



جمهوری اسلامی ایران
 قوه قضائیه
 سازمان بازرسی کل کشور

بولتن

شماره
 پژوهشی

دو هفته نامه علمی - تحلیلی سازمان بازرسی

بررسی خطاهای هاله ای در حوزه بازرسی، ارزشیابی و نظارت



معاونت برنامه ریزی و مدیریت منابع

مرکز پژوهش و برنامه ریزی

معاونت پژوهشی

اسفند ۱۳۸۷

بولتن پژوهش

سال اول، شماره چهارم

خطاهای هاله‌ای در حوزه بازرسی، ارزشیابی و نظارت

پژوهشگر: نصرالدین امین ورزلی

صاحب امتیاز: سازمان بازرسی کل کشور

دبیر تحریریه: غلامحسین همایونی

مدیر اجرایی: حسین قلجی

تاریخ تهیه: اسفند ۱۳۸۷

معاونت برنامه‌ریزی و مدیریت منابع

مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی

معاونت پژوهشی

تلفن: ۸۱۳۵۲۰۳۲

مطالب مندرج در این بولتن نشانگر دیدگاه نویسندگان آن بوده و نمایانگر دیدگاه سازمان

بازرسی کل کشور نمی‌باشد.

کلیه حقوق مربوط به سند حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه انتشار

مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیر مجاز می‌باشد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۳	۱- خطاهای هاله‌ای چیست؟
۴	۲- بررسی و تحلیل عوامل، زمینه‌ها و مصادیق
۹	۳- اثر پیشینه و سابقه در ایجاد سوگیری‌ها و گرایش‌های مربوط به خطاهای هاله‌ای
۱۱	۴- مشکلات ارتباطی (کلامی و غیر کلامی) و نقش و تأثیر آن در ایجاد خطاهای هاله‌ای
۱۵	۵- واحد تغییرات زندگی بازرسی کنندگان و بازرسی شوندگان و تأثیر آن بر بروز خطاهای هاله‌ای
۱۸	۶- خطاهای هاله‌ای حوزه بازرسی، نظارت و ارزشیابی در آیینة آموزه‌های دینی
۲۳	۷- مکانیسم‌های دفاعی و نقش و اثر آن در بروز خطاهای هاله‌ای
۲۴	۸- انواع مغالطات و تأثیر آن در بروز خطاهای هاله‌ای در حوزه بازرسی، نظارت و ارزشیابی
۲۹	۹- محدودیت‌ها و مشکلات مربوط به روش‌های جمع‌آوری اطلاعات و نقش آن در بروز خطای هاله‌ای
۳۴	۱۰- با خطاهای هاله‌ای چه باید کرد؟
۴۵	فهرست منابع

پیشگفتار

نظام بازرسی و نظارت به عنوان یکی از فرآیندهای مهم مدیریتی، نقش برجسته‌ای در کمک به تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان دارد. این امر در حوزه مدیریت دولتی، که بخش عظیمی از رفتار و الگوهای آن متأثر می‌شوند، اهمیت مضاعف می‌یابد. به همین منظور این مهم در برجسته‌ترین سند مکتوب اداره کشور- یعنی قانون اساسی و به طور خاص در اصل ۱۷۴ مورد تصریح قرار گرفته و ساز و کار ویژه‌ای نیز برای آن تدارک دیده شده است.

در همین راستا «کیفیت نظام بازرسی» همواره از دغدغه‌های مدیران عالی نظام بوده است. این کیفیت به طور مستمر باید از حیث «ورودی، فرآیند، خروجی و پیامد» مورد پایش و مراقبت قرار گیرد تا اثر بخشی، کارآمدی و تحقق هدفهای مورد نظر تضمین گردد. به بیان دیگر آسیب‌شناختی نظام‌مند از متغیرهای متعدد مرتبط و تأثیرگذار در بازرسی و نظارت (متغیرهای درون و برون سازمانی) بر ارتقاء کیفیت کار مؤثر است.

بازرسی و ارزشیابی، مقوله‌ای با ماهیت انسانی است و می‌دانیم که در پدیده‌ها و مقولات انسانی در همه سطوح و طبقات، زمینه‌ها و ردپاهایی از لغزشگاه‌های فکری و اجرایی وجود دارد که هر کدام می‌توانند بر بعدی از ابعاد بازرسی، ارزشیابی و نظارت (قبل- حین و بعد) اثر منفی بگذارند.

واقعیت آن است که مجموعه‌ای از لغزشگاه‌ها و خطاهای هاله‌ای- که در این نوشتار به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرند، همچون آفت‌هایی مسیر بازرسی و ارزشیابی (از افراد، موضوعات، برنامه‌ها، رویه‌ها و...) و سپس

نتیجه گیری و قضاوت مبتنی بر آن را تحت تأثیر منفی خود قرار می دهند و نهایتاً اعتبار، صحت و سندیت گزارش های بازرسی را زیر سؤال برده و یا مخدوش می سازند.

بنابراین توجه و دقت نظر کافی و جدی نسبت به شناخت خطاهای هاله ای و سپس تلاش برای کاهش اثر این خطاها در قضاوتها و بازرسی ها از جمله مواردی است که به طور مستمر باید وجهه همت همه اصحاب و دست اندرکاران بازرسی و نظارت قرار گیرد.

در این نوشتار با مراجعه به منابع و آثار متعدد مرتبط، مهم ترین زمینه ها، مصادیق و عوامل خطاهای هاله ای در حوزه بازرسی، نظارت و ارزشیابی به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته و در پایان راهکارهایی برای پیشگیری، جبران و مواجهه اصولی و صحیح با این مشکل ارائه می شود. محتوای این نوشتار، با رویکرد آموزشی و اجرایی تنظیم شده و به دلیل طرح مصادیق و نمونه های کاربردی و نیز ارائه راه کارهای عملیاتی برای کلیه مخاطبان مرتبط با موضوع قابل استفاده است.

امید است در راستای تحقق اهداف و عمل به وظایف سازمان بازرسی کل کشور مطمح توجه قرار گرفته و اهل نظر در تصحیح، تکمیل و تعمیق آن بکوشند.

حسن صفرخانی

رئیس مرکز پژوهش و برنامه ریزی

۱- خطاهای هاله‌ای چیست؟

منظور از خطاهای هاله‌ای مجموعه و طیف بسیار خطاهایی است که به هر نحو (مستقیم و غیر مستقیم) می‌توانند در کلیه فرآیندهای بازرسی، نظارت و ارزشیابی اثر منفی ایجاد کرده و فرد را با خطا و لغزش روبرو کنند.

مقولاتی مانند بازرسی و ارزشیابی به مرتبه‌ای از مراتب «تصمیم‌گیری و قضاوت» مرتبند یا به هر حال به گونه‌ای قضاوت منتج یا منجر می‌شوند. هر عاملی که به شکلی منفی این روند تصمیم‌گیری و قضاوت را دچار اخلال و مزاحمت کرده و نهایتاً باعث خطای آن شود، خطای هاله‌ای است.

بخشی از خطاهای هاله‌ای منشأ درونی و فردی داشته، بخشی مشترک بین همه انسانها هستند و بخشی نیز منشأ و ماهیتی بیرونی و فرا فردی دارند.

خطاهای هاله‌ای گاه از سوی فرادستان (مدیران)، گاه از طرف فرودستان (کارمندان) و گاهی نیز از سوی همدسان (همکاران و هم‌ردیفان) اتفاق می‌افتد. خطاهای هاله‌ای می‌تواند درباره افراد، موضوعات، رویه‌ها و... .. انجام پذیرد.

همواره عوامل متعددی در بروز خطاهای هاله‌ای دخالت دارند که شناخت همه جانبه آنها ضروری است.

۲- بررسی و تحلیل عوامل، زمینه‌ها و مصادیق

به نظر می‌رسد شناخت و اشراف (نسبی) به مجموعه‌ای از عوامل و زمینه‌های بوجود آورنده خطاهای هاله‌ای، جزء اولین گام‌های ضروری برای مواجهه صحیح با این معضل و سپس حل مشکل و یا کاهش تدریجی اثرات آن است. فلذا در زیر به بعضی از اهم این عوامل، زمینه‌ها و مصادیق خطاهای هاله‌ای می‌پردازیم:

۱-۲- ترکیب و پیچیدگی انسان و پدیده‌های انسانی و نقش آن در

خطاهای هاله‌ای

پدیده‌های انسانی ماهیت‌هایی دیرپاب، پیچیده، راز گونه و ذوالابعاد (چند بعدی) دارند. بنابراین ادعای شناخت و قضاوت صحیح و مطلق درباره این مقوله، ادعایی از سر جهل یا غرور است. اساساً مطلق‌گرایی و جزم‌اندیشی در حوزه مسائل انسانی- که بازرسی و نظارت هم مقوله‌ای انسانی است- رویکردی غلط و نابجاست. به دلیل حضور انواع متغیرهای تأثیر گذار، همواره باید ضریبی از خطا و اشتباه را مد نظر داشت. در امر بازرسی نیز این مسأله به وضوح رخ می‌نماید. از سویی بازرسی کنندگان و بازرسی شوندگان هر دو انسانند و بنابراین شاهد یک ترکیب و پیچیدگی مضاعف هستیم و از سوی

دیگر چنانچه فرآیند بازرسی، همه جانبه نباشد همواره در معرض انواع خطاهای هاله‌ای قرار می‌گیرد که گزارش‌ها و نتایج ارزشیابی‌ها و بازرسی‌ها را مخدوش ساخته و تحت تأثیر قرار می‌دهند.

بعضی از مصادیق خطاهای هاله‌ای مربوط به ماهیت پیچیده انسان و پدیده‌های انسانی نظیر امر بازرسی عبارتند از:

- سطحی نگری، بینش مقطعی و و بازرسی غیر عمیق
- ✓ سوگیری و جهت‌گیری (درباره افراد، مشاغل، سازمانها، برنامه‌ها و ..)

- ✓ افتادن در دام اغوا و فریب مخاطبان
- ✓ مرعوب تظاهر (ظاهر سازی) و رفتارهای تصنعی (غیر واقعی) شدن
- ✓ عجله و شتاب زدگی در قضاوت نسبت به مخاطبان
- ✓ ارائه نظرهای قطعی و مطلق درباره عملکرد مخاطبان یا رویه‌ها و برنامه‌ها

- ✓ استنتاج و نتیجه‌گیری، بدون توجه به مبانی مورد نیاز و مقدمات کافی
- ✓ ترجیح بلا مرجح و عدم رعایت استحقاق‌ها و اولویتها

✓ بی‌توجهی و مخفی ماندن بعدی از ابعاد وجودی مخاطبان (بررسی‌ها و

بازرسی‌های تک بعدی و تحلیل‌های تک عاملی)

✓ غفلت یا ناکافی بودن شناخت نسبت به محدودیت‌های مربوط به

ابزارهای شناختی انسان (خطاهای احساس و ادراک)

• افتادن در دام ساده اندیشی، ساده پروری و ساده‌نمایی

۲-۲- منفع فردی یا سازمانی و نقش آن در خطاهای هاله‌ای

دومین نکته در تحلیل خطاهای هاله‌ای که در کار تصمیم‌گیری، بازرسی، نظارت و قضاوت ما مؤثر است، نقش منفع فردی و سازمانی در این زمینه می‌باشد. بسته به اینکه از چه منظر و دیدی به موضوع، برنامه، فرد یا رویه‌ای نگاه می‌کنیم، بازرسی، ارزشیابی و قضاوت ما متفاوت و متغیر خواهد بود. منظر و دیدی که در اکثر مواقع با منافع ما یا سازمان ما گره خورده است و این خود منشأ بروز خطاهای هاله‌ای است.

در این زمینه به مثال‌های زیر دقت کنید:

۱-۲-۲- در اتوبوس‌های بین شهری مسافرتی، زمانی که از منظر یک مسافر داخل اتوبوس نشسته می‌نگریم، توقف‌های مکرر راننده را برای سوار کردن مسافرین مسیر، به طماعی و پول دوستی او تعبیر و تفسیر می‌کنیم و برعکس

زمانی که از منظر یک فرد منتظر ماشین می‌نگریم، عدم توقف همان راننده را به حساب بی‌رحمی و بی‌توجهی او می‌گذاریم.

بنابراین «منافع فردی» ما را در این جا دچار خطاهای هاله‌ای کرده است. هر گاه در جمع‌آوری اطلاعات یا تحلیل و تفسیر و نتیجه‌گیری آن، دچار سوگیری، پیشداوری و نظایر آن شدیم، خطاهای هاله‌ای اتفاق افتاده است.

۲- بارها دیده، شنیده و یا خوانده‌ایم که مدیری در توجیه یک فعالیت اقتصادی (مثل واردات کالا) به ویژگی‌هایی چون ارزان بودن و کیفیت و خوبی آن کالا (مثل شکر) استناد می‌کند و بهره‌گیری از محصولات صنایع داخلی را مقرون به صرفه نمی‌داند.

همین مدیر (یا گروهی از مدیران) از منظر دیگری در توجیه یک اقدام اقتصادی دیگر (مثل عدم اعطای تسهیلات کافی برای واردات خارجی و وضع قوانین و مقررات سخت‌گیرانه نظیر عوارض گمرکی و... در این زمینه) علیرغم تحقق ویژگی‌ها و مزایای غیر قابل انکار که در مثال بالا از آن استفاده می‌شد (مثل ارزانی و کیفیت بالا) به شاخص‌های دیگری از جمله تقویت صنایع داخلی (خودکفایی)، بی‌کار نشدن هزاران نفر نیروی انسانی و... در توجیه نظر خود متوسل می‌شود.

در این موارد می‌گوییم «منافع سازمانی»- که البته در اکثر مواقع با منافع فردی نیز مرتبط است- منشأ بروز خطاهای هاله‌ای در نوع قضاوت و ارزیابی بوده است.

۳- بعضی از سازمانها- و یا مدیران آنها- به خاطر توجیه و اقناع تصمیم‌گیران در اعطای مجوزهای مربوطه یا بهره‌مندی از بودجه بیشتر و در راستای رسیدن به هدفهای مورد نظر و اثبات نیازشان به «دست‌کاری آمار» سازمان خود می‌پردازند.

سالهاست اختلاف آمار ارائه شده توسط سازمانهایی چون ثبت احوال، مرکز آمار ایران، وزارت بهداشت و درمان، وزارت آموزش و پرورش و... را در ارائه آمارهای به ظاهر بدیهی جمعیتی شاهدیم (و گاه حتی در زیر مجموعه‌های هر یک از سازمانهای مذکور نیز این تضاد و اختلاف آماری دیده می‌شود)

ظاهراً بسته به تأثیر اعلام آمار خاص در فرآیند تخصیص بودجه و توجیه اقتصادی استمرار فعالیت یک سازمان یا یک موضوع و برنامه، آمارهای متفاوتی ارائه می‌شود که این خود، نمونه‌ای از خطای هاله‌ای مبتنی بر جهت‌گیری فردی یا سازمانی است و مبنای علمی مستند و صحیحی ندارد.

۴- گاه نتایج پژوهش‌ها (یافته‌های پژوهشی) و یا گزارش‌های اداری، بازرسی، نظارت و... در تعارض با منافع و جهت‌گیری سازمانی است. مثلاً در

پژوهش یا گزارشی معلوم شده که فلان رویکرد یک سازمان مناسب نیست، فلان محتوا باید تغییر کند و یا فلان ساختار نیاز به حذف و یا تعطیل دارد. سازمان مذکور- و یا مدیران آن- نه به دلیل محتوای پژوهش یا ایراداتی که به متدلوژی تحقیق، نمونه‌گیری، روایی و پایایی ابزارها و... وارد است، بلکه صرفاً به دلیل تضاد با منافع و جهت‌گیری خاص به مخالفت با آن می‌پردازند و یا آن را به انزوا می‌کشانند.

در واقع منشأ مخالفت، منافی است که مصداق خطاهای هاله‌ای تلقی می‌شود. توصیه به انجام پژوهش‌های سفارشی (به ویژه در مواردی که تحقیقات، بر اساس نتیجه‌ای معین نظیر حمایت کردن یا مشروعیت بخشیدن به تصمیمات اتخاذ شده به اجرا گذاشته می‌شوند) گزارش‌های اداری خود ساخته و سوگیرانه (با نتایج از قبل مشخص شده و... ..) چنین مقدمات به گونه‌ای که نتایج مشخص و خاص مورد نظر از آن منتج شود نیز همگی از مصادیق خطاهای هاله‌ای هستند.

۳- اثر پیشینه و سابقه در ایجاد سوگیری‌ها و گرایش‌های

مربوط به خطاهای هاله‌ای در بازرسی و ارزشیابی

گاه خطاهای هاله‌ای، به دلیل اثرات پیشینه مربوط به پیشینه یک موضوع، فرد، رویکرد، طرح و برنامه و... بروز پیدا می‌کند.

مجموعه‌ای از عوامل فردی و اجتماعی (سن، شغل، جنس، درآمد، فرهنگ، دین و...) باعث تفاوت و گاه تضاد افراد در پیشینه آنها می‌شود حال اگر این تفاوت در پیشینه‌ها، به نوعی در بازرسی کنندگان و بازرسی شوندگان اثر منفی بگذارد می‌گوییم خطاهای هاله‌ای صورت گرفته است. در این زمینه به موارد زیر دقت کنید:

۱-۳- چنانچه نام و سیمای خوب (قیافه زیبا یا زیبایی) مخاطب، تمیزی و نظم فرد، خاطرات خوشایند، احساس مشارکت و تعلق، علاقه و گرایش به یک رنگ، یا خط خوب یک دانش آموز (در یک امتحان کتبی) یا خط زیبای یک کارشناس یا مدیر (در پاسخ به اطلاعات مورد درخواست تیم بازرسی یا یک متقاضی شغل در نامه درخواست کار) یا چرب زبانی و مهارت کلامی فرد (در یک سؤال و جواب شفاهی یا امتحان شفاهی) یا تملق و تمجید و تعریف مراجعه کنندگان یا وابستگان آنها از کارمند یا سازمان مربوطه و یا چرب زبانی یک مدیر (در هنگام دفاع و پاسخگویی به اشکالات مطرح شده توسط گروه نظارت و بازرسی) به نوعی باعث نگرش مثبت ارفاقی، تسریع در کار آنها یا تأثیر در فرآیند بازرسی و گزارش دهی مربوطه و یا افزایش نمره ارزشیابی درسی آنها توسط معلم شود، می‌گوییم فرد بازرسی کننده، یا ارزشیاب، در کار خود دچار خطاهای هاله‌ای ناشی از پیشینه (سابقه) شده است.

همچنین بر عکس چنان چه وجود کراهت در ظاهر (چهره)، بد لباسی و بی‌نظمی ارباب رجوع، وقایع و خاطرات منفی با تداعی بد، خط نامناسب یا عدم توفیق دانش‌آموز در ارائه مطالب و توانمندی علمی خود یا عدم مهارت کلامی کافی کارشناس یا مدیر (در تبیین موضوع و پاسخگویی به سئوالات، ابهامات و ایرادات تیم بازرسی و نظارت و ارزشیابی) صراحت لهجه و عدم تملق ارباب رجوع یا خطا کاری در یک برنامه و کار دیگر به نوعی باعث تأخیر در کار یا اشکال تراشی و عیب جویی یا کاهش نمره درسی و ارزشیابی افراد شود باز هم فرد دچار خطاهای هاله‌ای ناشی از اثر منفی سابقه و پیشینه شده است.

۲-۳- اگر عواملی مانند جنسیت (زن یا مرد بودن) بازرسی کنندگان و بازرسی شوندگان یا شغل و موقعیت اجتماعی و دینی آنان (نظیر روحانی بودن، پزشکی بودن، پول دار بودن و...) به نوعی در هر کدام از فرآیندهای بازرسی، ارزشیابی و قضاوت اثر منفی گذاشته و باعث سوگیری، تمرکز و حساسیت بیش از حد روی بخشی از موارد و موضوعات و غفلت و بی‌توجهی از سایر موارد و جنبه‌ها شوند. این، خود عامل بروز خطاهای هاله‌ای در مسیر بازرسی، نظارت و ارزشیابی است.

۴- مشکلات ارتباطی (کلامی و غیر کلامی) و نقش و تأثیر آن

در ایجاد خطاهای هاله‌ای

شاید بتوان گفت که ارتباط، یکی از قدیمی‌ترین و در عین حال عالی‌ترین دستاوردهای بشر بوده و بحث درباره جنبه‌های مختلف ارتباط، از جذاب‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین مباحث انسانی است.

«مهارت‌های ارتباطی»، خود شامل اجزایی از قبیل: ارتباط کلامی و غیر کلامی، ابراز وجود، مذاکره، گوش دادن، غلبه بر خجالت و امتناع است. دنیای ارتباط (انسانی)، بسیار جذاب و جالب و در عین حال بسیار پیچیده، معما وار، راز گونه و مخاطره انگیز است.

ده‌ها عامل به عنوان عوامل مخل و مزاحم، در فرآیند برقراری یک ارتباط موفق و مؤثر، اخلال و مزاحمت ایجاد می‌کنند. بخشی از این عوامل و موانع مزاحم مربوط به فرستنده پیام، بخشی مربوط به خود پیام، بعضی مربوط به گیرنده، و نهایتاً بخشی نیز مربوط به کانال و وسیله ارتباطی هستند.

شناخت دقیق این عوامل به برقراری یک ارتباط موفق و مؤثر کمک می‌کند و در مقابل بی‌توجهی به آن‌ها، مشکلات ارتباطی را ایجاد می‌کنند که در فرآیند نظارت‌ها، بازرسی و ارزشیابی‌ها اثرات منفی به جای خواهند گذاشت که خطاهای هاله‌ای یکی از آنهاست. از آنجا که در مراحل مختلف نظارت، بازرسی، مصاحبه، گزارش نویسی و... انواع ارتباط‌های کلامی و غیر کلامی وجود دارند، هر کدام در یک یا چند زمینه فوق کاربرد دارند. در زیر به نمونه‌هایی از مشکلات ارتباطی اشاره می‌شود:

۱-۴- مشکلات ارتباط کلامی

* بعضی از مشکلات مربوط به ارتباط کلامی عبارتند از:

- به موقع نبودن کلام (خیلی دیر یا خیلی زود مطلب را بیان کردن)
- دور بودن کلام از روشنی، وضوح و صراحت (ابهام و قابلیت تعبیر و تفسیر زیاد^۱)
- تأکید بر مقدمات (زاید) و حاشیه‌ها (به جای ورود به اصل مطلب^۲)
- تأکید غیر ضرور و شک بر انگیز در کلام^۳
- عدم انتخاب و استفاده از واژگان مناسب با سطح و ویژگی‌های مخاطبان (عدم رعایت اصل مخاطب شناسی در کلام)
- کلام تهدید آمیز و اضطراب آفرین
- همراه بودن کلام با انواع کژتابی‌های زبان^۴
- کلام بسیار مختصر و یا بسیار طولانی^۱ و دوری از اعتدال در کلام

۳- گفتن کلماتی نظیر: «ببینیم چه می‌شود!» در پاسخ به درخواست یا سؤال دیگران، نوعاً یک زبان اداری و نه محترمانه و باعث سردرگمی و ایجاد انتظارات کاذب در درخواست کننده است.

۴- نظیر استفاده از کلماتی نظیر «غرض از مزاحمت!» بعد از چندین مقدمه چینی بی‌مورد.

۵- منسکیو می‌گوید: «گفتی، باور کردم، تأکید کردی، شک کردم، قسم خوردی، مطمئن شدم دروغ می‌گویی!»

۶- به طور خلاصه منظور از کژتابی یعنی کلام را به گونه‌ای انتخاب و به کار ببریم که چند پهلو، واژگونه، مبهم و نارسانا شود. به نمونه‌های زیر دقت کنید:

- سؤال: حالتان چطور است؟

- پاسخ: بهتر از این نمی‌شود! یعنی:

(۱) تعریفی ندارد

(۲) در اوج خوبی است و امکان ندارد بهتر از این شود.

- من در این معامله سودی به جز ضرر نبردم.

(معلوم می‌شود که ضرر هم یکی از انواع سودها است)

- یکی از مثالهای جالب در این زمینه- که مرتبط با بحث خطاهای هاله‌ای است، کلام زیرکانه و دارای کژتابی این جوی صاحب کتاب تلبیس ابلیس در پاسخ به این سؤال که خلیفه بلا فصل پیامبر (ص) کیست؟ می‌باشد که گفت: من بنده فی بنده کسی که دختر وی در خانه اوست) که در اینجا نیز با کژتابی پاسخ داد.

(امیرالمؤمنین علی (ع) داماد پیامبر (ص) که دخترش در خانه او بود؟ یا ابوبکر که پیامبر (ص) دامادش- به واسطه عایشه در خانه او بود؟)

• عدم مدیریت کلام (بی توجهی به موقعیت و شرایط زمانی، مکانی

و ...)

• برخوردارداری کلام از انواع عوامل مخل و مزاحم (لهجه، تکیه کلام

شدید، تکرار زاید، صدای نامناسب و نارسا و ...)

۲-۴- مشکلات ارتباط غیر کلامی

زبان و کلام، تنها وسیله ارتباطی نیست و حتی کامل‌ترین آن هم نیست. پیام‌های انسانی- به خصوص آنها که از احساسات و عواطف و هیجانات مایه می‌گیرند، چنان پیچیده‌اند که گاه هیچ کلامی گویای آن نیست. «ارتباط غیر کلامی»، مجموعه‌ای وسیع از علائم، الگوها، رموزها، نمادها و سمبل‌هایی را شامل می‌شود که حاوی انواع مختلفی از پیام‌ها و اطلاعات هستند.

بعضی از مشکلات مربوط به ارتباط غیر کلامی عبارتند از:

- عدم شناخت و استفاده از «زبان بدن» در ارتباط
- ناآشنایی و عدم شناخت کافی از ویژگی‌ها و رموز و رازهای حرکات و تماس چشمی^۱
- عدم شناخت و رعایت محدوده‌ها و فاصله‌ها (فاصله‌های شخصی، گروهی و عمومی)
- عدم شناخت و استفاده از حرکات و اشاره‌ها (حرکات سر، دست‌ها، بازوها، ابرو، و...)
- ناآشنایی و عدم استفاده از سکوت^۲

۸- سکوت، نه نبود صدا که حضور زبان بی‌کلام یا زبان خاموش است.

در تعبیری از لقمان داریم که اگر سخن گفتن نقره باشد، سکوت طلاست.

۹- تماس چشمی یک دعوت کننده بسیار قوی برای برقراری ارتباط و نشانه‌ای با قدرت ارتباطی سریع است

شناخت و آگاهی لازم در مورد آسیب شناسی ارتباط مؤثر و موفق، یکی از نکته‌های کلیدی در مواجهه صحیح با موضوع است.

۵- واحدهای تغییرات زندگی بازرسی کنندگان و بازرسی

شوندگان و تأثیر و نقش آن در بروز خطاهای هاله‌ای

همه ما در مسیر و معرض واحدهای تغییرات زندگی^۱ هستیم. واحدهای تغییر زندگی عبارتست از (موارد و واحدهایی که باعث نوعی تغییر کمی یا کیفی در زندگی ما می‌شوند).

چه در مقام و موضع بازرسی کننده و ناظر و ارزشیاب باشیم و چه در موضع بازرسی شونده و نظارت و ارزشیابی شونده. هر یک از واحدهای تغییرات زندگی به تنهایی و نیز در مجموع، در روند و فرآیند مراحل مختلف بازرسی‌ها و پاسخ مخاطبان مؤثر است و این خود زمینه بروز خطاهای هاله‌ای در قضاوت و تصمیم‌گیری‌هاست.

روان‌شناسان برای هر یک از واحدهای تغییرات زندگی، «نمره فشار روانی» در نظر می‌گیرند که با توجه به اهمیت هر کدام، این نمره‌ها متفاوت با بقیه است.

نگاه و حالت‌های چشم‌ها پنهان‌ترین و در عین حال ماندنی‌ترین اثر را در ارتباط غیر کلامی با مخاطبان می‌گذارد (به خصوص نگاه‌های نافذ، مؤثر و تأمل برانگیز)

^۱ - (L. C. U) Life Change Units

بعضی از مهم‌ترین واحدهای تغییرات زندگی به همراه نمره فشار روانی

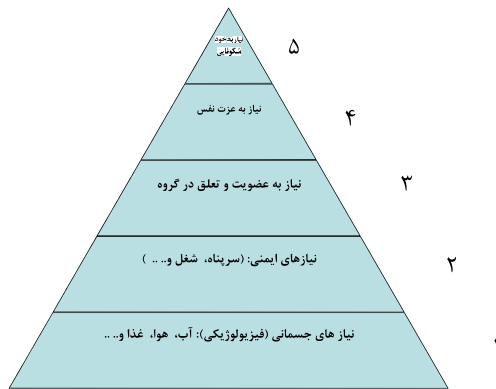
آنها عبارتند از:

- مرگ پدر یا مادر (۱۰۰)
- طلاق والدین (۷۳)
- مسافرت‌های شغلی یکی از والدین (۶۳)
- مرگ عضو نزدیکی از خانواده (۶۳)
- ازدواج مجدد یکی از والدین (۵۰)
- اخراج پدر یا مادر از کار (۴۷)
- بیماری یکی از اعضای خانواده (۴۴)
- تولد یک خواهر یا برادر جدید (۳۹)
- سرقت اموال شخصی (۳۰)
- نقل مکان به محل دیگری از شهر (۲۶)

به میزان آسیب‌پذیری بازرسان و ارزیابان از این واحدها، در روند بازرسی و ارزشیابی و پاسخگویی‌شان اثر می‌گذارد. چنانچه این تأثیر منفی باشد، باید آن را در زمره خطاهای هاله‌ای گذاشت و روی آن مکث و دقت نمود. به نظر می‌رسد موارد و میزان تأثیر منفی هر یک از مجموعه واحدهای تغییرات زندگی (خطاهای هاله‌ای) در هر یک از شتون، مراتب و مراحل بازرسی، ارزشیابی و نظارت کم نیست.

این موضوع از منظر دیگری نیز قابل بررسی و دقت است. و آن «سلسله مراتب نیازها» است.

صاحب نظران مختلف نیازهای انسان را به انواع مختلفی طبقه‌بندی کرده‌اند. یکی از طبقه‌بندی‌ها «هرم سلسله مراتب نیازها» است که توسط آبراهام مازلو (روان‌شناس ایتالیایی) طراحی و ارائه شده است.



شکل ۱: هرم سلسله مراتب نیازها بر اساس دیدگاه آبراهام مازلو

اعتقاد بر این است که نیازهای آدمی بر اساس یک سلسله مراتب می‌باشد و چنان چه نیازهای سطوح پایین‌تر (قاعده هرم) تأمین نشده و تحقق نیابد، رسیدن به سطوح بالاتر هرم امکان‌پذیر نیست.

بنابراین برای انسان گرسنه که نیازهای فیزیولوژیکی او حل نشده صحبت از شکم و نان، بیشتر از سخنرانی و هنرهای دراماتیک اولویت دارد.

بسیاری از واکنش‌ها، عملکردها، رفتارها، موضع‌گیریه‌های افراد و سازمان‌ها منشأ و ریشه‌ای در بهره‌مندی‌ها و محرومیت‌ها دارند و احتمالاً با تغییر وضعیت و تبدیل محرومیت به بهره‌مندی (و برعکس) شاهد تغییر در نوع رفتارها، رویکردها و موافقت‌ها و مخالفت‌ها نیز خواهیم بود.

بنابراین تحلیل بسیاری از سکوت‌ها و رضایت‌ها و برعکس اعتراض‌ها و فریادها را باید در میزان برخورداری و محرومیت از امکانات و تأمین نیازها یا برآورده نشدن نیازها یافت.

۶- خطاهای هاله‌ای حوزه بازرسی، نظارت و ارزشیابی در

آیینة آموزه‌های دینی

در نظام اسلامی، همه کارگزاران و کارکنان در مقابل خدا، پیامبر، امام، مردم، مافوق، زیردستان و وجدان خود مسئول و پاسخگو هستند.

برترین نظارت، نظارت الهی (ناظر و حاضر دیدن خدا در همه لحظه‌ها و ابعاد)^۱ است. نظارتی باطنی که تمامی رفتار، گفتار و حتی نیات انسان را در برمی‌گیرد.

میزان تأکید بر خود حسابرسی و خودکنترلی و ترس از خدا در رفتارهایی چون بازرسی، ارزشیابی و... به اندازه کافی، حساسیت و دقت نظر بازرسان، ارزشیابان و... را در دقت در انجام وظایف محوله و پرهیز از هر گونه خطا (از

۱- آیات ۱۰۵ سوره توبه، ۶۱ سوره یونس، ۱۹ سوره مؤمن و ۱۸ سوره ق

جمله خطاهای هاله‌ای) افزایش می‌دهد. سیستم خویشتن‌یابی، خود‌سنجی، خود‌پایی، و خود‌ارزیابی، یک رویکرد پیش‌گیرانه در بروز خطاهاست.

می‌دانیم که هدف از بازرسی و نظارت، دریافت اطلاعات به منظور توصیف وضع موجود و اندازه‌گیری و کنترل واقعی است تا با مقایسه با اهداف مورد نظر، اشکالات شناسایی و ترمیم شود. این کار جز با یک کنترل دقیق و توأم با صحت تحقق نمی‌یابد.

در قرآن کریم یک سلسله امور به عنوان موجبات و علل خطاها و گمراهی‌ها یاد شده است که ذیلاً بعضی از آنها مطرح می‌شود. **علل خطاها و لغزشگاهها از دید قرآن کریم و آموزه‌های دینی^۱**

۱- تکیه بر ظن و گمان به جای علم و یقین

قرآن کریم در آیات زیادی به شدت با پیروی از ظن و گمان مخالفت می‌کند و می‌گوید: «مادامی که به چیزی علم و یقین حاصل نکرده‌ای آن را دنبال مکن»^۲

و نیز می‌فرماید: «اکثر مردم چنین‌اند که اگر بخواهی پیرو آنها باشی تو را از راه، حق‌گمراه می‌کنند، برای اینکه تکیه‌شان بر ظن و گمان است (نه بر

۱-۲ در تنظیم مطالب زیر عمدتاً از بحث استاد شهید مطهری ذیل عنوان لغزشگاههای اندیشه از نظر قرآن، ج اول مقدمه‌ای بر جهان بینی اسلامی (انسان و ایمان) صص ۶۷ تا ۷۱ استفاده شده است.

۲- و لا تقف ما لیس لك به علم. اسراء: ۳۶.

یقین)، تنها با حدس و تخمین کار می‌کنند^۱». البته باید دانست که در زمان غلبه فساد بر صلاح گرچه خوش بینی ساده اندیشی است ولی بد گمانی نیز روا نمی‌باشد و به حرف ظن و گمان نیز نمی‌توان کسی را محکوم کرد^۲.

بنابراین از منظر آموزه‌های دینی، بررسی، بازرسی و قضاوت بر مبنای ظن و گمان و تخمین مصداق خطای هاله‌ای، فاقد اعتبار بوده و مخدوش است.

۲- میل‌ها و هواهای نفسانی

یکی از لغزشگاههای انسان، پیروی از هواهای نفسانی در امر بازرسی، بررسی و قضاوت است. انسان، در قضاوت صحیح باید با حفظ بی‌طرفی کامل، کوشش کند که حقیقت خواه بوده و خود را تسلیم دلایل و مدارک کند.

انسان اگر بی‌طرفی خود را نسبت به نفی یا اثبات مطلبی حفظ نکند یعنی با جهت‌گیری بیشین به امر بازرسی و ارزشیابی ورود پیدا کند که مصداق بارز خطاهای هاله‌ای است، خواه ناخواه بدون آنکه خودش متوجه شود عقربه فکرش و سپس رفتار و تصمیم‌گیری‌اش به جانب میل و خواهش نفسانیش متمایل می‌شود که این خود، از جنبه‌های بارز خطاهای هاله‌ای است.

۳- عجله و شتاب‌زدگی

هر قضاوت و اظهار نظری، مقداری معین زمان و مدارک لازم دارد و تا مدارک به قدر کافی در یک مسأله جمع نشود هر گونه اظهار نظر، شتاب‌زدگی

۱۴- انعام، آیه ۱۱۶

۱۵- نجم، آیه ۲۸: ان الظن لا یغنی من الحق شیئاً، مظنه و گمان، به هیچ وجه جای حق و حقیقت را نمی‌گیرد. (کافی نیست)

و موجب لغزش اندیشه است. قرآن کریم مکرراً به اندک بودن سرمایه علمی بشر و کافی نبودنش برای برخی قضاوت‌های بزرگ اشاره کرده و اظهار جزم مطلق را دور از احتیاط تلقی می‌نماید.

از جمله می‌فرماید: و ما اوتینم من العلم الا قليلاً: آن مقدار علم و اطلاعی که به شما رسیده است اندک است (و برای قضاوت، کافی نیست)
 امام صادق (ع) فرمود: خداوند در قرآن بندگان خویش را با دو آیه اختصاص داده و تأدیب فرمود: یکی اینکه تا به چیزی علم پیدا نکرده‌اند، تصدیق نکنند (شتاب‌زدگی در تصدیق) و دیگر اینکه تا به چیزی علم پیدا نکرده‌اند رد و نفی نکنند (شتاب‌زدگی در انکار)

۴- شخصیت‌گرایی (پیروی کور کورانه از شخصیت‌ها)

گرایش افراطی به شخصیت‌ها و از دست دادن استقلال فکر و اراده، بخاطر بزرگ بودن شخصیت‌ها از مواردی است که در قرآن کریم نهی شده است.

قرآن کریم ما را به استقلال فکری دعوت کرده و پیروی‌های کور کورانه از بزرگان و شخصیت‌ها را موجب شقاوت ابدی می‌داند. در جایی، از زبان مردم که از این راه گمراه می‌شوند نقل می‌کند که در قیامت می‌گویند:

«پروردگارا ما بزرگان و اکابر خویش را پیروی و اطاعت کردیم و در نتیجه ما را گمراه ساختند»^۱

نهی از رفتار بر اساس تعصب نیز در همین راستا مورد تحلیل قرار می‌گیرد. تعصب، حمایت شدید فرد از اموری است که به آنها وابستگی دارد (نظر، عقیده، ملیت، قوم و قبیله، شبکه خویشاوندان و...) «تعصب»، از این منظر با «پیشداوری» شباهت دارد که خود، منشأ بروز انواع خطاهای هاله‌ای در فرآیند بازرسی و ارزشیابی است.

۵-۶- مناسبات اقتصادی نامتعادل (فقر، کمبود و ناداری و نیز

ثروت زیاد و انبوه داری)

در آموزه‌های دینی، انسان گرفتار دغدغه معاش و اسیر بندهای کمبود و ناداری و نیز انسان فرو رفته در ثروت و فزون خواهی، هر دو جزء موانع قضاوت صحیح بوده و از مصادیق بروز خطاهای هاله‌ای محسوب می‌شوند. امام علی (ع) تنگدستی و فقر را موجب خواری نفس، سرگردانی عقل و موجب پیدایش اندوه‌ها و فراموشی و غفلت می‌دانند.^۲

در وضع نابسامانی و هرج و مرج اقتصادی، هیچ کس از موقعیت خود راضی نیست و همه به طمع کسب نفع احتمالی در موقعیتهای دیگر (شغل و...)

۱۷- احزاب: ۶۷

۱۸- نهج البلاغه، به نقل از مزرع مهر ص ۱۰۳-۱۰۰.

خود را به آب و آتش می‌زنند و در این مسیر، حتماً در فرآیند قضاوت و ارزیابی خود دچار انواع گرایشها، جهت‌گیری‌ها، حب و بغض‌ها می‌شوند. بنابراین وضعیت غیر طبیعی و نابهنجار بازرسی شوندگان و بازرسی کنندگان از لحاظ مالی و اقتصادی، زمینه بروز انواع خطاهای هاله‌ای اثر گذار در نتایج فرآیند بازرسی و ارزشیابی است.

۷- « مکانیسم‌های دفاعی » و نقش و اثر آن در بروز

خطاهای هاله‌ای»

مکانیزم‌های دفاعی^۱ کوشش‌هایی هستند که فرد برای پنهان ساختن ناتوانی و در ماندگی خود به کار می‌برد. این مکانیزم‌ها (در مواجهه با ناکامی‌ها) انواع مختلفی دارند که در زیر به بخشی از آنها اشاره می‌شود:

۱- فرافکنی

فرافکنی عبارتست از نسبت دادن انگیزه‌ها، افکار و احساسات خود به دیگران. افرادی که دائماً از دیگران عیب‌جویی می‌کنند، در واقع تمایلات درونی خود را به آنها نسبت می‌دهند. یعنی خود آنها معمولاً همان صفات را

^۱ - Defence Mechanism

دارا هستند.^۱ در جریان بازرسی و ارزشیابی، هم بازرسی کنندگان و هم بازرسی شوندگان، در معرض خطای فرافکنی هستند.

۲۱- مثلاً کسانی که دیگران را دزد به حساب می‌آورند در بسیاری موارد خودشان چنین تمایلاتی را دارند. بیشتر کسانی که زندگی خود را وقف مبارزه با انواع فساد و فحشا می‌کنند در خیلی از موارد کسانی هستند که به نوعی به این رفتارها تمایل دارند ولی آن را به دیگران نسبت می‌دهند.

۲- توجیه^۱

توجیه عبارت است از طرح دلایل نادرست برای بر حق جلوه دادن امری که فرد درباره آن کوتاهی کرده، مرتکب خطایی شده یا در انجام آن ناکام مانده است. توجیه در واقع سرپوشی برای پنهان ساختن ناکامی یا عدم موفقیت است. «تیم بازرسی، نظارت و ارزشیابی باید به دقت این مکانیزم را در مواجهه افراد، سازمانها و... در هنگام ارائه ضعف‌ها تشخیص داده و در دام خطاهای ناشی از آن نیفتند.»

نکته مهم در انواع مکانیزم‌های دفاعی این است که در فرآیند بازرسی و نظارت هم باید مراقب بود تا در دام این مکانیزم‌ها گرفتار نیامد و هم خود، از این مکانیزم‌ها برای توجیه رفتار بازرسی و نظارت استفاده نکرده که هر دو از مصادیق خطاهای هاله‌ای هستند.

۸- «انواع مغالطات» و تأثیر آن در بروز خطاهای هاله‌ای

در حوزه بازرسی، نظارت و ارزشیابی»

در تعریفی عام، مغالطه شکل غیر معتبری از استدلال است. به بیان دقیق‌تر، مغالطه شکل‌هایی از استدلال است که نتیجه آن تابع مقدمه یا مقدمه‌هایش نیست^۲. در عام‌ترین تعریف، گاهی عنوان مغالطه حتی به چیزی در حد یک باور نادرست نیز اطلاق می‌شود. ارتکاب مغالطه می‌تواند عمدی یا سهوی،

^۱- Rationlization

^۲- در تنظیم محتوای این بخش، از کتاب مغالطات، تألیف علی اصغر خندان، مؤسسه بوستان کتاب (مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم)، قم، ۸۶ (چاپ سوم) استفاده شده است.

آگاهانه یا غیر آگاهانه باشد. از مغالطات تقسیم بندی‌ها و طبقه‌بندی‌های زیادی شده است.

در زیر به بخشی از مغالطات که منشأ بروز انواع خطاهای هاله‌ای در حوزه بازرسی، نظارت و ارزشیابی، هستند اشاره می‌شود.

۱-۸- مغالطه با واژه‌های مبهم

این مغالطه در جایی است که گوینده یا نویسنده از لغات و واژه‌هایی استفاده کند که به علت ابهام و عدم تعین، سخن او را غیر قابل نقد نماید، به این ترتیب که در هر شرایطی بتواند ادعا کند سخن او هنوز صحیح و پا بر جاست و بدین وسیله خود را از هر اعتراض و انتقادی مصون بدارد.

مثلاً وقتی آمریکا اعلام می‌کند که «ما در کشورهای دیگر مداخله نظامی تمام عیار نمی‌کنیم ولی در شرایط خاص، جنگ محدود را می‌پذیریم»، این سخن، مبهم و مغالطه آمیز است، زیرا اگر دامنه جنگ به هر میزان گسترش یابد، باز هم آمریکایی‌ها ادعا می‌کنند که این یک جنگ محدود است.

برخی واژه‌های مبهم شامل «صفات نسبی» مانند دور، نزدیک، کوچک و بزرگ هستند. برخی از واژه‌ها نیز شامل کمیات مبهم، مانند زیاد، اندک، خیلی، کم و... (در مقابل کمیات و اعداد معین مانند ۳۱۳، ۵، ۳/۱۴، ۷۲٪ و...) می‌باشند. این واژه‌ها نیز ابزار رایجی برای استفاده در مغالطه هستند. مثلاً مدیر یا سازمانی ادعا می‌کند که پول کمی دارد و بعد از تحقیق و بررسی

معلوم می‌شود که ۴۰۰ میلیون تومان دارد. چنین مدیر یا سازمانی در برابر اعتراض بررسی کنندگان می‌تواند بگوید ۴۰۰ میلیون که پولی نیست، یک خانه مناسب هم نمی‌توان با آن خرید! در این موارد باید اول معلوم شود که معنای «خانه مناسب» چیست؟!

برای اجتناب از این مغالطه و خطاهای ناشی از آن، همواره باید نسبت به استعمال کلمات مبهم در فرآیند بازرسی و ارزشیابی حساسیت نشان داد و در مواردی که احتمال خطا و خلاف وجود دارد به ویژه، در تنظیم قراردادهای صورتجلسات و مسایل حقوقی و قانونی یا باید از چنین کلماتی پرهیز کرد و یا هدف مشخصی از آن به صورت دقیق و تعریف شده روشن گردد.

۲-۸- مغالطه بزرگ نمایی و کوچک نمایی

هدف از این مغالطه، تلاش برای خارج کردن ابعاد یک موضوع، خبر، پیام یا قضاوت از حالت طبیعی (واقعی) است. مثلاً درباره کسی که ۳ کتاب و ۹۸ مقاله علمی نوشته در تبلیغات انتخاباتی‌اش چنین عبارتی مغالطه آمیزی را بکار ببریم: «محقق و نویسنده‌ای با بیش از ۱۰۰ کتاب و مقاله».

در مغالطات کوچک نمایی، سعی می‌شود نکته نامطلوب در پیام، رقیق و کم رنگ بیان شود به طوری که هر چه کم‌تر مورد توجه قرار گیرد. مثلاً کارمندی با استفاده از یک ترکیب عطفی می‌گوید:

«تمام غیبت‌های موجه و غیر موجه من فقط ۹ ساعت است و تنها ۱ ساعت از حد مجاز بیشتر است چرا این مسأله را بزرگ می‌کنید؟»

مثال دیگر: گزاره «۹۷٪ دانش‌آموزان سال آخر این آموزشگاه در سال گذشته در دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام نور پذیرفته شده‌اند».

که یک جمله مغالطه‌ای از نوع بزرگ‌نمایی است. چون درصد پذیرفته شدگان در دانشگاه‌های مختلف مهم است، اما گوینده با بیان مجموع ۹۷٪ پذیرفته شدگان و با مقدم ذکر کردن دانشگاه‌های دولتی، سعی در بزرگ‌نمایی موفقیت آموزشگاه مذکور دارد. حال آن که ممکن است تنها ۱۰٪ از دانش‌آموزان آن آموزشگاه توانسته باشند در دانشگاه‌های دولتی پذیرفته شوند.

۳- مغالطه تکرار (مغالطه از راه هیاهو و تبلیغات)

مغالطه‌ای است که شخص برای تأثیر گذاری کاذب بر مخاطبان و به جای دلیل آوردن برای اثبات یک مدعا، صرفاً به تکرار آن پردازد. تکرار مدعا از نظر روانی چندین اثر دارد که در روان‌شناسی تبلیغات (Propaganda) از آن سخن می‌گویند و بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یکی از آثار تکرار و تبلیغ یک چیز آن است که وقتی کسی (مثل یک بازرس یا ارزشیاب یا ناظر) مورد بمباران تبلیغاتی قرار می‌گیرد به تدریج، این احساس در او پیدا می‌شود که گویا دلیل این مدعا در جای دیگر عرضه شده و قبول هم واقع شده است.

یکی دیگر از آثار تکرار و تبلیغ، «تداعی معانی» است که بویژه در تبلیغات و آگهی‌های تجاری محصولات به آن توجه می‌شود.

۴- مغالطه جلب ترحم

در این نوع مغالطه به جای این که با استفاده از مقدمات استدلالی و برهانی نتیجه‌ای را ثابت کنند، سعی می‌شود از مقدمات مبتنی بر احساسات و عواطف استفاده شود. شخصی ادعایی را مطرح می‌کند و سپس با بیان اوضاع رقت بار خود در شرایط موجود می‌کوشد سخن خود را از طریق جلب دل‌سوزی و ترحم به مخاطب خود بقبولاند:

این مغالطه بویژه از سوی متهمان در برابر قضات دادگاهها یا بازپرسان و بازرسان قضایی استفاده می‌شود. چنانچه جلب ترحم و دل‌سوزی، نوعی تأثیر روانی بر مخاطب (بازرس، ناظر و ارزشیاب) بگذارد و باعث شود که او بدون توجه به مقدمات یک مدعا، آن سخن را نیز بپذیرد «خطای هاله‌ای» صورت پذیرفته است: «اگر ما تصمیم بگیریم که این کارگر خاطی را اخراج کنیم، همسر بیمار او از دنیا خواهد رفت و کودکانش در کوچه و خیابان آواره خواهند شد»

۹- محدودیت‌ها و مشکلات مربوط به روش‌های جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و نقش و تأثیر آن در بروز خطاهای هاله‌ای در فرآیند بازرسی و نظارت^۱

یکی از زمینه‌ها و مصادیق خطاهای هاله‌ای، اشتباهات و مشکلات مربوط به نحوه استفاده و تعبیر و تفسیر داده‌ها و اطلاعات برگرفته از روشهای جمع‌آوری اطلاعات است که در زیر به بخشی از آنها اشاره می‌شود:

۱- مصاحبه و محدودیت‌های آن

یکی از متداولترین اشتباهات مصاحبه‌کنندگان (مثلاً بازرسان) در هنگام تعبیر و تفسیر اطلاعات بدست آمده آن است که قضاوت خود را صرفاً بر اساس یک قسمت (بخش) از کل اطلاعات حاصل شده قرار داده ابعاد مسئله را فراموش کنند.

عدم امکان تشخیص پاسخهای کاملاً واقعی از جواب‌های تصنعی و غیر واقعی مصاحبه‌شوندگان، نداشتن چک لیست برای عوامل امتیاز آور تأثیر ظاهر مصاحبه‌شونده در ارزیابی مصاحبه‌کننده، عدم وجود معیارهای روشن و شفاف در مصاحبه و... از دیگر موارد خطاهای هاله‌ای در فرآیند مصاحبه (شغلی، استخدامی، بازرسی و...) است.

۲۵- طرح این مشکلات، نارسایی‌ها، معایب و محدودیت‌ها، به معنای نفی و رد مزایا و محاسن این روشها نیست.

۲- مشکلات مربوط به پرسشنامه و استخراج آن

پرسشنامه، چنانچه مطابق ضوابط و استانداردهای مربوط تهیه و تدوین شده و به خوبی (در شرایط زمانی و مکانی و موقعیتی صحیح) اجرا شود، می‌تواند یکی از بهترین ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی باشد. با این وجود، بعضی از محدودیت‌ها و مشکلات مربوط به پرسشنامه‌ها که می‌تواند منجر به بروز انواع خطاهای هاله‌ای شود عبارتند از:

- عدم مخاطب شناسی صحیح
- استفاده از واژگان نامناسب (قابل تفسیر، مبهم، چند پهلو، گمراه کننده)
- ورود غیر ضروری به امور جزئی و شخصی مخاطبان
- عدم اجرای آزمایشی پرسشنامه برای بررسی و کنترل میزان درستی و صحت سئوالات.
- پرسشنامه‌های خیلی طولانی و مفصل (که باعث خستگی و در نتیجه عدم دقت پاسخ‌دهنده می‌شوند)
- پرسشنامه‌های غیر فنی و علناً جانبدارانه (که مفاهیم و موضع‌گیری‌های خاصی را القا می‌کنند)
- عدم رعایت ویژگی‌های روایی

- عدم رعایت پایایی (ثبات) در پرسشنامه^۱
 - عدم چینش و نظم منطقی بین سئوالات پرسشنامه (با توجه به اهداف مورد نظر)
 - عدم رعایت مقدمات لازم در زمان اجرای پرسشنامه (اطلاع رسانی، آموزش مجریان، اعتماد سازی و توجیه لازم برای پاسخ دهندگان یا مخاطبان و...)
 - عدم دقت و رعایت آداب شرایط لازم در زمان استخراج و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه
- آیا تا به حال از این منظر به موضوع اعتبار گزارشهای بازرسی، نظارت و ارزشیابی نگاه کرده‌ایم؟
- آیا با توجه به این محدودیت‌ها و نارسایی‌ها، نباید همواره یک علامت سوال بر روی نتیجه‌گیری‌ها و قضاوت‌ها بگذاریم و درصدی را برای امکان وقوع انواع خطاهای هاله‌ای اختصاص دهیم؟
- ### ۳- مشاهده و محدودیت‌های آن
- مشاهده، یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روشها برای جمع‌آوری اطلاعات در فرآیند بازرسی افراد، سازمانها، رویه‌ها و عملکردها است.^۲

۲۶- برای توضیح بیشتر مطلب به کتابهای روش تحقیق و سنجش و اندازه‌گیری (که در فهرست منابع این نوشتار نیز مشخصات بعضی از آنها قید گردیده است) مراجعه شود.

۲۷- در بخش آغازین این نوشتار در مورد محدودیت‌های حواس چند گانه انسان- به عنوان ابزارهای مهم شناخت او به تفصیل بحث و بررسی شده است.

بعضی از مهم‌ترین مشکلات و محدودیت‌های مربوط به مشاهده که خود زمینه بروز انواع خطاهای هاله‌ای در جریان بازرسی، نظارت و ارزشیابی است عبارتند از:

- عدم دقت در مشاهده
- عدم تخصص و تسلط به پیچیدگی‌های مربوط به مشاهده رفتارهای انسانی (اکتفا به رفتارهای ساختگی، غیر طبیعی و وانمود سازی مخاطبان و بازرسی شونده‌گان)
- عدم تکرار مشاهده در شرایط و موقعیت‌های مختلف (برای کنترل میزان استمرار رفتارها و عملکرد افراد و مخاطبان و موردی و تصادفی نبودن آنها)
- عدم تعریف عینی رفتارها و عملکردهای مورد مشاهده (بدون شاخص و معیار مشاهده کردن)
- عدم تنظیم سیاهه یا فهرست ثبت و ضبط مشاهدات به عمل آمده
- عدم تهیه مقیاس درجه‌بندی برای رفتارها، عملکردها و... (همیشه، غالباً، گاهی، به ندرت، هرگز و...)

۴- مشکلات مربوط به نمونه‌گیری، نمونه‌ها و حجم نمونه

در جایی که جامعه آماری مورد بررسی و بازرسی، بزرگ و غیر قابل دسترسی و شمارش باشد، به جای «سرشماری» نمونه‌گیری می‌کنیم. چنانچه

تعداد (حجم) نمونه‌ها و روش نمونه‌گیری درست و بر اساس اصول و ضوابط صحیح باشد، نتایج بدست آمده در نمونه‌ها قابل تعمیم به جامعه آماری می‌باشد در غیر این صورت اطلاعات حاصل از نظرسنجی‌ها و پرسشنامه‌هایی که بدون رعایت ضوابط نمونه‌گیری اجرا شده‌اند مخدوش و نامعتبر است.

بعضی از مشکلات و نارسایی‌های مربوط به نمونه‌گیری‌ها که منشأ خطای

هاله‌ای هستند عبارتند از:

- تأکید بر افزایش تعداد و حجم نمونه‌ها (بدون در نظر گرفتن نوع و

کیفیت انتخاب آنها)

- انتخاب سلیقه‌ای نمونه‌ها با سوگیری و جهت‌گیری خاص

- انتخاب نمونه‌ها بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های جامعه

- استفاده از نمونه‌های در دسترس در نمونه‌گیری

- بی‌توجهی به انواع روشهای نمونه‌گیری (تصادفی ساده، تصادفی

طبقه‌ای، تصادفی سیستماتیک، تصادفی خوشه‌ای) متناسب با هدف

مورد نظر، جامعه آماری و...

- دخالت دادن انواع عوامل شخصی، سازمانی و... در انتخاب

نمونه‌ها برای اخذ نتایج مورد نظر و سفارش شده

- عدم اختصاص شانس مساوی برای همه اعضای جامعه آماری در

فرآیند انتخاب به عنوان حجم نمونه

• انتخاب نمونه‌ها بر اساس صفات و شرایط خاص جهت دار

۱۰- با خطاهای هاله‌ای چه باید کرد؟

بعضی از مهم‌ترین پیشنهادات و راه‌کارهای مورد نظر در زمینه مواجهه درست و اصولی، پیشگیری و پرهیز از خطاهای هاله‌ای در فرآیندهای بازرسی، نظارت و ارزشیابی عبارتند از:

۱- ضرورت و اهمیت اعتقاد کافی و شناخت و آگاهی

نسبت به خطاهای هاله‌ای و ابعاد و انواع آن

در گام اول باید وجود پدیده‌ای به نام خطاهای هاله‌ای را باور داشت و تأثیر آن را در همه عرصه‌های زندگی انسان- به خصوص در فرآیندهایی مثل بازرسی، ارزشیابی و نظارت که به نوعی همراه با قضاوت و تصمیم‌گیری هستند- پذیرفت.

خطاهای هاله‌ای را باید «تازیان‌های تنبّه» نمادهای هشدار و هم چون زنگ‌هایی برای اعلام خطر» تلقی نمود که باید به صورت مستمر و دائمی (و نه مقطعی و موردی) مورد توجه قرار گرفته و فراموش نشوند^۱

نادیده گرفتن این طیف وسیع از خطاها- که در مثالهای متعددی در این نوشتار به آنها اشاره شده به معنای عدم باور نسبت به اصل مشکل و به عبارتی پاک کردن صورت مسأله است.

۲۸- به بیان دیگر باید عمیقاً باور داشت که آنچه ما (در فرآیند بازرسی‌ها، نظارت‌ها و ارزشیابی‌ها) می‌بینیم و در می‌یابیم همیشه آنچه که در واقع هستند، نیست و همواره تفاوت‌ها- و گاه تضادهایی در نوع دیدن، تفسیر حاصل از برداشت و... وجود دارد.

۲- عنایت کافی و توجه به مبانی خطاها و لغزشگاههای حوزه

نظر (اندیشه) و عمل انسانی

فکر و عمل انسان، به طور جدی همواره در معرض انواع تهدیدها و آسیب‌های گوناگون قرار می‌گیرد. این آسیب‌ها و لغزشگاهها- که در نوشتار حاضر از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفتند- هم چون آفت، فکر و رفتار انسان را مورد آسیب قرار می‌دهند.

بنابراین آسیب‌شناسی فکری و عملی انسان و شناخت راههای نفوذ این آسیب‌ها به طور مستمر باید در برنامه دقیق کاری افراد- به خصوص افرادی که در حوزه‌های بازرسی، نظارت، ارزشیابی و تصمیم‌گیری و قضاوت مشغول فعالیتند- مورد توجه قرار گیرد.

۳- پرهیز از شتاب‌زدگی، پيشداوری، ارزیابی و قضاوت

سطحی، تحلیل تک‌عاملی و یک‌بعدی و نیز افراط و تفریط در

فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی

با توجه به آنچه در انواع خطاهای هاله‌ای گفته شد، دور بودن از عجله و شتاب‌زدگی و ارزیابی‌های سطحی (غیر عمیق و ظاهر‌گرایانه) و حرکت در مسیر انصاف و اعتدال (به جای افراط و تفریط و تحلیل و قضاوت بر مبنای یک‌عامل و غفلت از سایر عوامل) در کلیه مراحل و مراحل فرآیند بازرسی، ارزشیابی و نظارت توصیه می‌شود. به طور مثال نسبت به ساده‌انگاری

افراطی از یک سو و بدبینی افراطی از سوی دیگر که هر دو باعث خطاهای هاله‌ای می‌شوند در فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی باید مراقبت نمود.

۴- استفاده از معدل نتایج مجموعه‌ای از ارزشیابی‌ها به جای تأکید صرف بر یک نوع یا مرحله از ارزشیابی

صاحب‌نظران برای افزایش دقت ارزشیابی‌ها، توصیه می‌کنند که مجموعه‌ای از ارزشیابی‌ها، اندازه‌گیری و مورد توجه قرار گیرند. به بیان دیگر توجه به معدل نمرات در امتیازدهی به ارزیابی‌ها به مراتب از یک نمره یا امتیاز در مورد خاص به حقیقت قضاوت نزدیک‌تر است.

مراتب و مراحل ارزشیابی عبارتند از:

نیازسنجی

ارزشیابی قبل از اجرا (امکان‌سنجی)

ارزشیابی آغازین

ارزشیابی حین اجرا

ارزشیابی پایانی

ارزشیابی مدتی پس از پایان (برای از بین رفتن یا کم‌رنگ شدن آثار

منفی و خطاهای هاله‌ای ناشی از التهابات و هیجانات)

بنابر این اگر به جای این که با استناد و تأکید بر نتایج یکی از ارزشیابی‌ها به

نتیجه‌گیری و قضاوت بنشینیم، معدل امتیازات مجموعه‌ای از ارزشیابی‌ها را

ملاک قرار دهیم، فرآیند تصمیم‌گیری و قضاوت ما بیشتر مقرون به صحت بوده و دورتر از خطای هاله‌ای است.

(اساساً چنانچه گفته شد در اکثر مواقع معدل امتیازات، از توجه به یک عامل یا مورد خاص و امتیاز آن، موجه‌تر و به انصاف و درستی نزدیک‌تر است.

(

۵- در نظر گرفتن انواع محدودیت‌ها و موانع ناشی از خطاهای هاله‌ای مربوط به فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی از مخاطبان

اعتقاد و تشخیص وجود انواع محدودیت‌ها و موانع در فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. گاه بخشی از این محدودیت‌ها قبل از انجام بازرسی، گاه در حین آن و گاه پس از آن است. برخی از محدودیت‌ها و موانع مرتبط با خطاهای هاله‌ای در فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی عبارتند از:

- عدم امکان مطالعه و کنترل همه متغیرهای مداخله‌گر به علت کمبود زمان یا پیچیدگی‌های امور انسانی
- احتمال برداشت‌های نادرست از رفتار افراد، رویه‌ها، موضوعات و غیره در فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی

• عدم کارآیی و کفایت ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در مطالعه و

تحلیل همه موضوعات مورد بازرسی، نظارت و ارزشیابی

بنابراین - همانگونه که در ابتدای این نوشتار اشاره شد- در بازرسی‌ها، اظهار نظرها و قضاوت‌های خود همواره باید جانب احتیاط را در نظر گرفت و با دادن احتمال خطا، «فرصت بررسی مجدد و بازنگری» را فراهم آورده صحت و سقم نتیجه بررسی‌ها و قضاوت‌های قبلی را دوباره سنجی نمود.

۶- اعتقاد و اهتمام به بهره‌گیری از ره آوردها و اصول و مبانی

علمی بازرسی، نظارت و ارزشیابی

بازرسی، به عنوان مرحله اولیه فرآیند نظارت (که شامل سه مرحله بازرسی، کنترل و نظارت است) عبارتست از شرایط مشاهده شده در مورد عملکرد، انجام آزمایش‌ها و آزمونهای مختلف در مورد اقدامات و عملیات مدیریت.

در واقع بازرسی، اطلاعات معتبر و روا و قابل اطمینان را برای مرحله کنترل (یعنی تشخیص انحراف عملکرد نسبت به برنامه و هدف بر اساس نتایج حاصل از بازرسی) و نتایج کنترل نیز زمینه را برای نظارت (یعنی ارائه پیشنهادات جهت تصحیح انحرافات) فراهم می‌سازد.

پس برای دست یابی به اطلاعات واقعی و معتبر، باید فرآیند علمی را به کار گرفت تا نتایج حاصله از بازرسی بر اساس اصول و مبانی علمی تحقیق

استوار گردد. در یک کلام باید گفت نقش و وظیفه بازرسی، همان نقش و وظیفه محقق در فرآیند تحقیق است.

در روش علمی بازرسی، اساس بازرسی سئوال مداری^۱ است. به گونه‌ای که باید بتواند به پاسخهای صحیح و معتبر دست یابد. چنان چه اگر پاسخهای بازرسی صحیح و معتبر نباشد (به دلیل انواع لغزشها و خطاهای هاله ای که در این نوشتار مورد بحث و بررسی قرار گرفتند) انحرافات به درستی تشخیص داده نمی‌شوند (یعنی هدف مهم بازرسی تحقق نمی‌یابد) و نتیجه، نسخه درمان غلطی است که در نهایت باعث ایجاد بی‌اعتمادی دستگاه یا فرد نظارت شونده به سیستم نظارت و بازرسی می‌شود.

۷- استاندارد سازی و استفاده از شاخص‌ها و معیارها (ابهام

زدایی، شفافیت و صراحت در عرصه بازرسی، نظارت و ارزشیابی)

همان گونه که در بحث انواع مصادیق خطاهای هاله‌ای اشاره شد، بسیاری از این خطاها به دلیل برخوردهای سلیقه‌ای و فردی بروز پیدا می‌کند. تعیین معیارها و شاخص‌های بازرسی و ارزشیابی و نظارت (قبل- حین و پس از انجام) و چک لیست‌های مربوطه به شفافیت فرآیند بازرسی کمک کرده و به تحقق یک عملیات و فرآیند برنامه‌ای مدون می‌انجامد.

^۱ - Problem Oriented

به بیان دیگر چنانچه بخواهیم از برخورد‌های سلیقه‌ای و شخصی در فرآیند یک بازرسی، نظارت و ارزشیابی هدفمند رهایی یافته و از انواع خطاهای هاله‌ای مصون بمانیم، الزاماً باید با توسل و استفاده از شاخص‌ها و ملاک‌های از قبل تعیین شده و استاندارد کردن ابزارهای اندازه‌گیری به این امور پرداخته، از مفاهیم و تعابیر کلی پرهیز کرده و به مصادیق و نمونه‌ها و از امور ذهنی قابل تعبیر و تفسیر به موارد عینی قابل تشخیص تأکید کرد.

۸- به رسمیت شناختن حقوق مخاطبان (فراهم آوردن شرایط و بسترهای مناسب برای بازرسی شوندگان، ارزشیابی شوندگان و..)

همان گونه که می‌دانیم بازرسی، نظارت و ارزشیابی، مثل سایر مقوله‌های انسانی، فرآیندهایی «تعاملی» و دو سویه هستند (و نه یک طرفه و یک سویه) برای حصول بهتر نتیجه و انجام عمل بازرسی و نظارت در یک شرایط انسانی (غیر مکانیکی) باید حقوق مخاطبان را به رسمیت شناخت در غیر اینصورت در جریان یکطرفه بازرسی و نظارت، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری و قضاوت متعاقب آن عملاً کم اعتبار و گاه مخدوش خواهد بود.

بعضی از راه کارها و مکانیزم‌های لازم برای به رسمیت شناختن حقوق مخاطبان و ایجاد شرایط، بسترها در زمینه‌های مناسب برای آنان عبارتند از:

• تلاش برای رفع شرایط اضطراب آفرین در مخاطبان (بازرسی

شوندگان)

• تلاش برای رفع شرایط ابهام آمیز و وهم آلود در مخاطبان

(بازرسی شوندگان)

• تلاش برای رفع شرایط رعب انگیز در مخاطبان (بازرسی

شوندگان)

• تلاش برای رفع شرایط اعتماد سازی و اطمینان آفرینی در

مخاطبان (برای جلب همکاری و پاسخگویی بهتر)

• تلاش برای ایجاد شرایط سلامت در پاسخگویی مخاطبان (عدم

تمایل به انجام رفتارها و عملکردهای تصنعی، ظاهر گرایانه، ریا

کارانه و... در آنان)

• تلاش برای تغییر رویکرد بازرسی، نظارت و ارزشیابی از منچ

گیری و عیب جویی به رویکرد کمک، راهنمایی، اصلاح و بهبود یا

حل مشکل

• قائل شدن احتمال غیر عمدی بودن، احتمال موقتی بودن و...

بعضی عملکردها و رفتارها در مخاطبان بازرسی، ارزشیابی و نظارت

• اختصاص فرصت و زمانی مشخص برای بازگشت و ترمیم

عملکردهای ناصواب و جریان تخلفات مخاطبان (بازرسی شوندگان)

• تلاش برای پرهیز از موضع استعلاء (برتری جویی و نگاه عاقل

اندر سفیه) نسبت به بازرسی شوندگان

۹- بهره‌گیری از آموزه‌های دینی و راه‌کارهای معنوی در

پیشگیری و مواجهه با خطاهای هاله‌ای

همان‌گونه که در بخشهای پیشین این نوشتار اشاره شد، موضوع خطاهای هاله‌ای در آیین آموزشهای دینی انعکاسی در خور توجه دارند. از منظر تعالیم دینی، مواردی همچون پیشداوری‌های غلط، هوا و هوسهای نفسانی، جهل، لجاجت و تعصب‌ها و تقلیدهای کورکورانه افراطی، گرفتار بودن در چنگال خودخواهی و غرور، از مهم‌ترین موانع شناخت و درک صحیح و لغزشگاههای فکری و عملی انسانند.

در زیر به بخشی از راه‌کارها و توصیه‌های عملی تعالیم دینی در برخورد عالمانه با خطاهای هاله‌ای اشاره می‌شود:

- تلاش برای تدبیر و چاره‌اندیشی قبل از اقدام (برنامه‌ریزی) که عامل مصونیت از پشیمانی و ندامت است.

- تأکید بر سنجش و ارزیابی افراد به حق و نه حق به افراد در ارزیابی‌ها و قضاوت‌ها و

- تهذیب نفس، بازسازی و خودسازی معنوی و متصف شدن به

صفت تقوا

- خداوند بزرگ را در همه حال ناظر و حاضر دیدن (انجام ارزشیابی و بازرسی در محضر خدا) و خود را مسئول و پاسخگو دانستن
- جدیت و محکم کاری در فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی
- پرهیز از شتاب زدگی و عجله، پيشداوری و سوگیری در بررسی‌ها، بازرسی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها
- تسلط علمی کافی و برخورداری از کیاست، هوش و ذکاوت لازم در فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی (نیفتادن در انواع لغزشگاهها و دامهای فریب، تظاهر، رفتارهای تصنعی، رشوه، گزارش‌های وارونه و انحراف آفرین، خدعه و تدلیس
ارزشیابی شوندگان)
- تحمل و صبر و طمأنینه در کلیه مراحل و فرآیندهای متوالی و مستمر (قبل - حین و بعد) بازرسی، نظارت و ارزشیابی
- پرهیز از موضع خشم و تنفر (کظم غیظ)
- تأکید بر مراقبت‌های دایمی درونی (خویش‌شن بانی، خودیابی و خود کنترلی)
- تمرین فرهنگ معذرت خواهی (در هنگام خطا) و پذیرش اشتباه در کار بازرسی

- تمرین مشورت و کار تیمی و گروهی در فرآیند بازرسی، نظارت و ارزشیابی مخصوصاً در مرحله تصمیم‌گیری و قضاوت

فهرست منابع

در تهیه، تنظیم و تدوین این نوشتار، از جمله به منابع فارسی زیر مراجعه شده و یا از آنها استفاده شده است:

- قرآن کریم

- نهج البلاغه

۱- امام خمینی، روح ا... (۱۳۶۰): ترجمه و توضیح از عبدالکریم بی‌آزار شیرازی: رساله نوین تحریر الوسيله امام خمینی، جلد ۴- مسائل سیاسی و حقوقی، تهران، مؤسسه انجام کتاب، تهران

۲- امین ورزلی، نصر الدین (۱۳۸۶): آشنایی و به کارگیری شیوه‌های ارتباط (مروری بر ۲۰ نکته کلیدی در فرآیند یک ارتباط موفق و مؤثر)، جزوه آموزشی دوره‌های کارشناسی دانشگاه جامع علمی و کاربردی، تهران

۳- امین ورزلی، نصر الدین (۱۳۸۱): مروری بر مهم‌ترین چالش‌های دهه سوم انقلاب اسلامی و تحلیل آن از منظر تعلیم و تربیت، مقاله پژوهشی فصلنامه تخصصی راهبرد (مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام)، تهران

۴- افروز، غلامعلی (۱۳۸۳): روان‌شناسی رابطه‌ها، انتشارات دانشگاه تهران

۵- باقری، خسرو (۱۳۷۴): نگاهی دوباره به تربیت اسلامی، انتشارات مدرسه سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، تهران (چاپ مکرر)

- ۶- پاراکوئین، چارلز، ترجمه علیرضا توکلی (۱۳۷۷): نمونه مشهورترین خطاهای دید، انتشارات مدرسه، تهران (چاپ سوم)
- ۷- پیر، آلن، ترجمه سعیده زنگنه (۱۳۸۴): زبان بدن (راهنمای تعبیر حرکات بدن)، نشر جانان، تهران، ۱۳۸۴
- ۸- حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۷۹): مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران
- ۹- خندان، علی اصغر (۱۳۸۶): مغالطات، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، مؤسسه بوستان کتاب، قم (چاپ دوم)
- ۱۰- دلاور، علی (۱۳۷۰): روش‌های آماری در روان‌شناسی و علوم تربیتی، انتشارات دانشگاه پیام نور (چاپ مکرر)
- ۱۱- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۸): مزرع مهر (موانع و مقتضیات تربیت در نهج البلاغه)، انتشارات دریا، تهران
- ۱۲- ساعتچی، محمود (۱۳۵۶): اصول و فنون اجرای مصاحبه (استخدامی، ارزشیابی و مشاوره‌ای)، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، تهران
- ۱۳- سرایی، حسن (۱۳۷۵): مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق، انتشارات سمت، تهران
- ۱۴- سیف، علی اکبر (۱۳۷۵): روان‌شناسی پرورشی (یادگیری)، انتشارات آگاه، تهران (چاپ مکرر)
- ۱۵- عاصمی پور، محمد جواد (۱۳۸۰): استاندارد سازی فرآیند بازرسی و تهیه گزارشها (مقاله) مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و

بازرسی در کشور، سازمان بازرسی کل کشور و دانشکده مدیریت دانشگاه

تهران

۱۶- عشایری، حسن: بهداشت روانی خانواده و برقراری ارتباط سالم، انتشارات

پژوهشکده خانواده سازمان مرکزی انجمن اولیاء و مربیان (نشریه ۱۳)، تهران

۱۷- کریمی، عبد العظیم (۱۳۷۶): الگوهای نمادین و غیر کلامی در تعلیم و

تربیت نامرئی، انتشارات تربیت، تهران (چاپ مکرر)

۱۸- کریمی، یوسف (۱۳۷۸): روان شناسی اجتماعی، انتشارات بعثت، تهران

(چاپ مکرر)

۱۹- لطف آبادی، حسین (۱۳۷۴): سنجش و اندازه گیری در علوم تربیتی و

روان شناسی، مؤسسه انتشارات حکیم فردوسی، مشهد

۲۰- محسنیان راد، مهدی (۱۳۷۸): ارتباط شناسی (ارتباطات انسانی، میان

فردی، گروهی، جمعی)، انتشارات سروش، تهران

۲۱- مطهری، مرتضی (۱۳۷۶): انسان و ایمان (جلد اول مقدمه‌ای بر جهان بینی

اسلامی)، انتشارات صدرا، تهران (چاپ مکرر)

۲۲- مطهری، مرتضی (۱۳۶۶): تعلیم و تربیت در اسلام، انتشارات صدرا،

تهران

۲۳- مکارم شیرازی، ناصر و جمعی از نویسندگان (۱۳۷۵): تفسیر نمونه قرآن

کریم، جلد‌های ۱۱، ۱۲ و ۱۹ دارالکتب الاسلامیه، تهران

۲۴- نیول، پیتر، ترجمه حسن نصیرنیا (۱۳۷۲): وارونه‌ها، انتشارات کانون

پرورش فکری کودکان و نوجوانان

۲۵- هومن، حیدر علی (۱۳۷۳): استنباط آماری از پژوهش رفتاری، انتشارات

پارسا، تهران

«کیفیت نظام بازرسی» همواره از دغدغه‌های مدیران عالی نظام بوده است. این کیفیت به طور مستمر باید از حیث «ورودی، فرآیند، خروجی و پیامد» مورد پایش و مراقبت قرار گیرد تا اثر بخشی، کارآمدی و تحقق هدفهای مورد نظر تضمین گردد. به بیان دیگر آسیب‌شناختی نظام‌مند متغیرهای متعدد مرتبط و تأثیرگذار در بازرسی و نظارت بر ارتقاء کیفیت کار مؤثر است. بازرسی و ارزشیابی، مقوله‌ای با ماهیت انسانی است و در پدیده‌ها و مقولات انسانی زمینه‌ها و ردپاهایی از لغزشگاه‌های فکری و اجرایی وجود دارد که می‌توانند بر بازرسی، ارزشیابی و نظارت اثر منفی بگذارند.

در این نوشتار با مراجعه به منابع و آثار متعدد مرتبط، مهم‌ترین زمینه‌ها، مصادیق و عوامل خطاهای هاله‌ای در حوزه بازرسی، نظارت و ارزشیابی به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته و در پایان راهکارهایی برای پیشگیری، جبران و مواجهه اصولی و صحیح با این مشکل ارائه می‌شود.

آدرس: تهران- خیابان طالقانی- تقاطع خیابان شهید سپهبد قرنی- سازمان بازرسی کل

کشور- طبقه دوم- مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی

تلفن: ۸۱۳۵۲۱۳۰ - ۸۱۳۵۲۰۳۲ - ۸۸۳۲۹۴۹۸ E- Mail: Researchcenter@ 136.ir

www.gio.ir