبیل فعالیت‌ها را نمی‌توان با آمار سنجید- عملکرد مامور پلیس معمولاً به اقدامات افراد دیگر بستگی دارد. در جلسه «بررسی پیامدهای عملکردی» که آمار جرایم بررسی می‌شوند، این اقدامات قابل ارزیابی نیستند و بایستی داده‌های کمی با داده‌های کیفی تکمیل شوند. داده‌های کیفی می‌توانند بسیاری از فرایندی را که در انجام موثر امور پلیسی بوقوع پیوسته است آشکار کند. روشن است که وجود رابطه نزدیک بین خروجی (برای مثال تعداد دستگیری‌ها) و پیامد (خیابان‌های امن) از اهمیت برخوردار است.

فرایند شیوه دستیابی به پیامدها است. برای یک خبره، برآیند جنبه مهمی از کار است. از جنبه مدیریت، پیامد اهمیت بیشتری دارد. هر دو جنبه دارای اعتبار هستند. فرایند به آمار معنا می‌دهد. برای رسیدن به تصویری جامع‌تر، تعامل بین فرایند و محصول باید مجدداً سازماندهی شود. این بدان معنی نیست که فرایند اولویت پیدا می‌کند- بلکه به این معنی است که یک افسر ارشد می‌تواند با استفاده از فرایند، پیامد یا محصول را کامل‌تر درک کند (دیروچین، ۲۰۰۲، ص. ۹۸).

41. De Bruijn

42. Fleming

43. O'Reilly

در رویکرد پلیس جامعه محور، تعامل جامعه با پلیس مهم است و تاکید بر این موضوع است که امور پلیسی مسئله محور، با مشارکت با جامعه یا دیگر سازمان‌ها می‌تواند بر جرم تاثیر بگذارد. سنجش محصول به افسر ارشد امکان مقایسه فرایند با محصول را می‌دهد. در برخی موارد، ارقام مربوط به محصول ممکن است فرایند کار را تایید کند و در برخی دیگر ارقام محصول کیفیت پایین محصول را آشکار کند. در برخی موارد، ارقام محصول به ارزیابی اعتبار می‌بخشد. برای مثال، فرایندی که به خوبی سازماندهی نشده است ممکن است منتج به محصولی خوب شود (و یا برعکس این نیز ممکن است رخ دهد) (دیبروچین، ۲۰۰۲، صفحه ۹۷).

قرار دادن فرایند در ارزیابی عملکرد مزایای زیر را به همراه دارد:

- به معنای ارقام سنجش می‌افزاید؛
- پیچیدگی فعالیت حرفه‌ای را مد نظر قرار می‌دهد؛
- از انواع فعالان در محیط پلیسی قدردانی می‌شود؛
- نیاز به بهبود مستر و اصلاح ارزیابی آماری را کاهش می‌دهد؛
- رابطه بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده را تقویت می‌کند.

با این وجود، سازمان‌های پلیس همچنان با مشکل ارزیابی دقیق فعالیت‌ها و دست‌آوردهایشان، بخصوص ارزیابی‌های قابل مقایسه با دیگر حوزه‌های استحفاظی، دست به گریبان هستند. نوعی از ارزیابی که برای یک سازمان قابل بکارگیری است، لزوماً برای سازمان دیگر سودمند نخواهد بود. اگر هدف از ارزیابی استفاده طعنه‌آمیز و فرصت طلبانه از نتایج ارزیابی نیست، اعتماد و رابطه دوجانبه در فرایند ضروری است. تهیه مقیاس‌های عملکردی به همراه کارکنان (همانطور گاهی اوقات در فرایند برنامه‌ریزی سازمانی اتفاق می‌افتد) خطر نتیجه نگرفتن از اقدامات را کاهش می‌دهد. گفت و گو و مشورت، به کارمندان و مدیران امکان تصریح اهداف و دستیابی به اهداف را می‌دهد. عملکرد سازمانی بایستی فرایندی پویا باشد؛ اگرچه محدودیت‌های مذاکرات ملی و ایالتی درباره آنچه پذیرفتنی (از سوی کمیسیون بهره‌وری یا خزانه‌داری ایالت) است، مغایر با این پویایی است. حتی در داخل سازمان، تغییر نحوه جمع‌آوری داده‌های آماری، به دلیل تغییر مقررات جمع‌آوری داده، می‌تواند هزینه‌بر و منجر به تفسیر اشتباه در آینده شود. در داخل سازمان، باید فضا برای تعامل گشوده شود و تنوع در برخی از مقیاس‌های عملکردی مورد استفاده در ارزیابی یک خدمت پلیسی واحد وجود داشته باشد. اما، همانطور که «معلم‌ان برای آزمودن تدریس می‌کنند»، ماموران پلیس نیز تمایل پیدا می‌کنند تا در راستای بهتر شدن یک شاخص عمل کنند، بطوریکه ممکن است، تعادل کلی فعالیت‌های پلیسی به هم بخورد.

## نتیجه‌گیری

در این مقاله مفهوم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های پلیس استرالیا مورد بحث قرار گرفت. سپس، شرح مختصری از نکات ضعف و قوت ارزیابی عملکرد و نظام جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» که از سال ۱۹۹۸ بطور نظام‌مندی در حال برگزاری است، ارائه گردید. در اینجا گفته شد که برای پرهیز از ارزیابی‌های گمراه‌کننده از فعالیت‌های سازمان، بایستی از نوعی ارزیابی عملکرد فرایندها استفاده شود. این نوع ارزیابی بخصوص در ارزیابی اجرای رویکرد پلیس جامعه محور سودمند خواهد بود. این بدان معنی نیست که سازمان‌های پلیسی استرالیا بدنبال حل این مسائل نبوده‌اند- برخی از جلسات «بررسی پیامدهای عملکردی» در استرالیا اطلاعاتی فراتر از صرفاً داده‌های آماری را در ارزیابی لحاظ می‌کنند و سعی در گره‌گشایی از ارزیابی جنبه‌های کمتر ملموس کار پلیس هستند. در ماه‌های اخیر، برای مثال، پلیس ویکتوریا شروع به اجرای رویکرد «کامپ‌استات موضوعی» کرده است که در آن برای مثال استفاده از منابع و موضوعات مربوط به کارکنان موضوع مورد بحث بوده است. دیگر حوزه‌های استحفاظی کمتر احتمال دارد تا از فرمت استاندارد ارزیابی خود فاصله بگیرند. برخی محققان به منظور ارائه اطلاعات مناسب و معنادارتر به پلیس‌ها و کمک به آنها در موثرتر نمودن مداخلات، با سازمان‌های پلیس همکاری کرده و سازکارهای ارزیابی عملکرد را برای حوزه‌های بخصوصی از امور پلیسی طراحی کرده‌اند (هومل و ویلیس، ۲۰۰۷)؛ (برای مثال اعمال قوانین مبارزه با مواد مخدر (به هومل<sup>۴۴</sup> و ویلیز<sup>۴۵</sup> رجوع کنید). بسیاری از کارشناسان معتقدند که ارزیابی عملکرد می‌تواند تنها زمانی سودمند باشد که استفاده از آن هوشمندانه، متعادل و انعطالف‌پذیر باشد. با این وجود، ارزیابی عملکرد فرصت‌های خوبی برای استفاده ابزاری فراهم می‌آورد. اگر عاقلانه استفاده شود، می‌تواند ابزار مدیریت قدرتمندی شود؛ و اگر بدون خلاقیت استفاده شود می‌تواند امور پلیسی را غیرعادی جلوه داده منجر به پاسخ‌های مکانیکی شود.

44. Homel

45. Willis

## منابع:

- Brereton, D. (1999). Zero Tolerance and the NYPD: Has it worked there and will it work here? *Paper presented at the 3rd National Outlook Symposium on Crime in Australia, Mapping the Boundaries of Australia's Criminal Justice System convened by the Australian Institute of Criminology*. Canberra, 22–23 March 1999.
- Carter, N., Klein, R. and Day, P. (1992). *How Organisations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government*. New York: Routledge.
- Chilvers, M. and Weatherburn, D. (2004). "The New South Wales 'Compstat' Process: Its Impact on Crime." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 37(1): 22–48.
- de Bruijn, H. (2002). *Managing Performance in the Public Sector*. London: Routledge.
- Dupont, B. (2003). "Evaluer ce que fait la Police: l'exemple australien." *Criminologie* 36(1): 103–120.
- Eck, J. E. and Maguire, E. R. (2000). "Have Changes in Policing Reduced Violent Crime? An Assessment of the Evidence?" In Blumstein, A. and Wallman, J. (eds), *The Crime Drop in America*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 207–265.
- Edwards, C. (2005). *Changing Policing Theories for 21st Century Societies*, 2nd edn. Australia: Federation Press.
- Fiske, E. B. and Ladd, H. F. (2000). *When Schools Compete: A Cautionary Tale*. Washington: The Brookings Institution.
- Fleming, J. (2006). "Working through Networks: The Challenge of Partnership Policing." In Fleming, J. and Wood, J. (eds), *Fighting Crime Together: The Challenges of Policing and Security Networks*. Sydney: University of New South Wales Press, pp. 87–115.
- Fleming, J. and O'Reilly, J. (2008). "In Search of a Process: Community Policing in Australia." In Williamson, T. (ed.), *The Handbook of Knowledge Based Policing: Current Conceptions and Future Directions*. Chichester, Sussex: Wiley, Chapter 6.
- Henry, V. E. (2003). *The Compstat Paradigm*. Flushing, NY: Looseleaf Publications.



- Hamel, P. and Willis, K. (2007). "A Framework for Measuring the Performance of Drug Law Enforcement." *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, No. 332. Canberra: Australian Institute of Criminology.
- Mazerolle, L., Rombouts, S. and McBroom, J. (2006a). "The Impact of Operational Performance Reviews on Reported Crime in Queensland." *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, No. 313. Canberra: Australian Institute of Criminology.
- Mazerolle, L., Rombouts, S., and McBroom, J. (2006b). *The Impact of Operational Performance Reviews (OPRs) on Reported Crime in Queensland: Final Report to the Criminology Research Council*. Brisbane: Griffith University.
- Steering Committee. (2008). Steering Committee for the Review of Government Service Provision, Canberra, Australia. <http://www.pc.gov.au/gsp/reports/rogs/2008/justice> (accessed 18 June 2008).