

# «شایسته سالاری»

## در سازمانها»



دکتر محمود قربانی - عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد  
را حله لکز بان - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

### چکیده

امروزه حسب ضرورت، در ماموریت های گروهی وقتی تعدادی از فرماندهان رده بالای نظامی یا مدیران ارشد اجرایی در اثر سقوط هواپیما یا سایر حوادث از بین می روند، سازمان های ذیربط دچار مشکل گردیده و گاهی اوقات فعالیت بخشی از پروژه های عملیاتی آنان یا با تاخیر انجام می پذیرد یا ناتمام می ماند اینگونه حوادث، تربیت جانشین مدیران را در سازمان ها به طور موقت مورد توجه و حساسیت قرار می دهد اما معمولاً وقتی مدیران با مشکلی مواجه نیستند فکر کردن به جانشین را به بعد موکول می نمایند و یا مدیران منابع انسانی در برهه ای از زمان تلاش می کنند تا توجه سازمانها را به مقوله مهم جانشین پروری جلب نمایند اما این تلاش ها نیز با ورود فشارهای کاری و مرور زمان بی نتیجه می ماند.

نیاز به نیروی انسانی متخصص در موسسات و سازمانها مشهود می باشد و هزینه تامین مدیران لایق از بیرون سازمان به شدت رو به افزایش است و در داخل سازمانها نیز برنامه ای برای تربیت مدیران آینده وجود ندارد و بی توجهی به برنامه های تربیت جایگزین مدیران مانند بمب ساعتی مخربی است که در آینده منفجر خواهد شد. در این مقاله به بررسی نظام شایسته سالاری و راهکارهای ایجاد نظام استعدادیابی و جانشین پروری خواهیم پرداخت و نظام شایسته سالاری را در تعدادی از کشورهای پیشرفته مورد بررسی قرار خواهیم داد.

کلید واژه ها: استعدادیابی - جانشین پروری - شایسته خواهی - شایسته یابی - شایسته گزینی - شایسته پروری - شایسته گماری - مدیر شایسته

### مقدمه

با بررسی های به عمل آمده اکثر سازمان های امروزی با خروج و ریزش رده های مدیریت اجرایی خود در اثر بازنشستگی پیش از موعد، نقل و انتقال، استعفاء و غیره مطمئن نیستند که بتوانند جایگزین های مناسبی را برای آنان بیابند و به نظر می رسد غالب مدیران راس هرم برای تکمیل کردن اعضای هیئت مدیره سازمانشان از افراد توانمند و شایسته با مشکل جدی مواجه باشند و گاهی مشاهده می شود که اعضای هیئت مدیره سازمانها خارج از سازمان و از افراد چند شغله تامین می شود.

با این اوصاف ایجاب می نماید تا مدیران متفکر و آینده نگر تربیت یا استخدام افراد مستعد و شایسته را سرلوحه برنامه های کاری خود قرار دهند برای این منظور مدیران می توانند به طور جدی و منظم



هر سال یک بار یا دو بار به آموزش و تربیت جایگزین مدیران و نیروهای متخصص و کلیدی توجه نمایند. البته نیافتن افراد مناسب برای جایگزینی مدیران، یکی از مشکلات جدی سازمان هاست، با شناسایی افراد توانمند و مستعد در سازمانها و مورد توجه قرار دادن آنان می توان بخشی از فقدان افراد مناسب برای جایگزینی را برطرف نمود.

### کاربرد شایستگی:

- شایستگی عبارت است از: هر نوع گرایش، مهارت، رفتار، انگیزه یا سایر خصوصیات فردی که در انجام کار مهم باشد. به عبارت دیگر شایستگی تفاوت در عملکرد نیروهای خوب و بد است.
- شایستگی روش نگاه کردن به آن دسته از رفتارهایی است که بین "بهترین از سایرین" تفاوت قائل می شود و یک ادبیات مشترک در بین رفتارهای مهم شغلی به حساب می آید. (قربانی محمود ۳: ۱۳۸۵)

بسیاری از سازمانها با سیاست کوچک سازی و از بین بردن لایه های مدیران میانی موجب کمبود جایگزینی برای مدیران می شوند یعنی اهمیت لایه های مدیران میانی در برنامه های مهندسی مجدد ساختار سازمانی مورد غفلت قرار می گیرد در نتیجه این سیاست، امروزه در

سازمانها افراد متفکر، مسئولیت پذیر و مبتکر که از عهده تصمیمات سریع و مهم برآیند کمیاب بوده و به شدت مورد درخواست سازمانها هستند. این در حالی است که تامین جایگزین مدیران از خارج سازمان مستلزم هزینه های بالایی شامل هزینه یافتن فرد مورد نظر، آموزش و تربیت او و هزینه فرصت هایی که تا زمان توجیه و استقرار کامل وی از دست می رود چندین برابر هزینه هایی است که صرف آموزش و تربیت جایگزین مدیر از داخل سازمان است. ناگفته نماند وفاداری مدیران خارج از سازمان چندان مطلوب نبوده و به دلیل نداشتن وفاداری کامل به سازمان جدید، در طی مسیر رشد شغلی خود چندین بار تغییر شغل و سازمان می دهند اغلب آنان همواره در صدد یافتن فرصت های شغلی بهتری هستند. شایستگی در سازمان ها (یزدان پور یوسفی [www.tadbir.ir](http://www.tadbir.ir))

سازمانها افراد متفکر، مسئولیت پذیر و مبتکر که از عهده تصمیمات سریع و مهم برآیند کمیاب بوده و به شدت مورد درخواست سازمانها هستند. این در حالی است که تامین جایگزین مدیران از خارج سازمان مستلزم هزینه های بالایی شامل هزینه یافتن فرد مورد نظر، آموزش و تربیت او و هزینه فرصت هایی که تا زمان توجیه و استقرار کامل وی از دست می رود چندین برابر هزینه هایی است که صرف آموزش و تربیت جایگزین مدیر از داخل سازمان است. ناگفته نماند وفاداری مدیران خارج از سازمان چندان مطلوب نبوده و به دلیل نداشتن وفاداری کامل به سازمان جدید، در طی مسیر رشد شغلی خود چندین بار تغییر شغل و سازمان می دهند اغلب آنان همواره در صدد یافتن فرصت های شغلی بهتری هستند. شایستگی در سازمان ها (یزدان پور یوسفی [www.tadbir.ir](http://www.tadbir.ir))

با توجه به اینکه شرایط تصدی پست های مدیریتی در سالهای اخیر به سرعت تغییر کرده لذا شیوه ها و راه حل های قدیمی برای یافتن و پرورش جایگزین مدیران کارایی ندارد در حال حاضر کارگروهی و تیمی، مشارکت کارکنان و تربیت و آموزش آنان از مهمترین ابعاد و

با توجه به اینکه شرایط تصدی پست های مدیریتی در سالهای اخیر به سرعت تغییر کرده لذا شیوه ها و راه حل های قدیمی برای یافتن و پرورش جایگزین مدیران کارایی ندارد در حال حاضر کارگروهی و تیمی، مشارکت کارکنان و تربیت و آموزش آنان از مهمترین ابعاد و



• تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت ها و مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها اندازه گیری و پیگیری قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت ها و مهارت های مطلوب از طریق استراتژی ها و برنامه های آموزشی و پرورشی (مدیران شایسته و تحول سازمانی [www.aftab.ir](http://www.aftab.ir))

سبک های مدیریتی است. یعنی مدیران حال و آینده ضمن توجه به نیازهای روانی کارکنان باید در رهبری تیم، تیم های کاری توانمند باشند لذا ضرورت دارد تا سازمانها در برنامه های تربیتی مدیران جدید علاوه بر شایستگی ها، مهارت ها و توجه به جنبه های عمومی از قبیل تفکر منسجم، هوش بالا، تجربیات متنوع، به سه خصوصیت اصلی شامل: انرژی زیاد - توانایی القاء انرژی به دیگران - و جسارت یا شجاعت تغییرات و جابجایی در مواجهه با این بن بست ها را نیز مورد توجه قرار دهند.

مدیران استعداد یابی می توانند استعداد های انسانی را در سازمان بر دو اساس و پایه و شناسایی کنند. اول بر اساس قابلیت های بالقوه، دوم بر اساس آمادگی های فعلی. پس از شناسایی این استعدادها باید آنها را در خزانه (فایل) استعداد های انسانی سازمان وارد کرده و در فرایندی که بین ۲ تا ۵ سال به طول می انجامد، آنها را برای تصدی مشاغل و پست های کلیدی سازمان تربیت کنند ([Honar.blogfa.com](http://Honar.blogfa.com))

<http://Farhangi84.blogFa.com>

جایگزینی افراد کلیدی سازمان (یعنی شاغلین مشاغل و مناصب

برای انتخاب مدیران آینده سازمان از بین استعداد‌های انسانی آن، می‌توان شاخص‌ها و معیارهای مختلفی به شرح زیر در نظر گرفت:

۱- سبک رفتار شخصی و قابل اعتماد بودن از نظر افکار عمومی  
۲- توانایی سازگاری با موقعیت

۳- قابلیت‌های تصمیم‌گیری و انتخاب و توانایی درک و تحلیل تأثیرات بلندمدت و کوتاه مدت یا مستقیم و غیرمستقیم تصمیمات

۴- اشتیاق و آرمان‌گرایی

بعضی از شرکت‌ها برای انتخاب استعداد‌های مدیریتی عواملی مانند؛ مشتری‌مداری، ریسک‌پذیری مدیریت هزینه‌ها، جهت‌گیری‌های نوآورانه، تلاش مستمر فرد برای ارتقاء دانش و تخصص، آمادگی برای تغییر و استقبال از آن، سبک مناسب رهبری و توانایی ارتباطات و تیم‌سازی توانایی کار با کارکنان دارای فرهنگ‌های متفاوت، آمادگی برای کار در حوزه‌های جغرافیایی متنوع و پراکنده، تسلط به یک زبان بین‌المللی به عنوان زبان دوم را مورد توجه قرار می‌دهند. ([www.modir.ir](http://www.modir.ir))

نظام شایسته‌سالاری دارای پنج مرحله یا رکن اصلی است؛ شایسته

بلندمدت و منطقی امکان می‌پذیرد. مراحل گوناگون این فرایند به طور مختصر عبارتند از؛ شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری (بهرامزاده، حسینعلی ۱۳۸۵:۱۳)

شایسته‌خواهی به معنای ایجاد فرهنگ احترام به شایستگان و باور به کارگماردن آنها در جامعه و سازمان است. جامعه باید به این باور برسد که یک فرایند و نظام می‌تواند کارا باشد و فردی که این سیستم معرفی می‌کند کارآمد و عملکرد او در سازمان کارا و اثر بخش است. بدیهی است سیستم شایسته‌یاب افراد متعددی را معرفی می‌کند و مدیر می‌تواند گزینه‌ای را که با شخصیت او تطابق و تناسب بیشتری دارد، برگزیند. اما در مرحله شایسته‌یابی به قابلیت و شایستگی بسیار توجه می‌شود. به عبارتی قابلیت که مجموعه‌ای مرکب از مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی است که به طور مستقیم عملکرد موفق در شغل مرتبط است، به دو دسته تقسیم می‌شود. قابلیت‌های پایه‌ای که فرد با داشتن آنها حداقل انتظارات و استانداردهای یک شغل را برآورده می‌کند و قابلیت‌های متمایزکننده که عملکرد فرد را به سطح متوسط به بالا می‌برد، که این قابلیت در شایسته‌یابی بیشتر مورد توجه است. (بهرامزاده، حسینعلی ۱۳۸۵:۱۵)

اما در مرحله شایسته‌گزینی سازمان باید با تجزیه و تحلیل شغل موجود، ویژگی‌های مورد نیاز هر شغل را مشخص کند. شایستگی مطلق و دائمی نیست، بلکه امری نسبی است و دیگر این که با توجه به تعدد سطوح مدیریتی، هر فرد باید در رده و سطح خودش قرار گیرد و هر فردی مناسب برای رده‌ای خاص از مدیریت است. در مرحله شایسته‌پروری افراد گزینش شده تحت آموزش و پرورش قرار می‌گیرند. تجربه نشان داده است که



دگرگونی و تحول در سنین بزرگسالی و بلوغ فکری به سختی اتفاق می‌افتد. لذا باید ابتدا فرد شایسته و مناسب و مستعد را به خدمت گرفت تا آموزش و پرورش و تربیت آن فرد اثر بخش و مفید باشد. (بهرامزاده، حسینعلی ۱۳۸۵:۱۷)

سمینارها، آموزش‌های ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، بورسیه‌های کوتاه مدت و بلندمدت و نظایر آن می‌تواند در آموزش و پرورش مدیران شایسته موثر باشد. استفاده علمی از مدیران شایسته و شایسته‌گماری سبب افزایش اثر بخشی عملکرد مدیران می‌شود. (بهرامزاده، حسینعلی ۱۳۸۵:۱۷)

شایستگان دارای چهار ویژگی یا سرمایه مهم هستند؛

۱- سرمایه فکری: داشتن دانش و تخصص در زمینه مورد نیاز و توانایی به کارگیری دانش و درک پارادایم‌های مناسب جهان امروز.

۲- سرمایه‌های عاطفی: عشق به کار و داشتن انگیزه‌های لازم برای انجام کار.

۳- سرمایه‌های اجتماعی: توانایی شرکت در کار گروهی و تیمی و

خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌گزینی، شایسته‌داری و شایسته‌پروری.

اگر ما به دنبال انتخاب و انتصاب افراد شایسته باشیم، ابتدا لازم است آنان را خوب شناسایی و به صورت دقیق گزینش کنیم، سپس زمان مناسبی را در اختیار آنان قرار دهیم تا بتوانند عملکرد خود را نمایان سازند. مرحله بعدی که شایسته‌داری است دقیقاً با بحث ثبات مدیران مرتبط است. به عبارت بهتر «شایسته‌داری» یا داشتن ثبات در مدیریت، شرط لازم نظام شایسته‌سالاری است و نه کافی. در صورت تحقق دیگر اجزا و مراحل این نظام، ثبات مدیریت می‌تواند به استقرار نظام شایسته‌سالاری کمک کند. البته ماندگاری بسیار بالا نیز لزوماً به معنای عملکرد بهتر نیست. چرا که احتمال دارد باعث از بین رفتن جوانه‌های نوآوری و خلاقیت و ایده‌های افراد دیگر در سازمان یا بخش مربوطه شود. (<http://farhangi84.blogfa.com>)

استقرار مدیران شایسته در مجموعه سازمان‌ها کار ساده‌ای نیست. بلکه مجموعه‌ای از ساز و کارهای مختلف است که در طی یک فرایند

۲۰۰۱ فروشی معادل ۵۶ میلیارد دلار داشتند) فقط در چهار مورد جدا از هم تصدی مسئولیت مدیر عامل به عهده فردی خارج سازمان سپرده شده است. ([www.jdro.org](http://www.jdro.org))

### ب) شایسته پروری:

جهت گریز از به کارگیری مدیران سعی و خطایی (تجربی) و لزوم بکارگیری مدیران آموزش دیده و آشنا به موضوعات مدیریتی لازم است چنین طرح هایی اجرا شود.

([www.jdro.org](http://www.jdro.org))

### ج) جانشین پروری:

جهت جلوگیری از به هدر رفتن تجربیات مدیریتی لزوم ثبات برنامه های اجرایی در زمانهای تغییر مدیریت، وجود جانشین برای اخذ تجربیات و انجام تمرینات لازم برای جایگزینی مفید و ضروری می باشد.

([www.jdro.org](http://www.jdro.org))

مراحل سازماندهی و اجرا طرح مدیران آینده عبارتند از:

### مرحله اول: زمینه سازی اولیه



مدیران موجود سازمان نقش مهمی در طراحی و اجرای موفق این طرح دارند و اصولاً آنها هستند که باید فضای روانی و فرهنگی سازمان را به نحوی آماده کنند که استعدادها فرصت ابراز وجود و رشد بیابند.

### مرحله دوم: طراحی نظام استعداد یابی و انتخاب

گام اول: در این مرحله دستیابی به فهرستی از قابلیت ها، مهارت ها و ویژگی هایی است که به نظر می رسد مدیران آینده سازمان مورد نظر باید واجد آنها باشند تا بتوانند سازمان خود را در سال های پرچالش آینده با موفقیت اداره کنند.

گام دوم: باید به انتخاب یا طراحی مجموعه ای از آزمون ها، تست ها و فنون اندازه گیری و ارزیابی قابلیتها پرداخت که به کمک آنها در مورد قابلیت های کاندیداها قضاوت کرد.

گام سوم: در این گام باید به تدوین ماتریسی پرداخت که نشان

برخورداری از مهارت های لازم در این زمینه.

۴- سرمایه های اخلاقی: داشتن سلامت اخلاقی و توانایی نگهداری از خود در برابر تباهی و فساد در زمینه های گوناگون.

([www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir))

مشخصات مدیران کلاس جهانی در جهانی که به سوی یکپارچه شدن پیش می رود برای حفظ و افزایش قابلیت رقابت مدیران باید توانمندی های زیر را داشته باشند.

۱- توان رهبری را داشته باشد. یعنی اینکه قابلیت های مدیریت تحول، مدیریت تعارض، مدیریت بحران، شیوه های نفوذ و تاثیر گذاری، قابلیت برنامه ریزی و سازماندهی و کنترل... را داشته باشد.

۲- دیدگاه استراتژیک داشته باشد. یعنی اینکه توان درک عوامل محیطی و مخصوصاً جهانی شدن را داشته باشد، توان شناخت فرصت ها و بهره گیری از فرصت ها، توان در تجزیه و تحلیل عوامل داخلی سازمان، جهت دهی سازمان با Vision Shared و... .

۳- مدیریت منابع انسانی را داشته باشد. یعنی اینکه توان برانگیختن را داشته باشد، بتواند تعویض اختیار کند، مردم شناس باشد، مربیگری و توانمندسازی کارکنانش را داشته باشد و مهارت های ارتباطی خوبی داشته باشد و... .

۴- مشتری شناس و مشتریگرا باشد. یعنی اینکه مبانی بازاریابی و فروش را بداند، سازمان بازار محور درست کند، مدیریت ارزش را بداند و ذینفعان خود را شناخته و بتواند عکس العمل مناسب عرضه کند و... .

۵- مدیریت بهره وری یعنی اینکه مدیریت سیستمی و یا فرآیندی را در سازمان داشته باشد، شاخص گذاری و به تبع آن توان تجزیه و تحلیل مالی شاخص های فرآیندی را داشته باشد. ۶- توانمندی های شخصی - تسلط به زبان انگلیسی - آشنایی کامل با فناوری اطلاعات علوم رایانه

[www.jdro.org](http://www.jdro.org)

طرح مدیران آینده با هدف شناسایی و انتخاب افراد مستعد در داخل شرکت های سازمان در دست اجرا است که با شناسایی، بررسی سوابق افراد از لحاظ کاری، اخذ تست های مدیریتی و شخصیتی و مصاحبه این افراد انتخاب و کار راهه آموزشی برای آنها اجرا خواهد شد.

اصولی که در این بخش پیگیری می شود عبارتست از: شایسته گزینی و شایسته پروری،

استعدادیابی و جایگزینی پروری.

### الف) اولویت انتخاب مدیر از داخل سیستم:

با توجه به شرکت های موفق آرمانی بر اساس تحقیق انجام شده در کتاب « ساختن برای ماندن» در طول هفتصد سال تاریخ پربار شرکت های آرمانی (شرکتهایی که متوسط ۹۷ سال سابقه و در سال

می دهد چه قابلیت‌های مورد سنجش قرار می گیرد، از چه ابزارهایی برای این کار استفاده می شود و هر قابلیت توسط چند ابزار و روش مورد ارزیابی واقع می شود.

گام چهارم: در این مرحله تربیت ارزیاب مدنظر می باشد.

**مرحله سوم: اجرای نظام استعدادیابی و انتخاب**

گام اول: زمینه سازی تبلیغی و فرهنگی در سازمان ذیربط

گام دوم: توجیه کارشناسان حوزه منابع انسانی

گام سوم: توجیه مدیران و مسئولین سازمان ذیربط

گام چهارم: معرفی یک یا چند مشاور به مدیران و مسئولین شرکت ذیربط

گام پنجم: انجام فراخوان عمومی به نحوی جذاب، دلگرم کننده و اشتیاق آفرین

گام ششم: برگزاری جلسه ای رسمی در بالاترین سطح ممکن در سازمان ذیربط

گام هفتم: انجام مرحله ای تست ها و آزمون ها

گام هشتم: تدوین و اعلام فهرست پذیرفته شدگان نهایی

## یک مدیر خوب کیست و چگونه عمل می کند؟ ویژگی های یک مدیر خوب چیست؟

یک مدیر خوب به سازمان و جامعه خود وفادار است. پیشرفت خود را در گرو پیشرفت سازمان و جامعه می داند و اهداف سازمان را برتر از اهداف شخصی دانسته و هیچگاه اهداف شخصی را جایگزین اهداف سازمانی نمی نماید. مدیر خوب هدفگرا، فرایندگرا و پیشرفتگرا است. خود را فدای سازمان می نماید نه سازمان را وسیله ای برای رسیدن به اهداف شخصی خود برای بروز ماندن و فعال بودن سازمان، همواره پویا و پیرانگیزه عمل می کند و پیوسته به کارکنان خود روحیه می دهد و در پی شکوفایی خود و کارکنانش است. یک مدیر خوب برای رفع تنگناها، محدودیتها، خلاها و نارسائیهایی وقفه می کوشد. وی برای رسیدن به اهداف سازمانی در بلند مدت، برنامه استراتژیک تهیه می نماید و فارغ از اینکه خود در آنجا خواهد ماند یا خیر برنامه را به گونه ای تدوین می نماید که با وجود یا بی وجود وی قابل اجرا باشد، محیط خرد (درون سازمان) و محیط کلان (محیط پیرامون سازمان از جمله رقبای، مشتریان، قوانین و...) را به خوبی می شناسد، نقاط قوت و ضعف آنرا مشخص می کند و نقاط ضعف را رفع و نقاط قوت را به فرصت تبدیل می نماید، فرصتها و تهدیدات فرا روی سازمان را به خوبی شناسایی می کند و تهدیدات را به فرصت و فرصتها را به ثروت تبدیل می کند و سعی می نماید در امتداد برنامه و برای رسیدن به اهداف آن حرکت کند، هیچگاه نمی پندارد چون مدت ماندگاری در این پست مشخص نیست ابتدا به فکر منافع مالی خود بوده و سپس به فکر منافع سازمان باشد و بر همین اساس و بر اساس برنامه استراتژیک به جای به کارگیری راه حل های مقطعی از راه حل های اساسی و پایه ای استفاده می نماید زیرا راه حل های مقطعی ممکن است مشکل امروز را حل کند اما در بلند مدت مشکل ساز خواهد بود. یک مدیر شایسته پیوسته به پیشرفت طرح ها، برنامه های عملیاتی، بودجه ها و هزینه ها نظارت دارد و به هدایت،

نظارت و ارزشیابی مستمر کلیه امور می پردازد و واحدهای تحت پوشش را به مانند خانه خود می پندارد و دلسوزانه به امورات آن توجه می کند و نسبت به سازمان خود دلبستگی خاصی دارد (www.modir.ir)

منابع و ماخذ:

- Towards a Human Resource Development Ontology for Combining Competence Management and Technology-Enhanced Workplace Learning. Wednesday, September ۲۰, ۲۰۰۶

- Proposed UM Organizational Competencies-Draft. Mar ۲۰۰۷ - Organizational Competencies Review Committee. Page ۱. March ۱۹, ۲۰۰۷

قربانی - محمود، ارزیابی شایستگی فردی، ۱۳۸۵، مشهد پژوهش توس

- بهرام زاده - حسینعلی، شایسته سالاری - شهروند مداری، ۱۳۸۵، سازمان مدیریت و برنامه ریزی خراسان شمالی  
<http://behandish.blogfa.com> شایسته سالاری در سازمان

ها، مینا جمشیدی

<http://tadbir.ir> - شایستگی، یزدان پور یوسفی

[www.aftab.ir](http://www.aftab.ir) - مدیران شایسته و تحول سازمانی

<http://modirsaz.blogfa.com> -

[www.idro.org](http://www.idro.org) - سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (مدیران کلاس جهانی)

<http://arbm.blogfa.com> - مقالات انجمن علمی مدیریت بازرگانی

[www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir) - نظام حقوق و دستمزد در ژاپن

[www.hamshahri.com](http://www.hamshahri.com) - مدیران و تحول سازمانی

<http://honor۸.blogfa.com> - بررسی دوره ماندگاری مدیران دولتی کشور

<http://modir.ir> - پیاده سازی نظام شایسته سالاری، نیا توس خوش سیم

<http://modir.ir> - ویژگی های مدیر شایسته

<http://farhangi۸.blogfa.com> - جانشین پروری و استعدادیابی، علیرضانجفی

