



1

درآمدی بر سیر تحولات بازرسی

سازمان صایع و اقصا

ریاست بازرسی و حقوق سازمان

معاونت بازرسی و حقوقی گروه

قال امیرالمومنین علی علیه السلام

وَابْقِیَ الْعِیُونَ مِنْ أَهْلِ الصُّدُقِ وَالْوَفَاءِ

انتخاب کن چشمهایی (مراقبانی) که اهل راستگویی و امانتداری هستند

عنوان و نام پدیدآور	درآمدی بر سیر تحولات بازرسی/سازمان صنایع هوافضا، ریاست بازرسی و حقوقی سازمان، معاونت بازرسی و حقوقی گروه صنایع شهید همتابزرسی و حقوقی
مشخصات نشر	تهران: انتشارات طلیمه ظهور، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری	۱۷۵ ص.معمور (بخشی رنگی)
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۲۲۸۷-۸-۲
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
یادداشت	عنوان دیگر: درآمدی بر سیر تحولات بازرسی/بازرسی و حقوقی
یادداشت	کتابنامه ص: {۱۷۴}-۱۷۵، همچنین به صورت زیرنویس
عنوان دیگر	درآمدی بر سیر تحولات بازرسی/بازرسی و حقوقی
موضوع	بازرسی دولتی - ایران
موضوع	بازرسی امنیتی - جنبه های مذهبی - اسلام
موضوع	نظارت - ایران
موضوع	نظارت امنیتی - جنبه های مذهبی - اسلام
شناسه افزوده	سازمان هوافضا، ریاست بازرسی و حقوقی
شناسه افزوده	سازمان صنایع هوافضا، پژوهشگاه صنایع شهید همت، معاونت بازرسی و حقوقی
رده بندی کنگره	KF۴۹۴۲/۵۴ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی	۳۲۸/۵۵-۷۴۵۲
شماره کتبشناسی ملی	۴۱۸۱۹۸۶



عنوان: درآمدی بر سیر تحولات بازرسی

مؤلف: بازرسی و حقوقی

ویراستار: سعید بهرام زاده؛ قطع: رقعی

ناشر: طلیمه ظهور

نوبت چاپ: ناول

طراح جلد: علی خواصی

چاپ: چرتکه

قیمت: ۸۰۰۰ تومان

شمارگان: ۵۰۰ سال چاپ: ۱۳۹۵

فهرست

مقدمه

فصل اول : بازرسی از دیدگاه اسلام.

۱۸..... اخلاق بازرسی در اسلام

۱۹..... الزامات اخلاقی در بازرسی

۲۰..... رکنهای بازرسان

۲۱..... اهمیت بازرسی از نظر اسلام

۲۴..... انواع کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی

۲۵..... کنترل و نظارت از دیدگاه امیر المومنین علیه السلام

۲۵..... مراجع کنترل و نظارت از دیدگاه مدیریت اسلامی

۲۶..... راه و رسم امیرالمومنین

۲۶..... تشویق و تنبیه ، قدردانی و مجازات

۲۶..... هدف نظارت و کنترل از دیدگاه امیرالمومنین علیه السلام

۲۷..... خود ارزیابی از دیدگاه اسلام

۲۷..... فصل دوم : بازرسی در ایران ، قبل و بعد از اسلام

۳۶..... بازرسی در ایران قبل از اسلام

۳۸..... بازرسی در ایران در زمان ساسانیان

۴۱..... بازرسی در ایران بعد از اسلام

- ۴۱..... بازرسی در زمان معاویه
- ۴۲..... بازرسی در زمان عباسیان
- ۴۳..... بازرسی در حکومت‌های ایرانی
- ۴۷..... فصل سوم : بازرسی در دوران معاصر
- ۴۷..... بازرسی در ایران معاصر
- ۵۱..... بازرسی در شاهنشاهی قاجار
- ۵۲..... بازرسی در دوره پهلوی اسلامی
- ۵۳..... سازمان بازرسی کل کشور
- ۵۶..... قانون اساسی
- ۵۹..... آیین نامه اجرایی
- ۶۴..... تفاوت بازرسی با محاسب
- ۶۶..... بازرسی کل کشور پس از مشروطیت
- ۶۸..... نظارت سازمانی
- ۶۹..... الگوی منطقی
- ۷۱..... اجرای گام به گام الگوی منطقی
- ۷۷..... ویژگی شاخص های ارزیابی عملکرد
- ۸۶..... ارکان ارزیابی عملکرد
- ۸۸..... بازرسی

نظارت	۹۰
کنترل	۹۲
ارزیابی	۹۷
خود ارزیابی	۱۰۱
ممیزی	۱۰۳
موانع اجرایی نظارت و بازرسی	۱۰۵
رابع ساختاری نظارت و بازرسی	۱۱۱
راهکارها، غلبه بر موانع نظارت و ارزیابی	۱۲۴
نظارت و بازرسی در کتب مهم	۱۲۹
دغدغه های مقام معظم رهبری	۱۳۶
چگونگی پایش امام	۱۳۷
خلاصه کلام	۱۴۶
آیین نامه بازرسی سازمان بازرسی کل کشور	۱۴۸
فصل چهارم: بازرسی در سازمان هوافضا	۱۶۴

پیشگفتار

امر نظارت و بازرسی در سازمانها یکی از وظایف اصلی مدیریت است که تاریخ آن نیز بسیار طولانی بوده و نشان از اهمیت آن در حفظ دوام و بقا سازمانهای بشری در ادوار مختلف تاریخی دارد. لذا با توجه به اهمیت امر نظارت و بازرسی، در این تالیف ابتدا به تعریف بازرسی و نظارت پرداخته و مفهوم آن را از نظر واژگان تبیین، و سپس فرایند نظارت و بازرسی در قالب چهار مرحله ارائه شده است. پس از آن نظارت و بازرسی از منظر آسیب شناسی بررسی شده که در این خصوص موانع نظارت و بازرسی در سه محور اجرائی، ساختاری و فرهنگی مورد تجزیه و تحلیل و تبیین، و راهکارهای غلبه بر موانع نظارت و بازرسی بررسی شده است، بدلیل اهمیت راهکارها، مکانیسم مراکز ارزیابی به دلیل کارآمدی و همچنین توجه بر نظارت پیش نگر با بسط بیشتری شرح داده شده است.

یکی از دغدغه های برنامه ریزان و مدیران این واحدها، عدم وجود تعاریف دقیق برای واژه های مصطلح در این واحدها است. واژه هایی چون بازرسی، نظارت، ارزیابی و ... واژگانی هستند که گاهی جای یکدیگر به کار برده می شوند. درک شرح خدمات و وظایف هر واحد بدون وجود تعاریف دقیق و مشخص در مورد اصطلاحات و واژه هایی که در شرح خدمات، فرآیندهای اجرایی، دستورالعملها، آیین نامه ها، رویه ها و مستندات مورد استفاده در آن بخش بکار می روند، کار مشکل و غیر دقیقی است. بنابراین برای رسیدن به یک ارتباط و زبان مشترک بین بخشها نیاز است که این واژه ها به طور دقیق تری مورد بررسی قرار گیرند. لذا در این کتاب سعی شده است تا به بررسی نقش مراکز ارزیابی در ترویج فرهنگ نظارت و بازرسی پرداخته شود و فرایند مراکز ارزیابی به عنوان راهکاری موثر در امر نظارت

و بازرسی به مدیران و متولیان امر نظارت و بازرسی معرفی گردد. تبیین نقش مراکز ارزیابی در ترویج فرهنگ نظارت و بازرسی، فرایند مراکز ارزیابی و آثار این روش بر امر نظارت و بازرسی، بررسی نهاد متولی تأسیس مراکز ارزیابی برای مدیران کشور، زمینه اجرایی ساختن فرایند مراکز ارزیابی در سایر سازمانهای کشور به عنوان تجارب ارزشمند در اختیار مدیران، واژگانی چون بازرسی، نظارت، ارزیابی، کنترل، خود ارزیابی و ممیزی مورد، وجوه تشابه و تمایز آنها در قالب چارچوبهای مفهومی تشریح گردد، و به عنوان روشی کاربردی در امر نظارت و بازرسی مطرح شده است.

بنابراین، برای رسیدن به یک ارتباط و زبان مشترک بین افراد این بخش ها نیاز است که این روش را به طور دقیق تری مورد بررسی قرار گیرند. یکی از حیاتی ترین ارکان یک مدت ساله و کارآمد وجود یک نظام کامل و دقیق نظارت و بازرسی است. نظارت هم باید دنبال نقاط ضعف و کاستی ها بود و هم باید دنبال نقاط قوت و توانایی های افراد.

در تألیف علاوه بر مطالب مذکور روش اجرایی فرایند های بازرسی و حقوقی هوافضا (سahف) ارائه شده است. بازرسی رسمی و هدفی با استفاده از ظرفیت کار تیمی در سطح سازمان هوافضا تا پایین ترین رده سازمانی براساس ساختار خوشه ای سازماندهی شده است. در نتیجه رده سازمان ارتقاء عدد سلامت اداری برای ریاست بازرسی و حقوقی هدف تعیین شده که جهت رسیدن به اهداف برنامه سالانه برگرفته از برنامه پنج ساله، به کل کشور (وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح)، تدابیر ابلاغی، سازمانی، تجزیه و تحلیل بازرسی های سال های گذشته، اخبار و گزارشات، و مشاهدات میدانی تدوین و بعد از تأیید مراجع ذیصلاح به واحدهای مربوطه ابلاغ می گردد. جهت تحقق برنامه روش اجرایی به همراه سیستم

ارزیابی تدوین، و توسط منابع انسانی ارزشی، کارشناس، خبره و متعهد در سطح سازمان بطور ماهانه پایش، و در بازه های زمانی سه ماهه در حضور هیئت رئیسه محترم سازمان با حضور مسئولین گروهها بررسی و راهکارهای بهبود مصوب و ابلاغ می گردد. روش اجرایی و سیستم ارزیابی جهت بهره برداری مطالعه کنندگان محترم در انتهای تالیف ارائه شده است.

مقدمه

تحولات سریع و افزایش رقابت در صحنه توسعه علم و فناوری نیازمند بکارگیری شده ها، نوین و کارآمد در مدیریت این صحنه می باشد سابقه درخشان و مرتبیت همزمان، که تحقیق و توسعه دفاعی در کشور ما به یمن پیروزی انقلاب اسلام در کشور، استقلال سیاسی به دست آورده است می طلبد که با دقت و مراقبت ویژه استفاده از شیوه های موثرتر گام در تحقق و اجرای این خواسته در شرایط مختلف، محیطی نهاد تا ضمن تامین نیازهای دفاعی و رفع تهدیدات، پیشرفت و توسعه علمی و نیز سلامت جسمی و روانی کارکنان و خانواده ها را رقم زد.

در واقع شاخص اصلی تفاوت بین گروه ها، ملت ها، انسانها در دانایی و قدرت تفکر است. توسعه، هدف مشترک تمامی جوامع بوده و بخش اعظمی از توسعه در گرو سرمایه های انسانی محقق می گردد. برای این توجه به برخی عوامل نظیر آموزش، پیشگیری، کنترل و نظارت شرایط محیطی و زمانی و .. می تواند مسیر رسیدن به این توسعه و پیشرفت را کوتاه تر و تحقق آن را پایدار تر نماید.

انسان موجودی است که برای بقا و تامین خواسته ها نیاز به آموزش داشته و این نیاز بصورت فطری در آن نهادینه شده است. از طریق آموزش

امکان رشد و تقویت فکری، روحی و روانی فراهم گردیده و با پرورش استعداد ها و قدرت تفکر می توان از وقوع بسیاری از ناهنجاری ها پیشگیری نمود که نتیجه آن می تواند منجر به توسعه و بهسازی سیستم های منابع انسانی به عنوان بزرگترین سرمایه هر سازمان گردد.

در عصر حاضر آموزش نیروی انسانی مهمترین ابزار مدیران جهت دستیابی به توسعه منابع انسانی است. لیکن آموزش زمانی اثر بخش بوده و می تواند به عنوان ابزار مناسب جهت پیشرفت صحیح جوامع تبدیل گردد که مورد نظارت و کنترل مستمر قرار گیرد تا از استفاده غیر صحیح آن جلوگیری شود. در این بین، خود بازاریابی بعنوان سیستمی که بتواند برای رفتارهای سازمانی و شخصی، با رویکرد پیشگیرانه برنامه ها یی را تدوین، جهت حسن اجرای آنها و ابعاد سیستم های بازدارنده نظارتی را با استفاده از تمامی ظرفیت های سازمانی، یعنی که به اجرای مطلوب قوانین، ضوابط، نظامات و مساعدت به مدیران، مجبور و لازم و ضروری می شود. برای موفقیت در انجام امور ضمن شناخت درست و شرایط زمان داشتن منابع انسانی آگاه، ارزشی، دلسوز، کارشناس، ابرار و... به همراه داشتن اختیارات متناسب با وظایف محوله برای تجزیه و تحلیل مسائل وارائه راهکارهای پیشگیرانه و یا به عبارت دیگر هنر نظارت و بازاریابی می باشد.

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می گردد، هر چه بدون توجه به این جزء، سایر اجزاء مدیریت، مثل برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. در حقیقت، زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی بعمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدفهای برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً بسوی اهداف تعیین شده می باشد. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه بصورت دقیق اجرا گردد اما

جهت گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف بوده و ما را از هدف دور سازد. اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست صورت می گیرد و در صورت مشاهده انحراف، اقدام لازم برای تصحیح آن بعمل می آید، نیازمند فرآیندی است که آن را نظارت و کنترل می نامند. نظارت یکی از مهمترین وظایف مدیریت است که از حساسیت ویژه ای برخوردار است. بطوری که اگر در جامعه ای بازاریابی نظارت صورت نگیرد، بزودی مرگ آن جامعه فرا خواهد رسید. البته ضرورت وجود نظارت به معنی نداشتن اعتماد به کارکنان سازمان نبوده و سفارش به داشتن یک نظام قوی نظارتی نیز به معنای توصیه به نداشتن اعتماد به کارکنان نیست، بلکه باید در یک عبارت کوتاه گفت: «اعتماد در سازمان خوب است ولی نظارت هم لازم است». آنچه بایستی مورد توجه قرار گیرد این است که، با توجه به اینکه نظارت و بازاریابی امر مهم و حیاتی محسوب می شود، چگونه می توان این امر خطیر را به نحو مطلوب انجام داد؟ نه تنها از رسد و تباهی در سیستم پیشگیری نماید بلکه موجبات رشد و بالندگی را فراهم آورد و بدین عنوان مانعی برای توسعه سازمانها محسوب نگردد. راهکارهای کنونی ارزیابی در کشور ما بیشتر سنتی بوده و بیشتر بر جنبه تنبیه متخلف تاکید دارند تا بر پیشگیری از وقوع تخلف، بنابر این نیاز به سیستمهای نظارتی پیش نگر و روشهای جلوگیری از وقوع تخلف احساس می شود. امروزه سیستمهای جدیدی برای نظارت و بازاریابی ایجاد شده اند که استفاده از آنها می تواند در تسهیل امر نظارت و همچنین در افزایش رانندگی و بهره وری موثر واقع شود.

یکی از این ابزارها، فرایند مراکز ارزیابی است که بیشتر به عنوان یک فرایند ارزیابی پیش نگر مطرح است. بنا براین فرایند مراکز ارزیابی می تواند در جهت بهبود نظارت و ارزیابی در کشور کمک شایانی بنماید. بی گمان همه ما می خواهیم انسانهای زمان خودمان باشیم و رمز موفقیت نیز چیزی جز این نیست، هر عصری ویژگی های خاص خود را دارد که باید به دقت شناسایی شود و متناسب با آن عمل گردد. عصر حاضر، عصر مشارکت هر چه بیش تر مردم در امور مربوط به خودشان، کوچک شدن

دولت‌ها، تسهیل ارتباطات و تبادل اطلاعات و سرعت گرفتن تغییر و تحولات، جهانی شدن، تغییر پارادایم‌های سنتی به پارادایم‌های جدید (تغییر و تحولات مبتنی بر روابط غیر خطی به جای روابط خطی) و... است. در این عصر سیستم‌های نظارت و کنترلی رسالتی سنگین‌تر و حساس‌تر از گذشته دارند. آنها از یک سو بایستی برفرایند امور نظارت داشته و تطابق آن با برنامه و اهداف را در نظر داشته باشند و از سوی دیگر آزادی و روحیه خلاقیت و نوآوری را محدود نکنند و به عنوان امین و حافظ عدالت و رعایت حقوق عمومی نقش واسطه بین مردم و دولت و دستگاه اجرایی را ایفا کنند که یک طرف با درست داشتن قدرت و حاکمیت بر منابع اقتصادی و استراتژیک و کمیاب در حالی که باید نقش وکیل را ایفا کند که به آن اصل است یعنی به مردم که موکل خودش است خیانت نکند و هر گونه که خود می‌خواهد یا منافع شخصی و گروهی حکم می‌کند نتواند از این قدرت و منابعی که در اختیار دارد سوء استفاده کند و آن چه که متعهد به انجام آن است به انجام برساند. از آن جا که ریشه تمامی فتنه‌ها و نگرش‌های ما باورها و مفروضات اساسی ماست، شناخت این باورها و مفروضات اساسی و تبیین دقیق آن‌ها نقطه آغاز است و کلید موفقیت و یا شکست را در این نقطه دست می‌گیریم. یکی از عارفان مسلمان (خواجه عبدالله انصاری) در کتاب اخلاقی خودش «منازل السائرین» می‌گوید: «لا یصح النهايات الا بتصحيح البدایات» می‌دان کار ما سامان نمی‌گیرد مگر مبتنی بر آن چه با آن آغاز کرده‌ایم؛ از این رو برای این آغاز که رمز موفقیت پایان است یعنی سیستم باورها برای دستیابی به یک سیستم کارآمد و اثر بخش کنترل باید پرداخت. تحقق این مهم با ایجاد اطمینان خاطر در مردم از وجود امنیت اجتماعی و حاکمیت و اجرای قانون، نه تنها باعث تثبیت بیش از پیش پایه های نظام خواهد شد، بلکه این اقدام توطئه دشمنان و عوامل خودفروختن آن را برای سوءاستفاده از اینگونه موقعیت‌ها، نقش بر آب خواهد ساخت.

در دین مبین اسلام، دینی کامل و جامع و پاسخ گوی تمام نیازهای تکاملی انسان است و هر آنچه تکامل و سعادت انسان در گرو آن باشد در آموذنیهای دینی یافت می‌شود در این زمینه نیز دستوراتی دارد و مدیران مسلمان را به داشتن یک نظام

دقیق ، جدی ، عادلانه نظارت و بازرسی سفارش می کند چرا که سلامت و موفقیت هر سازمانی وابسته به وجود نظام نظارتی دقیق در آن سازمان است . در این مجموعه تلاش بر این است تا با مراجعه به تفسیر قرآن کریم که پل ارتباطی میان ذهنهای خسته ما و آیات نورانی کلام الله است، دستورات و ارشادات آن منشور ربانی که نگاهی به حوزه علوم مدیریتی دارد و سیر تکاملی این نظارت در طول تاریخ ، استخراج گردد. درخاتمه از تمامی همکارانی که در تدوین این اثر قبول زحمت نموده و آنرا یاری نمودند تقدیر و تشکر می گردد.

رئیس بازرسی و بازرسی ساهف

۱۳۹۴/۵/۱۴