

اصول و رویکردهای بازرسی در سازمانهای نظامی و انتظامی*

**
اکبر محمدعلیزاده

دکتر محمدباقر حبی

چکیده

در گذشته واژه «بازرسی»، مفهوم و معنای منفی و نامطلوبی را در ذهن افسران و درجه داران سازمانهای نظامی و انتظامی ایجاد می‌کرد لذا این نیاز و ضرورت احساس شد که چگونه می‌توان بازرسی را از این وضعیت و نگرش ناصواب بیرون آورد. این مقاله نتیجه بررسیها و تغییراتی است که در طول سالهای اخیر در مورد مفهوم، رویکردها و اصول بازرسی در سازمانهای نظامی و انتظامی بوجود آمده است. امروزه دو رویکرد اساسی (رویکرد ساختاری و سیستمی) برای «بازرسی» وجود دارد که بازرسان از آنها استفاده می‌کنند. بازرسیها در سازمانهای نظامی و انتظامی پنج اصل اساسی (هدفمند بودن، هماهنگ بودن، تمرکز بر بازخوردها، آموزنده و پیگیری) را دنبال می‌کنند.

واژه‌های کلیدی:

بازرسی، رویکردهای بازرسی، اصول بازرسی، سازمان‌های نظامی و انتظامی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

* این مقاله در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۲۳ دریافت شد و در تاریخ ۱۳۸۶/۸/۱۷ به تصویب رسید.
** محقق و کارشناس ارشد مطالعات استراتژیک دانشگاه امام حسین (ع)
*** عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

مقدمه

در هر مجموعه و سازمانی، سلامت جریان امور و اجرای وظایف، مستلزم گرفتن بازخورد پیوسته و بهبود مستمر وضع موجود است. این فرایند به‌عنوان یکی از اصول در اداره سازمانها تعریف شده و مطالب و مباحث علمی و پژوهشی فراوانی را در متون مدیریت تحت عنوان کنترل به خود اختصاص داده است. در این میان، محدوده نظارت و بازرسی به‌عنوان یکی از ارکان و کارکردهای اصلی مدیریت و کنترل نسبت به سایر موارد و ارکان به دلایل مختلف، بهره کمتری از رشد دانش مدیریت را داشته است. کتابها و مقالات علمی موجود گواهی روشن بر این ادعاست. (نشریه دیده، سال پنجم: ۱۴)

بازرسی یکی از مشتقات مهم و اساسی کنترل به‌شمار می‌آید که در آن، عملکرد افراد و سازمان مورد بررسی و بازنگری قرار می‌گیرد تا نقاط قوت و ضعف آن شناسایی، و اقدامات اصلاحی در جهت تقویت نقاط قوت و تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت ارائه و انجام شود. سازمانها ممکن است بر اساس اهداف، مأموریتها و ... روشهای خاص کنترل و بازرسی را تعریف و اجرا کنند. در سازمانهای نظامی و انتظامی، نقش و جایگاه بازرسی مهم و اساسی است. بازرسی در سازمانهای نظامی و انتظامی به‌عنوان چشم و گوش فرماندهی عمل می‌نماید و وظایف سنگینی همچون مصونیت بخشی به سازمان و حفظ سلامت دستگاه و سازمان را بر عهده دارد. (محمد علیزاده، ۱۳۸۵: ۷۴)

از دیرباز، نگرش برخی مدیران سنتی نسبت به نظارت و بازرسی، نگرش تعارض و تزاخم بوده است و در نتیجه از این امر حیاتی و طبیعی برای تضمین مدیریت صحیح گریزان بوده، و آن را مانعی برای رشد، توسعه و حرکت سازمانی تلقی می‌کرده‌اند. این نگرش نادرست، زمانی که با عملکردهای نادرست برخی بازرسان، ناظران و ارزیابها همراه شده، همچون سدی محکم در مسیر تولید علم و دانش در حوزه نظارت و بازرسی و رشد و توسعه توأمان آن با مدیریت و دیگر عناصر آن، عمل نموده است. (فصلنامه ناب، ۱۳۸۴: ۵)

به‌منظور بازسازی وجهه نامطلوبی که بازرسان و بازرسیها ایجاد کرده بود، دانشمندان و صاحب‌نظرانی در حوزه کنترل و بازرسی، اقدام به بازتعریف مفاهیم، رویکردها، اصول و روشهای اجرایی بازرسی کرده‌اند که این نوشته در این راستا نگارش شده است که می‌تواند سهم بسزایی در اصلاح نگرش سنتی بر بازرسیها باشد.

رویکردهای بازرسی

در گذشته واژه «بازرسی» مفهوم و معنای نامطلوبی را در ذهن افسران و درجه‌داران سازمانهای نظامی و انتظامی ایجاد می‌کرد. این نیاز و ضرورت احساس می‌شد که چگونه می‌توان بازرسی را از

این وضعیت بیرون آورد و چگونه می‌توان بازرسیها را به صورت آزاد و یا تقریباً آزاد اجرا کرد و ذهنیت نامطلوب و بد ایجاد نکرد. (www.public.ignet.army.mil)

در واقع این مقاله، نتیجه بررسیها و تغییراتی است که در دهه ۹۰ میلادی در خصوص مفهوم، رویکردها و اصول بازرسی در برخی سازمانهای نظامی و انتظامی به وجود آمد. فرایندها و روشهایی که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد، حاصل این بررسیها و تغییرات است. تغییر اساسی در مفهوم و رویکرد بازرسی چنین بوده است:

«بازرسیها نباید سرشت و ماهیت تنبیهی داشته باشد بلکه باید به فرماندهان کمک کند که آنها مسائل و مشکلات حوزه مسئولیتی خود را بشناسند و اصلاحات و بهبودهای لازم و ضروری را اتخاذ نمایند. مناسب نیست که بازرسیها، پدیده‌های ترسناکی باشد بلکه باید به عنوان مکانیزم و وسیله‌ای برای ترغیب و تشویق افراد و یگانها برای بهبود مستمر و حل مسائل موجود عمل کند.»

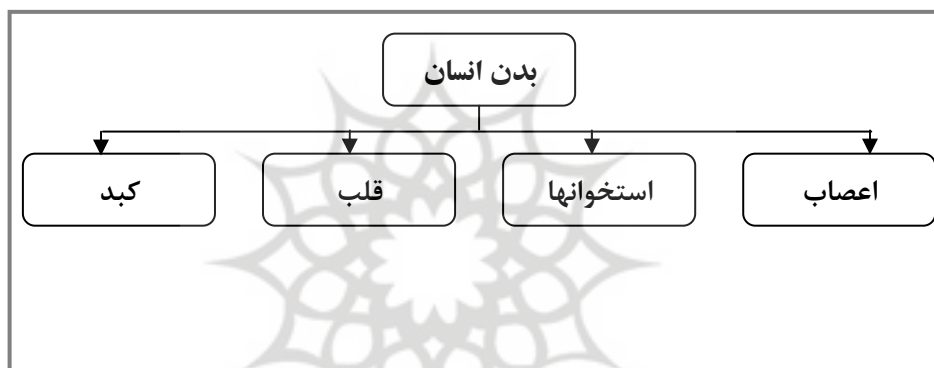
با توجه به توضیحات اشاره شده، امروزه دو رویکرد اساسی برای «بازرسی» وجود دارد که عبارت است از: **رویکرد ساختاری و سیستمی**. این دو رویکرد به یک اندازه مهم و ضروری است و هیچ کدام نسبت به دیگری اولویت و اهمیت بیشتری ندارد؛ اگرچه ممکن است در شرایط و موقعیتهای خاص و متفاوت، یکی از این رویکردها مناسبتر و برتر باشد و مورد استفاده قرار گیرد. (www.public.ignet.army.mil)

الف) رویکرد ساختاری^۱

هر ساختاری از برخی عناصر فرعی تشکیل شده است. این ساختار می‌تواند شبیه بدن انسان (شکل شماره ۱) باشد. در وظایف و ماموریتهای سازمانی نیز چنین ساختاری می‌تواند حاکم باشد. رویکرد ساختاری در بازرسی می‌تواند بازرسان را در تعیین و شناخت چگونگی ارتباط این عناصر با یکدیگر، محل قرار گرفتن آنها و موارد و مناطق همپوشانی حیطه مسئولیتی آنها کمک کند. (توسعه فعالیتهای بازرسی، ۱۹۷۳: ۶۴) این رویکرد یکی از مناسبترین گونه‌های بازرسی برای «بازرسیهای عمومی»^۲ به شمار می‌رود. «بازرسیهای فرماندهی»^۳ معمولاً یکی از بازرسیهای عمومی است؛ چرا که بر سلامت کلی افراد و واحدها متمرکز می‌شود و با نگاه و نگرشی اجمالی از سلامت یگان موردبازرسی اطمینان حاصل می‌کند. (www.public.ignet.army.mil). همانند پزشکی که در معاینات خود، اعضای مختلف بدن انسان از قبیل قلب، کبد، لوزالمعده و ... را برای ارزیابی کارکردهای متقابل هریک از اندامها به منظور تضمین عملکرد صحیح و مطلوب

1-Structural Approach
2-General Inspection
3-Command Inspections

کنترل می‌کند. در واقع، این عملکرد مطلوب، سلامت کلی بدن انسان را تضمین می‌کند. اگر یکی از این اعضا مشکل داشته باشد، کل بدن از آن رنج می‌برد و آسیب می‌بیند. بازرسان، سلامت کلی هر یگان یا سازمان را از طریق بررسی تمام کارکردها و وظایف ستادی آن مورد ملاحظه قرار می‌دهند و عملکرد هریک از واحدها را برای تضمین و اطمینان از عملکرد مطلوب کلی یگان مورد توجه قرار می‌دهند به گونه‌ای که بازرسان در چنین وضعیتی همچون پزشک عمومی، کل بدن را چک و کنترل می‌کنند. در چنین اوضاعی اگر «وظیفه‌ای مثل آموزش» در سازمان به‌درستی انجام نگیرد، کل واحد از آن آسیب می‌بیند و اگر بخشی از آن واحد آسیب ببیند در نتیجه آن واحد نخواهد توانست مأموریت‌های خود را به درستی و به صورت اثربخش محقق سازد. در رویکرد ساختاری، قدرت تمرکز بازرسان از طریق مشاهده و بازدید همه زمینه‌های کلی سازمان، بسیار مهم و اساسی خواهد بود. (هادسون^۱، ۲۰۰۴: ۱۲۲)



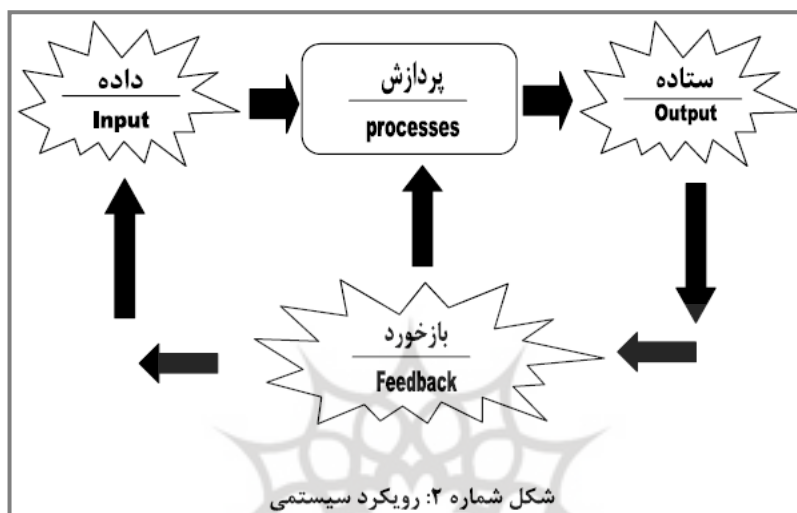
شکل شماره ۱: مدل ساختاری رویکرد بازرسی

(ب) رویکرد سیستمی^۲

سیستم، فعالیتی است که طی فرایندی^۳، مواد خام (ورودی)^۴ را تغییر شکل می‌دهد (پردازش)^۵ و آنها را به محصولاتی قابل استفاده و مورد نیاز (خروجی)^۶ تبدیل می‌کند. این خروجیها ممکن است کالا یا خدمات و یا برخی تولیدات دیگر باشد (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۸). همه سیستم‌ها به سمت ساختار خوداصلاحی^۷ گرایش دارند (بازخورد)^۸ که کمک می‌کند ورودیها و فرایند پردازش براساس تغییر در شرایط و استانداردها اصلاح شود (شکل شماره ۲). همه سیستم‌ها از

-
- 1- Hudson
 - 2-Systems Approach
 - 3- processes
 - 4-Input
 - 5- processes
 - 6- output
 - 7- self-correcting
 - 8-feedback

زیرسیستم‌هایی^۱ تشکیل شده است که بر خروجیها تاثیر متقابل دارد. در این مفهوم، حوزه‌های وظیفه‌ای به سیستم‌ها مرتبط می‌شود؛ برای مثال یک «گردان» (به‌عنوان یک سیستم) ورودیهایی مثل «نیرو و امکانات» را دریافت می‌کند و طی فرایندی از طریق زیرسیستم‌ها (حوزه‌های وظیفه‌ای از قبیل، پرسنلی آموزش، آماد و پشتیبانی و نگهداری) خروجی با عنوان «آمادگی رزم یگان»^۲ را تولید می‌کند.



زیرسیستم‌ها خود از زیر- زیرسیستم‌هایی^۳ تشکیل شده است که به نوبه خود بر خروجی کل سیستم تأثیر متقابل دارد؛ مثلاً اداره کارکنان از زیر- زیر- سیستم‌هایی از قبیل گزینش و استخدام، حقوق و دستمزد، مدیریت بانک اطلاعات و بایگانی تشکیل شده است. هر یک از این حوزه‌ها یک وظیفه به شمار می‌آید و می‌تواند در بازرسیهای وظیفه‌ای^۴ مورد توجه، بررسی و بازرسی قرار گیرد.

بازرسیهای وظیفه‌ای (موضوعی) مبتنی بر رویکرد سیستمی به سمت بازرسیهای ویژه^۵ یا بازرسیهای ستادی^۶ گرایش دارد که معمولاً در موضوعات خاصی است که اکثراً یگان یا تشکیلات از آن متأثر می‌شود. این شبیه بدن انسان است که در مثال قبل به آن اشاره شد. بازرسان این رویکرد را ترجیح می‌دهند؛ زیرا دامنه محدود به بازرسان اجازه می‌دهد که آنها نگاه سیستماتیک به عناوین، وظایف، موضوعات یا مسایل حوزه خاص داشته باشند و سپس ریشه‌یابی دلایل بروز

1- sub-systems

2- combat-ready unit

3-Sub-Sub- systems

4-functional inspection

5-Special Inspections q

6-Staff Inspections

مشکلات و کمبودها را تعیین کنند. هدف این رویکرد، تثبیت سیستم و یا برقراری سیستمی خاص است. (هادسون^۱، ۲۰۰۴: ۱۲۲)

ج) انتخاب یک رویکرد

بازرسان می‌توانند یکی از این دو رویکرد یا هر دو را برای بازرسیهای خود انتخاب کنند. معمولاً بیشتر بازرسان تمایل دارند از یک رویکرد پیروی کنند ولی در برخی موارد ممکن است بازرسان مجبور به بهره‌مندی از هر دو رویکرد بشوند.

به منظور استفاده از رویکرد ساختاری، بازرسان باید برخی مطالب کلی را درباره یگانها و واحدها قبل از اجرای بازرسی بدانند و نسبت به یگان مورد نظر اشراف کلی داشته باشند. بازرسان باید در خصوص خطوط فکری و مسئولیتهای فرماندهی و همچنین درباره چگونگی ارتباط بخشهای مختلف تشکیلاتی به یکدیگر، درک و فهم درستی داشته باشند.

به همین ترتیب است که به منظور بهره‌مندی از رویکرد سیستمی، بازرسان نه تنها باید از چگونگی فعالیتهای و کارهای سیستم (یگان مورد بازرسی) درک و فهم درستی داشته باشند، بلکه باید بدانند خروجی درست و صحیح این سیستم چیست.

انتخاب رویکرد صحیح و مناسب کمک می‌کند که بازرسان به دامنه اقدامات و تلاشهای بازرسیهای خود پی ببرند و حدود آنها را تعیین کنند. (www.public.ignet.army.mil)

اصول بازرسی

بازرسیها در سازمانهای نظامی و انتظامی پنج اصل اساسی را دنبال می‌کند که به شرح زیر است:

الف) هدفمند^۲ باشد.

بازرسیها باید هدفهای ویژه‌ای را دنبال کنند که فرمانده مشخص می‌کند. بازرسیهای هدفمند، باید دارای شرایط زیر باشد: (www.tigs.online.ignet.army)

۱. به نتیجه یک مأموریت مربوط باشد. در غیر این صورت اثربخش نخواهد بود.
۲. در راستای تأمین نیازمندیهای فرمانده باشد و تا پایان بازرسی، وابستگی خود را به آن حفظ کند. بازرسیها باید بازخوردهای عملی، درست و دقیقی آماده و ارائه کند که به فرمانده در تصمیم‌گیریهای به موقع و بجا یاری رساند.
۳. بازرسیهای هدفمند براساس معیارها و شاخصهای مشخص شده برنامه‌ریزی می‌شود و میزان موفقیت بازرسی‌شونده را براساس آن معیار، ارزیابی می‌کند.

1 - Hudson
2 - Purposeful

(ب) هماهنگ باشد^۱

هماهنگی شایسته و مناسب بازرسیها، حاشیه‌های بازرسیها را کم، و فعالیتهای بازرسی را تکمیل می‌کند و بار مسئولیت بازرسیها را در مورد سازمانهای تحت‌امر به حداقل می‌رساند. برنامه‌ریزی بازرسیها باید به‌طور منظم در ابتدای هر سال تنظیم و ابلاغ شود تا همه مراجع ذیربط براساس این برنامه‌ریزی، هماهنگی لازم را ایجاد کنند. در همین راستا اعلان بازرسیهای کوتاه مدت و ناگهانی باید استثنا باشد و در صلاحدید و اختیار فرماندهی باقی بماند. (هادسون، ۲۰۰۴: ۱۴۱)

به منظور دستیابی به هماهنگی صحیح بازرسیها، لازم است یک بررسی سالانه از تمام بازرسی‌های انجام گرفته صورت بگیرد. این هماهنگیها باید پاسخگوی پرسش‌های سه‌گانه زیر باشد: (www.public.ignet.army.mil)

۱. آیا این بازرسی می‌تواند لغو، و یا با بازرسی دیگری جمع شود؟ بازرسیها باید به‌هم پیوسته باشد، ولی به‌منظور رسیدن به کاربردهای موردنیاز و لازم از منابع بازرسی، ضروری است هنگام جمع بازرسیها، وحدت و یکپارچگی اقدامات و فعالیتهای حفظ شود. اگر بررسیها نشان دهد که بازرسان چند قسمت می‌توانند تلاشهای خود را در یک بازرسی جمع کنند در این صورت باید یک نفر هماهنگی و هدایت فعالیت آنها را برعهده گیرد.

۲. آیا این بازرسی، تکرار بازرسی قبلی، یا نسخه تکمیلی آن است؟ بازرسیهایی که توسط ستاد مرکزی (معمولاً بیش از یک واحد یا رده در آن دخیل هستند) هدایت می‌شود، باید مرکز فرماندهی آن سازمان برعهده گیرد. ستاد مرکزی مافوق نباید در مورد موضوعاتی دخالت کند که ستادهای میانی توانایی اجرای آن را دارند، بلکه باید بازرسیهایی را درمورد تخصصها و مهارتهایی که در ستادهای میانی نیست، برنامه‌ریزی و اجرا کند.

۳. آیا گزارشهای بازرسی از سایر نهادها و یگانها وجود دارد که به اجرای بازرسی جاری کمک کند؟ به منظور کاهش تعداد طرحهای بازرسی باید حداکثر استفاده را از چنین گزارشهایی به‌کار گرفت. برای آسان ساختن این فرایند و عملیاتی نمودن آن، بازرسان فرماندهیهای تحت‌امر باید یک نسخه از گزارشهای بازرسی خود را برای بازرسی فرماندهی مافوق بفرستند.

(پ) تمرکز بر بازخوردها^۲

بازرسیها انتقادگر^۱ است؛ زیرا آنها بازخورد دقیق، به‌موقع و مستند از نتایج بازرسیها را به فرماندهی و ستاد مربوط ارائه می‌کند (توسعه فعالیتهای کلی بازرسان، ۱۹۷۳: ۲۰). بازخوردها

1 - Coordinated

2- Focused on feedback

ممکن است به صورت مکتوب یا شفاهی ارائه شود. البته گزارش مکتوب از گزارش شفاهی بهتر است؛ زیرا گزارش مکتوب سندی است که دیگران نیز می‌توانند از نتایج آن بهره‌مند شوند.

نتایج بازرسی شامل موارد زیر می‌شود:

۱. شناسایی علت اصلی وقوع مشکل: بازرسان باید بررسی کنند که علت اصلی انحراف از معیارهای اصلی و اساسی چیست و اینکه این انحراف در کجا قرار دارد: نتیجه نقص آموزش، کمبود منابع یا نبودن انگیزه
۲. تعیین نقاط ضعف و قوت: بازرسیها در صورتی که صحیح انجام گیرد، به شناسایی برخی نقصها و کاستیهایی از جریان امور منجر خواهد شد. اگر بخواهیم بازرسیها مؤثر باقی بماند، باید بتوان ضعفها را به خوبی شناسایی، و برطرف، و نقاط قوت را تقویت کرد. این رویکرد یکی از جنبه‌های مهم فرماندهی، رهبری و مدیریت است.
۳. پیشنهاد و اعمال اقدامات اصلاحی: هدف نهایی همه بازرسیها، کمک به حل مسائل و مشکلات فرماندهان طبق قوانین و مقررات است. بازرسیها باید راه‌حلهای پیشنهادی خود را بلافاصله با توجه به قدرت و توانمندی افراد یا سازمانها، توصیه کنند.
۴. مشارکت در اجرای نتایج بازرسی: بازرسی‌ها می‌تواند با ارزیابی موفقیت‌آمیز واحدهایی که قبلاً بازرسی شده است و ارائه بازخوردهای مناسب آن به واحدهای مافوق، اصلاحات گسترده‌ای را در این واحدها به وجود آورد و روحیه مشارکت و همکاری آنها را تقویت کند.

ت) آموزنده^۲

آموزش، یکی از عوامل و عناصر مهم و ضروری برای همه بازرسیهاست. یکی از اهداف اصلی همه بازرسیها و حتی بازبینی‌های ستادی، آموزش است (محمد علیزاده، ۱۳۸۵: ۱۳). نظامهای بازرسی باید آموزشهای لازم را برای بازرسان و بازرسی‌شوندگان پیش‌بینی و اعلام کنند. اگر واحدها یا یگانهای مورد بازرسی در مورد اهداف، معیارها و شیوه بازرسی آموزش نبینند، چنین بازرسی کامل و اثربخش نخواهد بود.

ث) پیگیری^۳

نهادهای بازرسی، انرژی و منابع زیادی را برای اجرای هر بازرسی دقیق و اثربخش هزینه و صرف می‌کنند. این بازرسیها تنها در صورتی کامل می‌شود که واحد یا سازمان بازرسی‌کننده، پیگیری لازم را برای تضمین اعمال اقدامات اصلاحی موردنظر به‌عهده گیرد. به علاوه واحدهای بازرسی‌شونده نیز باید یک «برنامه عملی دقیق» برای اعمال پیشنهادها و توصیه‌ها و برطرف کردن

1- Criticism
2- Instructive
3- Followed up

مسائل و مشکلات شناسایی شده در طول بازرسی تعیین کنند. پیگیری اقدامات می‌تواند شامل «بازرسیهای مجدد»^۱، «پیگیری تلفنی» و «دیدار از واحدها یا افراد» باشد که برای کنترل پیشرفت اقدامات مورد نیاز، که در طول بازرسی پیشنهاد شده بود، انجام می‌گیرد. ضمن اینکه واحدهای مورد بازرسی باید پاسخی رسمی برای گزارشهای بازرسی، تنظیم و ارسال کنند.

نتیجه‌گیری

بازرسی به‌عنوان یک ابزار کنترلی مطمئن، قوی و پایدار در سازمانها مطرح است. سازمانها و یگانهای نظامی و انتظامی به دلیل داشتن وظایف، مأموریتها و کارکردهای اساسی و حساس در دفاع از امنیت و تمامیت ارضی کشورها به مراتب بیشتر از سایر سازمانها به ابزار کنترلی قوی نیازمند هستند. بازرسی در کنار کنترلهای اداری و نظامهای وظیفه‌ای یکی از بهترین و قابل اعتمادترین روش‌های کنترلی در پادگانها، کلانتریها و سایر مراکز نظامی و انتظامی به‌ویژه در جریان اجرای مأموریتها به‌شمار می‌رود.

در این مقاله، دو رویکرد اساسی بازرسی (رویکرد ساختاری و سیستمی) مطرح شد و برخی اصول، که کاربرد زیادی در بازرسیهای نظامی و انتظامی دارد، ارائه گردید. امید است این مقاله مورد استفاده و بهره‌برداری همه علاقه‌مندان، کارشناسان و مدیران اجرایی امور بازرسی و نظارت در رده‌های مختلف نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران قرار بگیرد؛ ان‌شاء...

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ فارسی

۱. رضائیان علی، (۱۳۸۵)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، انتشارات سمت
۲. فصلنامه علمی- تخصصی ناب (نظارت، ارزیابی، بازرسی)، (تابستان ۱۳۸۴)، سازمان بازرسی کل کشور، سال اول.
۳. محمد علی زاده، اکبر، (بهار ۱۳۸۵)، نقش بازرسی در عملیات های نظامی، فصلنامه علمی-کاربردی بینا، شماره ۱۳.
۴. نشریه اطلاع رسانی دیده سازمان بازرسی کل کشور، سال پنجم، شماره ۱۴.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع خارجی

1- Secretary of Defense Memorandum, " Expansion of Inspectors General Activities, " January 18,1973,
<http://www.dtic.mil/whs/directives>

2- Hudson, Joel B. ,"**Administration Army Inspection Policy**",
Washington, DC, January 2004.

3 -" Inspection Guides: Approaches to Inspection",
<http://www.public.ignet.army.mil/privacy- Act.htm>

4-The U.S. Army Inspector General School Website,
<http://tigs-online.ignet.mil>

