



توصیه‌هایی

برای اجرای نظام پیشنهادها

چکیده

امروزه همه مدیران در محیط‌های سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که رمز موفقیتشان را باید در قدرت بخشیدن به عناصر هوشمند (نیروی انسانی) سازمان بیابند. قدرت بخشیدن مدیران به افراد به معنای ایجاد شرایطی است که در آن افراد احساس اهمیت کنند، به آموزش و استعدادها توجه شود و افراد بخشی از جمع و گروه به حساب آیند و در تصمیم‌گیریها شرکت داده شده و به نظرات آنها توجه شود و کار از هیجان برخوردار گردد. در چنین محیطی است که دلبستگی متقابل فرد و سازمان ایجاد شده و تعهدپذیری نسبت به کار و تلاش و کوشش، به آنان انرژی و قدرت می‌بخشد. در سایه این توانمندی و تعهد و تعلق، افراد علاوه بر ظرفیتهای عملی، از حداکثر توان فکری و علمی خود برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده می‌کنند. آنچه همکاری فکری و عملی کلیه کارکنان یک سازمان را بسیج می‌کند نظام مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان در باره روشهای حل مسائل و مشکلات و ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده و حاصل تفکر، تامل و تعمق فردی و تبادل نظرهای گروهی را در قالب طرحها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق در سازمان، یک نظام همفکری و هم‌اندیشی توأم با روح جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد شده و مدیریت امکان می‌یابد از گنجینه غنی اندیشه‌ها و نظرات و راه‌حلهای مختلف در جهت نیل به اهداف سازمان بهره‌مند شود و در فضایی صمیمی، ضمن شناخت استعدادها و قابلیت‌های فردی کارکنان و اهمیت دادن به آنان، روحیه همکاری و مشارکت را در سازمان تقویت کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها

نویسندگان:

مرتضی خاقانی زاده

عضو هیات علمی دانشکده پرستاری دانشگاه

علوم پزشکی بقیه الله (عج)

زهره وفادار

کارشناس ارشد پرستاری دانشگاه علوم

پزشکی بقیه الله (عج)

مهدی سالاری

عضو هیات علمی دانشکده پرستاری دانشگاه

علوم پزشکی بقیه الله (عج)

نشانی: تهران، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله،

دانشکده پرستاری

پست الکترونیک:

khaghanizade@bmsu.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۵/۵/۱۸

پذیرش مقاله: ۱۵/۱۱/۷

کمک کنند تا استعدادهای نهفته خود را به کار گیرند. از این رو است که بسیاری از آینده بینان نامدار جهان سده بیست و یک میلادی را "سده مشارکت" نام نهاده‌اند. آنان بر این باورند که در این سده میزان دانش، شناخت و اطلاعات مردم به میزان زیادی افزایش یافته و انسان مطلع و دارای معرفت و فرهیخته بیش از هر چیز نیاز به آن دارد که به نظرها و اندیشه‌هایش احترام گذارند و او را در هدایت امور زندگی شریک و سهیم گردانند.



تعریف مدیریت مشارکتی

نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان در باره روشهای حل مسائل و مشکلات و ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده و حاصل تفکر، تأمل و تعمق فردی و تبادل نظرهای گروهی را در قالب طرحها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق در سازمان یک نظام همفکری و هم‌اندیشی توأم با روح جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد شده و مدیریت امکان می‌یابد از گنجینه غنی اندیشه‌ها و نظرات و راه‌حلهای مختلف در جهت نیل به اهداف سازمان بهره‌مند شود و در فضایی صمیمی، ضمن شناخت استعدادها و قابلیت‌های فردی کارکنان و اهمیت دادن به آنان، روحیه همکاری و مشارکت را در سازمان تقویت کند.

مشارکت از دیدگاه اسلام

قرآن کریم شورا و مشورت را به عنوان نمودی از ایمان معرفی و تأکید می‌کند که مسلمانان امور خود را بر اساس مشورت متقابل انجام دهند. (سوره شورا - آیه ۳۸) همچنین به استناد قرآن، مدیران مسئول هستند که دیدگاههای زیردستان را در خصوص مسائلی که تعیین تکلیف منوط به تحقیق و تفحص باشد، اخذ و سپس به تصمیم‌گیری اقدام کنند. (سوره آل عمران - آیه ۵۹) فلسفه مشارکت از دیدگاه اسلام عبارتست از:

- ۱ - فراهم آوردن موجبات رشد و پرورش انسان
- ۲ - ایجاد مسئولیت و تعهد درونی در افراد
- ۳ - به وجود آوردن محیط کاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان

در دنیای کنونی سرعت تغییرات به حدی است که آنچه تا دیروز انجام می‌شده، نمی‌تواند فرمولی برای موفقیت در آینده به حساب آید. امروزه وظیفه اصلی مدیران، روشن کردن نیروی محرکه درونی انسانها است که اگر چنین اتفاقی بیفتد شوری بر پا خواهد شد که به سادگی خاموش شدنی نیست. سازمانها از شالوده‌های اصلی جوامع امروزی هستند و مدیریت به عنوان یک نیاز گریز ناپذیر، امری الزامی برای به گردش در آوردن سازمان به سوی سازندگی و کمال است. دست مایه مدیر در این مسیر، سه عنصر «انسان، کار، هدف» می‌باشد. در این میان عنصر انسانی به عنوان یک عامل هوشمند و خلاق به عناصر دیگر اعتبار و جهت می‌بخشد. بنابراین برترین مهارت مدیر در این مسیر به وجود آوردن فرصت و زمینه‌های مناسبی است که انسانها بتوانند از حداکثر استعدادها و توانمندیهای خویش برای تحقق اهداف سازمان استفاده نمایند. امروزه همه مدیران در محیطهای سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که رمز موفقیتشان را باید در قدرت بخشیدن به عناصر هوشمند (نیروی انسانی) سازمان بیابند. قدرت بخشیدن مدیران به افراد به معنای ایجاد شرایطی است که در آن افراد احساس اهمیت کنند، به آموزش و استعدادها توجه شود و افراد بخشی از جمع و گروه به حساب آیند و در تصمیم‌گیریها شرکت داده شده و به نظرات آنها توجه شود و کار از هیجان برخوردار گردد. در چنین محیطی است که دل بستگی متقابل فرد و سازمان ایجاد شده و تعهدپذیری به کار و تلاش و کوشش به آنان انرژی و قدرت می‌بخشد. در سایه این توانمندی و تعهد و تعلق، افراد علاوه بر ظرفیتهای عملی، از حداکثر توان فکری و علمی خود برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده می‌کنند. مدیران خوب کارکنانی را که با آنها کار می‌کنند توانا می‌سازند آنها می‌دانند که زمانی که افراد احساس قدرت می‌کنند، تمایل بیشتری به تصمیم‌گیری دارند و با انگیزه و شوق اقدامات لازم را برای انجام موفقیت آمیز کارهایشان به عمل می‌آورند. آنها همچنین می‌دانند که قدرت در سازمان کمیته نیست که جمع جبری آن مساوی صفر شود، یعنی برای اینکه فردی قدرتی بدست آورد لازم نیست شخص دیگری آن را از دست بدهد. در واقع برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالشهایی که در محیط کاری امروزی با آن مواجه می‌شویم، موفقیت یک سازمان به میزان زیادی وابسته به این است که تا چه حد می‌توان تمام کارکنان را توانمند و صاحب قدرت و متعهد ساخت. امروز مدیران باید پیش از آنکه دست کارکنان خود را بفشارند، قلب آنان را تسخیر کنند. در این راستا بایستی از نوعی توجه هدایت شده نسبت به کارکنان خود استفاده کنند. بدین ترتیب اجازه دهند که کارکنان خودشان در مورد مشکلات فکر کنند، تصمیم بگیرند و راه حل ارائه دهند. مدیران باید از دیدگاهها و پیشنهادهای رهبران گمنام سطوح پایین سازمان حمایت کنند و به جای تضعیف آنان بر تواناییها و نقاط قوتشان انگشت گذارند و به آنان

۴ - حرمت گذاشتن به ارزشهای والای انسانی و شخصیت دادن به افراد
۵ - ایجاد وحدت و یکپارچگی و همدلی و صمیمیت در محیط‌های کاری

اصول زیر بنایی نظام پیشنهادها

- ✓ نیاز انسانها به احترام، برابری و اظهار وجود
- ✓ حمایت و پشتیبانی انسان از نظرات و دستاوردهای خویش
- ✓ کمال جویی مستمر انسان
- ✓ مشورت که مشارکت در عقول دیگران است
- ✓ هدایت به بهترین تصمیم با داشتن نظرات متعدد
- ✓ شکوفایی و پرورش نیروی انسانی در فرآیند مشارکت
- ✓ نیاز به اطلاعات جامع در تصمیم‌گیریهای مهم
- ✓ امر به معروف و نهی از منکر و عمل به شعار "حی علی خیر العمل"
- ✓ نیاز به هماهنگی با تغییرات محیط پر تحول ملی و جهانی

مزایای مشارکت بر اساس تحقیقات انجام شده و دیدگاه اندیشمندان

- بهبود روابط انسانی میان کارکنان و مدیریت
- بهبود انگیزش در کارکنان و علاقمندان به کار
- بروز خلاقیت و تقویت روح ابتکار و حس مسئولیت در کارکنان
- همسو و هماهنگ ساختن اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمان،
- شناسایی فرصت‌های بهبود مستمر و افزایش میزان بهره‌وری
- امکان استفاده از نظرات و اندیشه‌ها و تجارب عملی کارکنان
- ایجاد نظم و انضباط در محیط کار
- تقلیل تنشها و سوءظن‌ها و شکایات مربوط به کار و کمک به ایجاد صلح و آرامش در محیط کار
- پیدایش حس احترام، افتخار و مالکیت در کارکنان
- رشد شخصیت انسان و بالندگی جنبه‌های روحی و معنوی و شکوفایی ارزشهای والای انسانی و تامین نیازهای وی
- اخذ تصمیمات پر محتوی‌تر و علمی‌تر، معتبرتر، موفق‌تر و جامع‌تر

هدف از استقرار نظام پیشنهادها

هدف اصلی از استقرار نظام پیشنهادها، ایجاد همکاری، همدلی، همفکری صمیمانه میان کارکنان و مدیران در جهت حل مسائل و مشکلات موجود با بهبود وضعیت فعلی و تشویق آنان به درک مسائل موجود از طریق تفکر و تجسس فردی و گروهی بر روی مسائل وارائه راه‌حل‌های منطقی، عملی، علمی و بویا می‌باشد (به گونه‌ای که افراد داوطلبانه، با علاقه و دلسوزی در کاردرگیر شده و احساس مسئولیت فردی و جمعی افزایش یابد.)

معرفی نظام پیشنهادها

مدیریت مشارکتی یک فرآیند مدیریتی است که بر پایه الگوهای مختلفی قابل اجراست. نظام پیشنهادها یکی از ساده‌ترین، کارآمدترین، قابل‌اجراترین و نیرومندترین الگوهای مدیریت مشارکتی می‌باشد.

مراحل استقرار نظام پیشنهادها

- ۱ - بررسی محیط از نظر امکان اجرای نظام مشارکت
- ۲ - ایجاد اعتقاد راسخ در مدیران ارشد و جلب اعتماد و اطمینان آنان
- ۳ - ایجاد بستر و شرایط مناسب جهت اجرای نظام پیشنهادها (که از طریق آموزش نظام مشارکت به کارکنان و آگاهی آنان نسبت به فواید مشارکت و نقش آنان در نظام پیشنهادها انجام می‌گیرد)
- ۴ - سازماندهی نظام پیشنهادها (که از طریق تعیین ساختار و تشکیلات و ارکان اجرایی نظام پیشنهادها انجام می‌شود)
- ۵ - اجرای نظام پیشنهادها
- ۶ - بازنگری و استمرار نظام پیشنهادها

تعریف

نظام پیشنهادها عبارتست از: یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آنان جهت حل مشکلات و نارسائیهای موجود و بهبود فعالیتهای سازمان و همسو سازی هرچه بیشتر اهداف فردی با اهداف سازمانی و در نتیجه افزایش انگیزه و تعهد و تعلق سازمانی کارکنان نسبت به تمامی امور سازمان.

اجزای اصلی نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها با هر الگویی که اجراشود از چهار جزء اصلی تشکیل شده است.

این اجزاء عبارتند از:

- ۱ - دریافت پیشنهادهای فردی و یا گروهی
- ۲ - ارزیابی پیشنهادها و مشخص کردن پیشنهادهای قابل قبول
- ۳ - پرداخت پاداشها و جوایز
- ۴ - اجرای پیشنهادها

این نظام جهت تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسانها در سازمان گام بر می‌دارد و به فعال سازی اندیشه‌های آنان برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می‌کند. در این نظام بابت اندیشه‌ها و تفکرات کارکنان پاداشهای مادی پرداخت می‌شود. البته این پاداشها ارزش اندیشه‌های آنان نیست، اما کمکی در جهت بهبود وضعیت رفاهی آنان است. ارزش واقعی اندیشه‌ها، مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیریهای امور سازمان است.

- اعلام جوایز و تعیین پاداشها و اهدای جوایز و یا انجام برنامه های تشویقی دیگر
- اعلام نتایج به مسئولین سازمان و واحدهای اجرایی پیشنهاد
- حضور در محیط کار و پاسخگویی به سوالات و ابهامات احتمالی

وظایف شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها

- ۱- تنظیم، تغییر و تصویب و یا اصلاح دستور العملهای نظام پیشنهادها و یا آیین نامه‌ها و فرمهای مربوطه
- ۲- سازمان دهی چگونگی تنظیم و توزیع فرم پیشنهادها؛ دریافت، ثبت و رسیدگی به پیشنهادها
- ۳- بررسی پیشنهادها و دریافت نظرات اعضاء و تصمیم گیری درباره امتیاز بندی آنها و تعیین پاداش
- ۴- در صورت نیاز به نظرات متخصصان برای بررسی علمی و فنی و اجرایی، دعوت از کارشناسان و ارجاع پیشنهاد به آنها و سپس دریافت نظرات کارشناسان و تصمیم گیری نهایی و تعیین پاداش
- ۵- تصویب نهایی پیشنهادها و ارسال گزارش برای رئیس سازمان جهت صدور دستور اجرا
- ۶- نظارت و پیگیری اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده
- ۷- رسیدگی به اعتراضات پیشنهاد دهندگان در باره نتایج ارزشیابی از پیشنهادها
- ۸- نظارت بر اهدای جوایز و پاداشهای مصوب و پاداشهای ویژه
- ۹- گزارش دهی کامل پیشرفت کار به مدیریت و جامعه کارکنان سازمان
- ۱۰- برگزاری مراسم قدردانی از پیشنهادهای برجسته و مشارکت کارکنان

- ۱۱- اجرای برنامه های آموزشی و تشویقی و زمینه سازی فرهنگی جهت مشارکت هر چه بیشتر کارکنان و استمرار و موفقیت نظام پیشنهادها
- ۱۲- بازنگری بر چگونگی اجرای طرح و انجام اصلاحات و تغییرات لازم مطابق با نیاز و نظرات کارکنان بخش
- ۱۳- تهیه و نصب صندوق پیشنهادها در مکان قابل دسترسی برای پرسنل بخش (برای آن دسته از افرادی که مایلند کاملاً ناشناس و محرمانه نظرات و پیشنهادها خود را مطرح سازند. بدیهی است که چنانچه پیشنهادها محرمانه پذیرفته و مشمول پاداش گردد، پاداش به کل بخش تعلق خواهد گرفت).

روش کار

پس از آموزش و آگاه سازی پرسنل در جلسه ای مشترک با حضور کلیه پرسنل و همچنین حضور در محیط کاری نسبت به نظام پیشنهادها و اهمیت این نظام در شکوفائی فضایل و استعدادهای انسانی و ارتقای بهره وری سازمان و همچنین ایجاد فضای مناسب و

ابعاد نظام پیشنهادها

- ۱- نظام پیشنهادهای فردی: در این نظام کارکنان نظرات خود را در هر موردی به صورت فردی ارائه می دهند.
- ۲- نظام پیشنهادهای گروهی: کارکنان به صورت گروهی (مثلاً کمیته کنترل عفونت) نظرات را ارائه می دهند.
- ۳- نظام پیشنهادگیری از مشتریان (بیماران و خانواده‌هایشان).
- ۴- نظام پیشنهادگیری از خانواده‌های کارکنان.
- ۵- نظام پیشنهادگیری از سازمانهای همکار مانند سازمانهای بیمه و غیره.

ساختار و ارکان نظام پیشنهادها

- ساختار نظام پیشنهادها در هر سازمانی متأثر از ساختار سازمان، نوع و حجم وظایف، تعداد کارکنان و ... می باشد
- لیکن در هر الگویی، ارکان اصلی نظام پیشنهادها شامل:
- ۱- دبیر شورا (در صورت لزوم دبیرخانه شورا)
 - ۲- شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها
 - ۳- کمیته تخصصی ارزیابی پیشنهادها (در صورت نیاز به ارزیابی فنی و تخصصی توسط کارشناسان)



وظایف دبیر شورا

دبیر شورا می تواند از بین کارکنان سازمان انتخاب شود

- مهمترین وظایف وی شامل:
- تکثیر و توزیع فرم پیشنهادها
 - دریافت پیشنهادها و ثبت و دسته بندی و کد گذاری پیشنهادها
 - اعلام دریافت پیشنهاد به پیشنهاد دهنده
 - تشکیل جلسات شورای پذیرش و بررسی پیشنهاد و دعوت از اعضاء شورا
 - در صورت نیاز به نظرات کارشناسان، دعوت از آنان و تشکیل کمیته‌های کارشناسی
 - اعلام نتایج (رد یا قبول شدن پیشنهاد) به پیشنهاد دهنده (در صورت رد پیشنهاد باید فرم مربوطه توسط کارشناس در جهت مطرح نمودن ادله کامل رد پیشنهاد پر گردد. پیشنهاد دهنده می تواند در صورت اعتراض، فرم مربوطه را پر کرده و به دبیر شورا تحویل دهد).

اعصاب بیمارستان شهید بهشتی شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پرستاری، دانشگاه علوم پزشکی شیراز (۱۳۸۰)

۵- وفادار زهره. سالاری مهدی، خاقانی زاده مرتضی. بررسی تأثیر نظام پیشنهادهای بر تعهد سازمانی پرسنل شاغل در بخش های مراقبت ویژه بیمارستان بقیه الله (عج)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج) (۱۳۸۴)

۶- شیخ محمدی، مجید. تولیت زاده، محمدرضا، مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادهای تهران، انستیتوایز ایران، (۱۳۸۰) صفحات: ۲۰-۱۲ و ۷۰-۱۲۰

۷- دلجو دهی، رقیه بررسی وضعیت بهره وری نیروی انسانی در ایران و مقایسه آن با چند کشور آسیای شرقی (مالزی، اندونزی، تایلند، کره جنوبی و هنگ کنگ)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (۱۳۸۱)

۸- مشبکی، علی اصغر. توکلی، چالشهای رهبری در بحران کسب و کار و الگوی رهبری متناسب با سازمانهای ایرانی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۸، (۱۳۸۲) صفحات: ۸۵-۷۵

۹- ماتسوشیتا، کونوسکه ریبا، گامی برای همسازی هدفهای فردی و سازمانی ترجمه محمد علی طوسی، چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، (۱۳۷۸) صفحات: ۲۰۲-۱۹۶

۱۰- طوسی، محمد علی، مشارکت و مدیریت مشارکت جو، چاپ اول، تهران انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، (۱۳۷۹) صفحات: ۲۷-۱۲ و ۴۰-۳۱ و ۱۸۰-۱۶۶

۱۱- صالحی زاده، سید حسین، مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادهای مجله پیام دریا، شماره ۸۹، (۱۳۷۹) صفحات: ۳۴-۲۴

۱۲- با تمانقلیچ، فریور، نظام مدیریت با کیفیت (مدیریت بر مبنای صلاح) چاپ اول، تهران، انتشارات ج و مهوری، (۱۳۷۵) صفحات: ۳۸۹-۳۸۰

13- Roger.C.Meyer and David Schoorman , Differentiating Antecedents of organizational Commitment: A test of march and simon model, Journal of organizational Behavior, Vol: 19, No:7 , (1998) PP: 15-28

14- Argrris A, Empowerment the Empowers Clothes, May -Tun, (1998) PP: 98-108 Philadelphia, Vol: 36 , ISS: 2 , PP: 9-14

15- Allen. N.J.Meyer. J.P, The measurement and antecedent of Affective, Continuance and normative commitment to the organization, Journal of occupational psychology, Vol: 63, (1990) PP: 1-18

ارتقا انگیزش و اشتیاق لازم در کارکنان جهت مشارکت، مراحل اجرایی نظام پیشنهادهای به شرح ذیل شروع خواهد شد:

۱) ابتدا فرم های مخصوص دریافت پیشنهاد در اختیار پرسنل بخش قرار داده می شود، تا پرسنل نقطه نظرات و پیشنهادهای خود را به طور مکتوب در قالب طرح مشکل و راه حل آن مطرح نماید (۲) پرسنل سپس پیشنهادهای خود را به دبیر شورا تحویل و یا در صندوقی که به همین منظور نصب شده، می اندازند (۳) دبیر شورا بعد از دریافت فرم ها آنها را شماره و کد گذاری کرده، در دفتر ثبت می نماید (۴) بعد از جمع آوری پیشنهادهای در انتهای هفته جلسه ای با حضور اعضای شورا (در صورت نیاز کارشناس مدعو) تشکیل و پیشنهادهای بر اساس معیارهای تعیین شده ارزیابی می شوند (۵) پیشنهادهای بعد از ارزیابی، نمره گذاری شده و به سه پیشنهاد که حائز بیشترین امتیاز گردد پاداش نقدی تعلق می گیرد. (۶) همچنین این سه پیشنهاد برتر در تابلو اعلانات نصب و در معرض دید سایر پرسنل قرار می گیرد. (۷) این جلسات به صورت هفتگی تشکیل و در هر هفته سه پیشنهاد برتر انتخاب می گردد و بر همان اساس پاداش داده می شود. (۸) در انتهای هر ماه به دنبال بررسی پیشنهادهای ۳ پیشنهاد ممتاز انتخاب و پاداش ویژه به صورت نقدی یا غیر نقدی پراخت می گردد. (۹) در پایان هر سال سه پیشنهاد که در جلسه شورا حائز بالاترین امتیاز می باشند مشخص و علاوه بر پرداخت پاداش نقدی به افراد، به مدیریت سازمان معرفی گردیده تا مورد تشویق کتبی (درج در پرونده) قرار گیرد. (۱۰) هر ماه طی جلسه ای با حضور مدیران سازمان و اعضای شورا، برای اجرای پیشنهادهای برتر برنامه ریزی صورت می گیرد.

منابع

۱- الحسینی، سید حسن، سنجش بالندگی سازمانها، تهران، انتشارات بهاریه، (۱۳۸۰) صفحات: ۵۴-۵۰

۲- بلانچارد، پل هرسی، کنت ایچ، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری. چاپ هفتم، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، (۱۳۸۰) صفحه: ۱۶۴

۳- شرمهورن، جان و همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و همکاران، چاپ دوم، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، (۱۳۷۹) صفحه: ۴۸

۴- رئیس، زهرا، تاثیر راه کارهای توانمند سازی بر میزان توانمندی پرسنل پرستاری بخشهای مراقبتهای ویژه بیماران قلبی و مغز و

دعوت به همکاری

نشریه همای سلامت در بخش ترجمه همکار می پذیرد.

علاقتمندان می توانند با ذکر سوابق کاری خود از طریق دفتر نشریه اعلام همکاری نمایند.