



مدیریت سازمان با رویکرد نظام پیشنهادات

مولفان:

دکتر محمد روحی عیسی لو

فرگس یزدانی

◀ نام کتاب: مدیریت سازمان با رویکرد نظام پیشنهادات

◀ مؤلفین: دکتر محمد روحی عیسی لو - نرگس یزدانی

◀ ناشر: انتشارات باغ رضوان

◀ طراح و صفحه آرا: سجاد صفری

◀ چاپ: دانش پژوه

◀ صحاف: نوبت

◀ قلم: وزیر

◀ نوبت چاپ: ۹۳

◀ تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

◀ قیمت: ۱۸۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۹۶۲-۸۳۵۸-۱

سرشناسه: روحی عیسی لو، دکتر محمد،

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت سازمان با رویکرد نظام پیشنهادات/

مؤلفین: دکتر محمد روحی عیسی لو، نرگس یزدانی

مشخصات نشر: اردبیل: باغ رضوان، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری: ۳۸۵ ص: جدول

شابک:

۱۸۰۰۰۰ ریال: ۱ - ۹۷ - ۸۳۵۸ - ۹۶۴ - ۹۷۸ وضعیت

قهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۳۸۵ - ۳۸۵: همچنین به صورت زیر نویس

موضوع: مدیریت

موضوع: سازمان

موضوع: انگیزش در کار

موضوع: رفتار سازمانی - مدیریت

موضوع: نیروی انسانی - مدیریت

شناسه افزوده: یزدانی، نرگس

رده بندی کنگره: ۳۹۳۹ / ۳۷ HD ۲۷

رده بندی یوبی: ۶۵۸/۴

کلیه حقوق قانونی و مادی و معنوی برای مؤلف و ناشر محفوظ است هیچ شخص حقیقی یا حقوقی حق تکثیر تمام یا قسمتی از این مجموعه را ندارد در صورت مشابهت با حقوق ناشر برخورد قانونی قرار می گیرند.

آدرس انتشارات: اردبیل، میدان ورزش، اول خیابان معادی، روبروی بانک ملی

۰۴۵۱ - ۲۲۳۸۲۷۱ - ۲۲۶۱۰۷۷

Email: publications.rezvan @ chmail.com

«خدا نکند که حقیقت را در مسلخ مصلحت ذبح کنیم.» دکتر علی شریعتی

تقدیم به:

نهال را باران باید تا بشوید غبار نشسته بر برگهایش و سیرابش کند از آب حیات،
و آفتاب باید تا بتاباند نیرو را و محکم کند شاخه‌های تازه روییده را.

به نام پدر! بوسه‌ای باید زد دست‌هایی را که می‌تابانند نیرو را و محکم می‌کنند
اسوار پایه‌های زمین را.

به نام مادر! بوسه‌ای باید زد دست‌هایی را که می‌شویند غبار خستگی روزگار را و
سیراب می‌کنند روح تشنه را.

تقدیم به دو الهه هستی بخدا - پدری سراز و مادران صبورمان - که هرچه داریم
پس از مهر خداوند از آن دو فرشته خدا - سرور و امان که در بودشان یا نبودشان
دعای خیرشان پشتوانه مستحکمی در نا اطمینان‌هایمان بوده؛ و شاید اگر لطف
خداوند و یاری این دو منجی نبود حتی کوچک‌ترین موفقیت‌ها مان که گام نهادن و
سخن گفتن است نیز نصیبمان نمی‌شد. می‌ستایم آن‌ها را که هستند با سایه کریمانه
شان و فاتحه می‌خوانیم بر روح عزیزانی که آسمانی اند.

و تقدیم به آنان که در عرصه علم جهاد نمودند و آنان که جان دادند با امروز یکان
یکان این امت بی هیچ تمنایی در این عرصه گام نهیم. باشد که مکران این الطاف
خدایی قدم بر راه آنان نهیم...!

دکتر محمد روحی عیسی

نرگس یزدانی

پیشگفتار

كَيْفِيَّةُ الْفِعْلِ تَدُلُّ عَلَى كَمِّيَةِ الْعَقْلِ (کیفیت انجام کارها نشان دهنده میزان عقل است).

(تصنیف غرالحکم - ج ۲)

نظریه یا تئوری عبارتست از مجموعه‌ای بهم پیوسته از تعاریف مفاهیم، قضایا و موضوعاتی که پدیده‌ای را به طور منظم و مرتب پدید می‌آورد و روابط بین متغیرها را تعیین می‌کند.

شاید تنها آنچه که در تئوری‌های مدیریت بر آنها توافق نظر داریم همان تعریف به ظاهر ساده است. اما واقعیت امر اینست که تئوری‌های مدیریت در سطح وسیعی از علم مدیریت گسترش یافته شده است.

ویژگی‌های مهم در آن حاضر و آینده وجود تحولات و تغییرات سریع، بدیع و شگرف در تمام زمینه‌هاست که این امر به سرعت موجب دگرگونی‌های وسیع و فراگیر در جوامع و سازمان‌ها می‌گردد. در حقیقت «تغییر» یگانه واقعیت پایدار در زندگی محسوب می‌شود. و امروز دانش‌پژنان مدیریت با گرایش‌های مختلف، پس از سال‌ها تحصیل در این رشته تخصصی شاید احساس نوعی کمبود در دنیای حقیقی و دور از نگاره‌های موجود در کتب مختلف می‌نمایند.

مؤلفین این مجموعه طی تجارب کسب شده در سالهای اخیر و با لمس خلاء موجود بر آن شدند تا کتاب حاضر را در شش فصل مختلف با عناوین «سازمان»، «انگیزش»، «شغل» و «رضایت شغلی»، «مدیریت منابع انسانی»، «مدیریت مشارکتی» و در نهایت «آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» تدوین نموده و صرفاً بر تجارب خویش آنچه را که محققین و اساتید گرامی در طول سالیان انجام داده‌اند بطور منسجم گردآوری نمایند. باشد مورد توجه و استفاده مقبول دانشجویان و آیندگان ایران اسلامی گردد فراراه داشتن کشوری آباد، آزاد و سربلند.

در نهایت کمال تشکر و قدردانی را از کلیه افرادی که در تدوین این کتاب ما را یاری نموده‌اند داریم.

مقدمه

نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌ر جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست. در آن راه چاره نیز ارائه می‌گردد. متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را نیافته است. کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داده نمی‌شوند. اگر در سازمانی مشارکت هم داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی‌شود.

شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از نظام پیشنهادات بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان است. که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده‌اند ولی به آنها بهایی داده نشده، لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمان‌های ایران ابتدا باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات دارند تغییر یابد. بنابراین با استقرار این سیستم در سازمان نباید انتظار داشته باشیم که ظرف مدت کوتاهی این نظام پیشنهادات از جای جای سازمان سرازیر گردد بلکه برای معتبرسازی و ایجاد امنیت مثبت باید تلاش کنیم. باید عملاً نظام پیشنهادات را تقویت کنیم. تحقیقات نشان داده که در دنیا ژاپنی‌ها از این نظام بهتر و بیشتر استفاده کرده‌اند و بخشی از رشد و پیشرفت خود را به همین مدیریت مشارکتی می‌دانند. پس اکثر موفقیت شرکت‌های ژاپنی را نه به خلاقیت کارکنان بلکه به شیوه مدیریت آنها نسبت می‌دهند. شیوه‌ای که به الگوی ژاپنی معروف شده و یکی از برتری‌های این الگو نسبت به سایر الگوها، چگونگی تشویق و ترغیب، افزایش انگیزه، خلاقیت و نوآوری کارکنان است. در برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها، هدف از استقرار نظام پیشنهادات را افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها می‌دانند در حالیکه هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینه‌های مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیر رسمی باشد که به دنبال خود ممکن است افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها را داشته باشد. فرصتهایی که خلاقیت و نوآوری از طریق سیستم پیشنهادات ایجاد می‌کند باعث نشاط کارکنان در کار شده و روحیه کارکنان را بهبود می‌بخشد، رشد و پیشرفت هر شرکت و سازمانی را وجود نیروهای با انگیزه، خلاق و نوآور رقم می‌زنند.

أَوَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَ كَانُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً
وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُعْجِزَهُ مِنْ شَيْءٍ فِي السَّمَاوَاتِ وَلَا فِي الْأَرْضِ إِنَّهُ كَانَ عَلِيمًا قَدِيرًا
(فاطر / آیه ۴۴)

آیا آنان در زمین نگشتند تا ببینند عاقبت کسانی که پیش از آنها بودند چگونه بود؟
چنان‌ها که از اینان قوی‌تر و نیرومندتر بودند؛ نه چیزی در آسمان‌ها و نه چیزی در
زمین از حوزه قدرت او بیرون نخواهد رفت؛ او دانا و تواناست.

و از توصیه‌های مولای متقیان علی (ع) به مالک اشتر:

وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسَنُ وَالْمُسِيءُ كَيْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنْ فِي ذَلِكَ تَزْهِيدٌ لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ
فِي الْإِحْسَانِ، وَتَذَرِيبٌ لِأَهْلِ السَّيِّئِ الزَّمِ كَلَّافِهِمْ مَا أَلَزَمَ نَفْسَهُ.

و نباید نیکوکار و بدکار نزد تو یک پایه باشند که آن نیکوکاران را از نیکویی کردن
بی رغبت سازد و بدکرداران را با بی‌بسیاری وادارد، و هریک از ایشان را به آنچه
گزیده جزا ده (نیکوکار را پاداش و بدکار را کیفر ده)

فهرست مطالب

پیشگفتار	۴
فصل ۱. سازمان	۱۲
تعارف سازمان	۱۳
مبندی موضوعی نظریه های سازمان و مدیریت	۱۴
ابعاد سازمان	۱۶
الف - اختاری	۱۶
ب) ابعاد محتوایی	۱۶
مدیریت چیست؟ وظایف آن کدامند؟	۲۰
تعاریف مختلف مدیریت	۲۱
وظایف با عناصیر مدیریت کدامند؟	۲۲
اشنایی با مفاهیمی در مدیریت	۲۶
الف - لزوم اصول و قوانین برای مدیریت	۲۶
ب - تجویز در مقابل توصیف	۲۶
پ - چالار بر سر علم یا هنر بودن مدیریت	۲۷
ت - مفهوم تقسیم کار، آدام اسمیت - تخصصی کردن امور	۲۷
ث - مفهوم اخلاقی کاری پروتستان	۲۷
ج - مفهوم دارونسیم اجتماعی	۲۷
چ - مفهوم فراجویی	۲۷
ح - مفهوم سازمان اتحاده کاری	۲۷
خ - مفهوم مالکیت خصوصی	۲۷
د - مفهوم اتوماسیون و انقلاب صنعتی	۲۸
ذ - مفهوم رفتار جدید و نهضت روایت انسانی	۲۸
ر - مفهوم شکل پیچیده صنایع نظامی	۲۸
ز - مفهوم رقابت	۲۸
شیوه های مدیریت	۲۸
خلافت	۳۰
کارایی سازمانی	۳۱
عملکرد مدیریت در سازمان	۳۱
نقش فرهنگ در سازمان و فرهنگ سازمانی	۳۳
مقدمه ای بر فرهنگ سازمانی	۳۳
تعریف فرهنگ	۳۴
فرهنگ سازمانی	۳۴
مفهوم فرهنگ	۳۵
مفهوم سازمان	۳۷
مفهوم فرهنگ سازمانی	۳۸
تاریخچه فرهنگ سازمانی	۳۹
انواع فرهنگ سازمانی	۴۱
الف) فرهنگ سازگاری	۴۲
ب) فرهنگی رسانه ای	۴۳
ج) فرهنگ مشارکتی	۴۳
د) فرهنگ تداوم	۴۳
ویژگی های فرهنگ سازمانی	۴۵
نقش فرهنگ و شخصیت در سازمان و فرهنگ سازمانی	۴۷
قدرت فرهنگ در سازمان	۴۸

فضای سازمانی	۵۰
عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی	۵۱
شکل گیری و تداوم فرهنگ سازمانی	۵۳
جامعه پذیری کارکنان	۵۵
ریشه های تفاوت فرهنگی بخشهای مختلف سازمان	۵۶
چشم اندازهای مختلف فرهنگ سازمانی	۵۹
فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی (گام به گام)	۶۰
فرهنگ سازمانی از زبان قرآن کریم	۶۲
مدیریت دانش، چالش ها و فرصت هایی برای سازمان	۶۷
مدیریت دانش	۶۹
انواع استراتژیها در مدیریت دانش	۷۰
الف. استراتژی نگهداری	۷۰
ب. استراتژی شخصی سازی	۷۱
دانش کسب شده به وسیله عوامل هوشمند	۷۱
ارتباطات انسانی	۷۳
ویژگی های الیخشی ارتباطات	۷۳
موانع ارتباط	۷۵
تنش ها و تعارضات	۷۶
تعارضی	۷۶
بوروکراسی و دیوانسالاری	۷۶
دیوانسالاری و ارتباط آن با ارکان اصلی سازمان	۷۷
مبارزه علیه دیوانسالاری	۷۸
سازمان های سالم، معمولی، ناسالم	۷۸
الف) شرکت های ناسالم	۷۸
ب) شرکت های معمولی	۷۹
تفاوت های سالم	۷۹
عواملی که در موفقیت سازمان نقش دارند	۸۰
شش سیگما چیست؟	۸۰
قابلیتهای بهینه	۸۱
شش سیگما	۸۲
مزایای شش سیگما	۸۴
اصول شش سیگما	۸۴
بازخور ۳۶۰ درجه	۸۵
بازخور عملکرد	۸۵
رابطه بین استرس شغلی و بازخور عملکرد	۸۵
ارزیابی عملکرد	۸۵
باز خور ۳۶۰ درجه را بهتر بشناسیم	۸۷
ارکان باز خور ۳۶۰ درجه	۸۸
چرا باز خور ۳۶۰ درجه	۸۹
مزایای باز خور ۳۶۰ درجه	۹۰
نقش باز خور ۳۶۰ درجه در سازندگی گروه	۹۲
باز خور ۳۶۰ درجه در دوره های آموزشی	۹۳
مراحل فرایند باز خور ۳۶۰ درجه	۹۳
اجرای باز خور ۳۶۰ درجه	۹۷

فصل ۲. انگیزش

انگیزش	۹۹
تعاریفی از انواع انگیزش	۹۹

۹۹	انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی
۱۰۰	انگیزش اجتماعی
۱۰۰	انگیزه پیشرفت
۱۰۰	انگیزش پیچیده
۱۰۱	انگیزه‌های هوشیار در مقابل انگیزه‌های ناهوشیار
۱۰۱	تفاوت انگیزش و رضایت شغلی
۱۰۱	نکات مهم در شناخت رفتار ظاهری انگیزه ها
۱۰۱	نظریه های شناختی، نظریه های انتظار- ارزش (نظریه وسیله) گویک
۱۰۲	پیندر
۱۰۲	کنش ها و شیوه های روانشناختی نسبت به انگیزش
۱۰۳	علت رفتار چیست؟
۱۰۳	جایگاه انگیزش در روان شناسی
۱۰۳	موضوعات موجود در روان شناسی انگیزش
۱۰۴	انگیزش و فرایند است
۱۰۴	انگیزش یا خودگردان یا محیطی
۱۰۴	شدت انگیزش طول زمان
۱۰۴	سلسله انگیزه ها
۱۰۵	آگاهی انگیزه ها در سلسله انگیزه ها
۱۰۵	اصول انگیزش
۱۰۵	نظریه سائقه و تقویت (پورتن- رن دایک- ورت)
۱۰۶	نظریه تقویت
۱۰۶	نظریه های رایج در ارتباط با انگیزش
۱۰۶	الف) نظریه های انگیزشی
۱۰۶	ب) نظریه های انتخاب
۱۰۶	ج) نظریه برابری
۱۰۶	د) نظریه نابرابری جنبه های انگیزشی (نظری آدامز)
۱۰۷	ه) نظریه نیازهای انگیزش
۱۰۷	و) نظریه و نظری یادگیری
۱۰۷	ز) نظریه دو عاملی هرتزبرگ
۱۰۷	ح) نظریه استادها و نظریه ای ضرور- ترنر و لارنس
۱۰۷	ط) نظریه انگیزشی (فعال سازی) «سکات»
۱۰۷	ی) نظریه نظامی «جندلی» «فنی (تریت و دیویس)
۱۰۸	ک) نظریه انگیزش کسب موفقیت (مورای- مک گلد- وانگستون)
۱۰۸	طبقه بندی علل انگیزش
۱۰۸	مفهوم انگیزش از دیدگاه چند دانشمند علوم رفتار سازمانی
۱۱۰	انگیزش ، پاداش و ارتباطات
۱۱۰	عقاید و نظریات درباره آثار مثبت
۱۱۰	متغیرهای مناسب و مؤثر در تقبیه
۱۱۱	سی تدبیر برای انگیزش
۱۱۲	چند نکته مهم در ارتباط با انگیزش
۱۱۳	جمع بندی

فصل ۳ شغل و رضایت شغلی ۱۱۵

۱۱۶	تعاریف شغل
۱۱۷	رضایت شغلی چیست؟
۱۱۸	اهمیت رضایت شغلی
۱۱۸	خط مشی های طرح ریزی مشاغل
۱۱۹	طراحی مجدد شغل
۱۲۰	۱. روش مدیریت علمی
۱۲۱	۲. روش انگیزش
۱۲۱	۳. روش سیستمی

۱۲۲	۴. روش مبتنی بر ویژگی های عامل انسانی
۱۲۶	ویژگی های رفتاری
۱۲۸	مراحل تجزیه و تحلیل
۱۲۹	نمونه ای از طبقه بندی مشاغل
۱۳۱	تناسب شغل و مشاغل
۱۳۲	نیازهای کارکنان
۱۳۳	الف - شخصیت
۱۳۳	ب - کنش
۱۳۴	ج - انگیزش
۱۳۶	ارتباط متقابل ویژگی های شغلی و رفتاری
۱۳۸	الف - تنوع مهارت ها
۱۳۸	ب - هویت وظیفه
۱۳۸	ج - اهمیت وظیفه
۱۳۸	د - اختیار عمل و استقلال در کار
۱۳۸	ه - بازخورد
۱۴۰	نظریه معروف خوشنودی شغلی
۱۴۱	عقیده برخی صاحب نظران مدیریت در عوامل مؤثر بر رضایت شغلی
۱۴۱	«نظریه هرزبرگ»
۱۴۱	«نظریه لاوار»
۱۴۱	«نظریه اسنارک»
۱۴۱	«نظریه توماس توتل»
۱۴۱	«نظریه کدال و سمیت»
۱۴۴	نقش مدیریت در پدید آمدن رضایت شغلی
۱۴۴	ارتباط سطح شغل با خوشنودی شغلی
۱۴۶	شیوه ابراز ناراضی و اثرات منفی آن
۱۴۸	جمع بندی و خلاصه ای از این بخش
۱۴۹	شاخص های مؤثر در انگیزش و رضایت شغلی

فصل ۴. مدیریت منابع انسانی ۱۵۲

۱۵۳	بریت منابع انسانی
۱۵۳	تعاریف منابع انسانی
۱۵۴	بریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان
۱۵۵	فلسفه مدیریت منابع انسانی
۱۵۵	روان مدیریت منابع انسانی
۱۵۶	اهداف مدیریت منابع انسانی
۱۵۶	وظایف مدیریت منابع انسانی
۱۵۷	عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی
۱۵۸	ویژگی فعالیت های مدیریت منابع انسانی
۱۵۸	مدیریت منابع انسانی در یک سیستم
۱۵۹	سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۶۰	ضرورت ارزشیابی کارمندان
۱۶۱	مدیریت منابع انسانی دلیلی بر قدرتمندی شرکت های کوچک و
۱۶۴	جایگاه برنامه ریزی بلند مدت منابع انسانی در یک شرکت و
۱۶۴	موسسه
۱۶۶	۱. جذب و استخدام
۱۶۷	۲. نظام حقوق و دستمزد
۱۶۷	۳- آموزش و بهسازی نیروی انسانی
۱۶۸	۴- حفظ کارکنان
۱۷۰	آینده مدیریت منابع انسانی
۱۷۰	اهمیت پرسنل در منابع انسانی

نقش در حال تغییر منابع انسانی.....	۱۷۸
چالش های مدیریت منابع انسانی.....	۱۷۹

فصل ۵. مدیریت مشارکتی..... ۱۸۴

مقدمه ای بر مدیریت مشارکتی.....	۱۸۵
فهوم مدیریت مشارکتی.....	۱۸۶
انواع مشارکت.....	۱۸۹
مرکزیت پایین تر.....	۱۹۰
مشارکت نگر.....	۱۹۰
مشارکت جانب نگر.....	۱۹۱
مشارکت سازمانی.....	۱۹۱
مشارکت فردی.....	۱۹۲
پیش شرط های تصمیم گیری مشارکتی.....	۱۹۲
۱- مسئولیت ها، اختیار و انتظارات.....	۱۹۲
۲- اهداف، ارزش و اولویت ها.....	۱۹۳
۳- روش موثر انتقال اطلاعات.....	۱۹۳
۴- تعریف فرایند تصمیم گیری.....	۱۹۴
۵- سازگاری مدیریت.....	۱۹۴
۶- آموزش مشارکت.....	۱۹۵
۷- محیط کاری با ثبات و احترام.....	۱۹۵
۸- تعدیل شرایط محیطی سازمان.....	۱۹۵
۹- مشخص نمودن ساختار مشارکت.....	۱۹۵
۱۰- سبک رهبری.....	۱۹۶
مدیریت مشارکت جو.....	۱۹۸
ویژگی های افراد مشارکت جو.....	۱۹۸
ویژگی های سازمان مشارکت جو.....	۱۹۹
آینده مدیریت مشارکت جو.....	۲۰۰
دستورالعمل هایی برای سازمان های مشارکت جو.....	۲۰۰
دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری فرایند.....	۲۰۰
مجهز کردن کارکنان به دانش ها و مهارت های مورد نیاز.....	۲۰۰
الف- بوجود آوردن اهداف فردی و سازمان.....	۲۰۱
ب- تمرکز کردن همگان بر مشارکت به منظور بهبود مستمر.....	۲۰۱
آسیب شناسی مدیریت مشارکت جو.....	۲۰۲
پیش فرض های نادرست درباره مشارکت کارکنان.....	۲۰۳
الف - بی فرض تفکیک سازمان ها به دو نوع :.....	۲۰۳
ب- مشارکت و دموکراسی.....	۲۰۴
ج - کارکنان عموماً به مشارکت علاقه مندند.....	۲۰۴
د- مشارکت بیشتر، آزادی بیشتر.....	۲۰۴
ه- مشارکت و نظم.....	۲۰۵
۲- عدم مشارکت کارکنان در سازمان ها.....	۲۰۵
الف - احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان ها.....	۲۰۵
ب- فقدان اهداف فرد و سازمان.....	۲۰۶
ج- فقدان انگیزش.....	۲۰۶
د - احساس بیبه و حمله از مشارکت.....	۲۰۶
ه- نبود خصلت های کار گروهی در میان کارکنان.....	۲۰۷
و - عدم ایجاد یک بستر فرهنگی.....	۲۰۷
ز - کمبود آموزش های لازم.....	۲۰۷
ح - نبود زمان و فرصت کافی.....	۲۰۷
ط - وجود سبک های مختلف مدیریتی.....	۲۰۸
ی - ضعف مدیریت.....	۲۰۸
۳- موانع فرهنگی مشارکت.....	۲۰۹
الف - نظام خودکامی یا ارباب رعیتی.....	۲۰۹

ب- جهل.....	۲۰۹
ج - خودخواهی و خودمحوری.....	۲۰۹
د - نداشتن اعتماد به دیگران.....	۲۰۹
ه- نبود همدلی.....	۲۰۹
و - نداشتن اعتقاد ذهنی.....	۲۰۹
ز - احساس حقارت.....	۲۱۰
۴- موانع سازمانی مشارکت.....	۲۱۰
الف - ساختارهای دیوان سالاری.....	۲۱۰
ب - روابط رئیس مرئوس.....	۲۱۰
ج - برنامه ریزی متمرکز.....	۲۱۰
روش های مشارکت.....	۲۱۱
الف- مدیریت رایزنی (مشورت جو).....	۲۱۱
ب- مدیریت مردم سالار (دموکراتیک).....	۲۱۱
ج - شوراهای کاری.....	۲۱۲
د- شوراهای مدیریت میانی.....	۲۱۲
ه- مردم سالاری صنعتی.....	۲۱۲
و - برنامه های مالکیت کارکنان.....	۲۱۳
مزایای مشارکت.....	۲۱۳
پیش نیاز مشارکت.....	۲۱۵
نمونه های مدیریت مشارکتی.....	۲۱۶
۱- حلقه های بهبود کیفیت.....	۲۱۶
۲- تیم های خودگردان.....	۲۱۷
۳- تیم های کاری تیمه مستقیم.....	۲۱۷
۴- تصمیم گیری دو جانبه.....	۲۱۷
۵- جلسات غیر رسمی.....	۲۱۸
۶- کمیته های مشورتی مشترک.....	۲۱۸
مدیریت مشارکتی به شیوه سیستم پیشنهادها.....	۲۱۸
فلسفه مشارکت.....	۲۲۱
مقتضیات مشارکت.....	۲۲۱
الف - ساختار.....	۲۲۱
ب) جهت گیری.....	۲۲۲
ج) فراگرد.....	۲۲۲
سروشست مشارکت کارکنان.....	۲۲۳
محدودیت هایی برای مشارکت.....	۲۲۵
مشاوره.....	۲۲۶
الف- دانش و مهارت خاص.....	۲۲۶
ب- کمک حرفه ای تخصصی بصورت موقت.....	۲۲۶
ت- دیدگاه بیطرفانه بیرونی.....	۲۲۸
ج- توصیه تصمیمات مدیریت.....	۲۲۸
د- یادگیری از طریق مشاوره.....	۲۲۹
ه- منافع باید از هزینه ها بیشتر باشد.....	۲۲۹
اهداف مشاوره.....	۲۲۹
محدودیت های مدیران در مشاوره.....	۲۳۱
رفتار مدیر در مشاوره.....	۲۳۱
روش های مشاوره.....	۲۳۱
الف- روش دستوری.....	۲۳۲
ب) روش غیر دستوری.....	۲۳۲
انواع مشاوره.....	۲۳۲

۲۳۲	الف) مشاوره‌های مربوط به پذیرش و یکپارچه سازی
۲۳۳	ب) مشاوره‌های شخصی
۲۳۳	ج) مشاوره‌های انضمامی (تجربی)
۲۳۳	د) تشویق و تمجید
۲۳۳	افات مشاوره
۲۳۴	مبانی فکری مشارکت
۲۳۴	اجزای کلیدی برای مشارکت کارکنان
۲۳۶	ارزش‌های بنیادی مشارکت و نتایج آن
۲۳۷	درجه مشارکت
۲۳۷	الف) - تقاضای متقابل
۲۳۷	ب) - مشاوره‌ای
۲۳۷	ج) - قدرت تصمیم‌گیری
۲۳۷	۱- سهیم شدن در اطلاعات
۲۳۷	۲- مشورت
۲۳۷	۳- تصمیم‌گیری مشترک
۲۳۷	۴- خودمدیریتی
۲۳۸	سطوح مشارکت
۲۳۹	مزایای مشارکت
۲۳۹	موانع مشارکت
۲۴۰	موانع فرهنگی
۲۴۰	موانع سازمانی
۲۴۱	دلایل عدم مشارکت کارکنان
۲۴۲	گروه‌های مشارکتی موفق در سازمان‌ها
۲۴۲	۱- گروه‌های علاقه‌مند به کار انفرادی
۲۴۲	۲- گروه‌های سنتی
۲۴۲	۳- گروه‌های مشارکتی
۲۴۲	۴- گروه‌های مشارکتی با عملکرد بسیار بالا
۲۴۶	انواع کار گروهی مشارکتی
۲۴۷	مشخصه‌های گروه مشارکتی
۲۴۷	الف - وابستگی درونی مثبت
۲۴۸	ب - پاسخگویی فردی
۲۴۸	ج - تعامل (پیشرونده) رودررو
۲۴۸	د - مهارت‌های بین فردی
۲۴۸	هـ - پزدارش گروهی
۲۴۸	۱- آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
۲۵۶	الف) قبول پیشنهاد و اجرای آن و تعالی جایزه به پیشنهاد دهنده
۲۵۶	ب) رد پیشنهاد و ارائه دلایل قانع‌کننده‌ی این تصمیم به پیشنهاد دهنده
۲۵۶	تاریخچه نظام پیشنهادها
۲۵۶	تاریخچه نظام پیشنهادها در جهان
۲۵۹	تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران
۲۶۱	ضرورت یکپارچه‌سازی نظام پیشنهادها در سازمان‌های ایرانی
۲۶۲	تجربیات کشورهای پیشرفته و با در حال توسعه در زمینه نظام پیشنهادها
۲۶۲	۱- آشنایی

فصل ۶. آشنایی با نظام پذیرش و

بررسی پیشنهادها ۲۵۴

۲۶۴	ایالات متحده
۲۶۴	چین
۲۶۵	اروپا
۲۶۵	کشورهای عربی
۲۶۵	مزایای نظام پیشنهادها
۲۶۷	اهداف نظام پیشنهادها
۲۶۷	الف) اهداف اصلی
۲۶۷	ب) اهداف اختصاصی
۲۶۹	ابعاد نظام پیشنهادها
۲۶۹	پیشنهادها ی فردی کارکنان
۲۷۰	نظام پیشنهادها ی گروهی کارکنان
۲۷۱	نظام پیشنهاد گیری از خانواده کارکنان
۲۷۱	نظام پیشنهاد گیری از مشتریان
۲۷۱	نظام پیشنهاد گیری از پیمانکاران
۲۷۱	زمینه‌های پیشنهاد دهی
۲۷۲	الف) بهبود و اصلاح روشهای انجام کار با گردشکارها
۲۷۲	ب) بهبود با اصلاح محدود کار
۲۷۳	تمایز نظام پیشنهادها و صندوق نظرات و انتقادات
۲۷۴	مراحل پیاده سازی نظام پیشنهادها
۲۷۷	ساختار تشکیلاتی نظام پیشنهادها
۲۸۲	مراحل اجرای نظام پیشنهادها
۲۸۲	جمع آوری پیشنهادها ی کارکنان
۲۸۲	ارزایی پیشنهادها ی ارائه شده
۲۸۳	تعیین نوع و مقدار پاداش
۲۸۴	انعکاس نتایج ارزیابی به پیشنهاد دهندگان
۲۸۵	اجرای پیشنهاد
۲۸۵	پرداخت پاداش به اجرا کنندگان پیشنهاد
۲۸۵	ارتباط خلاقیات با نظام پیشنهادها
۲۸۷	جایگاه نظام پیشنهادها در مدیریت کیفیت جامع
۲۸۸	مدیریت کیفیت جامع
۲۸۹	مدیریت فراروی نظام پیشنهادها
۲۸۹	عدم اعتقاد به تشویق مدیران ارشد از نظام
۲۹۰	۱- عدم علاقه مدیران و چند شغله بودن مدیران اجرایی
۲۹۰	۲- عدم علاقه مدیران به نظام پیشنهادها
۲۹۰	۳- کمبود منابع برای اجرای نظام پیشنهادها
۲۹۰	۴- کارشناسان ضعیف پیشنهادها
۲۹۰	۵- عدم علاقه مدیران به نظام پیشنهادها
۲۹۰	۶- اجرا توسط افراد کم تجربه
۲۹۱	۷- عدم علاقه مدیران به نظام پیشنهادها
۲۹۱	۸- عدم تعصب پاداش به اجرای نظام پیشنهادها
۲۹۱	۹- عدم تعصب پاداش به اجرای نظام پیشنهادها
۲۹۱	۱۰- عدم اجرای نظام پیشنهادها
۲۹۱	موانع ذهنی و عینی در اثر نظام پیشنهادها
۲۹۱	۱- تصورات ذهنی و غیر واقعی بعضی از افراد در نظام پیشنهادها
۲۹۲	۲- تصور نادرست بعضی از افراد در مورد نظام پیشنهادها
۲۹۲	۳- پرداختن او به ارائه پیشنهادها
۲۹۲	۴- ترجیح «بیرون گرایی» به «درون گرایی» برای حل مشکلات سازمان
۲۹۲	۵- فرهنگ سازمانی نامناسب برای مشارکت و عدم توجه به مختلف سازمان
۲۹۳	ارتباط تحول اداری با نظام پیشنهادها
۲۹۴	عوامل موثر بر موفقیت نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
۲۹۴	حمایت و تشویق مدیران به مدیریت نظام پیشنهادها
۲۹۵	ایجاد انگیزه و اعتقاد قلبی برای بهبود مستمر در کارکنان
۲۹۵	ثبات مدیریت قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها
۲۹۶	برگزاری همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان
۲۹۶	سنجش مستمر مدیران و عوامل اجرای نظام پیشنهادها

۲۵۱.....	ب- تعیین گروه (کمیته) یا شورای نظام پیشنهادات.....
۲۵۲.....	وظایف کمیته نظام پیشنهادات.....
۲۵۲.....	الف- روش ارائه پیشنهاد.....
۲۵۲.....	ب- روش بررسی پیشنهادات.....
۲۵۲.....	ج- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان.....
۲۵۳.....	نظام پیشنهادها، ابزار مدیریت مشارکتی.....
۲۵۷.....	ویژگی‌های نظام پیشنهاد موفق.....
۲۵۸.....	مدیریت مؤثر جلسات کارشناسی نظام پیشنهادها.....
۲۵۸.....	تعریف جلسه.....
۲۵۸.....	انواع جلسه.....
۲۵۸.....	الف- جلسات اطلاعاتی.....
۲۵۹.....	ب- جلسات تصمیم‌گیری.....
۲۶۰.....	چرا تشکیل جلسه می‌دهیم.....
۲۶۱.....	اثر بخشی جلسات.....
۲۶۱.....	اصول اساسی جلسات مؤثر.....
۲۶۱.....	۱- هر جلسه ای منحصر بفرد است.....
۲۶۱.....	۲- موفقیت هر جلسه با اقدامات تعیین شده در آن سنجیده می‌شود.....
۲۶۲.....	۳- اداره کردن جلسه وظیفه کلیه اعضای گروه است.....
۲۶۲.....	ارکان جلسه.....
۲۶۲.....	وظایف رئیس جلسه قبل از برگزاری جلسه.....
۲۶۴.....	وظایف اعضای قبل از تشکیل جلسه.....
۲۶۴.....	وظایف رئیس جلسه حین جلسه.....
۲۶۵.....	۱- مدیریت زمان جلسه.....
۲۶۵.....	۲- فرایند بحث و گفت‌وگو.....
۲۶۵.....	۳- مدیریت افراد (مدیریت اعضای جلسه).....
۲۶۶.....	خصوصیات جلسات غیرکارآمد و منفی.....
۲۶۶.....	تیم‌سازی و رفع رویارویی در جلسات.....
۲۶۷.....	۱- جلسه.....
۲۶۷.....	وظایف رئیس جلسه بعد از جلسه.....
۲۶۸.....	وظایف دبیر جلسه.....
۲۷۰.....	۱- مابقی جلسات.....
۲۷۰.....	ارزیابی توسط رئیس جلسه.....
۲۷۰.....	ارزیابی توسط مدیران مؤثر آینده.....
۲۷۱.....	ارزیابی بوسیله اعضای جلسه.....
۲۷۱.....	کارشناسی پیشنهاد.....
۲۷۱.....	الف- درک صحیح از پیشنهاد.....
۲۷۲.....	ب- نقلی هر پیشنهاد به عنوان یک طرح.....
۲۷۳.....	ج- کارشناسی مستند.....
۲۷۵.....	و نقش نظام پیشنهادات در توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری.....
۲۷۶.....	نظام پیشنهادها و مدیریت مشارکتی.....
۲۷۶.....	رایحه نظام پیشنهادها و خلافت.....
۲۷۹.....	هدف از استقرار نظام پیشنهادها چیست؟.....

۲۹۷.....	روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان.....
۲۹۷.....	ارزیابی دقیق و مناسب پیشنهادها.....
۲۹۸.....	ارزیابی به موقع (سرعت در ارزیابی) پیشنهادها.....
۲۹۸.....	اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده.....
۲۹۸.....	پرداخت به موقع و عادلانه پاداشهای پیشنهاد دهندگان، کارشناسان و کسانی که همکاری فوق‌العاده در اجرای پیشنهاد می‌کنند.....
۲۹۸.....	ایجاد روحیه همکاری و همبستگی سازمانی.....
۲۹۹.....	وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن.....
۳۰۰.....	تعیین نامه مناسب شرایط سازمان.....
۳۰۰.....	تبادل شناخت و مشارکت.....
۳۰۰.....	آموزش کارکنان.....
۳۰۱.....	نظارت مدیریت پیشنهادهای گروهی کارکنان.....
۳۰۱.....	ارائه ایده خام به کارکنان.....
۳۰۴.....	سازمان غیرمتمرکز.....
۳۰۴.....	یادگیری مشارکتی.....
۳۰۷.....	مقدمات یادگیری سازمان.....
۳۰۸.....	سازماندهی گروههای سازمان.....
۳۰۸.....	نظریه معروف گوآل جهت سازماندهی مشارکتی.....
۳۱۰.....	نقش مدیر در فرایند اجرای کار مشارکتی.....
۳۱۲.....	ترکیب اعضای گروه مشارکتی.....
۳۱۵.....	هدف های کلی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها.....
۳۱۵.....	ارکان و سازمان اجرایی.....
۳۱۵.....	وظایف شوراهای.....
۳۱۹.....	انقلاب در بهره‌وری یا اجرای نظام پیشنهادها.....
۳۲۱.....	ریشه بایب نظام پیشنهادات در سازمان ها.....
۳۲۱.....	سابقه نظام پیشنهادها.....
۳۲۶.....	فلسفه بهره‌مندی از نظام پیشنهادها.....
۳۲۶.....	ویژگی‌های نظام پیشنهاد موفق.....
۳۲۷.....	اهداف نظام پیشنهادها.....
۳۲۸.....	نکات قابل توجه در اجرای نظام پیشنهادها.....
۳۲۸.....	دلایل ضرورت برقراری نظام پیشنهادات.....
۳۳۰.....	مدل ارزیابی سیپ (CIPP).....
۳۳۰.....	الف- پیش زمینه.....
۳۳۱.....	ب- درون‌داد.....
۳۳۱.....	ج- فرایند.....
۳۳۲.....	د- نتایج و محصول اجرا.....
۳۳۲.....	راه‌های توسعه نظام پیشنهادات.....
۳۳۲.....	بخش پیش زمینه.....
۳۳۲.....	بخش درون‌داد.....
۳۳۲.....	بخش فرایند.....
۳۳۷.....	معرفی نظام پیشنهادات از منظر متفاوت.....
۳۳۸.....	دلایلی بر ضرورت نظام پیشنهادات.....
۳۳۹.....	جایگاه نظام پیشنهادات در سازمان ها.....
۳۴۳.....	شیوه برخورد با پیشنهادات.....
۳۴۳.....	تأثیر به کارگیری پیشنهادات در محیط کار.....
۳۴۴.....	روش افزایش میزان پیشنهادات در سازمان.....
۳۴۶.....	استقرار نظام پیشنهادات برای مقابله با آسیب ها و تهدیدات.....
۳۴۶.....	ویژگی های یک پیشنهاد خوب.....
۳۴۷.....	چه مواردی بعنوان پیشنهاد مطرح نیست.....
۳۵۰.....	چگونگی اجرای نظام پیشنهادات.....
۳۵۰.....	الف- دستور سازی برای استقرار نظام پیشنهادات.....