

مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد*

نوشته حسین زارعی

چکیده

کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظریات، افکار، و خلاقیتها با ارزش ترین سرمایه به حساب می آیند. به همین منظور می توان گفت یکی از نظامهایی که می تواند به این سرمایه با ارزش و متناسب با خصوصیات و روحیات او هویت ببخشد، نظام ارائه پیشنهادهای کارکنان است. در این نظام به نیروی انسانی تنها به عنوان ابزاری جهت نیل به اهداف سازمان نگریسته نمی شود؛ این نظام در جهت تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسانها در سازمان گام برمی دارد و به فعال سازی اندیشه های آنها برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می کند. در این نظام بابت اندیشه ها و تفکرات کارکنان پادشاهای ریالی پرداخت می شود. این پادشاهها البته ارزش اندیشه های آنها نیست اما کمکی در جهت بهبود وضعیت رفاهی آنان است. ارزش واقعی اندیشه ها. مشارکت دادن آنها در تصمیم گیریهای امور سازمان است. بنابراین در این نظام تأکید شده که اندیشه افراد را با پول نمی توان خرید. اجرای نظام پیشنهادهای در هر واحد سازمانی کم کم باعث می شود که فضای مشارکتی ایجاد شود و دست اندرکاران بتوانند برنامه های دیگر مدیریت مشارکتی را نیز مانند گروههای کنترل کیفیت، گروههای خودگردان، تصمیم گیری گروهی و... به اجرا درآورند.

مقدمه

آورده اند تا از افکار و نظریات کارکنان در اداره مؤثر امور بتوانند بهره مند شوند. برای اجرای مدیریت مشارکتی و اشاعه این فرهنگ باید از نظامهای اجرایی که زیر مجموعه آن هستند، بهره جست. یکی از کارآمدترین این نظامها، نظام پیشنهادهای (Suggestion System) کارکنان است که به کمک آن می توان پیشنهادهای، نظریات و ابداعات کارکنان سازمان را در تمام سطوح سازمان دریافت و مطابق آیین نامه های

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 آگاهانه دخالت می کنند. در دهه های اخیر مشارکت مردم در امور سیاسی، اقتصادی و اجتماعی معنایی تازه پیدا کرده است. سازمانها نیز به همین منظور به سوی مدیریت مشارکتی (Participative Management) روی

* - این مقاله براساس پایان نامه کارشناسی ارشد نگارنده تحت عنوان «طراحی سیستم پیشنهادات بهینه برای وزارت جهاد سازندگی» تهیه شده که در شهریور ماه ۱۳۷۸ در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران دفاع آن انجام شده است.

(Control-Oriented) — به سبک مشارکت‌گرا
(Involvement-Oriented).

این سه محقق بر رهبری و 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 «سنجاق اتصال» بین گروه‌ها انجام وظیفه می‌کنند، همچنین این نوع سازمان برای تشخیص اهمیت سلسله مراتب، باید ترتیبی اتخاذ کند که بازخور دادن به بالا ارتقا یابد^(۲).

نظام پیشنهادها که برای اولین بار در دهه ۱۹۵۰ توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شده بود، توسط پیشروانی مانند دمیگ و جوران در سالهای بعد از جنگ دوم جهانی به ژاپن آورده شد. بسیاری از مسئولین اجرایی ژاپن پس از بازدیدهای خود از ایالات متحد 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 موفقترین آنها می‌توان به کنتورسازی ایران و ایران رادیاتور اشاره کرد^(۳).

تبیین مراحل اصلی نظام پیشنهادها

نظام پیشنهاد از چهار جزء یا 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.

خاصی ارزیابی کرد و به پیشنهادهای اصل شده پاداش مناسب داد. مشارکت، مشورت، و استفاده از نظریات دیگران در فرهنگ غنی اسلامی و تاریخ کهن ایرانی نیز جایگاهی رفیع دارد و به مدد به کارگیری 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 یاری 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.

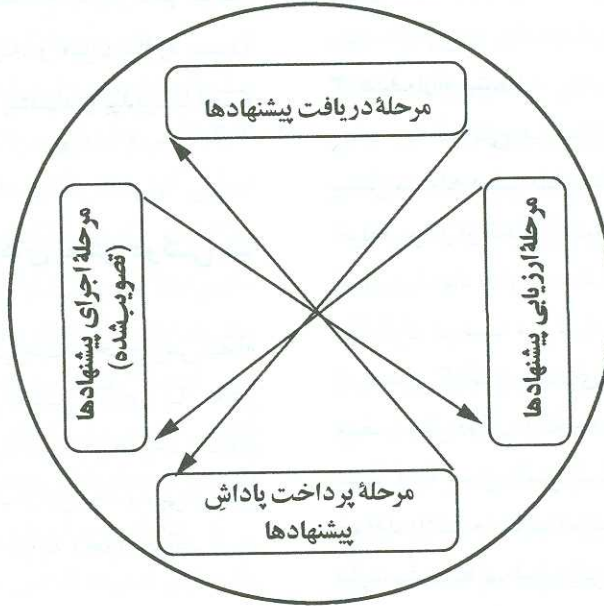
تعریف نظام پیشنهادها

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 - کلیه 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 برطبق 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 ژاپن مورد عمل قرار گرفت، این فکر از آنجا به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافت. درحقیقت تحقیقات آرگریس (Argris, 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 دریافت پیشنهادها

مرحله دریافت در نظام پیشنهادها که دربرگیرنده دبیرخانه نظام پیشنهادها نیز هست، پیشنهادهای کارکنان سازمان را می‌گیرد و آنها را ثبت می‌کند و پس از دسته‌بندی موضوعی جهت ارزیابیهای اولیه و ثانویه به کمیسیون نظام پیشنهادها می‌فرستد. در اینجا ذکر این نکته الزامی است که این نظام تفاوت اساسی با نظامهای پیشنهادگیری قبلی دارد به این معنا که پیشنهاد و ثبت پیشنهاد به نام پیشنهاد دهنده آشکار است. در ابتدای کار این نظام، باید خط بطلانی بر «صندوقهای پیشنهادها» کشید.

۲- مرحله ارزیابی پیشنهادها

پیشنهادهاى 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.

اظهار نظر کارشناسان و نهایتاً تأیید کمیسیون، میزان امتیازات متعلق به هر پیشنهاد را مشخص می‌کند که مبنایی برای ارائه پاداش مناسب قرار می‌گیرد. تذکر این نکته لازم است که براساس آیین‌نامه تنظیمی، پیشنهادهایی که شرایط اولیه لازم را نداشته باشند در همان ابتدا رد می‌شوند (مانند انتقادات و نه پیشنهادها؛ پیشنهاد خارج از اختیارات دستگاه، پیشنهادهای کلی و مبهم، و...).

۳- مرحله پرداخت پاداش پیشنهادها

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

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.

۳- هدف ارائه پیشنهاد

به طور کلی هدف بخش خصوصی کسب سود بیشتر است به همین دلیل پیشنهادها هم بیشتر در این راستا خواهد بود و از آنجایی که بخشی از صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهاد به ارائه دهنده پیشنهاد داده می شود کارکنان و کارگران ترغیب می شوند که پیشنهادهای خود 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 پیشنهادهای بیشتر جنبه کیفی خواهد داشت و شاید هم بیشتر غیراجرایی. اما هیچ موقع نباید پیشنهادهای غیراجرایی را هم رد کرد.

۴- آزادی عمل کارکنان

بخش خصوصی با توجه به هدفهایی که دارد، و عمدتاً ناشی از سودآوری شرکت است، به کارکنان و کارگران خود آزادی عمل بیشتری می دهد تا بتوانند پیشنهادهای اجرایی و با کیفیت ارائه کنند و شاید در این مورد رعایت سلسله مراتب اداری چندان مطرح نباشد مثلاً یک کارگر ساده می تواند در حیطه وظایف مدیرعامل شرکت هم پیشنهاد بدهد. اما در بخش دولتی قضیه به این صورت نیست و پیشنهاد دادن در حیطه وظایف یک اداره یا اداره کل دیگری، به نوعی 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 با پیشنهاد فرق 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 برنمی گردد، کارکنان علاقه چندانانی به ارائه پیشنهاد

ارسال می شود تا دستور اجرای آن پیشنهاد تصویب شده صادر شود. عالیترین مقام ذی صلاح، با در نظر گرفتن هزینه ها، میزان صرفه جویی هزینه، و میزان برآورد صرفه اقتصادی تصمیم می گیرد که آن پیشنهاد را بپذیرد یا اجرا، رد، یا تعدیل کند.

و جوه افتراق نظام پیشنهادهای بخش دولتی با بخش خصوصی^(۴)

یکی از مهمترین مباحث در خصوص نظام پیشنهادها، تفاوت آن در بخش دولتی (اداری) با بخش خصوصی (صنعتی و تولیدی) است. در طراحی نظام پیشنهادهای 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- کمی و کیفی بودن پیشنهادها

در بخش خصوصی پیشنهادهایی را که کارکنان و کارگران ارائه می کنند بیشتر جنبه کمی 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 کمی سریع است درحالی که بازده پیشنهادهای کیفی ممکن است چندین سال به درازا کشد.

۲- خدمت گیرندگان

خدمت گیرندگان بخش خصوصی عموماً مشتریان هستند درحالی 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 پیشنهادهای بیشتری ارائه گردد و به آنها ارجح نهاد شود. اما در بخش دولتی، برعکس، ممکن است پیشنهادهای کمی ارائه گردد و یا به پیشنهادهای ارائه شده وقعی گذاشته نشود زیرا ارباب

است:

نحوه ارزیابی و تعیین میزان پاداش پیشنهادها

بهترین مدرک برای تشخیص تفاوت نظام پیشنهادها با «صندوق 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 ماتسوشیتا یکی از کارگران در یک سال ۱۶۸۲۱ مورد پیشنهاد ارائه می‌کند که بیش از ۹۰٪ آنها به مرحله اجرا درمی‌آیند^(۵). شاید بتوان گفت تنها عاملی که باعث افزایش تعداد پیشنهادهای این فرد شده است تشکر و قدردانی و دادن پاداش به موقع باشد.

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

- ۱- زمینه پیشنهاد (متغیرهای کارآیی مدار و اثربخش مدار؛
- ۲- قابلیت اجرایی (علمی و عملی)؛
- ۳- میزان فراگیری (گسترده‌گی سازمانی)؛
- ۴- مشارکتی و گروهی بودن؛
- ۵- پست سازمانی.

در جدول شماره ۲، عوامل مؤثر در ارزیابی پیشنهادها نشان داده شده است.

نشان نمی‌دهند. دوم، در بخش خصوصی ارائه‌دهنده پیشنهاد در میزان صرفه‌جویی حاصل از پیشنهاد سهم است و سعی می‌کند همیشه پیشنهادهای بهتری ارائه دهد. سوم، پرداخت پاداش در بخش خصوصی به آسانی امکان‌پذیر است و نیاز به بورکراسی پیچیده بخش دولتی ندارد و پرداخت به موقع - به موجب اصل پرداخت پاداش به موقع در مدیریت - موجب افزایش 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. زیرا در بخش خصوصی به مشارکت افراد در اداره امور اهمیت 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 لازم وجود ندارد. به طور مثال با عوض شدن مسئول یک سازمان، گروهی از کارکنان تا پایین‌ترین سطح احتمال تغییر یا جابجایی دارند و این طرز عمل یا بی‌ثباتی شغلی باعث دوری فرد نسبت به سازمان می‌شود؛ افراد همیشه احساس می‌کنند که نسبت به سازمان بیگانه هستند بنابراین علاقه چندانی هم به ارائه پیشنهاد نشان نمی‌دهند.

تفاوت‌های اصلی نظام پیشنهادهای بخش دولتی با بخش خصوصی به‌طور خلاصه در جدول شماره ۱ آمده

جدول شماره ۱. نمایش تفاوت‌های اصلی نظام پیشنهادهای بخش دولتی با بخش خصوصی

بخش خصوصی	بخش دولتی
۱- پیشنهادها عموماً کمی است؛	۱- پیشنهادها بیشتر کیفی است؛
۲- خدمت گیرندگان، مشتریان هستند؛	۲- خدمت گیرندگان، بیشتر ارباب رجوع‌اند؛
۳- پیشنهادها بیشتر در جهت افزایش سود است؛	۳- پیشنهادها در راستای ارائه خدمت 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	زمینه پیشنهاد (متغیرهای کارایی مدار و اثربخش مدار)	قابلیت اجرایی (علمی و عملی)	میزان فراگیری	مشارکتی و گروهی بودن	پُست سازمانی
درصد	۴۰٪	۳۰٪	۱۰٪	۱۰٪	۱۰٪

۱۰۰٪

به پیشنهادهای مدیران و سرپرستان امتیازی بیشتری دارد.

برای قدردانی از زحمات پیشنهاددهندگان و ایجاد انگیزه در آنها، باتوجه به امتیازهای تعلق گرفته به هر پیشنهاد براساس جدول فوق و پاداشهای نقدی در سه مرحله (قدردانی عام، قدردانی خاص، قدردانی ویژه) پرداخت می‌شود. برای جلوگیری از ارائه پیشنهادهای غیرعملی و تکراری، تمامی پیشنهادهای ارائه شده در پرونده افراد ثبت می‌شود و در سال اول اجرای نظام پیشنهادها به ساده‌ترین پیشنهادها هم حداقل پاداش تعلق می‌گیرد.

هرچه تعداد زمینه پیشنهاد ارائه شده بیشتر باشد، امتیاز بیشتری به آن تعلق می‌گیرد (حداکثر تا ۴۰ 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 ۴ نفر آن را ارائه داده باشند.
 پیشنهادهایی که کارکنان و کارشناسان ارائه دهند نسبت

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

قدردانی عام	الف	تا ۳۰ امتیاز، پاداشی تا اعتبار ۳۰۰۰۰ ریال پرداخت می‌شود.
	ب	از ۳۱ الی ۵۰ امتیاز، پاداشی تا اعتبار ۱۰۰۰۰۰ ریال پرداخت می‌شود.
قدردانی خاص	الف	از ۵۱ الی ۷۵ امتیاز به ازای هر امتیاز اضافی مبلغ ۱۰۰۰۰۰ ریال پاداش ریالی علاوه بر بند (ب) قدردانی عام پرداخت می‌شود.
	ب	از ۷۶ الی ۱۰۰ امتیاز، به ازای هر امتیاز اضافی مبلغ ۲۰۰۰۰۰ ریال پاداش علاوه بر بند (ب) قدردانی عام و بند (الف) قدردانی خاص پرداخت می‌شود.
قدردانی ویژه		برای برخی از پیشنهادها که ارزش‌گذاری آنها در دامنه امتیازات نمی‌گنجد، به تشخیص کمیسیون جوایز ویژه اهدا خواهد شد.

نتیجه گیری

مدیریت مشارکتی، وسیع‌ترین روش شناخته شده انگیزشی به شمار می‌آید که امروزه کاربرد زیادی دارد. با روشهای مشارکت‌جویانه، به کارکنان فرصتی داده می‌شود که درگیر مسائل شوند و نقش فعالی در تصمیم‌گیریهایی داشته باشند که آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. 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 می‌پذیرند و از آن پشتیبانی می‌کنند. (۶)

نظام پیشنهادها به عنوان آسانترین برنامه مدیریت از راه مشارکت است و با اطمینان می‌توان گفت که این نظام در واحدهای اداری قابل اجراست اما نکته مهم اینجاست که تاکنون به جز در چند واحد اداری و خدماتی، در دیگر دستگاههای اداری به اجرا درنیامده است، البته بسی جای خوشبختی است که سازمان امور اداری و استخدامی کشور در چارچوب مصوبه مورخ ۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری در حال طراحی و استقرار نظام پیشنهادها در کلیه سازمانهای بخش دولتی است؛ مطالعات اولیه آن در مراحل پایانی است.

بنابراین، سازمانهای زیادی را می‌توان برشمرد که

به آثار و فواید این نظام نوین مدیریتی به خوبی آگاهی

ندارند. نظام اداری برای اجرای این نظام جایگاه بسیار خوبی دارد و زمینه‌های فراوانی 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 تبذیرهای فراوان در هزینه، نیرو، جا و مکان و... هر یک موضوع مناسبی برای ارائه پیشنهاد است. در نظام اداری، نتایج بسیاری از پیشنهادها را نمی‌توان با عدد و رقم محاسبه و ارزش کلی آن را برآورد کرد، مثلاً رضایت ارباب رجوع را چگونه می‌توان محاسبه کرد؟ کاهش مراحل زائد اداری را چگونه می‌توان به پول تبدیل کرد؟ و موارد متعدد دیگر.

بنابراین باید گفت، اگر دستگاههای دولتی به دنبال بهبود کیفیت کار، افزایش بهره‌وری، کاهش نارضایتیها، افزایش رضایت ارباب رجوع و مشتریان، افزایش روحیه سازمانی، 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 درآورند. (۷) □

پی نوشتها

۱. این تعریف باتوجه به تجربیات نگارنده و مطالعه منابع متعدد بیان شده است.

2. L. Romm A. Georges, "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 زارعی، «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 ایمایی، کایزن، کلید موفقیت ژاپنی، ترجمه دکتر محمدحسین سلیمی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، چاپ دوم، ۱۳۷۳.

۶. حسین زارعی، «موانع مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امور»، تدبیر، سال دهم، شماره ۹۸، آذر ماه ۱۳۷۸.

۷. ———. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی منتشر نشده، همان، شهریور ماه ۱۳۷۸.