

فرایندهای اجرایی و عملیاتی بازرسی در سازمان‌های نظامی

اکبر محمدعلیزاده^۱، برزو فرهی بوزنجانی^۲، و محمد مجدیان^۳

از صفحه ۱۴۵ تا ۱۷۴

تاریخ دریافت: ۹۴/۱/۲۲، تاریخ پذیرش: ۹۴/۳/۱۸

چکیده

در این مقاله تلاش شده است با استفاده از تجربه ارتشهای جهان، «بازرسی» در سازمانهای نظامی، مورد بررسی و جستجوی علمی و تحقیقی قرار بگیرد؛ برای این منظور با تعریف بازرسی و تبیین رویکردهای حاکم بر آن، جایگاه بازرسی در سازمانهای نظامی، چگونگی ارتباط و تعامل بازرسان با عناصر مؤثر در اجرای مأموریت از قبیل فرماندهان، کارکنان نظام بازرسی، ویژگیهای بازرسان و وظایف چهارگانه بازرسان در مورد بررسی قرار گرفته و فرایندهای اجرایی و عملیاتی آن در قالب الگویی منطقی ارائه شده است.

واژگان کلیدی

بازرسی، سازمان نظامی، عملیات نظامی، بازرسان، فرایند اجرایی

۱. مدرس و دکترای مطالعات بین‌الملل دانشگاه جامع امام حسین(ع)، نویسنده مسئول (akizadeali@yahoo.com)

۲. دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین^(ع) دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی.

۳. پژوهشگر و دکترای روانشناسی دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌ا...، عضو انجمن روانشناسی نظامی ایران.

۱. مقدمه

بازرسی و کنترل در جریان کارهای روزمره و فعالیتهای هر بخش کوچکی از اجتماع برای اطمینان از کار و تضمین جهت حرکت، کاری بایسته است. در سازمانهای نظامی، این مقوله به دلایل متعددی مهمتر جلوه می‌کند: نخست اینکه اجرای نظم و انضباط به‌عنوان شالوده اصلی کار این سازمانها، ساختار کنترل را ضروری می‌کند. دوم اینکه جبران هزینه‌های خطا و انحراف در اجرای کارها و مأموریت‌های سازمانهای نظامی مستلزم صرف زمان و منابع مادی و انسانی زیادی است و در بسیاری موارد جنبه سیاسی و حیثیتی پیدا می‌کند. سوم اینکه سازمانهای نظامی به دلیل اهمیت و سری بودن اهدافشان نیازمند نظامهای کنترلی فعالتر و دقیقتری هستند و جمله معروف کتابهای مدیریت، «نظارت و کنترل» برای آنها ضروریت‌تر به نظر می‌رسد: «وقتی نتوانید موضوعی را کنترل کنید، نمی‌توانید بر آن مدیریت کنید و در بعضی موارد تأکید شده است که باید آن را فراموش کنید» (محمدعلی‌زاده، ۱۳۸۵، ص ۶۵). در تدابیر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، فرماندهی که از ارکان و اجزای مختلف حیطه خود دائماً آگاه نباشد، غافل و ناموفق است. ایشان تنها راهکار حل مشکل چنین فرماندهانی را «بازرسیهای پی‌درپی و مستمر» می‌دانند و از بازرسی به‌عنوان ابزار فرماندهان برای کنترل بخشهای مختلف تحت فرماندهی آنان یاد می‌کنند و آن را ابزار حسن مدیریت می‌دانند (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۲).

بازرسی در سازمانهای نظامی اهمیت و جایگاه والاتری دارد؛ زیرا سازمانهای نظامی وظایف و کارکردهای حساستری از قبیل حفظ امنیت، ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی، عملیتهای نظامی و... را بر عهده دارند که در مقایسه با کارکردهای سازمانهای غیرنظامی بسیار اساسی است. یکی از وظایف ذاتی و اصلی هر یگان نظامی، اقدامات آفندی و پدافندی در رویارویی با دشمن است که از آن تحت عنوان عملیات نظامی یاد می‌شود. در چنین وضعی بازرسان شاغل در یگانهای عملیاتی می‌توانند بازوی قوی مدیریتی فرماندهان و پایگاه حمایتی اطمینان‌بخش کارکنان باشند. این مقاله به‌دنبال تبیین و ترسیم نقش، جایگاه و وظایف و... بازرسی در سازمانهای نظامی است که وظیفه اصلی آن اجرای عملیات نظامی و رزم است. امید است این مقاله مورد استفاده فرماندهان، مدیران و کارشناسان و پژوهشگران حوزه بازرسی در سازمانهای نظامی قرار بگیرد.

پویایی و اثربخشی سازمانها هنگامی مطرح شد که روابط تعاملی سازمان با محیط پیرامون از یک سو و ارتباط خرده سامانه‌های درون سازمانی از سوی دیگر، مورد شناسایی قرار گرفت. بر این اساس وجود حلقه‌های بازخورد و جریان دائمی اطلاعات، رمز پویایی و حیات سازمان به شمار می‌آید. نتایج فرایند کنترل و نظارت بازخوردی است که می‌تواند سازمان را به سوی اهدافش هدایت کند و تضمین کننده سلامت جریان کارها و عملیات آن باشد (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۱۰۷).

بازرسی یکی از شیوه‌های مهم و اساسی کنترل به‌شمار می‌آید که عملکرد افراد و سازمان را بررسی و بازنگری می‌کند تا نقاط قوت و ضعف آنها را شناسایی کند و در جهت تقویت نقاط قوت و تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت اقدامات اصلاحی انجام می‌دهد. سازمانها ممکن است بر اساس اهداف، مأموریتها و ... روشهای خاص کنترل و بازرسی را تعریف و اجرا کنند. در سازمانهای نظامی، نقش و جایگاه بازرسی بسیار مهم است. بازرسی در این سازمانها به منزله «چشم و گوش فرماندهی» عمل کند و وظایف سنگینی همچون مصونیت بخشی به سازمان و حفظ سلامت دستگاه آن را بر عهده دارند (جزوه آموزشی، ۱۳۸۱، ص ۱۵).

نظامهای بازرسی در سازمانهای نظامی و ارتش کشورهای جهان دارای سیاستها، وظایف و روشهای متفاوت و گاه مشابهی است که آگاهی از آنها برای سازمانهای نظامی لازم است و تجربه های تازه‌ای را در اختیار آنها قرار می‌دهد. از این رو در این پژوهش تلاش شده است بازرسی در پنج کشور امریکا، انگلستان، روسیه، کانادا و استرالیا با تمرکز بر شیوه‌ها و روشهای بازرسی در ارتش ایالات متحده امریکا مورد بررسی قرار بگیرد و از مقایسه و تجزیه و تحلیل آنها الگویی برای بازرسی ارائه شود.

۳. اهمیت و ضرورت موضوع

ارزیابی عملکرد سازمانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان (فرماندهان و مدیران) در رده‌های مختلف مبتنی بر اصلاح روشها و سیاستهای کنترل و بهسازی بنیادیتترین عنصر کنترل یعنی بازرسی است. از این رو، اصلاح شیوه‌های بازرسی در سازمان از طریق آشنایی و بهره‌مندی از نتایج این یافته‌ها می‌تواند بازخورد مناسبی در اختیار فرماندهان، مدیران و سیاستگذاران کنترل و بازرسی در رده‌های مختلف سازمان قرار دهد.

با اصلاح شیوه‌های بازرسی، کارکنان؛ با توانمندیها و وضعیت سازمانی خویش آشنا می‌شوند؛ عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد؛ کیفیت برنامه‌ریزیها و سیاستگذارها افزایش می‌یابد و به طور کلی نظامهای کنترل و ارزشیابی اصلاح، و در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری و اثربخشی کلی سازمانی در سازمان‌های نظامی می‌شود. یکی از علت‌هایی که ضرورت توجه به موضوع این تحقیق را الزامی می‌کند، این است که سازمانهای نظامی در بازرگری روندها و ساختارهای خود و لزوم تعریف دقیق و یکسان‌سازی فرایندهای سازمانی در چارچوبهای مستند و معتبر، نیازمند مرور و بهره‌گیری از تجربیات سازمانهای مشابه خود در کشورهای جهان است.

۴. پیشینه پژوهش

بررسیها، تجزیه و تحلیل‌ها، آمار و اطلاعات و منابع کشور نشان می‌دهد که هیچ مطالعه و تحقیق رسمی و معتبری در زمینه بازرسی (شیوه‌ها، روشها، وظایف و ...) در سازمانهای نظامی و ارتشهای جهان انجام نشده است.

از جمله معدود مطالعات در این زمینه، کتاب ارزنده نظارت و بازرسی است که توسط مرکز تحقیقات اسلامی سپاه تألیف و تدوین شده است. این اثر با طبقه‌بندی نظری و کتابخانه‌ای، شیوه‌های نظارت و بازرسی را مورد بحث قرار داده است. این کتاب با محوریت «نظارت» تألیف شده و کمتر به موضوع بازرسی و بویژه میزان کاربرد این شیوه‌ها در ارتشها و سازمانهای نظامی اشاره کرده است.

۵. اهداف پژوهش

هدف اصلی اجرای این تحقیق، آشنایی با روشها، فعالیتها و وظایف بازرسی در سازمانهای نظامی است. تلاش شده است از الگوها و اسناد ارتش انگلستان، کانادا، روسیه و هندوستان استفاده شود ولی به علت اهمیت، قدمت و تجربه و میزان دسترسی به اطلاعات بازرسی برخی کشورهای جهان مثل ارتش امریکا در این پروژه از اسناد و منابع ارتش این کشور استفاده بیشتری گردیده است. اهداف دیگر این پژوهش عبارت است از:

- آشنایی با نظام بازرسی که در جهت بهسازی نظارت و بازرسی عمل می‌کند.
- آشنایی با موارد و جنبه‌های استفاده از نظام بازرسی در ارتش و سازمانهای نظامی
- شناخت روشها و شیوه‌های بازرسی در نظامهای بازرسی

۶. سؤالهای پژوهش

- روش و فعالیتهای بازرسی در سازمانهای نظامی چگونه است؟
- اصول و رویکردهای حاکم بر بازرسی کدام است؟
- فرایند عمومی فعالیت بازرسی چگونه است؟
- وظایف بازرسی چگونه تحقق می‌یابد و کارکردهای آن چیست؟
- نقش بازرسان در عملیات نظامی چیست؟

۷. روش‌شناسی پژوهش

روش این تحقیق «توصیفی تحلیلی» است. به این صورت که بعد از مشخص شدن موضوع پژوهش و استخراج و تعیین سؤالات تحقیق، جنبه‌های مورد نیاز آن مشخص شد. اطلاعات و مدارک و اسناد اولیه مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت با تجزیه و تحلیل آنها، نتیجه‌گیری نهایی به عمل آمد. در واقع در این روش چهار مرحله ذیل انجام گرفت:

- (۱) طرح مسئله و موضوع (۲) مراجعه به منابع با محوریت شبکه جهانی اینترنت
- (۳) بررسی اولیه نتایج (۴) نتیجه‌گیری نهایی و ارائه پیشنهاد

در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای و اسنادی برای جمع‌آوری اطلاعات و اسناد و مدارک استفاده شد. این منابع عبارت است از: ۱- کتابها و نشریات داخلی و خارجی ۲- شبکه جهانی اینترنت

بیش از ده هزار (۱۰/۰۰۰) برگ سند و مدرک اعم از مقاله، گزارش، خبر، یادداشت و... حاصل جستجوی اینترنتی در این پژوهش بوده است که مستندترین و مناسبترین آنها در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است.

۸. مروری بر مبانی و مفاهیم پژوهش

۸-۱. بازرسی

«بازرسی» حاصل مصدر و از لغات مصوب فرهنگستان ایران^۱ است که اولین بار در سال ۱۳۱۵ هـ.ش. در جریان اصلاح قانون تشکیلات عدلیه کشور به جای کلمه «تفتیش» اختیار شد و در لغت به معنی جستجو و تفتیش در مورد کسی یا چیزی آمده است (کرمی‌نیا و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۸). در تعریفی دیگر، بازرسی، فعالیتهای منظم و هدفدار بر اساس مأموریت قانونی سازمان نسبت به دستگاه‌های مشمول بازرسی از طریق بررسی آنچه انجام گرفته است و آنچه باید انجام می‌گرفت؛ [مقایسه عملکرد با استاندارد]، تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و حال، و تشخیص و تعیین موارد اختلاف و انحراف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و ارزیابی میزان اهمیت آنها و ارائه پیشنهادهای لازم به منظور اصلاح کارها و رفع کمبود و بهینه‌کردن رفتار کارکنان و عملکرد دستگاه‌ها و نیز اجرای سیاستهای تشویقی و تنبیهی و نظارت بر حسن جریان کارها و اجرای صحیح قوانین و مقررات در سازمان و اعلام موارد تخلف، نارساییها و سوء جریانات اداری و مالی و تعقیب و مجازات متخلفان و مجرمان از طریق مراجع قضایی صالح و مراجع انضباطی مربوط و پیگیری تا حصول نتیجه.

بازرسی به‌عنوان ابزار کنترلی مطمئن، قوی و پایدار در سازمانها مطرح است و در کنار سایر کنترل‌های اداری و وظیفه‌ای، یکی از بهترین و قابل اعتمادترین روشهای کنترلی بویژه در سازمانهای نظامی به شمار می‌رود (مجموعه مقالات، ۱۳۸۰، ص ۱۶۶).

بازرسی، کنترل و ارزیابی دقیق، عمیق و برنامه‌ریزی شده و هدفداری است که به منظور اطمینان یابی از اجرای صحیح وظایف، دستور، قوانین و مقررات، مأموریتها، وظایف و فعالیتهای در هر سازمان انجام می‌شود. بازرسی از شئون فرماندهی است (کرمی‌نیا و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۸).

تعریف این تحقیق این است: بازرسی، نوعی ارزشیابی است که عملکرد را براساس استانداردها و معیارهای مشخص می‌سنجد و هم‌چنین باید بتواند علتها و دلایل هر انحرافی را مشخص کند.

۱. این فرهنگستان مجمعی از ادیبان و فاضلان بود که در خرداد ماه ۱۳۱۴ شمسی در تهران تشکیل شد و از جمله وظایف آن پیراستن زبان فارسی و انتخاب الفاظ و اصطلاحات در هر رشته با سعی در این مسئله بود که حتی در صورت امکان فارسی باشد که پس از شهریور ۲۳۱۰ بتدریج ضعیف و سپس تعطیل شد.

از گذشته‌های دور، نگرش برخی مدیران نسبت به نظارت و بازرسی، نگرش تعارض و تراحم بوده است (صنایع، ۱۳۸۴، ص ۳) به‌گونه‌ای که واژه «بازرسی» مفهوم و معنای نامطلوبی را در ذهن افسران و درجه‌داران سازمانهای نظامی ایجاد می‌کرد. این نیاز و ضرورت احساس می‌شد که چگونه می‌توان بازرسی را از این وضعیت بیرون آورد و چگونه می‌توان بازرسیها را آزاد و یا تقریباً آزاد اجرا کرد و ذهنیت نامطلوب و بد ایجاد نکرد.

در واقع این مفهوم نتیجه بررسیها و تغییراتی است که از دهه ۹۰ میلادی به بعد در زمینه مفهوم، رویکردها و اصول بازرسی در برخی سازمانهای نظامی به‌وجود 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:

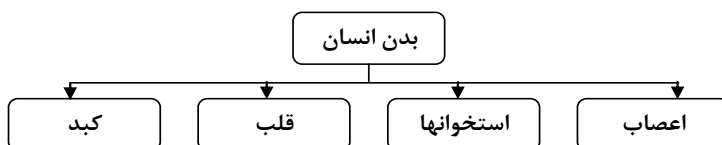
«بازرسیها نباید سرشت و ماهیت تنبیهی داشته باشند؛ بلکه باید به فرماندهان کمک کند که آنها مسائل و مشکلات حوزه مسئولیتی خود را بشناسند و اصلاحات و بهبودهای لازم و ضروری را انتخاب کنند. مناسب نیست که بازرسیها، پدیده‌های ترسناکی باشند، بلکه باید ساختار و وسیله ترغیب و تشویق افراد و یگانها برای بهبود مستمر و حل مسائل موجود باشند» (محمد علی‌زاده و حبیبی، ۱۳۸۶، ص ۱۰۲).

با توجه به این توضیحات، امروزه دو رویکرد اساسی برای «بازرسی» هست که عبارت است از: رویکرد ساختاری و رویکرد 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 موقعیت‌های خاص و متفاوت، یکی از این رویکردها مناسبتر و برتر باشد و مورد استفاده قرار گیرد (Inspection Guides, <http://wwwpublic.ignet.army>). با توجه به توضیحات این بخش از مقاله به تشریح این دو رویکرد پرداخته می‌شود:

۸-۲-۱. 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 مأموریت‌های سازمانی نیز چنین ساختاری می‌تواند

حاکم باشد. رویکرد ساختاری در بازرسی می‌تواند به بازرسان در تعیین و شناخت چگونگی ارتباط این عناصر با یکدیگر، محل قرار گرفتن آنها و موارد و مناطق همپوشانی گستره مسئولیتی آنها کمک کند. این رویکرد یکی از مناسبترین گونه‌های بازرسی برای «بازرسیهای عمومی»^۱ است. «بازرسیهای فرماندهی»^۲ 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 (محمدعلی‌زاده و حبیبی، ۱۳۸۶، ص ۱۰۰ تا ۱۰۸).



شکل شماره ۱: الگوی ساختاری رویکرد بازرسی

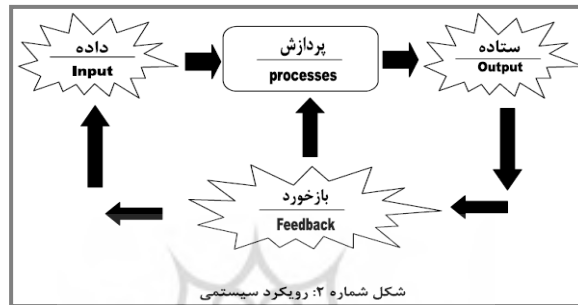
همانند پزشکی که در معاینات خود، اعضای مختلف بدن انسان از قبیل قلب، کبد، لوزالمعده و ... را به منظور ارزیابی کارکردهای متقابل هریک از اندامها برای تضمین عملکرد صحیح و مطلوب کنترل کند. در واقع این عملکرد مطلوب، سلامت کلی بدن انسان را تضمین می‌کند و اگر یکی از این اعضا مشکل داشته باشد، کل بدن از آن رنج می‌برد و آسیب می‌بیند. همین طور است که بازرسان، سلامت کلی 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 موقعیتی اگر «وظیفه‌ای مثل آموزش» در سازمان بدرستی 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 بدرستی 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 (جوئل بی. هادسون^۳، ۲۰۰۴، ص ۲۵).

1. General Inspection

2. Command Inspections

3. Joel B. Hudson

سامانه، فعالیتی است که طی فرایندی^۲، مواد خام (ورودی)^۳ را تغییر شکل می‌دهد (پردازش)^۴ و آنها را به محصولاتی قابل استفاده و مورد نیاز (خروجی)^۵ تبدیل می‌کند. این خروجیها ممکن است کالا یا خدمات و یا برخی تولیدات دیگر باشد (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۲۷ تا ۴۰). همه سامانه‌ها به سمت ساختار خوداصلاحی^۶ گرایش دارند (باز خورد)^۷ که کمک می‌کند ورودیها و فرایند پردازش بر اساس تغییر در اوضاع و استانداردها اصلاح شود (شکل شماره ۲).



همه‌ی سامانه‌ها از زیرسیستم‌هایی^۸ تشکیل شده است که بر خروجیها تأثیر متقابل دارد. در این مفهوم، حوزه‌های وظیفه‌ای به سامانه‌ها مرتبط می‌شود؛ برای مثال یک «گردان» (به عنوان یک سامانه) ورودیهایی مثل «نیرو و امکانات» را دریافت، و طی فرایندی از طریق زیرسیستم‌ها (حوزه‌های وظیفه‌ای از قبیل پرسنلی، آموزش، آماد و پشتیبانی و نگهداری) خروجی با عنوان «آمادگی رزم یگان»^۹ را تولید می‌کند. زیرسیستم‌ها خودشان از زیر- زیر- سیستم‌هایی^{۱۰} تشکیل شده است که به نوبه خود

1. Systems Approach
2. processes
3. Input
4. processes
5. output
6. self-correcting
7. feedback
8. sub-systems
9. combat-ready unit
10. Sub-Sub- systems

بر خروجی کل سامانه تأثیر متقابل دارد؛ مثلاً اداره کارکنان از زیر سیستم‌هایی از قبیل گزینش و استخدام، حقوق و دستمزد، مدیریت بانک اطلاعات و بایگانی تشکیل شده است. هریک از این حوزه‌ها، یک وظیفه است و می‌تواند در بازرسیهای وظیفه‌ای^۱ مورد توجه، بررسی و بازرسی قرار گیرد.

بازرسیهای وظیفه‌ای [موضوعی] مبتنی بر رویکرد سیستمی به سمت بازرسیهای ویژه^۲ یا بازرسیهای ستادی^۳ گرایش دارد که معمولاً در موضوعات خاصی یگان یا تشکیلات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. 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 سامانمند به عناوین، وظایف، موضوعات یا مسائل حوزه خاص داشته باشند و سپس ریشه‌یابی دلایل بروز مشکلات و کمبودها را تعیین کنند. هدف این رویکرد تثبیت سامانه و یا برقرار سیستمی خاص است (جوئل بی. هادسون، ۲۰۰۴، ص ۲۷ تا ۳۱).

۸-۲-۳. انتخاب 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 به بهره‌مندی از هر دو رویکرد مجبور بشوند.

بازرسان به منظور استفاده از رویکرد ساختاری، 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 زمینه 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 فعالیتها و کارهای سامانه (یگان مورد بازرسی) درک و فهم درستی داشته باشند بلکه باید بدانند خروجی درست و صحیح این سامانه 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 (محمدعلی‌زاده و حبیبی، ۱۳۸۶، ص ۱۰۰ تا ۱۰۸).

1. functional inspection

2. Special Inspections

3. Staff Inspections

۸-۳. اصول بازرسی^۱ در سازمانهای نظامی

بازرسیها در سازمانهای نظامی، پنج اصل اساسی را به این شرح دنبال می‌کنند:

۸-۳-۱. هدفمند^۲ بودن

بازرسیها باید هدفهای ویژه‌ای را دنبال کند که فرمانده مشخص می‌کند. بازرسیهای هدفمند، باید دارای این شرایط باشد (<http://tigs-online.ignet.army>):

- ۱- به 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 فرمانده را در تصمیم‌گیریهای بموقع و بجا یاری رساند.
- ۳- بازرسیهای هدفمند براساس معیارها و شاخصهای مشخص، برنامه‌ریزی می‌شود و میزان موفقیت بازرسی‌شونده را براساس آن معیار ارزیابی می‌کند.

۸-۳-۲. هماهنگ بودن^۳

هماهنگی شایسته و مناسب بازرسیها، حاشیه‌های بازرسیها را کم، و فعالیتهای بازرسی را تکمیل می‌کند و بار مسئولیت بازرسیها را در زمینه سازمانهای تحت امر به حداقل می‌رساند. برنامه‌ریزی بازرسیها باید به طور منظم در ابتدای هر سال تنظیم و ابلاغ شود تا همه مراجع ذی ربط 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 (جوئل بی. هادسون، ۲۰۰۴، ۲۷ تا ۳۱). به منظور دسترسی به هماهنگی صحیح بازرسیها، لازم است بررسی سالانه‌ای از تمام بازرسیها صورت بگیرد. این هماهنگیها باید پاسخگوی این پرسش‌ها باشد (محمدعلی‌زاده و حبی، ۱۳۸۶، ص ۱۰۰ تا ۱۰۵):

- ۱- آیا این بازرسی می‌تواند لغو، و یا با بازرسی دیگری تجمیع شود؟
- ۲- آیا این بازرسی تکرار بازرسی قبلی، و یا نسخه تکمیلی آن است؟
- ۳- آیا گزارشهای بازرسی از سایر نهادها و یگانها وجود دارد که به اجرای بازرسی جاری کمک کند؟

1. Inspection principles

2. Purposeful

3. Coordinated

۸-۳-۲. تمرکز بر بازخوردها^۱

بازرسیها انتقادگر^۲ است؛ زیرا آنها بازخورد دقیق، بموقع و مستند از نتایج بازرسیها را به فرماندهی و ستاد مربوط ارائه می‌کند (یادداشت‌های وزیر دفاع^۳، ۱۹۷۳). بازخوردها ممکن است 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 (جوئل بی. هادسون، ۲۰۰۴، ص ۲۷ تا ۳۱). نتایج بازرسی شامل این موارد می‌شود:

۱- شناسایی علت اصلی وقوع مشکل: بازرسان می‌باید بررسی کنند که علت اصلی انحراف از معیارهای اصلی و اساسی چیست و اینکه این انحراف، نتیجه نقص آموزش، کمبود منابع یا نبودن انگیزه است.

۲- تعیین نقاط ضعف و قوت: بازرسیها در صورتی که صحیح انجام شود، برخی نقصها و کاستیهای کار را مشخص می‌کند. اگر بخواهیم بازرسیها مؤثر باقی بماند، باید بتواند ضعفها را بخوبی شناسایی، و برطرف، و نقاط قوت را تقویت کند. این رویکرد یکی از جنبه‌های مهم فرماندهی، رهبری و مدیریت به شمار می‌رود.

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 قبلا مورد بازرسی قرار گرفته است و ارائه بازخوردهای مناسب به واحدهای مافوق، اصلاحات گسترده‌ای را در این واحدها به وجود آورد و روحیه مشارکت و همکاری آنها را تقویت کند (همان).

۸-۳-۴. آموزنده^۴

آموزش، یکی از عوامل و عناصر مهم و ضروری برای همه بازرسیها است. یکی از اهداف

1. Focused on feedback
2. Criticism
3. Secretary of Defense Memorandum
4. Instructive

اصلی همه بازرسیها و حتی بازدیدهای ستادی، آموزش است. 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 نینند، چنین بازرسی کامل و اثربخش نخواهد بود (محمدعلی‌زاده و حبی، ۱۳۸۶، ص ۱۰۹).

۸-۳-۵. پیگیری^۱

نهادهای بازرسی، انرژی و منابع زیادی را برای اجرای بازرسی دقیق و اثربخش هزینه و صرف می‌کنند، این بازرسیها تنها در صورتی کامل می‌شود که واحد یا سازمان بازرسی‌کننده، پیگیری لازم را به منظور تضمین اعمال اقدامات اصلاحی مورد نظر به عهده گیرد؛ به علاوه واحدهای بازرسی‌شونده نیز باید «برنامه عملی دقیقی» برای اعمال پیشنهادها و توصیه‌ها و برطرف نمودن مسائل و مشکلات شناسایی‌شده در طول بازرسی تعیین کنند. پیگیری اقدامات می‌تواند شامل: «بازرسی‌های دوباره»^۲، «پیگیری تلفنی» و «دیدار از واحدها یا افراد» باشد که برای کنترل پیشرفت اقدامات مورد نیاز انجام می‌شود که در طول بازرسی پیشنهاد شده بود؛ ضمن اینکه واحدهای مورد بازرسی باید پاسخی رسمی برای گزارشهای بازرسی تنظیم و ارسال کنند (جوئل بی. هادسون، ۲۰۰۴، ص ۶۸).

۸-۴. ویژگیهای بازرسان در سازمانهای نظامی

کتابها و منابع، ویژگیهایی را برای بازرسان برشمرده‌اند. برخی از این عوامل برای بازرسان عملیاتی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که در اینجا به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود (افسر ارشد بازرسی ارتش امریکا^۳، ۲۰۰۷):

۸-۴-۱. رازداری

رازداری یکی از ویژگیهای اساسی و حیاتی بازرسان بویژه بازرسان عملیاتی است. این ویژگی در دو سطح زیر قابل بررسی است:

✓ رازداری نسبت به سازمان: بازرسان باید از ارزشهای اصلی سازمان حمایت کنند

1. Followed up
2. Re-inspections
3. U. S. Army Inspector General

و آنها را سرلوحه فعالیتهای سازمانی خود قرار دهند. ارزشهای سازمان^۱ باید در وجود بازرسان نهادینه شود و آنان مدافع جدی و واقعی ارزشهای سازمان خود باشند. این ارزشها باید در گفتار، رفتار و کردار بازرسان، جاری و ساری باشد. آنها نباید در هیچ حالتی نسبت به ارزشهای سازمان خود بی اعتنا باشند.

✓ رازداری نسبت به افراد (کارکنان): افرادی که هنگام نبرد و یا در زمان صلح از بازرسان درخواست کمک دارند، شکایتی را تسلیم، و اسناد و مدارکی را ارائه می‌کنند و یا به گونه‌های مختلف با بازرس تماس می‌گیرند، انتظار رازداری و محرمانه نگهداشتن این موضوعات را از سوی بازرسان دارند. این انتظار دربرگیرنده حفظ محتوای درخواست، هویت و ماهیت شخص و تماس‌گیرنده با بازرسان است. بازرسان موظف هستند تا حد امکان برای حمایت محرمانه و اطمینان‌بخش^۲ از افراد اقدام کنند. اگرچه رازداری و اقدامات بازرسان بر اساس اوضاع خاص، متفاوت است، بازرسان توجه به این مسئله را برای خود اولویت می‌دانند (یادداشت‌های وزیر دفاع، ۱۹۷۳).

هدف این اقدامات تأکید بر رازداری و قابل اعتماد بودن بازرسان و سامانه بازرسی در یگان، حمایت از محرمانه بودن هویت و درخواست افراد، ایجاد و حفظ اعتماد مستمر و پایدار در نظام بازرسی و به حداقل رساندن خطر اقدامات تلافی‌جویانه به دلیل دسترسی به اطلاعات افراد است. این موضوع یکی از محورهای اصلی بازرسی است؛ زیرا همکاری‌های داوطلبانه را تقویت می‌کند و انگیزه درخواست حمایت یا ارائه دادخواهی را افزایش می‌دهد. به رغم اینکه «حمایت محرمانه» نظام بازرسی، اولویت به شمار می‌رود، نمی‌توان آن را مطلق تضمین کرد. بازرسان به‌طور غیرمشروط نمی‌توانند محرمانه بودن را به افراد و شاکیان قول دهند؛ زیرا ممکن است توسط قانون و یا مراجع ذی‌صلاح نقض شود. همه بازرسان و کارکنان شاغل در سامانه‌های بازرسی بعد از پایان خدمت نیز به حفظ و حمایت از محرمانه بودن موضوعات متعهد می‌شوند (دیوید ای. کلاری و جوزف دابلیو. ای^۳، ۱۹۹۸، ص ۳۷ تا ۴۶).

1. Organizational Values.

2. Confidentiality Assistance.

3. David A. Clary and Joseph W.A

اسناد بازرسی، معمولاً شامل برخی اسناد طبقه‌بندی شده‌ای (مکتوب یا ثبت‌شده) است که در بردارنده اطلاعاتی در زمینه مسائل حساس و با اهمیت سازمان و افراد است. این اسناد توسط بازرسان در جریان عملیات حمایتی، تحقیقی، بازرسی و رسیدگی تهیه می‌شود و شامل مدارک مکتوب اشخاص یا مراجع سازمانی، اظهارات افراد، فایل‌های الکترونیکی و اینترنتی و حتی یادداشتهای روزانه، فعالیت‌های مکتوب بازرسان و... است (مقررات ارتش^۱، ۲۰۰۶، ص ۷۰ تا ۸۳). استفاده غیرمنطقی (بیجا و بی موقع) یا انتشار این اسناد می‌تواند به‌طور جدی، کارامدی «نظام بازرسی» را به‌عنوان مشاور قابل اعتماد فرماندهان و رازداری بازرسان را به مخاطره بیندازد. بازرسان موظف هستند بر اساس سوگندنامه‌ای^۲ که در ابتدای شروع مسئولیت خود خورده‌اند، نسبت به حفظ اسناد و مدارک بازرسی وفادار بمانند. در غیر این صورت بر اساس قوانین مربوط به حفظ اسناد و مدارک با آنان برخورد خواهد شد (<http://tigs-online.ignet.army.mil>).

۸-۴-۳. مهارت و تخصص بازرسان

همه کارکنان حوزه فرماندهی یا استاد، بازرسان را به دلیل برخورداری از سطح بالای مهارت‌ها و تخصص‌هایشان افرادی معتبر و قابل اعتماد می‌دانند و به مقام آنها احترام می‌گذارند. بازرسان باید از نظر حرفه‌ای و به تناسب درجه یا رتبه خود در ردیف داناترین افراد باشند. از این رو بازرسان نظامی باید از طریق فرآیند انتصابات خاصی برگزیده شوند (<http://wwwpublic.ignet.army.mil>). یکی از مهمترین و ضروریترین مقوله‌هایی که بازرسان عملیاتی باید از آن برخوردار باشند، داشتن قدرت تجزیه و تحلیل و آشنایی و تسلط بر فنون و الگوهای مرتبط است. بازرسان باید برای پاسخگویی و پشتیبانی سریع و دقیق از طرح‌ها، افکار و خواسته‌های فرماندهی بتوانند در کمترین زمان، اطلاعات مربوط به موضوعات مورد نظر فرمانده یا نظام بازرسی را گردآوری و تجزیه و تحلیل، و پیشنهادها و راهکارهای مورد نیاز را ارائه کنند. ضرورت این تواناها در جریان عملیات جنگی بیشتر خواهد شد (کتابچه راهنمای مدرسه افسری ارشد بازرسی ارتش ایالات متحده^۳، ۲۰۰۶، ص ۵۸ تا ۶۷).

1. Army Regulation

2. Oath of Allegiance.

3. The U.S. Army IG School Student Handbook

۸-۵. وظایف و مسئولیتهای بازرسی

۸-۵-۱. مفهوم وظایف بازرسی

نظام بازرسی در جریان جنگ متولد شده است و قدیمی‌ترین مشارکتها را در آموزش بر مبنای استانداردها و حفظ آمادگی دارد. نظام بازرسی در انواع جنگها از جنگهای نامنظم (انقلابی، چریکی، پارتیزانی و...) تا نبردهای طولانی و منظم نقش کلیدی را ایفا کرده است (محمدعلی‌زاده، ۱۳۸۵، ص ۵۲ تا ۵۷). وقتی فرماندهان در جنگها و عملیات‌های تثبیت و پشتیبانی، به صورت یگانهای مستقل عمل می‌کنند، بازرسان، همان نقشی را که در تقویت و گسترش صلح دارند برای تقویت عملیتهای رزمی انجام می‌دهند؛ یعنی آنها چشم، گوش، صدا و وجدان (باطن) فرمانده هستند. اگرچه در جریان عملیتهای نظامی، توجه و تمرکز اصلی بر وظایف و موضوعاتی است که مستقیماً به آمادگی یگان برای مأموریت‌های رزمی فرماندهی مربوط می‌شود، این وظایف اصلی بازرسی تغییر نمی‌یابد. بازرسان باید درک و فهم عمیقی از مأموریت، وضعیت عملیات، میزان منابع و اقدامات مورد نیاز داشته باشند. این شناخت، بازرسان را برای ارزیابی کارا و اثربخش عملکرد فرماندهی و یگان در مأموریت و پاسخگویی به نگرانیهای فرماندهان و سربازان آماده می‌کند.

قدرت و توانمندی بازرسان برای پشتیبانی از استقرار نیرو، تجهیزات و اجرای عملیتهای احتمالی توسط فرماندهان به برنامه‌ریزی و حضور مستمر بازرسان در تمام یا بخشی از برنامه‌ریزی مأموریت معمولی یگان و در جریان رزمایش و تمرین، بستگی خواهد داشت. بازرسان باید اطمینان پیدا کنند که فرمانده و ستاد هماهنگی وی، نقش بازرسی را هنگام جنگ درک می‌کنند و با آن آشنا هستند. حمایت و همیاری بازرسی می‌تواند تلاشهای عملیاتی فرماندهان را تقویت کند. بدیهی است چنین درکی باید در زمان صلح از طریق مشارکت بازرسی در رزمایشها و تمرینهای آموزشی با فرمانده و ستاد به دست آمده باشد. نقش بازرسان در عملیتهای نظامی، نقش ساکن و بی‌تأثیری نیست. آنها از فرماندهی در اجرای مأموریتها و مدیریت صحنه جنگ یا عملیات، پشتیبانی می‌کنند؛ از این‌رو لازم است بازرسان پیش از همه از برنامه‌ریزی، اهداف، مقاصد و ماهیت عملیات‌ها آگاه شوند.

تجربه جنگها و عملیاتهای گذشته نشان می‌دهد که بازرسان استقرار و پشتیبان به محض شروع عملیاتهای رزمی، باید در انتظار افزایش آمار درخواستها برای اقدامات حمایتی باشند. تحلیلی کلی از طیفهای عملیاتی مختلف، چشم‌انداز مناسبی را در زمینه ماهیت درخواست‌های مورد انتظار، آماده خواهد کرد. در چنین وضعیتی تا آنجا که ممکن باشد، استفاده از شیوه‌های فنی بازرسی و مهارت‌های بازرسان و آمادگی فزاینده برای پشتیبانی مسئولانه از فرماندهان، سربازان و دیگر واحدها و قسمت‌ها ذی نفع ضروری خواهد بود. البته رسیدگیهای خارج از صحنه عملیاتی و یا مسائل و موضوعاتی که خارج از اختیارات بازرسان عملیاتی باشد، باید برای حل و فصل به «بازرس ویژه»^۲ واگذار شود (کتابچه راهنمای مدرسه افسری ارشد بازرسی ارتش ایالات متحده، ۲۰۰۶، ص ۵۸ تا ۶۷).

✓ انواع درخواستهای اقدامات حمایتی

درخواستهای حمایتی از بازرسیها عبات است از: بازگشت بموقع اعضای یگان به مقر مربوط، روشهای مرخصی یا ترک خدمت اضطراری، پشتیبانی از اعضای یگان و خانواده آنها، حقوق و مزایای کارکنان و سربازان و جیره غذایی و تغذیه یگان و ...

✓ فرایند اقدامات حمایتی

مراحل فرایند اقدامات حمایتی بازرسی به این شرح است:

- تجزیه و تحلیل مقدماتی شکایات: بررسی، شناسایی و تعیین موضوعاتی که هم توسط شاکی بیان، و هم توسط بازرسی استنتاج شده، جریان مستمری است که با تجزیه و تحلیل مقدماتی موضوعات توسط بازرسی شروع می‌شود. هم‌چنین بازرسان باید بتوانند واقعیت‌های بیشتری را گردآوری کنند تا مسائل به‌گونه‌ای دقیق، مداوم و به‌منظور پیگیری مناسب، ارزیابی و تجزیه و تحلیل شود.

- تهیه طرح اقدامات: بازرسان باید حالتی را به‌منظور یافتن راه‌حلها، معیارها و یا فرایندی تعیین کنند که موضوعات را به‌طور کامل جستجو و کشف می‌کند. در این مرحله باید در

1. Assistance.

2. Special Inspectors.

قالب طرح مکتوب، موضوعاتی از قبیل مسئله اصلی شکایت، اقدامات مورد نیاز افسران ستاد، افراد مورد نیاز برای مصاحبه و تحقیق و مدرک مستند مورد نیاز برای درخواست و موضوعاتی از این قبیل تعیین شده باشد.

- گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و اسناد: این مرحله شامل اجرای «طرح اقدام» و ارزشیابی واقعیتها، شواهد و مدارک برای تضمین این نکته است که به تمام موضوعات به طور کامل توجه شده است. به گونه‌ای که شواهد و مدارک به نتیجه‌ای معقول منجر شود. بازرسان باید صحت و سقم واقعیات را با استدلال تعیین، و در صورت لزوم آنها را تأیید کنند.

- ارائه راه حل و به‌کارگیری آن: در این مرحله بازرسان بر اساس اطلاعات تجزیه و تحلیل شده، پیشنهادهایی را برای حل و فصل تقاضای حمایتی تهیه می‌کنند. پیشنهادها باید انگیزه لازم را برای اقدامات واحدهای دیگر ایجاد کند؛ برای مثال، بازنگری در خطمشی یا دستورالعمل، بازرسان همواره آموزش را در هر جایی که ضروری باشد، اجرا می‌کنند.

- پیگیری: بازرسان به شاکیان تضمین می‌دهند که شکایت آنها در راه حل ارائه شده مورد توجه قرار گرفته است و پیگیریهای لازم نیز انجام خواهد شد.

- پایان موضوع: سرانجام بازرسی باید پاسخ نهایی در زمینه موضوعات و درخواست اقدام از بازرسی را به شاکی اعلام کند. البته در این پاسخ باید نام افرادی که درگیر موضوع بوده‌اند به شکل محرمانه حفظ شود. در پایان پرونده موضوع باید مستدل شده باشد و مطالب نامربوط از پرونده بیرون ریخته شود (محمدعلی زاده، ۱۳۸۵، ص ۵۲ تا ۵۷).

۸-۵-۲-۲.. اجرای بازرسیها^۱

فرماندهان نظامی سازمان خود را پیوسته برای تعیین توانمندیهای آن در مأموریتهای زمان جنگ و صلح ارزیابی می‌کنند. آنها این امر را از طریق تجزیه و تحلیل و مرتبط ساختن ارزیابی نظامهای وظیفه‌ای مختلف از قبیل آموزش، تدارکات، پرسنلی، مدیریت منابع، انسجام نیرو و نظارت اطلاعاتی به انجام می‌رسانند. این ارزیابیها در فرایندی منطقی انجام می‌شود که اطلاعات از چندین منبع ارزیابی (از قبیل مشاهده، گزارشهای بازرسی،

1. Inspections.

بررسیهای بعد از اقدام و نتایج آموزشها و... برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان دریافت می‌شود. بازرسیها یکی از منابع اطلاعاتی بشمار ارزیابی یگان است که در دسترس فرمانده قرار دارد.

هم چنانکه یگانها مقدمات جنگ را تدارک می‌بینند، معمولا بازرسیهای غیرمنتظره و اعلام‌نشده اجرا می‌شود. در چنین مواقعی، بازرسان باید برای اثبات میزان آمادگی رزمی و سازمانی یگان و تعیین مشکلات بسیج نیروها برای تصمیم و اظهار نظر رسمی آماده باشند. موضوعات مربوط به بازرسان نهایتا با توجه مأموریت یگان، اهداف و مقاصد فرماندهی و وضعیت محیط عملیاتی تعیین می‌شود. بازرسان برای کارایی بیشتر، باید موضوعات با حساسیت و اهمیت بسیار را، که توسط فرماندهی تعیین شده است، در طرح بازرسی بگنجانند. بازرسان باید از روشها و مجاری فنی برای تقویت نتایج اقدامات و یافته های بازرسی استفاده کنند (کتابچه راهنمای مدرسه افسری ارشد بازرسی ارتش ایالات متحده، ۲۰۰۶، ص ۵۸ تا ۶۷). بازرسان ممکن است بر واحدها یا نظامها و یا هر دو متمرکز باشند. بازرسیهایی که بر واحدها متمرکز می‌شود و جامع و کامل است، «بازرسیهای عمومی»^۱ در نظر گرفته می‌شود. بازرسیهایی که بر برنامه‌های ویژه و خاص، نظامها یا حوزه‌های شغلی صورت می‌گیرد، «بازرسیهای ویژه» در نظر گرفته می‌شود. معمولا تمرکز بازرسیهای بازرسان بر سامانه‌هایی از نوع بازرسی ویژه است.

بازرسیها باید بتوانند:

- دلایل تمرد را شناسایی، و کمبودها را تعیین، و علت اصلی آنها را پیدا کند.
- مسائل و موضوعات را به صورت خودکار دنبال کند.
- نظامها، روندها و روشها را آموزش دهد.
- مراجع مربوط به رفع معایب و نواقص را شناسایی کند.
- افکار و اندیشه‌های جدید و ابداعی را توسعه دهد [تعمیم محاسن].
- واحدها و افراد مورد بازرسی را آموزش دهد.

✓ موضوعات عملیاتی برای بازرسیها

آمادگی رزمی کارکنان و تجهیزات، فرایند تحرکات و اقدامات برون مرزی، امور زخمی‌ها

و آسیب دیدگان، عملیات استقرار یا بسیج امکانات، کارامدی و یا آمادگی رزم یگان عملیاتی، بسیج امکانات یا آموزش پیش از نبرد، اقدامات تأمین دوباره مهمات، تغذیه و خوراک نیروهای رزمنده، وضعیت اسیران جنگی دشمن، خدمات پست الکترونیکی، قانونی کردن روند انتقال خدمت، تشکیل دوباره واحدها، برنامه‌ریزی و اجرای حمایت از خانواده‌ها، مدیریت اطلاعات و اطلاعات عملیات‌ها، سامانه جایگزینی نیرو و امنیت عملیات‌ها و ایمنی و نگهداری نیروها.

۸-۵-۲-۳. رسیدگیها^۱

وظیفه رسیدگی بازرسیها در جریان عملیات نظامی، اندکی با رسیدگیهای پادگانی زمان صلح متفاوت است؛ زیرا در زمان عملیات نظامی دسترسی به فرماندهان محدود است و زمان کافی در دسترس نیست و اولویت فرماندهان تحت تأثیر میدان نبرد و نتایج جنگ تعیین می‌شود. سیاستهای انتشار اسناد طی عملیات نظامی تغییر نمی‌کند.

صلاحیت قانونی^۲ بازرسیها

بازرسیها ممکن است رسیدگی را در مورد این موضوعات به کار گیرند. وظیفه رسیدگی بازرسان در زمینه کارهای جاری و عادی اعمال نمی‌شود بلکه موضوعات حساس و با اهمیت و آن هم دستورهای قانونی لازم در فرایند رسیدگی بازرسان قرار می‌گیرد.

- تخلفات در خط‌مشی‌ها، مقررات و یا قوانین

- سوء مدیریت و رفتارهای غیراخلاقی (فریب یا عدم اجرای موضوعی که واقعیت داشته باشد و ممکن است مقام دستوردهنده در آن ذی‌نفع باشد).

بازرسان در تمام اقدامات رسیدگی، باید به نگرانیهای بالقوه و بالفعل کارکنان در مورد حفظ واقعیت و محرمانه ماندن قضایا حساس باشند (مقررات ارتش، ۲۰۰۶، ص ۷۰ تا ۸۳).

۸-۵-۲-۴. تعلیم و آموزش^۳

در گذشته، بازرسان همچون پلی بوده‌اند که شکاف تجربه را پر، و آنها را به هم متصل

1. Investigations.

2. Jurisdiction.

3. Teaching and Training.

می‌کردند. در سازمانهای نظامی به دلیل حساسیت زمانی، آموزش در تمام سطوح از وظایف اساسی و ذاتی بازرسی است. هم چنانکه بازرسان دامنه چشم و گوش فرمانده را توسعه می‌دهند، باید وظیفه آموزش را به‌عنوان عامل کلیدی در موفقیت نهایی یگان و فرمانده مدنظر قرار دهند و برای اجرای این وظیفه به عنوان یک بخش اساسی در کنار دیگر وظایف و فعالیتهای بازرسی، برنامه‌ریزی کنند.

سناریوهای آموزشی واقعی، ابزار فوق‌العاده مهمی برای تعیین این مسئله است که در محیط‌های مختلف عملیاتی چگونه باید عمل کنیم؛ از قبیل اینکه بازرسیها چگونه با هر یک از اعضای ستاد، بازرسان عملیاتی خود باید به‌عنوان اعضای تمام عیار ستاد در تمام تمرینات پست فرماندهی، تمرینات آموزش سرزمینی، مراکز آموزش جنگی و بسیج منابع، تمرینات کسب آمادگی استقراری و دیگر واحدهای دخیل همکاری و هماهنگی کند (دیوید ای. کلاری و جوزف دابلویو. ای، ۱۹۹۸، ص ۳۷ تا ۴۶).

۸-۶. تعاملات و ارتباطات بازرسی

هم چنانکه اشاره شد، بازرسی هنگام اجرای وظایف و مأموریت‌های خود با برخی مراجع و افراد در ارتباط است که باید بتواند روابط و تعاملات خود را به‌گونه‌ای مناسب با آنها تنظیم کند که به چند مورد آنها اشاره می‌شود:

۸-۶-۱. بازرسان و فرماندهان

یکی از مراجع مهمی که بازرسان هنگام عملیات نظامی با آنها در ارتباط هستند، فرماندهان هستند. بازرسان به سه شکل در حوزه فرماندهی وظیفه خود را انجام می‌دهند:

- ✓ به‌عنوان چشم و گوش فرماندهان عمل می‌کنند (رأس سازمان را به بدنه وصل می‌کنند).
- ✓ صدای [دستورهای] فرمانده را به گوش همگان می‌رسانند.
- ✓ قدرت تصمیم‌گیری فرماندهان را توسعه می‌دهند (فرماندهان را در تصمیم‌گیریهایی بجا و مناسب یاری می‌رسانند) مقررات ارتش، ۲۰۰۶، ص ۷۰ تا ۸۳).

برای اینکه بازرسان کارآمد و اثربخش عمل کنند، باید به اهداف، انتظارات، معیارها، بینش و روش‌های عملی و شخصیتی فرمانده توجه کنند. بازرسان باید رازدار و مورد اطمینان فرمانده باشند؛ بدین معنی که فرمانده بتواند با اطمینان کامل در زمینه همه

موضوعات حوزه فرماندهی یا طرحها و دستورهای جنگی با آنها گفتگو و مشورت کند. بازرسان باید در فرصت‌های مقتضی فرمانده را از مشاهدات و یافته‌های خود آگاه کنند (<http://tigs-online.ignet.army.mil>). روابط متقابل بازرسان با فرمانده بر پایه دو اصل «اعتماد و اطمینان»^۱ برقرار می‌شود. بازرسان باید مشاوران مورد اعتماد در زمینه وضعیت فرماندهی و کاشفان واقعیت‌ها برای فرماندهان باشند. اجرای وظیفه و خدمت بی ریا بدون توجه به شهرت و افتخار آن، موفقیت واقعی و هدف اصلی بازرسان نظامی است. فرماندهان نیز باید درباره مفاهیم و مسئولیت‌های بازرسی آگاهی لازم را داشته باشند. نقش بازرسان در توجیه و برآورده ساختن نیازمندیها و انتظارات فرماندهان، اساسی است.

رهبر معظم انقلاب اسلامی در زمینه جایگاه بازرسی در آگاهی‌بخشی به فرمانده می‌فرماید: «فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریت خودش، دایما با اطلاع باشد. فرمانده غافل، فرماندهی که نمی‌داند در بخشهای مختلف فرماندهی و حوزه مأموریتی او چه می‌گذرد، قطعاً فرماندهی ناموفقی خواهد بود. راهش هم بازرسیهایی است که بایستی پی‌درپی انجام بگیرد. ابزار بازرسی در دست شماست. بازرسی‌ها را باید فعال کنید» (امام خامنه‌ای، ۱۳۶۹).

فرماندهان باید برای بازرسان در اجرای وظایف خود، اختیارات گسترده و مستقل‌تری برای دسترسی به اطلاعات اعطا کنند. بازرسان در جریان عملیات نظامی براحته به فرمانده دسترسی مستقیم دارند و برای اینکه بازرسیها تأثیرگذار و کارآمد باشد، فرماندهان باید از آنها حمایت کنند و به آنها اعتماد کامل داشته باشند و این اعتماد، فقط هنگامی به دست می‌آید که فرمانده درک کند، بازرسی بخشی از فرماندهی است (افسر ارشد بازرسی ایالات متحده، ۲۰۰۷).

۸-۶-۲. بازرسان و کارکنان

در جریان جنگ و عملیات نظامی، بازرسان باید پایگاه حمایتی^۲ مناسب، فعال و قابل اعتمادی برای همه نیروها باشند. آنها باید آمادگی کامل در زمینه این موارد داشته باشند:

۱- دفاع و حمایت از افسران، درجه‌داران، سربازان، کارکنان و حتی اعضای خانواده آنها

1. Trust & Confidence

2. Assistance Base.

و رسیدگی به شکایات و درخواستهای آنها در امور خدمتی و اقدامات غیرقانونی فرماندهان

۲- بازرسان باید مشاهدات، یافته‌ها و درخواستهای حمایتی از سوی کارکنان را صریح و صحیح با فرمانده رده مربوط در میان بگذارند و در باره آنها گفتگو کنند؛ مگر در مواردی که توسط فرماندهان رده بالاتر تصریح شده باشد.

۳- ارزشیابی فرماندهان رده‌های پایین‌تر و کارکنان بر اساس نتایج بازرسیها و بررسیها

۸-۶-۳. بازرسان و نظام بازرسی

بازرسان بر اساس تدابیر فرماندهان متبوع خود فعالیت، و به آنها در اعمال فرماندهی و اجرای مأموریتها یاری کنند. در چنین وضعیتی بازرسان عملیاتی باید به خط‌مشی‌ها و روشهایی وفادار بمانند که توسط «بازرسی»^۱ وضع و ترویج می‌شود. آنها باید بر اساس اصول نظارت^۲ و طبق تأیید مسئول مربوط، یکپارچگی^۳ سامانه بازرسی را حفظ کنند (محمدعلی‌زاده، ۱۳۸۵، ص ۴۷).

بازرسان مأمور^۴ با حیطه مسئولیتی و سطح دسترسی معینی در یگانها وظیفه خود را انجام می‌دهند. بدیهی است در چنین موقعیتی مواردی رخ می‌دهد که امکان حل و فصل آن در درون آن یگان ممکن نخواهد بود و حتی ممکن است مخالفتهایی از سوی فرمانده یگان در زمینه پیگیری موضوع، متصور باشد. در چنین وضعی، وقتی یافته‌های بازرسان قادر به اعمال در سطح فرماندهی نباشد، بازرسان می‌توانند آنها را به ستاد فرماندهی بالاتر (بازرسی مافوق) انتقال دهند. این اقدام به عنوان انتقال و واگذاری قانونی بر اساس روشهای نظام بازرسی شناخته شده است. در این حالت بازرسان توانسته‌اند ضمن اجرای وظایف و رعایت مقررات یگان، نسبت به اصول و روشهای نظام بازرسی نیز وفادار بمانند (دیوید ای. کلاری و جوزف دابلویو. ای، ۱۹۹۸، ص ۳۷ تا ۴۶).

۸-۷. فرایند عمومی بازرسیها

فرایند اجرایی بازرسیها از سه مرحله اصلی به این شرح تشکیل شده است:

۱. عالی‌ترین نهاد یا مرجع سیاستگذار و تصمیم‌گیر در موضوعات مربوط به بازرسی است.

2. Supervision Principles.

3. Integrity.

۴. بازرسان اعزامی از ستاد مافوق.

۸-۷-۱. مرحله اول: آمادگی و تهیه مقدمات

نخستین مرحله فرایند اجرایی بازرسیها و شامل این اقدامات و فعالیتها است:
 - بررسی و تحقیق وضع موجود: منظور از گام تحقیق، محدود کردن دامنه و کانون بازرسی، توسعه هدف بازرسی و شناسایی و تعیین موارد قابل توجه در فرم اهداف و منظوره‌های بازرسی است.

توسعه و گسترش مفاهیم بازرسی: این گام در واقع برنامه کار بازرسی به شمار می‌آید که به فرماندهان در تصمیم‌گیری کمک می‌کند و در تنظیم و تدوین نامه ابلاغی به مجریان و دست‌اندرکاران بازرسی یاری رساند.

- پیشنهاد بازرسی

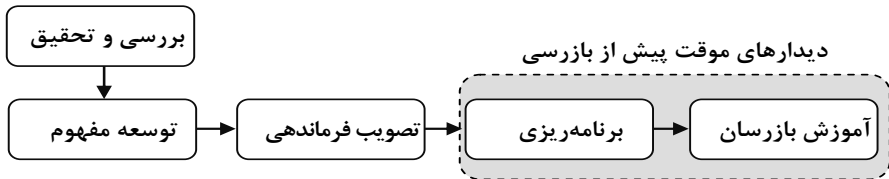
- تصویب بازرسی توسط فرماندهی و امضای آن

- برنامه‌ریزی جزئیات بازرسی [تهیه دستورالعمل اجرایی]: بعد از اینکه برنامه بازرسی توسط مقام مربوط تأیید شد، باید برخی از جزئیات آن مشخص شود. بعد از اینکه جزئیات بازرسی تدوین و تنظیم شد، نامه تفصیلی بازرسی تنظیم، و با امضای فرماندهی به همه دست‌اندرکاران (بازرسان، گروه‌ها، بازرسی شوندگان، پشتیبانی‌کنندگان) ابلاغ می‌شود. این برنامه‌ریزی شامل این موارد است:

- ✓ یگانهای بازرسی شونده
- ✓ اهداف بازرسی
- ✓ موضوعات مورد بازرسی
- ✓ بازرسان و گروه‌های بازرسی
- ✓ تاریخ دقیق بازرسی
- ✓ نیازهای خاص (اسناد و دستورالعملهای خاص، تسهیلات، خدمات و ...)
- ✓ نامه ابلاغ فرماندهی

- دیدارهای موقت (دیدارهای پیش از بازرسی): بلافاصله پس از ابلاغ دستور بازرسی از سوی فرماندهی، بازرسان کل به منظور ارزیابی اعتبار نامه ابلاغی و میزان آمادگی یگانها برای اجرای استقبال از بازرسان معمولاً دیدارهای قبل از بازرسی را طراحی و اجرا، که نتایج این دیدارها در گزارش نهایی بازرسیها منعکس نمی‌شود.

- آموزش و توجیه بازرسان: آخرین گام اساسی مرحله اول بازرسی «بحث آموزش» است. این گامی است که طی آن بازرسان بر اساس متدولوژی، معیارها و سایر شیوه‌های بازرسی، آموزش لازم را می‌بینند و حتی اگر افراد جدیدی به جمع بازرسان اضافه شوند، آنها نیز باید آموزش ببینند؛ سپس همه افراد و بازرسان کل به منزله اعضای گروه بازرسی سوگند می‌خورند و مراسم تحلیف را به جای می‌آورند (http://tigs_online.ignet.army.mil).



نمودار شماره (۲) فرایند بازرسی، مرحله اول: تدارک و آمادگی

۸-۷-۲. مرحله دوم: اجرای بازرسی

دومین مرحله فرایند اجرایی بازرسیهست و دربردارنده این اقدامات و فعالیتها است:

- ورود بازرسان

- نشست مقدماتی: بازرسان در این مرحله از واحدها و یگانهایی به طور واقعی بازدید می‌کنند و با آنها تماس می‌گیرند که قبلا انتخاب شده بود. بازرسان قبل از شروع باید یک جلسه مقدماتی با بازرسی‌شوندگان برگزار کنند. در برخی موارد ممکن است این فرصت تنها فرصتی باشد که فرماندهان یگان مورد بازرسی می‌توانند در آن مسائل و شکایات خود را به بازرس کل ارائه کنند.

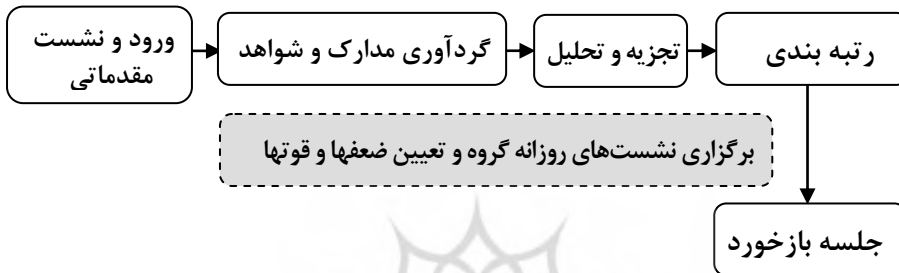
- معرفی بازرسان به فرد یا واحد مورد تماس

- گردآوری مدارک و شواهد: گردآوری و تهیه مدارک طی این مراحل و شکلها صورت می‌گیرد:

- مشاهده اسناد و مدارک
- مصاحبه با افراد
- دیدار از محل کار کارکنان
- دریافت نتایج خودارزیابی افراد

- تجزیه و تحلیل و ارزیابی مدارک و اسناد
- قضاوت و داوری بر اساس اسناد و مدارک
- برگزاری نشست‌های روزانه گروه بازرسی
- نشست ارزیابی و رتبه‌بندی
- تعیین ضعفها و قوتها
- برگزاری جلسه بازخور (نشست نهایی)

(راهنمای دانش آموزان مدرسه آی. جی ارتش ایالات متحده، ۲۰۰۶، ص ۳۳ تا ۴۹)



نمودار شماره (۳) فرایند بازرسی، مرحله دوم: اجرای بازرسی

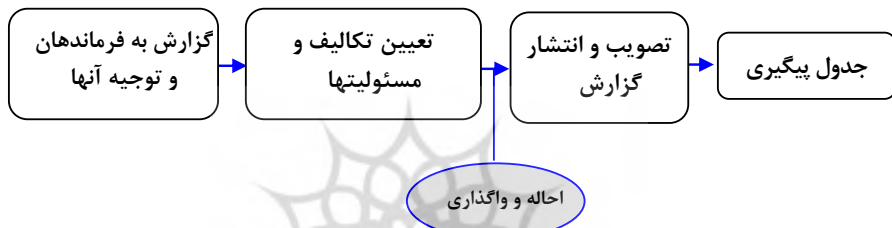
۸-۷-۳. مرحله سوم: تکمیل بازرسی

مرحله تکمیل، آخرین مرحله اجرای بازرسی در سازمانهای نظامی است که از چند فعالیت و گام مشخص تشکیل شده است:

- توجیه فرمانده: در این گام، بازرسان باید نتایج بازرسی خود را به فرمانده ارائه، و از ذی نفعان نیز درخواست کند تا در این جلسه شرکت کنند.
- تکالیف و مسئولیتها: تکالیف پیشنهادی بازرسان توسط فرمانده تصویب و تأیید می‌شود. در واقع توصیه‌ها و پیشنهادهایی که بازرسان در گزارش بازرسی خود ارائه کرده اند، تکلیف به شمار می‌رود. بعد از اینکه فرمانده گزارش بازرسی را تأیید کرد، مراتب برای اقدامات اصلاحی لازم به مراجع ذی‌ربط ارجاع و احاله خواهد شد.
- تدوین و انتشار گزارش نهایی: گزارش نهایی بازرسان شامل نامه محرمانه، خلاصه‌ای از اقدامات و تفصیل نتایج و یافته‌ها است. گزارش نهایی با امضای فرمانده یا جانشین وی

با طبقه‌بندی محرمانه ابلاغ می‌شود. این گزارش باید بر اساس قانون انتشار اسناد نیروهای مسلح در حد لازم و کافی و به صورت گسترده تکثیر و منتشر شود تا همه اعضا و عناصر فرماندهی و اجرایی از نتایج بازرسی آگاه شوند و اقدامات اصلاحی و بهبود لازم را در زمینه موارد مربوط انجام دهند.

- تنظیم جدول زمانبندی پیگیری: پیگیری‌های مؤثر، یکی از بهترین روشهای اطمینان از اجرای نتایج بازرسیهاست که می‌تواند به روشهای مختلفی از قبیل پیگیری تلفنی و بازرسی دوباره انجام بگیرد. «پیگیری، شکافها را از بین می‌برد» و می‌تواند بازخوردهای مطلوب و مناسبی را به فرماندهان ارائه کند (مقررات ارتش، ۲۰۰۶، ص ۷۳).



نمودار (۴): فرایند بازرسی، مرحله سوم: تکمیل بازرسی

۹. نتیجه‌گیری

بازرسی، ابزار کنترلی مطمئن، قوی و پایدار در سازمانها است. سازمانها و یگانهای نظامی به دلیل در اختیار داشتن وظایف، مأموریتها و کارکردهای اساسی و حساس در دفاع از امنیت و تمامیت ارضی کشورها بمراتب بیشتر از دیگر سازمانها به ابزار کنترلی قوی نیازمند هستند.

در عملیاتهای نظامی، وضعی پیش می‌آید که اولویتهای فرماندهی و سازمانی بر اساس وضعیت جنگ تعیین می‌شود. در چنین وضعیتی بازرسیها می‌تواند به منزله ابزار قوی و مطمئن مدیریتی برای فرماندهان عمل کند. آنها به‌عنوان گوش، چشم، صدا و وجدان (باطن) فرماندهی عمل می‌کنند.

کارکردهای بازرسان در جریان عملیاتهای رزمی، اندکی با روشهای زمان صلح (پادگانی) متفاوت است. آنها معمولاً چهار وظیفه اصلی و عمده زیر را بر عهده دارند:

- وظیفه حمایتی
- وظیفه بازرسی
- وظیفه رسیدگی
- وظیفه آموزش

بسیار روشن است که بازرسان با اجرا و اعمال این وظایف کمک شایان و قابل ملاحظه‌ای به فرماندهان در اجرای مأموریت‌های جنگی خواهند کرد.

به نظر می‌رسد تفکیک و تعریف دقیقی از وظایف بازرسی در زمان صلح (وضع عادی) و زمان جنگ بویژه در جریان و بحبوحه عملیاتهای رزمی صورت نگرفته است؛ از این رو خلأ و یا عدم شفافیتی در سازمانهای نظامی کشورمان در زمینه تعریف و تبیین دقیق وظایف بازرسی در عملیاتهای نظامی وجود دارد.

بحث دیگر قابل ملاحظه این است که در بازرسی سازمانهای نظامی کشور ما، وظایف دیگر بازرسی از قبیل رسیدگی به شکایات و حمایت‌های حقوقی و... در سایه وظیفه «بازرسی» قرار گرفته است و کمتر مورد توجه جدی قرار می‌گیرد. به‌گونه‌ای که بیشتر وظیفه اخیر در ذهن متصور است؛ این در حالی است که سایر وظایف نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است.

۱۰. پیشنهادها

- وظایف و مسئولیت‌های بازرسی در عملیات نظامی تدوین و در قالب دستورالعمل‌های جداگانه‌ای ابلاغ شود.
- نقش و جایگاه و چگونگی تعامل بازرسی با دیگر مراجع و واحدهای عمل‌کننده در رزمایشهای نظامی تدوین و ابلاغ شود.
- با توجه به اهمیت و حساسیت شغل بازرسی و رسیدگی، سوگندنامه‌ای تدوین شود تا همه بازرسان در آغاز کارشان مراسم تحلیف به‌جای آورند.
- مهارت‌های مورد نیاز (علمی، تخصصی، آموزشی و...) برای بازرسان تدوین، و الزاماتی برای تحقق آن در سازمان ایجاد شود.

- امام خامنه‌ای (۱۳۶۹/۱۰/۲۲). بیانات در دیدار با فرماندهان عالی نظامی و انتظامی.
- امام خامنه‌ای (۱۳۸۲/۲/۶). بیانات در دیدار با مسئولان سازمان بازرسی کل کشور.
- استونر، جیمز؛ فریمن، ادوارد (۱۳۷۵). *جل سوم: رهبری و کنترل*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- *جزوه آموزشی بازرسی (۱۳۸۱)*. بازرسی نیروی زمینی سپاه.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). *اصول مدیریت*، تهران: انتشارات سمت.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). *تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم*، تهران: انتشارات سمت.
- کرمی‌نیا، رضا و همکاران (۱۳۸۴). *نظام جامع کنترل و مدیریت عملکرد سپاه*، تهران، معاونت بازرسی سپاه.
- صنایع، محمد (تابستان ۱۳۸۴). *فصلنامه علمی تخصصی ناب (نظارت، ارزیابی، بازرسی)*، سازمان بازرسی کل کشور، س اول، پیش‌شماره ۱.
- مجموعه مقالات دومین همایش نظارت و بازرسی (۱۳۸۰). تهران: سازمان بازرسی کل کشور.
- محمدعلی‌زاده، اکبر؛ حبی، محمدباقر (زمستان ۱۳۸۶). *اصول و رویکردهای بازرسی در سازمان‌های نظامی و انتظامی*، فصلنامه علمی-تخصصی نظارت و بازرسی، س اول، ش دوم.
- محمدعلی‌زاده، اکبر (زمستان ۱۳۸۵). *درآمدی بر وظایف و مسئولیت‌های بازرسی در ارتش‌های جهان «با تأکید بر نقش بازرسی در عملیات‌های نظامی»*، فصلنامه علمی کاربردی بینا، ش ۱۳.
- نشریه اطلاع‌رسانی دیده، سازمان بازرسی کل کشور، س پنجم، ش ۱۴.
- وظایف و مسئولیت‌های بازرسی، قابل دسترسی در سایت سازمان بازرسی کل کشور به آدرس: www.Bazresi.ir

Army Regulation 20-1, (2006) Inspector General Activities and Procedures, Chapters 1, 2, 3, and 5, Enabling Learning Objectives, (ELOs).

U. S. Army Inspector General, (2007) Concept and System, combatant command and joint Inspector General course.

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

David A. Clary and Joseph W.A. Whitehorne, (1987) The inspectors General of the United States Army 1777 - 1903, center of military History, Washington, D.C.

David A. Clary and Joseph W.A. Whitehorne, (1998), The inspectors General of the United States Army 1903 - 1939, center of military History, Washington, D.C.

The inspections Guide, (2006), Department of the Army inspector General Agency Training Division, Fort Belvoir, Virginia 22060 - 5935, April.

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

Joel B. Hudson, (2004), " Administration Army Inspection Policy", Washington, DC, January.

<http://wwwpublic.ignet.army.mil/Info/accessibility.htm>.

The U.S. Army Inspector General School Web Site: http://tigs-online.ignet.army.mil/tigu_online/index.htm.





پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز
پښتونستان ښار علمي مرکز

Abstracts



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی