

مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد

نوشته حسن پارسا

چکیده

کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظریات، افکار و خلاقیتها با ارزش ترين سرمايه به حساب مي آيند. به همین منظور می توان گفت یکی از نظامهای که می تواند به این سرمایه با ارزش و متناسب با خصوصیات و روحیات او حویت بخشد نظام ارائه پیشنهادهای کارکنان است. در این نظام به نیروی انسانی تنها به عنوان ابزار جهت تولید اهداف سازمان نگریده نمی شود؛ این نظام در جهت تقویت حویت انسانی و روحی و نفسی او حویت بخشد. ارائه پیشنهاد سازمان گام بر می دارد و به فعال سازی اندیشه های نیروی انسانی سازمان کمک می کند. در این نظام بابت اندیشه ها و تفکرات کارکنان حقیقی و نامرئی به حساب می آید. این نظامی است که ارزش اندیشه های آنها نیست اما کمکی در جهت بهبود سیستم، رفع اثرات سوء روحی، تسهیل مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری های امور سازمان است. بنابراین در این نظام باید به کارکنان تشویق کرد تا با یادگیری نحوه اجرای نظام پیشنهادی هر یک از سازمان ها، سعی شود که فضای مشارکت ایجاد شود و دست اندرکاران بتوانند با مشارکت دیگر همکاران خود، اهداف گروه های کنترل کیفیت، گروه های خودگردان،

توانند تا از افکار و نظریات کارکنان در اداره مؤثر امور سازمان استفاده کنند. برای اجرای مدیریت مشارکتی و تشویق فرهنگ باید از نظام های اجرایی که زیر مجموعه آن سیستم بوده است. یکی از کارآمدترین این نظامها، نظام پیشنهادی (Suggestion System) کارکنان است که به کمک آن می توان پیشنهادها، نظریات و ایداعات کارکنان سازمان را در تمام سطوح سازمان دریافت و مطابق آیین نامه های

مشارکت از طریق مشارکتی در سازمان
بهره مندی داشته و از سرمایه های انسانی هر سازمان به بهترین وجه استفاده کرد. این سیستم به گونه ای طراحی شده است که به مدیران و کارکنان امکان دهد تا با مشارکت در تصمیم گیری ها، به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. این سیستم به گونه ای طراحی شده است که به مدیران و کارکنان امکان دهد تا با مشارکت در تصمیم گیری ها، به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. این سیستم به گونه ای طراحی شده است که به مدیران و کارکنان امکان دهد تا با مشارکت در تصمیم گیری ها، به بهبود عملکرد سازمان کمک کند.

(Control-Oriented) ————— شبکه مشارکت‌گرا

(Innovative-Oriented)

این سه محقق بر مبنای مهارت‌هایی که مدیران به منظور درک مشارکت نیاز دارند، تأکید کردند. لیکرت، ساختار به اصطلاح مشارکتی گروه را در سازمان مطرح و نیز نظام چهار (System 4) را شناسایی کرد. لیکرت می‌گوید در نظام چهار، سرپرستان و مدیران به عنوان «مستحق اتصال» بین گروه‌ها انجام وظیفه می‌کنند، همچنین این نوع سازمان برای تعیین اهمیت سلسله مراتب، باید در تریس اتخاذ کنند که با خروج دادن به بالا ارتقا باید^(۱).

هم پیشنهادها که برای اولین بار در دهه ۱۹۵۰ توسط مهندس آمریکایی مطرح شده بود، توسط پیروان مانند «سیگ» و «جوران» در سالهای بعد از جنگ دوم جهانی به این آورده شد. بسیاری از مسئولین اجرایی در این بخش از پژوهش‌های خود از ایالات متحده آمریکا در سالهای پس از جنگ با نظام پیشنهادها آشنا شدند و بکارگیری آن را در شرکتهای خود آغاز نمودند.

نظام پیشنهاد برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در ایران در یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد. از آن به بعد شرکتهای دیگری نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند که امروزه در بیش از ۱۰۰ شرکت داخلی این نظام به اجرا درآمده است. از موثرترین آنها می‌توان به کنتورسازی ایران و ایران رادیاتور اشاره کرد^(۲).

تبیین مراحل اصلی نظام پیشنهادها

نظام پیشنهاد از چهار جزء با چهار خرده نظام تشکیل شده است که غیبت یکی از این اجزا به معنای غیبت کل نظام پیشنهادهاست. در شکل شماره ۱ مراحل چهارگانه نظام پیشنهادها و تعامل آنها با یکدیگر نشان داده شده است.

خاص ارزیابی کرد و به پیشنهادهای واصل شده پاداش مناسب داد. مشارکت، مشورت، و استفاده از نظریات دیگران در فرهنگ فنی اسلامی و تاریخ کهن ایرانی نیز جایگاهی رفیع دارد و به مدد به کازگیری این شیوه در مدیریت و تصمیم‌گیری می‌توان به طریق صواب در انجام امور دست یافت و از میان راههای مختلف راه اصلی را برگزید. با باری جستن از مشارکت و مشورت، مخاطرات تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد، ضمانت اجرایی تصمیمات بیشتر می‌شود، دامنه بصیرت و آگاهی مشورت‌کننده گسترده‌تر می‌شود، و روحیه کاری تقویت می‌گردد.

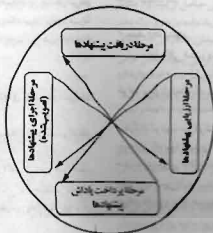
تعریف نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها عبارت است از طرحی که براساس آن - که با انگیزه اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد احساس مسئولیت آنان در مشارکت در سرنوشت سازمان است - کلبه کارکنان از عالیترین تا پایین‌ترین رده سازمانی می‌توانند پیشنهادها، نظریات، و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارساییهای موجود در روند کارهای سازمان ارائه دهند. در این نظام، پیشنهاددهندگان بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار می‌گیرند. (۱)

سابقه تاریخی مشارکت و نظام پیشنهادها

فکر مدیریت مشارکتی را ابتدا نویسندگان آمریکایی مطرح کردند و برای اولین بار در این مورد عمل فرار گرفت. این فکر از آنجا به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافت. درحقیقت تحقیقات آجرسرس (Argis, ۱۹۵۷)، مک‌گریگور (McGregor, ۱۹۶۰) و لیکرت (Likert, ۱۹۶۱) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در همه بخشهای جهان شد. پیام اصلی این تحقیقات این بود که مدیریت مشارکتی شامل تغییری است از سبک کنترل‌گرا

شکل شماره ۱. نمایش مراحل اصلی نظام پیشنهادها



۱- مرحله ارزیابی پیشنهادها

تجرب نظیر کارشناسان و نهایتاً تأیید کمیسیون، میزان اعتبارات متعلق به هر پیشنهاد را مشخص می‌کند که مبنای برآورد هزینه پاداش مناسب قرار می‌گیرد. تذکر این نکته لازم است که براساس آیین‌نامه تنظیمی، پیشنهادهایی که شرایط برآورد لازم را نداشته باشند در همان ابتدا رد می‌شوند (مانند تصدیها و نه پیشنهادها؛ پیشنهاد خارج از اختیارات دستگاه، پیشنهادهای کلی و مبهم، و...).

مرحله ارزیابی در تمام پیشنهادها که از طریق مرحله نظام پیشنهادها به دست پیشنهادها می‌آید، مرحله ارزیابی می‌گردد و آنها را رد می‌کند یا تایید می‌کند. هرگز نمی‌تواند از مرحله ارزیابی اولیه و ثانویه به کمیسیون نظام پیشنهادها برسد. در ابتدا در این مرحله پیشنهادها در تمام نظام‌های رسمی و خصوصی به کار می‌روند. در این مرحله که پیشنهاد و آند پیشنهاد به نام پیشنهاد دهنده استخراج است، بر اساس قوانین نظام پاداش خط بطلانی بر دستاویزهای پیشنهادها کشیده می‌شود.

۳- مرحله پرداخت پاداش پیشنهادها

پرداخت پاداش طبق آیین‌نامه به تناسب اهمیت خاص هر پیشنهاد در کمیسیون معین می‌شود و همچنین برای ایجاد انگیزه مشارکت به پیشنهادهای رد شده نیز حداقل پاداش تعلق می‌گیرد.

۲- مرحله ارزیابی پیشنهادها

پیشنهادها رسیده از دبیرخانه به کمیسیون نظام پیشنهادها را ابتدا اعضای کمیسیون ارزیابی می‌کنند و اگر نیاز به ارزیابی تخصصی و ثانویه داشته باشد به کارشناسان خبره در زمینه‌های مربوط ارجاع می‌دهند تا اظهار نظر کارشناسی کنند، کارشناسان، پیشنهادها را براساس امکان عملی بودن، داشتن صرفه اقتصادی و... ارزیابی می‌کنند.

۴- مرحله اجرای پیشنهادها

پس از تشخیص عملی بودن پیشنهاد، آن را از طریق کمیسیون نظام پیشنهادها به مسئولان ذی‌ربط می‌فرستند و اگر لازم باشد از آنجا به عالیترین مقام ذی‌صلاح دستگاه.

رجوع بخش دولتی مجبور است که مثلاً از یک نوع خدمت خاص استفاده کند.

۲- هدف ارائه پیشنهاد

به طور کلی هدف بخش خصوصی کسب سود بیشتر است. به همین دلیل پیشنهادها هم بیشتر در این راستا خواهد بود. در آنجایی که بخشی از صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهاد به ارائه دهنده پیشنهاد داده می شود کارکنان و کارگران تمایز می شوند که پیشنهادها را در زمینه هایی که سود بیشتری دارد ارائه دهند. در حالی که هدف بخش دولتی ارائه خدمت به جامعه است و نه سود بیشتر و به همین دلیل پیشنهادها بیشتر جنبه کیفی خواهد داشت و شاید هم بیشتر غیراجرایی. اما هیچ موقع نباید پیشنهادها غیراجرایی را هم رد کرد.

۲-۲ آزادی عمل کارکنان

بخش خصوصی با توجه به هدفهایی که دارد، و عمدتاً تأسیس سودآوری شرکت است، به کارکنان و کارگران خود آزادی عمل بیشتری می دهد تا بتوانند پیشنهادها را بررسی و با کیفیت ارائه کنند و شاید در این مورد در سطح حساس مربوط اداری چندان مطرح نباشد. مثلاً یک کارگر ساده می تواند در حیطة وظایف مدیریت عاملی شرکت هم پیشنهاد بدهد. اما در بخش دولتی قفسه به این صورت نیست و پیشنهاد دادن در حیطة وظایف یک اداره یا اداره کل دیگری، یعنی دخالت در کار آنها و انتقاد از وظایف و کارهای آنها به حساب می آید. در صورتی که در نظام پیشنهادها اصلاً نباید به پیشنهاد به عنوان انتقاد نگریست. به طور کلی انتقاد یا پیشنهاد فرقی دارد.

۵- میزان انگیزه

انگیزه کارکنان در بخش دولتی، در مقایسه با بخش خصوصی، به چند دلیل بسیار کم است. اول، به علت اینکه اکثر پیشنهادها در بخش دولتی کیفی است و بازده آن به زودی بر نمی گردد. کارکنان علاقه چندانی به ارائه پیشنهاد

ارسال می شود تا دستور اجرای آن پیشنهاد تصویب شده صادر شود. غالبترین مقام ذیصلاح، با در نظر گرفتن هزینه ها، میزان صرفه جویی هزینه، و میزان پرآورد صرفه اقتصادی تصمیم می گیرد که آن پیشنهاد را بپذیرد یا اجراء رد، یا تعدیل کند.

وجوه اختراق نظام پیشنهادها بخش دولتی با بخش خصوصی^(۴)

یکی از مهم ترین مباحث در خصوص نظام پیشنهادها، تفاوت آن در بخش دولتی (اداری) با بخش خصوصی (صنعتی و تولیدی) است. در طراحان نظام پیشنهادها مناسب برای هر یک از این بخشها، بی توجهی به این تفاوتها مشکلاتی را در اجرا به وجود خواهد آورد. عمده ترین تفاوتها عبارت انداز:

۱- کفایت و کیفی بودن پیشنهادها

در بخش خصوصی پیشنهادها را که کارکنان و کارگران ارائه می کنند بیشتر جنبه کفایت دارد اما پیشنهادها در سازمانهای دولتی بیشتر کیفی است. بدین معنی که نمی توان به راحتی بازده هر پیشنهاد را با اعداد و رقم به دست آورد. کیفی بودن پیشنهادها در ارزیابی میزان صرفه اقتصادی حاصل از اجرای آنها مشکلاتی را به بار می آورد. بازده پیشنهادها کفایت سریع است در حالی که بازده پیشنهادها کیفی ممکن است چندین سال به درازا کشد.

۲- خدمت گیرندگان

خدمت گیرندگان بخش خصوصی عموماً مشتریان هستند در حالی که در بخش دولتی خدمت گیرندگان ارباب رجوع هستند. فرق ارباب رجوع با مشتری در این است که مشتری حق انتخاب دارد اما ارباب رجوع ندارد. این عامل باعث می شود که در بخش خصوصی پیشنهادها بیشتری ارائه گردد و به آنها لایحه نهاده شود. اما در بخش دولتی، برعکس، ممکن است پیشنهادها کمی ارائه گردد و یا به پیشنهادها ارائه شده و قفسه گذاشته نشود زیرا ارباب

نشان نمی‌دهند. دوم، در بخش خصوصی ارائه‌دهنده پیشنهاد در میزان صرفه‌جویی حاصل از پیشنهاد سهیم است و پس می‌کند همیشه پیشنهادهای بهتری ارائه دهد. سوم، پرداخت پاداش در بخش خصوصی به آسانی امکان‌پذیر است و نیاز به بوروکراسی پیچیده بخش دولتی ندارد و پرداخت به موقع - به موجب اصل پرداخت پاداش بصرفه در مدیریت سرج‌فراش انگیزه کارکنان می‌شود.

۶. تعلق خاطر و تعلق سازمانی

در بخش خصوصی، کارکنان و کارگران به دلیل امنیت شغلی، هم تعلق خاطر دارند و هم تعلق سازمانی زیاد در بخش خصوصی به مشارکت افراد در ارائه تصور است داده می‌شود و بدین لحاظ کارکنان احساس می‌کنند که دارای ارزش هستند و آنها نیز برای موفقیت سازمان خودشان تلاش می‌کنند. اما در بخش دولتی امنیت شغلی از وجود ندارد. حقوق مثال با حقوق شامل مسئولیت سازمان، گروهی از کارکنان تا پایین‌ترین سطح سازمان تغییر با جایابی دارند و این طرز عمل با این تعلق خاطر باعث دوری فرد نسبت به سازمان می‌شود. افراد همیشه احساس می‌کنند که نسبت به سازمان بیگانه هستند. بنابراین صلاحیت چندانی هم به ارائه پیشنهاد نشان نمی‌دهند. تفاوت‌های اصلی نظام پیشنهادی بخش دولتی - بخش خصوصی به‌طور خلاصه در جدول شماره ۱ آمده

است:

نحوه ارزیابی و تعیین میزان پاداش پیشنهادها
 بهترین مسدود برای تشخیص تفاوت نظام پیشنهادها یا مستوفق پیشنهادها، این است که پیشنهادهای کارکنان مورد ارزیابی و با در نظر گرفتن جنبه‌های عملی و اجرایی آنها پاداش نقدی داده می‌شود. بهترین دلیل این کار هم افزایش انگیزش کارکنان است. به عنوان مثال، در شرکت مانسوفتیا یکی از کارگران در یک سال ۱۶۸۲۲۰ سوره پیشنهاد ارائه می‌کند که بیش از ۷۹۰ آنها به مرحله اجرا در می‌آید (۱۵). شاید بتوان گفت تنها عاملی که باعث افزایش تعداد پیشنهادهای این فرد شده است تشکیک و قدرتمندی و دادن پاداش به موقع باشد.

پس اولین، در ارزیابی هر پیشنهاد پنج عامل که هر یک دارای اهمیت خاصی است، مورد توجه قرار می‌گیرند. این عوامل عبارتند از:

- ۱- اهمیت پیشنهاد (متمم‌های کارآیی، مقدار و اثر بخشی مقادیر)
 - ۲- قابلیت اجرایی (عملی و عملی)
 - ۳- میزان نوآوری (گسترده‌گی سازمانی)
 - ۴- مشارکت و گروهی بودن
 - ۵- بیست سازمانی
- در جدول شماره ۲، عوامل مؤثر در ارزیابی پیشنهادها مشخص شده است.

جدول شماره ۱. تعابیر تفاوت‌های اصلی نظام پیشنهادی بخش دولتی با بخش خصوصی

بخش خصوصی	بخش دولتی
۱- پیشنهادها عموماً کمی است؛	۱- پیشنهادها بیشتر کیفی است؛
۲- خدمات گیرندگان، مشتریان هستند؛	۲- خدمات گیرندگان، بیشتر ارباب رجوع‌اند؛
۳- پیشنهادها بیشتر در جهت افزایش سود است؛	۳- پیشنهادها در راستای ارائه خدمات به جامعه است؛
۴- افراد آزادی عمل بیشتری دارند؛	۴- کارکنان، آزادی عمل چندانی ندارند و مقید هستند؛
۵- انگیزه افراد در بخش خصوصی بالاست؛	۵- انگیزه افراد در بخش دولتی کم است؛
۶- تعلق خاطر و تعلق سازمانی نسبتاً چشمگیر است.	۶- تعلق خاطر و تعلقات سازمانی ناچیز است.

جدول شماره ۲: عوامل مؤثر در ارزیابی پیشنهادها

عوامل مؤثر	وزینه پیشنهاد	قابلیت اجرایی (علمی و عملی)	میزان فراگیری	عشارکت و گروهی بودن	بُست سازمانی
درصد	۲۰٪	۳۰٪	۱۰٪	۱۰٪	۱۰٪

۲۸۰۰

- هرچه تعداد وزینه پیشنهاد ارائه شده بیشتر باشد، امتیاز بیشتری به آن تعلق می‌گیرد (حداکثر تا ۲۰ امتیاز).
 - قابلیت اجرایی از نظر علمی و عملی ۳۰ امتیاز دارد که نشان‌دهنده میزان کار کارشناسی است که پیشنهاددهنده روی پیشنهاد انجام داده است.
 - میزان فراگیری هرچه بیشتر باشد امتیاز آن به ۱۰ نزدیکتر می‌شود.
 - پیشنهادهای گروهی و جمعی نسبت به پیشنهادهای فردی امتیاز بیشتری دارند. امتیاز ۱۰ به پیشنهادهایی تعلق می‌گیرد که بیش از ۲ نفر آن را ارائه داده باشند.
 - پیشنهادهایی که کارکنان و کارشناسان ارائه دهند نسبت
- به پیشنهادهای مدیران و سرپرستان امتیازی بیشتری دارد.
- برای قدرتی از زحمات پیشنهاددهندگان و ایجاد انگیزه در آنها، بانوجه به امتیازهای تعلق گرفته به هر پیشنهاد براساس جدول فوق و پاداشهای نقدی در سه مرحله (قدرتی عام، قدرتی خاص، قدرتی ویژه) پرداخت می‌شود. برای جلوگیری از ارائه پیشنهادهای غیرعلمی و تکراری، تمامی پیشنهادهای ارائه شده در پرونده امیراد نسبت می‌شود و در سال اول اجرای نظام پیشنهادها به ساده‌ترین پیشنهادها هم حداقل پاداش تعلق می‌گیرد.

جدول شماره ۳: تعیین میزان پاداش براساس امتیاز در نظام پیشنهادها

الف	قدرتی عام
تا ۲۰ امتیاز، پاداش تا اعتبار ۲۰۰۰۰۰ ریال پرداخت می‌شود.	
از ۳۱ الی ۵۰ امتیاز، پاداش تا اعتبار ۵۰۰۰۰۰ ریال پرداخت می‌شود.	
الف	قدرتی خاص
از ۵۱ الی ۷۵ امتیاز، به ازای هر امتیاز اضافی مبلغ ۵۰۰۰۰۰ ریال پاداش ویژه (ب) پرداخت می‌شود.	
از ۷۶ الی ۱۰۰ امتیاز، به ازای هر امتیاز اضافی مبلغ ۲۰۰۰۰۰ ریال پاداش علاوه بر بند (ب) قدرتی عام و بند (الف) قدرتی خاص، پرداخت می‌شود.	
قدرتی ویژه	
برای برخی از پیشنهادها که لزوم گذاری آنها در دامنه امتیازات نمی‌کنند، به تشخیص کمیسیون جوایز ویژه اعطا خواهد شد.	

نتیجه گیری

مدیریت مشارکتی، وسیع ترین روش شناخته شده انگیزش به شمار می آید که امروزه کاربرد زیادی دارد. با روشهای مشارکت جویانه، به کارکنان فرصت داده می شود که درگیر مسائل شوند و نقش فعالی در تصمیم گیریها داشته باشند که آنان را تحت تأثیر قرار می دهد. در اصل، مدیریت مبتنی بر مشارکت، بر این اندیشه استوار است که اگر افراد در تصمیم گرفته شده نقش داشته باشند به احتمال قوی آن را می پذیرند و از آن پشتیبانی می کنند.^(۶)

نظام پیشنهادها به عنوان آسانترین برنامه مدیریت از راه مشارکت است و با اطمینان می توان گفت که این نظام در واحدهای اداری قابل اجراست اما نکته مهم آنجاست که تاکنون به جز در چند واحد اداری و خدماتی، در دیگر دستگاههای اداری به اجرا در نیامده است. البته بعضی حاکم خودبخود است که سازمان امور اداری و استخدامی کشور در چارچوب مصوبه مورخ ۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری در حال مسامحه و استقرار نظام پیشنهادها در کلیه سازمانهای بخش دولتی است. مطالعات اولیه آن در مراحل پایانی است.

بنابراین، سازمانهای زیادی را می توان برشمرد که به آثار و فواید این نظام نوین مدیریت به خوبی آگاهی

ندارند. نظام اداری برای اجرای این نظام جایگاه بسیار خوبی دارد و زمینه های فزاینده برای ارائه پیشنهادها در هر یک از دستگاهها وجود دارد، روشهای اداری منسوخ، قوانین و مقررات دست و پاگیر، تشریفات و مراحل زائد اداری، اسراف و تبذرها، فزاینده در هزینه، نیرو، جا و مکان و... هر یک موضوع مناسبی برای ارائه پیشنهاد است. در نظام اداری، نتایج بسیاری از پیشنهادها را نمی توان بنا مند و رقم محاسبه و ارزش کلی آن را برآورد کرد، مثلاً رضایت ارباب رجوع را چگونه می توان محاسبه کرد؟ کاهش مراحل زائد اداری را چگونه می توان به پول تبدیل کرد؟ و موارد متعدد دیگر.

بنابراین باید گفت، اگر دستگاههای دولتی به دنبال بهبود کیفیت کار، افزایش بهره وری، کاهش نارضایتیها، افزایش رضایت ارباب رجوع و مشتریان، افزایش روستایی سازی، افزایش تعهد و تعلق سازمانی، کاهش میزان نظارت در امور سازمان، و افزایش سطح دانش، تخصص، نوآوری و خلاقیت در سازمان هستند باید نظام پیشنهادها را در واحدهای خود به اجرا در آورند.^(۷)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رساله جامع علوم انسانی

پی نوشتها

۱. این تعریف با توجه به تجربیات نگارنده و مطالعه منابع متعدد بیان شده است.
2. L. Ronin A. Georgex, "Non-Participation and System Dynamics", *System Dynamic Review*, Vol. 11, No. 4, Winter 1995.
۳. آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۸.
۴. حسین زارع، «طراحی سیستم پیشنهادات بهینه برای وزارت جهاد سازندگی»، پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت - دانشگاه تهران، شهریور ماه ۱۳۷۸.
۵. ماساکی ایماهی، کایزن، کلید موفقیت ژاپنی، ترجمه دکتر محمدحسین سلیمی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، چاپ دوم، ۱۳۷۳.
۶. حسین زارع، «موانع مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امور»، تدبیر، سال دهم، شماره ۹۸، آذر ماه ۱۳۷۸.
۷. _____، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی منتشر نشده، فصلنامه شهریور ماه ۱۳۷۸.



شوریه شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

ردیف	نام	تاریخ
۱
۲
۳
۴
۵
۶
۷
۸
۹
۱۰