

# نظارت، کنترل و تصمیم گیری در نظام اداری



تهیه و تنظیم:

احمد شریف

تابستان ۱۳۹۷

## دوره آموزشی نظارت، کنترل و تصمیم‌گیری در نظام اداری

### نظارت و کنترل در دستگاه اداری

#### کلیات

نظارت دستگاه‌های اداری یکی از مسائل مهم حقوق عمومی بویژه علوم مدیریت است. و این مسئله همواره مورد توجه مردان سیاست و امور عمومی بوده است: چه کیفیت اداره سازمان‌های عمومی، انعکاس مستقیمی در سیاست دارد، هم چنانکه سیاست نیز در اداره امور بی تأثیر نیست. کنترل اداره، باید طوری تعبیه شود که بتوان به آسانی، اعمال و فعالیت‌های اداره را با قوانین، روشها و خط‌مشی‌هایی که از طرف هیئت حاکمه و قدرت سیاسی وضع شده است مطابقت داد و از صحت اجرای آن اطمینان حاصل کرد.

کنترل اداره ممکن است از راه‌های مختلف صورت گیرد:

اولین راه کنترل اداره، ممکن است کنترل سیاسی باشد زیرا اداره، مجری تصمیمات قدرت سیاسی است و چه بهتر که، خود او، در حقیقت دارنده و مجری حاکمیت می‌باشد، نیز کنترل و نظارت دستگاه اداری را بعهده بگیرد. اما باید دانست این امر، دو اشکال در بر دارد

- اشکال اول این است که هیئت حاکمه و قدرت سیاسی برای تمام جزئیات و دقائق امور، قاعده وضع نمی‌کند و عملاً هم نمیتواند بکند. از این رو او نمی‌تواند همه اعمال اداری و اجرائی را به درستی کنترل نماید.
- اشکال دوم این است که امروزه، اعمال و فعالیت‌های اداری بسیار وسیع و متعدد است و هیئت حاکمه و قدرت سیاسی عملاً وقت کافی و صالحیت فنی لازم برای کنترل این کار را ندارد. از کنترل سیاسی فقط میتوان برای بررسی و ارزیابی سیاست کلی و هدف‌های عمومی سازمانهای اداری که از طرف قدرت سیاسی معین شده است، استفاده کرد، کنترل جزئیات امور، خواهی نخواهی باید بعهده خود دستگاه اداری و یا دستگاه قضائی واگذار شود تا آنها با آگاهی و فرصت بیشتری که دارند به این کار اقدام نمایند.

کنترل اداری اداره، ممکن است بوسیله سرپرستان اداری و یا بوسیله هیئت‌های عالی بازرسی، که در سطح بالای مدیریت، تعیین میشوند، بعمل آید.

اشکال این کنترل، آن است که نظارت در سطح بالای مدیریت همواره همراه با سختی‌ها و دشواریهاست. زیرا هر چه به رأس هرم سازمانی نزدیک می‌شویم امر کنترل مشکل‌تر و سرپیچی و عدم اطاعت کارمندان از بازرسان بیشتر است.

کنترل قضائی اداره از نقطه نظر رعایت قانون در دستگاه‌های عمومی و حفظ منافع ارباب مراجعه‌حائز اهمیت است. چه از این راه، افراد می‌توانند با طرح دعوی و شکایت خود در دادگاهها، اداره را به رعایت قانون مجبور سازند. کنترل مزبور مستلزم دو چیز است. یکی وجود قواعد و قوانین قبلی که مورد رعایت اداره باشد دوم وجود راههایی که افراد بتوانند به آسانی از آن راه‌ها به قاضی مراجعه و احقاق حق نمایند.

باید افزود که به غیر از کنترل‌های سه‌گانه فوق‌الذکر، سیستم نظارتی دیگری نیز وجود دارد که در حقیقت، مخلوطی از کنترل‌های مزبور می‌باشد و نمونه بارز سیستم مختلط، سیستم آمبودزمان Ombudsman است که ویژه کشورهای اسکاندیناوی است و امروزه در کشورهای فرانسه و انگلستان نیز هوادارانی پیدا کرده، رواج یافته است. در این جا باید خاطر نشان ساخت که ما نمی‌توانیم بنفع یکی از کنترل‌های یاد شده در بالا اظهار نظر کنیم زیرا این کنترل‌ها مکمل یکدیگر هستند و با وجود آوردن همه این کنترل‌ها است که میتوان دارای یک دستگاه اداری خوب و مؤثر و قاطع گردید. اینک، ما در ذیل به شرح هر یک از کنترل‌های مذکور می‌پردازیم.

### کنترل سیاسی یا پارلمانی

این وظیفه نمایندگان ملت است که از راه‌های مختلف بویژه بودجه، نظارت و مراقبت نمایند تا سازمانهای اداری از حدود مقررات قانونی و سیاست‌تعیینی منحرف نگردند. با آنکه، اختیار بازرسی دستگاهها در تمام کشورها، برای نمایندگان پارلمان، شناخته شده است و لیکن اجرای آن عملاً مواجه با دو مانع است که در نتیجه، از کیفیت و اهمیت آن می‌کاهد.

**مانع اول** آنست که در نظام پارلمانی چون قوه مجریه، تحت نظارت مجالس قانون گذاری انجام وظیفه می کند و از طرفی طرح مسئولیت اداره و سرپرستان آن بطور غیر مستقیم مسئولیت وزیران را به میان می کشد از این رو نمایندگان پارلمان برای حفظ مقام و موقعیت خود کمتر حاضرند که با مطرح ساختن مسئولیت اداره، و بالمآل مسئولیت وزیران، برای خود دردسر ایجاد نمایند، به همین علت هم است که کنترل سیاسی در نظام ریاست جمهوری، که وزیران در برابر مجالس قانونگزاری مسئول نیستند، بهتر و مؤثرتر از نظام پارلمانی اجرا می گردد.

**مانع دوم** آنست که کنترل اداره، یک امر دقیق و فنی است و انجام آن بوسیله نمایندگان پارلمان، که غالباً از افراد غیر متخصص تشکیل یافته اند، امر بسیار دشواری می باشد. برای اینکه بتوان از کنترل پارلمانی نتیجه گرفت لازم است کار بررسی و کنترل بدست نمایندگان پارلمانی بصیر و متخصص، صورت گیرد. باید افزود که به غیر از پارلمان، احزاب سیاسی و گروه های فشار نیز از راه های مختلف در جریان امور دستگاه اداری مؤثرند که نسبت به آنها نمیتوان بی اعتناء بود.

### راه های کنترل پارلمانی

نمایندگان پارلمان از راه های مختلف به نظارت دستگاه اداری می پردازند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱- **رسیدگی به شکایات:** نمایندگان پارلمان به علت شکایات مختلفی که معمولاً از طرف افراد و موکلین خود دریافت می دارند از وضع دستگاه و جریان آن آگاه و با خبر می شوند. رسیدگی به شکایات مزبور چه از طرف پارلمان و چه از طرف خود نمایندگان پارلمان عملاً به توصیه ها و مکاتباتی با دستگاهها می انجامد که تا حدی در بهبود وضع ادارات مفید و مؤثر است.

۲- **سؤال:** سؤال از وزیران ممکن است شفاهی یا کتبی باشد. معمولاً در کشور های خارج، سؤال در روزنامه رسمی درج میشود و وزیران مکلفند در ظرف یکماه به آن پاسخ دهند.... سوالات از لحاظ آنکه پاسخ آنها در وزاتخانه ها، بوسیله متخصصان، با دقت و با توجه به جهات امر تهیه میشود، ارزش چندانی ندارد. در فرانسه هفته ای یک جلسه از وقت پارلمان، صرف پاسخ به سوالات نمایندگان می شود.

### ۳- استیضاح

۴- تشکیل کمیسیون تحقیق: کمیسیون‌های تحقیق ممکن است دائمی یا اتفاقی باشند و نیز ممکن است اعضاء آن از بین اشخاص متخصص و یا غیر متخصص تشکیل شوند. کمیسیون‌های تخصصی چون صالحیت فنی کافی در امور دارند بهتر می‌توانند در مسائل تحقیق نمایند.

۵- تصویب قانون و یا مخالفت با تصویب آن

۶- تصویب اعتبار پیشنهادی دولت و یا تقلیل یا رد آن به عنوان مخالفت با سیاست دولت

### نظارت و کنترل در دستگاه اداری (کنترل اداری)

#### کنترل اداری

کنترل و نظارت اداری، در حقیقت نظارت بر خود است. بدین معنی که دستگاه اداری به توسط مأموران، بر اعمال خود نظارت می‌کند و منظور از آن مطابقت دادن اعمال اداره با قانون، مقتضیات، اقتصاد و کارائی است. کنترل اداری باید طوری باشد که بتواند به خوبی و به آسانی اعمال و اقدامات اداره را در نیل هدفهای فوق بررسی و ارزیابی کند. در اینجا لازم است درباره هدفهای فوق توضیحاتی داده شود.

۱- انطباق اعمال اداره با قانون: نظارت از نقطه نظر قانون و مقررات آنست که ببینیم آیا مقررات قانونی که از

طرف مجالس قانونگذاری وضع شده است، مورد رعایت دستگاه اداری قرار گرفته است یا نه؟ این نوع نظارت، اصولاً مربوط به اعمال حقوقی و عملیات و اقدامات مالی دولت است که معمولاً از طرف مراجع قضایی صورت می‌گیرد ولی ممکن است از راه‌های اداری و بوسیله مراجع و مقامات اداری نیز انجام شود. ما راجع به نظارت حقوقی و قضائی بعداً صحبت خواهیم کرد.

۲- انطباق اعمال اداره با مقتضیات اداری: در نظارت قانونی، هدف بررسی این امر است که آیا اعمال اداره با

قوانین و مقررات مطابقت دارد یا نه؟ در حالیکه بر عکس در نظارت اخیر، مقصود از نظارت، مطابقت دادن اعمال اداره با مقتضیات اداری است یعنی مصالح عالی اجتماعی است که اداره، باید در ضمن انجام وظایف خود رعایت نماید و ما میدانیم که «مصلحت» یک مفهوم عام تر از مفهوم قانون و مقررات و آن تصور و ایده آلی است که بازرس، از یک مدیریت خوب در جامعه، در ذهن دارد و این خود او است که در

هنگام نظارت، باید معیارها و خطوط آنرا مشخص و معلوم سازد. در این نوع نظارت، بازرس در ارزیابی اعمال اداره از آزادی عمل بیشتری برخوردار است.

**۳- انطباق اعمال اداره با اقتصاد و کارایی:** این نوع نظارت مانند نظارت نوع دوم مبتنی بر ملاحظات و قضاوت های شخصی است: مقصود از نظارت از نظر اقتصادی و صرفه جویی، آنست که ببینیم آیا میان ارزش خدمات اداری و بهای تمام شده آن، توازن و تعادلی وجود دارد یا نه؟ در حالیکه در نظارت از نقطه نظر کارایی مقصود آنست که ببینیم اداره، با صرف چه میزان از نیرو قادر به انجام هدفهای خود می باشد؟ عبارت دیگر منظور از کارایی آنست که، بتوان، با صرف حداقل تلاش حداکثر سود را بدست آورد و تطبیق این اصل در کارهای اداری آن خواهد بود که ببینیم میزان بازدهی در یک دستگاه با میزان تلاشی که برای بدست آوردن آن می شود، متعادل و متناسب است و یا آنکه ارزش آن تلاش را ندارد. بازرسی اخیر اقتضاء می کند که برای قضاوت دقیق درباره کارایی دستگاهی فعالیت ها و عملیات آن، با فعالیت ها و عملیات دستگاه های مشابه دیگر مقایسه شود و حتی روش های انجام کار نیز در، دو یا چند دستگاه از نزدیک مورد بررسی و سنجش قرار گیرد. مثال بررسی اینکه تأمین بهداشت و سلامت همگانی بوسیله واحدهای وزارت بهداشتی بهتر انجام می گیرد و کارایی بیشتری دارد یا بوسیله واحد های فلان مؤسسه خیریه و یا مؤسسات خصوصی دیگر و یا مثال به کار بستن فلان روش و شیوه، کارایی بیشتری دارد یا روش و شیوه دیگر، مستلزم بررسی موضوع در مؤسسات مشابه می باشد. باید یادآور شد که محرمانه بودن اطلاعات و اخبار مانع بزرگی در راه کنترل اداری است و به صحت و قاطعیت آن لطمه می زند.

### مقامات و مأموران کنترل کننده:

**الف)** در سیستم تمرکز، بازرسی اداری در وزارتخانه ها اصولاً بوسیله وزیران اعمال میشود، ولی ممکن است بازرسی بعهد هیئت ها و کمیسیون هایی خارج از وزارتخانه که هیچگونه وابستگی با او ندارند، گذاشته شود تا گزارش کار و نتایج بررسی های خود را به وزیران و سرپرستان دستگاه های مورد نظارت تسلیم نمایند. هیئت های بازرسی وزارتخانه ها در فرانسه نمونه بارز این نوع بازرسان است. در سیستم تمرکز، اختیارات وزیران در بازرسی واحد های زیر سرپرستی خود نسبتاً وسیع است نظارت آنها هم از نقطه نظر قانون و هم از لحاظ مقتضیات اداری است. توضیح آنکه در هر یک از مدارج سلسله مراتب اداری، هر سرپرست به اعمال زیر دستان خود اختیار نظارتی

وسعی دارد و میتواند در صورتیکه اعمال و تصمیمات آنها را خلاف قانون و یا احیاناً بر خلاف مقتضات اداری تشخیص دهد آنها را لغو و باطل نماید و این اختیار، ناشی از مسئولیتی است که اصولاً و قانوناً بر دوش او گذاشته شده است. ممکن است بعضی‌ها خرده بگیرند که چون مأموران بازرسی خود جزء دستگاه و حقوق بگیر آن هستند چنانکه شاید و باید نمیتوانند در قضاوت و داوری جانب بیطرفی و بی نظری را نگاه دارند و همین امر ممکن است به بیطرف بودن نظارت و بالمآل به حسن مدیریت لطمه وارد سازد. ولی باید در نظر داشت که بازرسی مزبور به هیچ وجه مانع بازرسی دستگاه از خارج نیست. چه هر موقع، میتوان بوسیله مأمورانی که هیچ وابستگی به دستگاه ندارند نسبت به بازرسی آن اقدام کرد. فایده نظارت از داخل آن خواهد بود که سرپرست اداری لاقلاً مجبور میشود واری‌های لازم را در دستگاه خود بکند و از گردش صحیح امور اطمینان حاصل نماید.

**ب)** در سیستم عدم تمرکز محلی، خلاف آنچه در سیستم تمرکز اداری گفته شد، بازرسی در عدم تمرکز اداری وسیع نیست، بلکه محدود به مواردی است که دقیقاً و بطور صریح از طرف قانونگذار پیش بینی شده است. بعلاوه در این سیستم، بازرسی بیشتر از جنبه قانون و مقررات است تا مقتضیات اداری. در بسیاری از کشورها نظارت نسبت به واحد‌های غیر متمرکز محلی معمولاً بوسیله مأموران عالی رتبه وزارت کشور، مانند استانداران و فرمانداران صورت می‌گیرد. در حالیکه برعکس در انگلستان این نظارت بعهده دادگاههای قضائی گذاشته شده است. در این کشور اصولاً قدرت مرکزی نظارت مستقیمی به انجمن‌های محلی ندارد.

**ج)** در سیستم عدم تمرکز فنی، اما نظارت قدرت مرکزی در شرکتهای دولتی بر عهده هیئت عالی بازرسی است که از طرف مجمع سهامداران شرکت انتخاب می‌شوند و در برابر او هم مسئول می‌باشند در مؤسسات دولتی این نظارت بوسیله وزراء مربوط صورت می‌گیرد. در اینجا بی‌مناسبت نخواهد بود که در ادامه درباره هیئت‌های بازرسی فرانسه شرح مختصری داده شود.

### هیأت‌های بازرسی در فرانسه

در فرانسه وظیفه هیئت‌های بازرسی معمولاً کمک کردن و آگاه ساختن وزیران است و بدین عنوان، جزء تشکیلات دفتر وزراء می‌باشند. هیئت‌های مزبور در هر دستگاهی در حکم «چشم رئیس» هستند: وظیفه هیئت‌های بازرسی معمولاً انجام وظائف بازرسی است ولی ضمناً ممکن است ارزشیابی کارمندان عالی رتبه وزارتخانه و یا برگزیدن

داوطلبان برای احراز مشاغل بسیار مهم، در اختیار آنها گذاشته شود، و گاهی نیز ممکن است هیئت‌های بازرسی عهده دار مشاغل مدیریت شوند. اشتغال به مشاغل مدیریت، به بازرسان این امکان را می‌دهد که از نزدیک با واقعیات و مقتضیات زندگی اداری آشنائی پیدا کرده و تجارب سودمندی بدست آورند. اشتغال بازرسان به مشاغل مدیریت ممکن است موقت و یا کم و بیش طولانی باشد. در فرانسه برای اینکه بازرسان، در برابر دستگاه‌هایی که باید بازرسی آنها را به عهده بگیرند، از استقلال واقعی برخوردار باشند، دو راه اندیشیده شده است:

در بعضی دستگاه‌ها مانند وزارت آموزش ملی، مشاغل بازرسی، جزو بالاترین مشاغل اداری در وزارتخانه است، در بعضی دیگر، بازرسان از میان فارغ‌التحصیلان قدیمی مدرسه ملی مدیریت از طریق مسابقه و امتحان انتخاب میشوند و تمام عمر خود را به بازرسی وقف می‌کنند. بطور کلی هیئت‌های بازرسی، از نظر استخدامی و سلسله مراتب اداری در سطح بالا قرار دارند. هیئت‌های بازرسی در وزارتخانه‌ها و موسسات، معمولاً هر کدام، تحت ریاست یک نفر رئیس انجام وظیفه می‌کنند و مکلفند نتیجه گزارش‌های خود را به وزیر مربوط تقدیم نمایند.

### راه‌های کنترل و نظارت اداری

**۱ - نظارت تأمینی و نظارت تنبیهی:** مزیت نظارت تأمینی یا پیشگیری، آنست که امکان می‌دهد که بتوان پیش از فوت وقت، از وقوع تخلفات و اشتباهات جلوگیری کرد. اما عیب آن این است که موجب افزایش تشریفات اداری و کندی کار می‌گردد. تسجیل قبلی حساب‌ها که قانوناً از طرف بازرسی عالی وزارت دارائی فرانسه در هر وزارتخانه انجام می‌شود یکی از علل اصلی کندی کارها در ادارات بشمار می‌رود. البته باید تصدیق کرد که در بعضی مواقع، یک تصمیم خلاف قانون بر یک تصمیم صحیح اداری که دیرتر گرفته شود بهتر و مفیدتر است و مردم را از بلا تکلیفی نجات می‌دهد. نظارت تنبیهی پس از اخذ تصمیم و یا اجرای آن است: در این نوع نظارت، تمام مسئولیت انجام کار، بر عهده اجرا کننده است و برای او آزادی عمل بیشتری تأمین می‌کند. درست است که این نظارت پس از انجام کار و هنگامی صورت می‌گیرد که تخلف و اشتباه واقع شده است ولی چنانچه نتیجه عملیات بازرسی تا حدودی علنی و همراه با ضمانت اجرا باشد، به مراتب سودمندتر و قاطع‌تر از نظارت پیشگیری خواهد بود. بازرسی دیوان محاسبات در فرانسه نمونه‌ای از این نوع بازرسی است.



**۲- نظارت نوبتی و نظارت غیر مترقبه:** نظارت ممکن است بطور مستمر و در نوبت‌های تعیین شده از قبل و یا آنکه بطور غیر مترقبه براساس شکایت ارباب مراجعه انجام شود. البته هر کدام از دو طریقه مزبور دارای مزایا و معایبی است که از بحث درباره آن صرف نظر میشود. نظارت دائمی مزاحم است و گاه ممکن است عملیات بازرسی با عملیات اجرایی مخلوط شود ولی فایده اش این خواهد بود که از تخلفات جلوگیری می‌کند.

**۳- نظارت براساس مدارک و نظارت در محل:** در نظارت اولی، بازرس، براساس مدارک و اسنادی که از طرف سازمان مورد بازرسی، در اختیار او گذاشته می‌شود، بازرسی می‌کند ولی در نظارت دومی، بازرس، بطور غیر مترقبه و بدون اطلاع قبلی، در محل، حاضر شده و به بازرسی اقدام می‌نماید. برای اینکه بازرسی نوع اول، مفید و قاطع باشد، الزم است که اسناد مورد بازرسی، با دقت انتخاب و ترتیبی اتخاذ شود که اسناد و مدارک مورد نظر در اختیار بازرس قرار داده شود. چه به تجربه دیده شده است که معمولاً مأموران از تسلیم و یا ارائه اسناد و مدارک به بازرسان خودداری می‌کنند. باید دانست معمولاً نظارت در محل، بیشتر از نوع دیگر مورد استفاده می‌باشد.

**۴- نظارت یکجانبه و نظارت تدافعی:** در نظارت یکجانبه، بازرس، به موضوع رسیدگی نموده براساس مدارک و دلایل موجود، نظر خود را اعلام می‌نماید. وی در نظارت خود به عقاید و نظریات کسانی، که درباره آنان بازرسی می‌کند، توجه ندارد و این عقائد را در قضاوتها و اظهار نظرهای خود دخالت نمی‌دهد. ولی در نظارت تدافعی، بازرسی جنبه تدافعی و تفتیشی دارد، اشخاصی که درباره آنها بازرسی می‌شود حق دارند از خود دفاع نمایند و اظهاراتی بنمایند که بازرس آنها را در نظر می‌گیرد. غالب هیئت‌های بازرسی در فرانسه بویژه هیئت‌های بازرسی دارائی و دیوان محاسبات مکلفند گزارش بازرسی خود را به اشخاص مورد نظارت، ابلاغ کنند و آنها حق دارند پاسخ و مدافعات خود را به بازرسان، اعلام نمایند. در خاتمه باید دانست کنترل اداری وقتی مؤثر و مفید فایده خواهد بود که گزارش‌های بازرسان دقیقاً بررسی شده و به آنها ترتیب اثر داده شود و الا اگر بنا شود گزارش‌های مزبور تابع افکار و تمایلات سرپرستان قرار گیرد و یا تحت الشعاع جریان‌های سیاسی واقع شود، کنترل اداره فایده و اثر خود را از دست خواهد داد. متأسفانه غالباً مشاهده میشود بازرسی‌های اداری تابع تمایلات خاصی است و هنگامی گزارش‌های بازرسان به سرپرستان تسلیم می‌شود که

موضوع منتفی شده و یا از شدت و تازگی آن کاسته شده است با وجود آنکه بهترین ضامن اجرای بازرسی آنست که به نحوی، گزارش بازرسان منتشر و در معرض قضاوت عموم قرار گیرد، ولی متخصصان و اهل فن معتقدند که اعالم و انتشار گزارش بازرسی، سبب کاهش کیفیت و محتوی آن می‌باشد. چه در این صورت بازرسان ترجیح خواهند داد گزارش خود را طوری تنظیم نمایند که اسباب رنجش اشخاص و دستگاه‌ها نشده و به اصطلاح «برخورنده» نباشد. مشکلات و محظوراتی که عملاً در راه اجرای کنترل اداری وجود دارد سبب شده است که کنترل قضائی دستگاه‌های اداری بیشتر مورد استفاده قرار گرفته و اهمیت بیشتری کسب نماید، که در درس بعدی به شرح آن می‌پردازیم.

### نظارت و کنترل در دستگاه اداری (کنترل قضائی)

#### کنترل قضائی:

اصول کنترل قضائی در حقوق اداری معیارهایی هستند که از خلال رویه‌های قضائی مطرح و به مرور زمان در سیستم‌های حقوقی توسعه یافته‌اند. این اصول مسبق به متن قانونی نبوده ولی اغلب دارای ارزشی برابر قانون هستند. لذا برای اداره لازم‌الاحترام بوده و رعایت آنها در فرآیند اتخاذ تصمیمات اداری ضروری است. تضمین این اصول ناشی از کنترلی است که دادگاه‌های اداری بر محتوای این قسم از تصمیمات اعمال می‌کنند.

کنترل قضائی عبارت است از واگذاری امر کنترل اداره، بر عهده دستگاهی جدا و مستقل از قدرت سیاسی و قدرت اداری که بتواند با آزادی و استقلال، نسبت به حل و فصل دعاوی و اختلافات اداری پردازد. از وقتی که موضوع تبعیت قدرت سیاسی و اداری از قانون، به عنوان یک اصل کلی، پذیرفته شده است، عدالت اداری نیز توسعه یافته، پیشرفت کرده است. حمایت از حقوق افراد هدف اصلی و اساسی کنترل قضائی اداری است؛ تأمین گردش صحیح دستگاه اداری و حسن مدیریت، هدف فرعی آن می‌باشد. علت اینکه در دموکراسی‌های غربی، به کنترل قضائی اداره اهمیت داده می‌شود، آنست که حمایت حقوق و آزادی‌های فردی، پایه و اساس اجتماعی در این کشورها بشمار می‌رود. در حالیکه برعکس در کشور های سوسیالیستی چون تأمین جامعه، هدف اصلی دولت است همین کار، سبب می‌شود که عدالت اداری در درجه دوم از اهمیت قرار داده شود.

بعضی‌ها ممکن است بگویند جامعه محافظه‌کاری که در آن، دستگاه اداری، عهده‌دار تأمین حقوق فردی می‌باشد. عدالت اداری عملاً با وضع جوامعی که در آن، اداره، عهده‌دار یک وظیفه و رسالت انقلابی و یا اصلاح نظم اجتماعی است سازگاری ندارد. وضع رقت بار عدالت اداری، در کشور های تازه به استقلال رسیده، و نیز دولت‌های سوسیالیست بهترین مثالی برای اثبات این مدعا می‌باشد.

### علل ایجاد کنترل قضایی:

۱- تحقق کنترل قضایی، مستلزم آنست که حل و فصل اختلافات و دعاوی اداری از دستگاه اداری متزع و به یک دستگاه مستقل واگذار شود. تاریخ سازمان‌ها، نشان می‌دهد که کنترل قضایی، در ابتدا، جزئی از کنترل اداری و دستگاه اداری بوده، سپس از آن جدا شده است: در تمام سیستم‌های حقوقی، اختلافات اداری، در ابتدا در اختیار و صلاحیت مقامات عالی‌تر اداری قرار داشت و رؤساء و سرپرستان اداری در این باره از حق قضاوت برخوردار بودند. منتها بعداً در یک مرحله از تکامل، کوشش شد در اجرای قضاوت و عدالت مزبور، تضمیناتی بنفع شاکیان ایجاد شود. بالاخره در مرحله‌نهایی تحولات، رسیدگی به حل اختلافات و مرافعات اداری به یک دستگاه جدا و مستقل از دستگاه اجرایی سپرده شد. اینکه می‌بینیم در ابتدای امر قضاوت اداری با مدیریت توأم بوده، نشانی از همین تحول است که هنوز هم در بعضی نظام‌ها، مثل نظام دادرسی فرانسه حفظ شده است. اختلاط مدیریت، با قضاوت اداری یکی از خطوط اصلی تحولات کنترل قضایی اداری است! چون انحصار تصمیم‌گیری درباره اختلافات اداری برای اداره یک روش بسیار خشن و یکطرفه است و افراد را نسبت به اداره بدبین می‌کند لذا سعی می‌شود که عدالت اداری به دستگاه دیگری سپرده شود.

۲- اداره ممکن است برای رسیدگی به اختلافات و مرافعات اداری جنبه مشورت‌قائل شود بدین ترتیب که دستگاهی که عهده‌دار رسیدگی به اختلافات اداری است، جنبه مشورتی داشته و اداره در رد یا قبول نظریات آن آزاد باشد و بتواند در هر مورد که آن دستگاه اظهار نظر می‌کند آنرا بپذیرد و یا آنکه اصلاً در مورد تصمیم‌گیری گرفته به موقع اجرا بگذارد. این نوع رسیدگی به مرافعات اداری، در اصطلاح حقوق فرانسه، «عدالت مقید» نامیده می‌شود. دادرسی اداری در بسیاری از کشورها از ابتدا به صورت عدالت مقید بوده است.

۳- نیز ممکن است اداره، رسیدگی به اختلافات و مرافعات اداری را به عهده دادرسانی که از استقلال و اختیارات کامل بهره‌مندند، بسپارد، تا آنها بتوانند به طور قطعی درباره آنها تصمیم گرفته و اعلام نظر نمایند. این سیستم را در اصطلاح حقوق فرانسوی «عدالت ارجاعی» می‌نامند که یکی از ادوار تحول دادرسی اداری در آن کشور می‌باشد.

تفکیک کند و بطئی امور ترافی از امور اداری، در برخی از کشورها، سبب شده است که به سختی بتوان درباره طبیعت قضائی یا اداری دستگاههایی که حل اختلافات اداری را بعهده دارند، اظهار نظر کرد: این دستگاهها در نیمه راه بین دادگاه و اداره، به معنی اخص کلمه، قرار دارند. عدالت اداری در کشورهای متحده آمریکای شمالی، نمونه بارزی از این دستگاهها است. این امر به ما امکان آن را می‌دهد که بفهمیم چرا در بعضی کشورها مثل فرانسه، بلژیک و ایتالیا، قاضی اداری در عین اینکه دارای وظائف قضائی است، دارای وظائف اداری (مثل مشاورات اداری) نیز می‌باشد.

### نظارت قضایی در ایران

نظارتی است که از سوی قوه قضائیه اعمال می‌گردد و به طور خاص در خصوص نظارت نهاد قضایی بر اقدامات و تصمیمات مقامات اجرایی و قدرتهای حکومتی به کار می‌رود این نظارت شامل موارد ذیل است:

۱- نظارت دیوان عالی کشور بر حسن اجرای قوانین (موضوع اصل ۱۶۱ قانون اساسی)

۲- نظارت دیوان عدالت اداری بر تصمیمات یا مصوبات مقامات و نهادهای اجرایی (موضوع اصول ۱۷۱ و ۱۷۳ قانون اساسی)

۳- نظارت موردی قضات بر مقررات دولتی مغایر شرع و قانون و عدم اجرای آنها (موضوع اصل ۱۷۱ قانون اساسی)

۴- نظارت سازمان بازرسی کل کشور (موضوع اصل ۱۷۴ قانون اساسی)

### عوامل موثر در بروز تخلفات اداری و شیوه‌های خاص پیشگیری از آن

#### عوامل موثر در وقوع مفاسد و جرایم اداری بطور عام:

یکی از موضوعات مطرح در بحث جرم‌شناسی، مطالعه پدیده‌ی مجرمانه است که در این مطالعه پیدایش جرم، چگونگی تکوین بزه در سیر عمل مجرمانه و راه‌هایی که بتوانند از وقوع بزه پیش‌گیری کنند، مورد توجه قرار می‌گیرند. در شناخت علل جرم و یا تکوین عمل مجرمانه باید به شناخت هسته اصلی بزه، یعنی بزه‌کار، توجه کامل شود که این مطلب به نحوی چشمگیر در جرم‌شناسی معاصر متجلی است. هر یک از عواملی را که بر می‌شماریم به عنوان عامل بررسی می‌شود. این عوامل پیچیده‌ی انسانی، شامل عوامل درونی یا عواملی که مربوط به جسم و جان یا تن و روان آدمی است، عوامل بیرونی را که بیرون از وجود آدمی (مانند مسائل زیستی و اجتماعی) است متأثر مینماید.

#### الف) عوامل درونی یا فردی:

عوامل درونی با ویژگی‌های خود قابل تفکیک به دو گروه عوامل وراثتی و اکتسابی اند. عوامل ارثی آورده‌ای است که کودک از پدر و مادر و نیاکان خود گرفته و هنگام زادن با خود به دنیا آورده است. تأثیر وراثت را در تکوین شخصیت کودک نمیتوان انکار کرد. پژوهش‌های سالهای اخیر در زمینه‌ی علم وراثت نشان میدهد که پاره‌ای از نابه‌هنجاری‌های کروموزومی تأثیر ژرفی در عواطف، هیجانات و به‌طور کلی رفتار انسان دارد. در شریعت مقدس اسلام نقش وراثت در اخبار و احادیث مختلف به عناوین گوناگون عنوان شده و از وراثت با کلمه‌ی «عرق» یاد گردیده است. بی‌شک عامل محیط در کنار وراثت از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار است، اما زیست‌شناسی که سابقه‌ای طولانی دارد به کمک جرم‌شناسی معاصر آمده تا نقش تردید‌ناپذیر وراثت را در نزد افراد انسانی و مجرمین بررسی کند. ویژگی‌های اکتسابی شخصیت انسان سبب میشود پاره‌ای از استعدادهای بالقوه ارثی شکوفا شود و یا به عکس سدهای برای بالندگی آن فراهم گردد. این ویژگی‌ها که در جرم‌زائی آنها نمیتوان تردید کرد، گاه به‌طور غیر ارادی بر رشد و نمو جنین تأثیری گذارد. نمونه‌ی آن رامیتوان در تمایلات کم‌ویش شدید برای مصرف مواد مخدر و در نتیجه داروبارگی در شخصیت معتاد مشاهده کرد.

#### ب) عوامل بیرونی

عوامل بیرونی شامل عواملی هستند که در محیط، انسان را همواره تحت تأثیر خود قرار می‌دهند و محرک رفتارهای او به شمار می‌روند. پاره‌ای از این عوامل، خاص محیط طبیعی انسان هستند. محیط اقتصادی در تغییرات بزه‌کاری سهم مهمی دارد. رکود اقتصادی در دوران بحران و مشکل اقتصادی به ویژه در زمان جنگ و نا به سامانی‌های اجتماعی سبب می‌شود نوسان‌های بزه‌کاری ناگهان تغییر کند. البته دوران شکوفایی اقتصادی نیز ممکن است تأثیری همانند، در نوسان‌های بزه‌کاری باقی‌گذارد. بحران‌های اقتصادی چون تورم و نزول ارزش پول و همچنین کمبود مسکن، تراکم جمعیت در محله‌های به خصوص فقیر نشین و بی‌کاری از زمره‌ی دلایل ازدیاد بزه‌کاری است. تأثیر محیط خانوادگی در رفتارهای بزه‌کارانه خصوصاً در دوران کودکی و نوجوانی انکارناپذیر است. اصولاً شخصیت کودک در خانواده پی‌ریزی می‌شود. گاه رشد عاطفی و اخلاقی کودک در محیط‌های از هم گسیخته مختل می‌شود و زندگی کودک را با دشواری‌های فراوان از لحاظ خانوادگی و سازگاری با محیط مواجه می‌کند و گاه کودک در نتیجه فساد خانواده و تقلید از پدر و مادر الگوهای بزه‌کاری را در خانواده می‌آموزد. محیط اجتماعی نیز فرد را در ارتباط و گاه در تعارض با دیگر افراد جامعه قرار می‌دهد. گاه این محیط اتفاقی است، محیط سربازی و محیط تحصیلی، شامل آموزشگاه و محیط کار آموزشی از آن جمله است. گاه فرد خود در انتخاب این محیط نقش دارد. محیط فرهنگی نیز گاه عاملی جرم‌زا تلقی می‌شود. بسیار اتفاق می‌افتد که ارزش‌های گروهی (صنعی، حزبی، قومی و...) در تعارض، با یکدیگر قرار می‌گیرند. در این میان فرد برای رهائی از این تعارض ناچار به هنجار شکنی تن در می‌دهد و جرمی به وقوع می‌پیوندد. مقصود از محیط فرهنگی بیشتر اختلاف شهر نشینی و روستا نشینی، رسانه‌های گروهی، نقش قانونگذاری و بالاخره ارزش‌های هنری است. قانون‌گذاری و قوه مقننه اگر عادلانه و درست باشد، در پیشگیری از جرایم بسیار مؤثر است اما وضع قوانین غیر عادلانه، بی‌توجهی به مسائل جامعه، عدم آگاهی نمایندگان از روان‌شناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی و خواسته‌ای افراد، تکوین جرم را ساده می‌سازد. به خصوص که کلاهبرداران حرفه‌ای و محترکان با سابقه می‌توانند از قانون و خلاء موجود در آن به نحو چشمگیری استفاده کنند.

### راه‌های پیشگیری از جرایم و فساد اداری بطور عام

«پیشگیری» از جرم و فساد مبتنی بر تدابیری است که به موجب آن بتوان از وقوع جرم و فساد در آینده جلوگیری کرد. به نظر برخی از نویسندگان حقوقی پیشگیری از جرم و ایجاد اقداماتی که جانشین مجازات گردند، در تعالی

اخلاقی جامعه صدها بار بر انتشار مجموعه قوانین برتر است. «انریکو فری» از علمای حقوق، که مصلح اجتماعی نامیده شد، پیشنهادهایی را جهت پیشگیری از جرایم و تخلفات ارائه نموده که با انطباق آن با مسائل اداری میتوان به صورت زیر عنوان نمود:

- ۱- از نظر مذهبی: از بین بردن زمینه های فساد و تبعیض و تقویت تقوی و باورهای مذهبی از طرق مختلف.
- ۲- از نظر اقتصادی: تحول مالی و اقتصادی، توسعه خدمات عمومی و اداری و توسعه رفاهیات عمومی کارکنان.
- ۳- از نظر حاکمیت: ایجاد مدیریت های قوی که حقوق اجتماعی یک سازمان را به مخاطره نیاندازد و با ایجاد یک مشارکت همگانی به اعمال مدیریت در سازمان بپردازد.
- ۴- از نظر مدنی و اداری: قانونگذاری و وضع مقررات باید پیشگیری کننده باشد. بنابراین میتوان به اعمال نظارت های کافی، جبران خسارت ناشی از جرایم به افراد، افزایش مسؤولیت مدنی مدیران، بازرسی دقیق و حمایت از کارکنان با معشیت پایین اشاره کرد.

### تدابیر عمومی پیشگیری اجتماعی:

هدفهای این سیاست، سالم سازی محیطهای آلوده به فساد و ریشه کنی عوامل جرم زا در سازمانها و اجتماعات انسانی بر اساس دستاوردهای حاصل از پژوهش های جرم شناسی است. به همین دلیل هرگونه تصمیمی مبتنی بر ایجاد مسکن و برجیدن کپرنشینی در حاشیه شهرها و یا کاهش جمعیت در پارهای از نقاط شهری و نیز تقویت تشکیلات نیروهای انتظامی در جهت مقابله با بزهکاران از هدفهای این سیاست تلقی می شود. همچنین فراهم کردن تسهیلات ازدواج و کمک به خانواده های کم در آمد در زمره ی تدابیر پیشگیری به شمار می رود.

### تدابیر پیشگیری یا سر کوبنده:

تدابیر سر کوبنده هنگامی به کار می رود که جلوگیری از عمل ضد اجتماعی یا سازماندهی میسر نباشد. در این صورت، مجازاتی که در قانون پیش بینی شده، بامراعات تشریفات دادرسی صادر و طبق قواعد اجرایی بر محکوم علیه تحمیل می شود. در یک نظام معقول، حربه ی مجازات تنها به منظور آزاروتشفی خاطر زیان دیده و انتقام جویی به کار نمی رود بلکه اثر پیشگیری کننده آن نیز مد نظر است. علاوه بر پیشگیری عمومی که به امید منصرف

کردن بزهکاران بالقوه و عبرت‌پذیری آنها از اجرای مجازات‌ها انتظار می‌رود، مجازات‌ها باید هدف دیگری را نیز تأمین کند و آن بر انگیزختن احساس پیشگیری اختصاصی نام دارد. این تدابیر اهدافی را دنبال میکند که به اهداف اخلاقی و سودمندی تقسیم شده است. هدف اخلاقی با خصوصیات تاوان‌خواهی مجازات مرتبط است و هدف سودمندی متضمن به کار گرفتن مجازات در جهت پیشگیری اعم از عمومی و اختصاصی است.

### عوامل موثر در بروز تخلفات اداری و شیوه‌های خاص پیشگیری از آن

#### پیشگیری از جرایم در حقوق اسلام:

شریعت اسلام به اهمیت پیشگیری از جرایم نیز واقف بوده و برای جلوگیری از وقوع هر دسته از جرایم، وسیله خاص پیشگیری، پیشبینی کرده است. زیرا اسلام برای حفظ نظام توحیدی و پاسداری از ارزش‌های حاکم بر جامعه اسلامی توسعه عدالت و امنیت اجتماعی، اصولاً به پیشگیری بیشتر معتقد است تا اجرای کیفر.

- ۱- **وام از طریق قرض الحسنه:** ربا دادن و ربا گرفتن در بین مردم رایج شده و مردم احتیاجات خود را از راه تنزیل قرض می‌کنند. اسلام تأکید دارد که برای رفع نیاز مردم می‌بایست از طریق قرض الحسنه اقدام کرد. در دستگاه‌های اداری نیز میبایست پرداخت وام از طریق قرض الحسنه توسعه یابد تا اشخاص نیازمند برای رفع نیازهای ضروری خویش ناچار به ارتکاب اعمال خالف نگردند.
- ۲- **انفاق و احسان:** یکی از طرق پیشگیری از جرایم علیه اموال مانند دزدی، رفع نیاز مستمندان به وسیله‌ی انفاق و احسان است چون خودداری از انفاق و احسان در طول زمان موجب میشود که فاصله و نفرت مستمندان و اغنیاء از یکدیگر بیشتر شده، موجب هلاکت یکدیگر شوند.
- ۳- **حدود و قصاص و مجازاتهای بازدارنده:** قصاص در ضرب و جرح، قتل و حدود زنا و سرقت و... به علت حتمیت نسبی و قاطعیت اجرائی در یک جامعه اسلامی، جنبه‌ی پیشگیری از طریق ارباب بزهکاران احتمالی را دارد. البته جامع اسلامی نیز میبایست زمینه‌های لازم را برای عدم تمایل اشخاص به ارتکاب جرایمی چون سرقت و زنا فراهم آورد.



### الف) امر به معروف و نهی از منکر:

از وسایل پیشگیری از وقوع جرایم و اصلاح بزهکاران دو اصل مهم امر به معروف و نهی از منکر است. پیغمبر اکرم (ص) فرموده است: « به کار نیک فرمان دهید و از کار زشت، دیگران را باز دارید و ترک این دو وظیفه موجب تسلط اشرار و سبب عدم اجابت دعای اخیار میشود».

### ب) تأمین شرایط و امکانات کار برای همه:

مهم‌ترین طریق پیش‌گیری از وقوع جرایم، تأمین شرایط و امکانات کار در شکل تعاونی از راه مشروع است.

### ج) استفاده از تعزیرات در اصلاح مجرمین:

یکی از مجازاتهای اسلامی که نوع و اندازه‌ی آن در شرع تعیین نشده بلکه تعیین کم و کیف آن به عهده قاضی دادگاه است، تعزیر نامیده شده است. در قوانین اسلامی، بخش عمده‌ای از جرایم، تعزیری است که مرتبط با نظم و امنیت و آسایش و اموال مردم است. هدف قانونگذار اسلامی از تعزیرات متوجه شخص مجرم است و به منظور اصلاح و تهذیب اخلاقی مجرمین به مورد اجرا گذاشته میشود.

### د) نقش جهان بینی الهی در پیشگیری از جرم:

نقش بازدارنده‌ی ایمان به خدا و پیامبر و روز حساب و میزان در پیشگیری از جرایم و گناه، غیر قابل انکار است، بدین جهت فرد مؤمن که خداوند را خالق جهان و انسان و همه‌ی امور عالم را در محضر حق تعالی میداند، و همواره او را حاضر و ناظر بر اعمال و رفتار خویش دانسته از ارتکاب معصیت و جرم خودداری می‌کند. چنانچه در داستان معروف حضرت یوسف نیز تنها عاملی که او را در آن خلوت از ارتکاب جرم بازداشت، ایمان و اعتقاد راسخ به خداوند بود. بدین ترتیب هر اندازه درجه‌ی ایمان و اعتقاد به خداوند بیشتر باشد، احتمال ارتکاب معصیت و جرم کمتر است.

### عوامل وقوع جرایم و مفاسد اداری بطور خاص

با نگرش به عوامل عمومی وقوع جرایم و تخلفات و تطبیق آن با سازمان‌های اداری در این بخش به موارد زیر میتوان اشاره نمود:

### ۱- عدم اجرای صحیح مقررات و ضوابط بازدارنده و تأمین در سازمان:

در هر سازمان به منظور پیشگیری و اعمال نظارت و کنترل دقیق بر حفظ و نگهداری از اموال و اجرای صحیح مأموریت‌ها مقرراتی وضع می‌گردد. این مقررات بعضاً مربوط به شرح وظایف و مأموریت‌هاست و بعضاً مرتبط با اقدامات بازدارنده و تأمین برای حفظ و سلامت سازمان از انحرافات و ایجاد فساد است. از آفت‌هایی که این ضوابط را ناکارآمد و غیر مؤثر می‌نماید می‌توان به مرور زمان، عدم تجدید نظر به موقع در اصلاح آن متناسب با مقتضیات زمان، تغییرات مستمر مدیران و متصدیان امر، تغییر ساختارها و... اشاره کرد.

### ۲- وجود بسترهای مناسب برای ارتکاب جرایم و مفاسد اداری:

با توجه به اینکه اراده و انگیزه‌ی اشخاص در مواجهه با اموال و انجام وظایف متفاوت، از شدت و ضعف برخوردار است و از سویی در یک سازمان باید به این باور رسید که هر لحظه از داخل و خارج در معرض تهدید است، بنابراین نبود حفاظت مؤثر، وجود نیروهای با سابقه منفی در مشاغل حساس، نبود مقررات و ضوابط غنی و لازم، عدم برخورد مناسب با افراد خطاکار، بی‌کاری مفرط در بخش‌های مختلف و... زمینه را برای وقوع جرایم و مفاسد اداری و سوء استفاده‌ی اشخاص فاسد فراهم می‌آورد.

### ۳- نبود آموزش و برنامه‌های آگاهسازی در سازمان:

بسیار مشاهده می‌گردد که سازمان‌ها با ابلاغ بخش‌نامه یا دستور العملی به اصطلاح رفع تکلیف نموده و هیچ‌گونه برنامه‌ای برای آموزش یا آگاه نمودن کارکنان برای آشنایی با قوانین و مقررات عمومی و یا مرتبط با شغل آن‌ها وجود ندارد و به همین دلیل برخی از کارکنانی که مرتکب تخلف یا جرمی می‌گردند از ماهیت عمل مجرمانه و عواقب آن بی‌خبرند.

### ۴- انتصاب مدیران نالایق در پست‌های کلیدی سازمان:

مدیران به عنوان نمایندگان سازمان نزدیکترین اشخاص به کارکنان و واقف به خال‌ها و نواقص موجود در سازمان هستند. اگر وظیفه‌ی خود را که همان اعمال نظارت و کنترل همه‌جانبه، بر مجموعه‌ی تحت امر است به خوبی انجام ندهند، موجب سوء استفاده دیگران از موقعیت آن‌ها شده و این خود عامل مؤثری در وقوع جرایم و مفاسد است.

### ۵- ضعف کارکنان از جهت ایمان مذهبی و باورهای دینی:

هر میزان که باورهای دینی و تقوی در کارکنان ضعیفتر باشد، زمینه برای ارتکاب جرم و تخلف بیشتر فراهم می‌گردد. عدم اعتقاد کارکنان به خداوند متعال، پیامبر خدا (ص)، ائمه اطهار (ع)، قیامت، آخرت و آثار دنیوی و اخروی ارتکاب اعمال مجرمانه و گناه، جنبه‌ی خودکنترلی آنها را در برابر اینگونه اعمال تضعیف می‌نماید. به همین دلیل است که برابر آمارهای منتشر شده توسط دستگاه‌های امنیتی و انتظامی، میزان جرایم و مفاسد در ایام ماه مبارک رمضان که ارتباط انسان‌ها با خداوند متعال نزدیکتر است، به حداقل می‌رسد.

### ۶- در آمد پایین کارکنان و عدم کفایت آن برای رفع نیازمندی‌های زندگی:

همانگونه که قبلاً ذکر شد، عامل اقتصادی یکی از مهمترین عوامل وقوع جرم یا تخلف محسوب می‌گردد. وجود مشکلات مالی خانواده و هزینه‌های بالای زندگی و انتظارات به جا یا نابجای اعضای خانواده و عدم کفایت درآمد برای پاسخگویی به این انتظارات، فرد را وادار می‌نماید که با توجهات مختلف به نوعی ارتکاب جرم یا تخلف را در محیط اداره برای خود موجه جلوه دهد.

## فرایند و ویژگی‌های نظام نظارت اثربخش

### مراحل فرایند نظارت و کنترل

#### ۱- تعیین معیار یا استاندارد

کمال مطلوب این است که هدفهایی که در فرایند برنامه ریزی تعیین می‌شوند کاملاً دقیق و مشخص باشند تا بتوان آنها را در زمان مقرر سنجید یا اندازه‌گیری کرد. به چند دلیل این امر اهمیت دارد:

۱-۱- هدفهایی که روشن نباشند و با عبارتهای مبهم مثل بهبود مهارتهای کارکنان، بیان می‌گردند، چیزی جز شعار تو خالی نخواهند بود مگر این که مدیر مقصود و هدف از واژه بهبود را به صورتی دقیق بیان و مشخص نماید که برای رسیدن به هدف چه باید بکنند.

۱-۲- اگر هدفها یا عبارت‌ها و کلمات دقیق و سنجیده بیان شوند می‌توان به راحتی آنها را به استانداردها و روش‌های قابل سنجش تبدیل کرد و بر آن اساس عملکردها را اندازه‌گیری کرد.

۱-۳- استانداردهای کمی: مانند استانداردهای زمان، هزینه، درآمد، سرمایه‌گذاری، برنامه.

- ۴-۱- استانداردهای کیفی: که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می‌کند.
- ۵-۱- استانداردهای مختلط: که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است و به وسیله آن می‌توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه‌های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد
- ۲- **سنجش عملکرد**
- ۱-۲- مانند سایر جنبه‌های کنترل، این یک فرایند مستمر، دائمی و تکراری است که تکرار سنجش یا دفعات اندازه‌گیری به نوع فعالیت مورد نظر بستگی دارد برای مثال، در یک شرکت تولیدی میزان آلودگی هوا و گازهای موجود در فضای کارخانه را باید به طور دائم اندازه‌گیری کرد، درحالی‌که مدیریت عالی شرکت، سنجش میزان پیشرفت از نظر تامین هدفهای مربوط به توسعه و گسترش را هر سال یک یا دو بار انجام می‌دهد، اما مدیران کارآمد اجازه نمی‌دهند بین سنجش عملکردها فاصله زیادی بیافتد.
- ۲-۲- در صورتی که عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه شود، حدود انحراف مشخص می‌شود. بدیهی است که اندازه‌گیری عملکرد باید به گونه‌ای روشن، تعریف و به سهولت قابل تشخیص باشد.
- ۳- **تشخیص انحرافات**
- این مرحله، تا حد زیادی در فرایند کنترل آسانترین است. در دو مرحله اول، مسایل پیچیده تا حد زیادی حل می‌شوند، ولی اینک باید نتایج بدست آمده را با هدف‌های مورد نظر یا استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه کرد. اگر عملکرد با استانداردها مطابقت نماید، مدیر چنین می‌اندیشد که همه چیز تحت کنترل است. در این صورت نباید در فعالیتهای سازمان هیچ نوع اقدام موثر یا دخالتی بنماید.
- ۴- **انجام اقدامات اصلاحی**
- ۱-۴- اگر عملکرد کمتر از استاندارد تعیین شده باشد و تجزیه تحلیل امور نشان می‌دهد که باید دست به اقداماتی زد، این مرحله الزامی می‌گردد، یعنی باید اقدامات اصلاحی را به عمل آورد.
- ۲-۴- امکان دارد اقدام اصلاحی مستلزم تغییر در یا چند فعالیت سازمان باشد و یا شرکت مجبور شود که در استانداردهای از پیش تعیین شده تجدید نظر نماید.

۳-۴- برای مثال، امکان دارد رئیس یک واحد متوجه شود که باید بر تعداد کارکنان آن واحد بیافزاید تا مراجعه کنندگان زیادتر از حد طبیعی از نظر وقت متضرر نگردند و کار آنها در حد زمان معمول به انجام برسد.

### روش‌های کنترل

#### ۱- بودجه

بودجه وسیله موثری برای برنامه‌ریزی و کنترل به شمار می‌آید. در بودجه برنامه‌ای، هدفهای سازمان و عملیات لازم برای نیل به آنها پیش‌بینی می‌شود و نتایج حاصل از اجرای بودجه بر حسب عملیات و همچنین هزینه در فواصل معین با هدف‌ها و هزینه‌های پیش‌بینی شده مقایسه می‌گردد و بدین وسیله مبنایی برای بررسی علل انحرافات از هدفها و برنامه‌های پیش‌بینی شده بدست می‌آید.

#### ۲- گزارش‌های کنترل آماری

گزارش‌های مستمر دوره‌ای (هفتگی، ماهیانه و ...) که مدیر با مقایسه و تجزیه و تحلیل آنها با اطلاعات مشابه دور قبل بتواند از آنها استفاده کند. برای مثال اگر در گزارش، درصد افرادی که به عناوین مختلف از کار خود ناراضی بوده و آن را ترک کرده‌اند، در طول سال مشخص شود، شخص مدیر با دیدن این گزارش و مقایسه آن با درصد کارکنانی که سالهای قبل کار خود را ترک کرده‌اند می‌تواند دریابد که میزان رضایت از کار در داخل سازمان رو به افزایش بوده یا نه.

#### ۳- مشاهده مستقیم (شخصی)

اهمیت کنترل و نظارت از طریق مشاهده شخصی همواره باید مورد توجه قرار گیرد. بازدید روزانه مدیران موسسات از امکانات و تسهیلات، ادارات ذیربط و روشهایی که توسط کارشناسان مطالعه و بررسی می‌شود، مثال‌هایی از کنترل از طریق مشاهده مستقیم است. اگرچه این روش زمان‌بر است، در برخی مواقع، تنها راهی است که می‌توان از طریق آن تصویر درستی از آنچه در سازمان می‌گذرد به دست آورد.

### ۴- کنترل از طریق شبیه‌سازی

شبیه‌سازی یکی از متداول‌ترین تکنیک‌های کمی است که عبارت است از تدوین مدلی از فرایند. برای مثال می‌توان تاثیر حجم‌های مختلف فروش را بر عوامل کلیدی برنامه تلفیقی مثل ظرفیت تولید، هدف‌های خرید و پیش‌بینی نیروی انسانی شبیه‌سازی کرد. معمولاً هنگامی از شبیه‌سازی استفاده می‌شود که راه‌حل‌های ریاضی معلوم نباشد یا زمان بسیار طولانی مورد نظر باشد.

### مراحل شبیه‌سازی عبارتند از:

- مساله‌ای را که باید شبیه‌سازی کرد تعریف کنید.
- مدلی بسازید.
- مدل را امتحان کنید.
- برای آزمایش، داده‌های مربوطه را جمع‌آوری کنید.
- شبیه‌سازی را تجزیه و تحلیل کنید.
- مجدداً شبیه‌سازی را در پرتو نتایج به کار اندازید

### ۵- حسابرسی

به‌طور کلی، واژه حسابرسی در ذهن مردم عادی اینگونه تصور می‌شود که انسان با افرادی خشن و عبوس روبروست که می‌کوشند دواير ادارات را زیر و رو کنند، دزدی‌ها، تقلب‌ها و حساب‌سازيها را شناسایی نمایند و دریابند که در سازمان تا چه اندازه اختلاس شده است. در واقع اگرچه کشف اعمال خالف مالی یکی از جنبه‌های اصلی حسابرسی است ولی فقط جزیی از کار حسابرس محسوب می‌شود. حسابرسی فواید مهم و زیادی دارد؛ برای مثال تایید صحت و درستی صورت حساب‌های تهیه شده، مبنایی به دست می‌دهد که مدیریت می‌تواند بر آن اساس تصمیمات مقتضی را بگیرد. حسابرسان می‌توانند از پرسنل داخل یا افراد خارج از سازمان باشند.

### ویژگی های نظام کارآمد نظارتی

موضوع نظارت همواره در مدیریت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و استقرار نظام های کارآمد نظارتی از اهداف اولیه و عمده مدیران در هر بخش به شمار می‌آمده است و اگر بخواهیم نظام نظارتی اثربخشی را سازماندهی کنیم باید ملاحظات خاصی را در نظر داشته باشیم.

### ویژگی های نظام کارآمد نظارتی شامل:

#### (۱) نظارت اصلاح‌گر:

هدف و فلسفه وجودی نظارت و کنترل اصطلاح و بهبود است و اگر این ویژگی در نظام کنترلی موجود نباشد، سیستم دوام چندانی نخواهد یافت و به زودی به صورت یک وظیفه اجباری در مجموعه سازمانی جلوه‌گر خواهد شد. سازمان‌های نظارتی باید تلاش کنند تا پس از شناسایی دقیق مطالعات، آنها را ریشه‌یابی کرده و راه‌حل‌های اصلاحی را ارائه نمایند. اگر سازمان‌های نظارتی تنها به کشف مشکلات بپردازند ولی هیچ‌گونه راه‌حلی ارائه ندهند و یا تولید کننده گزارشات مفصل در مورد مشکل باشند اما خود را موظف به یافتن علت مشکل و ریشه‌یابی آن ندانند، در انجام رسالت خود توفیق چندانی نداشته‌اند.

باید پیوسته این نکته تکرار شود که سازمان‌های نظارتی با هدف اصلاح به وجود آمده‌اند و نباید طوری عمل کنند که به عنوان مرجعی تنبیه کننده، یابنده خطاها یا برملا کننده اشتباهات شهرت یابند. اگر سازمان نظارتی چنین چهره‌ای را از خود در جامعه تصویر کند، به سرعت مقبولیت اجتماعی خود را در میان افراد و سازمان‌ها از کف داده و به صورت سازمانی ناموفق و نا اثر بخش مطرح خواهد شد.

#### (۲) نظارت مثبت‌نگر:

در فرآیند نظارت و کنترل مقایسه و تطبیق دقیق میان "آنچه که باید باشد" و "آنچه که هست"، به عمل آمده و نتیجه به دست آمده از این مقایسه، نتیجه نظارت به شمار می‌آید. از نظر منطقی سه حالت در فرآیند کنترل متصور است؛

در حالت اول که حالتی ایده‌آل به شمار می‌آید اجرای کارها کاملاً مطابق استانداردها و ضوابط بوده و نتیجه کنترل مثبت ارزیابی می‌شود

در حالت دوم اجرای کارها فراتر از استانداردها و ضوابط بوده و این امر نشانگر آن است که مجریان بهتر و بیشتر از آن چه مقرر بوده است فعالیت کرده‌اند

در حالت سوم که حالتی منفی به شمار می‌رود، اجرای کارها کم‌تر و پایین‌تر از استانداردها و ضوابط بوده و کنترل مشکلات و نارسایی‌هایی را نشان می‌دهد.

متأسفانه اغلب سازمان‌های نظارتی هم و غم خود را مصروف حالت سوم کرده و نوعی نظارت منفی‌گر را اعمال می‌نمایند. در این فرهنگ نظارتی اگر کارها بر وفق معیارها باشد و یا آن که فعالیت‌ها فراتر از استانداردهای پیشرفت کرده باشد حمل بر انجام وظیفه شده و هیچ‌گونه واکنشی در برابر آن‌ها صورت نمی‌گیرد، اما اگر نکته منفی پیدا شد، تمام توجهات معطوف به آن شده و تلاش می‌شود تا خطای مشخص شده و تنبیه گردد. در یک نظام نظارتی مطلوب باید نقاط مثبت نیز مد نظر نظارت‌کننده باشد و با دیدی مثبت به مسایل نگریسته شود. نقاط قوت و ضعف در کنار هم دیده شوند و همواره با نگاهی مثبت کار کنترل صورت پذیرد. ترویج فرهنگ اعتماد به دیگران و پای‌بندی به اصل برائت موجب می‌شود تا کنترل مثبت‌نگر توسعه یافته و افراد، گروه‌ها یا سازمان‌های تحت نظارت با علاقه‌مندی و انگیزه به کنترل شدن تن دهند. کنترل در چنین حالتی تلخی و گزندگی خود را از دست داده و با رغبت و تمایل کنترل شوندگان روبه‌رو خواهد شد.

### ۳) نظارت پیش‌نگر:

یکی از مشکلات کنترل آن است که استفاده از مکانیسم بازخور پس از انجام عمل به نتیجه می‌پردازد؛ از این رو در صورتی که نتیجه عمل منفی باشد، دیگر نمی‌توان از خسارات و زیان‌های به وجود آمده جلوگیری می‌نمود. به همین سبب برخی از اندیشمندان مدیریت کنترل‌های بازخور را «نوشداروی پس از مرگ» نام نهاده‌اند. اگر چه بازخور نقش مهمی در نظام‌های نظارتی ایفا می‌کند، اما در اغلب موارد نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای ما باشد؛ زیرا همانگونه که ذکر شد بازخور بر اساس نتایج حاصل از فعالیت‌ها شکل می‌گیرد، در حالی



که گاهی لازم است قبل از آن که نتیجه‌ای به وجود آمده باشد پیشگیری‌های لازم به عمل آید. در این قبیل موارد کنترل پیش‌نگر انجام اصطلاحات قبل از اجرا را میسر می‌سازد

### ۴) نظارت عینیت‌گرا:

یکی از آفات نظارت گرایش به سوی ذهنی‌گرایی و دور شدن از عینیت‌گرایی است. این وضعیت زمان‌رخ می‌دهد که معیارها و استانداردهای عینی، ملموس و قابل‌سنجش در دسترس نظارت‌کنندگان نیست و آنان برای انجام کنترل به معیارهای ذهنی خود ساخته متوسل می‌شوند و کار نظارت را بسیار مخاطره‌آمیز می‌سازند. در چنین حالتی حرکات و رفتارهای دلخواهانه در سازمان نظارتی مشاهده می‌شود و امکان بروز تبعیض در امر نظارت بسیار محتمل می‌گردد.

برای غلبه بر این مشکل، سازمان‌های نظارتی باید بکوشند تا معیارهای دقیق و عینی برای نظارت طراحی نموده و موارد مشابه را با ابزار سنجش واحدی مورد نظارت قرار دهند. عینیت‌استانداردها و معیارها موجب شفافیت امر نظارت شده و نظارت‌شوندگان به وضوح نتیجه‌کاری خود را در آینه نظارت مشاهده می‌کنند و جای هیچ‌گونه شبهه و ابهامی باقی نمی‌ماند.

### ۵) نظارت سازمان‌گرا:

توجه به ماهیت سازمان و روابط موجود در آن نظارت را به صورت متفاوتی مطرح می‌سازد. در نظارت فردی، کنترل‌ها و مقایسه‌ها در مورد یک فرد و وظایف و مسئولیت‌های وی به طور فردی انجام می‌گیرد، در حالی که همین فرد در مجموعه سازمانی باید به گونه‌های دیگر مورد ارزیابی و نظارت قرار گیرد. کسی که اختیار او در سلسله مراتب منوط و مرتبط به اختیارات دیگران بوده و مسئولیت‌های عملکرد او وابسته به عملکردهای بسیاری از افراد دیگر به عنوان زیردست و فرادست و همکار است را نمی‌توان به طور فردی مسؤول دانست و از او مسئولیت فردی را درخواست کرد. گاهی سازمان‌های نظارتی دچار این خطا می‌شوند که در کنترل سازمان‌ها به دنبال یافتن یک فرد به عنوان عامل اصلی عملکرد هستند، در حالی که عملکرد، در سازمان تعلق فردی نداشته و سرشتی سازمانی و جمعی دارد. عمل خطایا اقدام درست حاصل مجموعه‌ای از دستورات، اقدامات و رفتارها و روابطی است که ساختار و شکل سازمان آن را ایجاد کرده است و هیچ‌گاه نمی‌توان آن را

به تنهایی به یک فرد نسبت داد. در بررسی و نظارت سازمانی باید مجموعه سازمان را در نظر گرفت، تقسیم وظایف، اختیارات و مسئولیت‌ها را مد نظر قرار داد و هر عملی را در این مجموعه بررسی و ارزیابی نمود.

### ۶) نظارت واقع‌گرا:

سازمان‌های دولتی به علت ماهیت خاصشان دارای جنبه‌های سیاسی بوده و غالب تصمیمات در آن‌ها صبغه سیاسی دارد. به این دلیل نباید در ارزیابی این سازمان‌ها تنها معیارهای سازمان‌های اقتصادی و خصوصی را در نظر گرفت. گاهی اوقات مصالح اجتماعی و منافع عامه ایجاب می‌کنند که در سازمان دولتی تصمیمی گرفته شود که شاید با معیارهای منطق ابزاری تطبیق نداشته باشد اما در پی تحقق اهداف منطق ارزشی و جوهری باشد. در این گونه موارد اگر نظارت‌کننده تنها به اهداف ابزاری تأکید کند بی‌گمان نتایج ارزیابی او گمراه‌کننده و غیر منصفانه خواهد شد.

سازمان‌های دولتی را باید با توجه به سیاسی بودن آن‌ها و با معیارهایی که اثر بخشی سیاسی را به همراه اثر بخشی فنی و اقتصادی مورد سنجش قرار می‌دهد، مورد ارزیابی و کنترل قرار داد و تنها در این صورت است که می‌توان اطمینان داشت ارزیابی صحیحی صورت پذیرفته است.

### ۷) نظارت کارآ و غایت‌نگر:

کنترل و نظارت مانند انواع دیگر فعالیت‌های مدیریتی باید از کارآیی لازم برخوردار بوده و رابطه متناسبی بین هزینه‌ها و نتایج حاصل از آنها وجود داشته باشد، به عبارت دیگر سازمان نظارتی نباید در فعالیت‌های کنترلی خود به صرف هزینه‌هایی پردازد که نتایج حاصل از آنها ارزش چندانی در بر نداشته باشد و در صورتی که این هزینه‌ها انجام نمی‌گرفت و کنترلی به عمل نمی‌آمد مقرون به صرفه‌تر بود. برخی از کنترل‌ها در سازمان‌های دولتی مصداق این حالت هستند، در این کنترل‌ها اگر کنترلی انجام نگیرد خسارات احتمالی ناشی از آن بسیار کم‌تر از هزینه نیروی انسانی، وسایل و تجهیزاتی است که صرف کنترل می‌شود. در این قبیل موارد شاید کنترل‌های تصادفی و غیر مستمر، یا حذف کنترل راه حل مناسبی باشد.

البته باید در نظر داشت که نتایج حاصل از کنترل و نظارت همواره مالی و مادی نیستند و در کارایی نظام کنترلی باید نتایج غیر مالی را نیز در مد نظر داشت. به عنوان مثال اگر نتیجه اعمال نظارت، ایجاد اعتبار، حسن شهرت، امنیت و اعتماد باشد، نمی‌توان بهایی برای آنها تعیین نمود و باید هزینه‌های لازم برای آنها را پرداخت نمود.

### ۸) نظارت کل‌گرا:

نظارت ناظر باید بر مجموعه فعالیت‌ها در یک سازمان باشد و با تأکید بر یک جزء از سایر اجزاء غافل نماند... نظارت کل‌نگر به نظارت‌کننده امکان می‌دهد تا مجموعه فعالیت‌ها را در کنار هم مورد ارزیابی قرار دهد و ارزش هر جزء را در رابطه با اجزاء دیگر بررسی نماید. توجه به یک جزء در نظارت، موجب ضایعه بهینه‌سازی جزئی می‌گردد و بهینه‌سازی کل را مختل می‌سازد. به عنوان مثال اگر سازمان نظارتی به نظارت واحد مالی در یک سازمان تأکید بگذارد، این امر سبب می‌شود تا امور مالی بهبود یابد، اما از آنجایی که واحد مالی باید در ارتباط با سایر واحدها کار کند، بهبود آن واحد و عدم توسعه سایر واحدها به همراه آن، موجب می‌گردد تا کل سیستم سازمان دچار اختلال شود و بهینه‌سازی کلی تحقق پیدا نکند. خاصیت کل یا سینرژی (Synergy) موضوعی است که باید در نظارت کل‌گرا مد نظر باشد و نظارت نسبت به کل اجزاء یک سیستم به طور متعادل و موزون صورت پذیرد.

### ۹) نظارت مشتری‌گرا:

در اداره امور دولتی سنتی، مدیران نسبت به فرادستان خود احساس مسئولیت می‌کردند و خود را در مقابل آنان پاسخگو می‌دانستند، اما با ظهور مدیریت دولتی جدید، با بهره‌گیری از ویژگی‌های مدیریت بخش خصوصی، رضایت مشتری و پاسخگو بودن مدیران نسبت به ارباب رجوع شکل جدیدی از روابط میان مردم و مدیران پدید آمد. در شرایط کنونی، مدیریت سازمان‌ها اعم از خصوصی یا عمومی با شاخص رضایت مشتریان و ارباب رجوع قابل ارزیابی است. سازمان موفق امروز، سازمان است که ارباب رجوع از خدمات یا تولیدات آن راضی باشد. در جامعه مدنی سازمان‌ها باید با شاخص رضایت مشتریان مورد سنجش قرار گیرند و مدیران نیز در صورتی که در این راه توفیق داشته باشند، مدیران شایسته‌ای محسوب می‌گردند. سازمان‌های نظارتی با توجه به

این شاخص، یعنی رضایت مشتری یا ارباب رجوع، موجب ارتقای سطح کمی و کیفی خدمت‌رسانی و تولید سازمان‌ها می‌گردند. سازمان‌هایی که با رضایت مشتری مورد ارزیابی قرار گیرند، تلاش می‌کنند رضایت مشتریان خود را جلب کنند و این امر در دراز مدت موجب می‌شود تا کیفیت و کمیت خدمات و تولیدات آنها بهبود یابد، زیرا تقاضای اصلی مشتریان و انتظار مهم آنان، تولیدات و خدمات مطلوب، با قیمت پائین و کیفیت بالا است.

### ۱۰) نظارت نامتمرکز:

سازمان‌های امروزی در حالی که به سوی بزرگ شدن میل دارند و از این طریق می‌خواهند اهداف بزرگ و عظیمی را محقق سازند، مایلند که از ویژگی‌های مثبت سازمان‌های کوچک نیز برخوردار باشند تلفیق حاصل شده در سازمان‌های مجازی (Virtual Organizations) این امکان را به وجود می‌آورد که سازمان‌های بزرگ در قالب شبکه‌ای از سازمان‌های کوچک شکل گیرند و با نوعی عدم تمرکز و تفویض اختیار به واحدهای کوچک، تحقق اهداف بزرگ را فراهم سازند.

سازمان‌های بزرگ نظارتی برای اثر بخشی بیش‌تر باید از ساختارهای متمرکز و سلسله‌مراتبی دیوانسالارانه دوری جستند و به سوی ساختارهای نامتمرکز و شبکه‌ای متمایل شوند. ساختارهای نامتمرکز و به اصطلاح امروز، سازمان‌های شبکه‌ای مجازی یک بخش هماهنگ کننده قوی به وجود می‌آورند و بقیه امور از طریق سازمان‌های کوچک و مستقل انجام می‌پذیرند. وجود نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی نیز این امکان را فراهم می‌آورد که ضمن اعمال عدم تمرکز، اطلاعات کامل و به هنگام در اختیار تمامی مدیران قرار داشته باشد و برخلاف گذشته که تفویض اختیار موجب اختیاراتی در اطلاع‌گیری مدیران ارشد می‌گردید، عدم تمرکز از این هیچ‌گونه اثر سوئی به جای نگذارد. نظارت نامتمرکز به واحدها امکان می‌دهد تا شناخت دقیق و نزدیکی از محیط‌های تحت نظارت و کنترل خود حاصل نمایند و با اشراف کامل به موضوعات، کار نظارتی خود را انجام دهند. سرعت انجام امور نیز در نظارت نامتمرکز افزایش یافته و کندیهای ناشی از سلسله‌مراتب و ساختارهای بزرگ سازمانی کمتر امکان بروز می‌یابند. به طور خلاصه نظارت نامتمرکز در سازمان‌های بزرگ امروز تنها راه تحقق اهداف به صورت کارآمد و اثر بخش است.

### ۱۱) نظارت فرهنگ مدار:

اگر سازمان‌های نظارتی بتوانند با تکیه بر فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی جامعه، ساز و کار نظارتی ایجاد کنند که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها قبل از آن که به وسیله یک عامل خارجی مورد کنترل و نظارت قرار گیرند، خود به کنترل خود می‌پردازد، و از بسیاری هزینه‌ها و اتلاف نیروها جلوگیری به عمل خواهد آمد. سازمان‌ها خود کنترل، نوع تازه‌ای از روابط نظارتی را به وجود می‌آورند و کار مدیریت در سطوح مختلف سازمانی را ساده و سهل می‌سازند.

هدفی که در خود کنترلی دنبال می‌شود، ایجاد حالتی در درون فرد است که او را بدون اعمال نظارت خارجی به انجام درست وظایف و مسؤولیت‌هایش متمایل می‌سازد. نیل به این هدف جز از طریق کار فرهنگی میسر نخواهد شد و خوشبختانه در جامعه ما به علت وجود زمینه‌های مساعد و مطلوب خود کنترلی از نظر اعتقادی، بهترین بستر رشد برای تحقق این مهم وجود دارد. در اسلام زمینه‌های اعتقادی به گونه‌ای است که فرد مسلمان و متقی خود را همواره کنترل نموده و بدون آن که به کنترل‌های این جهان بیاندیشد، خود را متوجه کنترل‌های عاقبت کار و آن جهانی می‌داند. فرد مسلمان معتقد به معاد و روز جزا، بی‌گمان دست به عمل ناروا نخواهد زد و کسی که خدا را همواره حاضر و ناظر امور و اعمال خود می‌داند. از مسیر راستی و درستی منحرف نخواهد شد. چنین انسانی بدون وجود سازوکارهای کنترلی از سوی دیگران، خود کنترل بوده و مجهز به یک دستگاه کنترل درونی مبتنی بر اعتقاد عقل، فطرت، وجدان و ضمیر روشن است که او را به سوی عمل درست رهنمون می‌شود.

### ضرورت و اهمیت تصمیم‌گیری و ملاک‌های درجه‌بندی تصمیمات

#### ضرورت و اهمیت تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری از اهمیت زیاد و جایگاه ویژه‌ای در مدیریت برخوردار است، تا جایی که برخی از پژوهشگران و صاحب‌نظران برجسته، مدیریت و تصمیم‌گیری را هم معنا و مترادف دانسته و معتقدند که مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست. از نظر این دسته از محققین، کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و انجام

دادن وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی و یا کنترل، در حقیقت فرایندی جز تصمیم‌گیری درباره نحوه انجام دادن این فعالیت‌ها نیست. تصمیم‌گیری، اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می‌دهد؛ چرا که اگر تعیین هدف، سیاستگذاری، تعیین استراتژی، تعیین قوانین و مقررات، راه و روش کار، انتخاب و استخدام نیروی انسانی، تعیین وظایف و مسئولیت‌های کارکنان و همچنین سرپرستی و کنترل و ارزیابی عملکرد آن‌ها را از جمله وظایف مدیر به شمار آوریم؛ لازمه همه این اقدامات تصمیم‌گیری است.

تصمیم‌گیری، در هماهنگی کردن فعالیت‌های سازمان در جهت اهداف آن نیز نقش مهمی دارد. بنابراین، مدیران معمولاً تصمیم‌گیری را وظیفه اصلی خود به شمار می‌آورند؛ زیرا برای آن‌ها بدیهی است که برای پیشبرد اهداف سازمان بایستی در پی این باشند که چه راهی را برگزینند، چه کاری را انجام دهند، چه کسی را مأمور و مسئول چه کاری کنند، و کارها چگونه، در کجا و در چه زمانی انجام شوند. از جمله مسائلی که اهمیت بحث تصمیم‌گیری در مدیریت را نشان می‌دهد، این است که تصمیمات مدیران می‌تواند رفتار کارکنان سازمان را در جهت مطلوب تغییر داده و آن را عقلانی‌تر نماید. به عبارت دیگر؛ تصمیم‌گیر می‌تواند عملکرد و رفتار سازمانی کارکنان را به سمتی هدایت کند که با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگی بیش‌تری داشته باشد؛ چرا که تصمیمات مدیر، بیانگر اهداف سازمان و منعکس‌کننده آن‌هاست. بنابراین، تصمیم‌گیری مدیر، به کارکنان کمک می‌کند تا این اهداف را بهتر دریابند. همچنین تصمیمات مدیر، رفتار عالی و نوع عملکردی را که از افراد در مشاغل مختلف سازمانی انتظار می‌رود، معین می‌کند.

### نظریه‌های مختلف تصمیم‌گیری:

#### انواع تصمیمات از حیث پیچیدگی و چگونگی اخذ آنها:

##### الف) - تصمیمات برنامه‌ریزی شده «معمول»

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین و رویه‌های معینی اخذ می‌گردند. هر سازمانی خط‌مشی و رویه‌هایی دارد که در وضعیت‌های مشابه و تکراری تصمیم‌گیری بر مبنای آن صورت می‌گیرد.

### ب) تصمیمات برنامه ریزی نشده «غیر معمول»

تصمیمات برنامه ریزی نشده تصمیماتی هستند که در مورد مسائل جدید، غیر معمول، تازه و منحصر به فرد اخذ می‌شوند در واقع مربوط به مسائلی هستند که تازگی دارند و بی‌همتا می‌باشند.

### انواع تصمیمات از حیث موقعیتها و شرایط تصمیم‌گیری:

در تصمیم‌گیریها برای تعیین نحوه برخورد با مسائل، آنها را با توجه به میزان اطلاعات موجود در رابطه با آنها در نظر می‌گیرند در واقع در تصمیم‌گیریها بسته به اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌گیرد شرایط و موقعیتها متفاوت می‌شوند؛ در این صورت یا آنکه نتایج قابل پیش‌بینی است و یا قابل پیش‌بینی نیست. با توجه به عوامل فوق، انواع تصمیم‌گیری بر مبنای درجه اطلاعات و شرایط موجود در باره وقوع متغیرهای غیرقابل کنترل از آن، به قرار ذیل است:

**الف) تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان:** این نوع تصمیم‌گیری برای زمانی است که کلیه متغیرهای موثر موجود در آن ثابت فرض شوند. به زبان دیگر تصمیم‌گیرنده نتیجه تصمیم را می‌داند.

**ب) تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان:** این بخش خود به دو حالت تصمیم‌گیری در حالت عدم اطمینان کامل و تصمیم‌گیری در شرایط ریسک تقسیم می‌گردد.

**ج) تصمیم‌گیری در شرایط تعارض:** برای زمانی است که استراتژی‌های رقبا برای یک تصمیم‌گیرنده جایگزین متغیرهای غیرقابل کنترل از شرایط تصمیم‌گیری او شوند. در این حالت از تئوری بازی‌ها برای حل مسئله استفاده خواهیم نمود.

### انواع تصمیمات از حیث تصمیم‌گیرندگان

تصمیماتی که در سازمان گرفته می‌شود؛ یا آنکه توسط شخص مدیر می‌باشد و تصمیم‌گیرنده یک نفر آن هم خود مدیر است و یا آنکه تصمیمات بصورت گروهی و جمعی گرفته می‌شود.

### الف) تصمیمات فردی:

تصمیماتی هستند که مدیر به تنهایی پس از تشخیص مشکل اقدام به حل و اخذ تصمیم برای آن می‌نماید. در این نوع تصمیمات یا آنکه مدیر در آنها به صورت سیستماتیک، قانونی و طبق رویه‌ها عمل می‌کند و یا آنکه بعلت محدودیت زمانی مجبور به اخذ تصمیم فوری و خارج از سیستم می‌شود.

### محاسن تصمیم‌گیری فردی:

- ۱) سرعت تصمیم‌گیری بالاست؛ یعنی زمانبری کمتری دارد
- ۲) هزینه‌ها کم است
- ۳) مسئولیت‌ها روشن است؛ در صورتی که با خطا مواجه شود مسئولیتها بر عهده شخص واحد است
- ۴) دوری از آفت گروه‌اندیشی.

### معایب تصمیم‌گیری فردی

- ۱- ضریب خطای تصمیمات اخذ شده بالاست؛ زیرا که خروجی یک فکر برای حل مسأله است.
  - ۲- کیفیت تصمیم پایین است؛ تصمیمات فردی در صورتی که مفید واقع شوند و دارای خطائی نباشند از کیفیت کمی نسبت به تصمیمات گروهی برخوردار است.
- سبک تصمیم‌گیری افراد، چهار رهیافت متفاوت فردی را برای تصمیم‌گیری معرفی می‌نماید چهار سبک در تصمیم‌گیری وجود دارد: ۱- سبک امری، ۲- سبک تحلیلی، ۳- سبک مفهومی ۴- سبک رفتاری.
- افرادی سبک امری را بکار می‌برند که تحمل ابهام کمتری داشته و روش‌های عقلایی را پی‌گیری می‌نمایند. همچنین آنان دارای منطقی‌کارا هستند. اما کارآیی آنان همواره تحت تاثیر تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات کم و ارزیابی تعداد محدودی از گزینه‌ها و راهکارهاست. این سبک از تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری را سریعتر نموده و تصمیم‌گیران متوجه امور کوتاه مدت هستند.



- سبک تحلیلی تحمل ابهام بیشتری از سبک گذشته داشته و این ویژگی، نیاز ما را به اطلاعات بیشتر و همچنین توجه به گزینه‌ها و راه‌کارهای بیشتر راهنمایی می‌نماید. مدیران علاقمند به این سبک را می‌توان مدیران با دقت و توانا در تطبیق با شرایط نو دانست
- افرادی که به سبک مفهومی تصمیم می‌گیرند، کسانی هستند که به دورنما توجه داشته، مسائل را کلی دیده و آلترناتیوهای (راه‌کارها و شقوق) متعدد و بیشتری را در نظر می‌گیرند. تمرکز آنان بر مسائل دراز مدت بوده و برای استفاده از خلاقیت جهت حل مشکلات، این مدیران، مناسبترین افراد هستند.
- آخرین سبک یعنی سبک رفتاری، مدیرانی را توصیف می‌نماید که با دیگران بصورت عالی کار می‌کنند. آنها نگران دستاوردهای هم‌تایان و زیردستان خود هستند. آنها حاضر به قبول پیشنهادات دیگران هستند و بصورت عمده‌ای به جلسات برای ایجاد ارتباط با دیگران توجه و اتکا دارند. این قبیل مدیران، از مناقشه اجتناب کرده و سعی در رسیدن به توافق دارند.

### ب) تصمیم‌گیری گروهی

- تصمیماتی هستند که مدیر به تنهایی اقدام به اخذ آنها نمی‌کند بلکه به صورت گروهی گرفته می‌شود و گاه چند مدیر یا جمعی که متخصص در مورد مسأله هستند، وظیفه اخذ تصمیم را به عهده دارند.
- در تصمیم‌گیری گروهی می‌توان گفت که کیفیت تصمیم‌گیری گروهی از کیفیت تصمیم‌گیری فردی بالاتر است. چراکه جمع دانش و اطلاعاتی که در گروه متمرکز است، بسیار بیشتر از دانش و اطلاعاتی است که در یک فرد به تنهایی وجود دارد. دیگر آنکه در تصمیم‌گیری گروهی، راه‌حل‌های بیشتر و متنوع‌تر برای حل مسئله ارائه می‌شود.
- ولی باید توجه داشت که در هر حال، تصمیم‌گیری گروهی، ضمانتی برای تصمیماتی با کیفیت عالی نیست. امتیاز نسبی تصمیم‌گیری گروهی بر تصمیم‌گیری انفرادی، بستگی به ترکیب گروه تصمیم‌گیرنده خواهد داشت.

### محاسن تصمیم‌گیری گروهی:

- ۱- تصمیم از کیفیت بالایی برخوردار است. هم‌چنانکه حضرت علی (ع) مشورت در تصمیم‌گیری را موجب اخذ تصمیم مؤثر می‌دانند و می‌فرمایند: هر کس خود رأی باشد به هلاکت رسد و هر کس با دیگران مشورت کرد، در عقلهای آنان شریک شد
- ۲- مقبولیت و پذیرش بیشتر است؛ یعنی از جانب کارکنان با میل بیشتری به اجرا گذارده میشود.
- ۳- تعدد مسئولان و مجریان

### معایب تصمیمات گروهی:

- ۱) وقتگیر است و نیاز به زمان زیادی دارد.
- ۲) هزینه بردار است.
- ۳) ابهام در مسئولیت؛ یعنی مسئولیت به عهده شخص واحدی نیست.
- ۴) بیماری گروه اندیشی.

### انواع تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات موجود:

با توجه به عوامل فوق، انواع تصمیم‌گیری بر مبنای درجه اطلاعات موجود در باره وقوع متغیرهای غیر قابل کنترل از آن، به قرار ذیل است:

#### ۱- تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان:

این نوع تصمیم‌گیری برای زمانی است که کلیه متغیرهای مؤثر موجود در آن ثابت فرض شوند. به زبان دیگر تصمیم‌گیرنده نتیجه تصمیم را می‌داند.

#### ۲- تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان:

این بخش خود به دو حالت تصمیم‌گیری در حالت عدم اطمینان کامل و تصمیم‌گیری در شرایط ریسک تقسیم می‌گردد.

تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان کامل برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی از متغیرهای غیرقابل کنترل نیز می‌شود، لیکن اطلاعاتی از گذشته به منظور پیش‌بینی برای این متغیرها در دسترس نبوده و از اینرو محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن نیست. مدلسازی برای این نوع تصمیم‌گیری اکثراً توسط ماتریس تصمیم‌گیری خواهد بود. در این حالت همچنین تصمیم‌گیر به روش‌های شهودی و یا خلاق نیز مراجعه می‌نماید.

تصمیم‌گیری در شرایط ریسک برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی متغیرهای غیرقابل کنترل نیز می‌شود، لیکن اطلاعات از گذشته در مورد وقوع آنها در دسترس است و بنابراین محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن خواهد بود. بعنوان مثال، طراحی سناریوهای حمله در دوران جنگ یک تصمیم‌گیری همراه ریسک است، هرچند که یک فرمانده سعی می‌نماید که اکثر اطلاعات راجع به دشمن را قبلاً تهیه نماید. مدل‌های مورد استفاده برای این شرایط از تصمیم‌گیری ممکن است از انواع مدل‌های ریاضی و احتمالی باشند.

### ۳- تصمیم‌گیری در شرایط تعارض:

برای زمانی است که استراتژی‌های رقبا برای یک تصمیم‌گیرنده جایگزین متغیرهای غیرقابل کنترل از شرایط تصمیم‌گیری او شوند. در این حالت از تئوری بازیها برای حل مسئله استفاده خواهیم نمود. تصمیم‌گیری مهمترین وظیفه یک مدیر در سطح عالی است و درعین حال راحت‌ترین کار برای آن است که انسان اشتباه نماید. مگر آنکه مدیر به فرآیند تصمیم‌گیری عنایت داشته باشد

### فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی:

سازمان‌ها ترکیبی از مدیرانی را در خود دارند که تصمیم‌گیری‌های عقلایی و یا شهودی انجام می‌دهند، با این تفاوت که در یک سازمان، تنها یک مدیر نیست که تصمیم می‌گیرد. در سازمان‌ها علاوه بر مدیران متعدد، در شناخت مسئله و راه‌حل‌های آن، تعدادی از بخش‌ها و ادارات، نظرات متفاوتی ابراز می‌دارند و حتی سازمان‌های دیگر دخالت دارند. ساختار داخلی سازمان و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر تصمیم‌گیری سازمانی

موثرند. چهار دسته فرآیندهای مربوط به تصمیم‌گیری سازمانی وجود دارد که عبارتند از: رهیافت علمی مدیریت، مدل کارنگی، مدل فرآیند تصمیم‌گیری تدریجی و مدل ظرف زباله.

### الف) رهیافت علمی مدیریت

به نوعی دنباله و تعمیم روش عقلایی تصمیم‌گیری است. این روش در خلال جنگ جهانی دوم شکل گرفت. در آن زمان استفاده از ریاضیات و آمار برای مسائل بزرگ نظامی مطرح شد و تحقیق در عملیات بعنوان یک علم جدید در توسعه سلاح‌ها و سیستم‌های جنگی موثر گشت.

### ب) مدل کارنگی

این روش تا حدودی توسعه دادن روش‌های مربوط به رهیافت عقلایی محدود در تصمیم‌گیری فردی اما در سطح تصمیم‌گیری سازمانی است. کارنگی نشان داد که تصمیمات سازمانی با شرکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلاف مابین مدیران دارد. ائتلاف، یک پیمانی است مابین مدیران متعددی که در مورد اهداف سازمانی و اولویت‌های سازمان توافق نظر دارند. فرآیند ائتلاف، خود دارای پیامدهای مهمی بر رفتار تصمیم‌سازی در سازمان است. اول آنکه تصمیمات، بر این اساس ساخته می‌شوند که باعث رضایت مدیران شوند و نه اینکه راه حل بهینه یافت شود. رضایت به معنای آن است که سازمان به نوعی یک راه حل را که اهداف متعدد سازمان را در نظر دارد، قبول می‌نماید بعوض آنکه بدنبال راه حلی با حداکثر نمودن منافع باشد. دوم آنکه مدیران بدنبال حل مشکلات آنی بوسیله راه حل‌های کوتاه مدت هستند.

### ج) مدل فرآیند تصمیم‌گیری تدریجی

مجموعه‌ای از مفاهیم مربوط به اقتناع و ارضاء ما را به این رهیافت افزایشی رهنمون می‌سازد که تصمیم‌گیری در سازمان در تغییرات کوچک در محدوده سیاست‌ها و رویه‌های فعلی محصور است. تاکید، همواره بر تصحیح و یا بهبود سیاست‌های موجود و کنش‌هاست. میدان انتخاب‌های ما خیلی باریک است و منعکس‌کننده توافق گروه‌هایی است که در مواضع نفوذ و قدرت قرار دارند. در حقیقت، معیار اقتناع‌کننده برای استراتژی‌های تصمیم‌گیری، همانا توافق و اجماع است. مدل تصمیم‌گیری تدریجی بر روی عوامل سیاسی و اجتماعی کمتر متمرکز شده و بیشتر متوجه ترتیب ساختاری فعالیت‌هایی است که می‌تواند به راه حل یک مسئله برسد.

### د) مدل ظرف زیاله

این روش برخلاف روش‌های تدریجی و کارنگی که به چگونگی فرآوری یک تصمیم یکه می‌پرداخت، با جریان‌های متعدد تصمیمات در سازمان سروکار دارد. این روش کمک می‌نماید تا به تمام سازمان و تصمیماتی که متواتراً توسط مدیران اخذ می‌شود، فکر نمود. این مدل برای توضیح تصمیم‌گیری در سازمان‌هایی که دارای عدم اطمینان مفرط هستند، توسعه یافته است. تصمیمات، نتیجه جریان‌های مستقل رویدادها در سازمان هستند. چهار جریان که عموماً در سازمان‌ها وجود دارند عبارتند از:

- ۱- **مشکلات:** مشکلات باعث نارضایتی در جریان فعالیت‌های روزمره سازمان می‌شوند. آنها نشان‌دهنده فاصله مابین عملکرد مطلوب سازمان و فعالیت‌های روزمره هستند.
- ۲- **راه‌حل‌های بالقوه:** یک راه‌حل عبارتست از ایده‌ای که فردی برای اقتباس و استفاده در سازمان پیشنهاد می‌نماید. مهم این جاست که در این مدل، راه‌حل‌ها به مشکلات وابسته نیستند.
- ۳- **مشارکت‌کنندگان:** مشارکت‌کنندگان در این مدل، کارکنان سازمان هستند که برخی جدیداً استخدام شده‌اند و برخی جدیداً بازنشسته. اما نکته این جاست که هرکدام از آنها به نوعی خاص و منحصر بفرد به مسئله می‌نگرند.
- ۴- **فرصت‌های انتخاب:** فرصت‌های انتخاب در این مدل به مواقعی گفته می‌شود که سازمان به تصمیم‌گیری پرداخته است. همانطور که گفته شد جریان‌هایی از مشکلات و راه‌حل‌ها و همچنین اعضای سازمان بصورت مجزا در حال جاری شدن هستند. بناگاه یک مدیر در می‌یابد که یکی از راه‌حل‌ها به یکی از مشکلات نزدیک و می‌تواند با مشارکت تعدادی از کارکنان سازمان آن مشکل را حل‌جایی و به تصمیم دست یابد.

### ملاک‌های درجه‌بندی تصمیمات

درجه سختی و راحتی کار تصمیم‌گیری به ۴ عامل بستگی دارد:

- ۱- **اطلاعات:** در برخی از تصمیم‌گیری‌ها، تمامی اطلاعات مربوط به مسئله موجود است. اما در برخی دیگر گرچه اطلاعات بلاخره در جایی وجود دارد، اما ما بلحاظ محدودیت در تجزیه و تحلیل آنها و یا نبود

ابزار الزام به آنان دسترسی نداریم. هرچه که اطلاعات کمتر در دسترس باشد، تصمیم‌گیری مشکلتر است

۲- **نامعلومی:** عموماً در مسائل تصمیم‌گیری با پارامترهایی مواجه می‌شویم که اندازه، جهت و رفتار آنان برای ما کاملاً معلوم نیست. بعنوان مثال برای ارائه یک کالای جدید به بازار، واقعاً رفتار بازار و استقبال مشتریان برای ما مشخص نیست.

۳- **منابع کمیاب:** در اکثر اوقات و حتی با وجود اطلاعات مکفی و نبود نامعلومی، پدیده کمبود منابع نکته مهمی در تصمیم‌گیری است. وقتی که منابع برای تولید کمیاب است و ما با راه حل‌های رقابتی متعدد روبروئیم، در حقیقت ما با مشکل ارزشیابی هر کدام از منابع و سپس تصمیم‌گیری روبرو هستیم.

۴- **عوامل روانی:** اکثر تصمیم‌گیری‌ها مشکل هستند بلحاظ آنکه عوامل روانی از قبیل ترس، قدرت، اضطراب و نگرانی نیز در این فرآیند سهم هستند

### درجه بندی از حیث میزان و مدت تأثیر

تصمیمات را از حیث میزان و مدت تأثیر در سازمان می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

#### ۱) تصمیمات بلند مدت

تصمیمات بلند مدت، که نوعاً همان تصمیمات استراتژیک است، عالوه بر اینکه از حیث مدت تأثیر، طوالتی است و تا مدت قابل توجهی اقدامات و تصمیمات دیگر سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، از حیث میزان تأثیر نیز بسیار عمیق تر و وسیع تر بوده، همه ابعاد سازمان و فعالیت‌های آن را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. به طوری که مدیران در بخش‌های مختلف می‌باید همواره تصمیمات بخشی خود را با توجه به تصمیمات استراتژیک که از آن به برنامه ریزی استراتژیک نیز یاد می‌کنند؛ اتخاذ نمایند

#### ۲) تصمیمات کوتاه مدت

تصمیمات کوتاه مدت، عمدتاً شامل تصمیمات اداری و عملیاتی می‌شود. این تصمیمات، همانگونه که گفته شد، در چارچوب و شعاع تصمیمات استراتژیک، اتخاذ می‌شوند. عمر این تصمیمات معمولاً یکساله است، مانند بودجه ریزی؛ و یا به هر حال مدت کوتاهی را از چند هفته تا چند ماه و بعضاً تا یکی دوسال، به خود

اختصاص می‌دهند. تصمیمات اداری، و نیز تصمیمات عملیاتی، بدلیل عمر کوتاه خود، تأثیر کم عمق تر و کم وسعت تری را نوعاً در سازمان می‌گذارند، لکن بعضاً مشاهده شده بعضی از تصمیمات اداری، توانسته‌اند تأثیرات عمیق تری را در کل سازمان بگذارند. معمولاً تصمیماتی که در واحدهای ستادی اتخاذ می‌شوند، نسبت به تصمیمات واحدهای صفی، از عمق و وسعت بیشتری برخوردارند.

### مشکلات و تنگناها در تصمیم‌گیری:

گاهی شکست در تصمیم‌گیری به پروسه آن مربوط نشده، بلکه به ذهن تصمیم‌گیر و نقائص آن در انتخاب صحیح باز می‌گردد. دام‌های روانشناختی که بر روی تصمیم‌اثر می‌گذارد عبارتند از:

- ۱) تله مهار، که ما را به سمت وزن دادن بیشتر به اطلاعاتی که زودتر بدست می‌آوریم، می‌کشاند.
- ۲) تله وضعیت حال، که سعی می‌کند تا ما وضعیت فعلی را حتی در مواقعی که آلترناتیوهای بهتری وجود دارد، ترجیح دهیم.
- ۳) تله هزینه تباه شده، که تمایل دارد که اشتباهات گذشته ما را ابدی سازد.
- ۴) تله شواهد تأیید شده، که ما را راهنمایی می‌کند که جستجوی بیشتری برای پیدا کردن اطلاعات جهت تأیید تمایلات ذاتی خود داشته باشیم و اطلاعات مخالف آن را کم رنگ جلوه می‌دهد.
- ۵) تله چارچوب، زمانی اتفاق می‌افتد که ما یک مسئله را اشتباه گزارش می‌کنیم و تمام پروسه تصمیم‌گیری را سست می‌کنیم.
- ۶) تله اعتماد بیش از حد، زمانی است که ما به پیش‌بینی‌های خودمان بیش از اندازه بها می‌دهیم.
- ۷) تله حزم و احتیاط، ما را به این مسیر می‌کشاند که بیش از اندازه در مورد حوادث غیر قطعی متوجه باشیم.
- ۸) تله مطالبه مجدد، که ما را سوق می‌دهد که وزن بیش از اندازه به حوادث چشمگیر اخیر بدهیم.

با آرزوی توفیق برای همه شما عزیزان