

نقش مدیریت بهینه منابع انسانی دستگاه‌های نظارتی در مبارزه مؤثر با فساد

دکتر غلامحسین بلندیان*

مدیریت منابع انسانی در موفقیت یک سازمان مانند سازمان بازرسی در انجام وظایف و مسئولیت‌هایش، از نقش و اهمیت بسزایی برخوردار است. منابع انسانی در هر سازمانی دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است و شناسایی و مدیریت دقیق آن از اساسی‌ترین مسائل برنامه‌ریزی و مدیریت منابع سازمانی است که سازمان بازرسی کل کشور نیز مانند هر سازمان دیگری باید به این مهم پردازد. روشن است که افزایش توانمندی مدیریت منابع سازمان، نقش حیاتی در افزایش کارایی سازمان و موفقیت بیشتر آن در مبارزه با فساد خواهد داشت، لذا کنکاش در این زمینه اهمیت بسزایی خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: سازمان بازرسی؛ سیاست‌گذاری سازمان؛ مدیریت منابع؛ قدرت سازمانی

* معاون برنامه‌ریزی و مدیریت منابع سازمان بازرسی کل کشور و استاد دانشگاه علامه طباطبایی؛

مقدمه

سازمان پدیده‌ای است اجتماعی که به شکل آگاهانه، هماهنگ شده و مرزهای نسبتاً مشخصی دارد که برای تحقق مجموعه‌ای از اهداف، براساس مبانی دائمی و ثابت فعالیت می‌کند از این رو یک سازمان کارآمد دارای مشخصه‌های زیر است:

- پدیده‌ای اجتماعی است. از افراد و گروه‌هایی تشکیل شده که با یکدیگر در تعامل هستند.

- آگاهانه هماهنگ شده است. یعنی پدیده‌ای که حالت تصادفی ندارد. الگوهای تعاملی که افراد درون سازمان از آن پیروی می‌کنند، تصادفی به وجود نیامده‌اند.

- هماهنگی دارد. چون پدیده‌هایی اجتماعی هستند باید الگوهای آن منسجم و هماهنگ باشد. هرچه ابهامات به حداقل برسد، میزان اطمینان بالا برود.

- مرزهای مشخص دارد. حدود مرز یک سازمان باید روشن باشد و اعضا از غیراعضا باز شناخته شوند. هرچند مرزها تغییر می‌کنند اما این مرزها از طریق سازوکارهای رسمی و قانونی به وجود می‌آیند.

- برای انجام و تحقق اموری خاص به وجود آمده که هدف می‌نامند. از آنجا که دستیابی به این اهداف چیزهایی نیستند که به وسیله یک فرد به تنهایی امکان‌پذیر باشد و یا اینکه به دست آوردن آنها از طریق سازمان راحت‌تر است لذا سازمان به وجود می‌آید.

پروفسور هربرت سایمون در بحث هویت سازمانی، آن را ساختاری می‌داند که از روابط متقابل افراد تشکیل شده است. سازمان اعضای خود را آموزش می‌دهد، اصولی را به آنان آموخته و تلقین می‌کند و آنها را وامی‌دارد تا نسبت به خواسته‌ها و نیازهایی که در پست و مقام آنها وجود دارد واکنش‌های مشخصی از خود نشان دهند. این واکنش‌ها به صورت امری عادی و تکراری درمی‌آیند که فرد برای انجام آنها کمتر به ذهن خود مراجعه می‌کند. در برخی از شرایط حتی عواطف و احساسات انسانی هم می‌توانند پایگاه سازمانی داشته باشند (هال، ۱۳۷۶: ۵۶).

روشن است که دستیابی به اهداف تعریف شده، از راه تعامل میان اعضای سازمان در قالب نقش‌ها و قواعد ممکن می‌شود که این سازوکار را ساختار می‌نامند. ساختار سازمانی کارویژه معین کند که وظایف چگونه باید اختصاص داده شوند. سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز از عناصر محوری و اساسی ساختار هستند:

● **پیچیدگی:** حدود تفکیک وظایف درون‌سازمانی؛ که به میزان تخصص، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله‌مراتب بستگی دارد.

● **رسمیت:** میزان اتکای یک سازمان به قوانین، مقررات و رویه‌هایی است که رفتار کارکنان سازمان را جهت می‌دهد. رسمیت بسته به هدف و ماهیت سازمان متفاوت و ممکن است از سازمان خیلی رسمی مانند ارتش تا سازمانی غیررسمی متغیر باشد.

● **تمرکز:** تمرکز یعنی میزان اختیارات در تصمیم‌گیری‌ها. ممکن است در سازمانی به دلیل ماهیت کارشناسی و فنی بودن آن بسیاری از تصمیمات به سطوح پایین واگذار شود. یعنی نوعی تمرکززدایی در تصمیم‌گیری وجود داشته باشد. در برخی سازمان‌ها نیز ممکن است به دلیل ماهیت نظامی - امنیتی یا ترجیح رؤسای سازمان، تصمیمات که می‌تواند شامل سیاست‌های کلی سازمان باشد، در دایره بسته و محدودی از افراد اتخاذ شود.

محور برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی در درون یک سازمان بررسی و شناسایی رفتار سازمانی است. در رفتار سازمانی سطح تحلیل افراد و گروه‌ها کوچک است. یعنی مطالعه رفتار فردی (یادگیری، انگیزش و شخصیت) و رفتار گروهی (نقش‌ها، موقعیت افراد، رهبری، ارتباطات و منازعات) محور اساسی در مدیریت منابع انسانی است. بنابراین سازمان بازرسی به دلایل زیر یک سازمان ویژه است:

۱. تولیدکننده قدرت است،

۲. موجب انسجام جامعه می‌شود،

۳. به دنبال بقای جامعه است،

۴. منابع عموم را تأمین می‌کند.

بنابراین شناسایی و مدیریت دقیق ساختار و منابعی که سازمان بازرسی از آنها بهره‌مند می‌شود از اساسی‌ترین مسائل سیاستگذاری سازمانی خواهد بود. مسئله شناسایی، تجزیه و تحلیل و مدیریت منابع سازمانی به خصوص منابع انسانی بسیار پیچیده و مشکل است. چرا که غالباً منابع انسانی مجموعه گسترده‌ای از اعضا و ارتباطات میان آنها را دربرمی‌گیرد.

در این مقاله قصد داریم به شناخت و تحلیل ویژگی‌های منابع انسانی سازمان بازرسی و نقش مدیریت این منابع در ارتقای فرایند ارزیابی، نظارت و کنترل بپردازیم.

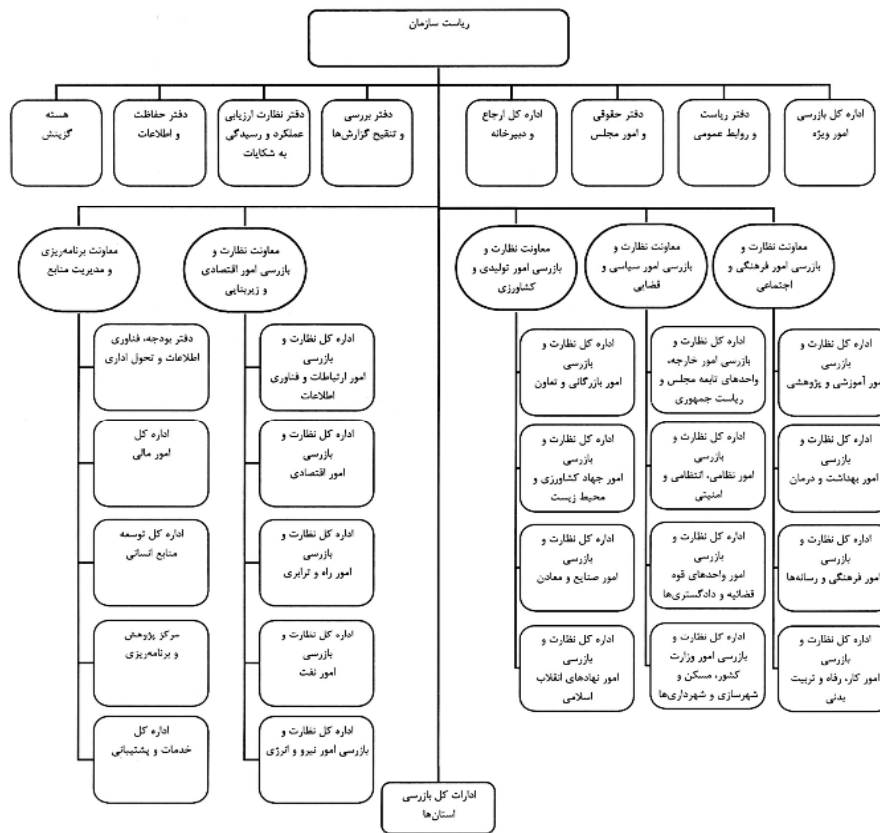
۱ ویژگی‌های منابع انسانی سازمان بازرسی

مدیریت منابع انسانی این گونه تعریف می‌شود: گماردن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست‌های اجتماعی و پست‌هایی که بر روابط سازمانی سایر افراد اثر می‌گذارد (Blau, 1947:12). یکی از کاربردهای تعریف یاد شده در تقسیم کار است. پست‌هایی که توسط افراد احراز می‌شوند دارای قواعد و مقرراتی هستند که نوع رفتار مقامات را تعیین می‌کنند. در آثار سول^۱ به روابط متقابل انسان - ساختار تأکید زیادی شده است. وی اعتقاد دارد ساختار، نحوه کارکرد افراد را مشخص می‌کند ولی در عین حال نحوه کار افراد هم تعیین‌کننده شکل ساختار است. ساختار از این زاویه هم خالق و هم مخلوق است. ساختار سازمانی در همه زمان‌ها ثابت باقی نمی‌ماند، بلکه همان‌گونه که به امور سازمان شکل می‌دهد، امور سازمان هم می‌تواند به آن شکل بدهد یا شکل آن را تغییر دهد. البته این گفته به معنای مجاز بودن بی‌ثباتی و آنومی در ساختار سازمان نیست. به‌طور کلی «ساختار کارآمد باثبات» موجب هماهنگی کامل و تمام‌عیار در هر سازمانی شده و مانع رفتارهای بی‌قاعده می‌شود. همگونی یا یکنواختی در راه‌حل‌های فنی و تکنیکی، دادوستدها و مبادلات سیاسی و تغییرهای اجتماعی که در درون و بیرون سازمان‌ها رخ می‌دهد، محصول یک

1. Sewell

نقش مدیریت بهینه منابع انسانی دستگاه‌های نظارتی در مبارزه با فساد ۳۱

ساختار باثبات است. در غیر این صورت تغییرات مداوم زیرمجموعه‌ها و تغییر وظایف بخش‌ها باعث سردرگمی، نزاع و تداخل در انجام وظایف خواهد شد. ساختار سازمان سه نقش اصلی برعهده دارد نخست اینکه، باید هدف‌های سازمان را تأمین نماید. دوم اینکه، رویه‌ها و روندهای قدرت در سازمان را مشخص می‌کند و سوم اینکه، حوزه اعمال قدرت را تعیین می‌کند. در یک جمله ساختار صحنه عملیات سازمان است.



نمودار ۱ ساختار سازمانی سازمان بازرسی

از این رو مدیریت تقسیم کار سازمانی اولین گام در مدیریت منابع انسانی یک سازمان است. تقسیم کار باید دارای مرزهای روشن و ساختارمند باشد. برای مثال به طور دقیق تقسیم کارهای مربوط به کارشناسی، اداری و بازرسی و نیز میزان تمرکز یا میزان و نوع مشارکت پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها روشن باشد.

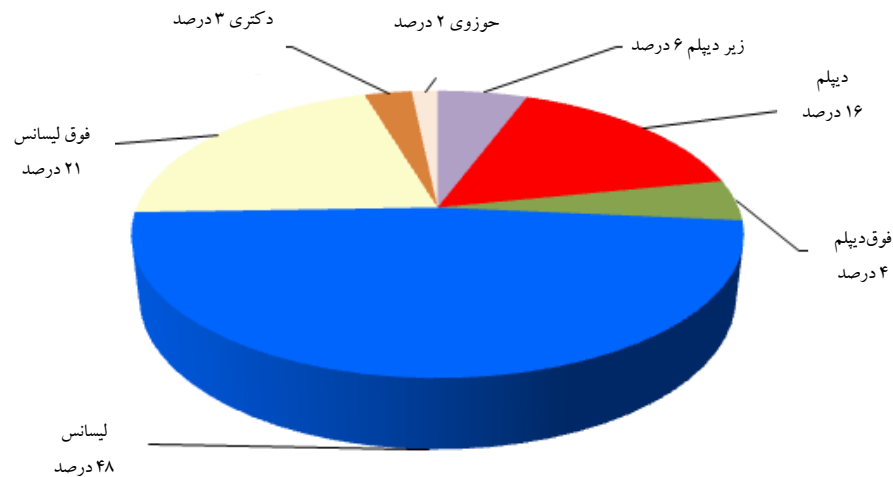
تفکیک کارها دارای دو الگوی اصلی است. به عبارت دیگر تفکیک کارها در یک سازمان یا عمودی است یا افقی (هال، ۱۳۷۶: ۸۹). نکته اساسی در ارتباط با تفکیک کارها به صورت افقی، تخصص است. هیچ^۱ تخصص سازمان را برحسب تعداد افراد متخصص و مشغول در آن سازمان و نیز برحسب میزان تحصیلات و آموزش لازم که هر یک از افراد باید داشته باشند اندازه‌گیری می‌کند (Hage, 1965).

برخلاف الگوی افقی تفکیک کارها که مختص سازمان‌ها و نهادهای کارشناسی و علمی است، الگوی سلسله‌مراتبی به نهادهای اجرایی‌تر و فن‌سالارتر اختصاص دارد. از آنجا که سازمان بازرسی را، با توجه به آمار منابع انسانی، باید در زمره سازمان‌های کارشناسی و فوق تخصصی به‌شمار آورد، لذا الگوی تقسیم وظایف باید براساس تفکیک افقی باشد (جدول ۱ و نمودار ۲). چرا که در سازمان‌های کارشناسی که منابع انسانی آن را افراد متخصص تشکیل می‌دهند، اگر ساختار سلسله‌مراتبی باشد، شیوه عمل ممکن است دچار تضاد اجرایی شود.

جدول ۱ وضعیت نیروی انسانی از نظر تحصیلات تا پایان سال ۱۳۸۸

جمع	ارزش مدرک تحصیلی						عنوان	
	حوزوی	دکتر	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم		
۷۴۵	۱۱	۲۲	۱۵۲	۳۳۶	۳۱	۱۳۱	۶۲	مرکز
۶۶۱	۱۲	۲۰	۱۴۲	۳۳۹	۳۴	۹۶	۱۸	استان
۱۴۰۶	۲۳	۴۲	۲۹۴	۶۷۵	۶۵	۲۲۷	۸۰	جمع

1. Hage



نمودار ۲ نمودار درصدی وضعیت نیروی انسانی به تفکیک ارزش تحصیلی طی سال ۱۳۸۸

جدول ۱ و نمودار ۲ نشان می‌دهند که حدود ۷۲ درصد از نیروهای سازمان دارای مدرک لیسانس و بالاترند. به طور دقیق‌تر، در مرکز درصد نیروهای دارای مدرک لیسانس و بالاتر حدود ۷۰ درصد و در استان حدود ۷۸ درصد است که این بیانگر سطح تخصص سازمان است.

یکی از مسائل دیگر در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های تخصصی، مسئله منازعه متخصصان است. اگر آنجا که نمی‌توان متصور شد هر مشکلی فقط یک راه‌حل دارد، بنابراین دیدگاه متخصصان در مورد یک مسئله متفاوت خواهد بود. وقتی که دیدگاه‌های مختلف درهم آمیخته شود به ندرت امکان دارد، دیدگاه واحدی به دست آید. به این ترتیب افراد کارشناس به صورت منبع تعارض و تضاد برای سازمان درمی‌آیند (Ibid.). سازمان بازرسی که کارشناسان و متخصصان زیادی را در خود جای داده نیاز به یک مدیریت منابع و برنامه‌ریزی فوق تخصصی در این زمینه دارد تا احتمال

تعارض دیدگاه‌ها در آمار، بازرسی‌ها، نحوه رسیدگی، علل بایگانی و توقف روند رسیدگی و نیز سایر مسائل به حداقل برسد.

مسئله دیگری که در این حوزه تحلیلگران سازمانی را به خود مشغول داشته ائتلاف گروه‌ها یا ایجاد شبکه‌ها^۱ در درون سازمان است. گاهی اوقات، این ائتلاف‌ها درصد برمی‌آیند تا بر ائتلاف‌های دیگر اعمال قدرت کنند و به خواسته‌های خود برسند در اینجاست که منازعه شبکه‌ها یا ائتلاف‌ها شکل می‌گیرد. مطالعات پژوهشگران نشان می‌دهد که سازمان‌ها بدین گونه بسیار سیاسی می‌شوند و از ماهیت اداری خود دور می‌گردند. (Achrach and Laweer, 1980) رصد و کنترل ائتلاف‌های درون سازمان یکی از ویژگی‌های مهم مدیریت منابع انسانی است.

۲ مدیریت ارتباطات نیروی انسانی

تحلیلگران سازمانی درجات متفاوتی از اهمیت برای فرایند مدیریت ارتباطات قائل شده‌اند. برای مثال برنارد^۲ معتقد است: در تئوری سازمان، ارتباطات در کانون یا مرکز قرار دارد، زیرا ساختار و حدود سازمان به وسیله شیوه‌های ارتباطی تعیین می‌شوند (Bernard, 1938: 91). کیتز و کان^۳ معتقدند که ارتباطات روح و اساس نظام اجتماعی سازمان را تشکیل می‌دهد (Katz and Kahn, 1987). مثلاً بی‌توجهی به عواملی که موجب تغییر محتوا (تحریف)، برداشت نادرست و یا عدم انتقال پیام در سطح نیروی انسانی در یک سازمان می‌شوند، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو شوند که علت اصلی آن عدم مدیریت صحیح ارتباطات است. ارتباطات باید بتواند با آهنگی موزون و دلنشین اطلاعاتی دقیق به همه اعضای سازمان بدهد. پیام می‌تواند شامل هدف سازمان، برنامه‌های سازمان، دستور مدیران، سیاست‌ها و یا حتی یک آیین‌نامه باشد.

1. Network

2. Bernard

3. Katz and Kahn

از آنجا که گیرنده پیام تحت تأثیر عوامل احساسی و عاطفی قرار می‌گیرد، فرد به گونه‌ای ناشناخته و ناآگاه از خود واکنش نشان می‌دهد. به‌طور طبیعی نیازهای شخصی، ارزش‌ها، علایق و خواسته‌های فرد بر برداشت و پنداشت وی از پیام اثر می‌گذارد و این مسئله در نظام دیوان‌سالاری ما به‌طور شدید قابل مشاهده است. همراهی، پذیرش، نادیده گرفتن و تعلق یا مخالفت یکی از چهار واکنش گیرنده پیام خواهد بود. راهکار تبدیل تعلق و مخالفت گیرنده پیام به پذیرش یا همراهی، گسترش و شفافیت ارتباطات و ابداع سیستم‌های حساس در برابر واکنش مجریان است.

ارتباطات میان نیروی انسانی یک سازمان دو جهت دارد: ارتباطات رو به پایین و ارتباطات رو به بالا. ارتباطات رو به پایین که از رأس هرم سازمانی به سوی قاعده آن جریان می‌یابد دارای پنج رکن است (Ibid.). رکن اول، به‌صورت دستورالعمل است و می‌تواند از طریق صدور دستور مستقیم، برگزاری جلسه‌های آموزشی، نوشتن شرح وظیفه و غیره انجام شود. هرچه دستورالعمل‌ها کلی‌تر باشند انجام کار پیچیده‌تر و نامطمئن‌تر خواهد بود. رکن دوم عبارت است از استدلال درباره موجودیت یا نوع کار. در برخی موارد مدیران سازمان‌ها تصور می‌کنند زیردستان نمی‌توانند اهداف اصلی را درک و هضم نمایند. رکن سوم شیوه انجام کار است که از بالا به پایین جریان می‌یابد. رکن بعدی بازخورد است و سرانجام قبولاندن و تلقین اهداف به زیردستان، رکن نهایی، مسیر ارتباطات از بالا به پایین سازمان است. در اینجا وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی این است که احساسات کارکنان را تحریک کرده و آنها را وارد نظام انگیزش سازمان کند (هال، ۱۳۷۶: ۲۸۸-۲۷۶). نتیجه‌ای که از این بحث در مدیریت ارتباطات سازمان بازرسی حاصل می‌شود این است که تلاش می‌شود، مدیریت ارتباطات عمودی در سازمان بر پایه وارد کردن همه کارکنان در نظام انگیزشی صورت پذیرد.

در رابطه با ارتباطات رو به بالا باید سه نکته را مدنظر داشت: نکته اول، حالت گزارش از وضع سازمان و کارکرد آن دارد، بنابراین باید به دقت تحلیل محتوا شود. نکته دوم،

به شدت در معرض تحریف است. زیرا اگر افراد دریابند محتوای اطلاعات به ضرر خود یا همکارانشان است، علاقه‌ای به انتقال آن نخواهند داشت. نکته سوم، خلاصه‌سازی اطلاعات است. یکی از وظایف رده‌های میانی سازمان خلاصه کردن و ویرایش اطلاعات است، از این رو احتمال دارد تأثیر بسیاری در جهت‌گیری و برداشت مدیران از وضعیت جاری داشته باشد (Wilensky, 1967). یکی از مهم‌ترین راهکارهای آن مدیریت دانش^۱ است. یعنی استقرار سازوکاری که ارتباطات را دیجیتال، لحظه‌ای، مستقیم، سریع و بی‌پرده کند. از این طریق تمامی کارکنان متصل به شبکه مرکزی سازمان شده و هر لحظه گزارش‌ها، دانسته‌ها و یافته‌های خود را با هر کس دیگر که بخواهند به اشتراک می‌گذارند.

۳ توانمندسازی نیروی انسانی سازمان

تاکنون ادبیات توانمندسازی دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است. اما به عقیده لی توانمندسازی در بعد ساختاری زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک است.

از نظر فوکس توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد. در این فرایند آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز به منظور اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود. بلانچارد فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است:

۱. شکست تفکر سلسله‌مراتبی و تسهیم اطلاعات: در این مرحله به کارکنان اجازه داده می‌شود موقعیت‌های سازمانی خود را بشناسند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. تسهیم اطلاعات در سازمان با اعتمادسازی و شکستن تفکر سلسله‌مراتبی سنتی آغاز می‌شود و در نتیجه موجب افزایش احساس مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود.

۲. خودمختاری و استقلال کاری در حدود مرزهای سازمان: حدود مرزهای سازمان از طریق مقصد (چرا کار می‌کنید)، ارزش‌ها (چه چیزی راهنمای عمل شماست)، تصورات (تصور شما از آینده چیست)، اهداف (چه چیز، چه وقت، کجا، چگونه و چرا انجام می‌دهید)، نقش‌ها (شما که هستید) و نظام و ساختار سازمانی (کاری که شما انجام می‌دهید چگونه مورد حمایت قرار می‌گیرد) مشخص می‌شود.

۳. جایگزینی تیم‌های خودگردان به جای سلسله‌مراتب‌ها: هرگاه گروهی از کارکنان با مسئولیت‌های ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می‌شوند، از شروع تا پایان کار برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند، همه چیز را مدیریت و مسئولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می‌کنند. مزیت تیم‌های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه‌ها و بهره‌وری سازمان خلاصه می‌شود (Chadiha and et. al., 2004). به طور کلی توانمندسازی می‌تواند در سه محور عمده ذیل پیاده شود:

- توانمندسازی فردی: به نسبت مسئولیت‌ها باید به کارکنان اختیارات کافی داده شود؛
- توانمندسازی گروهی: برای حل مشکلات، بهبود فرایند یا مواجهه با چالش‌ها گروه‌های موقت توانمند به وجود می‌آیند؛

- گروه‌های کاری خودگردان: کارکنان در قالب گروه‌ها سازمان‌دهی می‌شوند و به جای رئیس یا سرپرست دارای مربیان یا تسهیل‌کنندگان امور هستند.

به طور خلاصه، توانمندسازی یعنی دادن قدرت انجام کار به کارکنان است. توانمندسازی به معنای هرج و مرج یا شانه خالی کردن مدیران از مسئولیت نیست. کارکنان توانمند به صورت انفرادی یا گروهی در قبال کارشان و نتایج آن احساس مسئولیت می‌کنند و نسبت به سایر کارکنان غیرتوانمند از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند. باین حال، در توانمندسازی کارکنان، به خصوص توانمندسازی ساختاری، دغدغه‌هایی ذهن مدیران ارشد را مشغول می‌کند (Zimmerma, 1990):

- حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی؛
 - پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر؛
 - فقدان مهارت‌های لازم در کارکنان؛
 - تفاوت زیاد میان افراد در سازمان و وجود نظام‌های پرسنلی غیرهماهنگ؛
 - اضطراب و استرس در محیط کاری.
- علی‌رغم این مسائل اقدامات مهمی در سازمان بازرسی انجام گرفته که برخی از این اقدامات انجام گرفته در زمینه توانمندسازی منابع انسانی سازمان در سال ۱۳۸۸ عبارت‌اند از:
- تهیه و تدوین دستورالعمل نظام پرداخت سال ۱۳۸۸؛
 - ورود اطلاعات و به‌روزرسانی ۴۹۵۰ مورد از اطلاعات افراد در سیستم پرسنلی اعم از انتصاب، جابه‌جایی، پایان همکاری و ...؛
 - اعمال قانون مدیریت و خدمات کشوری برای پرسنل قراردادی و صدور احکام تمامی نیروهای قراردادی اعم از ساعتی، تمام‌وقت، قضات خارج از وقت، قرارداد انجام کار معین به تعداد ۲۳۸۵ مورد؛
 - تشکیل ۳۵ جلسه کمیته ارزشیابی برای بررسی ۲۲۵ فرم؛
 - موافقت با همکاری ۳۰۸ نفر نیرو به‌صورت مأمور، قراردادی، تمام‌وقت و پاره‌وقت؛
 - ارزشیابی منظم کارکنان سازمان و انجام بررسی‌های لازم و رفع نواقص فرم‌ها؛
 - انتخاب کارمندان نمونه در جشنواره شهید رجایی.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این قسمت نکاتی مطرح می‌شود که می‌تواند در مدیریت و برنامه‌ریزی منابع یک سازمان و بهبود فرایند مدیریت منابع مانند سازمان بازرسی کل کشور مورد استفاده قرار گیرد:

۱. استاندارد کردن رویه‌ها: موجب می‌شود که روال انجام کار به‌صورت یکنواخت و تکراری درآید. نیروی انسانی سازمان نباید وقت و انرژی زیادی صرف اتخاذ تصمیمی

ویژه درباره هر موضوعی کند. اگر سازمان برای یک دوره زمانی طولانی مدت از شیوه‌های اجرایی مشابه یا یکسان استفاده کند، رویه‌ها استاندارد خواهد شد (Aldrich, 1979).

۲. **ایجاد شبکه‌های دانش:** با تغییر و جابه‌جایی کارکنان دانشی که در ذهن آنهاست از بین می‌رود و این مشکل بسیاری از سازمان‌هاست. بنابراین اجرای سیستم‌هایی مانند بانک داده‌های منابع انسانی می‌تواند کمک شایانی به حفظ دانش سازمانی کند. همچنین می‌توان از ایجاد سیستم نقشه دانش سازمان، تشکیل تیم دانش و ... نام برد که از اصول مدیریت دانش به‌شمار می‌رود.

۳. **تسهیل ارتباطات درون‌سازمانی:** باید تلاش شود روابط درون‌سازمانی به‌صورت دوجانبه انجام شود و حالت قرینه داشته باشد. این روابط نباید حالت تحمیلی پیدا کند. مصداق این پدیده آن است که گاه یک نهاد دارای کارویژه فنی و کارشناسی است درحالی که نهاد مقابل کارویژه‌ای مبتنی بر قدرت و تولید کرده و موضع تحمیلی و اجبار اتخاذ می‌کند.

۴. **شناخت و حل بسترهای تعارض:** در مدیریت سازمان‌ها، تعارض فرایندی است که مخالفت‌ها را نشان می‌دهد و طی آن یک طرف می‌کوشد تا مسیر فعالیت‌های طرف دیگر را سد کند. تعارض شکل‌های مختلف به‌خود می‌گیرد. برخی از تعارض‌ها به‌صورت منظم مشاهده می‌شود - مانند رقابت - درحالی که گونه‌های دیگر آن خارج از یک نظام خاص هستند. تعارض می‌تواند به سبب اختلاف قدرت یا به‌علت اختلاف نظر درباره حدود قلمرو زیرمجموعه‌ها به‌وجود آید. همچنین می‌تواند زمینه عقیدتی و ایدئولوژیک داشته باشد. علی‌رغم نقش و جایگاه تعارض در تضعیف منابع یک سازمان تاکنون بحث شناسایی و مدیریت پدیده تعارض سازمانی چندان مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است.

منابع و مآخذ

پارسونز، واین (۱۳۸۶). *مبانی سیاست‌گذاری و تحلیل سیاست‌ها*، ترجمه حمیدرضا ملک‌محمدی، تهران، پژوهشکده مطالعات راهبردی.

مولر، پیر (۱۳۷۸). *سیاست‌گذاری عمومی*، ترجمه حمیدرضا ملک‌محمدی، تهران، نشر دادگستر.

ملک‌محمدی، حمیدرضا و حسین قلجی (۱۳۸۷). «بازشناسی روابط متقابل نظام سیاسی و نظام دیوان‌سالاری در شورهای در حال توسعه»، فصلنامه سیاست، فصلنامه دانشکده حقوق و علوم سیاسی، ش ۳.

مارش، دیوید و جری استوکر (۱۳۸۴). *روش تحقیق در علوم سیاسی*، تهران، پژوهشکده مطالعات راهبردی.

هال، ریچارد (۱۳۷۶). *سازمان؛ ساختار، فرایند و ره‌آورد*، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Aldrich, Howard (1979). *Organizations and Environmemnts*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bachrach, Samuel and Edward Lawler (1980). *Power and Politics in Organizations*, San Fransisco, Jossey- Bass.

Bernard, Chester (1983). *The Function of Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Blaue, Peter (1974). *On The Nature of Organizations*, New York, John Wiley.

Blaue, Peter and Richard Schoenherr (1971). *The structure of organizations*, New York, Basic Books.

Blaue, Peter and Richard Scott (1962). *Formal Organizations*, San Francisco, CVhandler.

Dahl, Robert (1975). "The Concept of Power", *Behavioral Science*, No. 2.

Dalton, Melville (1959). *Men Who Manage*, New York, John Wley and Sons.

Dess, Gregory and Donald Beard (1984). "Dimensions of Organizational Task Environment", *Administration Science Quarterly*, Vol. 29.

Edelman, Lauren (1990). "Legal Environments and Organizational Governance",

American Journal of Sociology, Vol. 95.

Etzioni, Amitai (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free press.

Evan, William (1966). *The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations*, in *Approaches to Organizational Design*, James Thompson, Pittsburg: PUP.

Freeman, John (1979). "Going to the Well", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24.

Hass, Eugene, Richard Hall and Norman Johnson (1969). *Toward an Emprically Derived Taxonomy of Organizations*, in *Studies of Behavior in Organizations*, Reymond Bowers, Athens: University of Georgia Press.

Hage, Jerald (1965). "An Axiomatic Theory of Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, 289- 320.

_____ (1980). *Theories of organizations*, New York, John Wiley.

Katz, Daniel and Kahn (1987). *The Sociology Psychology of organizations*, New York, John Wiley and sons.

March, James and Lee Sproul (1990). *Thechnology, management and Cooperative Advantage*, In *Thechnology and Organizations*, Paul Goodman, San Francisco, Jossey- Bass.

Mckelvey, Bill (1982). *Organizational Systematic*, Berkeley, University of California Press.

Parsons, Talcott (1960). *Structure and Process in Modern Society*, New York, Free Press.

Peters, Thomas and Robert Waterman (1981). *In speech of Excellence*, New York. Harper and Row.

Van Der Ven, Andrew and Diane Ferry (1980). *Measuring and Assesing Organizations*, New York: John Wiley and Sons.

Warren, Ronald (1967). "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12.

Wilensky, Harold (1967). *Organizational Intelligence*, New York, Basic Books.