



جمهوری اسلامی ایران

بسمه تعالی



سازمان جهاد کشاورزی استان فارس

## اصول و مبانی بازرسی

تهیه و تنظیم: (مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات سازمان جهاد کشاورزی استان فارس)

پاییز ۱۴۰۱

## فهرست:

صفحه	عنوان
۳	پیشگفتار
۴	مفهوم بازرسی
۵	وظایف بازرسی
۵	نظارت
۷	انواع نظارت و بازرسی
۸	اهمیت بازرسی و ضرورت نظارت و بازرسی در نظام اداری
۱۴	پیشینه بازرسی و تشکیل سازمان بازرسی در ایران
۱۶	اهداف نظارت و بازرسی
۱۸	روش های بازرسی
۲۰	فواید بازرسی
۲۳	وظایف و برنامه های اجرایی در زمینه پیشگیری و مبارزه با رشوه
۲۳	انواع بازرسی ها
۲۴	مشخصات و ویژگی بازرسی
۲۵	شیوه کار بازرس و حیطه بازرسی
۲۷	مهارت های ارتباطی و تکنیک های مصاحبه برای بازرسان و ناظران
۳۲	تهیه گزارش بازرسی و چک لیست های بازرسی
۳۳	الگوی کلی گزارش بازرسی
۳۶	شرح وظایف بازرسی
۳۸	جمع بندی

## پیشگفتار:

### تعریف بازرسی:

در لغت به معنای بررسی، تفتیش، رسیدگی و سرکشی است. بازرسی فرآیندی منظم، هدف دار و دارای برنامه است که عملکرد مجموعه مورد بررسی را با استانداردهای تعیین شده مقایسه کرده و نتایج را برای انجام اقدام اصلاحی منعکس می کند.

به عبارتی بازرسی فرایندی است که عملکرد دستگاه های اجرائی با الزامات قانونی حاکم بر آن تطبیق داده می شود، تا نقاط ضعف و انحرافات در این فرایند شناسایی و جهت بهبود امور امور پیشنهاداتی ارائه گردد.

در جوامع پیشرو تفکر نظارت و بازرسی همیشه به عنوان یک فرهنگ والا و قابل قبول پذیرفته شده است. از آنجا که یک ارزش فرهنگی بر ذهن و روح افراد حکومت می کند و با خواسته ها و علایق درونی آنها مطابقت دارد می تواند آنها را به رعایت قوانین و مقررات ملزم کند به طوری که ایشان نیز از رفتار خود احساس آسودگی خاطر و رضایت نموده آن را افتخار بدانند.

بازرسی به عنوان مرحله اولیه نظارت که وظیفه فراهم سازی اطلاعات معتبر، روا و قابل اطمینان را به عهده دارد. نیازمند به کارگیری روش های علمی تحقیق و بازرسی است.

در واقع ابزارهای بازرسی روش علمی تحقیق است و بازرس نقش محقق را دارد که برای دستیابی به پاسخ های صحیح و معتبر جهت کشف انحرافات، ارائه پیشنهادات اصلاحی و نظارت بایستی با اتکا به روش علمی اقدام نماید.

روش علمی تحقیق و بازرسی عبارت است از دستیابی به پاسخ های صحیح و معتبر برای سوالات مهم و مرتبط با استفاده از ابزارهای علمی جمع آوری، طبقه بندی و سپس تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت استخراج و انعکاس استنتاج قابل دفاع نهایی.

ارکان اساسی این تعریف، عبارتند از منظم و سیستماتیک بودن فرایند تحقیق، وجود سوالات مهم و مرتبط، اخذ پاسخ های صحیح و معتبر، ابزار های علمی جمع آوری، طبقه بندی، تجزیه و تحلیل اطلاعات و نهایتاً استنتاج نهایی قابل دفاع.

در مرحله بعد بایستی برنامه ریزی منظم فرایند بازرسی و تحقیق انجام گیرد زیرا بدون طی کردن یک فرایند منظم و برنامه ریزی شده امکان انجام کار به طرز صحیح منتفی است.

استخراج نتایج و انعکاس نتیجه نهایی بسیار مهم است، نخست آنکه اساس امر کنترل و نظارت را فراهم می سازد و دوم محصول نهایی کل فعالیت های تحقیق است و سوم شیوه انعکاس نتایج در معرض مخاطبین مختلف قرار می گیرد و خروج پایه و اساسی برای قضاوت ها و کاربردهای مختلف را تشکیل می دهد. از این جهت امر گزارش نویسی بسیار مهم و اساسی است به همین سبب فرمت های مربوط به گزارش اولیه پیشنهادی و پایانی بایستی تدوین گردد.

## مفهوم بازرسی:

با توجه به مفهوم و معنای «بازرسی» می توان گفت که یکی از ابزارهای اعمال نظارت، بازرسی است. به صورت کلی می توان گفت که سازمانی موفق خواهد بود که دارای سامانه نظارتی و بازرسی بهره ور و موثر باشد؛ به طوری که بتواند با ارائه برنامه ریزی مناسب، مدیریت را در جهت شناسایی، عکس العمل مناسب و به موقع و اثربخش، در برابر عواملی که منافع و حیات سازمان تحت مدیریت را تهدید می کند، توانمند کند و تاب آوری سیستم را در برابر بحران های مدیریتی احتمالی به صورت بالقوه افزایش دهد.

- برای بازرسی تعاریف مختلفی متناسب با زمینه کاربرد آن ذکر شده که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود:

۱ - در اصطلاح حقوق جزایی، بازرسی به اقداماتی گفته می شود که مأمورین ذی صلاح حسب مجوز یا دستور مقام قضایی در جهت کشف آلات، ادوات، ادله جرم و نیز اموال حاصله از جرم با رعایت موازین شرعی و قانونی در منزل و مخفیگاه متهمین و مظنونین به ارتکاب جرم معمول می دارند. این اقدام، از مهمترین و حیاتی ترین اقدامات قضایی در کشف بزه، دلایل و آثار جرم است و تاخیر در اجرای آن لطمه بزرگی به روند تحقیقات وارد می آورد. بازرسی یا تفتیش یکی از اعمالی است که در فرآیند تعقیب جرم جای دارد.

۲ - بازرسی عملی است برای ارزیابی فعالیت افراد، شغل، اشیاء، سیستم ها، افراد و ساختمان ها تا ببیند آیا از دستورات، استانداردهای کیفیت، مقررات، قوانین و قوانین پیروی می شود.

۳ - تعریف بازرسی در ISIRI/ ISO/IEC 1700: بررسی طراحی محصول، فرآیند، خدمت، یا تاسیسات یا طراحی آنها و تعیین انطباق آنها با الزامات مشخص شده یا الزامات عمومی بر مبنای قضاوت حرفه ای (اظهار نظر تخصصی).

۴ - بازرسی، بررسی طراحی، محصول، خدمات، فرآیند و یا کارخانه و تعیین انطباق آنها با الزامات معین یا بر پایه اظهار نظر تخصصی با الزامات عمومی است. بازرسی فرآیندها شامل کارکنان، تسهیلات، فن آوری و روش شناسی (متدلوژی) می باشد.

۵ - کیلفورد ماتیسوس: بازرسی کردن بررسی سلامت و ارزیابی تجهیزات از نظر سازگاری و تناسب آنها با اهداف از پیش تعیین شده می باشد.

۶ - ویلیام وینچل: در فرآیندهای تولید، بازرسی به معنای کسب یک سری اطلاعات از خروجی فرآیند است. به تعبیر دیگر طی عملیات بازرسی، آنچه تولید شده است با آنچه که باید تولید شود، مقایسه می گردد.

۷ - بازرسی (ISO8402) فعالیت هایی شامل اندازه گیری، آزمایش، آزمون یا سنجش ویژگی های یک موجودیت (شامل محصول، سازمان، خدمت یا شخص) و مقایسه نتایج با الزامات مشخص شده برای تصدیق نمودن اینکه انطباق برای هر یک از ویژگی ها برقرار شده است یا نه.

۸ - بازرسی (ISIRI/ISO9000) ارزیابی انطباق از طریق مشاهده و قضاوت همراه با اندازه گیری، آزمایش یا مقایسه با شاخص، هر کدام که مقتضی باشد.

۹- بازرسی (IFIA) فرآیندی است که در آن یک سازمان عضو فدراسیون با استفاده از دانش و نظرات تخصصی خود نسبت به آزمایش یا نظارت بر شرایط، محصولات، خدمات، روش های اجرایی یا عملکردها با هدف جمع آوری اطلاعات برای شرکت اصلی و یا نمایندگان او اقدام می کند.

### وظایف بازرسی:

- ۱- تهیه و تنظیم برنامه های بازرسی مستمر، دوره ای و موردی از واحدهای تابعه در سطح استان جهت سنجش میزان " مطابقت عمل و عملکرد " اقدام کنندگان با اهداف برنامه ها، دستورالعمل ها و ضوابط و شاخص های مورد ارزیابی.
- ۲- نظارت بر حسن انجام امور دستگاه.
- ۳- بازرسی از عملکرد مدیران و کارکنان.
- ۴- سنجش میزان رضایت مردم از واحدهای مختلف و نحوه برخورد مدیران و کارکنان با ارباب رجوع.
- ۵- تهیه گزارشات دوره ای فصلی (سه ماهه - شش ماهه...) جهت اطلاع مدیر کل بازرسی و ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات وزارت متبوع و بالاترین مقام اجرائی دستگاه از عملکرد واحدهای مختلف.
- ۶- برقراری ارتباط با سازمان بازرسی کل کشور و ایفای وظیفه مندرج در ماده ۱۲ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، کمیسیون اصل ۸۸ و ۹۰ مجلس شورای اسلامی و واحدهای نظر سنجی دستگاه ها و رسانه های جمعی و مطبوعات.
- ۷- کشف مفاسد مالی و اداری از طریق بازرسی های آشکار، پنهان و ارائه گزارشات لازم به مراجع ذیصلاح و بالاترین مقام اجرائی دستگاه.
- ۸- تجزیه و تحلیل عملکرد واحدها، مدیریت ها و کارکنان براساس بازرسی های انجام شده.
- ۹- اعلام نظر در مورد میزان رضایت از عملکرد کارکنان و مدیران به واحد امور اداری برای اعمال در وضعیت و میزان استخدام آنها در چارچوب قوانین و مقررات.
- ۱۰- اعلام موارد تخلف اداری مشهود کارکنان و مسئولان در حین بازرسی به هیات تخلفات.
- ۱۱- تدوین و ارائه چک لیست های مورد نیاز بازرسی.
- ۱۲- پیشنهاد برپائی جلسات پرسش و پاسخ واحدهای تابعه بر حسب نیاز، ضرورت و حضور فعال بازرسان جهت شناخت مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب جهت حل مشکلات.

### نظارت:

نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد یک سازمان برای بدست آوردن این اطمینان که اهداف سازمان و طرح های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است.

امروزه امر نظارت و بازرسی درهمه حکومت ها و جوامع امری ضروری و مقبول است همچنان که در سنت نبوی (صلی الله علیه واله) و سیره علوی (علیه السلام) نیز مورد تاکید فراوان بوده است.

یکی از مهمترین ارکان مدیریت نوین درهمه سیستم ها، موضوع نظارت می باشد. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به گونه ای است که به واسطه آن حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده محقق می گردد.

نظارت، بازرسی و کنترل، واژه های مترادفی هستند که در زبان فارسی چنین تعریف شده اند:

-بازرس کسی است که مامور رسیدگی به کارهای یک فرد یا موسسه یا اداره بوده و بازرسی همان عمل بازرس است .

- نظارت نیز عمل ناظر است یا مراقبت در اجرای امور شغلی و حسن جریان بخشی از امور را نظارت گویند.  
- کنترل نیز به معنی وارسی و بازرسی آمده و توصیه شده که از استعمال این واژه بیگانه احتراز گردد.  
به هر شکل، مفاهیم مذکور، در عمل معنا و مفهوم مشابهی دارند، لیکن از حیث عموم و خصوص بودن دارای تفاوت های هستند.

واژه نظارت دارای مفهوم عام بوده و می تواند در خانواده، اداره و جامعه وجود داشته باشد. همچنین نظارت به عنوان یکی از اصول مهم مدیریت به شمار می آید به طوری که هر مدیری لازم است تا بر زیر مجموعه خود نظارت داشته باشد. لیکن واژه بازرسی می تواند به عنوان یکی از ابزارهای نظارت تلقی گردد. بدین معنی که نظارت دقیق نیازمند یک فرآیند بررسی و ارزیابی بوده و برای به دست آوردن میزان تحقق اهداف و رسالت سازمان ، بازرسی به عمل می آید بنابراین می توانیم بگوئیم حیطه بازرسی در برابر نظارت محدودتر است.

در مجموع این نکته قابل توجه است که سازمانی موفق خواهد بود که دارای سیستم نظارتی و بازرسی بهره ور باشد. یک سیستم دقیق می تواند با ارائه برنامه ریزی مناسب ، مدیریت را در جهت شناسایی و پاسخ به موقع و اثر بخش در برابر عواملی که حیات سازمان را تهدید می کند توانا سازد.

فرآیند نظارت دارای چهار مرحله ذیل است:

۱- تعیین استانداردها و معیارهایی برای اندازه گیری.

۲- اندازه گیری عملیات و عملکرد.

۳- مقایسه عملکرد با استانداردها.

۴- اقدامات اصلاحی.

در رابطه با فرآیند نظارت تذکر چند نکته ضروری است:

الف: در تعیین استاندارد و معیار، تاکید اصلی بر این است که اهداف سازمان به صورت کمی و قابل سنجش بیان شود.

ب: اندازه گیری عملکرد: یکی از مراحل مهم و اساسی در فرآیند نظارت ، تهیه و جمع آوری اطلاعات لازم در مورد عملکرد و عملیات است. یک سیستم نظارتی بدون در اختیار داشتن اطلاعات کافی و صحیح و به موقع نمی تواند نقش موثری ایفا نماید.

ج: مقایسه اطلاعات با استانداردها: مقایسه اطلاعات واقعی باشاخص ها و استانداردها باید به گونه ای باشد که هم قابل فهم و هم قابل تصمیم گیری و اصلاح باشد.

د: اقدامات اصلاحی: در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه فوق حاکی از آن باشد که پیش بینی ها به درستی عمل نشده و عملکرد با استاندارد مطابقت ندارد. در آن صورت باید علت یا علل این مساله را جستجو و در جهت رفع آنها اقدام نمود.

پیامدهای عدم وجود نظارت و کنترل و ضرورت نظارت و بازرسی در نظام اداری:

۱- بین دولت و ملت فاصله ایجاد می شود.

۲- فساد در جامعه گسترش می یابد.

۳- حیات جامعه تابع مقررات و قوانین موجود در آن جامعه بوده و عدم نظارت بر قوانین و مقررات آن جامعه را بسوی سقوط پیش می برد.

۴- عدالت اجتماعی تحقق پیدا نمی کند.

۵- کار به عنوان ارزش محسوب نمی شود.

## انواع نظارت و بازرسی

- ۱- نظارت و بازرسی قبل از شروع کار یا آیند نگر: این نوع نظارت جنبه بازدارندگی و پیشگیرانه دارد.
- ۲- نظارت و بازرسی حین انجام کار یا زمان وقوع عملیات.
- ۳- نظارت و بازرسی بعد از اجرای کار یا انفعالی یا گذشته نگر: در این نوع نظارت نتیجه کار بررسی می شود. در یک سیستم نظارتی کار آمد باید تلفیقی از هر سه نوع آن مورد استفاده قرار گیرد.

مطلوب هرمدیری آن است که کارکنانش بتوانند انتظارات سازمان ذیربط را به طور کامل برآورده سازند ولی بنا به دلایلی امروزه مدیران اجرایی نمی توانند تمام وقت و تلاش خود را صرف تحقق این موضوع نموده و حتی این تصور که مدیران تنها با استخدام افراد خوب و پاداش های مناسب می توانند نظارتی دقیق داشته و بهترین بازدهی را بدست آورند نیز غیر واقعی است.

بنابراین مدیران باید کارکنان خود را به گونه ای تشویق نمایند که بتوانند به بهره وری لازم دست پیدا کنند. اگر کارکنان باورداشته باشند که سازمان برای تحقق ارزش ها تلاش دارد و مدیرانشان نیز وفاداری لازم را در این زمینه دارند. طبیعتاً درجهت بهبود روند کار تلاش می کنند. اما اگر کارکنان نسبت به وفاداری مدیران به ارزش های اساسی سازمان مشکوک شوند بدبینی در آنان شکل می گیرد و نسبت به چگونگی روند کار بی تفاوت خواهند بود. بنابراین مدیرانی که رسالت های سازمانی را جدی گرفته و به عنوان بخشی از سیستم هدایتی الگوهای رفتاری قابل قبول را بکار می گیرند ابزار قدرتمندی برای کنترل در اختیار خواهند داشت این گونه مدیران ابتدا خود براساس آن الگوها عمل می کنند سپس این باور را به دیگران نیز منتقل می کنند.

بنابراین همانطور که امام صادق (ع) فرمود (كونوا دعاء الناس بغيرالسننكم) یعنی مردم را با اعمالتان به خیر دعوت کنید بهترین شیوه عمل به الگوهای رفتاری مناسب است. به هر روی در تبیین فرهنگ نظارت و بازرسی بهره ور لازم است ویژگیهای آن را مورد توجه قرار دهیم.

ویژگیهای نظام نظارتی و بازرسی کارآمد در نظام اداری:

- ۱- اصلاح گری: گزارش ناظران باید مشتمل بر ارائه راه اصلاحی باشد یعنی نظارت خاصیت آسیب شناسی و آسیب زدائی داشته باشد.
- ۲- مثبت نگری: بررسی و پژوهش های علمی نشان داده است که همواره تشویق در اصلاح رفتار افراد موثرتر از تنبیه بوده است. بنابراین سیستم های نظارتی باید علاوه بر جنبه های آگاهی دهنده و تنبیه کننده نظارت شوندگان که در جای خود از اهمیت بسزایی برخوردار است از تشویق در مورد فعالیت های که قابل تقدیر است نیز بهره مند باشند.
- ۳- پیش نگری: باید جنبه بازدارندگی و پیشگیرانه داشته باشد.
- ۴- عینیت گرائی: باید عملکردها با استانداردها و معیارهای قابل سنجش عینی مورد ارزیابی قرار گیرند.
- ۵- سازمان گرائی: سیستم نظارتی کارآمد نباید تنها به دنبال فرد خاصی بعنوان متخلف بگردد.
- ۶- واقع گرائی: سیستم نظارتی و بازرسی علاوه بر بیان نقاط ضعف، لازم است به نقاط مثبت و مزیت های جامعه مورد ارزیابی نیز توجه کرده و دنبال مچ گیری نباشد.
- ۷- کارائی و غایت نگری: باید مواردی که ارزش صرف هزینه و وقت را داشته باشد مورد ارزیابی قرار گیرند.
- ۸- کل نگری: یک سازمان مجموعه ای از اجزاء و بخش ها بوده و همه اجزاء و بخش های آن باید مورد توجه واقع شود.
- ۹- مشتری گرائی: باید رضایت گیرندگان خدمت مد نظر باشد.

۱۰- فرهنگ مداری: یک سیستم نظارتی و بازرسی بهره ور باید فرهنگ و ارزش های حاکم بر آن جامعه را مورد توجه قرار داده و بدین صورت با نظام خودکنترلی و مشارکت فعال اعضاء جامعه بازرسی شونده باعث کاهش هزینه ها شده، کارایی را افزایش داده و در نتیجه همه عناصر را در روند نظارت و بازرسی سهیم نموده تا فرهنگ انتقاد و نظارت پذیری در بین مدیران حاکم شده و هم خود را پاسخگو بدانند.

۱۱- عدالت جوئی: سیستم نظارتی کارآمد و اثربخش عدل را به عنوان یک هدف صحیح و ارزشمند برگزیده و عدالت را بطور کامل اجرا کرده و اطلاعات دقیق و درستی از نظارت شوندهگان، وظایف و نگرش آنها در اختیار داشته و کاملاً مبتنی بر عدالت قضاوت نماید.

۱۲- تقویت سیستم مدیریتی: برای رسیدن به نظام اداری کارآمد تقویت نظام مدیریتی که وظیفه آسیب زدایی دارد ضروری است. در سیستم نظارتی بهره ور باید ضمن اعتماد به مدیران که به هیچ عنوان منافاتی با کنترل و نظارت ندارد به ویژگی های کارائی و اثربخشی آن در تقویت نظام نیز توجه شود.

### اهمیت بازرسی و ضرورت نظارت و بازرسی در نظام اداری:

از آن جا که انسان موجودی اجتماعی است و جامعه بزرگی که در آن زندگی می کند همچون خانه او و حریم آن مانند حریم خانه اوست و پاکی جامعه به پاکی او کمک می کند و آلودگی آن بر آلودگی او تاثیر می گذارد، بنابراین حکومت اسلامی باید بر کلیه اعمال و افعال افراد جامعه بازرسی و نظارت داشته باشد.

اگر نظارت و بازرسی در جامعه انسانی وجود نداشته باشد، چه بسا اتفاقات سوئی بر ضد جامعه رخ خواهد داد که از آن جمله می توان به عدم تحقق عدالت اجتماعی، به وجود آمدن بازار رشوه خواری، عدم ابتکار و خلاقیت، بروز مفاسد اجتماعی و... اشاره کرد. نظارت در قانون اساسی جمهوری اسلامی از جایگاه خاصی برخوردار است و هر جا سخن از تعیین حدود اختیارهای فرد یا دستگاهی آمده، نحوه نظارت بر فعالیت های آن به روشنی بیان شده است، مثلاً نظارت مقام معظم رهبری به موجب اصل ۱۱۰ قانون اساسی در تعیین سیاست های کلی نظام و... که یکی از اختیارات رهبری است.

چگونگی نظارت و بازرسی کارآمد، موثر و اصول آن:

نظارت درونی و احساس حضور در محضر حق، مانع از تخلف انسان ها می شود. اما این عامل در همه انسان ها و به قدر کافی وجود ندارد، بنابراین نظارت بیرونی از اهم مسائل تمامی جوامع بشری است. نظارت بر عملکردها (اعم از افراد یا دستگاه ها) هم لازم است و هم مفید. در محیط خانواده یک پدر با ابزار مختلفی رفت و آمد، نشست و برخاست و منابع تامین مالی و نحوه هزینه کرد آن توسط فرزندان خود را با استفاده از روشهای مختلف (اعم از مستقیم یا غیر مستقیم) کنترل نماید. این نظارت ها در طول زندگی انسان ها بر محیط فعالیت و زندگی آنها حاکم بوده و در ابعاد و اشکالی وسیع تر از طریق دولت ها تداوم می یابد. رفتار، گفتار، حرکات و فعالیت های عموم ما توسط افراد و دستگاههای مختلفی در سطح جامعه تحت نظارت است.

در سطحی کلان، عموم ما تحت نظارت دستگاه های حکومتی نیز هستیم بدین معنا که عموم شهروندان در نقاط مختلف دنیا در معرض نظارت های روزانه ای هستند که از سوی دستگاه های مختلف بر آنها اعمال می شود. البته این دستگاه ها نیز به حال خود رها نشده بلکه بر آنها نیز نظارت صورت می گیرد.



این مهم در کشور ما به وسیله دستگاه های مختلفی انجام می گیرد که در سطح قوای سه گانه در حال فعالیت می باشند. دستگاه هایی که عهده دار وظیفه مهم "نظارت بر رفتار و عملکرد دستگاه های دولتی" هستند و برای این منظور انجام بررسی ها و بازرسی های متعددی را برنامه ریزی می کنند.

انجام هرچه مطلوب و موثرتر وظایف محوله توسط افرادی که به امر خطیر نظارت و بازرسی از دستگاه های اداری، اجرایی و قضائی کشور می پردازند در گرو توجه به موارد مهمی است که در زیر اشاره می گردد.

#### ۱- شناخت دقیق از موضوع و محیط بازرسی:

شناخت دقیق از موضوع، محیط بازرسی و نیز قوانین و مقررات ناظر و حاکم بر آن یکی از مهمترین بایدهای بازرسی کارآمد و موثر است. چنانچه بازرس پیش از ورود به هر محیط و موضوعی به قوانین و مقررات حاکم بر آن اشراف پیدا کند بدیهی است که یافته هایش لاجرم از دقت، استحکام و استدلال بالاتری برخوردار خواهد بود .

#### ۲- اولویت بندی موضوعات:

روزانه در معرض بسیاری از مسائل و موضوعاتی هستیم که در نگاه اولیه ضرورت انجام بررسی در خصوص آنها وجود دارد. طبیعی است با لحاظ محدودیت های زمانی و امکانات رسیدگی به همه آنها وجود ندارد .

به فرمایش امیر مومنان علی(ع):

اندیشه (انسان) برای همه کارها گنجایش ندارد، پس(باید) آن را برای مسائل مهم و اساسی، فارغ (نگه داشت) و در جایی دیگر می فرمایند: " کسی که به کار غیرمهم مشغول شود، کار مهمتر را ضایع خواهد کرد. از این رو ضروری است با انجام اقداماتی به اولویت بندی موضوعات روی آوریم .برای این منظور باید ببینیم هر کدام از موضوعات در اختیار ما، دغدغه چه میزان از مردم جامعه بوده آثار و تبعات ناشی از عدم توجه به آن چه تعداد از آنان را متاثر می سازد. بدیهی است هر چه تعداد افرادی که در معرض تاثیرات موضوع مذکور هستند افزایش یابد به همان میزان بر اهمیت موضوع افزوده شده در نتیجه از اولویت بیشتری جهت رسیدگی برخوردار می گردد .

#### ۳- آشنایی با قواعد، اخلاق و مهارت های بازرسی:

موفقیت در امر بازرسی مستلزم آشنایی با قواعد، اخلاق و مهارت های خاص آن است. یک بازرس موفق باید این قواعد را فراگرفته بدان ملتزم باشد. برخورداری از دانش و اطلاعات تخصصی حوزه مورد بازرسی، شنیدن اظهار نظرهای مختلف در خصوص موضوع ( اعم از اینکه در راستای تائید موضوع باشد یا رد آن)، داشتن صبر و حوصله در جهت کشف حقیقت،

حساسیت در برابر پدیده های پیرامونی، داشتن شجاعت برخورد با مفاسد و متخلف، داشتن مهارت های ادراکی و ارتباطی، داشتن اندیشه و تفکر استراتژیک و کلان نگر، برخورداری از قدرت تجزیه و تحلیل، توانایی جمع آوری اطلاعات و... از جمله این قواعد و اخلاق است که توجه به آنها موجبات ارتقاء کیفیت فعالیت انجام شده را فراهم می آورد.

#### ۴- مطالعه گزارش های پیشین و تجارب گذشتگان :

بازرسان در شروع هر پروژه بازرسی لازم است کارهایی که پیش از آنها در خصوص آن موضوع انجام گرفته است را مطالعه نمایند. با این اقدام، آنان، اطلاعات و آشنایی اولیه در خصوص محیط و موضوع به دست آورده در جریان وضعیت گذشته عملکردی دستگاهی که قرار است در آن وارد شوند قرار می گیرند. به واقع گزارش پیشین، بسان چراغی پیش روی بازرس است تا با اشراف بر آن به جستجوی مطالب و موارد تازه و بدیع پرداخته، میزان توجه دستگاه به نکات مطروحه در گزارش های پیشین را نیز مورد توجه قرار دهد.

#### ۵- تبیین اهمیت و ضرورت های موضوع مورد بررسی برای مدیران دستگاه ها:

تردیدی نیست مدیرانی که به مسئولیت خود به دیده فرصتی برای خدمت می نگرند برای دست یافتن به این مهم داشتن زیر مجموعه ای سالم با دستهای پاک را جستجو می کنند و از هرگونه اقدامی که به روشن شدن هر وضعیت ابهام آلودی بینجامد حمایت نموده به این روند کمک نیز خواهند کرد. مهم این است که بازرسان بتوانند این حس و هدف خود را به مدیران موصوف منتقل نمایند. در چنین صورتی است که آن مدیران نه تنها حضور و فعالیت بازرسان را باعث محدود شدن اختیاراتشان نخواهند پنداشت بلکه خود را عضوی از اعضای هیئت بازرسی خواهند دانست و بدین وسیله اهداف و برنامه های بازرسی نیز در حداقل زمان و به صورت کامل ترمحقق خواهد شد.

#### ۶- برانگیختن شوق عدالت طلبی و اعتماد درونی کارکنان دستگاه ها:

انسان فطرتاً تشنه و جستجوگر عدالت است و در این راستا از هر حرکت و اندیشه ای که تحقق این مهم را به تاخیر انداخته یا متوقف نماید گریزان و متنفر است. از این شوق و علقه درونی و الهی انسان ها می توان استفاده های شایانی در جهت تحقق اهداف بازرسی برد و از همراهی و همفکری آنان در جهت طی سریع و سالم مسیر بازرسی کمک گرفت. مهم آن است که این اشتیاق و اعتماد درونی افراد با اتخاذ تدابیر هوشمندانه و مدبرانه از سوی کسانی که مسئولیت خطیر نظارت و بازرسی را بر عهده دارند، بر انگیخته شود. آنگاه قاطبه افراد یک مجموعه متصل به صندوق بیت المال را بسان بازرسانی خواهیم یافت که فراتر از تکلیف اداری در جهت انجام تکالیف شرعی خود در مسیر کمک به هدف و حرکت عدالت طلبانه ما قرار گرفته، به این مهم به چشم یک عبادت می نگرند .

#### ۷- بهره مندی از نظرات مشاورین و متخصصان:

طبیعی است که هیچ کس به تنهایی بر همه علوم و فنون مسلط نبوده بلکه این علوم میان کثیری از انسانها توزیع شده است. لذا اینکه کسی در حوزه ای به ندانسته های خود اعتراف نماید نه تنها عیب نیست بلکه گویای شجاعت و حسن نفس اوست. حسن بزرگی که مانع از به خطا رفتن وی در جریان قضاوت ها و تصمیم گیری هایش می شود. بخصوص در امر مهم

بازرسی که نتیجه کار، با جان، مال و آبروی مردم از یک سو و حدود و حقوق بیت المال از سوی دیگر ارتباط مستقیم دارد. بنابراین ضروری است که بازرسان خود را از مشاوره با افراد خبره و مطلع در حوزه هایی که در آن مسلط و مطلع نیستند بی نیاز ندانند. گاهی وقوف به کنه یک موضوع و یافتن حقیقت درون آن ایجاب می نماید که بازرس به نظرات متخصصان و صاحب نظران درحوزه هایی چند مراجعه کند. از چنین مراجعاتی باید با روی گشاده استقبال و این روش و رویه را توسعه داده و تقویت نمود تا کسی خود را از علم دیگری بی نیاز نداند.

۸- استفاده از تیمی از افراد با مهارت ها و قابلیت های مختلف:

یک گزارش اگر حاصل کار گروهی افرادی با توانائی ها و مهارت های مختلف باشد یقیناً از استحکام و مطلوبیت مضاعفی برخوردار خواهد بود. تردیدی نیست که هر کسی دارای حد و سطحی از مهارت ها و توانائی ها بوده جمع این توانائی ها و مهارت ها است که می تواند به غنای نتیجه کار افزوده و آن را دارای ارزش افزوده نماید. برای مثال در یک جمعی، فردی را با روابط عمومی بالا و برخوردار از توانایی خاص در امر برقراری ارتباط مفید با دیگران می بینیم. شخص دیگری از همان جمع را دارای مهارت ویژه در امر تجزیه و تحلیل اطلاعات و مطالب می یابیم و دیگری را برخوردار از فن و مهارت بالا در امر نگارش می بینیم و نفر چهارمی را دارای دانش و اطلاعات ریز حقوقی. طبیعی است چنانچه این چند نفر به جمع هم عهده دار کار بازرسی شوند نتیجه کارشان از اثربخشی بالاتری برخوردار خواهد شد.

۹- به کارگیری فناوری اطلاعات در کسب و تحلیل اطلاعات:

پیچیده تر شدن روابط و رفتارها و ابزار اداری اقتضاء می کند که بازرسان در جهت هرچه اثربخش تر شدن فعالیت هایشان از ابزار، روش ها و تکنولوژی متناسب با شرایط روز استفاده کنند. این مرحله ای است که در آن رایانه و نرم افزار به کمک مدیران آمده به آنان این امکان را می دهد که از ماشین به عنوان مشاور، برنامه ریز و حتی مجری برنامه ها و دستورات خود استفاده نمایند. طبیعی است در این گونه شرایط بسیاری از اطلاعات و روابط میان بخش ها، افراد حقیقی و حقوقی نه در لابه لای کاغذها و پرونده های کاغذی بلکه در درون پایگاه های اطلاعاتی ثبت و ضبط شود که البته دسترسی به آنها نیازمند تسلط بر این سیستم ها، روشها و ابزار است. ضرورت توجه به فن آوری اطلاعات به همین مورد ختم و محدود نمی شود بلکه موجب می گردد تا بازرسان به به روزسازی روش های بازرسی روی آورده در روش های سنتی محدود و محصور نمانند.

۱۰- بازرسی از عملکردها با در دست داشتن شاخص های معتبر و علمی:

ورود به هر دستگاه با هدف بررسی عملکرد آن مستلزم در اختیار داشتن شاخص و معیار است. چه بسا عده ای با مقایسه وضع موجود یک دستگاه با گذشته آن، بخواهند به ارزیابی عملکرد کنونی آن بپردازند. اما باید گفت این روش، شاخص مقبول و مطلوبی برای پی بردن به میزان موفقیت های یک دستگاه نبوده و نمی تواند ما را در رسیدن به برآورد حقیقی از توانائی ها و شایستگی های مدیران و پرسنل آن یاری نماید. در این رابطه می توان از "قانون و برنامه های مصوب" به عنوان ۲ شاخص مهم برای این منظور نام برد. در هر بررسی و بازرسی باید با پیش رو داشتن مجموعه قوانین و مقررات و نیز برنامه

های مصوب مربوطه، به ارزیابی عملکرد آن دستگاه پرداخت تا مشخص شود چه میزان در رسیدن به اهداف برنامه های مصوب موفق بوده و در این مسیر چه میزان به رعایت قوانین و مقررات مربوطه پایبندی داشته است.

#### ۱۱- تشخیص انواع مفاسد و تمیز میان آنها:

در اثناء بررسی و بازرسی از عملکرد دستگاه ها چه بسا به مفاسدی در حوزه های مختلف پی ببریم. مفاسدی که الزاماً همه آنها از یک نوع نیست. برخی از این مفاسد، مفاسد فردی است. بدین معنا که در نتیجه یک تقصیر یا قصوری که یکی از پرسنل آن دستگاه مرتکب شده به وجود آمده و اثرات و تبعات آن نیز محدود بوده است. نوع دیگری از مفاسد هستند که سازمان یافته بوده ممکن است در نتیجه تبانی و تصمیم گیری جمعی در درون دستگاهی بروز پیدا کند. طبیعی است که اهداف عاملان این گونه از مفاسد و اثرات و لطمات ناشی از آن کلان و وسیع بوده چه بسا از حمایت های اغیار نیز برخوردار باشد. شماری دیگر از مفاسد هستند که در نتیجه وجود ابهام یا ضعف در قوانین به وجود می آید. ابهام و ضعفهایی که موجب برداشت های سلیقه ای افراد از آن می شود. بنابراین ضروری است هر کدام از این گونه مفاسد به درستی شناسایی شده متناسب با وضعیت هر کدام از آنها تحقیق و پیگیری لازم به عمل آید .

#### ۱۲- حفظ توأمان حریم بیت المال، حرمت و حقوق افراد:

کسی که عهده دار امر بازرسی، نظارت و یا حسابرسی از اشخاص حقیقی یا حقوقی می شود که به صندوق بیت المال دسترسی دارند، باید خود را در برابر ۲ وظیفه مهم، مسئول و پاسخگو دانسته و مراقبت در این زمینه را هر روز مضاعف سازد . بدین ترتیب که می بایست از یکسو از حریم و حدود بیت المال مراقبت نماید تا وجوهی "من غیر حق" و در مسیری غیر از مسیر مقرر و مصوب در قوانین و ضوابط، به خصوص در راستای منافع شخصی افراد به مصرف نرسد و از سوی دیگر مراقبت نماید تا این حساسیت به امر بیت المال او را به قضاوت عجولانه و ناشی از جزئی نگری در برابر افراد ( اعم از مدیران یا کارکنان دستگاه ها ) نکشاند . قضاوت هایی که چه بسا به خدشه دار شدن حریم، حرمت و آبروی آنان منجر گردیده اقدامات جبرانی بعدی برای ترمیم آن نیز موثر و مفید نیفتند.

#### -گذری بر تاریخچه نظارت و بازرسی در ایران

لزوم و وجوب نظارت و بازرسی، در نظام خلقت نهفته است . بدین معنی که تمامی کنشها بر اساس محاسبات دقیق و حکمت است. هیچ رویدادی بی حساب و بدون حد و مرز نیست و این امر وجود نظارت و بازرسی دقیق در عالم هستی را نشان می دهد. هر چند که تاریخ آغاز اولین نهادهای نظارتی و بازرسی مشخص نیست لکن پیشینه ای به قدمت جامعه بشری و تشکیل اولین حکومت ها داشته و تاریخ نیز بر این امر گواهی می دهد. ذکر این نکته ضروری است که یکی از اصول حیات بخش مکتب اسلام آزادی عقیده و منع تفتیش عقاید است مسلم که در اسلام تجسس و کنجکاوی در مسایل خصوصی و شخصی افراد بسیار مردود و مذموم اعلام شده، ولی با مذاقه در متون و روایات موجود به خوبی معلوم می شود که چنین

موضوعی ربطی به بازرسی و بررسی مسایل اجتماعی و حکومتی ندارد و منع دخالت در مسایل خصوصی ارتباطی با رسیدگی و نظارت و بازرسی در مسایل اجتماعی و حکومتی نداشته و این دو مقوله کاملاً مجزا هستند.

دین مقدس اسلام در حالی که به شدت از تلاش برای آگاه شدن از مسایل شخصی افراد منع نموده ولی در عین حال دولت ها را مکلف ساخته که در امور جامعه تا آن جا که مرتبط با مسایل اجتماعی است و نظام و اداره آن در حیطه وظایف حکومت است بررسی نمایند. به گواهی تاریخ اسلام در بسیاری از جنگ ها و نبردهای مسلمانان با کافران، نقش ماموران اطلاعاتی حضرت رسول اکرم (ص) در پیروزی و غلبه لشکریان اسلام آشکار بوده و در نامه های نگاشته شده امیرالمومنین (ع) به مالک اشتر نیز چنین مشهود است که آن حضرت نیز به لزوم نظارت و بازرسی تاکید داشته اند در ایران هر چند که سازمان بازرسی به صورت تشکیلاتی، سابقه ای نزدیک به پنجاه و اندی سال دارد لکن به جرات می توان گفت که سابقه نظارت به قدمت تشکیل اولین حکومت های پارسی برمی گردد. زیرا که بقای هر دولت بستگی به آگاهی و وقوف آن بر اموری است که در قلمرو آن می گذرد که این آگاهی از طریق مفتشان، خفیه نگاران و پنهان پژوهان میسر بوده است. بر اساس گواهی تاریخ، بازرسی در ایران از قبل اسلام آغاز و در حکومت های مختلف به اشکال گوناگون وجود داشته است. در این مقاله به لحاظ جلوگیری از اطاله بحث به تاریخچه تشکیل سازمان بازرسی در قرن حاضر و تشکیلات فعلی آن پرداخته شده است.

هر چند در بیان تاریخچه بازرسی مقایسه بین نظامنامه ها و قوانین مختلف بازرسی مطمح نظر نیست ولی ذکر نکاتی چند در این رابطه بی مناسبت به نظر نمی رسد، بدین شرح که هدف بازرسی تحکیم حاکمیت، تأمین امنیت و نظارت بر اجرای مقررات حکومتی است و این نظارت با توجه به نوع حکومت متفاوت است. اگر حکومت مطلقه باشد بازرسی تحت نظر حاکم مطلق قرار می گیرد و هرچه اعتبار قانون بیشتر شود این نظارت به پاسداران قانون واگذار می گردد.

چنانکه دیدیم در حکومت مطلقه هخامنشیان و سامانیان یا در دوره سلطنت شاه عباس، بازرسان به عنوان چشم و گوش پادشاهان به اطراف و اکناف سفر می کردند، ولی در حکومت های قانونی این امر به هیات دولت و وزرا و وزیر دادگستری واگذار می شود و در زمان شاه سابق نیز پس از آنکه به اقتدار مطلق دست یافت بازرسی شاهنشاهی تحت نظارت شخص شاه به وجود آمد. ولی هر وقت که پس از مشروطیت، قانون قدرت و اعتبار می یافت، بازرسی تحت نظر وزیر دادگستری موفق می شد که وظایف نسبی خود را انجام می دهد. ولی کمال آن پس از انقلاب اسلامی تحقق یافت که بازرسی تحت نظر شورای عالی قضایی که مستقل از دو قوه دیگر است قرار گرفت و نظارت قوه قضائیه را بر قوای دیگر تأمین کرد؛ که این نیز نشان احترام کامل جمهوری اسلامی به قوانین و پاسداران آن یعنی قوه قضائیه و علامت سلامت جامعه است. این موضوع از جهت دیگری نیز در خور توجه است و آن مبنای تشکیل بازرسی ها در حکومت های مطلقه است که فرمان پادشاه مستبد بوده است. پس از مشروطیت آیین نامه های مصوب هیأت دولت منشأ بازرسی گردیده است و با سیر تکاملی آن سازمان های بازرسی مولود قوانین شد و قوانین عادی خود را به وجود آورد. پس از انقلاب اسلامی تشکیل سازمان بازرسی در قانون اساسی پیش بینی شد که این نشان اهمیتی است که جمهوری اسلامی برای بازرسی قائل است و ضمناً می تواند بیانگر سیر تکاملی وجود سازمان بازرسی در طول تاریخ این مملکت باشد که کمال آن در جمهوری اسلامی تحقق یافته است.

سازمان بازرسی به صورت تشکیلاتی که وظیفه نظارت بر حسن جریان امور سازمان های اداری و اجرای صحیح قوانین را به عهده دارد از تاسیساتی است که در ایران پس از ایجاد سازمان های اداری جدید و تدوین قوانین مملکتی به وجود آمده و از پیدایش آن بیش از پنجاه و اندی سال نمی گذرد؛ اما نظارت حکومت بر اعضاء و کارکنان خود و تفتیش اعمال و رفتار والیان و مامورین دولتی از دیرباز وجود داشته و شاید بتوان گفت سابقه آن نزدیک به سابقه تشکیل حکومت ها است؛ چون بقای

هر دولت متوقف بر آگاهی و وقوف آن بر اموری است که در قلمرو آن می گذرد، این آگاهی از طریق مفتشان و خفینه نگاران و پنهان پژوهان میسر است. چنانکه خواجه نظام الملک در سیاست نامه می نویسد:

واجب است پادشاه را از احوال رعیت و لشکر و دور و نزدیک خویش پرسیدن و اندک و بسیار آنچه رود دانستن و اگر نه چنین کند عیب باشد و بر غفلت و ستمکاری حمل نهند و گزینند. فساد و دست درازی که در مملکت می رود یا پادشاه می داند یا نمی داند، اگر می داند و آن را تدارک و منع نمی کند آن است که همچو ایشان ظالم است و به ظلم رضا داده است و اگر نمی داند، پس غافل است و کم دان و این هر دو معنی نه نیک است. لابد به صاحب برید حاجت آید و همه پادشاه در جاهلیت و اسلام به صاحب برید خبر تازه داشته اند تا آنچه می رفت از خیر و شر از آن باخبر بودند. (سیاست نامه، ص ۷۳)

همچنین در تاریخ آشور می خوانیم:

تقریباً در بهار هر سال پادشاه آشور به سمتی برای سرکوبی شورشیان روانه بود. جهت آن، حکامی بودند که دولت آشور معین می کرد بی آن که اعمال آنها را تفتیش کند.

که این خود نمایانگر اثر تفتیش در بقای امنیت، استقرار حکومت و نمایانگر وجود ضرورت مفتشان و بازرسان در حکومت های امن و پرتوان است ولی چون به گفته ویل دورانت تاریخ کتابی است که آدمی بایستی همیشه از وسط آن آغاز کند در این مورد نیز ناچار باید از حکومت هخامنشیان آغاز کرد.

#### -تشکیل سازمان بازرسی در ایران :

در سال ۱۳۱۵ هجری شمسی با تصویب قانون اصلاح قسمتی از قانون تشکیلات عدلیه، بازرسی کل کشور تحت ریاست وزیر دادگستری ایجاد شد که به موجب آن، دفتر بازرسی کل کشور از دفاتر اختصاصی وزیر عدلیه شمرده می شد. شایان ذکر است کلمه «بازرسی» حاصل مصدر و از لغات مصوب فرهنگستان ایران است که به جای کلمه «تفتیشی» اختیار شده و تفتیشی کل مملکتی به بازرسی کل کشور تبدیل شده است. در سال ۱۳۲۲ وزیر دادگستری وقت طی بخشنامه شماره ۲۵۱/۹۰۷۸ مورخ ۲۲/۳/۲۲ به واحدهای مربوطه ابلاغ کرد که نظارت خود را از طریق بازرسی کل کشور و بواسطه مدیرکل کشور و امور دادسراها اعمال خواهد نمود.

در تاریخ ۱۴ اسفند ۱۳۳۳ لایحه اصلاح قسمتی از قانون اصول تشکیلات دادگستری و استخدام قضات در کمیسیون مشترک مجلسین به تصویب رسید که مواد ۷ الی ۱۳ این قانون در مورد بازرسی کل کشور است به موجب این قانون اداره ای در وزارت دادگستری تشکیل شد که از مشخصات آن دادن اختیار دادستان به بازرسان قضایی و روسای هیات های بازرسی بود (به جز بازداشت اشخاص و انفصال موقت کارکنان دولت که باید توسط مقامات صلاحیت دار صورت می گرفت). آیین نامه قانون فوق الذکر مشتمل بر ۲۵ بند بوده و وظایف بازرسی و نحوه اقدام بازرسان را بیان می کرد.

قانون و آیین نامه مربوطه تا سال ۱۳۴۷ مورد عمل بود. در سال ۱۳۴۷ قانون تشکیل سازمان بازرسی شاهنشاهی مشتمل بر ۱۴ ماده و دو تبصره به تصویب مجلس رسید که به موجب این قانون اداره کل بازرسی کشور به اداره کل بازرسی وزارت دادگستری که وظیفه آن منحصرأ رسیدگی به امور قضایی و دادگستری بود تبدیل شد و سایر وظایف اداره کل بازرسی کل کشور به عهده سازمان بازرسی شاهنشاهی محول گردید. مطابق ماده ۱، سازمان بازرسی شاهنشاهی تحت نظارت شخص

شاه بود و نخست وزیر مسئول امور مربوط به سازمان در مجلس گردید و ریاست سازمان توسط شاه تعیین می شد. شایان توجه است سازمان بازرسی شاهنشاهی امکانات مالی فراوان داشت و از افراد متخصص و قضات مجرب استفاده می کرد و از نفوذ فراوان در دستگاه های اداری برخوردار بود لیکن در جلوگیری از فساد به لحاظ سیستم بیمار اداری و فساد طبقه حاکم موفق نبود.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران سازمان بازرسی شاهنشاهی منحل و مطابق لایحه قانونی تشکیل سازمان بازرسی کل کشور مصوب ۱۳۵۷/۱۲/۷ به عنوان اولین سازمان بازرسی کل کشور پس از انقلاب تشکیل شد. به موجب این لایحه که مشتمل بر ۱۰ ماده و ۲ تبصره بود سازمان بازرسی تحت ریاست وزیر دادگستری تشکیل شد که وظایف وزیر را در سازمان یکی از معاونان او به نام سرپرست سازمان انجام می داد. لایحه مزبور که به طور رسمی سازمان بازرسی شاهنشاهی و اداره کل بازرسی دادگستری را منحل اعلام کرد با الهام از قانون مربوط به اداره کل بازرسی کشور مصوب سال ۱۳۳۳ و مقرراتی شبیه به آن تنظیم شد و آیین نامه اجرایی آن نیز در جلسه مورخ ۱۳۵۸/۵/۶ هیات وزیران دولت موقت در ۱۹ ماده به تصویب رسید. تا اینکه در نهایت با توجه به اصل ۱۷۴ قانون اساسی که در مورخ ۱۳۵۸/۸/۲۴ به تصویب مجلس خبرگان رسید موجودیت قانونی سازمان زیر سوال رفت زیرا به موجب اصل مزبور تشکیل سازمان بازرسی کل کشور ناظر به آینده گردید که حدود اختیارات و وظایف آن را باید قانون تعیین می کرد که به طور مفهومی می توانست حاکی از عدم قبول سازمان موجود به عنوان سازمان بازرسی کل کشور تلقی گردد. در اجرای این اصل قانون اساسی قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور در مورخ ۶۰/۷/۹ در جلسه مجلس شورای اسلامی با حضور شورای نگهبان به تصویب رسید و اولین سازمان بازرسی کل کشور ایجاد شده بعد از انقلاب شکوهمند اسلامی تشکیل شد. این قانون مشتمل بر ۱۴ ماده و ۵ تبصره بوده که برابر ماده ۴ آن رئیس سازمان از بین قضات شرع و یا قضاتی که دارای رتبه ۱۰ یا ۱۱ قضایی باشند توسط شورای عالی قضایی انتخاب می شد. آیین نامه اجرایی این قانون در ۳۵ ماده به تصویب شورای عالی قضایی رسید که وظایف بازرسان و نحوه بازرسی و انواع آن و کیفیت اعزام هیات های بازرسی تعیین می کند. مجدداً در سال ۱۳۷۵ قانون سازمان بازرسی کل کشور و آیین نامه آن توسط مجلس شورای اسلامی اصلاح گردید که در حال حاضر مورد عمل می باشد.

آشفته گی های اداری پس از انقلاب اسلامی ایران که از آثار قهری هر انقلابی است و جو حاکم بر دستگاه های دولتی و وابسته به دولت در آن زمان، قدرت هرگونه اقدام مؤثر و تحرکی را از این سازمان سلب کرده بود. در نهایت همانطور که گفته شد در اجرای اصل یکصد و هفتاد و چهارم (۱۷۴) قانون اساسی، قانون تأسیس سازمان بازرسی کل کشور در تاریخ ۱۳۶۰/۷/۱۹ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. در این اصل از قانون اساسی آمده است: بر اساس حق نظارت قوه قضائیه نسبت به حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه های اداری سازمانی به نام "سازمان بازرسی کل کشور" زیر نظر رئیس قوه قضائیه تشکیل می گردد. حدود اختیارات و وظایف این سازمان را قانون تعیین می کند .

نمایندگان مجلس پنجم، این قانون را بعد از گذشت ۱۵ سال در هفتم مردادماه سال ۱۳۷۵ اصلاح کردند و قانون جدید را در ۱۲ ماده با اصلاحیات و الحاقیات به تصویب رساندند .

قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور برای بار دوم در هفدهم تیرماه ۱۳۸۷ اصلاح و طبق مصوبه نمایندگان مجلس، مقرر شد این قانون برای مدت ۵ سال به طور آزمایشی اجرا شود .

پس از پایان مدت زمان اجرای آزمایشی قانون، نمایندگان دوره نهم مجلس شورای اسلامی در پانزدهم مهر ماه ۱۳۹۳ این قانون را برای سومین بار اصلاح و مصوب کردند .

دستگاه های مشمول بازرسی :

طبق بند الف ماده ۲ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور کلیه وزارتخانه ها، ادارات، نیروهای نظامی و انتظامی و موسسات و شرکتهای دولتی، شهرداری ها و موسسات وابسته به آنها، دفاتر اسناد رسمی و موسسات عام المنفعه و نهادهای انقلابی و سازمان هایی که تمام یا قسمتی از سرمایه یا سهام آنان متعلق به دولت است یا دولت به نحوی از انحاء بر آنها نظارت یا کمک می نماید و کلیه سازمان هایی که شمول این قانون نسبت به آنها مستلزم ذکر نام آنها است مشمول بازرسی می باشند.

### اهداف نظارت و بازرسی:

در سازمان ها به منظور بررسی میزان تحقق اهداف و رسالت سازمان، بازرسی انجام می گیرد. بنابراین سازمان ها با سیستم نظارتی و بازرسی کارآمدتر موفق تر خواهند بود.

بازرسی فعالیت هایی چون اندازه گیری، آزمایش و سنجش یک یا چند ویژگی از محصول، خدمات و مقایسه نتایج با الزامات از پیش تعیین شده را انجام می دهد تا در نهایت با استفاده از فرآیند بازرسی از انطباق محصول، خدمات و فرآیند با هر یک از ویژگی های تعیین شده اطمینان حاصل کنیم. فرآیند بازرسی را می توان ساعتی، روزانه، هفتگی، ماهانه و یا حتی سالانه انجام داد.

نظارت و بازرسی در ایران:

نظارت اداری-<درونی

نظارت قضایی-< بیرونی

به منظور انجام فرآیند بازرسی الزاماتی در استاندارد ایزو ۱۷۰۲۰ مشخص شده اند.

استاندارد ایزو ۱۷۰۲۰ الزاماتی برای بازرسی در دسته های ذیل تعریف کرده است:

عمومی-ساختاری-منابع-فرآیندی

تعریف الزامات عمومی در بازرسی:

۱- الزامات عمومی برای تعریف بازرسی را می توان در دسته های ذیل طبقه بندی کرد:

بی طرفی و استقلال :

فعالیت های تیم بازرسی باید کاملاً به طور مستقل مطابق دستورالعمل های تعیین شده و به صورت بی طرفانه انجام شود.

محرم‌انگی :



تیم بازرسی لازم است تا مسئولیت مدیریت اطلاعات و گزارش های کسب شده در طی فرآیند بازرسی را از طریق تعهدات حقوقی (توافقات قراردادی) تقبل کرده و محرمانگی گزارش ها و اطلاعات را حفظ کند.

۲- تعریف الزامات ساختاری در بازرسی:

الزامات ساختاری در تعریف بازرسی را می توان در دسته های ذیل طبقه بندی کرد:

- الزامات اداری:

نهاد بازرسی باید دارای شخصیت حقوقی و یا بخشی از آن باشد تا مسئولیت قانونی تمامی فعالیت های خود را بپذیرد. همچنین سازمان بازرسی و نظارتی لازم است تا برای فرآیندهای بازرسی که انجام می دهد قرارداد داشته باشد و طبق قرارداد خدمات بازرسی قابل ارائه را شرح دهد.

- الزامات مدیریتی:

مدیریت در نهاد بازرسی مسئول تدوین ساختار گزارش بازرسی سازمان است. مدیر لازم است صلاحیت فنی و تجربه عملیاتی در نهاد بازرسی را داشته باشد.

۳- الزامات منابع بازرسی :

در تعریف بازرسی، منظور از منابع، نیروی انسانی و تجهیزات به کار رفته در فرآیند بازرسی است که موارد ذیل را بیان می کند:

کارکنان : سازمان بازرسی به منظور استخدام نیروهای انسانی در سمت های مختلف باید آیین نامه هایی در خصوص سطح تحصیلات، مهارت، سابقه، تجربه و... تعریف کند و مطابق با آیین نامه به جذب نیرو بپردازد. نهاد بازرسی لازم است تا کارها را متناسب با مهارت های پرسنل و بر اساس روش های اجرایی مدون و مکتوب به پرسنل محول کند.

تجهیزات:

لازم است کارکنان فناوری ها و تجهیزات مورد نیاز فرآیند بازرسی را در اختیار داشته باشند و با نحوه کار آن ها آشنایی پیدا کنند. همچنین نگهداری و حفظ این وسایل باید طبق دستورالعمل ها انجام شود و به منظور اهمیت دقت برخی از تجهیزات لازم است تادستورالعمل هایی توسط نهاد بازرسی برای کالیبراسیون تجهیزات اندازه گیری تدوین گردند.

۴- الزامات فرآیندی بازرسی :

در تعریف بازرسی، الزامات فرآیندی را می توان در دسته های ذیل طبقه بندی کرد:

روش های بازرسی :

نهاد بازرسی باید پیش از انجام بازرسی، دستورالعمل های مدون، مکتوب و از پیش تعیین شده ای در خصوص نحوه انجام فرآیند بازرسی و چگونگی انجام نمونه برداری و آزمایش داشته باشد.

کلیه دستورالعمل های بازرسی، برگه های انجام کار و چک لیست ها باید متناسب با فرآیند بازرسی به روز نگه داشته شوند.

بازرسی ها معمولاً به دو دسته تقسیم می شوند:

۱- بازرسی های برنامه ریزی شده سالانه یا ماهانه یا به طور کلی دوره ای؛

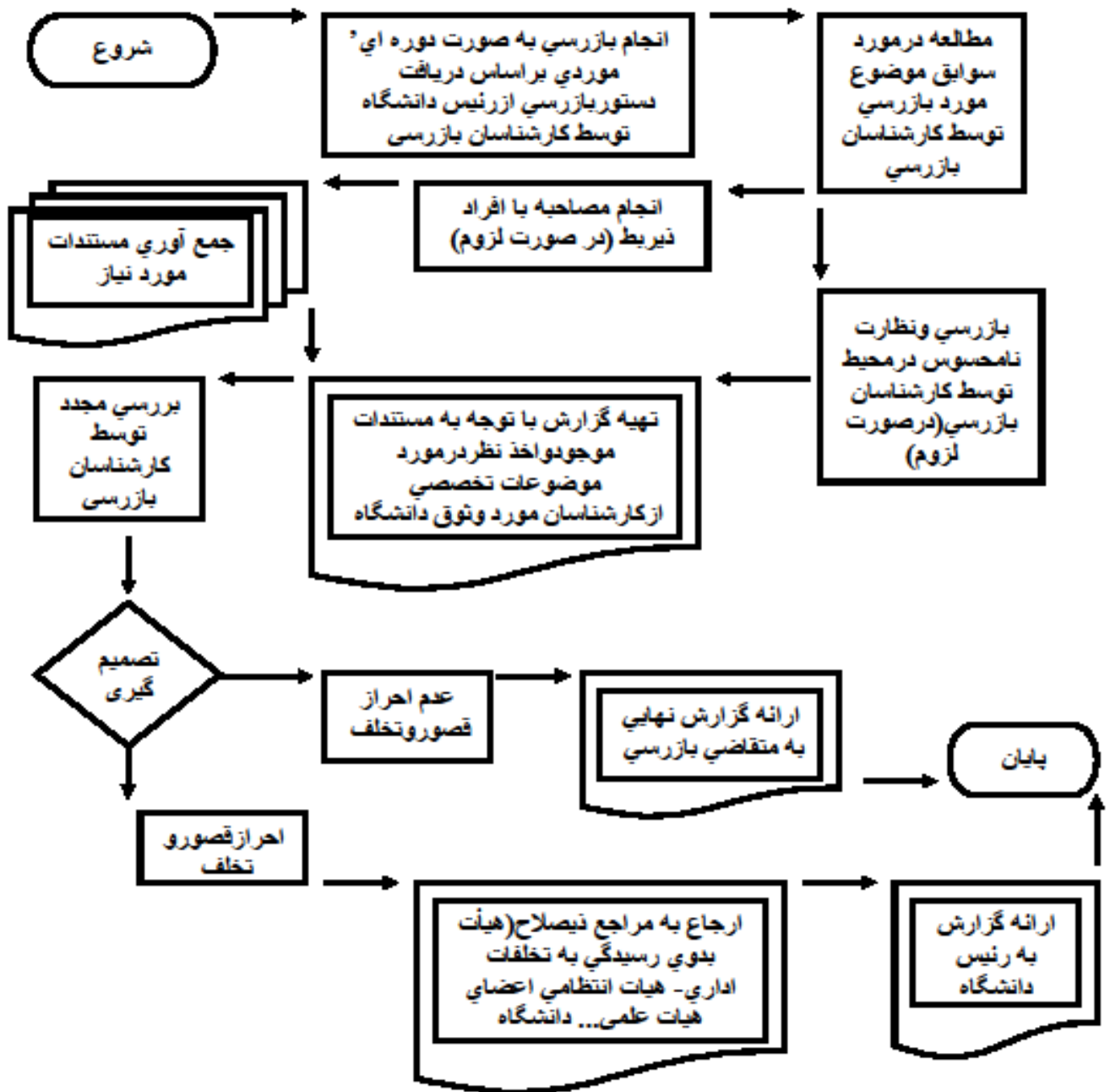
۲- بازرسی های برنامه ریزی نشده و موردی؛

در هر دو مورد که تنها تفاوت آنها در زمان و فرصتی است که جهت بازرسی در اختیار بازرس قرار گرفته است، بایستی با انجام یک بازرسی اولیه و مقدماتی با طی کردن همان مراحل علمی بازرسی، طرح پیشنهادهای برنامه بازرسی تهیه، ارایه، و به تصویب برسد، تا بر اساس آن امر بازرسی اصلی صورت گیرد.

### **سوابق بازرسی:**

نهاد نظارتی باید دارای سیستمی باشد که سوابق تمامی تست و بازرسی های انجام شده در آن نگهداری شود و در هر زمانی قابل رجوع و استعلام باشد.

# PROCESS CHART : نمودار گردش کار: فرآیند بازرسی



فرایندهای مهم در عملیات بازرسی:

- شناخت دقیق از موضوع و محورهای مورد بازرسی.
- اولویت های موضوع و محورهای بازرسی.
- آشنایی و آگاهی با قواعد، اخلاق و مهارت های بازرسی.

## قواعد و مهارت های بازرسی:

- برخورداری از دانش و اطلاعات تخصصی در حوزه مورد بازرسی.
- شنیدن اظهار نظر مختلف در خصوص موضوع.
- داشتن صبر و حوصله در جهت کشف حقایق.
- پرهیز از هرگونه اظهارنظرهای عجولانه و شتابزده.
- برخورداری از شجاعت و مهارت در برخورد با مفاسد و متخلفان.
- داشتن مهارت های ادراکی و ارتباطی و داشتن اندیشه و تفکری کلانگر و برخورداری از صداقت تجزیه و تحلیل.
- توانایی منسجم در جمع آوری اطلاعات و مستندات ذیربط در خصوص موضوع بازرسی.
- پرهیز از پرداختن به مباحث جزئی و غیرمرتبط.
- بهره مندی از نظرات مشاوران و متخصصان.
- تشخیص و تفکیک انواع جرایم و تخلفات و تمیزدادن انواع مفاسد.
- حفظ حریم بیت المال و حرمت و حقوق و شخصیت افراد.
- امانتداری و حفظ اسرار افراد و سازمان ها.
- مدیریت اخبار و اطلاعات رسیده.
- پرهیز از قضاوت های عجولانه و مبتنی بر بررسیهای ناقص.
- سخن آگاهانه و مبتنی بر دانش و اطلاعات.
- انتخاب دقیق و همه جانبه روش بازرسی.
- گزارش بازرسی باید مطلوب باشد.
- ارائه راهکار و راه حل های قانونی.

## فواید بازرسی:

- پیشگیری از وقوع اشکالات در سیستم و جلوگیری از تخلف.
- جلوگیری از رشد، توسعه و تکرار عوامل بروز تخلف که در نتیجه آن از صرف هزینه های بعدی برای کشف.
- تخلف و برخورد با نواقص موجود و ریشه دار در سیستم جلوگیری می گردد.
- کمک به اجرای قانون و نیل به اهداف پیش بینی شده در آن.
- آموزش درحین خدمت و افزایش بهره وری کارکنان.
- حفظ حقوق مردم و نظام.
- فراهم آمدن موجبات تجزیه و تحلیل منطقی بر عملکرد گذشته و حال ادارات.

نظارت و بازرسی، کنترل و بهینه سازی عملکرد جهت دستیابی به مدیریت اثربخش را به عهده دارد. وجود یک نظام نظارتی هماهنگ و سازگار همواره مورد نظر سازمان های اثربخش است.

=اصولاً دستگاہهای بایستی نسبت به انجام موارد ذیل اقدام نمایند:

الف - شفاف سازی مراحل انجام خدمات، اطلاع رسانی مناسب به مردم ، اصلاح و کوتاه نمودن روش های انجام خدماتی

که به مردم ارایه می گردد، توسعه فناوری اداری، انجام نظرسنجی از مردم و مراجعان بر اساس دستورالعمل هایی که از طرف سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور صادر می گردد، (طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری و مصوبات مربوط به اصلاح سیستم ها و روش های اداری).

ب - آموزش کارکنان به نحوی که کارکنان ذیربط از مفاد این آئین نامه به طور کامل مطلع شده باشند.

ج - انتخاب بازرس یا بازرسان از طرف وزراء و رؤسای سازمان ها، استانداران، مدیران عامل شرکت ها، رؤسای سازمان ها، مدیران کل واحدهای استانی برای انجام نظارت های لازم به طرق مقتضی، تهیه و ارایه گزارش در حیطه وظایف و ماموریت های محوله.

د - تشویق اشخاصی که تخلفات را گزارش نموده و گزارش آنان منجر به صدور حکم قطعی بر اساس آئین نامه های مربوطه شده باشد (مطابق آئین نامه ای که به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به تصویب هیات وزیران می رسد).

ه- پیش بینی حق فسخ برای دستگاه اجرائی در قرارداد با اشخاص حقیقی و حقوقی به منظور اعمال حق مذکور در مواردی که به تشخیص دستگاه اجرائی طرف قرارداد مرتکب یکی از اعمال بندهای ماده (۱) این آئین نامه شود.

=شرایط انتخاب بازرسان به شرح زیر می باشد:

الف - بازرسان باید از بین افراد امین، مطلع با حسن سابقه انتخاب شوند.

ب - صلاحیت بازرسان می باید به تایید واحدهای ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات هر دستگاه یا واحدهای مشابه برسد.

ج - هماهنگی، آموزش و نظارت بر کار بازرسان به عهده دفتر بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات دستگاه است.

د - بازرسان موظفند سوگند نامه مخصوص را که برای همین منظور توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تهیه می گردد، امضاء نمایند.

ه- دستگاه ها می توانند حسب توانمندی ها، کارایی و حجم مسئولیت محوله و خدمات برجسته ای که توسط بازرسان انجام می گردد به استناد ماده (۶) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت در حدی که بار مالی آن از طرف هریک از دستگاه های مربوط قبلاً تأمین و محاسبه شده باشد تا میزان سی درصد (۳۰٪) مجموع حقوق و فوق العاده های مربوط به عنوان فوق العاده ویژه بازرسی به بازرسان پرداخت نمایند. اصلاحیه (فوق العاده یادشده غیرمستمر است و مشمول کسر کسور بازنشستگی نمی باشد و تا زمانی که مستخدم به عنوان بازرس انجام وظیفه می نماید و گزارشهای بازرسی آن واصل می گردد با نظر دستگاه ذیربط قابل پرداخت است).

و - دستگاه ها می توانند در حدی که بار مالی آن از طرف هریک از دستگاه های مربوط قبلاً تأمین و محاسبه شده باشد حداکثر به چهل درصد (۴۰٪) از بازرسانی که خدمات برجسته ای برای پیگیری و کشف موارد تخلف انجام می دهند تا یک ماه حقوق و مزایا علاوه بر پاداش پایان سال در چارچوب ماده (۴۱) قانون استخدام کشوری و احکام مشابه به عنوان پاداش پرداخت نمایند.

ز- بازرسان با پیشنهاد واحدهای ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات، موضوع بخشنامه شماره ۱۸۰۱/۳۵۶۶۵ مورخ ۱۳۸۲/۳/۴ و با تایید مقامات مسئول منصوب می شوند. دفتر مذکور می تواند با حفظ پست و مسئولیت های مربوط و یا با تغییر عنوان پست های سازمانی به پست بازرس برای انجام وظایف بازرسی استفاده نماید. در هر حالت بازرسان در حدی که بار مالی آن از طرف هریک از دستگاه های مربوط قبلاً تأمین و محاسبه شده باشد از فوق العاده های ویژه بازرسی بهره مند خواهند شد.

ح- در واحدهای استانی بازرسان با پیشنهاد رؤسای سازمان های استانی یا مدیران کل استان و تایید واحدهای ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات در مرکز منصوب می شوند.

ط - بازرسان منصوب از طرف استانداران علاوه بر اجرای مفاد این آئین نامه در استانداری ها ، عهده دار بازرسی و انجام این وظایف در سایر واحدهای استانی نیز می باشند.

ی - تعداد بازرسان هر دستگاه نباید از نیم درصد (۵/۰٪) کل کارکنان تجاوز نماید. برای موارد خاص با تایید سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور این درصد قابل افزایش است.

= در صورتی که هر یک از کارکنان واحدهای تحت سرپرستی مدیران، رؤسا و مسئولان سازمانهای موضوع این آئین نامه مرتکب یکی از تخلفات شوند به مدیران و مسئولان مربوط برای بار اول تذکر داده خواهد شد و برای بار دوم مدت شش ماه از انتصاب به سمت های یادشده محروم و برای بار سوم تا دو سال از انتصاب به پست های مزبور ممنوع خواهند شد.

= سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور مکلف است بر اساس روش های نظرسنجی از مردم و ارباب رجوع ، گزارشات بازرسان و سایر منابع، هر ساله دستگاه های مشمول این آئین نامه را از نظر درجه سلامت اداری و میزان شیوع رشوه ، طبقه بندی ، تجزیه و تحلیل و سطح بندی نماید و نتایج را همراه با راهکارهای اجرائی به رییس جمهور و دیگر مسئولان منعکس نماید. کلیه دستگاههای مشمول این آئین نامه برای انجام مطلوب این ماده مکلف به همکاری با سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور می باشند.

= سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است اقدامات لازم را برای توجیه و پیگیری اجرای این آئین نامه به عمل آورد.

= دستگاه های اجرائی موظفند برای اجرای دقیق این آئین نامه واحدها و گروه هایی از کارکنان خود را که بیشتر در معرض دریافت و پرداخت رشوه می باشند اولویت بندی نمایند و نقاط آسیب پذیر را با جدیت و اولویت اصلاح نمایند.

= هر کدام از دستگاه های مشمول این آئین نامه موظفند طی حکمی یکی از معاونان دستگاه را که مسئول اجرای طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع ، موضوع تصویب نامه شماره ۲۱۶۱۹/ت/۲۶۳۹۴-هـ مورخ ۱۳۸۱/۶/۱ می باشد مسئول پیگیری، نظارت و اجرای این آئین نامه نمایند و گزارش های مربوط را هر شش ماه یکبار به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ارایه دهند. سازمان یاد شده پس از جمع بندی ، گزارش دستگاه های اجرائی را تهیه و به رییس جمهور و شورای عالی اداری تقدیم می کند.

### **وظایف و برنامه های اجرایی در زمینه پیشگیری و مبارزه با رشوه:**

- ۱- شناسایی و اولویت بندی نقاط آسیب واحدهایی که کارکنان آنها بیشتر در معرض دریافت و پرداخت رشوه می باشند .
  - ۲- ایجاد فرهنگ تعالی سازمانی برای ارتقاء سلامت اداری .
  - ۳- شفاف سازی مراحل انجام خدمات اطلاع رسانی مناسب به مردم ، اصلاح و کوتاه نمودن روش های انجام خدماتی که به مردم ارایه می گردد و توسعه فناوری اداری در این خصوص .
  - ۴-انجام نظرسنجی از مردم و مراجعان براساس دستورالعمل هایی که از طرف معاونت صادر می گردد.
  - ۵- آموزش کارکنان به نحوی که کارکنان ذی ربط از مفاد آیین نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه به طور کامل مطلع شده باشند.
  - ۶- شناسایی و برخورد قانونی با عوامل ارتشاء .
  - ۷- انتخاب بازرس یا بازرسان .
- بازرسین قبل از انجام عملیات بازرسی به دونکته باید توجه کنند:
- ۱- اعمال مسئولین را ممول صحت بدانند.
  - ۲- بازرسین باید به قوانین و الزامات قانونی حاکم بر مجموعه مسلط باشند.

### **انواع بازرسی ها :**

- ۱- بازرسی غیرحضوری: این روش با اخذ گزارشهای مستمر از عملکرد سازمان ها، مؤسسات و ... تابعه وزارت جهاد کشاورزی ، اخذ آمار و اطلاعات ، طرح پرسشهای موردی ، کسب گزارش از طریق تماس ها و غیره .
- ۲- بازرسی موردی: در بازرسی موردی زمان معین مطرح نیست، بلکه این روش در مورد موضوع های مشخص ارجاعی از تشکیلات معین انجام می پذیرد .

۳- بازرسی ادواری: این روش طبق برنامه پیش بینی شده در هر سال براساس تحلیل ها و بررسی های دفتر بازرسی و رسیدگی به شکایات از بعضی از اداره های کل، سازمانهای جهاد استان و مؤسسات تابعه وزارت جهاد سازندگی در دستور کار بازرسی ادواری قرار می گیرد .

۴- بازرسی مشترک: این روش بازرسی که جامع ترین نوع بازرسی محسوب می شود به صورت تیم های مشترک از سه اداره بازرسی ، حسابرسی و رسیدگی به شکایات برای بررسی کلی عملکرد سازمانهای از پیش تعیین شده انجام می پذیرد.

### مشخصات و ویژگیهای بازرسی :

۱- بازرسی علاوه بر تخصص در زمینه های مدیریتی و حقوقی و مالی ، باید تجربه کاری و کافی در زمینه امور محوله داشته باشد .

۲- فردی مورد وثوق ، شناخته شده ، دلسوز و حافظ اسرار سازمان بازرسی شونده باشد .

۳- بدور از حب، بغض و تعصب در بازرسی های محوله انجام وظیفه کند.

۴- آشنا و مسلط به قوانین، آئین نامه ها و مقررات مربوطه باشد .

۵- توان تجزیه و تحلیل دستورالعمل ها و بخشنامه های داخلی و مطابقت آنها با قوانین را دارا باشد .

۶- توجهی به شایعات نداشته و به هیچ وجه تحت تأثیر جریانهای خاص منطقه ای ، اختلافهای شخصی و جریان های سیاسی قرار نگیرد .

۷- از موضوع مورد بازرسی فاصله نگیرد ، بصیر و مطلع در کلیه امور محوله باشد .

۸- بازرسی باید توان و قدرت دستیابی به مدارک طبقه بندی شده و دیگر اسناد مورد بازرسی خویش را داشته باشد .

۹- قدرت و توان تحقیق و تفحص منطقی قضایا و مسائل واصله را داشته باشد .

۱۰- از قضاوتهای آنی و عجولانه پرهیز کند و به اندک تفکر موضوع مورد بازرسی اکتفا نکند.

### وظایف بازرسین انتصابی:

۱- بازرسین بایستی ضمن مطالعه کامل کلیه بخشنامه ها ، دستورالعمل ها ، آیین نامه های اجرایی ساری و جاری کشور درخصوص پیشگیری و مقابله با فساد اداری موضوع مصوبه شماره ۷۳۳۷۷/ت۳۰۳۷۴ هـ - ۸۳/۱۲/۲۲ هیئت وزیران تحت عنوان آیین نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه اشرافیت کامل داشته باشند و نسبت به اطلاع رسانی موارد مذکور جهت عموم کارکنان دستگاه مربوطه از طرق مقتضی از جمله روزنامه های محلی، بروشورهای اطلاعاتی، نصب در تابلو اعلانات مرکزی، سایت های نرم افزاری مربوطه به نحو احسن اقدام نماید .



۲- بازرسین بایستی تمام سعی و تلاش و اهتمام خود را جهت بالابردن سطح اطلاعات، معلومات و آگاهی لازم در طی دوره های پودمان آموزشی ارتقاء سلامت اداری که با هماهنگی دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات و موسسات مربوطه برگزار خواهد شد به کار برند .

۳- تهیه و تنظیم گزارشات بازرسی موردی درخصوص کشفیات انجام شده و حداقل سالی یک بار گزارش جامع درخصوص ارتشاء واحد مربوطه به دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات ارائه گردد.

۴- برقراری ارتباط مستمر با دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات.

۵- کشف مفاسد اداری از طریق بازرسی های آشکار و پنهان و ارائه گزارشات لازم به دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات .

۶- بررسی و تحقیق پیرامون صحت یا سقم موضوع شکایات پیرامون ارتشاء تا اخذ نتیجه نهایی .

۷- پیگیری و اخذ نظریات و پیشنهادهای واحدهای تخصصی درون سازمانی در ارتباط با شکایات واصله پیرامون ارتشاء .

### شیوه کار بازرس و حیطه های بازرسی :

منظور از شیوه کار یک بازرس، نحوه کیفیت رفتار و عملکرد وی با مدیر، مسئولان، پرسنل تحت امر بازرسی شونده به شرح ذیل می باشد.

۱- بازرس قبل از عزیمت به محل مورد بازرسی ابتدا باید به اطلاع رسانی مبتنی بر ارسال رونوشت حکم مأموریت یا ارتباط تلفنی با سازمان بازرسی شونده از حضور خود مسئولان ذیربط را باخبر کند .

۲- بازرس پس از حضور در سازمان بازرسی شونده، قبل از شروع هر کاری باید به مسئولان مستقیم آن سازمان مراجعه و پس از ارائه حکم مأموریت خود، کلیاتی از موارد بازرسی را به وی انتقال داده تا مدیر مربوطه ضمن توجیه از حضور بازرس، تمهیدات لازم برای معرفی وی به بخش های مختلف سازمان ذیربط اقدام مقتضی را معمول دارد.

۳- باتوجه به موضوع و مدت مأموریت، تمهیدات لازم برای هر مرحله از بازرسی، توسط بازرس برنامه ریزی شود.

۴- بازرس باید نسبت به شناخت کانال های مورداستفاده در سازمان مزبور اعم از پرسنل، مدارک و اسناد و دیگر امکانات ملزوم اقدام کند.

۵- تجزیه و تحلیل وظایف محوله در حدود اختیارات اعضاء ( اعم از رئیس و سایر پرسنل) سازمان بازرسی شونده و لحاظ کردن نکته های یادشده در حیطه وظیفه هر عضو و انجام بازرسی براساس آن.

۶- ارائه ندادن اطلاعات و اشکال های بدست آمده از مجموعه سازمان بازرسی شونده.

۷- بازرس باید با امعان نظر نسبت به جریان های سیاسی و اختلاف های محلی، بشدت از دخالت و یا تحت تأثیر قرار گرفتن آنها اجتناب کند.

۸- در صورت امکان از مراجعه به مراکز خارجی ( غیر از جهاد کشاورزی ) برای کسب اطلاعات لازم اجتناب کرده و در صورت ضرورت بنحوی عمل شود که سبب تضعیف مسئولان بازرسی شونده نگردد.

۹- در طول مدت بازرسی، از طرح سئوال های بی مورد و زیاد با هر عمل دیگری که اسباب اتلاف وقت خود و مجموعه سازمان بازرسی شونده را فراهم آورد، جداً خودداری نماید.

۱۰- در صورت لزوم، با خبرگان درخصوص تدوین گزینه انتخابی تخصصی هر واحد قبل از شروع بازرسی و یا درحین آن مشاوره به عمل آید.

شرح وظایف ادارات بازرسی و پاسخگویی به شکایات استان ها :

۱- اقدام در جهت اجرای روش های مناسب جهت دریافت شکایات افراد حقیقی و حقوقی از سازمان استان و پیگیری تا اخذ نتیجه نهایی.

۲- انجام بررسی و حسابرسی های نوبه ای و غیرنوبه ای کلیه واحدهای وابسته و تابعه جهت نظارت بر حسن امور و نحوه اجرای صحیح قوانین و مقررات مالی وزارت جهاد کشاورزی و تهیه گزارش جهت ارائه به مقام مسئول.

۳- نظارت بر حسن جریان امور از طریق بازرسی های مستمر و فوق العاده و تهیه گزارش های لازم جهت اطلاع مقام های ذیصلاح.

۴- بررسی دلایل مشکلات، کاستی ها و نارسائی های موجود و ارائه پیشنهادات مناسب جهت رفع آنها.

۵- همکاری با سازمان های ذیربط از جمله سازمان بازرسی کل کشور، سازمان حسابرسی و غیره جهت انجام امور محوله.

۶- بررسی و انجام اقدامات لازم راجع به گزارشات سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات، سازمان حسابرسی و غیره به منظور پاسخگویی به مراجع ذیربط.

۷- انجام پیگیری سایر وظایف محوله از سوی رئیس سازمان.

#### اهداف موردنظر بازرسی :

الف ) حصول اطمینان از نظر اجرای قوانین و مقررات موضوعه، دستورالعمل ها و بخشنامه های ابلاغی به سازمان بازرسی شونده.

ب ) بهینه سازی راندمان کاری با روش منطقی و کلاسیک در سازمان بازرسی شونده.

د ) بررسی عملکرد بخش های مختلف ارکان سازمان بازرسی شونده به منظور اطلاع رسانی به مقام های ذیربط.

هـ ) تهیه گزارش از موارد سوء جریانهای حاصله در سازمان بازرسی شونده به منظور اطلاع رسانی و اصلاح امور.

و ) پیگیری از بحران های حاصله بوسیله اطلاع رسانی از مشکلات موجود به مقامات ذیربط .

ز) ایجاد زمینه مناسب برای کلیه پرسنل سازمان بازرسی شونده مبتنی بر احساس مسئولیت بیشتر در قبال وظایف محوله.

## مهارت های ارتباطی و تکنیک های مصاحبه برای بازرسان و ناظران

مهارت های ارتباطی برای بازرسان و ناظران از مجموعه مهارت های لازم در بازرسی فنی است که می توان گفت یکی از ضروری ترین مهارت ها است.

لازم است در این راستا آموزش های لازم برای یاد گرفتن مهارت های ارتباطی و دانش ارتباطات اجرا شود و یا خود اقدام به یادگیری و مطالعه نمود.

متأسفانه موضوع مهارت های ارتباطی، متناسب با اثربخشی و اهمیت، آنچنان که باید مورد توجه قرار نگرفته و همچنین در بسیاری مراکز آموزشی (آموزشگاه ها، دانشگاه ها، مراکز برگزاری دوره های آموزشی و ...) مهارت های ارتباطی، قربانی جذابیت موضوعات دیگر شده است.

در جلسات کاری، مصاحبه ها و ارتباطات کاری و حتی در زندگی، این مهارت های ارتباطی و نحوه گفتگو هست که تسلط و اقتدار بازرس و ناظر را نشان می دهد.

### مهارت مصاحبه و گفتگو در بازرسی:

مهارت گفتگو از زیرمجموعه مهارت های ارتباطی هست که در بسیاری از مواقع به بازرس کمک می کند تا راهکارها و خواسته های اجرایی خود را بهتر بیان کند که چندان مورد توجه قرار نمی گیرد و در اکثر مواقع باعث بروز تنش هایی در حین کار می شود



انجام مصاحبه عبارتست از هنر پرسیدن پرسش‌های درست و به دقت گوش‌دادن به آنچه که مصاحبه‌شونده می‌گوید و همچنین چیزهایی که مصاحبه‌شونده نمی‌گوید.

مصاحبه ارتباطی طراحی شده، هدف‌دار، رودررو و نیازمند به تصمیم‌گیری است که دو طرف در آن حضور دارند و دست‌کم یکی از طرفین با برنامه‌ریزی قبلی در آن شرکت می‌کند. به عبارتی محقق طی برنامه‌ای معین به وسیله سوالات مشخص در پی سنجش هدف‌هایی مشخص است. با همین توضیح چنین بر می‌آید که:

۱. در آغاز باید هدف‌های کل (هدف بازرسی و بررسی) و هدف‌های جزء (هدف از طرح هر سوال و بررسی مستندات و یا انجام مشاهدات) مشخص شده باشند.

۲. وسیله بررسی و سنجش در این روش، سوال و یا وسیله‌های شبیه آن (بازدید میدانی، بررسی مستندات، صحبت با بهره‌برداران و...) است.

۳. این وسایل نسبت به موضوع، افراد، شرایط مکانی و زمانی مورد مطالعه باید هر بار با برنامه‌ای دقیق و قابل کنترل، پیاده شوند تا امکان مقایسه و نتیجه‌گیری قابل اطمینان وجود داشته باشد.

### **روش مصاحبه که خود شامل موارد زیر است:**

مصاحبه با مکاتبه یا پستی؛ مصاحبه تلفنی؛ مصاحبه حضوری؛ پانل یا میزگرد.

### **مهارت ارائه در بازرسی:**

مهارت ارائه مطلب و موضوعات در بازرسی به عنوان دریافت‌کننده و ارسال‌کننده مطلب در جلسات کاری و ارائه گزارشات به کمک بازرسی می‌آید تا بازرسی خود را کامل تر ارائه نماید و اعتبار و جایگاه خود را بهبود بخشد.

### **مهارت شنیدن در بازرسی فنی:**

مهارت‌هایی مانند مهارت شنیدن از مهمترین مهارت‌های لازم بازرسی می‌باشد که می‌تواند با گوش‌دادن و شنیدن مشکلات پروژه‌ها و همچنین بحث‌هایی که نیروهای اجرایی دارند، مشکلات پروژه را پیدا کرده و راهکارهای بهتری را ارائه دهد.

### **مهارت نامه‌نگاری برای بازرسان و ناظران:**

یکی دیگر از ابزارهای مورد استفاده در ارتباطات برای بازرسان و ناظران در پروژه‌ها، نامه‌نگاری و درخواست‌های اداری می‌باشد.

نامه وسیله‌ای برای ارسال پیام‌هایی به صورت غیرشفاهی هست و مهم‌ترین ویژگی آن این است که ما مجموعه‌ای از حرف‌ها، نظرات، خواسته‌ها و انتظارات را مطرح می‌کنیم و برای طرف مقابل ارسال می‌کنیم، اما این فرصت را نداریم که در بین بحث و گفته‌های خود بازخورد طرف مقابل را ببینیم.

برای ارتقاء این مهارت می‌توان مطالبی که در مورد اصول نگارش و نامه‌های اداری تدوین شده‌اند را مطالعه نمود. پیشنهاداتی برای ارتقاء مهارت‌های ارتباطی بازرسان فنی در پروژه‌ها که قطعاً با تمرین و ممارست این مهارت‌ها بهبود می‌یابند.

### مرحله اول: بررسی نقاط قوت و ضعف در مهارت‌های ارتباطی:

در این مرحله نقاط ضعف و قوت در برقراری ارتباط با دیگران را براساس اولویت مشخص می‌گردد.

### گام دوم: مطالعه در مورد مهارت‌های ارتباطی و نحوه ارتقاء نقاط ضعف:

کتاب‌ها و منابع مختلفی در مورد آموزش مهارت‌های ارتباطی وجود دارد. همچنین کلاس‌های آموزشی در این زمینه برگزار می‌گردد که با جستجوی ساده در اینترنت و نظرات کاربران آن سایت‌ها می‌توان به میزان کیفیت آنها پی برد.

### گام سوم: بررسی میزان اثربخشی ارتقاء مهارت‌های ارتباطی:

مفهوم اثربخشی، یکی از مواردی هست که در هر زمان و در مورد، هر آموزشی باید بررسی کرد که تا چه میزان می‌تواند اثربخش باشد.

### گام چهارم: بررسی انواع شیوه‌های ارتباطی (کلامی - غیرکلامی):

یکی از مهم‌ترین مسائلی که نه در موقع تحصیل به آن توجه شده است و نه در کلاس‌های آموزشی تخصصی در مورد آن صحبت می‌شود (شاید ارتباط موضوعی را هنوز درک نکرده ایم) نحوه صحبت کردن و کنترل حرکات بدن است.

هنگام حرف زدن (ارتباط کلامی) متوجه می‌شویم که جملات گم می‌شوند و یا اینکه همیشه در بین صحبت کردن از کلماتی ناخواسته مانند عه گفتن یا مثلاً و ... استفاده می‌کنیم.

در ارتباط غیر کلامی نیز بر حسب عادت حرکتی را تکرار می‌کنیم (تیک‌های عصبی که به صورت عادت در آمده‌اند) لرزش دست یا پا، خارش قسمتی از بدن، بازی با وسیله در دست و ...

از دیگر ارتباطات کلامی، گفتگوی تلفنی هست که می‌تواند تاثیر بسیاری در ارتباطات داشته باشد و مهم است که برای بهبود مهارت خود در استفاده از این ابزار ارتباطی تلاش کنیم.

در انتها یادآوری می شود مهارت های ارتباطی از مهمترین ویژگی های هر شخص می باشد و می تواند در زندگی اجتماعی و شغلی باعث شکل گیری ارتباطات مهم و اثرگذاری در زندگی شود.

نحوه گفتگو با افراد سطح پائین تر، افراد و مدیران سطوح بالاتر و دیگر افرادی که در پروژه هستند قطعاً به یک طور نمی توان برخورد داشت.

در مقوله بازرسی و نظارت سوالاتی که مطرح است:

- ۱- بازرسی ، نظارت و کنترل چیست؟
- ۲- چه کسی نظارت و بازرسی را انجام می دهد؟
- ۳- چه چیزی یا چه کسی کنترل، بازرسی و نظارت می شود؟
- ۴- چگونه کنترل و بازرسی و نظارت صورت می گیرد؟

جوهر کنترل و بازرسی، نظارتی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در سازمان با معیارهای مشخص شده و هماهنگ با اهداف سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. تا با آنها هماهنگی لازم را در اجرا داشته باشد.

اساس این نظارت بر اطلاعات مبنایی استوار است (چک لیست) که در اختیار مدیران سازمان از یک سو و بازرسان و ناظران از سوی دیگر قرار می گیرد. در بازرسی و نظارت اقدامات انجام شده با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه می شود.

در سلسله وظایف هر مدیری، بازرسی، نظارت و کنترل از مهمترین وظایف اوست زیرا مسئولیت نهایی مدیر در یک سازمان، درکنار قدرت، اختیار، و نفوذ او حفظ نظام آن سازمان است. هر نظامی که به هر حال ساخته دست بشر است بر اساس قراردادهای و اعتبارات انسانی اداره می شود و باید بطور مستمر و پیگیر مورد نظارت و بازرسی دقیق قرار گیرد.

لذا عامل بازرسی و نظارت به سرنوشت هر سازمان بستگی دارد و توجه جدی، عمیق و دقیق به آن الزامی است. بر اساس این وظیفه مدیر در اعمال بازرسی و نظارت در واقع هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، در نهایت اصلاح اقدامات و عملیاتی است که در راه نیل به اهداف، مقاصد و برنامه های مورد نظر در هر سازمان الزامی است. به همین لحاظ در برنامه ریزی، نظارت و بازرسی اطمینان بخش با یکدیگر ارتباط دارند.

به عبارت دیگر ابزار برنامه ریزی و مدیریت عبارتند از:

داشتن برنامه کوتاه مدت و بلند مدت که بر اساس اهداف و مقاصد مورد نظر در سازمان برای رسیدن مطلوب به این اهداف و مقاصد تعیین می شود.

بازرسی، نظارت و ارزشیابی برنامه های اجرایی و بودجه های صرف شده در اجرای برنامه ها و نیز بازرسی چگونگی انجام اقدامات و برنامه ها توسط عوامل و افراد دست اندر کار بر اساس اهداف و مقاصد پیش بینی شده در سازمان صورت می گیرد.

بنابراین نظارت و بازرسی یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می گردد.

بدون توجه به این جزء مهم برنامه ریزی، هدایت و دیگر وظایف مدیریت ناقص بوده و برای انجام درست آن تضمینی در میان نخواهد بود. نظارت و بازرسی و کنترل مدیر باید به شکلی باشد که در صورت مشاهده خطا و انحراف در روند امور بلافاصله اقدام لازم را برای تصحیح آن به عمل آورد.

نظارت و بازرسی می بایستی مشخص کننده انحرافات و حاوی پیشنهادهای اصلاحی لازم برای انجام صحیح و اصولی امور باشد. لذا در نظارت و کنترل از راه کارهای عملی و علمی برای حصول اطمینان از انطباق فعالیت های اجرایی با قوانین مورد عمل و افزایش بهره وری و بهره دهی در همه ابعاد به ویژه نیروی انسانی استفاده گردد.

به همین اساس باید توجه داشت که وظیفه نظارت و بازرسی نباید به صورت صوری، تشریفاتی و در حد انجام وظیفه معمولی ناظران و بازرسان تلقی گردد. زیرا شرط اساسی تحقق اهداف یک سازمان نظارت و بازرسی دقیق است. در محیط های پویا و متلاطم تر نظارت و بازرسی جدی و دقیقتر الزامی است نقش سیستم های نظارتی در این محیط ها به سزاست و همیشه ترمز نیست بلکه بعضاً نقش فرمان و راهنما را بازی می کند و نظارت و بازرسی دقیق راهگشای بسیاری از مشکلات امروز سازمان ما خواهد بود.

فرایند بازرسی و نظارت در موارد بسیاری با ابهام و پیچیدگی خاصی روبروست زیرا اصولاً در این فرهنگ مسئولیت و پاسخگویی خیلی مبهم است در صورتی که در منابع دینی اساساً پست امانت است نه ریاست، لذا مسئولیت آور بوده و باید به افکار عمومی پاسخگو باشیم.

مدیران اختیار و نفوذ را می خواهند و البته این حق آنان است اما غالباً پذیرای مسئولیت و پاسخگویی در حیطه ماموریت و خود نیستند. در نتیجه همین ابهام، فرایند نظارت و بازرسی را با دشواری مواجه می سازد. بی تردید یکی از مسائل مهم و در خور توجه هر سازمان و چگونگی عملکرد عوامل سازمان رفتار درست و سنجیده عوامل سازمان در کارایی هرچه بیشتر مجموعه اثرگذار است. تاثیر مطلوب نظارت و بازرسی در کنترل و مهار کارکنان غیر قابل انکار است. نظارت از شیوه های بسیار مهم در اداره امور می باشد و اگر کارکنان بدانند که عملکرد آنها مورد بازرسی و در نهایت باز خواست قرار خواهد گرفت در انجام وظایف و مسئولیت های خود دقت بیشتری می کنند. اگر نظارت دقیق از عملکرد کارکنان باشد کمتر دچار خطا و یا تخلف می شوند.

به تعبیر مقام معظم رهبری:

"احساس وجود ناظری دقیق و امانتدار، روحیه مقاومت در برابر فساد و وسوسه های آدمهای ناباب را در انسانهای سالم تقویت و روحیه متخلفان را تضعیف می کند." ( ۱۳۸۳/۰۷/۱۱ )

تذکر:

هدف نهایی نظارت اصلاح و بهبود اوضاع است و به طور دقیق شناسایی، کشف و ریشه یابی و سپس راه حل اصلاحی ارائه می شود. راه حلی که همراه با یافتن خطاهای عوامل دست اندرکار، اشتباهات فاحش را برملا ساخته و برای ادامه مسیر دستورالعمل مناسب صادر نماید.

نظارت و کنترل باید به دنبال کمال بخشی به فرد، مجموعه و در نهایت جامعه و اصلاح وضعیت موجود باشد.

در نظارت بدنبال کمال بخشی به فرد، مجموعه و در نهایت جامعه و اصلاح وضعیت موجود می‌باشیم بدون کنترل هیچ تضمینی برای دستیابی به اهداف سازمانی وجود ندارد. پیدا کردن فقط نکات منفی هدف نبوده بلکه نقاط قوت و مثبت مد نظر است. اساساً بازرسی سالم و صحیح بازرسی است که نقاط قوت و ضعف با هم لحاظ شود.

در اثر بازرسی و نظارت تنها افرادی که صلاحیت حضور و اقدام در یک سازمان را دارند شناسایی و در مقام خود می‌مانند و از حضور افرادی که لیاقت و شایستگی ندارند و با سوء استفاده از موقعیت شغلی خود اقدام به خیانت می‌کنند جلوگیری می‌شود. همچنین از زیاده‌طلبی، سوء استفاده، حیف و میل شخصی اموال عمومی جلوگیری بعمل می‌آورد و در نتیجه اعتماد عموم مردم به نظام مقدس جمهوری اسلامی در پیگیری، اجرا و برقراری عدالت اجتماعی دو چندان می‌گردد. این مهم موجب می‌شود افراد سودجو، هوسران و ناشایست، هوس به دست آوردن جایگاه‌ها و مسئولیت را در سر نپرورانند.

"جایگاه‌ها و مسئولیت‌ها امانت‌اند و نه طعمه."

همچنین تشویق صالحان، کارکنان سالم باعث افزایش انگیزه، ترغیب عاملان و کارگزاران صدیق می‌شود.

تذکر ضروری:

بازرسی و نظارت هر جا گام گذارد، نه برای مشکل‌آفرینی و به اصطلاح مچ‌گیری، بلکه باید برای اصلاح و حل مشکلات و ارائه راه‌حل‌های کاربردی و تصمیم‌سازی‌های مفید و موثر می‌باشد.

به عبارت دیگر نظارت و بازرسی فراهم آورنده، اطلاعات مناسب، مفید و لازم برای مدیریت اثربخش و قابل اطمینان در یک سازمان انسانی و متعالی است.

### تهیه گزارش بازرسی و چک لیست‌های بازرسی:

بازرسی‌ها معمولاً به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- بازرسی‌های برنامه‌ریزی شده سالانه یا ماهانه یا به طور کلی دوره‌ای؛

۲- بازرسی‌های برنامه‌ریزی نشده و موردی؛

در هر دو مورد که تنها تفاوت آنها در زمان و فرصتی است که جهت بازرسی در اختیار بازرس قرار گرفته است، بایستی با انجام یک بازرسی اولیه و مقدماتی با طی کردن همان مراحل علمی بازرسی، طرح پیشنهادهای برنامه بازرسی تهیه، رایه، و به تصویب برسد، تا بر اساس آن امر بازرسی اصلی صورت گیرد. گزارش بازرسی اساسی‌ترین مرحله بازرسی است. این گزارش‌ها مبنای کار مرحله کنترل و در نتیجه نظارت است. گزارش‌ها طی مکاتبات به مراجع مختلف فرستاده می‌شود و اغلب به وسیله مسئولان مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در واقع نتایج کار بازرسی در گزارش‌ها منعکس می‌شود که در واقع آینه تمام‌نمای کار بازرسی است.



بازرس پس از انجام فعالیت های بازرسی، می بایست نتایج بازرسی را در قالب گزارش به مسئول مربوطه یا مراجع ذی صلاح ارسال نماید.

گزارش باید شامل اطلاعات محل بازرسی، تاریخ، نام بازرس، نام پروژه، فعالیت های بازرسی انجام شده، ذکر مشخصات کامل بررسی های انجام شده، نتایج بازرسی هر مجموعه، دلایل تایید و یا رد بر اساس قوانین، معیارها، بخشنامه ها، دستورالعمل ها و استانداردها و مراجع مربوطه، برگه های پیوست اعم از گواهینامه ها یا برگه های بازرسی، نتایج راستی آزمایی ها و تصاویر و سایر مستندات لازم باشد.

### الگوی کلی گزارش های بازرسی:

گزارش های بازرسی غالباً به صورت دوره ای (ماهانه، هفتگی و...) یا موردی (محرمانه یا آشکار) بنا به درخواست کارفرما یا مشاور پروژه باتوجه به حجم گزارش می بایست در قالب یک نامه یا کتابچه تهیه و شامل موارد زیر باشد.

جلد گزارش شامل: - آرم سازمان - نام سازمان - شهرستان مورد بازرسی - موضوع بازرسی و اسم پروژه  
- شماره و تاریخ انجام بازرسی - تهیه کننده گزارش - تایید کننده گزارش  
محتوای داخلی گزارش ها شامل:

- کلیات - شرح اقدامات انجام شده - مکاتبات و گزارش ها - مستندات و تصاویر - پیوست ها

هر بازرس دو نوع گزارش تهیه می کند:

۱- گزارش اولیه پیشنهادی جهت بازرسی.

۲- گزارش پایانی بازرسی.

گزارش اولیه از چند نظر بسیار مهم است:

۱- چهارچوب کار بازرسی را تعیین می کند و در واقع برنامه امر بازرسی است.

۲- حدود و ثغور امر بازرسی را مشخص می کند و به همین سبب، انحراف در امر بازرسی صورت نمی گیرد.

۳- صلاحیت، اهلیت و توانایی بازرس را برای ایجاد امر بازرسی تعیین می کند.

۴- مبنایی برای کنترل و نظارت و بازرسی از سوی رؤسای مربوطه است.

فرمت پیشنهادی گزارش اولیه بازرسی:

تاریخ:	رییس گروه:	محل:
بیان موضوع بازرسی: در این قسمت، موضوع بازرسی با استفاده از تعریف تخصصی و علمی، تشریح و به طور کامل بیان می شود تا منظور از بازرسی شفاف و مشخص شود.	بیان اهمیت و ضرورت بازرسی:	کارشناس بازرسی:
اهداف بازرسی:	در این بخش اهداف اصلی و فرعی بازرسی که در واقع نقاط شروع و پایان بازرسی است بیان می گردد .	
سؤالات و مسایل و فرضیات بازرسی:	در این بخش با مطالعه مبانی علمی و با تکیه بر تجارب و با استفاده از معادلات بازرسی و همچنین طراحی مدل مفهومی بازرسی سؤالات اصلی و فرعی طرح خواهد شد.	
روش های جمع آوری اطلاعات؛	روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات؛	
نواقص و محدودیت های بازرسی:	در این بخش به عوامل محدودکننده احتمالی اشاره خواهد شد و پیشنهاداتی جهت رفع این موانع پیش بینی و ارائه خواهد شد.	
جدول عوامل انسانی و تجهیزات و منابع مالی مورد نیاز بازرسی و تعداد مأموریت ها و سایر عوامل.	جدول زمانی انجام کار و ادامه پیگیری بازرسی	

فرمت گزارش پایانی بازرسی:

پس از انجام امر بازرسی بر اساس طرح پیشنهادی مصوب بازرسی، گزارش نهایی تهیه خواهد شد. باید توجه داشت که گزارش از لحاظ تایپ، کاغذ مورد استفاده و اندازه آن استاندارد شود تا از نظر روانی بر خواننده گزارش ها اثر منفی نگذاشته و توجه کافی نیز مبذول شود.

تاریخ:	رییس گروه:	محل:
بیان موضوع بازرسی:	بیان اهمیت و ضرورت بازرسی:	کارشناس بازرسی:
فهرست مطالب: در این قسمت به فهرست کل گزارش اشاره خواهد شد.	فهرست منحنی ها و جداول؛	فهرست ضمایم؛
فهرست اشکال و منحنی ها و جداول:	در این قسمت به دلیل آنکه در طول بازرسی اطلاعات تفصیلی زیادی ممکن است جمع آوری شود، در متن اصلی گزارش خلاصه آنها ارائه می گردد؛ ولی از آنجا که جمع آوری این اطلاعات به شکل جداول، منحنی ها یا اشکال، زمان و هزینه زیادی را به خود اختصاص داده و منابع اطلاعاتی خوبی را تشکیل خواهند داد، بایستی به شکل مشخص ارائه شود؛ به همین سبب برای جلوگیری از انباشته شدن متن گزارش از اطلاعات؛ این اطلاعات تفصیلی را در قسمت پایانی آورده و فهرست آنها را در قسمت آغازین ذکر می گردد.	
فهرست ضمایم	در این بخش فهرست ضمایم مانند آیین نامه، اساسنامه، و مدارک مستند یا تصاویر... که در قسمت پایانی خواهد آمد ارائه می شود.	
متن گزارش:	متن گزارش قسمت اصلی گزارش است که در پنج بخش تهیه می شود. ضمن آنکه اگر بخش هایی مفصلتر بود، می توان آنها را به چند فصل تقسیم بندی نمود.	
کلیات بازرسی	مبانی و مدل های علمی	
تشریح مکان	تجزیه و تحلیل	
پیشنهادات	خلاصه، نتیجه گیری	

پنج بخش متن گزارش به شرح زیر است:

۱- بخش اول: کلیات

این بخش شامل پنج مورد به شرح زیر است:

تعریف موضوع بازرسی؛

اهمیت و ضرورت بازرسی؛

اهداف حاصل شده بازرسی؛

محدودیت‌های بازرسی؛

تعریف واژه های تخصصی؛

۲- بخش دوم، مبانی و مدل علمی مورد استفاده در بازرسی:

در این بخش مبانی علمی تئوریک و تجربی و در نتیجه مدل بازرسی تشریح می شود.

۳- بخش سوم: تشریح مکان (سازمان و مؤسسه) مورد بازرسی

۴- بخش چهارم: تجزیه و تحلیل شامل:

۱. جامعه آماری و روش نمونه گیری؛

ب. روش های جمع آوری اطلاعات و پرسشنامه ها؛

ج. تجزیه و تحلیل اطلاعات و دستیابی به پاسخ به سؤالات بازرسی؛

۵- بخش پنجم: خلاصه، نتیجه گیری و پیشنهادات

الف. خلاصه: در این بخش خلاصه کل گزارش ارائه می گردد.

ب. نتیجه گیری: نتیجه گیری حاصل تجزیه و تحلیل اطلاعات به شکل نتایج مدیریتی را کشف و انحرافات یا سوء مدیریتها یا تخلفات را تبیین می کند.

ج. پیشنهادات به سه دسته تقسیم می شوند:

۱- پیشنهادات مستقیم، که به طور مستقیم مربوط به سؤالات و قلمرو بازرسی است.

۲- پیشنهادات غیرمستقیم که مربوط به بازرسی حاضر نمی شود، بلکه در طول بازرسی، با آن برخورد می شود و می تواند زمینه بازرسی های آینده را فراهم سازد، و یا در اصلاح امور کمک کند.

۳- پیشنهادات مربوط به چگونگی و شیوه پیگیری و ارجاع گزارش.

- شرح وظایف مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات سازمان جهاد کشاورزی:

۱- تهیه و تدوین شاخص های اختصاصی برای ارزیابی عملکرد ستاد سازمان و مدیریت های تابعه در سازمان های جهاد کشاورزی استان، براساس سیاست ها و برنامه های مصوب و نظارت بر حسن اجرای آنها.

- ۲- تهیه و تنظیم برنامه های بازرسی مستمر، دوره ای و یا موردی از واحدها، برای سنجش میزان مطابقت عملکرد آنها، با اهداف، برنامه ها، دستورالعمل ها، ضوابط و شاخص های مورد نظر.
- ۳- مطالعه و بررسی و آگاهی از سیستم های نظارت، ارزیابی های ملی و بین المللی به منظور بهینه سازی فعالیت ها در سطح سازمان.
- ۴- نظارت، ارزیابی و سنجش مستمر عملکرد، کارایی و اثربخشی سیاستها، برنامه ها و فعالیت ها سازمان در کلیه مراحل.
- ۵- نظارت و ارزیابی عملکرد و فعالیت های مدیریت های امور اراضی سازمان های جهاد کشاورزی بر اساس برنامه تدوین شده.
- ۶- تهیه و تنظیم گزارش های لازم در فواصل زمانی، شش ماهه و سالانه برای اطلاع از عملکرد واحدهای مختلف.
- ۷- برقراری ارتباط با سازمان بازرسی کل کشور و کمیسیون اصول ۸۸ و ۹۰ مجلس شورای اسلامی و واحدهای نظر سنجی سایر دستگاه ها و همکاری و تعامل سازنده با گروه های اعزامی و مستقر سازمان بازرسی کل کشور.
- ۸- پیگیری مستمر گزارشات سازمان بازرسی کل کشور و اجرای پیشنهادات ارائه شده در راستای ماده ۱۰ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور.
- ۹- دریافت، بررسی و تحقیق پیرامون صحت و سقم شکایات دریافتی و پیگیری تا حصول نتیجه نهایی به منظور پاسخگویی به متقاضان و معترضین.
- ۱۰- بررسی و پاسخگویی در خصوص موضوعات ارجاعی از سوی مراجع نظارتی و بازرسی از جمله نهاد ریاست جمهوری و سازمان بازرسی کل کشور.
- ۱۱- پیگیری به منظور دریافت نظرات، پیشنهادهای واحدهای تخصصی در ارتباط با شکایات واصله به منظور رسیدگی و اعلام نتیجه به متقاضان و معترضین.
- ۱۲- جمع بندی شکایات در مقاطع مشخص، تجزیه و تحلیل و ارائه گزارش برای رئیس سازمان و مراجع پیگیر.
- ۱۳- ارزیابی مستمر روند اجرای طرح ها و برنامه های مصوب معاونت ها و دفاتر تخصصی و مدیریت های امور اراضی در سازمان های جهاد کشاورزی استان ها و تهیه و تنظیم گزارش های لازم.
- ۱۴- انجام پیگیری های لازم در خصوص اقدامات واحدهای مختلف در رابطه با تجدید نظر، تقویت و یا متوقف نمودن طرح ها و برنامه های در دست اجراء.
- ۱۵- برنامه ریزی، هماهنگی، پیگیری و اجرای تکالیف دبیرخانه کمیته ارتقاء سلامت نظام اداری و مبارزه با فساد در سازمان و سنجش رضایت مردم از عملکرد واحدهای ستادی و استانی.
- ۱۶- احصاء گلوگاه های مفسده خیز و برنامه ریزی برای پیشگیری و جلوگیری از وقوع تخلف.

۱۷- پیگیری شکواییه ها و موارد ارجاعی از سوی سامانه ملی و رسیدگی به شکایات سازمان بازرسی کل کشور.

۱۸- پیگیری شکواییه ها و موارد ارجاعی از سوی سامانه الکترونیکی مردم و دولت(سامد)، سامانه های ملی رسیدگی به شکایات سازمان بازرسی کل کشور و سازمان.

۱۹- پیگیری و اجرای سامانه الکترونیکی رسیدگی به شکایات در سازمان.

#### مقایسه عملکردها و نتیجه حاصل از بازرسی با استانداردها :

مرحله نهایی در فرآیند بازرسی، این است که اطلاعات مربوط به عملکرد واقعی و عملیات انجام شده را با استانداردها و معیارها مقایسه و تطبیق کنیم. مقایسه اطلاعات واقعی با شاخص ها و استانداردهای باید به گونه ای باشد که هم قابل فهم باشد و هم امکان تصمیم گیری و اقدامات اصلاحی را ممکن سازد. در ارائه اطلاعات و مقایسه آن با استانداردها، بهتر است از جدول ها و چک لیست ها استفاده شود که مقایسه آنها برای مسئولان و مدیران آسان باشد و سپس گزارش ها در این مورد به گونه ای تهیه شود که مطالعه و تجزیه و تحلیل آنها کار دشواری نباشد.

#### اقدامات اصلاحی :

بعد از این که نتیجه حاصل از بازرسی یا عملیات واقعی با استانداردها مقایسه شد، در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که فعالیت ها به درستی عمل شده و عملکرد با استاندارد مطابقت دارد، در آن صورت هیچ اقدامی لازم نیست، لیکن اگر نتیجه مقایسه حاکی از وجود انحرافات و مغایرت هایی میان عملکرد واقعی و استاندارد باشد، باید علت یا علت های این مسأله را جستجو کرده و در جهت رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی اقدام کرد.

ذکر این نکته هم لازم است که اگر اختلاف بین نتایج بدست آمده و پیش بینی های برنامه خیلی زیاد باشد، بهتر است خود برنامه و هدف های آن نیز مورد تجدید نظر قرار گیرد. زیرا یا توجه لازم و مناسب به منابع و امکانات موجود نشده و یا اینکه پیش بینی ها و جهت گیری برنامه ریزی اشتباه بوده است که در هر دو صورت انجام اقدامات اصلاحی و تصحیح انحرافات، امری لازم و ضروری است.