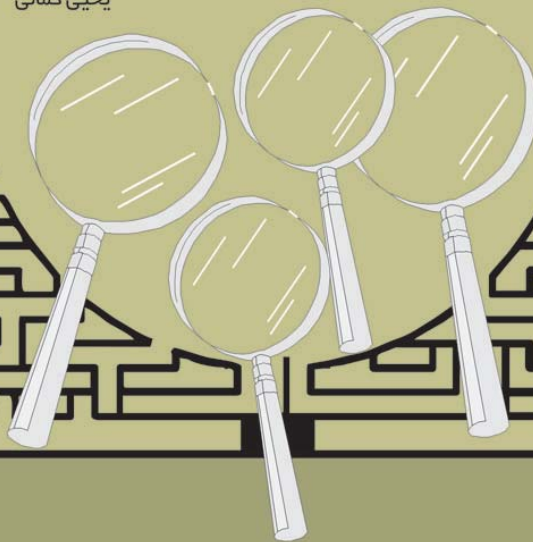


نگاهی به الزامات و روش‌های توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور

یحیی کمالی



فهرست مطالب

.....	مقدمه	۴
.....	۱. مبانی توانمند سازی منابع انسانی	۶
.....	۱-۱. تعریف توانمندسازی	۶
.....	۱-۲. نظریه های توانمندسازی	۶
.....	۱-۳. عوامل، اصول، ابزارها و دستاوردهای توانمندسازی	۸
.....	۲. توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور	۱۰
.....	۲-۱. روش هایی برای توانمندسازی بازرسان	۱۲
.....	۲-۱-۱. برگزاری دوره های آموزشی	۱۳
.....	۲-۱-۲. استفاده از فناوری در فرایند نظارت و بازرسی	۱۳
.....	۲-۱-۳. بهره گیری از خلاقیت و نوآوری	۱۴
.....	۲-۱-۴. مشارکت و همکاری	۱۴
.....	۲-۱-۵. کاربست شیوه های علمی و جامع ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۵
.....	۲-۱-۶. ایجاد و تعهد در کارکنان	۱۵
.....	۲-۱-۷. انگیزش و رضایت شغلی کارکنان	۱۵
.....	۲-۱-۸. توجه به فرهنگ سازمانی	۱۵
.....	نتیجه گیری	۱۶
.....	منابع و مأخذ	۱۸

مطالب مندرج در این گزارش پژوهشی نشانگر دیدگاه نویسندگان آن بوده و لزوما نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نمی باشد. کلیه حقوق مربوط به سند حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیر مجاز می باشد.

مقدمه

نیروی انسانی ماهر و کارآمد مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود. شواهد بیانگر آن است که بسیاری از جوامع با وجود برخورداری از منابع طبیعی سرشار، به دلیل فقدان نیروی انسانی شایسته، توان استفاده از این مواهب را ندارند و برخی جوامع به رغم کمبود منابع طبیعی به دلیل داشتن نیروی انسانی کارآزموده و توانمند، مسیر ترقی را دنبال می‌کنند. در يك سازمان نیز عوامل انسانی بیش از سایر عوامل در بهبود عملکرد و تحقق مأموریت‌های سازمان نقش دارد و ارتقای کیفیت و بهره‌وری، رشد و تحول سازمانی به عوامل انسانی آن بستگی دارد. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی و ثروت واقعی هر سازمانی به شمار می‌آید. لذا سرمایه‌گذاری در راستای شناخت استعدادها، انتخاب و به کارگیری نیروهای انسانی شایسته در سطوح مختلف مشاغل سازمانی، پایش عملکرد، افزایش مهارت، کاربست سیاست‌های موثر و هدایت صحیح نیروی انسانی ضروری است.

بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون و اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی استفاده کرد. سازمان موفق مجموعه‌ای مرکب از انسان‌هایی است با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کارگروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد، در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند، بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، صاحب دانش، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. توانمندسازی کارکنان برای تعالی سازمانی و تحقق اهداف آن، يك ضروری مدیریتی است. توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و به‌سازی مستمر عملکرد کمک می‌شود و این امر نتایج بسیار مهمی را برای سازمان به دنبال دارد.

سازمان بازرسی کل کشور به عنوان يك سازمان حاکمیتی و تخصصی، طبق قانون مأموریت‌های خطیری مانند نظارت بر حسن جریان امور و ارتقای سلامت اداری را به عهده دارد. برای انجام وظایف تخصصی خود در حوزه نظارت و بازرسی نیازمند کارشناسان و بازرسانی است که از توانمندی بالایی برخوردار باشند زیرا نظارت و بازرسی عملکرد کارکنان

سایر دستگاه‌ها مستلزم شناخت دقیق اهداف ماموریت‌ها و محیط کاری سازمان‌های بازرسی شونده است. از این رو پرداختن به اصول و روش‌های توانمندسازی بازرسان، نقش مهمی در تحقق ماموریت‌های سازمان خواهد داشت. لذا در این مقال سعی شده ضمن توجه به مابین روش‌های توانمندسازی کارکنان، با عنایت به ماموریت‌های تخصصی سازمان، روش‌ها و راه‌حلهایی را جهت توانمندی هر چه بیشتر کارشناسان و بازرسان سازمان معرفی نماید. لازم به ذکر است شناخت این روش‌ها نقش مهمی در پذیرش و کاربست این روش‌ها در حوزه توانمندسازی خواهد داشت.

مبانی توانمندسازی منابع انسانی

۱-۱. تعریف توانمندسازی

از نظر لغوی توانمندسازی^۱ به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. به لحاظ مفهومی تعاریف گوناگونی از توانمندسازی توسط پژوهش‌گران و صاحب‌نظران در این زمینه ارائه شده است.

گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است اما «زایمرن» به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی، بی‌قدرتی و بیگانگی بخوایم مورد توجه قرار دهیم و هرگاه بخوایم آن را با توجه به افراد گوناگون تعریف کنیم، کار بسیار دشوار است (زایمرن، ۱۹۹۵: ۵۹۹-۵۸۱). توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی (نایزی و نصرآبادی، ۱۳۸۸: ۲۲).

در تعریفی دیگر، تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد و انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم (ر.ک. دیوید وتن و کیم کمرون، ۱۳۸۱). از این روی هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیت‌های بالقوه انسان‌ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی‌ها و درماندگی‌های خود به عبارت دیگر، هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (بلانچارد و دیگران، ۱۳۸۱: ۳۲۱).

توانمندسازی فرایند مستمری است که بر اساس آن افراد یک جامعه از نوعی خوداعتمادی برخوردار شوند و قادر به ارزیابی صحیح و شناخت واقعی خویش باشند و از توانایی‌ها و قابلیت‌های خود برای رسیدن به اهداف خود آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدف‌های مورد نظر دستیابی حاصل کنند (فرخی، ۱۳۷۶: ۷۶).

توانمندسازی اصطلاحی است برای توصیف هموار کردن راه خود و دیگران در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر (ابوت و والاس، ۱۳۸۰: ۳۱۱). بنابراین مفهوم تواناسازی منابع انسانی، نظریه تضاد سازمان با افراد را مورد سؤال قرار می‌دهد. فلسفه تواناسازی می‌گوید که سازمان می‌تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال آنچه را نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می‌تواند یک رابطه برد - برد به نفع دوطرف باشد.

۱-۲. نظریه‌های توانمندسازی

نظریه‌های مختلفی در مورد توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد که به دو دیدگاه مکانیکی و ارگانیکی اشاره می‌شود:

دیدگاه مکانیکی: این دیدگاه توانمندسازی را به معنی تفویض قدرت و اختیار به کارکنان

برای انجام فعالیت‌ها و وظایف می‌داند (باون و لاولر، ۱۹۹۲ و فوی، ۱۹۹۷) و اسکول و برانچارد و دیگران، (۱۹۹۳). بر اساس این دیدگاه توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد، یک بینش را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌کند و قدرت را با زیردستان خود تقسیم می‌کند لذا این دیدگاه به نوعی «رویکرد ارتباطی» اشاره دارد. به منظور تحقق توانمندسازی کارکنان در این رویکرد مدیران باید نیروی انسانی را در اطلاعات سهیم کرده، ساختار سازمانی مناسب را فراهم نمایند، گروه‌گرایی و فعالیت‌های دسته‌جمعی را بر ساختار سنتی سازمان ترجیح دهند، فرصت‌های آموزشی را فراهم سازند و به منظور تشویق نیروی انسانی به ابداعات، نوآوری‌ها و خلاقیت آنها پاداش دهند.

بر اساس این دیدگاه، راه‌بردهای مناسب و اساسی تحقق فرایند توانمندسازی منابع انسانی عبارتند از:

- از مدیریت عالی شروع می‌شود.
- چشم‌اندازها، مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمانی روشن می‌شوند.
- وظایف، نقش‌ها و پاداش‌های نیروی انسانی روشن و مشخص می‌شوند.
- مسئولیت‌ها تفویض می‌شوند.
- نیروی انسانی سازمان در قبال نتایج پاسخگو می‌شوند (عبداللهی، ۱۳۸۵: ۴۴).

دیدگاه ارگانیکی: این دیدگاه، فرایند توانمندسازی را پیچیده و چندبعدی می‌داند. صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان این دیدگاه توانمندسازی را بر اساس باورها و جهت‌گیری‌های شخصی کارکنان به نقش خویش در شغل و سازمان تعریف کرده‌اند. از مهم‌ترین نظریه‌پردازان این دیدگاه می‌توان به کانگر، کاناکو، توماس، ولتهوس و اسپریتزر اشاره کرد. در این دیدگاه شرایط و ویژگی‌های سازمان و اقدامات مدیریتی به معنای توانمندسازی نمی‌باشند بلکه آنها زمینه‌ساز و ابزارهای توانمندسازی منابع انسانی هستند. در فرضیه اساسی این دیدگاه توانمندسازی افراد نیروی انسانی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد که در برگرفته ادراکات و برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان می‌باشد. به عنوان مثال توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی را فرایند افزایش انگیزش درونی نیروهای انسانی نسبت به شرح وظایف محول شده می‌داند که در مجموعه‌ای از چهار حوزه شناختی یعنی مؤثر بودن و داشتن کنترل بر نتایج فعالیت‌ها، شایستگی یعنی باور داشتن به توانایی به توانایی‌های شخصی برای ادای وظایف به گونه‌ای موفقیت‌آمیز، معنی داری یعنی ارزش قائل شدن برای اهداف کاری بر اساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای فردی و در نهایت حوزه حق انتخاب یعنی داشتن آزادی عمل در امور محول شده، متجلی می‌شوند. «کانگر» و «کانانگو» (۱۹۸۸)، توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی نیروی انسانی شده است، می‌دانند.

بر اساس این دیدگاه فرایند و راهبردهای توانمندسازی کارکنان عبارت است از:

۱. شروع توانمندسازی از رده پائین
۲. الگو ساختن از رفتار توانمند برای نیروی انسانی
۳. تشویق گروه‌های کاری برای رفتار مشارکتی
۴. تعریف ریسک‌پذیری
۵. اعتماد به نیروی انسانی برای انجام کار

۱-۳. عوامل، اصول، ابزارها و دستاوردهای توانمندسازی

به منظور توانمندسازی کارکنان در هر سازمانی به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تاثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح به کار گرفته می‌شوند، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

۱. **عوامل فردی:** از قبیل تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، عزت نفس؛
۲. **عوامل گروهی:** شامل اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تاثیرشان بر مدیران؛
۳. **عوامل سازمانی:** همانند ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی و سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار؛

مطابق با تعریف توانمندسازی، ارزش‌های حامی روش‌های اجرایی، سبک مدیریتی، نقش‌ها و رفتارهای توانمندساز می‌توانند مزایایی برای سازمان و مدیران داشته باشند. دوازده اصل توانمندسازی با آنچه کارشناسان می‌گویند تقریباً همخوانی دارد. این اصول عبارتند از:

- برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد.
- اجرای توانمندسازی در هر شرایطی ویژگی‌های خاصی دارد؛
- توانمندسازی در خدمت یک هدف است و وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد. توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان و خودشان کمک کنند و به شغل آنان معنا و احساس غرور می‌بخشد تا بتوانند کار را به نحو مطلوب انجام دهند؛
- توانمندسازی را باید مدیریت کرد، انجام داد و مطمئن شد که در حال اجرا است؛
- توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد. زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتری به دست می‌آید که مدیران مقبول کارکنان باشند؛
- اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می‌شوند. با تسخیر افکار و روان کارکنان می‌توانید مشارکت آنان در پیشنهاد دادن را فراهم کرده، وفاداری و تلاش‌های آنان را مضاعف کنید؛
- مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند؛
- با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد. با حذف موانع شرایط این کار فراهم می‌شود؛
- ارتباطات و اطلاعات شریکان‌های حیاتی یا مایه زندگی توانمندسازی هستند؛
- آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است. باید کارکنان را برای مشارکت بیشتر و ارتقای سطح عملکرد آماده کرد و به آنها گفت که اگر سازمان برای آموزش آنان هزینه می‌کند برای این است که به کار آنها ارزش زیادی قائل است؛
- مربی‌گری و روان‌سازی بیش از کنترل و نظارت موثر است. بویژه وقتی می‌خواهید کارکنان را تشویق به مشارکت کنید و آنان را رشد دهید؛
- گرمی داشت و قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آتی لازم است. از آنان خالصانه تشکر کنید تا رفتارهای دلخواه تقویت شود؛

- توانمندسازی فرایندی دشوار و مستلزم صرف وقت است، چون بسادگی نمی‌توان باورها، خط‌مشی‌ها، روش‌های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد (آقایان، ۱۳۸۵: ۶۸)

هر سازمانی با دید با در نظر گرفتن اهداف و اولویت‌های سازمانی و ویژگی‌های کارکنانش فنون و ابزارهای مناسبی را به اجرا در آورد که از جمله آنها عبارتند از:

- **اجرای نظام پیشنهادها در سازمان:** یکی از راه‌های ایجاد توانمندسازی به کارگیری نظام پیشنهادات در سازمان است در سازمان‌های متعالی، گروهی اندیشیدن و گروهی عمل کردن به عنوان شیوه‌ای معمول تلقی شده و از تمام قابلیت‌های انسانی در راستای اداره صحیح سازمان استفاده می‌شود.
- **تشکیل گروه‌های کاری:** از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه‌های کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد عوامل متعددی در محیط کار ضروری است که مدیران و کارکنان با هم در ایجاد و گسترش آنها سهیم‌اند. از جمله این موارد عبارتند از: احترام، گردش اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت و افزایش مهارت.
- **غنی‌سازی شغلی:** به منظور غنی‌سازی شغل باید اطلاعات کافی در مورد شغل وجود داشته باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به آن دست یافت. تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از روش‌هایی برای تعیین و شناسایی وظایف، مسئولیت‌ها، شرایط کاری و ارتباط بین مشاغل و خصوصیات انسانی کارکنان. در واقع تجزیه و تحلیل شغل خلاصه‌ای از وظایف، مسئولیت‌ها، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری است. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی‌ترین و بهترین کارهایی است که کلیه موسسات برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی‌سازی شغل آنها انجام می‌دهند. به نظر می‌رسد غنی‌سازی شغلی یکی از الزامات اجرای توانمندسازی می‌باشد زیرا توانمندسازی بدون اعطای مسوؤلیت بیشتر و دادن آزادی عمل در کارها به کارکنان (غنی‌سازی) امکان‌پذیر نمی‌باشد.

توانمندسازی کارکنان همان‌گونه که در بخش‌های قبل به آن اشاره شد، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه در کارکنان است که در زمان حال از آن استفاده کامل نمی‌شود. از جمله دستاوردهایی که سازمان‌های توانمند می‌توانند در اثر به کارگیری و اجرای این عوامل به دست آورند، موارد زیر است:

- ♦ تامین رضایت ارباب رجوع و افزایش آن؛
- ♦ افزایش رضایت شغلی در کارکنان؛
- ♦ افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسوولیت در کارکنان؛
- ♦ تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار؛
- ♦ تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها؛
- ♦ ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان؛
- ♦ کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان؛
- ♦ افزایش کارایی فرآیند تصمیم‌گیری؛

- ♦ بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری؛
- ♦ خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری؛
- ♦ موانع موجود در سازمان‌ها برای اجرای توانمندسازی.

اجرای عوامل توانمندسازی در سازمان‌ها بسیار مفید و باعث افزایش بهره‌وری سازمان و کارکنان می‌شود. لازمه اجرای این تکنیک، نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است.

۲

توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور

با توجه به مطالبی که ذکر شد می‌توان گفت علاوه بر معیارها و روش‌هایی که به صورت عمومی می‌توان در توانمندسازی منابع انسانی به کار برد، هر سازمان به توجه به وظایف و مأموریت‌های خود باید اقدامات تخصصی را در این زمینه انجام دهد. سازمان بازرسی کل کشور با عنایت به وظایف خطیر و قانونی‌اش نیازمند کاربست روش‌های مناسبی در این زمینه است.

اطمینان از سلامت انجام امور و اعمال سیستم‌های کنترلی و برخورد به موقع با زمینه‌های فساد، هدایت کلان دولت به استفاده بهینه از منابع و امکانات، جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌ها و فرصت‌ها، جلب اعتماد عمومی مردم از صحت و درستی انجام امور و ایجاد التزام عمومی به قوانین از خواسته‌های تمام مسئولان نظام است که این همه در سایه وجود یک نظام نظارت و بازرسی فعال و پویا و برخوردار از بازرسان توانمند امکان‌پذیر است.

سازمان بازرسی کل کشور مبتنی بر اصل ۱۷۴ قانون اساسی و براساس حق نظارت قوه قضاییه نسبت به حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه‌های اداری، زیرنظر رئیس قوه قضاییه تشکیل شده است. طبق ماده ۱ قانون تشکیل سازمان بازرسی و نظارت و بازرسی عبارت است از مجموعه فعالیت‌های مستمر و منظم و هدفدار به منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم درباره مراحل قبل، حین و بعد از اقدامات دستگاه‌های مشمول این قانون، تجزیه و تحلیل آنها، تطبیق عملکرد دستگاه با اهداف و تکالیف قانونی و ارائه پیشنهادهای مناسب در جهت حسن جریان امور.

این ماده قانونی نشانگر اهمیت زیاد مساله تخصصی نظارت و بازرسی در جهت سلامت اداری و کارآمدی دستگاه‌های اجرایی است. تحقق این مأموریت مستلزم این است که سازمان بازرسی از نیروهایی استفاده نماید که نسبت به نیروهای دستگاه‌های بازرسی‌شونده،

توانمندی‌های دوچندانی داشته باشند. به نظر می‌رسد به همین دلیل است که در ماده چهار قانون تشکیل سازمان آمده است: رئیس سازمان از میان قضات شرع و یا قضاتی که دارای رتبه ۱۰ یا ۱۱ قضایی باشند تعیین می‌شود. و در ماده پنج ذکر شده است که رئیس هیات بازرسی توسط رئیس سازمان حسب مورد از بین قضات یا متخصصین و کارشناسان برجسته و مورد اعتماد انتخاب می‌گردد.

از طرف دیگر و طبق همین قانون، وظایف مهمی بر عهده هیئت‌های بازرسی قرار گرفته است.

طبق ماده ۶ الف) بررسی وضع سازمان‌ها و مؤسسات مورد بازرسی از حیث حسن جریان امور اداری و نحوه انجام وظیفه و اجرای قوانین و طرح‌ها و برنامه‌های مربوط و تناسب سازمان هر یک با احتیاجات عمومی و نقائص هر یک از آنها و غیر از آن.

ب) بررسی طرز رفتار رؤسا و کارمندان از حیث اخلاق و ایمان و روحیه و معلومات، نحوه انجام وظیفه، صحت عمل، استعداد، لیاقت، شجاعت در انجام وظیفه و طرز رفتار با مردم، آگاهی و تخصص در رشته مربوط و غیره.

ج) بررسی اوضاع عمومی و اجتماعی اعم از آنکه مربوط به تمام کشور یا یک منطقه باشد از قبیل روحیه عمومی، امور اقتصادی، کشاورزی و محصولات، تولیدات صنعتی، فرهنگ، بهداشت، ارتباطات و راه‌ها، امور قضایی، امور انتظامی و مایحتاج عمومی در حدود اختیارات قانونی سازمان.

در همین راستا ماده ۱۴ آئین بازرسی، بازرسی یا هیات بازرسی را موظف کرده است که قبل از شروع بازرسی، اقدامات زیر را انجام دهند:

الف) کسب آگاهی‌های لازم نسبت به مورد بازرسی و شناخت موضوع ماموریت؛

ب) احراز صلاحیت خود در انجام ماموریت؛

ج) توجه کامل به اهدافی که از اجرای ماموریت محوله مورد نظر است و بررسی طرق نیل به این اهداف و انتخاب روش‌های مناسب و مقتضی؛

د) تدارک طرح بازرسی (نظیر تهیه چک لیست، رجوع به سوابق موجود در سازمان، مطالعه مقررات حاکم بر دستگاه یا موضوع بازرسی، شناسایی و تعیین موثق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، آشنایی با محیط مورد بازرسی و خصوصیات طبیعی و اجتماعی آن، کسب اطلاعات اجمالی از وجود برنامه‌ها و طرح‌های اجرایی مرتبط با موضوع ماموریت).

علاوه بر این ماده سه و ماده ۲۵ قانون تشکیل سازمان جهت استفاده از نیروهای مجرب و توانمند، اختیاراتی را برای مسئولان سازمان در نظر گرفته است که می‌تواند جهت تحقق ماموریت‌های سازمان کمک نماید. در مجموع به این قانون و با توجه به وظایف و ماموریت‌های بسیار مهم سازمان، دلیل تاکید قانون‌گذار بر استفاده از نیروهای مجرب در حوزه نظارت و بازرسی مشخص می‌شود. از این رو توانمندسازی در حوزه تخصصی سازمان بازرسی کل کشور نسبت به دستگاه‌های اجرایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

با توجه به فرآیند نظارت و بازرسی، ناظران باید توانایی شناخت و فهم موضوع مورد نظر را داشته باشند و بتوانند ارزیابی صحیح از عملکرد دستگاه مورد نظر ارائه نمایند. ناظران و بازرسان که وظیفه مهم تشخیص، تطبیق و ارزیابی را به عهده دارند باید از صلاحیت‌های

لازم بر خوردار باشند. انتخاب ناظران امین، صادق و وفادار که تخصص لازم و تجربه کافی را داشته باشند و با علاقه و انگیزه وظایف خود را انجام دهند مورد تاکید قرار گرفته است. اعزام ناظران فاقد شرایط لازم، عمومی و تخصصی، مبنا و صحت فعالیت نظارتی و تشخیصی را مورد سؤال قرار خواهد داد (عبداللهی، ۱۳۸۳: ۱۶۸-۱۸۲).

۲-۱. روش‌هایی برای توانمندسازی بازرسان

بازرسان در هر سطحی که باشند و در هر حوزه تخصصی که فعالیت کنند باید به مهارت‌های خاصی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند. این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های اداری، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی.

مهارت‌های اداری: این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه فعالیت‌های سازمان را به بازرسی می‌دهند تا بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است مشاهده، و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کند. مهارت‌های اداری توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسایل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر می‌دهند. این مهارت‌ها خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح‌ریزی کنند، ضروری است.

مهارت‌های انسانی: این مهارت‌ها به بازرسی امکان می‌دهند تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کنند. بازرسی‌ها در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند. چون برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته‌اند.

مهارت‌های فنی: این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است (کاظمی و امیری، ۱۳۸۹).

ماده ۶۸ متن سوگندنامه بازرسان سازمان پنج مورد زیر را از خصوصیات لازم جهت هر بازرسی بر شمرده است: پایبند به شئون اسلامی و احکام مقدس شریعت، وفادار، متعهد و ملتزم به نظام جمهوری اسلامی ایران، قانون اساسی، ولایت فقیه و اجرای صحیح قانون، عدالت، صداقت، رازداری، حق جویی و اجتناب از آلودگی به هر امر منافی پرهیزگاری، شرافت و اخلاق اسلامی.

با توجه به وظایف بازرسی مطابق ماده ۴ آیین نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور از جمله خصوصیات بارز یک بازرسی جهت انجام بازرسی می‌توان به دانش‌مداری، حسن شهرت، انضباط، مسغولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، رعایت حقوق مردم و رعایت اخلاق حرفه‌ای اشاره کرد.

علاوه بر موارد فوق بازرسی می‌بایست دارای شخصیت برون‌گرا و انگیزه‌های قوی برای موفقیت، پشتکار و تلاش، ابداع و ابتکار بوده و از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفس و نسبت به مسایل و رویدادهای اطراف خود دید و بینش وسیعی داشته باشد.

برجستگی و توانایی فنی و تخصصی بازرسان از حیث شناخت اهداف و راه‌بردهای سازمان، درک اقتضائات محیطی، مهارت در شیوه‌های بازرسی و به طور کلی مشروعیت بازرسان نزد بازرسی‌شوندگان است که با کارآمدی نظام بازرسی رابطه دارد. هر قدر درجه مقبولیت بازرسان در نظام بازرسی افزایش یابد به همان میزان کیفیت و اثربخشی نظام بازرسی نیز افزایش می‌یابد (طبرسا، ۱۳۸۰: ۱۹۱-۲۰۷).

از این رو جهت توانمندی بازرسان می توان اقدامات زیر را انجام داد:

۲-۱-۱. برگزاری دوره های آموزشی: بارزترین نمود سرمایه گذاری انسانی، آموزش است که نقش اصلی را در توانمندسازی ایفا می کند. آموزش افق تازه ای باز می کند که منجر به افزایش توانایی نیروی کار می شود. مهارت ایجاد می کند و زمینه به کارگیری فن آوری برتر را فراهم می کند. میشلایل اسپنزا^۱ برنده جایزه نوبل، سرمایه گذاری بیشتر برای آموزش کارکنان را از عوامل مهم توانمندسازی می داند که منجر به افزایش استانداردهای زندگی اجتماعی می شود (Chevalier، ۲۰۰۴). آموزش به کارکنان اجازه می دهد که از ظرفیت فیزیکی موجود با کیفیت بیشتری استفاده کنند که این خود موجب توسعه و انتشار يك فن آوری جدید می شود. کارآمدی سازمان بازرسی تا حد قابل ملاحظه ای بستگی به کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی دارد. با آموزش می توان سطح دانش تخصصی بازرسان را بالا برد تا بتوانند وظایف خویش را به شیوه بهتری انجام دهند. آموزش فرایندی است که طی آن این کارکنان مهارت های مورد نیاز برای انجام دادن يك عمل یا وظیفه شغلی را کسب می کنند یا این مهارت ها در آنها بیشتر می شود. در طی فرآیند آموزش موجباتی فراهم می آید تا تجربه های یادگیری به وقوع پیوندد.

۲-۱-۲. استفاده از فناوری در فرایند نظارت و بازرسی: سازمان پدیده ای است که فعالیت های انسانی را در قالب فن آوری های مختلف نظم و شکل می بخشد. جذب فن آوری پیشرفته عامل بسیار مهمی در افزایش توانمندی است (Toresek، ۲۰۰۲). لذا انتخاب و به کارگیری نظام فنی در فرایند نظارت و بازرسی باید بر اساس اهداف مورد انتظار و نحوه تخصصی کردن اطلاعات، مهارت ها و وسایل و ابزار مورد نیاز و همچنین چگونگی روش های تحلیل اطلاعات انجام پذیرد. تطابق میان فن آوری مورد استفاده با نیازهای سازمان بازرسی از مواردی است که باید در انتخاب و استفاده از آن دقت کافی داشته باشد. اگر فن آوری به صورت مجرد و تنها در سازمان مورد نظر باشد و ارتباط آن با دانش فنی کارکنان و سطح فناوری مورد نیاز مورد بررسی قرار نگیرد نه تنها موجب افزایش توانمندی نخواهد گردید، بلکه هزینه ها را افزایش و سطح رضایت کارکنان را کاهش می دهد و در نهایت کاهش تدریجی بهره وری را به دنبال خواهد داشت. در حوزه نظارت و بازرسی استفاده از فن آوری در دستیابی به اطلاعات مورد نظر اهمیت زیادی دارد. دسترسی به اطلاعات دقیق و به هنگام، و تجزیه و تحلیل اطلاعات، مسیر روشنی فراروی بازرسان خواهد گشود و علاوه بر دقت در تشخیص، موجب کوتاه شدن زمان فعالیت نظارتی و کاهش هزینه ها خواهد شد.

دسته بندی اطلاعات فراهم آمده، ارزیابی و پردازش آنها و ایجاد بانک های اطلاعاتی، بهره برداری صحیح و سریع از اطلاعات را ممکن و ضریب اطمینان را افزایش خواهد داد. از جمله ویژگی های نظارت مؤثر، دقیق بودن اطلاعات، به موقع بودن نظارت و انجام نظارت مبتنی بر هدف و برنامه (معقول و قابل درك) است. نظارتی که کشف کننده و عینی باشد و در نقاط مهم و استراتژیک انجام شود و همچنین مقرون به صرفه و کم هزینه باشد (الوانی، ۱۳۸۱: ۸).

با توجه به اهمیت و تنوع کار در دستگاه های بازرسی شونده، ضروری است که بازرسان، تخصص و اطلاعات کافی در مورد بخش های مختلف دستگاه تحت بازرسی را داشته باشد تا قادر باشد علاوه بر درك و استخراج نقایص و کاستی ها پیشنهادات عملی و مفید هم در جهت اصلاح امور ارائه دهد. از طرفی عدم اشراف علمی و تخصصی بازرسی بر موضوع تحت

بررسی خود، ناتوانی او در تجزیه و تحلیل درست اطلاعات به دست آمده، تأثیرپذیری از محیط انفعال و سرانجام عدم نیل به نتایج مطلوب را در پی خواهد داشت.

با توجه به اینکه بررسی ایجاد تحول و به کارگیری فن آوری های نوین یکی از وظایف بازرسان سازمان بازرسی کل کشور برشمرده شده است، این امر محقق نخواهد شد مگر اینکه بازرسان خود به دانش روز و روحیه تحول گرایی مجهز گردند.

۲-۱-۳. بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری: خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری می‌گویند. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است درحالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. برای آنکه ایده جدیدی خلق شده و توسعه یابد، باید نیروهای پیش‌برنده بر نیروهای بازدارنده غلبه کنند و شرایط به گونه‌ای باشد که نیروهای پیش‌برنده ما را به سوی نظر و شیوه جدید رهنمون گردد. شاید یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف موردنظر است. طبق نظر «برنز» و «استالکر» ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است (Mohr, ۱۹۶۹: ۱۱۱-۱۲۶).

به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان بازرسی، فراهم کردن امکانات مناسب پژوهشی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه، اعطای آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌های خلاق و به کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق، اعطای پاداش مناسب به افراد خلاق باعث افزایش خلاقیت و توانمندی بازرسان خواهد شد. تبادل کاری میان بازرسان بخش‌های مختلف سازمان، کنار هم قراردادن افراد با تجربه و خبگان جوان و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می‌گردد باعث می‌شود مجموعه سازمان بازرسی را به سوی نوآوری و خلاقیت حرکت نماید.

۲-۱-۴. مشارکت و همکاری: در فرایند تغییر، درگیری فعال تمام کارکنان برای ایجاد جو مساعد و نگرش به کار جهت افزایش توانمندی دارای اهمیت است. مشارکت نه تنها به تحول سازمان کمک می‌کند، بلکه در عین حال یک اثر عمیق آموزشی نیز دارد. در نظام نوین مدیریتی اگر چه تصمیم‌گیرنده نهایی مدیریت سازمان است ولی مدیران اطلاعات لازم جهت اتخاذ تصمیم نهایی را از مغزها و تجربیات بسیار با ارزش تمامی کارکنان خود به صورت پیشنهادهای سازمان یافته دریافت می‌نمایند. مدیران در حالی که مسئولیت نهایی واحدی را که به سرپرستی آن گمارده شده‌اند، بر دوش دارند، در کارگردانی عملیات با کسانی که به راستی کار را به انجام می‌رساند، مشارکت می‌کنند. نتیجه این رویه آن است که کارکنان به احساس درگیر بودن در رسیدن به اهداف سازمان دست می‌یابند و خود را به عنوان عضو دارای مسئولیت سازمان و سهم در منافع و مضار آن می‌بینند (Grimsrud & Gunnes, 2003).

مشارکت در صورتی سبب افزایش توانمندی کارکنان می‌شود که از آن به عنوان عاملی برای انگیزش کارکنان استفاده شود و آنها بتوانند بر کار همکاران نیز نظارت داشته باشند که این خود، نوعی مدیریت است. کیفیت و شیوه رهبری بر میزان تولید، کارایی، رضایت کارکنان و روحیه آنها، تأثیر بسزایی دارد. می‌توان بازرسان را از طریق مختلف نظیر گروه‌های کاری، گروه‌های اتاق فکر، هسته‌های کیفیت و کارهای رسمی و غیر رسمی مربوط به روابط کارمند-مدیر وارد فرایند مشارکتی نمود. اقداماتی که روی همکاری و ارتباطات تمرکز کند، به بازرسان

اجازه می‌دهد تا با یکدیگر و به شکل موفق‌تر عمل کنند. اگر ابزاری تهیه کنیم که به کارکنان اجازه دهد موثرتر کار کنند، فضای نوآوری و خلاقیت و رضایت شغلی ایجاد خواهد شد.

۲-۱-۵. کاربست شیوه‌های علمی و جامع ارزیابی عملکرد کارکنان: ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان بازرسی و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد این سازمان میسر نخواهد شد. ارزیابی عملکرد بازرسان باید با این هدف صورت گیرد که فرایند بازرسی اثربخش توسعه یابد، استفاده بهینه از نیروهای متخصص و مجرب بازرسی میسر شود، مشارکت جامعه با مجموعه سازمان بازرسی افزایش یافته و در نهایت اعتماد مردم به سازمان بازرسی تقویت شود.

۲-۱-۶. ایجاد و حفظ تعهد در کارکنان: تنها متعهد ساختن کارکنان به سازمان کافی نیست بلکه باید تعهد آنها را به سازمان همواره حفظ کرد (احدی نیا، ۱۳۸۴: ۳). یکی از موثرترین راه‌های حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آنها در سازمان‌ها، غنی‌سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. قدردانی از افراد به خاطر عملکرد برترشان انگیزه‌ای است در حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان. یک بازرسی متعهد برای سازمان بازرسی فوق‌العاده ارزشمند است. او می‌تواند با انجام بموقع کارها و حس مسئولیت، در افزایش تولید و بهره‌وری مؤثر باشد. مدیران سازمان می‌توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی بازرسان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد یک فرهنگ قوی بازرسی، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تعهد و تقید نیروی انسانی بازرسی به موازین نقش مؤثری در نوع نگرش وی به عملکردها و نیز نحوه برخورد او با بازرسی‌شوندگان و در نهایت نحوه انعکاس یافته‌های او در گزارش دارد. فردی که دارای اعتقادات مستحکم و ریشه‌دار است در تشخیص حریم حق از باطل کمتر دچار تردید و اشتباه می‌شود و ظن و گمان را از واقعیت و حقیقت بخوبی تمیز می‌دهد.

۲-۱-۷. انگیزش و رضایت شغلی کارکنان: برلسون و استاینر^۲ معتقدند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می‌آورد تا دسترسی به اهداف مشخص ممکن گردد. یکی از مقولات مهم در استفاده موثر از نیروی کار، انگیزش است. بویژه فشار مثبتی که باعث تغییر رفتار در جهت مطلوب می‌گردد. برای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی‌دار ببینند. این امر به خودجوشی آنان کمک کرده و دانش حرفه‌ای و طرح‌های کاری آنها را غنی می‌سازد. نگرش‌ها و رفتار درست بر اثر سیستم‌های ارزشی کارکنان، شرایط کار و انگیزشی که در آنها ایجاد می‌شود به وجود می‌آید (مشبکی، ۱۳۸۰: ۱۲۹). سیستم‌های ارزیابی عملکرد، مدیریت و کارکنان را برای بهبود بهره‌وری می‌انگیزاند. همچنین پرداخت بر اساس شایستگی، انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهد. یک کارمند با انگیزش و متعهد با تعلیم و تربیت عالی میل دارد که در سازمان باقی بماند (Bontis & Fitz, 2002: 7). از این رو، فردی که برای انجام کار دارای انگیزه قوی باشد، دیگر در قبال پاداش‌های کم و حتی تنبیه‌های بی‌جا دلسرد و متوقف نمی‌شود و هیچ‌گاه از تلاش باز نمی‌ایستد. فردی که دارای انگیزه باشد، هنگام رویارویی با مشکلات و در جایی که نیاز به از خودگذشتگی داشته باشد، صحنه کار را به نفع راحتی خود ترک نمی‌کند.

۲-۱-۸. توجه به فرهنگ سازمانی: سازمان‌ها مانند افراد دارای شخصیت‌هایی می‌باشند

که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان می‌گویند. فرهنگ سازمانی شامل یک سلسله قواعد منظم و دستورالعمل‌های کلی است که قالب رفتاری اعضای سازمان را می‌سازد (رابینز، ۱۳۸۰: ۱۴۵). فرهنگ سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلف نظیر ساختار سازمان، میزان مسئولیت فردی، حقوق و دستمزدها و پاداش‌ها، خطرات ناشی از شغل، میزان خطرپذیری، صمیمیت و حمایت و مانند آن شکل می‌گیرد و به وسیله کارکنان سازمان احساس می‌شود. توانمندی بازرسان و در نتیجه سازمان بازرسی در صورتی افزایش می‌یابد که فرهنگ سازمانی در جهت کسب اولویت‌ها و اهداف سازمان شکل داده شود و گاهی تغییر یابد. سازمان بازرسی برای افزایش اثربخشی بازرسی‌ها باید ضمن القای یک فکر و اندیشه کاری و آموزش و آگاهی دادن به کارکنان، زمینه فرهنگ غنی نظارت و بازرسی را ایجاد نماید. مدیران عالی سازمان باید با برقراری جلسات منظم با بازرسان، باورها و ارزش‌های سازمان را برای آنها تشریح نمایند و تعهدات سازمان را به طور دقیق نسبت به مردم، کارکنان، نهادهای اجتماعی و سهام‌داران بیان دارند (تشکیل جلسات هفتگی سخنرانی سازمان را می‌توان در همین مسیر ارزیابی کرد). بدین ترتیب مدیران و بازرسان سطوح مختلف سازمان پی می‌برند که مدیران عالی تا چه حد نسبت به ارزش‌ها و رعایت آنها تاکید دارند. نظام باورها همچنین می‌تواند الهام‌بخش کارکنان برای ایجاد فرصت‌های جدید باشد و افراد را به جستجوی راه‌های جدید خلق ارزش تشویق نماید.

نتیجه‌گیری

وجود فساد و استمرار آن موجب کاهش اعتبار اجتماعی و حیثیت نظام اداری، از دست رفتن اعتماد و احترام مردم نسبت به نهادهای حکومتی و دستگاه‌های اداری و همچنین منجر به ایجاد و افزایش بیگانگی و فاصله بین حکومتگران و توده مردم می‌شود. علاوه بر این، به وجود آمدن ریسک تخلف در سازمان، آسیب رساندن به فرایند توسعه منابع انسانی، کم‌رنگ شدن کنترل‌های درونی و تشدید کنترل‌های بیرونی در سازمان، کم‌رنگ شدن فضایل اخلاقی و ایجاد ارزش‌های منفی در سازمان، تقدم منافع فردی بر منافع جمعی و کاهش کیفیت کارها در کلیه سطوح از پیامدهای این پدیده به شمار می‌روند.

زمانی که فساد اداری گسترش یافته و تحمل می‌شود جو اخلاقی خاصی شکل می‌گیرد که در آن تخلف از هنجارهای ابتدایی اخلاقی به صورت هنجاری پذیرفته شده درمی‌آید. از سوی دیگر، امکان سوءاستفاده از شغل و مقام اداری در چارچوب قانون و به دست آوردن امتیازات و منافع خصوصی بر اساس قانونی باعث می‌شود که مقامات اداری از هرگونه مجازاتی احساس مصونیت و اطمینان کرده و مطمئن شوند که داشتن پول و ارتباطات با گروه‌های متنفذ آنها را از احتمال گرفتاری و مجازات به وسیله قانون نجات خواهد داد، پیامدها و تبعات ناشی از این احساس مصونیت، کاهش احترام به قانون اساسی، کاهش فرصت‌های سالم پیشرفت

برای افراد، مؤسسات و سازمان‌ها و سرانجام رشد سیر قهقرایی جامعه و خنثی کردن و توقف حرکت توسعه و پیشرفت چرخ‌های جامعه خواهد بود.

فساد از جنبه فردی باعث آسیب‌پذیری روحی و عاطفی و تنزل اخلاقی فرد می‌شود و از طرفی باعث افزایش بیکاری پنهان، کاهش کارایی، افزایش فضای سوء ظن و بدبینی، به هدر رفتن نیروهای سازمانی، تخریب فرهنگ سازمان بعنوان شیوه عمل سازمانی و جایگزینی ارزش‌های مخرب، تشکیل گروه‌های غیررسمی که شدیداً در مقابل گروه‌های رسمی می‌ایستند، عدم رضایت مشتری از خدمات دستگاه، افزایش انحصار و پنهان‌کاری می‌شود و همه اینها موجب شکل‌گیری يك نظام اداری ناسالم می‌شود که در تحقق اهداف خود ناکارآمد و ناموفق است.

در نظام ناشایستگی، سازمانها در انتصاب و ارتقای کارکنان، پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، سفارش مقامات با نفوذ، وابستگی به مقامات سیاسی، اساس استخدام قرار می‌گیرد، در چنین شرایطی، مدیریت منابع انسانی در سازمان، تابع سلیقه‌های فردی است و از حاکمیت ضابطه خبری نیست. به علاوه، استفاده از دیوان سالاری، به منظور جذب افراد صاحب نفوذ و جلب حمایت آنها، جلوه‌ای دیگر از ناشایستگی است.

فساد استخدامی به معنای اعمال تبعیض و عدم توجه به معیارهای شایستگی در انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنان، محیط سازمان‌ها را برای رشد فساد آماده می‌کند؛ چرا که این امر به ایجاد شبکه‌های غیر رسمی در سازمان کمک می‌کند و از طریق کاستن از هزینه‌های مبارزت به فساد اداری عرضه فساد را افزایش می‌دهد. استقرار نظام متمرکز گزینش و شفافیت در فرایند و نتایج انتخاب و نیز برقراری ساز و کارهای منطقی و روشن در انتصاب‌ها و ارتقای درون سازمانی می‌تواند فساد استخدامی و تبعات آن را محدود سازد. پیامدهای فردی و شغلی فساد در نظام اداری یکی از مسائلی است که عرضه را برای حضور افراد توانمند در دستگاه‌ها محدود می‌کند. همان‌طور که اشاره شد نظام ناشایسته استخدامی مانع ورود افراد شایسته به نظام اداری می‌شود و در نهایت فساد اداری را تشدید می‌کند. توجه با تاثیرات فردی فساد و از آنجا که رسالت و هدف اصلی سازمان بازرسی، نظارت بر حسن جریان امور و ارتقای سلامت اداری است، پیش‌گیری و حذف عواملی که باعث ورود افراد ناتوان و ناشایست به از نظام اداری می‌شود ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این امر نشان‌دهنده این است که نظارت و بازرسی سازمان بازرسی نه تنها می‌تواند موجب کارآمدی دستگاه‌های اجرایی می‌شود بلکه از طریق حذف نیروهای فاسد، دستگاه‌های اجرایی را به سمت استفاده از نیروهای توانمند سوق می‌دهد.

جهت انجام هرچه بهتر این مسئولیت، استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون نظیر نیروی انسانی توانمند در سازمان بازرسی اهمیت زیادی خواهد داشت. مهم‌ترین نکته نیروی انسانی نه تنها يك منبع سازمانی است بلکه عامل به کارگیری سایر عوامل می‌باشد. اگر کارکنان با انگیزه و توانمند و بهره‌ور باشند، می‌توانند سایر منابع را به نحو مطلوب بکار گیرند و انواع بهره‌وری را محقق سازند و نهایتاً سازمان را بهره‌ور و توانمند کنند در غیر این صورت رکود و عقب‌ماندگی، ارغان نیروی انسانی منفعل و بی‌انگیزه می‌باشد.

سازمان بازرسی باید وظایف خود را به شکل کارآمد و اثربخش به انجام برساند و در این مسیر لازم است کارشناسان و بازرسان این سازمان در زمینه شاخص‌های توانمندی وضعیت مطلوبی داشته باشند و آموزش‌های لازم را فراگیرند. سازمان بازرسی کل کشور در

پی‌گیری حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین از يك طرف نیازمند ساز و کارهای مدیریتی و قانونی کارآمد و از طرف دیگر نیازمند بازرسان و کارشناسان توانمند است تا با بهره‌گیری از توانائی‌های خود، نقایص دستگاه‌های اداری را به درستی کشف کرده و راه‌حل‌های کارآمدی جهت افزایش بهره‌وری خدمات دستگاه‌های اجرایی ارائه نمایند. راه‌حل‌های بازرسان توانمند به کارکنان دستگاه‌های اجرای باعث توانمندی آنها شده و در نهایت کارآمدی دستگاه‌های اجرایی را به دنبال دارد. این امر مستزم این است که بازرسان سازمان بازرسی توانایی‌های بالائی برخوردار باشند.

توانمندی‌های شناختی و استفاده از فن‌آوری به بازرسان کمک می‌کند که میزان انحراف سازمان مورد نظر را از قانون و نیز مسیر مطلوب در جهت منافع همگانی به خوبی تشخیص دهند. این شیوه تحقق حسن جریان امور را در مسیر حکمرانی خوب هموار می‌کند. فرآیند انجام بازرسی و نظارت باید از مدلی جامع پیروی کند و این فرآیند خود باید تحت نظارت و سنجش قرار گیرد. سنجش بهره‌وری بازرسی و نظارت، سازمان را در تحقق اهداف خود یاری خواهد کرد. در این زمینه بازرسان توانمند بخش اصلی این فرآیند هستند. بهبود دانش و شایستگی، مشارکت و تفویض و تقدیر بازرسان و مدیریت این منابع از نکات اساسی این بخش است که با همکاری و مشارکت بازرسان و با استفاده از روش‌های مطرح شده در این مقاله می‌توان به آن دست یافت.

منابع و مأخذ

۱. ابوت، پاملا و کلر والاس (۱۳۸۰)، جامعه‌شناسی زنان، ترجمه منیژه عراقی، تهران، نشر نی.
۲. احدی نیا، ناصرالدین، (۱۳۸۴) «راهکارهای افزایش بهره‌وری»، مجله تدبیر، شماره ۱۵۷.
۳. الوانی، مهدی (۱۳۸۱) اصول مدیریت، تهران، نشر نی.
۴. بلانچارد، کنت، جان کارلوس و آلن راندولف (۱۳۸۱)، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد یاریزی، تهران، نشر مدیران.
۵. رایبزن، استیفن چی، (۱۳۸۰) «مبانی رفتار سازمان»، ترجمه قاسم کبیری، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
۶. ساعتچی، محمود، (۱۳۸۶) «روانشناسی بهره‌وری (ابعاد کاربردی، روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی و سازمانی)»، مؤسسه نشر ویرایش.
۷. ساعتچی، محمود، (۱۳۸۹) «آسیب‌شناسی عوامل انسانی بهره‌وری و ارائه مدلی نظام‌مند، هدف‌مند و بومی جهت بهبود منابع انسانی سازمان‌های دولتی، سمینار بررسی رضایت‌مندی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر کارآمدی و جلوگیری از مفسدات اقتصادی و تخلفات اداری در

- دستگاه‌های اجرایی»، سازمان بازرسی کل کشور، ۴ اردیبهشت.
۸. سیروس آقایی، مشارکت اطلاعات کلیدی به سوی توانمندسازی، ماهنامه مدیریت سال هفدهم، شماره ۱۱۳-۱۱۴، مهر و آبان ۱۳۸۵.
۹. طبرسا غلام علی (۱۳۸۰) تبیین ویژگیهای نظام بازرسی اثر بخش و الگوی پیشنهادی نظام بازرسی مبتنی بر کیفیت جامع - تهران، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی.
۱۰. عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش.
۱۱. عبدالهی، جواد (۱۳۸۳) موانع و محدودیت‌های اعمال نظارت کارآمد، تهران، مجموعه مقالات سومین همایش نظارت کارآمد.
۱۲. علوی، امین الله (۱۳۷۲) «فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۰.
۱۳. فرخی، طاهره (۱۳۷۶)، نقش زنان در توسعه پایدار، تواناسازی زنان، ماهنامه تعاون، شماره ۷۴
۱۴. کاظمی، حسن و امیری، محمد حسن (۱۳۸۹) دانش گرایی بازرسان شرط تبدیل سازمان بازرسی به یک سازمان تحول‌گرا، قابل دسترسی در سایت سازمان:
<http://www.gio.ir/?view=12&nu=315>
۱۵. مشبکی، اصغر (۱۳۸۰): مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، انتشارات ترمه، تهران
۱۶. نادری، ناهید و دکتر سعید رجایی پور، عبدالرسول جمشیدیان، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶
۱۷. نیازی، محسن و نصرآبادی محمد (۱۳۸۸)، توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۳.
۱۸. وتن دیوید ای . و کیم ای . کمرون (۱۳۸۱) تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۱۹. قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور مصوب ۱۳۶۰ و الحاقات بعدی ۱۳۷۵ و ۱۳۸۷.
۲۰. آئین‌نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور مصوب ۱۳۶۰ و اصلاحیه‌های بعدی ۱۳۷۵ و ۱۳۸۷.
21. Bontis, N. & Fitz-enz, J, (2002), «Human Capital Management») www.accountingforpeople.gov.uk
22. Chevalier, arnaud, (2004) «New evidence that education does raise productivity», (<http://www.res.org.uk>)
23. Grimsrud, Bjørne & Gunnes, Stein, (2003), «Productivity Puzzles – should employee participation be an issue?», <http://www.fafu.no>
24. Mohr, L.B.(1969), Determinates of Innovation in organization, The American political science review, No 63.
25. Resek, Robert, (2004) «Productivity Benefits of Higher Education», (<http://www.igpa.uiuc.edu>)
26. Zimmerman Mare. A(1995), Psychological Empowerment: issues and Illustrations. American Journal of Community Psychology

