

بررسی موانع مشارکت در نظام اداری

حسین زارعی

مقدمه:

مشارکت یک اصل فطری و یک نیاز سرشتی انسان است. انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد و خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است. بر این اساس نظام اجتماعی و حیات سیاسی جامعه بشری به تعاون و مشارکت اعضای آن بستگی دارد، و از راه یاریهای عمدی و ارادی آنان استواری می یابد. نظام اداری کشور به عنوان یکی از ارکان اساسی اداره کشور از ساختاری مدون و تشکیلاتی برخوردار بوده و هماهنگ با توسعه جامعه و ضرورتها دائما در حال تکامل است، یکی از ابعاد تکامل نظام اداری، استفاده از فنون جدید مدیریتی می باشد که در این رابطه مدیریت مشارکتی را می توان بعنوان یک سبک مدیریتی به حساب آورد. البته مدیریت مشارکتی در دنیا سابقه ای بس طولانی دارد. از زمان پیدایش مکتب روابط انسانی مدیریت مشارکتی با به عرصه وجود گذاشت اما از دهه ۵۰ به بعد بصورت عملی به اجرا درآمد. مدیریت مشارکتی تفاوت فاحشی با مدیریت سنتی دارد، مدیریت مشارکتی سلسله مراتب اداری را از بین می برد و کارکنان در اداره امور سازمان خود آزادانه و فعالانه شرکت می کنند.

تعریف مشارکت و مدیریت مشارکتی:

ابتدا باید تاریخچه تفکر مدیریت مشارکتی را ذکر کنیم و سپس به تعریف آنها بپردازیم. ایده مدیریت مشارکتی ابتدا توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت تحقیقات اجرایی (۱۹۵۷،



(Argyris)، مک گریگور (۱۹۶۰، McGregor) و لیکرت (۱۹۶۱، Likert) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا شد. پیام اصلی این تحقیقات این بود که مدیریت مشارکتی شامل یک تغییر از سبک کنترل گرا (Control-oriented) به سبک مشارکت گرا (Control-oriented)

- Inuolument) است ۱

در تعریفی از مشارکت آمده که مشارکت عبارت است از فرآیندی از مداخله داوطلبانه همگان در همه اموری که به آنها مربوط می شود و تمایل و توانایی اظهار نظر، انتخاب و انتقاد در قبال آن امور را دارا می باشند. در تعریفی دیگر مشارکت به معنی «فراهم آوردن و گسترین بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک» است ۲.

اما، مدیریت مشارکتی عبارتست از نوعی سبک مدیریت که مشخصه آن کاربری فراوان روش تصمیم گیری گروهی است و طی آن به هریک از افراد فرصت گسترده ای داده می شود تا بر کار خود از صلاحیت فردی استفاده کند. این سبک کاملاً در نقطه ای مقابل مدیریت خود مدار قرار دارد. کسانی که مدیریت مشارکتی را بکار می گیرند غالباً بر این باورند که بدین وسیله انسانها بطور عاطفی خوب کار می کنند. طرفداران این روش مدیریت با تئوری مک گریگور توافق دارند، سبک مدیریت ۹-۹ در شبکه مدیریت بلیک و موتون را می پذیرند و سرانجام نظام چهارم مدیریت بر مبنای تحلیل لیکرت را مورد عمل قرار می دهند. روان شناس آمریکایی نورمن ریموند فردریک می بر از پیشروان این سبک مدیریت بود. گاهی آنرا مدیریت دموکراتیک می نامند. ۳

فکر خود را به اندوه گذشته مشغول نکن که از آمدگی آینده بازمانی. امام علی (ع)

موانع مشارکت:

با آنکه مشارکت سودمندیهای بسیار دارد و یافته‌های پژوهشی علمی در دو دهه گذشته درستی این سخن را تایید می‌کنند ولی مشارکت نهالی است که به آسانی در محیط انسانی روییده نمی‌شود. در محیط انسانی همواره موانعی وجود دارند که راه مردم را برای دسترسی به مراکز قدرت یا نظامهای تصمیم‌گیری سد می‌کنند. البته نباید انتظار داشت که هیچ‌گونه موانعی بر راه رسیدن به مشارکت وجود نداشته باشد، بقول جبران خلیل جبران «در کوتاهترین راهها نیز مانعی وجود دارد». چه برسد به مشارکت در نظام اداری که خود مسیر نرازی را دارد. نکته اصلی و اساسی این است که تا آنجا که می‌شود این موانع را به حداقل رساند.

نظام اداری ایران با توجه به پیچیدگیهای خاص خودش، موانعی را در راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده که این موانع بیشتر ناشی از ساختار نظام اداری ایران بوده که رفته رفته باعث شده مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان کم رنگتر شود. عمده ترین این موانع عبارتند از:

۱- پاسخگویی: بخش دولتی پاسخگویی بیشتر دارد. تقریباً هر موضوعی در بخش دولتی می‌تواند رنگ سیاسی پیدا کند. در حالیکه رازداری و پنهان کاری در بخش بازرگانی یک حق قانونی است، قانونهای آزادی اطلاعات پنهان کاری را در بیشتر عملیات دولتی منع می‌کنند. اضافه بر آن، بازرگانی جهت توجه به نتیجه‌های کار دارد در حالیکه دولت هم برای فراگرد و هم برای پیامدهای کار پاسخگو و مسئول است.

یک مدیر دولتی ترجیح می‌دهد که بجای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، با رعایت قانون و مقررات، مدیریت محافظه کارانه را انتخاب کند تا گروههای

رقیب او، نمایندگان گروههای اقلیت، شوراهای قانونگذار، روزنامه نگاران جستجوگر، یا بالادستان اجرایی دولتی، از هرکاهی برای او کوهی نسازند، برای هر موضوعی یک بحث داغ و بزرگ سیاسی پدید نیآورند.

۲- اندازه‌گیری کارکرد: بخش دولتی عموماً نمی‌تواند از معیار روشنی چون سود دهی برای اندازه‌گیری کارکرد سازمان خود استفاده کند و این امر بیشتر نتیجه عدم تمرکز و نگهداری تمام اختیارات در راس هرم

مدیریت مشارکتی عبارتست از نوعی سبک مدیریت که مشخصه آن کاربری فراوان روش تصمیم‌گیری گروهی است و طی آن به هریک از افراد فرصت گسترده‌ای داده می‌شود تا در کار خود از صلاحیت فردی استفاده کند

سازمانی است. در حالیکه سازمانهای بزرگ بخش خصوصی اغلب برای دستیابی به سود بیشتر و کارآمدی و اثربخشی خود عملیات را به مراکز سود دهی کوچکتر پخش می‌کنند و نامتمرکز می‌سازند. اما دولت نمی‌تواند به روالی عادی اجازه دهد واحدهای غیرمتمرکز بطور مستقل عمل کنند، زیرا وسیله اندازه‌گیری کارکردی چون سوددهی در دست نیست که بر پایه آن دفتر مرکزی بتواند نظارتی موثر بر واحدهای مستقل داشته باشد.

بنابراین، بسیار دشوار خواهد بود که بخش دولتی بتواند کارکرد بسیاری از کارمندان خود را اندازه‌گیری نماید.

۳- مشروعیت سیاسی: بنیادی ترین تفاوت بخشهای دولتی و خصوصی که مانع مشارکت کارکنان می‌شود نظریه انتخابی بودن

خود نظام مردم‌سالاری است. بر پایه این نظریه فرض بر آن نیست که کارمندان دولتی در تصمیم‌گیری مشارکت کنند یا بر پایه نظریه سنتی مردم‌سالاری دارای استقلال عمل باشند. این نظریه مقرر می‌دارد که مردم قانونگذاران را برای تصویب خط مشی‌ها و مدیران اجرایی بلند پایه را برای اجرای آنها از راه کارمندان انتصابی بر می‌گزینند. نقش کارمندان اجرای روز به روز کارهاست، و نه نفوذ در خط مشی‌ها.

نظام سیاسی مردم‌سالار به شیوه‌های دیگر نیز مشارکت را سد می‌کند. این نظام به پدید آوردن خدمات دولتی بولایه‌ای می‌انجامد که لایه بالایی آن را رئیس‌ان انتصابی سیاسی ورده‌های میانی و پائین را کارمندان حرفه‌ای تشکیل می‌دهند. این ترکیب مدیریت دو شاخه‌ای به متمرکز کردن کارها می‌انجامد. در یک سو مدیران و رئیس‌ان سیاسی هستند که زمانی کوتاه‌تر بر کار سوارند و به کارمندان حرفه‌ای خدمات کشوری بی‌اعتمادند و بطور معمول می‌کوشند تا نظارت بر شاخه‌ها و بخشهای سازمان را در بالای هرم سازمانی متمرکز سازند و اقتدار مشارکت را به کارمندان حرفه‌ای خدمات دولتی وانگذازند. از سوی دیگر کارمندان دولتی از هوسهای آتی رئیس‌ان سیاسی بیم دارند و به برپایی سازمانهای کارمندی نیرومندی دست می‌زنند. علاوه بر موارد فوق، هنجارهای اجتماعی که بخشی از فرهنگ عمومی یک جامعه را پدید می‌آورند در شمار موانع مشارکت به حساب می‌آیند. در تحلیلی جامعه‌شناختی از موانع و بازدارنده‌های فرهنگی در رابطه با مشارکت به موانعی بشرح زیر می‌توان اشاره کرد. ۵ - جهل: انسان جاهل توانایی مشارکت ندارد زیرا شناخت بسنده‌ای از محیطش ندارد. - خودخواهی و خودمحوری: انسان خود محور نمی‌تواند با دیگران در بیامیزد و

به دنیای آنان رسوخ و نفوذ کند و در واقع زندانی خویشتن خویش است.

- نداشتن اعتماد به دیگران : اعتماد را باید روح مشارکت دانست. بی اعتمادی نمی گذارد قالب کار جمعی شکل بگیرد و با هم کارکردن یک شیوه پذیرفته شود.

- نبود کنجکاوئی : کنجکاوئی گسترده و عمیق انسان را به کشف و شناخت و آمی دارد.

- نبود همدلی : در هر نوع مشارکتی انسان نیاز به همدلی دارد، یعنی خود را به جای دیگری نهادن. همدلی سبب می شود تا انسان بتواند با دیگران بر مبنای تفاهم متقابل ارتباط برقرار کند.

- نداشتن انعطاف ذهنی : جامعه پیچیده و نامتجانس امروز که ناهمسانیهای گسترده دارد، می طلبد که مردم در برابر تفاوت های یکدیگر بردبار باشند و تساهل و نرمش نشان دهند.

- احساس حقارت : احساس بی نقشی و احساس نداشتن سودمندی سرانجام به احساس حقارت فردی می رسد. احساس حقارت مانع می شود که انسان بتواند گشوده شود، سخن بگوید و با دیگران بیامیزد. نظامهای قانونی و ساختارهای دیوانسالاری هر می نیز در شمار موانع سازمانی به شمار می روند که بر آنها پیوند دو سویه و چهره به چهره میان کارکنان و مدیران به سختی پدید می آید و رابطه رئیس و مرئوس

یا بالادستی و زیردستی بر آنها حاکم است. توزیع نابرابر اقتدار و اختیارهای سازمانی میان افراد یک سازمان، سدی استوار در راه گشودن باب مشارکت میان آنان است. تمرکز قدرت در دست گروهی محدود و معدود از دیوانسالاران و یا مدیران سازمانی بخت و فرصت مشارکت را از دیگران می گیرد و کارکنان سازمان را در سویی مقابل مدیران قرار می دهد. برنامه ریزی متمرکز و از بالا به پایین و نبود ساختارهای جانبی و محلی برای انجام کار می توانند سدی در راه مشارکت باشند.

موانع مشارکت از دیدگاه علم مدیریت:

علم مدیریت با توجه به اینکه مشارکت کارکنان یکی از بحث های مهم رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می باشد نیز به بررسی این مقوله پرداخته و جنبه هایی از آنها را روشن ساخته است که در ذیل به موانع مشارکت از دیدگاه علم مدیریت اشاره می شود:

۱- عدم تعلق سازمانی کارکنان : اصولاً "در سازمانهای دولتی بعلت اینکه انگیزه لازم برای مشارکت وجود ندارد لذا کارکنان به سازمان تعلق خاطر ندارند و همیشه خود را نسبت به آن بیگانه می دانند در صورتیکه در بخش خصوصی بعلت وجود انگیزه کافی تعلق سازمانی کارکنان بالاست.

۲- مغایرت اهداف فرد و سازمان:

مغایرت اهداف فرد و سازمان یکی از موانع مشارکت در اداره امور به شمار می رود. زیرا « مشارکت در تصمیم گیریها سبب می شود تا آنان خود را به سازمان نزدیکتر حس کرده و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق ساخته و آشتی بین اهداف فردی و سازمانی را موجب می شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است. ۶.

۳- وجود سبکهای مختلف مدیریتی و

رهبری در سازمان : بسیاری از صاحب نظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تاثیر نگرش وی نسبت به کارکنان است. به بیان دیگر، عامل عمده ای که سبک رهبری را تحت تاثیر قرار می دهد، شیوه نگرش مدیریت به نقش خود و کارکنان است. اگر مدیر، کارکنان را افرادی بدانند که تحت هدایت او کار می کنند، سبک محافظه کار (اقتداری) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسئولیتهای معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد سبکش را مشارکتی (لیبرال) گویند. ۷

۴- احساس بیم و خطر از مشارکت، از سوی هر یک از طرفین (کارکنان و مدیران): بطوریکه مدیر به هر پیشنهاد زیر دست خودش بعنوان یک انتقاد نگاه کند و تفویض اختیار به زیردستان را حمل بر کاهش مسئولیتهای خودش و دخالت زیردستان در امور مربوط به حیطه مدیریت خود، بداند.

۵- عدم وجود خصلتهای کارگروهی در میان کارکنان: ایجاد گروههای کاری که خود ابزاری برای مشارکت کارکنان است، خصلتهای خاصی را می طلبد، کارکنانی که امنیت شغلی ندارند، ترس و وا همه دارند، نمی توانند در این گروهها بطور فعالانه مشارکت



بهترین مردم کسانی هستند که به حق داوری کنند. * امام علی (ع)

کنند.

۶- عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت: مشارکت فعالانه و مفید و موثر مستلزم ایجاد یک فرهنگ مناسب است که این فرهنگ هم برای مدیران و هم برای کارکنان لازم است تا موقعی که مدیران به این باور نرسند که کارکنان ایده‌هایی دارند که می‌تواند بسیار موثر واقع شود، به هیچ وجه زمینه مشارکت آماده نخواهد شد.

۷- کمبود آموزش‌های لازم: بسیاری از کارکنان در سازمان برای اینکه نمی‌دانند چگونه باید پیشنهادات خود را ارائه دهند، از مشارکت خودداری می‌کنند. برای این افراد باید آموزش‌هایی در مورد نحوه ارائه پیشنهادات تدارک دید.

۸- ضعف مدیریت: (گروه گوسفندان به رهبری یک شیر می‌تواند گروه شیری به رهبری یک گوسفند را شکست دهند).

موانع و مشکلات اجرای سیستم پیشنهادات در نظام اداری ایران:

آنچه که تاکنون از مدیریت مشارکتی در ایران به اجرا در آمده چیزی جز سیستم پیشنهادات و گروه‌های کنترل کیفیت نبوده است. امروزه در نظام تولیدی و صنعتی ایران در بیش از یکصد واحد سیستم پیشنهادات به اجرا در آمده است. چند سالی است که در نظام اداری نیز خوشبختانه این مهم اتفاق افتاده است.

گرچه مدیریت مشارکت برنامه‌های متنوع دیگری از جمله، تصمیم‌گیری گروهی، گروه‌های خودگردان، تیم‌سازی، گروه‌های کنترل کیفیت و... دارد اما به لحاظ ساده بودن و امکان اجرایی بهتر، داشتن سیستم پیشنهادات به اجرا درآمده است و پیشنهاد میشود سازمان‌هایی که بدنبال اجرای برنامه مدیریت مشارکتی می‌باشند ابتدا از سیستم

پیشنهادات شروع کنند.

حال جا دارد که به موانع و مشکلات خاص اجرای سیستم پیشنهادات اشاره شود. ۷

۱- عدم اعتقاد و فقدان حمایت عملی مدیریت عالی سازمان

۲- عدم اعتقاد و باور قبلی مدیران میانی سازمان

۳- مغایرت سبک‌های مدیریت مدیران ارشد با سیستم پیشنهادات

۴- عدم اجرای عدالت در اهدا، جوایز و پاداش‌های مربوط به پیشنهادات

۵- تعلل و قصور در ارائه بازخور به پیشنهادات کارکنان

۶- به موقع و مناسب نبودن پاداشها

۷- موانع مالی (نبودن بودجه کافی برای اجرای پیشنهادات)

۸- عمل نکردن به وعده‌های داده شده از سوی مدیران

تکنیک‌های غلبه بر موانع مشارکت:

تحقیقات نشان می‌دهند بیشتر افراد در صورتیکه فرصت کافی برای نفوذ بر فرایندها و پیامدهای اداری داشته باشند، میل به مشارکت در آنها افزایش خواهد یافت. تغییر تکنیک‌های مشارکتی جهت اعمال صحیح و موثرتر مستلزم آن چیزی است که دلیلیون (۱۹۹۲، deleon) بعنوان فرایند یادگیری دوطرفه تعیین کرده است که بر اساس آن هم مدیران و هم کارکنان نیاز دارند که یاد بگیرند.

سه روش زیر برای غلبه بر موانع مشارکت بیان شده است.

۱- توانمند کردن و آموزش دادن (کارکنان)

۲- آموزش مجدد مدیران

۳- توانا سازی ساختارها و فرایندهای اداری

۱- توانمند کردن و آموزش دادن

کارکنان

توانمند کردن کارکنان به معنی طراحی فرایندهای است که کارکنان می‌دانند مشارکت آنها در جاییکه طیف نمایندگان آنان را شامل می‌شود و نتایج روشنی در بر خواهد داشت، اثر بالقوه ای دارد.

ایجاد فرصت برای مردم جهت مشارکت کلید اصلی است. فرصت هم شامل دسترسی به کسب مهارت و دادن اطلاعات است. آموزش کارکنان باید بر یادگیری سازماندهی شده و مهارت‌های تحقیق توجه کند، بعلاوه اینکه کارکنان به آموزش رهبری نیز نیاز دارند. کارکنان و مدیران باید به عنوان همکار در پایه گذاری مکاتب دموکراسی یا مراکز یادگیری فعالیت کنند، آنها باید مهارت‌های یکسان را کسب کنند.

کارکنان و مدیران می‌توانند با هم کار کنند تا روش‌های تحقیق را توسعه دهند و تکنیک‌هایی را برای حل مسائل انتخاب کنند. اکثر واقعیت‌های زندگی روزمره که توانایی مردم را برای مشارکت در تصمیمات عمومی محدود می‌سازند، به نظر می‌رسد که برای مدیران غیرممکن باشد که بتوانند آنها را تغییر دهند، مخصوصاً "در سطوح محلی چگونه ما می‌توانیم، اقتصاد و اخلاق زندگی کاری مردم را که وقت، انرژی و ظرفیت آنها را برای مشارکت محدود می‌کند تغییر دهیم؟ اگرچه مسائل عمده اجتماعی، اقتصادی و سیاسی که مشارکت را محدود می‌کنند مشکل است اما مشارکت‌کنندگان معتقدند که مسائل بزرگ را می‌شود کوچک کرد.

۲- آموزش مجدد مدیران:

آموزش مجدد مدیران به مفهوم تغییر نقش آنها از مدیران تخصصی به مشارکت‌کنندگان همکار می‌باشد. این کار شامل انتقال در سطح فردی با توجه به مهارت‌های بین فردی، تعریف



مجدد نقش تخصصی در اداره عمومی و تغییر رویه‌هایی که مدیران عمومی را آموزش می‌دهند است.

مدیران عمومی همراه با تحقق سنتی، بودجه بندی و مهارتهای مدیریت نیاز دارند که در فرایند، مهارتهای بین فردی مانند ارتباطات، شنود، تیم سازی، برگزاری جلسات و خودآموزی را آموزش ببینند.

۳- تواناسازی ساختارها و فرایندهای اداری:

عمده ترین مشکل برای تغییر، فرایندها و ساختارهای اداری هستند، تغییر ساختارهای اداری شاهکار نیست این امر مستلزم تغییر عادات و اعمال نهادینه شده می باشد و بدون تغییرات واقعی در اینکه بورکراسیها چگونه عمل می کنند، حرکت ضعیف در جهت مشارکت صحیح و بدبینی زیادی در بعضی از مدیران و کارکنان وجود خواهد داشت. سازمانهای عمومی نه تنها باید موسسات و رویه های رسمی را دموکراتیزه کنند، بلکه باید فضایی را جهت سخنرانی و اشکال سازمانی غیر بورکراتیک ایجاد کنند. اکثر تغییرات مورد نیاز در ساختارهای اداری بوسیله مشارکت کنندگان در اداره بوجود خواهد آمد. سیستم ها و ساختارها چیزی جز اعمال عادی کارکنان مشارکت کننده در سیستم نیستند. اگر مدیران اعمالشان را تغییر دهند و بار کارکنان بعنوان همکار شروع بکار کنند، افراد نیز طریقی را که اداره در سطح خرد اداره می شود را تغییر می دهند. اگر در سطح خرد تغییرات صورت گیرد، ساختارها و فرایندهای اداری در سطح کلان بوجود می آیند.^۹

نتیجه گیری:

در باب اینکه مشارکت پدیده خوبی است شاید اکثرا اتفاق نظر داشته باشیم و به لحاظ

امکان پذیر نیست ولی تا آنجا که ممکن است، باید به حداقل رساند. در این مورد انشاء... انتظار میرود که در آینده قدمهای مفیدی از جانب دولت جناب آقای خاتمی رئیس جمهور محترم برداشته شود چرا که ایشان یکی از جلوه های بارز مشارکت مردم را که همان شوراهای شهر و روستا می باشد به حیطه عمل درآوردند. پس باید امیدوار بود که اجرای مدیریت مشارکتی و مشارکت دادن کارکنان در اداره امور سازمانهای دولتی ایران نیز امکان پذیر می باشد. ■

اینکه نظام اداری ایران یک نظام سنتی و بجا مانده از رژیم طاغوت می باشد دارای مشکلات و مسائل فراوانی است که این مشکلات قسمت عمده نارضایتی مردم از نظام اداری را تشکیل می دهد. به همین خاطر اجرای برنامه مشارکتی در سازمانهای اداری و خدماتی و بطور کلی نظام اداری ایران می تواند راهکاری برای حل مسائل و مشکلات این بخش از حکومت باشد. اما اجرای برنامه مشارکت کارکنان در نظام اداری نیازمند یک سری آمادگیها و انجام اقداماتی می باشد که در ذیل به بعضی از آنها اشاره می شود.

الف- رفع موانع و محدودیت های قانونی، فرهنگی و... مشارکت کارکنان در اداره امور سازمانی.

ب- تغییر ساختارها و فرایندهای اداری بطوری که امکان مشارکت کارکنان را فراهم آورد.

ج- رفع تبعیض های موجود بین کارکنان و مدیران و ایجاد این نگرش که کارکنان هم بعنوان نیروی انسانی ایده هایی دارند که می تواند برای سازمان مفید قرار گیرد.

د- آموزش مدیران و کارکنان و ایجاد باور قلبی در مدیران که مشارکت کارکنان به منزله گرفتن حق مسئولیت آنها نیست.

البته باید متذکر شد که رفع تمامی موانع

منابع و ماخذ:

- ۱- طوسی، دکتر محمدعلی «مدیریت و مشارکت کارکنان» مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۸
- ۲- لفرنج، ترک و ساورد، هیش «فرهنگ مدیریت» ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۱
- ۳- طوسی، دکتر محمدعلی «مشارکت در مدیریت و مالکیت» مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۰
- ۴- منبع شماره ۲
- ۵- الوانی، دکتر سیدمهدی «مدیریت عمومی» نشرنی، چاپ دهم، تهران، ۱۳۷۶
- عرضانیان، دکتر علی «اصول مدیریت» انتشارات سمت، چاپ هشتم، تهران، ۱۳۷۶
- لزاریعی، حسین «سیستم پیشنهادات و چگونگی اجرای آن» مجله مدیریت، انجمن مدیریت ایران، سال هشتم، اسفندماه ۱۳۷۷، شماره ۳۴

8- Cheryl simrell king & (Toward Autbentic Public participation in Public Administration), Public Administration Review, July/August, vol 58, no 4, 1998
9- L. Romm A. Georges, (Non Participation & System dynamics), system dynamic Review vol. 11 No 4, Winter, 1995

تفکر در عاقبت هر کار، باعث رسنگاری است. * رسول اکرم(ص)