

بررسی نقش حیاتی مدیریت بر منابع انسانی با نگرش جامع

سیدجمال پورهاشم، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه پیام نور واحد ری

E-mail: jamalpourhashem@yahoo.com

احسان احد مطلق، عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور استان تهران، ایران

E-mail: ehsanahadmotlaghi@gmail.com

چکیده - با توجه به اهمیت مدیریت در تمام حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و تبدیل گردیدن آن به یک عنصر غیرقابل انکار در موفقیت بنگاه‌ها، در این تحقیق به دنبال این موضوع هستیم که نقش مدیریت بر منابع انسانی چیست از اینرو در بخش اول مقاله به ارائه تعاریفی از مدیریت، تاریخچه مدیریت و انواع سطوح مدیریت در سازمان و نظریه‌های موجود در این زمینه پرداختیم و در بخش دوم به ذکر تعاریفی از منابع انسانی و تاریخچه و اهداف و مراحل عمده فراگردهای موجود در این زمینه اشاره گردید و در بخش پایانی به بررسی نقش مدیریت بر منابع انسانی به انضمام پیشنهادهایی برای بهره‌مندی هرچه بیشتر از منابع انسانی در جهت نیل به اهداف سازمان به طور موثرتر و کارا تر عرضه گردید.

واژگان کلیدی: مدیریت، سطوح مدیریت، نظریه‌های مدیریت، منابع انسانی، تاریخچه پیدایش منابع انسانی، تاریخچه پیدایش مدیریت، مدیریت منابع انسانی

مقدمه

انسان قرن بیست و یکم در فضای یک جامعه سازمانی زندگی می‌کند و سرنوشت او با سرنوشت سازمانی جامعه همسو شده است. هدایت و پویایی سازمان‌ها تابع نظام نوین مدیریت است، اینکه نقش مدیریت‌های تخصصی همچون مدیریت‌های مالی، تولید، فروش، تحقیق، مهندسی، و... در سازمان حایز اهمیت است، برای همه محققین و نویسندگان روشن و مشخص است، ولی هماهنگی تخصص‌ها، تعیین جایگاه هر یک به اقتضای نشیب و فرازی که در طی طریق به سوی هدف با آن مواجه می‌شود و سکانداری کل سازمان وظیفه‌ای ممتاز و مشخص است که فقط در قلمرو مدیریت استراتژیک امکان پذیر است. (فروزنده دهکردی ۱۳۸۸: ۲)

شاید چشمگیرترین تغییری که در نقش مدیریت منابع انسانی رخ داده، این باشد که این دایره در تدوین و اجرای راهبردهای شرکت نقشی بزرگ بر عهده گرفته است. در زمان کنونی امور تغییر کرده‌اند. راهبردها به تقویت جنبه‌های رقابتی سازمان و تقویت تعهد تیم‌های کاری بستگی دارد و مدیریت منابع انسانی در این زمینه‌ها نقش اصلی را ایفا می‌کند. (دسلر ۱۳۹۰: ۲۰) برای اینکه مدیریت منابع انسانی در آینده بتواند از عهده مسائلی به مراتب پیچیده‌تر از مسائل امروزی برآید، باید به آن اهمیت بیشتری داد و جایگاهی والاتر از آنچه به طور سنتی داشته است، برای آن در نظر گرفت. (سعادت ۱۳۸۶: ۶) با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه‌ها، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و سیستم‌هایی برای بکارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند. (همان، ۸) مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان. (امیدوار ۱۳۸۴)

مدیریت^۱

از دیدگاه قرآن و روایات، مدیریت، نقش اول را در تغییر و تحولات اجتماعی بر عهده دارد. (نقی پورفر ۱۳۸۳: ۲۱) پیشرفت اقتصادی در جوامع مختلف تا حد قابل ملاحظه‌ای در پرتو فعالیت مدیران کارآمدی حاصل شده است که با دوراندیشی و روشن‌بینی و تصمیمات صحیح خود توانسته‌اند امور سازمان‌های تولیدی را به دقت طرح‌ریزی، متشکل و اداره کنند. از این رو امروزه مدیریت که در واقع جزء نیروی انسانی است، اغلب با عنوان جداگانه‌ای مورد بحث قرار گرفته است. (کاظمی ۱۳۸۸: ۵)

مدیریت فراگرد بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. این تعریف پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و علمی (فنی) مدیریت است در بر دارد:

- ۱- مدیریت یک فراگرد (فرآیند) است.
- ۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
- ۳- مدیریت موثر، تصمیمات مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد.
- ۴- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند.

۵- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد. (افقهی فریمانی ۱:۱۳۸۹)

تاریخچه مدیریت

برای شناخت ماهیت فراگردها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه‌های تاریخی آن مفید خواهد بود. برخی پژوهشگران، سابقه مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و بر این باورند که هنر مدیریت، با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده است. برخی نیز سابقه آن را تا دوران ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) دنبال کرده‌اند، یعنی هنگامی که سومری‌های باستان به ثبت و ضبط و مکتوب کردن سوابق فعالیت‌های اداری و تجاری خود پرداخته‌اند. برخی دیگر از زمینه‌های تاریخی مدیریت را می‌توان با بررسی مواردی نظیر نقش مدیریت در بنای اهرام ثلاثه مصر، شیوه کنترل و ارتباطات در امپراطوری روم باستان، و چهارچوب قانونی تجارت در ونیز قرن چهاردهم پی گرفت. ناگفته نماند که ایرانیان، چینی‌ها، آلمانی‌ها و برخی دیگر از اقوام گذشته نیز بینش‌ها و نگرش‌های قابل تأملی در این زمینه داشته‌اند، ولی تحول عمده در مدیریت، در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. جهان در قرن هفدهم میلادی، تحولات عظیمی را سپری کرد. در همین دوران بود که با تسری روش تولید انبوه آدم اسمیت (مبنی بر تقسیم کار و تخصص‌گرایی در کارخانه سنجاق سازی)، تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست به گونه‌ای که هنوز هم آثار آن در چگونگی تنظیم کار اغلب سازمان‌های تجاری مشاهده می‌شود. (رضائیان ۳۸:۱۳۹۰)

رهیافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت

با مروری بر میراث به جا مانده از سیر تکوین نظریه‌های مدیریت، می‌توان چهار مجموعه عمده رهیافت‌های ذیل را متمایز ساخت:

- ۱- رهیافت‌های سنتی - که بر ارائه اصول جهان شمول برای کاربرد در وضعیت‌های گوناگون، تأکید کردند.
- ۲- رهیافت‌های منابع انسانی - که بر تأمین نیازهای انسانی، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارند.
- ۳- رهیافت‌های کمی (علم مدیریت) - که بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریتی تأکید دارند.

۴- رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی - که بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تفکر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریتی تأکید دارند و تعهدات جاری نسبت به کیفیت و عملکرد عالی را مورد توجه قرار می‌دهند. (همان، ۴۶)

عمومی‌ترین اصول مدیریت

- ۱- اصل هماهنگی: تنظیم گروه به منظور تأمین وحدت عمل برای هدف مشترک.
- ۲- اصل سلسله مراتب: تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف و توزیع عمودی.
- ۳- اصل حیطه نظارت: تعداد افرادی که تحت نظر یک مدیر قرار دارند.
- ۴- اصل اختیارات و مسئولیت: اختیارات برابر حق تصمیم‌گیری و دستور دادن، مسئولیت برابر پاسخگویی است.
- ۵- اصل وحدت فرماندهی: هر زیردستی از یک بالادست دستور بگیرد.
- ۶- وحدت مدیریت: یک طرح توسط یک مدیر اجرا شود. (فربودنیا ۱:۱۳۸۹)

طبقه‌بندی مدیران (سلسله مراتب مدیریت)

هر مدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارت‌های مدیریتی نیاز دارد.

نگاره زیر نحوه طبقه‌بندی مدیران را با توجه به مقام و عنوان آنها نشان می‌دهد:

سطح مدیریت	مقام و منصب	عنوان
عالی	ریاست - معاونت	رئیس - معاون اجرایی
میانی	مدیر کل	مدیر خرید
عملیاتی	سرپرست	سرپرست تولید

(رضائیان ۲۵:۱۳۹۰)

هرم مدیریت

صاحب‌نظران بر سه سطح ذیل برای طبقه‌بندی مدیران تأکید دارند:

- ۱- سطح عملیاتی
- ۲- سطح میانی
- ۳- سطح عالی

۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی): برای پرسنل خود مأموریت‌های کاری خاص تعیین می‌کنند. باید برنامه عملیاتی، تفضیلی و کوتاه مدت طرح‌ریزی کنند. مدیران رده عملیاتی بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و اندک زمانی را با مافوق‌ها یا افراد خارج سازمان می‌گذارند.

۲- مدیران میانی: به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند، کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است.

۳- مدیریت عالی: مدیری که در نقش‌های عملیاتی و میانی موفق بوده؛ معمولاً می‌تواند به مدیریت عالی راه پیدا کند. بخش اعظم مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان، برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت‌تری را در حوزه فعالیت گسترده و عوامل وضعی متنوع‌تری طراحی یا مورد بررسی قرار می‌دهند. مدیریت عالی، عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می‌کنند. (افقهی فریمانی ۱۳۸۹: ۲)

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی اصطلاحی است، برای توصیف گسترده‌ای از فعالیت‌های متنوع، شامل جذب، نگهداری، و پرورش نیروی کار با استعداد و پرانرژی. مدیریت منابع انسانی بر مسئولیت مدیران برای تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت به کارگیری استعداد آن دلالت دارد. (رضائیان ۱۳۹۰: ۴۳۳) وظایف مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، جابایی، ارزیابی، پرداخت حقوق و دستمزد، آموزش و توسعه کارکنان در یک سازمان است. (سرلک و فراتی ۱۳۹۲: ۱۶۴) به اعتقاد بسیاری از شاغلان سازمان، هدف نهایی پرورش منابع انسانی سازمان، تحقق یک سازمان یادگیرنده است. (والتون ۱۳۸۶: ۳۵۸-۴۹)

تاریخچه مدیریت منابع انسانی

فلسفه مدیریت منابع انسانی، ساختار، سازماندهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال ۱۷۶۰) آغاز شده است و

تا به امروز ادامه دارد. البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به بیشتر از آن و به دوران باستان باز می‌گردد و شواهدی از تشکیل اصناف و بروز اعتصاب کارگری منظم و سازمان یافته در روم و مصر مشاهده شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که پیشه‌وران و صنعتگران رومی در قرن هفتم قبل از میلاد اتحادیه‌ها و سندیکاهایی به وجود آورده بودند که اعضای آن را اصناف مختلفی مانند صنف مطرب (نوازنده)، طلاکار، مسگر، رنگرز، کفاش و مهتر تشکیل می‌دادند. همچنین تحقیق دیگری نشان می‌دهد در ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد، بردگانی که در یکی از معابد به کار واداشته شده بودند، دست به اعتصاب زدند. (سعادت ۱۳۹۰: ۹)

فلسفه پیدایش مدیریت منابع انسانی با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان شروع شده و حوادث متعددی در جهت ایجاد آن تا به شکل امروزی موثر بوده است که در زیر به آنها می‌پردازیم:

۱- انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی در قرن ۱۷ و ۱۸ در اروپا به وقوع پیوست. منظور از آن جانشین نمودن ماشین به جای انسان در صنعت است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار، استخدام و تمرکز عمده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود.

۲- نهضت کارگری

در سال ۱۷۸۶ و ۱۷۹۹ در آمریکا چندین اعتراض کارگری در مقابله با کارفرمایان صورت گرفت و هدف آن حفظ منافع کارگران بود که نتایج این اعتراضات باعث پیدایش اتحادیه‌های کارگری گردید.

۳- نهضت مدیریت علمی

این نهضت نتیجه تحقیقات یک مهندس آمریکایی به نام «گراهام تیلور» بود که در سال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد در کارخانجات «میدول» و «تھلم» صورت گرفت. این نهضت تلاش کرد اصول مدیریت را با به کارگیری روش‌های مهندسی در «طراحی» علمی تر سازد.

۴- روانشناسی صنعتی

به دلیل به کارگیری اصول و نظریات روانشناسی در صنعت، بتدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ به علوم اضافه گردید و مساله مورد توجه محققان روانشناسان صنعتی این بود که

چگونه می‌توان افراد را برای مشاغلی که نیرو، استعداد و توانایی‌های بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد انتخاب کرد. (افقهی فریمانی ۱۳۸۹: ۴۳۸-۴۳۷)

۵- متخصصان امور انسانی

در اثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نظریه‌های صنعتی، بتدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید فروش، وظیفه تخصصی است که باید بر عهده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود. (سعادت ۱۳۹۰: ۱۸)

۶- مکتب روابط انسانی

این دیدگاه از تحقیقات «التون مایو» در شرکت «وسترن الکترونیک» صورت گرفت که بیشتر بر جنبه-های انسانی در کار تأکید دارد. (افقهی فریمانی ۱۳۹۰: ۴۳۸)

پیروان این جنبش بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تأکید داشتند، و اولین نگرش رفتاری به مدیریت را ایجاد نمودند که در فرایند تولید با افراد به عنوان انسان، و نه ماشین رفتار می‌شود. (برومند ۱۳۸۷: ۷)

اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود:

۱- تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه

۲- پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد

۳- حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان

۴- تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف

شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد. (امیدوار ۱۳۸۴)

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به

اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، موثرترین کمکی است که می‌توان به

سازمان نمود. (سعادت ۱۳۹۰: ۷)

مراحل عمده فراگرد مدیریت منابع انسانی

- ۱- جذب نیروی کار توانمند: برنامه‌ریزی برای کارمندیابی، انتخاب و استخدام منابع انسانی.
- ۲- پرورش نیروی کار توانمند: راهنمایی، آموزش، و بهبود منابع انسانی، و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت برای کارکنان.
- ۳- نگهداری نیروی کار توانمند: جلوگیری از ترک خدمت نیروی انسانی، و حفظ آنها از طریق ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، و بهبود روابط کارکنان با مدیریت. (فربودنیا ۱۳۸۹: ۲۵)

نقش مدیریت بر منابع انسانی

نقش مدیریت منابع انسانی نخست، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست. (سعادت ۱۳۹۰: ۲) مسأله مهمی که در رشته علمی رفتار سازمانی مطرح است، این است که به مدیران آموخته می‌شود چگونه موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورند تا آنان نسبت به سازمان و کارفرمایان خود احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند و در عین حال سازمان بتواند در صحنه رقابت جهانی هم باقی بماند. (پی رابینز ۱۳۹۰: ۱۶)

امروزه شاهدیم که مدیریت منابع انسانی در طرح‌ریزی برنامه‌های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد و به طور کلی، جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته در سازمان یافته است. تغییر و تحولات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط از جمله عوامل مهمی است که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان موثر بوده است. (سعادت ۱۳۹۰: ۳-۲)

افزایش توقعات نیروی انسانی، تلاش برای کار بهتر، زندگی با کیفیت بهتر، باعث شده که مدیران منابع انسانی کار را طوری طراحی کنند که محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد. یکی از مسائل مهم در مبحث مدیریت منابع انسانی «فرایند اجتماعی کردن» نیروی انسانی است. (فروزنده دهکردی ۱۳۸۸: ۶۲) فرایند اجتماعی کردن فرایندی است که به وسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را در مورد فرهنگ، اهداف و رویه‌های سازمان کسب نموده و سعی خواهد کرد تا با ایجاد تطبیق با شرایط به عضوی موثر در سازمان تبدیل شود. (افقهی فریمانی ۱۳۸۹: ۴۷۲) مسائل مدیریت منابع انسانی فقط به یک حوزه تخصصی محدود نمی‌شود، بلکه تصمیمات و عملکرد مدیریت منابع انسانی در کلیه سطوح و به تبع بر کل استراتژی سازمان تأثیر می‌گذارد. (فروزنده دهکردی ۱۳۸۸: ۶۱)

برنامه‌ریزی نیروی انسانی که امروزه از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید، در ابتدا به عنوان مرحله‌ای مهم در فرایند مدیریت منابع انسانی چندان جدی در نظر گرفته نمی‌شد و بیشتر جنبه تشریفاتی داشت. برنامه‌ریزی نیروی انسانی «فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد». (سعادت ۱۳۹۱: ۵۸)

پایه و اساس سازمان در مجموع، وظایفی است که به وسیله اعضای آن انجام می‌گیرد. بدیهی است که این وظایف باید متناسب با یکدیگر، دارای هماهنگی و در جهت رسیدن به اهداف سازمان باشند. بنابراین، تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. (سعادت ۱۳۹۱: ۲۳)

در هر سازمان افراد مختلفی کار می‌کنند. شغل مدیر ایجاب می‌کند که فعالیت‌های این افراد را هدایت و آنها را با هم هماهنگ کند. مدیر با ایجاد انگیزه در زیردستان فعالیت‌های آنها را جهت می‌دهد، موثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را برطرف می‌کند و به این ترتیب وظیفه هدایت را انجام می‌دهد. وقتی هدف‌ها تعیین، برنامه‌ها تنظیم، چهارچوب سازمان طراحی و افراد مورد نیاز منصوب شدند و پس از آموزش انگیزه لازم پیدا کردند مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند. (فیضی ۱۳۸۵: ۱۵)

اهمیت هدایت [منابع انسانی] به حدی است که برخی از صاحب نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند؛ با این تاکید مدیریت عبارت است از «انجام کار به وسیله دیگران برای تحقق اهداف مورد نظر». (رضائیان ۱۳۹۰: ۴۶۵)

در گذشته محیط سر بسته بی‌خطر بود و امنیت داشت. ولی در دنیای کنونی امنیت کمتری در محیط سر بسته وجود دارد و آنهایی که با تحولات و تغییرات خود را همراه می‌کنند امنیت بیشتری دارند، زیرا سریعتر می‌توانند خود را تطبیق دهند. سازمان‌های کنونی در محیط‌های متحول و پویایی قرار گرفته‌اند که مدیران و رهبران آنها باید با موانعی که در مقابل کوشش‌هایشان جهت زنده نگه داشتن سازمان وجود دارد مقابله کنند. (برومند ۱۳۸۷: ۲۹۰)

تصمیم‌گیری‌های درست و به موقع رمز موفقیت هر موسسه محسوب می‌شوند. مدیران بنگاه‌ها و موسسات هر روز در معرض انواع تصمیم‌گیری‌ها هستند و بسیاری از این تصمیم‌ها بر فعالیت‌های مالی و اقتصادی موسسه تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم می‌گذارد. (اشراقی و همکاران ۱۳۹۰: ۷)

پیشنهادهای

برای اینکه یک مدیر بتواند در سازمان کارا و موثر باشد و زیردستان آن از او با اعتقاد و اطمینان راسخ پیروی کنند باید حائز شرایطی باشد که برخی از مهمترین آنها را بر می‌شماریم: برخورداری از تحصیلات آکادمیک در مقطع مدیریت تا بتواند درک درستی از سلسله مراتب سازمانی و الگوهای ارتباطی و مطالب مرتبط با آنها را داشته باشد. برخورداری از سابقه کار مفید مرتبط با حوزه مدیریت در مقاطع سرپرستی (عملیاتی) و یا سطح میانی (مدیرکلی) پیش از آنکه به ریاست - معاونت (سطح مدیر عالی) منتصب گردد. بهبود ارتباط مدیریت با پرسنل از طریق نصب صندوق‌های دریافت پیشنهادات و انتقادات و یا سامانه‌های هوشمند دریافت و پیام، همچنین مشخص کردن ایامی در سال برای برگزاری جلسات حضوری به نحوی دوستانه و عاری از هرگونه بوروکراسی رایج در کشور، برگزاری جلسات آموزشی برای پرسنل مستعد و کوشا جهت تصدی در پست‌های احتمالی مدیریتی آتی در سازمان و رعایت نمودن درجات و سلسله مراتب تنبیه و تشویق و پایبند بودن به ضوابط و نه روابط.

تشکر و قدردانی

در پایان بر خود وظیفه می‌دانم از تمام اساتید محترم که در تهیه این اثر بنده را یاری نمودند علی‌الخصوص جناب آقای دکتر احسان احمدمطلق استادیار دانشگاه پیام‌نور تهران به دلیل آموزش‌هایشان در زمینه تدوین مقاله تشکر و قدردانی نمایم.

فهرست منابع

- ۱- اشراقی، آرمان، درگاهی، حسین، اصلانی، سروش، مجبوری، مهدی، (۱۳۹۰)، (دانش مسائل روز)، تهران، چاپ هشتم، انتشارات نگاه دانش
- ۲- امیدوار، مجید، (۱۳۸۴)، مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی، بازیابی از سایت راهکار مدیریت، <http://www.mgtsolution.com/olib/461911376.aspx>
- ۳- افقهی فریمانی، علی‌اکبر، (۱۳۸۹)، تئوری‌های مدیریت (نظریه‌های مدیریت)، تهران، چاپ پنجم، انتشارات مدرسان شریف

- ۴- برومند، زهرا، (۱۳۸۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، چاپ شانزدهم، انتشارات دانشگاه پیام نور
- ۵- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی، تهران، چاپ پانزدهم، انتشارات سمت
- ۶- سرلک، محمدعلی، فراتی، حسن، (۱۳۹۲)، سیستم‌های اطلاعات مدیریت پیشرفته، تهران، چاپ هفتم، انتشارات دانشگاه پیام نور
- ۷- دسلر، گری، (نویسنده)، پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، (مترجمان)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، چاپ هشتم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۸- رضائیان، علی، (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، چاپ یازدهم، انتشارات سمت
- ۹- رایینز، استیفن پی، (نویسنده)، (۱۳۹۰)، پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، (مترجمان)، (مبانی رفتار سازمانی)، تهران، چاپ سی و دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۰- فربودنیا، بابک، (۱۳۸۹)، دانش مسائل روز، تهران، چاپ اول، انتشارات مدرسان شریف
- ۱۱- فروزنده دهکردی، لطف الله، (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک، تهران، چاپ هفتم، انتشارات دانشگاه پیام نور
- ۱۲- فیضی، طاهره، (۱۳۸۵)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، چاپ ششم، انتشارات دانشگاه پیام نور
- ۱۳- کاظمی، بابک، (۱۳۸۸)، مدیریت تولید، تهران، چاپ نهم، انتشارات دانشگاه پیام نور
- ۱۴- نقی‌پورفر، ولی الله، (۱۳۸۳)، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران، چاپ بیستم، مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی
- ۱۵- والتون، جان، (نویسنده)، میرسپاسی، ناصر، غلامزاده، داریوش، (مترجمان)، (۱۳۸۶)، «پروورش راهبردی منابع انسانی»، تهران، چاپ دوم، انتشارات میر