



## Phenomenography of Democracy in the Organization

**Mahdi Alizadeh\*** 

Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University, Tehran, Iran

**Masoud Shariati**

Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University, Tehran, Iran

**Parviz Nourozirad**

Master of Public Administration, Faculty of Management, Danesh Alborz University, Qazvin, Iran

### Abstract

Organizational democracy represents a situation in which the organization gives its employees the opportunity to participate in the organization's management and provides the conditions for participation in organizational decisions. Considering the diversity and changeability of the concept of organizational democracy, this research seeks to understand and interpret this phenomenon with a phenomenography approach. The philosophy of the research is interpretive, and its implementation method is qualitative and phenomenography. The data collection method is field and interview tool is used. The community of participants of the research was the

\* Corresponding Author: [Alizadehmehdi598@gmail.com](mailto:Alizadehmehdi598@gmail.com)

**How to Cite:** Alizadeh, M., Shariati, M., & Noroozirad, P. (2024). Phenomenography of Democracy in the Organization. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (111), 207 - 239. Doi: [10.22054/jmsd.2024.76480.4389](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.76480.4389)

employees of the Social Security Organization, which was sampled by the maximum diversity method and 32 employee were interviewed. Based on the analysis of the research findings, it was determined that there are eight methods of experiencing democracy in the organizational environment, which include: Thriving, realization of public will, power to change the process, rule of law, professional ethics, employee empowerment, collaborative decision-making and responding to clients. Based on research findings, descriptive classes in five levels of personal development (Thriving and empowerment), process-oriented (participatory decision-making and the power to change the process), culture-oriented (rule of law and professional ethics), organizational management (realization of public will) And society-oriented (answering to clients), which is a sign of the existence of structural and hierarchical differences in addition to their semantic differences.

**Keywords:** democracy, phenomenography, realization of public will and pluralism.

### **Introduction**

With the emergence of economic interdependence, continuous technological advancement and globalization, human capital in organizations has been introduced as a competitive advantage. This factor changed the paradigm and moved towards considering the rights of employees, representing them and empowering them. Among the alternative models, an ethical and efficient way to manage organizations is workplace democracy. The idea of organizational democracy dates back to the ancient ideas of the history of the Greek citizens of Athens, whose democratic system is called the Polish.

The Greek idea of democracy was shaped by the eminent political doctrine, principles that applied Western liberal institutions in the late 18th and early 19th centuries (Ahmed et al., 2019).

Democracy in the workplace is vital for increasing organizational ownership, improving competitiveness and belonging (Odiwo et al., 2022) and can also be a motivation to participate in entrepreneurship (Pausch, 2013). Employees in the organization must be able to participate in organizational decisions in order to protect their interests (Eidlin & Uetrict, 2018). Democracy in the workplace makes the voice of the employees flow in the corporate governance and the relations of the employees with the organization are improved and they can discuss about the terms and conditions of work and the core of entrepreneurship is not limited to the management (Palladino, 2021). Employee participation in decision-making leads to high levels of innovation, superior competence, and employee satisfaction (Blige et al., 2020). Other researchers consider organizational democracy to be effective in various social, managerial, cultural and environmental fields (Geckil, 2022).

Based on this, considering the pluralism of the concept of democracy in the workplace, this research has adopted a phenomenography research strategy on the concept of democracy in the workplace and describes the diversity of the meaning of the employees' experiences of it.

### **Literature Review**

According to (Pausch, 2013), a democratic work environment requires different criteria: goal and vision, transparency, discourse and listening, fairness and dignity, responsibility, individual and collective, choice, honesty, decentralization and thinking and evaluation. According to (Anderson, 2017), employees in the

workplace need a voice to protect them from employers' abuse of power. in a way that gives them power, status, respect and independence in the work environment. (Blige et al., 2020) believe that the basis of democracy in the organization is the redistribution of power and the creation of ethical business. All organizations try to achieve democracy so that they can achieve their goals, order and peace prevail in the organization and maintain organizational stability. Employee ownership is a developed form of workplace democracy in which employees have an organizational stake and have a higher emotional interest in the success of the organization (Odiwo et al., 2022).

Democracy in the workplace is conceptualized in the majority of rights, actions and procedures that emphasize direct and indirect participation in work processes (Borve & Kvande, 2022). Five distinct components of democracy in the workplace include: criticism, openness, fairness, equality and accountability (Odiwo et al., 2022). (Breen, 2015) considers a democratic organization to be an organization in which employees have the right to participate in governance and determine internal regulations and future directions with their participation.

### **Methodology**

In this research, interpretive research philosophy, inductive research approach, phenomenological research strategy and qualitative research method were selected and the data collection method was semi-structured interview. The reason for choosing this method is to describe the difference in people's understanding of the studied phenomenon. Phenomenography refers to a set of concepts or different descriptive classes related to the studied phenomenon (Mojereb, Legzian & Mortazavi, 2017). Phenomenography, an

experimental approach to recognize the different qualitative ways that people have experienced and understand the different aspects of the world around them (2020, Hajar). The participants in this phenomenological strategy are people who have experienced the desired phenomenon and have a complete understanding of it. The participants in this research were employees of the Social Security Organization. In this study, theoretical saturation was achieved after 25 interviews, but due to the increase in the diversity of viewpoints, the interviews continued until 32.

### **Discussion and Results**

Based on the results of the research with the phenomenological strategy, the meanings and interpretations of democracy in the organization were determined and showed that democracy in the work environment with the titles of Thriving, realization of public will, power to change the process, rule of law, professional ethics, employee empowerment, collaborative decision-making and response to The client is introduced.

### **Conclusion**

From the point of view of the hierarchy of this commentary, five levels have been proposed, which is Thriving and empowerment at the lowest level, which means individual development, then collaborative decision-making and the power to change the process at the process-oriented level, the rule of law and professional ethics at the higher level, which means culture-oriented, realizing the will. General is introduced at the management level of the organization and finally, accountability to the client at the highest level, i.e. community-oriented.

### Acknowledgments

The researchers consider it necessary to express their appreciation and gratitude to all the Employees of the Social Security Organization who helped them in conducting this research.






## پدیدارنگاری دموکراسی در سازمان

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه

امین، تهران، ایران

مهدی علی زاده\* 

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه

امین، تهران، ایران

مسعود شریعتی

کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه دانش البرز،

قزوین، ایران

پرویز نوروژی راد

### چکیده

دموکراسی سازمانی بیانگر موقعیتی است که در آن سازمان به کارکنان خود فرصت مشارکت در امر اداره سازمانی را داده است تا شرایط سهمیم شدن در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را فراهم آورد. با توجه به تنوع و تغییرپذیری مفهوم دموکراسی سازمانی، این پژوهش بدنبال درک و تفسیر این پدیده با رویکرد پدیدارنگاری است. فلسفه پژوهش تفسیری، روش اجرای آن کیفی و از گونه پدیدارنگاری است. روش گردآوری داده‌ها، میدانی است و از ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، استفاده شده است. جامعه مشارکت‌کنندگان تحقیق، کارکنان سازمان تامین اجتماعی است که به روش بیشینه تنوع، نمونه‌گیری شده و با ۳۲ نفر مصاحبه انجام شده است. براساس تحلیل یافته‌های تحقیق، هشت روش تجربه کردن دموکراسی در محیط که شامل: شکوفایی، تحقق اراده عامه، قدرت تغییر فرایند، حاکمیت قانون، اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی و پاسخگویی به ارباب رجوع، وجود دارد. براساس یافته‌های تحقیق، طبقات توصیفی، در پنج سطح توسعه فردی (شکوفایی و توانمندسازی)، فرایندمحوری (تصمیم‌گیری مشارکتی و قدرت تغییر فرایند)، فرهنگ‌محوری (حاکمیت قانون و اخلاق حرفه‌ای)، مدیریت سازمانی (تحقق اراده عامه) و جامعه‌محوری (پاسخگویی به ارباب رجوع) قرار گرفته است که نشان از وجود تفاوت ساختاری و سلسله‌مراتبی در کنار تفاوت معنایی آنها دارد.

**کلیدواژه‌ها:** دموکراسی، پدیدارنگاری، تحقق اراده عامه و کثرت‌گرایی

## مقدمه

با ظهور وابستگی متقابل اقتصادی، پیشرفت بی‌وقفه فناوری و جهانی شدن، سرمایه انسانی در سازمان‌ها به عنوان مزیت رقابتی معرفی شد. این عامل باعث تغییر پارادایم و حرکت به سمت در نظر گرفتن حقوق کارکنان، نمایندگی و توانمندسازی آنها شد. در میان مدل‌های جایگزین، راه‌حل اخلاقی و کارآمد برای مدیریت سازمان‌ها، دموکراسی در محیط کار است. ایده دموکراسی سازمانی به قدمت ایده‌های باستانی تاریخ شهروندان یونانی آتن که سیستم دموکراتیک تحت عنوان پولیس نام دارد، بر می‌گردد. ایده یونانی در مورد دموکراسی توسط دکترین برجسته سیاسی شکل گرفت، اصولی که نهادهای لیبرال غربی را در اواخر قرن هیجدهم و اوایل قرن نوزدهم، بکار گرفتند (Ahmed et al., 2019).

مفهوم دموکراسی در محیط کار بیانگر دادن فرصت به کارکنان جهت گفت‌وگو در خصوص تصمیم‌گیری‌ها و جهت‌گیری‌های سازمانی است. دموکراتیک کردن محیط کار به این معناست که به کارکنان اجازه داده شود تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند (Odiwo et al., 2022). دموکراسی محیط کار، اغلب مترادف با عبارت مختلفی همچون: هم‌تعیینی، دموکراسی صنعتی، خودمدیریتی، مدیریت مشترک، کنترل کاری، انسانی کردن محیط کار، مشارکت رسمی و کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته شده است (Borve & Kvande, 2022). عناوین دیگر دموکراسی سازمانی شامل: دموکراسی صنعتی، دموکراسی محل کار، مالکیت کارمند، مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، است (Grabowski, 2022).

هیچ مدل واحدی از دموکراسی در محیط کار و هیچ تمایز آسانی بین سازمان‌های دموکراتیک و غیردموکراتیک وجود ندارد همچنین هیچ تعریف شفافی از دموکراسی در محیط کار وجود ندارد. دموکراسی یک مفهوم مورد مناقشه است. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با اهمیت است اما نگرش‌ها و تکنیک‌های مختلفی در این حوزه وجود دارد. معنای مشارکت، مبهم و تنوع گسترده‌ای در ماهیت مشارکت کارکنان در بین سازمان‌ها و کشورها وجود دارد. مشارکت وسیع کارکنان در زمینه‌های مختلف، از نمایندگی در هیات مدیره و کمیته‌های مدیریت تا ایفای نقش فعال در اداره برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای منابع انسانی را شامل می‌شود (Breen, 2015).



تحقیقات و گزارشات نشان از وجود بدبینی، سرخوردگی و بیگانگی در سطوح پایین سازمان است و نقش دموکراسی در بستر سازمانی نادیده گرفته شده است (Butcher & Clarke, 2002). با توجه به وجود سلسله مراتب، مکانیسم‌های کنترل، ساختارهای حاکمیتی و بوروکراسی در سازمان‌ها، فضای کمی جهت حاکمیت ارزش‌های انسانی است، اما دموکراسی باعث جریان ارزش‌هایی مانند: آزادی، برابری و شفافیت در سازمان می‌شود (Blige et al., 2020). دو استدلال اصلی جهت پرداختن به دموکراسی شامل: اول به رسمیت شناختن صدای کارکنان در محیط کار و کمک کردن به نحوه استفاده از آن و دوم، بیانگر مقابله با زوال رفتن استانداردهای عزت اجتماعی است (Hirvonen & Breen, 2020). دموکراسی، زمینه برابری جنسیتی را توسعه داده است و فرصت‌های برابر را جهت مشاغل فراهم می‌آورد (Park, 2021).

رابطه بین کارفرما-کارمند شامل حق فرماندهی از یک سو، وظیفه تبعیت از سوی دیگر است. پیشرفت حقوق شهروندی در کار و شکل‌گیری جنبش‌های کارگری باعث رسیدن به دستاوردهای جدید و شکل‌گیری ارتباط جدید کارفرما-کارمند شده است (Hyman, 2016). تحولات در فناوری و اینترنت، تغییرات نسلی، تحولات سیاسی، افزایش رقابت و تغییر در رویه‌های کاری و مسئولیت اجتماعی از جمله دلایل اصلی اعمال دموکراسی در سازمان است (Cosan & Gulova, 2014).

محققان دموکراسی سازمانی، پیامدهای مختلف آن را در افزایش تعلق خاطر سهامداران، نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی می‌دانند. اقدامات دموکراتیک در سازمان منجر به حذف رفتارهای غیرحرفه‌ای و افزایش کارایی نیروی کار می‌شود (Geckil, 2022). مدیرانی که در دموکراتیزه کردن محیط کار قصور کنند، منجر به نابرابری، کاهش صدای کارکنان، کارکنان پراسترس، پایین آمدن تعهد کاری، کاهش بهره‌وری و ضعیف شدن روحیه کارکنان می‌شوند زیرا آنها از حق مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان محروم خواهند شد (Odiwo et al., 2022). زمانیکه تصمیم‌گیری در سازمان توسط تعداد محدودی از افراد در راس سازمان گرفته شود، منجر به عدم تعلق خاطر و قضاوت مغرضانه می‌شود (Odiwo et al., 2022). بسیاری از مسایل همچون قلدری در محیط کار، بی‌ادبی، سمی بودن و مسایل روانی در محیط کار، ناشی از نبود

دموکراسی است (Odiwo et al., 2022). سه پیامدهای عملیاتی دموکراسی شامل: ایجاد قدرت برابر یا بیشتر کارکنان از مدیران و سایر ذی نفعان، خلق کنترل مشترک و بوجود آمدن صدای تاثیرگذار جهت مشروعیت و عدالت سازمانی است (Hirvonen & Breen, 2020). طبق بررسی‌های انجام شده، در خصوص اهمیت و ضرورت پرداختن به مفهوم دموکراسی در محیط کار می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

شکل ۱: اهمیت و ضرورت پژوهش



بر این اساس، با توجه به برداشت متعدد از مفهوم دموکراسی در محیط کار، این تحقیق بدنبال اتخاذ استراتژی پژوهشی پدیدارنگاری بر مفهوم دموکراسی در محیط کار داشته و تنوع پذیری معنای تجارب کارکنان از آن را توصیف می‌کند. سوالات پژوهشی به شرح زیر است:

۱. چه تفاوت‌هایی در تجربه کارکنان از مفهوم دموکراسی در محیط کار وجود دارد؟
۲. چه معنایی به تجارب متفاوت کارکنان از مفهوم دموکراسی در محیط کار قابل انتساب است؟
۳. روابط ساختاری تمیزدهنده و مرتبط‌کننده معانی متفاوت تجارب کارکنان از دموکراسی در محیط کار کدامند؟

## پیشینه نظری پژوهش

### مفهوم‌شناسی دموکراسی در محیط کار

براساس فلسفه دموکراسی، ذهنیت دموکراتیک شدن کار، این است که هر فردی در به کارگیری سرمایه‌های اصلی شامل: ذهن و بدن، سلامتی و زندگی خود در سازمان باید حق تصمیم‌گیری داشته باشد. دموکراتیزه کردن کار، اصل چانه‌زنی جمعی را به قلب شرکت‌ها تزریق کرده تا کسانی که در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، در مورد اهداف و ابزار تلاش مشترک، نظر جمعی داشته باشند (Battilana et al., 2022). مفهوم دموکراسی از نظر ریشه‌شناختی از یونان باستان و از ترکیب دو لغت دمو (عمومی) و کراتوس (حاکمیت) به معنای حاکمیت مردم است. کلمه عمومی بیانگر شهروند است. شهروند در حال توصیف مردان آزاد بود. فرهنگ لغت دموکراسی را رژیم مبتنی بر حاکمیت مردمی تعریف می‌کند. دموکراسی سازمانی، مشارکت اعضای سازمان در فرایندهای مدیریت و تصمیم‌گیری در سازمان است (Eris & Bucak, 2018).

طبق دیدگاه (Pausch, 2013) یک محیط کاری دموکراتیک مستلزم معیارهای مختلف: هدف و چشم انداز، شفافیت، گفت‌وگو و گوش کردن، انصاف و کرامت، مسئولیت‌پذیری، فردی و جمعی، انتخاب، صداقت، تمرکززدایی، تفکر و ارزیابی است. از نظر (Anderson, 2017) کارکنان در محیط کار نیاز به صدایی دارند تا آنها را در برابر سوء استفاده کارفرمایان از قدرت محافظت کند. به صورتیکه به آنها قدرت، جایگاه، احترام و استقلال در محیط کار بدهد. (Blige et al., 2020) مبنای دموکراسی در سازمان را توزیع مجدد قدرت و ایجاد کسب و کار اخلاقی می‌دانند.

دموکراسی در محیط کار جهت تحقق مفاهیم دموکراتیک مانند صدای کارکنان، استقلال، اقتدار فردی و مشارکت در موضوعات موثر بر زندگی سازمانی، حیاتی است. از نگاه (Gekil, Akpınar & Tas, 2017)، دموکراسی در محیط کار به کارکنان اجازه می‌دهد تا در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی حضور داشته باشند. طبق گفته (Peterson & Soangs, 2005)، دموکراسی در محیط کار، مجموعه‌ای از ترتیبات ساختاری یا میان‌فردی است که منجر به ایجاد ارتباط بین تصمیم‌گیری، نفوذ و منفعت کارکنان در سطوح مختلف سازمانی می‌شود. دموکراسی در محیط کار، در غالب حقوق،

اقدامات و رویه‌های مفهوم‌سازی شده است که به مشارکت مستقیم و غیرمستقیم در فرایندهای کاری تاکید دارد (Borve & Kvande, 2022). پنج مولفه متمایز از دموکراسی در محیط کار شامل: انتقاد، باز بودن، انصاف، برابری و مسئولیت‌پذیری است (Odiwo et al., 2022). (Breen, 2015) یک سازمان دموکراتیک را سازمانی می‌داند که در آن کارکنان حق مشارکت در حکمرانی را داشته‌اند و با مشارکت یکدیگر مقررات داخلی و جهت‌گیری‌های آینده را تعیین می‌کنند.

سه سطح مشارکت شامل: اول: شبه‌مشارکت که در آن از تکنیک‌هایی برای متقاعد کردن کارکنان جهت پذیرش تصمیماتی استفاده می‌کنند که قبلاً توسط مدیریت گرفته شده است. دوم، مشارکت جزئی که در آن کارکنان قدرت برابر جهت تصمیم‌گیری در مورد نتایج تصمیمات نداشته بلکه فقط می‌توانند بر روی آنها تاثیرگذارند. سوم، مشارکت کامل که در آن هر کارمندی قدرت برابر جهت تعیین نتایج تصمیم دارند. (Coutinho, 2016). صدای کارکنان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری سازمان جریان دارد. سطح اول آن، مربوط به وظایف کاری و نحوه انجام وظایف است. سطح دیگر، علاقه کارکنان جهت ابراز نگرانی در مورد شرایط عمومی نظیر عضویت (معمولاً از طریق اشتغال) در سازمان است که شامل پاداش‌ها و مشوق‌های کاری، کیفیت محیط کاری، فرصت‌های آموزشی، سیاست‌های ارتقاء، است زیرا از منظر چشم‌انداز و پیشرفت شخصی، برخی از کارکنان احساس ناعدالتی می‌کنند. سطح سوم تصمیم‌گیری، سیاست‌های کلی شرکت است، تصمیمات مربوط به تغییر در خطوط محصول، برون‌سپاری مشاغل، جابجایی شرکت می‌تواند به شدت بر کارکنان، خانواده‌ها و جامعه تاثیرگذار باشد (2020, Hirvonen & Breen).

مقیاس دموکراسی سازمانی براساس نظر (Geckil, & Tikici, 2016) از هفت سازه تئوریکی تشکیل شده که شامل: مشارکت، انتقاد، شفافیت، عدالت، برابری، مسئولیت‌پذیری و تقسیم قدرت است. دموکراسی در محیط کار به عنوان فرایند انتقال قدرت تصمیم‌گیری از مالکان محیط کار و مدیران به کارکنان است. دموکراسی سازمانی مانند دموکراسی سیاسی، کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهد این مفهوم با ساختار سازمانی پیشرفته که در آن به افراد فرصت داده تا خود را بهبود بخشیده و

استعدادهایشان را در ساختار به نمایش بگذارند، توصیف می‌شود. دموکراسی به عنوان گونه‌ای از حکمرانی پدیدار شده و با مفهوم دموکراسی سازمانی مطرح شد. برای اینکه بتوان در خصوص دموکراسی سازمانی و یا سازمان دموکراتیک صحبت کرد، کارکنان باید بتوانند به طور مساوی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند، از تصمیمات و عملکرد مدیریت مطلع و منتقد، با آنها رفتار منصفانه شود و مدیران سازمانی پاسخگو باشند. به همین دلیل دموکراسی واقعی نه تنها باید حالت برابری را بین اعضای سازمان و ذینفعان خارجی ایجاد کنند، بلکه باید به دلیل وجودی خود سازمان نیز پرداخته پردازد (Blige et al., 2020).

(Butcher & Clarke, 2002) اعطای قدرت و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری، پذیرش منافع مختلف و ایجاد مالکیت روانشناختی را جز اصول مشترک دموکراسی معرفی می‌کنند. از منظر (Weber, Unterrainer & Hoge, 2020) دموکراسی سازمانی را در سه شاخص: اول، تمرکز بر روی ساختار تصمیم‌گیری سازمانی-لنگرگاه ساختاری مشارکت کارکنان-، دوم، تمرکز بر وضعیت دارایی-مشارکت کارکنان در مالکیت جمعی- و سوم، تمرکز بر روی مشارکت واقعی کارکنان-مشارکت ادراک شده فردی در تصمیم‌گیری سازمانی- تعریف کرده‌اند.

دموکراسی محیط کار، اجرای اصول دموکراتیک و سیاسی در محل کار است. دموکراسی محیط کار، دنبال کننده اهداف اخلاقی، توسعه اقتصادی و اجتماعی است. دموکراسی در محیط کار با این اعتقاد شکل گرفته تا از طریق مسئولیت‌پذیری و حقوق شهروندی بجای اطاعت و اجرای دستورات با کارایی فنی، به شکوفایی و توسعه اخلاقی بیشتری دست یابد. دموکراسی محیط کار متفاوت از مدیریت مشارکتی است که به کارکنان سطوح پایین اجازه داده شود تا نظرات خود را مدیریت سطوح بالاتر انتقال دهند. مدیریت مشارکتی به دلیل انگیزه روانی بجای دلایل اخلاقی و دموکراتیک انجام می‌شود (Nielsen, 2015).

(Lee & Edmondson, 2017) در بررسی خود در خصوص سازماندهی با سلسله‌مراتب کمتر، سه حوزه تحقیقی سازمان پسابوروکراسی، مدیریت انسان‌گرایانه و دموکراسی سازمانی را شناسایی کردند. سازمان پسابوروکراتیک، مشابه اشکال سازماندهی

شبکه و بازار، به گونه‌ای طراحی می‌شوند که انعطاف‌پذیر، پاسخگو و نوآور باشند. رویکرد مدیریت منابع انسانی، مشابه مدیریت مشارکتی و تیم‌های خودگردان بوده و بر بهبود تجربه فردی در محیط کار با تغییر روابط بین مدیران و زیردستان در جهت رضایتمندی و ایجاد انگیزه متمرکز است. دموکراسی سازمانی، در تصمیم‌گیری مشارکتی و همکاری اعمال می‌شود و به کارکنان اختیار تصمیم‌گیری در مورد کار و محیط کاری را می‌دهد.

(Cortes, 2019) مشارکت اثربخش، برابری رای، درک روشن و دقیق، کنترل دستور کار و حضور فعال را جز اصول کلی دموکراسی می‌داند. (Atac & Kose, 2017) دموکراسی را با آزادی در سازمان معرفی می‌کند، حقوق و آزادی به عنوان احترام به حقوق اقلیت‌ها، قضاوت عادلانه در سیستم پاداش و تنبیه، آزادی کارمندان برای انجام فعالیت‌های سیاسی، به اشتراک‌گذاری شفاف اطلاعات در سازمان، خودمدیریتی کارکنان و ایجاد فرصت جهت مخالفت باز در سازمان است.

دموکراسی سازمانی به عنوان یک سازه در سطح سازمان است جایی که تصمیم‌گیری مشارکتی، اجباری و به طور مستقیم از طریق مجمع عمومی و یا غیرمستقیم از طریق نمایندگان کارکنان در هیات مدیره اعمال شود (Verdorfer & Weber, 2016). سه بعد اصلی در دموکراسی سازمانی شامل: حق تصمیم‌گیری (حق مشروع برای مشارکت و اعمال نفوذ در مدیریت مستمر سازمان)، فرهنگ دموکراتیک (جوی برای گفت‌وگو، مشورت و مذاکره) و مالکیت کارکنان (کارکنان به عنوان اعضای تعاونی) است (Moriarty, 2010). سازه‌های مختلف پدیده دموکراسی به شرح جدول شماره ۱، ارائه شده است:

جدول ۱: سازه‌های مختلف دموکراسی در محیط کار

سازه‌های دموکراسی در محیط کار	محقق
مشارکت در اداره	(Anderson, 2017)
هدف و چشم‌انداز، شفافیت، گفت‌وگو و گوش‌کردن، انصاف و کرامت، مسئولیت‌پذیری، فردی و جمعی، انتخاب، صداقت، تمرکززدایی و تفکر و ارزیابی	(Pausch, 2013)
توزیع مجدد قدرت و ایجاد کسب و کار اخلاقی	(Blige et al., 2020)
حضور در تصمیم‌گیری	Gekil, Akpınar & T (as, 2017)

ادامه جدول ۱.

محقق	سازه های دموکراسی در محیط کار
(Borve & Kvande, 2022)	مشارکت مستقیم و غیرمستقیم در فرایندهای کاری
(Odiwo et al., 2022)	انتقاد، باز بودن، انصاف، برابری و مسئولیت‌پذیری
(Breen, 2015)	حق مشارکت در حکمرانی سازمان
(Geckil, & Tikici, 2016)	مشارکت، انتقاد، شفافیت، عدالت، برابری، مسئولیت‌پذیری و تقسیم قدرت
(Weber, 2020) Unterrainer & Hoge	ساختار تصمیم‌گیری، وضعیت دارایی و مشارکت واقعی
(Ahmed et al., 2019)	حق برابر مشارکت، جابجایی آزاد اطلاعات و نمایندگی
(Nielsen, 2015)	مسئولیت‌پذیری و حقوق شهروندی
(Verdorfer, 2016) (& Weber	حق تصمیم‌گیری، فرهنگ دموکراتیک و مالکیت کارکنان
(Atac & Kose, 2017)	آزادی

پیشینه تجربی پژوهش

در تحقیقی (Borve & Kvande, 2022) به ترجمه دموکراسی در محیط کار نوردیک در ایالات متحده، پرداختند (یک شرکت معماری نوژی در نیویورک). این تحقیق به عنوان مطالعه موردی به این پرسش پاسخ می‌دهد که چگونه مدل دموکراسی در محیط کار در زمینه نهادی جدید ترجمه می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بود. تجارب کاری این کارکنان حاکی از داشتن مهارت در همکاری یعنی همکاری با همکاران و مدیران در تیم‌ها و مشارکت در تصمیم‌گیری جمعی بود. انتقال آنها به محیط جدید، نشان داد آنها دارای تجربه دموکراسی هستند و دموکراسی در شرایط جدید با درجه بالایی از اعتماد و ارزش‌هایی مانند برابری و دموکراسی مورد پذیرش بودند. تحلیل ترجمه مشارکت مستقیم در بستر جدید نشان داد کارمندان به صورت تیمی همکاری می‌کنند. مشارکت غیرمستقیم با انتخاب نماینده کارکنان نهادینه شد.

در مطالعه‌ای (Odiwo et al., 2022) به بررسی دموکراسی در محیط کار و بهره‌وری کارکنان در شرکت‌های ساختمانی در ایالت ادو نیجریه پرداختند. جامعه مورد مطالعه شامل کارکنان چهار شرکت ساختمانی بود. به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه ساختاریافته استفاده و به منظور تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون استفاده شده است. ابعاد دموکراسی در محیط کار شامل انتقاد، شفافیت و برابری با بهره‌وری کارکنان ارتباط منفی داشته و ابعاد عدالت و مسئولیت‌پذیری با بهره‌وری کارکنان ارتباط مثبت دارد.

در تحقیق میدانی (Blige et al., 2020) به بررسی دموکراسی سازمانی در بخش خصوصی پرداختند. این تحقیق بدنبال بررسی ادراک دموکراسی به عنوان متغیر وابسته و متغیرهای جمعیت‌شناختی کارکنان به عنوان متغیر مستقل بیان شد. به منظور بررسی این ارتباط، از روش تحلیل آماری معادلات ساختاری استفاده شد. نمونه آماری این تحقیق ۲۰۹ نفر از کارکنان یقه سفید و آبی در سطوح مختلف از شرکت متوسط و بزرگ، منطقه صنعتی کشور ترکیه بود. نتیجه تحقیق نشان داد، کارکنان متاهل و کارکنانی که دارای تخصص خوبی در شغل خود هستند، قدرت انتقاد بیشتری در کسب و کارشان داشته و مشارکت بیشتری نسبت به بقیه کارکنان دارند. افراد فارغ‌التحصیل دبیرستانی، مدیریت را نسبت به سایر فارغ‌التحصیلان عادلانه‌تر می‌دیدند.

در تحقیقی (Dede, 2019) مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و بهره‌وری سازمان را مورد بررسی قرار داد. محقق دریافت که مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری باعث سهولت در اجرا، ایجاد محیط کاری خوب و افزایش رضایت و تعهد به تصمیم‌گیری می‌شود. همچنین روحیه کارکنان افزایش می‌یابد زیرا آنها احساس تعلق در تیم سازمانی پیدا می‌کنند که به صورت مستقیم بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

پژوهش‌های انجام شده در حوزه دموکراسی سازمانی بیشتر بر روی مولفه‌ها و تاثیرات دموکراسی بر سازمان پرداخته‌اند، در حالیکه پژوهش حاضر با رویکرد کیفی پدیدارنگاری، بدنبال مفهوم‌شناسی دموکراسی سازمانی بوده که از حیث سهم دانش‌افزایی، به غنای پژوهش‌های مرتبط با حوزه دموکراسی سازمانی کمک کرده و در درک و شناخت پدیده در بستر سازمانی، سهم خواهد بود.



### روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش، فلسفه پژوهش، تفسیری است. رویکرد پژوهش، استقرایی و راهبرد پژوهش پدیدارنگاری است. انتخاب پژوهشگر در روش پژوهش، کیفی است. گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. دلیل انتخاب این روش توصیف تفاوت درک و فهم افراد از پدیده مورد مطالعه است. پدیدارنگاری بیانگر مجموعه‌ای از مفاهیم یا طبقه‌های توصیفی متفاوت مرتبط با پدیده مورد مطالعه است (معرب، لگزیان و مرتضوی، ۱۳۹۷). پدیدارنگاری، یک رویکرد تجربی جهت تشخیص روش‌های مختلف کیفی تجربه شده توسط افراد و شناخت جنبه‌های مختلفی از دنیای اطراف که درک کرده‌اند، است (Hajar, 2020). پدیدارنگاری رویکردی است که هدف آن توصیف روش‌های مختلفی که افراد از طریق آن پدیده را درک، مشاهده یا تجربه می‌کنند و تمرکز آن بر روی تنوع درک تجربه (نه درک معنای پدیده) است (Rosali, Erojo & Dicto, 2022). پژوهشگر پدیدارنگار نمی‌تواند جدای از افرادی که پدیده‌ای را تجربه کرده‌اند، به تحقیق بپردازد (Sin, 2010). هدف اصلی تحقیقات پدیدارنگاری، تشخیص معانی مختلف کیفی از موضوع تجربه شده، مفهوم‌سازی، تفسیر و یا درک جنبه‌های مختلف پدیده یا دنیا است (Khan, 2014). پدیدارنگار ساختار و اجزای تجارب افراد (مفاهیم، روش دیدن و ادراک) را ارزیابی و در نهایت تصویری جامع از روش‌های مختلف تجربه یک پدیده را ارائه می‌کند. (Assarroudi & Heydari, 2016).

از منظر پدیدارنگاران، افراد گوناگون پدیده‌ای واحد را به گونه‌ای یکسان تجربه نخواهد کرد، بلکه در این باره طیفی از شیوه‌هایی وجود خواهد داشت که افراد متفاوت یک پدیده را درک و یا تجربه می‌کنند (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۹۰). مشارکت‌کنندگان در این راهبرد پدیدارنگاری، افرادی هستند که پدیده مورد نظر را تجربه و نسبت به آن شناخت کامل داشته باشند. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، کارکنان سازمان تامین اجتماعی هستند. تجربه تحقیقات پدیدارنگاری نشان داده است اگر داده‌های ۲۰ نفر از مطلعین گردآوری شود، معمولاً برای کشف تمام راه‌های مختلف تجربه کردن پدیده، کافی است (Larsson & Holmstrom, 2007). راهبرد نمونه‌گیری با توجه به روش،

که اساساً بدنبال تفاوت‌های تجربه افراد نزد یک گروه است، از نوع بیشینه تنوع انتخاب شد تا تغییرپذیری به حداکثر ممکن خود برسد. در این مطالعه پس از ۲۵ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد اما بدلیل افزایش تنوع دیدگاه‌ها مصاحبه تا ۳۲ ادامه داشت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان به صورت جدول زیر است:

جدول ۲: ویژگی توصیفی مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کنندگان تحقیق		
۱۴	زن	جنسیت
۱۸	مرد	
۷	زیر ۳۰ سال	سن
۹	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	
۱۱	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	
۵	بین ۵۰ تا ۶۰ سال	تحصیلات
۱۲	کارشناسی	
۱۴	کارشناسی ارشد	
۶	دکتری	

در تحلیل داده‌های مصاحبه از روش دالگرن و فالسبرگ استفاده شده است. به منظور بررسی روایی پژوهش، نتایج تحقیق با تعدادی از کارکنانی که از سایر واحدها در جلسات مصاحبه، حضور نداشتند مطرح و به تایید رسید (روایی ارتباطی) و همچنین به منظور بررسی پایایی، نتایج تحقیق با یک متخصص پدیدارنگاری بررسی و مورد توافق قرار گرفت. علاوه بر این در انتخاب مشارکت‌کنندگان تحقیق با هدف دستیابی به حداکثر تنوع نمونه و دیدگاه، از واحدها و مشاغل مختلف نمونه‌گیری انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

#### طبقات توصیفی

براساس تحلیل انجام شده، هشت طبقه توصیفی از تجربیات کارکنان از پدیده دموکراسی در محیط کار پدیدار شد که شامل: دموکراسی به مثابه‌های شکوفایی، تحقق اراده عامل، قدرت تغییر فرایند، حاکمیت قانون، اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی کارکنان، تصمیم‌گیری

مشارکتی و پاسخگویی به ارباب رجوع است. هر طبقه توصیفی بیانگر بخشی از تجارب کارکنان از پدیده دموکراسی در محیط کار است.

الف) دموکراسی به مثابه شکوفایی: براساس این طبقه توصیفی دموکراسی عبارت است از رشد استعدادها و بروز قابلیت‌های فردی. افق بیرونی این مفهوم که دموکراسی در آن تجربه شده، رشد است. در گفتمان شکوفایی مدیریت سازمان با سبک خردورزانه؛ مشارکت آحاد کارکنان را برای ساخت سازمانی پیشرو و آینده‌ساز بر مبنای تعامل حداکثری و قانونمند معطوف به معیارها و شاخص‌های توسعه سازمانی برمی‌انگیزد. شکوفایی به شیوه‌های مختلف مانند: نظام تشویق و تنبیه رشد‌مدار، سازمان دانش‌بنیان، فرهنگ گفتگو و مشارکت‌جویی، سبک رهبری تحول‌آفرین، مشارکت مستمر کارکنان در امور سازمان، ایده‌پردازی و نوآوری و توسعه منابع انسانی بدست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

«دموکراسی در در معاونت درمان تأمین اجتماعی تحقق می‌یابد زیرا مشارکت کردن در کارکنان نهادینه شده و محیط کار جهت توسعه کارکنان مهیا شده است.»

«دموکراسی حاصل نمی‌شود مگر آنکه نگاه حاکم بر سازمان، آن را قبول داشته باشد. در سازمان، با تاکید بر دانش‌بنیان بودن و ترغیب در مسیر رشد و توسعه کارکنان توسط مدیران، می‌توان ادعا کرد که دموکراسی حاکم است.»

ب) دموکراسی به مثابه تحقق اراده عامه: براساس این طبقه توصیفی دموکراسی عبارت است از اثرگذاری دیدگاه‌های آحاد کارکنان در سازمان. افق بیرونی این مفهوم که دموکراسی در آن تجربه شده، منفعت عامه است. قدرت اراده عامه از دل کثرت‌گرایی و صدادهی به حاشیه‌نشینان سازمانی به وجود می‌آید و کارکنان تاثیر خود را در تصویر و پرتو سازمانی مشاهده می‌کنند. مقوله اراده عامه امری صرفاً نظری و نمایشی در سازمان نیست بلکه اراده عامه، پیوند نظر و عمل در کلیت ساختار سازمانی است. ماحصل اراده عموم تحقق سلامت اداری، افزایش انگیزه، تعهد سازمانی و امید به حیات سازمانی است.

تحقق اراده عامه به شیوه‌های مختلف مانند: گره خوردن منافع فرد با سازمان، تامین حقوق فردی در ذیل تعقیب قوانین و دستورالعمل‌های سازمانی، کثرت‌گرایی و صدادهی، توجه به خردجمعی و توسعه ارتباطات افقی، عمودی و مورب در سازمان، بدست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

«در سازمان تامین اجتماعی کثرت‌گرایی به جای وحدت‌گرایی حاکم است زیرا به علایق و عقاید کارکنان از سطوح مختلف توجه می‌شود.»

«دموکراسی یکی از بهترین وسیله‌ها و ابزارهای کار جهت اثرگذاری و نقش کارکنان در اداره سازمان است که منجر به حاکمیت قانون می‌شود.»

پ) دموکراسی به مثابه قدرت تغییر فرایند: براساس این طبقه توصیفی دموکراسی عبارت است از توانایی ایجاد تغییر و بهبود در سازمان. افق بیرونی این مفهوم که دموکراسی در آن تجربه شده، تحول آفرین است. نقش مدیران و رهبران در این رویکرد، نقشی اساسی و کلیدی است. مدیران بااراده که نماینده عموم کارکنان سازمان هستند، با ایجاد ساختارهای منسجم و متعامل و پیوند دادن کلیه زیرسیستم‌های سازمانی در یک نظام بزرگ و کلان و همچنین به رسمیت شناختن ساختارهای خودمختار و مستقل همسو با ایده و رسالت سازمانی، فضایی جهت بروز دموکراسی در محیط کار خلق می‌کنند. قدرت تغییر فرایند به شیوه‌های مختلف مانند: اراده مدیریت، آزادی عمل، ساختار تخت، خلق روش‌های نوین کاری، توانایی ایجاد بهبود وضعیت موجود، مدیریت و هماهنگی منسجم و متعامل بین اجزاء سازمان بدست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

«در سازمان تامین اجتماعی برای تمامی امور رویه‌های پیش‌بینی شده که بنا به درخواست کارکنان و با نظر آنها این روش‌ها قابل تغییر است.»

«در سازمان تامین اجتماعی از نوآوری استقبال شده و اجرای روش‌های نوین مورد حمایت قرار می‌گیرد.»

ت) دموکراسی به مثابه حاکمیت قانون: براساس این طبقه توصیفی دموکراسی عبارت است از ضابطه‌مند شدن رفتار کارکنان. افق بیرونی این مفهوم که دموکراسی در آن تجربه شده، هنجارمندی است. قانون به عنوان میثاق جمعی بشری حول ارزش‌های انسانی و سازمانی است. وجود قانون برای ایجاد و تداوم حیات اجتماعی و سازمانی امری غیرقابل انکار است. در تعریف دموکراسی به عنوان حاکمیت قانون، کارکنان با مشارکت داشتن در سازمان، رفتاری به مثابه یک شهروند متعهد سازمانی را از خود به نمایش می‌گذارند. حاکمیت قانون به شیوه‌های مختلف مانند: شفافیت، احترام به آرای اکثریت، نگاشت قوانین و مقررات عادلانه، برابری حقوق کارکنان در برابر قانون، مسئولیت‌پذیری بدست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

«در سازمان پرسنل از جزئی‌ترین مسائل تا تصمیم‌گیری‌های کلان حق مشارکت و اعلام نظر داشته و مدیریت شفاف و تصمیم‌گیری عادلانه جریان دارد.»

«جو سازمانی در تامین اجتماعی یعنی رعایت نظم و قوانین، رأی‌گیری و احترام به رأی حداکثری است.»

ث) دموکراسی به مثابه اخلاق حرفه‌ای: براساس این طبقه توصیفی دموکراسی عبارت است از ایجاد کنترل درونی در افراد. افق بیرونی این مفهوم که دموکراسی در آن تجربه شده، ارزش محوری است. چنانچه اخلاق معطوف به امور الهی و انسانی باشد، امری درونی و نهادینه شده می‌شود و فضای کار را آکنده از اعتماد و اطمینان می‌کند. اخلاق کاری و حرفه‌ای قدرت کنترل را از بیرون به درون کارکنان منتقل کرده و قدرت پیش‌بینی رفتار را فراهم می‌سازد. اخلاق حرفه‌ای به شیوه‌های مختلف مانند: تعصب به کار، فرصت مشارکت برابر، عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری بدست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

«آنچه موجب می‌شود تا در سازمان ما دموکراسی در محیط کار اجرا شود وجود شایسته‌سالاری و دادن فرصت برابر مشارکت به کارکنان در امور سازمانی است.»

«دموکراسی در سازمان نماد احترام متقابل کارکنان و سازمان به یکدیگر است که تعصب و وفاداری را در کارکنان افزایش می‌دهد به‌طور مثال شناور کردن ساعت کاری توجه به مهارت‌ها و توانایی کارکنان و نادیده نگرفتن آنها.»

ج) دموکراسی به مثابه توانمندسازی کارکنان: براساس این طبقه توصیفی دموکراسی عبارت است از امکان تجربه کردن و ایفای نقش‌های مختلف سازمانی. افق بیرونی این مفهوم که دموکراسی در آن تجربه شده، فرصت بالندگی است. اهمیت به تجربیات شغلی و حرفه‌ای به عنوان یک فرهنگ سازمانی سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. وجود فضای ارتقا و بهبود مستمر در سازمان و فرصت‌های برابر آموزشی و مهارتی باعث توانایی‌ها و بروز شایستگی‌های کارکنان می‌شود. توانمندسازی کارکنان به شیوه‌های مختلف مانند: توجه به تجربیات افراد، تفویض اختیار، سبک رهبری انسان‌محور، ریسک‌پذیری و پذیرش خطا و وجود فرهنگ درگیر شدن در کار بدست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

«آموزش‌های مناسب جهت توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ مشارکت (فرهنگ‌سازی) بیانگر حاکمیت دموکراسی است.»

«در سازمان خوشبختانه شرایطی حاکم است که در آن پذیرش خطا و امکان پاسخ‌گو بودن مقامات مافوق وجود دارد.»

چ) دموکراسی به مثابه تصمیم‌گیری مشارکتی: براساس این طبقه توصیفی دموکراسی عبارت است از مساله‌شناسی، ارایه راهکار و اجرا براساس خردجمعی. افق بیرونی این مفهوم که دموکراسی در آن تجربه شده، تدبیر همگانی است. دموکراسی به معنای کاوش،

نظرخواهی و مشارکت در ساخت تصمیمات سازمانی است. تصمیم‌گیری مشارکتی به شیوه‌های مختلف مانند: حضور در مباحث و جلسات، داشتن حق رای، مشورت با خبرگان، استفاده از تکنیک‌های مشارکت‌گیری و داشتن نماینده در هرم قدرت بدست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

«در هر مساله ای از خبرگان آن موضوع دعوت به عمل می‌آید و سپس تصمیم‌گیری می‌شود.»

«در سازمان ما برگزاری جلسات جمعی و ایجاد فضای بارش افکار، فرصت مشارکت به کارکنان داده می‌شود.»

ح) دموکراسی به مثابه پاسخگویی به ارباب رجوع: براساس این طبقه توصیفی دموکراسی عبارت است از: شناخت نیاز و تامین انتظارات ارباب رجوع. افق بیرونی این مفهوم که دموکراسی در آن تجربه شده، ارباب رجوع محوری است. در روایت‌های قبلی نگاه به دموکراسی سازمانی نگاه به فرایندها و ساختار و نظامات درون سازمان بوده است اما در این نگاه دموکراسی توانایی پاسخگویی به انتظارات برون سازمانی با بهره‌گیری از امکانات درون سازمانی است. پاسخگویی به ارباب رجوع به شیوه‌های مختلف مانند: احترام به ارباب رجوع، داشتن حساسیت نسبت به نیازهای ارباب رجوع و تامین انتظارات مراجعان بدست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

«در هنگام مراجعه ارباب رجوع تلاش کرده‌ام به‌طور عادلانه عمل کرده و به صورت شفاف و روشن پاسخ‌گو باشم.»

«مشارکت دادن پرسنل در کارهای اجرایی باعث شده تا پرسنل بیشتر با جزئیات کار آشنا شده و در ارتباط مستقیم با ارباب رجوع بتوانند بیشتر مشکلات و ایرادات کار را درک و مرتفع سازند.»

## فضای نتیجه

با توجه به طبقات توصیفی فوق، عنصر ارجاعی و ساختاری فضای نتیجه تحقیق، به صورت زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۳: فضای نتیجه طبقات توصیفی اساتید از دموکراسی سازمانی

عنصر ساختاری		عنصر ارجاعی	طبقه توصیفی
افق درونی	افق بیرونی		
نظام تشویق و تنبیه رشدمدار	رشد	رشد استعدادها و بروز قابلیت‌های فردی	شکوفایی
سازمان دانش‌بنیان			
فرهنگ گفتگو و مشارکت‌جویی			
سبک رهبری تحول‌آفرین			
توسعه منابع انسانی			
مشارکت مستمر کارکنان در امور سازمان			
ایده‌پردازی و نوآوری			
گره خوردن منافع فرد با سازمان	منفعت عامه	کارکنان در سازمان	تحقق اراده عامه
تامین حقوق فردی در ذیل تعقیب قوانین و دستورالعمل‌های سازمانی			
کثرت‌گرایی و صدادهی			
توجه به خردجمعی			
توسعه ارتباطات افقی و عمودی و مورب در سازمان			
اراده مدیریت	تحول‌آفرین	توانایی ایجاد تغییر و بهبود در سازمان	قدرت تغییر فرایند
آزادی عمل			
ساختار تخت			
خلق روش‌های نوین کاری			
توانایی ایجاد بهبود وضعیت موجود			
مدیریت و هماهنگی منسجم و متعامل بین اجزاء سازمان			



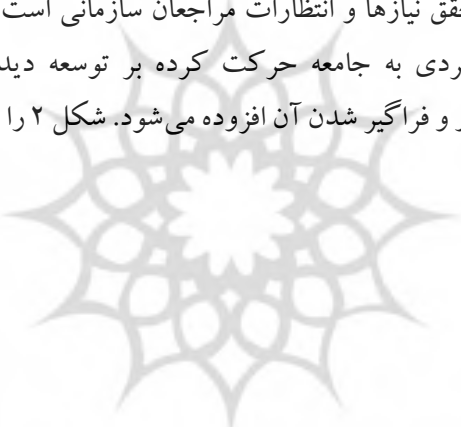
ادامه جدول ۳.

عناصر ساختاری		عناصر ارجاعی	طبقه توصیفی
افق درونی	افق بیرونی		
شفافیت	هنجارمندی	ضابطه‌مند شدن رفتار کارکنان	حاکمیت قانون
احترام به آرای اکثریت			
نگاشت قوانین و مقررات عادلانه			
برابری حقوق کارکنان در برابر قانون			
مسئولیت‌پذیری	ارزش‌محوری	ایجاد کنترل درونی در افراد	اخلاق حرفه‌ای
تعصب به کار			
عدالت سازمانی			
فرصت مشارکت برابر			
شایسته‌سالاری	فرصت بالندگی	امکان تجربه کردن و ایفای نقش‌های مختلف سازمانی	توانمندسازی کارکنان
توجه به تجربیات افراد			
تفویض اختیار			
سبک رهبری انسان‌محور			
ریسک‌پذیری و پذیرش خطا	تدابیر همگانی	مساله‌شناسی، رایه راهکار و اجرا براساس خردجمعی	تصمیم‌گیری مشارکتی
وجود فرهنگ درگیر شدن در کار			
حضور در مباحث و جلسات			
داشتن حق رای			
مشورت با خبرگان	ارباب رجوع‌محوری	شناخت نیاز و تامین انتظارات ارباب رجوع	پاسخگویی به ارباب رجوع
استفاده از تکنیک‌های مشارکت‌گیری			
داشتن نماینده در هرم قدرت			
احترام به ارباب رجوع			
داشتن حساسیت نسبت به نیازهای ارباب رجوع			
تامین انتظارات مراجعان			

فضای نتیجه در جدول مشتمل بر پاسخ‌های تحقیق به سوال‌های زیر است: ستون افق درونی خلاصه‌ای از تجربیات افراد در مورد پدیده دموکراسی در محیط کار است، ستون

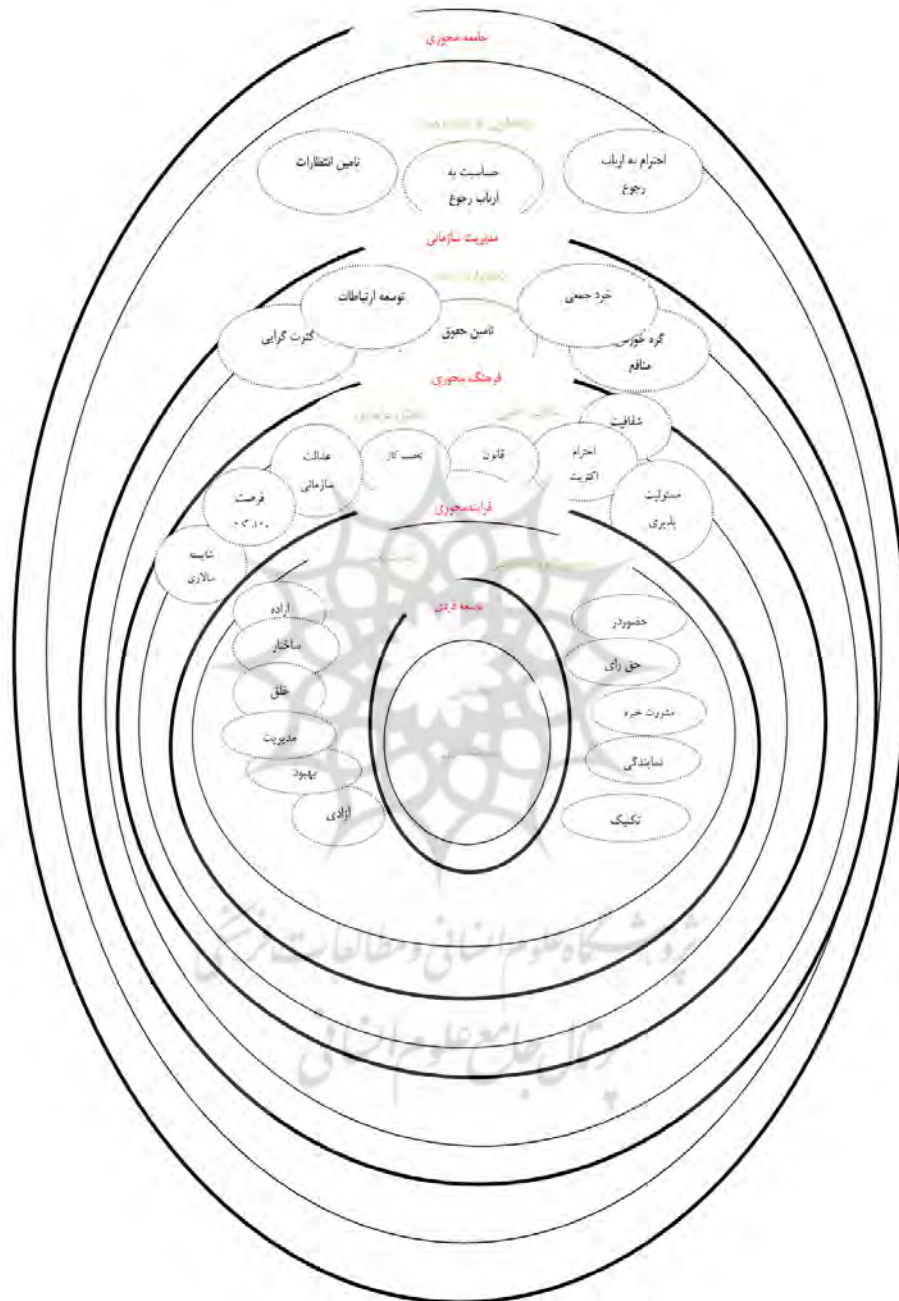
افق بیرونی بیانگر تفاوت در تجربه دموکراسی در محیط کار است. ستون ارجاعی بیانگر معنایی است که به تجارب متفاوت افراد قابل انتساب است. فضای نتیجه نه تنها تغییرپذیری مفهوم دموکراسی در محیط کار نزد افراد است، بلکه نمایانگر یک سلسله مراتب در تشریح افق نگاه افراد به دموکراسی و بسط مفهوم آن است.

در سطح توسعه فردی تمرکز بر روی خود فرد و بدنبال ظرفیت سازی و توسعه فردی است. در سطح فرایندمحوری افق دید گسترده تر شده و با مشارکت گیری جمعی بدنبال بهبود و توسعه است. در سطح سوم یعنی فرهنگ محوری بدنبال حاکمیت قانون و اخلاق حرفه ای است. در سطح بعدی یعنی سطح مدیریت سازمانی، نشانگر تحقق اراده عامه کارکنان در سازمان است. سطح آخر، جامعه محوری، که در آن افق دید از درون به بیرون سازمان رفته و بدنبال تحقق نیازها و انتظارات مراجعان سازمانی است. بنابراین هر چه در فضای نتیجه از سطح فردی به جامعه حرکت کرده بر توسعه دیدگاه و افق نگاه به دموکراسی در محیط کار و فراگیر شدن آن افزوده می شود. شکل ۲ را به عنوان نماد فضای نتیجه تحقیق است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۲: نمود سلسله‌مراتبی فضای نتیجه طبقات توصیفی کارکنان از دموکراسی در محیط کاری



## بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتیجه تحقیق با استراتژی پدیدارنگاری، معانی و تفاسیر دموکراسی در سازمان مشخص شد و نشان داد دموکراسی در محیط کار با عناوین شکوفایی، تحقق اراده عامه، قدرت تغییر فرایند، حاکمیت قانون، اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی و پاسخگویی به ارباب رجوع، معرفی می‌شود. از نگاه سلسله‌مراتب این تفسیرنگاری در پنج سطح مطرح شده است که شکوفایی و توانمندسازی در پایین‌ترین سطح یعنی توسعه فردی، سپس تصمیم‌گیری مشارکتی و قدرت تغییر فرایند در سطح فرایندمحوری، حاکمیت قانون و اخلاق حرفه‌ای در سطح بالاتر یعنی فرهنگ‌محوری، تحقق اراده عامه در سطح مدیریت سازمان و در نهایت پاسخگویی به ارباب رجوع در بالاترین سطح یعنی جامعه‌محوری معرفی می‌شود.

نگاه به دموکراسی در سازمان با نیازها و توانایی‌های افراد سازمان در هم تنیده شده است. از دریچه فردی، دموکراسی در سازمان به معنای فرصتی جهت رشد و توانمندسازی است. این فرصت مغتنم، راه‌گشای مسیری در زندگی و حیات سازمانی است که کارکنان در آن ظرفیت‌ها و استعدادهای افراد، از حالت قوه به فعلیت می‌رسند و نوعی رشدیافتگی را در کلیت انسان سازمانی رخ خواهد داد.

نگاه به دموکراسی در سازمان به عنوان فرایندی است که به کارکنان قدرت ایجاد تغییر بر مبنای تصمیم‌گیری مشارکتی و جمعی می‌بخشد. این فرایند امری مستمر است که حاکمیت اراده و رای کارکنان را جهت بهبود مستمر فرایندهای دموکراتیک در نظام‌های سازمانی رسمیت می‌بخشد. فرایندها، ساختار مشارکت کارکنان را قوام و جهت می‌بخشد. رویکرد فرهنگ‌محور به مقوله دموکراسی در سازمان ناظر بر ارزش‌ها و باورها و سازوکارهایی است که دموکراسی را در سازمان نهادینه‌سازی و درونی می‌سازد. جو و فرهنگ حاکم بر سازمان توسط دو ستون اخلاق و قانون دموکراسی را تحقق می‌بخشد. رویکرد مدیریت محوری در امر دموکراسی سازمانی از طریق توسعه ارتباطات و توجه بر کثرت‌گرایی و خردورزی جمعی نسبت به تامین حقوق فردی در کنار تحقق اهداف سازمانی تجلی می‌یابد. دموکراسی سازمانی در این رویکرد ناظر بر تلاش مدیریت سازمان جهت تحقق اراده عامه در سازمان است.

در رویکردهای قبلی نگاه به دموکراسی ناظر بر فرایندهای درون سازمانی بوده است لیکن از منظر جامعه‌محوری، تحقق دموکراسی در سازمان به معنای توانایی پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع تلقی می‌شود. احترام و حساسیت نسبت به انتظارات مراجعان سازمانی جلوه‌ای از دموکراسی است.

یافته دیگر تحقیق این است که تلقی کارکنان از مفهوم دموکراسی در محیط کار متفاوت از سازه‌های موجود در مبانی نظری تحقیق است. سازه‌های پرتکرار در ادبیات شامل: مشارکت، تمرکززدایی، توزیع قدرت، احساس مالکیت، عدالت، شفافیت و آزادی بوده است در حالیکه مفاهیم استخراج از اذهان کارکنان پدیده دموکراسی در محیط کار را به گونه‌ای دیگر تجربه و درک کرده‌اند. همچنین دموکراسی را در دو حیطه داخل سازمانی و خارج سازمانی تجربه کرده‌اند.

این پژوهش در جامعه مشارکت‌کنندگان سازمان تامین اجتماعی انجام شده است و می‌توان در پژوهش‌های بعدی، مطالعات بیشتر دموکراسی سازمانی را در سایر سازمان‌ها، صنایع، فرهنگ‌ها و بافتارها انجام شود. از آنجا که درک پدیده دموکراسی سازمانی مستلزم تمرکز بر مجموعه وسیع‌تری از فعالیت‌ها نسبت به پژوهش حاضر است، این تحقیقات می‌تواند به صورت تطبیقی با هدف رسیدن به تعریفی جامع از دموکراسی سازمانی انجام شود. به‌علاوه بررسی نقش عوامل مختلف جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، قومیت، سطوح سازمانی در دموکراسی سازمانی، بعنوان مکملی برای این پژوهش می‌توان در نظر داشت. این پژوهش با رویکرد کیفی بوده و می‌توان در جهت تکمیل آن در سایر پژوهش‌ها از روش‌های ترکیبی و کمی بهره‌مند شد. در این پژوهش از ابزار مصاحبه استفاده شده و می‌توان در سایر پژوهش‌ها از روش‌های پرسشنامه، بررسی اسنادی و مشاهده بهره‌مند شد.

### سپاسگزاری

محققین بر خود لازم می‌دانند تا از کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی که آنها را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تقدیر و تشکر را داشته باشند.

### تعارض منافع

در این پژوهش هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

## ORCID

Mahdi Alizadeh



<http://orcid.org/0000-0003-2212-3370>

## منابع

۱. دانایی فرد، حسن و کاظمی، سیدحسین. (۱۳۹۰). پژوهش های تفسیری در سازمان: استراتژی های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری. *نشر دانشگاه امام صادق (ع)*
۲. مجرب، الهام، لگزیان، محمد و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۷). پدیدارنگاری مدیریت ارتباط با شهروند. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۴(۳۱)، ۱۹۳-۱۳۳. <http://jmdp.ir/article-1-3208-fa.html>
3. Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. & Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development*, 1-16 <http://jmdp.ir/article-1-3208-fa.html>
4. Anderson, E. (2017). *Private Government: How Employers Rule Our Lives (and Why We Don't Talk about It)*. New Jersey: Princeton University Press.
5. Assarroudi, A. & Heydari, A. (2016). Phenomenography: A Missed Method in Medical Research. *Scientific Journal of the Faculty of Medicine in Nis*, 33(3), 217-225. doi: 10.1515/afmnai-2016-0023
6. Atac, L. O. & Kose, S. (2017). The Relationship between Organizational Democracy and Organizational Opposition: White Collars A Research on. *Istanbul University Faculty of Business Administration magazine*, 46(1), 117-132.
7. Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I. & Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3, 1-21. <https://doi.org/10.1177/26317877221084714>
8. Breen, K., & Hirvonen, O. (2020). Recognitive Arguments for Workplace Democracy. *Constellations*, 27(4), 716-731. <https://doi.org/10.1111/1467-8675.12487>
9. Blige, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virlanuta, F.O. & Guven, H. (2020). Organizational Democracy in the Private Sector: A Field Research, *Sustainability*, 12, 1-16. doi:10.3390/su12083446
10. Borve, H.E. & Kvande, E. (2022). The Translation of Nordic Workplace Democracy to the United States. *Nordic journal of working life studies*, 12 (3). 45-61. <https://tidsskrift.dk/njwls/index>

11. Butcher, D. & Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 31 (1), 35-46. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00070-0)
12. Clegg, S., ve Bailey, J.R. (2007). International Encyclopedia of Organization Studies: *SAGE Publications*.
13. Cortes, J.J. (2019). Process, Theory, and Practice in Direct Democracy: Avenues for New Research. *Politics & Policy*. 1-26. [doi:10.1111/polp.12317](https://doi.org/10.1111/polp.12317)
14. Cosan, E. & Gülova, A. (2014). Organizational Democracy, *Governance and Economy*, 21(2), 231-248.
15. Coutinho, J. (2016). Workplace Democracy, Well-Being and Political Participation. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities.
16. Eidlin, B. & Uetrict, M. (2018). The problem of workplace democracy. *New Labor Forum*, 27 (1), 70-79. [doi: 10.1177/1095796017745037](https://doi.org/10.1177/1095796017745037)
17. Eris, H. & Bucak, F. (2018). New Approaches in Health Sciences. *Iksad Publishing house*.
18. Geckil, T. (2022) Perceived Organizational Democracy and Associated Factors: A Focused Systematic Review Based on Studies in Turkey. *Systematic Review*, 13, 1-26. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.767469>
19. Geckil, T., & Tikici, M. (2016). Hospital employees' organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors. *Asian Pacific J. Health Sci.* 3, 123-136. [doi: 10.20491/isarder.2017.351](https://doi.org/10.20491/isarder.2017.351)
20. Geckil, T., Akpınar, A. T., & Tas, Y. (2017). The Effect of organizational democracy on job satisfaction: a field research. *J. Business Stud.* 9, 649-674. [doi:10.3389/fpsyg.2022.767469](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.767469)
21. Grabowski, M. T. (2022). AN investigation of organizational democracy as a predictor of hierarchy attenuation through individual participation in organization decision making. *Degree doctor of Philosophy in the Department of Psychology Indiana University*.
22. Hajar, A. (2020). Theoretical foundations of phenomenography: a critical review, *Higher Education Research & Development*, 40 (2), 1421-1436. [doi:10.1080/07294360.2020.1833844](https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1833844)
23. Harrison, J.S. and R.E. Freeman. (2004). Is Organizational Democracy Worth the Effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53. <https://www.jstor.org/stable/4166091>
24. Hirvonen, O. & Breen, K. (2020). Recognitive arguments for workplace democracy. *Constellations*, 1-16. <https://doi.org/10.1111/1467-8675.12487>

25. Hyman, R. (2016). The very idea of democracy at work. *Transfer*, 22 (1), 11-24. doi: 10.1177/1024258915619283
26. Khan, S.H. (2014). Phenomenography: A qualitative research methodology in Bangladesh. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 5(2), 34-43. <https://www.researchgate.net/publication/274642143>
27. Larsson, J. & Holmstrom, I. (2007). Phenomenographic or phenomenological analysis: does it matter? Examples from a study on anaesthesiologists' work. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 2(1), 55-64. <https://doi.org/10.1080/17482620601068105>
28. Lee M. Y., Edmondson A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
29. Manville, B. & Ober, j. (2003). Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens. *Harvard Business Review*, 81 (1), 48-53.
30. <https://hbr.org/2003/01/beyond-empowerment-building-a-company-of-citizens>
31. Moriarty, J., (2010). Participation in the Workplace: Are Employees Special? *Journal of Business Ethics*, 92 (3), 373-384. <https://www.jstor.org/stable/25621570>
32. Nielsen, R. P. (2015). Workplace Democracy. *Business Ethics*, 2, 1-15.
33. Odiwo, W. O., Agol, N. M., Egielewa, P. E., Ebhote, O., Akhor, S. O., Ogbeide, F. & Ozuomode, D. C. (2022). WORKPLACE democracy and employee productivity in construction firms. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6 (4), 43-56. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4p4>
34. Palladino, L. (2021). Economic Democracy at Work: Why (and How) Workers Should be Represented on US Corporate Boards. *Journal of Law and Political Economy*, 1 (3). 373-396. doi:10.5070/LP61353763
35. Park, S. (2021). Gendered leadership during the COVID-19 pandemic: how democracy and representation moderate leadership effectiveness. *Public Management Review*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1937294>
36. Pausch, M. (2013). Workplace Democracy From a Democratic Ideal to a Managerial Tool and Back. *The Public Sector Innovation Journal*, 19 (1), 1-19. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/workplace-democracy-democratic-ideal-managerial/docview/1528857458/se-2>



37. Petersson, M., & Spangs, A. (2005). *Semco and Freys: A multiple-case study of workplace democracy* (Student thesis).
38. Rosali, L. J., Erojo, K. & Dicto, P. J. (2022). Gains and Losses: A Phenomenographic Study on Adolescents' Understanding of Isolation due to COVID-19. *Resarch Square*.
39. Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). A Study on the Relationship Between Organizational Democracy and Organizational Opposition, *Journal of Business Science*, 2(1): 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22918/245405>
40. Sin, S. (2010). Considerations of quality in phenomenographic research. *Int. J. Qual. Methods* 9, 305–319. <https://doi.org/10.1177/160940691000900401>
41. Verdorfer, A.P. & Weber, W. G. (2016). Examining the link between organizational democracy and employees' moral development. *Journal of Moral Education*, 45 (1), 59-73. <http://www.tandfonline.com/loi/cjme20>
42. Weber, W.G., Unterrainer, c. & Hoge, T. (2020). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied psychology: an international review*, 69 (3), 1009–1071. [doi:10.1111/apps.12205](https://doi.org/10.1111/apps.12205)

### References [In Persian]

1. Danaifard, H. & Kazemi, S.H. (2010). Interpretive research in the organization: Phenomenological and Phenomenographical. *Imam sadehg university press*.
2. Mojarab, E., Legzian, M. & Mortazavi, S. (2017). Phenomenography of citizen relationship management. *Journal of Management and Development process*, 4 (31), 133-193. <http://jmdp.ir/article-1-3208-en.html>

استناد به این مقاله: علی‌زاده، مهدی، شریعتی، مسعود و نوروزی راد، پرویز. (۱۴۰۳). بیدارنگاری دموکراسی در سازمان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۱)، ۲۰۷-۲۳۹.

Doi: 10.22054/jmsd.2024.76480.4389



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.