

بسمه تعالی

**بررسی عوامل تسهیل کننده و محدود کننده در  
اجرای مدیریت مشارکتی از دید مدیران و پرسنل  
واحدهای منتخب دانشگاه علوم  
پزشکی شیراز در سال ۱۳۸۶**

دکتر سید حبیب اله کواری

استادیار و عضو هیات علمی دانشکده بهداشت - دانشگاه علوم پزشکی سمنان

این مقاله بر گرفته از طرح تحقیقاتی شماره ۸۳ - ۲۳۶۵  
است که توسط معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز  
حمایت گردیده است.

Email: [kavarih@gmail.com](mailto:kavarih@gmail.com)

## چکیده

**مقدمه:** مدیریت مشارکتی یکی از روشهای کامیاب اداره کردن کار گروهی است که در پنجاه سال گذشته نخست در قلمرو سازمانهای صنعتی و بازرگانی و سپس در دیگر موسسات فرهنگی و اجتماعی به کار گرفته شده است. نظام مشارکت عبارتست از نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آنها در جهت رفع مشکلات و بهبود مستمر در مورد تمام ابعاد سازمان و محیط و کارکنان در این صورت مدیریت مشارکتی ارتباط دائم متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است. **روش کار:** در این مطالعه در بین مدیران از هیچ روش نمونه‌گیری استفاده نگردیده است و در بین تمامی مدیران (۳۰ نفر) پرسشنامه توزیع گردید و برای انتخاب پرسنل از هر واحد ۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با حجم مساوی انتخاب گردید که در کل حجم نمونه شامل ۲۱۰ نفر می‌باشد. **ابزار بررسی:** دو نوع پرسشنامه می‌باشد که هر دو پرسشنامه در برگزیده اطلاعات دموگرافیک جامعه پژوهش بوده و در مورد دیدگاه مدیران و پرسنل واحد‌ها نسبت به عوامل تسهیل‌کننده و محدودکننده در اجرای مدیریت مشارکتی در واحد‌های دانشگاه می‌باشد. **یافته‌ها:** در این پژوهش مشخص شد که اغلب مدیران سازمان از بین مردان انتخاب می‌شوند (۷۰ درصد) که بیشترین فراوانی سنی در بین مدیران مربوط به سنسن بین ۳۱ تا ۴۰ با مقدار ۵۷ درصد می‌باشد. بیشترین فراوانی در بین مدیران از نظر تحصیلات مربوط به مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر (۵۶/۵ درصد) و در بین پرسنل مربوط به مقطع کارشناسی با فراوانی ۵۱ درصد است. از ۱۸۰ پرسشنامه‌ی تکمیل شده توسط پرسنل بیشترین آگاهی پرسنل در زمینه‌ی اجرای مدیریت مشارکتی مربوط به آگاهی پرسنل از نقش و وظایف خود در نظام مشارکت با میانگین امتیاز ۴۰/۸۳ و بالاترین میزان آگاهی مدیران در این زمینه مربوط به آگاهی از مفاهیم و فلسفه‌ی اهداف نظام مشارکت (۷۶/۶۷) بوده است. از جمله عوامل تسهیل‌کننده از دید مدیران می‌توان به منتفع شدن کارکنان و مدیران از مزایای اجرای نظام مشارکت، آگاهی از مفاهیم و فلسفه اهداف مشارکت و ... نام برد که این عوامل از دید پرسنل شامل تمایل به اجرای نظام مشارکت در واحد خود، وجود اختیارات کافی به مدیر واحد برای اجرای نظام مشارکت و ... می‌باشد. از جمله عوامل محدودکننده از دید پرسنل شامل موانع قانونی و نبود ضوابط انعطاف‌پذیر در اجرای نظام مشارکت، وجود اختلاف فاحش بین حقوق کارمندان و مدیران و، توزیع نابرابر قدرت و اختیار در سازمان و ... نام برد. همچنین از جمله عوامل محدودکننده از دید پرسنل می‌توان به استفاده از روشهای نامطلوب و غیر استاندارد در اجرای نظام مشارکتی، منتفع نشدن تمام کارکنان از مزایای اجرای نظام مشارکت در سازمان، نبود روحیه و انگیزش تحول‌پذیری در سازمان و ... نام برد. **نتیجه:** مهمترین عامل تسهیل‌کننده از دید مدیران منتفع شدن کارکنان و مدیران از مزایای اجرای نظام مشارکت در سازمان و مهمترین عامل تسهیل‌کننده از دید پرسنل تمایل آنها به اجرای نظام مشارکت در واحد خود می‌باشد. مهمترین عامل محدودکننده از دید مدیران وجود موانع قانونی و نبود

## لغات کلیدی: عوامل تسهیل کننده و محدود کننده - مدیریت مشارکتی - مدیران - پرسنل - دانشگاه علوم پزشکی شیراز

### مقدمه:

مدیریت مشارکتی یکی از روشهای کامیاب اداره کردن کار گروهی است (۱۸-۱) و عبارتست از نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آنها در جهت رفع مشکلات و بهبود مستمر در مورد تمام ابعاد سازمان و محیط و کارکنان. این نظام، نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی است، (۲-۹) مشارکت کارکنان عامل اصلی بهبود دستور در فرایند کارهایی است که در جهت کسب رضایت مشتریان سازمان صورت می گیرد (۳). نظام پیشنهادها به عنوان ساده ترین، رایج ترین و گسترده ترین ابزار مدیریت مشارکتی است (۱۰-۱۶) که یکی از روشهای موثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است، پیشنهادها نقش استمرار و نوآوری و بهبود در سازمان را با هدف نهادینه شدن رهبری در سازمان و برقراری ارتباط پائین ترین سطح سازمان با بالاترین سطح آن ایفا می نمایند و معمولاً تمام کارکنان سازمان را شامل می شوند (۱۷-۴). همچنین این نظام تکنیکی است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه سرمایه های انسانی در حل مسائل و ایجاد سوالات جدید و راه حل های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. (۱۱-۵)

فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها را می توان به صورت ارج نهادن به فضائل و توانایی های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری، افزایش حس تعلق سازمانی و ایجاد انگیزش در کارکنان، همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان و اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی نام برد (۱۲-۶). این نظام گسترده ترین ابزار مدیریت مشارکتی است و عبارتست از فرمانبرداری از دانائی و بگردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد به رای است و از این رهگذر سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند (۱۳-۷).

این پژوهش با هدف بررسی متغیرهای تسهیل کننده و محدود کننده در اجرای مناسب مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در دانشگاه علوم پزشکی شیراز از دیدگاه مدیران و پرسنل ذیربط در سال ۱۳۸۶ انجام شده است که برای رسیدن به این هدف اقداماتی نظیر تعیین اطلاعات دموگرافیک مدیران و پرسنل شاغل در واحد های منتخب دانشگاه علوم پزشکی شیراز (سن، جنس، تحصیلات، سابقه خدمت)، تعیین میزان آگاهی مدیران واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی شیراز در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی، تعیین میزان آگاهی پرسنل منتخب واحد های دانشگاه علوم پزشکی شیراز در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی، تعیین عوامل تسهیل کننده و محدود کننده در اجرای طرح مدیریت مشارکتی از دید مدیران و پرسنل منتخب واحد های تابعه دانشگاه علوم پزشکی شیراز، انجام گرفته است.

### مواد و روش:

این مطالعه یک مطالعه توصیفی و مقطعی با هدف بررسی عوامل تسهیل کننده و محدود کننده در اجرای مدیریت مشارکتی از دید مدیران و پرسنل در واحدهای منتخب دانشگاه علوم پزشکی شیراز است که جامعه آماری این پژوهش در برگیرنده ریاست و مدیران و پرسنل منتخب واحدهای اداری و مالی، بهداشتی، دارو و درمان، معاونت آموزشی و

## یافته ها:

هدف اساسی نظام های مشارکت، توسعه ی کیفی منابع انسانی است. مشارکت وسیله ایست تا حس مسئولیت و وظیفه شناسی و تعلق به محیط کار در کارکنان رشد یابد. اگر محیط کار زمینه ی مساعدی برای پاسخگویی به نیازهای کارکنان فراهم و مکانیزمی فراهم کند که کارکنان در موقعیت حل مسئله قرار گیرند و روی آن فکر و اندیشه کنند آنوقت هم این افراد و هم سازمان مربوط، از آن سود خواهند برد (۸).

در این پژوهش مشخص شد که اغلب مدیران سازمان از بین مردان انتخاب می شوند (۷۰ درصد) که بیشترین فراوانی سنی در بین مدیران مربوط به سنسن بین ۳۱ تا ۴۰ با مقدار ۵۷ درصد می باشد. بیشترین فراوانی در بین مدیران از نظر تحصیلات مربوط به مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر (۵۶/۵ درصد) و در بین پرسنل مربوط به مقطع کارشناسی با فراوانی ۵۱ درصد است. از ۱۸۰ پرسشنامه ی تکمیل شده توسط پرسنل بیشترین آگاهی پرسنل در زمینه ی اجرای مدیریت مشارکتی مربوط به آگاهی پرسنل از نقش و وظایف خود در نظام مشارکت با میانگین امتیاز ۴۰/۸۳ و بالاترین میزان آگاهی مدیران در این زمینه مربوط به آگاهی از مفاهیم و فلسفه ی اهداف نظام مشارکت (۷۶/۶۷) بوده است. از جمله عوامل تسهیل کننده از دید مدیران می توان به منتفع شدن کارکنان و مدیران از مزایای اجرای نظام مشارکت، آگاهی از مفاهیم و فلسفه اهداف مشارکت و ... نام برد که این عوامل از دید پرسنل شامل تمایل به اجرای نظام مشارکت در واحد خود، وجود اختیارات کافی به مدیر واحد برای اجرای نظام مشارکت و ... می باشد. از جمله عوامل محدود کننده از دید پرسنل شامل موانع قانونی و نبود ضوابط انعطاف پذیر در اجرای نظام مشارکت، وجود اختلاف فاحش بین حقوق کارمندان و مدیران و، توزیع نابرابر قدرت و اختیار در سازمان و ... نام برد. همچنین از جمله عوامل محدود کننده از دید پرسنل می توان به استفاده از روشهای نامطلوب و غیر استاندارد در اجرای نظام مشارکتی، منتفع نشدن تمام کارکنان از مزایای اجرای نظام مشارکت در سازمان، نبود روحیه و انگیزش تحول پذیری در سازمان و ... نام برد.

## نتیجه گیری:

نتایج بدست آمده شامل این موارد می باشد: بر طبق پژوهش مهمترین عامل تسهیل کننده از دید مدیران منتفع شدن کارکنان و مدیران از مزایای اجرای نظام مشارکت در سازمان و مهمترین عامل تسهیل کننده از دید پرسنل تمایل آنها به اجرای نظام مشارکت در واحد خود می باشد. مهمترین عامل محدود کننده از دید مدیران وجود موانع قانونی و نبود ضوابط انعطاف پذیر در اجرای نظام مشارکت در سازمان و مهمترین عامل محدود کننده از دید پرسنل استفاده از روشهای نامطلوب و غیر استاندارد در اجرای نظام مشارکتی در واحد خود می باشد. در پایان پیشنهادات ارائه شده از سوی این پژوهش که بر اساس نتایج بدست آمده از پرسشنامه ها و تطبیق با سایر منابع و تحقیقات مشابه در ایران و کشورهای

بطور کلی یافته های این پژوهش بر اساس پرسشنامه را میتوان در جداول زیر خلاصه نمود:

**1-جدول توزیع فراوانی**

کارکنان شاغل در ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر حسب جنسیت

پرسنل		مدیران		جنسیت
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۵۳	۹۶	۳۰	۹	زن
۴۷	۸۴	۷۰	۲۱	مرد
۱۰۰	۱۸۰	۱۰۰	۳۰	جمع کل

**2-جدول توزیع فراوانی**

کارکنان شاغل در ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر حسب سن

پرسنل		مدیران		سن (سال)
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۳/۵	۶	-	-	۲۰≥
۴۱	۷۴	۱۳	۴	۲۱-۳۰
۳۱/۵	۵۷	۵۷	۱۷	۳۱-۴۰
۱۹	۳۴	۲۳/۵	۷	۴۱-۵۰
۵	۹	۶/۵	۲	۵۰>
۱۰۰	۱۸۰	۱۰۰	۳۰	جمع کل

توزیع فراوانی کارکنان شاغل در ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس سنوات خدمت

پرسنل		مدیران		سنوات خدمت (سال)
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۹	۱۶	-	-	زیر یکسال
۴۹/۵	۸۹	۲۰	۶	۱-۱۰
۱۷/۷	۳۲	۴۰	۱۲	۱۱-۲۰
۲۰	۳۶	۲۳/۵	۷	۲۱-۳۰
۳/۸	۷	۱۶/۵	۵	بالای ۳۰ سال
۱۰۰	۱۸۰	۱۰۰	۳۰	جمع کل

---جدول توزیع فراوانی کارکنان شاغل در ساختمان مرکزی  
دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر حسب میزان تحصیلات

پرسنل		مدیران		مقطع تحصیلی
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۷	۱۳	۵۶/۵	۱۷	کارشناسی ارشد و بالاتر
۵۱	۹۲	۴۳/۵	۱۳	کارشناسی
۲۹	۵۲	-	-	کاردانی
۸/۵	۱۵	-	-	دیپلم
۴/۵	۸	-	-	زیر دیپلم
۱۰۰	۱۸۰	۱۰۰	۳۰	جمع کل

5-جدول توزیع فراوانی کارکنان شاغل در  
ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر حسب شرکت در دوره های مدیریت مشارکتی

پرسنل		مدیران		دوره مشارکتی
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۳۵	۶۳	۷۶/۵	۲۳	شرکت در دوره مدیریت مشارکتی
۶۵	۱۱۷	۲۳/۵	۷	عدم شرکت در دوره مدیریت مشارکتی
۱۰۰	۱۸۰	۱۰۰	۳۰	جمع کل

انحراف معیار	میانگین	min	Max	عوامل تسهیل کننده
۱۷/۲۸۷	۷۶/۶۷	۵۰	۱۰۰	۱- آگاهی از مفاهیم و فلسفه اهداف نظام مشارکت
۱۸/۹۷۱	۷۲/۵۰	۵۰	۱۰۰	۲- آگاهی از کارکرد نظام مشارکت در سایر سازمانها
۱۷/۷۹۹	۷۲/۵۰	۲۵	۱۰۰	۳- آگاهی از نقش مدیر در نظام مشارکت در واحد خود
۲۴/۸۵۶	۴۱/۶۷	♦	۷۵	۴- مشارکت مدیر در تدوین آیین نامه های اجرای نظام مشارکت در واحد خود
۲۶/۵۴۷	۷۲/۵۰	♦	۱۰۰	۵- تمایل مدیر در تدوین آیین نامه های اجرای نظام مشارکت در واحد خود
۲۰/۶۹۲	۵۶/۶۷	♦	۷۵	۶- تمایل مدیر به هدف گذاری برای نظام مشارکت در واحد خود
۱۸/۱۹۸	۶۹/۱۷	۵۰	۱۰۰	۷- نگرش مثبت مدیر به اجرای نظام مشارکت در واحد خود
۲۲/۸۲۲	۵۴/۱۷	♦	۷۵	۸- ایجاد دیدگاه های مشترک بین خود و پرسنل در مورد نظام مشارکتی
۲۳/۱۹۶	۲۵/۸۳	♦	۷۵	۹- برگزاری آموزش های لازم در واحد برای مجریان نظام مشارکت
۲۳/۶۷۲	۵۰/۰۰	♦	۷۵	۱۰- ایفای نقش در ایجاد و توسعه اعتماد متقابل بین خود و همکاران
۲۳/۶۷۲	۵۰/۰۰	♦	۷۵	۱۱- تمایل به اجرای نظام مشارکت در واحد خود
۲۶/۷۴۹	۳۵/۰۰	♦	۷۵	۱۲- وجود اختیارات کافی برای اجرای نظام مشارکت



۲۷/۰۱۶	۲۶/۶۷	♦	۷۵	۱۳- استفاده از مکانیسم های تشویقی مناسب برای کارکنان در اجرای نظام مشارکت
۲۱/۷۷۵	۷۵/۰۰	♦	۱۰۰	۱۴- منتفع شدن کارکنان و مدیران از مزایای اجرای نظام مشارکت در سازمان

۶- جدول امتیاز بندی عوامل تسهیل کننده مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران شاغل در ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

۷- جدول امتیاز بندی عوامل محدود کننده مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران شاغل در ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

انحراف معیار	میانگین	max	min	عوامل محدود کننده
۲۰/۶۹۲	۶۸/۳۳	♦	۱۰۰	۱- منتفع نشدن کارکنان و مدیران از مزایای اجرای نظام مشارکت در سازمان
۲۳/۴۲۸	۷۱/۶۸	♦	۱۰۰	۲- وجود اختلاف فاحش بین حقوق و مزایای مدیران و کارکنان
۲۳/۱۹۶	۷۵/۸۳	♦	۱۰۰	۳- موانع قانونی و نبود ضوابط انعطاف پذیر در اجرای نظام مشارکت
۲۲/۴۴۱	۶۹/۱۷	۲۵	۱۰۰	۴- عدم رعایت شایسته سالاری در اجرای نظام مشارکت
۲۰/۸۴۸	۷۰/۸۳	۲۵	۱۰۰	۵- توزیع نابرابر قدرت و اختیار در سازمان
۲۴/۱۰۸	۵۹/۱۷	♦	۷۵	۶- از دست دادن منابع غیر رسمی در سازمان
۲۶/۲۰۷	۵۶/۶۷	♦	۷۵	۷- استفاده از روشهای نامطلوب و غیر استاندارد در اجرای نظام مشارکتی
۲۹/۸۹۴	۵۳/۳۳	♦	۷۵	۸- وجود برنامه های بودجه سالانه و برنامه های تولیدی و فنی و خدماتی به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت در سازمان

8-جدول امتیاز بندی عوامل تسهیل کننده مدیریت مشارکتی از دیدگاه  
پرسنل شاغل در ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

عوامل تسهیل کننده	min	max	میانگین	انحراف معیار
۱-آگاهی از مفاهیم و فلسفه اهداف نظام مشارکت	۱۰۰	*	۳۵/۵۶	۳۲/۰۳۵
۲-آگاهی از کارکرد نظام مشارکت در سایر سازمانها	۱۰۰	*	۳۵/۶۹	۲۳/۷۸۸
۳-آگاهی از نقش و وظایف کارکنان در نظام مشارکت در واحد خود	۱۰۰	*	۴۰/۸۳	۳۰/۰۰۲
۴-مشارکت در تدوین آیین نامه های اجرای نظام مشارکت در واحد خود	۷۵	*	۲۳/۱۹	۲۰/۱۳۱
۵-مشارکت در هدف گذاری برای نظام مشارکت در واحد خود	۷۵	*	۲۰/۵۶	۱۸/۵۲۷
۶-ایجاد اعتماد متقابل و دیدگاه های مشترک بین مدیر و پرسنل در مورد نظام مشارکتی	۷۵	*	۲۵/۱۴	۲۲/۰۳۰
۷-ایجاد بخشی در واحد برای تشکیل و هدایت نظام مشارکت	۷۵	*	۶/۳۹	۱۶/۱۰۱
۸-برگزاری آموزش های لازم در واحد برای مجریان نظام مشارکت	۷۵	*	۱۹/۴۴	۱۹/۸۷۳
۹-تمایل به اجرای نظام مشارکت در واحد خود	۱۰۰	*	۶۳/۶۱	۲۲/۱۶۰
۱۰-وجود اختیارات کافی به مدیر واحد برای اجرای نظام مشارکت	۱۰۰	*	۴۳/۰۶	۲۶/۴۳۳
۱۱-استفاده از مکانیسم های تشویقی مناسب برای کارکنان در اجرای نظام مشارکت	۷۵	*	۲۲/۰۸	۲۴/۶۸۷

9-جدول امتیاز بندی عوامل تسهیل کننده مدیریت مشارکتی از دیدگاه  
پرسنل شاغل در ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

انحراف معیار	میانگین	max	Min	عوامل محدود کننده
۱۸/۶۴۶	۷۰/۲۸	۰	۱۰۰	۱- منتفع نشدن تمام کارکنان از مزایای اجرای نظام مشارکت در سازمان
۲۱/۰۲۸	۶۶/۳۹	۰	۱۰۰	۲-وجود اختلاف فاحش بین حقوق و مزایای مدیران و کارکنان
۲۰/۹۹۵	۶۸/۶۱	۰	۱۰۰	۳-نبود روحیه و انگیزش تحول پذیری در سازمان
۲۰/۳۲۶	۶۴/۰۳	۰	۱۰۰	۴-موانع قانونی و نبود ضوابط انعطاف پذیر در اجرای نظام مشارکت
۲۴/۰۷۹	۶۴/۳۱	۰	۱۰۰	۵-عدم رعایت شایسته سالاری در اجرای نظام مشارکت
۲۶/۲۲۴	۶۲/۹۲	۰	۱۰۰	۶-توزیع نا برابر قدرت و اختیار در سازمان
۱۶/۱۳۴	۷۲/۰۸	۰	۱۰۰	۷-استفاده از روشهای نا مطلوب و غیر استاندارد در اجرای نظام مشارکتی

## فهرست منابع

- ۱- تولیت زواره، محمدرضا. شیخ محمدی مجید. (مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها))، انتشارات انستیتو ایز ایران، ۱۳۸۰
- ۲- صادقی فرد، ناصر. نقوی، سید علی. «مدیریت مشارکتی»، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران ۱۳۸۲
- ۳- امیریان، حیدر. «مدیریت مشارکتی از طریق گروه‌های کنترل کیفی»، انتشارات امین آذر تهران، ۱۳۷۱
- ۴- الوانی، مهدی. مدیریت عمومی، انتشارات نی، تهران ۱۳۸۰
- ۵- مورگان و شوستر مدیریت مشارکتی، ۲۰۰۱، تهران
- ۶- شیخ محمدی، مدیریت مشارکتی و کاربرد آن در سازمان، انتشارات امین آذر تهران ۱۳۸۰
- 7- <http://www.bankrefah.ir/fa/researches/suggestions/sa03.asp>
- ۸- صادقی فرد، ناصر. نقوی، سید علی. «مدیریت مشارکتی»، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران ۱۳۸۲
- 9- ADLER, N.J. (1997): INTERNATIONAL DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ,SOUTH-WESTERN COLLEGE PUBLISHING, OHIO.
- ۱۰- صرافی زاده، اصغر. علی پناهی، علی. «سیستم‌های اطلاعات مدیریت»، انتشارات میر، ۱۳۸۲
- ۱۱- حسنی، فرنود. «آغاز مدیریت و آشنایی با مفاهیم آن»، برگرفته شده از سایت  
IT Management
- ۱۲- مجله پیام مدیران، فصلنامه ۹، سال سوم
- ۱۳- «مشارکت در مدیریت و مالکیت محمد علی طوسی ص ۱۳۰
- 14- <http://www.agri-bank.com/Suggestion/SuggestionF/History.asp>
- ۱۵- مصدق راد، علی محمد. (نقش مدیریت مشارکتی در میزان اثر بخشی و کارایی بیمارستان))، ماهنامه پژوهش در علوم پزشکی، مرداد و شهریور ۸۲

- ۱۶- لورن پلونکت، رابرت فورنییه، ترجمه دکتر محمد علی طوسی، «مدیریت مشارکت جو»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران ۱۳۷۸
- ۱۷- درداری، نوروز. «مدیریت کیفی جامع»، موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، تهران شماره ۱۴، سال سوم، ۱۳۷۱
- ۱۸- شیرازپور، اصغر. «نظری مختصر بر مدیریت مشارکتی»، ویژه نامه آموزش هماهنگ، تهران شماره ۲۹، ۱۳۷۳
- ۱۹- عباسی، محمدرضا. «پارامترها و و ابعاد جامعیت ساختار نظام مشارکتی در تصمیم گیری»، چاپ اندیشه تهران، ۱۳۶۹
- ۲۰- مصدق، عباس. ((مدیریت مشارکتی و پیامدهای آن)). ماهنامه تدبیر، شماره ۶۵، مرداد ۱۳۸۰
- ۲۱- نادری، عزت ... و سیف نراقی و همکاران، ((راهنمای عملی سازی طرح تحقیق))، ۱۳۷۱
- ۲۲- راهنمای پژوهش و نگارش دانشکده پرستاری، دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۶۰
- 23- C.Jeffery, D.Evens James, R. (Management Science & Decision Technology), South-Western, College publishing, 1999
- 24- Harris, Micheal . (Human Resource Management), wella publishing, 2000
- ۲۵- "موانع مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امور" (مجله تدبیر شماره ۹۸ آذرماه ۷۸)
- ۲۶- "نقش مدیریت مشارکتی در فرآیند توسعه" (مجله تدبیر شماره ۹۷ آبان ۷۸)
- ۲۷- "نظام مشارکت و سیستم پیشنهادها" (مجله تدبیر شماره ۷۶ مهرماه ۷۶)
- ۲۸- دکتر سیامک نوری "مشارکت پذیری سازمان"
- ۲۹- مهندس مجتبی کاشانی "نظام پیشنهادها در شرکت DAIKIN CLUTH ژاپن"
- ۳۰- دکتر محمد سعید تسلیمی "شناسای مشکلات فرهنگی و اجرائی نظام پیشنهادها"
- ۳۱- مهندس محمد علی ذاکر "عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها"
- ۳۲- مجتبی تهمورس "مفاهیم کلی مدیریت مشارکتی"
- 33- <http://www.ui.ac.ir/grd-sts/abstracts/ase/seven181a.htm>
- 34- <http://trc.isfedu.org>
- 35- [www.ui.ac.ir/grd-sts/phd\\_abstracts/ltr/eleven2.htm](http://www.ui.ac.ir/grd-sts/phd_abstracts/ltr/eleven2.htm)