

شناسایی استراتژی های توسعه مدیران در راستای طرح جانشین پروری

فرزانه یگانه کالشور^۱، مرتضی کرمی^۲، محمدرضا آهنچیان^۳

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی (نویسنده مسئول)

۳- استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی

Farzanevegane142@gmail.com

خلاصه

در شرایط امروز اقتصاد جهانی با کم‌رنگ تر شدن مرزها نیاز مبرم به مدیرانی با قابلیت هایی فراتر از قابلیت های امروز احساس می شود. مدیران نقش تعیین کننده ای در توسعه سازمان دارند؛ بنابراین تدوین استراتژی ها و راهکارهایی مطلوب برای توسعه مدیران امری ضروری است. در چنین شرایطی سازمان ها با فراهم ساختن بستری جهت توسعه مدیران اطمینان دارند، که اشخاص مناسب و شایسته ای را در صف تصدی گری پست کلیدی مدیریت دارا هستند؛ لذا قادر خواهند بود برای آینده کسب و کار خود بسیار موثرتر و کارآمدتر برنامه ریزی کنند. در واقع می توان گفت سازمان ها با بهره گیری از استراتژی های متعدد توسعه ای مانند جانشین پروری، مدیران را برای مقابله با چالش های صعب العبور آینده آماده می کنند.

کلمات کلیدی: توسعه مدیران، جانشین پروری

۱. مقدمه

برای هماهنگی با شرایطی که ثبات دیگر هنجار نیست و محیط کسب و کار هر روز بی ثبات تر می شود، سازمان ها باید از تحول سازمانی و مدیریتی استقبال کنند (باقری زاده، مجبی و حجارسنگی، ۱۳۸۴). در پس هر تحول بزرگ جهانی و در رأس هر سازمانی که موفقیتی پایدار و غیر تصادفی را تجربه کرده است، وجود مدیری شایسته و خردمند را می توان جستجو کرد (مدیریت خدمات ایران خودرو، ۱۳۸۷).

مدیران نقش حساس و تعیین کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها، بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی دارند. این حساسیت به اندازه‌ای است که تقریباً همه شرکت‌ها و سازمان‌های موفق را ترغیب کرده است، که برنامه‌هایی جدی و مستمر برای پرورش و توسعه مدیران شایسته داشته باشند و این برنامه‌ها را با جدیت پیگیری کنند (فالمر و کانگر،^۱ ۱۳۹۰).

در این میان یکی از این روش‌های پیشرفته که نقش محوری در فرایند توسعه مدیران دارد، جانشین پروری است (فرهی بوزنجانی، صداقت، بازرگانی، بهادری و توفیقی، ۱۳۸۹؛ قلیچ لی، معشوقی و قهرمانی، ۱۳۹۶؛ فیروزآبادی، فیاضی و استیری، ۱۳۹۵). جانشین پروری به ایجاد زمینه‌های مناسب برای شکوفا کردن توان بالقوه افرادی که قرار است، در آینده برای احراز پست‌های مدیریتی آماده شوند، اشاره دارد (راث ول،^۲ ۱۳۹۳). جانشین پروری با داشتن سه مرحله مکمل از نظر استراتژیکی برای آینده سازمان گام برمی دارد. در مرحله اول استعدادهای مدیریتی سازمان شناسایی می شوند، مرحله دوم به توسعه استعدادهای مدیریتی می پردازند و در مرحله سوم پیگیری های لازم و حصول اطمینان از تخصیص پست های مدیریتی سازمان به استعدادهای پرورش یافته انجام می شود (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶؛ استادلر،^۳ ۲۰۱۱). شناسایی استعدادهای مدیریتی، بخش آسان فرایند جانشین سازی است؛ آنچه کار را دشوار می کند، آماده سازی و پرورش آنها برای احراز پست های کلیدی است (حبیبی باغی، ۱۳۸۹). زیرا مدیریت صرفاً دانش نیست که با برگزاری یک دوره کوتاه مدت و سریع به مدیران تزریق کرد، بلکه آنها باید به موازات تغییرات عصر نوآوری، از طریق روش های گوناگونی مانند: یادگیری حین عمل، مربیگری، چرخش شغلی، تمرین های شبیه سازی شده و بازی های مدیریتی، تجارب متنوعی کسب کنند، تا آماده مواجهه با بحران های جهانی شوند (بابایی ز کلیکی، ۱۳۸۸).

بنابراین می توان توسعه مدیران را یکی از مهم ترین چالش های پیش روی سازمان و یک تکاپوی دائم بدانیم. توسعه مدیران به مجموعه فعالیت های مدیریت منابع انسانی برای اطمینان از اینکه نیروی انسانی با کیفیت و پراکنگزه برای پست های کلیدی همواره و در هر زمانی که نیاز باشد در دسترس است؛ گفته می شود (جانسن،^۴ ولد،^۵ مول،^۶ ۲۰۰۱) و برای سازمان ها نقش سپری را در مقابله با تغییرات دم افزای جهانی دارد و به دنبال تغییر و غنی سازی رفتارهای سازمانی از طریق فعالیت های زیربنایی پرورشی برای بالا بردن مهارت های مدیریتی در جهت برآورد ساختن اهداف سازمان است (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹). در همین راستا باید به جای برنامه های مقطعی به دنبال فراهم کردن بستر توسعه مستمر مدیران و اتخاذ تدابیر لازم بود. بستری که به صورت هدفمند و برنامه ریزی شده، امکان حفظ شایستگی های مدیریتی را با وجود چالش هایی مانند بازنشستگی قریب الوقوع مدیران و کمبود استعداد های مدیریتی فراهم سازد (دری،^۷ ۱۳۸۷). در چنین شرایطی سیستم های قدیمی مدیریت نیاز به بازسازی و تحول دارند و دیگر برنامه جایگزینی^۸ صرف، که تنها به تعیین جانشین برای مدیران بدون توجه به پرورش و توسعه قابلیت های مدیریتی آنان می پردازد، جوابگوی بقای سازمان در محیط به شدت در حال تغییر، نیست و

¹ Fulmer & kanger

² Rothwell

³ Stadler

⁴ developing managers

⁵ Jansen

⁶ Velde

⁷ Mul

⁸ Replacement

سازمان‌ها باید به جای یافتن استعدادها از خارج سازمان به ایجاد محیطی جذاب برای پرورش و توسعه مدیران اقدام نمایند (سلطانی، ۱۳۹۰). از این رهگذر برای نیل به هدف پژوهش که همانا شناسایی استراتژی‌های توسعه مدیران در راستای طرح جانشین پروری است؛ از روش مروری - تحلیلی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از اسناد و منابع معتبر کتابخانه‌ای بهره گرفته شده است.

۲. استراتژی‌های توسعه مدیران

فرایند توسعه مدیران مستقل از زمینه نیست، بلکه همیشه وابسته به ماهیت و نوع سازمان‌ها، طرح‌های استراتژیک آن، ساختار روابط کارکنان و شیوه‌های انجام کار است. بنابراین نمی‌توان این برنامه‌ها را به شکل یک فرایند آنچنان منظم و برنامه‌ریزی شده و به طور یکسان در همه شرکت‌ها اجرا کرد؛ چرا که بسیاری از مدیران در موقعیت‌های متفاوتی مدیریت می‌کنند و نمی‌توان همه آنها را به گونه‌ای یکسان پرورش داد. لذا باید در چهارچوب یک رویکرد اقتضایی، روش‌هایی را در جهت توسعه آن‌ها طراحی کرد. به عبارت کلی می‌توان گفت هر روش می‌تواند در توسعه مدیران موثر باشد، اگر مناسب نیازها و فضای شرکت و با کیفیت خوب باشد (دری، اعرابی و مقدم، ۱۳۹۱؛ ستاری و ویثالا^۱، ۲۰۰۷).

در نتیجه‌گزینش روش مناسب در برنامه‌ریزی توسعه مدیران امر مهمی است. بدین جهت به مرور برخی مدل‌ها و روش‌ها در این حیطه می‌پردازیم. دری و همکاران (۱۳۹۱) مدل جامعی در جهت توسعه مهارت‌های مدیران بر مبنای رویکردی اقتضایی ارائه داده است. در این مدل شیوه‌های پرورش مدیران به چهارگونه برنامه‌های پرورش مهارتی، دانشی، انگیزشی و نگرشی دسته‌بندی شده است. در برنامه پرورش مهارتی، اصلاح اثربخشی مدیران از طریق فراهم کردن برنامه‌های آموزشی برای آنان جهت آشنایی با اهداف و خط‌مشی سازمان، ارتقای سطح توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای ایفای نقش موثر هدف‌گذاری می‌شود. در اینجا فرایندهای عمومی اداری - سرپرستی و دقت در انجام کارها، ماندگاری در سازمان و تمرکز بر داخل سازمان مشاهده می‌شود.

در برنامه‌های پرورشی دانشی، شایستگی‌های شغلی قابل شناسایی و بیشتر جنبه تخصصی دارد؛ بنابراین به جای استفاده از آموزش‌های کارگاهی و حین خدمت از آموزش‌های رسمی دانشگاهی و دوره‌های تخصصی بلندمدت استفاده می‌شود.

در برنامه‌های پرورش مدیریت انگیزشی، در اوضاعی که پست مدیریتی پیچیده و تحلیل وظیفه‌ای امکان‌پذیر نیست، بر شایستگی‌های رفتاری مدیران تاکید می‌شود و الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در کارکنان و به روز رسانی استراتژی‌های مناسب و خط‌مشی‌ها به شکلی پویا در سازمان اجرا می‌شود.

در برنامه‌های پرورشی نگرشی، دانش و مهارت‌های منحصر به فرد کارکنان و هیأت مدیره سازمان اهداف و خواسته‌های استراتژیک سازمان را تعیین می‌کنند و بر خلاف برنامه‌های پرورش دانشی، پیچیدگی فرایندهای مدیریتی به حدی بالاست که آموزش رسمی ناکافی است و سازمان استعدادهای درخشان دارای تجربه کاری را، به استخدام در می‌آورد (دری و همکاران، ۱۳۹۱).

¹ Suutari & Viitala

ابطحی (۱۳۹۲) روشها و فنون گوناگونی را برای توسعه انواع مهارت های مدیران معرفی و بررسی نموده است. از جمله برای آموزش و توسعه مهارت های تصمیم گیری مدیریت، روش های تمرین های داخل کازیه، بازی های مدیریتی و مطالعات موردی را پیشنهاد داده است. همچنین برای توسعه مهارت های ارتباطی می توان از روش های بازیگری، الگوسازی رفتاری، آموزش حساسیت و تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل استفاده نمود. صرف نظر از میزان مهارت های تصمیم گیری و برقراری ارتباطات موثر، شناخت کافی در مورد شغلی که در آن قرار گرفته اند، الزامی است. این مهم از طریق روش هایی از جمله تجربه حین کار، مربی گری و تحت مطالعه حاصل می شود. نوئه^۱، هالنبک^۲، گرهارت^۳ و رایت^۴ (۱۳۹۶) روش های توسعه برای کسب و کار جهانی را در دو دسته کلی، روش ارائه و روش های عملی طبقه بندی کرده اند. در هر کدام از روش ها به بررسی روش هایی که می تواند دربرگیرنده روش اصلی باشد، می پردازد. روش ارائه که در آن فراگیران دریافت کنندگان غیرفعال اطلاعات هستند شامل روش های آموزش های سنتی کلاسی، یادگیری از راه دور و آموزش سمعی و بصری است. در این میان روش های عملی به روش هایی گفته می شود که در آن فراگیر باید فعالانه در یادگیری مشارکت داشته باشد و شامل آموزش حین خدمت، شبیه سازی، بازی های کسب و کار، مطالعات موردی، مدل سازی رفتاری و یادگیری الکترونیکی است.

به طور کلی طیف گسترده ای از روش های آموزش و توسعه مدیران وجود دارد که می توانند به روش های مختلف دسته بندی شوند. این ها می توانند بر مبنای جایی که در آن قرار دارند به طور مثال چه در محل کار و حین انجام کار و چه خارج از محل کار، به شکل رسمی و یا غیر رسمی طبقه بندی شوند (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۶؛ مامفورد، ۱۳۸۱). همچنین یافته های پژوهش بکر و بیش (۲۰۱۷) نشان می دهد که بخش بزرگی از قابلیت های مدیران از طریق روش های غیر رسمی به دست آمده است و به عنوان روشی مطلوب در حال انجام است. با این حال میل به روش های یادگیری رسمی برای تکمیل روش های غیررسمی نیز وجود دارد. فوست و والینگفورد^۵ (۲۰۱۳) اذعان می دارند هسته توسعه مدیران باید در محل کار باشد، به شرطی که شرایط به خوبی سازمان یافته و چالش انگیز و برنامه ریزی شده باشد و بر آن نظارت کافی وجود داشته باشد. زیرا افراد بسیاری از آنچه را که در خارج از محیط سازمان آموخته اند را به ندرت به کار می گیرند. ستاری و ویتاللا^۶ (۲۰۰۷) در تحقیق خود دریافتند روش های تجربی موثرتر از روش های سنتی تر است. نقطه قوت همه روش ها گسترش درک، تغییر و یادگیری است. بابایی زکلیکی (۱۳۸۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که شایستگی های افراد طی برنامه های مهارت آموزی، خود توسعه ای و منتورینگ توسعه و پرورش می یابد. حسینیان، ربیع النجات (۱۳۹۲) برای تقویت دانش، مسئولیت پذیری و خلاقیت در حوزه های کاری به ترتیب روش های گردش مشاغل، ارتقای موقت و ایفای نقش بهترین روش است و برای تقویت قدرت تصمیم گیری، الگوسازی رفتاری و برای تقویت قابلیت های ارتباطی نیز علاوه بر چهار روش فوق، بازی های مدیریتی توصیه می کنند. در جدول ۱ به توضیح برخی از روش ها پرداخته شده است.

¹ Noe

² Hollenbeck

³ Gerhart

⁴ Wright

⁵ Frost & Wallingford

جدول ۱ - خلاصه ای از روش های توسعه مدیران

نام روش	توضیح روش
بازی های مدیریتی	در بازی های مدیریتی و کسب و کار، فراگیر اطلاعات را جمع آوری و تحلیل کرده و براساس آن تصمیم گیری می کند. در این روش، شرکت کنندگان به تقلید ماهیت رقابتی کسب و کار می پردازند. همچنین علاقه به یادگیری در دانش پذیران به دلیل شرکت فعالانه در جریان بازی افزایش می یابد (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶).
مطالعه موردی	در این روش با به کارگیری شرح نوشتاری یک وضعیت واقعی تصمیم گیری در سازمان، از مدیران خواسته می شود مورد را مطالعه کنند و به تحلیل و بحث درباره راه حل آن بپردازند. سپس مدیران بهترین راه حل را برمی گزینند و آن را اجرا می کنند. در صورت تعامل مدیران و مربیان یادگیری بیشتری صورت می گیرد (ایوانسویچ، ۱۳۹۴).
مدل سازی رفتاری	روش مدل سازی رفتاری یکی از اثربخش ترین روش ها برای آموختن مهارت های بین فردی است. در جلسات آموزشی که بر مهارت های بین فردی تمرکز دارند، یک فایل حاوی مدل اجرایی رفتارهای کلیدی و فرصت تمرین از طریق ایفای نقش، ارزیابی اجرای مدل و بحث درباره نحوه استفاده از این رفتارها در کار، ارائه می شود. مدل سازی رفتاری مانند ایفای نقش براساس رخدادهای واقعی محیط کار طراحی می شوند (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶).
ایفای نقش	ایفای نقش روشی است که به هر فرد نقشی از دورن یک وضعیت داده میشه و از وی خواسته می شود تا در زمینه یکی از مسائل و مشکلات ایفای نقش کند. افراد با قرار گرفتن در محیط شبیه سازی شده با برقراری ارتباط با دیگران درباره حل مشکل بازتاب نشان می دهند (ایوانسویچ، ۱۳۹۴).
مربیگری	مربیگری روشی است که در آن بین مدیر با تجربه و با مهارت بیشتر با فرد کم تجربه و دارای مهارت کم تر رابطه ای برقرار می شود و فرد کم تجربه تحت نظارت و راهنمایی خصوصی مدیر قرار می گیرد که از این طریق تجارب و مهارت های مدیر باتجربه به فرد منتقل می شود. در این روند مرشد یا همان فرد با تجربه با تمام انرژی و ایده های مدیر به عنوان فرد کم تجربه در ارتباط است و با دادن راهنمایی و تشویق های لازم به مدیر در جهت پیشرفت کمک می کند (تسلیمی، قلیپور و شه میرزادی، ۱۳۸۹).
دوره های ویژه	دوره های ویژه مستلزم ترک محل کار مدیران و سرپرستان است، طوری که کلیه اوقات خود را در جهت رسیدن به اهداف آموزش و توسعه خود به کار گیرند. همچنین سازمان های مدرن امروزی علاوه بر طراحی دوره های آموزشی توسط خود کارشناسان خود سازمان قراردادهایی را هم با دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی منعقد می نمایند تا با شرکت در این دوره ها و گذراندن دوره های آموزشی آن ها میزان معلومات عمومی خود را بالا ببرند. این دوره ها ممکن است به ویژه در سطح مدیریت



از نظر محتوا از دوره های معمولی دانشگاهی به لحاظ تجربیات عملی فراگیران و ملموس بودن مطالب بالاتر باشد و آن ها بتوانند مطالب، مهارت ها و رفتارهای آموخته شده را در محیط واقعی کار به کار گیرند (ابطحی، ۱۳۹۲).	
جلسات ویژه	سازمان ها با گذاشتن جلسات ویژه یک الی دو روزه به صورت کنفرانس یا سمینار با شرکت استادان دانشگاه، مدیران و سرپرستان امکان بررسی مسائل و مشکلات خاص را فراهم می کنند. این جلسات دربرگیرنده سخنرانی ها و به دنبال آن پرسش و پاسخ، نمایش فیلم، ویدئو، کارهای عملی گروهی و غیره است که باید متناسب با معلومات عمومی فراگیران و محتوای مباحث باشد (ابطحی، ۱۳۹۲).
چرخش در کار	در چرخش شغلی با جا به جایی و آشناسازی فراگیران با سایر بخش ها موجب انتقال دانش در حوزه های مختلف عملکردی می شود و می تواند سازمان را تا حدی به هدف اشتراک گذاری دانش برساند (مهدوی هزاوه و زمانی، ۱۳۹۷).

نتیجه گیری

توجه به ادبیات پژوهش و بررسی مدل ها به ما گوشزد می کند که واگذاشتن توسعه مدیران به امید شانس در راستای آماده شدن برای مقابله با بحران های پیش رو، خلاف منطق است. بنابراین با توجه به این موضوع که مدیران فردا با زمینه های تجربی متفاوتی که نیازمند مجموعه پیچیده تری از مهارت های مورد نیاز حاضر است، مواجه خواهند شد (فالمر و کانگر، ۱۳۹۰) الزامی است همواره استراتژی های متناسب جهت پر کردن شکاف های توسعه ای مدیران آینده استفاده شود. این موضوع نشانگر این است که در بسیاری از موارد، همین افرادی که در سازمان مشغول خدمت هستند، افرادی هستند که توانایی های بالقوه ای دارند، که سازمان به استعداد آنها نیاز دارد و باید در جهت توسعه و پرورش مدیران با شایستگی هایی در تراز جهانی و وظایف بین المللی گام بردارند.

مراجع

۱. باقری زاده، م؛ مجبی، م.ع؛ حجارسنگی، ا.، (۱۳۸۴)، "طرح پرورش و توسعه مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو" برای حضور در کلاس جهانی. مدیر ساز، ۸، (۱۶)، ۷۷-۶۰.
۲. مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو، (۱۳۸۷)، "مراکز ارزیابی و توسعه از تئوری تا عمل: تجربه ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی"، تهران: فرازاندیش سبز: شرکت ایران خودرو، مرکز آموزش.
۳. فالمر، ر؛ کانگر، ج.، (۱۳۹۰)، استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش های پرورش مدیران شرکت های پیشرو جهان، ترجمه: بهزاد ابوالعلائی، تهران: انتشارات سرآمد.
۴. فرهی بوزنجانی، ب؛ صداقت، ع؛ بازرگانی، م؛ بهادری، م.ک و توفیقی، ش.، (۱۳۸۹)، "طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی"، مجله طب نظامی، ۱۲ (۳)، ۱۱۷-۱۲۲.

۵. قلیچ لی، ب؛ معشوقی، ش؛ قهرمانی، س.، (۱۳۹۶)، "شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین پروری در صنعت بانکداری و با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران"، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۲)، ۷۹-۱۰۳.
۶. فیروزآبادی، م؛ فیاضی، م.، (۱۳۹۵)، "تاملی در مدل های توسعه ی مدیریت به مثابه زیرساخت توسعه"، کنگره بین المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
۷. راث ول، و.، (۱۳۹۳)، برنامه ریزی جانشین پروری اثربخش، ترجمه: سیدرضا سیدجوادین، بهروز پورولی، نگین سنگری و اکرم نوری، تهران: نگاه دانش.
۸. ابوالعالی، ب. و غفاری، ع.، (۱۳۸۶)، مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران)، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
9. Stadler, K. (2011), "Talent reviews: the key to effective succession management", Business Strategy Series, Vol. 12 Iss 5 pp. 264-271.
۱۰. حبیبی باغی، م.، (۱۳۸۹)، زنگ خطر جانشین پروری. مجله سازمان برتر، شماره 6.
۱۱. بابایی زکلیکی، م. ع.، (۱۳۸۸)، "طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)"، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.
12. Jansen, P., Velde, V.D and Mul, W. (2001). "A typology of management development", Journal of Management Development, 2(20), pp. 106-120.
۱۳. دری، ب.، (۱۳۸۷)، "چهارچوب طراحی و تدوین الگوی نظام توسعه مدیریت با تاکید بر رویکرد توسعه مدیریت بسیجی"، فصلنامه مطالعات بسیجی، ۱۱(۳۹)، ۷۰-۹۲.
۱۴. سلطانی، ف.، (۱۳۹۰)، "مقایسه تطبیقی وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت نفت و ارائه راهکارها و پیشنهادهایی برای بهبود آن، مورد مطالعه: کلیه حوزه های ستادی شرکت ملی نفت و شرکت های تابعه مستقر در تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی (منابع انسانی). دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۱۵. دری، ب؛ اعرابی، م و مقدم، ع.، (۱۳۹۱)، "مدل اقتضایی پرورش مدیران ارشد"، چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۱)، ۳۵-۶۳.
16. Suutari, V., Viitala, R. (2007). Management development of senior executives Methods and their effectiveness. Personnel Review Vol. 37 No. 4, pp. 375-392.
۱۷. ابیطحی، ح.، (۱۳۹۲)، "مدیریت منابع انسانی (نظریه ها و روش ها)"، تهران: فوژان.
۱۸. نوته، ر؛ ام رایت، پ؛ گرهارت، ب و آرهالنیک، ج.، (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی، ترجمه: الهام ابراهیمی، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۱۹. فرهی بوزنجانی، ب.، (۱۳۸۶)، "معرفی اجمالی فرایندها و زمینه های یادگیری مدیریتی و روش های توسعه مدیران"، مجله علوم انسانی، ۱۶ (۶۹)، ۸۶-۷۳.
۲۰. مامفورد، آ.، (۱۳۸۱)، راه کارهای مدیران در توسعه مدیریت، ترجمه: غلامرضا طالقانی، اسماعیل اصغریور، تهران: علم و ادب.
21. Becker, K and Bish, A., (2017) "Management development experiences and expectations: informal versus formal learning", Education + Training, Vol. 59 Issue: 6.
22. Frost, D and alerie Wallingford, V., (2013) "Experiential learning for developing managers: a practical model", Journal of Management Development, Vol. 32 Issue: 7, pp.



۲۳. حسینیان، شهامت ؛ ربیع النجات، مجید (۱۳۹۲). بررسی روش های توسعه مدیران عملیاتی ناجا (روسای کلانتری های تهران بزرگ)، فصلنامه مطالعات مدیریت / انتظامی، (۱)۹، ۱۵۶-۱۷۴.
۲۴. ایوانسویچ، ج.، (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه: محمد صائبی، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۲۵. تسلیمی، م. س؛ اسمعیلی شه میرزادی، س و قلی پور، آ.، (۱۳۸۹)، "طراحی مدلی براساس کارکردهای مرشد - مریدی در راستای توسعه مدیریت". مجله پژوهش های مدیریت، ۳ (۷)، ۳۷-۵.
۲۶. مهدوی هزاوه، ف؛ زمانی، ا.، (۱۳۹۷)، "امکان سنجی استقرار نظام گردش شغلی"، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۰(۱)، ۲۵۷-۲۳۳.