فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره ۲۳ جلد دوم (تابستان۱۴۰۴)

تشریح و تحلیل ابعاد مدیریت بهینه نیروی انسانی در سازمان ثبت املاک کشور (چالش ها و راهکارها)

(تاریخ ارسال ۱۴۰۴/۰۳/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۵/۲۰)

میثم رضوانیان

پژوهشگر برگزیده و دارنده تندیس پژوهشگر برتر بنیاد علمی قانون یار

چکیده

سازمان ثبت اسناد و املاک کشور از بنیادی‌ترین نهادهای حاکمیتی در تضمین امنیت حقوقی، تثبیت مالکیت، تسهیل مبادلات اقتصادی و کاهش تعارضات اجتماعی است. با وجود توسعه سامانه‌های الکترونیک و حرکت به سمت ثبت نوین، تجربه روزمره ارباب‌رجوع و نیز کیفیت خروجی‌های ثبتی همچنان بیش از هر چیز به «نیروی انسانی» وابسته است. نیرویی که در خط مقدم تعامل با مردم، تفسیر و اجرای مقررات، تشخیص اصالت اسناد و داده‌ها، و مدیریت فرایندهای حساس ثبتی قرار دارد. از این رو، اهمیت نیروی انسانی در سازمان ثبت صرفا یک گزاره مدیریتی نیست، بلکه به طور مستقیم با کاهش فساد اداری، افزایش شفافیت، سرعت و دقت خدمات، و اعتماد عمومی پیوند می‌خورد. این مقاله با رویکرد آسیب‌شناسانه، نقش نیروی انسانی را در بخش‌های مختلف ادارات ثبت تحلیل می‌کند و نشان می‌دهد که ناکارآمدی‌ها غالبا از «ناهمخوانی» میان ساختار، فرایند، فناوری و شایستگی‌های کارکنان و نیز از ضعف نظام‌های انگیزشی، آموزشی و ارزیابی عملکرد ناشی می‌شود. در ادامه، ضمن مرور ادبیات و ارائه چارچوب روش‌شناسی پیشنهادی برای مطالعه میدانی، مجموعه‌ای از راهبردهای قابل اجرا برای ارتقای سرمایه انسانی در ادارات ثبت ارائه می‌گردد. راهبردهایی که بر شایستگی‌محوری، اخلاق حرفه‌ای، یادگیری سازمانی، بهبود تجربه ارباب‌رجوع و همراستاسازی فناوری با توان انسانی تأکید دارند.

واژگان کلیدی: نیروی انسانی، سازمان ثبت اسناد و املاک، آسیب‌شناسی سازمانی، ادارات ثبت، سرمایه انسانی، شایستگی، کیفیت خدمات عمومی، اعتماد عمومی

مقدمه

سازمان‌های عمومی، برخلاف بنگاه‌های خصوصی، مأموریت‌هایی بر عهده دارند که پیامدهای آن به صورت گسترده در زندگی شهروندان، ثبات اجتماعی و کارکرد بازارها منعکس می‌شود. سازمان ثبت اسناد و املاک کشور از این حیث جایگاهی ممتاز دارد. زیرا خروجی‌های آن، از سند مالکیت تا ثبت شرکت‌ها و اجرای اسناد رسمی، نقش «زیرساخت حقوقی» برای اقتصاد و جامعه را ایفا می‌کند. با این همه، هرچقدر هم که قوانین و سامانه‌ها دقیق طراحی شوند، عملکرد واقعی اداره ثبت در میدان عمل، به رفتار و تصمیم کارکنان وابسته است. تصمیم‌هایی مانند تشخیص کفایت مدارک، راهنمایی درست ارباب‌رجوع، رعایت ترتیب قانونی، ثبت صحیح داده‌ها، کنترل تعارض منافع، و مقاومت در برابر فشارهای بیرونی.

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال در سازمان ثبت، امیدهایی برای کاهش خطا، افزایش شفافیت و تسریع خدمت ایجاد کرده است. اما تجربه بسیاری از سازمان‌های عمومی نشان می‌دهد فناوری به تنهایی تضمین‌کننده کیفیت نیست. اگر شایستگی‌های دیجیتال کارکنان، انگیزش، فرهنگ پاسخگویی و سازوکارهای کنترل کیفیت همزمان ارتقا نیابد، فناوری می‌تواند به جای حل مسئله، صرفا شکل مسئله را تغییر دهد. خطاها به خطای سیستمی تبدیل شوند، تعارضات از پیشخوان به پیام‌های سامانه منتقل گردد، و نارضایتی در قالب جدیدی بازتولید شود. بنابراین، نقطه کانونی اصلاح و بهبود در ادارات ثبت، همچنان نیروی انسانی است. این پژوهش به جای تمرکز صرف بر کلیات مدیریت منابع انسانی، «آسیب‌شناسی قسمت‌های مختلف ادارات ثبت» را محور قرار می‌دهد. یعنی بررسی می‌کند که در هر بخش اداری، چه نوع خطاها و اصطکاک‌هایی رخ می‌دهد و ریشه آن‌ها در حوزه انسانی کجاست. نتیجه چنین رویکردی، حرکت از توصیه‌های عمومی به راهکارهای اجرایی و متناسب با واقعیت اداره ثبت است.

بیان مسئله

مسئله اصلی این پژوهش آن است که در ادارات ثبت، علی‌رغم وجود مقررات، سلسله‌مراتب اداری و توسعه سامانه‌های الکترونیک، همچنان نشانه‌های آشکاری از نارضایتی ارباب‌رجوع، کندی فرایندها، تکرار مراجعه، خطاهای ثبتی، تعارضات در تفسیر مقررات، و آسیب‌پذیری در برابر فساد اداری مشاهده می‌شود. این نشانه‌ها معمولا به کمبود منابع یا پیچیدگی قوانین نسبت داده می‌شود، اما در سطح عمیق‌تر، «کیفیت و مدیریت نیروی انسانی» عامل پیونددهنده بسیاری از این مشکلات است. اداره ثبت در عمل با چند ویژگی خاص مواجه است. نخست، حساسیت بالای تصمیم‌ها و آثار بلندمدت خطا. یک اشتباه کوچک در ورود داده، تطبیق پلاک، یا تشخیص هویت، می‌تواند به اختلافات حقوقی طولانی و هزینه‌زا منجر شود. دوم، مواجهه مداوم با ارباب‌رجوع متنوع، از شهروند عادی تا وکیل و سردفتر و کارشناس رسمی، که سطح انتظارات و توان پیگیری متفاوتی دارند. سوم، درهم‌تنیدگی فرایندها با سازمان‌های دیگر مانند شهرداری، منابع طبیعی، دادگاه‌ها و دفاتر اسناد رسمی، که موجب می‌شود بخشی از تأخیرها یا خطاها ناشی از تعاملات بین‌سازمانی باشد. چهارم، فشار زمانی و حجم بالای پرونده که تصمیم‌گیری دقیق را دشوار می‌کند. پنجم، وجود تعارض‌های بالقوه منافع و زمینه‌های شکل‌گیری رفتارهای غیرشفاف، به ویژه در نقاطی که اختیار کارشناسی بالا و نظارت محدود است.

از منظر منابع انسانی، این شرایط به مجموعه‌ای از چالش‌ها می‌انجامد: نیاز به شایستگی‌های تخصصی و حقوقی، مهارت ارتباطی و مدیریت تعارض، سواد داده و توان کار با سامانه‌ها، پایبندی اخلاقی و مقاومت در برابر فشار، و همچنین تاب‌آوری روانی در برابر مراجعات پرتعداد. اگر نظام جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و انگیزش نتواند این نیازها را پوشش دهد، آسیب‌ها در «قسمت‌های مختلف اداره» به شکل‌های گوناگون بروز می‌کند. از صف‌های طولانی و سردرگمی در پذیرش تا خطا در بایگانی، از اختلاف در تفسیر مقررات در واحدهای کارشناسی تا نارضایتی در پاسخگویی، و از فرسودگی کارکنان تا کاهش اعتماد عمومی . بنابراین، مسئله پژوهش چنین صورت‌بندی می‌شود: چگونه می‌توان با تمرکز بر

نیروی انسانی، ریشه‌های اصلی آسیب‌های عملکردی در بخش‌های مختلف ادارات ثبت را شناسایی و برای آن‌ها راهکارهای اجرایی طراحی کرد، به گونه‌ای که کیفیت خدمت، شفافیت، سرعت و اعتماد عمومی بهبود یابد؟

مرور ادبیات

ادبیات مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی بر این نکته تأکید دارد که عملکرد سازمان‌های دولتی به شدت به کیفیت مدیریت کارکنان وابسته است و سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی می‌تواند توان سازمان را برای ارائه خدمات باکیفیت افزایش یا تضعیف کند. در بسیاری از پژوهش‌ها، ویژگی‌های خاص بخش عمومی مانند محدودیت‌های بودجه‌ای، نظارت سیاسی، مقررات‌گرایی، و ارزش‌های خدمت عمومی، موجب می‌شود الگوهای منابع انسانی بخش خصوصی به صورت مستقیم قابل انتقال نباشد و باید متناسب‌سازی شود. در سطح نظری، رویکردهای «آسیب‌شناسی سازمانی» ابزارهایی برای پیوند دادن مشکلات آشکار به علل ریشه‌ای فراهم می‌کنند. مدل همخوانی نادلر و تاشمن سازمان را به مثابه یک سیستم می‌نگرد که در آن، کار، افراد، ساختار رسمی و فرهنگ باید با هم سازگار باشند. ناهمخوانی میان این اجزا به شکاف عملکردی می‌انجامد.در ادارات ثبت، این ناهمخوانی می‌تواند به شکل‌هایی مانند استقرار سامانه جدید بدون آموزش کافی، تعریف وظایف بدون بازطراحی فرایند، یا ارزیابی عملکردی که صرفا کمّیت را می‌سنجد و کیفیت را نادیده می‌گیرد ظاهر شود.

مدل شش جعبه وایزبورد نیز از جمله چارچوب‌های شناخته‌شده در تشخیص سازمانی است که بر مقولاتی مانند اهداف، ساختار، روابط، پاداش‌ها، رهبری و سازوکارهای کمک‌کننده تمرکز دارد. این مدل برای ادارات ثبت مفید است زیرا بسیاری از مشکلات، دقیقا در مرز «روابط و نقش‌ها» و «پاداش‌ها و انگیزش» رخ می‌دهد. مثلا زمانی که مسئولیت‌ها روشن نیست یا پاداش‌ها با رفتار مطلوب همسو نیست، کارکنان به سمت رفتارهای حداقلی یا محافظه‌کارانه سوق داده می‌شوند. در ادبیات فارسی نیز پژوهش‌هایی درباره ابعاد حقوقی و

اداری سازمان ثبت و نیز ضرورت اصلاحات و حکمرانی اداری بهتر مطرح شده است. همچنین، آثار مرتبط با منابع انسانی در سازمان ثبت نشان می‌دهد که نگاه به توسعه منابع انسانی، هوشمندسازی و تحول سازمانی در این نهاد مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است.

از حیث مبانی مدیریتی، کتاب‌ها و منابع کلاسیک مدیریت منابع انسانی مانند آثار دسلر و آرمسترانگ، چارچوب‌های عملی برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تحلیل شغل، جذب و گزینش، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و نظام‌های جبران خدمات ارائه می‌کنند .هرچند بخش عمومی اقتضائات خاص دارد، اما بسیاری از اصول، با تعدیل و توجه به ارزش‌های خدمت عمومی، قابل بهره‌برداری است. در حوزه مدیریت دولتی نیز دیدگاه‌های مرتبط با تحول بخش عمومی و حرکت از دیوان‌سالاری سنتی به رویکردهای کارآمدتر، بر ضرورت توانمندسازی کارکنان، پاسخگویی و کیفیت خدمت تأکید دارند. برای تحلیل ادارات ثبت، یک رویکرد چندسطحی لازم است: سطح قوانین و ساختارهای رسمی، سطح فرایندها و فناوری، و سطح رفتار و شایستگی نیروی انسانی. اگر تمرکز تنها بر یک سطح باشد، راهکارها یا شعاری می‌شود یا به بن‌بست اجرا می‌رسد.

روش‌شناسی

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث رویکرد، تحلیلی و آسیب‌شناسانه است. برای مطالعه دقیق ادارات ثبت در میدان عمل، یک طرح روش‌شناسی ترکیبی قابل پیشنهاد است که هم داده‌های کیفی را پوشش دهد و هم امکان سنجش کمی فراهم کند.

بخش اول: چارچوب مفهومی و مدل تشخیص

برای تشخیص ریشه‌ای مشکلات، ترکیب دو چارچوب «همخوانی نادلر و تاشمن» و «شش جعبه وایزبورد» پیشنهاد می‌شود. منطق این ترکیب آن است که مدل همخوانی، روابط سیستمی بین انسان، ساختار و کار را برجسته می‌کند و مدل وایزبورد، نقاط تمرکز عملیاتی برای مشاهده و مصاحبه را فراهم می‌سازد.

تعریف واحد تحلیل و مرزها

واحد تحلیل می‌تواند «اداره ثبت» به عنوان یک سازمان محلی و نیز «بخش‌های داخلی» آن باشد. مرزهای تحلیل باید شامل تعاملات با دفاتر اسناد رسمی، دادگاه‌ها، شهرداری و سایر نهادهای مرتبط نیز باشد، زیرا بخشی از آسیب‌ها در مرز بین‌سازمانی رخ می‌دهد.

بخش دوم: گردآوری داده‌ها و مطالعه اسنادی و تحلیل فرایند

در این مرحله، نقشه فرایندهای کلیدی مانند پذیرش درخواست، بررسی و تطبیق مدارک، ثبت در سامانه، کنترل‌های کیفی، بایگانی و تحویل خروجی ترسیم می‌شود. همچنین دستورالعمل‌های داخلی، قوانین مرتبط و شاخص‌های عملکرد موجود بررسی می‌گردد. تکیه بر داده‌های اسنادی، زمینه را برای پرسشگری دقیق در مرحله میدانی فراهم می‌کند.

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

مصاحبه با کارکنان بخش‌های مختلف، مدیران میانی، کارشناسان حقوقی و فناوری، و نیز نمایندگان گروه‌های مرتبط مانند سردفتران و کارشناسان رسمی، انجام می‌شود. محور مصاحبه‌ها شامل نقاط گلوگاهی، تعارض نقش‌ها، فشارهای زمانی، کیفیت آموزش، و تجربه مواجهه با ارباب‌رجوع است.

مشاهده میدانی و سایه‌برداری شغلی

در ادارات ثبت، بسیاری از دانش‌ها «ضمنی» و مبتنی بر تجربه است. مشاهده میدانی و همراهی با کارکنان در ساعات کاری، کمک می‌کند فاصله میان دستورالعمل و عمل واقعی روشن شود. مانند اینکه چرا یک پرونده چندبار برگشت می‌خورد یا چرا ارباب‌رجوع در یک مرحله خاص دچار سردرگمی می‌شود.

پیمایش و سنجش کمی

برای سنجش گسترده‌تر، پرسشنامه‌هایی درباره رضایت ارباب‌رجوع، ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی، و ادراک از شفافیت و کنترل فساد طراحی می‌شود. همچنین، داده‌های عملیاتی مانند زمان چرخه خدمت، تعداد مراجعات مجدد، نرخ برگشت پرونده و خطاهای ثبت شده تحلیل می‌گردد.

بخش سوم: تحلیل داده‌ها و اعتباربخشی و تحلیل مضمون و ریشه‌یابی

داده‌های کیفی با تحلیل مضمون کدگذاری می‌شود و سپس با مدل‌های تشخیصی، به علل ریشه‌ای پیوند می‌خورد. برای مثال، شکایت از «کندی کار» ممکن است ریشه در ناهمخوانی بین حجم کار و تعداد کارکنان، یا ضعف مهارت کار با سامانه، یا نظام کنترل چندلایه و غیرضروری داشته باشد. برای افزایش اعتبار، یافته‌های مصاحبه با داده‌های مشاهده و شاخص‌های کمی مقایسه می‌شود. هر جا تضاد وجود داشت، با مصاحبه تکمیلی یا بررسی پرونده‌های نمونه، علت روشن می‌گردد.

بخش چهارم: تحلیل جایگاه نیروی انسانی در مأموریت سازمان ثبت

امنیت حقوقی در حوزه مالکیت و اسناد، صرفا محصول متن قانون نیست. بلکه نتیجه اجرای دقیق، بی‌طرفانه و قابل پیش‌بینی مقررات است. در اداره ثبت، کارکنان باید بتوانند بین سرعت خدمت و دقت حقوقی تعادل برقرار کنند. اگر کارکنان آموزش کافی در تفسیر مقررات نداشته باشند، تصمیم‌ها سلیقه‌ای می‌شود و احساس بی‌عدالتی در ارباب‌رجوع شکل می‌گیرد. اگر هم کنترل‌های کیفی صرفا بر افزایش مدارک و امضاهای اداری تکیه کند، سرعت کاهش می‌یابد و بار روانی کارکنان بالا می‌رود.

نیروی انسانی به عنوان عامل اعتماد عمومی و پیوند با تحول دیجیتال

اعتماد عمومی زمانی تقویت می‌شود که شهروند احساس کند فرایند روشن است، پاسخگویی محترمانه است، و نتیجه قابل اتکا است. پیشخوان اداره ثبت در ذهن بسیاری از

مردم، نماینده کل نظام حقوقی است. بنابراین مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای و توان مدیریت تعارض برای کارکنان ثبت، یک شایستگی اصلی و نه فرعی محسوب می‌شود. تحول دیجیتال بدون آمادگی انسانی، به مقاومت پنهان، دور زدن سامانه، یا اتکای افراطی به چند کارشناس خبره منجر می‌شود. در نتیجه، سازمان به جای «نظام‌مند شدن»، به «وابستگی به افراد کلیدی» دچار می‌گردد. راه درست آن است که با تحلیل شکاف مهارتی، آموزش‌های هدفمند و طراحی تجربه کاربری داخلی، سامانه به ابزاری برای ارتقای عملکرد کارکنان تبدیل شود، نه منبع اضطراب و خطا.

بخش پنجم: آسیب‌شناسی قسمت‌های مختلف ادارات ثبت با تمرکز بر نیروی انسانی

در بسیاری از ادارات ثبت، نخستین برخورد ارباب‌رجوع با بخش پذیرش است. آسیب‌های رایج این بخش شامل ابهام در مسیر خدمت، ارجاع‌های چندباره، و ناهماهنگی گفتار کارکنان با دستورالعمل‌ها است. ریشه انسانی این مسائل غالبا در آموزش ناکافی، نبود اسکریپت‌های پاسخگویی، فشار ناشی از تراکم مراجعه، و نبود نظام پشتیبانی تصمیم برای کارکنان تازه‌کار است. وقتی کارمند پذیرش از پیامد حقوقی یک راهنمایی نادرست می‌ترسد، رفتار محافظه‌کارانه نشان می‌دهد و ارباب‌رجوع را به «کارشناس بعدی» حواله می‌دهد. در نتیجه، مراجعه تکرار می‌شود و صف طولانی‌تر می‌گردد. راهکارهای انسانی در این بخش شامل تعریف شایستگی‌های ارتباطی، آموزش سناریومحور، ایجاد بانک دانش و پرسش‌های پرتکرار، و همچنین طراحی شیفت‌های کاری و استراحت برای کاهش فرسودگی است. علاوه بر آن، انتخاب افراد مناسب برای این بخش اهمیت ویژه دارد. زیرا همه کارکنان با وجود توان تخصصی، برای کار خط مقدم مناسب نیستند.

بخش بررسی مدارک و کارشناسی ثبتی

این بخش محل تصمیم‌های حساس است: تطبیق اسناد، بررسی حدود، تشخیص نقص مدارک، و اعمال مقررات. آسیب‌های رایج شامل اختلاف نظر بین کارشناسان، طولانی شدن

بررسی، برگشت‌های مکرر پرونده، و گاه شکل‌گیری «اختیار پنهان» است که شفافیت را کاهش می‌دهد. ریشه انسانی این آسیب‌ها می‌تواند در سه محور باشد: ضعف استانداردهای تفسیر و آموزش، فشار کمّی پرونده‌ها، و نبود معیارهای روشن ارزیابی کیفیت تصمیم. اگر ارزیابی عملکرد صرفا بر تعداد پرونده مختومه تکیه کند، کارشناس ممکن است برای افزایش خروجی، کیفیت را قربانی کند یا بالعکس برای پرهیز از ریسک، سخت‌گیری افراطی و ارجاع‌های چندباره ایجاد کند. راهکار کلیدی در این بخش، تدوین استانداردهای تصمیم و چک‌لیست‌های کیفی، برگزاری جلسات مرور پرونده‌های نمونه، و ایجاد نظام مربی‌گری برای کارشناسان جدید است. به گونه‌ای که دانش ضمنی افراد باتجربه به دانش سازمانی تبدیل شود.

بخش نقشه‌برداری، کاداستر و داده‌های مکانی

در حوزه املاک، کیفیت داده‌های مکانی و تطبیق حدود، اساس پیشگیری از تعارضات مالکیتی است. آسیب‌ها در این بخش معمولا در قالب ناهماهنگی داده‌ها، تأخیر در انجام عملیات، و اختلاف بین تفسیر فنی و الزامات حقوقی ظاهر می‌شود. ریشه انسانی آن، علاوه بر کمبود تخصص‌های ترکیبی، در ضعف همکاری بین رشته‌ای نیز هست. نقشه‌بردار ممکن است مسئله را صرفا فنی ببیند و کارشناس حقوقی صرفا مقرراتی. در حالی که اداره ثبت نیازمند زبان مشترک میان این دو است. راهکار انسانی، طراحی تیم‌های چندتخصصی، آموزش‌های مشترک حقوقی برای نیروهای فنی و آموزش مبانی داده مکانی برای نیروهای حقوقی، و تعریف نقش «مترجم بین‌رشته‌ای» در اداره است. کسی که بتواند اختلافات را به تصمیم اجرایی تبدیل کند. همچنین، ارتقای سواد داده و استانداردسازی ورود اطلاعات، نقش مستقیم در کاهش خطا دارد.

بخش بایگانی و مدیریت پرونده ، بایگانی در اداره ثبت قلب حافظه سازمان است. آسیب‌های این بخش شامل گم شدن یا دیر یافتن پرونده، نقص در زنجیره نگهداری، و انباشت غیرقابل مدیریت اسناد است. ریشه انسانی آن غالبا در نگاه کم‌اهمیت به این شغل، کمبود آموزش

در مدیریت اسناد، و نبود انگیزش کافی برای دقت است. وقتی کار بایگانی «کم‌ارزش» تلقی شود، نیروی انسانی توانمند به آن جذب نمی‌شود و خطا افزایش می‌یابد. راهکارها شامل حرفه‌ای‌سازی نقش بایگانی، آموزش استانداردهای مدیریت اسناد، تعریف شاخص‌های کیفی مانند زمان بازیابی پرونده و نرخ خطا، و اتصال بایگانی فیزیکی با سامانه‌های دیجیتال به شکلی است که مسئولیت‌ها روشن و قابل پیگیری باشد. همچنین، چرخش شغلی کنترل‌شده می‌تواند از خستگی مزمن و کاهش دقت جلوگیری کند.

بخش پاسخگویی، شکایات و رسیدگی به اختلافات اداری ،این بخش با هیجانات و تنش‌های ارباب‌رجوع سروکار دارد. آسیب‌ها شامل پاسخ‌های غیرهمدلانه، دفاعی شدن کارکنان، و ارجاع بی‌نتیجه شکایت‌ها است. ریشه انسانی آن در نبود مهارت‌های ارتباطی پیشرفته، فشار روانی، و فقدان اختیار روشن برای حل مسئله است. وقتی کارمند پاسخگو اختیار ندارد و صرفا باید «توضیح دهد»، شکایت انباشته می‌شود و اعتماد آسیب می‌بیند. راهکارها شامل آموزش مدیریت تعارض و گفت‌وگوی دشوار، تعریف سطح اختیارات برای حل مسئله در همان نقطه تماس، و ایجاد نظام بازخورد که شکایات را به اصلاح فرایند تبدیل کند، نه فقط به بایگانی مکاتبات.

بخش‌های وابسته به اجرای اسناد رسمی و تعاملات برون‌سازمانی در بخش‌هایی که به اجرای اسناد رسمی، مکاتبات با مراجع قضایی، یا تعامل با دفاتر اسناد رسمی مرتبط است، آسیب‌ها معمولا به شکل طولانی شدن مکاتبات، برداشت‌های متفاوت از ضوابط، و شکل‌گیری گلوگاه‌های غیرشفاف بروز می‌کند. ریشه انسانی آن می‌تواند در نبود آموزش مشترک بین سازمانی، تفاوت فرهنگ اداری، و نبود شاخص‌های مشترک خدمت باشد. راهکار کلیدی، ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و آموزشی مشترک، و تعریف شاخص‌های زمان پاسخ و کیفیت تعامل است.

بخش ششم: عوامل انسانی ریشه‌ای در آسیب‌های ادارات ثبت

آموزش در ادارات ثبت اگر صرفا به دوره‌های عمومی یا بخشنامه‌خوانی محدود شود، به مهارت واقعی تبدیل نمی‌شود. کارکنان نیازمند آموزش‌های کاربردی، مبتنی بر پرونده واقعی، و همراه با بازخورد هستند. علاوه بر آن، شایستگی‌های نرم مانند ارتباط موثر، اخلاق حرفه‌ای و سواد دیجیتال باید هم‌وزن شایستگی حقوقی دیده شود. حجم بالای مراجعه، مسئولیت سنگین، و مواجهه با تنش‌های ارباب‌رجوع، فرسودگی ایجاد می‌کند. فرسودگی به خطا، بی‌حوصلگی، و کاهش همدلی می‌انجامد و این چرخه، نارضایتی را تشدید می‌کند. مدیریت منابع انسانی در اداره ثبت باید مسئله سلامت روان و تاب‌آوری را به رسمیت بشناسد و با طراحی شیفت، حمایت مدیریتی و امکان استراحت، از فرسودگی پیشگیری کند.

نظام انگیزش و پاداش نامتوازن

اگر کارکنان احساس کنند که تلاش بیشتر یا رفتار اخلاقی بهتر، تفاوتی در ارزیابی و پاداش ایجاد نمی‌کند، انگیزه افت می‌کند. در سازمان‌های حساس مانند ثبت، نبود انگیزش سالم می‌تواند زمینه فساد را تقویت کند. پاداش لزوما مالی نیست. عدالت در تقسیم کار، دیده شدن، فرصت رشد، و امنیت روانی نیز پاداش محسوب می‌شود. در برخی ادارات، مرز مسئولیت‌ها روشن نیست یا به مرور زمان با تغییر سامانه‌ها و بخشنامه‌ها مبهم شده است. ابهام نقش باعث می‌شود هر واحد مسئولیت را به دیگری منتقل کند و ارباب‌رجوع سرگردان شود. بازطراحی شرح شغل‌ها، شفاف‌سازی گردش کار و کاهش نقاط تصمیم مبهم، مکمل اقدامات آموزشی است.

بخش هفتم: راهبردهای ارتقای نیروی انسانی در سازمان ثبت با رویکرد آسیب‌شناسانه

برای کاهش آسیب‌های بخش‌های مختلف، باید شایستگی‌های کلیدی هر بخش تعریف شود و جذب و انتصاب بر اساس آن انجام گیرد. برای مثال، بخش پذیرش نیازمند شایستگی ارتباطی و تاب‌آوری است، بخش کارشناسی نیازمند دقت حقوقی و قدرت تحلیل، و بخش داده‌های مکانی نیازمند ترکیب مهارت فنی و فهم حقوقی. بدون این تفکیک، افراد در جای نامناسب قرار می‌گیرند و هم خود فرسوده می‌شوند و هم سازمان آسیب می‌بینند.

یادگیری سازمانی و تبدیل تجربه به استاندارد بخش مهمی از کیفیت اداره ثبت بر دوش افراد باتجربه است. اگر دانش آنان مستندسازی نشود، با جابه‌جایی یا بازنشستگی، کیفیت سقوط می‌کند. ایجاد حلقه‌های یادگیری، جلسات مرور پرونده، و تدوین راهنماهای تصمیم، تجربه را به دارایی سازمانی تبدیل می‌کند.

مدیریت عملکرد مبتنی بر کیفیت خدمت شاخص‌های عملکرد باید ترکیبی باشد: سرعت، دقت، میزان برگشت پرونده، رضایت ارباب‌رجوع، و رعایت استانداردهای اخلاقی. سنجش صرف کمّیت، رفتارهای نامطلوب ایجاد می‌کند. مدیریت عملکرد زمانی اثرگذار است که به مربی‌گری، بازخورد و برنامه توسعه فردی متصل باشد، نه فقط به گزارش‌سازی.

اخلاق حرفه‌ای، کنترل تعارض منافع و شفافیت رفتاری در ادارات ثبت، اخلاق حرفه‌ای یک موضوع آموزشی ساده نیست. باید به نظام‌های کنترلی و فرهنگی گره بخورد. روشن بودن قواعد تعارض منافع، گردش شغلی در نقاط پرریسک، ثبت و ردگیری تصمیم‌ها، و حمایت از کارکنانی که در برابر فشار مقاومت می‌کنند، اجزای یک بسته انسانی-سازمانی برای سلامت اداری است . همراستاسازی فناوری با توان انسانیپیاده‌سازی سامانه‌ها باید با تحلیل تجربه کاربری کارکنان انجام شود. اگر سامانه پیچیده باشد یا با منطق کار روزانه هماهنگ نباشد، کارکنان ناچار به راه‌حل‌های غیررسمی می‌شوند. طراحی آموزش‌های خرد، پشتیبانی

لحظه‌ای، و استفاده از راهنمای درون‌سامانه‌ای می‌تواند بهره‌وری را بالا ببـرد و خطـا را کـم کند.

نتیجه‌گیری

اهمیت نیروی انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، نه یک شعار مدیریتی بلکه یک ضرورت حاکمیتی است. زیرا کیفیت تصمیم‌های انسانی در ادارات ثبت، مستقیما بر امنیـت حقوقی، اعتماد عمومی، هزینه‌های اجتماعی تعارضات ملکی و کارآمدی بازارها اثر می‌گذارد. آسیب‌شناسی قسمت‌های مختلف ادارات ثبت نشان مـی‌دهـد کـه مشـکلات آشـکار ماننـد کندی خدمت، برگشت پرونده، خطاهای ثبتی و نارضایتی ارباب‌رجوع، غالبا ریشه در عوامل انسانی دارد. از شکاف شایستگی و آموزش ناکافی تا فرسودگی شغلی، ابهام نقـش، انگیـزش نامتوازن و ناهمخوانی فناوری با توان کارکنان. راه حل نیز به همان اندازه چندبعدی اسـت: شایستگی‌محوری در جذب و انتصاب، حرفه‌ای‌سـازی آمـوزش‌هـای سـناریومحور، مـدیریت عملکرد مبتنی بر کیفیت، حمایت از سـلامت روان و تـاب‌آوری، توسـعه اخـلاق حرفـه‌ای و کنترل تعارض منافع، و طراحی تحول دیجیتال با محوریـت انسـان. اگـر ایـن اقـدامات بـه صورت یک بسته منسجم اجرا شود، ادارات ثبت می‌توانند از یـک سـازمان «فراینـدمحور و کاغذمحور» به سازمانی «خدمت‌محور، داده‌محور و اعتمادآفرین» تبدیل شوند. سازمانی کـه در آن نیروی انسانی نه نقطـه ضـعف، بلکـه سـرمایه راهبـردی بـرای تحقـق ثبـت نـوین و حکمرانی کارآمد است.

منابع و مآخذ

۱- اعظمی قره‌تپه، مصطفی. رنجبر، منیژه. مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور. اولین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری. ساری. ۱۳۹۹.

۲- فدایی، الناز. محسنی ثانی، مصطفی. تحلیل حقوقی تحولات نظام اداری سازمان ثبت اسناد و املاک کشور در پرتو سند تحول قوه قضاییه. پژوهش‌های نوین حقوق اداری. سال پنجم. شماره ۱۷. زمستان ۱۴۰۲. صفحات ۳۳۶ تا ۳۶۵.

۳- نادری، ناهید. رجایی‌پور، سعید. مدل‌ها و ابزارهای آسیب‌شناسی سازمانی. چاپ اول. انتشارات کنکاش. ۱۳۸۸

۴- دسلر، گری. مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان. چاپ شانزدهم. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۴۰۱.

۵- هیوز، آون. مدیریت دولتی نوین. ترجمه مهدی الوانی و سهراب خلیلی شورینی. انتشارات مروارید.

۶- قانون ثبت اسناد و املاک. مصوب ۲۶ اسفند ۱۳۱۰ کمیسیون قوانین عدلیه مجلس شورای ملی با اصلاحات و الحاقات بعدی.

۷- *Noblet, A. (Introduction). The importance of human resource management in the public sector: future challenges and the relevance of the current collection. In: Burke, R. J., Noblet, A. J., & Cooper, C. L. (Eds.), Human Resource Management in the Public Sector. Edward Elgar Publishing.*

۸- *Nadler, D. A., & Tushman, M. L. A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, Volume ۹, Issue ۲, Autumn ۱۹۸۰, ۳۵–۵۱.*

۹- *Weisbord, M. R. Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory. Group & Organization Management, ۱۹۷۶, ۱(۴), ۴۳۰–۴۴۷.*

۱۰- *Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. The International Journal of Human Resource Management, ۳۵(۱۴), ۲۴۳۳–۲۴۴۴, ۲۰۲۴.*

۱۱- *Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. Kogan Page. ۲۰۰۹.*