

## استانداردهای کیفی بازرسی

جانی فریزر رئیس بازرسی و کمیته ارزیابی ایالات متحده

ترجمه: سید مجتبی اسلامی\*

حسین درجانی\*\*

### چکیده

این مقاله با تأکید بر این مطلب، که بازرسی اساساً مقوله‌ای کیفی است، حول استانداردسازی کیفی بازرسی و دربارهٔ سه محور اساسی به بحث می‌پردازد.

**بازرس:** بخش اول این مقاله به سه شاخص کفایت، استقلال و قضاوت حرفه‌ای اشاره دارد که هر بازرس باید این سه شاخص را دارا باشد. هرگونه غرض‌ورزی شخصی، و فشارهای خارجی و سازمانی از عواملی است که بازرس در طول بازرسی باید از آنها دور باشد.

**عملکرد بازرسی** با حاکم بودن نگرشی کارکردگرایانه در جهت نوعی بازرسی هدفمند از سه بخش تشکیل یافته است: الف) استاندارد و هماهنگ کردن فعالیت‌های طراحی‌شده با سایر قسمت‌های بازرسی (ب) تحقیق به‌منظور تسهیل در فهم برنامه یا فعالیتی که بناست مورد بازرسی قرار گیرد. (ج) طرح کار که در آن فرایند بازرسی به‌روشنی و زمانمند تعریف می‌شود.

**تحلیل و جمع‌آوری اطلاعات** که بر عواملی چون قابل اعتماد بودن، مفصل بودن اطلاعات، پاسخگو بودن اطلاعات و هدفمند بودن اطلاعات تکیه دارد. گزارش استخراج‌شده از اطلاعات باید بموقع، دقیق، قانع‌کننده، روشن و موجز باشد. به‌طور معمول گزارش باید توصیف‌کننده اهداف حوزه و روش بازرسی و نشان‌دهنده تطابق با سیاست‌های استانداردهای کیفی برای بازرسی باشد و سرانجام اینکه گزارش از حالت تک‌بعدی و خطی خارج، و به‌صورت چندبعدی و کیفی ارائه گردد.

### واژگان کلیدی

بازرس، استاندارد، بازرسی، نظارت

\* مدرس دانشگاه علوم انتظامی ناجا

\*\* کارشناس دفتر تحقیقات کاربردی

## مقدمه

در تاریخ جامعه عمومی بازرسان، بازرسی از زمانهای بسیار دور برای سازمانها ساختار قابل تعدیلی ارائه کرده که با استفاده از کارکنان، سازمانها و ادارات، روشهای متعددی برای بهینه‌سازی منابع فراهم نموده است. بازرسی، فرایندی تعریف شده است که برنامه و فعالیتهای سازمان را برای آگاهی مدیران به منظور تصمیم‌گیریهای آینده، ارزیابی، بررسی و تحلیل می‌کند و برای بهبود برنامه‌ها، سیاستها و فرایندها پیشنهادهایی ارائه می‌کند. بازرسی ممکن است برای ایجاد اطلاعات واقعی و تحلیلی، کنترل اطاعت از قانون، سنجش عملکرد، ارزیابی بازده و تأثیر برنامه‌ها و فعالیتهای ایجاد عملکرد بهتر و بررسی ادعاهای غیرواقعی و عملکرد سوء مدیران انجام شود. عملکرد بازرسی در هر سازمان طبق اهداف منحصر به فرد آن سازمان اجرا می‌شود؛ برای مثال در وزارت امور خارجه بازرسی عمدتاً در مورد کفایت مدیر برنامه‌ها و فعالیتهای در هر سفارتخانه و دفاترها و سازمانهای تحت کنترل آن صورت می‌گیرد در حالی که بازرسی در وزارت بهداشت و درمان در زمینه ارزیابی کیفیت مراقبت از بیماران و درمان در سطح ملی است و بیشتر بر برنامه‌های بیمه پزشکی و بیمه بهداشت سالمندان نظارت می‌شود. بنابراین در بررسی نیازهای جامعه عمومی بازرسان این نکته مهم است که استانداردهایی برای اجرای بازرسی‌ها ایجاد شود و این استانداردها براساس نیاز سازمان باشد؛ در غیر این صورت آنچه ارزیابی را با ارزش می‌کند از دست می‌رود. با در نظر گرفتن این نکته، استانداردها به عنوان چهارچوبی برای اجرای عملکرد بازرسی مورد توجه قرار می‌گیرد. این استانداردها تا حدی وسیع است که بازرسی‌های گوناگونی را در جامعه مطرح می‌سازد. همچنین این استانداردها می‌تواند نیاز سازمانها و ادارات متعدد را که بازرسی در آنها انجام می‌گیرد برآورده، و این اطمینان را ایجاد کند که تمام فرایندهای بازرسی بر اساس استانداردها و کیفیتهای اصلی انجام شده است.

هر سازمان بازرسی مسئولیت دارد تا آیین‌نامه‌های مکتوب داخلی را برای هدایت بهتر کار بازرسی تصویب کند. این آیین‌نامه‌ها باید شامل نظارت‌های ویژه و لازم به منظور حصول اطمینان از این مسئله باشد که "استانداردهای کیفی بازرسی" و قانون جامع بازرسان سال ۱۹۷۸ و اصلاحیه آن و هر قانون یا آیین‌نامه کاربردی مربوط به عملکردهای سازمان بخوبی رعایت می‌شود.

رئیس شورای کارایی و همبستگی و مدیر اجرایی این شورا، نیاز برای "استانداردهای کیفی بازرسی" را تأیید کرده‌اند و بکارگیری پیوسته این استانداردها را از طریق جامعه بازرسان تشویق می‌کنند. این استانداردها هر چند وقت یک‌بار برای حصول اطمینان از مؤثر کاربردی بودنشان مورد بازبینی قرار می‌گیرند.

### استانداردهای کیفی برای بازرسان

سازمانهای بازرسی باید سعی کنند تا فعالیتها و عملکردهایشان به‌صورت مؤثر و پربازده صورت گیرد تا اعتبار و باورپذیری سازمانها بیشتر شود. استانداردهای زیر برای هدایت بازرسی‌ها، که توسط سازمان بازرسی انجام می‌شود، ارائه شده است. (عبارت "بازرسی" شامل ارزیابی، تحقیق و انواع مشابه بررسی، حسابرسی یا بررسی‌های جنایی نمی‌شود).

"بازرس" به فردی گفته می‌شود که چنین عملی را انجام می‌دهد.

#### الف. مهارت و شایستگی

شاخص کیفی بازرسی:

کارمندی که برای بازرسی انتخاب می‌شود باید مهارت و شایستگی کافی برای این کار داشته باشد.

سازمان بازرسی باید اطمینان حاصل کند، فردی که بازرسی را انجام می‌دهد، علم، مهارت، توانایی و تجربه لازم را برای انجام دادن این امور را دارد:

- دانش در مورد ارزیابی روشهای تحلیل، آشنایی با مفاهیم و، برنامه یا فعالیتی که مورد بازرسی قرار می‌گیرد؛ توانایی بررسی منظم و دقیق به‌طور سریع؛ آگاهی در مورد تحلیل کمی و کیفی؛ مهارتهای نوشتاری و خلاصه‌کردن مطالب گفتاری؛ تواناییهای استفاده از فناوری اطلاعات و دانش مورد نیاز در مورد قوانین، احکام و دستورالعملهای بازرسی.

۲. توانایی ایجاد کارهای مشابه با سازمانها، برنامه‌ها، فعالیتها و عملکردهای مشخص شده برای بازرسی. در زمان بازبینی موضوعات تکنیکی یا عملی، استفاده از خدمات کارشناس ضروری است.

۳. مهارت‌های مدیریتی برای سرپرستها، رهبران گروه و بازرسان کل.

جامعه بازرسان عمومی دستورالعملی را براساس مهارتهایی برای سازمانهای بازرسی و بازرسان ارائه داده و همچنین دستورالعملی را برای سطوح مهارتی کلی برای بازرسان ایجاد کرده که در ضمیمه این متن آمده است. سازمانهای بازرسی باید فرایندی برای استخدام، توسعه پیوسته و ارزیابی از کارکنان داشته باشند تا به سازمان در حفظ نیروهایی که مهارتهای کافی دارند، کمک کند. ماهیت، دامنه و پایبندی به مقررات به عوامل متعددی مانند وسعت سازمان بازرسی، کار سازمان و ساختار آن بستگی دارد. این عاملها بر نیازهای کارمندان سازمان نیز تأثیرگذار است؛ برای مثال، سازمان بازرسی ممکن است افراد متخصصی را استخدام کند که در زمینه‌هایی مانند حسابداری، آمار، حقوق، مهندسی، تکنولوژی اطلاعات، مدیریت، اقتصاد یا علوم اجتماعی آگاه، ماهر و با تجربه باشند. سازمان بازرسی عمومی باید سعی کند تا بازرسان را هر دو سال یک بار، هشتاد ساعت آموزش دهد اما باید حداقل آموزش، چهل ساعت هر دو سال یک بار باشد. آموزش مناسب ممکن است شامل ارزیابی، آموزش بازرسی، مثل تحلیل برنامه‌ها، نوشتن، آموزشهای فنی و آموزشهای پیشرفت شغلی مانند مهارتهای مدیریتی باشد.

### ب) استقلال

شاخص کیفی بازرسی:

در تمام موضوعات مرتبط با فرایند بازرسی، سازمان بازرسی کننده و هر یک از بازرسان باید از نقایص شخصی، خارجی و سازمانی در مورد استقلال مستقل باشند.

بازرسان و سازمانهای بازرسی، مسئولیت حفظ استقلال را دارند تا نظریات، نتیجه‌گیریها، قضاوتها و پیشنهادهای بی‌غرضانه باشد. استاندارد عدم وابستگی باید برای

هر فردی در سازمان که ممکن است مستقیماً بر نتایج بازرسی تأثیرگذار باشد و شامل دولت و اشخاصی شود که بازرسی را برای سازمان عمومی بازرسی انجام می‌دهند. سازمانهای بازرسی و بازرسان باید نسبت به نواقص ممکن در مورد استقلال آگاه باشند و از موقعیتهایی که شخص ثالث را در حقایق مرتبط و در نتیجه‌گیریها شرکت دهند، خودداری کنند. فعالیتهای کارکنان سازمان بازرسی عمومی باید با "استانداردهای اخلاقی کارکنان شاخه اجرایی" همچنین قوانین فدرال هماهنگ باشد. سازمانهای بازرسی باید سیاستهای داخلی و فرایندهایی برای گزارش‌دهی و حل نواقص پیش روی داشته باشند. سازمانهای بازرسی، که خدمات حرفه‌ای دیگری ارائه می‌کنند، باید این موضوع را مد نظر داشته باشند که آیا این خدمات در مورد عدم وابستگی که بر بازرسی تأثیرگذار است، مشکلاتی ایجاد می‌کند یا خیر. سازمانهای بازرسی نباید خدماتی غیر بازرسی ارائه کنند که شامل عملکردهای مدیریتی یا گرفتن تصمیمات مدیریتی باشد و کار خود را مورد بازرسی قرار دهند یا خدماتی را در موقعیتهایی ارائه کنند که از خدمات غیر بازرسی مهمتر باشد. سازمانهای بازرسی، که ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای دیگری هم هستند، باید به "استانداردهای حسابرسی دولتی" برگرفته از سازمان حسابرسی دولتی ایالات متحده آمریکا وابسته باشند که علاوه بر امور حسابرسی، راهنمایی‌هایی هم مربوط به مدیریت تأمین چنین خدماتی ارائه می‌کند. سازمانهای بازرسی و بازرسان باید سه نوع عیب در مورد استقلال در نظر بگیرند: شخصی، خارجی و سازمانی. اگر یکی یا بیشتر از این کمبودها بر سازمان بازرسی یا بر توانایی بازرسان برای انجام دادن کار یا گزارش نتایج او تأثیرگذار باشد، آن سازمان یا بازرسان آن یا باید از انجام دادن آن خودداری کنند یا موقعیت به‌صورتی باشد که نتوانند از اجرای آن کار خودداری کنند. آن کمبود باید در گزارش بازرسی لحاظ شود.

### ۱. ضعفهای شخصی

ضعفهای شخصی کارکنان از روابط و عقایدی نشأت می‌گیرد که ممکن است سبب شود تا بازرسان را در محدودیت قرار دهد یا یافته‌های بازرسی را به هر شکلی تضعیف کند. بازرسان مسئول آگاه کردن مدیران خود در مورد نواقص شخصی هستند. غیر ممکن است که موقعیتی را که در آن نواقص شخصی وجود دارد مشخص کرد اما موارد زیر نمونه‌هایی از این موارد است:

- داشتن روابط نزدیک خانوادگی با کسی که مورد بازرسی قرار می‌گیرد. روابط خانوادگی نزدیک، شامل همسر، وابستگان، والدین، خواهر، برادر و فرزندان است.
- داشتن منافع مالی مستقیم یا غیرمستقیم با قسمتی که باید مورد بازرسی قرار گیرد.
- داشتن مسئولیت در مدیریت یا تصمیم‌گیری در قسمتی که ممکن است عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد که تحت بازرسی قرار می‌گیرد؛ برای مثال به‌عنوان یک مسئول یا دیگر اعضای ارشد سازمان، فعالیت یا برنامه‌ای که مورد بازرسی قرار می‌گیرد و یا اعضای مدیریتی در تصمیم‌گیری.
- درگیر بودن، نقش‌داشتن یا مسئول سند یا اسنادی بودن که با آن سازمان، فعالیتها یا برنامه تحت بازرسی مرتبط است.
- داشتن عقیده یا عقایدی نسبت به افراد، گروه‌ها، سازمانها یا اهدافی که مورد بازرسی قرار می‌گیرد.
- داشتن تعصبات سیاسی، ایدئولوژیکی یا اجتماعی که از وفاداری نسبت به نوع خاص سیاست، گروه یا سازمان ایجاد می‌شود.
- تلاش برای استخدام‌شدن در سازمانی که قرار است تحت بازرسی قرار گیرد.

## ۲. آسیبهای خارجی

- عوامل خارجی ممکن است کار بازرسی را محدود کند یا بر استقلال رأی وی تأثیرگذارد. نواقص خارجی که بر استقلال بازرسی تأثیر می‌گذارد، هنگامی رخ می‌دهد که بازرسان با فشار از طرف کارکنان یا مدیر سازمانی روبه‌رو شوند که باید تحت بازرسی قرار گیرد؛ برای مثال اگر هر یک از شرایط زیر وجود داشته باشد، سازمان بازرسی عمومی، آزادی عمل برای قضاوت بدون غرض را خواهد داشت که این امر تأثیر ویرانگری بر کار بازرسی دارد:
- تأثیر یا دخالت خارجی که به‌طور نادرست، دیدگاه بازرسی را محدود کرده، تغییر دهد یا انجام‌دادن آن را تهدید کند؛ از جمله فشار برای محدود کردن وسعت کار برای کاهش هزینه‌ها.
  - دخالت خارجی برای انتخاب یا کاربرد فرایندهای بازرسی یا در انتخاب رابطه‌هایی که باید مورد بررسی قرار گیرد.

- فشار غیرمنطقی برای تکمیل هرچه سریعتر بازرسی یا ارائه گزارش آن
- دخالت خارجی در تعیین، بکارگیری یا ارتقای کارکنان بازرسی
- محدودیت در مورد منابع یا بودجه‌هایی که برای سازمان بازرسی در نظر گرفته شده است به گونه‌ای که این محدودیتها بر توانایی سازمان برای اجرای مسئولیت‌هایش به‌طور منفی تأثیر گذارد.
- مسئول بودن برای تحت تأثیر قراردادن قضاوت بازرس
- تهدید به جایگزینی به دلیل نارضایتی از محتویات گزارش بازرسی، نتیجه‌گیریهای بازرس یا بکارگیری استانداردها
- تهدیداتی که استخدام مداوم بازرس را به دلایل متعددی غیر از عدم مهارت، سوء عملکرد یا نیاز برای خدمات بازرسی مورد خطر قرار می‌دهد.
- وقتی عوامل خارجی، بازرسی را محدود می‌کند یا توانایی بازرسی را برای ایجاد عقاید بدون غرض و نتیجه‌گیری واقعی تحت تأثیر قرار می‌دهد و بازرس نمی‌تواند محدودیت را برطرف سازد، وی باید محدودیت اعمال شده را براساس سیاستهای داخلی سازمان بازرسی عمومی گزارش کند.

### ۳. ضعفهای سازمانی

سازمانهای بازرسی نیاز دارند تا از ضعفهای سازمانی تأثیرگذار در استقلال مصون باشند. توانایی سازمان در اجرای امور و گزارش نتایج می‌تواند به‌وسیله جایگاه آن در بخش سازمان و ساختار بخش سازمان تحت تأثیر قرار گیرد. سازمانهای بازرسی در سازمان بازرسی عمومی به‌وسیله لایحه بازرسی عمومی ۱۹۷۸ و اصلاحیه آن ایجاد شدند و استقلال سازمانی را به‌وسیله این لایحه به‌دست آوردند. در هر حال اگر یک بازرس باور دارد که ضعفهای سازمانی وجود دارد که می‌تواند کار او را تحت تأثیر قرار دهد، باید موضوع را براساس سیاستها و فرایندهای سازمان بازرسی عمومی گزارش کند.

### پ) قضاوت حرفه‌ای

شاخص کیفی بازرسی:

قضاوت حرفه‌ای مناسب باید در برنامه‌ریزی‌ها و عملیات و گزارش نهایی بازرسی اعمال شود.

بازرسان برای اجرای این استاندارد باید بسیار دقیق باشند و پیوسته اصول خدمت‌رسانی به منافع عمومی و حفظ درجات والای صداقت، بی‌طرفی و استقلال در داوری در تمام جنبه‌های کاری را رعایت کنند.

بنابراین قضاوت حرفه‌ای مناسب به موارد زیر نیاز دارد:

۱. سازمان بازرسی عمومی باید استانداردهای سازمانی و حرفه‌ای را دنبال کند و آن فعالیت بازرسی باید در تطابق با قوانین اجرایی و آیین‌نامه‌ها باشد.
۲. بازرسی‌ها به‌گونه‌ای دقیق، کامل و در زمان تعیین‌شده با استفاده از روشهای مناسب انجام شود.
۳. مستندات و مدارک در فضایی منصفانه بدون پیشداوری، جمع‌بندی و گزارش یافته‌ها، نتایج و توصیه‌ها معتبر باشد و با مستندات پشتیبانی شود.
۴. در همه زمانها فعالیت‌های کارمندان سازمان بازرسی عمومی از بالاترین استانداردهای رفتاری پیروی می‌کند که شامل "استانداردهای اخلاقی مختص کارمندان بخشهای اجرایی" و قوانین دولتی می‌شود.
۵. کارمندان سازمان بازرسی عمومی، نتایج بازرسیها را با مقامات مسئول هماهنگ می‌کنند.

بازرسان باید در انتخاب نوع کاری که انجام می‌دهند و استانداردهایی که برای کار لازم است، قضاوتی حرفه‌ای به‌کار بگیرند. مشخص کردن اهداف کار، انتخاب روش بازرسی، مشخص کردن نوع و میزان مستنداتی که باید جمع‌آوری شود و انتخاب روند اجرای کار. همچنین زمان بکارگیری روندها و هنگام ارزیابی و گزارش نتایج کار، قضاوت حرفه‌ای باید بکار گرفته شود. در هدایت و اجرای بازرسی، بازرسان عمدتاً از روش "تحقیق" درباره موضوع مورد بحث استفاده می‌کنند. آنها ممکن است از فعالیتها و تحقیقات مطلوب سایر نهادها نیز استفاده نمایند؛ همان‌گونه که ممکن است تحقیقات توسط واحدهای دیگر سازمان بازرسی عمومی، دفترهای پاسخگویی دولتی، مطالعات داخلی، مطالعات قراردادی یا مطالعات به‌وسیله پژوهشهای خصوصی و دانشگاه‌ها صورت گرفته باشد. بازرسان برای اجرای قضاوت حرفه‌ای باید از شک‌باوری حرفه‌ای برخوردار باشند؛ مثل پرسش و ارزیابی مستندات در طول بازرسی. آنها باید از دانش، مهارت و تجربه خود به همراه پشتکار و تلاش در جهت جمع‌آوری مدارک و ارزیابی آن استفاده



کنند. بازرسان باید به دنبال مدارک قانع کننده باشند و نباید درستی یا نادرستی مدارک تهیه شده در فرایند کاری را مسلم و قطعی بدانند. بکارگیری قضاوت حرفه‌ای به بازرسان، اجازه دستیابی و کشف اطلاعات نادرست را در صورت وجود می‌دهد. با وجود این به دلیل طبیعت مستندات و ویژگیهای تقلب، هیچ وقت اطمینان کامل به دست نمی‌آید. بنابراین هنگامی که این استاندارد برای بازرسی به عملکرد حرفه‌ای در برنامه‌ریزی و اجرای مأموریت وجود دارد، این به معنای محدودیت یا تأثیر منفی بر بازرسی یا سازمان بازرسی نیست.

### ت) کنترل کیفیت

شاخص کیفی بازرسی:

هر سازمان بازرسی عمومی باید کنترل‌های کیفی داخلی برای کاری که انجام می‌دهد، داشته باشد.

هر سازمان بازرسی عمومی که عملیات بازرسی را انجام می‌دهد، باید سیاستها و روشهای مكتوب و مختص کنترل‌های داخلی را در فرایند بازرسی به کار گیرد تا تضمین مناسبی برای تطابق این سیاستها با فرایندها و سیاستهای سازمانی، "استانداردهای کیفی بازرسی" و دیگر فرایندها و سیاستهای کاربردی فراهم سازد. طبیعت و حدود این کنترل‌های داخلی و مستندات مربوط به آن به برخی عوامل از جمله اندازه و ساختار آن سازمان و ملاحظات مربوط به هزینه-منافع بستگی خواهد داشت. سازمانها در موارد مقتضی باید به دنبال داشتن ساختارهای کنترل کیفی باشند که ارزیابی مستقلی از کار و روش بازرسیها برای آنها فراهم آورد. مستندات اجرای ساختار کنترل کیفیت باید برای مدت کافی ادامه داشته باشد تا فرصتی برای ارزیابی و هماهنگی با دیگر ساختارهای کنترل کیفیت فراهم شود. مهمترین جنبه بازرسی کنترل کیفیت، نظارت مناسب است. نظارت، قضاوتی مقتدر و خطای ارزیابی کمتری نسبت به کار انجام شده توسط کارمندان زیردست فراهم می‌کند که اغلب بی تجربه هستند. ناظران

باید با اعضای تیم بازرسی بر سر کاری که تیم قرار است انجام دهد و چگونگی ادامه آن کار به توافق برسند. همچنین تیم باید درک روشنی از هدف بازرسی و آنچه قرار است انجام گیرد، داشته باشد.

بررسیهای نظارتی کمک می‌کند تا اطمینان یابیم:

۱. بازرسی بدرستی برنامه‌ریزی شده است.
۲. برنامه کار بازرسی رعایت می‌شود؛ مگر اینکه انحراف از آن موجه اعلام شده و به تصویب رسیده باشد.
۳. اهداف بازرسی برآورده شده باشد.
۴. یافته‌ها، نتایج و توصیه‌های بازرسی با دلایل کافی حمایت شود.

### ث . برنامه‌ریزی

شاخص کیفی بازرسی:

بازرسی‌ها باید به‌طور قابل قبولی برنامه‌ریزی شده باشد.

هدف استاندارد برنامه‌ریزی بازرسی، اطمینان‌بخشیدن به این مطلوب است که در انتخاب اهداف و عناوین بازرسی و آماده‌سازی مقدمات هر بازرسی دقت کافی به کار رفته باشد تا کار بازرسی به‌طور هماهنگ و به دور از موازی‌کاری صورت پذیرد. در انتخاب عنوان بازرسی باید ارتباط عنوان و تأثیر نتایج بالقوه را مورد توجه قرار داد. چنین نکاتی باید طی فرایند بازرسی همواره مورد توجه قرار گیرد. همچنین نیازهای بخشها و افراد نیز باید هنگام انتخاب عناوین بازرسی لحاظ گردد. همچنین استاندارد برنامه‌ریزی تضمین می‌کند که عناوین بازرسی به‌طور کافی مورد تحقیق قرار گرفته و درک روشنی از هدف یا اهداف بازرسی به وجود آمده است. طی محدودیتهای زمانی بازرسی باید تحقیق، برنامه‌ریزی کار و همکاری کافی صورت پذیرد تا تضمینی برای برآورده شدن اهداف بازرسی به‌وجود آید. برای پیگیری این استاندارد موارد ذیل باید بدرستی مورد توجه قرار گیرد:

۱. هماهنگی - برنامه‌ریزی بازرسی شامل هماهنگ کردن فعالیتهای برنامه‌ریزی شده با دیگر بخشهای بازرسی، حسابرسی، تحقیقی و همچنین سازمانهای ذی‌ربطی است که تحت تأثیر چنین فعالیتی قرار می‌گیرند. هنگام برنامه‌ریزی فعالیتهای بازرسی،

محدودیت‌های درون و برون‌سازمانی باید مورد توجه واقع شود. در صورت وجود محدودیت منطقی، بازرسان باید در برنامه‌های خود انعطاف‌پذیر باشند. هرگونه بازننگری داخلی، که به‌وسیله یک بخش یا سازمانهای حرفه‌ای صورت می‌گیرد، باید از لحاظ قابلیت بکارگیری آن برای بازرسی مورد بررسی و بازننگری قرار گیرد. به‌علاوه زمانی که هر بازرس، هدفی را دنبال می‌کند که بر دیگر سازمانهای دولتی تأثیر می‌گذارد یا در تداخل با آنان است، سازمان بازرسی عمومی باید به همراه سایر بخشهای بازرسی داخلی هر سازمان دولتی، بازننگری هماهنگ و پیوسته‌ای را انجام دهد.

۲. تحقیق - همساز با اهداف بازرسی، تحقیق بازرسی به‌منظور آسان‌سازی فهم برنامه یا فعالیتی که بناست مورد بازرسی قرار گیرد، شامل بررسی اهداف بازرسی، بازننگری داده‌های موجود، مباحثات انجام‌شده درباره برنامه توسط دیگر مقامات ذی‌صلاح، بازننگری منابع، بازننگری وبسایت‌های مربوط و دیگر منابع اینترنتی قابل دسترس است. تحقیق باید به شناخت معیاری قابل اجرا برای ارزیابی برنامه یا فعالیت کمک کند. نمونه‌هایی از معیارهای ممکن عبارت است از: قوانین، آیین‌نامه‌ها، سیاستها، روشها، استاندارد و نرم‌های توسعه یافته فنی، نظر خبرگان، عملکرد دوره‌های پیشین، عملکرد بخش خصوصی و بهترین تجربیات سازمانهای برجسته.

تحقیق باید در جهت مشخص کردن نتایج بازننگریهای قبلی تلاش کند که ممکن است با این بازرسی در ارتباط باشند. بازرسان باید یافته‌ها و راهکارهای مشخص و معتبری را دنبال کنند که مستقیماً با بازرسی جاری در ارتباط است. بازرسان باید درستی و قابل اطمینان بودن داده‌های جمع‌آوری شده را مورد ارزیابی قرار دهند.

۳. برنامه کاری - فرایند بازرسی در برنامه کاری باید به روشنی، روش، مدت و هدف بازرسی تعریف شده باشد. همچنین این برنامه ممکن است شامل چارچوبهای زمانی و مأموریت‌های کاری بازرسی باشد. همچنین برنامه‌ریزی مناسب تضمین می‌کند که نیروی کاری کافی با دانش، توانا، ماهر و با تجربه در بازرسی به‌کار گرفته شود. طی عملیات بازرسی، برای مورد توجه قراردادادن اطلاعات جدید، ممکن است برنامه کاری به بازننگری نیاز داشته باشد.

در جریان برنامه‌ریزی بازرسی، این موضوع هم باید در نظر گرفته شود که آیا این بازرسی قرار است اطلاعات حساس یا طبقه‌بندی‌شده را هم شامل شود یا خیر. چنانچه بازرسی دربرگیرنده اطلاعات حساس یا طبقه‌بندی‌شده باشد، باید مراحل مناسبی

به منظور اطمینان از حفاظت درست از آن اطلاعات در نظر گرفته شود. طبقه‌بندی یا حساسیت بالقوه اطلاعات باید طی روند بازرسی مدنظر قرار گیرد.

### ج. جمع آوری و تحلیل داده‌ها

شاخص کیفی بازرسی:

جمع آوری اطلاعات و داده‌ها، متمرکز بر سازمان، برنامه، فعالیت یا عملکرد مورد بازرسی خواهد بود و این امر برای فراهم آوردن پایه‌ای معقول به منظور دستیابی به نتایج خواهد بود.

در ارتباط با جمع آوری داده‌ها در موارد مقتضی راهنمایی‌های ذیل می‌تواند مد نظر قرار گیرد:

۱. منابع اطلاعات باید با جزئیات کافی در اسناد به تفصیل بیان شود تا صحت اطلاعات به‌عنوان پایه و اساس برای رسیدن به نتایج مورد ارزیابی قرار گیرد.
۲. اطلاعات باید از حوزه‌ها و به روشهایی انتخاب شود تا سؤالات مربوط به اهداف بازرسی را پوشش دهد و کنجکاوپها و نیازهای اطلاعاتی مخاطبان را پاسخ بگوید.
۳. ساختارها و روشهایی که برای جمع آوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد، باید تضمین‌کننده این موضوع باشد که این اطلاعات به‌منظور برآوردن اهداف بازرسی از درستی و قابلیت کافی برخوردار است؛ به‌عنوان مثال بازرسان باید از درستی و قابلیت داده‌های به‌دست‌آمده از سیستمهای رایانه‌محور که برای یافته‌های آنان مهم است، اطمینان حاصل نمایند. بازرسان از قضاوت حرفه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد درستی و قابلیت اطلاعات استفاده خواهند کرد.
۴. چنانچه سند محرمانه مناسبی در اختیار بازرسان قرار گیرد، استفاده از آن باید مطابق با قانون بازرسی عمومی سال ۱۹۸۷، و اصلاحات آن انجام گیرد؛ خط‌مشی‌های داخلی هر سازمان بازرسی عمومی و دیگر قوانین کاربردی. قانون بازرسی عمومی ۱۹۸۷ و اصلاحات آن، شرایط اجرای بازرسی را بهتر کرد به‌گونه‌ای که بازرسان عمومی ایالتی نباید بدون رضایت کارمند، یافته‌های بازرسی خود را افشا کنند، مگر اینکه افشا مربوط به شکایت علنی یا نگرانی اطلاعاتی-امنیتی از احتمال وجود فعالیتی غیرقانونی،

آیین‌نامه‌ای و احکام یا سوءاستفاده از قدرت، هدر دادن منابع مالی یا خطری قابل توجه و خاص به سلامت عمومی و ایمنی باشد. سازمان بازرسی به‌منظور سری نگهداشتن هویت افرادی که اطلاعات را در اختیار بازرسان قرار می‌دهند، باید روشهایی را به‌کار گیرند. بازرسان باید بدقت اعمال و گفته‌های آنان را کنترل کنند تا به این طریق گزارشهای منابع اطلاعاتی آنها فاش نشود.

۵. برای حفاظت از داده‌های اطلاعاتی اشخاص و اسناد ویژه سری باید روشهای طبقه‌بندی شده مناسبی فراهم شود. بازرسان باید مطمئن باشند روش آنها برای حفظ اطلاعات، مناسب است.

در تحلیل داده‌های اطلاعاتی، راهنمایی ذیل باید در نظر گرفته شود:

۱. داده‌ها به‌منظور صحت، دقت و قابلیت کاربری باید مورد بازبینی قرار گیرد. اگر نیاز باشد، باید فنون جمع‌آوری، فرایند و گزارش داده‌ها برای حصول اطمینان از درستی و قابل اطمینان بودن آنها بررسی دوباره شود.

۲. اطلاعات کمی و کیفی باید به‌طور مناسب جمع‌آوری، و به‌طور مناسب و منطقی ارائه و مستندسازی شود تا در تحلیلها و تفسیرها قابل استفاده باشد.

۳. در فرایند بازرسی باید نظارت بر کار بازرس برای شفاف‌سازی و تهیه گزارشهای مطلوب به‌منظور جلوگیری از اغراض و احساسات شخصی در هر بخش فرایند بازرسی ایجاد شود.

۴. اغلب یافته‌ها در زمان به وقوع پیوستن موضوعی، چنانچه شامل عنصرها، معیار، شرط، اثر و غیره باشد، تحت عوامل یاد شده مکشوف می‌شود. بنابراین عناصر پیش‌گفته برای کشف چگونگی موضوع در فرایند بازرسی مورد نیاز است. به این شکل، کشف یا مجموعه‌ای از کشفیات با اهداف بازرسی قابل تطبیق است و رابطه روشنی بین اهداف با عناصر کاربردی هر کشف وجود دارد.

### چ. مستندات

شاخص کیفی بازرسی:

مدارک و مستندات از یافته‌های بازرسی حمایت می‌کند. نتایج و توصیه‌ها باید کافی، مناسب و معتبر باشد و باید از شخصی میانه‌رو و مناسب برای حفظ یافته‌ها، نتایج و توصیه‌ها حمایت کند.

مدارک و مستندات می‌تواند در گونه‌های مختلفی شامل عینی، شفاهی، سند و تحلیلی بروز داده شود.

مدارک و مستندات عینی از طریق بررسی و مشاهده مستقیم بازرسی از مردم، اموال یا وقایع به دست می‌آید و باید به‌طور مناسب مستندسازی شود. مدارک و مستندات شفاهی از طریق تحقیق، پرسشنامه یا مصاحبه به دست می‌آید.

مدارک اسنادی از نامه‌ها، قراردادها، یادداشتهای، خاطرات و پرونده‌ها تشکیل شده است. مدارک تحلیلی شامل محاسبات، گرایشها، مقایسه‌ها و مباحثات منطقی است.

در ارتباط با جمع‌آوری مدارک، راهنماییهای ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. مدارک باید کافی و مناسب باشد تا از یافته‌های بازرسی پشتیبانی کند. در تعیین کافی بودن مدارک، بازرسیها باید اطمینان حاصل کنند که این مدارک، تأیید هر انسان منطقی را برای صحت مدارک در پی خواهد داشت.

۲. مناسب خواهد بود برای کارآمد بودن مدارک و مستندات از روشهای ارزیابی و جمع‌آوری عقلانی استفاده شود.

- مدارک کسب‌شده توسط یک منبع مستقل قابل استنادتر از مدارکی خواهد بود که در سازمان بازرسی شده محفوظ نگه داشته می‌شود.

- مدارک کسب‌شده در یک سیستم معتبر کنترل داخلی عموماً قابل استنادتر از جایی خواهد بود که در آن چنین کنترل‌هایی وجود داشته باشد.

- مدارکی که با بررسی‌های عینی مستقیم، مشاهده یا محاسبه به دست می‌آید، نسبت به مدارکی که با مشاهده غیرمستقیم به دست می‌آید از اعتبار کمتری برخوردار خواهد بود.

- عموماً مدارک اصلی قابل اعتمادتر از نسخه‌های کپی و غیر اصل است.

- مدارک شفاهی از فردی که گرایش خاصی ندارد یا دانش کامل درباره موضوع دارد، مناسبتر از مدارک شفاهی است که از فردی با گرایشهای خاص یا دانش کم به دست می‌آید.

- وابستگی به رابطه بین مدارک و کاربرد آن برمی‌گردد. اطلاعاتی که برای ثابت کردن موضوعی به کار می‌رود، باید رابطه‌ای منطقی با موضوعی داشته باشد که مورد توجه قرار می‌گیرد.

## ح) حفظ و نگهداری مستندات

شاخص کیفی بازرسی:

تمامی اسناد جمع‌آوری و استفاده شده در پشتیبانی یافته‌های بازرسی، نتایج و نظریات بازرسی، باید برای مدت مشخصی حفظ و نگهداری شود.

حمایت از مستندسازی، بخشی از فرایند بازرسی (ایجاد و جمع‌آوری) به‌شمار می‌رود که زمانی که بتوانیم آن‌را به‌طور مؤثر انجام دهیم، ابزاری کارآمد برای تحلیل داده‌ها و پایه‌ای اساسی برای یافته‌ها، نتایج و توصیه‌هایی است که اهداف بازرسی را مورد توجه قرار می‌دهد.

پشتیبانی از مستندسازی باید موارد زیر را نیز فراهم سازد:

همه مستندات جمع‌آوری و استفاده شود. پشتیبانی از یافته‌های بازرسی، نتایج و تفاسیر برای یک دوره زمانی خاص کسب و ایجاد شود.  
۱. از فرایند و اهداف کار بازرسی، گزارشی تهیه شود.

۲. اطلاعاتی برای سرپرستان و رهبران گروه‌ها جمع‌آوری شود که به آنها امکان مدیریت صحیح بازرسی و ارزیابی رفتار کارکنانش را بدهد. سرپرست و رهبر گروه باید بر مدارک در اسناد بازرسی نظارت داشته باشد.

سازمانهای بازرسی باید خط‌مشی و روشهایی برای ایمنی و حفاظت از اسناد بازرسی ایجاد کنند. مستندات بازرسی باید مطابق قوانین و الزامات اجرایی و جدولهای زمانبندی شده باشد؛ مثل آنهایی که توسط اداره ثبت و آرشیو اسناد ملی و اداره، سازمان زیرمجموعه ایجاد شده‌اند. مستنداتی که به وسیله اداره، یا سازمان به‌دست می‌آید و برای حمایت از یافته‌های بازرسی به‌کار می‌رود، همچون گزارشهای مفصل، می‌تواند توسط سازمان یا، اداره تا زمانی حفظ شود که سازمان بازرسی عمومی به‌طور کامل به این مستندات مراجعه نکند و مطمئن است که این مستندات مفقود و تخریب نمی‌شود یا تغییر نمی‌کند.

## خ- اجرای بموقع امور محول

شاخص کیفی بازرسی:

بازرسی‌ها باید اطلاعات مهمی را سر وقت و بموقع در اختیار مدیران عالیرتبه و دیگر افراد مربوط قرار دهد.

به منظور استفاده بهینه، بازرسیها و تهیه گزارشها باید در یک برنامه زمانبندی شده هدایت و سر وقت انجام شود. این امر تضمین کننده جاری بودن کار است. در طی بازرسی، بهتر است گزارشی مقدماتی از موضوعات مهم به مقامات ذی ربط ارائه شود. چنین گزارشی، نهایی به شمار نمی آید؛ اما می تواند مقامات ذی صلاح را به موضوعاتی حساس کند که نیاز به توجه فوری دارد و به این وسیله تصحیح اشتباهات زودتر صورت می گیرد. موارد زیر باید در مورد چارچوب زمانی مدنظر قرار داده شود:

۱. چارچوب زمانی باید نسبت به تغییراتی که در اولویتها به وجود می آید، انعطاف پذیر باشد.
۲. به دلیل اوضاع پیش بینی نشده همچون نیاز به گسترش اهداف بازرسی یا افزودن موضوعات دیگر به آن، چارچوب زمانی که هنگام برنامه ریزی ایجاد شده است، دچار تغییرات می شود.

## د- فریبکاری، اعمال غیر قانونی و رفتار سوء

شاخص کیفی بازرسی:

طی بازرسی، بازرسان باید از هر گونه فریبکاری، اعمال غیر قانونی یا رفتار سوء آگاه باشند و باید با دقت نشانه هایی از وجود چنین اعمالی را پیگیری کنند و در صورت وجود، سریعاً آن را برای بررسی یا ارجاع به دایره تجسس در اختیار سرپرست قرار دهند.

بازرسان طی بازرسی، باید نسبت به نشانه های فریبکاری، اعمال غیر قانونی یا رفتار سوء (رفتاری که در زمان مقایسه با رفتاری که شخص محتاط و دوراندیش آن را لازم و منطقی می داند، ناقص و غلط باشد) آگاه باشند، در حالی که شناسایی چنین فعالیت هایی



معمولاً هدف بازرسی نیست، اما در مواقعی که چنین وضعیتی به وجود می‌آید، ضرورت دارد بازرسان درک مناسبی نسبت به موضوعات این چنینی داشته باشند. بازرسان باید از آسیب‌پذیر بودن حوزه تحت بازرسی نسبت به فریبکاری و سوءاستفاده آگاه باشند تا بتوانند اعمال غیرقانونی و سوء استفاده‌هایی را شناسایی کنند که ممکن است رخ داده باشد. در برخی مواقع، شرایطی همچون موارد ذیل ممکن است بیانگر احتمال زیاد خطر فریبکاری باشد:

۱. نبودن کنترل‌های داخلی
  ۲. عدم "تفکیک مناسب وظایف"، بویژه مواردی که به کنترل و منابع حفاظتی مربوط می‌شود.
  ۳. رابطه‌هایی که خارج از روال معمول است و به روشنی مستندسازی و تشریح نشده است؛ مانند برآورد غیر قابل توجیه موجودی و دیگر منابع.
  ۴. تغییر، نبودن اسناد یا تأخیر غیرموجه در تهیه اطلاعات
  ۵. اطلاعات اشتباه یا گمراه‌کننده
  ۶. سابقه کار نکوهیده مثل بررسی‌های گذشته همراه با یافته‌هایی از اعمال خلاف یا مشکوک
- بازرسان در پیگیری نشانه‌های اعمال غیرقانونی یا سوءاستفاده، باید قضاوت حرفه‌ای داشته باشند تا از مداخله در تحقیقات یا روشهای قضایی جلوگیری گردد. اگر رفتار غیرقانونی مشهود رخ دهد، بازرسان باید اطلاعات آن را سریعاً برای بررسی یا ارجاع به دایره تجسس در اختیار سرپرست قرار دهند.

#### ذ- ارائه گزارش

شاخص کیفی بازرسی:

گزارش باید بموقع، دقیق، هدفمند، قانع‌کننده، روشن و موجز باشد. گزارش بازرسی، یافته‌ها را به گونه‌ای درست، بیطرفانه و هدفمند و یافته‌ها، نتایج و تحلیلها را به روشی مناسب ارائه می‌کند.

برای ارائه نتایج گزارش بازرسی از ابزارهای گوناگونی مانند گزارشهای کتبی، شفاهی، تصاویر، فیلم و عکسهای مستند استفاده می‌شود. به‌رغم روشهای بکاربرده‌شده، گزارش باید حاوی مستندات قابل بازآوری باشد. محتوای گزارش تحت تاثیر ابزارهای بکار برده شده و اهدافی مورد نظر بازرسی خواهد بود. گزارش باید بموقع، کامل، دقیق، بی‌غرضانه، متقاعدکننده، روشن و موجز ارائه شود. به‌طور معمول گزارش باید توصیف‌کننده اهداف، حوزه و روش بازرسی و نشاندهنده تطابق با سیاستهای "استانداردهای کیفی بازرسی" باشد. همچنین گزارش بازرسی باید خواننده را از موقعیتی آگاه سازد که موضوعی که مورد بازرسی قرار می‌گیرد مثل تأثیر و اهمیت برنامه و فعالیتی که مورد بررسی قرار می‌گیرد. این امر از تمرکز تک‌بعدی بر موضوع، جلوگیری می‌کند و تصویر روشنتری از تأثیر توصیه‌های گزارش ارائه می‌دهد. متن گزارش باید واضح و موجز باشد و زمانی که به موضوعات کاملاً فنی می‌پردازد باید در سطحی قابل فهم برای گیرنده‌های مورد نظر ارائه شود.

گزارش بازرسی دائماً از نظر یافته‌ها، نتایج و توصیه‌ها ساختاربندی می‌شود. یافته‌ها باید با مدارک و مستندات کافی، قانونی و مربوط حمایت شود. نتایج باید استنباطیایی منطقی در مورد برنامه یا فعالیت بازرسی‌شده بر پایه یافته‌های بازرسی باشد. به‌طور معمول، یافته‌هایی که نیازمند تصحیح است، باید مورد توجه مدیرانی قرار گیرد که قدرت تصحیح یا عمل به نظریات آن را دارند. توصیه‌ها نباید ماهیت تجویزی داشته باشد، بلکه به روشی انجام گیرد تا آنچه را نیازمند تصحیح است و آنچه را باید به دست بیاید به‌روشنی بیان کند. بازرسان در زمان مناسب باید از افسران مسئول بررسی پیش از موعد و نظریات آنها را خواستار شوند و خلاصه‌ای از کار انجام‌شده را در گزارش بگنجانند. محرمانه‌ماندن اشخاصی که به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازند نیز باید در مرحله گزارش‌نویسی بازرسی بخوبی در نظر گرفته شود. گزارشهای کتبی بازرسی باید به مقاماتی ارائه شود که مسئولیت اقدام در مورد یافته‌ها و توصیه‌ها را دارند. توزیع عمومی گزارشها، به خط مشی هر سازمان بازرسی عمومی و الزامات موجود در قانون حریم خصوصی، قانون آزادی اطلاعات، قوانین امنیتی و دیگر قوانین اجرایی، آیین‌نامه‌ها و سیاستها بستگی دارد.

**ر) پیگیری**

شاخص کیفی بازرسی:

پیگیری برای حصول اطمینان از اینکه نتایج بازرسی که به مدیران سازمان ارائه می‌شود به‌طور دقیق بررسی شده است یا خیر، انجام می‌شود.

موفقیت نهایی بازرسی به این موضوع بستگی دارد که آیا اعمال اصلاحی لازم به‌طور کامل انجام شده است یا خیر. از اینرو، هر سازمان بازرسی عمومی برای مشخص کردن اینکه آیا مسئولان برای حل مشکلاتی که در گزارشهای بازرسی به آن اشاره شده است و مدیران هم بر آن توافق داشته‌اند، باید اقداماتی انجام دهند. پیگیریهای خاص باید مطابق با سیاستها و راه‌حلهای هر سازمان بازرسی عمومی و بر طبق سازمان مدیریت و بودجه جاری شماره الف-۵۰ هدایت شود. پیگیری برای اطمینان‌دادن به اینکه کارها ظرف یک مدت زمانی معقول انجام می‌شود، کمک می‌کند. اطلاعیه‌های مدیریتی که در آن اعلام شده باشد که یک فعالیت طبق برنامه زمانبندی خودش به پایان رسیده است، می‌تواند مبنایی برای پایان‌دادن پیگیریها باشد. در هر صورت، سازمان بازرسی عمومی باید کار پیگیری را در زمان مناسب انجام دهد تا تعیین اینکه آیا فعالیتهای اصلاحی بخوبی انجام شده است یا خیر. هنگام برنامه‌ریزی فعالیتهای پیگیرانه، سازمانهای بازرسی عمومی باید این نکته را مورد ارزیابی قرار دهند که آیا به‌کارگیری نیروهای جدید برای انجام‌دادن کار مناسبتر است یا به‌کارگیری نیروهایی که از ابتدا درگیر این موضوع بوده‌اند. همچنین در برنامه‌ریزی و بازرسی‌های جدید، توصیه‌های قبلی که با بازرسی فعلی مرتبط هستند باید مد نظر گرفته و تا حد امکان پیگیری شود.

**ز) ارزیابی عملکرد و بازدهی**

شاخص کیفی بازرسی:

ساز و کار بازرسی باید به‌گونه‌ای باشد که به ارزیابی عملکرد پردازد.

طبق قانون عملکرد و بازدهی دولت مصوب سال ۱۹۹۳، توانایی برای نشان دادن نتایج مثبتی که بازرسیها در مدیریت و برنامه‌های عملیات دولتی به‌طور مؤثر، تأثیر داشته، بسیار مهم است. ماهیت و وسعت ارزیابی عملکرد، تحت تأثیر عواملی همچون اندازه و ساختار سازمان انجام‌دهنده بازرسی‌ها قرار خواهد گرفت؛ به‌عنوان مثال، معیارها ممکن است به شکلی باشد که همه نتایج بازرسی را با دیگر فعالیتهای سازمان بازرسی عمومی ترکیب کند؛ مانند معیاری که حسابرسی و توصیه‌های گزارش بازرسی را مدنظر قرار می‌دهد. ارزیابی عملکرد باید بر خروجی و نتایج کار بازرسی متمرکز باشد. بهترین ارزیابی عملکرد این است که به تأثیر کار بازرسی اشاره کند و شامل مواردی مثل اندوخته‌های مالی، اجرای قانون یا تغییرات قانونی است.

### س) روابط و ارتباطات مؤثر و کارآمد

شاخص کیفی بازرسی:

هر سازمان بازرسی باید در پی آسان‌سازی روابط کاری مثبت و ارتباط مؤثر با قسمت‌های طرف بازرسی و دیگر گروه‌های ذی‌نفع باشد.

- سازمان بازرسی عمومی و اداره باید برای اجرای موارد ذیل تلاش کنند:
۱. در همه سطوح، ارتباط بازر را مورد تشویق قرار دهند به جز استثنائاتی محدود و مرتبط با کار از نوع تحقیقی. سازمان بازرسی عمومی باید اداره، سازمان را از کار و یافته‌های خویش طبق برنامه زمانبندی شده آگاه سازد و تلاش کند اطلاعات مفید را در اسرع وقت به اداره سازمان ارائه کنند. در این مرحله بهتر است از بازگویی موارد تعجب‌برانگیز و شگفت‌آور پرهیز شود.
  ۲. تعامل، همراه با حرفه‌ای‌گری و احترام؛ سازمانهای بازرسی عمومی باید با حسن نیت عمل کنند.
  ۳. شناخت و احترام نسبت به اهداف و اولویتهای اداره سازمان. هر سازمان بازرسی عمومی باید اعمال خود را با حداقل تداخل در کار اداره سازمان به انجام برساند.

۴. دقیق، هدفمند و بی‌غرضانه باشد. سازمان بازرسی عمومی باید کار خود را دقیق، هدفمند و با در نظر گرفتن دیدگاه اداره سازمان انجام دهد و در مورد توجه قراردادن موضوعات و مباحث، باید توفیقات اداره سازمان را مدنظر قرار دهد.
۵. مشارکت. با حفظ استقلال کاری سازمان بازرسی عمومی و در نظر گرفتن این موضوع که سازمانهای بازرسی عمومی باید کاری را انجام دهند که خود شروع کرده، مورد درخواست جمعی بوده یا در قانون تصریح شده باشد، این سازمان باید با مدیریت اداره سازمان تعامل داشته باشد تا هرگونه اولویت یا نیاز مدیریتی را که طی بازبینی‌ها ممکن است به‌وجود آید، توسط سازمان بازرسی عمومی مربوط انجام گیرد.
۶. آگاه بودن. سازمان بازرسی عمومی دائماً تلاش خواهد کرد تا اطلاعات به‌روزی از برنامه‌ها، مدیریت و اعمال اداره سازمان داشته باشد و مدیریت اداره سازمان باید بدرستی از فعالیتها و دغدغه‌هایی آگاه باشد که در زمینه کاری این سازمان وجود دارد.
۷. ایجاد بازخورد. سازمانهای بازرسی عمومی باید برای اطمینان از بازخورد فوری و منظم، هر دو ساز و کار رسمی و غیررسمی را به‌کار برند.
- با توجه به نوع کار، بازرسان باید اطلاعاتی را در مورد روند و ماهیت آن بازرسی به گروه‌های مختلف که در کار بازرسی شرکت دارند، ارائه کنند تا به درک بهتر آنان نسبت به اهداف، چارچوبهای زمانی، نیازهای اطلاعاتی و روند گزارش‌نویسی کمک نماید. بازرسان باید برای تعیین شکل، محتوا و تداوم ارتباط، از قضاوت حرفه‌ای استفاده کنند و طبق سیاستها و روشهای سازمانهای ذی‌ربط عمل نمایند. ارتباطات و تبادلات باید به‌گونه‌ای شایسته در گزارشهای بازرسی مربوط مستندسازی گردد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی