

## مدل برنامه‌ریزی راهبردی و تعیین شاخص‌های اثربخشی و کارایی فرایندهای بازرسی

محمود نظری فر

حمیدرضا حاج حیدری<sup>۱</sup>

### چکیده

یکی از مسائل مهم در سازمان‌ها، نظارت و کنترل جریان امور در جهت تحقق اهداف و صیانت از محیط قانونی سازمان می‌باشد. نهادهایی از قبیل آموذمان<sup>۲</sup> که به شکایات مردم از سازمان‌های دولتی، مقامات و کارمندان رسیدگی و دارای اختیار انجام تحقیقات، توصیه اقدام اصلاحی و گزارش موضوعات از دستگاه‌های اجرایی می‌باشند به همین منظور و در جهت کنترل جریان امور در دستگاه‌های اجرایی تشکیل شده‌اند. سازمان بازرسی کل کشور نقش آموذمان را در کشور ایفا نموده و مرجع اصلی نظارت بر دستگاه‌های دولتی می‌باشد، علاوه بر این در نهادهای عمومی، اجرایی و نظامی کشور بخش‌های بازرسی با هدف نظارت و کنترل فرایندهای داخلی سازمان و رسیدگی به تخلفات و جرایم کارکنان و همچنین رسیدگی به شکایات مردمی و کارکنان سازمان از دستگاه مربوطه ایجاد شده است.

حرکت و تعالی سازمان‌ها و لحاظ شدن نگرش راهبردی به انجام وظایف و همچنین روند تحولی محیطی ایجاب می‌نماید بخش‌های نظارتی که تبلور آن در دفاتر بازرسی سازمان می‌باشد نیز از رویکرد سنتی در انجام مأموریت نظارتی خویش که عمدتاً کنشی می‌باشد عبور کرده و رویکرد راهبردی را در برنامه‌ریزی و عملکرد خود اعمال نمایند. این مطالعه با هدف پیشنهاد مدل برنامه‌ریزی راهبردی دفاتر بازرسی سازمان‌ها با توجه به شرح وظایف، مأموریت و اسناد بالادستی سازمانی و از طریق بررسی مبانی نظری و سازمانی به شیوه کتابخانه‌ای و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان حوزه نظارت و بازرسی انجام شده است. مدل راهبردی پیشنهاد شده در این مطالعه شامل ۵ بخش اصلی اهداف راهبردی، راهبردها، فرایندهای اصلی، اقدامات اساسی و برنامه‌های عملیاتی و دو بخش فرعی شامل توانمندسازها و شاخص‌های وضعیتی می‌باشد. مدل ارائه شده، ضمن ارتقای عملکرد دپارتمان‌های بازرسی از طریق متمرکز نمودن منابع در مسیر تحقق اهداف راهبردی؛ برای ارزیابی روشمند و علمی اثربخشی و کارایی فرایندها، اقدامات اساسی و برنامه‌های عملیاتی، شاخص‌های وضعیتی و ارزیابی دوره‌ای این شاخص‌ها را پیشنهاد نموده است.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، بازرسی، نظارت، اثربخشی و کارایی، شاخص، فرایند

۱- نویسنده مسئول و کارشناس ارشد مدیریت از دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

نظارت، یکی از مهم‌ترین سازوکارهایی است که هر سازمان برای تضمین بقا و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای دقیق برنامه‌های خود، به آن احتیاج دارد. اطلاعات ناشی از فرایند نظارت ضمن ارتقای آگاهی مدیران، کمک قابل توجهی به صحت و سلامت جریان عملیات و فعالیت‌ها می‌کند. به این منظور از سیستم‌های نظارتی بهره گرفته می‌شود. سیستم‌های نظارتی باعث جلوگیری از رکود در سازمان‌ها شده و زمینه‌های پیشرفت، پویایی و افزایش بهره‌وری را فراهم می‌کنند در واقع در سیستم‌های نظارتی، بر دستیابی به هدف‌ها، برنامه‌ها، اجرای قوانین و مقررات، خط‌مشی‌ها و همچنین استفاده بهینه از منابع تأکید می‌شود. (صفرخانی، ۱۳۸۸) نظارت و کنترل از دو منظر مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد. اولین منظر جایگاه و نحوه‌ی عمل این فعالیت در کنار دیگر وظایف مدیریت به‌مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت می‌باشد و منظر دیگر نیز این مفهوم را به‌عنوان یک چرخه مستقل و واحد که به‌خودی‌خود دارای یک فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل است، مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهد. نگرش اخیر به نظارت، آن را به‌عنوان یک process که دارای یک ورودی و خروجی می‌باشد، مورد تحلیل و کنکاش قرار داده و در تحلیل خود منابع، فرایند و دستاوردهای آن را مجزا ولیکن مؤثر بر دیگر وظایف مدیریتی تحلیل می‌نماید. این درحالی است که ضرورت و اهمیت نظارت و شیوه‌های مختلف اجرای نظارت و کنترل در منظر همراهی آن با دیگر وظایف مدیریتی قابل ارائه و تحلیل می‌باشد.

باوجود این که نظارت و کنترل از هیچ فعالیتی قابل تفکیک نبوده و ضرورت رسیدن به نتایج مورد انتظار اعمال نظارت توسط تمامی بخش‌های سازمان را ایجاب می‌نماید، به‌دلیل اهمیت این مقوله و از سوی دیگر ضرورت ایجاد واحدی به‌منظور انجام برخی امور اجرایی از قبیل رسیدگی به تخلفات و جرایم کارکنان، اجرای برنامه‌های پیشگیری و رسیدگی به شکایات و گزارش‌ها، بخش‌ها و دفاتر بازرسی در سازمان‌های عمومی، دولتی و نظامی کشور ایجاد شده‌اند که وظیفه اعمال نظارت عمومی و فراگیر را در تمامی بخش‌های سازمان برعهده دارند، به‌طوری‌که نظارت بر ارکان، کشف انحرافات، رسیدگی به جرایم و تخلفات کارکنان، شکایات و گزارش‌ها در این واحدها دیده شده است.

طراحی جدید الگوی راهبردی سازمان و ترسیم حرکت سازمان به سمت سازمانی نوین و متعالی ایجاب می‌نماید بازرسی‌ها در اجرای نقش نظارتی خود و هم‌راستا با دیگر بخش‌های سازمان، راهبردی مشخص برای ایفای وظایف محوله در مسیر تحقق اهداف آرمانی و مأموریت‌های سازمانی داشته باشد. آنچه در این مطالعه مورد نظر است، بررسی عوامل ایجادکننده شرایط مطلوب در برنامه‌ریزی، تمرکز منابع و نیروی انسانی ذیل اهداف راهبردی مشخص، ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی و تعیین شاخص‌های اثربخشی و کارایی فرایندهای جاری در بازرسی می‌باشد.

نظارت ماهیتاً قابل تفکیک از هیچ فرایندی نیست و درواقع اطمینان از حصول نتایج مورد انتظار از طریق اعمال نظارت و کنترل محقق می‌گردد، بر همین اساس این تلقی که وظیفه و مأموریت

نظارت برعهده بخشی خاص از یک دستگاه و سازمان می‌باشد تصویری باطل است، ولیکن به دلیل اهمیت موضوع و توجه جدی به رعایت موازین و قوانین جاری در نهاد سازمان‌های کشوری و عمومی، بخشی به‌طور خاص به امر نظارت اختصاص داده شده است. نظارت متصور شده در این بخش‌ها عمدتاً نظارت مدیریت بر زیرمجموعه می‌باشد و در کنار مدیریت، بر فرایندها کنترل و نظارت داشته و در صورت لزوم اقدام به تهیه گزارش و یا حتی برخورد با متخلفان می‌نماید و در انجام این مأموریت اقداماتی نیز در حوزه‌ی پیشگیری و آگاه‌سازی برعهده دارد.

نظام بازرسی به‌عنوان یکی از فرایندهای مدیریتی نقش برجسته‌ای در کمک به تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانها خواهد داشت. این امر در حوزه مدیریت دولتی، که بخش عظیمی از مردم از رفتار و الگوهای آن متأثر می‌شوند، اهمیت مضاعف می‌یابد. همین مسأله، باعث گردیده کیفیت نظام بازرسی همواره از دغدغه‌های مدیران عالی نظام باشد. (طبرسا، ۱۳۸۰) اهمیت و ضرورت نظارت در مدیریت به دلیل حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده می‌باشد. اهداف و سیاست‌ها از طریق برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌ها و اقدامات محقق می‌گردد. ایجاد نظام نظارتی کارآمد با توجه به تحولات بنیادین در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیازمند تغییر نگاه از نظارت سنتی به نظارت نوین است.

امروزه نظارت به شیوه‌ی سنتی جای خود را به نظارت مدرن داده است. درواقع توسعه کمی و کیفی دستگاه‌ها، پیچیده‌تر شدن روابط و پیشرفت فناوری، موجب افزایش نقش مدیریت در جهان امروز شده است. محدودیت منابع و امکانات، سرعت و کیفیت ارائه محصولات و خدمات، تشدید رقابت و ضرورت انجام هدفمند امور، زمینه توجه دقیق به عملکرد سازمانها و سازوکارهای نوین نظارتی را فراهم آورده است (صفرخانی، ۱۳۸۸).

هدف و فلسفه وجودی نظارت و کنترل، اصلاح و بهبود است و اگر این ویژگی در نظام کنترلی موجود نباشد، سیستم دوام چندانی نخواهد یافت و به‌زودی به‌صورت یک وظیفه‌ی اجباری در مجموعه سازمانی جلوه‌گر خواهد شد (الوانی، ۱۳۸۰). باید این نکته پیوسته تکرار شود که سازمان‌های نظارتی باهدف اصلاح به‌وجود آمده‌اند و نباید طوری عمل کنند که به‌عنوان مرجعی تنبیه‌کننده، یابنده‌ی خطاها یا برملاکننده اشتباهات شهرت یابند. ضرورت این مسأله ایجاب می‌نماید که نظارت نیز هم‌راستا با دیگر بخش‌های سازمان تغییر یافته و منعطف در جهت اعمال نظارتی دقیق و کارآمد گردد.

در نظام و فرهنگ مدیریتی موجود در کشور ما، متأسفانه به نظارت به دیده‌ی منفی نگاه می‌شود و از آن جهت که آن را نشانه‌ی بی‌اعتمادی به افراد می‌دانند، و جاهت آن را صرفاً در فضاهایی که ضریب اعتماد پایین است، توجیه می‌نمایند. (رضوان طلب، ۱۳۸۹) یکی از اهداف متصور بر مدل برنامه‌ریزی راهبردی بازرسی تغییر نگاه جامع سازمانی به مقوله‌ی ناظر و سیستم نظارتی می‌باشد که این مسأله در تعیین برنامه‌های توانمندساز و آموزش بازرسی به‌نوعی لحاظ شده است. در همین راستا

ضرورت دارد مجموعه‌های نظارتی هم‌راستا با دیگر بخش‌های سازمان نسبت به ایفای نقش خود در تحقق اهداف سازمان و متناسب با اقتضائات و شرایط سازمانی اقدام نمایند که این مسأله نیازمند اعمال نگاه راهبردی به نظارت و تسری آن در سطح سازمان می‌باشد.

نگاه راهبردی و استراتژیک ایجاب می‌نماید متناسب با اقتضائات و شرایط متغیر محیطی روش‌ها و شیوه‌های انجام مأموریت و وظیفه متناسب گردد. این نگاه قابل تعمیم به هر بخش می‌باشد و حوزه نظارتی نیز از این امر مستثنا نیست. لزوم تبیین و ایجاد برنامه‌ریزی راهبردی در انجام مأموریت نظارتی ایجاب می‌نماید با شناخت دقیق محیط و عوامل تأثیرگذار اهداف مشخصی تعیین و متناسب با آن راهبردی عملی تعیین و اجرا گردد. این رویکرد گذری می‌باشد از شیوه‌ی سنتی برنامه‌ریزی به رویکرد نوین برنامه‌ریزی که منجر به نظارتی نوین و منطبق بر نیاز و خواست و شرایط متغیر سازمان می‌گردد. اعمال نظارت نوین از طریق اجرای مأموریت کنترلی به وسیله برنامه‌ریزی راهبردی باعث خواهد شد که سازمان‌های نظارتی دارای ابتکار عمل گردیده و فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را به گونه‌ای طراحی و اجرا نمایند که در سیستم اعمال نفوذ نموده و از فاز سنتی که اصلی‌ترین ویژگی‌اش نشان دادن واکنش در برابر کنش‌ها است، عبور نمایند.

موضوع مورد توجه در این مطالعه انجام نظارت و بازرسی نمی‌باشد، بلکه هدف این است تا از طریق ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با شرح وظایف، مأموریت‌ها در حوزه‌های عمومی و کارکردی بازرسی‌ها که در نمونه مورد مطالعه شامل بخش‌های عملیات بازرسی (اجرای بازرسی‌های میدانی)، قضایی (رسیدگی به شکایات مردمی و شبکه همکاران، تخلفات و جرایم کارکنان)، انتصابات و ارزشیابی مدیران ارشد سازمان (نظارت بر برنامه و عملکرد سطح عالی مدیریت) و اقدامات تأمینی و حفاظتی می‌باشد، نسبت به تمرکز منابع و برنامه‌ها در تحقق اهداف راهبردی اقدام گردد. شایان ذکر است در بررسی انجام‌شده، عمده سازمان‌های دولتی و عمومی کشور به‌ویژه در سازمان‌های نظامی امور ذکر شده فوق را به دفاتر و بخش‌های بازرسی تفویض نموده‌اند.

نوآوری این پژوهش در آن است که امکان اعمال نگاه برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه نظارتی را بررسی و متناسب با شرح وظایف و مأموریت رده‌های نظارتی اقدام به پیشنهاد مدل برنامه‌ریزی راهبردی و تعیین شاخص‌های اثربخشی و کارایی فرایندهای جاری در دفاتر بازرسی سازمان‌ها به منظور کنترل بر فرایندهای نظارتی نموده است و به بیان دیگر از طریق شاخص‌های وضعیتی بازرسی، نظارت را بر یک فرایند نظارتی اعمال نموده است.

دامنه و قلمرو بررسی مستندات مطالعه، اسناد مرتبط با شرح وظایف و مأموریت‌های محوله به بازرسی‌های نهادهای عمومی، دولتی و نظامی کشور می‌باشد که شامل کلیه حوزه‌های کارکردی رده‌های بازرسی سازمان معطوف به وظایف نظارتی می‌باشند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم در امر نظارت بر فرایندهای جاری سازمان نظارت و احاطه دارند.

## نظارت و بازرسی

بازرسی در فارسی به معنی واپژوهیدن، جستن و کاویدن، نیک جستجو کردن، نظر کردن، در ظاهر چیزی تفحص، تجسس، واری، پی‌جویی، پژوهش، بازرسیدن و پرسیدن است. (رئیس، ۱۳۷۶)

در ادبیات مدیریت مشاهده می‌شود که واژه‌هایی مانند بازرسی، ارزیابی و کنترل در برخی از موارد یکسان و مشابه تلقی می‌شوند. هرچند از نظر تخصصی و فنی نمی‌توان آن‌ها را به‌طور دقیق معادل هم دانست، ولی با کمی اغماض، می‌توان فرض کرد که جهت‌گیری نظام‌های فوق از یک تشابه و سنخیت فزاینده‌ای برخوردار است. کارآمدی، بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان از رویکردهایی است که نظام‌های کنترل، ارزیابی و بازرسی آن‌ها را دنبال می‌نمایند. به فرایند مرور و بررسی و بازرسی نسبت به عملکرد فرد یا سازمان به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و به‌کارگیری اقدامات اصلاحی برای تقویت نقاط قوت و تبدیل نقاط ضعف به قوت، بازرسی اطلاق شده است. در این تعریف نیز همگنی کنترل، ارزیابی و بازرسی به‌طور کامل مشهود است. فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد فرد، گروه یا سازمان در راستای توسعه و بهبود عملکرد سازمانی در دوره‌ای مشخص به‌گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های بازرسی که خود منتج از اهداف و استراتژی‌های سازمان است و از قبل به بازرسی شونده ابلاغ شده باشد بازرسی گفته می‌شود. (طبرسا، ۱۳۸۰) همچنین به نظر استونر<sup>۱</sup> کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند. نوربرت وینر<sup>۲</sup> نیز نظارت را چنین تعریف می‌کند نظارت چیزی نیست جز ارسال پیام‌هایی که به‌طور مؤثر رفتار گیرنده‌ی پیام را تغییر می‌دهد. (دادگر، ۱۳۸۰) و کونتز<sup>۳</sup> در تعریف نظارت چنین می‌گوید: «نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد برای به‌دست آوردن این اطمینان که هدف‌های سازمان و طرح‌های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است». ریچارد آلدف<sup>۴</sup> نیز نظارت را چنین تعریف کرده است: «نظارت، تلاشی است منظم که با توجه به هدف‌های از پیش تعیین‌شده، استانداردهای عملکرد را مشخص می‌کند، عملکرد واقعی را با معیارهای معین مقایسه می‌کند، انحرافات و درجه اهمیت آن‌ها را تعیین و اقدامات اصلاحی را در صورت لزوم معمول می‌دارد (یا پیشنهاد می‌کند)». تعریف ریچارد آلدف بیش از تعاریف دیگر بر سیستم و ساختار بازرسی‌های مجموعه مورد مطالعه در این پژوهش منطبق می‌باشد زیرا علاوه بر انجام نظارت و بازرسی و کشف انحرافات بر انجام اقدامات اصلاحی توجه داشته است.

## برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) فرایندی است برای تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن در راستای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های

1- J.A.Stoner

2- Norbert Wiener

3- Harold koontz

4- Richard Alldef

درونی و بیرونی. این مدل از برنامه‌ریزی می‌تواند کلیه منابع مالی و انسانی در اختیار قدرت را در ذیل چند هدف مشخص متمرکز نموده و از طریق راهبردها (استراتژی) مسیر و برنامه‌های دستیابی به اهداف را ترسیم نماید.

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به‌موجب آن، این نکته که یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند، و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد (Olsen & Eadie, 1982). برنامه‌ریزی استراتژیک در بهترین شکل خود نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بسیار وسیع، جست‌وجوی گزینه‌های مختلف، و تأکید بر تأثیرات آینده تصمیماتی که امروز اتخاذ می‌شوند، خواهد بود. برنامه‌های راهبردی رسیدن از وضعیت موجود (مأموریت سازمان) به وضعیت مطلوب را که به‌سند چشم‌انداز سازمان اشاره دارد، تشریح می‌کنند (West et al., 1994) و به‌واسطه‌ی شناخت بهتری که از محیط به‌دست می‌دهند، سازمان را در بهبود عملکرد یاری می‌کنند (Kraus et al., 2006).

دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرایندهای آن سازمان آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد (هانگر و ولین، ۱۳۸۱). این ارتباط و منسجم شدن این عناصر از تغییر مدل برنامه‌ریزی راهبردی محقق خواهد شد.

برنامه‌ریزی راهبردی از یک‌سو توجه خود را به مأموریت‌های سازمانی و ارزش‌های بنیادی و مدیران ارشد اجرایی و ذی‌نفعان استراتژیک معطوف نموده و ازسویی دیگر، باید به تحولات محیطی و نقاط کلیدی و بحرانی محیط درونی و بیرونی و تجزیه‌وتحلیل و ارزیابی آن‌ها پردازد (مبینی، ۱۳۹۰). به‌طور کلی منطق مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی دارای سه گام اصلی می‌باشد که شامل تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد است (هدایتی، ۱۳۹۴) که منطبق بر چرخه‌ی بهبود مستمر کیفیت دایمینگ PDCA نیز می‌باشد.

### شاخص اثربخشی و کارایی فرایندهای بازرسی

با ارائه شاخص‌های مناسب، مدلی برای ارزیابی میزان تحقق راهبردهای تعیین شده در عمل فراهم آمده است. به عقیده کاپلان و نورتن، «مادامی که نتوان چیزی را سنجید نمی‌توان آن را مدیریت کرد». بر این اساس، سنجش راهبردها مقدمه‌ای برای مدیریت آن‌ها و ارتقای یادگیری استراتژیک سازمان قلمداد شده است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲) همچنین رایبیز (۱۹۹۸) اثربخشی را دستیابی به اهداف می‌داند، در توضیح این تعریف می‌توان نتیجه گرفت که اگر راهبردهایی که در راستای آن اقدامات اساسی و برنامه‌های عملیاتی پیش‌بینی شده در مدل برنامه‌ریزی راهبردی دارای اثربخشی و کارایی مناسب باشد، اهداف تعیین شده در مدل محقق می‌گردد. این مفهوم قائم به رویکرد شناخت و بررسی اثربخشی مدل براساس تحقق اهداف می‌باشد.

اگرچه تعریف و تعیین تفاوت‌های بین مفاهیم اثربخشی و کارایی دشوار و حتی به عقیده عددهای غیرممکن است، اما در اینجا برخی از تعاریف ارائه شده در تبیین مفاهیم اثربخشی و کارایی ارائه

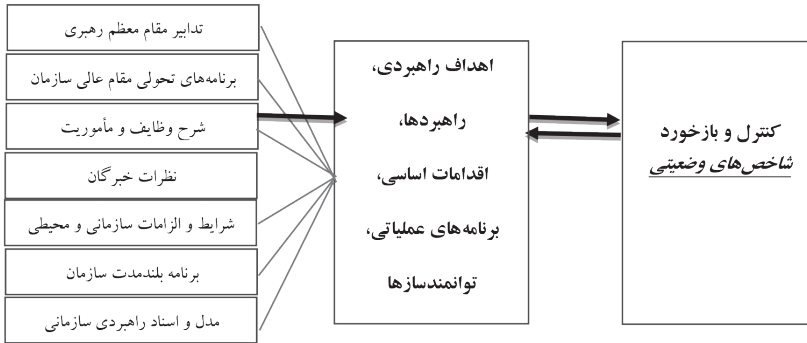
می‌گردد. کارایی در حقیقت به رابطه بین درونداد و برونداد اشاره دارد و به دنبال به حداقل رساندن منابع مصرف شده و هزینه‌هاست. (Robbin, 2005) و اثربخشی یعنی میزان دستیابی به هدف‌های تعیین شده و کارایی حداقل استفاده از منابع (مواد، پول، نیروی انسانی) برای تولید برونداد مطلوب می‌باشد (Daft, 2006).

### مدل مفهومی و روش تحقیق

تمام مطالعات تحقیقی بر یک چارچوب مخصوص استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. هر پژوهش میدانی و پیمایشی نیازمند نقشه ذهنی و مدل مفهومی است که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آن‌ها ترسیم شده باشد. بر همین اساس در ادامه مدل تحلیلی فرضیات و عوامل سازمانی و تأثیر آن‌ها بر ایجاد یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه نظارت، با توجه به ادبیات تحقیق و نظریات مطرح شده ارائه می‌گردد.

به‌طور کلی تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شده از سوی اندیشمندان دارای چهار گام اصلی تحلیل محیطی، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل و بازخورد می‌باشد. این مراحل در بیشتر مدل‌ها ارائه و باندکی تفاوت تبیین و تفسیر شده است. مدل اندروز با نظر خبرگان به عنوان مدل بنیادین انتخاب گردید. اندروز با تلفیق مفاهیم استراتژی از دیدگاه چندلر و دراگر، استراتژی را این گونه توصیف می‌کند: الگویی از عمده‌ترین هدف‌های عینی، منظورها یا هدف‌های کلان، که به گونه‌ای ارائه شده تا بیانگر آن باشد که شرکت در چه کسب و کاری است، نوع کسب و کار چیست و چه باید باشد. الگوی اندروز در سال ۱۹۸۰ مطرح شد، استراتژی صنفی یک مؤسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌سازی که بر اساس آن هدف‌های عمده، هدف‌های جزئی و مقاصد سازمان را معین و مشخص می‌شود.

با استفاده از قواعد مدل اندروز و با لحاظ نمودن برخی تغییرات ساختار که برای فضا و محیط هر سازمانی منحصر به فرد می‌باشد الگویی برای ارائه و پایش مدل برنامه‌ریزی راهبردی بازرسی طرح گردید. ۴ مرحله اصلی این مدل آن را بسیار مشابه و در تفاهم با مدل بهبود مستمر دایمینگ PDCA قرار داده است. در تعریف مختصر در مدل مفهومی پژوهش می‌توان بیان نمود ابتدا با بررسی شرایط محیطی، الزامات سازمانی، گزارش‌ها و مستندات فرایندی، شرح مأموریت، نظر خبرگان، دستورالعمل‌ها و ابلاغیه‌های قانونی حوزه‌های نظارتی و ... اقدام به ارائه اهداف راهبردی، راهبردها، اقدامات اساسی و برنامه‌های عملیاتی گردید و سپس برای پیاده‌سازی این بخش‌ها، مدل برنامه‌ریزی راهبردی بازرسی سازمان ارائه گردید. مرحله کنترل و بازخورد نیز با کمک منابع تعیین مدل که در قبل بیان گردید شاخص‌های وضعیتی هر هدف راهبردی تعیین می‌گردد که کنترل و بررسی وضعیت و شرایط حال آن‌ها نشان‌دهنده میزان توفیق مدل راهبردی و فرایندهای کاری بازرسی در تحقق اهداف راهبردی از پیش تعیین شده می‌باشد.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ماهیت کاربردی این مطالعه، پس از بررسی مبانی سازمانی و ساختار که عمدتاً حاصل از شرایط و اسناد منحصر به سازمان مورد بررسی و حوزه بازرسی در این سازمان می‌باشد نسبت به بررسی مدل‌ها و مبانی نظری مختلف در حوزه نظارت و کنترل پرداخته شد و مقالات و منابع مرتبط در این موضوع با استفاده از ظرفیت علمی ایجاد شده در مرکز مطالعات و پژوهش‌های سازمان بازرسی کل کشور استفاده گردید. در اینجا این نکته قابل ذکر است همان‌طور که سازمان بازرسی کل کشور اصلی‌ترین مرکز نظارتی کشور می‌باشد وجود مرکز مطالعات این سازمان برای مطالعات تخصصی حوزه نظارت و بازرسی کشور مفید بوده و عمده مطالعات و طرح‌های پژوهشی موجود در کشور حاصل تلاش‌های انجام شده در این مرکز می‌باشد.

به‌طور مختصر می‌توان شیوه پژوهش در این مطالعه را مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه ساختار نیافته با خبرگان سازمانی حوزه نظارت و بازرسی) معرفی کرد.

### پیشینه کاوی پژوهش

در این مطالعه منابع داخلی که در حوزه نظارت و بازرسی و نحوه اعمال برنامه‌ریزی راهبردی مورد بررسی قرار گرفت، یکی از محدودیت‌های این مطالعه ناچیز بودن مطالعات حوزه برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد نظارتی می‌باشد. اغلب مطالعات حوزه برنامه‌ریزی راهبردی به حوزه کسب و کار و بازاریابی پرداخته است. همچنین مطالعه‌ای که صراحتاً در خصوص ساختار و سازمان بازرسی در یک نهاد حکومتی و نحوه بهبود برنامه‌ریزی و اعمال نگاه راهبردی در چنین مجموعه‌هایی باشد در بین مقالات چاپ شده داخلی و پژوهش‌های انجام شده، یافت نگردید. در جدول زیر تعدادی از مقالات که به لحاظ مفاهیم و حوزه مورد مطالعه با پژوهش حاضر دارای قرابت می‌باشند ذکر شده است. (این مقالات عمدتاً از فصلنامه دانش ارزیابی سازمان بازرسی کل کشور و مقالات ارائه شده

در همایش‌های فصلی این سازمان در مقوله بازرسی و نظارت برگرفته شده است). شایان ذکر است این مقالات با وجود نزدیکی در مفهوم و حوزه مطالعه با این پژوهش دارای تفاوت‌های ماهوی فراوان در هدف پژوهش می‌باشند.

### جدول (۱) پیشینه کاوی پژوهش

عنوان تحقیق	محقق (سال)	نتایج
تدوین استراتژی‌های اخلاق حرفه‌ای در ارتقای سلامت اداری کشور با استفاده از عوامل استراتژیک	مصطفی ملایی راشد، ۱۳۹۰	تبعات ناشی از ضعف اخلاق حرفه‌ای در بازرسی، در سلامت نظام اداری کشور لزوم تدوین استراتژی در این بخش توجه ویژه‌ای را می‌طلبد.
بهبودسازی سیستم کنترل داخلی در دستگاه‌های اجرایی	فاطمه رضازاده، ۱۳۹۰	بهبود در سیستم کنترل‌های داخلی و ذکر اهم عوامل و علل بنیادی آن از مهم‌ترین وظایف هر سازمانی است. تقویت کارایی و اثربخشی سازمان‌ها، نهاد، شرکت‌ها و وزارتخانه‌های دولتی از طریق بهبود کنترل‌های داخلی، کاهش تقلب، کاهش فساد اداری و مالی و افزایش سلامت اداری این نهادها را به دنبال دارد.
ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی	دکتر سید مهدی الوانی، ۱۳۸۰	نظارت و سازمان‌های نظارتی همواره حائز اهمیت و مورد توجه خاص سایرین بوده است و از سوی دیگر تغییر و تحولات در محیط سازمان‌ها آن‌ها را به تغییر و تحول فراخوانده و برای کارایی و اثربخش شدن بیش‌ازپیش نظام کارآمد نظارتی ویژگی‌هایی را ایجاب می‌نماید.
تبیین ویژگی‌های نظام بازرسی اثربخش	دکتر غلام علی طبرسا، ۱۳۸۰	اثربخشی و کارآمدی نظام بازرسی مستلزم توسعه و تکامل از حیث ورودی و افزایش خروجی‌ها و بازخورد است.
بررسی روش‌های افزایش کارایی نظارت و بازرسی در کشور همسراه با پیشنهاداتی برای اصلاح ساختار اداری	دکتر علی نقی فرج بخش، ۱۳۰۸	با بازرسی علمی، رفع مشکلات مدیریتی و ارائه راهکارهای مناسب می‌توان موجب گردش بهتر کار و افزایش کارایی بازرسی شد.
نظام نظارت کارآمد فراگیر در سازمان‌های نوین	محسن قدمی، ۱۳۸۵	ضمن تجزیه و تحلیل انواع نظارت، وظایف مدیران را در نظام نظارت کارآمد در سازمان‌های موفق امروزی به‌ویژه ایجاد تعامل و پیوستگی در سازمان‌های رسمی و غیررسمی برای رسیدن به اثربخشی و موفقیت سازمانی شرح می‌دهد.
نظام نظارت و ارزشیابی مؤثر، ویژگی‌ها و الزامات	رضا شفیع زاده، ۱۳۸۵	مقدم‌ترین فعالیت یک سیستم نظارت نیز تعیین اهداف می‌باشد. بنابراین باید در ابتدا به تعیین اهداف اصلی و فرعی پرداخته شود و حیطه نفوذ هر یک از فعالیت‌های نظارتی در هر دستگاه مشخص گردد.
موانع و محدودیت‌های اعمال نظارت کارآمد	جواد عبداللهی، ۱۳۸۵	بهبود ساختار اداری و اصلاح نظام‌های قضایی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و ... در گرو تقویت نظارت است که با استفاده از نظارت‌های عمومی و ارتقای آگاهی‌ها موجب اصلاح قوانین، شیوه‌ها و رفتار کارگزاران دستگاه‌های اداری خواهد شد.
بررسی ویژگی‌های نظارت کارآمد و الزامات تحقق آن از منظر مدیران دستگاه‌های اجرایی استان‌های مازندران و گلستان	---	تعیین استانداردها و معیارهای سنجش عملکرد دستگاه‌ها و تخصصی کردن بازرسی‌ها برای دستیابی به یک بازرسی مطلوب به‌عنوان بهترین راهکار معرفی شده است.

### یافته‌های پژوهش

پس از بررسی مبانی نظری و سازمانی و اخذ نظر خبرگان حوزه نظارت و بازرسی، مدل راهبردی بازرسی مشتمل بر پنج بخش اصلی ارائه گردید. بخش‌های اصلی این مدل شامل اهداف راهبردی، راهبردها، فرایندهای اصلی، اقدامات اساسی و برنامه‌های عملیاتی که در ذیل هدف غایی مدل

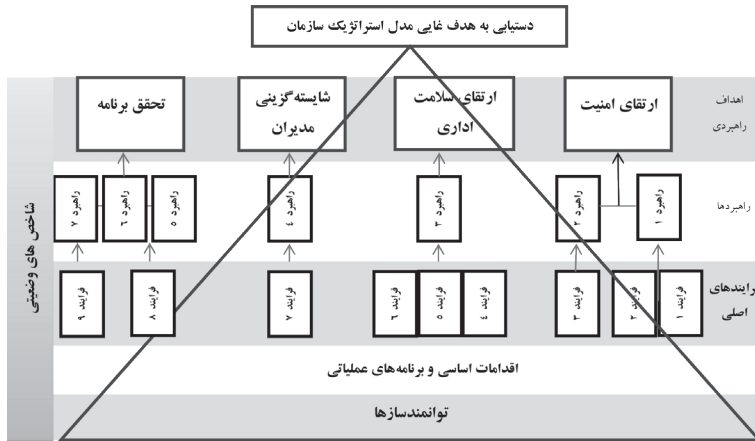
برنامه‌ریزی راهبردی سازمان می‌باشد، ترسیم و بخش‌های مختلف آن مشخص گردید. این مدل به‌غیر از پنج بخش اصلی دارای دو بخش فرعی توانمندسازها و شاخص‌های وضعیتی نیز می‌باشد که توانمندسازها در کیفیت انجام راهبردها با توسعه و ارتقای توانایی نیروی انسانی شاغل در بازرسی مؤثرند و شاخص‌های وضعیتی در پایش نتایج حاصل از عملکردها و بازنگری در برنامه‌های عملیاتی و اقدامات اساسی بازرسی‌ها کاربرد دارند. مدل راهبردی ارائه‌شده در سازمان مورد مطالعه شامل ۴ هدف راهبردی، ۷ راهبرد، ۹ فرایند اصلی، ۲۳ اقدام اساسی، ۷۶ برنامه عملیاتی و ۳۹ شاخص وضعیتی می‌باشد که در ادامه بخش‌های مختلف مدل به تفسیر توضیح داده خواهد شد.

### جدول ۲) مدل راهبردی بازرسی یک سازمان نمونه<sup>۱</sup>

اهداف راهبردی	راهبردها	فرایندهای اصلی
ارتقای امنیت (حوزه تأمین)	۱- تأمین و حفاظت از اماکن، محصولات و نیروی انسانی با شناسایی و مقابله با تهدیدها و نقاط آسیب‌پذیر ۲- آمادگی در برابر بحران‌های احتمالی صنعتی و طبیعی	۱- اقدامات تأمینی و حفاظتی ۲- نظارت‌های تأمینی و حفاظتی ۳- مدیریت کنترل بحران
ارتقای سلامت اداری	صیانت از محیط قانونی و برخورد با متعدیان به ضوابط و مقررات	۱- رسیدگی به جرایم، اقامه و پیگیری دعاوی در مراجع قضایی ۲- پیگیری و پایش تخلفات ۳- رسیدگی به شکایات کارکنان و شبکه همکاران
شایسته‌گزینی مدیران	۱- شناسایی و انتصاب مدیران متخصص، مدبر و متعهد در سطوح عالی مدیریت	ارزشیابی، همتیابی و انتصابات مدیران ارشد
تحقق برنامه‌های سازمانی (حسن جریان امور)	۱- نظارت بر حسن تحقق اهداف راهبردی سازمان ۲- پایش محیطی با کسب اخبار و اطلاعات پیرامونی و سازمانی ۳- توسعه نظارت همگانی	۱- بازرسی سیستماتیک و نظارت مستمر بر برنامه‌ها، فرایندها، دستورالعمل‌ها، ابلاغیه‌ها و ... ۲- اخبار و افکارسنجی

یکی از مزایای برنامه‌ریزی راهبردی، هادی بودن آن است. این نوع برنامه‌ریزی، جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص ساخته و به‌عنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند. در تعیین اهداف راهبردی تلاش شده است، ضمن لحاظ کردن ویژگی‌های اهداف استراتژیک مناسب از قبیل چالشی بودن، ارتباط به همه کارکنان، همخوانی با رسالت و دورنمای سازمانی، سادگی در بیان تناسب این اهداف با شرح وظایف و مأموریت سازمانی حوزه نظارت لحاظ گردد.

۱- به‌دلیل الزام سازمان مورد مطالعه، از ذکر نام سازمان خودداری می‌شود.



شکل ۲) مدل راهبردی بازرسی

### اهداف راهبردی

متناسب با مأموریت و شرح وظایف و رسالت ذاتی بازرسی‌ها در سازمان و با عنایت به نقشی که این مجموعه در تحقق آرمان‌ها و اهداف سازمان ایفا می‌نماید، ۴ هدف راهبردی ترسیم و تعیین گردید. یکی از ویژگی‌های مدل‌های راهبردی تمرکز کلیه فعالیت‌ها، منابع و اقدامات مجموعه در راستای دستیابی به اهداف مشخص می‌باشد. با وجود این که اهداف بلندمدت هستند ولیکن ضرورت راهبرد و استراتژی، تحلیل محیطی می‌باشد و زمانی که محیط هم‌راستا و خواهان اهداف مدل راهبردی نباشد باید متناسب با فضای جدید اهداف نیز تغییر نمایند.

هدف ارتقای امنیت در مدل راهبردی بازرسی متمرکز بر وظیفه بخشهای بازرسی در سازمانها، در اجرا و نظارت مأموریت‌های امنیتی مدیریت عالی سازمان می‌باشد و هدف تحقق برنامه در راستای مطالبات سازمانی در خصوص جاری‌سازی بازرسی سیستماتیک و حضور بازرسی‌ها در بطن فعالیت‌ها و اقدامات سازمان تعیین و در مدل لحاظ شده است. که عمده برنامه پیش‌بینی شده در تحقق این هدف در فرایند اصلی دفاتر عملیات بازرسی دیده شده است.

هدف دیگر ارتقای سلامت اداری است که مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات حوزه قضایی سازمان در بخش رسیدگی و پیشگیری از تخلفات و جرایم کارکنان و رسیدگی به شکایات مردمی و شبکه همکاران را پوشش می‌دهد و هدف شایسته‌گزینی نیز قائم به ارزشیابی سالیانه و انتصاب مدیران ارشد سازمان و نظارت بر برنامه و عملکرد سطوح عالی مدیریتی سازمان بوده و با اجرای برنامه‌ها و اقدامات اساسی پیش‌بینی شده در این مدل نسبت به تحقق هدف شایسته‌گزینی تعیین شده در این مدل اقدام می‌گردد.

## راهبردها

راهبرد معادلی است که برای واژه استراتژی (strategy) انتخاب شده است. استراتژی از عرصه‌های نظامی به حیطه‌های غیرنظامی آمده است و معمولاً معادلی که برای مفهوم آن به کار می‌برند، واژه ترکیبی «خط‌مشی» بود. استراتژی کمتر به صورت واژه مستقل به کار رفته است و بیشتر به صورت صفت یا مضاف وابسته به یک واژه دیگر به کار برده شده است، مانند اهداف استراتژیک، برنامه استراتژیک، مدیریت استراتژیک و غیره (جهانگیری، ۱۳۹۰). مسیر و تحقق اهداف راهبردی مدل از طریق راهبردهای مشخص تعیین شده است.

## فرایندهای اصلی، اقدامات اساسی و برنامه‌های عملیاتی

مجموعه وظایف بازرسی‌های سازمان از طریق فرایندهای مشخص کاری اجرا می‌گردد، در مدل راهبردی سازمان تحقق هر هدف و انجام هر راهبرد مرتبط به یک یا چند فرایند کاری می‌باشد. فرایند انجام کار به یک سری عملیات و اعمالی که برای انجام تمام یا قسمتی از یک نظام به عمل می‌آید اطلاق می‌شود و عبارت است از تعدادی روش وابسته به یکدیگر که با اجرای روش‌های مزبور، قسمتی از اهداف سازمان تأمین می‌شود. سیستم‌ها و فرایندهای انجام هر کار مجموعه‌ای از شیوه‌ها و روش‌های مورد عمل سازمان است که نقش مؤثر و مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت آن سازمان دارد (Rose, 2002).

همان‌طور که بیان گردید این مدل در ترجمه چشم‌انداز و سیاست‌های سازمانی و تدابیر ابلاغی، اقدامات اساسی و برنامه‌های عملیاتی پیشنهاد و تعیین نموده است. این برنامه‌ها هم‌راستا با وظایف ذاتی بازرسی در ذیل راهبردها و در راستای تحقق اهداف اجرا و از طریق شاخص‌های وضعیتی کیفیت و درستی انتخاب آن‌ها به عنوان برنامه‌های عملیاتی پایش می‌گردد.

## توانمندسازها

ارتقای شأن و جایگاه بازرسی در منظر بخش‌های دیگر سازمان و ورود بازرسی‌ها در بطن فعالیت‌ها و امور اساسی حوزه‌های مأموریتی سازمان شامل تولید، تحقیقات و کیفیت ایجاب می‌نماید تا در تحقق وظایف برنامه‌های توانمندساز پیش‌بینی و اجرا گردد. عمده برنامه‌های توانمندسازی بازرسی سازمان در بخش آموزش مبانی نظارت و بازرسی، مفاهیم اولیه حوزه‌های نظارتی شامل فرایندهای کاری سازمان در بخش‌های بازرگانی، مالی، کیفیت و تحقیقات و همچنین برنامه‌های آگاه‌سازی و آموزش قوانین و مقررات سازمانی و نیروهای مسلح به گروه‌های هدف می‌باشد. دیگر اقداماتی که در راستای برنامه‌های توانمندساز بازرسی‌ها اجرا گردید شامل تغییر ساختار و مشاغل بازرسی‌ها در چارت سازمانی، جلسات مستمر هم‌اندیشی مدیران بازرسی رده‌ها در حوزه تخصصی کاری، انتصاب افراد شایسته و خبره دارای نگاه سیستمی و تجربه در حوزه مختلف کاری در پست‌های مدیریتی بازرسی می‌باشد.

توانمندسازی مفهوم جدید است که در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت و روان‌شناسی سازمانی را به خود جلب کرد و تأثیر زیادی در بهبود عملکرد و کارایی سازمان‌ها به دنبال داشت. واژه توانمندسازی<sup>۱</sup> از فعل Empower به معنی دادن قدرت یا اختیار به شخصی برای انجام عملی گرفته شده است. به لحاظ مفهومی تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه شده است. گرو (۱۹۷۱) به تعریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. 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 (نیازی و نصرآبادی، ۱۳۸۸) توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آن‌ها را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کرده و تحت کنترل خود درآورند (Cartwright, 2006). باون و لاولر (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به شرح زیر توصیف می‌کنند:

- کارکنان توانمند به نیازها پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- افراد توانا به کارکنان ناراضی پاسخ سریع و به موقع می‌دهند.
- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
- کارکنان توانا می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خلاقانه باشند.

توانمندسازی فرایند پیوسته‌ای است که براساس آن افراد یک جامعه از نوعی خود اعتمادی 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 دست یابند (فرخی، ۱۳۷۶).

توجه به احیا و آموزش ارزش‌های اخلاقی و انضباطی، تبلیغات در زمینه‌ی پیشگیری و ارتقای سطح فرهنگ و آموزش عمومی، ایجاد حساسیت در جامعه نسبت به ترویج معیارهای اخلاقی، آموزش و ترویج ارزش‌های دینی و اخلاقی برای کارکنان و کارگزاران و به کارگیری خط‌مشی‌های بازدارنده از طریق پرورش نیروهای متعهد، مهم‌ترین و اصلی‌ترین برنامه پیش‌بینی شده در مدل راهبردی در توانمندسازی منابع انسانی شاغل در بازرسی‌ها می‌باشد. این آموزش‌ها و همچنین دیگر اقدامات مدل راهبردی در حوزه‌ی توانمندسازی موجب تقویت انگیزه افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس شایستگی و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در بازرسی‌ها می‌گردد. همچنین آموزش فرایندهای حوزه‌های نظارتی که عمده فرایندهای کاری سازمان در بخش‌های مختلف مانند کیفیت، تحقیقات، بازرگانی، مالی و ... را شامل می‌گردد باعث بهبود زیربنای علمی بازرسی‌ها و غنای کارشناسی و گزارش‌های بازرسی شده است.

### شاخص‌های اثربخشی و کارایی فرایندهای بازرسی

همان‌گونه که بازرسی بر فرایندهای مختلف سازمان نظارت و کنترل دارد باید بر فرایندهای جاری خود نیز کنترل و پایش داشته باشد. برای اطمینان از درستی انتخاب اهداف و راهبردهای تعیین شده و نحوه‌ی عملکرد براساس برنامه‌ها و اقدامات اساسی پیش‌بینی شده در مدل راهبردی بازرسی، ضمن پایش عملکرد برنامه‌ها نسبت به بررسی دستیابی به اهداف از طریق شاخص‌های وضعیت اقدام می‌نماید. برای تعیین میزان اثربخشی و کارایی فرایندهای کاری و جاری در بازرسی‌ها، مدل راهبردی یک روند ارزیابی، کنترل و بازخورد دارد که با استفاده از یک روش علمی و فنی، خروجی‌های سیستم را با نتایج مورد انتظار مورد مقایسه قرار داده و در صورت انحراف، علت را در ورودی‌های سیستم یا فرآیند تغییر شکل آن جستجو می‌کند و نسبت به اصلاح و بهبود آن اقدام می‌نماید.

انجام برنامه‌ریزی ماهیتاً افزایش اثربخشی و کارایی فرایند را به همراه دارد. لذا ایجاد برنامه براساس اهدافی مشخص و تعیین راهبرد و برنامه‌های دستیابی به آن ضمن افزایش اثربخشی و کارایی، افزایش بهره‌وری منابع را نیز در بر خواهد داشت. ضمن این که کارایی و اثربخشی فعالیت و اقدام‌های مرتبط با نظام بازرسی، مستلزم این است که فرایند بازرسی را در سازمان به صورت یک نظام تلقی نماییم، این تلقی پیام‌های زیر را به مخاطب منتقل می‌نماید: (طبرسا، ۱۳۸۰)

- نظام بازرسی در هر سازمان دارای عناصر، اجزا و مؤلفه‌هایی مانند نیروی انسانی، قوانین و مقررات، منابع و ... است.

- عناصر نظام بازرسی با یکدیگر در تعامل بوده و برهم تأثیر متقابل دارند.

- نظام بازرسی با محیط در تعامل است.

- جهت‌گیری و شناخت کلیت سازمان مورد بازرسی همواره باید مدنظر باشد.

- جهت‌گیری و اهداف بازرسی باید شفاف گردد.

- نظام بازرسی در یک سطح، سیستم اصلی و در سطح دیگر سیستم فرعی تلقی می‌شود.

استخراج شاخص‌ها از نظام اهداف و راهبردها و همچنین عینی، منطقی و موردپذیرش بودن آن‌ها از زمینه‌های اصلی برای افزایش کیفیت نظام بازرسی است. نظام بازرسی در صورتی مؤثر و کارساز واقع خواهد شد که نخست ویژگی‌ها و خصوصیات لازم برای هر مؤلفه وجود داشته باشد و سپس مؤلفه‌ها و یا عناصر نظام بازرسی از تعامل منطقی برخوردار باشند (طبرسا، ۱۳۸۰).

### منابع

- ابراهیمی، سید نصرالله، بازرسی هدف‌دار و نظارت کارآمد، سومین همایش نظارت و بازرسی،

تهران، مرکز پژوهش و آموزش سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۵

- اسداللهی، غلامرضا، بررسی ویژگی‌های نظارت کارآمد و الزامات تحقیق آن، سومین همایش

نظارت و بازرسی، تهران، مرکز پژوهش و آموزش سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۵

- اعرابی، سیدمحمد، دیدگاه تفسیری در کنترل استراتژیک، فصلنامه دانش ارزیابی، سال اول، شماره دوم، ۱۳۸۸
- امیری، علی‌نقی، طراحی مدلی برای بررسی نظارت اثربخش در سازمان، سومین همایش نظارت و بازرسی، تهران، مرکز پژوهش و آموزش سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۵
- بیکزاده، ناصر، رهبری سازمان و توانمندسازی منابع انسانی در مدل راهبردی مدیریت دانش، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۸۵
- دهکردی، علی، درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، فصلنامه راهبرد، سال دوم، شماره ششم
- رضازاده، فاطمه، بهینه‌سازی سیستم کنترل داخلی در دستگاه‌های اجرایی، همایش ارتقای سلامت، سیستان و بلوچستان، اداره کل بازرسی، ۱۳۹۰
- شفیع‌زاده، رضا، نظام نظارت و ارزیابی مؤثر ویژگی‌ها و الزامات، سومین همایش نظارت و بازرسی، تهران، مرکز پژوهش و آموزش سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۵
- صفرخانی، حسن، نظارت نوین و نقش سازمان بازرسی کل کشور در تحقق آن، فصلنامه دانش ارزیابی، سال اول، شماره اول، ۱۳۸۸
- طبرسا، غلامعلی، تبیین ویژگی‌های نظام بازرسی اثربخش، دومین همایش علمی پژوهشی نظارت و بازرسی، تهران، سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۰
- عاصمی‌پور، جواد، استانداردهای فرایند بازرسی و تهیه گزارش‌ها، دومین همایش علمی پژوهشی نظارت و بازرسی، تهران، سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۰
- فرح‌بخش، علی‌نقی، بررسی روش‌های افزایش کارایی نظارت و بازرسی، دومین همایش علمی پژوهشی نظارت و بازرسی، تهران، سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۰
- قدمی، محسن، نظارت کارآمد و فراگیر در سازمان‌های نوین، سومین همایش نظارت و بازرسی، تهران، مرکز پژوهش و آموزش سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۵
- کمالی، یحیی، بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور، فصلنامه دانش ارزیابی، سال پنجم، شماره شانزدهم، ۱۳۹۲
- محمودآبادی، سیدرسول، نظام نظارت و بازرسی و کنترل از دیدگاه حضرت علی (ع)، همایش ارتقای سلامت، سیستان و بلوچستان، اداره کل بازرسی، ۱۳۹۰
- ملائی راشد، مصطفی، تدوین استراتژی‌های اخلاق حرفه‌ای در ارتقای سلامت نظام اداری کشور با استفاده از عوامل استراتژیک (Swot) و تشکیل ماتریس (QSPM)، همایش ارتقای سلامت، سیستان و بلوچستان، اداره کل بازرسی، ۱۳۹۰
- مولودیان، هادی، اجرا و ارزیابی راهبردها در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل (BSC)، فصلنامه دانش ارزیابی، سال سوم، شماره نهم، ۱۳۹۰

- مهر علی زاده، تدوین چشم‌انداز در برنامه‌ریزی راهبردی، انجمن آموزش عالی ایران، دانشگاه شهید چمران اهواز
- مهرگان، محمدرضا، مدل راهبردی ارزیابی مؤسسات آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی، شماره ۵۲، ۱۳۸۸
- وارثی، مقدمه‌ای بر مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیران ایران، ۱۳۸۲
- الوانی، سیدمهدی، ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی، دومین همایش علمی پژوهشی نظارت و بازرسی، تهران، سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۰
- ورزشکار، احمد، مدیریت استراتژیک، دانشگاه حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۹۰
- هدایتی، سیدهاشم، برنامه‌ریزی استراتژیک پیشرفته، دانشگاه صنایع و معادن ایران، ۱۳۹۴
- یزدانپناه، احمدعلی، گونه‌شناسی مدل‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۹۵
- Tohidi, Hamid, Strategic planning in Iranian educational organizations, Procedia social and behavioral sciences, 2010