

## بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از نظر کارکنان

اکبر حسن پور<sup>۱</sup>، محمود اسکندری<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین - دانشکده مدیریت و حسابداری

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین - (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: آبان ۱۳۸۹. تاریخ داوری: آذر ۱۳۸۹. تاریخ پذیرش: دی ۱۳۸۹

### چکیده

مقاله حاضر، با هدف بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادات در دستگاه‌های اجرائی استان زنجان جهت شناسایی عواملی که مانع اجرای این نظام می‌شوند انجام گرفته است. بدین منظور دستگاه‌های اجرایی از حیث اجرای پیشنهادات ارائه شده به دو گروه موفق و ناموفق تقسیم گردیدند و در هر گروه چهار دستگاه اجرایی مورد مطالعه قرار گرفتند. همچنین موانع اجرایی به دو گروه عوامل ساختاری و عوامل رفتاری تقسیم شده و برای هر یک از این عوامل چهار متغیر تعریف گردید. به منظور سنجش موانع اجرای نظام پیشنهادات در دستگاه‌های اجرایی استان زنجان، پرسشنامه‌ای طراحی گردید. پرسشنامه مزبور، بین کارکنان دستگاه‌های اجرایی مختلف توزیع گردید. پس از تعیین حجم نمونه، اطلاعات به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری گردید و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از نرم افزار SPSS و آزمون‌های آماری تی مستقل، من - ویتنی، ویلکاکسون استفاده شد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که عوامل ساختاری نسبت به عوامل رفتاری بیشتر مانع اجرای نظام پیشنهادات دستگاه‌های اجرایی هستند. و در شش متغیر از هشت متغیر ذکر شده تفاوت معنا داری بین گروه موفق و گروه ناموفق وجود دارد.

کلمات کلیدی: مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادات، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری.

### ۱- مقدمه

نوزدهم میلادی بصورت یک ایده مطرح شد و سالها بدین صورت باقی ماند و به مورد اجرا گذاشته نشد تا اینکه از سال ۱۹۱۷ در روسیه شوروی و سپس در سال‌های ۱۹۱۹ و ۱۹۲۰ در کشورهای اتریش، چکسلواکی و آلمان به صورت قوانینی تصویب و به مورد اجرا گذاشته شد. [۶].

مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران که در سال ۱۳۵۹ شروع به کار نمود از سال ۱۳۶۶ مطالعه برای پیاده کردن این طرح را آغاز و در سال ۱۳۶۷ در شرکت رادیاتور سازی ایران که یکی از چهار شرکت داوطلب اجرای این سیستم بوده پیاده نمود. شرکت نورد و تولید قطعات فولادی، شرکت آکام فلز و شرکت سولیران) و به تدریج در بعضی از شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بنیاد مستضعفان و جانبازان، صنایع ملی ایران جلوه‌هایی از این سیستم به مرحله اجرا درآمده و نتایج درخشانی به دست آمده است. [۹]

با توجه به موفقیت‌هایی که به دست آمد، شرکت‌های مستعد به ویژه در بخش صنعت، خواهان این سیستم شدند. امروزه برآورد می‌شود بین ۵۰۰ تا ۲۰۰۰ سازمان به استقرار نظام پیشنهادها مبادرت کنند. البته به دلایل متعدد، متأسفانه میزان قابل توجهی از این نظام‌ها غیر فعالند.

نتایج مطالعات و تجربیات پژوهشگران، نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در زمینه‌های مختلف کاری و امور سازمان سبب افزایش بازدهی، کارایی، بهبود کیفیت، کاهش تعارض و افزایش تفاهم میان

مشارکت از دیرباز با زندگی انسان پیوند داشته و همواره زیر بنای زندگی اجتماعی و تمدن‌های کهن و نوین بشری بوده است. مشارکت کلید توسعه انسانی است و از عناصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها محسوب می‌شود. (بیشتر صاحب نظران عصر حاضر را عصر مدیریت و مدیریت مشارکتی<sup>۱</sup> را مدیریت روز خوانده و بر این باورند که دوران حاکمیت سبک‌های استبدادی و محافظه کارانه سپری شده و پیش‌بینی می‌کنند در آینده، سبک مدیریت مشارکتی بر سایر سبک‌های مدیریت غلبه خواهد کرد [۱].

یکی از تکنیک‌های مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادها<sup>۲</sup> است که بر اساس آن کلیه کارکنان می‌توانند پیشنهادها، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود در روند کارهای سازمان ارائه دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار گیرند. هدف از کاربرد این نظام اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت و درخواست سازمان است [۲].

بحث مشارکت در امور شرکت‌ها در کشورهای صنعتی و اواخر قرن

\*amiri5229\_ms@yahoo.com  
1-Participative management  
2-Suggestions Systems

مشارکت یک درگیری ذهنی و فکری در موقعیت گروهی است به نحوی که کارکنان را در رسیدن به اهداف گروهی ترغیب و مسئول می سازد [۹].

مدیریت مشارکتی به عنوان طرحی نو در مدیریت سازمان های اداری و سیاسی کشورهای غربی به کار رفت و بتدریج در چند دهه اخیر به عنوان سبکی نوین در مدیریت سازمان های بزرگ و پیچیده امروزی مورد توجه روز افزون قرار گرفته است [۱۰].

مدیریت مشارکتی از سبک های مهم مدیریتی و نسبتاً جدید شیوه های مدیریت اثر بخش منابع انسانی نیز محسوب می شود [۱۱]. اهمیت مدیریت مشارکتی تابدان حد رسیده است که دانش پژوهانی چون «لی پرستون و جیمز پست»<sup>۳</sup> سالها پیش مشارکت را سومین انقلاب در مدیریت خواندند [۷].

نظام مدیریت مشارکتی ابزار بسیار کارآمدی است که کشورهای توسعه یافته با استفاده از آن توانسته اند گام های بلند و سریعی در مسیر رشد و توسعه بردارند. صاحب نظران مدیریت بر این باورند که مهمترین جهش تکنولوژیک و اقتصادی در کشورهای نظیر ژاپن، آمریکا و بسیاری از کشورهای اروپایی، به خصوص در دو دهه آخر قرن بیستم مرسوم استفاده فراگیر و موثر از نظام مدیریت مشارکتی است [۳].

مدیریت مشارکتی، فلسفه نوینی است که با تاکید بر مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان ها و اعتقاد به تعهد و شأن و منزلت منابع انسانی دستیابی به کیفیت برتر زندگی کاری<sup>۴</sup> را هدف خود قرار داده است [۸]. کیفیت زندگی کاری فرایندی است که طی آن سازمان با ایجاد ساز و کارهای مناسب، در جهت پاسخگویی به کارکنان برمی آید تا زمینه مشارکت کامل آنها در اتخاذ تصمیماتی که زندگی شغلی شان را شکل می دهد فراهم گردد [۱۳].

در دین مقدس اسلام مشورت و رایزنی یکی از ساز و کارهای اساسی قرآنی است که برای هدایت زندگی مردم از سوی پروردگار سفارش شده و در زمان پیامبر اکرم (ص) به کار برد راستین و عملی گذاشته شده است. مشورت و رایزنی در زمان حیات پر برکت پیامبرگرامی (ص) به صورت مستقیم میان مردم مسلمان مدینه و نظام حکومتی آن زمان رایج بوده و درباره امور زندگی، مردم با پیامبر و نیز پیامبر با یاران خود گفت و شنود می کردند و از برکات مشورت جمعی سود و بهره می گرفتند و مردمان را به پروردن و شکوفایی استعداد های بالقوه هدایت می فرمودند و چاره های موثر بر دشواری های زندگی پدید می آوردند.

همچنین مشارکت در قانون اساسی و سایر قوانین جمهوری اسلامی ایران به دلیل اهمیت آن به دفعات مورد تایید قرار گرفته است که به طور نمونه به اصل ششم، هفتم، یکصد، یکصد و چهارم، قانون اساسی و ماده صد و سی، صد و سی و یک و صد و چهل و نه قانون کار می توان اشاره کرد.

مشارکت یک فرایند است که در آن باید افراد به صورت داوطلبانه در امور مربوطه دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند. مشارکت به موردی خاص اطلاق نمی شود بلکه

کارکنان و مدیریت، کاهش مقاومت های منفی، افزایش انگیزش و تعهد آنها می شود و در نهایت به اثر بخشی بیشتر کارکنان می انجامد (Huselid, 1995; Daft, 1998). روشن است که تحت چنین شرایط مطلوبی، کارکنان به تولید وارائه کالا و خدماتی همت می گمارند که در عین ایجاد رضایت برای مشتریان، به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می انجامد [۸].

با جمع بندی نظریه ها و یافته های پژوهش های تجربی می توان به یک نتیجه گیری کلی دست یافت و آن این که مدیریت مشارکتی به طور اعم و مشارکت کارکنان به طور اخص در زمینه هدف گذاری، تصمیم گیری و حل مشکل و ایجاد تغییر و تحول در سازمان ها به خوبی می تواند در اثر بخشی کارکنان و مؤلفه های آن یعنی ایجاد و تعهد و افزایش حس مسئولیت پذیری، کاهش مقاومت منفی در مقابل تغییرات و افزایش انگیزش به کار در کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد [۸].

مشکلات موجود در نظام اداری کشور در سالهای اخیر بهره گیری از شیوه های مناسب و نوین برای ساماندهی به وضعیت ادارات دولتی و رفع مشکلات آنها را دو ضروری ساخته است. با وجود تاکید های مکرر بر اهمیت تحول اداری و اقدام های انجام شده برای شناسایی و رفع مشکلات نظام اداری، عملکرد آن مطلوب نیست. در چنین شرایطی نظام پیشنهادها به عنوان روشی در جهت بهبود مستمر، وضعیت و عملکرد ادارات دولتی و جلب رضایت مردم می تواند نقش موثری ایفا کند. به همین دلیل شورای عالی اداری اجرای نظام پیشنهادها در ادارات و سازمان های دولتی را تصویب و ابلاغ کرده است [۵].

هم اکنون نظام پیشنهادات در اکثر سازمان های دولتی طراحی و اجرا شده و حتی به عنوان یکی از شاخص های ارزیابی دستگاه های اجرایی مورد استفاده قرار می گیرد.

ولی برای اجرای نظام پیشنهادات در ادارات اولاً بایستی موانعی رفع شوند که برای اجرای آن در سازمان ها و ادارات دولتی وجود دارد و همچنین برای هر یک از سازمان ها و ادارات دولتی، آئین نامه مناسبی برحسب ساختار، وظایف و وضعیت سازمان تهیه و توسط افراد مطلع و معتمد به اجرا در آید.

در این راستا این مقاله به دنبال بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادات در سازمان های دولتی می باشد تا بدین وسیله عوامل موثر بر موفقیت یا عدم موفقیت نظام پیشنهادات در سازمان های دولتی را مشخص سازد.

## ۲- مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات

### مدیریت مشارکتی

برای مشارکت معانی و مفاهیم مختلفی قائل شده اند. این تعاریف از زوایای فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی ارائه گردیده است. در ذیل برخی از تعاریف مهم ارائه می شوند.

مدیریت مشارکتی عبارتست از یک فرایند هدف که در آن سرپرست به همراه کارکنان سازمان در جهت شناسایی و حل مسأله مشترک، کوشش می کنند. (فردریک؛ ۱۹۷۶).

3-Lee pereston and James past

4-Quality of work life (QWL)

مشارکت به مفهوم شرکت فعالانه انسان‌ها در تمامی ابعاد زندگی می‌باشد. [۴].

تحول اداری و فرآیندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه‌های اطلاعاتی و ... را دنبال می‌کند. با این حال علی‌رغم تلاش‌های فراوانی که در جهت تحول اداری صورت گرفته است، وضعیت عملکرد ادارات از نظر مسئولان، کارمندان و در نهایت مردم مطلوب نیست. لذا همان‌طور که گفته شد با نگاهی به قانون اساسی و سایر قوانین کشور در می‌یابیم که نظام جمهوری اسلامی ایران به اتکا بر اصول و چارچوب حکومت اسلامی و توصیه‌های قرآن کریم و ائمه اطهار علیه السلام حضور و مشارکت مردم در صحنه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بهداشتی و آموزشی را در نظر گرفته و ابعاد آن را به صورت تجربی بیان نموده است [۵].

#### نظام پیشنهادها

یکی از تکنیک‌های مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادهاست که بر اساس آن کلیه کارکنان می‌توانند پیشنهادها، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود در روند کارهای سازمان ارائه دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار گیرند. هدف از کاربرد این نظام اعتدالی روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت و درخواست سازمان است [۵].

سیستم‌های پیشنهاد برای تشویق کارکنان به مشارکت در فرایند تفکر سازمان به کار می‌روند. این سیستم بر خلاف فرایندهای غیر رسمی، یک سیستم رسمی است که درصدد تصحیح خطاها و ایجاد فرصتی برای سنجش سطح مشارکت کارکنان است. یک سیستم موفق پیشنهاد باید از تفکرات و ایده‌های خلاقانه کارکنان برای بهبود فرایندهای کاری سازمانی و ارتقاء کیفیت محصول سود ببرد. انجام این کار به این صورت است که ابتدا از آگاهی کارمند نسبت به فرایند اطمینان حاصل کرده و پس از حمایت مدیریت از سیستم و ارائه پیشنهادها، پاداش‌های درخور مناسبی به افراد داده می‌شود.

#### ۳- موانع اجرای نظام پیشنهادها

در کتب و تحقیقات مختلفی اجرای نظام پیشنهادها از جنبه‌های مختلفی بررسی شده است. در خصوص موانع اجرای نظام پیشنهادها نظریه‌های مختلفی وجود دارد که در هرکدام از جنبه‌های مختلف به موضوع نگریسته شده است. در زیر به برخی از آنها اشاره شده است و در نهایت و در نهایت مدل مفهومی پژوهش پژوهش حاضر ارائه می‌گردد.

اجرای مدل مدیریت مشارکتی به‌طور اعم و نظام پیشنهادها به‌طور اخص نیاز به فرهنگ مردم سالاری دارد که در آن روابط نزدیک و دوستانه مدیر و پرسنل تشویق‌ها و مدیریت و کارکنان مکمل همدیگر شناخته شوند. متأسفانه در کشور ما روحیه آمرانه و تمایل به داشتن رابطه سلسله مراتبی جزئی از فرهنگ گردیده و همین امر مشکلاتی را در اجرای نظام

مشارکتی ایجاد کرده است برخی از این مشکلات عبارتند از:

- ۱- عدم اعتقاد و فقدان حمایت علمی مدیریت عالی سازمان / شرکت و موسسه
  - ۲- عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی
  - ۳- جابجایی سریع مدیریت‌ها
  - ۴- عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب
  - ۵- مغایرت سبک‌های مدیریت ارشد با نظام مدیریت مشارکتی
  - ۶- عدم اجرای عدالت در اهدا جوایز و پاداش‌های مربوط به پیشنهادها
  - ۷- تعلل و قصور در ارائه بازخورد به پیشنهادات کارکنان
  - ۸- دور از دسترس بودن بعضی از پیشنهادها
  - ۹- دخالت سلیقه‌ها در ارزیابی پیشنهادات
  - ۱۰- به موقع نبودن پاداش‌ها [۱۵]
- در جای دیگر در خصوص موانع مشارکت (نظام پیشنهادها) موارد زیر بیان شده است:

- ۱- موانع سیاسی: این موانع به تناسب در جوامع مختلف وجود دارد. منظور وجود سازمان‌هایی است که توزیع قدرت در جامعه را تشکیل می‌دهند و به‌عبارت دیگر ساختار سیاسی جامعه می‌تواند زمینه مشارکت یا عدم مشارکت مردم را فراهم نماید.
- ۲- موانع اقتصادی و معیشتی: از دیگر موانع مشارکتی می‌توان ضعف بنیه مالی را نام برد. وقتی اکثریت افراد جامعه به دنبال تامین نیازهای اقتصادی و معیشتی خود باشند دیگر فرصتی برای مشارکت نخواهد یافت. این شرایط با توسعه مشارکت مغایر است.
- ۳- موانع فرهنگی: بسیاری از باورهای فرهنگ مردم مانند تقدیر گرایی، مشیت گرایی، قبول فاصله قدرت زیاد می‌تواند انگیزه‌های مشارکت را تضعیف نماید. عوامل فرهنگی می‌تواند منجر به حاکمیت «روحیه سکوت» و عدم تحریک‌پذیری گردد.
- زمینه‌های تاریخی و فرهنگی در بسیاری از کشورهای جهان سوم موجب شده تا آن‌ها در زمینه اظهار نظر و ابراز عقیده مخالف نسبت به مسائل، انفعالی عمل کنند. وجود فاصله قدرت زیاد به عنوان یکی از ابعاد فرهنگی در جوامع جهان سوم موجب قبول برتری عده قلیلی شده است و آن‌ها اکثریت تصمیمات را در سطوح کلان جامعه می‌گیرند در این گونه جوامع تصمیم‌گیری در سازمان‌ها نیز متفاوت با آنچه در جامعه می‌گذرد نمی‌باشد. برنامه‌ریزی و تصمیمات، توسط افراد بسیار اندکی انجام می‌شود. این کشورها دارای ساختارهای سلسله مراتبی در سازمان هستند و ارتباطات یکطرفه از بالا به پایین جریان دارد. تفویض اختیار بسیار کم صورت می‌گیرد و اگر در جایی لازم باشد تفویض اختیار انجام گیرد جانب احتیاط بسیار رعایت می‌شود. بنابراین عامل فرهنگ می‌تواند یکی از مهم‌ترین موانع و یا برعکس یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل کننده مشارکت در سطح جامعه سازمان باشد.
- ۴- موانع ناشی از نظام برنامه‌ریزی: نظام‌های برنامه‌ریزی و سیاست‌های کلان کشورها می‌توانند به‌عنوان مانعی بر سر راه مشارکت محسوب شوند. این با ساختار سیاسی و اقتصادی هر کشور نیز مرتبط است.
- ۵- انتخاب روش‌های مشارکت: یکی دیگر از موانع مشارکت فنون و

- رابطه رئیس و مرئوسی (مدیریت آمرانه تحکم‌گرا)
- جابه‌جایی مکرر مدیران
- ضعف امور پژوهشی و تحقیق در بسیاری از سازمان‌ها: مدیران به امر تحقیق و بررسی علمی قبل از اجرای طرح و اقدامات اعتقاد کمتری دارند.
- کم توجهی به آموزش: مثلاً بها دادن به آموزش مدیران و کارکنان در جهت آشنایی با فلسفه، مفاهیم و شرایط استقرار نظام پیشنهادها.
- نبود نظام مدیریت شایسته سالاری: یعنی انتصاب مدیران بر مبنای ارتباطات شخصی.
- نامشهود بودن خدمات به دلیل ناملموسی بودن خدمات در سازمان‌های خدماتی و بخش‌های ستادی سازمان‌های دولتی
- عدم وجود اهداف سازمانی مشخص و روشنی
- ترکیب منابع انسانی، ترکیب سنی، جنسی، تحصیلات، تجربه و ماهیت شغل.
- اندازه سازمان: در سازمان‌های کوچک به دلیل پایین بودن سطح تخصص کارکنان، پیچیدگی فرایند تولید به لحاظ مکانیزه بودن روش‌های کار و کوتاه بودن نمودار سازمانی یا کمبود مشکلات نظام پیشنهادات از کارایی کمتری برخوردار است.
- مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیت‌ها
- عدم رعایت عدالت، انصاف و برابری
- نبودن نظام اطلاعاتی دقیق و روز آمد.

### ۳- عوامل رفتاری

- در سازمان بدون توجه به ماهیت تولیدی یا خدماتی، عوامل متعددی می‌تواند بر موفقیت هر شیوه مدیریتی از جمله نظام پیشنهادات اثرات مثبت (پیش برنده) یا منفی (باز دارنده) داشته باشند این عوامل عبارتند از:
- الف- انتظارات ب- موانع نگرشی ج- عوامل مدیریتی د- عوامل مربوط به کارکنان
- الف) موانع مربوط به انتظارات: توجه بیشتر به مسائل شخصی و مشکلات فردی
- تحمیل نظرات افراد به مافوق
- فقدان اعتماد کامل کارکنان به مشارکت در امور سازمان در مراحل اولیه.
- ب) موانع نگرشی:

- طرز تلقی مدیران: در مدیریت دستگاه‌های دولتی، اکثر تمایلی برای شرکت دادن کارکنان در امر تصمیم‌گیری از خودشان نشان نمی‌دهند. گروهی از آنان تصمیم‌گیری را حق طبیعی خود می‌دانند. گروهی دیگر مشارکت افراد را به منزله ضعف مدیریت خود تلقی می‌کنند و سعی دارند برای حفظ شخصیت خود و جلوگیری از آگاهی زیر دستان به نقاط ضعفی که دارند از کارکنان فاصله بگیرند و ارتباط خود را با آنان به حداقل برسانند.
- طرز تلقی زیر دستان:
- عده‌ای از کارکنان بین خود و مدیریت فاصله احساس می‌کنند و برخی هم با نظم سیاسی و اقتصادی و اجتماعی موجود مخالفند و با بدبینی، عملکرد مدیران را ارزیابی می‌کنند.

روش‌های به کار رفته در مشارکت است راه و روش مناسب مشارکت باید با توجه به مشارکت جویان انتخاب شود. میزان تحصیلات، سابقه سازمان، سطح سازمانی و ... می‌تواند در انتخاب روشی مشارکت جویانه مدنظر باشد. [۴]

در برخی منابع به موانع زیر در خصوص تحقق مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادات) پرداخته شده است:

- ۱- تضاد اهداف فردی و اهداف سازمانی
- ۲- عدم وجود دانش و مهارت کافی جهت شرکت در تصمیم‌گیری
- ۳- عدم تعلق و وابستگی سازمانی
- ۴- محرمانه و سری بودن برخی فعالیت‌های سازمانی
- ۵- موانع سیاسی:
- وجود سازمان‌های توزیع قدرت در جامعه (گروه‌های ذی نفوذ)
- ۶- موانع اقتصادی
- ضعف بنیه مالی کارکنان و به دنبال رفع آن رفتن.
- در جوامع فقیر افراد به درجه بالایی از رشد و کمال نمی‌رسند.
- عدم امنیت شغلی
- ۷- موانع فرهنگی

- محدود بودن دامنه علم و آگاهی افراد
- وجود روحیه تقدیر و مثبت‌گرایی
- قبول فاصله زیاد قدرت
- وجود سیستم طبقاتی و سلسه مراتبی
- اعتقاد به سرنوشت محتوم
- روحیه انفعالی [۶].

یعقوبیان در تحقیق خود عوامل بازدارنده اثر گذار در میزان موفقیت نظام پیشنهادها را می‌توان به‌طور کلی به سه دسته تقسیم نمود:

- عوامل زمینه‌ای یا محیطی
- عوامل ساختاری
- عوامل رفتاری

### ۱- عوامل زمینه‌ای یا محیطی

عوامل زمینه‌ای یا محیطی، شامل تغییرهایی است که از خارج سازمان‌ها آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. از جمله عوامل اثر گذار، فرهنگ جامعه در خصوص مسئله مشارکت و درک فلسفه آن از سوی افراد می‌باشد. قوانین و مقررات دولتی نیز می‌توانند استقرار نظام مشارکت را در عمل دچار مشکلاتی نمایند. شرایط اقتصادی نیز تاثیر فوق العاده‌ای بر ساختارهای کارکنان در محل کار دارد. تغییرات سیاسی و اجتماعی نیز در تمایلات و رفتار افراد تاثیرات ژرفی دارد و این تاثیرات مثبت یا منفی نیز طبعاً ناخواسته توسط کارکنان به داخل سازمان دارد می‌گردد.

### ۲- عوامل ساختاری

- ساختار قدرت در سازمان مثلاً برنامه‌ریزی از بالا به پایین

هستند.

فرضیه‌های فرعی:

- ۱- رسمیت مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات است.
- ۲- تمرکز سازمانی مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات است.
- ۳- وجود سلسله مراتب مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات است.
- ۴- عدم انعطاف‌پذیری مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات است.
- ۵- عدم وجود بازخوردهای به‌هنگام به پیشنهادات کارکنان مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات است.
- ۶- احساس بی‌عدالتی در اهداء پاداشها و جوایز مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات است.
- ۷- عدم تعهد و باور مدیران مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات است.
- ۸- عدم احساس وفاداری به سازمان مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات است.

#### ۴- روش پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادات در دستگاه‌های اجرایی و ابعاد و مولفه‌های آن است، این پژوهش را می‌توان از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی قلمداد نمود.

در این مطالعه جامعه آماری شامل کلیه دستگاه‌های اجرایی استان زنجان می‌باشد که به دو گروه موفق و ناموفق تقسیم شده‌اند به طوری که دستگاه‌هایی که در ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها در بخش نظام پیشنهادات امتیاز بالای ۵۰ را به دست آورده بودند در گروه موفق و دستگاه‌های دارای امتیاز زیر ۵۰ امتیاز در گروه ناموفق جای گرفتند که هر گروه شامل چهار دستگاه اجرایی می‌باشد. در این مطالعه از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده استفاده گردیده است و سپس در داخل طبقات از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است. تعداد نمونه به دست آمده با استفاده از روش کوکران نیز ۱۱۸ نفر به دست آمد.

با توجه به ماهیت مسئله و فرضیه‌های طراحی شده اقدام به طراحی پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات گردید، برای تنظیم این پرسشنامه پرسشنامه‌های موجود در زمینه موانع اجرای نظام پیشنهادات بررسی و همچنین کتب و مقالات موجود در زمینه موضوع تحقیق مطالعه گردید و متغیرها و سوالات مربوط به متغیرها در قالب پرسشنامه جمع‌بندی گردید.

پرسشنامه از دو قسمت تشکیل شده است که یک قسمت آن به ویژگی‌های فردی (سن، مدرک، تحصیلی سابقه کار، جنس، دستگاه) کارکنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی شهرستان زنجان و بخش دیگر آن مربوط به سنجش متغیرهای مختلف موانع اجرای نظام پیشنهادات می‌باشد. تعداد سوالات پرسشنامه ۳۲ سوال بوده که از طیف لیکرت به صورت پنج گزینه‌ای از طیف کاملاً موافق تا کاملاً مخالف، متغیرهای تشکیل‌دهنده موانع اجرای نظام پیشنهادات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

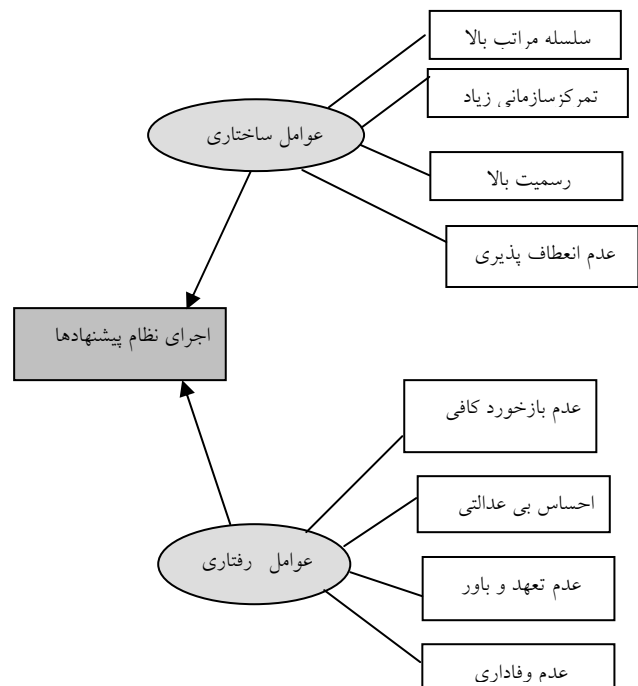
نتایج حاصل از بررسی پایایی پرسشنامه نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای کل پرسشنامه (32 سوال) برابر ۰/۸۸ به دست

(ج) موانع مدیریتی:

- اعمال مدیریت با تفکر دستوری و آمرانه
- عدم آشنایی مدیران به اصول مدیریت
- کمبود آموزش
- عدم اعتماد کافی مدیران به کارکنان
- ضعف ارتباطات
- ضعف مدیریتی
- نبود شاخص‌های مشارکت
- (د) موانع مربوط به کارکنان:
- عدم درک فلسفه و مفهوم مشارکت
- مقاومت در برابر تغییر
- نبود اعتماد متقابل
- نبود آموزش کافی
- وجود جو بدبینی
- عدم تمایل به انجام کار گروهی [۷]

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی و تحلیل دیدگاه‌های موجود در خصوص موانع اجرای موفق نظام پیشنهادات مدل ذیل به عنوان مدل مفهومی پژوهش و اساس کار این تحقیق انتخاب گردیده است.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

براین اساس و باتوجه به متغیرهای تحقیق فرضیات شامل:

- ۱- عوامل ساختاری مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات دستگاه‌های اجرایی هستند.
- ۲- عوامل رفتاری مانع اجرای موثر نظام پیشنهادات دستگاه‌های اجرایی

گروه ناموفق بالاتر است. یعنی اینکه انعطاف پذیری سازمانی مانع اجرای نظام پیشنهادات است و با افزایش انعطاف پذیری سازمانی می توان در اجرای نظام پیشنهادات موفق تر بود.

فرضیه پنجم: در متغیر عدم بازخورد بهنگام چون سطح معنی داری آنها بزرگتر از ۰/۰۵ می باشد ادعای ما (فرضیه) مبنی بر عدم برابری میانگین ها و رتبه ها (جدول ۱ و ۲) در دو گروه رد می شود. و می توان گفت میانگین متغیر عدم بازخورد بهنگام در دو گروه موفق و ناموفق تفاوت معنی داری ندارند. یعنی اینکه عدم بازخورد بهنگام مانع اجرای نظام پیشنهادات نبوده و تفاوتی بین گروه موفق و ناموفق از لحاظ عدم بازخورد بهنگام وجود ندارد.

فرضیه ششم: در متغیر بی عدالتی در اهداء پاداش چون سطح معنی داری آنها کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد ادعای ما (فرضیه) مبنی بر عدم برابری میانگین ها و رتبه ها (جدول ۱ و ۲) در دو گروه پذیرفته می شود. و می توان گفت میانگین بی عدالتی در اهداء پاداش در دو گروه موفق و ناموفق تفاوت معنی داری دارند و بی عدالتی در اهداء پاداش در گروه ناموفق بالاتر است. یعنی اینکه بی عدالتی در اهداء پاداش مانع اجرای نظام پیشنهادات نبوده و با توزیع عادلانه پاداش ها برای پیشنهادات ارائه شده می توان در اجرای نظام پیشنهادات موفق تر بود.

فرضیه هفتم: در متغیر عدم تعهد مدیران چون سطح معنی داری آنها کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد و ادعای ما (فرضیه) مبنی بر عدم برابری میانگین ها و رتبه ها (جدول ۱ و ۲) در دو گروه پذیرفته می شود. و می توان گفت میانگین عدم تعهد مدیران در دو گروه موفق و ناموفق تفاوت معنی داری دارند و عدم تعهد مدیران در گروه ناموفق بالاتر است. یعنی اینکه تعهد مدیران مانع اجرای نظام پیشنهادات است و با افزایش تعهد و باور مدیران می توان در اجرای نظام پیشنهادات موفق بود.

فرضیه هشتم: در متغیر عدم وفاداری سازمانی چون سطح معنی داری آنها کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد ادعای ما (فرضیه) مبنی بر عدم برابری میانگین ها در دو گروه پذیرفته می شود و می توان گفت میانگین عدم وفاداری سازمانی در دو گروه موفق و ناموفق تفاوت معنی داری دارند و عدم وفاداری سازمانی در گروه ناموفق بالاتر است. یعنی اینکه وفاداری سازمانی مانع اجرای نظام پیشنهادات نبوده و با بالا بردن وفاداری سازمانی در بین کارکنان می توان در اجرای نظام پیشنهادات موفق بود.

#### فرضیه های اصلی ۱ و ۲

همچنین در آزمون فرضیه های اصلی تحقیق با استفاده از آزمون t مستقل نیز (جدول ۳) فرض برابری اختلاف میانگین های عوامل ساختاری و رفتاری برابر با صفر، رد می شود. یعنی می توان گفت که عوامل رفتاری و عوامل ساختاری به یک اندازه بر اجرای نظام پیشنهادها تاثیر ندارند و اختلاف آنها معنادار می باشد. (سطح معنی داری برابر با ۰/۰۰۷ است که کمتر از ۰/۰۵ می باشد). و همچنین با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۰۱ > ۰/۰۵) آزمون رتبه ای علامت دار ویلکاکسون (جدول ۴) فرض برابری اختلاف رتبه عوامل ساختاری و رفتاری با صفر، رد می شود.

یعنی در سطح ۰/۰۵ اختلاف معنی داری بین رتبه های عوامل رفتاری و

آمد (α = ۸۸). و با توجه به این که ضریب پایایی محاسبه شده از ۷۰ بیشتر است می توان نتیجه گرفت که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی تحقیق مناسبی برخوردار می باشد. همچنین جهت سنجش روایی پرسشنامه ابتدا مطالعه و بهره برداری از ادبیات تحقیق با استفاده از چندین مرجع معتبر انجام شد و سپس بهره برداری از نظرات و پیشنهادات اساتید راهنما، مشاور، مدیران و کارشناسان دستگاه های اجرایی استان زنجان به عمل آمد. و در نهایت توزیع مقدماتی پرسشنامه ها به صورت پایلوت در بین کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان زنجان و دریافت نظرات اصلاحی و پیشنهادات و انتقادات صورت گرفت. بنابر این پرسشنامه حاضر ویژگی های مورد نظر محقق را دارا می باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از نرم افزارهای SPSS و آزمون های آماری تی مستقل، من-ویتنی، ویلکاکسون استفاده شد.

#### ۵- تجزیه و تحلیل داده ها

در جمع بندی کلی انجام آزمون میانگین t مستقل در مقایسه میانگین ها و همچنین جمع بندی کلی انجام آزمون رتبه ای آزمون من - ویتنی در مقایسه رتبه متغیرها نتایج زیر به دست آمده است.

فرضیه اول: در متغیر رسمیت چون سطح معنی داری آنها بزرگتر از ۰/۰۵ می باشد ادعای ما (فرضیه) مبنی بر عدم برابری میانگین ها و رتبه ها (جدول ۱ و ۲) در دو گروه رد می شود. پس می توان گفت میانگین متغیر رسمیت در دو گروه موفق و ناموفق تفاوت معنی داری ندارند. یعنی اینکه رسمیت مانع اجرای نظام پیشنهادات نبوده و تفاوتی بین گروه موفق و ناموفق از لحاظ رسمیت وجود ندارد.

فرضیه دوم: در متغیر تمرکز سازمانی چون سطح معنی داری آنها کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد ادعای ما (فرضیه) مبنی بر عدم برابری میانگین ها و رتبه ها (جدول ۱ و ۲) در دو گروه پذیرفته می شود و می توان گفت میانگین متغیر تمرکز سازمانی در دو گروه موفق و ناموفق تفاوت معنی داری دارند و تمرکز سازمانی در گروه ناموفق بالاتر است. یعنی اینکه تمرکز سازمانی مانع اجرای نظام پیشنهادات است و با کاهش تمرکز سازمانی اجرای نظام پیشنهادات موفقیت آمیزتر خواهد بود.

فرضیه سوم: در متغیر سلسله مراتب سازمانی چون سطح معنی داری آنها کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد ادعای ما (فرضیه) مبنی بر عدم برابری میانگین ها و رتبه ها (جدول ۱ و ۲) در دو گروه پذیرفته می شود. و می توان گفت میانگین متغیر سلسله مراتب سازمانی در دو گروه موفق و ناموفق تفاوت معنی داری دارند و سلسله مراتب سازمانی در گروه ناموفق بالاتر است. یعنی اینکه سلسله مراتب سازمانی مانع اجرای نظام پیشنهادات است و با کاهش سلسله مراتب سازمانی می توان در اجرای نظام پیشنهادات موفق تر بود.

فرضیه چهارم: در متغیر عدم انعطاف پذیری سازمانی چون سطح معنی داری آنها کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد ادعای ما (فرضیه) مبنی بر عدم برابری میانگین ها و رتبه ها (جدول ۱ و ۲) در دو گروه پذیرفته می شود. و می توان گفت میانگین متغیر عدم انعطاف پذیری سازمانی در دو گروه موفق و ناموفق تفاوت معنی داری دارند و عدم انعطاف پذیری سازمانی در

اجرای نظام پیشنهادات وجود داشت یک مدل جدید در خصوص موانع موجود در سر راه اجرای نظام پیشنهادات ارائه شده است. این مدل شامل دو بخش عوامل ساختار و رفتاری می‌باشد که هر عامل شامل چهار متغیر بوده که فرضیه‌های تحقیق بر پایه آن استوار است.

و در یک نتیجه‌گیری کلی یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که عوامل ساختاری نسبت به عوامل رفتاری بیشتر مانع اجرای نظام پیشنهادات دستگاه‌های اجرایی هستند. و از هشت متغیر ذکر شده در تحقیق (عوامل ساختاری و رفتاری) در شش متغیر تفاوت معناداری بین گروه موفق و گروه ناموفق وجود دارد.

جهت اصلاح موانع ذکر شده پیشنهاد می‌شود:

جهت کاهش تمرکز سازمانی

در تعریف اهداف سازمانی و اهداف واحدها نظرات کارکنان و مسئولین واحدها لحاظ شده و از تعریف یک‌جانبه و تحمیلی اهداف و از بالا به پایین اجتناب گردد تا کارکنان تلاش کنند وظایف خود را برای رسیدن به این اهداف به خوبی انجام دهند.

مدیران در تعبیر و تفسیر داده‌های اطلاعاتی که منجر به

اخذ تصمیمات سازمانی می‌گردد از نظرات کارشناسان

مربوطه استفاده نموده و در تصمیم‌گیری مد نظر قرار گیرد.

جهت کاهش سلسله مراتب سازمانی

ارتباطات در سازمان به صورت دو سو به باشد یعنی از بالا به پایین و پایین به بالا و از ارتباطات یک‌طرفه و از بالا به پایین پرهیز شود، چون با این کار کارکنان دچار احساس بی‌هویتی در سازمان می‌گردند.

مشکلات سازمان برای کارکنان تشریح گردد و مشارکت آنان برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری جهت ارائه راه حل مناسب جلب شود تا هم بتوان بر مشکلات فائق آمد و هم از بزرگ شدن مشکلات جلوگیری کرد.

جهت افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی

در تدوین قوانین و مقررات سازمانی سعی شود قوانینی وضع گردد که با توجه به موقعیت‌های زمانی و مکانی قابلیت انعطاف داشته باشد و کارکنان در اعمال مقررات در حدود چارچوب قانونی آزادی عمل لازم را داشته باشند.

از ابداعات خلاقیت‌ها و نوآوری‌های کارکنان که در جهت اهداف سازمان می‌باشد حمایت نموده و به طرق مختلف از آنها قدردانی شده و به سایر کارکنان نیز معرفی گردند.

جهت کاهش بی‌عدالتی در اهداء پاداش و جوایز

در رسیدگی به پیشنهادات ارائه شده توسط کارکنان از اعمال نظر و دخالت سلیقه و حب و بغض شخصی جلوگیری نموده، و به صرفا به محتوای پیشنهاد توجه گردد.

در اهداء جوایز و پاداش به پیشنهادات پذیرفته و اجرا شده عدالت رعایت گردد و بسته به نوع، سطح، و کیفیت پیشنهادات، جوایز متناسب در نظر گرفته شود. زیرا با این کار کارکنان به مشارکت بیشتر در این نظام تشویق می‌شوند.

در انتخاب اعضاء کمیته و کارشناسان رسیدگی کننده به پیشنهادات دقت کافی به عمل آید و از اعضا و کارشناسانی استفاده گردد که از تخصص و

رتبه‌های عوامل ساختاری وجود دارد. با توجه به اینکه در جدول ۴ تفاضل رتبه‌های عوامل ساختاری از رتبه‌های عوامل رفتاری در ۶۵ مورد مثبت به دست آمده است، (از ۱۱۸ مورد در ۴۸ مورد منفی و در ۵ مورد مساوی) و با توجه به اینکه بر اساس جدول ۴ رتبه‌های مثبت مربوط به جدول (۱): مقایسه متغیرها در دو گروه با استفاده از آزمون تی مستقل

متغیرها	میانگین	سطح معنی داری
رسمیت	2.29	.764
	2.33	.766
تمرکز	2.17	.009
	2.46	.009
سلسله مراتب	2.02	.048
	2.28	.049
عدم انعطاف‌پذیری	2.71	.023
	3.06	.027
عدم بازخورد بهنگام	2.28	.237
	2.47	.232
عدم رعایت عدالت در اهداء پاداش	2.29	.015
	2.72	.015
عدم تعهد و باور مدیران	2.19	.000
	3.03	.000
عدم احساس وفاداری به سازمان	2.49	.005
	2.99	.005

جدول (۲): مقایسه رتبه متغیرها با استفاده از آزمون من - ویتنی

رتبه‌ها	مجموع رتبه‌ها	تعداد	میانگین رتبه‌ها	ع. ر - ع. س. عوامل رفتاری - عوامل ساختاری)
رتبه‌های منفی	2480.50	48a	51.68	ع. ر - ع. س. عوامل رفتاری - عوامل ساختاری)
رتبه‌های مثبت	3960.50	65b	60.93	
مساوی		5c	51.68	
کل		118	60.93	

عوامل ساختاری می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای چهارگانه عوامل ساختاری نسبت به عوامل رفتاری، مانعی موثرتر در اجرای نظام پیشنهادات در سطح دستگاه‌های اجرایی می‌باشند. و با توجه به اینکه عوامل ساختاری عوامل زیربنایی تری می‌باشند به نظر می‌رسد به این دلیل تاثیرگذاری بیشتری در اجرای نظام پیشنهادات دارند.

جدول (۳): مقایسه تاثیرگذاری عوامل ساختاری و رفتاری

عوامل	میانگین	سطح معناداری
عوامل رفتاری	2.4216	0/007
عوامل ساختاری	2.6399	

جدول (۴): مقایسه عوامل ساختاری و عوامل رفتاری با استفاده از آزمون

ویلکاکسون

ع. ر - ع. س.	آماره آزمون
2.121a	سطح معنی داری
.۰۰۱.	

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این تحقیق با مطالعه و بررسی نظریه‌های گوناگونی که در زمینه موانع

مدیریت دولتی چاپ اول ۱۳۸۲.

- [11] Stenmark, Dick, Theorising (2001) A New Angle on EBS and Suggestion Systems, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Science .
- [12] Stenmark, Dick, Compan (2000) wide Brainstorming; Next Generation Suggestion Systems, Knowledge Management Group, Viktoria Institute, Göteborg University,
- [13] Abrami Geraldine, (1999) An Agent-Group-Role based modeling framework for participative water management support, a Cemagref, UR Irrigation, Montpellier Cedex, France
- [14] Frese, Michael (1999), Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies, Journal of Organizational Behavior Organiz. Behavior.
- [15] Charles Ogbeide Godwin (2009) Relationship among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry, University of Massachusetts Amherst.

تبحر لازم در این زمینه برخوردار می‌باشند.

افزایش تعهد و باور مدیران

آشنا سازی مدیران با قدرت و توانایی ها کارکنان زیر مجموعه خود و تقویت این باور در آنان که در عصر پیشرفت‌های سریع دانش به تنهایی و بدون اطلاعات دقیق و کارشناسی شده نمی‌توانند تصمیمات مهم سازمانی را بگیرند و در هر شرایطی نیازمند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌باشند.

جهت کاهش محافظه کاری و افزایش ریسک‌پذیری مدیران باید با تشکیل جلسات مختلف با واحدهای سازمانی و با حضور مدیران ضمن ایجاد جو صمیمی بین کارکنان و مدیران و برقراری اعتماد متقابل بین آنها این حس در مدیران ایجاد شود که با دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آن تصمیمات از ریسک پایین‌تری برخوردار خواهند شد.

## ۷- افزایش احساس وفاداری سازمانی

برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان آنها نیازمند این هستند که نقش آنها در سازمان مشخص باشد و به آنها بهاء کافی داده شود، و این امر با تفویض اختیار و مشارکت آنها در تصمیمات سازمانی امکان‌پذیر می‌باشد.

مدیران باید از مسائل و مشکلات کارکنان خود آگاه بوده و در جهت رفع این مشکلات تلاش نمایند. با این کار ضمن همسو نمودن اهداف و ارزش‌های کارکنان با اهداف و ارزش‌های سازمان، کارکنان مشارکت بیشتری در حل مسائل سازمانی از خود نشان خواهند داد.

## ۸- منابع و مأخذ

- [۱] ابراهیمی، عرفان. "وضعیت اجرای مدیریت مشارکتی در ایران"، مجله تدبیر، شماره ۴۰، ۱۳۷۲.
- [۲] زاهدی، یعقوب. "پژوهش پیرامون مدیریت مشارکتی و نقش آن در بهره‌وری کارکنان"، سازمان تعزیرات حکومتی، ۱۳۸۰.
- [۳] زارعی، حسین. "سیستم پیشنهادات و چگونگی اجرای آن"، مجله مدیریت شماره ۳۴، ۱۳۷۷.
- [۴] سرمد سعیدی، سهیل، گیوریان، حسن. "اجرای عملی مشارکت به روش نظام پیشنهادات، نشریه تعاون"، شماره ۱۰۸، ۱۳۷۹.
- [۵] سلطانی، ایرج. "سبک مدیریت بر مبنای کرامت انسانی و بهره‌وری، مجموعه مقالات سمینار شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی"، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
- [۶] صابری‌فر، رستم، عسگری، مریم. "موانع تحقق مدیریت مشارکتی"، نشریه مدیریت شماره ۱۱۱ و ۱۱۲، ۱۳۸۵.
- [۷] طوسی، محمدعلی. "مدیریت و مشارکت کارکنان"، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ سوم، ۱۳۷۸.
- [۸] لباف، حسن، رنجبر، رحیم. "بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، ۱۳۸۲.
- [۹] مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، آشنایی با فرهنگ مشارکت، تهران، مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، ۱۳۷۵.
- [۱۰] همدانی، علی‌اله، "جایگاه روابط کار در مدیریت مشارکتی"، تهران مرکز آموزش