

## ای.اف.کیو.ام مبنایی برای ارزیابی نظام پیشنهادات

سید محمد حسین کمانی<sup>۱</sup>، سمیه سادات مرشدی<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار دانشگاه پیام نور شیراز
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور شیراز  
(تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۱۳؛ تاریخ تصویب: ۹۱/۹/۱۸)

### چکیده

نظام پیشنهادات، نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در نظام پیشنهادات، کلیه افراد سازمان، فعالانه در حل مسایل و ارتقای بهره وری سازمان تلاش نموده و در قالب ارایه طرح و پیشنهاد با مدیریت همکاری می نمایند. از راهکارهای بررسی نتایج اجرای نظام پیشنهادات در یک سازمان، ارزیابی عملکرد است. ارزیابی عملکرد، فرایندی جامع و منظم است که در آن فعالیتها، فرآیندها و نتایج حاصله از اجرای نظام پیشنهادات، با اهداف و معیارهای تعیین شده سازمانی مقایسه می شود.

تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی-مقایسه‌ای است که هدف اصلی آن ارزیابی نظام پیشنهادات در جهاد کشاورزی استان فارس است. معیارهای نه‌گانه‌ای، ای.اف.کیو.ام در دو دسته "توانمندسازها" و "نتایج"، هم چنین آیین‌نامه نظام پیشنهادات سازمان متبوع مبنای تدوین پرسش نامه ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات قرار گرفت. در این تحقیق کارکنان جهاد استان فارس به پرسش نامه مذکور پاسخ داده‌اند و پاسخهای جمع‌آوری شده، با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی و به کارگیری آزمون t تک نمونه‌ای تجزیه و تحلیل شد که نشان دهنده عملکرد مثبت نظام پیشنهادات در جهاد کشاورزی استان فارس می باشد.

### واژگان کلیدی

مشارکت، مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادات، ای.اف.کیو.ام.

## مقدمه

در جوامع پرجمعیت امروزی که کاهش روزافزون منابع طبیعی به مشکلات آن دامن می‌زند، رشد تکنولوژی و افزایش دانش و اطلاعات، باعث تغییر و تحولات سریع و پیچیدگی و پویایی جوامع و سازمان‌ها گردیده است، که این امر مدیریت سازمان‌ها را بدون مشارکت کارکنان و بدون استفاده از فکرهای نو و متنوع در تصمیم‌گیری‌ها، تقریباً غیرممکن می‌سازد. بدین سبب سازمان‌ها سعی می‌نمایند با استفاده از مدیریت مشارکتی، از ایده‌ها، نظرات و ابتکارات کارکنان خود استفاده نمایند. برای اجرای مدیریت مشارکتی در سازمان از روش‌های متفاوتی استفاده می‌شود که در میان آنها، سیستم پیشنهادات، مهم‌ترین روش اجرای مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها است (حبیب‌نیا، ۱۳۸۲، ص ۲). مدل تعالی ای.اف.کیوام ابزاری اجرایی برای کمک به سازمان‌ها برای اطمینان از تحقق این موضوع می‌باشد (دشتی‌زاده، ۱۳۸۳، ص ۳).

در طراحی هر نظام به ویژه نظام مدیریتی که در چارچوب آن، افراد به صورت یک مجموعه انسانی به هم پیوسته و متحد مطرح می‌شوند، می‌بایست به مفهوم اساسی مشارکت و روح و جوهر آن توجه گردد. مشارکت یعنی مجموعه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری، از طریق تفویض اختیار در سطوح گوناگون افزایش می‌دهد و نوعی حس مالکیت و تعلق به سازمان را در افرادی که به شکلی با آن مربوط هستند، به وجود می‌آورد (فشالنج، ۱۳۸۵، ص ۱۶). مشارکت شامل مجموعه فرآیندهایی است که نیاز به ابتکارات و تکنیک‌هایی دارد (تورستون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲۳۸) و شرایطی برای دستیابی به رضایت و موافقت عمومی در مدیریت موثر منابع را سبب می‌شود. تمایل به مشارکت یک شرط ضروری برای داشتن مشارکت موفق می‌باشد (الپیزار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ص ۶۴۲). از مهم‌ترین مزیت‌های نظام پیشنهادات به وجود آمدن اعتماد در بین کارکنان و ارتقای شفافیت در جواب‌گویی و گرفتن تصمیمات می‌باشد (نادم<sup>۳</sup> و فیچر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ص ۳۶).

- 
1. Thurston
  2. Alpizar
  3. Nadeem
  4. Fischer

## بیان مسأله

سازمان‌ها همواره علاقه‌مندند ارزیابی کنند که چگونه هستند؟ زیرا چنین تصور می‌شود که اگر بدانیم چگونه‌ایم، بهتر می‌توانیم برای آینده برنامه‌ریزی کنیم و تصمیم بگیریم که چگونه باشیم. آنچه به عنوان سؤال بزرگ فراروی سازمان‌ها قرار دارد، این است که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی موارد مختلف، به شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه رقابت آماده کرد (جهان‌شاهی، ۱۳۸۵، ص ۲).

سازمان جهاد کشاورزی استان فارس با اعتقاد به ضرورت بهره‌گیری نظام‌مند از توانایی‌های فکری و خلاقیت سرمایه انسانی در اداره سازمان، از مرداد ۱۳۸۲ در جهت استقرار نظام پیشنهادات با اهداف ارتقای بهره‌وری و کیفیت تولیدات و خدمات، کاهش هزینه‌ها و ایجاد صرفه‌جویی در مصرف منابع، هم‌سو نمودن منافع فردی کارکنان با منافع سازمانی، زمینه‌سازی برای تلاش همکاران جهت افزایش دانش و آگاهی‌های شغلی خود، شناسایی افراد خلاق و ایجاد بستر مناسب برای تبلور خلاقیت و استعدادهای کارکنان، ارتقای روحیه مشارکت فردی و گروهی کارکنان و ... اقدام لازم به‌عمل آمده است (آیین‌نامه نظام پیشنهادات جهاد، ۱۳۸۸، ص ۱).

با توجه به هزینه‌های سازمانی و تامین این هزینه‌ها از محل منابع معمولی که روزبه‌روز محدودتر می‌شود، توجه سازمان به تحقق اهداف معطوف‌تر گردیده است و این امر توجه به نتایج و تحقق اهداف بهبود مستمر کیفیت و مدیریت و ارزیابی عملکرد در نظام پیشنهادات را الزامی می‌سازد (رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۳).

ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی می‌باشد. در همین راستا، مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی در پاسخ‌گویی به این نیاز سازمان‌ها از موقعیت چشم‌گیری برخوردار است (رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۲). مدل تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام چارچوبی ارزشمند برای ارزیابی عملکرد نظام در دو حوزه فرایندها و نتایج حاصل از آنها می‌باشد (دشتی‌زاده، ۱۳۸۳، ص ۴).

در تحقیق حاضر، ضمن تبیین مدل تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام، به دلایل ذیل، به ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس با بهره‌گیری از این مدل پرداخته می‌شود:

۱. تشابه و جنبه‌های مشترک زیادی بین ساختار یک سازمان و ساختار نظام

پیشنهادات وجود دارد.

۲. بسیاری از مدیران و متخصصان کشور با مدل ای.اف.کیو.ام آشنا هستند و بهره‌گیری از آن، هم‌افزایی در نظام پیشنهادات را به همراه خواهد داشت.

۳. مدل‌های تعالی سازمانی از جمله ای.اف.کیو.ام از ویژگی‌های مثبت زیادی برخوردارند که بهره‌گیری از آنها موجب غنی‌بخشیدن به مدل ارزیابی نظام پیشنهادات خواهد شد (فتح‌الهی راد و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۶).

حال برای شناسایی موقعیت نظام پیشنهادات و روشن کردن نقاط قوت و ضعف این نظام جهت جلوگیری از هزینه‌های احتمالی شکست اجرای نظام پیشنهادات، هم‌چنین برای مشخص نمودن این که در نظام پیشنهادات، تصمیمات مبتنی بر واقعیات است یا نه، به چگونگی گردش کار در نظام پیشنهادات پرداخته تا علاوه بر آن، مشخص نماییم که جهاد کشاورزی استان فارس تا چه حد توانسته است با اجرای این نظام، به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابد و میزان کارایی اجرای نظام پیشنهادات در جهاد کشاورزی استان فارس مورد بررسی قرار گیرد.

### اهمیت موضوع

نزدیک به ۲۰ سال از شروع حرکت اولین شرکت‌هایی که به طور جدی به اجرای نظام پیشنهادات در کشور مبادرت نموده‌اند، می‌گذرد و در این مدت، به تدریج به شمار سازمان‌هایی که این نظام را به کار گرفته‌اند افزوده شده است. در تکمیل این حرکت، از نظر متخصصان نظام‌های مشارکت، ضرورت طراحی مدلی متمرکز برای ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات در سازمان‌های مختلف و طراحی جوایز ملی (همانند جایزه ملی کیفیت و بهره‌وری) احساس می‌شود، زیرا استفاده از مدل ای.اف.کیو.ام و ارزیابی نظام پیشنهادات، این مزایا را در جهت اعتلای جنبش گسترش نظام پیشنهادات در کشور در بر خواهد داشت:

- کمک به انجام خودارزیابی توسط مدیران و دست‌اندرکاران نظام پیشنهادات در سازمان‌ها و ایجاد آگاهی از نقاط قوت و فرصت‌های بهبود،
- ایجاد انگیزه در مدیران ارشد و مسؤولان نظام پیشنهادات در سازمان‌ها برای شتاب بخشیدن به اصلاح و تکمیل سیستم‌های استقرار یافته، جهت شرکت در جشنواره ارزیابی ملی و دریافت جوایز ملی.
- ایجاد زمینه و فرصت برای بهینه‌کاوای ازبرترین‌ها و شناسایی تجارب موفق اجرا (فتح‌الهی راد و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۳).

از آنجایی که تاکنون هیچ‌گونه اقدام جدی و مستمر جهت ارزیابی نظام پیشنهادات با استفاده از مدل‌های جوایز ملی انجام نشده است، در این تحقیق سعی نموده‌ایم با توجه به اهداف مورد نظر در

استقرار نظام پیشنهادات، به تلفیق شاخص‌ها و مضامین نظام پیشنهادات با ابعاد نه‌گانه مدل ای.اف.کیو.ام، پردازیم، که مبنای کار مدل تعالی (ای اف کیو ام) پیشنهادی است. اولین بار هارتموت نیکل<sup>۱</sup>، نظام پیشنهادات را براساس ۷ بعد از مدل تعالی مورد ارزیابی قرار داد، که مبنایی برای کار پژوهشگران دیگر قرار گرفت. پژوهش حاضر با عنایت به شرایط محیطی و فرهنگی با استناد به موارد قانونی مندرج در آیین نظام پیشنهادات، به منظور بومی‌سازی و تدوین مجموعه‌ای مناسب و با هدف ارزیابی نظام پیشنهادات براساس مدل تعالی (ای اف کیو ام) مساعی خویش را به کار گرفته است. علاوه بر آن دو بعد بسیار مهم، اما مغفول مانده (نتایج جامعه و نتایج مشتری) نیز بر ابعاد پیشین افزوده شد تا برای نخستین بار ضمن حفظ کلیت، مدل ارزیابی جامع‌تری از نظام پیشنهادات ارائه شود.

به منظور بهبود عملکرد این نظام که باعث ایجاد نیروی عظیمی در پیشرفت یک سازمان می‌باشد، تلاش‌های زیادی باید به عمل آید، ولی تلاش در جهت بهبود عملکرد بدون آگاهی از میزان پیشرفت نمی‌تواند مشکلات را برطرف کند. در این راستا، ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد (رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۳). ضرورت ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات در جهاد کشاورزی استان فارس، به دلایل ذیل می‌باشد:

۱. شناسایی موقعیت نظام پیشنهادات در جهاد کشاورزی استان فارس.
۲. تشخیص اینکه مشکل در کجا وجود دارد و کجا نیاز به بهبود است.
۳. شناسایی فرآیندهای سازمان و این که کارکنان، چه چیزی را می‌دانند و چه چیزی را نمی‌دانند.
۴. کسب اطلاع از اینکه آیا تصمیمات مبتنی بر واقعیت هستند یا نه.

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی

عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس مدل ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.

#### فرضیات فرعی تحقیق

۱. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس بر اساس معیار رهبری رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.

۲. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس معیارخط‌مشی و استراتژی رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.
۳. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس معیار مشارکت و منابع رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.
۴. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس معیار انسانی رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.
۵. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس معیار فرآیندهای رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.
۶. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس معیار نتایج کلیدی عملکرد رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.
۷. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس معیار نتایج مشتریان رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.
۸. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس معیار نتایج جامعه رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.
۹. عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس براساس معیار نتایج کارکنان رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز است.

### اهداف کلی تحقیق

هدف کلی این تحقیق ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس با استفاده از مدل ای.اف.کیو.ام می‌باشد. در این راستا اهداف جزئی زیر دنبال شده است:

الف- شناسایی عوامل زیربنایی (زمینه‌ساز) نظام پیشنهادات و نیز شناسایی معیارهای مدل سرآمدی ای.اف.کیو.ام.

ب- تعیین نوع رابطه بین هر یک از مؤلفه های مدل ای.اف.کیو.ام با عملکرد نظام پیشنهادات.

### قلمرو تحقیق

#### قلمرو مکانی تحقیق

این تحقیق از نظر مکانی در جهاد کشاورزی استان فارس صورت گرفته است، که نظام پیشنهادات در آن در حال اجرا می‌باشد.

#### قلمرو زمانی تحقیق

زمان اجرای تحقیق از فروردین تا دی ماه ۸۹ می‌باشد.

### چارچوب نظری تحقیق نظام پیشنهادات

نظام پیشنهادات و یا به تعبیر رایج آن نظام مشارکت، یکی از برنامه‌های مدیریت مشارکتی است. در نظام پیشنهادات، مدیریت در سازمان، فضا و امکاناتی فراهم می‌آورد که کارکنان انتقادات و پیشنهادات خود را در زمینه حل مشکلات و نارسایی‌ها و بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان، به مدیریت ارایه کنند. در حقیقت، نظام پیشنهادات، نظامی مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگرفتن ایده‌ها و نظارت آنان برای حل مشکلات و نارسایی‌ها و بهبود فعالیت‌های سازمان است (خزایی، ۱۳۸۶، ص ۱۷۲).

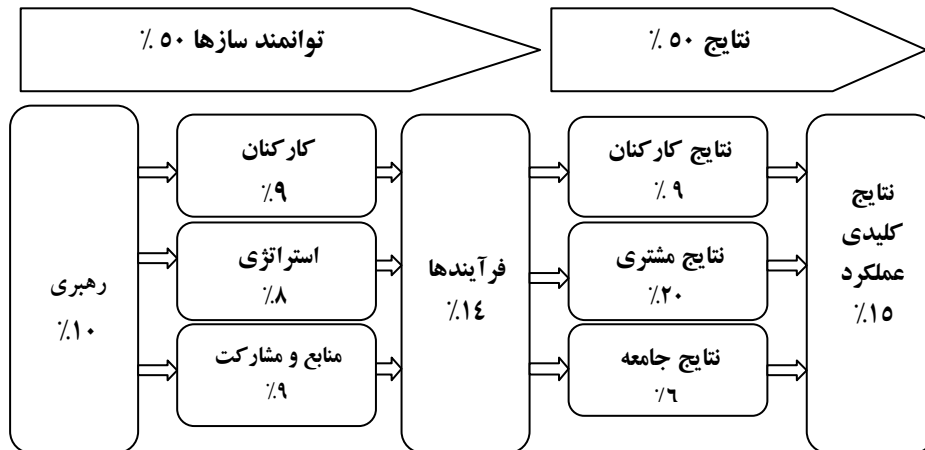
### نظام پیشنهادات و مدل تعالی سازمانی

سازمان جهاد کشاورزی استان فارس به عنوان سازمانی که نظام پیشنهادات در آن در حال اجرا می‌باشد، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارد که در قالب آن بتواند کارایی و اثر بخشی برنامه‌های سازمان، فرآیند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهد. در یک سازمان کارا، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌شود، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی استفاده می‌گردد (بیکزاد و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۴۶). ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد (بیکزاد و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۴۷). با ارزیابی عملکرد در ابعاد مختلف سازمان (اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها و ...) می‌توان به برنامه‌ریزی هدف‌مند پرداخت. در همین راستا مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی در پاسخ‌گویی به این نیاز سازمان، از موفقیت چشم‌گیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیادی در آسیب‌شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرارگیرد (رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۲).

### مدل ای.اف.کیو.ام

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۸ میلادی با حمایت اتحادیه اروپا توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی تاسیس گردید. هدف این بنیاد "تحریک، تشویق و کمک به مدیریت در انتخاب و به کارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع و بهبود رقابت در صنایع اروپایی" بود. مدل

ای.اف.کیو.ام یک ابزار تشخیص برای خودارزیابی سلامتی حال حاضر سازمان است ( صیادی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۲ و ۳۳). این مدل دارای نه معیار است، پنج معیار توانمندسازها<sup>۱</sup>: رهبری<sup>۲</sup>، خط مشی و استراتژی<sup>۳</sup>، کارکنان<sup>۴</sup>، مشارکت‌ها و منابع و فرآیندها و چهار معیار نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد، نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها به دست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخورد از نتایج بهبود می‌یابند (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۴).



شکل ۲: چگونگی توزیع امتیازات بین دو بخش معیارهای توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام (بوندت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۱۲۳)

در ادامه تعریف هر یک از معیارهای مدل و اجزای آنها آمده است.

معیار رهبری<sup>۱</sup>: رهبران سرآمد مأموریت و دورنما را تدوین نموده و شرایط دست‌یابی به آنها را فراهم و تسهیل می‌نمایند (لیزر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۷).

1. Enablers
2. Leadership
3. Policy & Strategy
4. People
5. Bondet
6. Leadership
7. Liusar



معیار خط‌مشی و استراتژی<sup>۱</sup>: سازمان‌های متعالی ماموریت و چشم‌اندازشان را از طریق تدوین یک استراتژی مناسب که متمرکز بر منافع ذی‌نفعان می‌باشد، پیاده می‌سازند (لیزر و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۷).

معیار کارکنان<sup>۲</sup>: سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند (لیزر و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۷).

معیار منابع و مشارکت<sup>۳</sup>: سازمان‌های سرآمد، شراکت‌های برون سازمانی، تامین‌کنندگان و منابع داخلی خود را برنامه‌ریزی و مدیریت می‌نمایند (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۴).

معیار فرآیندها<sup>۴</sup>: سازمان‌های متعالی، فرآیندهایشان را در جهت حمایت و پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی سازمان و اجرای کامل آن طراحی، مدیریت و بهبود می‌بخشند و به دنبال ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان می‌باشند (لیزر و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۷).

معیار نتایج مشتریان<sup>۵</sup>: سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند (صالحی، ۱۳۸۴، ص ۳۹).

معیار نتایج کارکنان<sup>۶</sup>: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۴).

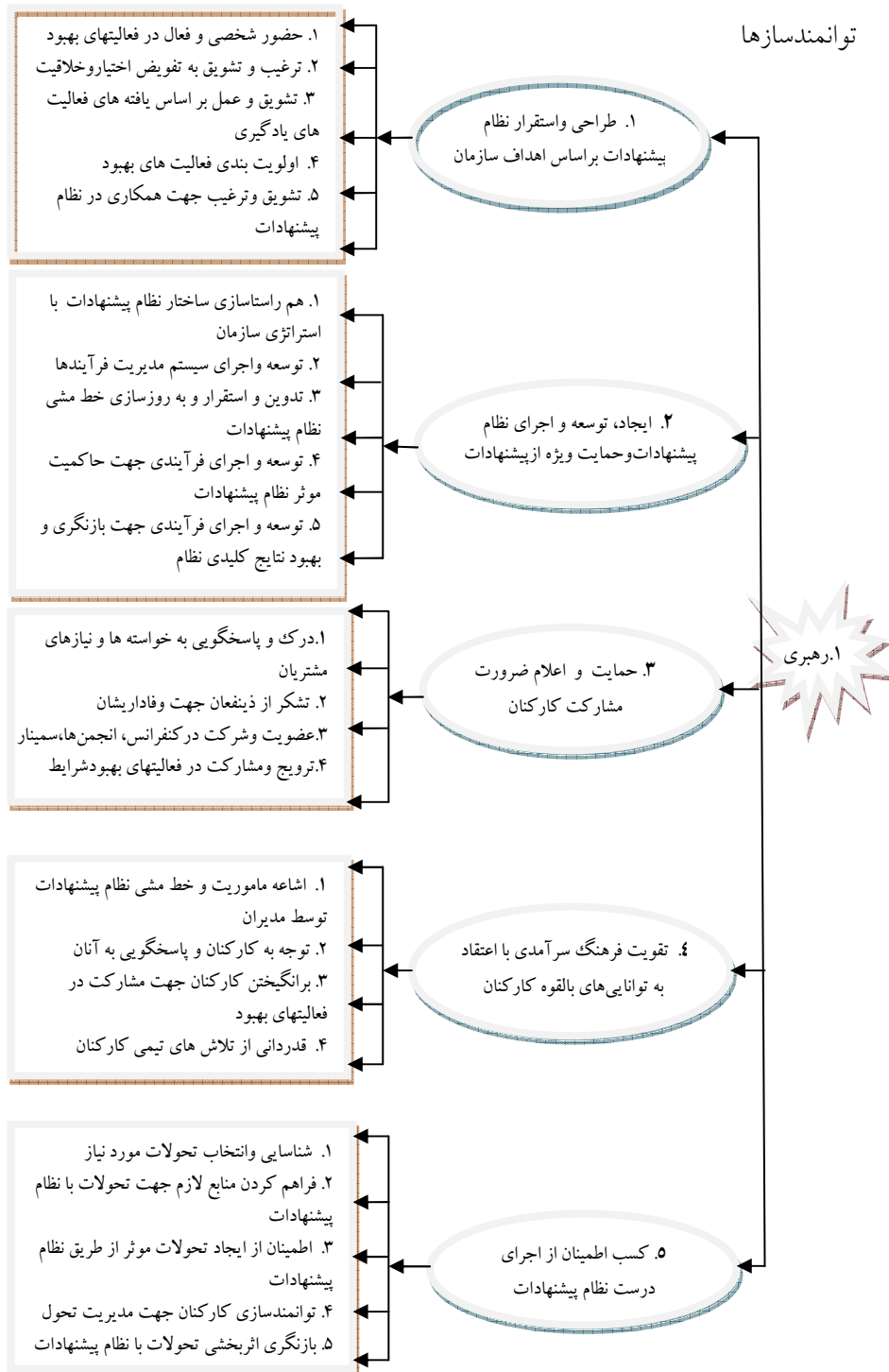
معیار نتایج جامعه<sup>۷</sup>: سازمان‌های متعالی، به طور فراگیر نتایج مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند (جاویدی، ۱۳۸۵، ص ۷۷).

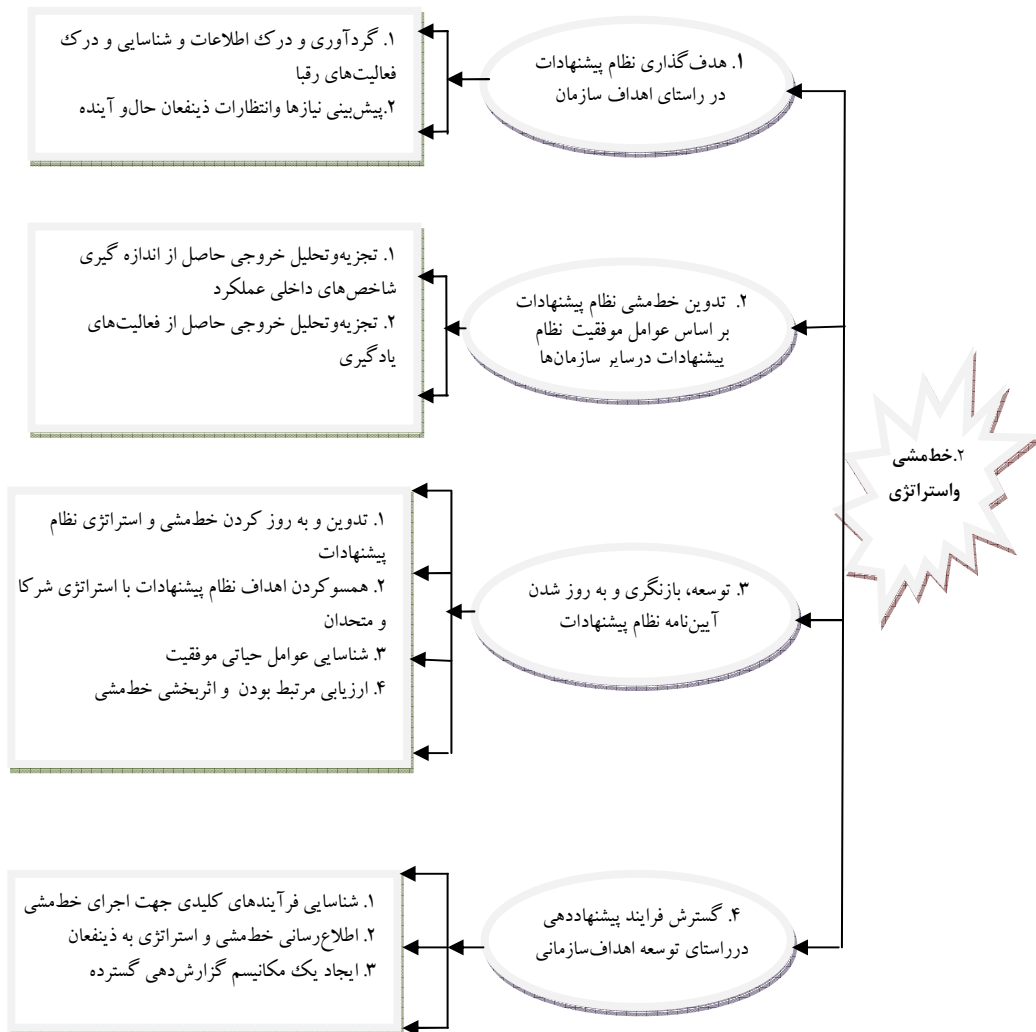
معیار نتایج کلیدی عملکرد<sup>۸</sup>: سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند (صالحی، ۱۳۸۴، ص ۳۹).

- 
1. Policy & Strategy
  2. People
  3. Resource & Partnership
  4. Processes
  5. Customer Results
  6. People Results
  7. Society Results
  8. Key Performance Results

مدل تحقیق

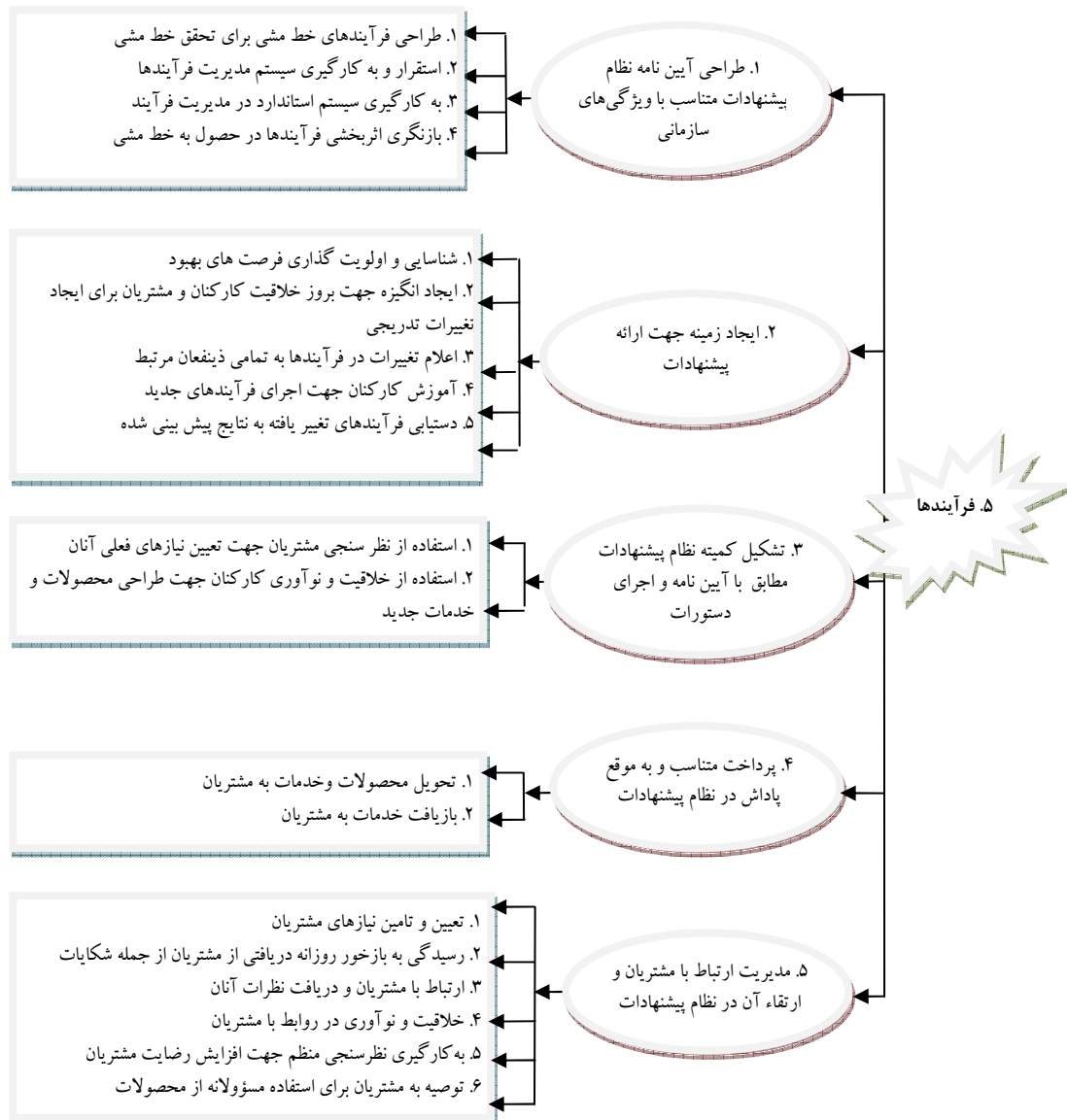
در مدل ترسیم شده، ارتباط ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق مشخص شده است.

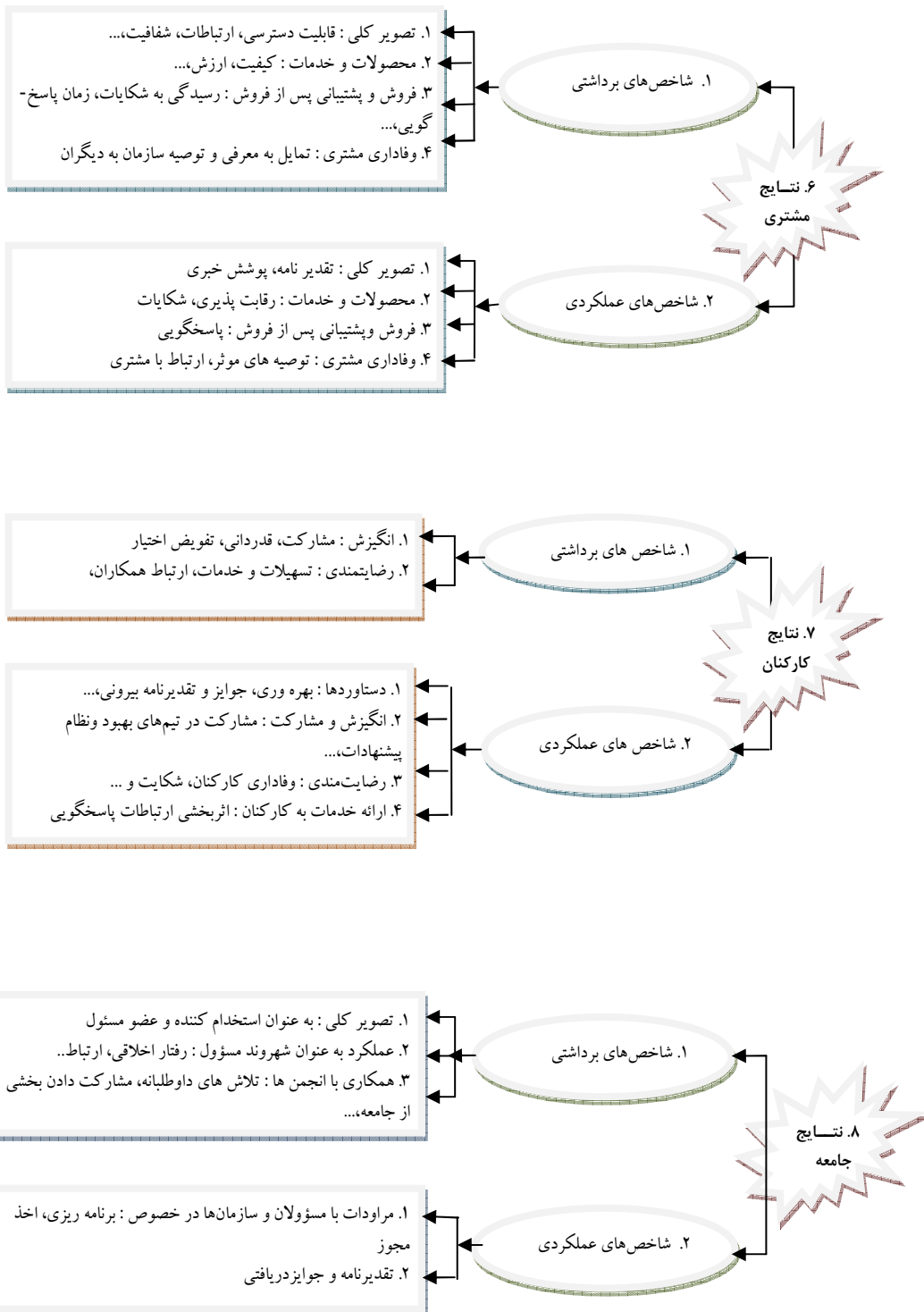


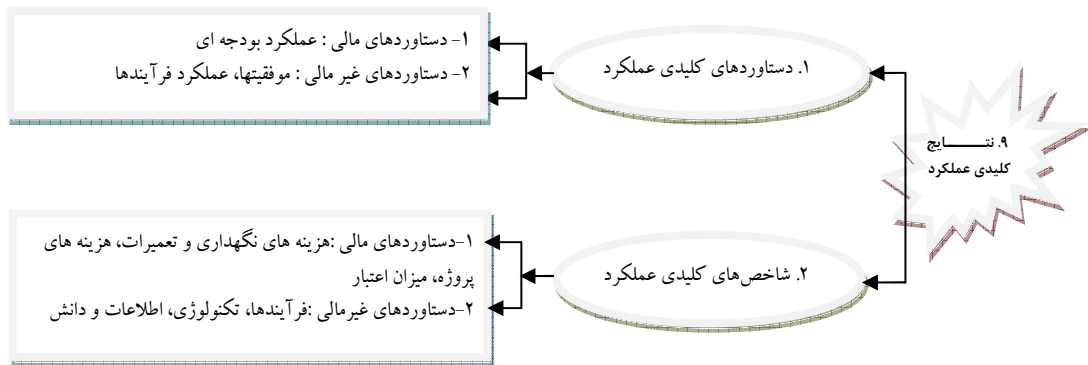












### جامعه آماری

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر ارزیابی نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس می باشد، جامعه آماری این تحقیق اعضای کمیته نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس است که تعداد اعضای جامعه ۲۶۶۲ نفر می باشد.

### شیوه نمونه گیری و حجم نمونه

به منظور گردآوری داده های مورد نیاز درباره افراد جامعه و انتخاب حجم نمونه در بین افراد از روش نمونه گیری تصادفی و از فرمول عمومی کوکران استفاده گردید. با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۲۴۲ محاسبه شد.

$$t = 1.96 \quad d = 0.06 \quad N = 2662$$

با توجه به نمونه مقدماتی گرفته شده مقادیر پارامترهای  $p = 0.5$  و  $q = 0.5$  برآورد شده است.

$$N = \frac{N.t^2.p.q}{N.d^2 + t^2.p.q} \rightarrow N = \frac{2662 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{2662 \times 0.06^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 242$$

### روش های جمع آوری اطلاعات

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از پرسش نامه استفاده شد. به منظور طراحی پرسش نامه از مدل پیشنهادی که برای ارزیابی و اعطای جوایز ملی به نظام پیشنهاداتی استقرار یافته در سازمان های کشور که از کتاب آلمانی دکتر هارتموت نیکل برای ۷ معیار از مدل ای اف کیو ام ارایه شده، استفاده شد و دو معیار نتایج جامعه و نتایج مشتری که در این مدل در نظر



گرفته نشده بود با استفاده از معیارهای اصلی نظام پیشنهادات و شاخص‌های مدل ای اف کیو ام و ترکیبی از دو پرسش‌نامه استاندارد طراحی شدند .

پرسش‌نامه این تحقیق شامل ۵۱ گویه می‌باشد. جهت سنجش اعتبار این پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن معادل ۰/۹۱۱۳ به دست آمد و روایی پرسش‌نامه توسط مسئولان کمیته نظام پیشنهادات و صاحب‌نظران مورد تایید قرار گرفت. برای پاسخ سؤالات از طیف لیکرت به صورت مقادیر ( کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم ) استفاده شد.

### آزمون به‌کار گرفته شده در این تحقیق

پس از این‌که پرسش‌نامه‌ها جمع‌آوری شد، اطلاعات به وسیله نرم افزار اس.پی.اس.اس. مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این تحقیق از روش تجزیه و تحلیل کمی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل کمی نیز به دو شکل توصیفی و استنباطی صورت می‌گیرد. در بخش آمار توصیفی شاخص‌های آمار توصیفی از قبیل میانگین، واریانس، انحراف معیار، در صد تجمعی و نمودارهای آماری هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی و متغیرهای اصلی نشان داده شده است. در بخش آمار استنباطی برای آزمون فرضیه اصلی و هم‌چنین فرضیات فرعی تحقیق که در مورد معیارهای نه‌گانه ای.اف.کیو.ام می‌باشد، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است، چون پرسش‌نامه ۵ گزینه‌ای است، معیار این آزمون ۳ در نظر گرفته شده است.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه

جنسیت	فراوانی	وضعیت استخدام	فراوانی	سمت	فراوانی	میزان تحصیلات	فراوانی	وضعیت تاهل	فراوانی
مرد	۱۸۶	رسمی	۱۵۸	دبیر کمیته نظام پیشنهادات	۱۳	زیر دیپلم	۸	متاهل	۲۰۲
زن	۵۲	پیمانی	۱۹	عضو کمیته نظام پیشنهادات	۴۶	دیپلم	۲۹	مجرد	۳۶
کل	۲۳۸	سایر	۶۱	کارکنان	۱۷۹	فوق دیپلم	۳۲	کل	۲۳۸
		کل	۲۳۸	کل	۲۳۸	لیسانس	۱۴۶		
						فوق لیسانس	۲۳		
						کل	۲۳۸		

### آمار استنباطی

#### آزمون فرضیه اصلی

عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس بر اساس مدل ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز بوده است.

جدول ۲: آزمون سؤال اصلی

	معیار آزمون = ۳						میانگین
	t	درجه آزادی	درصد اطمینان	تفاوت معنی داری	فاصله اطمینان		
					کمتر	بیشتر	
آزمون فرضیه اصلی	۱۱.۵۸۹	۲۳۷	۰	۰.۴۸۲۲	۰.۴	۰/۵۶۲۳	۳/۴۸۲۲

با توجه به جدول شماره ۲، فرض صفر رد و فرض آماری با سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید می‌گردد. لذا ارزیابی نظام پیشنهادات با استفاده مدل ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز بوده است.

### آزمون فرضیه‌های فرعی

عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس در نه بعد رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز بوده است.

جدول شماره ۳: اطلاعات مربوط به آزمون t تک نمونه‌ای

	معیار آزمون = ۳						میانگین
	t	درجه آزادی	درصد اطمینان	تفاوت معنی داری	فاصله اطمینان		
					کمتر	بیشتر	
فرضیه فرعی ۱	۱۴/۴۲	۲۳۷	۰	۰/۶۴۸۶	۰/۵۶	۰/۷۳۷۳	۳/۶۴۸۶
فرضیه فرعی ۲	۱۳/۱۸	۲۳۷	۰	۰/۶۶۳۹	۰/۵۶۴۶	۰/۷۶۳۱	۳/۶۶۳۹
فرضیه فرعی ۳	۴/۴۳۹	۲۳۷	۰	۰/۲۳۳۲	۰/۱۲۹۷	۰/۳۳۶۷	۳/۲۳۳۲
فرضیه فرعی ۴	۱۰/۳۲۳	۲۳۷	۰	۰/۴۹۲۴	۰/۳۹۸۵	۰/۵۸۶۴	۳/۴۹۲۴
فرضیه فرعی ۵	۱۱/۱۰۶	۲۳۷	۰	۰/۵۰۷۰	۰/۴۱۱۷	۰/۵۹۶۹	۳/۵۰۷۰
فرضیه فرعی ۶	۵/۷۷۷	۲۳۷	۰	۰/۳۰۳۶	۰/۲۰۰۱	۰/۴۰۷۱	۳/۳۰۳۶
فرضیه فرعی ۷	۱۱/۲	۲۳۷	۰	۰/۵۷۰۶	۰/۴۷۰۲	۰/۶۷۱۰	۳/۵۷۰۶
فرضیه فرعی ۸	۱۳/۲۴	۲۳۷	۰	۰/۶۳۶۱	۰/۵۴۱۵	۰/۷۳۰۸	۳/۶۳۶۱
فرضیه فرعی ۹	۵/۵۱۱	۲۳۷	۰	۰/۲۸۴	۰/۱۸۲۵	۰/۳۸۵۶	۳/۲۸۴۰

در جدول شماره ۳ در تمام سؤالات تحقیق چون مقدار درصد اطمینان کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد شده است و فرض آماری با سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید می‌گردد. بنابراین عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس با استفاده از مدل ای.اف.کیو.ام در ۹ معیار موفقیت‌آمیز بوده است.

### رتبه‌بندی متغیرها

در این تحقیق از آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت‌بندی متغیرها استفاده شده است.

فرض صفر: اولویت بندی تمام متغیرها یکسان است.

فرض اول : دست کم دو اولویت متفاوتند.

جدول ۴: میانگین رتبه متغیرها

متغیرها	میانگین رتبه ها
خط مشی و استراتژی	۶/۰۵
رهبری	۵/۸۷
نتایج جامعه	۵/۷
نتایج مشتریان	۵/۵۲
فرایندها	۵/۰۹
کارکنان	۵/۱
نتایج کلیدی عملکرد	۴
نتایج کارکنان	۳/۹
شراکت ها و منابع	۳/۷۷

جدول شماره ۴ آمار توصیفی است که مقایسه میانگین رتبه متغیرها بیان می‌دارد که متغیر خط‌مشی و استراتژی از بالاترین رتبه برخوردار است .  
جدول زیر تعداد داده‌های هر متغیر و مقدار آمارهای کای اسکور و درجه آزادی را نشان می‌دهد .

جدول ۵:آزمون آماری

N	۲۳۸
کای اسکور	۲۰۷/۵
درجه آزادی	۸
درصد اطمینان	۰

در جدول شماره ۵ چون درصد اطمینان کم‌تر از ۰.۰۵ است فرض صفر رد می‌شود و فرض یکسان بودن رتبه‌ها پذیرفته نمی‌شود .

### نتایج و یافته‌های تحقیق

نتایج آزمون فرضیات: با توجه به آزمون سؤالات نتایج تحقیق به شرح زیر می‌باشد:  
فرضیه اول: رهبری: بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه بیان می‌دارد که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد رهبری رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز بوده است و نتیجه مشارکت مستقیم مدیران ارشد در امر طراحی و استقرار نظام پیشنهادات، نگرش مثبت مدیران به توانایی‌های بالقوه کارکنان، اطمینان یافتن از اجرای درست نظام پیشنهادات، حمایت نمادین و

معنوی مدیریت ارشد و اعلام ضرورت مشارکت کارکنان در گردهمایی‌ها و جلسات، بیان ضرورت جلب مشارکت کارکنان به مدیران در جلسات مدیریتی، اختصاص دادن زمان خاص توسط مدیریت ارشد جهت حمایت از کارکنان و گوش دادن به نظرات آنان می‌باشد. موفقیت این حوزه، حاصل مشارکت و اقدام عملی مدیران ارشد می‌باشد و شایان ذکر است که طبق پژوهش آسیو آسار و همکارانش در سال ۲۰۰۵، رهبری موثرترین فعالیت بر حفظ کیفیت در آموزش عالی انگلستان از نظر مدل ای.اف.کیو.ام می‌باشد.

**فرضیه دوم: خط‌مشی و استراتژی:** بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه بیان می‌دارد که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد خط‌مشی و استراتژی رویکرد ای.اف.کیو.ام، موفقیت‌آمیز بوده است. مهم‌ترین عامل در موفقیت این حوزه، هم‌راستایی اهداف نظام پیشنهادات با اهداف سازمانی است و تلاش کارکنان در ارایه پیشنهاد در راستای وظایف خود و توسعه اهداف سازمانی، شفاف‌سازی نحوه تفکیک وظیفه از پیشنهاد و ترویج آن بین مدیران و بررسی‌کنندگان پیشنهاد، شناسایی کمیته‌های فعال و افراد فعال و مورد تشویق قرار دادن آنان، از دیگر دلایل موفقیت این حوزه می‌باشد. چنانچه جان دیویس در سال ۲۰۰۸ طی پژوهش خود، دریافت که انسجام و یکپارچگی بین استراتژی و اهداف، عامل مهمی در اجرای موثر مدل ای.اف.کیو.ام بوده و انسجام بیش‌تر باعث اجرای موفقیت‌آمیزتر این مدل و در نتیجه افزایش کیفیت در سازمان می‌شود.

**فرضیه سوم: شراکت‌ها و منابع:** بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه بیان می‌دارد که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد شراکت‌ها و منابع رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز بوده است و نشان‌دهنده اطمینان کارکنان از وجود نرم‌افزار نظام پیشنهادات با امنیت اطلاعاتی است که این نرم‌افزار در دسترس همه ذی‌نفعان سازمانی بوده است. این امر باعث اطمینان خاطر پیشنهاددهندگان جهت شرکت فعالانه در نظام مشارکت گردیده و ساختار سازمانی نظام پیشنهادات به صورت شفاف تعریف شده و کارکنان از عملکرد پویای نظام پیشنهادات از طریق معرفی برترین‌ها، گزارش‌دهی، فرهنگ‌سازی، نظارت و برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی اطمینان حاصل می‌نمایند.

**فرضیه چهارم: کارکنان:** بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه بیان می‌دارد که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد کارکنان رویکرد ای.اف.کیو.ام، موفقیت‌آمیز بوده است و این امر نشان‌دهنده نتایج مثبت و موثر آموزش‌های تخصصی قبل و بعد از استقرار نظام پیشنهادات، آگاهی کارکنان از بندهای آیین‌نامه و اهداف نظام پیشنهادات، ایجاد خوش‌بینی و اشتیاق در کارکنان نسبت به

نظام‌های نوین مدیریتی به ویژه نظام پیشنهادات می‌باشد. البته مهم‌تر از همه، تمایل کارکنان به تغییر و بهبود شرایط است که از عوامل اصلی موفقیت نظام پیشنهادات می‌باشد و با ایجاد همدلی و همراهی بین کارکنان و مدیران می‌توان به وضعیت مطلوب دست یافت که تفویض اختیار مدیران ارشد به کارکنان در این موفقیت بی‌تاثیر نبوده است. چنانچه کارول و همکاران در سال ۲۰۰۳ نیز مقاومت کارکنان را علت اصلی عدم موفقیت سازمان‌ها در اجرای سیستم‌های مدیریتی بیان نموده‌اند و مشارکت‌دادن کارکنان را مهم‌ترین راهکار برای حل مشکل معرفی کرده‌اند.

**فرضیه پنجم: فرآیندها:** بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه بیان می‌دارد که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد فرآیندهای رویکرد ای.اف.کیو.ام موفقیت‌آمیز بوده است و این، در نتیجه وجود آیین‌نامه نظام پیشنهادات مصوب و به روز، متناسب با ویژگی‌های سازمانی می‌باشد و کارکنان به سهولت به ارائه پیشنهاد پرداخته و تنوع در روش‌های پیشنهادگیری وجود دارد. با وجود تنوع در پرداخت پاداش، موجبات انگیزه کارکنان جهت ارائه پیشنهاد فراهم آمده و مهم‌تر از همه، وجود تیم صحنه‌گذاری و نظارت بر اجرای پیشنهادات است که با ارائه بازخور و اطلاع‌رسانی اجرای پیشنهادات به پیشنهاد دهندگان، در آنان ایجاد انگیزه می‌نماید.

**فرضیه ششم: نتایج کلیدی عملکرد:** بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه بیان می‌دارد که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد نتایج کلیدی عملکرد رویکرد ای.اف.کیو.ام، موفقیت‌آمیز بوده است و این نشان‌دهنده افزایش نرخ پیشنهادات بررسی شده، پذیرفته شده و در حال اجرا و همچنین افزایش پیشنهادات کمی می‌باشد. برای استفاده از مدل ای.اف.کیو.ام به عنوان الگوی ارزیابی عملکرد باید توجه بیشتری به این معیار شود و با توجه به پژوهش بوالیوسار و همکارانش که حاکی از ارتباط و تعامل معیارهای توانمندساز و نتایج است، پیشرفت توانمندسازها، امکان ایجاد حداکثر توسعه و پیشرفت نتایج را به دنبال دارد.

**فرضیه هفتم: نتایج مشتری:** بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه بیان می‌دارد که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد نتایج مشتری رویکرد ای.اف.کیو.ام، موفقیت‌آمیز بوده است. نظام پیشنهادات موفق به ایجاد تصویر مثبتی از سازمان نزد مشتریان، بهبود ارائه خدمات به ارباب رجوع، هم‌فکری و مشاوره کارکنان با مشتریان، پاسخ‌گویی بهتر به نیازها و شکایات ارباب رجوع شده است. این امر با نتایج پژوهش حاکبز و همکارانش که مدل ای.اف.کیو.ام را روش موثری برای ارزیابی و شناسایی انواع خدمات اثرگذار بر مشتری بیان نمودند مطابقت دارد. مایکل هایدز و همکاران در پژوهش خود مدل ای.اف.کیو.ام را عامل موثری در ایجاد

هر چه بیش‌تر فرهنگ مشتری‌مداری بیان نموده‌اند.

**فرضیه هشتم: نتایج جامعه:** از بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه، می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد نتایج جامعه رویکرد ای.اف.کیو.ام، موفقیت‌آمیز بوده است. نظام پیشنهادات در راستای کاهش هزینه‌ها و کاهش ضایعات، نگهداری و استفاده موثر از امکانات سازمانی موفق بوده و موجب بهبود عملکرد سازمان در سطح افکار عمومی شده است و این امر، می‌تواند بیانگر مشارکت فعال دبیر کمیته نظام پیشنهادات در برنامه‌های خود، فعالیت‌ها و اقدامات بشردوستانه و سایر فعالیت‌های فرهنگی باشد.

**فرضیه نهم: نتایج کارکنان:** بررسی پاسخ به سؤالات این حوزه بیان می‌دارد که عملکرد نظام پیشنهادات از بعد نتایج کارکنان رویکرد ای.اف.کیو.ام، موفقیت‌آمیز بوده است و این نشان دهنده افزایش نرخ مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان سازمانی است که افزایش سرانه پاداش پرداختی به کارکنان و رضایت‌بخشی آنان را به دنبال خواهد داشت. نتیجه مهم دیگر در این بعد، افزایش سرانه صرفه‌جویی‌های حاصل از اجرای پیشنهادات ویژه است که رضایت‌بخش می‌باشد. عامل دیگر در موفقیت نظام پیشنهادات در این معیار، بررسی علل موفقیت سازمان‌های پیشرو در این نظام است، تا از این طریق از نتایج کار این سازمان‌ها استفاده شود.

### نتیجه

ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس با استفاده از ۹ معیار مدل تعالی ای.اف.کیو.ام (رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، منابع و مشارکت، فرآیندها، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد، نتایج کارکنان) موفقیت‌آمیز بوده است. نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد بیانگر آن است که بیش‌ترین امتیاز با توجه به جدول شماره ۴، مربوط به حوزه خط‌مشی و استراتژی است که نشان‌دهنده آن است که نظام پیشنهادات در این حوزه پیشرفت قابل ملاحظه داشته است. مهم‌ترین عامل در موفقیت این حوزه، هم راستایی اهداف نظام پیشنهادات با اهداف سازمانی است و تلاش کارکنان در ارایه پیشنهاد در راستای وظایف خود و توسعه اهداف سازمانی، و شناسایی کمیته‌های فعال و افراد فعال و مورد تشویق قرار دادن آنان، از دیگر دلایل موفقیت این حوزه می‌باشد و کم‌ترین امتیاز مربوط به معیار شراکت‌ها و منابع است که نشان‌دهنده آن است که نظام پیشنهادات در این حوزه پیشرفت کمی داشته است، که بهتر آن است که اقدامات مستمری در جهت اطمینان همه کارکنان از وجود نرم‌افزار نظام پیشنهادات با امنیت اطلاعاتی مناسب انجام شود و شایستگی دبیران نظام

پیشنهادات به صورت مکانیزه صورت پذیرد و کلیه کارکنان در جریان عملکرد پویای نظام پیشنهادات قرار گیرند.

به طور کلی، مهم‌ترین عوامل موثر در موفقیت نظام پیشنهادات جهاد کشاورزی استان فارس شامل حمایت جدی مدیریت ارشد از نظام پیشنهادات است، که با ایجاد انگیزه در کارکنان شرایط بهبود مستمر در سازمان ایجاد می‌نمایند. هم‌چنین وجود دبیر اجرایی تمام‌وقت، علاقه‌مند، فعال و کارآمد در دبیرخانه نظام پیشنهادات می‌باشد که با بررسی به موقع پیشنهادات در کمیته‌های ذی‌ربط و اجرای به موقع پیشنهادات تصویب شده و پرداخت به موقع و عادلانه پاداش‌های پیشنهاددهندگان در کارکنان ایجاد علاقه می‌کنند.

عامل مهم دیگر در موفقیت این نظام ایجاد روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان می‌باشد که زمینه برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفتگو میان کارکنان فراهم شده و با بهره‌گیری از آیین‌نامه نظام پیشنهادات که متناسب با شرایط سازمان طراحی شده است زمینه موفقیت هرچه بیش‌تر این نظام را ایجاد نموده‌اند.

### پیشنهادات

با توجه به نتایج به دست آمده در این تحقیق، پیشنهادات ذیل جهت استمرار موفقیت نظام پیشنهادات ارائه می‌شود:

- فرهنگ‌سازی و تبیین نظام پیشنهادات برای کارکنان جدید؛
- شناسایی انتظارات مدیران به منظور دستیابی به سازگاری بیش‌تر؛
- در نظر گرفتن بودجه مناسب و دائمی برای کارشناسان و مجریان به منظور تقویت انگیزه آنان؛
- لحاظ نمودن پیشنهادات در نمره ارزشیابی پیشنهاددهنده به عنوان نوعی پاداش غیرمادی در جهت استمرار مشارکت هرچه بیش‌تر کارکنان در نظام پیشنهادات؛
- شناسایی افراد خلاق و نوآور در سازمان و کمک به آنها جهت مشارکت هرچه بیش‌تر؛
- شناسایی عوامل بازدارنده و موانع موجود بر سر راه موفقیت نظام پیشنهادات و اقدام در جهت رفع آنها.

## منابع و مأخذ

۱. اقبال، فرزانه؛ سیادت، سیدعلی؛ محمدیان، محمدحسین؛ هویدا، رضا (۱۳۸۸)، *EFQM* و نقش و اهمیت آن در سرآمدی (تعالی) سازمان، شماره ۲۹، صفحات ۱۲-۱۸.
۲. اقبال، فرزانه؛ محمدیان، محمد حسین؛ سیادت، سید علی (۱۳۸۷)، *ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دو رویکرد پرسش نامه و پروفرما*، فصل نامه مدیریت سلامت، شماره ۳۴، صفحات ۴۹-۵۸.
۳. افتخاری، حمید (۱۳۷۹)، *ارزیابی تجارب شرکت های توزیع نیروی برق خراسان و مشهد در مورد سیستم پیشنهادات و ارایه سیستم برای شرکت سهامی آب منطقه ای خراسان*، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۴. بیک زاد، جعفر؛ علی زاده، جبرئیل (۱۳۸۸)، *ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM*، کار و جامعه، شماره ۱۱۲، صفحات ۴۶-۵۳.
۵. جاویدی، حسین (۱۳۸۵)، *آشنایی با مدل تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM*، دنیای کیفیت برتر، شماره ۸، صفحات ۷۴-۸۲.
۶. جهان شاهی، افشار (۱۳۸۵)، *ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب بر اساس مدل تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۷. حبیب نیا، رضا (۱۳۸۲)، *بررسی عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات و ارایه الگویی مناسب با توجه به سیستم مدیریت مشارکتی شرکت مخابرات استان قم*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۸. خزایی، اسماعیل (۱۳۸۶)، *مدیریت مشارکت پذیر و استقرار نظام پیشنهادات در ادارات دولتی*، فرهنگ جهاد، شماره ۱۰۲، صفحات ۱۶۶-۱۷۷.
۹. خسرو جردی، امیر حسین؛ شکاری، امیر؛ فام، ایرج محمد (۱۳۸۴)، *ارایه مدلی برای سنجش عملکرد سیستم HSE مبتنی بر مدل تعالی EFQM*، شماره ۴، صفحات ۲-۱۰.
۱۰. دشتی زاده، محمد امین (۱۳۸۳)، *حرکت به سوی تعالی با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM در شرکت مهندسی سازه فرافن*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۱. رجبی، زهره (۱۳۸۵)، *مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها*، بهورز، ش ۲، صفحات ۷۸-۷۹.



۱۲. رحمتی، مریم (۱۳۸۶)، *ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافری رجاء با استفاده از مدل EFQM*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازنداران.
۱۳. رحیمی نیک، اعظم (۱۳۸۲)، *مدیریت مشارکتی و سیستم پیشنهادات*، کارآفرین، شماره ۲۲ و ۲۳، صفحات ۵۴-۵۶.
۱۴. روشندل اربطان، طاهر (۱۳۸۱)، *بررسی و ارزیابی ارتباط بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون در سال ۱۳۸۱*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۵. سکاران، اوما (۱۳۸۱)، *روش‌های تحقیق در مدیریت*، چاپ دوم، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۶. شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۸)، *الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ماموریت محور*، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲، صفحات ۵۷-۸۳.
۱۷. صالحی، عبدالحمید (۱۳۸۴)، *مدل تعالی سازمانی (ای.اف.کی.ام)*، سیمان، شماره ۹۷، صفحات ۳۶-۳۹.
۱۸. صیادی تورانلو، حسین؛ فرید، داریوش؛ میرفخرالدینی، سید حیدر (۱۳۸۸)، *به‌کارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی (مطالعه موردی: بیمارستان های یزد)*، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی شهید صدوقی یزد، شماره ۲، صفحات ۳۰-۴۲.
۱۹. عباس‌زادگان، سیدمحمد (۱۳۸۳)، *ضرورت استقرار نظام پیشنهادات*، نشریه دنیای کیفیت برتر، شماره ۱، صفحات ۲۶-۲۸.
۲۰. فتح‌الهی راد، سعید؛ نجابت، نازیلا (۱۳۸۶)، *ارایه مدلی برای ارزیابی و اعطای جوایز ملی به نظام پیشنهاد استقرار یافته در سازمان‌های کشور*، سابکو، صفحات ۱-۱۵.
۲۱. فشالنج، لیلا (۱۳۸۵)، *مبنایی مدیریت مشارکتی*، نشریه رشد مدیریت مدرسه، شماره ۳، صفحات ۱۶-۱۷.
۲۲. فضل‌علی، مهرداد (۱۳۸۵)، *نظام پیشنهادات و موانع استقرار آن در دستگاه‌های دولتی*، نشریه دنیای برتر، شماره ۸، صفحات ۲۴-۲۹.
۲۳. گروه مشاوران سرآمد کسب و کار (۱۳۸۵)، *عارضه‌یابی سازمانی و ارزیابی عملکرد بر اساس مدل بنیاد اروپایی کیفیت (EFQM)*، شماره ۱۰۳، صفحات ۷۶-۷۷.
- 24 Alpizar, M. A. Q. ( 2006), *Participation and fisher management in costa Rica: from theory to practice*, Marine policy, ( 30), 641 650

- 25 Bondt, B. & Zentner, A. (2007), *Quality Management in orthodontic practice*, Seminars in orthodontics, Vol 1, No 2, 122-126
- 26 C atley, A. & Leyland, T. (2001), *Community participation and delivery of veterinary services in Africa*, preventive veterinary Medicine, (49), 95-113
- 27 Gilbert ,D. & Hudson, S. (2000), *Tourism demand constraints a skiing participation* ,A nnals of Tourism Research, vol (27), (4) ,906-925
- 28 Liusar , C. B. & Escrig , T. & Puig , V. R. & Beltran, M. ( 2009), *An empirical assessment of the EFQM : Evaluation as a TQM framework relative to operation Management*, ( 27) ,1- 22
- 29 Nadeem, O. & Fischer, T.B. (2011), *An evaluation framework for effective public participation in EIA in pakiston*, Environmental impact assesement, ( 31) ,36- 47
- 30 Recht, R. & Wilderom, C. (1998), *Kaizen and culture: on the transferability of japanese suggestion system*, International Business Review, (7),7- 22
- 31 Reed, M. (2008), *Stakeholders participation for environmental management a literature review*, Biological Conservation, (14) , 2417-2431
- 32 Thurston, W. E. & Mackean, G. & Vollman, A. & casebeer, A. & wober, M. & Maloff, B. & Bader, j. (2005) , *public participation in regional health policy : a theoretical framework* Health policy , (73) , 237-252
- 33 Timotijevic, L. & Raats , M. M. (2007), *Evaluation of two methods of deliberative participation of older people in food-policy development*, Health policy, ( 82) ,302- 319