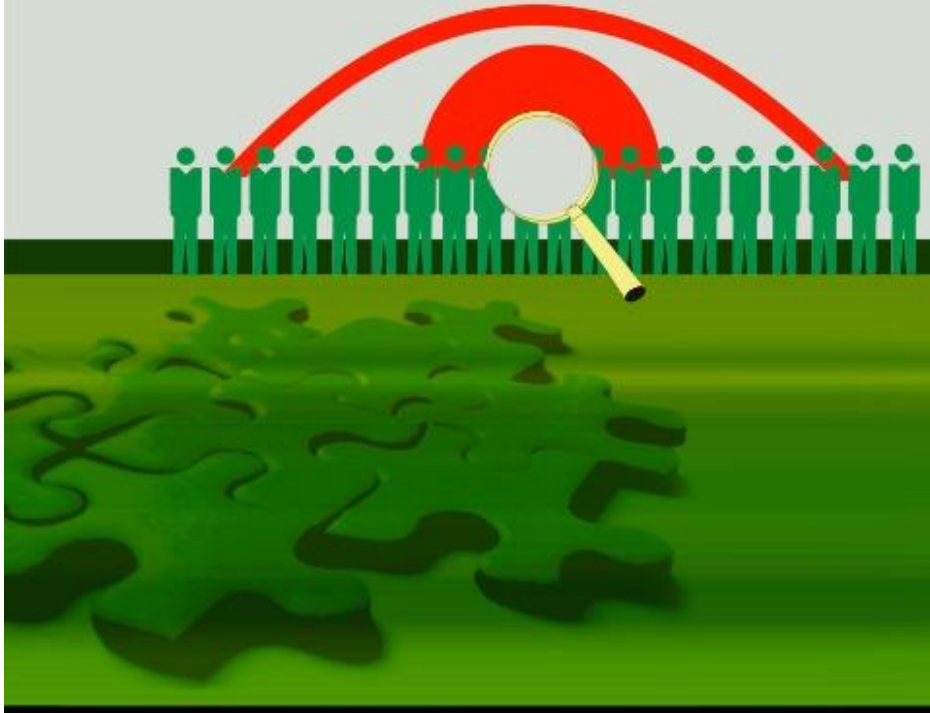
بازرسی و نظارت

ابزار حُسن مدیریت

علی‌اصغر نخعی



بازرسی و نظارت؛ ابزار حُسن مدیریت

علی اصغر نخعی

کسب اطمینان از حُسن انجام امور، وظایف و مأموریت‌ها، اجرای موفق برنامه‌ها و اجرای صحیح قوانین ومقررات از اهداف نظارت و بازرسی در سازمان ها است.

نظارت وکنترل به‌عنوان حلقهٔ نهایی زنجیرهٔ وظایف مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق رسالت و اهداف سازمان دارد. نظارت و بازرسی در سازمان ها ابزاری است که مدیران را قادر می سازد تا روند انجام امور را مورد رصد، پایش و ارزیابی قراردهند و ضمن تقویت و توسعهٔ نقاط قوت، نسبت به شناسایی و رفع نقاط ضعف، مشکلات و موانع موجود و همچنین بهبود و ارتقای وضعیت و عملکرد سازمان تلاش کنند.

بسم الله الرحمن الرحيم

بازرسی و نظارت ابزار حُسن مدیریت

مؤلف

علی‌اصغر نخعی

سرشناسه	:	نخعی، علی‌اصغر، ۱۳۳۸-
عنوان و نام پدیدآور	:	بازرسی و نظارت، ابزار حسن مدیریت/مولف علی‌اصغر نخعی؛ [ناظر علمی] دفتر تحقیقات و آموزش، دبیرخانه ستاد مبارزه با مواد مخدر ریاست جمهوری.
مشخصات نشر	:	تهران : پیش دانشگاهیان گزینه‌های برتر، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	:	۱۷۶ ص.: جدول.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۳۷۳-۰۶۰-۱
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. ۱۶۹- ۱۷۴.
موضوع	:	بازرسی دولتی -- ایران Governmental investigations -- Iran مدیریت دولتی -- ایران Public administration -- Iran عملکرد -- ارزشیابی Performance -- Evaluation مدیریت دولتی Public administration
شناسه افزوده	:	ستاد مبارزه با مواد مخدر. دبیرخانه. دفتر تحقیقات و آموزش
رده بندی کنگره	:	۴۹۴۲KF
رده بندی دیویی	:	۵۵۰۷۴۵۲/۳۲۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۸۸۷۸۹۸۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی	:	فیپا

انتشارات پیش دانشگاهیان گزینه های برتر

عنوان کتاب : بازرسی و نظارت، ابزار حسن مدیریت

مولف : علی اصغر نخعی

ناظر علمی : دفتر تحقیقات و آموزش دبیرخانه ستاد مبارزه با مواد مخدر ریاست جمهوری

صفحه آرا : گزینه های برتر

نوبت چاپ : اول ۱۴۰۱

شمارگان : ۱۰۰ جلد

ناشر : انتشارات پیش دانشگاهیان گزینه های برتر

قیمت تومان

شابک: ۱-۰۶۰-۳۷۳-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق چاپ و نشر برای دفتر تحقیقات و آموزش ستاد مبارزه با مواد مخدر محفوظ است

آدرس: تهران تهرانپارس خیابان فرجام بلوار اردیبهشت کوچه ۱۷۸ غربی(قاقی)

پلاک ۱۱ تلفن: ۷۷۸۸۶۴۸۰ - ۶۶۴۷۹۰۰۰

فهرست مطالب

عنوان ..... صفحه

مقدمهٔ مؤلف ۹

فصل اول: نظارت و کنترل ۱۳

مقدمه..... ۱۴

نظارت و کنترل..... ۱۴

وظایف مدیران ۱۵

نظارت ۱۶

تعریف نظارت (تعریف نظارت از نظر لغوی) ۱۷

نظارت و کنترل از نظر مدیریت ۱۷

نظارت و کنترل از نظر اسلام ۱۸

اهمیت نظارت و کنترل..... ۱۹

اهداف نظارت و کنترل ۲۱

برنامه‌ریزی و نظارت ۲۱

انواع نظارت و کنترل ۲۱

فرایند نظارت و کنترل ۲۳

شیوه‌های نظارت و کنترل ۲۷

روش خودکنترلی ۲۸

خود ارزیابی عملکرد سازمانی ۳۰

فصل دوم: بازرسی ۳۳

مقدمه ۳۴

تعریف بازرسی ۳۵

اهمیت بازرسی ۳۶
اهمیت بازرسی از منظر مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) ۳۶
اهداف بازرسی ۳۷
انواع بازرسی ۳۹
بازدید... ..... ۴۳
وجوه اشتراک بازرسی، نظارت، کنترل و بازدید ۴۴
وجوه افتراق بازرسی، نظارت، کنترل و بازدید ۴۵
فصل سوم: فرایند عملیات بازرسی و نظارت ۴۷
اقدامات پیش از عملیات بازرسی و نظارت ۴۸
اقدامات حین عملیات بازرسی و نظارت ۵۳
اقدامات پس از عملیات بازرسی و نظارت ۵۴
فصل چهارم: روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در بازرسی ۵۷
تعریف اطلاعات ۵۶
اهمیت به‌کارگیری روش‌های علمی تحقیق وجمع‌آوری اطلاعات در بازرسی ۵۹
مشاهده ۶۳
اهمیت مشاهده ۶۴
اهمیت مشاهده از نظر اسلام ۶۴
انواع مشاهده ۶۷
مصاحبه ۶۸
بررسی‌های میدانی و اسنادی ۷۰
بازبینه ۷۰
طراحی بازبینه ۷۲
ساختار بازبینه ۷۳

انواع بازبنیه ۷۴
پرسش‌نامه ۸۲
فصل پنجم: بازرس ۸۵
بازرس ۸۵
ناظر ۸۷
جایگاه بازرسان و ناظران ۸۷
ویژگی‌های بازرسان و ناظران ۸۹
فصل ششم: اصول عملی بازرسی و نظارت ۹۳
اصول عملی بازرسی و نظارت ۹۴
مشاهده فعالیت و عملکرد ۹۴
تطبیق فعالیت با معیارها و استانداردها ۹۴
سنجش فعالیت و عملکرد ۹۵
ثبت نتایج بازرسی و ارزیابی ۹۵
جمع‌آوری اسناد و مدارک مرتبط با موضوع مورد بررسی و ارزیابی ۹۶
روندنمای اصول عملی بازرسی ۹۹
خطاها در ارزیابی (آسان‌گیری یا سخت‌گیری ۹۹
انواع خطاها در ارزیابی ۱۰۰
راهکارهای پیشگیری از خطاهای ارزیابی ۱۰۴
فصل هفتم: ویژگی‌های نظارت و بازرسی کارآمد و اثربخش ۱۰۷
ضرورت بازرسی و نظارت کارآمد و اثربخش ۱۰۸
ویژگی‌های بازرسی و نظارت کارآمد و اثربخش ۱۰۸
عوامل مؤثر و کاربردی در ارتقای کارآمدی واثربخشی بازرسی و نظارت ۱۱۰
نشانه‌ها و شاخص‌های تحقق اثربخشی بازرسی و نظارت ۱۱۷

فصل هشتم: فرایند تهیه و تنظیم گزارش بازرسی و نظارت ۱۲۱
فرایند تنظیم گزارش بازرسی ۱۲۲
تعریف گزارش ۱۲۳
اهمیت گزارش‌نویسی در بازرسی ۱۲۴
ساختار واجزای گزارش بازرسی و نظارت ۱۲۶
روند نمای مراحل تنظیم گزارش بازرسی ۱۲۸
محورها و مراحل بازرسی ۱۲۹
شرح بازرسی ۱۳۰
محاسن ۱۳۱
معایب ۱۳۳
نواقص ۱۳۷
تجزیه و تحلیل نتایج بازرسی و نظارت ۱۴۰
اهمیت و ضرورت تجزیه و تحلیل ۱۴۱
مراحل تجزیه و تحلیل نتایج بازرسی و نظارت ۱۴۳
فرایند تجزیه و تحلیل نتایج بازرسی و نظارت ۱۴۴
نظریه ۱۴۹
پیشنهاد ۱۵۰
نکات مهم در مورد سطح‌بندی گزارش‌های بازرسی و نظارت ۱۵۲
شرایط اساسی گزارش مطلوب نتایج بازرسی ۱۵۳
الگوهای گزارش بازرسی و نظارت ۱۵۴
فصل نهم: مفاهیم و اصطلاحات کاربردی در بازرسی و نظارت ۱۶۱
منابع و مأخذ ۱۶۹

مقدمه مؤلف

بی‌تردید سرعت تغییرات و پیشرفت ها در تمام عرصه‌های دانش بشری و رشد فزایندهٔ سازمان‌ها طی سال‌های اخیر، مدیران را نیازمند استفاده از سازوکار و سیستمی کرده است که روند تغییرات، تصمیمات، روش‌ها، اقدامات و عملکرد آنان را در ارتباط با محیط داخلی و بیرونی شرکت یا سازمان و در رقابت و مقایسه با سایر شرکت‌ها، دستگاه‌ها یا سازمان‌های هم‌تراز یا مشابه مورد ارزیابی قرار دهد.

برای تحقق این شرایط و ارزیابی عملکرد و مدیریت شرکت یا سازمان، ایجاد نظام کنترل و نظارت بر فرایند انجام وظایف و امور الزامی است.

در علم مدیریت موضوع بازرسی، نظارت، کنترل و ارزیابی واژه هایی هستند که معمولاً برای سنجش و شناخت و آگاهی از روند انجام امور و عملکرد سازمان ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و در وظایف مدیریت فصلی با عنوان «مبانی کنترل» یا «کنترل» و امثال آن آمده است. مقولهٔ نظارت وکنترل بسیار وسیع ومهم است و می توان پیرامون آن مطالب زیادی از ابعاد مختلف بیان کرد؛ منتهی در این مجموعه به اندازه ضرورت، موضوع نظارت و بازرسی مورد بحث قرار می‌گیرد.

بازرسی، نظارت و کنترل از مهم‌ترین وظایف و کارکردهای مدیریت و ابزاری است که به‌وسیلهٔ آن عملکردها با معیارهای از پیش تعیین‌شده برای تحقق اهداف، مورد مقایسه وارزیابی قرار می‌گیرد. در این فرایند اقدامات و روندها کنترل و در صورت وجود و شناسایی نواقص و نارسایی‌ها، اقدامات اصلاحی انجام می‌شود و نقطه اتصال نظارت و کنترل با عارضه‌یابی است.

کنترل به مدیران کمک می‌کند بر اثربخشی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت فعالیت‌ها نظارت کنند.

بازرسی، نظارت و کنترل، وسیله و روش مناسبی برای حصول اطمینان از حُسن اجرای سیاست‌ها، راهبردها، برنامه‌ها، وظایف، قوانین و مقررات و تحقق اهداف است. هیچ برنامه ای بدون نظارت و کنترل دقیق به‌درستی اجرا نمی‌شود. با نظارت و کنترل می توان از نقاط ضعف یا قوت در پیشرفت یا بروز انحراف در برنامه‌ها آگاه شد و فعالیت‌ها را در مسیرهای پیش‌بینی‌شده هدایت کرد. اگر کنترل ضعیف باشد، انحراف، کم‌کاری، رکود، خیانت وکجروی افزایش می‌یابد و در چنین شرایطی چندین برابرِ وقت یا هزینه‌ای که صرف برنامه‌ریزی شده است، باید صرف کنترل دقیق شود.

شرط ضروری اجرای بهترین برنامه‌ها و طرح‌ها، نظارت و کنترل مستمر و مؤثر است. اگر مدیری بخواهد بداند که آیا کارها طبق برنامه اجرا می‌شود یا چه مقدار از برنامه‌ها و تا چه مرحله‌ای انجام شده است،کارکنان چگونه مسئولیت و وظایف خود را انجام می‌دهند، تعهد و انضباط کاری، کارآیی، تلاش یا کم‌کاری آنها نسبت به سازمان چگونه است یا چه موانع و مشکلاتی در مسیر انجام برنامه‌ها وجود دارد، همه و همه از طریق نظارت و کنترل قابل دستیابی است.

امروزه در برخی از سازمان‌ها برای هدفمندکردن قواعد نظارت و کنترل و عمق‌بخشیدن به آن و حصول اطمینان از حُسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین و مقررات، واحدهای بازرسی پیش‌بینی شده است. در واقع بازرسی در سازمان به‌عنوان چشم بینا و بازوی توانای مدیریت وظیفه دارد بر همهٔ اجزا و ارکان سازمان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم نظارت داشته باشد و جریان امور را مورد ارزیابی قرار داده و مدیریت را نسبت به چگونگی روند انجام امور سازمان آگاه ساخته و او را در اداره درست امور مجموعه یاری رساند. بازرسی به اندازه ای مهم است و می‌تواند نقش سازنده و مؤثری در سلامت و پیشبرد اهداف سازمان داشته باشد که مقام معظم رهبری حضرت آیت الله العظمی امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) در تعبیری زیبا و حکیمانهٔ می‌فرماید

« **بازرسی ابزار حُسن مدیریت است** » بدیهی است زمانی بازرسی می‌تواند نقش حیاتی و مؤثر خود را ایفا کند که بازرسان و مدیران آن به اصول، مبانی و روش‌های صحیح بازرسی و نظارت و بهره‌برداری از آن، واقف و آگاه باشند به همین منظور در این مجموعه به مباحثی چون اهمیت و ضرورت بازرسی و نظارت، تعاریف، انواع بازرسی و نظارت، فرایند نظارت، اصول عملی بازرسی و نظارت، عوامل مؤثر در کارامدی و اثربخشی بازرسی و نظارت، نحوهٔ تنظیم گزارش‌ها و تجزیه و تحلیل نتایج بازرسی و نظارت پرداخته شده است، امید است این مجموعه مورد استفادهٔ بازرسان عزیز که وظیفهٔ بسیار خطیر و ارزشمندی دارند، قرار گیرد.

مؤلف

بهار ۱۴۰۱

فصل اول

نظارت و کنترل

مقدمه

مقولهٔ نظارت وکنترل همواره به‌عنوان یک موضوع مهم در سازمان‌ها و در فرایند مدیریت مورد توجه بوده است.

سرآمد شدن یک سازمان، فرایند پیوسته‌ای دارد که با برنامه‌ریزی و هدف گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم با توجه به اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی ها مشخص شده و با اصلاحات لازم و حذف موانع و تقویت نقاط قوت در مسیر رشد و پیشرفت مستمر به پیش می‌رود.

کسب اطمینان از حُسن اجرای سیاست‌ها، راهبردها، برنامه‌ها، وظایف و مأموریت‌های سازمانی از موضوعات مهمی است که باید پیوسته از سوی مدیران در سازمان‌ها مورد پایش و ارزیابی قرار گیرد یکی از روش‌های مؤثر برای تحقق این مهم انجام نظارت است تا از نزدیک روند انجام امور به صورت عینی مورد مشاهده و ارزیابی قرارگیرد و نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی و اقدام‌های لازم برای رفع ضعف‌ها، مشکلات و موانع و هم چنین بهبود و ارتقای وضعیت و عملکرد سازمان انجام شود.

نظارت ابزاری است که مدیران را قادر می‌سازد از طریق مراقبت از چگونگی اجرا و پیشرفت برنامه ها و فعالیت ها هدف های سازمان را محقق سازند؛ به عبارت دیگر صحت جهت گیری فعالیت‌ها را برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده رصد نموده و بنا به ضرورت نسبت به تغییر و اصلاح لازم درآن و رفع موانع و انحراف ها اقدام کنند.

۱. نظارت و کنترل

همان طورکه اشاره شد نظارت و کنترل یکی از وظایف بسیار مهم مدیریت است و علاوه برنظارت مدیران وظایف دیگری نیز دارند که در ابتدا به طور اجمال به موضوع مدیریت و سپس سایر وظایف مدیران اشاره می‌شود.

مدیریت

مدیریت به‌معنای اداره‌کردن یک مؤسسه است؛ ولی امروزه مدیریت غیر از معنای لغوی به مفهوم هدایت‌کردن یا به‌کارگیری مجموعه‌ای ازآگاهی‌ها به‌کار می‌رود که با ایجاد هماهنگی‌های لازم در سازمان موجب افزایش بازدهی و بهره‌وری می‌شود.

تعاریف متعددی درمورد مدیریت از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است؛از جمله: «مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به هدف‌های سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد». (رضائیان، ۱۳۸۵: ۸)

فرایند انجام کارها به‌طور اثربخش وکارا به‌وسیلهٔ دیگران.(رابینز ودیگران، ترجمه اعرابی، ۱۳۸۲: ۱۹)

هنری فایول پدر نظریهٔ مدیریت نو در تعریف مشهور خود از مدیریت می گوید: «مدیریت یعنی پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، سازماندهی،فرماندهی، هماهنگی وکنترل ».

وظایف مدیران

بیشتر صاحب نظران و اندیشمندان علم مدیریت برای مدیران چهار وظیفه اساسی بیان کرده‌اند که این وظایف عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری (هماهنگی، هدایت) و نظارت.

برنامه‌ریزی[1]

تعیین هدف، پیش‌بینی فعالیت و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به هدف را امکان‌پذیر می‌سازد.

1. planning

سازماندهی[1]

ترکیب و تخصیص افراد، منابع، امکانات و تجهیزات میان افراد، واحدها و بخش‌های مختلف سازمان و ایجاد هماهنگی بین آنها به‌منظور رسیدن به اهداف سازمان.

رهبری[2]

هدایت و ایجاد انگیزه در کلیهٔ طرف‌های ذی‌نفع، هماهنگی بین اجزای سازمان و رفع تعارض‌ها.

هدایت[3]، یعنی توانایی نفوذ و تأثیر در رفتار و راهنمایی مستمر بر اساس مکتب یا روش‌های خاص در جهت اهداف.

هماهنگی[4] برای برقراری تعادل، توازن و هم‌خوانی متناسب و متقابل بین مجموعه عوامل عملیاتی یک دستگاه برای رسیدن به اهداف و خط‌مشی‌های مربوط.

نظارت[5]

سنجش و تطبیق فعالیت‌های انجام‌شده با فعالیت‌های پیش‌بینی‌شده به‌منظور حصول اطمینان از انجام درست آنها و اصلاح انحراف‌ها.

بنابراین همان طورکه ملاحظه می‌شود، نظارت وکنترل به‌عنوان حلقهٔ نهایی زنجیرهٔ وظایف مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق رسالت و اهداف سازمان دارد، درجای خود بسیار مهم است؛ لذا با توجه به هدف از تألیف این مجموعه، در این فصل موضوع نظارت و کنترل به‌عنوان یکی از وظایف مهم و ضروری مدیران از ابعاد مختلف بیان خواهد شد.

---

1. organizong
2. Leader Ship
3. Directing
4. Coordination
5. control

تعریف نظارت

الف) تعریف نظارت از نظر لغوی

نظارت از مادهٔ نظر است و مرحوم دهخدا ذیل واژهٔ مزبور، آن را به‌معنای نگریستن یا تأمل در چیزی، چشم‌انداختن، حکومت‌کردن بین مردم و فیصله‌دادن به دعاوی ایشان و یاری‌دادن، مددکردن و کمک‌کردن؛ همچنین چشم، بصر، دیده، فکر، اندیشه، تفکر، رویه، دقت، تأمل، تدبّر، خیال، وهم و اعتراض آورده است. بر اساس فرهنگ معین، نظارت دارای ریشهٔ عربی بوده و معانی زیر برای آن در نظر گرفته شده است: نظرکردن، نگریستن، نظر، نگرش، زیرکی و فراست.

ب) نظارت و کنترل از نظر مدیریت

کنترل ریشهٔ فرانسوی دارد و مفاهیمی مانند وارسی، بازرسی و نظارت‌کردن از آن مد نظر است.

«کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم، بازخورد اطلاعاتی، مقایسهٔ اجزای واقعی با استانداردهای پیش‌بینی‌شده و تعیین و اصلاح انحراف احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرندهٔ حداکثر کارآیی است». (رضائیان، ۱۳۸۴: ۲۶)

«کنترل عبارت است از فرایند بازبینی فعالیت‌ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت‌ها طبق برنامه». (استیفن‌پی، رابینز، ترجمه اعرابی، ۱۳۸۲: ۴۰۰)

«نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد برای به دست‌آوردن این اطمینان که هدف‌های سازمان و طرح‌های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است».(کونتز، ترجمه طوسی، ۱۳۷۸: ۳۸۸)

«نظارت به کوششی گفته می‌شود که مدیر در جهت تطبیق عملیات با برنامه انجام می‌دهد تا میزان صحت یا سقم فعالیت‌ها را به‌دست آورد«. (تقوی، ۱۳۷۰: ۹۵)

با توجه به تعاریف مشابه دیگری که در مورد نظارت و کنترل وجود دارد، می‌توان نتیجه گرفت که نظارت عبارت است از: «سنجش و تطبیق فعالیت‌های انجام‌شده با فعالیت های پیش بینی‌شده به‌منظور حصول اطمینان از صحت آنها و نیز شناخت انحرافات احتمالی و اقدامات اصلاحی لازم».

ج) نظارت و کنترل از نظر اسلام

نظارت در دین مبین اسلام جایگاه ویژه‌ای دارد و این موضوع را می‌توان هم در قرآن و هم در سیره عملی و نظری پیامبر اسلام(ص) و ائمه معصومین(ع) و روایات مشاهده کرد. در قرآن کریم کلمه «نظارت» و مشتقات[1] آن ۱۲۹ بار تکرار شده است. (شاکر برخوردار، ۱۳۷۶: ۱۱۰)

راغب در المفردات القرآن، نظر را نگاه کردن ترجمه نموده و اظهار داشته است. که گاهی مراد از آن تدبّر و تأمل و دقت است و گاهی مراد معرفت حاصله بعد از فحص و تأمل است.

خداوند در قران کریم، آیهٔ ۶۱ سوره یونس می‌فرماید:

«در هیچ‌حالی نیستید و هیچ قسمتی از قرآن را تلاوت نمی‌کنید و هیچ عملی را انجام نمی‌دهید؛ مگر اینکه ما گواه بر شما هستیم. در آن هنگام که وارد آن می‌شوید و هیچ چیز در زمین و آسمان از پروردگار تو مخفی نمی‌ماند، حتی به اندازهٔ ذره‌ای و نه کوچک‌تر و نه بزرگ‌تر از آن نیست؛ مگر اینکه در کتاب آشکار (لوح محفوظ خداوند) ثبت است».

همچنین در آیات دیگری بر وجود نظارت وضرورت آن تأکید شده است؛ به‌عنوان نمونه به ترتیب در آیاتی از سوره‌های انفطار، زلزال و ق می‌فرماید:

«البته نگهبان‌ها بر مراقبت احوال و اعمال شما مأمورند که آنها نویسندگان اعمال شما و فرشته مقرب خدایند، شما هرچه کنید می‌دانند».[2]

۱- معجم المفرس لالفاظ القران الکریم ، ص ۸۱۷)

۲- انفطار/۱۰-۱۲

« در آن روز مردم از قبرها پراکنده بیرون آیند تا اعمال خود را در حساب و میزان ببینند، هرکس به قدر ذره‌ای کار خیر کند، پاداش آن را می‌بیند و هرکس به قدر ذره‌ای کار بد انجام دهد، سزای آن را می‌بیند»[۱]

«ما انسان را خلق کردیم و از اندیشه‌های نفس او آگاهیم که از رگ گردن به او نزدیک‌تریم، هنگامی که دو ملک راست و چپ که ملازم انسانند اعمال او را دریافت می‌دارند. سخنی (از خیر و شر) بر زبان نیاورد، جز آن که همان دم فرشته‌ای مراقب و حاضر بر انجام مأموریت است»[۲]

یکی از مواردی که در نهج‌البلاغه بر روی آن تکیه شده است و از آن سخن به میان آمده است، نظارت و بازرسی است تا جائی که کلمه نظارت و مشتقات[۳] آن ۱۴۳ بار تکرار شده است (شاکربرخوردار، ۱۳۷۶:۱۱۴)

حضرت علی (علیه السلام) به مالک اشتر می‌فرماید: «**وابعث العیون من اهل الصدق والوفا علیهم**» (نهج‌البلاغه، نامهٔ ۵۳)

برای آنان ناظرانی بگمار که نسبت به تو راستگو و وفادار باشند.

اهمیت نظارت و کنترل

نظارت وظیفهٔ هر مدیر از ریاست عالی مؤسسه تا سرپرستان و مدیران پایه است. عده‌ای از مدیران، به‌ویژه رده‌های پایین فراموش می‌کنند که مسئولیت ابتدایی کاربرد نظارت برعهدهٔ مدیران اجرایی است. گاهی اوقات به سبب قدرت و اختیارات مدیران رده بالا و مسئولیت‌های پدیدآمده از آن، دربارهٔ وظایف نظارتی مدیران عالی به اندازه‌ای پافشاری و تأکید می‌شود که گمان می‌رود نیازی به کاربرد نظارت در رده‌های

۱- زلزال/۷-۸

۲- ق/۱۷-۱۸

۳- معجم المفرس لالفاظ نهج البلاغه ، ص ۱۲۳۹

پایین نیست. با آنکه دیدگاه نظارت در میان مدیران، گوناگون و متفاوت است، همهٔ مدیران، مسئولیت اجرایی طرح و برنامه‌ها را برعهده دارند؛ از این‌رو نظارت، وظیفهٔ بنیادی هر مدیر در هر ردهٔ مدیریتی است. (کونتز، ترجمه اعرابی، ۱۳۷۸: ۳۸۸)

از دیدگاه مدیریت اسلامی، نظارت و کنترل نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است و برآن تأکید بسیار شده است؛ و از منظر اسلام نظارت یکی از سنت‌های ثابت الهی، نظارت کامل و دقیق بر اعمال و نیات انسانها و ارزیابی اعمال آنهاست و برمبنای همین نظارت دقیق و کامل در روز قیامت،کارهای انسان مورد ارزیابی قرار گرفته و براساس آن پاداش یا کیفر مناسب تعیین می‌شود. در این رابطه در سوره توبه آیه۱۰۵ چنین می‌فرماید:
«(ای پیامبر) بگو عمل کنید، خداوند و رسول خدا و مؤمنان اعمال شما را می‌بینند و به زودی به سوی کسی باز می گردید که پنهان و آشکار را می‌داند و شما را به آنچه عمل می کردید خبر می‌دهد.»

ضرورت نظارت پیوسته بر فرایند امور و پیشرفت کارها، شناخت نقاط قوت و ضعف، اصلاح اشتباهات، تغییرات محیطی و اثرات آنها در پیشرفت سازمان، رقابت در کیفیت تولید و خدمات، رقابت در جذب مشتری و بازار، همه از عواملی هستند که اهمیت وجود کنترل را در سازمان برای موفقیت و پایداری آن بدیهی و لازم می‌سازد.
سازمان‌هایی که در آنها نظارت و کنترل نباشد، روز به روز از درون پوسیده می‌شوند و به‌سوی زوال و نابودی پیش می‌روند و برعکس سازمان‌هایی که در آنها جریان نظارت و کنترل وجود دارد، رو به رشد و تعالی قدم بر می‌دارند.

رسیدن به اهداف، مستلزم سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت و کنترل بر اجرای صحیح برنامه هاست، لذا هیچ برنامه‌ای بدون کنترل و نظارت و برعکس، هیچ کنترلی بدون برنامه‌ریزی مفهوم و معنی ندارد. نظارت و کنترل ارتباط نزدیکی با تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی دارد؛ زیرا در صورت عدم کنترل، اهداف و برنامه‌ها اجرا نمی‌شود و قانون و مقررات و ضوابط مربوط به آن نیز دچار اختلال خواهد شد.

اهداف نظارت و کنترل

مهم ترین اهداف نظارت و کنترل عبارت‌اند از:

الف) آگاهی از چگونگی وضعیت و عملکرد و مدیریت سازمان

ب) آگاهی و اطمینان از اجرا و پیشرفت برنامه‌ها و تحقق اهداف

ج)آگاهی و شناخت وضعیت کاری و روحی کارکنان و مشکلات آنان

د) شناخت نقاط قوت، ابتکارات و خلاقیت‌ها

هـ) شناخت نقاط ضعف، موانع و مشکلات عملکرد و مدیریت سازمان و انجام اقدامات اصلاحی لازم در جهت رفع آن

و) آگاهی از میزان رضایت‌مندی کارکنان و خدمت‌گیرندگان از سازمان

ز) پیشگیری از انحرافات، تخلفات و کم‌کاری‌ها

برنامه‌ریزی و نظارت

برنامه‌ریزی و نظارت‌کردن از هم ناجدا شدنی هستند. آنها را همزاد سیاسی مدیریت می‌خوانند. (کونتز و دیگران، ترجمه طوسی، ۱۳۸۱: ۱۶۶)

برنامه‌ریزی و نظارت با یکدیگر پیوند نزدیک دارند. گروهی از اندیشمندان علم مدیریت معتقدند که این وظایف را نمی‌توان از یکدیگر جدا کرد. از دید ما جداکردن آنها از نظر مفاهیم خردمندانه است؛ با این وجود برنامه‌ریزی و نظارت مانند دو تیغهٔ قیچی است که باید با هم به‌کار روند. با نبودن هدف ها و برنامه‌ها، نظارت ممکن نیست؛ زیرا هرگونه کارکرد باید با ضابطه‌ای معین سنجیده شود. (کونتز و دیگران، ترجمه طوسی، ۱۳۷۸: ۳۸۹)

انواع نظارت و کنترل

الف) کنترل آینده‌نگر (پیش‌آگهی‌ده، هدایت‌کننده)

مطلوب‌ترین نوع کنترل، کنترل آینده‌نگر است که از بروز مشکلات پیش‌بینی‌شده جلوگیری می‌کند. این نوع کنترل، پیش از شروع عملیات انجام می‌شود و آینده‌نگری می‌کند. کنترل آینده‌نگر از این جهت مطلوب است که مدیریت را قادر

می‌سازد از بروز مشکلات جلوگیری کند تا بعداً ناچار به حل آنها نشود. چنین کنترلی نیازمند اطلاعات دقیق و روزآمد است که کسب آن اغلب دشوار است و در نتیجه مدیران ناچارند یکی از دو نوع دیگر کنترل را به کار گیرند. به کنترل آینده‌نگر، کنترل پیش‌آگهی یا پیش‌خورد نیز گفته می‌شود.

ب) کنترل سکانی (روندی، غربالی، حین انجام کار)

کنترل سکانی همان‌طورکه از نامش پیداست هنگامی صورت می‌گیرد که فعالیت در حال انجام است. هنگامی که این کنترل صورت می‌گیرد، مدیر می‌تواند قبل از اینکه مشکلات بسیار گران تمام شود، نسبت به اصلاح آنها اقدام کند.

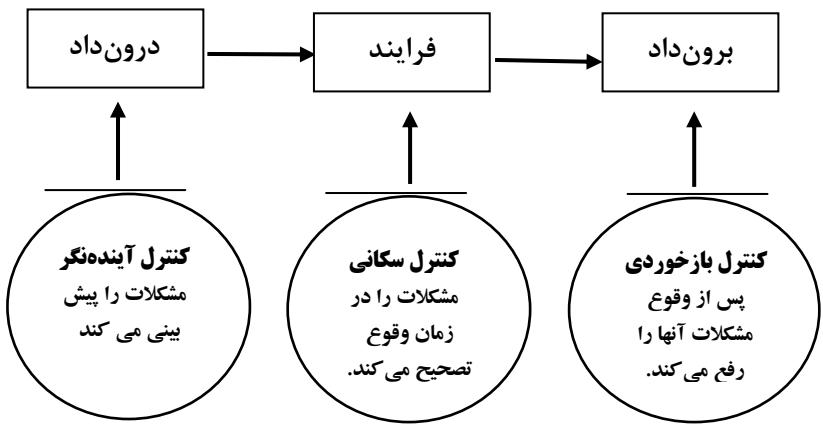
معروف‌ترین نوع کنترل سکانی، نظارت مستقیم است. هنگامی‌که مدیر به‌طور مستقیم بر کار یک کارمند نظارت می‌کند، می‌تواند به طور همزمان عملیات او را هدایت و مشکلات موجود را اصلاح کند؛ هرچند که بین فعالیت کارمند و واکنش اصلاحی مدیر فاصلهٔ زمانی وجود دارد؛ ولی این تأخیر ناچیز است. امروزه مسائل فنی به‌گونه‌ای طراحی شده که درصورت بروز اشتباه از سوی کاربران، آنها را از خطای مربوطه آگاه می‌کند.

ج) کنترل بازخوردی (گذشته‌نگر)

معروف‌ترین نوع کنترل، نوع بازخوردی آن است. در این نوع کنترل، نتیجهٔ کارهای انجام‌شده سنجیده می‌شود. نقطهٔ ضعف این نوع کنترل آن است که اطلاعات وقتی به مدیر می‌رسد که خسارت زیادی وارد شده است. این امر علاج واقعه قبل از وقوع نیست؛ اما برای بسیاری از فعالیت‌ها، بازخورد تنها نوع مؤثر کنترل است. کنترل بازخوردی، نسبت به کنترل آینده‌نگر و سکانی دو امتیاز دارد؛ اول اینکه بازخورد به مدیران در مورد اینکه برنامه‌ریزی‌شان تا چه حد مؤثر بوده است، اطلاعات پرباری می‌دهد. بازخوردی که اختلاف کمی را بین استاندارد و عملکرد واقعی نشان می‌دهد، شاهدی است بر اینکه برنامه‌ریزی به طور کلی به هدف رسیده است. دوم

اینکه کنترل بازخوردی می‌تواند انگیزش را در کارکنان تشدید کند و افراد نیاز دارند که بدانند تا چه حد کار خود را خوب انجام داده‌اند. (کونتز، ترجمه اعرابی، ۱۳۸۳: ۳۸۷)

نمودار انواع کنترل



فرآیند نظارت و کنترل

رابرت ماکلر در تعریفی از کنترل، ارکان اصلی فرایند کنترل را برشمرده است. وی مدیریت کنترل را تلاشی منظم می‌داند تا به‌وسیلهٔ آن اقدامات زیر انجام شود:

برای تأمین هدف‌های تعیین‌شده یا برنامه‌ریزی‌شده، باید استانداردهای عملکرد را تعیین کرد و سیستمی برای بازخوردگیری اطلاعات به‌وجود آورد؛ عملکرد واقعی را با استانداردهای از پیش تعیین‌شده سنجید؛ انحرافات را تعیین کرد؛ اهمیت آنها را مشخص کرد و برای حصول اطمینان از اینکه منابع شرکت به شیوه‌ای مؤثر و با بازدهی بالا برای تأمین هدف‌های شرکت به مصرف رسیده است، اقدامات لازم را فراهم کرد.

وی کنترل را به چهار مرحله تقسیم می‌کند:

۱- تعیین روش و استاندارد برای سنجش عملکرد

۲- سنجش عملکرد

۳- تطبیق عملکرد

۴- اقدامات اصلاحی. (استونز، ترجمه پارسائیان، ۱۳۸۲: ۹۶۲)

هارولد کونتز (۱۳۷۸) دربارهٔ فرایند نظارت و کنترل می‌گوید: نظام و اصول فنی نظارت و کنترل در مورد پول نقد، کیفیت تولید، روش‌های اداری، روحیهٔ کارکنان یا هر چیز دیگری از نظر بنیادی همانند و یکسان است؛ با برداشت از این نظر و سایر دیدگاه‌ها فراگرد نظارت و کنترل دربرگیرندهٔ چهار مرحله است.

الف) تعیین و برقراری استانداردها و معیارها

از آنجا که طرح‌ها و برنامه‌ها، مقیاس نظارت مدیریت را تشکیل می‌دهد، اولین گام منطقی و پایه‌ای فرایند نظارت، تهیهٔ طرح‌ها و برنامه‌هاست. طرح ها از نظر جزئیات و پیچیدگی با هم متفاوتند؛ بنابراین مدیران نمی‌توانند به‌گونه‌ای معمول همه‌چیز را بازنگری کنند؛ از این‌رو معیارهای ویژه‌ای آماده و برقرار شده است.

معیارها از نظر تعریف، ضابطهٔ عملکرد به‌شمار می‌آیند. معیارها نقاط گزینش‌شده‌ای در سراسر برنامه‌های اجرایی هستند که در آنجا عملکرد، اندازه‌گیری می شود. با چنین سنجشی مدیران بی‌آنکه هر سه مرحلهٔ اجرایی طرح را زیر نظر داشته باشند برآن نظارت می کنند.

ب) سنجش عملکرد در برابر معیارها

سنجش عملکرد در برابر معیارها با آنکه همیشه عملی نیست؛ ولی چنین سنجشی همواره باید بر پایهٔ آینده‌نگری انجام شود تا انحرافات احتمالی، پیش از ظاهرشدن با اقدامات اصلاحی به‌موقع و اساسی، از میان برداشته شود.

هرگاه معیار مناسب وضع شود و مسائلی برای بازشناسی دقیق کار زیردستان وجود داشته باشد، ارزشیابی عملکرد حقیقی یا مورد انتظار آسان است؛ هرچند که دستیابی به معیارهای دقیق دربارهٔ بسیاری از فعالیت‌ها و سنجش آن کاری دشوار است.

عملکرد:

با توجه به اینکه یکی از اهداف مهم نظارت در سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد است، ضرورت دارد در بارهٔ عملکرد مطالبی به اختصار بیان شود.

در واژه نامه آکسفورد، عملکرد[1] به‌عنوان یک اسم آمده است:« یک اقدام یا عمل که بر حسب اینکه با چه درجه‌ای از موفقیت انجام شده است.

در واژه نامه کمبریج، عملکرد به‌عنوان یک اسم آمده است: « یک فرد یا دستگاه، یا بخشی از یک کار یا فعالیت را چقدر خوب انجام می‌دهد».

در واژه نامه لانگمن: در معنی، کلمه عملکرد به‌عنوان یک اسم آمده است: «یک فرد یا شرکت هر چیز دیگری، یک کار یا فعالیت مشخص را چقدر خوب باید انجام می‌دهد». (آذری، ۱۳۹۳: ۵)

کین (kein) معتقد است، عملکرد آن چیزی است که فرد بجا می‌گذارد و این چیز غیر از هدف است (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۲)

برخی تعاریف در مورد عملکرد آن را به معنی رفتار و نتایج بیان کرده اند.

عملکرد: سابقه و اثری است که فرد از خود بجا می‌گذارد. عملکرد شامل: فعالیت‌ها، نتایج و دستاوردهای به‌دست آمده از تحقق قابلیت‌های فرد گروه یا سازمان است. (آذری، ۱۳۹۳:۶)

بنابراین واژه عملکرد، تنها به اقدامات اشاره ندارد بلکه ویژگی‌های اقدامات را نیز در بر می‌گیرد. این ویژگی‌ها در خصوص یک فرد، یک گروه یا سازمان می‌تواند شامل کارایی، اثربخشی، کیفیت، سرعت، رضایت دینفعان، امنیت، ایمنی، سهولت، زیبایی، کفایت، انطباق‌پذیری با محیط، انعطاف‌پذیری با محیط، به‌موقع بودن، آثار اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و زیست‌محیطی آن باشد. (همان: ۱۳)

ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند، سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف، وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (رفیع‌زاده بقرآبادی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۶)

---

1. Performance

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که با ایجاد شاخص‌های میزان دستیابی سازمان به خروجی‌های مورد نظر را می‌سنجد و فرایند تصمیم‌گیری را پشتیبانی می‌کند. (آذری، زمانی، ۱۳۹۳: ۲۲)

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به‌وسیله آن عملکرد فرد و سازمان در فواصل معین به‌طور رسمی به‌منظور مطابقت وضعیت موجود با آنچه که باید باشد و برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. (همان)

اندازه‌گیری عملکرد، نوعی فرایند کمی‌سازی فعالیت‌ها است که اصطلاح اندازه‌گیری، متناظر با کمی سازی و اصطلاح عملکرد، متناظر با فعالیت می‌باشد.

اندازه‌گیری عملکرد، به‌عنوان معیاری برای کمی سازی اثربخشی و کارایی یک فعالیت در نظر گرفته می‌شود. (همان: ۱۶)

ج) تطبیق عملکرد با معیارها

این مرحله در فرایند کنترل تا حد زیادی آسان‌ترین مرحله است. در دو مرحله قبل، مسائل پیچیده تا حد زیادی حل می‌شود. اینک باید نتایج به‌دست‌آمده را با اهداف مورد نظر یا استانداردهای از پیش تعیین‌شده مقایسه کرد. اگر عملکرد با استاندارد مطابقت کند، مدیر چنین می‌اندیشد که «همه چیز تحت کنترل است».

د) تصحیح انحراف از معیارها

اگر در ساختار وجودی یک سازمان، معیارهایی باشد که وظایف پایگاه‌های شغلی را نشان دهد و اگر کارکرد بر پایهٔ این معیارها سنجیده شود، اصلاح انحرافات آسان‌تر می‌شود؛ زیرا در این‌صورت مدیر دقیقاً می‌داند در چه قسمتی از مأموریت و مسئولیت فرد یا افراد باید اقدامات اصلاحی صورت گیرد.

تصحیح انحرافات به‌منزلهٔ نقطه‌ای است که از آنجا بازنگری و نظارت به‌نام بخشی از تمامی نظام مدیریت دیده می‌شود و به سایر وظایف مدیریت پیوند می‌خورد، مدیران می‌توانند با تجدید نظر در برنامه‌ها و طرح‌ها یا دگرگونی و سامان‌دادن هدف‌هایشان، انحرافات را اصلاح کنند یا با تجدیدنظر در مأموریت و وظایف،

دورشدن از وظایف بنیادی سازمان را تصحیح کنند.

روش‌های عملی اصلاح انحرافات و نقاط ضعف عملکرد

۱- شناسایی نقاط ضعف در حین انجام بازرسی و نظارت توسط بازرسان و ناظران و راهنمایی و آموزش‌چهره به چهره نظارت شوندگان نسبت به انجام درست امور و رفع معایب و ضعف‌های موجود

۲- تعیین و اعلام معایب و ضعف ها به واحد نظارت‌شونده یا بازرسی‌شونده از طریق سلسله مراتب سازمان و مجموعه

۳- پیگیری مستمر و مؤثر واحد نظارت‌کننده از نتایج اقدامات واحد نظارت‌شونده تا حصول نتیجه و اطمینان یافتن از رفع معایب، نواقص و نقاط ضعف

۴- بیان معایب و ضعف‌ها درکارگاه‌ها، همایش‌ها و جلسات آموزشی و تأکید بر اصلاح و رفع آن

۵- صدور دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها لازم برای اجرای بهتر وظایف

۶- انجام بازرسی یا نظارت پیگیری میدانی واحد نظارت‌کننده به منظور اتقان و راستی آزمایی و اطمینان از اقدامات واحد نظارت‌شونده در رفع معایب، نواقص و نقاط ضعف

شیوه‌های نظارت و کنترل

نظارت بر یک سازمان و مجموعه یا افراد را می‌توان با شیوه‌های گوناگون و از راه‌های مختلف انجام داد و برای هر کدام از این شیوه‌های نظارتی، نام‌ها و تقسیم‌بندی‌های متناسبی را انتخاب کرد؛ ولی در اینجا تنها نظارت و کنترل از نظر چگونگی و شیوهٔ اجرا مورد بحث قرار می‌گیرد. در این تقسیم‌بندی انجام نظارت به سه شیوه قابل اجراست:

الف) نظارت و کنترل مستقیم

نظارت مستقیم آن است که مدیر بدون هیچ‌گونه واسطه‌ای بر کار دستگاه‌ها و نوع فعالیت‌ها و کارکنان ناظر باشد و ریزترین و درشت‌ترین مسائل را کنترل کند. این نوع نظارت و کنترل معمولاً در سازمان‌ها و واحدهای کوچک یا در بخش کوچکی از سازمان امکان‌پذیر است.

ب) نظارت و کنترل غیرمستقیم

در این شیوه، مدیر از طریق دستگاه‌ها، عوامل و ابزار گوناگونی بر کار سازمان، برنامه‌ها، طرح‌ها و افراد نظارت می‌کند. وقتی سازمان گسترده باشد، مدیر نمی‌تواند بر همهٔ امور نظارت داشته باشد؛ بنابراین از ابزار و روش‌های زیر استفاده می‌کند:

۱) بازرسان: عده‌ای از افراد صاحب‌نظر در امور سازمان هستند که اخبار و بررسی‌های حاصل از نظارت را در اختیار مدیر می‌گذارند.

۲) مدیران رده پایین: مدیران ردهٔ پایین‌تر سازمان که در بخش‌های مختلف مسئولیت دارند، اخبار و اطلاعات مربوط به حیطهٔ نظارت و کنترل بر مجموعه و بخش خود را که به‌طور مستقیم به‌دست می‌آورند در اختیار مقام‌های بالا قرار می‌دهند.

۳) بازرسان ویژه: این اشخاص به صورت مستقیم یا غیر مستقیم عملکرد سازمان، افراد، طرح‌ها و برنامه‌ها را ارزیابی کرده و نتیجهٔ بازرسی و نظارت خود را در اختیار مدیران سازمان قرار می‌دهند. بازرسان ویژه گاهی از داخل و گاهی از کارشناسان مطلع خارج از سازمان انتخاب می‌شوند. (علی‌آبادی، ۱۳۷۷: ۱۲۹)

ج) روش خودکنترلی (خودارزیابی)

خودکنترلی، بهترین و مناسب‌ترین شیوهٔ نظارت و کنترل است که به‌معنای نظارت فرد بر خود است. کنترل در نهایت باید به خودکنترلی برسد؛ به‌طوری که هر فرد ناظر بر رفتار خود باشد. مدیر باید روش‌هایی را اتخاذ کند که انگیزه و احساس مسئولیت در افراد را تقویت کند و وجدان و ایمان فرد به قدری آگاه شود که شخص به‌طور دقیق خود را ارزیابی و کنترل کند و نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را برطرف سازد.

اهمیت و ضرورت خودکنترلی

خودکنترلی یکی از مهم‌ترین مسائلی است که در دین مبین اسلام مورد تأکید قرار گرفته است و همه باید به آن توجه داشته باشند.

خداوند در قران کریم می‌فرماید:

یا اَیُّهَا الَّذینَ آمَنوُا اتَقُوا اللهَ وَ لْتَنْظُرْ نَفْس مّا قَدَّمَتْ لِغَد وَ اتَّقُوا اللهَ اِنَّ اللهَ خَبیرٌ بِما تَعْمَلُونَ، وَ لا تَکُونُوا کَالَّذینَ نَسُوا اللهَ فَاَنْسَهُمْ اَنْفُسَهُمْ اُولئکَ هُمُ الْفاسِقُونَ

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از خدا پروا دارید و هرکس باید بنگرد که برای فردای قیامت از پیش چه فرستاده است و از خدا بترسید که خدا به آنچه می کنید آگاه است، و چون کسانی مباشید که خدا را فراموش کردند و او نیز آنان را دچار خود فراموشی کرد چنین افرادی فاسق و گنهکارند». (حشر / ۱۸-۱۹)

پیامبر گرامی اسلام(ص) در این زمینه می فرماید:« حَاسِبوُا اَنْفُسَکم قَبْلَ اَنْ تُحَاسبوُا وَزِنوُها قَبْلَ اَنْ تُوزنوُا وَ تَجَهَّزوُا لِلْعرضِ الاَکبَر» (وسایل الشیعه، ج ۱۶: ۹۹)

« از نفس‌هایتان حساب بکشید قبل از آنکه شما را به پای حساب کشند و آنها را به دقت بسنجید پیش از آنکه با دقت بازرسی شوید و برای روز بزرگ قیامت خود را مهیا سازید ».

حضرت امام خمینی (ره) با اشاره به این مهم می‌فرماید:

« باید به دیگران حسن ظن داشته باشیم و اعمالشان را حمل به صحت کنیم و نسبت به خودمان سوء ظن داشته باشیم و اعمالمان را تفتیش کنیم». (صحیفه نور، ج ۱۸: ۴۷)

ایشان در فرازی دیگر می‌فرماید:

« باید خودمان را مواظبت کنیم، باید مجاهده بکنیم خودمان را، باید حساب خودمان را بکشیم قبل از اینکه حساب از ما بکشند. خودتان حسابتان را بکشید قبل از اینکه حسابگرها حساب شما را بکشند». (همان، ج۱۲: ۱۲۷)

وقتی موضع خودارزیابی تقویت شود، بدون اینکه از منبع یا دستگاهی دستوری مبنی بر نظارت صادر شود، کلیهٔ افراد از خود مواظبت کرده و امر به معروف و نهی از منکر می کنند. مطابق این اصل، همهٔ افراد ابتدا موظف به نظارت بر خود؛ سپس پیشگیری از بروز خطاها و انحرافات در جامعه یا سازمان هستند.

مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) در این زمینه می فرماید: « اولین و مهم‌ترین قدم خودسازی همین است که انسان به خود و به اخلاق و

رفتار خود، با نظر اعتقادی نگاه کند، عیوب خود را با روشنی و دقت ببیند و سعی در برطرف کردن آنها داشته باشد. این از عهده خود ما برمی‌آید و این تکلیفی بر دوش ماست». (خطبه‌های نماز عید فطر، ۸۰/۹/۲۵)

با توجه به آیات نورانی قرآن کریم و کلام معصومین (علیهم السلام) و بزرگان دین موضوع خود کنترلی و خود ارزیابی می‌بایست در همهٔ شئون زندگی از جمله زندگی کاری جاری باشد، و برای تحقق این مهم شرایط و زمینه‌های لازم در افراد و فرآیند امور توسط هر سازمان ایجاد شود؛ به عبارت دیگر سازمان باید به‌گونه‌ای حرکت کند که انگیزه و احساس مسئولیت در افراد برانگیخته شده و افراد رفتار و عملکرد خود را همواره مورد مراقبت و ارزیابی قرار دهند و نقاط قوت خود را بدانند و تقویت کنند و در جهت برطرف‌کردن کاستی‌ها و ضعف‌های خود گام بردارند.

خود ارزیابی عملکرد سازمانی

خود ارزیابی[1] به مفهوم بازنگری منظم، منطقی و جامع نسبت به فعالیت‌های سازمان و نتایج آن بر اساس یک الگوی تعالی است. خود ارزیابی به سازمان کمک می‌کند تا در سفر تعالی، همواره وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و چگونگی حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهند (امیری، سکاکی، ۱۳۸۷: ۱۴)

امروزه می‌توان با شیوه خود اظهاری و خود ارزیابی، عملکرد سازمانی و مدیریتی واحدهای زیرمجموعه را در انجام وظایف سازمانی با ایجاد سازوکار مناسب و طرح سؤالات و شاخص‌های کلیدی در موضوعات مهم در بازه‌های زمانی سه‌ماهه، شش‌ماهه و سالانه مورد پایش و ارزیابی قرار داد. این روش کم‌هزینه و استمرار آن میسر است. در سازمان‌ها و نیروهای مسلح جمهوری اسلام ایران با ابتکار مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) موضوع خود ارزیابی تحت عنوان « اشراف

1.Self Assessment

فرماندهی » از سال ۱۳۸۰ تا کنون جاری است و روز به روز در حال تکامل است این روش و نظام ارزیابی به مدیران کمک می‌کند تا پیوسته در مقاطع زمانی کوتاه و تعریف شده در جریان وضعیت، عملکرد و روند انجام امور واحدهای تحت مسئولیت خود قرار گیرند و آن‌ها را در انجام هرچه بهتر وظایف، اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف هدایت نمایند.

فصل دوم

بازرسی

مقدمــه

در نظام سیاسی هر کشور، دیوانسالاری وظیفه اجـرای سیاسـت‌هـا را بـه عهـده دارد. برای آنکه سیاست‌های هر نظام به اهداف موردنظر نائـل شـود دیوانسـالاری بایـد از سلامت برخوردار باشد. به همین دلیل کنترل اداری از اهمیت بالایی در سـالم‌سـازی نظام اداری برخوردار است. سیاست‌های گوناگونی که توسط دولت به مفهـوم کلـی آن تصویب و اجرا می‌شود در صـورتی کـه بـا نظـارت و کنتـرل دقیـق و کارآمـدی همراه نشود در دستیابی به اهداف دچار مشکل می‌شوند.

نظام اداری با توجه به خدماتی که به شهروندان ارائه می‌دهـد و نیـز دسترسـی بـه منابع دولتی همواره در معرض انحراف و سوء استفاده قرار داشته اسـت و از ایـن رو سازمانهای نظارتی و بازرسی جهت کنترل بر اعمال و عملکرد آن تأسیس شده اند.

نظارت به معنای عام بر نظـام اداری پدیـده‌ای رایـج در تمـامی کشـورها اسـت و **بازرسی**[1] به‌عنوان مهم ترین ابزار آن محسوب می‌شود. با توجه بـه نقـش بازرسـی در تـأمین و تحقـق اهـداف قانونگـذاری و تضـمین حقـوق شـهروندان و خواسـته‌هـای حکومت و تعمیم عدالت، امنیت و آزادی به تمامی سـطوح و ابعـاد جامعـه، امـروزه مورد توجه تمـامی دولـت‌هـا و ابـزار تحقـق دولـت و نظـام اداری کارآمـد، سـالم و مطلوب است. سازوکارهای نظارتی را حتی در زمان‌ها و دولت‌های گذشته نیز مـی-توان دید. در آموزه‌های اسلام و شیوه حکمرانی پیامبر(ص) و مولای متقیان حضرت علی (علیه السلام) نیز رهنمودهای مختلفی جهت تامین سلامت حکومت و متصدیان امور عمومی ارائه شده است. در نظریات جدید اداره امور همچون حکمرانـی خـوب نیـز کنترل دستگاه‌های اداری و بازرسی از آنها جهت پیشگیری از فسـاد اصـلی غیرقابـل انکار است.

---

1 inspection

نظام بازرسی در هر سازمانی نقش برجسته ای در کمک به تحقق اهداف، حُسن جریان امور،کیفیت مدیریت و بهبود مستمر عملکرد و تعالی سازمان دارد. این امر در حوزه مدیریت دولتی که بخش عظیمی از مردم با آن ارتباط دارند، اهمیت بیشتری پیدا می کند. به همین منظور این مهم در اصلی ترین سند اداره کشور،یعنی قانون اساسی، در اصل ۱۷۴ آن مورد تصریح قرار گرفته و سازوکار ویژه‌ای برای آن پیش بینی شده است.بنابراین باتوجه به اهمیت وجایگاه بازرسی ونقش سازنده‌ای که می‌تواند بر حُسن جریان امور واجرای صحیح قوانین ومقررات در سازمان ها داشته باشد، موضوع بازرسی از ابعاد گوناگون دارای اهمیت و قابل بحث و بررسی است. (نخعی، ۱۳۹۶: ۲۲)

۱. تعریف بازرسی

بازرسی به‌معنای تفتیش است و در لغت‌نامهٔ دهخدا آمده است:

«بازرسی، عمل بازرسی، جست وجو دربارهٔ کسی یا چیزی است. (لغت‌نامه دهخدا: ۴۱۰۶)

بازرسی ترجمهٔ واژه عربی تفتیش است و به‌معنای، پژوهیدن، جُستن، کاویدن، جست وجوکردن، نظردادن در ظاهر چیزی، تفحص، تجسس، کاوش، وارسی، پی‌جویی و بررسی استعمال شده است. (فقیه، ۱۳۸۲: ۱۷)

بازرسی در لغت به‌معنی جست‌وجو و تفتیش دربارهٔ کسی یا چیزی آمده است و در اصطلاح، کنترل و ارزیابی دقیق، عمیق، برنامه‌ریزی‌شده و هدف‌داری است که به‌منظور حصول اطمینان از اجرای صحیح وظایف، دستور، قوانین و مقررات، مأموریت‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها و چگونگی روند امور در یک سازمان انجام می‌شود، بازرسی از شئون مدیریت و فرماندهی است. بازرسی به‌معنای نظرکردن، نگریستن، نظر، نگرش، زیرکی و فراست نیز آمده است.

۲. اهمیت بازرسی

نظام بازرسی به‌عنوان یکی از فرایندهای مدیریتی، نقش برجسته‌ای در کمک به تحقق اهداف و حُسن جریان امور در سازمان ها دارد. این امر در حوزه مدیریت دولتی که بخش عظیمی از مردم با آن ارتباط دارند، اهمیت بیشتری پیدا می کند. به‌همین منظور این مهم در اصلی‌ترین سند اداره کشور؛ یعنی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در اصل ۱۷۴ آن مورد تصریح قرار گرفته و سازوکار ویژه‌ای برای آن پیش‌بینی شده است.

اهمیت و جایگاه بازرسی از منظر مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)

رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران حضرت آیت الله العظمی امام خامنه ای (مد ظله العالی) همواره بر اهمیت، جایگاه و ضرورت کارآمدی و اثربخشی نظام بازرسی و نظارت تأکید داشته و دارند و موضوع بازرسی را امری خیلی مهم، خطیر و تأثیرگذار می‌دانند. بیان دیدگاه‌های معظم له در این موضوع نیاز به شرح مبسوط دارد و در اینجا صرفاً به برخی از نکات و محورهای مهم و انتظارات ایشان به‌طور اجمال اشاره می‌شود:

الف) بازرسی مسئولیتی مهم و خطیر

❖ دوستان عزیزم (سازمان بازرسی) یکی از دشوارترین مسئولیت‌ها را در نظام اسلامی بر دوش گرفته‌اند. این بار سنگین را و مسئولیت خطیر را مهم بشمارید و خدا را شکر کنید و با دقت و وسواس این وظیفه را انجام دهید. (دیدار رئیس و مسئولان سازمان بازرسی کل کشور با مقام معظم رهبری درتاریخ ۱۳۸۲/۲/۶)

❖ بگویید بازرسی مهم است و اگر دقیق و بهنگام عمل شود و به نتایج آن ترتیب اثر داده شود، نقش مؤثر و بسیار ارزنده‌ای در اصلاح امور دارد. (همان: تاریخ ۱۳۷۵/۱۲/۰۶)

❖ بازرسی خیلی مهم است. یکی از بخش های مهم همهٔ دستگاه‌ها از جمله نیروهای مسلح، بخش بازرسی است که در واقع مثل چشم وگوش مسئولان است. إن شاءالله

که خداوند این چشم و گوش‌ها را بیناتر وشنوا تراز آنچه که هست قرار دهد. (دیدار مسئولین بازرسی ستاد کل نیروهای مسلح وسایر نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۳۹۲/۴/۱۶)

❖ بازرسی، مسئلهٔ مهمی است. باید دایم مشغول نگرش باشید و چشم شما داخل دستگاه را ببیند؛ یک مدیر خوب این است. مدیر خوب این نیست که زیر بار پرونده‌ها خم بشود. (همان: تاریخ ۱۳۷۵/۱۲/۰۶)

ب) بازرسی ابزار حُسن مدیریت است

❖ « بازرسی یک نقطه‌ای است که همه مدیران کشور، در سطوح مختلف باید وجود آن را مغتنم بشمارند چون ابزار حُسن مدیریت است. چون مدیران دلسوز و دارای هدف، از اینکه چشم‌ها و گوش‌هایی در دستگاه او با هوشیاری کامل به کارشان نظارت می‌کنند و نقاط را می‌بینند و منعکس می‌کنند، استقبال می‌کنند». (دیدار رئیس و مسئولان سازمان بازرسی کل کشور با مقام معظم رهبری درتاریخ ۱۳۸۲/۲/۶)

۳. اهداف بازرسی

با ملاحظهٔ مفاد قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور و آیین‌نامهٔ اجرایی قانون مزبور و آیین بازرسی مرتبط با آن، اهداف زیر برای بازرسی بیان شده است:

الف) نظارت برحسن جریان امور

مادهٔ ۱ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور هدف بازرسی را «نظارت برحسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه‌های اداری و...» بیان کرده است؛ همچنین در بند الف مادهٔ ۶ و بند ۱ از قسمت الف ماده ۴۶ آیین‌نامه اجرایی قانون مزبور به «حسن جریان امور و انجام وظایف محوله...» و در ماده ۹ آیین بازرسی به «حسن جریان امور» اشاره شده است؛ بنابراین براساس نقل صریح و مشترک مواد مزبور، هدف بازرسی حصول اطمینان از حسن جریان امور است.

ب) نظارت بر اجرای صحیح قوانین

همان‌طور که اشاره شد مطابق اصل ۱۷۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و مادهٔ ۱ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، فلسفه وجودی و تشکیل سازمان مزبور، تحقق حق نظارت قوه قضائیه بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین و مقررات در دستگاه‌های اداری سازمانی بیان شده؛ بنابراین دومین هدف بازرسی، نظارت بر اجرای صحیح قوانین و مقررات است.

ج) انجام بازرسی مستمر

مادهٔ ۲ آیین‌نامه اجرایی قانون مزبور، منظور و هدف بازرسی را انجام بازرسی مستمر بیان کرده است؛ ولی در مادهٔ ۲ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، بازرسی مستمر را جزو وظایف بازرسی آورده است. در اینجا هدف و فعالیت مانند هم دیده شده؛ اما به نظر می‌رسد که انجام بازرسی مستمر بیشتر از سنخ وظایف، رویه و اهمیت بازرسی از یک موضوع یا عملکرد است.

درمجموع می‌توان نتیجه گرفت که بازرسی و نظارت یک هدف اصلی دارد و آن عبارت است از «**کسب آگاهی و اطمینان لازم از حُسن اجرای وظایف، برنامه‌ها، مأموریت‌ها، طرح‌ها، قوانین و مقررات و تحقق اهداف سازمانی و نیز شناخت و اصلاح ضعف‌ها و انحراف‌ها**».

علاوه بر هدف اصلی بازرسی، اهداف فرعی نیز برای بازرسی وجود دارد که مهم‌ترین آن عبارت است از:

۱- ارزیابی وضعیت، عملکرد و مدیریت سازمان

۲- ارزیابی اجرا و پیشرفت کمّی و کیفی برنامه‌ها و اثربخشی آن

۳- ارزیابی میزان اجرای سیاست‌های، راهبردها وتحقق اهداف سازمان

۴- ارزیابی نحوهٔ اجرای قوانین و مقررات در سازمان

۵- شناخت نقاط قوت، ابتکارات، خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها و اقدامات برجسته و تعمیم آن در سطح سازمان

۶- عارضه یابی و شناخت نقاط ضعف، موانع و مشکلات موجود و انجام اقدامات اصلاحی لازم برای حل آن

۷- شناسایی عناصر خلاق، مستعد و شایسته و ارائه راهکار برای رشد آن‌ها

۸- ایجاد هم افزایی، همگرایی و تقویت تعاملات و هماهنگی های سازنده و تعالی بخش بین مرکزیت سازمان و واحدها زیرمجموعه در اجرای سیاست‌ها، برنامه‌ها، وظایف و مأموریت‌های سازمانی

۹- راهنمایی، آموزش و هدایت واحدها در صحنه عمل برای اصلاح و بهبود عملکرد

۴. انواع بازرسی

به لحاظ گستردگی قلمرو مدیریت، شاهد تنوع نظارت و بازرسی با شیوه‌های مختلف در مقابل روش‌های بازرسی محدود و سنتی هستیم. در بحث انواع بازرسی عواملی مانند ماهیت، شکل، مرجع، زمان انجام عملیات، سطح عملیات و اجرا، اهداف، رویک وردها، قانون و... نقش دارند.

در مادهٔ ۲ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور در بیان شرح وظایف سازمان بازرسی به سه دسته بازرسی اشاره شده است: بازرسی مستمر، بازرسی فوق‌العاده و بازرسی موردی.

با ملاحظهٔ دسته‌بندی مذکور و ضرورت‌های سازمانی و نوع کاربرد بازرسی‌ها، صرف‌نظر از عوامل مختلف در این مبحث، بازرسی از جنبهٔ شکلی و کلی به دو نوع «آشکار» و «پنهانی» قابل تقسیم است.

۱- بازرسی آشکار (محسوس)

بازرسی آشکار یا محسوس به صورت علنی و با برنامه‌ریزی و آگاهی قبلی از سوی

واحد بازرسی‌کننده و اطلاع به واحد بازرسی‌شونده انجام می‌شود. بازرسی آشکار می‌تواند به سه روش زیر انجام شود که عبارت است از:

الف) بازرسی برنامه‌ای (سیستماتیک): این روش بازرسی بر اساس برنامهٔ مدون و منظم سالانه و با اعلام قبلی از سوی بازرسی سازمان و با حضور هیئت‌های بازرسی عمومی و تخصصی از واحدهای زیرمجموعهٔ انجام می‌شود. به بازرسی برنامه‌ای، بازرسی سیستماتیک و بازرسی مستمر نیز گفته می‌شود.

در بازرسی برنامه‌ای معمولاً عملکرد سازمان و بخش‌های مختلف آن از نظر انجام وظایف ذاتی، اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها، نحوهٔ اجرای قوانین و مقررات، کنترل فرایندها و نحوهٔ تحقق اهداف و اثربخشی امور در سطح یک واحد سازمانی بزرگ و نسبتاً وسیع؛ مانند عملکرد یک استان یا چند واحد سازمانی کوچک و مشابه، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

ب) بازرسی موردی: این روش بازرسی بنا به ضرورت یا به دستور سلسله‌مراتب مدیریتی یا فرماندهی سازمان انجام می‌شود. رویکردها و اهداف بازرسی موردی، ارزیابی عملکرد یک واحد یا قسمت، نحوهٔ ارائهٔ خدمات و پاسخگویی یک مجموعه، رسیدگی به شکایات، تخلفات و جرایم کارکنان، وقایع یا حوادث، ارزیابی عملکرد مدیر یا مدیران، ارزیابی میزان اجرای یک برنامه یا طرح، موضوعات خاص یا موارد مشابه است. بازرسی موردی بنا به اقتضای موضوع و هدف آن می‌تواند با اطلاع و اعلام قبلی به واحد بازرسی‌شونده انجام شود.

ج) بازرسی ناگهانی: بازرسی که بدون اطلاع قبلی واحد بازرسی‌شونده انجام شود، بازرسی ناگهانی یا غیر مترقبه نامیده می‌شود. رویکردها و اهداف بازرسی ناگهانی، ارزیابی میزان آمادگی، نحوهٔ پاسخگویی، چگونگی انجام امور در یک موضوع خاص، صحت رفتار یا عملکرد کارکنان، مدیران و... است.

بازرسی ناگهانی یکی از مؤثرترین نوع و روش‌های بازرسی است که اگر با هدف گذاری دقیق و صحیح انجام شود، نتایج واقعی و بسیار مفیدی را از عملکرد سازمان یا موضوع مورد بازرسی به‌همراه خواهد داشت.

محاسن و کاربردهای بازرسی ناگهانی می تواند ترکیب و تلفیقی از رویکردها و نتایج بازرسی های آشکار و پنهان باشد و در حقیقت زوایای پنهان عملکرد سازمان و رفتار کارکنان را نشان دهد؛ زیرا ممکن است برخی مدیران روی بعضی از معایب و نقاط ضعف و نارسایی های عملکرد خود سرپوش بگذارند یا به طور موقت آنها را پنهان کنند؛ ولی در بازرسی ناگهانی و غیرمترقبه، فرصتی برای کتمان حقایق یا وارونه جلوه‌دادن مسائل و عملکردها وجود ندارد و بازرسان می توانند به‌صورت واقعی و عینی مسائل را ببینند و ارزیابی کنند.

محاسن بازرسی ناگهانی

۱- انجام بازرسی ناگهانی ضریب آمادگی، انضباط کاری و پاسخگویی کارکنان به مراجعین و مشتریان را افزایش می‌دهد.

۲- بازرسی ناگهانی التزام کارکنان و مدیران را به صحت رفتار و عمل تقویت می کند. و در ایجاد احساس مسئولیت و خودکنترلی کارکنان و مدیران مؤثر است..

۳- با استفاده از شیوه بازرسی ناگهانی، خیلی از واقعیت‌های موجود و عینی عملکرد کار کنان و سازمان در هنگام بازرسی آشکار می‌شود.

۴- در بازرسی ناگهانی امکان مخفی نمودن و کتمان کرد ن نقاط ضعف،معایب و انحرافات از سوی کارگزاران مربوط کاهش می‌یابد، لذا اطلاعات دقیق‌تری به‌دست می آید.

د) بازرسی پیگیری: نوعی بازرسی است که به‌منظور حصول اطمینان از چگونگی رفع نقاط ضعف، معایب و نواقص و اجرای مصوبات نتایج بازرسی قبلی از سازمان انجام می گیرد.

هدف از بازرسی پیگیری، حصول اطمینان از رفع معایب، نواقص و برطرف‌شدن کاستی‌های موجود در عملکرد واحد بازرسی‌شونده است که در بازرسی اولیه احصا شده است.

پس از انجام عملیات بازرسی از هر نوع که باشد و انجام فرایند کامل آن شامل جمع‌بندی نتایج و ارائه گزارش مربوطه به مدیر سازمان یا فرمانده یگان و اتخاذ تصمیمات مقتضی؛ نتایج بازرسی؛ به‌ویژه نقاط ضعف، معایب و نواقص به واحد بازرسی‌شونده منعکس می شود و در آن، زمان و فرصت لازم برای رفع نقاط ضعف، معایب و نواقص تعیین می‌شود و پس از اتمام مهلت تعیین‌شده، چگونگی و میزان رفع نقاط ضعف، معایب و نواقص از نظر کمی و کیفی به وسیلهٔ بازرسی مجدد، مورد ارزیابی قرار می گیرد که به آن، «بازرسی پیگیری» می گویند؛ بنابراین بازرسی پیگیری عبارت است از: «عملیات بازرسی که به‌منظور حصول اطمینان از چگونگی رفع نقاط ضعف، معایب و نواقص نتایج بازرسی قبلی از سازمان و اجرای تصمیمات و مصوبات اتخاذشده به‌منظور بهبود عملکرد آن انجام می‌شود».

در صورتی که بازرسی پیگیری به‌موقع و دقیق و همراه با کیفیت انجام شود، یکی از مؤثرترین روش‌های بازرسی به‌منظور رفع نقاط ضعف وتضمین بهبود عملکرد یک مجموعه خواهد بود.

۲- بازرسی پنهانی (نامحسوس)

بازرسی پنهانی که به آن «بازرسی نامحسوس » یا « بازرسی لباس مبدل » نیز گفته می‌شود، زمانی انجام می‌شود که از طریق بازرسی آشکار یا محسوس، امکان ارزیابی و بررسی یک موضوع یا نحوهٔ عملکرد یک واحد یا یک فرد امکان‌پذیر نباشد. این نوع بازرسی بدون اطلاع قبلی و می‌تواند در پوشش‌های مختلف انجام شود.

در بازرسی پنهانی و نامحسوس، مسائل به‌صورت واقعی یا با اجرای سوژه‌های فرضی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد.

رویکرد و اهداف بازرسی پنهانی، ارزیابی میزان آمادگی، نحوهٔ پاسخگویی، نحوهٔ رفتار و برخورد مدیران و کارکنان با ارباب رجوع، چگونگی ارائهٔ خدمات و انجام وظایف، کشف جرایم و تخلفات پنهان و... است.

ویژگی‌های بازرسی پنهانی

۱- بازرسی پنهانی موجب محافظت بر امانتداری و نگهداری بیت المال و خودداری از دست درازی به آن می‌شود.

۲- بازرسی پنهانی سبب التزام به مراعات و مدارا با مردم و ارباب رجوع می‌گردد و کارگزار احتمال می‌دهد هر ارباب رجوعی بازرس است. لذا از برخورد غیرقانونی و بی‌ادبانه با مراجعین خواهد ترسید و این موجب خودکنترلی کارگزاران وکارکنان می‌شود.

۳- بازرسی پنهانی بازدارنده از تشکیل شبکه و یارگیری در موارد خلاف و خیانت است و در مجموع نقش بازرسی زنده نمودن سازمان و فعال نگه‌داشتن آن در ایفای مسئولیت‌ها و پیشگیری از هرگونه جرم و خلاف است.

۴- ازشیوه بازرسی پنهانی می‌توان به خیلی از زوایای پنهان عملکرد کار کنان وسازمان که از طریق بازرسی علنی وآشکار امکان‌پذیر نیست دست یافت.

۵- موانع و محذورات احتمالی که ممکن است در بازرسی علنی در اعلام بعضی از موارد و تخلفات وجرایم وجود داشته باشد در بازرسی پنهانی و مخفی وجود نخواهد داشت یا کمترخواهد بود و لذا امکان انعکاس وگزارش حقایق به مسئولان و مدیران بیشتر است.

۵. بازدید [1]

یکی از واژه‌هایی که در محاورات و نوشته‌ها نزد مدیران و کارکنان در سطوح مختلف اعم از عالی، میانی و اجرایی، عامهٔ مردم و حتی کارکنان و مدیران ادارات

1. visit-review

بازرسی سازمان‌ها به‌جای بازرسی، نظارت و کنترل، بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد، واژهٔ «بازدید» است که از نظر معنا و مفهوم، هدف، سطح و عمق کاربرد و ابتکار عمل فاعل آن با سایر روش‌های نظارتی متفاوت است. در واقع بازدید عبارت است از «مشاهده و بررسی حضوری وضعیت عملکرد یک مجموعه یا موضوع که به‌منظور آگاهی و اطمینان از آخرین وضعیت اجرای وظایف، برنامه‌های پیش‌بینی‌شده یا اقدامات مورد انتظار از سوی مقامات مسئول انجام می‌شود»؛ به‌عبارت دیگر، بازدید حضوری از واحدها به‌منظور آگاهی و اشراف میدانی از آخرین وضعیت سازمان یا مجموعه، میزان تحقق اهداف، سیاست‌ها و اجرای برنامه‌های پیش‌بینی‌شده است که معمولاً از سوی بالاترین مقام مسئول (رئیس، مدیر، فرمانده) در هر واحد صورت می‌گیرد.

هدف از بازدید

معمولاً هدف از بازدید، حصول اشراف و اطمینان رئیس یا مدیر از وضعیت کلی عملکرد افراد زیرمجموعه و چگونگی اجرای برنامه‌ها، وظایف، فعالیت‌ها، مأموریت‌های سازمانی، تحقق اهداف و سیاست‌هاست.

وجوه اشتراک بازرسی، نظارت، کنترل و بازدید

از بررسی تعاریف ترکیبی و محوری نظارت، کنترل و بازرسی این نتیجه حاصل می‌شود که وجوه مشترکی بین آنها وجود دارد؛ هرچند که سه واژهٔ کنترل، بازرسی و نظارت در فرهنگ مدیریت، یکی از وظایف اصلی مدیر به‌شمار می‌رود؛ اما برخی این سه واژه را در کنار هم به‌کار می‌برند و معتقدند که دارای یک معنا و مفهوم بوده و تشابهات و وجوه مشترک زیر، بین این سه واژه وجود دارد: (فقیه، ۱۳۸۲: ۲۶)

۱- بازرسی، نظارت و کنترل، واژه‌هایی مترادف هستند؛ اگرچه هر سه به‌ترتیب در زبان‌های فارسی، عربی و لاتین ریشهٔ متفاوتی دارند؛ ولی در معنا و مفهوم مشابه یکدیگرند.

۲- از اصول مهم مدیریت هستند.
۳- برای شناخت فرایند هر یک از آنها شناخت مدیریت و قلمرو آن ضروری است.
۴- برنامه‌ریزی برای این فرایند به‌دلیل مستمر و منظم‌بودن لازم است.
۵- در همهٔ آنها فرایند «مقایسه» مطرح است.
۶- با انجام هرکدام، اطلاعات لازم برای مدیریت فراهم می‌شود.
۷- سنجش و تطبیق عملیات و اقدامات انجام‌شده با برنامه‌ها و معیارهای پیش‌بینی‌شده، محور اصلی هریک از آنهاست.
۸- شناخت و اصلاح انحرافات احتمالی مد نظر است.

وجوه افتراق بازرسی، نظارت و کنترل و بازدید

۱- نظارت و کنترل الزاماً با حضور ناظر تحقق نمی‌یابد و مواردی وجود دارد که دستگاه نظارتی به کنترل از راه دور همت می‌گمارد؛ مانند تهیه گزارش از نحوهٔ انجام امور، مقررات، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، آمار فعالیت‌ها و عملکردها.
۲- در انجام بازرسی، حضور فیزیکی بازرس ضروری است؛ زیرا وی با مشاهدات خود، جریان امور، مسائل، اسناد، مدارک و وضعیت را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.
۳- برخی بر این عقیده اند که سه واژهٔ بازرسی، نظارت و کنترل از لحاظ مصداق با یکدیگر متفاوتند؛ بدین‌شکل که نظارت معنای گسترده‌ای دارد و بازرسی یکی از انواع و اشکال نظارت است؛ به‌عبارت دیگر نظارت اعم و بازرسی اخص و کنترل نیز نتیجهٔ این دو است. به‌عبارت روشن‌تر فلسفهٔ نهایی نظارت و بازرسی، کنترل است. (فقیه، ۱۳۸۲: ۲۷)
۴- در بازرسی، به بررسی روند دقیق و عمیق مسائل، موضوعات و عملکردها، علت‌ها و چرایی‌ها توجه می‌شود؛ ولی در نظارت و کنترل به فرایند امور و نتایج آن پرداخته می‌شود.
۵- بازرسی، توسط بازرسان رسمی سازمان و با استفاده از کارشناس متخصص سایر قسمت‌ها انجام می‌شود؛ ولی نظارت و کنترل، وظیفهٔ اصلی و همیشگی همهٔ مدیران است که باید به‌طور مستمر انجام شود.

جدول مقایسهٔ ویژگی و کارکردها بازرسی، نظارت، کنترل و بازدید

موضوع	بازرسی	نظارت / کنترل	بازدید
هدف	حصول اطمینان از حُسن جریان امور	حصول اطمینان از حُسن جریان امور	آگاهی از وضعیت کلی امور
ابتکار عمل	بازرس	ناظر	غالباً بازدید شونده
نحوه اجراء	توسط بازرسان رسمی	توسط ناظران و کارشناسان متخصص سلسله مراتب بالا دستی	توسط رؤسا، فرماندهان و مدیران ارشد
سطح و کیفیت بررسی	بررسی و ارزیابی دقیق و جامع روند انجام امور، مقررات، برنامه‌ها، وظایف سازمانی	کنترل و ارزیابی روند انجام امور، مقررات، برنامه‌ها، وظایف سازمانی	کنترل وضعیت کلی روند انجام امور، برنامه‌ها، وظایف سازمانی
روش اجرا	آشکار و پنهان	آشکار	معمولاً آشکار
رویکرد	آموزشی و اصلاحی	آموزشی و اصلاحی	دستوری و توصیه ای

فصل سوم

فرایند عملیات بازرسی و نظارت

مقدمه

عملیات بازرسی و نظارت مستلزم مقدمات و الزاماتی است تا زمینه و شرایط لازم جهت انجام به موقع و مؤثر آن از هر حیث مهیا شود. برای انجام بازرسی یا نظارت باید مراحل اجرا به‌طور منظم و هدفمند پیش بینی و در قالب فرآیند عملیات بازرسی طراحی و برنامه‌ریزی شود. این مراحل و فرایند عملیات عبارت است از:

الف) اقدامات پیش از عملیات بازرسی و نظارت

ب) اقدامات حین عملیات بارسی و نظارت

ج) اقدمات پس از عملیات بازرسی و نظارت

هرکدام از مراحل فوق دارای گام‌ها و اقداماتی است که به شرح ذیل توضیح داده می‌شود:

الف) اقدامات پیش از عملیات بازرسی و نظارت

اجرای عملیات بازرسی و نظارت کارآمد و اثربخش نیازمند برنامه ریزی دقیق و انجام مراحل زیر است:

- تعیین اهداف بازرسی و نظارت
- تعیین موضوع بازرسی و نظارت
- تعیین محورها و شاخص‌های بازرسی و نظارت
- برنامه‌ریزی عملیات بازرسی و نظارت
- سازماندهی و انجام هماهنگی‌های لازم
- آموزش و توجیه بازرسان و ناظران

۱- تعیین اهداف بازرسی و نظارت

اولین گام در اقدامات قبل از عملیات بازرسی و نظارت، تعیین اهداف است. برای انجام بازرسی و ارزیابی عملکرد یک سازمان یا مجموعه، ابتدا باید هدف از بازرسی

و ارزیابی را مشخص کرد؛ به این معنی که آیا هدف از بازرسی، ارزیابی و کسب آگاهی، شناخت و اطمینان از حُسن اجرای برنامه‌ها، جریان عملکرد و کارآیی و اثربخشی اقدامات سازمان، یا رفتار و عملکرد کارکنان و مدیران است ؟ ویا بررسی و آگاهی از وضعیت و میزان خدمات وتولید محصول و... است، یا تحقیق و و شناخت علت وجود انحراف، معضل، مشکل یا وقوع حادثه‌ای است که اتفاق افتاده است؟ با تعیین هدف، در واقع نقطهٔ نهایی و مقصود اصلی در عملیات بازرسی و نظارت مشخص می‌شود.

۲- تعیین موضوع بازرسی و نظارت

پس از تعیین اهداف، موضوع بازرسی و نظارت تعیین می‌شود. معمولاً دو موضوع زیر برای انجام بازرسی مد نظر قرار می‌گیرد:

- **ارزیابی عملکرد سازمانی:** بر اساس معیارهای عملکرد، شرح وظایف و برنامه‌ها و بنا به ضرورت، عملکرد یک سازمان یا بعضی از قسمت‌های آن در برنامهٔ بازرسی و نظارت قرار می‌گیرد.
- **بررسی موارد خاص:** گاهی اوقات حوادث، ناهنجاری ها یا انحرافاتی در عملکرد سازمان به‌وقوع می‌پیوندد که ضرورت دارد به‌صورت ویژه مورد بازرسی و نظارت قرار گیرد؛ مانند نارضایتی مردم از خدمات یا تولیدات یک سازمان، حوادث ناگوار، آتش‌سوزی و... یا عدم دستیابی به اهداف مورد نظر در یک سازمان.

۳- تعیین محورها و شاخص‌های بازرسی و نظارت

پس از تعیین هدف و موضوع بازرسی و نظارت، لازم است محورها و شاخص‌های مرتبط با موضوع به ویژه در ارزیابی عملکرد سازمانی، بر اساس قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، شرح وظایف، دستورالعمل‌ها و برنامه‌های هر قسمت با استفاده از نظرات کارشناسان و متخصصان هر حوزه که بر وظایف و مقررات مجموعه اشراف دارند، مشخص شود که معمولاً پس ازتعیین شاخص‌های ارزیابی نتایج در قالب بازبینه

(چک‌لیست) تنظیم می‌شود. باید مطمئن شد که انتخاب محورها و شاخص‌ها صحیح بوده و با موضوع و اهداف بازرسی، هماهنگ و همسو است. در حقیقت با انتخاب صحیح محورها و شاخص‌ها، مسیر درست عملیات بازرسی و نظارت پیرامون موضوع ترسیم و به‌عنوان راهنما و الگو مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۴- برنامه‌ریزی عملیات بازرسی و نظارت

- **تعریف برنامه‌ریزی**

رضائیان به نقل از کونتز برنامه را این‌گونه تعریف کرده است: «برنامه، تعیین اهداف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است. در واقع برنامه، نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف، به‌شمار می‌آید». (رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۷۹)

- **برنامه‌ریزی در بازرسی و نظارت**

برنامه ریزی برای انجام بازرسی و نظارت در دو مرحله انجام می‌شود: در مرحلهٔ اول، برنامه‌های کلی با تعیین موضوعات و واحدهای هدف پیش‌بینی می شود که می‌تواند سالانه، شش‌ماهه یا سه‌ماهه باشد و در مرحلهٔ دوم برای اجرای هر مورد عملیات بازرسی و نظارت پیش بینی شده، برنامه‌ریزی خاص و مستقل با زمان‌بندی مشخص صورت می گیرد.

- **انواع برنامه‌ریزی در بازرسی و نظارت**

انجام عملیات بازرسی و نظارت در هر سطحی، نیازمند برنامه ریزی دقیق است. در برنامه‌ریزی باید اهداف، موضوعات، محورها، زمان شروع و مدت بازرسی، نوع بازرسی، سطح و گسترهٔ بازرسی و تعداد بازرسان و کارشناسان، امکانات و تجهیزات مورد نیاز و دستگاه‌های بازرسی‌شونده مشخص شود تا عملیات بازرسی به‌موقع، منظم و باکیفیت انجام شود.

هرچند برنامه ریزی برای انجام بازرسی و نظارت اعم از گسترده (برنامه‌ای) یا موردی، دارای مراحلی است که تنظیم آن در زمانی کوتاه یا به اقتضای شرایط و موضوع بازرسی و نظارت، با تفاوت‌هایی اندک میسر است؛ ولی چنانچه سازمان‌ها

به دنبال برنامه‌های منظم و هدفمند برای کنترل و ارزیابی مستمر عملکرد خود هستند، باید با اطلاع از برنامه ها، اهداف و مأموریت های راهبردی، میان‌مدت وکوتاه‌مدت خود، برنامهٔ مدونی برای بازرسی و نظارت به‌منظور حصول اطمینان از تحقق اهداف و حسن جریان امور پیش‌بینی کنند؛ لذا با توجه به اهمیت برنامه ریزی در بازرسی و نظارت، انواع برنامه‌ریزی در زیر تشریح می‌شود:

۱) برنامه‌ریزی بلندمدت: برنامه های بلندمدت بازرسی بر اساس اهداف، شرایط و نیازها و مبتنی بر برنامه‌های راهبردی سازمان پیش‌بینی می‌شود؛ مانند برنامه‌های بازرسی در برنامهٔ پنج‌سالهٔ ششم کشور که برابر الگوی برنامه‌نویسی، تدوین و برنامه‌ها پیش‌بینی می‌شود؛ و در آن موضوعات، روش ها، مقاطع زمانی، واحدهای هدف و مراحل بازرسی و نظارت در سازمان و اجزای زیرمجموعه آن تعیین و تدوین می‌شود.

۲) برنامه‌ریزی میان‌مدت: در این نوع برنامه‌ریزی معمولاً در ابتدای هر سال برنامه ها و موضوعات بازرسی و واحدهای هدف بنا به ضرورت پیش‌بینی می‌شود.

۳) برنامه های کوتاه‌مدت: با وجود برنامه های بلندمدت و میان‌مدت، گاهی اوقات به تدبیر مدیران سازمان یا بر اساس شرایط و مقتضیات ضرورت دارد از سازمان یا برخی قسمت ها و موضوعات مأموریتی آن، بازرسی ویژه‌ای صورت گیرد؛ بر همین اساس بازرسی سازمان در یک زمان محدود و کوتاه اقدام به برنامه‌ریزی و انجام عملیات بازرسی می کند. باید پذیرفت که برنامه های کوتاه‌مدت اجتناب‌ناپذیرند؛زیرا با وجود اجرای بازرسی در برنامه های بلندمدت و میان‌مدت ممکن است بعضی مسائل مهم و کلیدی در فرایند بازرسی مورد غفلت واقع شود که با انجام بازرسی موردی بتوان آن نقیصه را جبران کرد.

۵- سازماندهی و هماهنگی

انجام عملیات بازرسی نیازمند برنامه‌ریزی صحیح، بهره‌گیری از بازرسان توانمند و استفاده از ابزار و امکانات لازم است. در این باره باید به تناسب حجم و گستردگی عملیات بازرسی، بازرسان کافی و مجرب پیش‌بینی شود. هیئت‌ها، گروه‌ها وتیم‌های

بازرسی متشکل از بازرسان متخصص، کارآمد و ماهر سازماندهی شوند؛ وظایف، قلمرو وحدود اختیارات و مسئولیت بازرسان و روابط کاری آنها تعیین شود؛ هماهنگی بین بازرسان و گروه های بازرسی صورت گیرد؛ اطلاع‌رسانی و هماهنگی لازم بین سازمان بازرسی‌کننده و بازرسی‌شونده انجام شود؛ کلیهٔ تجهیزات و منابع مورد نیاز برای انجام به‌موقع و کیفی عملیات بازرسی پیش بینی و فراهم شود؛ سرپرست هیئت یا رئیس گروه و تیم های بازرسی و نظارت انتخاب و اهداف، شرایط و مأموریت بازرسی و نظارت برای اعضای تیم های بازرسی تبیین و تشریح شود و هرگونه اطلاعات دیگر؛ مانند سوابق قبلی بازرسی از مجموعه بازرسی‌شونده، قوانین و مقررات مرتبط با بازرسی و مأموریت یا مستندات و مدارک مورد نیاز بازرسان تهیه شود.

۶- آموزش و توجیه بازرسان و ناظران

یکی ازگام‌های کلیدی در عملیات بازرسی و نظارت، آموزش و توجیه بازرسان و ناظران است. انجام این مهم در انواع بازرسی‌ها و سطوح آن؛ اعم از بازرسی‌های گسترده که با حضور چندگروه بازرسی انجام می شود و بازرسی های موردی که با حضور یک یا دو نفر بازرس انجام می‌شود، ضروری است.

بازرسان باید قبل از شروع عملیات بازرسی از اهداف و موضوع بازرسی کاملاً آگاه باشند؛ مطالعات و بررسی های اولیه و مقدماتی و اطلاعات ضروری و پایه را برای انجام هدفمند و منظم بازرسی تهیه کنند؛ مسیر عملیات بازرسی را بدانند؛ به خواسته ها و انتظارات مدیریت سازمان و بازرسی بر اساس اهداف پیش بینی شده واقف شوند و در جریان حدود اختیارات، تعاملات و حساسیت موضوع قرار گیرند.

همچنین توجیه و تفسیر مأموریت محوله و توجه به نکات مثبت بازرسی در عملکرد آتی سازمان و اهداف مد نظر باید مورد تأکید قرار گیرد.

ب) اقدامات حین عملیات بازرسی و نظارت

از این مرحله می توان به‌عنوان حساس‌ترین و مهم‌ترین قسمت بازرسی نام برد؛ زیرا در این مرحله، بازرس یا بازرسان، دانسته‌ها و آگاهی‌های خود را در عمل به محک گذاشته و از تمام توانایی‌های اکتسابی خود استفاده می کنند. در این مرحله، تنش‌ها و برخوردهای انفعالی توسط مدیران و کارمندان با عوامل بازرسی خود را نشان می دهد و آنان با عدم همکاری، در اختیارنگذاشتن اطلاعات درخواستی یا ارائه اطلاعات گمراه‌کننده، بازرسان را به بیراهه می کشانند؛ اما اقداماتی که در این مرحله انجام می پذیرد باید منظم، منطبق بر قانون و به دور از مصلحت‌اندیشی و کژاندیشی باشد. بازرسان در این مرحله با اعمال خود، به زمینه های ذهنی و پیش‌داوری های عوامل بازرسی‌شونده مهر تأیید یا نادرستی می‌زنند. (فقیه، ۱۳۸۲: ۱۰۲)

بازرسان و ناظران از محوری‌ترین مؤلفه‌های موفقیت و نتیجه‌بخش‌بودن بازرسی و نظارت در این مرحله هستند. تجربه، مهارت و دانش بازرسان نقش تعیین کننده ای در انجام دقیق، کامل و موفق بازرسی و نظارت دارد. انتخاب صحیح روش های بازرسی و جمع آوری اطلاعات نیز به کیفیت بازرسی کمک می کند. عملیات بازرسی در این مرحله نیاز به اقدامات گوناگونی دارد که مهم‌ترین آن عبارت است از:

۱- حضور به‌موقع و منظم بازرسان در واحد بازرسی‌شونده

هیئت، گروه یا تیم بازرسی باید به‌موقع و به‌طور منظم و هم‌زمان در دستگاه یا واحد بازرسی‌شونده برابر برنامه حضور یابد.

۲- تشکیل جلسه اولیه و معارفه و تبیین اهداف بازرسی و نظارت

پس از ورود هیئت، گروه یا تیم بازرسی به واحد بازرسی شونده، لازم است جلسهٔ اولیه با حضور مسئولان آن واحد تشکیل شود و ضمن معرفی بازرسان، در خصوص تبیین اهداف، انتظارات و نحوهٔ انجام بازرسی و ضرورت همکاری، نکات مورد انتظار بیان شود.

۳- اجرای عملیات بازرسی و نظارت

بازرسان باید برابر برنامه و موضوعات مورد نظر، عملیات بازرسی را با استفاده از روش‌های صحیح بازرسی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات شروع و در مدت پیش‌بینی‌شده به پایان برسانند.

۴- تشکیل جلسه جمع‌بندی نتایج اولیه بازرسی و نظارت

پس از اتمام عملیات بازرسی یا نظارت، ضرورت دارد که هیئت، گروه یا تیم بازرسی و نظارت نتایج اولیهٔ بازرسی را جمع بندی و به مسئولان و درصورت لزوم کارشناسان واحد یا دستگاه بازرسی‌شونده اعلام کند تا اگر ابهام یا اعتراضی نسبت به نتایج از سوی مجموعه بازرسی‌شونده وجود دارد، در جهت رفع ابهامات و درصورت ضرورت، بررسی مجدد اقدام شود. این جلسه بسیار مهم است و می تواند به تکمیل و جمع بندی نهایی نتایج بازرسی و نظارت کمک کند تا در مراحل بعدی، بازرسان با اطمینان نتایج را به سلسله‌مراتب سازمان و مدیریت گزارش کنند.

ج) اقدامات پس از عملیات بازرسی و نظارت

بعد از عملیات بازرسی و نظارت و انجام کلیهٔ مراحل آن چهار اقدام مهم شامل: تهیه گزارش نهایی، تصویب نهایی نتایج بازرسی و نظارت، اعلام نتایج به دستگاه بازرسی‌شونده و پیگیری رفع نقاط ضعف، معایب و نواقص تاحصول نتیجه نهایی انجام می‌پذیرد که در این قسمت به‌طور اجمالی به آن اشاره می‌شود.

۱- تهیه و تنظیم گزارش بازرسی و نظارت

یکی از اقدامات ضروری بعد از عملیات بازرسی و نظارت، تهیه و تنظیم گزارش و نتایج آن است. شاید بتوان گفت محصول فرایند عملیات بازرسی و نظارت، تهیه گزارش است که توضیح کامل‌تر آن در فصل گزارش بازرسی و نظارت خواهد آمد.

۲- تصویب نهایی نتایج بازرسی و نظارت

گزارش بازرسی و نظارت به وسیله رئیس هیئت،گروه یا تیم بازرسی و بر اساس الگوهای مصوب یا مورد انتظار به‌طور مشروح و کامل تهیه و تنظیم و به مدیر

بازرسی ارائه می شود. مدیر بازرسی گزارش را مطالعه کرده و چنانچه مورد تأیید باشد می تواند همان گزارش را عیناً به‌عنوان گزارش نهایی به رئیس سازمان بازرسی‌کننده ارائه کند و در صورت وجود نقص یا ابهام در مفاد و نتایج گزارش اقدامات لازم را در جهت اصلاح و رفع آن انجام داده و سپس آن را به رئیس سازمان بازرسی‌کننده ارائه نماید. رئیس سازمان پس از دریافت گزارش بازرسی و نظارت، آن را مطالعه کرده و در مورد نتایج و پیشنهادهای ارائه‌شده، تصمیمات و تدابیر مقتضی را اتخاذ و دستورهای لازم را صادر می‌کند.

۳- اعلام نتایج بازرسی و نظارت به واحد بازرسی‌شونده

بازرسی سازمان، پس از دریافت تصمیمات، تدابیر و دستورهای رئیس سازمان بر روی گزارش بازرسی یا نظارت، نتایج را با تعیین مهلت مناسب برای رفع نارسایی‌ها، معایب، نواقص و اجرای مصوبات به واحد بازرسی‌شونده اعلام و ارسال می‌کند.

۴- پیگیری نتایج بازرسی و نظارت

پس از اعلام نتایج بازرسی و نظارت به واحد یا مجموعه بازرسی‌شونده، باید نتایج رفع موانع، نارسایی ها، معایب، نواقص و اجرای مصوبات تا حصول نتیجه مطلوب و قطعی پیگیری شود و در صورت دریافت پاسخ های ناقص یا نامطمئن با تعیین و گسیل تیم بازرسی پیگیری به واحد بازرسی شونده، به صورت اسنادی و میدانی اقدامات و نتایج دریافتی بررسی و ارزیابی شود.

۵- جمع‌بندی و تهیه گزارش نتایج بازرسی و نظارت پیگیری

پس از انجام بازرسی و نظارت پیگیری، نتایج آن شامل میزان، کیفیت و درصد انجام، رفع و اجرای هرکدام از نقاط ضعف، معایب و نواقص و مصوبات بازرسی و نظارت اولیه به‌طور دقیق جمع‌بندی و گزارش آن تهیه و به رئیس سازمان یا دستگاه بازرسی‌کننده ارائه می شود؛ چنانچه نقاط ضعف، معایب و نواقص رفع و مصوبات در حد انتظار اجرا شده و اهداف تحقق یافته باشد، مراحل و فرایند عملیات بازرسی و نظارت پایان یافته و نیاز به اقدام دیگری نیست.

فصل چهارم

روش‌های جمع آوری اطلاعات در بازرسی

تحقیقات و جمع‌آوری اطلاعات درعملیات بازرسی، نیازمند فرایند منظم وعلمی است تا در رسیدن به نتایج و اهداف مورد نظر و شناخت واقعی عملکرد و مسائل و حل آن کمک کند. به همین جهت از اهمیت بسیار بالایی برخورداراست. انتخاب روش‌های صحیح و به‌جا درکسب و جمع‌آوری اطلاعات، کیفیت وکارآمدی واثر بخشی بازرسی را ارتقاء می‌بخشد. بنابراین در جمع‌آوری اطلاعات در بازرسی فرایند علمی از جنبه‌های گوناگون باید مورد توجه قرار گیرد. (نخعی، ۱۳۹۶: ۱۱۸)

تعریف اطلاعات

اطلاعات از نظر لغوی

اطلاعات جمع کلمه اطلاع است از ریشه طلع می‌آید که به معنای آگاهی و وقوف پیداکردن بر امری است. اطلاع به معنی عام یعنی آگاهی، علم، دانستن و واقف گردیدن بر کاری است (ناصحی، ۱۳۸۸: ۲۷) اطلاعات جمع اطلاع یعنی آگاهی‌ها، خبرها،دانستنیها، آگاهی‌های مربوط به فعالیت‌های نیروهای دشمن یا مخالفان سیاسی که به‌طور پنهانی به‌دست می‌آید. (فرهنگ فارسی امروز:۷۵)

اطلاعات از نظر اصطلاحی

اطلاعات از نظر اصطلاحی به معنای آگاهی ها و معلوماتی است که توسط شخص، گروه یا مؤسسه‌ای به‌منظور خاص و هدف معین کسب و مورد استفاده قرار می گیرد. (ناصحی، همان).

اطلاعات از نظر بازرسی

منظور از اطلاعات در بازرسی این است که شناخت لازم در باره روند انجام فعالیت ها، امور یا موضوعی که اتفاق افتاده است از طریق تحقیق و بررسی به‌دست آید و لذا وقتی که صحبت از تحقیق وجمع آوری اطلاعات دربازرسی از عملکرد

سازمان می‌شود، یعنی «کسب آگاهی و شناخت از چگونگی اقدامات و انجام فعالیت‌ها، وظایف، برنامه‌ها و روند امور در سازمان از طریق عملیات بازرسی ».

اهمیت به‌کارگیری روش‌های علمی تحقیق وجمع‌آوری اطلاعات در بازرسی

بهره‌گیری از روش‌های علمی در تمام امور جامعه به‌صورت یک ضرورت در می‌آید. تحقیق و پژوهش در کلیه شئون جامعه ریشه دوانیده و مدیریت در پی به‌کارگیری تحقیق و استفاده از دستاوردهای آن برای مقابله با مشکلات خود می‌شود. بازرسی نیز در این رهگذر می‌باید به تجهیزات علمی روز مجهز شود. از متخصصین و کارشناسان بهره برده و از علوم رایج استفاده نماید. (نخعی:۱۱۹)

«وجود یک نظام نظارتی هماهنگ و سازگار همواره مورد نظرسازمان های اثربخش و موفق بوده است. دستیابی به چنین سیستم نظارتی، نیازمند به کارگیری روش‌ها و شیوه‌های علمی بازرسی با استفاده از ابزار تحقیق علمی است در واقع بازرس را باید به‌عنوان محقق تلقی نمودو فرآیند بازرسی را جهت دستیابی به پاسخ‌های اطمینان‌بخش، بایستی به‌عنوان یک فرآیند علمی تحقیقی به‌شمارآورد». (فقیه، ۱۳۸۴: ۷۷)

در مجموع می‌توان گفت که بازرسی فراهم‌سازی اطلاعات، برای نظارت بر مدیریت است. در واقع اطلاعات واقعی و بازرسی در تعامل با یکدیگر است به‌طوری که بازرسی اثربخش اطلاعات واقعی را پدید می‌آورد، و به اثربخشی نظارت و در نتیجه اثربخشی مدیریت کمک می‌کند. برای دست‌یابی به اطلاعات واقعی بایستی فرایند علمی تحقیق را به‌کار گرفت تا نتایج حاصله بر اساس اصول و مبانی علمی تحقیق استوار گردد و در یک کلام باید گفت نقش و وظیفه بازرسی در فرایند نظارت، همان نقش و وظیفه محقق در فرایند تحقیق است. در واقع ابزار بازرسی روش علمی تحقیق[1] است (عاصمی‌پور،۱۳۸۰:۲۱۱)

1 Scientific Research Method

پایایی و روایی ابزارها و منابع جمع‌آوری اطلاعات به‌منظور سنجش و اندازه گیری عملکرد، از موضوعاتی است که باید مورد توجه قرار گیرد. استفاده از منابع و ابزارهای نامناسب برای جمع‌آوری اطلاعات پیرامون عملکرد، خدشه‌دارشدن و عدم اعتماد به نظام بازرسی را سبب خواهد شد. فراهم‌آوردن و به‌کارگیری تکنولوژی‌های مناسب در جمع‌آوری اطلاعات باعث بهبود و کارآمدی فرایند بازرسی در سازمان می‌شود و همچنین مرتبط بودن و سنخیت ابزارها با ماهیت موضوع مورد بازرسی از مواردی است که وجود آن باعث مطلوبیت و اثربخشی نظام بازرسی می‌شود (طبرسا، ۱۳۸۰:۲۰۳)

بنابراین بازرس باید با اصول و روش تحقیق آشنایی داشته باشد. آشنایی با مراحل مختلف یک تحقیق آنقدر از اهمیت برخوردار است که حداقل جهت آشنایی با آن، دو واحد درسی دانشگاهی را می‌باید پشت سر گذارده و از مدرسین شایسته نیز بهره گرفت (فقیه، ۱۳۸۴: ۷۷)

تعریف روش‌های علمی تحقیق در بازرسی

«تحقیق عبارت است از: روند منظم به‌دست‌آوردن پاسخ های صحیح برای سؤالات مربوط و مهم با استفاده از روش های علمی جمع آوری و تفسیر اطلاعات » و به زبان ساده‌تر جستجو و مطالعه راجع به یک مشکل در جهت یافتن پاسخ یا راه حل مناسب آن مشکل را تحقیق می‌نامند. (فقیه: ۷۹)

به عبارت دیگر: تحقیق عبارت است از یک‌سری اقدامات در جهت کسب اطلاعات مفید وجامع؛ به عبارت دیگر تحقیق یعنی نگرش در عمق مسائل واستخراج نکات مؤثر و مفید وتجزیه‌وتحلیل آنها که کلیه این اقدامات توسط مأموران تحقیق انجام می گیرد (ناصحی،۱۲:۱۳۸۸).

عاصمی‌پور(۱۳۸۰) «روش علمی بازرسی فرایند منظم و متشکل از چند مرحله است که قانونمندی خاصی بر آن حاکم است و تسلسل و نظم آن بایستی دنبال شود.

در روش علمی بازرسی، اساس بازرسی سؤال‌مداری[1] بازرس است به‌گونه ای که باید بتواند سؤالات مهم و اساسی و مرتبط را استخراج کند تا به تحلیل اطلاعات پرداخته و بتواند به پاسخ‌های صحیح و معتبر دست یابد. بی گمان می توان به راحتی دریافت که اگر پاسخ‌های بازرسی صحیح و معتبر نباشد، انحرافات به درستی تشخیص داده نمی شود و نتیجه آن نیز نسخهٔ درمان غلطی است که ناظر برای اصلاح انحرافات و اثربخشی مدیریت خواهد نوشت که نتیجه مهم آن ایجاد بی‌اعتمادی در دستگاه‌های نظارت‌شونده به سیستم نظارت است که این نیز ناسازگاری و ناهماهنگی سیستم نظارت متأسفانه یکی از مشکلات اساسی امروزه دستگاه نظارت است» (همان: ۲۱۲)

با توجه به تعاریف فوق و اهمیت و نقش روش‌های علمی تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات در فرایند عملیات بازرسی تعریف زیر از روش علمی بازرسی ارائه می‌شود.

« به فرایند منظم و هدفدار بررسی دقیق و صحیح موضوعات و سؤالات بازرسی که با استفاده از ابزارهای علمی جمع‌آوری، طبقه‌بندی وتجزیه‌وتحلیل اطلاعات انجام، و دستیابی به پاسخ‌ها ونتایج متقن، معتبر، و قابل اطمینان را محقق می‌سازد، روش علمی بازرسی گفته می‌شود»

برای جمع‌آوری و دستیابی به اطلاعات مفید در بازرسی، راه‌ها و روش‌های گوناگونی وجود دارد که باید راه‌های صحیح کسب اطلاعات و منابعی که می توانند به بازرسی مؤثر و پویا کمک کنند، بررسی و انتخاب شود.

اصولاً دو روش برای جمع‌آوری اطلاعات و تعیین بازخوردهای نظارت بر عملکرد گروه وجود دارد. این دو روش را می‌توان منظم و نامنظم، رسمی و غیر رسمی یا روزمره و اتفاقی نامید. (فقیه، ۱۳۸۴: ۸۲)

---

1. Problem Oriented

منظور از اطلاق روش‌های منظم این نیست که لزوماً اطلاعات را به‌صورت سیستماتیک جمع‌آوری کرد؛ بلکه منظور، ماهیت اطلاعاتی آن است که بازرس یا مدیر می تواند از آن استفاده کند. اطلاعات منظم به‌عبارتی، یعنی اطلاعات رسمی و روزمره. اطلاعات منظم، رسمی و روزمره می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱) سوابق نگهداری‌شده توسط کارکنان

۲)گزارش‌های هفتگی یا سایر گزارش‌های منظم کارکنان

۳) آمارهایی که بازرس یا مدیر، شخصاً تهیه می کند

۴) گزارش‌های منظم تهیه‌شده برای مقام بالاتر

۵) آمارهای روزمره ارسالی از سایر قسمت‌ها

۶) گزارش‌های دوره‌ای فعالیت‌ها وعملکرد مالی مربوط به هزینه در مقابل بودجه که توسط واحد مالی تهیه و ارسال می‌شود.

اطلاعات نامنظم نیز آن دسته از اطلاعاتی است که به‌صورت غیررسمی و اتفاقی به آنها دست پیدا می کنند. این گروه از اطلاعات عبارت است از:

۱) اطلاعات ناشی از مشاهدات مربوط به نحوهٔ اجرای وظایف کارکنان

۲) مشاهدات بازرس از محل کار یا مواد و تجهیزاتی که مورد استفاده قرار می گیرد.

۳) وقایع غیرعادی

۴) گفت‌وگوها و مباحث بازرس با افراد گروه

۵) سؤالات افراد

۶) مباحثات یا بحث و جدل‌های اتفاقی

۷) اظهار نظر و ابراز عقیده سایر مدیران و کارکنان

۸) نظرات و اظهارات ارباب‌رجوع

۹) احساسات بازرس دربارهٔ اوضاع و نحوهٔ پیشرفت امور

اگر بخواهیم نگاهی کلی به روش‌های جمع‌آوری اطلاعات داشته باشیم می‌توانیم به روش‌هایی که عموماً بازرسان و ناظران از آن بهره می‌برند، اشاره نماییم. این روش‌ها را در منابع مربوط به بازرسی نیز مورد توجه قرار داده‌اند: «مشاهدات، تحقیق از شهود و مطلعان، مطالعه اسناد و مدارک، کسب نظر کارشناس (در مواردی که جلب نظر کارشناس ضروری باشد)، استعلام نظر از مسئولان و کارکنان و اخذ توضیح از متخلفان». همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مجموع این روش‌ها ترکیبی از دو روش قبلی است و ناظر یا بازرس، خارج از این روش‌ها نمی‌تواند به تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات بپردازد. نکته دیگری که باید از مباحث یادشده آموخت این است که با دقت و تعمق در روش‌ها چند راه اساسی پیش روی بازرس وجود دارد. این راه‌ها یا فنون عبارت است از: «مشاهده، مصاحبه، بازبینه و پرسش‌نامه». (فقیه، ۱۳۸۴: ۸۲)

به‌طور کلی براساس آنچه که بیان شد، عمده‌ترین ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات در بازرسی و نظارت عبارت است از:

الف- مشاهده

ب- مصاحبه

ج- بررسی‌های میدانی و اسنادی (کتابخانه‌ای)

د- بازبینه(چک لیست، راهنمای ارزیابی)

هـ- پرسش‌نامه

مشاهده [1]

مشاهده را کسب اطلاعات و آگاهی از واقعیات و پدیده‌ها به واسطهٔ حواس گویند. (فقیه،۱۳۸۴: ۸۲) منظور از مشاهده، ثبت دقیق رویدادها و کلیهٔ جوانب بروز آنهاست. (زاهدی، ۱۳۸۹: ۶۹)

1. Observation

اولین اقدام در عملیات بازرسی و نظارت، «مشاهده» است. در حقیقت مشاهده و دیدن، مؤثرترین و بهترین ابزار یک بازرس و ناظر است. مشاهده در لغت به معنی دیدن و نگاه‌کردن است. (فرهنگ معین) مشاهده ممکن است آزاد و بدون برنامه‌ریزی قبلی یا هدف‌دار و از پیش تعیین‌شده صورت گیرد (زاهدی، ۷۰)؛ اما مشاهده و دیدن در بازرسی و نظارت، با دیدن معمولی متفاوت است؛ زیرا مشاهدهٔ هنگام بازرسی باید دقیق، همراه با تأمل و تعمق، هدف‌دار و کنجکاوانه باشد و بازرس همهٔ جوانب و زوایای کار را مد نظر قرار دهد. مشاهده باید چنان دقیق و هدفمند باشد که بازرس یا ناظر بتواند توصیف کاملی از آنچه که دیده یا مشاهده‌کرده، بیان کند یا بنویسد. (چناریان، ۱۳۹۱:۵۲)

اهمیت مشاهده

« مشاهده از مهم‌ترین، طبیعی‌ترین و پرکاربردترین شیوه‌ها و ابزار تحقیق است. این روش در همه دانش ها جای دارد، اما در دانش انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، مشاهده جزئی اجتناب ناپذیر از هر مطالعه در باب هر پدیده اجتماعی می‌باشد از مشاهده شخصی، محقق به نکته‌های بسیاری می‌رسد مشاهده‌ای که به استمرار استوار است.» (فقیه،۱۳۸۴: ۸۲)

چنانچه مشاهده با دقت انجام پذیرد، به کسب اطلاعات با ارزشی منجر خواهد شد.(زاهدی، ۱۳۸۹: ۷۰)

مشاهدهٔ علمی یک فعالیت «آگاهانه » است هر قدر که مشاهده آگاهانه وسنجیده تر باشد خطا کاهش می‌یابد. (بَبی، ترجمه فاضل، ۱۳۸۴: ۵۲۰)

اهمیت مشاهده از نظراسلام

در منابع اسلامی به ویژه قران کریم وکلام بزرگان دین ومعصومین (ع) پیرامون نظارت و نظرکردن که به معنی دیدن و مشاهده آمده، موارد قابل توجهی بیان شده است.

در قرآن کریم کلمه «نظارت» و مشتقات آن ۱۲۹ بار تکرار شده است. راغب در مفردات القرآن، نظر را نگاه کردن ترجمه نموده و اظهار داشته است که گاهی مراد از آن تدبّر و تأمل و دقت است و گاهی مراد معرفت حاصله بعد از فحص و تأمل است.

در آیه ۱۲۷ سوره توبه «وَ اِذا اُنزلَتْ سُورهٌ نَظَرَ بعضَهم اِلی بَعض» مراد نگاه عادی است و در آیه ۱۸ سوره حشر «ولْتَنظِرَ نَفسٌ مَا قدَّمَتْ لِغَد» مراد تأمل و دقت است یعنی هر نفسی تأمل کند که برای فردا چه از پیش فرستاده است. آیات «اَفلا یَنظُرُونَ الیَ الابِلِ کَیفَ خُلقَت» از سوره غاشیه «وَاَلَمْ یَنْظُروا فی مَلَکُوتُ السَّمَوَاتِ وَ الاَرْضِ» سوره اعراف نیز بر همین معنا دلالت دارند.(قاموس قرآن، ج۷:۱۵)

حضرت علی (ع)، بهترین تعبیر را از مشاهده بیان فرموده اند. آن حضرت با گذاشتن انگشتانشان بین چشم وگوش خویش، دیدن و مشاهده را «میزان و معیار شناخت حق وباطل» و فاصله بین حق وباطل بیان داشته و می فرمایند:

«أما اِنهُ لَیْسَ بَیْنَ اْلحَقُ وَ الباطِلِ اِلا أَرْبَعُ أَصابِعَ.

فسئل علیه السلام: عن معنی قوله هذا، فجمع اصابعه و وضعها بین اذنه و عینه.

ثمَّ قال: اَلْباطِلُ أَن تَقُولَ سَمِعْتُ، وَ اْلحَقُّ تَقُولَ رَأَیْت .»

بدانید که میان حق و باطل جز چهار انگشت فاصله نیست. پرسیدند معنای آن چیست ؟ امام علیه‌السلام انگشتان خود را میان چشم و گوش گذاشت وسپس فرمود: باطل آن است که بگویی «شنیدم» و حق آن است که بگویی «دیدم» (نهج البلاغه، خطبه ۱۴۱)

فلذا این نکته، درس بزرگی برای بازرسان و ناظران و کسانی که در جایگاه بازرسی و بررسی مسائل و اخبار هستند که در هر حال و به‌ویژه در زمان بازرسی باید به صرف شنیده‌ها اکتفا نکرد؛ بلکه برای اطمینان از حقیقت موضوع، صورت واقعی آن را از نزدیک مشاهده و بررسی و ارزیابی کرد.

در بیان اهمیت مشاهده، این ضرب المثل که می‌گوید « شنیدن کی بوَد مانند دیدن» در فرهنگ ما بسیار متداول و مشهور است و در حقیقت این پیام وتأکید را دارد که هرچه درمورد چیزی تعریف وتوصیف کنند تا با چشم دیده نشود، نمی‌توان صورت واقعی آن را دانست و باور کرد.

عوامل مؤثر بر کارایی واثربخشی مشاهده

مشاهده از مؤثرترین ابزار بازرسی و نظارت است بنابراین زمانی یک بازرس وناظر می‌تواند از طریق این روش و ابزار به جمع آوری اطلاعات دقیق، قابل اطمینان برسد که نکات زیر را مورد توجه قرار دهد:

۱- مشاهده همراه با دقت، تعمق، تامل، بصیرت و کنجکاوانه در جهت رسیدن به حقیقت موضوع باشد.

۲- بازرس و ناظر (مشاهده‌گر) باید تیز بین وهوشمند بوده و از نظر ذهنی و حسی نیز آماده باشد؛ زیرا یکی از عواملی که در مشاهدهٔ صحیح ودقیق مشاهده‌گر مؤثر است، برخورداری از حواس سالم به‌خصوص بینایی وشنوایی است تا بتواند همه جوانب و زوایای کار را مد نظر قرار دهد.

۳- در جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از طریق مشاهده توسط بازرس و ناظر پیوستگی وجود داشته باشد و نتایج آن با سرعت عمل و دقت کافی در کوتاه‌ترین زمان ممکن ثبت شود.

۴- بازرس و ناظر باید تلاش کند از دخالت‌دادن نظرات و رجحان‌های شخصی اجتناب ورزد (زاهدی، ۱۳۸۹:۷۱) چون گاهی اوقات ممکن است که بازرس یا ناظر، ناخودآگاه به برخی از ابعاد کار با عمق بیشتری توجه کند و از ابعاد دیگر کار که اهمیت زیادی دارند، سطحی و بدون توجه و اهمیت کافی عبورکند.

۵- بازرس و ناظر باید مشاهدات خود را به‌طور منظم و با سرعت عمل و دقت کافی ثبت کند و ضمن ثبت اطلاعات، هیچ‌گونه تعبیر و تفسیری نسبت به مطالب و

اطلاعات مورد مشاهده انجام ندهد و پس از آن که کلیه اطلاعات گردآوری شد، تجزیه‌وتحلیل و تعبیر و تفسیر اطلاعات را به‌طور دقیق و یکنواختی انجام دهد. (خدادوست،۱۳۴۹: ۲۵)

۶- برای جبران محدودیت حوزه دید یک بازرس، بهتر است که در بررسی موضوع از چند بازرس (دونفر یا بیشتر) استفاده شود و در پایان نتایج مشاهدات و مطالب گردآوری شده آنها با یکدیگر مقایسه و ضمن اصلاحات لازم نتیجه‌گیری تکمیلی به‌عمل آید.

۷- بازرس و ناظر باید از مشاهده مسائل غیرمرتبط با موضوع مورد بازرسی خودداری و حواس وی به موضوع اصلی باشد؛ زیرا موضوعات حاشیه‌ای یا غیر مرتبط مسیر مشاهده را منحرف می‌کند.

۸- بازرس باید در حین بررسی و مشاهده دقت کند که تحت تأثیر گزارش غیرواقعی یا اطلاعات غیرمرتبط و نادرست با موضوع که از سوی بازرسی شونده ارائه می‌شود، قرار نگیرد؛ زیرا گاهی اوقات در هنگام بازرسی و نظارت؛ برخی از مدیران یا کارکنان واحد بازرسی‌شونده، آگاهانه با بیان موضوعات متفرقه و غیرضروری هرچند که واقعی باشد و یا با ارائه موضوعات یا اسناد دیگری که مربوط به موضوع و هدف بازرسی نیست سعی می‌کنند توجه و تمرکز بازرس را از بررسی موضوع اصلی منحرف سازند یا زیرکانه وغیر مستقیم مزاحمت و محدودیت‌هایی برای بازرس و مشاهده‌گر ایجاد کنند. (نخعی، ۱۳۹۶: ۱۳۵)

- **انواع مشاهده**

به‌طور کلی دو نوع مشاهده در بازرسی و نظارت، کنترل یا جمع‌آوری اطلاعات و بررسی‌های میدانی وجود دارد:

- مشاهده مستقیم
- مشاهده غیرمستقیم

۱- مشاهده مستقیم

این نوع مشاهده که در مطالعات میدانی به‌کار می‌رود، مشاهدهٔ زنده و قابل دسترسی محقق تلقی می‌شود و در واقع به موضوعات زنده و در دسترس می‌پردازد و از تنوع زیادی برخوردار بوده و به آن جذابیت می‌بخشد.

مشاهدهٔ شخصی، دانشی دست اول و ناب را از فعالیت واقعی و اطلاعاتی که پالایش نشده ارائه می‌دهد. این مشاهده بررسی را ممکن می‌سازد؛ زیرا فعالیت‌های جزئی ناشی از عملکرد، همانند فعالیت‌های عمده مشاهده می‌شوند و این فرصت برای مدیر فراهم می‌شود که «نایافته‌ها» را دریابد. مدیران با گشت‌زنی در اطراف می‌توانند کوتاهی‌ها، حالات چهره و بدن را که ممکن است از طریق منابع دیگر دیده نشوند، مورد بررسی قرار دهند. (استیفن‌پی، رابینز، ترجمه پارسائیان،۱۳۸۲: ۴۰۳)

۲- مشاهده غیر مستقیم

این نوع مشاهده در مطالعات اسنادی به کار می‌رود و محقق با تکیه بر اسناد و مدارک به مطالعهٔ مدارک و تحقیق پدیده‌های دور از دسترس؛ مانند وقایعی که در گذشته رخ داده می‌پردازد؛ به تعبیر دیگر، مشاهدهٔ غیر مستقیم درحقیقت مشاهدهٔ پدیده‌های بی‌جان است و نمی‌تواند حالت‌های متنوعی داشته باشد. (فقیه، ۱۳۸۲: ۸۴)

مصاحبه

مصاحبه یکی از ابزار متداول در جمع‌آوری اطلاعات به‌شمار می‌رود که در بررسی‌های اجتماعی و موضوعات تحقیقاتی به ویژه از نوع بازرسی، از روش‌های مؤثر جمع آوری اطلاعات است. مصاحبه در واقع ماهیتی گفتمانی و مکالمه‌ای دارد. از جهت مفهومی نمی‌توان گفت هر گفت وگویی مصاحبه است. در مکالمه و گفت‌وگو لازم نیست صحبت و سخن بر موضوعی خاص متمرکز باشد. در یک مکالمه و گفت وگوی عادی ممکن است از هر دری سخن به میان آید و بدون اخذ نتیجه‌ای خاص به پایان برسد.

تعریف مصاحبه

فرهنگ معین، مصاحبه را گفتگو با شخصیت سیاسی، فرهنگی، ادبی،علمی یا هر کس دیگری به‌منظور پخش از رادیو وتلویزیون ویا درج در مطبوعات بیان کرده است.

از نظر لغوی، مصاحبه کلمه‌ای است عربی بر وزن مفاعله و به معنای هم‌صحبت شدن با کسی، با کسی یار و همدم و هم‌کلام‌شدن و گفت‌وشنود کردن است.

از نظر اصطلاحی: مصاحبه گفتگوئی (مکالمه‌ای) است، هدایت شده، هدف‌دار، حضوری، با رعایت معیار و ضوابط مربوطه که توسط شخصی آموزش دیده و ماهر به نام مصاحبه‌گر انجام می‌شود. یکی از روش‌های کسب اطلاعات و از منابع و ابزارهای ارزیابی است. و تعیین وقت و هماهنگی قبلی انجام می‌گردد.

مصاحبه گفت‌وشنودی بین مصاحبه‌گر ومطلع، با هدف دستیابی به اطلاعاتی معین است. (مورز، گالتون، ترجمه ایزدی، ۱۳۷۴:۲۴۰)

در تعریف مصاحبه می‌توان به گفت‌وگوی هدف‌دار بین دو نفر اشاره کرد (فقیه، ۱۳۸۴: ۸۶) «مصاحبه، عبارت است از یک گفت‌وشنود مستقیم و رودررو با فردی که قرار است در بارهٔ موضوع مورد نظر، از وی اطلاعاتی کسب شود». (زاهدی، ۱۳۸۹: ۷۳)

گروهی از محققان، مصاحبه را پرسش‌نامه‌ای شفاهی می‌دانند، که در آن به‌جای نوشتن پاسخ سؤالات، اطلاعات و پاسخ هر سؤال را به‌صورت شفاهی و در رابطه‌ای رودررو به مصاحبه‌گر می‌دهد (مورز، گالتون، همان)

با توجه به تعاریف فوق می‌شود نتیجه گرفت که مصاحبه عبارت است از: «گفتگوئی هدف‌دار، هدایت‌شده و حضوری که به‌منظور کسب اطلاعات لازم در مورد یک موضوع ویا وضعیت یک فرد که از طریق گفت وشنود مستقیم و طرح سؤالات توسط مصاحبه گر از شخص مطلع صورت می‌پذیرد »

کاربرد مصاحبه در بازرسی

مصاحبه در بازرسی کاربرد زیادی دارد؛ معمولاً از مصاحبه برای دریافت اطلاعات یا نظرات کارکنان و مدیران در مورد عملکرد یا یک موضوع خاص استفاده می‌شود. همچنین دربارهٔ چگونگی ارائه خدمات، نحوهٔ رفتار و برخورد کارکنان با ارباب‌رجوع و مراجعان می‌توان از این روش استفاده کرد.

ج- بررسی‌های میدانی و اسنادی

یکی دیگر از روش‌های علمی برای جمع‌آوری و کسب اطلاعات، بررسی‌های میدانی و اسنادی (کتابخانه‌ای) است. این روش رایج‌ترین و پرکاربردترین روش علمی برای جمع‌آوری اطلاعات در بازرسی است و می‌توان گفت که در بازرسی از عملکرد سازمان‌ها و به‌ویژه بازرسی‌های موضوعی، بیشترین کاربرد را دارد و دامنهٔ استفاده از آن نسبت به سایر روش‌ها بسیار گسترده‌تر است.

در واقع موجودیت و هویت عملیات بازرسی با بررسی‌های میدانی و اسنادی ظهور و بروز می‌کند که مشاهده در آن محور اصلی است. در بررسی‌های میدانی و اسنادی امور، وظایف، برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان از نزدیک مشاهده می‌شود و مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد و با معیارها و قوانین و مقررات کاری پیش بینی‌شده تطبیق داده و هرآنچه که معرف انجام فعالیت و کار است با دقت کنترل و ارزیابی می‌شود.

د- بازبینه (چک‌لیست، راهنمای ارزیابی)

یکی از روش‌ها و ابزار مهم جمع‌آوری اطلاعات، بازبینه است که در بازرسی و نظارت های ستادی و تخصصی موارد استفادهٔ زیادی دارد؛ به‌ویژه در مواقعی که هدف بازرسی و نظارت ارزیابی عملکرد سازمان است و ضرورت دارد فعالیت ها مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد.

تعریف بازبینه

بازبینه، فهرستی از فعالیت‌ها و وظایف یک مجموعه است که برای ارزیابی عملکرد آن مورداستفاده قرار می‌گیرد. در واقع به فعالیت‌های مندرج در بازبینه، استاندارد معیار و ضوابط انجام کار و ارزیابی نیز می‌گویند. به بازبینه «راهنمای ارزیابی» یا «چک‌لیست» نیز گفته می‌شود.

اهمیت بازبینه

همان‌طور که در فرایند نظارت گفته شد، نخستین گام برای انجام نظارت و کنترل، تعیین استانداردها و معیارهاست و این معیارها همان برنامه‌ها، وظایف و فعالیت‌های مورد انتظاری است که برای تحقق رسالت، مأموریت و اهداف یک سازمان پیش‌بینی شده و در قالب شاخص‌های قابل انجام و ارزیابی در مجموعه‌ای به‌عنوان بازبینه تنظیم می‌شود؛ بنابراین، استانداردها و معیارهای مبنای تنظیم بازبینه به جهات زیر دارای اهمیت است:

۱) پایه و اساس نظارت و بازرسی است.

۲) مبنای قضاوت و اقدامات کنترلی است.

۳) مبنای جمع‌آوری اطلاعات و حصول نتیجه است.

۴) تعیین‌کننده مسیر ارزیابی و کنترل است. (نخعی، ۱۳۹۶: ۱۷۲)

منابع تهیه بازبینه

۱) شرح وظایف ذاتی و عمومی

۲) راهبردها، برنامه‌ها وطرح‌های پیش‌بینی‌شده و مصوب

۳) قوانین و مقررات،آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مربوط به وظایف و مأموریت رده مورد نظارت و بازرسی

۴) سیاست‌ها وتدابیر مدیریت سازمان

۵) نتایج بازرسی و نظارت‌های قبلی و استفاده از نظر کارشناسان (نخعی: ۱۷۲)

طراحی بازبینه

طراحی بازبینه بسیار مهم است؛ زیرا مسیر و مبنای ارزیابی و قضاوت در اقدامات کنترلی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بازرسی و نظارت است؛ لذا موضوعات بازبینه باید عینی، واقعی و مرتبط با موضوع و برنامهٔ مورد کنترل باشد. در صورتی که به این امور توجه نشود، نتایج حاصل از بازرسی و نظارت؛ همچنین سایر روش‌های کنترلی، نامطلوب و غیر قابل بهره‌برداری خواهد بود و نمی توان بر مبنای آن از عملکرد یک واحد، ارزیابی درستی داشت. (همان: ۱۷۳)

در طراحی ساختار بازبینه به چند موضوع باید توجه شود؛ نخست طراحی شکل و قواره بازبینه که باید بتواند مشخصه های لازم را در خود جای دهد و سپس فعالیت های تعیین‌شده و ضریب اهمیت آنها به‌طور صحیح ارزش‌گذاری شود. علاوه بر آن، چینش فعالیت‌ها باید از نظم و انسجام موضوعی، جامع و منطقی برخوردار باشد.

اولین گام در تهیه بازبینه توجه به این موضوع است که چه چیزی را با چه هدف و منظوری می خواهیم کنترل کنیم؟ برای رسیدن به اهداف کنترلی، باید منابع لازم برای طراحی یک بازبینه جامع وکامل و در نتیجه انجام کنترل، نظارت و ارزیابی صحیح فراهم شود. یک بازبینه کاربردی باید دارای ساختار مناسب و حاوی فعالیت ها و شاخص های واقعی و عینی برای بازرسی و نظارت بوده وفعالیت های مندرج در آن از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد:

۱) در راستای هدف، منظور، مأموریت و وظایف باشد.

۲) به‌صورت گزینه مثبت باشد (سؤالی نباشد).

۳) متناسب با سازمان و واقعیت‌های صحنه عمل باشد.

۴) کوتاه و مختصر باشد.

۵) ذهنی نباشد (مستند به مدارک و اسناد و منابع باشد).

۶) بیش از یک پاسخ نداشته باشد.

۷) قابل سنجش باشد.

۸) ترتیب توالی فعالیت‌ها رعایت شده باشد. (نخعی: ۱۷۳)

ساختار بازبینه

به‌طور کلی ساختار یک بازبینه بازرسی و نظارت از سه قسمت تشکیل می‌شود که عبارت‌است از سرلوحه، متن و پایان.

۱) سرلوحه

در این قسمت، عنوان بازبینه، کد یا شماره، موضوع بازرسی و نظارت، واحد مورد بازرسی، مشخصات مسئول واحد، تاریخ و نوع بازرسی و غیره نوشته می‌شود.

۲) متن

قسمت اصلی بازبینه، متن آن است که از چند ستون تشکیل می‌شود، این ستون‌ها برای موضوعاتی چون ردیف، ضریب اهمیت فعالیت، عنوان فعالیت یا سؤال، محل امتیاز یا نتیجه، میزان انجام فعالیت و کیفیت آن و همچنین ستونی برای توصیف چگونگی نتایج انجام فعالیت ارزیابی شده پیش‌بینی و طراحی می‌شود.

۳) پایان

در قسمت پایانی بازبینه، جدولی برای ثبت مشخصات بازرسان و ناظران پیش‌بینی می‌شود. (همان: ۱۷۴)

ارزش‌گذاری فعالیت‌های تعیین‌شده و تعیین ضریب اهمیت آن

معمولاً همهٔ فعالیت‌ها به یک میزان در تحقق اهداف و منظورهای برنامه و مأموریت‌های سازمان نقشی ندارند؛ بعضی فعالیت‌ها مهم و کلیدی هستند و بعضی نقش کمتری دارند و این موضوعی است که باید در هنگام تدوین بازبینه و تعیین فعالیت‌ها و سؤالات بازرسی و نظارت و همچنین در اجرای بازرسی و نظارت مورد توجه قرار گیرد و از این‌رو لازم است با توجه به اهمیت و نقش هر فعالیت در فرایند انجام امور و وظایف، ضریب اهمیت آن از سوی تدوین‌کنندگان بازبینه مشخص شود

که در زیر بر همین مبنا فعالیت ها و اقدامات با ضریب اهمیت ۱ تا ۵ ارزش گذاری شده است:

۱- اقدامات خیلی مهم	۵
۲- اقدامات مهم	۴
۳- اقدامات با اهمیت متوسط	۳
۴- اقدامات کم‌اهمیت	۲
۵- اقدامات خیلی کم‌اهمیت	۱

مبنای تشخیصِ اهمیت فعالیت‌ها و تعیین ارزش آنها معیارهایی مانند میزان و نقش فعالیت در تحقق اهداف و منظورها؛ همچنین میزان منابع هزینه‌شده در انجام فعالیت و سهمی است که در تحقق برنامه، موضوع و مأموریت مورد نظارت دارد.

انواع بازبینه‌ها

معمولاً برای ارزیابی عملکرد سازمان، کارکنان و مدیران از بازبینه یا راهنمای ارزیابی استفاده می‌شود و تدوین و انتخاب این بازبینه متناسب با نوع وظایف و موضوع ارزیابی است. ساختار و سؤالات بازبینه ها بستگی به فرایند انجام فعالیت‌ها، وظایف و برنامه‌ها ی کاری هر سازمان یا موضوع و هدف بازرسی و نظارت و همچنین روش سنجش و جمع‌آوری اطلاعات و نتیجه‌گیری مربوط به آن دارد. در بعضی موارد نتیجهٔ سنجش فعالیت‌ها، وظایف و برنامه‌ها با پاسخ‌های کوتاه «بلی» و«خیر» یا تعیین سطح ارزیابی مانند عالی، خوب، ضعیف و... یا در قالب حُسن، عیب، نقص و امثال آن مشخص می‌شود و گاهی نتیجهٔ سنجش فعالیت‌ها، وظایف و برنامه ها تبدیل به کمیت و با تعیین نمره نشان داده می‌شود و در مواردی نیز نتیجه کمّی و کیفی سنجش فعالیت‌ها، وظایف و برنامه‌ها به‌طور مشروح توصیف می‌شود وگاهی نیز ترکیبی از این دو به‌کارگرفته می‌شود. نکته مهمی که می‌بایست در این

زمینه مد نظر قرار گیرد بازبینه یا راهنمای ارزیابی به‌گونه ای طراحی شود که بتوان با آن کمیت و کیفیت امور و فعالیت‌ها را به‌طور کامل و دقیق سنجید.

بنابراین با توجه به آنچه که بیان شد و بررسی‌های به‌عمل آمده برای انجام بازرسی و نظارت از انواع بازبینه‌ها با شکل و کارکردهای مختلف می‌توان استفاده کرد که در ادامه نمونه هایی از آن ارائه و در مورد هرکدام به‌طور مختصر توضیحاتی داده می‌شود. گفتنی است این نمونه‌ها توسط نگارنده در بازرسی و نظارت از عملکرد و امور مختلف واحدهای سازمانی یا موضوعات مستقل در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران طراحی و مورد بهره‌برداری قرار گرفته است که هرکدام در جای خود دارای کاربرد و در عین حال محاسن و نواقصی است.

نوع اوّل: بازبینه با توصیف چگونگی انجام فعالیت وامتیاز عملکرد

در این نوع بازبینه، سؤالات و فعالیت های مورد انتظار عملکرد یک مجموعه یا موضوع مورد نظر نظارت، پیش بینی و تدوین می‌شود و پس از بررسی و سنجش هر فعالیت، چگونگی انجام و نتیجه اقدامات مربوط به آن توسط ناظر و ارزیاب در حد ضرورت و گویا توصیف می‌شود و در پایان اقدامات اجرایی هر فعالیت ارزش گذاری و نمره بین ۰ تا ۱۰۰ لحاظ می گردد، مانند نمونه زیر:

بازبینه و راهنمای نظارت / بازرسی / ارزیابی عملکرد.....			
ردیف	**موضوع فعالیت (سؤال)**	**توصیف نوع، میزان و چگونگی انجام فعالیت و نتیجه آن**	**امتیاز**
۱	**جمع‌آوری و بررسی آمار و اطلاعات اموال و دارائی‌ها و ضبط وضعیت ثبت اطلاعات اموال توقیفی و مصادره‌ای و فروش در نرم افزار اموال.**		
۲	**پیگیری بازرسی و نظارت بر نحوه نگهداری و وضعیت کلیه اموال منقول و غیر منقول از لحظه توقیف و مصادره تا مرحله فروش.**		
...	.....		
معدل			

تیم بازرسی / نظارت				
ردیف	**نام ونام خانوادگی**	**شغل**	**مسئولت درتیم**	**امضا**

نوع دوّم: بازبینه با توصیف چگونگی انجام فعالیت و امتیاز و نتایج ارزیابی آن

در این نمونه سؤالات و فعالیت‌های مورد نظارت از عملکرد یک مجموعه یا موضوع برای نظارت و ارزیابی پیش بینی و تدوین می‌شود و پس از بررسی و سنجش هر سؤال یا فعالیت چگونگی انجام و نتیجه اقدامات مربوط به آن توسط ناظر و ارزیاب در حد ضرورت و گویا از نظر نوع و میزان اقدام‌ها، کیفیت و نتیجه‌ای که

داشته است بیان و امتیاز و نمره عملکرد هر فعالیت ارزش‌گذاری و بین ۰ تا ۱۰۰ لحاظ و در پایان نتیجه عملکرد و اقدام مربوط به هر موضوع یا سؤال از نظر رعایت معیارهای پیش‌بینی‌شده و تحقق انتظارات در قالب حُسن، عیب یا نقص ارزیابی و تعیین می‌شود، این نوع بازبینه برابر نمونه زیر است.

بازبینه و راهنمای نظارت / بازرسی / ارزیابی عملکرد.....						
ردیف	موضوع فعالیت (سؤال)	توصیف نوع، میزان و چگونگی انجام فعالیت و نتیجه آن	امتیاز	نتیجه		
				حسن	عیب	نقص
۱	برگزاری بموقع شورای مبارزه با مواد مخدر					
۲	اعلام مصوبات شورای مبارزه مواد مخدر به اعضا و دستگاه‌های مسئول					
...	پیگیری بموقع و مؤثر مصوبات تا کسب نتیجه لازم					
جمع / معدل						

تیم بازرسی / نظارت				
ردیف	نام ونام خانوادگی	شغل	مسئولت درتیم	امضا

نوع سوّم: بازبینه با تعیین و توصیف انجام میزان کمیّت و کیفیت فعالیت و نتایج و علل کاستی ها و امتیاز آن

در این نمونه، سؤالات یا وظایف و فعالیت‌های مورد انتظار موضوع عملکرد یک مجموعه برای انجام نظارت پیش‌بینی و تدوین می‌شود و در ساختار بازبینه ضریب اهمیت هر سؤال یا فعالیت، درصد انجام فعالیت، کیفیت انجام، مسبب عدم انجام یا مسبب کاستی در انجام فعالیت تعبیه‌شده و ارزیاب هرکدام از سؤالات و فعالیت‌ها را از جنبه کمّیت و کیفیت انجام مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد و نتایج را بر

اساس مؤلفه های مذکور تعیین و چگونگی را در ستون مقابل هر فعالیت یا سؤال توصیف می کند و در پایان امتیاز انجام هر فعالیت را محاسبه و به همراه نتیجه فعالیت در قالب حُسن،انجام وظیفه، عیب (اساسی یا جزئی) و نقص(اساسی یا جزئی) مشخص می کند. این نمونه بازبینه در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در نظارت های ستادی و در حد گسترده مورد استفاده قرار می گیرد و در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران که در اجرای بازرسی و نظارت از دستگاه های فعال و با تجربه است بر همین مبنا «**سامانه بصیر**» طراحی و در حال بهره‌برداری است. لذا به نظر می‌رسد این نوع بازبینه برای انجام نظارت ها از ابعاد مختلف نسبتاً جامع و کامل است.

نمونهٔ بازبینه برای نظارت‌های تخصصی و بازرسی‌های برنامه‌ای

بازبینه ارزیابی عملکرد.....

واحد نظارت‌شونده	موضوع نظارت	نام ونام خانوادگی مسئول واحد	تاریخ نظارت

ردیف	ضریب اهمیت (۱ تا ۵)	عنوان فعالیت	درصد انجام کار ۱۰۰-۰	کیفیت ۴تا ۱-	مسبب کاستی		توصیف کمی وکیفی انجام فعالیت و نتایج حاصله	نمره	نتیجه
					خود واحد	واحد مافوق			
۱		.....					.....		
۲		.....					.....		
...		.....							
جمع / معدل									

تیم بازرسی / نظارت

ردیف	نام ونام خانوادگی	شغل	مسئولت درتیم	امضا

نحوهٔ تنظیم بازبینه

عنوان فعالیت

منظور از فعالیت، وظایف کاری پیش‌بینی‌شده یک رده است که به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی هنگام بازرسی و نظارت مورد سنجش قرار می‌گیرد.

تعیین درصد انجام فعالیت (میزان انجام فعالیت)

درصد انجام فعالیت صرف‌نظر از هر مشکل و مانع به‌صورت واقعی نسبت به سقف و حجم ابلاغی در دوره نظارت تعیین می‌شود. میزان پیشرفت کمی هر فعالیت براساس حد انتظار یا برنامه پیش‌بینی‌شده مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته و میزان انجام شده بین صفر تا ۱۰۰ توسط بازرس یا ناظر مشخص می‌شود.

تعیین میزان کیفیت انجام فعالیت

ممکن است هریک از فعالیت‌ها با کیفیت متفاوت انجام شده باشد. در سنجش فعالیت‌ها، کیفیت آن مشخص و به‌صورت کمی برابر استاندارد موجود در بازبینه درج می‌شود. انجام فعالیت‌ها برابر معیارها و ضوابط و استانداردهای مطلوب در پنج سطح کیفی عالی، خیلی‌خوب، خوب، ضعیف و غیر قابل قبول و کمیت بین ۱- تا ۴ تعیین و برابرجدول زیر نمایش داده می‌شود.

طیف امتیاز ارزیابی کیفیت فعالیت‌ها

طیف ارزیابی	حداکثر امتیاز	حداقل امتیاز
عالی	۴	۳,۶
خیلی خوب	۳,۵۹	۳,۲
خوب	۳,۱۹	۲,۴
ضعیف	۲,۳۹	۱,۶
غیر قابل قبول	۱,۵۹	۱-

نکته مهم اینکه بازرس یا ناظر در تعیین سطح و میزان کیفیت هر فعالیت محدودیت ندارد؛ یعنی پس از سنجش و ارزیابی کیفیت فعالیت، می‌تواند میزان آن را بنا به تشخیص بین کمترین یا بیشترین حد استاندارد انتخاب کند؛ به‌عنوان مثال در طیف ارزیابی عالی که حداقل کیفیت ۳,۶ و حداکثر آن ۴ است، بازرس و ناظر می‌تواند امتیاز ۳,۶، ۳,۷، ۳,۹ یا ۴ را انتخاب کند حتی می‌تواند تا دو رقم اعشاری نیز باشد؛ مانند ۳,۶۵ یا ۳,۸۸.

مسبب کاستی

چنانچه درصد و کیفیت فعالیت انجام‌شده برابر انتظارات ومعیارهای پیش بینی شده انجام نشده باشد، باید مشخص شود که مسبب این کاستی چه بوده است؛ اگر مسبب واحد مجری باشد (خود واحد)، عیب محسوب می شود و اگر واحد بالاتر باشد (به هر دلیل) نقص تلقی خواهد شد و اگر هر دو واحد مسبب کاستی باشند، سهم هر یک از آنها به درصد تعیین می‌شود.

تعیین نوع کاستی‌ها

تعیین نوع کاستی‌ها به این معناست که اگر عیب و نقصی در انجام فعالیت مشاهده می شود، این عیب و نقص از چه نوعی است و دلیل بروز آن چیست؟ عامل این موضوع نیروی انسانی است یا به بودجه و اعتبار مالی باز می گردد؟ تجهیزات است یا به ضوابط، ابلاغیه‌ها، آموزش و از این قبیل موارد مربوط می‌شود؟یا کم کاری است؟ بدین ترتیب نوع کاستی را در جدول مربوط مشخص می گردد.

پس از ارزیابی فعالیت‌ها وتنظیم بازبینه، نتایج، وارد سامانه یا نرم‌افزار مربوطه شده و در پایان دو دسته اطلاعات به‌دست می‌آید که شامل اطلاعات کمی مانند درصد موفقیت انجام هر فعالیت که بین صفر تا ۱۰۰ خواهد بود و اطلاعات کیفی شامل: ۱- محاسن ۲- انجام وظیفه ۳- معایب ۴- نواقص است که هر دو در جدول شماره ۱ بر اساس موضوع کیفیت و میزان کمیت، طبقه‌بندی و نمایش داده شده است.

گفتنی است این اطلاعات همراه با اطلاعات دیگری چون آمار فعالیت ها و عملکرد عمومی سازمان، آمار میزان خدمات اداری و انتظامی، آمار وقوع و کشف جرایم و آمار میزان تولید و... باید پایه و اساس تجزیه‌وتحلیل نتایج بازرسی و نظارت قرار گیرد.

طیف نمره نهایی و نتیجه ارزیابی هر فعالیت

حد اقل امتیاز	حد اکثر امتیاز	طیف ارزیابی
۹۰ تا	۱۰۰	حسن
۶۰ تا	۸۹/۹۹	انجام وظیفه
صفر تا	۳۹/۹۹	عیب اساسی
۴۰ تا	۵۹/۹۹	عیب جزئی
صفر تا	۵۹/۹۹	نقص اساسی

(جدول شماره ۱)

طیف‌های ارزیابی نتایج نهایی بازرسی و نظارت

با سنجش همهٔ فعالیت ها، در نتیجه درصد موفقیت نهایی عملکرد سازمان یا واحد به‌دست می آید که در پنج طیف شامل: عالی، خیلی‌خوب، خوب، ضعیف و غیرقابل قبول برابر جدول شماره ۲ طبقه‌بندی می‌شود. لازم است بازرسان و ناظران تعاریف و مفهوم این طیف ها را بدانند؛ به همین جهت هریک از سطوح ارزیابی و طیف‌های ذکر شده به‌شرح زیر تعریف شده است:

عالی: فعالیت ها و اقدامات انجام‌شده از نظر میزان و کیفیت کاملاً با استانداردها و معیارهای تعیین‌شده مطابقت دارد.

خیلی خوب: فعالیت‌ها و اقدامات انجام‌شده از نظر میزان و کیفیت در حد بالایی با استانداردها و معیارهای تعیین‌شده مطابقت دارد.

خوب: فعالیت ها و اقدامات انجام‌شده از نظر میزان و کیفیت در حد معمول با استانداردها و معیارهای تعیین‌شده مطابقت دارد.

ضعیف: فعالیت ها و اقدامات انجام شده از نظر میزان و کیفیت در حد انتظار با استانداردها و معیارها مطابقت ندارد.

غیر قابل قبول: فعالیت ها و اقدامات انجام‌شده از نظر میزان و کیفیت به هیچ‌وجه با استانداردها و معیارهای تعیین‌شده و مورد انتظار مطابقت ندارد.

طیف درصد موفقیت نهایی عملکرد یک واحد براساس نتایج بازرسی یا نظارت همهٔ فعالیت های مندرج در بازبینه

طیف ارزیابی	حد اقل امتیاز	حد اکثر امتیاز
عالی	۹۰ تا	۱۰۰
خیلی خوب	۸۰ تا	۸۹/۹۹
خوب	۷۰ تا	۷۹/۹۹
ضعیف	۶۰ تا	۶۹/۹۹
غیر قابل قبول	صفر تا	۵۹/۹۹

(جدول شماره ۲)

یاد آوری: در بعضی از ارزیابی ها از طیف « متوسط » در کنار طیف های ذکر شده در فاصله بین خوب و ضعیف استفاده می‌شود. نگارنده با توجه به تجربه عملی که دارد بر این نظر است که طیف متوسط در واقع طیف خنثی است و بسیاری از بازرسان و ارزیاب‌ها در مواردی که عملکردها ضعیف است اما نمی خواهند با مسئولان واحدهای بازرسی شونده دچار چالش شوند یا توان ارزیابی و اظهار نظر دقیق و قطعی ندارند از این طیف با نظر تسامح استفاده می کنند.

هـ – پرسش‌نامه

از تکنیک‌های دیگری که در جمع آوری اطلاعات مورد استفاده قرار می گیرد، پرسش‌نامه است. پرسش‌نامه نیز دارای ویژگی‌های خاص خود است که با دانستن و رعایت آن، نتیجهٔ غایی و مطلوب عاید پرسشگر می‌شود. (فقیه، ۱۳۸۲:۹۰)

برای استفاده از پرسش‌نامه نیاز به مقدماتی چون انتخاب موضوع، هدف و طرح سؤالات است. یک پرسش‌نامه خوب باید از ساختار مناسبی برخوردار باشد.

کاربرد پرسش‌نامه در بازرسی

شاید اولین سؤال اساسی این باشد که در چه مواردی از پرسش نامه استفاده می شود؟ بازرس هنگامی که ناچار از بررسی عقاید و نظرات کارکنان است، الزاماً باید با تمامی کارکنان سازمان یا واحدی از سازمان بدون انتخاب نمونه صحبت کند و چون وقت کافی ندارد، در این گونه موارد از ابزار ارزشمند پرسش‌نامه استفاده می کند. (فقیه، ۱۳۸۲:۹۰)

گاهی اوقات هنگام بازرسی، مدیران وضعیت را طوری جلوه می‌دهند که بعضی ضعف‌ها یا کم‌کاری‌ها و نارضایتی‌های درون و برون‌سازمان از دید بازرس مکتوم می‌ماند؛ لذا در این‌صورت می‌توان با طراحی پرسش‌نامه مناسب و هدفمند به اقتضای شرایط و نیاز از نظرات و دیدگاه‌های ارباب‌رجوع و کارکنان در مراحل بازرسی آگاه شد.

معمولاً در بازرسی، بررسی های میدانی (کتابخانه‌ای)، مشاهده، مصاحبه و بازبینه بالاترین و بیشترین کاربردها را در بین روش‌ها و ابزار جمع‌آوری اطلاعات دارند؛ ولی گاهی‌اوقات نیاز است که نظر و دیدگاه کارکنان در مورد برخی عملکردهای سازمان یا مدیران مانند کیفیت آموزش، رضایتمندی شغلی، کمیت و کیفیت برنامه‌ها، خدمات درون‌سازمانی، نحوهٔ رفتار و برخورد مدیران، فرماندهان یا نظر و دیدگاه ارباب‌رجوع درخصوص کمیت وکیفیت ارائهٔ خدمات، نحوهٔ رفتار و برخورد کارکنان و مدیران، کیفیت پاسخگویی و... ارزیابی شود که در چنین مواقعی می‌توان علاوه بر استفاده از روش‌های یادشده، از پرسش‌نامه نیز بهره برد. و استفاده از پرسش‌نامه می‌تواند کمک خوبی برای تکمیل و افزایش اعتبار نتایج بازرسی انجام‌شده از طریق سایر روش‌ها باشد. (نخعی، ۱۳۹۶: ۱۶۷)

فصل پنجم

بازرس

بازرس

همان‌طور که موضوع بازرسی در ادبیات مدیریت به‌صورت مستقل مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است، به تبع آن واژهٔ «بازرس» هم از این امر مستثنی نبوده است؛ لذا تعاریف چندانی در این‌باره وجود ندارد و فقط موارد معدودی مشاهده شده که در زیر به آن اشاره می‌شود.

«بازرس[1] کسی است که از طرف وزارتخانه‌ها و ادارات به کارهای کارمندان رسیدگی کرده و درستی یا نادرستی کارهای آنها را به رئیس یا وزیر آگهی می‌دهد و بیشتر مفتش نامیده می‌شود». (شاکربرخوردار،۱۳۷۶: ۱۰۷)

«بازرس در اصطلاح به کسی اطلاق می‌شود که نوشته‌ها وکتاب‌ها را مطالعه می‌کند و دربارهٔ آنها نظر می‌دهد». (لغت نامه دهخدا، ۴۵۶۶)

بازرسی در هر سازمان از جایگاه و اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و در حقیقت واحد بازرسی در هر سازمان جزو ستاد شخصی فرماندهی یا مدیریت آن سازمان محسوب می شود. به تعبیر دیگر، بازرسی از شئون مدیریت و فرماندهی است؛ بنابراین کسانی‌که با آن به‌صورت دائم یا موقت همکاری می کنند بازرس تلقی می شوند و باید واجد شرایط، صلاحیت و توانمندی ویژه‌ای باشند؛ لذا با توجه به نقش و مسئولیت بازرس، تعریف زیر از آن استنباط می‌شود:

«بازرس، فردی باصلاحیت و متعهد است که تخصص و تجربه لازم را دارد و به نمایندگی از رئیس سازمان یا فرماندهی، مأمور بازرسی و رسیدگی به موضوع یا امر خاصی می‌شود».(چناریان،۱۳۹۱: ۶۸)

---

1. inspector

انواع بازرس

معمولاً برای انجام بازرسی می توان از دو گروه یا نمونه بازرس استفاده کرد که عبارت است از: بازرس رسمی و غیر رسمی. (چناریان، ۱۳۹۱: ۶۹)

۱- بازرس رسمی: به کسی گفته می شود که برای انجام امور بازرسی جذب و به کارگیری شده و کارشناس رسمی ادارهٔ بازرسی سازمان بوده و دارای شرایط، صلاحیت و تخصص لازم در امر بازرسی است (بازرس رسمی را از این جهت که در استخدام و تابعیت رسمی سازمان و بازرسی آن است، می‌توان بازرس مقیم نامید).

۲- بازرس غیر رسمی: به فردی گفته می شود که دارای شرایط و صلاحیت عمومی بوده و تخصص لازم را در یک موضوع کاری دارد و هنگام ضرورت، بنا به درخواست و دعوت اداره بازرسی سازمان، در امر بازرسی یا بررسی موضوع خاصی همکاری و مشارکت می کند. به بازرس غیررسمی، بازرس معین نیز گفته می‌شود.

ناظر[1]

مدیر یا کارشناس متخصص و آگاه به وظایف، مأموریت‌ها، قوانین و مقررات مربوط به موضوع نظارت است که از سوی سازمان تخصصی بالاتر برای نظارت و ارزیابی عملکرد واحدهای زیرمجموعه تعیین و به‌صورت انفرادی یا در قالب تیم نظارتی همکاری و انجام وظیفه می کند.

جایگاه بازرسان و ناظران

منابع انسانی کارآمد، بزرگ‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی هر تشکیلات و پشتوانه‌ای مطمئن و مستحکم برای کسب موفقیت در هر سازمان است. بازرسی سازمان‌ها به‌عنوان یک مرجع نظارتی که مسئول نظارت بر همهٔ امور سازمان است، به‌طور قطع باید از نیروهای قوی‌تری از نظر علم و مهارت برخوردار باشد. انتخاب و به کارگیری

1 . controller

نیروهای شایسته در حوزهٔ بازرسی و نظارت و جلوگیری از ورود نیروهایی که از کارآیی و تجربه کافی برخوردار نیستند، باید مد نظر دستگاه‌های بازرسی قرار گیرد.

بازرسان و ناظرانی که وظیفهٔ مهم سنجش و تطبیق فعالیت های انجام‌شده با معیار های پیش‌بینی‌شده و قوانین جاری و وظایف محوله؛ همچنین ارزیابی عملکرد را به عهده دارند، بالاترین جایگاه و اصلی‌ترین نقش را در فرایند عملیات بازرسی و نظارت دارند؛ لذا باید از صلاحیت های اخلاقی و تخصصی لازم برخوردار باشند. انتخاب بازرسان و ناظران امین، صادق و وفادار که تخصص لازم و تجربه کافی را داشته باشند و با علاقه و انگیزه وظایف خود را انجام دهند، بسیار ضروری است.

اغراق‌آمیز نخواهد بود اگر بگوییم عملیات بازرسی و نتایج آن با وجود بازرس معنا و مفهوم پیدا می کند و بازرسان مبنا و محور بازرسی هستند. اگر همهٔ شرایط برای انجام یک بازرسی مطلوب فراهم شود؛ ولی از بازرس توانا، متعهد و مجرب استفاده نشود؛ عملیات بازرسی دچار نقص و خدشه خواهد شد.

به‌کارگیری بازرسان و ناظران موقت یا غیر رسمی، بی‌تجربه یا کم‌تجربه که از تخصص های مرتبط با موضوع مورد بازرسی بهره‌مند نباشند، از جمله آفت‌هایی است که سازمان‌های بازرسی و نتایج کار آنها را با چالش و مشکل مواجه می کند. بنابراین باید دقت شود زیرا استفاده از بازرسان و ناظران فاقد شرایط لازم، اساس و صحت عمل بازرسی و نظارت و نتایج آن را زیر سؤال برده و نتایج آن غیر قابل اطمینان خواهد بود ولذا چنین نتایجی نمی تواند مبنای تصمیم‌گیری مدیران قرار گیرد.

یکی از عوامل مؤثر در کیفیت و صحت عمل بازرسان و ناظران، امنیت شغلی و حمایت مادی و معنوی سازمان و مدیران ارشد از آنهاست. بی‌تردید وجود این‌گونه حمایت ها موجب می شود که بازرسان با انگیزهٔ بهتر و مناعت طبع و اقتدار بیشتری عمل کنند و در طول فعالیت های بازرسی و نظارت تحت تأثیر تطمیع، تهدید و شرایط وسوسه‌انگیز قرار نگیرند و قانونمند عمل کنند. (چناریان، ۱۳۹۱: ۷۱)

ویژگی‌های بازرسان و ناظران

الف) ویژگی‌های عمومی و اخلاقی

۱- با ایمان، خدامحور، متقی و معتقد به اسلام و موازین دینی و اسلامی

۲- ولایت‌مدار و ملتزم به فرامین مقام عظمای ولایت

۳- وفادار به سازمان، اصول و ارزش‌های حاکم بر آن

۴- حق‌جو و عدالت‌خواه

۵- صادق، امین، امانت‌دار و رازدار

۶- برخوردار از عزت نفس، مناعت طبع و قناعت

۷- داشتن روحیهٔ تعبدی و پیشقدم در انجام آداب و فرایض دینی

۸- داشتن روحیهٔ تعاون و کار دسته‌جمعی و مشورتی و خیر خواهی و پرهیز از تکبر

۹- داشتن سعهٔ صدر و متانت در رفتار و گفتار و عمل

۱۰- برخوردار از روحیهٔ مثبت‌اندیشی و واقع‌بینی در کار

۱۱- پرهیز از تشریفات غیر ضروری و تجملات

۱۲- مقید و پایبند به اصول انضباطی و شئون اخلاقی و اسلامی

۱۳- داشتن شهامت و شجاعت در بیان واقعیت ها و انعکاس نتایج حاصله از بازرسی و نظارت

۱۴- برخودار از حُسن سابقه و مقبولیت و مورد اعتماد بودن در سازمان. (همان،۷۲)

ب) ویژگی‌های تخصصی و حرفه‌ای بازرسان و ناظران

۱- آشنایی لازم با اصول نظری و عملی بازرسی و نظارت

۲- برخورداری از دانش و مهارت کافی برای جمع‌آوری اطلاعات در بازرسی

۳- تجربه، دانش، تخصص و مهارت لازم در سنجش و تشخیص مناسب موضوعاتی که مورد بازرسی و بررسی قرار می‌دهد.

۴- آگاهی و تسلط به قوانین، مقررات، دستورالعمل ها، طرح‌ها و روش‌های انجام امور مورد بازرسی و نظارت

۵- داشتن توانایی و مهارت در عارضه یابی و مسئله‌یابی و تجزیه وتحلیل مسائل و نتایج بازرسی و نظارت و ارائهٔ پیشنهادها و راهکارهای سازنده و مفید

۶- آشنایی با سیستم ها و فناوری های نوین برای کنترل و ارزیابی عملکرد مجموعهٔ مورد بازرسی و نظارت از طریق ورود به سامانه‌های مربوط

۷- داشتن مهارت و توانایی در فن نگارش و گزارش‌نویسی

۸- برخورداری از توان آموزشی لازم برای راهنمایی و هدایت تخصصی واحد بازرسی‌شونده در صحنه عمل

۹- برخورداری از قدرت بیان برای توصیف و گزارش نتایج بازرسی و نظارت

نکات ضروری که بازرسان و ناظران باید در حین بازرسی یا نظارت مورد توجه قرار دهند:

الف) بازرس و ناظر باید خود را جای فرد یا مسئول واحد بازرسی‌شونده فرض کند که از نظر رفتاری، کیفیت رسیدگی و قضاوت چه انتظاری دارد.

ب) هدف بازرس و ناظر باید رسیدن به حقیقت و شناخت واقعیت های موجود در وضعیت و عملکرد واحد بازرسی‌شونده یا موضوعی که مورد بررسی و تحقیق قرار می‌دهد، باشد.

ج) رویکرد بازرس و ناظر باید آموزشی، اصلاحی، خیرخواهانه و دلسوزانه باشد.

د) رفتار و برخورد بازرس یا ناظر باید همراه با متانت، سعهٔ صدر و حوصله بوده و از هرگونه اقدامی که موجب عکس‌العمل منفی بازرسی‌شونده شود، پرهیز کند.

ه) بازرس و ناظر نباید پیش داوری اعم از مثبت یا منفی داشته باشد؛ بلکه با بررسی و بازرسی دقیق و عمیق عملکرد یا مسائل، در پی کشف حقیقت، واقعیت های موجود و آنچه که هست، باشد.

و) از قضاوت‌های لحظه‌ای و بدون تعمق و بررسی در صحنه بازرسی اجتناب کند.

ز) در انجام بازرسی و نظارت طوری عمل کند که نتایج کار قابل اطمینان، دفاع و پذیرش برای مقام تصمیم‌گیرنده و بازرسی‌شونده باشد.

ح) در بیان نتایج بازرسی و نظارت از هرگونه افراط، تفریط، تندروی، کندروی، تعجیل، شتابزدگی، تنگ نظری و بزرگ‌نمایی پرهیز کند.

ط) از اظهار نظرهای بی‌جا و نامربوط با مأموریت بازرسی و نظارت؛ همچنین دخالت در امور سازمان یا وظایف واحد بازرسی‌شونده پرهیز کند. (چناریان، ۱۳۹۱: ۷۳)

فصل ششم

اصول عملی بازرسی و نظارت

اصول عملی بازرسی و نظارت (گام‌های عملی بازرسی و نظارت)

انجام یک بازرسی یا نظارت جامع و مطلوب، مستلزم استفاده از روش ها و ابزار علمی و رعایت مراحل مختلفی است که اصول و مشی عملی بازرس در صحنهٔ عمل را مشخص می کند و به اقتضای شرایط و موضوع بازرسی و نظارت به‌ویژه هنگام بررسی های میدانی به کار گرفته می شوند. این اصول به بازرس و ناظر کمک می کند تا بداند در بازرسی از کجا شروع و چگونه بررسی کند و به چه نحوی کار را کامل کند. این اصول عبارت است از:

الف) مشاهده فعالیت و عملکرد

پیش از این در فصل روش های جمع‌آوری اطلاعات بازرسی بیان شد، اولین گام در عملیات بازرسی و نظارت برای ارزیابی فعالیت ها و عملکرد، استفاده از مشاهده است. در عملیات بازرسی مشاهده بیشترین کاربرد را دارد و می توان گفت نسبت به سایر ابزارها محوریت دارد؛ یعنی در صورت استفاده از سایر روش ها و ابزارها مانند مصاحبه یا بازبینه، مشاهده ضروری و ابزار کمکی و مکمل نیز هست. در ارزیابی فعالیت ها و عملکرد و بررسی مسائل باید نوع اقدام، میزان و نتایج آن عیناً یا آثار و مستندات آن دیده شود.

ب) تطبیق فعالیت و عملکرد با معیارها و استانداردها

همان‌طور که در تعریف و فرایند نظارت و بازرسی به‌صورت مشروح بیان شد؛ یکی از مراحل عملی نظارت و بازرسی، تطبیق فعالیت های انجام‌شده با فعالیت های پیش بینی شده است. در واقع در این مرحله و گام بازرس یا ناظر، فعالیت انجام‌شده را از نظر میزان، کیفیت و نتایج با معیارهای مورد انتظار و پیش‌بینی شده یا به اصطلاح با «بایدها» تطبیق داده و مقایسه می کند؛ به تعبیر دیگر مدارک و مستندات

عملکرد موجود و مورد مشاهده را با استانداردها، ضوابط یا قوانین، مقررات، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شرح وظایف از جنبه کمی و کیفی تطبیق می‌دهد.

ج) سنجش فعالیت و عملکرد

پس از تطبیق فعالیت‌های و اقدامات انجام شده با برنامه‌ها و فعالیت‌های پیش بینی شده بازرس یا ناظر باید نسبت سنجش فعالیت هاو عملکرد اقدام کند. در واقع بازرس آنچه را که مشاهده می‌کند با معیارها و ضوابط پیش‌بینی‌شده مربوط به موضوع از لحاظ کمّی و کیفی مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

سنجش صحیح و درست، مستلزم تسلط، آگاهی و مهارت بازرس نسبت به موضوع مورد بازرسی است. سنجش باید کارشناسی، دقیق و عادلانه و به دور از هرگونه پیش‌داوری باشد.

بنابراین برای تعیین عملکرد واقعی، بازرس یا ناظر باید در مورد موضوعی که می‌خواهد ارزیابی کند اطلاعاتی داشته باشد؛ و بداند چه چیزی را چگونه اندازه‌گیری کرده یا بسنجد.

سنجش، مقدمهٔ تشخیص و ارزیابی است. برای تعیین عملکرد واقعی، بازرس یا ناظر باید در مورد موضوعی که می خواهد ارزیابی کند اطلاعاتی داشته باشد؛ بنابراین باید ببیند چه چیزی را چگونه اندازه‌گیری کرده یا بسنجد.

به‌طورکلی چهار منبع اطلاعاتی برای سنجش عملکرد واقعی به‌کار گرفته می‌شود که عبارت است از مشاهده شخصی، گزارش‌های آماری، گزارش‌های شفاهی و گزارش های کتبی که هریک از آنها نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند؛ در هر حال مجموعه‌ای از این منابع است که موجب افزایش و کسب اطلاعات قابل اطمینان می‌شود. (چناریان: ۸۱،۱۳۹۱)

د) ثبت نتایج بازرسی و نظارت (ارزیابی)

بازرس و ناظر باید نتایج مشاهدات و تشخیص و ارزیابی خود از وضعیت مورد

مشاهده را در هنگام بازرسی یادداشت کند. یا هنگام تنظیم بازبینه نتایج را بر اساس مشاهدات، سنجش و تشخیص از نظر کمی و کیفی در مقابل هر محور بازرسی به‌موقع و به‌طور منظم و دقیق ثبت کند. تأخیر در ثبت نتایج بازرسی به‌ویژه زمانی که حجم کار یا موضوعات بازرسی زیاد است، موجب می‌شود که نکات مهم و حتی اساسی از ذهن بازرس دور شده و درنتیجه هنگام تهیهٔ گزارش یا نتیجه‌گیری، واقعیت‌های موجود به‌نحوی که هست منعکس نشود یا فراموش گردد.

هـ) جمع‌آوری اسناد و مدارک مرتبط با موضوع مورد بررسی و ارزیابی

یکی از اصول مهم در عملیات بازرسی، جمع‌آوری اسناد و مدارک است، گزارش‌های بازرسی باید مستدل و مستند به شواهد، مدارک و اسنادی باشد که صحنه یا وضعیت و عملکرد را تعریف و توصیف می‌کند؛ بنابراین جمع‌آوری اسناد و نسخه‌برداری از مدارک و اسناد مثبته برای مستندسازی گزارش در اثبات موضوع یا بیان وضعیت موجب جامعیت، استحکام و کیفیت گزارش بازرسی می‌شود. برای تحقق این مهم هنگام بازرسی با نسخه‌برداری از مدارک و اسناد یا تصویربرداری از آن؛ همچنین با استفاده از ابزاری مانند دوربین می‌توان از صحنه‌های مختلف عکس، فیلم یا مستندات لازم را تهیه کرد. بدیهی است این آثار و مستندات زمینهٔ اطمینان، کیفیت و اتقان گزارش را فراهم می‌کند و پشتوانه خوبی در مراحل بعدی در دفاع از نتایج و کار بازرس است. (چناریان: ۸۲،۱۳۹۱)

روش جمع‌آوری مدارک و اسناد: روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری اسناد و مدارک در حین بازرسی و نظارت وجود دارد که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- نسخه‌برداری: لازم است برای اثبات چگونگی موضوعی که مورد بازرسی یا بررسی قرار می‌گیرد یا توصیف نقاط قوت و ضعف آن، نسخه‌ای از مدارک موجود و مشهود را دریافت و به گزارش ضمیمه شود. این اقدام را می‌توان با دریافت اصل سند یا نسخه دوم آن یا تهیه روگرفت انجام داد. در صورت ضرورت روگرفت طی

صورت‌جلسه یا ذیل آن مطابق با اصل شده و با مهر واحد مربوطه ممهور شود.

۲- تهیه فیلم و عکس: با توجه به وجود ابزار فنی از جمله دوربین فیلم‌برداری و عکاسی لازم است از اسناد، مدارک، صحنه یا هر زمینه‌ای که گویای موضوع است عکس یا فیلم تهیه شود؛ زیرا ارائهٔ مستندات مربوط به یک موضوع از نظر بصری تأثیر بسیاری در میزان آگاهی مدیر تصمیم‌گیرنده دارد. (چناریان: ۸۳،۱۳۹۱)

۳- تنظیم صورت‌جلسه: تشریح و توصیف وضعیت و مسائل و آنچه موجود یا مشهود است با هماهنگی و تأیید مسئول یا مجریان ردهٔ بازرسی‌شونده صورت‌جلسه می‌شود. هنگام تنظیم صورت جلسه باید طوری عمل شود که نظر مخاطب و بازرسی‌شونده جلب و تا حد امکان از چالش دوری شود.

۴- صورت‌جلسه توافقات

یکی از روش‌های دیگری که می‌توان نتایج بازرسی و نظارت از جمله نقاط ضعف، معایب و نواقصی را که هنگام بازرسی مشهود و محرز است، مستند کرد، تنظیم صورت‌جلسه توافقات است که بین بازرس یا سرپرست گروه بازرسی با مدیر واحد بازرسی‌شونده پس از پایان عملیات بازرسی در محل انجام می‌شود. محتوای این صورت جلسه شامل فهرست نقاط ضعف، معایب و نواقص موجود در عملکرد واحد بازرسی یا نظارت‌شونده است که در نتیجهٔ بازرسی، احصا شده و برای بهبود عملکرد و اقدامات، از طرف سرپرست گروه بازرسی توصیه و تأکید می‌شود و در آن، فردِ مسئول و زمان رفع نقاط ضعف، معایب و نواقص تعیین و پیش‌بینی می‌شود. این رویه از ابتدای سال ۱۳۸۵ تاکنون، در نظارت‌های تخصصی و بازرسی‌های برنامه‌ای از بخش‌های مختلف نیروی انتظامی (در حد چندهزار رده و مجموعه) مورد استفاده قرارگرفته و نتایج بسیار موفقیت‌آمیز و مؤثری در پی داشته است که به چند مورد از آن اشاره می‌شود:

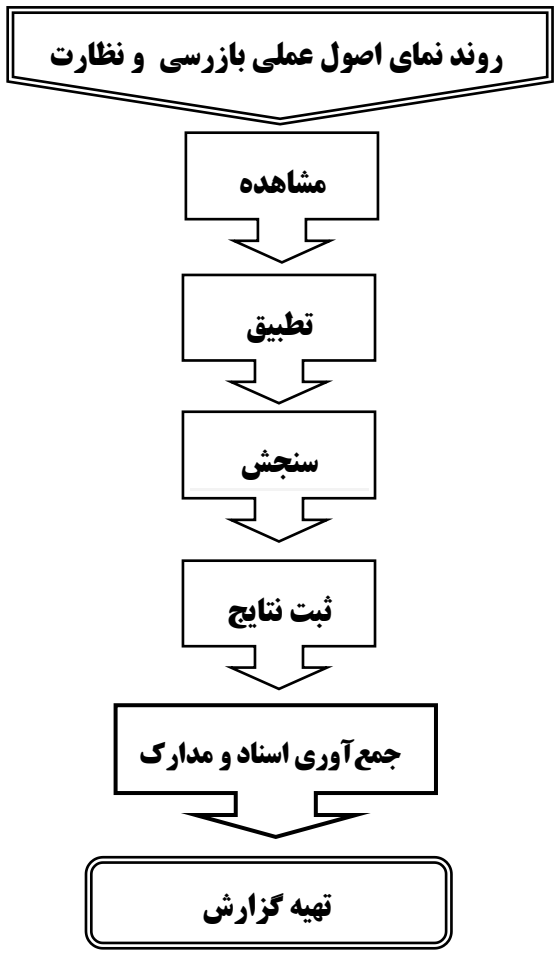
۱- در حقیقت با تنظیم مفاد این صورت‌جلسه، مدیر واحد بازرسی‌شونده نتایج و نقاط ضعف خود و مجموعه را پذیرفته و در ادامهٔ کار بازرسی اعتراض یا عکس‌العملی نشان نخواهد داد.

۲- از آنجا که معمولاً تشریفات و زمان تنظیم، تصویب و ابلاغ نتایج بازرسی یا نظارت طولانی است؛ تنظیم نتایج در قالب این صورت‌جلسه، مدت زمان رفع نقاط ضعف، معایب و نواقص را از سوی واحد بازرسی‌شونده کوتاه می‌کند.

۳- هنگام تنظیم صورت‌جلسه توافقات، فرصت کافی به مدیر و کارشناسان واحد بازرسی‌شونده برای دفاع منطقی از عملکرد خود داده می شود؛ بنابراین نقاط ضعف، معایب و نواقص و مواردی که برای بهبود عملکرد و اقدامات از طرف سرپرست گروه بازرسی تعیین و در صورت‌جلسه توافقات قید می‌شود، مورد توافق وتأیید طرفین خواهد بود؛ لذا تعهد مدیر و کارشناسان واحد بازرسی‌شونده نسبت به رفع نقاط ضعف، معایب و نواقص و بهبود عملکرد بیشتر خواهد شد.

۴- طرح مسائل و نقاط ضعف، معایب و نواقص موجود و بحث و تبادل نظر بین سرپرست گروه بازرسی و مدیر و کارشناسان واحد بازرسی‌شونده هنگام تنظیم صورت‌جلسه توافقات در واقع به‌منزلهٔ جلسهٔ آموزشی بوده و نتیجه‌ای اصلاحی و سازنده خواهد داشت.

۵- تنظیم صورت‌جلسه توافقات موجب می‌شود که نتایج نظارت‌های تخصصی و بازرسی‌های برنامه‌ای که در جلسات جمع‌بندی اولیه و نهایی با حضور بالاترین سطح فرماندهی و مدیریت سازمان بازرسی‌کننده و حضور فرماندهان و مدیران مجموعهٔ بازرسی‌شونده برگزار می‌شود، در فضایی آرام و سازنده و به دور از هرگونه چالش و اعتراض طرح شود. (چناریان: ۸۴،۱۳۹۱)



خطاها در ارزیابی (سخت‌گیری یا آسان‌گیری)

هرکس برای ارزیابی عملکرد دیگران از نوعی سیستم ارزشی به‌عنوان استاندارد استفاده می‌کند و عملکرد افراد را با آن می‌سنجد. برخی به فرد نمرهٔ بسیار بالاتر و برخی نمرهٔ بسیار پایین تر از نمره واقعی وی می‌دهند. در چنین شرایطی اصطلاحاً اولی از نظر «آسان‌گیری» دارای خطای مثبت و به تعبیری دچار اغراق شده و نمرهٔ

فرد را بیش از آنچه استحقاق او بوده داده و دومی با «سخت‌گیری» دارای خطای منفی بوده و نمره فرد را کمتر از آنچه واقعیت داشته داده است. (رابینز، ترجمه پارسائیان،۱۳۸۳: ۱۰۱۹)

اگر عملکرد همهٔ افراد یا همهٔ سیستم‌ها توسط یک نفر ارزیابی شود؛ از آنجاکه ضریب خطای وی در مورد همه یکسان است، چندان اشکالی به‌وجود نمی‌آید؛ ولی اگر ارزیابی عملکرد توسط افراد مختلف انجام شود؛ یعنی برخی آسان‌گیر و بعضی سخت‌گیر باشند، در آن‌صورت مشکل اساسی ایجاد خواهد شد. انجام بازرسی، نظارت و کنترل در واقع ارزیابی عملکرد یک واحد، موضوع، رفتار و... است. پیچیدگی، اهمیت و نتایج ارزیابی به اندازه‌ای مهم است که چنانچه در آن بی دقتی شده یا اشتباهاتی رخ دهد، نتایج غیر واقعی به دست خواهد آمد؛ لذا با همهٔ تأکیدی که بر انجام ارزیابی دقیق و صحیح می شود، ممکن است بعضی اوقات خطاها یا اشتباهاتی آگاهانه یا ناآگاهانه در امر بررسی یا ارزیابی صورت پذیرد که در زیر به برخی از این خطاها اشاره می‌شود:

انواع خطاهای ارزیابی

الف) خطای هاله‌ای

اگر فرد ارزیاب یا بازرس، تحت تأثیر یکی از ویژگی‌های خاص فرد با فعالیت قسمت ارزیابی‌شونده قرار گیرد، گفته می‌شود که وی دچار خطای هاله‌ای شده است؛ برای مثال اگر مدیری یک یا چند ویژگی کارمند خود را بپسندد و به او نمرهٔ عالی بدهد، در رابطه با سایر جهات نیز به او نمرهٔ عالی خواهد داد و به اصطلاح با اثر «هاله‌ای» روبه‌رو می‌شود؛ برعکس اگر یک کارمند به بی‌انضباطی در محل کار معروف بوده؛ ولی از نظر سایر مسائل فعال و دارای کارآیی باشد، قضاوت کلی در مورد او بر اساس بی‌انضباطی وی خواهد بود. (رابینز: ۱۰۲۰)

ب) خطای شبیه‌سازی

ارزیابی فرد بر اساس آنچه که ارزیاب برای خود می‌پسندد یا نمی‌پسندد، ارزیاب را دچار خطای شبیه سازی می کند؛ برای مثال اگر کسی خود را انسانی جاه‌طلب یا پرخاشگر بداند و از این دیدگاه به دیگران نگاه کند و آنان اتفاقاً دارای این ویژگی باشند، نمرهٔ بالایی به آنان خواهد داد. (همان)

ج) شاخص منحصر به فرد

معمولاً انجام امور در قالب یک مجموعه، متشکل از فعالیت‌ها و وظایف متعددی است که در ارزیابی باید به همهٔ آنها توجه شود؛ بنابراین اگر در ارزیابی به یک یا چند شاخص از بین همهٔ شاخص‌ها و وظایف توجه شود، ارزیابی ناقص و غیرقابل اطمینان است؛ برای مثال اگر تنها به عملکرد یک بازیکن نوک حملهٔ فوتبال که منتظر دریافت پاس و گل‌زدن است توجه کنیم، نمی‌توانیم عملکرد او را درست ارزیابی کنیم؛ زیرا شاخص‌های دیگری مانند بازی بدون توپ، پاس‌دادن، مشارکت در دفاع و... نیز باید مد نظر قرار گیرد. وقتی فقط یک یا چند شاخص دیده شود، افراد فقط روی همان شاخص‌ها کار خواهند کرد. (همان)

د) شاخص‌های غیرعملکردی

چنانچه ارزیابی، ذهنی باشد و شاخص‌ها جزو وظایف و فرایند اصلی عملکرد نباشد؛ شاخص ها غیر عملکردی ارزیابی شده است، به‌عنوان مثال در ارزیابی عملکرد یک فرد، فقط سابقه خدمت او ملاک قرار گیرد نه اقدامات و فعالیت‌های او.

هـ) ارزیابی با نگاه عاطفی و ترحم

گاهی اوقات در حین بازرسی یا نظارت، بازرسی شونده که ممکن است یک عنصر یا مدیر واحد باشد با بیان کمبودها، مشکلات و مظلوم نمایی‌های مختلف به‌گونه‌ای وانمود می‌کند که اگر خوب عمل نکرده یا موفق نبوده ناشی از همین کمبودها است؛ لذا بازرس یا ناظر تحت تأثیر این ادعا قرار می‌گیرد و با وجود اینکه می‌بیند و

مطلع می‌شود که وظایف یا برنامه ها در آن مجموعه انجام نشده و حتی نقاط ضعف و معایب مهم و بعضاً متعددی را نیز احصا و بیان می‌کند اما به اصطلاح با نگاه دلسوزی و ترحم با مسئله برخورد کرده و نمره بالا یا قابل قبول به عملکرد واحد می‌دهد لذا وقتی علت تناقض از اینگونه بازرسان یا ارزیاب ها سؤال می‌شود معمولاً می‌گویند: «چون دیدم امکانات ندارد، نیرو ندارد و یا آدم خوبی است و یا...، دلم به رحم آمد لذا به او ارفاق کردم و... »

گفتنی است مؤلف به لحاظ مسئولیتی که در امر بازرسی و نظارت در نیروی انتظامی داشته است مواردی متعددی از این نمونه مشکل و خطا را در عملکرد بازرسان و ناظران مشاهده کرده است.

بنابراین با ملاحظه این نگرش می‌توان نتیجه گرفت که برخی ناظران یا بازرسان بدون توجه به اینکه هدف در بازرسی و نظارت، ارزیابی چگونگی انجام وظایف، برنامه‌ها و فعالیت‌ها است که آیا برابر معیارها یا اهداف پیش بینی شده انجام گردیده است ؟ و یا آیا مأموریت سازمان به درستی انجام شده است ؟ از این مهم غافل بوده و تحت تأثیر احساسات، عاطفه و یا حس ترحم قرار گرفته و عملکرد واقعی و عینی را آن طوری که هست نمی بینند و ارزیابی و قضاوت ناقص یا اشتباهی از عملکرد مجموعه ارائه می‌دهند که قابل اطمینان نیست.

و) قضاوت بدون سنجش

گاهی اوقات بازرسان یا ناظران اینگونه تصور می‌کنند که به لحاظ داشتن سابقه و تجربه بالا نسبت به وظایف یک مجموعه با یک نگاه کلی همه ابعاد عملکرد آن را می‌فهمند و لذا ضرورتی به کنترل فرآیند و کمیت و کیفیت فعالیت ها و تطبیق و سنجش آن با معیارهای مورد انتظار نمی بینند و می‌توانند وضعیت و عملکرد را تشخیص و مورد قضاوت قرار دهند. بر همین مبنا ابتدا در ذهن خود نمره فعالیت و عملکرد یا سطح آن را تعیین و ثبت نموده و آن‌گاه میزان کمیت و کیفیت را طوری

بیان می‌کنند که با نمره نهایی در ذهن خود هماهنگ شود. و یک برداشت و ارزیابی کلی چه مثبت یا منفی ارائه می‌کنند. این نوع خطاها و اشتباهات را نیز مؤلف در موارد متعددی از عملکرد بازرسان و ارزیاب ها مشاهده کرده است. نقصی که در این نگرش و کار وجود دارد این است که:

۱- تطبیق و سنجش عملکرد که در نظارت و کنترل لازم است صورت نمی پذیرد و بازرس یا ارزیاب به صورت تقریبی و یا مشاهده کلی اوضاع و احوال متأثر از ذهن و برداشت خود اظهار نظر و اعلام نتیجه می‌کند.

۲- نقاط قوت و ضعف به‌طور دقیق شناسایی نمی شود و به تعبیری ارزیابی سطحی یا کلیشه‌ای و بدون بررسی دقیق انجام می‌گردد.

ز) سایر خطاها یا اشتباهاتی که در نتایج بازرسی و ارزیابی تأثیر نامطلوب می‌گذارد

علاوه بر خطاهایی که بیان شد، عوامل دیگری نیز در انجام ناقص و اشتباه بازرسی، نظارت، ارزیابی و یا نتیجه‌گیری آن وجود دارد و می توان گفت آفت های بازرسی و نظارت است. که به برخی از آن در زیر اشاره می‌شود:

۱- تعریف و تمجید بازرسی شونده از بازرس در هنگام بازرسی و نظارت و تحت تأثیر قرار دادن او برای اینکه نگاه اغماضی یا ساده گیری داشته باشد.

۲- ورود بازرسی شونده به موضوعات و مباحث غیرکاری و ایجاد وقفه یا کندی در انجام بازرسی و ضعف مدیریت و اقتدار بازرس یا ناظر بر موضوع

۳- ایجاد چالش در حین بازرسی و نظارت با اعتراض به نحوه بازرسی و غیره و سعی در انحراف بازرسی از مسیر اصلی یا پرداختن به موضوعات جزئی و حاشیه‌ای از سوی بازرسی شونده یا بازرس

۴- ارائه گزارش های غیرضروری، طولانی و اغراق‌آمیز از عملکرد خود و مجموعه در هنگام بازرسی توسط بازرسی شونده و سرگرم کردن بازرس یا ناظر به مسائل و اقدام‌های جزئی و غیرمرتبط

۵- زود باوری، سطحی‌نگری و احساسی برخورد کردن بازرس یا ارزیاب در مواجهه با موضوعات در صحنه عمل و بررسی

۶- کم دقتی و شتاب‌زدگی در انجام بازرسی و نظارت

۷- خستگی ناشی از طولانی‌شدن عملیات بازرسی و نظارت

۸- کوتاهی در ثبت دقیق و به موقع نتایج بازرسی و ارزیابی

۹- ضعف در تشخیص درست مسائل و نتیجه‌گیری آن

۱۰- ضعف دانش و مهارت بازرس در بررسی و ارزیابی موضوع و جمع آوری اطلاعات مورد نیاز

۱۱- پذیرائی‌های غیر متعارف از بازرس یا ناظر درحین بازرسی و او را در معذوریت قرار دادن یا به اصطلاح نمک گیر کردن.

۱۲- دادن هدیه یا سوغات در حین بازرسی یا پایان آن تحت هر عنوان.

راهکارهای پیشگیری از خطاهای ارزیابی

۱) خطاها و اشتباهات ارزیابی که بیان شد به بازرسان، ناظران و ارزیاب‌ها اعلام و راهکارهای جلوگیری از آن یادآوری و از ابعاد مختلف مورد آموزش قرار گیرند.

۲) در بازرسی و نظارت، طبق اهداف و موضوعات پیش‌بینی شده، فعالیت‌های مربوط به عملکرد واحد مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد.

۳) در بازرسی و نظارت از عملکرد یک مجموعه توجه به اقدامات و فعالیت‌های آن شود و از پرداختن یا ورود به مسائل شخصی غیرمرتبط و حاشیه‌ای پرهیز گردد.

۴) در بازرسی و نظارت ترجیحاً از چند یا بیش از یک بازرس استفاده شود.

۵) از ارزیاب متخصص مربوط به هر حوزه و موضوع عملکرد استفاده شود.

۶) عملکرد و رفتار بازرسان، ناظران و ارزیاب‌ها پیوسته از جهات گوناگون مورد ارزیابی قرار گیرد و نقاط ضعف آن‌ها شناسایی و یادآوری و اصلاح گردد.

۷) بازرس تحت تأثیر تعریف و تمجید بازرسی شونده در هنگام بازرسی و نظارت

قرار نگیرد.

۸) بازرس در هنگام خستگی، بازرسی را متوقف و در شرایط و زمان مناسب کار را ادامه دهد.

۹) در انجام بازرسی و نظارت از شتاب‌زدگی، عجله، زودباوری، سطحی‌نگری و احساسی برخوردکردن پرهیز و با دقت و سعهٔ صدر برخورد شود.

۱۰) در صورت ایجاد چالش، حاشیه سازی یا پرداختن به مسائل غیر ضروری و غیر مرتبط از سوی بازرسی‌شونده؛ بازرس با احترام و اقتدار موضوع را مدیریت کند.

فصل هفتم

ویژگی‌های بازرسی و نظارت کارآمد و اثربخش

ضرورت بازرسی و نظارت کارآمد و اثربخش

کارآیی، کارآمدی، اثربخشی و بهره‌وری از مقوله هایی است که امروزه در اغلب حوزه های علمی، اقتصادی، صنعتی و از جمله در حوزهٔ مدیریت از سوی اندیشمندان مورد بحث قرار گرفته است. سازمان‌ها روزبه‌روز به دنبال افزایش کارآیی و بهره‌وری هستند تا با کمترین هزینه، بیشترین بهره‌وری ممکن را به‌دست آورند. برای تحقق این هدف نیاز است که فرایندها و روش‌های انجام امور، اصلاح و بهینه شده و از پیشرفته‌ترین فناوری استفاده شود، بهترین متخصصان استخدام و به‌کارگیری شوند و با نظارت‌ها و بازرسی‌های هدفمند و دقیق سیستم‌ها و جریان امور به‌طور مستمر مورد پایش و کنترل قرار گیرد. بدیهی است به همان اندازه که در جهت بهبود تولید تلاش می‌شود، لازم است به کیفیت نظارت و کنترل نیز توجه شود، تاواقعیت‌ها دیده شود و نقص و انحرافی در جریان امور پنهان نماند. به‌همین منظور بحث کارآمدی و اثربخشی نظارت، کنترل و بازرسی امروز در سازمان‌ها بسیار مهم و با اهمیت است. این مهم مورد توجه مسئولان عالی‌رتبهٔ نظام نیز هست به‌گونه‌ای که مقام معظم رهبری در بخشی از سیاست های کلی برنامه پنجم توسعه درچارچوب سند چشم‌انداز بیست‌ساله نظام «تقویت و کارآمدکردن نظام بازرسی و نظارت، اصلاح قوانین و مقررات در جهت رفع تداخل میان وظایف نهادهای نظارتی و بازرسی» را مورد تأکید قرار داده‌اند. بنابراین موضوع کارآیی و اثربخشی نظارت، کنترل و بازرسی بسیار مهم است و باید از جنبهٔ نظری و عملی به این مسئله توجه ویژه‌ای بشود.

ویژگی‌های بازرسی و نظارت کارآمد و اثربخش

در مورد کارآیی و اثربخشی نظارت وکنترل و ویژگی های آن، نظرات متعددی بیان شده است و در اینجا به مهم ترین ویژگی های مشترک نظارت وکنترل اثربخش که

از سوی برخی اندیشمندان حوزهٔ مدیریت (رضائیان، استونر، رابینز، کونتز، جی.ال.ام.) اشاره می‌شود:

۱- دقت: اطلاعات باید دقیق باشد؛ زیرا ارزیابی دقت اطلاعات، یکی از عمده‌ترین عناصر در فرایند کنترل است که مدیر باید به آن توجه داشته باشد.

۲- به‌موقع بودن: گزارش‌های عملکرد باید هرچه سریع‌تر در اختیار مدیر قرار گیرد تا بتواند اقدامات اصلاحی را به‌موقع انجام دهد.

۳- مبتنی بر هدف و برنامه باشد: جهت حصول اطمینان از اجرای شایسته راهبردها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها کنترل باید مبتنی بر هدف و برنامه مشخصی باشد.

۴- کنترل باید معقول و قابل درک باشد: اگر بخواهیم کنترل مورد قبول باشد و به‌طور مؤثر اجرا شود، افراد مسئول کنترل باید شناخت کاملی از هدف و سازوکار آن داشته باشند.

۵- سیستم کنترل باید مقرون به صرفه باشد: کنترل مستلزم صرف هزینه و زمان است؛ بنابراین هزینه اجرای کنترل باید کمتر یا حداقل برابر فواید حاصل از سیستم کنترل باشد، در نتیجه تعیین هزینه‌های کنترل مشکل است؛ ولی با به‌حداقل‌رساندن آن می‌توان به این هدف رسید.

۶- کنترل باید در نقاط راهبردی انجام شود: از آنجا که کنترل تمام جنبه‌های فعالیت‌های کارکنان نه ممکن است و نه ضروری، کنترل باید در نقاط راهبردی انجام شود تا بر نتایج تأثیری حیاتی بگذارد. نقاط راهبردی، شامل مناطقی می شود که از استانداردها انحراف دارند یا مربوط به انحرافاتی است که موجب صدمات شدید می‌شوند؛ بنابراین کنترل این نقاط باعث کارآیی بیشتر می‌شود.

۷- کنترل باید عینی باشد: کنترل مؤثر به سیستم اندازه‌گیری عینی و دقیق نیاز دارد. معیار عینی را می توان در مورد کیفیت، کمیت، زمان و هزینه عملیات به‌کار برد، به هر حال جنبه‌های مهمی از عملکرد مدیر اجرایی را نمی‌توان به‌طور کمی اندازه‌گیری کرد.

۸- انعطاف پذیری کنترل: کنترل باید آنقدر قابلیت انعطاف داشته باشد که بتواند با تغییرات سازمان، برنامه‌ها، شرایط کاری و محیط خارجی منطبق شود.

۹- کنترل باید با تفاوت های فردی قابل انطباق باشد: سیستم کنترل باید با ویژگی های فردی و نیازهای افرادی که عملکرد آنان باید اندازه‌گیری شود، منطبق باشد. اگر استانداردهای گزارش های کنترل به شکلی نباشد که مدیر بتواند بفهمد، مطمئناً نمی‌تواند آن را به‌کار گیرد.

۱۰- کشف کنندگی: کنترل، باید خاصیت کشف انحراف استانداردها و اقدامات اصلاحی را داشته باشد؛ به عبارت دیگر کنترل باید هدف اصلاحی داشته باشد.

۱۱- کنترل باید متناسب با پست سازمانی باشد: مدیر تولید و مدیر فروش، هر یک به سیستم کنترل جداگانه‌ای نیاز دارند. سیستم کنترل باید به‌گونه‌ای طراحی شود که با نیازهای هریک از آنان متناسب باشد.

۱۲- تجدید نظر: سیستم کنترل هر چندوقت یک‌بار باید مورد تجدید نظر قرار گیرد، تجدید نظر باید از حیث زمانی، اقتصادی، عینیت، به‌موقع‌بودن و انعطاف انجام گیرد تا معلوم شود آنچه که باید مورد سنجش قرار گیرد، انجام یافته یا خیر؟ چنین تجدیدنظری ممکن است به اصلاح استانداردها و تغییر سیستم گزارش‌دهی منجر شود. به‌عبارتی بهترین سیستم کنترل آن است که عملکرد را به‌طور مؤثر، سریع و با صرفه مورد سنجش قرار داده، انحرافات را نشان دهد و به اقدامات اصلاحی در جهت کسب اهداف بینجامد. چنین سیستم کنترلی باید با توجه به مدیریت های تخصصی و ویژگی‌های هر سازمان طراحی شود.

عوامل مؤثر و کاربردی در ارتقای کارآمدی و اثربخشی بازرسی و نظارت

همان طور که پیش از این گفته شد، موضوع بازرسی و نظارت در سازمان‌ها بسیار ضروری و مهم است و این مهم زمانی می‌تواند اهمیت و نقش سازنده خود را بر حُسن جریان امور و بهبود عملکرد یک مجموعه نشان دهد و به‌عنوان یک ابزار مطمئن مدیریت را در اداره امور

کمک کند که از کیفیت، کارآمدی و اثربخشی برخوردار باشد. برای رسیدن به این سطح از بازرسی و نظارت و تحقق اهداف مورد انتظار از آن، عوامل و اقدامات کاربردی زیر ضروری به نظر می‌رسد:

الف) توجه به نقاط حیاتی و کلیدی جریان امور در بازرسی و نظارت

در بازرسی و نظارت باید به موضوعات مهم و کلیدی که در جریان مأموریت و عملکرد و وظایف یک مجموعه یا سازمان تأثیر گذارند، توجه شود؛ به این معنا که برخی از وظایف در یک مجموعه، محوری و حیاتی هستند و اگر درست انجام شوند، موفقیت آن مجموعه تا حدود زیادی تضمین می‌شود؛ ولی اگر نارسایی و ضعفی در جریان آن باشد، موفقیت و اهداف محقق نخواهد شد.

عوامل حیاتی موفقیت[1] (CSF)

به عواملی گفته می شود که در تحقق منافع نهفته در فرصت ها یا احتراز از خطرات و تهدیدات، نقش کلیدی دارند؛ اما در عین حال دستیابی به آنها با پیچیدگی همراه است و می توانند مانع اصلی یک سازمان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و دستیابی به اهداف مهم خود باشند؛ لذا سازمان باید آنها را شناسایی و تأمین نماید (ترک زاده، جزوه آموزشی دافوس ناجا، ۱۳۸۶).

به تعبیر دیگر می‌توان گفت عوامل حیاتی موفقیت تعدادی از حوزه های کلیدی در سازمان هستند که سازمان باید بر پایه ای منسجم برای دستیابی به رسالت خود در آن حوزه‌ها عملکرد خوبی داشته باشد و موفقیت سازمان در گرو آن‌ها است.

هرچه مدیران کوشش های نظارتی خود را در زمینه های استثنایی و نقاط بحرانی متمرکز کنند، اثربخشی نظارت آنان بیشترخواهد بود؛ ولی این اصل هنگامی بهترین نتیجه را دارد که مدیران به چیزهایی که بیشترین اهمیت را دارد روی آورند.

---

1. Critical Success Factors

(کونتر، ترجمه طوسی ۱۳۷۸: ۴۱۸)؛ بنابراین بازرسی باید به این نقاط در برنامه‌ریزی و کنترل توجه ویژه‌ای داشته باشد.

ب) تعیین استانداردها و شاخص‌های مناسب برای انجام نظارت و بازرسی

شاخص ها قلب نظام نظارت و ارزیابی هستند؛ به تعبیر دیگر نمادهایی هستند که وظایف و تکالیف سازمانی و میزان مورد انتظار و صحت فعالیت ها را نشان می‌دهند. پس لازم است که مجموعهٔ نظارت کننده در گام اول نسبت به تعیین و انتخاب موضوعات و اهداف بازرسی و نظارت، استانداردها و شاخص ها در قالب بازبینه‌های مربوط اقدام کند.

ج) گسترش بازرسی و نظارت در سطح سازمان به‌ویژه واحدهای اجرایی

علاوه بر توجه به موضوعات مهم و کلیدی در عملکرد سازمان، باید همهٔ بخش ها به‌ویژه قسمت های اجرایی و به‌اصطلاح سر انگشتان در برنامه‌ریزی بازرسی و نظارت مورد توجه قرار گیرد تا از هماهنگی و هم‌سویی همهٔ بخش ها، در اجرای صحیح مأموریت‌ها و تحقق اهداف اطمینان حاصل شود.

د) ایجاد مشارکت همهٔ حوزه‌های تخصصی و پشتیبانی در برنامه‌های بازرسی و نظارت

باید پذیرفت که بازرسی به‌تنهایی نمی تواند بر همهٔ امور سازمان و بخش های وابستهٔ آن کنترل و ارزیابی داشته باشد. از جهتی همهٔ مدیران وظیفه دارند که برحسن جریان امور در حوزهٔ کاری و مسئولیتی خود نظارت داشته باشند؛ بنابراین بازرسی سازمان، زمانی موفق است که بتواند با برنامه ریزی عمومی و تخصصی همهٔ حوزه ها و مدیران به‌ویژه بخش ستاد سازمان را در امر نظارت بر امور خود مشارکت دهد و عملکرد نظارتی آنها را نیز به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرار دهد.

هـ) ایجاد نظام خود نظارتی در سازمان

یکی از اقدامات و اموری که برای جامعیت و همه‌جانبه بودن نظارت وکنترل به‌ویژه کارآمدی و اثربخشی آن در سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد، موضوع خودنظارتی

است؛ تحقق این مهم مستلزم فراهم‌شدن شرایط و زمینه‌های لازم برای خودارزیابی توسط مدیران سازمان از عملکرد مجموعه تحت مسئولیت‌شان است؛ به عبارت دیگر سازمان باید سازوکاری را ایجاد کند که مدیران پیوسته عملکرد خود را بر اساس شرح وظایف تعیین‌شده مورد ارزیابی قرار دهند و ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکرد و موانع و مشکلات زیرمجموعه نسبت به تقویت نقاط قوت عملکرد و برطرف‌نمودن کاستی‌ها و ضعف‌های خود گام بردارند؛ بنابراین وجود نظام یا برنامه خودارزیابی در سازمان ها می‌تواند در کنار نظام رسمی و متداول بازرسی و نظارت که از سوی مدیران و دستگاه‌های بازرسی و نظارتی سازمان انجام می‌شود، به بهبود و پیشرفت عملکردها کمک کند.

و) توانمندی و مهارت بازرسان و ناظران در انجام بازرسی و نظارت

بازرسان و ناظران نقش بسیار محوری و اساسی در اجرای کیفی و اثربخش بازرسی و نظارت دارند. لذا لازم است ابتدا افراد وکارشناسانی که تخصص کافی را نسبت به موضوعات مورد بازرسی و نظارت دارند شناسایی و انتخاب و به‌کار گرفته شوند. نکته مهمی که ضرورت دارد مورد توجه قرار گرفته و استمرار یابد، بحث آموزش بازرسان و ناظران است که این مهم می‌تواند با ارزیابی عملکرد و مراقبت آن‌ها به‌صورت کلی و گروهی یا چهره به چهره انجام شود. یکی از ویژگی و مهارت‌هایی که بازرسان باید داشته باشند؛ توانمندی در اقناع سازی بازرسی شونده یا نظارت شونده نسبت به وجود نقاط ضعف عملکرد و پذیرش نتایج آن است. اقناع سازی نظارت شوندگان در پذیرش نتایج ارزیابی یک امر بسیار مهم و ضروری در فرایند بازرسی و نظارت است این موضوع آنقدر مهم است که مقام معظم رهبری حضرت آیت الله العظمی امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) می‌فرمایند:

« از فرمانده نیرو سؤال کنید، قانع‌اش کنید در مواردی برای رفع عیب و نقص آنقدر باید توضیح داد، هدایت کرد و پیگیری کرد تا طرف مقابل قانع شود، اگر قانع شد

مشارکت و همکاری در برطرف کردن افزایش می‌یابد».(منشور اشراف فرماندهی نیروهای مسلح، ۱۳۹۳:۷۴)

بنابراین بازرسان و ناظران باید از توان تبیین واقعی و منطقی گفتاری و نوشتاری نتایج بازرسی و نظارت در انتقال به بازرسی شونده و اقناع سازی او نسبت به پذیرش نتایج برخوردار باشد؛ یعنی چنانچه بازرس در هنگام بازرسی یا نظارت کاستی، نقص یا ضعفی در عملکرد مشاهده می‌کند با استدلال و به‌صورت تخصصی برای مسئول یا کارشناس ذی ربط واحد نظارت شونده بیان و حتی آن را نسبت به رفع ضعف‌ها آموزش و راهنمایی کند.

ز) انتخاب و به کار گیری روش مناسب برای انجام بازرسی و نظارت

برای انجام نظارت کارآمد و اثربخش می‌بایست از روش های مناسب و مقرون به صرفه استفاده گردد.

ح) کیفیت انجام بازرسی و نظارت

موضوع مهم در فرایند بازرسی و نظارت، کیفیت انجام آن است که این مهم با تعیین موضوعات کلیدی و حساس و استفاده از بازرسان و ناظران مجرب و کارآمد محقق خواهد شد و راه آن نیز آموزش و تربیت بازرسان و ناظران تواناست. برای انجام بازرسی مطلوب لازم است همهٔ مقدمات و ابزار مورد نیاز فراهم شود.

دقت و توانایی بازرسان و ناظران درارزیابی و سنجش دقیق و مناسب فعالیت‌ها و موضوعات و تشخیص درست آن موجب می شود که نتیجه بازرسی و نظارت به‌عنوان نقاط قوت (محاسن)، ضعف (معایب و نواقص) احصا و به شکل صحیح دسته‌بندی شود. در صورت تحقق چنین نتایج و شرایطی، کارآیی بازرسی و نظارت افزایش می یابد. در حقیقت وضعیت واقعی عملکرد یا چگونگی موضوع مورد بازرسی، به شکل واضح و روشنی مشخص می‌شود و نتایج درست و مطمئن، مبنای قضاوت و تصمیم‌گیری نهایی خواهد شد.

ط)کیفیت گزارش‌های بازرسی و نظارت

فرایند بازرسی و نظارت دارای گام هایی است که مهم ترین گام‌ها برنامه‌ریزی، سازماندهی، عملیات بازرسی وتهیه گزارش است. همهٔ این گام ها مانند یک خط تولید به هم پیوسته است. در یک نگاه کلی خروجی و محصول فرایند عملیات بازرسی و نظارت، «گزارش» آن است که این گزارش وضعیت و عملکرد یک مجموعه و یا چگونکی اتفاق یک حادثه را تبیین و نشان می‌دهد لذا باید از نظر شکل و محتوا و بر اساس یک ساختار مناسب تنظیم و گویای همهٔ ابعاد و نتایج عملی بازرسی و نظارت از موضوع مورد بازرسی باشد.که در این باره در فصل هشتم به تفصیل مطالبی بیان خواهد شد.

ی) توانمندی مدیران و دست اندرکاران اجرایی بازرسی و نظارت در امر هدایت و نظارت بر حُسن اجرای آن

دست‌اندرکاران اجرایی بازرسی یا نظارت باید توان هدایت و نظارت و مدیریت بر حُسن اجرای آن را در تمام مراحل داشته باشند به‌ویژه اینکه نظارت بر کار و عملکرد تیم‌های بازرسی یا نظارت در انجام نظارت و ارزیابی و تهیه گزارش‌های آن بسیار مهم و تأثیرگذار است.

ک) داشتن رویکرد آموزشی و اصلاح‌گرایانه دربازرسی و نظارت

یکی از نکات مهم و ارزشمندی که در بازرسی و نظارت باید مد نظر قرار گیرد، رویکرد آموزشی و اصلاحی است؛ یعنی مجموعه نظارت‌کنندگان صرفاً به‌دنبال شناخت ضعف ها و معایب و به اصطلاح عیب‌تراشی و مچ‌گیری نباشند؛ بلکه در صورت مشاهده ضعف، نقص یا عیب در عملکرد مجموعه نسبت به آموزش، راهنمایی و توجیه نظارت‌شوندگان در انجام درست امور و فعالیت‌ها همانند یک آموزگار و مربی دلسوز و خیرخواه اهتمام ورزند؛ به تعبیر دیگر در کنار نظارت، آموزش میدانی و چهره به چهره هم باشد. با توجه به تجربه کاری نگارنده در

بازرسی و نظارت‌ها، یکی از کارهای ضروری و ثمربخش نظارت و بازرسی، داشتن روحیه و رویکرد آموزشی و اصلاح‌گرایانه است. انگیزه، دانش، تخصص، تعهد و اشراف کافی بازرسان و ناظران به موضوعات موردارزیابی به این مهم و هدف کمک شایان و مؤثری می‌کند.

ل) انعکاس و پیگیری بموقع و مؤثر نتایج بازرسی و نظارت

معمولاً در اغلب بازرسی و نظارت‌ها، معایب و نواقصی از عملکرد واحدهای بازرسی شونده احصاء و پس از انجام فرایند لازم به آن‌ها منعکس می‌شود. ممکن است علاوه بر آن تصمیمات دیگری نیز در قالب مصوبات از سوی مدیریت سازمان اتخاذ و ابلاغ شود. بسیار مهم است که این نتایج به‌صورت هدفمند و هدایت‌کننده منعکس شود و مهم‌تر اینکه به‌موقع و با جدیت پیگیری شود. بررسی‌های اسنادی و میدانی نشان می‌دهد که تعداد زیادی از معایب و نواقص نتایج بازرسی و نظارت‌ها که به واحدهای بازرسی‌شونده منعکس می‌گردد، برطرف نمی‌شود و این موضوع به‌عنوان یک نقص و ضعف بزرگ و مکرر، همواره در فرایند بازرسی وجود داشته و دارد؛ بنابراین باید به این بخش کار بازرسی یعنی پیگیری رفع نقاط ضعف از سوی همهٔ عوامل بازرسی اعم از بازرسی و مدیریت سازمان و واحدهای بازرسی‌شونده به‌صورت جدی و قاطعانه توجه و برای تحقق آن نکات زیر عملی شود:

۱) احساس مسئولیت لازم در مدیران و کارکنان واحدهای بازرسی‌شونده برای رفع نقاط ضعف و نواقص موجود ایجاد شود.

۲) عملکرد واحدهای بازرسی شونده در رفع معایب، نواقص و نقاط ضعف یا مصوبات نتایج بازرسی و نظارت از طریق خودارزیابی و گزارش خوداظهاری با تعیین مهلت لازم به‌طور مستمر و مؤثر پیگیری شود.

۳) گزارش خودارزیابی وخوداظهاری واحد بازرسی شونده در مورد نتایج و میزان رفع معایب، نواقص و نقاط ضعف یا مصوبات دریافت و برای حصول اطمینان از

صحت و سقم گزارش خوداظهاری واحد بازرسی‌شونده، بازرسی و نظارت پیگیری میدانی به‌صورت تصادفی(رندوم) از برخی اقدام ها یا به‌طور کامل از همهٔ موارد انجام شود.

۴) مدیران، فرماندهان و کارکنانی که نسبت به رفع نقاط ضعف بی‌تفاوت بوده یا گزارش خلاف واقع ارائه می‌دهند، مورد مؤاخذه و برخورد جدی قرار گیرند.

م) رعایت اصول اخلاقی و ارزش‌ها (عدالت، انصاف، امانت‌داری، صداقت، رازداری)

انجام بازرسی و نظارت دقیق و کارشناسانه و با رویکرد آموزشی و اصلاح گرایانه می‌تواند به نظارت‌شوندگان در انجام بهتر وظایف سازمانی کمک کند. در عین حال رفتار، برخورد مناسب و رعایت امانت‌داری، رازداری، صداقت، عدالت و انصاف بازرسان و ناظران بسیار ضروری است زیراکه موجب اعتماد نظارت- شوندگان به نظر و قضاوت بازرسان و ناظران و در نتیجه پذیرش نتایج بازرسی و نظارت مانند ضعف‌ها و معایب می‌شود و اهتمام آن‌ها را در رفع ضعف‌ها به دنبال خواهد داشت.

نشانه‌ها و شاخص‌های تحقق اثربخشی بازرسی و نظارت

برای اینکه بازرسی و نظارت اثربخش باشد باید نشانه ها و شاخص هایی تعیین و در ارزشیابی ها مورد سنجش قرار گیرد. در مجموع می‌توان نشانه ها و شاخص مختلفی را برای کارآمدی و اثربخشی بازرسی و نظارت در نظر گرفت که در زیر به مهم ترین آن اشاره می‌شود:

۱- ارتقای وضعیت و عملکرد: بازرسی و نظارت اثربخش می‌تواند موجب ارتقای کمّی و کیفی وضعیت و عملکرد سازمان و واحد های زیرمجموعه نظارت شونده از نظر بهبود ارائه خدمات و انجام وظایف، فعالیت‌ها و اثربخشی آن شود و در نتیجه وضعیت و سطح عملکرد آن از ابعاد مختلف نسبت به پیش از بازرسی و نظارت ارتقا یابد.

۲- تحقق سیاست‌ها و راهبردها: انجام بازرسی و نظارت اثربخش می‌تواند موجب تحقق سیاست‌ها و راهبردهای سازمان شود.

۳- اجرای برنامه ها و تحقق اهداف: بازرسی و نظارت اثربخش می‌تواند موجب اجرا و پیشرفت صد درصد برنامه ها یا درصد بالای اجرا و پیشرفت برنامه ها و تحقق اهداف مربوط به آن در سطح سازمان گردد.

۴- افزایش نقاط قوت و محاسن عملکرد: انجام بازرسی و نظارت اثربخش موجب بهبود عملکرد و در نتیجه افزایش تعداد و کیفیت نقاط قوت و محاسن عملکرد سازمان نسبت به پیش از بازرسی و نظارت شود.

۵- کاهش نقاط ضعف و معایب عملکرد: بازرسی و نظارتی اثربخش است که انجام آن سبب شناخت دقیق نقاط ضعف و معایب عملکرد واحدهای نظارت شونده و در نتیجه رفع و کاهش آن نسبت به پیش از بازرسی و نظارت گردد.

۶- کاهش موانع و مشکلات و نواقص عملکرد و رفع آن: بازرسی و نظارت اثربخش باید موجب شناخت مشکلات، موانع و نواقص عملکرد واحدهای نظارت شونده و در نتیجه حل و کاهش آن شود.

۷- اتقان و ارتقای صحت گزارش ها و آمار عملکرد: بازرسی و نظارت اثربخش باید موجب اتقان، بهبود و ارتقای صحت گزارش ها و آمار عملکرد واحدهای نظارت‌شونده نسبت به پیش از بازرسی و نظارت شود.

۸- ایجاد اشراف مرکزیت سازمان نسبت به وضعیت و عملکرد سطوح مختلف زیرمجموعه: انجام بازرسی و نظارت کارآمد و اثربخش باید موجب شناخت بیشتر و اشراف واقعی و مطمئن مرکزیت سازمان نسبت به وضعیت و عملکرد سطوح مختلف زیرمجموعه در مقایسه با پیش از بازرسی ونظارت گردد.

۹- ایجاد تحرک، پویایی در بین بخش های مختلف سازمان برای انجام وظایف، تحقق اهداف و رشد و تعالی سازمانی: بازرسی و نظارت اثربخش باید موجب ایجاد تحرک، پویایی، بالندگی و تلاش روز افزون بخش های مختلف سازمان شود وآن‌ها را در انجام وظایف، تحقق اهداف، پیشرفت امور و رشد مجموعه ترغیب و تشویق کند.

۱۰– اصلاح و بهبود روش‌ها، و فرایندها: بازرسی و نظارت کارآمد و اثربخش می‌تواند موجب شناسایی روش‌ها و فرایندهای ناکارامد و در نتیجه اصلاح و بهبود آن‌ها گردد.

۱۱– ارتقای صحت عمل و سلامت اداری سازمان: اگر بازرسی ونظارت اثربخش باشد و در آن ضعف‌ها، انحراف‌ها شناسایی و برای رفع و اصلاح آن اقدام لازم انجام پذیرد می‌تواند تا میزان قابل ملاحظه‌ای در ارتقاء صحت عمل و سلامت اداری سازمان، بهبود برخوردها، رفتارها، پاسخگویی کارکنان و مدیران، تکریم ارباب رجوع و افزایش رضایتمندی ذی نفعان و خدمات گیرندگان مؤثر واقع گردد و از جنبهٔ دیگر موجب کاهش شکایات، تخلفات و جرائم کارکنان سازمان شود.

فصل هشتم

فرایند تهیه و تنظیم گزارش بازرسی و نظارت

فرایند تنظیم گزارش بازرسی

از نگاه کلی فرایند بازرسی و نظارت از دو مرحله تشکیل می‌شود. مرحله نُخست انجام عملیات بازرسی و نظارت و مرحله دوم تهیه وتنظیم گزارش نتایج آن است، اگر چه این دو مرحله هرکدام در جای خود حائز اهمیت هستند، اما تهیه یک گزارش مناسب و مطمئن از نتایج بازرسی و نظارت بدون داشتن اطلاعات دقیق و کافی که از طریق انجام عملیات بازرسی در صحنه بدست می‌آید، مقدور نیست. و از جهت دیگر بازرسی جامع و کامل هم بدون تهیه گزارش مطلوب، ناقص خواهد بود. بنابراین همان گونه که فراگیری و کسب دانش اصول عملی برای انجام بازرسی و جمع آوری اطلاعات مهم و ضروری است؛ فراگیری و بهره مندی از دانش و فن گزارش نویسی در بازرسی نیز مهم ولازم است و بازرسان باید اصول و قواعد مربوط به چگونگی تهیه وتنظیم گزارش بازرسی را بدانند تا بتوانند نتایج و محصول کار انجام بازرسی یا نظارت را به‌طور شایسته‌ای تنظیم و ارائه دهند.

بازرسان و ناظران باید مهارت تهیه گزارش جامع و متقن مبتنی بر مستندات و دلایل کافی را پس از اتمام عملیات بازرسی و نظارت داشته باشند و بتوانند نتایج بازرسی شامل، محاسن، معایب و نواقص عملکرد مجموعه بازرسی شونده را به درستی و به طور دقیق احصا و تبیین کنند. به همین منظور در این فصل فرایند و روش های تهیه و تنظیم گزارش بازرسی و نظارت از جنبه ساختار و اجزای گزارش، مراحل تنظیم، شرایط و ویژگی‌ها با ارائه الگوهای مربوط به آن بیان می‌شود.

گزارش‌نویسی

گزارش و گزارش نویسی مقوله‌ای است که از دیرباز مورد توجه انسان‌ها بوده و هم اکنون نیز است. گزارش در واقع مستند ساختن وقایع و اتفاقاتی است که در یک فعالیت رخ می‌دهند. بنابراین اگر گزارشی از کاری داده نشود، آن فعالیت در

همان‌جا تمام می‌شود و دیگران از آن بی‌خبر می‌مانند. یکی از علت‌های پیشرفت سریع علم در قرون اخیر پخش سریع گزارش دستاوردهای علمی در سراسر جهان بوده است. انسان‌ها برای اینکه بتوانند فعالیت‌های خود را به صورت گویا و شفاف به اطلاع دیگران برسانند، چهارچوب و قواعدی کلی برای نوشتن گزارش‌های خود تهیه و تدوین کرده‌اند که با پیشرفت‌های علم این چهارچوب‌ها نیز تغییرمی یابند. (معینی، وب سایت یخار، ۱۳۸۸/۶/۲۱)

تعریف گزارش

گزارش از نظر لغوی

پیش از اینکه گزارش را به‌عنوان یک پدیده در نظر آوریم، آشنایی با مفهوم این کلمه ضروری به نظر می‌رسد.

فرهنگ معین ذیل کلمه گزارش این توضیح را آورده است: « (اسم مصدر) انجام دادن، پرداخت، تادیه، تبلیغ، بیان و اظهار، شرح، تفصیل، تفسیر، ترجمه، صرف، خرج و تعبیر». در فرهنگ فارسی غلامرضا انصاف‌پور نیز این واژه به این گونه معنا شده است: «اسم مصدر گزاردن، شرح یک رویداد، اطلاع دادن + تفسیر ». در لغت‌نامه دهخدا نیز مصدر این کلمه را مورد نظر قرار دهد: «گزاردن: (مصدر) گزاریدن،گزاشتن، جزو اول ویچار (شرح کردن، توضیح دادن) سانسکریت ویچارتی (سنجیدن، تأمل کردن، وارسی کردن).. ادا کردن، انجام دادن، به‌جاآوردن چنانچه در نماز... رسانیدن... خواب گزاردن: تعبیرکردن خواب».

گزارش، در واقع تفسیر یک چیز یا واقعه است. این تعریف در عین مختصر بودن تعریف کاملی است.

گزارش در لغت به معنی به جای آوردن، انجام دادن، اظهارنظر کردن، در میان نهادن و شرح و تفسیرکردن است. (سجادی،۱۳۹۰ج ۱: ۲۳۲)

گزارش از نظر اصطلاحی

گزارش در اصطلاح به مطلبی گفته می شود که از شرح، تفسیر، بیان، تحلیل مطالب و نیز علل مسائلی خاص گفتگو کند. در زبان انگلیسی"،O REPOR،"درمعنی گزارش دادن استفاده می‌شود که ریشه لاتین دارد، واز"ARE،REPOR" به معنی «باز پس آوردن» یا «بازگشت اطلاعات» گرفته شده است. (معینی، همان)

تعریف گزارش بازرسی

همان گونه که بیان شد گزارش بازرسی درحقیقت فرایند عملیات بازرسی و نتایج آن را توصیف می‌کند و باید از یک ساختار منظم و کیفیت محتوا و نتیجه گیری منطقی برخوردار باشد.

براساس تعریف کلی می‌توان گفت که گزارش بازرسی [1] عبارت است از: « به تحریر درآوردن اطلاعات و حقایق به‌دست آمده از نتایج بازرسی با روشی منظم و تجزیه‌وتحلیل منطقی علل مسائل و مشکلات موجود و ارائه راه‌حل‌های مفیدو سازنده در جهت رفع آن »

اهمیت گزارش‌نویسی در بازرسی

نوشتن ابزار مهمی در دست بازرسان است. اما این نوشتن با چه هدف و برای چه مخاطب و مرجعی تهیه و ارائه می‌شود و در بارهٔ چه موضوعی است، دارای تفاوت‌هایی می‌باشد.

گزارش‌های بازرسی معمولاً به‌عنوان سند رسمی نتایج ارزیابی عملکرد سازمان و بررسی موضوع مورد نظر محسوب می‌شوند. گزارش‌ها ممکن است به نظر همکاران، رؤسا و مدیران سازمان‌ها، مراجع قضایی و سایر دستگاه‌های نظارتی برسند. گزارش های بازرسی می‌توانند نقش تأثیرگذاری در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران و

1. Monitoring Reports

بهره‌برداری قضایی مراجع ذی‌صلاح داشته باشد. و چه بسا به دقت مورد بررسی و حتی خرده‌گیری قرار گیرند و به‌عنوان قرینه‌ای برای اقامهٔ دعوا علیه تهیه‌کننده گزارش نیز به‌کار گرفته شود.

لذا تنظیم گزارش بازرسی و نظارت بسیار مهم است و باید جدی گرفته شود، گزارش‌هایی که اغلاط املایی، ضعف دستوری یا نارسایی‌های نگارشی دارند یا با بی‌دقتی تنظیم شده‌اند، نظر خواننده و بهره‌بردار را به نویسنده گزارش و موضوع و نتایج آن در هاله‌ای از تردید قرار می‌دهد.

اگرچه گزارش های بازرسی ممکن است از نظر شکل و محتوا با یکدیگر متفاوت باشند؛ اما همهٔ آنها هدف واحدی را تعقیب می‌کنند و آن عبارت است از «ثبت و انتقال اطلاعات نتایج بازرسی با روشی منظم، شفاف و دقیق برای مخاطبین یا بهره‌برداران آن»

گزارش‌نویسی مؤثر در بازرسی، یعنی نگارش نتایج مربوط به یک موضوع یا واقعه و یا ارزیابی عملکرد یک واحد سازمانی به همان شکلی که واقعیت‌ها وجود داشته است.

گزارش بازرسی که صادقانه و بر مبنای اطلاعات درست و دقیق نوشته شده باشد، قضاوت‌کننده‌ای است که برجستگی‌ها، ضعف‌ها و نواقص موضوع مورد تحقیق را به روشنی انعکاس می‌دهد و به خواننده و تصمیم‌گیرنده، امکان واکنش منطقی را می‌دهد.

گزارش بازرسی اساسی ترین مرحله بازرسی است. این گزارش‌ها مبنای کار مرحله کنترل و در نتیجه نظارت است. این گزارش‌ها به‌وسیلهٔ مسئولان مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در واقع نتایج کار بازرسی در گزارش‌ها منعکس می‌شود که در واقع آینه تمام‌نمای کار بازرسی است. (عاصمی‌پور،۲۰۳:۱۳۸۰)

بنابراین گزارش مطلوب بازرسی آن است که همانند آینه‌ای واقعیت‌های عملکرد یا چگونگی واقعه را به طور روشن نشان دهد به‌گونه‌ای که مطالب و نتایج برای خواننده و مرجع بهره‌بردار و تصمیم‌گیرنده ذی‌صلاح به قدری شفاف و قابل درک باشد که در هنگام مطالعهٔ آن تصور کند که خودش بازرس و بررسی کننده عملکرد یا موضوع بوده است.

ساختار و اجزای گزارش بازرسی و نظارت

به‌طور کلی یک گزارش از سه بخش یا رکن اصلی تشکیل می‌شود که عبارت است از: مقدمه، متن و نتیجه.

در گزارش بازرسی هم این سه رکن ضروری است و باید مدنظر قرار گیرد تا گزارش از پیوستگی، نظم، ترتیب وتوالی منطقی و موضوعی برخوردار باشد. معمولاً محورهای گزارش بازرسی و نظارت بستگی به نوع و موضوع بازرسی و روش اجرای آن دارد؛ به‌عنوان مثال اجزای گزارش نتایج بازرسی برنامه‌ای با نظارت تخصصی مشترک است؛ اما با محورهای گزارش بازرسی ناگهانی یا نامحسوس تفاوت دارد یا اینکه گزارش بازرسی و بررسی درخصوص یک واقعه با سایر گزارش های بازرسی فرق می‌کند؛ اما در مجموع برای بیشتر روش‌های بازرسی می‌توان ازگزارش با قالب و اجزای مشترک استفاده کرد.

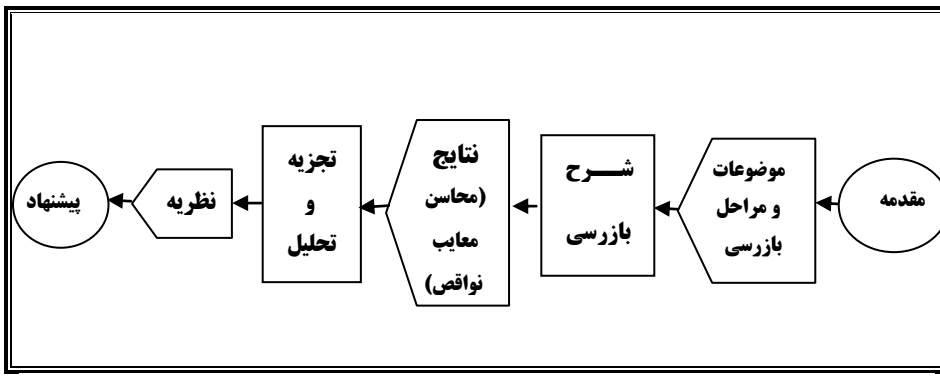
وجود ساختار مناسب برای گزارش بازرسی کمک می‌کند که اطلاعات جمع‌آوری شده و نتایج بدست آمده در عملیات بازرسی و نظارت برمبنای آن دسته‌بندی و تنظیم و تبیین شود و به‌عنوان یک سند معتبر مورد بهره‌برداری قرارگیرد. لذا برهمین اساس و ضرورت از سوی مؤلف، ساختار گزارش بازرسی با ویژگی‌های مورد انتظار طراحی گردیده است. این ساختار منعطف بوده و برای انواع بازرسی و نظارت و روش‌های رایج آن، نمونه سازی شده و به‌عنوان یک الگو در بازرسی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مورد استفاده قرار می‌گیرد. ساختار

کلی گزارش بازرسی و اجزای تشکیل‌دهندهٔ آن برابر نگاره شماره (۱) و روند نمـای مراحل تنظیم گزارش بازرسی طبق نگاره شماره (۲) طراحی و نمایش داده می‌شود.

ساختار کلی و اجزاء گزارش بازرسی و نظارت	
مقدمـه	**مقدمه:** ..... **موضوعات و مراحل بازرسی:** .....
متـن	**شرح موضوعات و مراحل بازرسی (شرح بازرسی):** .....
نتیـجه	**محاسن:** ..... **معایب:** ..... **نواقص:** ..... **تجزیه وتحلیل:** ..... **نظریه (نتیجه):** ..... **پیشنهادها:** .....

نگاره شماره (۱)

روند نمای مراحل تنظیم گزارش بازرسی



نگاره شماره (۲)

همان‌طور که در ساختار و روند نمای بالا نمایش داده می‌شود در تهیهٔ گزارش بازرسی یا نظارت، اجزای مشترک زیر وجود دارد که پیرامون هرکدام توضیحاتی اجمالی بیان می‌شود:

الف- مقدمه

ب- محورها و مراحل بازرسی (بررسی)

ج- شرح بازرسی

د- محاسن

هـ- معایب

و- نواقص

ز- تجزیه وتحلیل

ح- نظریه (نتیجه)

ط- پیشنهاد

الف)مقدمه

در این قسمت انگیزه و هدف بازرسی و نظارت (دستور سلسله‌مراتب یا برنامه‌ها،

مشخصات بازرس یا بازرسان، تاریخ شروع، تاریخ پایان، موضوع بازرسی یا نظارت و محل بازرسی) ذکر می‌شود. در واقع شش فاکتور معمول به شکل زیر بیان می‌شود:

- **چه؟** (هدف، منظور و موضوعات بازرسی و نظارت)
- **چگونه؟** (روش بازرسی و نظارت)
- **چرا؟** (اجرای برنامه، دستور یا علت خاص برای بازرسی یا بررسی موضوع)
- **کِی؟** (زمان شروع و پایان بازرسی و نظارت و مدت انجام آن)
- **کی؟** (مشخصات بازرسان و ناظران)
- **کجا؟** (محل بازرسی و نظارت)

ب) محورها و مراحل بازرسی

محورها و مراحل بازرسی عبارت است از موضوعات، فعالیت‌ها و اقداماتی که جهت انجام بازرسی یا بررسی یک موضوع توسط بازرس یا تیم بازرسی صورت می‌گیرد؛ به‌عبارت دیگر محورها و موضوعات بازرسی و مراحل انجام آن در این بخش تعیین و مورد بررسی قرار می‌گیرند و عنوان آن در ابتدای گزارش قید می‌شود. در واقع «تابلوی ورودی به ساختمان گزارش بازرسی» این قسمت از گزارش است که خواننده با مطالعهٔ آن از موضوع و محورهای بازرسی آگاه می شود که به‌عنوان نمونه به برخی از مواردی که ممکن است در بازرسی‌ها انجام شود، اشاره می‌شود:

۱) مصاحبه با افراد در مورد موضوع
۲) بررسی اسناد و مدارک مربوط به موضوع مورد بازرسی
۳) بررسی صحنه و بقایای به‌جامانده، مدارک، اشیا، صورت‌جلسه و...
۴) بازرسی و بررسی میدانی
۵) اجرای سوژهٔ واقعی یا فرضی در مورد چگونگی عملکرد یا برخورد و رفتار
۶) دریافت نظریه مردم یا افراد خدمات‌گیرنده دربارهٔ عملکرد از طریق نظرسنجی
۷) دریافت تصویر و عکس از صحنه و موضوع یا دلایل و مدارک آن

۸) تحقیق و بازجویی از افراد ذی‌ربط در موضوع یا واقعه
۹) اخذ نظریه کارشناسان و...
۱۰) ذکر هر اقدامی که در بازرسی و بررسی موضوع لازم بوده و انجام شده است.

ج) شرح بازرسی

کلیهٔ اقداماتی که فهرست و عناوین آن در قسمت موضوعات و مراحل بازرسی آمده و مورد بازرسی یا بررسی قرار گرفته است، باید در قسمت شرح بازرسی با توصیف وضعیت و عملکرد واحد مورد بازرسی و ارزیابی به‌طور مشروح بیان شود؛ به‌عبارت دیگر توضیح و توصیف کامل هریک از محورها و مراحل بازرسی با جزئیات آن تشریح می‌شود؛ به‌عنوان مثال چنانچه در جریان رسیدگی و بررسی یک موضوع با فردی مصاحبه شود، در «قسمت محورها و مراحل بازرسی» تنها نوشته می‌شود «مصاحبه با...»؛ ولی در قسمت شرح بازرسی متن کامل مصاحبه با فرد مورد نظر با ذکر عین گفته‌ها و عبارات وی قید می‌شود؛ درحقیقت شرح بازرسی، شاکله و محتوای اصلی گزارش بازرسی است؛ بنابراین محاسن، معایب و نواقص باید بعد از شرح بازرسی استخراج شود. در شرح بازرسی و گزارش بازرسی علاوه بر توصیف کامل نتایج عملیات بازرسی، آمار فعالیت‌ها و عملکرد، برابر جداول امکانات و تجهیزات و... می‌تواند توصیف شود، منتهی برای جلوگیری از حجیم‌شدن گزارش، لازم است که جداول جزو پیوست‌ها و ضمایم قرار گرفته و با قید واژه «مدرک شماره...» یا «پیوست شماره...» به آن استناد شود.

نکتهٔ مهم و مورد تأکید اینکه بازرس باید نتایج کلیهٔ بررسی‌ها و تحقیقات اسنادی و میدانی خود؛ همچنین نتایج مشاهدات، سنجش و ارزیابی را که دربارهٔ موضوعات مورد نظر به‌دست آورده در قسمت شرح بازرسی ثبت و توصیف کند. می‌توان گفت « شرح بازرسی در حکم خزانهٔ گزارش بازرسی است»؛ لذا باید مبنا و محل ثبت همهٔ اطلاعات جمع‌آوری‌شدهٔ بازرسی باشد؛ یعنی هر نتیجه‌گیری که در

گزارش بازرسی می شود، باید در متن و محتوای شرح بازرسی موجود و قابل بهره‌برداری و استناد باشد.

نکتهٔ دیگر اینکه مراحل اشاره‌شده بیشتر در مواردی است که محورها، فعالیت‌ها و شاخص‌های بازرسی کلی بوده و در حین بازرسی از جنبهٔ کیفی بررسی می شود و به‌اصطلاح نمره کمی به آن داده نمی‌شود و رویکرد آن تحقیقی و کشفی یا به‌اصطلاح سؤال‌محوری است؛ یعنی هرچه روند عملیات بازرسی به جلو می‌رود سؤالات دیگری طرح و بررسی می شود، تا زمانی که نتیجه لازم حاصل شده و امر بازرسی کفایت کرده و پایان پذیرد؛ ولی اگر مبنای بازرسی و ارزیابی بازبینه باشد، نیازی به شرح بازرسی به گونه‌ای که توضیح داده شد، نیست؛ بلکه پس از تنظیم بازبینه برابر مراحل تعریف شده، نتایج از طریق معمولی یا نرم‌افزار مربوطه ثبت و استخراج می‌شود و توصیف چگونگی انجام هر فعالیت مطابق ستون مقابل آن از لحاظ کمی و کیفی درج می‌شود؛ لذا ضرورتی به نوشتن و ثبت نتایج بازبینه در شرح بازرسی نیست.

د) محاسن

إنَّ اللَهَ مَعَ الَّذِینَ ا تَّقَوا وَ الَّذِینَ هُمُ مُحسِنُونَ (نحل/ ۱۲۸)

همانا خداوند یار و یاور متقیان و نیکو کاران است.

محاسن جمع حُسن است و حُسن (امص) از نظر لغت به معنی زیبایی، جمال، نیکویی، رونق، فروغ، خوشی، خوبی، حسن سیرت، حسن خلق و کمال ذات احدیت آمده است. (لغت‌نامه دهخدا:۱۳۵۳)

حُسن از نظر اصطلاحی در ادبیات بازرسی و نظارت، به اقدامات و فعالیت‌های کامل، برجسته و فوق‌العاده‌ای گفته می‌شود که در انجام وظایف سازمانی در بالاترین سطح وانتظار مطابق با معیارهای پیش‌بینی‌شده یا فراتر از آن، از سوی کارکنان یا مدیران مسئول صورت گرفته است.

- **حالت‌های مختلف حُسن**

در زیر حالت‌های مختلف حُسن بیان و ساختار ساده آن نمایش داده شده است لذا اقدامات و فعالیت‌هایی را می‌توان حُسن تلقی کرد که دارای یکی از این حالت ها و شرایط باشد:

۱- وظیفه یا فعالیت به طور کامل و در بالاترین میزان کیفیت و نتیجه مورد انتظار انجام شده و با معیار پیش‌بینی‌شده کاملاً منطبق است.

حداکثر کیفیت و نتیجه مورد انتظار + انجام کامل فعالیت = حُسن

۲- وظیفه یا فعالیت همراه با ابتکار و خلاقیت و فراتر از وظایف سازمانی و معیار مورد انتظار انجام شده است.

(همراه با ابتکار وخلاقیت) کیفیت و نتیجه بالاتر از حد انتظار + انجام کامل فعالیت = حُسن

- **انواع حُسن**

حُسن قابل تعمیم: حُسنی که قابلیت انتشار و الگوبرداری، تسری و اجرا در سایر واحدها را داشته باشد، «حُسن قابل تعمیم» می گویند.

حُسن خاص: حُسنی که به لحاظ ویژگی ها و شرایط خاص حاکم بر یک واحد به‌طور اختصاصی در همان واحد وجود دارد و قابل تعمیم و انتشار به سایر واحدها نیست.

حُسن مشترک: اگر هم زمان از چند موضوع یا قسمت مختلف یا مشابه، بازرسی و نظارت به‌عمل آید و شاخص‌ها و محورهای ارزیابی بین آنها مشترک باشد؛ مانند بازرسی یا نظارت از پنج موضوع یا قسمت که دارای بازبینه مشترک هستند، چنانچه نتیجهٔ ارزیابی یک فعالیت در همه یا بیشتر آنها حُسن و تکرار شود، آن فعالیت «حُسن مشترک» تلقی خواهد شد.

قواره ثبت محاسن در گزارش بازرسی و نظارت

ردیف	شرح حسن	قابل تعمیم	خاص رده
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....

- **نحوهٔ توصیف و بیان حُسن در گزارش بازرسی و نظارت**

در گزارش بازرسی و نظارت باید به میزان، کیفیت و نتایج فعالیت یا وظیفه مطلوب که حُسن محسوب شده به‌طور روشن اشاره شود. و کلی گویی در بارهٔ موضوع و بکار بردن عباراتی مانند « مناسب بود »، « خوب بود » و امثال آن کفایت نمی کند. در جدول زیر چگونگی توصیف کامل و ناقص حُسن به‌صورت مقایسه‌ای بیان شده است.

شرح حسن	کیفیت توصیف
اقدام و پیگیری لازم و مؤثر در جمع‌آوری کلیهٔ خودروی توقیفی و مصادره‌ای به تعداد ۸۸ دستگاه از سطح شهرستان‌ها در سال ۱۳۹۹ انجام و به پارکینگ شورا انتقال یافته و نگهداری می‌شود.	کامل
اقدام و پیگیری در جمع‌آوری خودروی‌های توقیفی و مصادره‌ای از سطح شهرستان‌ها در سال ۱۳۹۹.	ناقص

هـ) معایب

معایب، جمع عیب است و عیب از نظر لغت به معنی نقیصه، نقص و بدی است (فرهنگ عمید، ج سوم، ۱۷۴۱).

عیب از نظر اصطلاحی در ادبیات بازرسی و نظارت عبارت است از: وظیفه و فعالیتی که به‌علت بی‌توجهی، سستی و سهل‌انگاری از سوی کارکنان یا مدیران مسئول به موقع و به‌طور صحیح انجام نشده است یا میزان انجام و کیفیت آن با میزان و معیار پیش‌بینی شده یا مورد انتظار فاصله دارد.

به تعبیر دیگر عیب عبارت است از: سستی و سهل‌انگاری فرد یا قسمت در انجام وظیفه یا فعالیت مورد انتظاری که با وجود داشتن مسئولیت، فرصت، اختیار و امکانات لازم انجام نشده و موجب توقف، عقب‌ماندگی یا انحراف از برنامه شده است.

- **حالت‌های مختلف عیب**

در زیر حالت‌های مختلف عیب بیان و ساختار ساده آن نمایش داده شده است:

۱- عدم انجام وظیفه یا فعالیت به لحاظ بی‌توجهی، سستی و سهل‌انگاری فرد مسئول با وجود داشتن وظیفه، اختیار، امکانات و زمان کافی برای انجام آن.

(به لحاظ سستی و سهل‌انگاری در انجام) عدم انجام وظیفه = عیب

۲- انجام ضعیف یا ناقص وظیفه یا فعالیت به لحاظ بی‌توجهی، سستی و سهل‌انگاری فرد مسئول با وجود داشتن وظیفه، اختیار، امکانات و زمان کافی برای انجام آن.

(به لحاظ سستی و سهل‌انگاری در انجام) انجام ضعیف و ناقص وظیفه = عیب

۳- وظیفه یا فعالیت انجام‌شده توسط فرد مسئول؛ فاقد کیفیت و نتیجه مورد انتظار بوده است.

(به لحاظ سستی و سهل‌انگاری در انجام) عدم کیفیت و نتیجه مورد انتظار + انجام وظیفه = عیب

۴- انجام ضعیف یا ناقص وظیفه یا فعالیت به لحاظ بی‌توجهی، سستی و سهل‌انگاری فرد مسئول و پایین‌بودن کیفیت و نتیجه مورد انتظار.

(به لحاظ سستی و سهل‌انگاری در انجام) ضعف کیفیت و نتیجه مورد انتظار + انجام ناقص وظیفه فعالیت = عیب

نکته: ممکن است یک فعالیت به‌طور کامل انجام شود اما کیفیت یا نتیجهٔ مورد انتظار را نداشته باشد؛ بنابراین اقدام بدون کیفیت و نتیجه عیب خواهد بود.

عدم توجه در پیگیری رفع مشکلات و نواقص موجود مجموعه از سوی فرد مسئول به لحاظ اینکه وظیفه او بوده و زمان لازم را داشته است، عیب تلقی می‌شود.

- **انواع عیب**

عیب اساسی: عیب اساسی آن است که فعالیت یا وظیفه به دلیل بی‌توجهی یا سهل‌انگاری، انجام نشده یا انجام آن فاقد کیفیت و نتیجه مورد انتظار بوده و موجب توقف یا انحراف فعالیت و یا اجرای برنامه‌ها شود.

عیب جزئی: عیب جزئی آن است که فعالیت یا وظیفه به دلیل بی‌توجهی یا سهل‌انگاری، ضعیف یا ناقص انجام شده و یا فاقد کیفیت و نتیجه مورد انتظار بوده و موجب کندی یا عقب ماندگی انجام فعالیت و اجرای برنامه‌ها شود.

عیب مشترک: اگر همزمان از چند موضوع یا قسمت مختلف یا مشابه، بازرسی و نظارت به‌عمل آید و موضوع فعالیت‌های مورد ارزیابی بین آن قسمت‌ها، مشترک باشد؛ چنانچه یک وظیفه یا فعالیت مشترک درهمه یا بیش از نیمی از قسمت ها به دلیل بی‌توجهی، سستی و سهل‌انگاری افراد مسئول ضعیف یا ناقص انجام شده و یا فاقد کیفیت و نتیجه مورد انتظار باشد به‌عنوان «عیب مشترک» آنها تلقی می‌شود.

قواره ثبت معایب در گزارش بازرسی و نظارت

ردیف	شرح عیب	مرجع رفع	مهلت رفع
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....

- **نحوهٔ توصیف و بیان عیب در گزارش بازرسی و نظارت**

در گزارش بازرسی و نظارت باید چگونگی و میزان کاستی و ضعف فعالیت انجام‌شده؛ مانند عدم انجام یا نقص در انجام و همچنین عدم کیفیت یا ضعف کیفیت و نتیجه آن که ناشی از بی‌توجهی و سهل‌انگاری فرد یا واحد مسئول است، به‌طور روشن بیان شود.

و از کلی گویی موضوع یا به‌کار بردن عباراتی مانند « مناسب نبود »، « خوب نبود »، « نامطلوب بود »، « ضعیف بود » و امثال آن پرهیز شود. در جدول زیر چگونگی توصیف کامل و ناقص حُسن به صورت مقایسه‌ای بیان شده است.در جدول زیر چگونگی توصیف کامل و ناقص عیب به‌صورت مقایسه‌ای بیان شده است.

شرح عیب	کیفیت توصیف
جلسات شورای هماهنگی مبارزه با مواد در سال ۱۳۹۹ برابر نُرم ابلاغی ستاد مبارزه با مواد مخدر تشکیل نشده است؛ به گونه ای که از شش جلسه ابلاغی و پیش بینی شده فقط سه جلسه برگزار گردیده است.	کامل
ضعف در برگزاری جلسات شورای هماهنگی مبارزه با مواد مخدر.	ناقص

نکات مهم:

نکته اوّل: رفتار، برخورد و رویکرد بازرس در صحنه بازرسی بسیار مهم است زیرا هرچه رفتار بازرس در هنگام بازرسی دلسوزانه و خیرخواهانه و به دور از سرزنش و تحقیر و با هدف و رویکرد آموزشی و اصلاحی باشد، پذیرش نتایج بازرسی به ویژه نقاط ضعف و معایب از سوی بازرسی شونده بهترخواهد بود. لذا بازرسان باید طوری رفتار و عمل کنند که بازرسی شونده عیوب کارش را از طرف بازرس یک هدیه بداند برای تحقق چنین رویکردی؛ فرمودهٔ امام صادق (علیه السلام) برای بازرسان و بازرسی شوندگان راهنما و راهگشا است که می‌فرمایند:

أَحَبُّ إِخْوَانِی إِلَیَّ مَنْ أَهْدَی (اِلیّ) عُیُوبِی إِلَیَّ (بحارالانوار، ج۷۴:۲۸۲)

« محبوب‌ترین برادران من کسی است که کاستی‌هایم را به من هدیه بدهد.»

مقام معظم رهبری حضرت آیت الله العظمی امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) در رابطه با این حدیث می‌فرمایند: « نشان دادن عیوب، هدیه کردن است. کأنّه یک لطفی است در حق او، منظور از عیوب فقط عیوب شخصی نیست؛ بلکه عیوب مجموعه نیز هست. مدیر،

وظیفه‌اش می‌داند که در مقابل عیوب از مجموعه‌اش دفاع کند. » (دیدار رئیس و مسئولان سازمان بازرسی کل کشور با مقام معظم رهبری تاریخ: ۸۲/۲/۶)

نکته دوّم: اگرچه مدیران و کارکنان برجریان امورخود و زیرمجموعه نظارت و مراقبت دارند لیکن بعضی از نقاط ضعف و اشکالات از چشم آنها پنهان می‌ماند اما از نگاه غیر و بیرونی دیده می‌شود در همین رابطه مقام معظم رهبری حضرت آیت الله العظمی امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) می‌فرمایند:

« انسان، خود متوجه عیوب خودش نیست. اگر در چهره، هیأت و لباس ما عیب باشد، آنکه در مقابل اوست بهتر می‌بیند. اگر یک مخبر صادق وجود داشته باشد که بگوید عیب شما اینهاست، ما خیلی خوشحال باید باشیم و قدر بدانیم.» (همان)

و) نواقص

نواقص، جمع نقص است و در ادبیات بازرسی و نظارت به مجموعه اقدامات و فعالیت‌های ضعیف یا غیر قابل قبولی گفته می‌شود که به‌علت کاستی‌ها، کمبودها، مشکلات سازمان یا نداشتن اختیارات و امکانات لازم انجام نشده است.

نقص: نقص(مص) از نظر لغت به معنی کم‌شدن، کاسته‌شدن، کمی وکاستی آمده است. (فرهنگ عمید، ج سوم، ۲۴۱۱).

نقص در اصطلاح عبارت است از: وظیفه یا فعالیت مورد انتظاری که به لحاظ وجود کاستی‌ها و کمبودها و مشکلات سازمان یا نداشتن اختیارات و امکانات به‌موقع انجام نشده است.

تعریف و اجزای تشکیل‌دهندهٔ نقص برابر فرمولی ساده در زیر نمایش داده می‌شود.

(نداشتن امکانات، منابع و اختیارات) عدم انجام فعالیت = نقص

- **انواع نقص**

نقص اساسی: نقص اساسی، آن است که فعالیت به‌دلیل وجود کاستی‌ها و کمبودها و مشکلات سازمان یا نداشتن اختیارات و امکانات انجام نشده است و موجب توقف

انجام امور، برنامه‌ها، اقدامات محوری و وظایف ذاتی می‌شود.

نقص جزئی: نقص جزئی، آن‌است که وظیفه یا فعالیت به دلیل وجود کاستی‌ها و کمبودها و مشکلات سازمان یا نداشتن اختیارات و امکانات به طور کامل یا در حد انتظار انجام نشده است و موجب کندی یا توقف در اجرای برنامه‌ها، اقدامات محوری، وظایف ذاتی و پیشرفت امور می‌شود.

نقص مشترک: اگر همزمان از چند موضوع یا قسمت مختلف یا مشابه، بازرسی و نظارت به عمل آید و برخی وظایف وامور بموقع به علت وجود کاستی‌ها و کمبودها و مشکلات واحد و یکسان سازمانی انجام نشده باشد؛ به‌عنوان «نقص مشترک» آن قسمت‌ها تلقی خواهد شد.

قواره ثبت نواقص در گزارش بازرسی و نظارت

ردیف	شرح نقص	مرجع رفع	مهلت رفع
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....

- **نحوهٔ توصیف و بیان نقص**

در بیان نقص باید به چگونگی و میزان کاستی،کمبود و موانع انجام وظیفه یا فعالیت و همچنین علت آن اشاره شود. در جدول زیر چگونگی توصیف کامل و ناقص نقص به‌صورت مقایسه‌ای بیان شده است.

شرح نقص	کیفیت توصیف
دبیرخانه شورا فاقد فضای مناسب جهت برگزاری مزایده خودروهای مصادره‌ای است.	کامل
مزایده خودروهای مصادره‌ای به علت برخی مشکلات انجام نشده است.	ناقص

- **نکات مهم در بارهٔ چگونگی احصای نقاط قوت و ضعف نتایج بازرسی و نظارت**

احصای نقاط قوت (محاسن) و نقاط ضعف (معایب و نواقص) درانجام بازرسی و نظارت پایه و اساس یک گزارش خوب بازرسی است که باید مبتنی بر بررسی دقیق و صحیح وظایف، فعایت‌ها، برنامه‌ها و عملکرد واحدی‌های مورد بازرسی و نظارت باشد و نقاط قوت (محاسن) باید مؤید اقدام شایسته و برجسته فعالیت و عملکرد و نقاط ضعف نیز نشان‌دهندهٔ نارسایی‌ها، بی‌توجهی‌ها، کم‌کاری ها یا موانع موجود در مسیر انجام امور باشد؛ بنابراین هرگونه تجزیه‌وتحلیل، قضاوت و نتیجه‌گیری در گزارش بازرسی و نظارت باید مستند به نقاط قوت و ضعف احصاشده در نتایج بازرسی و نظارت باشد و در احصای محاسن، معایب و نواقص نکات زیر مد نظر قرار گیرد:

۱- وظایف، فعالیت‌ها، عملکرد یا موضوعات با دقت از نظر میزان و چگونگی انجام و همچنین کیفیت و نتیجهٔ در صحنهٔ عمل مورد بررسی قرار گرفته و با معیارها و شاخص‌های پیش‌بینی‌شده تطبیق و مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد.

۲- محاسن، معایب و نواقص با تعاریف و عناصر تشکیل‌دهندهٔ آن منطبق باشد.

۳- محاسن، معایب و نواقص احصاء شده به‌گونه‌ای باشد که حالت عملکرد را از جنبه مثبت (حُسن) یا منفی (عیب) به‌طور واضح و روشن توصیف کند.

۴- با نگاه به همه نقاط و زوایای عملکرد واحد یا موضوعی که تحت بررسی است نکته‌ای مورد غفلت و فراموشی واقع نشود.

۵- نقاط قوت و ضعف احصاشده واقعی بوده و قابل دفاع و ارائه باشد.

۶- در توصیف محاسن از واژه‌های کلی مانند «مناسب بود»، «مطلوب بود» «خوب بود» و... و در توصیف معایب نیزاز واژه‌هایی مانند «نامناسب بود »یا «نامطلوب بود» و امثال آن استفاده نشود؛ بلکه موضوع،کمیّت وکیفیت آن به‌طور واضح بیان شود. زیرا بیان کلی محاسن به ویژه معایب، ضعف را به درستی نشان نمی دهد و واحد بازرسی یا نظارت شونده در جریان جزئیات آن قرار نمی گیرد و در نتیجه به علت

ابهام یا کلی گویی رفع نخواهد شد و یا اقدامات کلی خواهد بود.

ز) تجزیه‌وتحلیل نتایج بازرسی و نظارت

تجزیه‌وتحلیل سیستم عبارت است از شناخت جنبه‌های مختلف سیستم، چگونگی عملکرد اجزای تشکیل‌دهندهٔ آن و نحوه و میزان ارتباط بین آنها به‌منظور دستیابی به مبنایی جهت طراحی و اجرای یک سیستم مناسب‌تر. تجزیه وتحلیل سیستم به ما کمک می کند تا موقعیت کنونی سازمان را به‌خوبی درک کنیم، از جریان کار مطلع شویم و آن را مورد ارزیابی قرار دهیم و برای رفع نارسایی‌ها و مشکلات، بهترین راه‌حل را انتخاب و توصیه کنیم؛ بنابراین تجزیه وتحلیل سیستم را می توان بررسی سیستم های فرعی یا زیرسیستم های موجود در سازمان تعریف کرد که به‌منظور کسب اطمینان از مناسب‌بودن روش های جاری و ارزیابی میزان اثربخشی آنها انجام می‌شود. (زاهدی، ۱۳۸۹: ۴۰)

واژه تجزیه‌وتحلیل از ترکیب دو کلمه تجزیه به معنی جداکردن، جزء به جزء کردن یا تفکیک کردن اجزای مهم و مربوط به هم و تحلیل به معنی گره‌گشایی یا ارائه راه حل و پاسخ تشکیل شده است.

موشکافی در امری به‌منظور یافتن نقاط قوت و ضعف، انحرافات، موانع اجرایی و در نهایت ارائه پیشنهادها و راه‌حل‌های منطقی و قابل اجرا برای رفع مشکلات و تصمیم و تقویت یا حفظ محاسن است. به عبارت روشن‌تر تجزیه‌وتحلیل سلسله اقداماتی است که از طریق آن می‌توان به عمق علل و عوامل وقوع یک امر (پدیده) پی برد و پس از برطرف کردن ابهامات موجود، پیشنهادهای سازنده و ثمربخش ارائه کرد.

- **تعریف عملیاتی تجزیه‌وتحلیل**

در واقع تجزیه‌وتحلیل فرایند بررسی و پردازش اطلاعات دریافتی و تطبیق آن با شاخص‌ها و معیارهای تعیین‌شده و ارائه راهکارهای مطلوب و منطقی است.

با توجه به تعاریف یادشده، تعریف عملیاتی و کاربردی زیر از تجزیه وتحلیل در بازرسی و نظارت ارائه می‌شود.

« ارائه تصویر روشن و واقع بینانه از وضعیت و عملکرد موجود یک سازمان مبتنی بر نتایج بازرسی و نظارت با بیان نقاط قوت و ضعف، نارسائی ها، موانع اجرایی و ارائه پیشنهادها و راه حل های منطقی و قابل اجرا برای رفع ضعف‌ها ، موانع و مشکلات و بهبود عملکرد ».

- **هدف تجزیه‌وتحلیل**

هدف از تجزیه وتحلیل سیستم، ایجاد اصلاح و بهبود در وضع سازمان، از طریق یافتن رویه‌ها و روش‌های بهتر انجام کار است. (زاهدی، ۱۳۸۹: ۴۰)

- **اهمیت و ضرورت تجزیه‌وتحلیل**

یکی از مهم‌ترین بخش‌های گزارش بازرسی، تجزیه‌وتحلیل آن است. در واقع پس ازانجام بازرسی و نظارت و احصاء نقاط قوت و ضعف، محاسن، معایب، نواقص عملکرد مجموعه باید نقاط قوت ونقاط ضعف و علل ضعف، ناکارآمدی‌ها، مسائل، موانع و مشکلات و ارتباط آنها با یکدیگر مستند به اطلاعات بدست‌آمده در عملیات بازرسی و نظارت مورد نقد و تجزیه وتحلیل قرار گیرد. ممکن است یک گزارش بازرسی یا بررسی از یک واقعه و موضوع دارای حجم زیادی از اطلاعات و مطالب؛ مانند محاسن، معایب، نواقص، آمارها و سایرمستندات باشد و درک موضوع را برای مقام مسئول و تصمیم‌گیرنده مشکل کند؛ بنابراین به کمک تجزیه وتحلیل می توان نتایج بدست‌آمده را دسته بندی کرد. عواملی که در موفقیت یا عدم موفقیت یا وقوع یک حادثه دخالت و نقش مؤثر داشته‌اند؛ اعم از عوامل اصلی یا فرعی مشخص شوند؛ وضعیت گذشته با وضعیت موجود و مطلوب و مورد انتظار از ابعاد مختلف مقایسه شود و در آن نارسایی‌ها، چالش ها یا فرصت‌ها احصاء و مطرح گردد. در حقیقت روح و پیام نتایج وگزارش بازرسی در بخش تجزیه و تحلیل است و می توان از طریق تجزیه وتحلیل تصویر روشن و واقع‌بینانه‌ای با استنباط و استنتاج نهایی از

عملکرد واحد بازرسی‌شونده یا عوامل مؤثر در واقعه را به‌عنوان نظریه و نتیجهٔ نهایی بیان کرد؛ بنابراین از طریق تجزیه‌وتحلیل می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

- پالایش، تجمیع و همسان‌سازی اطلاعات ناهمگون
- شناخت وضعیت موجود سازمان و میزان تأثیر هر یک از اجزا در موفقیت یا عدم موفقیت و به‌طور کلی ارائه تصویر شفاف و روشن از عملکرد آن سازمان
- اشراف لازم بر آخرین وضعیت و نتایج عملکرد سازمان با استفاده از روش تقاطع اطلاعات
- شناخت نقاط قوت وضعف عملکرد و ریشه‌یابی و تبیین علت وجود آن و همچنین ارائه اظهارنظر و پیشنهادهای پیشگیرانه و اصلاحی لازم در جهت بهبود عملکرد
- اخذ تصمیم صحیح، بموقع و منطقی؛ همچنین دستیابی به راه‌حل‌های مؤثر و جدید برای رفع مشکلات
- ارتقای کیفیت گزارش‌ها و کاربردی‌کردن اطلاعات

- **معیارهای تجزیه‌وتحلیل در بازرسی و نظارت**

هرگونه سنجش، تطبیق، مقایسه و قضاوت در مورد وضعیت و عملکرد یک مجموعه یا سازمان در تجزیه و تحلیل نتایج بازرسی و نظارت باید مبتنی بر اصول، ارزش‌ها، معیارها و استاندارهای تعریف شده و مورد قبول آن باشد لذا در تجزیه و تحلیل نتایج بازرسی و نظارت موارد زیر می‌تواند مبنا و معیار قرار گیرد:

- اهداف، سیاست‌ها، تدابیر، برنامه‌های مصوب و وظایف سازمانی
- قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و ضوابط ابلاغی
- معیارها و شاخص‌های مصوب برای انجام امور و سنجش و ارزیابی عملکرد
- گزارش‌های ارزیابی وضعیت و پیشرفت برنامه‌ها
- نتایج نظارت‌های ستادی، بازرسی‌ها و بازدیدها
- نتایج ارزیابی عملکرد و اقدامات مربوط به سنوات گذشته در هر موضوع

- **مراحل تجزیه‌وتحلیل نتایج بازرسی و نظارت**

به‌طور کلی می توان برای تجزیه وتحلیل نتایج بازرسی و نظارت سه مرحله را در نظر گرفت که عبارت‌است از:

مرحلهٔ اول: جمع‌آوری اطلاعات

این مرحله از مراحل مهم تجزیه‌وتحلیل نتایج بازرسی و نظارت است که در عملیات بازرسی و نظارت با استفاده از روش های گوناگون ارزیابی و در نتیجه اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری می‌شود، هرچه درستی و دقت اطلاعات بیشتر باشد، احتمال شناخت واقعیت و رسیدن به راه حل مناسب برای رفع مشکل نیز بیشتر خواهد شد.

در واقع مرحله جمع‌آوری اطلاعات از همان نقطه آغاز عملیات بازرسی و نظارت شروع می‌شود بنابراین در این مرحله باید دقت شود که اطلاعات واقعی و قابل استناد و اطمینان بدست آید و عملکرد و وضعیت سازمان مورد بازرسی را به درستی نشان دهد.

مرحلهٔ دوم: طبقه‌بندی اطلاعات

شخص بازرس که تا این مرحله، تمام همت خود را صرف جمع‌آوری اطلاعات از منابع گوناگون کرده است، ممکن است خود را با انبوهی از اطلاعات پراکنده مواجه ببیند. او برای آنکه به این اطلاعات خام معنا ببخشد و آنها را برای مراحل بعدی آماده سازد، لازم است که این اطلاعات را به طریقی ساده و قابل فهم، طبقه‌بندی کند و نظم بخشد. در این مرحله، اطلاعات برحسب رابطه‌ای که با یکدیگر دارند و بر مبنای اولویت، طبقه‌بندی می شوند. اطلاعات زائد، حذف شده و اطلاعات مفید، منظم شوند. به‌طور کلی طبقه‌بندی عبارت است از «مرتب‌کردن اطلاعات در گروه‌های گوناگون بر طبق یک روش منطقی و عقلایی که از پیش، تعیین شده است». (زاهدی، ۱۳۸۹، ۴۵)

شیوه طبقه‌بندی، به ماهیت موضوع و نوع اطلاعات کسب‌شده بستگی دارد. در این مرحله تحلیلگر، اطلاعات گردآمده را در جای مناسب خود قرار می‌دهد، آنها را در جداول و نمودارها طبقه‌بندی می کند یا با روش‌های دیگری تنظیم می‌کند و به این ترتیب، تجزیه‌وتحلیل و تعبیر و تفسیر آنها را آسان می‌سازد.

در پایان بازرسی و نظارت و پس از ارزیابی فعالیت ها، دو گروه اطلاعات حاصل می شود؛ گروه اول اطلاعات کیفی است و شامل نقاط قوت و ضعف یا محاسن، انجام وظیفه، معایب و نواقص خواهد بود و گروه دوم اطلاعات کمّی است که شامل درصد موفقیت عملکرد، آمار فعالیت ها و عملکرد، آمار امکانات و تجهیزات و غیره است که در زیر نمونه‌ای از آن طبقه‌بندی شده است.

نتایج و اطلاعات کیفی	نتایج و اطلاعات کمی
- محاسن	- درصد موفقیت عملکرد سازمان یا واحد؛
- معایب/ ضعف ها	- آمار فعالیت‌ها و عملکرد عمومی سازمان؛
- نواقص/ کمبودها	- آمار میزان خدمات اداری؛
- چالش‌ها / مسائل / موانع	- آمار وقوع و کشف جرایم؛
- فرصت‌ها	- آمار میزان تولید؛
- ابتکار و خلاقیت‌ها	-آمار و درصد رضایتمندی خدمات گیرندگان؛
-	-.....

مرحلهٔ سوم: تجزیه‌وتحلیل اطلاعات

در این مرحله، اطلاعات و نتایج حاصله طی فرایند منطقی و منظم مورد تجزیه‌وتحلیل قرار می گیرد.

- **فرایند تجزیه‌وتحلیل**

در تجزیه وتحلیل باید تصویر روشن و شفافی از آخرین وضعیت موضوع و پیشرفت برنامه‌ها از طریق تقاطع اطلاعات، ریشه‌یابی نقاط قوت و ضعف؛ همچنین با شناخت عوامل موفقیت یا عدم موفقیت به‌صورت توصیفی، جداول مقایسه‌ای، رسم نمودار و غیره ارائه شود. برای این مهم و انجام تجزیه‌وتحلیل مناسب گام‌های زیر ضروری است.

الف) تبیین وضعیت و عملکرد موجود

برای تبیین وضعیت و عملکرد موجود مجموعه یا واحد مورد ارزیابی، لازم است اطلاعات جمع‌آوری شده و نتایج بازرسی یا نظارت برحسب موضوع و ارتباط آن‌ها در محورهای زیردسته بندی و مورد تحلیل قرار گیرد:

۱- نقاط قوت و محاسن عملکرد از نظر موضوع دسته بندی و نقش و تأثیری که در موفقیت‌ها، اجرای برنامه‌ها، حُسن انجام امور، وظایف، تحقق اهداف و بهبود عملکرد داشته اند،تبیین و توصیف شود.

منظور از نقاط قوت در بازرسی و نظارت، اقدامات برجسته و محاسن مهم یا مشترکی است که در انجام مطلوب و نتیجه بخش وظایف، مأموریت یا عملکرد یک یا چند واحد سازمانی وجود داشته و موجب موفقیت و حُسن اجرای امور و تحقق اهداف شده است؛ مانند مدیریت کارآمد که حاکی از برنامه‌ریزی صحیح، به کارگیری مناسب منابع، هدایت و رهبری مطلوب و نظارت مؤثر برحسن انجام امور مجموعه است.

۲- نقاط ضعف، معایب و نواقص عملکرد از نظر موضوع دسته بندی وضمن بیان علل وعوامل وجود آن، نقش و تأثیری که در توقف، کندی، عدم اجرای برنامه‌ها، مأموریت‌ها، وظایف، تحقق اهداف و عملکرد یا انحراف از آن داشته‌اند، تبیین وتحلیل شود و راه کارهای رفع و حل آن ارائه گردد.

منظور از نقاط ضعف در بازرسی و نظارت، معایب و نواقص مهم یا مشترکی است که بر اساس نتایج ارزیابی از عملکرد سازمان یا چند واحد سازمانی وجود داشته و باعث ضعف یا عدم اجرای درست امور، وظایف، مأموریت، عملکرد و تحقق اهداف شده است؛ مانند ضعف و ناکارآمدی مدیریت که ناشی از عدم برنامه‌ریزی، به‌کارگیری نامناسب منابع و ضعف در هدایت و نظارت بر امور است.

۳- مسائل، مشکلات وچالش های اساسی موجود که مانع از عدم اجرای برنامه ها یا عدم موفقیت عملکرد مجموعه شده است، بیان و راه کارهای حل و مواجهۀ با آن ارائه گردد.

۴- فرصت های موجود و راه های بهره گیری از آن در جهت اجرای برنامه‌ها، مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان یا مجموعه بیان و تحلیل گردد.

۵- میزان کارایی، اثربخشی و خروجی عملکرد، نتایج، دستاوردها و پیامدها در انجام فعالیت‌ها و اجرای برنامه‌ها توصیف و تحلیل شود.

۶- نقش و کارآمدی فرماندهی و مدیریت بر مبنای وظایف مدیران (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و نظارت) با بیان ویژگی ها و اقدامات مؤثر مدیریت در انجام امور و موفقیت‌ها یا ضعف‌ها وکاستی‌ها که موجب موفقیت یا عدم موفقیت عملکرد و وضعیت موجود مجموعه شده است، مورد تحلیل قرار گیرد.

ب) مقایسه وضعیت موجود با وضعیت گذشته؛

با ملاحظۀ نتایج بازرسی و نظارت، وضعیت و عملکرد موجود مجموعه با استناد به نقاط قوت و ضعف، آمار فعالیت ها و عملکرد، درصد موفقیت، میزان اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف، میزان اثربخشی با وضعیت گذشته مقایسه و روند وضعیت و عملکرد، پیشرفت‌ها و پس‌رفت‌ها در محورها و موضوعات مهم یا در همه موضوع‌ها و خروجی آن و نیز دلایل و عوامل مؤثر در آن مورد تجزیه‌وتحلیل قرارگیرد.

ج) مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب

در این مرحله باید وضعیت وعملکرد موجود با استناد به نتایج ارزیابی در موضوعات و محورهای مهم مانند نمره عملکرد، میزان تحقق اهداف، کمّیت و کیفیت خدمات و سایر مؤلفه ها و شاخص های کلیدی با اهداف و معیارهای مورد انتظارکه در وضعیت مطلوب پیش بینی و هدف‌گذاری شده است مقایسه و فاصله بین آنچه که وجود دارد با آنچه که باید باشد تعیین و بیان شود و چنانچه ضعف یا مسائل و

مشکلاتی مانع از تحقق اهداف و رسیدن به وضعیت مطلوب شده است با استدلال بیان و راهکارهای لازم برای رفع ضعف‌ها، موانع و چالش‌ها در راه رسیدن به وضعیت مطلوب ارائه شود.

کارایی و اثربخشی عملکرد

همان طورکه پیش از این اشاره شد یکی از موضوعاتی که لازم است درتجزیه وتحلیل نتایج بازرسی و نظارت و ارزیابی عملکرد سازمان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد، کارایی و اثربخشی عملکرد است، با این توضیح که اقدامات انجام‌شده در این فرایند چه اندازه صحیح، هماهنگ و مناسب بوده است و تا چه میزان در دستیابی به اهداف و تحقق آن مؤثر واقع شده است. برای بررسی میزان کارآیی و اثربخشی لازم است به این مقوله ها و همچنین کارآمدی و بهره‌وری به‌طور اجمال پرداخته شود؛ زیرا کاربرد آنها در فرایند بازرسی و نظارت زیاد است؛ لذا بازرسان باید به این مفاهیم و نحوهٔ کاربرد صحیح آن آشنایی داشته باشند:

اثربخشی[1]

به مؤثربودن برنامه ها، فعالیت ها و اقدامات انجام‌شده که دستیابی به هدف را ممکن می‌سازد، اثربخشی گفته می‌شود. در اثربخشی، تحقق اهداف و رضایت‌مندی کارکنان باید وجود داشته باشد.

کارآیی

عبارت است از استفادهٔ بهینه از منابع و تلف‌نکردن آن برای رسیدن به اهداف سازمان و به تعبیر دیگر تحقق اهداف با کمترین هزینه و امکانات.

- در کارآیی جنبهٔ کمی امور و در اثر بخشی جنبهٔ کیفی امور مد نظر است.
- در کارآیی بهره‌برداری صحیح از منابع مد نظر است.
- در کارآیی دستیابی به اهداف مد نظر است؛ ولی در اثربخشی دست‌یافتن به آن

1. Effectiveness

- کارآیی یعنی اجرای درست کارها و اثربخشی یعنی اجرای کارهای درست
مثال: سرعت عمل در انتقال بیمار قلبی به بیمارستان با بهترین امکانات، کارآیی عملیات است؛ ولی اگر اقدامات درمانی نتیجه‌ای نداشته باشد، فاقد اثربخشی است. بنابراین کارآیی و اثربخشی لزوماً همسو و همراه نیستند.
از نگاه دیگر کارآیی عبارت است از نسبت کار انجام‌شده بر کار مورد انتظار.

$$\text{کارآیی} = \frac{\text{نسبت کار انجام‌شده}}{\text{کار مورد انتظار}}$$

کارا (کارآمدی)[1]

استفاده مدبرانه از منابع و نیروی انسانی همراه با ابتکار و خلاقیت و کارآفرینی در جهت پیشبرد کار و اهداف سازمان.

بهره‌وری[2]

عبارت است از پارامتری که از عوامل تقسیم برون‌داد به عوامل درون‌داد به‌دست می‌آید؛ به تعبیر دیگر، بهره‌وری سودی است که از حاصل تقسیم درآمد بر هزینه‌های تمام‌شده به‌دست می‌آید.
بهره‌وری= به‌دست‌آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، مهارت‌های نیروی انسانی برای ارتقای سطح عملکرد و رفاه و...

کارآیی + اثربخشی = بهره‌وری

اجرای درست کارها + اجرای کارهای درست = بهره‌وری

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{برون‌داد}}{\text{درون‌داد}}$$

1. efficiency
2. productivity

مقصود از بهره‌وری

عملکرد بهتر، ایجاد رقابت، رضایتمندی و علاقه‌مندی کارکنان است.

نکته: هریک از گام‌های هشت‌گانه یادشده در فرایند و مراحل تجزیه‌وتحلیل می‌تواند به تناسب شرایط و حجم اطلاعات به‌دست‌آمده از عملیات بازرسی در جمع‌بندی نتایج وگزارش بازرسی یا نظارت مورد بهره‌برداری قرار گیرد؛ بنابراین الزامی به استفاده از تمام آنها در یک گزارش نیست.

ح) نظریه (نتیجه)

نظریه در حقیقت همان استنباط، قضاوت و نتیجه‌گیری نهایی و پایانی است که در انتهای تجزیه‌وتحلیل از موضوع، عملکرد و وضعیت موجود یا مطلوب و دلایل آن می‌شود. نظریهٔ نهایی باید به‌صورت گویا و شفاف و مبتنی بر استنباط، استنتاج و قضاوت صحیح حاصله از نتایج کیفی و کمی بازرسی و نظارت بیان و ارائه شود. به‌عنوان مثال (با استناد به نتایج تجزیه‌وتحلیل) «عملکرد سازمان در اجرای وظایف مربوط به مبارزه با مواد مخدر در حد خوب ارزیابی می‌شود» یا اینکه «بر اساس نتایج حاصله، واحد سعی و تلاش خود را در جلوگیری از مشکلات با درنظرگرفتن امکانات و توان موجود به‌عمل آورده است» نظریه باید متقن، صریح و قابل دفاع باشد. نظریه می‌تواند در انتهای تجزیه‌وتحلیل و بدون ذکر عنوان یا به جای تجزیه‌وتحلیل بیان شود؛ لذا از این جهت دارای دو کاربرد در گزارش‌ها است:

۱- کاربرد مستقیم: زمانی است که بازرسی یا بررسی مربوط به یک موضوع جزئی یا یک موردِ واحد است؛ مانند بازرسی نامحسوس در مورد نحوهٔ رفتار یک مدیر با کارکنان که نیاز به تجزیه وتحلیل ندارد؛ بلکه می‌توان عملکرد مدیر را پس از ذکر محاسن و معایب و در قالب «نظریه» به‌طور مختصر و کوتاه بیان کرد.

۲- کاربرد غیر مستقیم: زمانی است که پس از تجزیه‌وتحلیل و در انتهای آن براساس نتایج به‌دست‌آمده در مورد موضوع یا عملکرد واحد اظهار نظر شود؛ به تعبیر دیگر

زمانی است که پیوستگی بین مراحل تجزیه‌وتحلیل ضروری است؛ برای مثال: «باتوجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده، عملکرد ستاد مبارزه با مواد مخدر استان به لحاظ برنامه‌ریزی، تعاملات هدف‌مند و پیگیری‌های مؤثر، جمع‌آوری و درمان معتادان، رضایت‌بخش است».

ط) پیشنهاد / راهکار

پیشنهاد یا راهکار عبارت است از: توصیه و ارائهٔ اقدامات ضروری برای رفع نقاط ضعف، معایب، نواقص، نارسایی‌ها، موانع، مشکلات، چالش‌های موجود و یا اصلاح، بهبود و ارتقاء وضعیت و عملکرد سازمان در اجرای مطلوب وظایف و تحقق اهداف.

یکی از ضرورت‌ها وگام‌های سازنده و اثربخش نظارت و بازرسی، انتخاب و ارائه راهکارها و پیشنهادهای مناسب و منطقی برای اصلاح امور و رفع نقاط ضعف، معایب، نواقص، نارسایی ها و مشکلات موجود و ارتقای وضعیت و عملکرد سازمان یا مجموعه است. بنابراین پس از انجام نظارت یا بازرسی، چنانچه نقاط ضعف، مشکلات یا چالش‌هایی در سازمان وجود دارد که مانع از انجام وظایف و مأموریت‌ها و تحقق اهداف گردیده یا درآینده خواهد شد باید راهکار و پیشنهادهای مناسب برای رفع آن ارائه شود. پیشنهاد و راهکار می‌تواند برای موارد زیر ارائه شود:

الف) رفع نقاط ضعف، معایب، نواقص، مسائل، نارسائی ها و مشکلات موجود و اصلاح فرآیندها و امور جاری

ب) ارتقای وضعیت و عملکرد سازمان در رسیدن به وضع مطلوب

ج) تعمیم نقاط قوت و محاسن کلیدی در سایر بخش‌های سازمان

د) قدردانی و تشویق مدیران، کارکنان و عناصر خلّاق و شایسته سازمان

هـ) برخورد و تنبیه عناصر کم کار و متخلف

ویژگی‌های راهکارها و پیشنهادها

راهکارها و پیشنهادها باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

۱- مبتنی‌بر بررسی و نتایج بازرسی و نظارت باشد.

۲- در راستای تحقق اهداف سازمان باشد.

۳- با راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان یا اسناد بالادستی همخوانی داشته باشد.

۴- مطابق و هماهنگ با قوانین و مقررات عمومی کشور و سازمان باشد.

۵- برای اصلاح امور، برطرف‌شدن مشکلات، معضلات و ضعف‌های موجود یا بهبود نظامات، انجام امور و عملکرد سازمان باشد.

۶- منطقی، قابل اجرا ، شفاف، صریح و گویا بوده و از کلی‌گویی پرهیز شود.

۷- از نظر کمّی و کیفی امکان‌پذیر و قابل اجرا باشد.

۸- مرجع و مسئول اجرای پیشنهاد به‌طور واضح تعیین شود و شاید لازم باشد برای اجرای یک پیشنهاد یک یا چند مرجع همکاری کنند.

۹- مدت زمان اجرای پیشنهاد تعیین و امکان‌پذیر باشد. برای تعیین مهلت رفع باید زمان منطقی و ممکن پیش‌بینی شود.

۱۰- حتی‌الامکان برای حل مشکل یا موضوع به‌جای یک پیشنهاد، چند راهکار یا پیشنهاد ارائه شود.

قواره ثبت پیشنهادها

ردیف	متن پیشنهاد	مرجع رفع	مهلت رفع
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....

نکات مهم در مورد سطح‌بندی گزارش‌های بازرسی و نظارت

۱- بازرسان باید گزارش کامل و مشروحی را دربارهٔ موضوعی که مورد بررسی یا بازرسی قرار می‌دهند، تهیه و به بازرسی سازمان یا سلسله‌مراتب مربوط ارائه کنند؛

یعنی کلیهٔ جزئیات و مراحل بازرسی و بررسی در گزارش با رعایت ترتیب و توالی، محورها و قواره مربوطه آورده شود؛ به عنوان مثال متن مصاحبه با افراد به طور کامل در شرح گزارش ذکر شود.

۲- بازرسی سازمان پس از دریافت گزارش بازرسان و ضمن پرهیز از جزئی‌نگری و بیان مسائل اصلی، گزارش نهایی را با رعایت ترتیب و توالی و قواره مربوط تنظیم و برای سلسله‌مراتب سازمان مانند ریاست یا معاون ذی‌صلاح ارائه کند؛ گفتنی است در این سطح از گزارش نیازی به ذکر متن کامل و جزئیات مصاحبه افراد نیست؛ بلکه مهم‌ترین قسمت از مصاحبه که نشانهٔ تأیید، رضایت‌مندی یا انتقاد و نارضایتی است با حفظ امانتداری و اصل تعابیر، کلام و اظهارنظر فرد ذکر شود و حسب ضرورت مشروح گزارش بازرسان به پیوست آن قرار گیرد.

۳- این نکته همواره باید مورد توجه بازرسان یا بازرسی سازمان باشد که حجم زیاد گزارش نشانهٔ کمال و کیفیت کار نیست؛ بلکه ذکر واقعیت‌ها، نکات اصلی، شفاف‌بودن، گویابودن و به‌ویژه ارائهٔ تصویر و ترسیم واقعی از یک واقعه یا عملکرد یک واحد یا سازمان می‌تواند زمینه‌ای برای آگاهی و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مناسب مدیریت سازمان باشد.

۴- محتوای گزارش باید به‌گونه ای باشد که مدیر مجموعه یا خواننده آن کاملاً در جریان امور و وضعیت قرار گرفته که گویا خودش شاهد صحنه یا بازرس بوده است و بتواند با اطمینان قضاوت کند و تصمیم بگیرد.

۵- شرایط اساسی یک گزارش بازرسی مانند صحت، رعایت اختصار، ارتباط مطالب و جملات، رعایت نظم و ترتیب، جامع و کامل‌بودن در تنظیم آن کاملاً مد نظر قرار گیرد.

۶- در اثبات مفاد گزارش به مستندات، مدارک، دلایل، قوانین و مقررات استناد شود و به پیوست گزارش قابل ارائه باشد. (چناریان:۱۳۹۱، ۱۲۹)

- **شرایط اساسی یک گزارش مطلوب بازرسی**

همان طور که پیش از این بیان شد نتایج عملیات بازرسی و نظارت باید در قالب یک گزارش مناسب تهیه و ارائه می‌شود برای تهیه یک گزارش جامع و مطلوب بازرسی باید شرایط زیر مدنظر قرار گیرد این ویژگی و شرایط عبارت‌اند از:

۱- صحت گزارش

- گزارش باید به‌طور دقیق منطبق با واقعیت موجود، مشهود و مکشوف در حین عملیات نظارت و بازرسی تهیه و تنظیم شود و ناظر یا بازرس خداوند و وجدان خود را در نظر داشته باشد.

- برای اثبات نظرات و دلایل باید از سوابق، مستندات و مدارک قابل لمس استفاده کرد.

- از نقل قول غیر قابل استناد پرهیز شود.

۲- رعایت اختصار

- گزارش باید گویا و ساده باشد و به اصل موضوع و مسئله بپردازد و از ذکر جزئیاتی که با قضیه ارتباط ندارد یا مطالب زائد، غیر ضروری و نامربوط در گزارش خودداری شود.

۳- ارتباط مطالب و جملات

- گزارش باید واضح، دقیق و مرتبط با موضوع باشد؛ بنابراین باید مطالب طولانی را در قالب جملات کوتاه قرار داد و به‌خاطر داشت که بهترین سخن آن است که کوتاه و پرمعنی باشد. (همان، ۱۳۰)

- قواعد دستور زبان فارسی به خصوص تقدم و تأخر فاعل، مفعول، فعل و... در گزارش مد نظر قرار گیرد.

- ترتیب توالی در بیان وقایع مربوط به قضیه رعایت شود.

۴- رعایت نظم و ترتیب

گزارش باید در قالب و چارچوب شناخته‌شده و قوارهٔ یا الگوی مصوب و تعیین شده

تهیه شود؛ مانند مقدمه، موضوعات و مراحل بازرسی، شرح بازرسی، نتایج بازرسی، محاسن، معایب، نواقص، تجزیه وتحلیل، نظریه و پیشنهاد.

۵- جامع‌بودن و کامل‌بودن

- باید همه وقایع و حقایق مربوط به موضوع در گزارش ذکر شود.
- فرض در گزارش باید این باشد که مخاطب دربارهٔ قضیه یا موضوع چیزی نمی‌داند.
- باید مطمئن بود که مطلب یا نکته‌ای در گزارش فراموش نشده است.
- زمانی می‌توان به کامل‌بودن گزارش اطمینان داشت که دیگر نیاز به توضیح شفاهی برای مخاطب ضرورت نداشته باشد.
- از ذکر مطالب غیر ضروری، زائد و نامربوط در گزارش خودداری شود.

- **الگوهای گزارش بازرسی و نظارت**

برای تهیهٔ گزارش های بازرسی و نظارت از هرنوع و روشی که باشند، باید از الگو و ساختار منظمی پیروی کرد. معمولاً ساختار اغلب گزارش‌های بازرسی می‌تواند از اجزای مشترک یا نزدیک به هم تشکیل شود، در عین حال برای ایجاد هماهنگی و یکنواختی و نظم در تهیه گزارش‌های بازرسی به تناسب نوع و روش‌های بازرسی، چند الگو طراحی و ارائه می‌شود که به طور مختصر در ادامه به آن اشاره خواهد شد. با این توضیح که این الگوها چندین سال در بازرسی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران از طرف مؤلف طراحی و مورد آزمایش و بهره برداری قرار گرفته و نتایج آن کاملاً موفقیت‌آمیز بوده است؛ زیرا این الگوها ترتیب و توالی تهیه یک گزارش بازرسی و نظارت را مشخص و به بازرسان کمک می‌کند که نتایج بازرسی را به‌طور منظم دسته‌بندی و به رشتهٔ تحریر درآورند.

الگوی شماره ۱

این الگو و ساختار برای تهیه گزارش‌های بازرسی برنامه‌ای و نظارت‌های تخصصی طراحی شده است که در آن عملکرد یک مجموعه با بخش‌های مختلف آن بر

مبنای بازبینه (چک لیست) با موضوعات و سؤالات از پیش تعیین شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و گزارش نتایج ارزیابی هر بخش به‌طور جداگانه شامل: محاسن، معایب، نواقص، تجزیه‌وتحلیل، نظریه و پیشنهاد با نظم و ترتیب مشخص در یک گزارش واحد و یکپارچه تدوین می‌شود.

اجزای این الگو برابر نمونه زیر شامل: مقدمه، محاسن، معایب و نواقص، تجزیه‌وتحلیل، نظریه و پیشنهاد است.

الگوی شماره (۱)

ویژه گزارش بازرسی‌های برنامه‌ای و نظارت‌های تخصصی

مقدمـــــه

.....

<u>بخش اداری و مالی</u>

- **محاسن**
- **معایب**
- **نواقص**
- **تجزیه و تحلیل**
- **نظریه (نتیجه)**
- **پیشنهاد**

<u>بخش آموزش</u>

- **محاسن**
- **معایب**
- **نواقص**
- **تجزیه و تحلیل**
- **نظریه (نتیجه)**
- **پیشنهاد**

<u>بخش .....</u>

.....

نکته: در الگوی شماره ۱ می‌توان برای جلوگیری از حجیم شدن گزارش و بنا به شرایط و ارتباط موضوعی، ساختاری و عملکرد بخش‌های مختلف مجموعه مورد

بازرسی و ارزیابی، صرفاً محاسن، معایب و نواقص مربوط به هر بخش به طور جداگانه ذکرشود و تجزیه وتحلیل، نظریه و پیشنهادها در جمع‌بندی کلی گزارش ارزیابی مجموعه با پرداختن به نتایج و موضوعات مهم هر بخش برابر نمونه زیر ترکیب و ادغام شود.

الگوی شماره (۱/۱)

ویژه گزارش بازرسی‌های برنامه‌ای و نظارت‌های تخصصی

بخش اداری و مالی

- محاسن
- معایب
- نواقص

بخش کارگزینی

- محاسن
- معایب
- نواقص

بخش .....

.....

- تجزیه وتحلیل کلی
- نظریه (نتیجه)
- پیشنهادها

الگوی شماره ۲

این الگو و قواره برای بازرسی‌های موردی، پنهانی یا نامحسوس و ناگهانی در نظر گرفته شده است و تفاوت آن با الگوی قبلی در موضوعات، مراحل و شرح بازرسی است با این توضیح که همهٔ سؤالات یا موضوعات بازرسی از قبل قابل پیش بینی نیست ودر حین بازرسی سؤالات و موضوعات جدیدی پیش می‌آید که لازم است مورد بررسی

قرار گرفته و چگونگی آن به نحوی که در قسمت اول این بخش به‌طور مشروح بیان شده است، در گزارش بازرسی توصیف و بیان گردد.

الگوی شماره (۲)

ویژه گزارش بازرسی‌های موردی، ناگهانی و نامحسوس

مقدمـــه (سابقه)

.....

الف: محورها ومراحل بازرسی

.....

ب : شرح بازرسی (بررسی)

.....

ج : محاسن

.....

د : معایب

.....

هـ : نواقص

.....

و : تجزیه و تحلیل

.....

ز : نظریه (نتیجه)

.....

ح : پیشنهاد

.....

الگوی شماره ۳

این الگو و ساختار برای جمع‌بندی و تهیه گزارش کلی نتایج بازرسی‌های برنامه‌ای و نظارت های تخصصی است که همزمان از چندین واحد سازمان بازرسی یا نظارت به عمل می‌آید. در این‌گونه مواقع، بازرسی سازمان با در نظرگرفتن وضعیت و نتایج مشترک بین واحدها،گزارشی کلی شامل محورها و مراحل مشترک بازرسی، محاسن کلی و مشترک؛ همچنین معایب و نواقص کلی و مشترک طبق الگوی مورد نظر، تنظیم و به ریاست سازمان ارائه می‌کند.

الگوی شماره (۳)

ویژه جمع‌بندی و تهیه گزارش کلی نتایج
بازرسی‌های برنامه‌ای و نظارت‌های تخصصی

مقدمـــــه

.....

الف: محورها و مراحل کلی بازرسی / نظارت

.....

ب: محاسن مشترک و مهم

.....

ج: معایب مشترک و مهم

.....

د: نواقص مشترک و مهم

.....

هـ: تجزیه و تحلیل نهایی

.....

و: نظریه (نتیجه) نهایی

.....

ز: پیشنهادها

.....

تهیه گزارش کلی موجب می‌شود که از گزارش های تکراری و حجیم اجتناب شود و مسئولان سازمان با ملاحظه وضعیت و نتایج کلی به نتیجه و تصمیم‌گیری بهتری دست یابند.

محورها و مراحل کلی و مشترک بازرسی و نظارت

منظور از محورها و مراحل کلی و مشترک، موضوع، موارد و گام‌هایی است که به‌صورت تکراری بین همهٔ واحدهای بازرسی یا نظارت‌شونده صورت‌گرفته است.

یادآوری: در گزارش کلی، مستندات و سوابق بر اساس گزارش و ضمایم پیوست با ذکر شماره مدرک تعیین می‌شود و لازم است که گزارش بازرسان به پیوست آن قرار گیرد تا درصورت لزوم، مسئول یا مقام تصمیم‌گیرنده به سوابق و جزئیات گزارش بازرسی یا نظارت مراجعه کند.

محاسن، معایب و نواقص مشترک و مهم

محاسن، معایب و نواقص مشترک، آن‌دسته از محاسن، معایب و نواقصی هستند که در یک موضوع مشترک در بیشتر واحدهای بازرسی‌شونده تکرار شده است.

محاسن، معایب و نواقص مهم

محاسن، معایب و نواقص مهم آن‌دسته از محاسن، معایب و نواقصی هستند که برجستگی و نقش آن در وضعیت و نتیجه عملکرد یک واحد مورد بازرسی، تأثیرگذار و قابل توجه است.

الگوی شماره ۴

این الگو و قواره برای تهیهٔ گزارش رفع معایب / نواقص و اجرای مصوبات نتایج بازرسی و نظارت از واحدها پیش‌بینی شده است که معایب، نواقص، مصوبات و توافقات نتایج بازرسی و نظارت با تعیین زمان لازم برای رفع و اجرا نتایج به واحد بازرسی شونده ابلاغ می‌شود سپس در موعد مقرر مراتب پیگیری و گزارش اقدامات انجام شده واحد بازرسی شونده از طریق خود اظهاری دریافت می‌گردد و حسب ضرورت با انجام بازرسی پیگیری میدانی نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد و در پایان نتایج عملکرد واحد یا واحدها در رفع معایب / نواقص و اجرای مصوبات برابر این الگو ثبت و تنظیم می‌شود و برای تهیه گزارش جمع بندی آن در صورتیکه چند واحد مورد پیگیری و ارزیابی قرارگیرد از الگوی شماره (۱) و چنانچه یک واحد مورد پیگیری و ارزیابی قرارگیرد از الگوی شماره(۲) استفاده شود.

الگوی شماره (۴)

ویژه گزارش رفع معایب / نواقص و اجرای مصوبات نتایج بازرسی و نظارت از واحد ها

گزارش پیگیری رفع معایب / نواقص و اجرای مصوبات بازرسی/ نظارت از .....

ردیف	موضوع عیب / نقص / مصوبه	واحد مسئول و مجری	شرح اقدامات انجام شده در جهت رفع عیب / نقص / اجرای مصوبه با ذکر نتایج آن	درصد رفع / اجرا

فصل نهم

مفاهیم و اصطلاحات کاربردی در بازرسی و نظارت

ارزیابی عملکرد سازمانی[1]

بررسی و جمع‌بندی نتایج اقدامات نظارتی و کنترلی و نتایج حاصل از سنجش میزان و چگونگی کیفیت و کمیت تحقق برنامه‌های زمان‌بندی‌شده و وظایف ثابت و ذاتی هر یک از واحدها در کلیهٔ سطوح سازمانی توسط مراجع ذی‌ربط که از طریق مقایسه و تطبیق با برنامه‌های ابلاغی انجام می‌شود.

ارزشیابی عملکرد[2]

فرایندی است که به وسیلهٔ آن کار کارکنان و نحوهٔ مدیریت فرماندهان، رؤسا و مدیران در فواصل معین به طور رسمی بر اساس وظایف تعیین‌شده و معیارهای مربوطه مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

واپایش

فرایندی است که از طریق آن،عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شدهمطابقت داده می‌شوند. این فرایند برای تنظیم مستمر عملکرد سازمان در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود (آذری، زمانی، ۱۳۹۱: ۴۹)

بازخورد[3]

دریافت نتیجه و بازخورد از میزان اثربخشی، جامع و مانع‌بودن برنامه‌ها و شناخت زوایای انحراف، نقاط ضعف موجود یا احتمالی و تشخیص مشکلات اساسی و موانع اجرایی و درک نقاط قوت به منظور اصلاح، تعدیل، ترمیم و تکمیل برنامه‌هاست.

---

1 organization performance evaluation
2. performance evaluation.
3.feedback

وظایف[1]

کارهایی که یک انسان مکلف به انجام آن است. اموری که انجام آنها به عهدهٔ فرد یا افرادی که به استخدام یک مؤسسه درآمده‌اند، محول می‌شود.

فرمان[2]

تدابیر، دستورها و مصوبات شفاهی و کتبی مقام معظم رهبری و فرمانده معززکل قوا که در رابطه با نیروهای مسلح ابلاغ می‌شود.

تدبیر

در لغت به معنی اندیشیدن در کار است و در اصطلاح بیان رهنمودهای کلی و تصمیمات ماهرانه فرمانده و تعیین چارچوب برای اجرای برنامه‌ها یا انجام مأموریت است.

خط مشی[3]

روند حرکت یک مجموعه به‌سوی هدف در مقاطع مختلف است.

آیین نامه [4]

مجموعه‌ای از تدابیر و منویات که به‌منظور اجرایی‌ساختن قوانین و مقررات موضوعه از سوی مرجع ذی‌صلاح صادر می‌شود.

دستورالعمل [5]

مجموعه‌ای از تدابیر و دستورهایی است که به‌منظور اجرایی کردن آیین‌نامه‌ها و نحوهٔ تعیین حدود وظایف، اختیارات و چگونگی آن از سوی مقامات ذی‌صلاح صادر می‌شود.

---

1. duties-functions-tasks
2. charter-latters patent
3. policy
4. manual – code of practice
5. instruction

روش جاری [1]

نوشته‌ای که در آن روش‌های انجام‌دادن کار و طریقهٔ اقدام در مورد اجرای فعالیت‌ها و وظایف مورد نظر، تشریح و جزئیات عمل و توالی گام‌های مختلفی که باید برای انجام‌دادن آن فعالیت برداشت، مشخص می‌شود.

سازمان

- سازمان عبارت است از مجموعهٔ منظمی از اجزای به‌هم پیوسته که برای رسیدن به اهداف مشترک در تعامل‌اند. (رضائیان، ۱۳۸۵: ۸)
- «سیستم مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته است که یک کل را تشکیل می‌دهد». (جی. ای. کل، ترجمه خلیلی، ۱۳۷۶: ۲۳)

فرایند[2]

مجموعه‌ای از اقدامات به هم مرتبط است که طی آن داده‌ها پس از پردازش به ستاده‌هایی همراه با کیفیت بالاتر و با بهره‌وری مناسب تبدیل می‌شوند.

فرایند[3] (سیستم)

مجموعه‌ای از اجزای به‌هم پیوسته و متعامل (در کنش و واکنش منظم با یکدیگر) است که به‌سوی هدف معینی در حرکت هستند.

اهداف[4]

نقاط مطلوب در آینده که تمرکز کلیهٔ توانایی‌ها، مقدورات و تلاش‌ها به سمت دستیابی به آنهاست.

اهداف کیفی

اهداف وسیع و سطح بالایی که انجام یک رسالت را پشتیبانی می‌نمایند.

---

1. current style – current menthad
2 . process
3. system
4. Objectives

اهداف کمی

اهداف خاص، قابل سنجش و سطح پایین تری می‌باشند که نشان دهنده انجام یک هدف می‌باشند.

مأموریت

منظور اساسی و منحصر به فردی است که یک سازمان را از موسسات مشابه متمایز ساخته و دامنه عملیات آن را تعیین می‌نماید.

چشم انداز

چشم‌انداز عبارتست از آینده‌ای واقع گرایانه، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان.

ارزش

ارزش‌ها عبارت‌اند از اصول، استانداردها یا کیفیات مطلوب در نظام اعتقادی فرد / سازمان که آن‌ها را عملی می‌سازد.

- ارزش‌ها و باورهای ما مبنای حرکت و تلاش ما به سوی آینده واقع می‌شوند. آن‌ها مبنای مفهوم‌سازی ما از وقایع و مسائل و معنی بخشی به آن‌ها واقع می‌شوند و لذا رفتار ما را در قبال آن‌ها متاثر می‌سازند و جهت می‌دهند.
- بایدها و نبایدها، خوبی‌ها و بدی‌ها که انتظار می‌رود قاطبه آحاد یک کشور یا سازمان در مقام عمل از خود بروز دهند.

راهبرد

تمرکز داشته‌ها (شایستگی‌های و مزیت‌های رقابتی) بر خواسته‌ها(اهداف بلند مدت اساسی) مبتنی بر بایسته‌ها(دکترین، اصول و ارزش‌ها)

هدف راهبردی

هدف اولیه یک سازمان یا سرمایه گذار که مفهوم یک راهبرد خاص یا مجموعه‌ای از راهبردها را می‌رساند.

موضوع راهبردی

یک چالش تحول(تحولی) و انتخاب سیاستی بنیادین که بر الزامات، ماموریت، چشم انداز، ترکیب و سطح خدمات(تولید)، کاربران و مشتریان، هزینه، مالی، ساختار، فرآیندها یا مدیریت تاثیر می‌گذارد.

برنامه راهبردی

سندی است که نتیجه فعالیت برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد و راهبرد سازمانی را به دقت شرح داده و عناصر موثر بر آن را ثبت می‌نماید.

برنامه‌ریزی راهبردی

فرایندی برای تعریف راهبرد، جهت وتصمیم گیری‌های یک سازمان در مورد چگونگی تخصیص منابع خود در دنبال کردن این راهبرد که شامل سرمایه گذاران و افراد آن می‌شود.

برنامه‌ریزی عملیاتی

فرآیند تصمیم‌گیری‌ها در مورد تخصیص منابع سازمانی (سرمایه و کارکنان) در دنبال‌کردن یک راهبرد می‌باشد

فرصت

وجود زمینه یا شانس مطلوب در محیط بیرونی سازمان برای انجام کاری یا تحقق چیزی است که سازمان از طریق بهره‌برداری از آن می‌تواند به نتایج یا عواید قابل توجهی در جهت تحقق احسن رسالت و چشم انداز خود دست یابد.

قوت

عاملی به‌عنوان قوت تلقی می‌شود که مزیت رقابتی یا مهارت (شایستگی) متمایزی برای سازمان باشد

تهدید

تهدید، برآیند وضعیتی است که عوامل محیطی بر خلاف خواسته ما و خارج از کنترل عمل می کنند و از این حیث روند امور مطلوب ما نیست و احتمال آشفتگی، خطر یا زیان برای ما وجود دارد.

بر این اساس، هر عنصر یا وضعیتی که موجودیت منافع یا ارزش های حیاتی ما را به خطر اندازد تهدید محسوب می گردد.

موانع

شرایط خارجی یا نقطه ضعف سازمانی (داخلی) که مانع توانایی سازمان در به انجام رساندن یک هدف یا مقصود می‌شود.

ضعف

عواملی به‌عنوان ضعف تلقی می‌شوند که سازمان آن‌ها را ضعیف انجام می‌دهد یا توانایی انجام آن‌ها را ندارد ویا درآن زمینه‌ها دارای آسیب‌پذیری قابل توجه است.از این رو موجب تضعیف توان عملی سازمان در رقابت و یا تحقق رسالت و چشم انداز مطلوب آن می گردد.

ذی نفعان

به آن گروه از افراد حقیقی و حقوقی اطلاق می‌شود که به نوعی منافع آن‌ها متاثر از عملکرد سازمان است و یا بالعکس است.

محیط

مجموعه عواملی که بر هدف و عملکرد سیستم اثر تعیین کننده‌ای دارد ولی سیستم بر آن کنترل ندارد.

محیط زمینه‌ای(کلان–دور)

مجموعه عواملی (سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، زیست‌محیطی، قانونی و...) که بر سازمان تاثیر می گذارد یا از آن تاثیر می پذیرد اما سازمان هیچ کنترلی بر آن‌ها ندارد یا نفوذ بسیار کمی بر آن‌ها دارد.

محیط تعاملی(اختصاصی–نزدیک)

مجموعه عواملی که به صورت بدون واسطه بر هدف و عملکرد سازمان تاثیر داشته اما سازمان بر آن‌ها کنترل ندارد شامل افراد و سازمان‌ها، گروه‌ها، جوامع و موسساتی است که سازمان مستقیما با آن‌ها ارتباط دارد.

سرمایه اجتماعی[1]

سرمایه اجتماعی را می‌توان منابعی تعریف کرد که میراث روابط اجتماعی‌اند و کنش جمعی را تسهیل می کنند. این منابع که از طریق اجتماعی شدن حاصل می‌شوند دربرگیرنده اعتماد، هنجارها و شبکه‌هایی از پیوندهای اجتماعی است که موجب گردآمدن افراد به‌صورت منسجم و باثبات در داخل گروه به‌منظور تأمین هدفی مشترک می گردد.

آسیب‌های اجتماعی[2]

به هر نوع عمل فردی یا جمعی اطلاق می شود که در چهارچوب اصول اخلاقی و قواعد عام جامعه قرار نمی گیرد و درنتیجه با منع قانونی و یا قبح اخلاقی و اجتماعی روبرو می گردد.

سازمان یادگیرنده[3]

سازمانی است که به‌صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند باهدف موفقیت مجموعه سازمان به نحو بهتری منابع دانش را دریافت، مدیریت و استفاده کند. به‌عبارت‌دیگر سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها واستراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند.

یادآوری: همهٔ مفاهیم و اصطلاحات کاربردی ذکره شده در این بخش از منابع معتبر می‌باشد که غالباً در فهرست منابع و مأخذ این کتاب آمده است.

1- Social capital
2- Social Damage
3- Learning organization

منابـــع

- ***قرآن کریم***، ترجمه الهی قمشه‌ای ، تهران: انتشارات گلی، چاپ نهم، ۱۳۸۰.
- ***نهج البلاغه***، ترجمه محمد دشتنی، قم: مؤسسه فرهنگی و تحقیقاتی امیرالمومنین (ع)، انتشارات پارسائیان، چاپ اول ،۱۳۷۹.
- آذری، علیرضا، زمانی مزده، مهدی (۱۳۹۳)، ***الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان***، تهران: مؤسسه آموزش و تحقیقات صنایع دفاعی، چاپ اول.
- آرمسترانگ، میشل (۱۳۸۵)، ***مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی***، ترجمه سعید صفری، امیروهابیان، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران، چاپ اول.
- ***آیین نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور***، مصوب ۱۳۶۰ و اصلاحات ۱۳۷۵/۷/۵.
- ***آیین بازرسی*** سازمان بازرسی کل کشور.
- ابطحی، حسین و کاظمی، بابک، ***بهره وری***، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی چاپ پنجم ، ۱۳۸۳.
- استونر، جیمز و فریمن ادوارد (۱۳۷۵)، ***رهبری و کنترل***، جلد سوم، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- استیفن پی، رابینز، دیوید آن، دی نسترو (۱۳۸۳)، ***مبانی مدیریت***، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- استیفن پی، رابینز(۱۳۸۳)، ***رفتار سازمانی، جلد سوم*** ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.

- امیری، محمدرضا، سکاکی، سید محمد رضا (۱۳۸۷)، ***راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس الگوی تعالی*** EFQM، مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی – سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، انتشارات سرمد.
- ببی، ارل (۱۳۸۴)، ***روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی (نظری، عملی)***، ترجمه رضا فاضلی، تهران: سازمان مطالعات و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) چاپ دوم.
- تقوی دامغانی، سید رضا (۱۳۶۸)، ***نگرشی بر مدیریت اسلامی***، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول.
- ترک‌زاده، جواد (۱۳۸۶)،***پرده نگار کارگاه مسئله یابی***، ویژه دافوس ناجا.
- حُرعاملی، محمدبن حسن،(۱۴۰۹) ***وسائل الشیعه الی مسائل الشریعه*** - ج ۱۶، قم: مؤسسه آل البیت لا إحیاءالتراث.
- خامنه ای، سید علی، (مقام معظم رهبری)، ***حدیث ولایت***، تهران: دفتر مقام معظم رهبری (مدیریت ویژه نشر آثار).
- خدادوست، طاهره (۱۳۷۰)، ***تحقیق و مأخذ شناسی و گزارش نویسی***، تهران: دانشگاه علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، چاپ اول.
- خمینی، روح الله (امام خمینی ره) (۱۳۷۱)، ***صحیفه نور***، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ***جزوه آموزشی*** بازرسی ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۹).
- جی. ای. کل(۱۳۷۶)، ***تئوری ها و فرایند مدیریت***، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- جیمز ای. اف، استونر، ادوارد فردی من. دانی آر، کیلبرت (۱۳۸۲): ***مدیریت، جلد دوم*** ترجمه دکتر علی پارسائیان، دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.

- چناریان نخعی، علی اصغر(۱۳۹۱)، ***مبانی و فرایند بازرسی و نظارت***،تهران: معاونت تربیت و آموزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران – اداره کل منابع و متون درسی، چاپ اول.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۳۸۷)، ***المفردات فی غرایب القران***، تهران: مؤسسه نشر صادق.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳)، ***اصول مدیریت***، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ شانزدهم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵)، ***مبانی سازمان و مدیریت***، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، انتشارات سمت، چاپ هشتم.
- زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۹)، ***تجزیه وتحلیل و طراحی سیستم‌ها***، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دهم.
- دادگر، داود (۱۳۸۰)، ***مبانی بازرسی و تهیه گزارش‌های ویژه نظارتی***، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، تهران: انتشارات سازمان بازرسی کل کشور- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.
- دشتی، محمد. محمدی، کاظم، ***معجم المفرس لالفاظ نهج البلاغه***.
- ***دفتر خود ارزیابی شایستگی‌های پاسداری*** (سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (۱۳۸۲).
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۶۴)، ***لغت نامه***، تهران،دانشگاه تهران: سازمان لغت نامه دهخدا.
- ***سایت ارتباطات و ژورنالیزم*** تاریخ ۱۳ / ۳ / ۱۳۸۸ (فرید، احمد).
- سجادی، احمد (۱۳۹۰)، ***مدیران و فرماندهان شایسته***، جلد اول،تهران: بازرسی کل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول.
- ***سند اجتماعی شدن مبارزه با مواد مخدر*** (۱۳۹۷)، دفتر تحقیقات و آموزش ستاد مبارزه با مواد مخدر ریاست جمهوری.

- ***سند مقابله با عرضه مبارزه با مواد مخدر روان گردان‌ها و مواد شیمیائی پیش ساز*** (۱۳۹۶)، دفتر تحقیقات و آموزش ستاد مبارزه با مواد مخدر ریاست جمهوری.
- شاکر برخوردار، فرید (۱۳۷۶)، ***نظارت و بازرسی در اسلام*** – مجموعه مقالات نخستین همایش علمی وپژوهشی نظارت و بازرسی کشور جمعی از نویسندگان، تهران: انتشارات سازمان بازرسی کل کشور، چاپ اول.
- شیمون ال، دولان، رندان اس، شولر و جمعی دیگر (۱۳۸۱)، ***مدیریت امور کارکنان و منابع*** انسانی، ترجمه دکتر محمد علی طوسی و دکتر محمد صائبی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ ششم.
- کونتز هرولد، سیراودانل، هاینز وبهر یخ (۱۳۸۱)، ***اصول مدیریت، جلد اول***، ترجمه محمدعلی طوسی، علی اکبر فرهنگی، سید امین ا.. علوی، اکبر مهدیان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ پنجم.
- کونتز هرولد، سیراودانل، هایزن وبهر یخ (۱۳۷۸)، ***اصول مدیریت، جلد دوم***، ترجمه محمدعلی طوسی، علی اکبر فرهنگی، سید امین ا.. علوی، اکبر مهدیان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم.
- فقیه، محمد علی، ***نظارت و بازرسی***، تهران: مؤسسه فراز اندیش سبز، چاپ اول ۱۳۸۲.
- طبرسا، غلام علی(۱۳۸۰)، ***تبیین ویژه گی های نظام بازرسی اثربخش***، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، تهران: انتشارات سازمان بازرسی کل کشور – دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.
- عاصمی پور، محمد جواد (۱۳۸۰)، ***استاندارد سازی فرایند بازرسی***، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، تهران: انتشارات سازمان بازرسی کل کشور – دانشکده مدیریت دانشگاه تهران چاپ اول.
- عبدالباقی، محمد فؤاد، ***معجم المفرس لالفاظ القران***.

- علی آبادی، علیرضا (۱۳۷۷)، ***مدیران جامعه اسلامی (مدیریت پایدار)***، تهران: مؤسسه فرهنگی نشر رامین، چاپ چهارم.
- عمید، حسن (۱۳۸۰)، ***فرهنگ فارسی عمید***، تهران: انتشارات امیر کبیر.
- صدری افشار، غلامحسین. حکمی، نسرین. حکمی، نسترن(۱۳۷۷)، ***فرهنگ فارسی امروز***، تهران: مؤسسه نشر کلمه،چاپ سوم.
- فقیه، محمدباقر (۱۳۸۲)، ***نظارت و بازرسی(مفاهیم تکنیک‌ها، کاربردها)***، تهران: مؤسسه فراز اندیش سبز، چاپ اول.
- ***قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.***
- ***قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور*** مصوب ۱۳۶۰ و اصلاحات ۱۳۷۵/۷/۵، مجلس شورای اسلامی.
- مجلسی،محمدباقر (۱۴۰۳ق) ***بحارالانوار***، ج ۷۴، بیروت: مؤسسه وفا.
- ***مجموعه مقالات نخستین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور (۱۳۷۶)***، جمعی از نویسندگان، انتشارات سازمانی بازرسی کل کشور، تهران: چاپ اول.
- ***مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور*** (۱۳۸۰)، تهران: انتشارات سازمان بازرسی کل کشور - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران: چاپ اول.
- ***مجموعه مقالات سومین همایش نظارت کارآمد*** (۱۳۸۵)، تهران: مرکز پژوهش و آموزش سازمان بازرسی کل کشور چاپ اول.
- محبی، ابراهیم (۱۳۹۲)، ***کارگاه مشکل شناسی***،تهران: دانشگاه علوم انتظامی ناجا.
- موزر، س،ک، وکالتون (۱۳۶۸)، ***روش تحقیق***، ترجمه کاظم ایزدی، تهران: چاپ کیهان.
- ناتان.اف، یانون (۱۳۸۶)، ***نظارت در مدیریت پلیس***، ترجمه اصغر شفیعی نیک، تهران: چاپ مرکز فناوری معاونت آموزش ناجا.

- ناصحی، داوود (۱۳۸۸)، ***جمع آوری وپرورش اخبار***، تهران: معاونت تربیت وآموزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول.
- نخعی، علی اصغر(۱۳۹۶)، ***بازرسی کارامد و اثربخش***، بازرسی کل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران – دفتر تحقیقات کاربردی، تهران: انتشارات راه فردا، چاپ اول.
- ***وب سایت یخار*** تاریخ ۲۱/ ۶ / ۱۳۸۸ (معینی).

1. S‹oner , James A.(1983) Managemen‹. Newyork. Delhi: pren‹ice – hall.

2. S‹oner‹James. A.f. and Charles wankel (1986)Managemen‹, 3rd ed , Englewood clirfs‹New Jersey ; Pren‹ice Hall in‹rer na‹ional, inc.

G.B.S. Pubcishing Japan L‹d.

3. ken‹z , Harold ano‹res (1988)Managemen‹ 8‹h ed , Newyork McG raw – Hill ,inc.

4. Robbins‹ S‹ephen p. 8 David A.(1998) Fundamex ‹als of managemen‹. Decen so pren‹ice –Hall inc.