

مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها

حسن عباسزاده*

مقدمه

مشارکت از بدو خلقت بشر با زندگی انسان‌ها پیوستگی داشته و در سراسر روزگار همواره رو به تکامل بوده است، به طوری که امروزه مردم در تعیین سرنوشت خویش نیز به طور آگاهانه دخالت می‌کنند. در دهه‌های اخیر، مشارکت مردم در امور سیاسی، اقتصادی و اجتماعی معنایی تازه پیدا کرده است. سازمان‌ها نیز به همین منظور به سوی مدیریت مشارکتی روی آورده‌اند تا بتوانند از افکار و نظریات کارکنان در اداره موثر امور بهره‌مند شوند. در این نوشتار به منظور تبیین موضوع مدیریت مشارکتی، ابتدا سیر تکوین مدیریت مشارکتی، تعریف مشارکت و مدیریت مشارکتی، مشارکت از دیدگاه اسلام، تاثیر مشارکت بر قدرت و نفوذ مدیران، مزایا و معایب به‌کارگیری مدیریت مشارکتی، پیش‌نیازهای مشارکت و موانع و پیامدهای مدیریت مشارکتی تشریح شده است. سپس یکی از برنامه‌های اجرایی نظام پیشنهادها جهت استقرار مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها به طور مشروح معرفی و ارایه شده و در پایان هم از مباحث مطروحه نتیجه‌گیری به عمل آمده است.

مدیریت مشارکتی، فرایند درگیر شدن کارکنان در جریان تصمیم‌گیری‌هاست تا از قابلیت‌ها و استعدادهای کارکنان در زمینه حل دشواری‌های مدیریتی استفاده به عمل آید.

سیر تکوینی مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی با وجود قدمت تاریخی، تنها بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت و پیدایش نظریه‌های کلاسیک، ساختار، تخصص‌گرایی، عقلایی‌بودن و نظم و ترتیب را در سازمان‌ها مورد تاکید قرار داد. اما تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب شد که توجه به روابط انسانی معطوف گردد. در سال ۱۹۷۲ التون مایو و همکارانش سعی کردند تا بین شرایط کاری و بهره‌وری رابطه‌ای پیدا کنند. این مطالعات برحسب تضاد، اهمیت مدیریت مشارکتی را آشکار کرد و به تدریج با تاکید بر جنبه‌های اجتماعی گروه‌های کاری، مکتب جدیدی به نام "روابط انسانی" پایه‌گذاری شد که سعی کرد تا مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد. مدیریت مشارکتی سپس با کار دانشمندانی چون آرچریس، لیکرت، هرزبرگ و لاولر رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف مانند مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود کیفیت و گروه‌های خودگردان به حیات خود ادامه داد.

امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نیوکلاسیک مطرح است. در حقیقت، بررسی‌های آرچریس، مک‌گریگور و لیکرت منبع تفکر مدیریت مشارکتی در همه بخش‌های جهان شد. پیام اصلی تحقیقات هم این بود که مدیریت مشارکتی شامل تغییر است از شبکه کنترل‌گرا به شبکه مشارکت‌گرا. این سه محقق بر رهبری و مهارت‌هایی که مدیران به منظور درک مشارکت نیاز

دارند، تاکید کردند. لیکرت ساختار به اصطلاح مشارکتی گروه را در سازمان مطرح و نیز "نظام چهار" را شناسایی کرد. وی می‌گوید: در نظام چهار، سرپرستان و مدیران به عنوان "سنجاق اتصال" انجام وظیفه می‌کنند. همچنین این نوع سازمان برای تشخیص اهمیت سلسله‌مراتب، باید ترتیبی را اتخاذ کند که بازخورد به سمت بالا ارتقا یابد.

مدیریت مشارکتی، شامل تغییری است از شبکه کنترل‌گرا به شبکه مشارکت‌گرا.

تعریف مشارکت و مدیریت مشارکتی

مشارکت، فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تاکتیکی سازمان می‌باشد که به صورت رسمی یا غیررسمی و نیز به شکل مستقیم، با درجه، سطح و حدود مشخص اتفاق می‌افتد. بنابراین، ابعاد مشارکت شامل قلمرو، سطح، درجه، شکل، پایه و حدود آن است. تاکید بر "درجه" مشارکت، میزان نفوذ کارکنان را بر تصمیم‌گیری لحاظ می‌کند. "قلمرو" مشارکت، موضوع‌های تصمیم‌گیری را به حساب می‌آورد که از تصمیم‌های تاکتیکی شروع شده و به تصمیم‌های استراتژیک ختم می‌شوند. با تاکید بر "شکل" مشارکت هر دو شیوه مشارکت مستقیم و غیرمستقیم (مشارکت بر مبنای نمایندگی) * کارشناس بانک مرکزی و کارشناس ارشد مدیریت دولتی.

غیبت‌ها، ائتلاف وقت آنان و... همراه است. با وجود این، مدیریت مشارکتی با هزینه‌های واقعی نیز مواجه می‌باشد که حداقل آن مربوط به هزینه‌های عامل زمان است. اما این بدان معنا نیست که لزوماً مدیریت مشارکتی در تمام شرایط، برای تمام مدیران و سازمان‌ها مناسبترین شیوه باشد. این تناسب باید با توجه به موقعیت ویژه سازمانی توسط مدیران و سازمان‌ها تعیین گردد.

در نظر قرار می‌گیرد. امعان نظر در "حدود" مشارکت، دامنه افراد درگیر در سیستم مشارکتی و حدود درگیری اجتماعی آنها را در فرایند تصمیم‌گیری در مدنظر قرار می‌دهد. نگرش بر "سطوح" مشارکت، نیز سطحی از سازمان را که در آن مشارکت اتفاق می‌افتد، مورد توجه قرار می‌دهد و سرانجام این تعریف مبنای قانونی شکل‌گیری مشارکت را مورد لحاظ قرار می‌دهد که سازوکارهای رسمی یا غیررسمی را دربرمی‌گیرد.

در تعریف دیگری، مشارکت به صورت یک فرایند ضروری برای شکوفایی و پرورش فرد و جمع مراد شده و در آن بر نقش اصلی مردم در همه زمینه‌های زندگی تاکید شده است.

تاثیر مشارکت بر قدرت و نفوذ مدیران

بسیاری از مدیران بر این باورند که سبک مدیریت مشارکتی، قدرت و نفوذ آنان را در اداره امور و سرپرستی زیردستان کاهش می‌دهد و بدین ترتیب، آنان احساس می‌کنند که در صورت اعمال این شیوه، کنترل بر زیردستان دشوار خواهد شد، ولی در صورتی که مدیران قدرت خویش را در تصمیم‌گیری‌ها تسهیم نموده و شیوه مدیریت مشارکتی را به صورت واقعی به کاربندند، این امر به معنای تحلیل رفتن قدرت آنان نخواهد بود، زیرا قدرت نه مقدار ثابتی دارد و نه می‌توان محدودیتی بر آن قایل شد. به گفته "لوندزنت" قدرت اجتماعی کمیت ثابتی نیست که اگر به طرز گسترده‌ای توزیع شود، به کاهش قدرت موجود در سطوح بالاتر سازمان منجر گردد. در واقع، مدیران با تسهیم قدرت زیردستان، نه تنها با کاهش قدرت مواجه نمی‌شوند، بلکه با استفاده از تاثیر "هم‌افزایی متقابل" (Synergistic Effect) قدرت بیشتری پیدا خواهند کرد و مدیران و زیردستانی که به صورت گروهی کار می‌کنند، از دیگر واحدهای سازمانی قدرت بیشتری خواهند داشت. بنابراین، می‌توان گفت که مشارکت، هم قدرت مدیران و هم قدرت کارکنان را افزایش می‌دهد.

مدیریت مشارکتی به عنوان فرایند درگیر شدن کارکنان در جریان تصمیم‌گیری‌ها تعریف شده است تا از قابلیت‌ها و استعدادها کارکنان در زمینه حل دشواری‌های مدیریتی استفاده به عمل آید. همچنین مدیریت مشارکتی بر تسهیم قدرت اتکا دارد و مدیران زیردستان را در قدرت خود سهیم می‌سازند. در مدیریت مشارکتی، تسهیم قدرت و اختیارات به معنای کاهش قدرت مدیر نمی‌باشد، بلکه این قدرت افزایش نیز می‌یابد.

اگر به مفروض‌های ارزشی مشارکت توجه کافی نشود، فراگرد مشارکت به ناکامی و شکست می‌انجامد.

مشارکت از دیدگاه اسلام

از آنجایی که انسان موجودی است برگزیده از طرف خداوند و خلیفه و جانشین او بر روی زمین، نیمه ملکوتی و نیمه مادی، دارای فطرتی خداشنه، مستقل، امانتدار خدا و مسوول خویشتن و جهان، مسلط بر طبیعت و زمین و آسمان، در معرض خیر و شر و وجودش از ضعف و ناتوانی آغاز گردیده و به سوی قوت و کمال سیر می‌کند، لذا جز در درگاه الهی آرامش نخواهد یافت. انسان ظرفیت علمی و عملی نامحدودی دارد و از شرافت و کرامت ذاتی برخوردار است و حق بهره‌گیری از نعمت‌های خدا به صورت مشروع به او داده شده است، ولی در برابر خدای خود هم وظایفی دارد.

از سوی دیگر، موضوع مشورت و استشاره در تصمیم‌گیری‌ها از نظر اسلام به طور مکرر مورد تاکید

مشارکت، نهالی است که به آسانی در هر شرایطی نمی‌روید.

مفروض‌های ارزشی مشارکت

در میان اصول زیرساز مشارکت، شماری از مفروض‌های ارزشی قرار دارند که هرگاه به آنها توجه کافی نشود یا در استقرار و پاسداری از آنها کوتاهی شود، فراگرد مشارکت به ناکامی و شکست می‌انجامد. مهمترین این اصول عبارتند از:

- ۱- پذیرش برابری ارزش انسانی همه مردمان.
 - ۲- پذیرش مشارکت به عنوان یک فراگرد شکوفایی.
 - ۳- پذیرش برابری حقوق طبیعی مردمان.
- با در نظر گرفتن و پذیرش مفروض‌های ارزشی سه‌گانه یادشده، مشارکت در معنای تازه و گسترده‌تری جای می‌گیرد و تنها به صورت شیوه‌های جاری زندگی و کار تجلی نمی‌کند. در چنین دیدگاهی، مشارکت به صورت فراگردی رخ می‌نماید که در آن "توانمندسازی انسان" هدف قرار می‌گیرد و "دست‌یافتن"، "رسیدن" و "شدن" درون‌مایه آن را فراهم می‌آورد.

پیش‌نیازهای مشارکت

برای کامیابی مشارکت در یک سازمان، ضرورت دارد که مقدماتی فراهم آید تا معنی و مفهوم مشارکت به خوبی تحلیل شود و افراد درستی و سودبخشی آن را باور کنند. پس از آن که از راه بسترسازی فرهنگی، آمادگی‌های ذهنی افراد حاصل شد، آنگاه باید مدیران ارشد، میانی و پایه را برای حمایت و پشتیبانی از این نظام معتقد و همراه کرد. حمایت مدیران ارشد سازمان در شمار ضرورت‌های نخستین قرار دارد. پس از آن که فضای سازمان برای رواج نظام مشارکت آماده و پذیرا

مزایا و معایب به کارگیری مدیریت مشارکتی

بدیهی است که استفاده از هر شیوه مدیریتی می‌تواند منافع و هزینه‌های خاص خود را در پی داشته باشد. سبک مدیریت مشارکتی نیز علاوه بر منافع گوناگون مترتب بر آن، هزینه‌هایی را به دنبال دارد. کاربرد مدیریت مشارکتی با مجموعه‌ای از منافع واقعی همچون هماهنگ‌سازی اهداف، افزایش تعهد کارکنان، جو صداقت و اعتماد، تسهیل مدیریت بر زیردستان، شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌ها، افزایش بهره‌وری، بهبود ارتباطات بین کارکنان، کاهش

شد، آنگاه باید به نکته‌های زیر توجه کامل معطوف داشت:

- ۱- پیش از آغاز نظام مشارکت، زمان کافی برای آشنایی کارکنان با این شیوه مدیریت فراهم آید. اجرای برنامه مشارکت در شرایط اضطراری و موقعیت‌های فوری هرگز جایز نیست.
- ۲- هزینه‌های مادی و معنوی نظام مشارکت نباید از سودهای مادی و معنوی آن فزونی‌تر باشد.
- ۳- موضوع مشارکت باید با کار مشارکت‌کنندگان مربوط باشد تا مشارکت‌کنندگان از خود علاقه و دل‌بستگی نشان دهند.
- ۴- مشارکت‌کنندگان برای برقراری ارتباط و دادوستد اندیشه، باید آموزش‌های لازم را دریافت دارند.
- ۵- مشارکت نباید بیم ازدست‌دادن شغل را در میان شرکت‌کنندگان پدید آورد.

شیوه‌های مشارکت در سود یا بهره کار، پیوند بلندمدت استخدام با امنیت شغل، کم‌کردن تفاوت‌های حقوقی و منزلت شغلی و تضمین حقوق فردی.

- پیگیری نتیجه‌های برخاسته از کوشش‌های مشارکت‌جویانه و نیز وجود مشاوران و کارکنان شایسته.

موانع به‌کارگیری مدیریت مشارکتی

با آن که مشارکت منافع بسیاری دارد و یافته‌های پژوهش‌های علمی دو دهه گذشته درستی این سخن را مورد تأیید قرار می‌دهند، اما مشارکت نهالی است که به آسانی در هر شرایطی نمی‌روید و در محیط انسانی نیز همواره موانعی وجود دارند که راه مردم را برای دسترسی به مرکزهای قدرت یا نظام‌های تصمیم‌گیری سد می‌کنند. این موانع مشارکت را می‌توان در دو زمینه فرهنگی و سازمانی از هم جدا

پیامدهای ناشی از به‌کارگیری مدیریت مشارکتی

نخستین پیامد اثربخشی که از به‌کارگیری نظام مشارکتی به شیوه علمی حاصل آمد، نتیجه پژوهش "کرک لوین" در سال ۱۹۷۴ میلادی بود. او در یک پژوهش علمی نشان داد که هرگاه مردم در دگرگون‌کردن شیوه‌های انجام‌دادن کاری که به آنان مربوط است، مشارکت فعال داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی کاهش می‌یابد، علاقمندی آنان به تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد و راه سازگاری را در پیش می‌گیرند.

به طور خلاصه، پیامدهای ناشی از به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در سازمان به شرح زیر می‌باشد:

- بالاترین کیفیت کار و برتر شدن کیفیت زندگی کاری.
- آسان‌شدن پذیرش دگرگونی و تحول در سازمان.

- افزایش روحیه و وفاداری سازمانی.
- پدیدآمدن احساس "ما" و هویت یگانه.
- بالاترین درجه بردباری و شکیبایی در برابر دیگران.
- گسترده‌شدن فرصت بیان آزاد احساس و عواطف و اندیشه‌های درونی.
- فزونی‌گرفتن پیوندهای سازنده میان بالادستان با زیردستان و میان همکاران.
- افزایش میزان انگیزش و علاقمندی به کار.

نظام پیشنهادها

یکی از کارآمدترین نظام‌های اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهاد (Suggestion System) کارکنان است که به کمک آن می‌توان پیشنهادهای نظریات و ابداعات کارکنان سازمان را در تمام سطوح سازمان دریافت و مطابق آیین‌نامه‌های خاصی ارزیابی کرد و به پیشنهادهای واصل‌شده پاداش مناسب داد. با یاری‌جستن از مشارکت و مشورت، مخاطرات تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد، ضمانت



② مدیران و زیردستانی که به صورت گروهی کار می‌کنند، از دیگر واحدهای سازمانی قدرت بیشتری خواهند داشت.

کرد. در قلمرو موانع فرهنگی باید به نوعی از روابط بین مردم اشاره داشت که برپایه نظام خودکامگی یا "ارباب - رعیتی" استقرار دارد. این نظام راه را برای مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان می‌بندد. جهل، نادانی و محروم‌بودن از مواهب سواد و دانش‌های فنی و تخصصی هم دامنه مشارکت را تنگ می‌کنند. هنجارهای اجتماعی که بخشی از فرهنگ عمومی یک جامعه را پدید می‌آورند نیز در شمار موانع مشارکت هستند.

یکی از صاحب‌نظران دانش مدیریت، بر این باور است که برای کامیابی شیوه مدیریت مشارکت‌جو در تشکیلات سازمانی، شرط‌هایی به شرح زیر باید حاضر و آماده باشد:

- پشتیبانی و درگیرشدن مدیریت مالی سازمان و کارکنان در امر مشارکت.
- احساس نیاز به مشارکت برای بهترکردن اوضاع کاری.
- پشتیبانی کارکنان از راه استقرار نوعی از

نظام پیشنهادها در ایران برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در شرکت ایران رادیاتور به اجرا درآمد و امروزه بیش از یکصد شرکت داخلی از این نظام بهره می‌برند.

اجرای تصمیمات بیشتر می‌شود، دامنه بصیرت و آگاهی مشورت‌کننده گسترده‌تر می‌شود و روحیه کاری تقویت می‌گردد.

سابقه تاریخ نظام پیشنهادها: نظام پیشنهادها که برای اولین بار در دهه ۱۹۵۰ توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شده بود، توسط پیشروانی مانند "ومینگ" و "جوران" پس از جنگ جهانی به ژاپن آورده شد. بسیاری از مسوولان اجرایی ژاپن هم پس از بازدیدهای خود از ایالات متحده در سال‌های پس از جنگ، با نظام پیشنهادها آشنا شدند و به کارگیری آن را در شرکت‌های خود آغاز نمودند.

نظام پیشنهادها 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 زمان به بعد، شرکت‌های دیگر نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداخته‌اند و امروزه این نظام در بیش از ۱۰۰ شرکت داخلی به اجرا درآمده است.

ضرورت استقرار نظام پیشنهادها در سازمان: از آنجایی که کارکنان هر سازمان با ارزش‌ترین سرمایه سازمان به حساب می‌آیند، لذا می‌توان گفت که یکی از نظام‌هایی که می‌تواند به این سرمایه ارزش و متناسب با خصوصیات و روحیاتشان هویت ببخشد، نظام پیشنهادهای کارکنان است. در این نظام، به نیروی انسانی تنها به عنوان ابزاری جهت نیل به اهداف سازمان نگریسته نمی‌شود، بلکه این نظام در جهت تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسان‌ها گام برمی‌دارد و به فعال‌سازی اندیشه‌های آنها برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می‌کند. در این نظام، بابت اندیشه‌ها و تفکرات کارکنان پاداش پرداخت می‌شود. این پاداش‌ها البته ارزش اندیشه‌های آنها نیست، اما کمکی در جهت بهبود وضعیت رفاهی آنان می‌باشد. ارزش واقعی اندیشه‌ها، مشارکت‌دادن آنها در تصمیم‌گیری‌های امور سازمان است. در نظام پیشنهادها تاکید شده است که اندیشه افراد را نمی‌توان با پول خرید. اجرای نظام پیشنهادها در هر واحد سازمانی کم‌کم باعث می‌شود که فضای مشارکتی ایجاد شود تا دست‌اندرکاران بتوانند برنامه‌های دیگر مدیریت مشارکتی را نیز مانند گروه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های خودگردان، تصمیم‌گیری گروهی و... به اجرا درآورند.

تبیین مراحل اصلی نظام پیشنهادها: نظام پیشنهادها از خرده‌نظام‌هایی تشکیل شده است و فقدان هر یک از این اجزا به معنای فقدان کل نظام پیشنهادهاست. مراحل چندگانه نظام پیشنهادها و تعامل آنها با یکدیگر به شرح زیر می‌باشد: ۱- مرحله دریافت پیشنهادها، ۲- مرحله ارزیابی پیشنهادها، ۳- مرحله اجرای پیشنهادها.

نحوه ارزیابی و تعیین میزان پاداش پیشنهادها: بهترین ملاک تفاوت نظام پیشنهادها با "صندوق پیشنهادات" این است که پیشنهاداتی کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد و با در نظر گرفتن جنبه‌های علمی و اجرایی، به آنها پاداش نقدی تعلق گیرد. بهترین دلیل این کار هم افزایش انگیزش کارکنان است. به عنوان مثال، در یک شرکت ماتسوشیتا یکی از کارگران در یک سال ۸۲۱ پیشنهاد ارائه می‌کند که بیش از ۹۰ درصد آنها به مرحله اجرا درمی‌آیند. شاید بتوان گفت تنها عاملی که باعث افزایش تعداد پیشنهادهای این فرد شده است، تشکر، قدردانی و دادن پاداش به موقع است. بنابراین، در ارزیابی و پیشنهاد پنج عامل که هر یک دارای اهمیت خاصی است، مورد توجه قرار می‌گیرند. این عوامل در جدول شماره یک آمده‌اند.

جدول شماره یک

عوامل موثر در ارزیابی پیشنهادها

عوامل موثر	زمینه پیشنهاد (متغیرهای کارایی مدار و اثربخشی مدار)	قابلیت اجرایی (علمی و عملی)	میزان فراگیری	مشارکتی و گروهی بودن	پست سازمانی
درصد	۴۰٪	۳۰٪	۱۰٪	۱۰٪	۱۰٪

نتیجه‌گیری

مدیریت مشارکتی، وسیع‌ترین روش شناخته‌شده انگیزش بشمار می‌آید که امروزه کاربرد زیادی دارد. با روش‌های مشارکت‌جویانه، به کارکنان فرصت داده می‌شود تا درگیر مسایل شوند و نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند. در اصل، مدیریت مبتنی بر مشارکت بر این اندیشه استوار است که اگر افراد در تصمیم گرفته‌شده نقش داشته باشند، به احتمال زیاد آن را می‌پذیرند و از آن پشتیبانی می‌کنند.

نظام پیشنهادها به عنوان آسانترین برنامه مدیریت از راه مشارکت شناخته می‌شود و با اطمینان می‌توان گفت که این نظام در واحدهای اداری

قابل اجراء است. همچنین وجود روش‌های اداری منسوخ، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، تشریفات و مراحل زائد اداری، اسراف و تذبذبهای فراوان در هزینه و... هر یک موضوع مناسبی برای ارایه پیشنهادها محسوب می‌شوند.

بنابراین، اگر سازمان‌ها به دنبال بهبود کیفیت کار، افزایش بهره‌وری، کاهش نارضایتی‌ها، افزایش رضایت ارباب‌رجوع و مشتریان، افزایش روحیه سازمانی، افزایش تعهد و تعلق سازمانی، کاهش میزان نظارت در امور سازمان، افزایش سطح دانش، تخصص، نوآوری و خلاقیت در سازمان هستند، باید نظام پیشنهادها را در واحدهای خود به اجرا درآورند. ■

منابع

- ۱) نظام مشارکت، زیربنای مدیریت اسلامی / فریور باتمانلیچ / جلد اول / تهران / انتشارات مولف / ۱۳۷۱.
- ۲) اسون لوندزت / رهبری و کاربرد قدرت اجتماعی / ترجمه منوچهر کوچک / تهران / مرکز آموزش مدیریت دولتی / ۱۳۷۰.
- ۳) طوسی، محمدعلی / مدیریت و مشارکت کارکنان / تهران / انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی / ۱۳۷۴.
- ۴) فرج‌الله رهنورد / مدیریت مشارکتی / تهران / انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی / ۱۳۷۸.
- ۵) آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها /

مرکز آموزش مدیریت دولتی / چاپ اول / تهران / ۱۳۷۸.

- ۶) ماساکی ایامی / کایزن، کلید موفقیت ژاپنی / ترجمه دکتر سلیمی / دانشگاه امیرکبیر / تهران / ۱۳۷۳.
- ۷) حسین زارعی / مشارکت از طریق ارایه پیشنهاد / مجله مدیریت دولتی / شماره ۴۵ و ۴۶ / سال ۱۳۷۸.
- 8) Marshal Sashkin/ Participative Management is Ethical Imperative/Newyork/ American Management Association / 1998.
- 9) L.Roman A.Georges/Non-Participation and System Dynamics/System Dynamics Review / Vol.21 / No. 4.

10) Johnson,W. / Participative Management Method/American Management Association / 2002.