



University of Tehran Press

# Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

## Ethnographic study of employee participation in the Social Security organization

Belal Panahi<sup>1\*</sup> | Shamsa Kermanshahi<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Department of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran. Email: [panahi1980@yahoo.com](mailto:panahi1980@yahoo.com)
2. Department of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran. Email: [sh.kermanshahi.tabriz@gmail.com](mailto:sh.kermanshahi.tabriz@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**

Received 25 January 2023  
Revised 19 July 2023  
Accepted 23 July 2023  
Published online 25 September 2023

**Keywords:**

*Employee Participation,*  
*Ethnographic study,*  
*Social Security Organization.*

### ABSTRACT

The aim of the present study is an ethnographic study of employee participation in the Social Security Organization. This study is applied in terms of purpose and qualitative research in terms of methodology and has been done with an ethnographic strategy. In this study, were used in-depth and problem-oriented interviews with the employees of the organization. The statistical population of the study was the Social Security Organization of Tabriz. The experts of this research have been selected during the study and through the theoretical sampling method. Based on the research findings, the causal conditions of the research include work environment, organizational trust, work commitment, resources and facilities, punctuality, social interactions, adaptation, organizational learning, professionalism, work discipline, influence, social status, organizational justice, Responsibility, healthy competition, and job security. These conditions lead to the following types of participation: formal participation, forced participation, passive participation, utilitarian participation, informal participation, benevolent participation, engaging participation, and voluntary participation. Finally, the consequences of research lead to job satisfaction, human resource excellence, collective responsibility, and increased trust and empathy among employees.

**Cite this article :** Panahi, B & Kermanshahi , S. (2023). Ethnographic study of employee participation in the Social Security organization. *Organizational Culture Management*, 21 (3), 237-253. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.354282.1008517>



© Belal Panahi, Shamsa Kermanshahi. **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.354282.1008517>

پرتال جامع علوم انسانی



## مطالعه قوم‌نگارانه مشارکت کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی

بلال پناهی<sup>۱\*</sup> | شمس‌ا کرمانشاهی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: [B.panahi@pnu.ac.ir](mailto:B.panahi@pnu.ac.ir)

۲. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: [sh.kermanshahi.tabriz@gmail.com](mailto:sh.kermanshahi.tabriz@gmail.com)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

هدف تحقیق حاضر بررسی قوم‌نگارانه مشارکت کارکنان و ارائه الگوی مناسب برای آن در سازمان تأمین اجتماعی است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش شناختی تحقیق کیفی است که با راهبرد قوم‌نگاری انجام شده است. در این پژوهش از تکنیک مصاحبه عمیق و مسئله‌محور با کارکنان سازمان استفاده شده است. جامعه آماری مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی شهر تبریز است. نمونه‌های این پژوهش در حین مطالعه و از طریق روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده است. بر اساس یافته‌های تحقیق، شرایط علی تحقیق شامل فضای محیط کار، اعتماد سازمانی، تعهد کاری، منابع و امکانات، وقت‌شناسی، تعاملات اجتماعی، سازگاری، یادگیری سازمانی، تخصص‌گرایی، انضباط کاری، اعمال نفوذ، منزلت اجتماعی، عدالت سازمانی، مسئولیت‌پذیری، رقابت سالم، و امنیت شغلی هستند. این شرایط به انواع مشارکت منجر می‌شود: مشارکت رسمی، مشارکت اجباری، مشارکت منفعلانه، مشارکت منفعت‌طلبانه، مشارکت غیر رسمی، مشارکت خیرخواهانه، مشارکت درگیرانه، مشارکت داوطلبانه. در نهایت پیامدهای تحقیق به رضایت شغلی، تعالی منابع انسانی، مسئولیت جمعی، و افزایش اعتماد و همدلی بین کارکنان می‌انجامد.

### نوع مقاله:

پژوهشی

### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

### کلیدواژه:

سازمان تأمین اجتماعی،

مشارکت کارکنان،

مطالعه قوم‌نگار.

استناد: پناهی، بلال و کرمانشاهی، شمس‌ا (۱۴۰۲). مطالعه قوم‌نگارانه مشارکت کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۳) ۲۳۷-۲۵۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.354282.1008517>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© بلال پناهی، شمس‌ا کرمانشاهی.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.354282.1008517>



## بیان مسئله

در عصر حاضر نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیشرفت و توسعه‌یافتگی جوامع به شمار می‌رود و کشوری می‌تواند مسیر رشد و بالندگی را طی کند که با مشارکت همهٔ اقشار جامعه زمینه‌های لازم برای شکوفایی استعدادهای نهفته و بهره‌گیری از امکانات مادی، انسانی، و فرهنگی جامعه را فراهم آورد. در سطح سازمان هم وقتی مشارکت در سازمانی ایجاد شود همهٔ کارکنان وجود خود را محترم و باارزش می‌یابند و خود را در سرنوشت سازمان سهیم می‌دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا می‌کنند. درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی همدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. مشارکت نوعی درگیری احساسی- روانی یک شخص در یک موقعیت گروهی تعریف شده است که فرد را به یاری رساندن و همکاری کردن در پیشبرد اهداف گروه و پذیرفتن مسئولیت بخشی از آن دلگرم و تشویق می‌کند. مشارکت به میزانی گفته می‌شود که فرد در ادارهٔ امور دارای نقش و تأثیرگذار می‌شود (Gollan et al, 2006: 502).

رشد و توسعهٔ روزافزون سازمان‌ها باعث می‌شود یک فرد یا عدهٔ معدودی از افراد نتوانند برای ادارهٔ همهٔ امور سازمان، با یافتن راه‌حل‌های مناسب، تصمیم‌گیری کنند و این امر مشارکت همه‌جانبهٔ افراد در همهٔ سطوح و رده‌های مختلف سازمانی را ایجاد می‌کند. از طرفی محققان و صاحب‌نظران علوم رفتاری با مطالعه و بررسی در حوزهٔ مشارکت و تعهد سازمانی به این نتیجه رسیدند که مشارکت جمعی و سهیم بودن افراد در تعیین اهداف و ارزش‌های سازمان منجر به ایجاد تعهد در میان همهٔ اعضای سازمان می‌شود. تعهد سازمانی در مدیریت و مباحث علوم رفتاری به عنوان یک عامل کلیدی در روابط بین افراد و سازمان‌ها مطرح است و بسیاری از نظریه‌پردازان تعهد سازمانی را به عنوان عاملی که وابستگی فرد به سازمان را تقویت می‌کند در نظر می‌گیرند. اگر کارکنان با اشتیاق به همکاری خود با سازمان ادامه دهند و تلاش کافی برای نیل به اهداف سازمان به عمل آورند آن‌ها را متعهد به سازمان می‌دانند و بر این باورند که اگر کارکنان جدی باشند و تعهد سازمانی بالایی نیز داشته باشند عملکرد و قابلیت در سازمان و کارکنان افزایش می‌یابد. رابطهٔ بین مشارکت و تعهد سازمانی یکی از موضوعات اساسی و مورد توجه مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند کانون مباحث فراوانی میان محققان باشد. وابستگی و ارتباط مشارکت و تعهد سازمانی به مدیران آگاهی می‌دهد که نه تنها مشارکت افراد در ایجاد رفتارهای بهنجار مؤثر است و موجبات افزایش کارایی و وابستگی کارکنان را از طریق دموکراسی سازمان فراهم می‌آورد بلکه در بهبود و تقویت تعهد سازمانی نیز مؤثر خواهد بود. تغییرات در ابعاد مختلف تعهد سازمانی تغییر متغیرهای مشارکت را طلب می‌کند. آگاهی از وجود چنین ارتباطی برای مدیران و سرپرستان دارای اهمیت بسیار است. مشارکت در سازمان‌ها، به طور ویژه، تابعی از انتظارات رسمی و نیازهای فردی و اهداف سازمانی نیست بلکه نتیجهٔ روابط پویای این عناصر است (کریمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۴). بنابراین، دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به‌کارگیری نظرات آنان در عمل باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذشده می‌شود و مدیران باید کارکنان را در پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و کارایی‌شان سهیم کنند و برای نظرات آن‌ها در خصوص مسائل سازمانی احترام قائل شوند و از این طریق تعهد کارکنان به سازمان را افزایش دهند.

فعالیت‌های داوطلبانه مزایای زیادی برای سازمان و افراد مشارکت‌کننده دارد. این فعالیت‌ها به رشد سرمایهٔ اجتماعی در داخل شرکت و نیز رشد ارتباط بین شرکت‌ها و گروه‌های جامعهٔ محلی کمک می‌کند و تعهد و مشارکت بلندمدت را جهت همکاری متقابل به وجود می‌آورد. این فعالیت‌ها درگیری و مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد، زمینه‌های تقویت و توسعهٔ مهارت‌های آنان را فراهم می‌کند، به کشف راه‌حل‌های جدید برای مشکلات و چالش‌های جامعه با همکاری جوامع محلی می‌انجامد، و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Veleva et al., 2012: 125). از نظر حاجی‌وند و همکارانش (۱۴۰۱) مشارکت کارکنان فرایندی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان برای تعهد و درگیری بیشتر ایشان در موفقیت سازمان است. مشارکت کارکنان هستهٔ اصلی فعالیت‌های داوطلبانه است و برای افزایش مشارکت کارکنان باید عواملی که باعث انگیزهٔ افراد می‌شود شناسایی شود. مشارکت کارکنان و ارتباط آن با متغیرهای مهم در تحقیقات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. به طور کلی، مشارکت سازمانی منطبق با محیط اجتماعی جوامع مختلف با هم متفاوت است؛ به گونه‌ای که نمی‌توان یک الگوی جامع و کلی برای سازمان‌ها طراحی کرد. به بیانی دیگر، انسان‌ها که متولیان اصلی سازمان‌ها هستند، با توجه به نیازها و خواسته‌ها، دست به فعالیت و مشارکت

می‌زنند. از طرف دیگر، سازمان‌های مختلف اهداف و عملکرد سازمانی متفاوتی دارند و به الگوی مشارکت سازمانی خاص و درخور سازمان نیازمندند. مشارکت کارکنان، به عنوان موضوع مورد بررسی در این تحقیق، دارای ماهیت خاصی است که راهبرد قوم‌نگاری زوایای جدیدی از این موضوع را می‌شکافد و پژوهشگر را در درک پویایی‌شناسی آن بهتر یاری می‌کند و با توجه به اینکه قبلاً مطالعات کیفی با این رویکرد و با بررسی عمیق درباره این موضوع انجام نشده است، در این پژوهش این راهبرد مورد استفاده قرار گرفت. هدف اصلی این پژوهش بررسی قوم‌نگارانه مشارکت کارکنان در سازمان بیمه تأمین اجتماعی و درک کارکنان از مشارکت سازمانی و انواع آن بود. در این زمینه، در پژوهش حاضر تلاش شده است با رویکرد و روشی جدید مشارکت کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین سؤال پژوهش این است که الگوی مناسب مشارکت کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است و کارکنان چه درکی از مشارکت سازمانی دارند.

### پیشینه نظری و تجربی پژوهش

سازمان‌ها بزرگ‌ترین پدیده‌های اجتماعی در تمدن بشری‌اند که در مسیر توسعه و پیشرفت محیط‌های اجتماعی نقش پررنگی بر عهده داشته‌اند و با گذشت زمان این نقش و وظیفه پررنگ‌تر، تخصصی‌تر، و محسوس‌تر شده است و این افراد هستند که گردانندگان این سازمان‌ها به شمار می‌روند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۲). محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها همواره در حال تحول و دگرگونی هستند. به دلیل پیامدهای خوشایند و ناخوشایند ناشی از همین دگرگونی‌ها، محققان و سازمان‌ها و مدیریت درصدد شناسایی و کشف ارتباط بین متغیرهای تأثیرگذار بر سازمان هستند. یکی از این موارد که می‌تواند نقش مهمی در سرنوشت سازمان‌ها و شرکت‌ها داشته باشد متغیر مشارکت سازمانی کارکنان است. مشارکت به معنای درگیر ساختن افراد و گروه‌ها در اتخاذ تصمیم است. برخی از صاحب‌نظران مشارکت را ضمانت ذهنی و عاطفی فرد در یک موقعیت گروهی می‌دانند که او را برای نیل به هدف‌ها و سهیم شدن در مسئولیت‌های گروهی ترغیب می‌کند. همچنین می‌توان گفت مشارکت کاری دواطلبانه، ارادی، و آگاهانه است و نوعی درگیری فکری و احساسی مشخص در فعالیت‌های گروهی به حساب می‌آید و این درگیری شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های گروه کمک کند (رابینز و سنزو، ۱۳۹۴: ۱۰۴). بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های نیروی انسانی سازمان مستلزم درگیر کردن و مشارکت کامل آن‌ها در فرایندهای سازمانی است. بسیاری از این برنامه‌ها می‌کوشند از طریق دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از تعارضات و برخوردهای میان مدیران و کارکنان بکاهند و موجب تسهیل در دستیابی به اهداف سازمانی شوند (رجبی، ۱۳۹۵). مشارکت کارمندان - به معنای وسیع - یک موضوع تحقیقاتی محبوب در زمینه مدیریت است (Dorfuss, 2009; Jansen, 2015; Kruis & Widene, 2014; Webb et al., 2015). گفته محققان مشارکت کارمندان در توسعه معیارهای عملکردی موضوعی است که به طور فزاینده در مباحث مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است. تحقیقات نشان داده است مشارکت ممکن است مزایای مختلفی برای افراد و سازمان‌ها فراهم کند (Abernethy & Bouwens, 2005; De Haas & Algera, 2002; Groen et al., 2012; Hunton & Gibson, 1999; )

همچنین مشارکت کارکنان در امور و وظایف مختلف سازمانی توسط محققان به طور مستقیم بررسی شده است (Kleingeld et al., 2004; Li & Tang, 2009; Wouters & Wilderom, 2008; Groen, 2017). (Abernethy & Bouwens, 2005; Groen et al., 2017; Kleingeld et al., 2004).

ونگ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) در تحقیقی تأثیرات متفاوتی را که عوامل سازمانی درک‌شده بر مشارکت کارمندان جوان در انتقال دانش بین‌نسلی آفلاین و آنلاین می‌تواند ایجاد کند مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد جو حمایتی درک‌شده کارمندان جوان تأثیر مثبت قابل توجهی در مشارکت آن‌ها در امر انتقال دانش دارد. در مطالعه گروئن و همکارانش (۲۰۱۷) مشارکت کارکنان، معیارهای عملکردی، و عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که وقتی کارمندان درگیر توسعه معیارهای عملکردی بودند مدیران معیارها را با کیفیت بهتری درک می‌کردند و این معیارها را بیشتر برای ارزیابی و پاداش دادن به کارمندان به کار می‌گرفتند. علاوه بر این، هنگامی که از معیارها برای اهداف ارزیابی استفاده شد نشان داده شد که عملکرد کارکنان

بالتر است. همچنین نتایج نشان داده که مشارکت کارکنان در توسعه معیارهای عملکرد تأثیرات مفیدی بر کیفیت معیارها دارد و تأثیر بعدی بر عملکرد شغلی به نحوه استفاده از این معیارها بستگی دارد. نظیر<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) نیز در مطالعه‌ای کاربردی تأثیر مشارکت کارکنان را بر حس هدف کارکنان و معناداری شغلی بررسی کردند. به گفته محققان در این مطالعه مشارکت کارکنان بر حس هدف و معناداری تجربه‌شده آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد که در نتیجه بر تعامل کارکنان اثر می‌گذارد. نتایج بیشتر نشان داده تعهد به هدف بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد، در حالی که تأثیر معناداری تجربه‌شده کارکنان بر عملکرد شغلی آن‌ها معنادار نبوده است. یافته‌ها همچنین مشخص کرده که تعامل و مشارکت کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. ولگمو<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) در تحقیقی دیگر قابلیت‌های پویای سازمانی را در رابطه با مشارکت کارکنان ارزیابی و نقش اعتماد و کنترل غیر رسمی را در این زمینه بررسی کردند. نتایج تحلیل رگرسیون خطی مبتنی بر نظرسنجی نشان داد مشارکت کارکنان با توانایی‌های پویای یک شرکت رابطه مثبت دارد. علاوه بر این، نتایج ثابت کرده است که اعتماد و کنترل غیر رسمی زیردستان مشارکت کارمندان را تسهیل می‌کند. یافته‌ها همچنین حاکی از وجود رابطه مثبت بین کنترل غیر رسمی و قابلیت‌های پویاست و به مشارکت کارمندان به عنوان واسطه در رابطه اعتماد و قابلیت‌های پویا اشاره داشته است.

با مقایسه میزان بهره‌وری و مشارکت و ساعات کار روزانه در سازمان‌های ایران و سایر کشورها با ایران می‌توان به این واقعیت پی برد که میزان مشارکت کارکنان سازمان‌ها به عنوان یکی از شاخص‌های عمده مشارکت و عملکرد سازمانی در ایران بسیار پایین است (خانی، ۱۳۸۴). طبق مستندات رسمی، میزان مشارکت در طی روز در ایران حداکثر چهار ساعت است؛ این در حالی است که میزان مشارکت و ساعات کار در آمریکا و اروپا حدود هفت ساعت و در ژاپن بیش از هشت ساعت است (مدنی، ۱۳۸۵). بنابراین، شناسایی و دستیابی به الگوی مشارکت سازمانی که بتواند میزان بهره‌وری و کارایی سازمانی را ارتقا دهد نیاز مبرم سازمان‌هاست. سازمان‌ها دلایل زیادی برای اتخاذ سیاست‌های جدید برای مشارکت کارمندان دارند. برخی مطالعات نگرش‌های مدیریتی را کلیدی برای جلب انواع مشارکت کارکنان می‌دانند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که زیربنای چنین شیوه‌هایی وجود اعتماد زیاد بین مدیریت و کارمندان است؛ طوری که مدیران در تصمیم‌گیری‌های مهم در محل کار به کارکنان اعتماد می‌کنند. بنابراین، به کارمندان فرصت داده می‌شود دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند تا در اخذ این تصمیمات مشارکت کنند. این رویکرد یکپارچه نیازمند مشورت و مشارکت در همه فرایندهای برنامه‌ریزی و اجرایی سازمان است. این رویکرد در عملکرد سازمان‌های موفق مشاهده می‌شود که در آن‌ها نیروی انسانی ماهر و انعطاف‌پذیر از طریق تیم‌های هدایت‌شده و دستمزدهای مبتنی بر نوع مهارت سازماندهی می‌شوند. تحقیقات وست<sup>۳</sup> و پترسون (۱۹۹۸) در مورد رضایت و بهره‌وری کارکنان نشان می‌دهد تشویق کارکنان به کسب دانش و پیدا کردن اطلاعات در پایین‌ترین سطح سازمان به کارکنان این مهارت را می‌دهد تا کارهای خود را مدیریت کنند، مشکلات را بشناسند، و راه‌حل‌هایی را ارائه کنند. در بررسی پیشینه پژوهش، نتایج تحقیق حاجی‌وند و همکارانش (۱۴۰۱) که درباره شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی حوزه مدیریت شهری بود نشان داد مؤلفه‌های شناسایی‌شده به ترتیب اهمیت شامل مؤلفه تخصص و مهارت مجریان، مؤلفه عوامل رفتاری مجریان، مؤلفه ساختاری، مؤلفه مدیریتی و اجرایی، مؤلفه گروهی، مؤلفه فرهنگی، مؤلفه اقتصادی، مؤلفه محیطی، و مؤلفه حقوقی در ارتقای سطح مشارکت کارکنان مؤثر هستند. نتایج تحقیق پوردیگویی و شرفی (۱۴۰۱)، که با عنوان «بررسی همبستگی بین مهارت‌های مدیران با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان» انجام شد، نشان داد بین مهارت‌های مدیران با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی کرمان رابطه معناداری وجود دارد و مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان مهارت‌های انسانی مدیران است. همچنین بین مهارت‌های فنی و ادراکی و انسانی مدیران با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق محمدزاده و کرمی (۱۴۰۱)، که با عنوان «عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی در برنامه‌های آموزش کارکنان سازمان جهاد کشاورزی» انجام شد، نشان داد تمایل اعضای هیئت‌علمی به مشارکت در برنامه‌های آموزش

1. Nazir

2. Wohlgemuth

3. West

کارکنان تحت تأثیر متغیرهای خودکنترلی، اعتماد به سازمان جهاد کشاورزی، هنجارهای جامعه سازمانی، و تجربه مشارکت در چنین آموزش‌هایی است.

گارسیا آرکا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۳) در تحقیق خود، با عنوان «استقرار پایداری از طریق مشارکت کارکنان»، نشان دادند برای بهبود پایداری و رقابت از طریق استقرار سیستم‌های مشارکت ساختاریافته کارکنان می‌توان اقدام کرد. اسمیت<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۳) در تحقیق خود، با عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های مشارکت در برنامه‌های ارتقای سلامت محیط کار»، نشان دادند که از موانع اصلی برای مشارکت در برنامه‌های ارتقای سلامت محیط کار، وجود یک فرهنگ سازمانی غیر حمایت‌کننده بود و این در حالی است که از طرف دیگر حمایت هم‌تایان و سرپرستان تسهیل‌کننده بود و در دسترس بودن منابع سازمانی، مانند تسهیلات و غرامت مالی، مشارکت را حمایت می‌کند. اویانگ<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) در تحقیق خود، با عنوان «ارتقای مشارکت کارکنان در بهره‌برداری و نگهداری ساختمان اداری سبز با اتخاذ مفهوم نگهداری مولد کل»، سه توانمندساز اهمیت دانش، آگاهی، و ارتباطات را به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مهم مشارکت کارکنان مطرح کردند. ویکهام<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان مشارکت کارکنان و رضایت شغلی در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان دادند که روابط مثبت کاری و اشکال مشارکت استراتژیک با سطوح بالای رضایت شغلی کارکنان در ارتباط است. گوالانو<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان «مشارکت کارکنان در کمپین‌های واکسیناسیون محل کار» نشان دادند که میزان مشارکت بسیار متغیر بود و ارائه واکسیناسیون رایگان در محل می‌تواند ابزار موفقیت‌آمیزی برای اطمینان از پایداری به کمپین‌های واکسیناسیون باشد و پزشک کار می‌تواند نقش کلیدی در اجرای کمپین‌های محل کار برای کارکنان داشته باشد. فاروغ<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری سطح پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی در آسیای جنوبی پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد تأثیر مشارکت کارکنان بر مؤلفه‌های پایداری از طریق هویت سازمانی تعدیل می‌شود، به گونه‌ای که اگر کارکنان احساس هویت بالایی با سازمان خود داشته باشند مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری تأثیر بیشتری بر پایداری سازمان آن‌ها دارد. سپینوسکا<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «تأثیر روش‌های مدیریت بر مشارکت کارکنان در کشور هلند» انجام دادند و اعلام کردند مدیریت مردم‌مدار و مشارکت فعال (مثلاً تصمیم‌گیری مشترک) مهم‌ترین مشارکت در کار است. مدیریت غیر مردم‌مدار نه تنها شامل سطح پایینی از مشارکت بلکه سطح پایین‌تری از مشارکت مستقیم نیز می‌شود. تا آنجا که به ابعاد نفوذ مربوط می‌شود (یعنی قدرت، فداکاری، و جذب) اگر یکی از آن‌ها شدیدتر باشد دیگری نیز شدید است. مدیریت مبتنی بر مردم به مشارکت فعال و دومی به تعامل در هر سه بعد تبدیل می‌شود. یک مدل معادله ساختاری نشان داد مدیریت مردم‌مدار و مشارکت فعال ادراک شده پیش‌بینی‌کننده‌های قوی مثبت و قابل توجهی از مشارکت در کار هستند. تیزازو<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) به بررسی میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در ساخت‌وساز شهری در شهر آدیس‌آبابا پرداخت. نتایج مطالعه وی نیز نشان داد که کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها علاقه زیادی دارند. اما، با وجود علاقه‌مندی آنان به مشارکت، یافته‌ها حاکی از آن است که سطح مشارکت آنان پایین است. چون بسیاری از آن‌ها بر این باورند که فرایند تصمیم‌گیری در انحصار مدیریت است و آن‌ها نمی‌خواهند، به‌رغم میل خود به مشارکت در امور، مدیریت را در این زمینه به چالش بکشند.

### محدوده و قلمرو مورد مطالعه

جامعه آماری مورد مطالعه سازمان بیمه تأمین اجتماعی شهر تبریز است. در مطالعات کیفی حجم نمونه از پیش تعیین نمی‌شود، بلکه افراد مورد مطالعه در حین مطالعه و در بطن پژوهش مشخص می‌شوند؛ یعنی حجم مطالعه تا جایی ادامه پیدا می‌کند که

1. García-Arca
2. Smit
3. Au-Yong
4. Wikhamn
5. Gualano
6. Farooq
7. Sypniewska
8. Tizazu

یافته جدیدی به یافته‌های قبلی اضافه نشود و به اشباع نظری رسیده باشیم. نمونه‌های این پژوهش نیز به همین شیوه از طریق روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفته است. برای انتخاب نمونه، شاخص‌هایی در نظر گرفته شد؛ از جمله: افراد نمونه از کارکنان تأمین اجتماعی باشند، دارای سابقه کاری حداقل پنج سال باشند، دارای تجربه در پست‌های مدیریتی یا سرپرستی یا تیم‌های تصمیم‌گیری باشند. با توجه به اینکه افراد نمونه باید دارای شاخص‌های خاصی باشند و افراد با دقت و بر اساس معیارهای تحقیق انتخاب شدند و به صورت تصادفی نبودند، می‌توان هدفمند بودن تحقیق را محقق ساخت. در کل با ۳۱ نفر از کارکنان تأمین اجتماعی مصاحبه صورت گرفته است. بر اساس فرایند مطالعه، با اتمام مصاحبه با کارکنان تأمین اجتماعی یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق توصیف شد و یافته‌ها در قالب رویکرد قوم‌نگاری در سه بخش درک کارکنان از مشارکت سازمانی، علل و زمینه‌های افزایش یا کاهش مشارکت سازمانی، و در آخر راهبردهای سازمانی ارائه شده است.

### روش و ابزار تحقیق

در این مطالعه، با استفاده از روش قوم‌نگاری، عوامل ایجادکننده و پیامدهای مشارکت سازمانی شناسایی شد و تحلیل داده‌های این بخش از طریق تحلیل تماتیک براون و کلارک انجام و به طراحی مدل مفهومی اقدام شد. به علت اینکه قوم‌نگاری یکی از روش‌های پژوهش کیفی است که با اتخاذ دیدگاه کل‌نگر تلاش می‌کند پدیده مورد نظر را تحت شرایط طبیعی و به صورت عمیق مطالعه و توصیف و تحلیل کند و همچنین محقق عضوی از جامعه آماری است، در این تحقیق از رویکرد قوم‌نگاری استفاده شده است. با استفاده از این رویکرد به طور ژرفایی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شد و محقق تلاش کرد با نگرشی از درون و بدون مؤلفه‌های ارزش‌تعیین‌شده به شناخت موضوع دست یابد. در این پژوهش از تکنیک مصاحبه عمیق و مسئله‌محور از مصاحبه‌روایی نیز در طول مصاحبه با کارکنان سازمان استفاده شده است. در این تحقیق، چون محقق قصد داشت به منظور افزایش روایی پژوهش به طور عمیق در بستر انجام دادن فرایند پژوهش نفوذ کند و فقط تماشاگری صرف نبود و به صورت آشکار و از نزدیک با سایر مشارکت‌کنندگان در ارتباط بود و اقدام به مصاحبه کرد، این مصاحبه علاوه بر کمک به غنای مطالعه به روایی تحقیق هم کمک کرد. پژوهشگر با استفاده از مصاحبه‌روایی درصدد است با نقب زدن به ساحت ناخودآگاه فرد و با استفاده از رویکردی روانکاوانه مصاحبه‌شونده را وادار سازد در خصوص خود و شرایط سازمانی، در قالب داستانی به‌هم‌پیوسته از رویدادها، از ابتدا تا انتها، سخن بگوید. این روایت‌های شخصی و سازمانی این امکان را به پژوهشگر می‌دهد تا به شکل جامع و کامل‌تر به جهان تجربیات و ذهنیات مصاحبه‌شونده نزدیک شود و آن‌ها را موضوع شناخت علمی قرار دهد. در این تحقیق استراتژی قوم‌نگاری مبتنی بر الگوی نیومن در هفت گام مورد استفاده قرار گرفت. مراحل این مطالعه به این صورت انجام شد که ابتدا موضوع مورد مطالعه و آزمودنی‌های پژوهش مشخص شد. سپس از طریق نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از ابزارهای مشاهده و مصاحبه با افراد منتخب داده‌های مرتبط با مشارکت سازمانی ثبت و جمع‌آوری شد. در ادامه فرایند پژوهش کیفی و پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از روش تحلیل تماتیک، اطلاعات به‌دست‌آمده از روش قوم‌نگاری سازماندهی شدند. در فرایند این تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده توسط پژوهشگر تنظیم و کدگذاری و طبقه‌بندی شدند. دلیل انتخاب استراتژی قوم‌نگاری هدف تحقیق بود که دستیابی به درک عمیق از چگونگی فراهم‌سازی و اجرای پیشایندهای اساسی فرایند مشارکت در بستر واقعی سازمان را ضروری می‌ساخت. مزیت اصلی این روش نسبت به سایر روش‌ها روایی بالای اکولوژیک آن است. زیرا پدیده‌های اجتماعی را در بستر طبیعی‌شان مورد مطالعه قرار می‌دهد (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۴). به منظور اجرای این استراتژی نیز نوع مشارکت محقق از نوع مشارکت‌کننده به عنوان مشاهده‌گر بود. برای بررسی و تأیید قابلیت اعتماد و روایی پژوهش بر اساس چهار معیار معرفی‌شده توسط لینکلن و گوبا (۱۹۸۲، ۱۹۸۵) - یعنی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا، قابلیت تأیید - اقدام شد؛ بدین ترتیب که از تکرار ابزار گردآوری داده‌ها برای بررسی و افزایش قابلیت اعتبار استفاده شد و سعی شد از مشاهده و مصاحبه و مطالعه اسناد استفاده شود. در ارتباط با شاخص قابلیت انتقال نیز تلاش‌های لازم برای تشریح و روشن‌سازی زمینه و بستر پژوهش به کار گرفته شد. در ارتباط با قابلیت اتکا نیز بازنگری و صحت‌سنجی مراحل مختلف گردآوری و تحلیل داده‌ها به طور مداوم انجام شد؛ طوری که اطلاعات به‌دست‌آمده از مشاهده و مصاحبه به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گرفتند. برای بررسی قابلیت تأیید به تحلیل نتایج و یافته‌های تحقیق و مقایسه آن‌ها با تحقیقات قبلی اقدام شد. گفتنی است در این پژوهش داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری‌شده در خصوص مشارکت سازمانی در جامعه مورد مطالعه از نظر مفاهیم و مضامین از هم تفکیک و کدگذاری شدند. این کدها به گونه‌ای تهیه شده است

که مشخصه یا ویژگی داده‌ها را در بر می‌گیرد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، تنوعی از فرایندها و تکنیک‌های داده‌کاوی مورد استفاده قرار گرفته است. برای این کار همهٔ یادداشت‌های میدانی، که حین مشاهدات و مصاحبه‌ها و گفت‌وگوهای غیر رسمی نگاشته شدند، ویرایش و بازنویسی شدند و جزئیات لازم به آن‌ها افزوده شد و به یک متن قابل تحلیل تبدیل شدند.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفته که در ادامه تشریح شده است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونهٔ مورد بررسی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان

متغیر	زن	مرد	جمع
وضعیت تأهل	مجرد	۵	۱۱
	متاهل	۱۲	۲۰
وضعیت استخدامی	قراردادی	۵	۸
	پیمانی	۴	۶
	رسمی	۸	۱۷
سنوات شغلی	کمتر از ۱۰ سال	۱۲	۱۸
	۱۱ تا ۲۰ سال	۴	۹
	۲۱ سال و بیشتر	۱	۴
سمت شغلی	کارشناس	۱۶	۲۸
	مدیر	۱	۳

در این مطالعه بعد از تحلیل و طبقه‌بندی نتایج مصاحبه‌ها در نهایت فعالیت‌های سازمانی در دو دسته کلی مشارکت سیستمی یا رسمی و مشارکت غیر رسمی یا منعطف خلاصه شده است که مشارکت سیستمی شامل مشارکت اجباری، مشارکت منعطفانه/رفع تکلیف، و مشارکت منفعت‌طلبانه است. اما مشارکت منعطف و غیر رسمی شامل مشارکت داوطلبانه، فعالانه، و خیرخواهانه است. مشارکت اجباری بیانگر این است که فرد موظف است همهٔ کارهای محول شده را به طور کامل انجام دهد و تخطی از اصول با جریمه و تنبیه همراه خواهد بود. مصاحبه‌شوندگان بر آن بودند که مشارکت اجباری توسط یک خط عمودی نشان داده می‌شود یعنی فقط بیانگر شرکت کردن الزامی افراد است؛ یعنی هر پروژه باید توسط مدیریت تعیین شود. منظور از مشارک انفعالی آن است که کارمند کارها را از سر میل و رغبت و پیشرفت سازمانی انجام نمی‌دهد. به عبارت دیگر فرد مسئول به دنبال رفع تکلیف و انجام دادن مسئولیت‌های اداری است. وجود ارباب رجوع زیاد و عدم سیستم انعطاف‌پذیر منجر به مشارک سازمانی منعطفانه می‌شود.

مشارکت منفعت‌طلبانه از دیگر انواع مشارکت است که مطابق آن دستیابی به سود فردی و ارتقای شغلی مهم است و با توجه به اینکه در سیستم رسمی بیشترین مزایا در رده‌های بالا قرار دارد در این شرایط هر فردی در تلاش است که به بالاترین رده‌های سازمانی ارتقا پیدا کند. از این رو کارکنان فعالیت‌های سازمانی را به منظور افزایش رتبه و مزایای شغلی انجام می‌دهند. در مشارکت خیرخواهانه فعالیت مشارکت فرد دوسویه است؛ یعنی هم به منفعت فردی توجه می‌کند هم به منفعت عمومی. از این رو در مشارکت خیرخواهانه هدف اصلی رشد سازمان یا جامعه است که برای رساندن مزایا و منفعت حداکثری به همهٔ اعضای سازمان یا جامعه است؛ به گونه‌ای که هم عضو سازمان هم ارباب رجوع و سازمان مربوطه به خواسته‌های متفاوت خود در بازهٔ زمانی خاص برسند.

مشارکت داوطلبانه یکی دیگر از انواع مشارکت نوع دوستانه است که در سازمان‌های با ساختار افقی شکل می‌گیرد. در این حالت فرد بر اساس تمایلات درونی و وضعیت اجتماعی در فعالیت‌های سازمانی مشارکت می‌کند و با اعلام رضایت در حیطهٔ وظایف تخصصی خود مشغول به فعالیت می‌شود.



بدون شک مهم‌ترین مشارکت برای هر سازمانی مشارکت فعالانه و درگیرانه است. هر سازمانی نیاز به نیروی فعال برای انجام دادن فعالیت‌ها دارد. از این رو مشارکت فعال در مقابل مشارکت منفعلانه است. در مشارکت فعال کارها به سرعت و در کمترین زمان ممکن انجام می‌گیرد؛ یعنی کارها تلبار نمی‌شود و افراد مراجعه‌کننده کمترین زمان را در سازمان برای حل مسئله خود صرف می‌کنند. ساختارهای انعطاف‌پذیر به نیروهای سازمانی اختیار لازم برای مشارکت درگیرانه را می‌دهند.

از نظر مصاحبه‌کنندگان مشارکت در سازمان‌های دولتی مبتنی بر سیستم و روابط رسمی است. در این شرایط سیستم از اصول سلسله مراتبی خاصی پیروی می‌کند و افراد باید طبق یک الگوی مکتوب یا نانوشته فعالیت‌های سازمانی را انجام دهند و مطابق این الگو یک نظم مشخص بر کل سازمان حکم‌فرماست. مطابق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در این شرایط با وجود راهنما و چارت سازمانی بر رفتار و فعالیت افراد اجبار حاکم است. اما میزان راندمان کاری پایین است. بدین ترتیب مشارکت در سازمان‌های سلسله مراتبی حالت خسته‌کننده و اجباری دارد و منفعت‌طلبی را در درون سازمان تقویت می‌کند.

مصاحبه‌شوندگان بر آن بودند که در دنیای امروزی باید ساختار حاکم بر هر سازمانی که با انواع ارباب رجوع در طیف‌های مختلف مواجه است از انعطاف بیشتری برخوردار باشد. لازم است از انضباط رسمی کاسته شود تا میزان مشارکت سازمانی کارکنان و حتی افراد درگیر در سازمان در جهت توسعه پایدار و پیشرفت سازمانی گسترش یابد. برخلاف ساختار رسمی، ساختار منعطف بر الگوی مشارکت همه‌جانبه استوار است و همه کارکنان از رده بالا تا کارمند به طور پیوسته در یک چارچوب منظم و البته منعطف برای پیشرفت سازمان فعالیت می‌کنند.

به طور کلی می‌توان گفت مشارکت در سازمان‌ها نیازمند فعالیت درگیرانه است و این اتفاق نخواهد افتاد مگر در سایه فعالیت‌های درگیرانه؛ و مشارکت سازمانی منعطف هم شامل مشارکت یا فعالیت خیرخواهانه و داوطلبانه و فعالانه است. همچنین بر اساس مصاحبه‌های صورت‌گرفته علل و زمینه‌های مشارکت سازمانی در شانزده مورد مهم خلاصه شد که در جدول ۲ درج شده‌اند.

جدول ۲. علل مشارکت سازمانی

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	آرامش، احساس راحتی، امن و مناسب، دوستانه	فضای محیط کار
۲	اعتماد بین کارکنان، اعتماد به بالادستی، اعتماد به سیستم	اعتماد سازمانی
۳	درست انجام دادن کارها، تعهد به سازمان و ارباب رجوع	تعهد کاری
۴	نیروی کافی، وسایل و تجهیزات مناسب و مدرن، و ...	منابع و امکانات
۵	توجه به زمان، تحویل کار در اسرع وقت، عدم تأخیر و غیبت	وقت‌شناسی
۶	تعامل و گفت‌وگو، برقراری ارتباط مناسب با همکار، سرپرست	تعاملات اجتماعی
۷	تطابق با محیط کار، پذیرش وضع موجود	سازگاری
۸	آموزش و مشورت در همه ابعاد مسئولیت و کار	یادگیری سازمانی
۹	وجود تخصص، شایسته‌سالاری، علم و مهارت کافی	تخصص‌گرایی
۱۰	رعایت قوانین، منظم بودن، سریع بودن	انضباط کاری
۱۱	سلسله مراتبی بودن سیستم، نفوذ بالادستی، قدرت مستقیم	اعمال نفوذ
۱۲	ارزش قائل شدن، مورد پذیرش قرار گرفتن	منزلت اجتماعی
۱۳	برخورد مناسب، حقوق و مزایای کافی، مراوده با مافوق	عدالت سازمانی
۱۴	انجام وظیفه، دغدغه سازمانی	مسئولیت‌پذیری
۱۵	رقابت و تلاش، کسب جایگاه منصفانه	رقابت سالم
۱۶	حفظ شغل، ارتقای شغلی، و ...	امنیت شغلی

راهکارهای ارتقای مشارکت سازمانی هم در هشت مورد خلاصه شد که در جدول ۳ درج شده‌اند. نتایج مرتبط با پیامدهای مشارکت سازمانی در جدول ۴ نشان داده شده است.

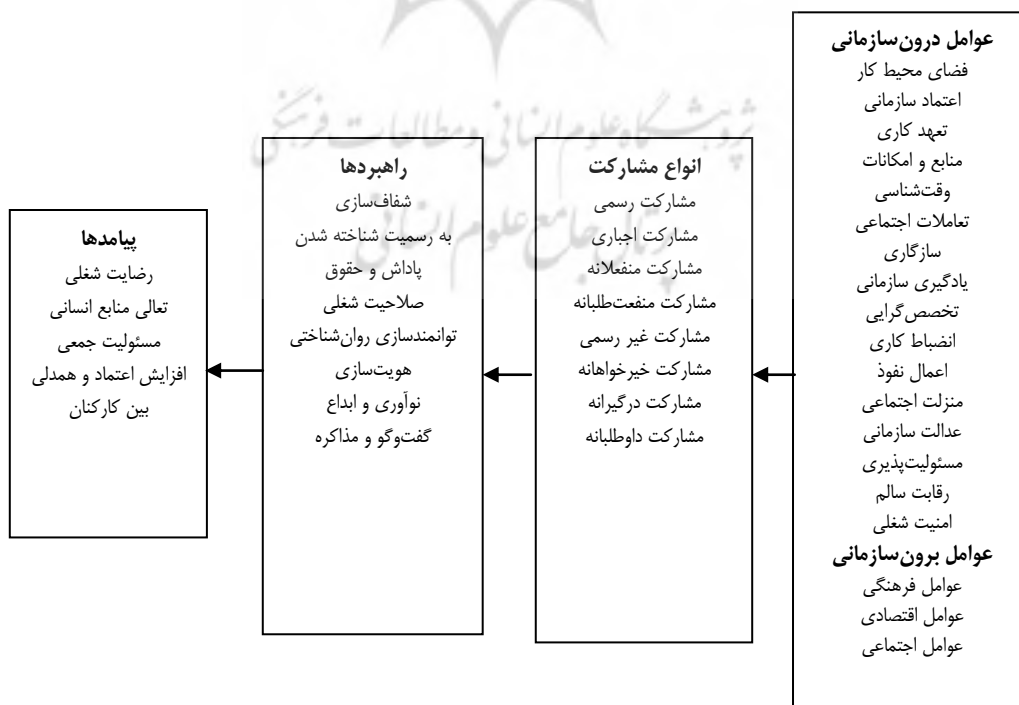
## جدول ۳. راهکارهای ارتقای مشارکت سازمانی

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	ارائه اطلاعات، نتایج دقیق و شفاف، و ...	شفاف سازی
۲	اعتماد کردن و مورد تقدیر قرار گرفتن، حمایت شدن و توجه به ایده‌های تازه	به رسمیت شناخته شدن
۳	حقوق، افزایش حقوق، مزایای حاشیه‌ای یا احراز پست بالاتر	پاداش و حقوق
۴	استفاده از افراد متخصص و ایجاد شایسته‌سالاری	صلاحیت شغلی
۵	آمادگی ذهنی و روحی، توانایی مهارت و گفت‌وگو، داشتن روابط اجتماعی بالا	توانمندسازی روان‌شناختی
۶	کسب ارزش‌های مشترک و ایجاد تعهد و تعلق شغلی	هویت‌سازی
۷	استفاده از سیستم نوین، تکنولوژی، و آموزش‌های جدید	نوآوری و ابداع
۸	هماهنگ بودن با سازمان، ارائه پیشنهاد برای ارتقای فرهنگ کار و تلاش، گفت‌وگو برای تغییر	گفت‌وگو و مذاکره

## جدول ۴. پیامدهای مشارکت سازمانی

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	رضایت داشتن از شغل، نوع فعالیت، درآمد، و ...	رضایت شغلی
۲	گسترش روند کاری توسعه اجتماعی و پایدار و ...	تعالی منابع انسانی
۳	همکاری با گروه، وجود دغدغه اجتماعی و سازمانی	مسئولیت جمعی
۴	افزایش همدلی و روابط صمیمانه، روحیه همکاری	افزایش اعتماد و همدلی بین کارکنان

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد مشارکت سازمانی در دو قالب ساختار رسمی و ساختار غیر رسمی نوع مشارکت متفاوت است. در ساختار رسمی، مشارکت تابعی از سیستم با کمترین آزادی عمل است و مشارکت حالت اجباری، منفعلانه، و منفعت‌طلبانه دارد که ناشی از روابط رسمی حاکم بر سازمان است. اما در ساختارهای انعطاف‌پذیر مشارکت داوطلبانه و فعالانه و خیرخواهانه یا نوع‌دوستانه است که ریشه در روابط غیر رسمی سازمان‌ها دارد. از طرف دیگر این نوع مشارکت در سازمان‌های اداری تابع علل سازمانی و فرهنگی اجتماعی است و از این رو نوع فعالیت‌های فوق دارای راهبرد و استراتژی‌های ویژه برای افزایش مشارکت سازمانی است که در مجموع در ساختار سازمانی و روابط حاکم بر آن پیامدهای مثبت و منفی در بر دارد که در نمودار ۱ قابل مشاهده است.



نمودار ۱. مدل شماتیک مشارکت سازمانی در بین کارکنان تأمین اجتماعی

## بحث و نتیجه

هدف اصلی این تحقیق بررسی چگونگی مشارکت کارکنان و شناسایی علل مؤثر بر آن با رویکرد قوم‌نگارانه بود. نتایج نشان داد مشارکت سازمانی در دو قالب ساختار رسمی و ساختار غیر رسمی تحقق می‌یابد. همچنین بر اساس نتایج این پژوهش می‌توان اذعان کرد ساختار حاکم بر سازمان تأمین اجتماعی یک ساختار سنتی با قاعده‌های ازپیش‌تهیه‌شده است و نیاز به یک ساختار منعطف احساس می‌شود که باید با توجه به نیاز مشتریان و ضوابط سازمانی تغییراتی اعمال شود و بتوان با کمترین هزینه بیشترین سود فردی یا سازمانی را کسب کرد. به عبارت دیگر، با وجود تغییرات و تحولات در زندگی اجتماعی سازمان‌ها، مدیران سازمانی باید زمینه مشارکت و شیوه‌های نوین مشارکت سازمانی با محوریت انسان را فراهم کنند و به جای ساختارهای سنتی و خشک ساختارهایی را توسعه دهند که مشوق و توسعه‌دهنده نگرش‌های نوآوری، وظیفه‌ای، و مشارکتی باشند. در واقع سازمان‌ها با به‌کارگیری منابع مختلف، از قبیل منابع مالی و مادی و اطلاعاتی و انسانی، در جهت تحقق اهداف و مقاصد خود حرکت می‌کنند. از این میان نیروی انسانی مهم‌ترین منبعی است که همواره چرخ سازمان‌ها به دست آن می‌چرخد و پیشرفت و تداوم سازمان‌ها به میزان مشارکت آنان بستگی دارد. به‌خصوص در محیط کسب‌وکار امروزی، که رقابت روزافزونی بین شرکت‌ها و مؤسسات وجود دارد و کیفیت کالا و خدمات ارائه‌شده و جلب و حفظ مشتریان بسیار مهم است، همکاری و مشارکت کارکنان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. امروزه، فعالیت‌های فردی و مجزا نمی‌توانند کارساز باشند و افراد یک سازمان در قبال خود و کل افراد و اهداف سازمان مسئول اند. در واقع هدف مشارکت سازمانی آن است که با ایجاد علاقه و انگیزش و آموزش قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را پروراند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد. همچنین تحلیل قوم‌نگاری پژوهش نشان می‌دهد که علل مختلفی در میزان مشارکت سازمانی کارکنان اثرگذار است. در این پژوهش شانزده مقوله عمده استخراج شده است که در نهایت می‌توان این مقولات عمده را با توجه به تشابهات و تفاوت‌ها در دو دسته کلی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم کرد.

الف) عوامل درون‌سازمانی: عواملی که داخل ساختمان‌های اداری هستند و مشارکت آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند عوامل درون‌سازمانی به شمار می‌روند. مهم‌ترین عوامل درون‌سازمانی بدین شرح‌اند:

۱. منابع انسانی: ارتباط مشارکت سازمانی سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مختلف ارتقا یا کاهش کارایی سازمان در دستان توانمند انسان طرح‌ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را ببرد. بنابراین انسان مشارکت‌جو انسان باکیفیت است و انسان باکیفیت انسان با دانش و تخصص است.

۲. فضای محیط کار: فضای سازمان و استقرار تجهیزات و ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان می‌تواند در چگونگی انجام دادن کارهای سازمان تأثیرگذار باشد.

۳. حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آن‌ها انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کاری که انجام داده‌اند مرتبط و آن را منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان است و سالیانه انجام می‌شود و عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ندارد. حقوق سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است. وجود نظام پرداختی، که کارکنان منصفانه بودن آن را به‌خوبی لمس و حس کنند، از اهم امور در جهت افزایش مشارکت سازمانی به حساب می‌آید. به طور کلی افراد، بر اساس تئوری برابری آدامز، که یکی از تئوری‌های فرایندی انگیزشی است، داده‌های خود را که شامل تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری هستند با ستاده‌هایی که از سازمان دریافت می‌کنند که مهم‌ترین و مشهودترین آن نزد افراد، حقوق و دستمزد است، مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد با مقایسه ستاده‌های دیگری و داده‌های خود با داده‌های دیگری، اگر احساس عدالت کنند، در آن‌ها انگیزش ایجاد خواهد شد.

۴. آموزش کارکنان: آموزش و پرورش کارکنان برای توانمندسازی کسانی که در دستگاه‌های دولتی مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت مشارکتی و سازمانی شناخته می‌شود. این بدان دلیل است که همه چیز به کیفیت آن گره خورده است.

۵. تکنولوژی: انتخاب و به‌کارگیری تکنولوژی مناسب به عنوان ابزار و روش‌هایی که انجام دادن کار را موجب می‌شوند در افزایش یا کاهش مشارکت سازمانی مؤثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین‌آلات، روش‌ها، و سایر ابزارهای تولیدکننده کالا یا ارائه‌دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌های سازمان می‌توانند مؤثر باشند.

۶. تشویق و پاداش: کارکنان باید برای انجام دادن کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت کنند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش، هرچند کوچک، بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد واقف نیستند. عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی استمرار در انجام دادن کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد. مدیران شاید بر این باور باشند که حقوق و دستمزد دریافتی کارکنان پاداشی همیشگی و مناسب برای آن‌هاست. درست است که حقوق و دستمزد بعنوان یک عامل مهم در نگهداری و عملکرد کارکنان مؤثر است، کارکنان خواهان دریافت پاداش‌های مختلف و متنوع در ارتباط با عملکرد خود هستند. پاداش می‌تواند مادی و غیر مادی باشد. پاداش شامل کارهایی ساده و بسیار متنوع است؛ همانند لیخند زدن، تشکر کلامی، سر تکان دادن به معنای رضایت، و ... بر مدیران است تا با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند.

(ب) عوامل برون‌سازمانی: عواملی که خارج از سازمان‌های دولتی هستند و بهره‌وری آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند عوامل برون‌سازمانی به شمار می‌روند. مهم‌ترین عوامل برون‌سازمانی بدین قرار است:

۱. عوامل فرهنگی (هویت‌سازی): فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه یا سازمان می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری همه رفتارهای افراد سازمانی را شکل می‌دهد. پرداختن به موضوع مشارکت سازمانی بدون توجه به فرهنگ‌پذیری و فرهنگ جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم بی‌فایده است. از این رو در فرهنگ‌سازی باید معیارهایی را ایجاد کنیم که در تضاد و تقابل مشارکت سازمانی قرار نگیرند و اینکه چگونه می‌توانیم با استفاده از فرهنگ مشارکتی به جلو حرکت کنیم. بنابراین، ارزش‌ها و عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت‌وپاش‌ها (سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منابع، و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند، می‌توان به تقویت فرهنگ مشارکتی امیدوار بود.

۲. عوامل اقتصادی: نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، و شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند بی‌کاری و تورم، می‌توانند در سطح مشارکت سازمانی تأثیر داشته باشند. مثلاً در شرایط تورمی به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چندشغلی موجب کاهش مشارکت سازمانی فعال و خیرخواهانه خواهد شد.

۳. عوامل اجتماعی: وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و موذت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، و ... در مشارکت سازمانی کارکنان تأمین اجتماعی مؤثرند.

به طور کلی، مشارکت سازمانی و مدیریت صحیح آن باعث می‌شود کارکنان بی‌انگیزه و نظاره‌گر به کارهای گروهی کشیده شوند و احساس مسئولیت کنند. این شیوه باعث افزایش میزان کارایی، عملکرد، ابتکار، تحرک و اجتناب از جزئی‌نگری و تصمیم‌گیری جمعی می‌شود. این نکات در صورتی عملی است که اهداف سازمان روشن باشد، تقسیم کار انجام شود، از مهارت و تجربه‌های کارکنان به صورت مناسب استفاده شود، آموزش مناسب به کارکنان داده شود، امنیت شغلی وجود داشته باشد، جو اعتماد برقرار باشد، وضعیت کاری و معیشتی کارکنان مطلوب باشد، و کارکنان به بلوغ کاری و روانی رسیده باشند. همچنین، شناسایی نیروهای با استعداد، ایجاد فضای اخلاقی و تقویت تعهد کارکنان، ایجاد انگیزه با عوامل تشویقی و تنبیهی، برقراری ارتباطات سالم سازمانی، و ... جزء پیش‌نیازهای مشارکت است و لازم است ارتباطات از فرد به فرد و از گروه به گروه تحول یابد. در مقایسه با نتایج تحقیقات گذشته، در ارتباط با موضوع مشارکت سازمانی، می‌توان به یافته‌های پژوهش حاجی‌وند و همکارانش (۱۴۰۱) اشاره کرد که مؤلفه‌های رفتاری و تخصص و مهارت مجریان، همچنین مؤلفه‌های ساختاری، مدیریتی و اجرایی، فرهنگی، گروهی، اقتصادی، محیطی، حقوقی را در مشارکت کارکنان شناسایی کردند که برخی از این متغیرها و یافته‌ها با نتایج این پژوهش همسو است. همچنین صلواتی و همکارانش (۱۳۹۹) که پژوهشی به صورت کیفی و به روش نظریه داده‌بنیاد

انجام دادند سیزده مقوله محوری شامل مفهوم، فلسفه، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، شرایط محیطی، استراتژی، فراگرد، شکل، پیامدها، ارزیابی، و نظام مشارکت سازمانی را مشخص کردند که در زمینه مقوله‌های شرایط زمینه‌ای، شرایط محیطی، و پیامدها با نتایج این تحقیق تا اندازه‌ای هم‌سوست. اما تفاوت‌های زیادی هم در یافته‌های این دو تحقیق وجود دارد. همچنین یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پوردیگویی و شرفی (۱۴۰۱) که همبستگی بین مهارت‌های مدیران با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی را نشان دادند هم‌سوست. نیز نتایج پژوهش‌های ونگ و همکارانش (۲۰۱۷) که تأثیر عوامل سازمانی درک‌شده بر مشارکت را بررسی کردند، نظیر و همکارانش (۲۰۲۱) که تأثیر مشارکت کارکنان بر حس هدف کارکنان و معناداری شغلی را مطالعه کردند، ولگمو و همکارانش (۲۰۱۹) که نقش اعتماد و کنترل غیر رسمی با مشارکت کارکنان را بررسی کردند، محمدزاده و کرمی (۱۴۰۱) که نشان دادند مشارکت تحت تأثیر متغیرهای خودکنترلی و اعتماد به سازمان است، اسمیت و همکارانش (۲۰۲۳) که فرهنگ سازمانی غیر حمایتی را از موانع مشارکت شناسایی کردند با نتایج این تحقیق هم‌سوست. به طور خلاصه نتیجه بحث و مقایسه یافته‌ها بیانگر این است که در مواردی بین نتایج این تحقیق با پیشینه بیان شده هم‌سویی وجود دارد. با این حال، تفاوت‌های بسیار مهمی هم وجود دارد که بیانگر نوآوری تحقیق است، به‌ویژه در مورد مقوله مشارکت و انواع آن که در تحقیقات قبلی بدان پرداخته نشده است و سایر متغیرهای جدیدی که در مورد زمینه و راهبردها در این تحقیق شناسایی شدند. این یافته‌های جدید به توسعه دانش در زمینه موضوع مورد مطالعه کمک خواهد کرد.

### پیشنهاد

نتایج این مطالعه نشان داد افراد مورد مطالعه بر آن‌اند که ترغیب کارکنان به مشارکت سازمانی تابع یک سری اقدامات راهبردی است؛ به گونه‌ای که افراد فرهنگ مشارکتی را درونی کنند. بر اساس یافته‌ها، شفاف‌سازی یکی از روش‌های افزایش مشارکت سازمانی است. یکی از معضلات اساسی جامعه سازمانی در کشور شایسته‌سالاری یا صلاحیت شغلی است. راندمان سازمانی به تخصص و بینش افراد سازمانی وابسته است و این اتفاق نخواهد افتاد مگر آنکه شایسته‌سالاری در درون سازمان رعایت شود. از دیگر راهبردهای اصلی در مشارکت سازمانی ایجاد هویت‌یابی است. بسیاری از سازمان‌ها نمی‌توانند به هویت سازمانی قوی و قابلیت‌هایی دست یابند که موجب توانمندی و مشارکت سازمانی کارکنان شود. زیرا بیشتر سازمان‌ها، به جای آنکه به این پرسش اساسی پاسخ دهند که چگونه می‌توانند برای کارکنان خود ارزش ایجاد کنند و سپس الزامات کاربردی خود را بر همان اساس تعیین کنند، فقط تلاش می‌کنند با دنبال کردن شیوه‌های رشد و پیشرفت غیر مرتبط و تغییرات سازمانی با بازار هماهنگ شوند. دریافت حقوق و مزایای مناسب یکی از راهکارهای اصلی در جذب کارکنان و ارتقای مشارکت سازمانی است. زمانی که کارمند دغدغه زندگی روزمره خود را نداشته باشد به تبع توانایی و انگیزه بیشتری برای فعالیت در قالب کادر اداری دارد. بدون شک در دنیای مادی‌گرای امروز انگیزه‌های مادی یک راهبرد قوی برای افزایش بهره‌وری سازمانی در ابعاد گوناگون است. هنر مذاکره یا قدرت چانه‌زنی حلقه مفقوده مهارت و مشارکت سازمانی است. افرادی که توانایی چانه‌زنی نداشته باشند، معمولاً در اثبات توانایی و استعداد و ایده‌های خود با چالش اساسی مواجه می‌شوند. نوآوری و ابداع نیز از دیگر راهکارهای ارتقای مشارکت سازمانی است. به طور کلی هدف اصلی نوآوری و ابداع آن است که با شناخت صحیح ماهیت تحولات فنی، بالخصوص، در بخش تکنولوژی‌های پیشرفته تلاش شود. یکی دیگر از ابعاد ارتقای مشارکت سازمانی توانمندسازی روان‌شناختی است. رشد سریع فناوری موجب تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روزانه شده‌اند. این ابزار تغییرات زیادی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان ایجاد کرده است.

نتایج بررسی‌ها در زمینه شناسایی پیامدهای ارتقای مشارکت سازمانی نشان داد اجرای درست و منطقی راهکارهای سازمانی پیامدهایی را برای کارکنان سازمان فراهم می‌کند؛ رضایت شغلی، تعالی منابع انسانی، مسئولیت جمعی، افزایش اعتماد و همدلی بین کارکنان از تغییرات مثبتی است که منجر به افزایش مشارکت سازمانی کارکنان تأمین اجتماعی می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت طراحی و اجرای افزایش مشارکت در سازمان نیازمند فرهنگ مشارکتی است؛ فرهنگی که بر توسعه قابلیت‌ها و توانمندسازی کارکنان و کار تیمی تأکید می‌کند و موجبات ارتقا، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، فرصت‌یادگیری، رضایت شغلی،

بهره‌وری، مشارکت در تصمیم‌گیری، مراقبت با کیفیت عالی، خودکفایی، احساس استقلال، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، کنترل کار، و نهایتاً کاهش تنش شغلی کارکنان را فراهم می‌کند. بنابراین مدیران برای جلب مشارکت ذی‌نفعان نیاز به کاربرد فرهنگ مشارکتی دارند. زیرا از نظر کارکنان شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی در سازمان عامل مؤثری در افزایش میزان مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی است.



## منابع

- پوردیگویی بهرام‌جردی، سمیه و شرفی، شهین (۱۴۰۱). بررسی همبستگی بین مهارت‌های مدیران با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان (مطالعه موردی: مدیریت درمان سازمان تأمین اجتماعی کرمان). *آموزش و بهبود منابع انسانی*، ۷(۳)، ۶۳ - ۸۶.
- حاجی‌وند، علی؛ شریف‌زاده، فتاح و فرهادی، امین (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی حوزه مدیریت شهری (مورد مطالعه: شهرداری ارومیه). *حکمرانی و توسعه*، ۲(۲)، ۱۱۹ - ۱۵۲.
- خانی، علی‌رضا (۱۳۸۴). چالش‌های اقتصادی دولت. *اطلاعات سیاسی اقتصادی*، ش ۲۱۳ - ۲۱۴، ۱۳۲ - ۱۴۹.
- رابینز، استیفن پی. دی. دی و سنزو، دیویدای (۱۳۹۴). *مبانی مدیریت*. مترجم: سید محمد اعرابی و محمدعلی حمیدرفیعی و بهروز اسراری ارشاد. همدان: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رجبی، فرزین (۱۳۹۵). مبانی و روش‌های سازمان مشارکت کارکنان در اداره سازمان‌ها. *فناوری سیمان*، ش ۹۶، ۲۱ - ۲۷.
- رضائی، یوسف؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید و ملک‌زاده، غلام‌رضا (۱۳۹۴). قوم‌نگاری: استراتژی برای فهم فرهنگ سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۸(۲۹)، ۵ - ۲۵.
- سلیمانی، نادر؛ عباس‌زاده، نادر و نیازی‌آذر، بهروز (۱۳۹۱). رابطه اخلاق کار با رضایت شغلی و استرس شغلی کارکنان در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای شهر تهران. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ش ۷، ۲۱ - ۳۸.
- کریمی، مهدی؛ رجایی‌پور، سعید و هویدا، رضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جو سازمانی و رفتار اخلاقی در بین کارکنان دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان. *رهبری و مدیریت آموزشی*، د ۴، ش ۱، ۸۲ - ۱۰۲.
- مدنی، امیر (۱۳۸۵). فرهنگ کار ژاپنی. *پیام بانک*، ش ۱۲، ۴۵۹ - ۱۸.
- محمدزاده، شهرام و کرمی دهکردی، اسماعیل (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی در برنامه‌های آموزش کارکنان سازمان جهاد کشاورزی. *علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، ۱۸(۲)، ۵۵ - ۶۹.
- Abernethy, M. A. & Bouwens, J. (2005). Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus*, 41(3), 217-240.
- Au-Yong, C. P., Azmi, N. F., & Myeda, N. E. (2022). Promoting employee participation in operation and maintenance of green office building by adopting the total productive maintenance (TPM) concept. *Journal of Cleaner Production*, 352, 131608.
- De Haas, M. & Algera, J. A. (2002). Demonstrating the effect of the strategic dialogue: participation in designing the management control system. *Management Accounting Research*, 13(1), 41-69.
- Dorfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: a meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203-239.
- Farooq, O., Farooq, M., & Reynaud, E. (2020). Does Employees' Participation in Decision Making Increase the level of Corporate Social and Environmental Sustainability? An Investigation in South Asia. *Sustainability*, 11(2).
- Gollan, J. P., Poutsma, E., & Veersma, U. (2006). New Roads in Organizational Participation?. *University of California*, 45(4).
- Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, 23(2), 120-141.
- ..... (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66.
- García-Arca, J., González-Portela Garrido, A. T., & Prado-Prado, J. C. (2023). Deploying Sustainability through Employee Participation. An Action Research Proposal. *Systemic Practice and Action Research*, 1-22.
- Gualano, M. R., Santoro, P. E., Borrelli, I., Rossi, M. F., Amantea, C., Tumminello, A., & Moscato, U. (2022). Employee Participation in Workplace Vaccination Campaigns: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Vaccines*, 10(11), 1898.
- HajiVand, A., Sharifzadeh, F., & Farhadi, A. (2022). Identifying and prioritizing the factors affecting employee participation in the implementation of general policies in the field of urban management (case study: Urmia Municipality). *Governance and Development*, 2(2), 119-152. (in Persian)
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367.

- Hunton, J. E. & Gibson, D. (1999). Soliciting user-input during the development of an accounting information system: investigating the efficacy of group discussion. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 597-618.
- Jansen, E. P. (2015). Participation, accounting and learning how to implement a new vision. *Management Accounting Research*, 29, 45-60.
- Karimi, M., Rajaipour, S., & Howida, R. (2009). Investigating the relationship between dimensions of organizational climate and ethical behavior among employees of Isfahan universities and Isfahan medical sciences. *Educational Leadership and Management*, 4(1), 82-102.
- Khani, A.R. (2005). Economic Challenges of Government. *Political-Economic Information*, No. 214-213, 149-132. (in Persian)
- Kleingeld, A. D., Van Tuijl, H., & Algera, J. A. (2004). Participation in the design of performance management systems: a quasi experimental field study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(7), 831-851.
- Kruis, A. M. & Widener, S. K. (2014). Managerial influence in performance measurement system design: a recipe for failure?. *Behavioral Research in Accounting*, 26(2), 1-34.
- Li, P. & Tang, G. (2009). Performance measurement design within its organisational context—Evidence from China. *Management Accounting Research*, 20(3), 193-207.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry, *ECTJ*, 30(4), 233-252.
- (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Madani, A. (1385). Japanese Work Culture. *Payam Bank*, No. 459, 12-18. (in Persian)
- Mohammadzadeh, Sh. & Karmi Dehkordi, I. (2022). Factors affecting the participation of faculty members of the faculties of agriculture and natural resources in the training programs for the employees of the Agricultural Jihad Organization. *Agricultural Education and Extension Sciences of Iran*, 18(2), 55-69. (in Persian)
- Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123-133.
- Purdigoui-Bahramjardi, S. & Sharfi, Sh. (2022). Investigating the correlation between managers' skills with organizational participation and employees' job retention (case study: treatment management of Kerman Social Security Organization). *Human Resources Education and Improvement Quarterly*, 7(3), 63-86. (in Persian)
- Rajabi, F. (2016). Principles and methods of employee participation organization in the management of organizations. *Cement Technology*, No. 96, 21-27. (in Persian)
- Ramezani, Y., Rahim-Nia, F., Mortazavi, S., & Malekzadeh, Gh.R. (2015). Ethnography: A strategy for understanding organizational culture. *Public Management Research*, 8(29), 5-25. (in Persian)
- Robbins, S. P., & Senzo, D. (1394). *Fundamentals of Management*. translated by Seyed Mohammad Aarabi, Mohammad-Ali Hamid Rafiei, & Behrooz Asrari Ershad. Hamedan: Cultural Research Office. (in Persian)
- Scott, I. B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & organization development journal*, 27(5), 399-414.
- Smit, D. J., Proper, K. I., Engels, J. A., Campmans, J. M., & van Oostrom, S. H. (2023). Barriers and facilitators for participation in workplace health promotion programs: results from peer-to-peer interviews among employees. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(3), 389-400.
- Soleimani, Nader., Abbaszadeh, N., & Niazia Azar, B. (2012). The Relationship between Work Ethics and Job Satisfaction and Job Stress of Employees in Tehran Technical and Vocational Education Organization. *A New Approach in Educational Management*, No. 7, No. 21-28. (in Persian)
- Sypniewska, B. (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability*, 12(1).
- Tizazu, E. (2014). *Employee's participation in decision making at Yeka sub city construction and house development office, Adis Ababa, BBA in management*. Admass University College Faculty of business Department of management.
- Veleva, V., Parker, S., Lee, A., & Pinney, C. (2012). Measuring the Business Impacts of Community Involvement: The Case of Employee Volunteering at UL. *Business and Society Review*, 117(1), 123-142.
- Wang, C., Zuo, M., & An, X. (2017). Differential influences of perceived organizational factors on younger employees' participation in offline and online intergenerational knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 37(6), 650-663.
- Webb, A., Jeffrey, S. A., & Schulz, A. (2010). Factors affecting goal difficulty and performance when employees select their own performance goals: Evidence from the field. *Journal of Management Accounting Research*, 22(1), 209-232.
- West, M.A. & Patterson, M. (1998). *Innovation and Change in Manufacturing*, Institute of Work Psychology. University of Sheffield, Sheffield, UK, S10 2TN.



- Wikhamn, W., Wikhamn, B. R., & Fasth, J. (2022). Employee participation and job satisfaction in SMEs: investigating strategic exploitation and exploration as moderators. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3197-3223.
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S., & Eisend, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760-771.
- Wouters, M. & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516.

