

از ایده‌ها، نقطه نظرات و ابتکارات آنها در حل مسائل و مشکلات مبتلا به سازمان استفاده نماید. بر این اساس، فرآیند این نوع مدیریت بر تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان سازمان مبتنی می‌باشد.

این نوع از مدیریت را می‌توان در مواردی که کارکنان روحیه خوبی ندارند نیز به کار برد تا با این روش گامی در جهت بهبود روحیه کارکنان و افزایش تولید برداشته شود. (۱)

این ایده ابتدا توسط نویسندگان امریکایی مطرح گردید و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از چنان شهرتی برخوردار شده که مدیریت ژاپنی به عنوان یگانه راه حل رهایی از بحران‌های اقتصادی و اجتماعی تلقی می‌شد. به همین دلیل و با توجه به تقاضای روزافزونی که برای این نوع مدیریت مطرح بود از این کشور به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت تحقیقات آرجریس، (۱۹۵۷) مک گریگور (۱۹۶۰) و لیکرت (۱۹۶۱) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا می‌باشد.

ضرورت بهره مندی از مدیریت مشارکتی

اکنون سیاست‌های قدیمی که همه چیز را از دولت طلب می‌کرد و مسئولیت تامین تمام مایحتاج انسانها را از این سازمان طلب می‌نمود، در عمل کارایی خود را از دست داده است. (۲) از طرف دیگر فشارهای اجتماعی که عمدتاً تغییر گرایش‌ها از قانون مندی و عرف مداری در نهادهای اجتماعی مانند: خانواده‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها، حزب‌های سیاسی و حتی حکومت و دولت که باعث تغییر به گرایش‌های جمعی شده است (۳) از یک طرف و ایجاد تفکر (ضرورت دموکراسی) و از بین رفتن جامعه‌ی طبقاتی از طرف دیگر نوعی فشار ویژه را به سازمانهای اداره کننده وارد می‌آورد تا نگاههای مبتنی بر پدر فرزندی دولت و شهروندان کارایی خود را از دست بدهند. (۴)

در مبحث سیاسی نیز نگرش‌های موجود اجازه یک‌جانبه‌گرایی نهادهای حکومتی در اداره کشور را از بین برده است. در حال حاضر احزاب به خاطر دستیابی به آرای افراد دست به عضوگیری زده و عملاً وارد صحنه کار و فعالیت اجتماعی شده اند به همین دلیل مقامات دولتی برای جلوگیری از نتایج مخرب عدم مشارکت کارکنان و در نتیجه عدم ثبات سیاسی، منطقه ای و ملی مدیران را به پذیرش مشارکت وادار کرده اند.

از نظر اقتصادی نیز مشارکت و تشریک مساعی در امور ضرورتی غیر قابل انکار به حساب می‌آید. این ضرورت زمانی بیشتر احساس می‌شود که بدانیم افزایش کارایی در افزایش درآمد سازمان تاثیر دارد. در واقع نهضت مداخله و مشارکت جمعی در اداره سازمانهای بزرگ و حضور فعالانه در صحنه تصمیم‌گیری از دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ آغاز شد. در این زمان، فشار اجتماع شدت پیدا کرد و متعاقب آن فشار سیاسی تقویت شد. در آن دوران



مقدمه

مدیریت مشارکتی، عبارت است از مشارکت فعالانه، آزاد و از روی علاقه تمامی کارکنان، زیردستان و در یک مفهوم کلی تر تمام بهره‌مندان از فعالیت سازمان، در روند تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها. تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقه‌مندان و داوطلبانه عموم کارکنان می‌باشد و بر آن است تا



بار آید. از طرف دیگر و با مشاهده این نتایج شیوع عمل کارکنان به نحوی تغییر می‌یابد که افزایش خلاقیت، کاهش تعارض‌ها، به وجود آمدن نگرش‌های مثبت، افزایش تولید و بالا رفتن کارایی، پذیرش و مورد قبول قرار گرفتن بهتر مدیران در کل سازمان به عینه مشاهده گردد.

موانع تحقق مدیریت مشارکتی

سازمان برای بقای خود اهدافی را دنبال می‌کند. اهدافی مانند: کیفیت تولید، کسب سود و درآمد بیشتر، اعتبار خوب اجتماعی و ... ملاحظه می‌شود که بین اهداف فرد و سازمان در ظاهر تضادی شدید وجود دارد. چرا که اهداف سازمان طوری تنظیم می‌شود که با هدفهای فرد در یک مسیر و خط قرار ندارد و همیشه در تضاد هستند. در این حالت نه تنها نیروهای دو طرف در جهت تقویت هم عمل نمی‌کنند بلکه رقابتی مخرب در جریان است. این روند نیروها را به حداقل کاهش داده و دستیابی به اهداف را به تعویق می‌اندازد. برای رفع این مشکل بایستی با رایزنی و هماهنگی نوعی تعدیل در اهداف بوجود آورد و مسیر را به گونه ای انتخاب نمود که سطح قابل قبولی از تحقق آمال بدست آید.

علاوه بر تضاد اهداف موانع دیگری نیز باعث می‌شود که تمایل سازمان و فرد در روند مشارکت دچار خلل گردد. به عنوان مثال، زمانی که کارکنان یا مدیران احساس کنند که اطلاعات و دانش کافی را در مورد تصمیم‌گیری سازمان ندارند، در آن شرکت نمی‌کنند و نسبت به آن حالت تدافعی می‌گیرند. علاوه بر آن چنانچه کارکنان احساس نمایند که تعلق و وابستگی چندانی به سازمان ندارند، میزان مشارکت به پایین تر سطح خود تنزل پیدا می‌کند. این احساس زمانی ایجاد می‌شود که کارکنان سهمی در سازمان نداشته باشند. بنابراین زمانی که کارکنان در سازمان سهمی نداشته باشند، نسبت به محل کار خود هیچ تعهدی احساس نمی‌کنند و در تصمیم‌گیریها نیز شرکت نمی‌نمایند؛ چون هیچ احساس تعلقی به آنجا ندارند.

از طرف دیگر اغلب مدیران سعی دارند طوری عمل نمایند که تمام امور سازمان ایجاد می‌نماید که محرمانه باشد و افشای طرح آن را ناصحیح می‌دانند. بنابراین در این گونه موارد که مشارکت کارکنان مستلزم آگاهی آنان است و این امر مثلاً با مصالح سازمان مغایرت دارد، از مشارکت به خوبی استقبال نمی‌کنند.

سازمان‌ها و تشکلهای مردمی که از ارکان اصلی جامعه مدنی به شمار می‌روند، قانونمند، ضابطه مند، داوطلبانه، مشارکت جو و سازمان یافته بستر گذر مردمی را به جامعه مردم سالار هموار می‌سازند (۷). به همین دلیل یکی از موانع عمده مشارکت و مداخله در امور و مشارکت در روند اجرا موانع سیاسی است. چرا که مشارکت روندی خودش و مبتنی بر نهادهای مدنی است و این امکان فقط در نظام‌ها مردم سالار امکان ظهور پیدا می‌کند موانع

موضوعات مورد درخواست تمامی جمعیت و از جمله کارکنان که به تشکیلات صنفی و جمعی روی آورده بودند، به این شرح بودند؛ باید در داخل سازمان دموکراسی و مشارکت کارکنان پذیرفته شود بایستی همکاری و شرکت کارکنان در برنامه ریزی‌های توسعه صنعتی و اقتصادی مورد عمل قرار گیرد. باید پذیرفت که قبول میزان بیشتری از مسئولیت‌های اجتماعی برای تصمیم‌گیری‌ها به وسیله گروه‌ها و جمعیت‌هایی که در یک قالب مشترک گرد هم آمده‌اند، ضروری است.

آثار و فواید مدیریت مشارکتی

انسانها بخشی از نیازهای عاطفی خود را از طریق مشارکت در اداره امور سازمان ارضا می‌نمایند، به طوری که این گونه نیازها در طبقه بندی مازلو از جایگاه ویژه برخوردار می‌باشد. پس از ارضای این نیاز، نه تنها حس مسئولیت پذیری آنها افزایش می‌یابد، بلکه مشارکت باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به حسن انجام امور محوله اعتماد به نفس بیشتری کسب نمایند. مشارکت خطاهای اجتماعی را به حداقل کاهش می‌دهد و پذیرش و موافقت کارکنان با تغییرات، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات را به حداقل ممکن می‌رساند. کارکنان معمولاً بنا به دلایلی از جمله از دست دادن امنیت شغلی، عدم تمایل به تغییر عادت‌های قبلی و اینکه فن آوری جدید ممکن است مخاطراتی را در زمینه کاهش درآمد و تغییرات رشته شغلی برای آنها به همراه داشته باشد، در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند.

ایجاد روحیه گروهی مناسب، توسعه روابط محبت آمیز بین کارکنان و مدیریت و بهبود انگیزه کاری، افزایش اطلاعات و سطح آگاهی کارکنان در مورد طرح‌ها؛ افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت؛ افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری و توانمندسازی کارکنان از دیگر نتایج سودمند مشارکت به حساب می‌آید. به طور کلی افزایش کیفیت و بازده کاری، کارایی و اثر بخشی، کاهش تعارضات گروهی، تقویت احساس تعلق و وابستگی به سازمان در بین کارکنان، افزایش عزت نفس و رضایت شغلی، کاهش ضایعات و هزینه‌های اداری و تولید، سهیم شدن کارکنان در اعمال قدرت و اختیار و اعمال نظارت بر سرنوشت کاری خویش و ... بخشی از آثار و برکات سیستم‌های مبتنی بر مدیریت مشارکتی است. (نگاه کنید به ۵ و ۶)

اعمال سیستم مدیریت مشارکتی روند دو سویه است. به عبارت دیگر در این دیدگاه هم کارمند و هم مدیر بهره‌مند می‌شوند و به همین دلیل با باز خوردی مناسب سودمندیها به طور مضاعف تقویت می‌گردند. در این شیوه مدیر به گونه ای عمل می‌کند تا نتایجی چون تقویت ناتوان، کمک به شنیده شدن صدای زیردستان، بالا رفتن احساسات مالکیت و احساس مسئولیت، از بین رفتن کناره‌گیری و حاشیه‌ای بودن، بالا رفتن انگیزه کار برای کارکنان به



خود تلقی می‌کنند. به همین دلیل موانع فرهنگی از جمله خطرناکترین موانع در امر مشارکت تلقی می‌شود. به عبارت دیگر این نوع مانع، شیوه‌ای از خود سانسوری است، لیکن در عمل این مانع تنها به صورت فقدان علم و آگاهی و سطح تحصیلات خود را نشان نمی‌دهد، بلکه انواع باورهای ناصحیح و شیوه‌های عمل مبتنی بر آن را نیز شامل می‌شود. به عنوان نمونه بسیاری از باورهای فرهنگی مانند روحیه تقدیر و مثبت گرایی، قبول فاصله زیاد قدرت و وجود سیستم طبقاتی و کاستی در جامعه، اعتقاد به سرنوشت محتوم (حدافل در لایه‌هایی از اجتماع) و روحیه انفعالی داشتن باعث تضعیف انگیزه‌های مشارکت در افراد می‌گردد. روحیه تقدیر گرایی موجب می‌گردد که صاحبان چنین تفکری مشارکت افراد در ایجاد تحول و تغییر و بهبود و اصلاح و نیز برنامه ریزی و سازماندهی و ... را در سازمان کاری عبث و بی فایده تلقی نمایند. این که هر آنچه باید اتفاق بیفتد اتفاق خواهد افتاد و کاری در جهت

تغییر وضع امکان پذیر نمی‌باشد، این عوامل منجر به حاکمیت روحیه سکوت و عدم تحرک در جامعه می‌گردد. مشارکت فرایندی از خودآموزی اجتماعی و مدنی است، زیرا فعالیت برای مشارکت، مستلزم تغییر حالت ذهنی و روانی در تمامی سطوح اجتماعی است. این تغییر موجب برقراری مناسبات اجتماعی و انسانی جدید می‌شود. خودگردانی تجسم دموکراسی مشارکتی است. (۱۰)

زمینه‌های تاریخی و فرهنگی زیادی از این قبیل باعث شده تا مردم در کشورهای جهان سوم در زمینه اظهار نظر و ابراز عقیده مخالف نسبت به مسائل انفعالی عمل نمایند. (۱۱) در این زمینه نقش حکومت محلی مشارکت خواه، مشارکت گستر بسیار حیاتی است. (۱۲)

نقش حکومت‌های محلی همچنین وجود فاصله قدرت زیاد به عنوان یکی از ابعاد فرهنگی در جوامع جهان سوم موجب قبول برتری عده ی قلیلی گردیده است. به همین دلیل، اکثریت تصمیمات در سطوح کلان جامعه توسط این گروه اندک اتخاذ می‌گردد. در این گونه جوامع تصمیم گیری در سازمانها نیز متفاوت با آنچه در سطح جامعه می‌گذرد، نمی‌باشد. برنامه ریزی و تصمیمات توسط افراد بسیار اندکی انجام می‌گیرد و اگر در جایی لازم باشد تفویض اختیار انجام گیرد به صورت کاملاً محتاطانه انجام می‌پذیرد. بنابراین عامل فرهنگ می‌تواند به عنوان یکی از مهمترین موانع و یا برعکس یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده مشارکت در سطح جامعه و سازمان مطرح باشد.

سیاسی به طور نسبی در همه جوامع وجود دارد و عمدتاً گروه‌ها و سازمان‌هایی را در بر می‌گیرد که توزیع قدرت را در جامعه بر عهده دارند (گروه‌های ذی نفوذ). بنابراین ساختار سیاسی در جامعه می‌تواند در مشارکت و یا عدم مشارکت آحاد جامعه در اداره امور مربوط به تعیین سرنوشتشان تأثیر گذار باشد. ارسطو انسان را موجودی سیاسی اجتماعی می‌داند که صرفاً از طریق مشارکت تمام عیار در اجتماعی سیاسی که در آن زندگی می‌کند، می‌تواند هستی اجتماعی اش را تحقق بخشد. (۸)

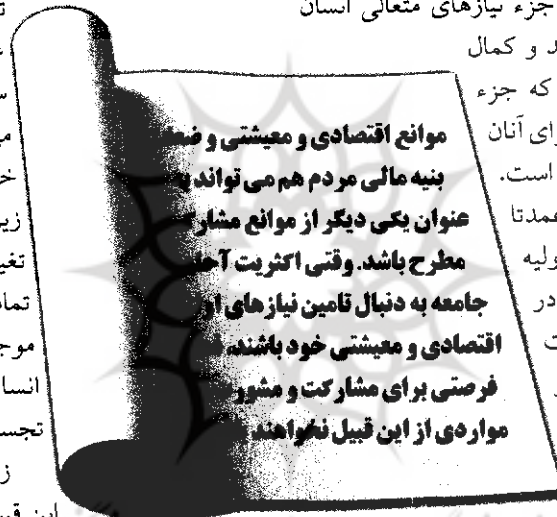
موانع اقتصادی و معیشتی و ضعف بنیه مالی مردم هم می‌تواند به عنوان یکی دیگر از موانع مشارکت مطرح باشد. وقتی اکثریت آحاد جامعه به دنبال تامین نیازهای اولیه اقتصادی و معیشتی خود باشند، قطعاً فرصتی برای مشارکت و مشورت و مواردی از این قبیل نخواهند یافت. در جوامع فقر زده و استبداد زده از آنجایی که بسیاری از آحاد جامعه هنوز به درجات بالای رشد و کمال نائل نگردیده اند، بحث مشارکت نیز که جزء نیازهای متعالی انسان می‌باشد، هنوز به درجات بالای رشد و کمال

نائل نگردیده و بحث مشارکت نیز که جزء نیازهای متعالی انسان می‌باشد، هنوز برای آنان اولویت و اهمیت لازم را پیدا نموده است. بلکه برعکس در چنین شرایطی مردم عمدتاً در تلاش برای تامین نیازهای اولیه زندگی شان می‌باشند. همچنین در موسسات و سازمانها چه بسا امنیت شغلی دغدغه اصلی کارکنان باشد و قطعاً دغدغه تامین این نیازهای اولیه مانع مشارکت جدی کارکنان در اداره امور مربوط خواهد گردید.

هنگامی که فقر و تورم و ناامنی بقای خانواده ای را تهدید می‌نماید به ندرت محلی برای مطرح شدن نیازهای متعالی انسان مانند مشارکت و آزادی و محبت و تکامل و تعالی نفس باقی می‌ماند. بدیهی است در چنین شرایطی کارکنان خواهان چنان مدیریتی هستند که بتوانند در آمد بیشتر و امنیت شغلی لازم را برایشان فراهم نمایند.

در جوامع استبداد زده حتی در صورت تامین نیازهای اساسی نیاز به مشارکت و دموکراسی به راحتی امکان ظهور نمی‌یابد (۹) و این امر با آموزش و پرورش و ایجاد زمینه‌های لازم طی یک فرآیند امکان پذیر است.

آگاهی و دانش یکی از مهمترین توانایی‌هایی است که انسانها را تشویق می‌کند، نسبت به عرض اندام در امور مختلف اقدام نماید. وقتی دامنه علم و آگاهی افراد محدود است آنها عدم مداخله و ورود به میدان عمل را نوعی پوشش و حجاب برای جهل و ناآگاهی



موانع اقتصادی و معیشتی و ضعف بنیه مالی مردم هم می‌تواند به عنوان یکی دیگر از موانع مشارکت مطرح باشد. وقتی اکثریت آحاد جامعه به دنبال تامین نیازهای اولیه اقتصادی و معیشتی خود باشند، قطعاً فرصتی برای مشارکت و مشورت و مواردی از این قبیل نخواهند یافت.



علاوه بر موارد فوق، سیاست‌گذارها و نظام‌های برنامه‌ریزی کلان کشور می‌توانند به عنوان موانعی بر سر راه مشارکت محسوب گردند. به عبارت دیگر چنانچه برخی از ویژگی‌های ساختاری از جمله نوع مناسب سازماندهی یک فعالیت و جهت‌گیری مناسب مدیران و کارکنان دست‌اندر کار آن فعالیت و فراگردهای مربوط به آن وجود نداشته باشد، احتمال موفقیت و اجرای مدیریت مشارکتی وجود نخواهد داشت. این امر با ساختار سیاسی و اقتصادی هر کشور نیز مرتبط می‌باشد. در سازمانهای غیر مشارکتی به دلیل مشکلات ساختاری و کشف نشدن انحراف‌ها و فسادهای احتمالی و نیز به دلیل ناکارآمدی سیستم نظارت و کنترل و همچنین عدم ارزیابی صحیح عملکرد مسئولان و کارکنان و وجود گروه‌های ذی نفوذ اعمال و اقدامات خارج از محدوده قوانین و مقررات بیشتر صورت می‌گیرد و در چنین شرایطی هیچ کس برای مقررات قداستی قائل نشده و ضوابط و مقررات به راحتی نقض می‌گردد. در صورتی که در سازمانهایی که به شیوه مشارکتی اداره می‌شوند، مسائل، کاستیها، اشتباهات و انحرافات به طور منظم مطرح و مورد انتقاد و اصلاح قرار می‌گیرند و در نهایت سازمان به سمت خیر و صلاح رهنمون می‌گردد. به طوری که به نظر «ورنرهایزبرگ» تنظیم‌کننده اصل عدم قطعیت در فیزیک مدرن، حتی علم هم ریشه در مکالمات دارد و این پیوستگی بین مردم گوناگون است که می‌تواند به نتایج شگرف و پر اهمیت علمی بیانجامد. (۱۳)

یکی دیگر از موانع مشارکت روشها و فنون به کار رفته در مشارکت می‌باشد. میزان تحصیلات و تجربه کارکنان و همچنین سابقه سازمان، سطح سازمانی و سایر موارد در انتخاب روشهای مشارکت باید مد نظر قرار گیرند. هیچ کس به صورت کاملا تصادفی و بی‌هیچ مقیاس و منطق و الگویی به کاری دست نمی‌زند. به همین دلیل قواعد و قوانین حاکم بر زندگی مردم یکی از عوامل موثر بر ظرفیت مشارکت در تصمیم‌گیری و مدیریت می‌باشد. ممکن است کشف الگوهای رفتاری ما مشکل باشد و شاید با بزرگتر شدن، جا به جا شدن و .. این الگوها دگرگون شوند ولی همواره در هر مرحله از زندگی ما الگوهایی وجود دارد. بنابراین تحقق امر مشارکت مستلزم نهادینه کردن آن است. مشارکت زمانی کارآمد و پایدار می‌ماند که نهادینه شود. (۱۴)

محدودیت‌های زمانی و شرایط بحرانی مانند جنگ، زلزله و ... عدم توانایی کارکنان و مدیریت سازمان برای اجرای برنامه‌های مشارکت جویانه، محرمانه و سری بودن فعالیت‌های برخی سازمانها موانعی را در اعمال مدیریت مشارکتی ایجاد می‌نماید. برخی گروهها به دلیل منزوی بودن و سایر عوامل امکان مشارکت در سیستم‌های مشارکتی اعم از سیستم‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کمتر بر ایشان فراهم می‌گردد. علی‌رغم تقاضای فرایند

جهت شرکت در طرحهای مشارکت مردمی، شمار قابل ملاحظه‌ای از مردم از مشارکت در این قبیل طرحها برکنار مانده‌اند که البته در کشورهای مختلف این امر از نظر شدت و حدت متفاوت می‌باشد. به هر حال هر جامعه‌ای دارای الگوهای رفتار بهنجاری است. به همین دلیل اغلب مردم می‌دانند که باید به شیوه‌ای خاص عمل کنند و از عواقب تخطی از این قواعد آگاهند. در عین برخی از قواعد حاکم بر زندگی مردم، رابطه‌ای تنگاتنگ با دولت دارند. این قواعد همان احکام اخلاقی، رسوم و قوانین است. این موارد بایستی به گونه‌ای باشد که مشارکت مردم را در روندهای تصمیم‌گیری ممکن ساخته و ضمناً اجرای مدیریت مشارکتی را فراهم نماید در غیر این صورت امکان بهره‌مندی از این شیوه مدیریتی پیشرو وجود نخواهد داشت (۱۵).

به یاد داشته باشیم که هر سازماندهی اجتماعی که بهره‌گیری از اعضایش را به حداکثر رساند و آن را بی‌پروا کند، توسعه و تکامل انسان را به صورت گسترده‌تر و شتابان‌تر تحقق خواهد داد. ■

منابع و مأخذ:

۱- نگاه کنید به صابری فر، رستم، مدیریت مشارکتی ابزاری برای جلب مشارکت تمامی اقشار جامعه، مجله مدیریت، شماره ۴۹-۵۰، ۱۳۸۰، ۲۴.

۲- صابری فر، رستم، تحول در نظام اداری ایران، چرا و چگونه، مجله مدیریت، شماره ۵۵-۵۶، سال ۱۳۸۰، ص ۳۴-۲۸.

۳- امیری، بررسی مقایسه عملکرد مدیرانی که به شیوه مشارکتی عمل می‌کنند با سایر مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سال ۱۳۶۷.

۴- پلوتنک، لورن و رابرت فورینه، مدیریت مشارکت جو، ترجمه محمد علی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۸.

۵- هربرت جی. هیکس، تئوری‌های سازمان مدیریت، ترجمه مهندس گوئل کهن، اطلاعات، تهران، ۱۳۷۱.

۶- جورج مورسی، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، ترجمه مهدی الوانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.

۷- ارجمند نیا، اصغر و باقر نمازی، تحلیل وضعیت سازمان‌های دولتی ایران، موسسه تحقیق و توسعه پایدار، پریشا، ۱۳۷۸.

۸- ارسطو، سیاست، ترجمه حمید عنایت، تهران، خوارزمی، ۱۳۶۴.

9-Smith, K.L., Citizen Participation and Community Participation, OSUP, 1999, p.2

۱۰- کنگره سازمان‌های غیر دولتی و چالش‌های آینده ویژه نامه شماره (۱)، ۱۳۸۰.

۱۱- امیراحمدی، هوشنگ و رضوی توسعه شهری در رویارویی بانوگرایی و الزامات برنامه‌ریزی، ترجمه حسینی، مدیریت شهری شماره ۱۲، ۱۳۷۹، ص ۱۰۲-۹۶.

12-Mann, P.H., An Approche to Urban Sociology, RKP,1998,P.71.

13-Denninig, S. & Grieco, M.Technology.

14-Dialogue and the Development Process, Urban Staties, Vol. 37, No.10, 2000, pp. 1849-1864.

۱۵- اعرابی، آذر، سازمانهای غیر دولتی، مشارکت و توسعه پایدار، مجموعه مقالات همایش نقش و جایگاه سازمان‌های غیر دولتی در عرصه فعالیت‌های ملی و بین‌المللی دفتر مطالعات و تحقیقات سیاسی وزارت کشور، مهرماه ۱۳۷۸.

*دانشگاه پیام نور مرکز فردوس

**دانشگاه پیام نور واحد تربت جام