

## An Analysis of Organizational Democracy using Meta-Synthesis Method

Sattar Jahan Tabi Nezhad <sup>1</sup>, Foad Makvandi <sup>2\*</sup>, Ezatollah Kiani <sup>2</sup>,  
Ghanbar Amirnejad <sup>3</sup>, Vahid Chenari <sup>2</sup>

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
3. Associate Professor, Public Administration Department, Tehran Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Foad Makvandi  
foad.makvandi@iau.ac.ir

**Received:** November 30, 2023

**Accepted:** March 11, 2024

**Published:** Winter 2024

**Citation:** Jahan Tabi Nezhad, S., Makvandi, F., Kiani, E., Amirnejad, Gh., Chenari, V. (2024). An Analysis of Organizational Democracy using Meta-Synthesis Method. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(4), 155-175.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** Workplace democracy and psychological capital jointly provide positive insights for organizations and can lead to improved psychological states to improve engagement, employee energy and sense of learning, and increase vitality in the workplace. The aim of the current research is an analysis of organizational democracy using the hybrid method. This research is developmental in terms of its purpose and was carried out with the qualitative approach and Sandelowski and Barroso's Meta-Synthesis Method (2007). The statistical sources of the research include the documentary sources of the countries that had an organizational democracy model. It should be mentioned that these articles were selected based on the criteria for entering the metasynthesis process. Qualitative content analysis method was also used to analyze the data. In this study, to identify the components of organizational democracy, 32 codes were identified as basic themes. Among these, 28 codes were selected as organizing themes, and finally 9 dimensions were extracted as overarching themes, which are: organizational commitment, shared governance, fair organizational climate, organizational dignity, transparency, effective relationships, culture of organizational freedom, Organizational competitiveness and occupational justice.

**Keywords:** Democracy, Organizational Democracy, Meta-Synthesis Method.

### Extended Abstract

#### Introduction

The current research emphasizes an urgent need for organizations to move in the 21st century to foster workplace democracy and psychological capital orientations, which prevail over the desire to act based on humanitarian principles. Most importantly, this study explores

the epistemology of "workplace democracy" to explain how the concept is designed and can be used by H.R. researchers to develop people's psychological strengths in the workplace (Sharma & Sharma, 2020). It also seeks radical alternatives to the orthodox (Sunnah) managerial hierarchy. It contributes to the necessity of change in the general strategy of the organization encourages organizations to cultivate a democratic structure for the development of employees' psychological capital (Han & Garg, 2018), and provides new insights for human resource practitioners and leaders who want to organize make flexible ones (Aromaa et al., 2020). Based on this insight, the present study states that the concepts of "workplace democracy" and "psychological capital" jointly provide positive insights for organizations. It can be assumed that democracy in the workplace can lead to improved psychological conditions that can improve the participation and energy of employees and the sense of learning and increase vitality in the work environment (Sharma & Sharma, 2020). The results of this research and problem-solving at the individual level can lead to the development of employees' psychological capital, and at the organizational level and organizational field (organizational population ecology) due to the similarity and adaptation of the organizational structure of three other main companies of the Ministry of Oil (Iranian National Gas Company, National Company of Petrochemical Industries and National Company of Refining and Distribution of Petroleum Products of Iran) from National Oil Company will lead to the growth of the components of organizational democracy in the mentioned industries and at the national level will also lead to the development of institutional trust in companies and organizations with industrial models Management and promotion of democracy and social participation. According to the mentioned cases and the statement of the areas, history, definitions, different theories about this subject area, and the identification of research gaps as well as the benefit of this area for science from different points of view, now the main problem of the research is to identify and test the component What are the events and consequences of the research subject in the form of an analysis that is a slice of reality?

### **Theoretical framework**

Although there are different opinions about the definition of organizational democracy, the common point of these definitions is the functions of fair treatment with employees, treating people as an important value and ensuring their participation in decisions, and organizational democracy is a cultural change that indicates an increase Productivity and value result from all these (Bilge et al., 2020). However, only when OD is present in organizational life with all its dimensions, it creates synergy and provides benefits for organizations. According to Gachkiel and Tikichi, the five dimensions of OD can be listed as participation-criticism, transparency, justice, equality and accountability (Tokay & Eyupoglu, 2018).

Psychological capital integrates positive behaviors in organizations and provides reasons for improving employee performance. This concept is defined by indicators such as hope, self-efficacy (efficiency), resilience (flexibility) and optimism. Also, psychological capital shares a sense of control among employees. Additionally, psychological capital provides the possibility of recovery (improvement) of people after various failures during the paths to reach goals and improves the feeling of self-control in employees. Psychological capital is based on positive psychological movement (Fathi & Zabihzad, 2019).

### **Methodology**

It is a qualitative research method that has been done using metasynthesis. Metasynthesis is a type of qualitative study that examines the information and findings extracted from other qualitative

studies with a related and similar topic. As a result, the intended sample for meta-combination consists of selected qualitative studies based on their relationship with the research question. Metasynthesis, an integrated qualitative literature review is not the desired topic. Also, the analysis of secondary data and primary data is not one of the selected studies, but the analysis of the findings of these studies.

### **Discussion and Results**

To identify and evaluate organizational democracy, first 32 codes were identified as basic themes and these codes were placed in 28 organizing themes and then these 29 categories were identified in the form of 9 codes as overarching themes according to the type of analysis. Which are: joint accountability, fair organizational climate, human dignity, transparency, effective communication, organizational freedom culture, organizational flexibility, job justice. One of the reliability indicators of qualitative research is the evaluation of two or more documents in terms of reference to a specific indicator. The percentage of agreement between two observers is often important in evaluating the quality of their observations of the results. Their level of agreement is strongly influenced by the fact that even if two observers use completely different criteria to consider the subjects as positive or negative, we expect that they will agree at least about some participants (and only due to luck), agree with each other. What we really want to know is how much their consensus rate is greater than the rate that results from luck.

### **Conclusion**

To better understand organizational democracy as a structure, it is necessary to consider its relationship with the meaning of work. Organizational democracy is not possible without purposeful work as a basis. Examining several of the most important historical and conceptual perspectives helps to place organizational democracy in its place. The importance of work for workers is historically divided into internal and external values. The implementation of democratic processes in organizations is full of risk, but it can bring positive economic results. By implementing organizational democracy, it is possible to create or increase value for individuals, organizations and society. Democratic institutions are specifically set up to support the civil, political and social rights of their beneficiaries. Organizational democracy is realized when the organization uses the principles of democracy to design the way of implementing its activities and designs the work environment in such a way that it causes the flourishing and development of the potential abilities of the employees in order to achieve the organization's goals and have a positive effect on the society.

# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۲ - صفحه ۱۷۵-۱۵۵

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds>

## تحلیلی بر دموکراسی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب

ستار جهان‌تابی نژاد<sup>۱</sup>، فواد مکوندی<sup>۲\*</sup>، عزت‌الله کیانی<sup>۲</sup>، قنبر امیرنژاد<sup>۳</sup>

وحید چناری<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

**چکیده:** دموکراسی محل کار و سرمایه روان‌شناختی به طور مشترک بینش‌های مثبتی را برای سازمان‌ها ارائه می‌دهد و می‌تواند منجر به بهبود وضعیت‌های روانشناختی شود تا مشارکت، انرژی کارکنان و حس یادگیری را بهبود ببخشد و نشاط را در محیط کار افزایش دهد. هدف پژوهش حاضر، تحلیلی بر دموکراسی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای است و با رویکرد کیفی و روش فراترکیب باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷) انجام شده است. منابع آماری پژوهش، شامل منابع اسنادی کشورهایی است که مدل دموکراسی سازمانی داشته‌اند. گفتنی است که این مقاله‌ها بر اساس معیارهای ورود به فرآیند فراترکیب انتخاب شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. در این مطالعه برای شناسایی مؤلفه‌های دموکراسی سازمانی، ۳۲ کد به عنوان مضامین پایه شناسایی شدند. از این بین ۲۸ کد به عنوان مضامین سازمان دهنده انتخاب شدند و در نهایت ۹ بُعد با عنوان مضامین فراگیر استخراج شدند که عبارتند از: تعهد سازمانی، حاکمیت مشترک، جو سازمانی عادلانه، کرامت سازمانی، شفافیت، مرادوات اثربخش، فرهنگ آزادی‌خواهی سازمانی، رقابت‌پذیری سازمانی و عدالت شغلی.

**واژگان کلیدی:** دموکراسی، دموکراسی سازمانی، روش فراترکیب.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول: فواد مکوندی

foad.makvandi@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۱

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۲

استناد: جهان‌تابی نژاد، ستار، مکوندی، فواد، کیانی، عزت‌الله، امیرنژاد، قنبر، چناری، وحید. (۱۴۰۲). تحلیلی بر دموکراسی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۳(۴)، ۱۷۵-۱۵۵.

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2024 by the authors.  
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### مقدمه

اصطلاح دموکراسی در گفتمان‌های سیاسی و مدیریت بخش عمومی در دهه‌های اخیر به موضوعی مهم با مفاهیم و معانی مختلف تبدیل شده است (Rangriz & Khammoui, 2021). دموکراسی، تنها محدود به نهادهای سیاسی نیست؛ بلکه شامل استقرار دموکراسی در کل جامعه، نهادها و سازمان‌های آن است (Zare et al., 2018).

به موازات افزایش دموکراسی سیاسی، علاقه به دموکراسی در سطح سازمانی پس از دهه ۱۹۹۰ در سراسر جهان افزایش یافت (Harmanci & Deliceirmak, 2021). دموکراسی سازمانی، مدل جدید طراحی سازمان برای عصر دموکراتیک است و بر اساس این مدل جو آزادی محور و سالم شکل می‌گیرد (Safare et al., 2017).

این نوع دموکراسی را باید گسترش حق حاکمیت کارکنان در محیط کار به حساب آورد که به اهداف و احساسات کارکنان ارجح می‌نهد (Rangriz & Khammoui, 2021)؛ و موجب نتایج مثبت اقتصادی در مقابل سبک‌های رهبری مستبدانه و سنتی می‌شود (Zare et al., 2018). مطالعات اخیر در رابطه با سبک رهبری بر اهمیت و تأثیر رفتار دموکراتیک رهبران برای رقابت‌پذیری سازمان‌ها متمرکز شده است (Nedelko & Potocan, 2021). علیرغم چنین اهمیتی، وزیر ادوار صنعت مورد مطالعه در گفتگویی خبری با مشی رفتاری هیدرولیک (خودرأی‌گونه) کارکنان صنعت را به دو طبقه ژنرال و گروه‌بان تقسیم کرده است (Yazdani, 2017). چنین رفتارهای غیردموکراتیکی موجب سرکوب، شخصیت‌زدایی، از خود بیگانگی و زوال سرمایه روانشناختی اکثر کارکنان می‌شود. اما پرسشی که به ذهن می‌رسد آن است که ریشه سازمانی (ساختاری) چنین رفتارهای هیدرولیکی چه می‌باشد؟

دیوئی<sup>۱</sup> بر این عقیده بود که مشارکت هوشمندانه همه افراد در یک جامعه یا سازمان خاص موجب می‌شود آن جامعه یا سازمان دموکراتیک‌تر و آزادی عمل بیشتری داشته باشد و در صورتی که روش نظارتی و مدیریتی رفتار افراد و گروه‌ها سازمان غیردموکراتیک باشد، واکنش نامطلوب افراد نسبت به آن وجود خواهد داشت. همچنین، محرومیت از مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرای فرآیندهای سازمانی نوعی سرکوب است که نباید در هرگونه رابطه سازمانی و اجتماعی پذیرفته شود (Rangriz & Khammoui, 2021). پس، دموکراسی سازمانی به عنوان یک ضرورت اخلاقی اثرات مثبتی را بر روی سلامت روانی کارکنان به همراه خواهد داشت (Erturk et al., 2016).

از سوی دیگر، امروزه بسیاری از روانشناسان سازمانی و محققان علوم رفتاری و سازمان در طی پیامدهای منفی از قبیل ترک شغل، غیبت شغلی، عدم تعهد، کاهش وفاداری و مواردی از این قبیل که سازمان‌ها برای کارکنان به همراه داشتند، به این نتیجه رسیدند که جریان‌های جدیدی را از طریق مطالعه بر روی رفتارهای مثبت کارکنان راه اندازی کنند. یکی از متغیرهای مهم در این زمینه، سرمایه روانشناختی کارکنان در سازمان‌ها است (Fathi & Zabihzad, 2019).

علاوه بر ایرادات وارده بر مدل مدیریتی حاکم بر صنعت نفت (مدل صنعتی مدیریت) مسئله و مشکل حاد دیگری که منشاء اصلی چنین مدل مدیریتی می‌باشد، این است که شرکت ملی نفت ایران از حیث ساختاری دچار یک پدیده ناخواسته و ناخودآگاه تاریخی تحت عنوان هم‌شکلی نهادی تقلیدی از شرکت‌های نفتی امپریالیستی (سرمایه‌داری) چون شرکت نفت بی‌پی یا بریتیش پترولیوم (در برهه‌ای تحت عنوان شرکت نفت انگلیس-پرشیا)، گُلَف اویل، شورن، تکزاکو، رویال داچ شل، استاندارد اویل نیوجرسی (اکسون)، استاندارد اویل نیویورک (سوکونی-موبیل) شده است که

<sup>1</sup> John Dewey



تحت عنوان هفت خواهران نفتی شناخته شده هستند و تا قبل از بحران نفتی در سال ۱۹۷۳ (یعنی از سال‌های ۱۹۴۰ تا اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی) کنسرسیوم (کارتل) نفتی هفت خواهران با زور و استثمار صنعتی کشورهای خاورمیانه (بویژه ایران) کنترل حدود ۸۵ درصد از ذخایر نفتی جهان را در اختیار داشتند (Hasan Tash et al., 2018).

پاول و دیمجو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) معتقدند که محیط، سازمان‌ها را مجبور می‌کند به صورت هماهنگ و همسان عمل کنند. هم‌شکلی نهادی بیانگر این مطلب است که سازمان موجود در یک حوزه نهادی، ناگزیر است مثل بقیه سازمان‌های آن حوزه به محیط پاسخ دهد. هم‌شکلی نهادی به سه صورت هم‌شکلی اجباری (حاصل فشارهای سازمان‌های مهم محیطی)، هم‌شکلی هنجاری (حرفه‌ای شدن مدیران و کارشناسان سازمانی) و هم‌شکلی تقلیدی (گرایش به تقلید از سازمان‌های موفق در شرایط ابهام و عدم اطمینان) رخ می‌دهد. نکته بسیار مهم این است که در هر کدام از فرآیندهای هم‌شکلی نهادی این رویداد موجب کاهش کارآیی درون سازمانی (برای شرکت‌های پیرو شرکت‌های مسلط در آن حوزه) می‌شود (Garton, 2023).

عقلانیت ابزاری و وجود فرهنگ به شدت بوروکراتیک (که امروز به عنوان کژکارکردهای بوروکراسی قلمداد می‌شوند) از خصایص و ویژگی‌های مورد استقبال سرمایه‌داری صنعتی مدرن است. یعنی ماهیت و خصوصیت چنین بوروکراسی که به قول مبدع آن (وبر<sup>۲</sup>) موجب شخصیت‌زدایی افراد می‌شود چنین است که هرچه غیر انسانی‌تر شود، به همان اندازه کامل‌تر می‌گردد. یعنی هرچقدر بتواند سایر عناصر عاطفی-شخصی (روانشناختی) و به طور کلی غیر عقلانی را (که قابل محاسبه نیستند) از امور اداری حذف کند، تسلط آن بیشتر می‌شود. یعنی عقلانیت ابزاری عقلانیت جوهری که شاخصه اصلی آن توجه به عدالت و ارزش‌هاست را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (Mayer, 2021).

با سیری پژوهشی در تاریخچه مطالعاتی یا روند مطالعاتی موضوع تحقیق، مشخص گردید که تاکنون هیچ‌گونه مطالعه‌ای مبتنی بر نهادگرایی، جامعه‌شناسی انتقادی کار، روانشناختی و اکولوژی سازمانی به شکل اکتشاف‌گونه در مکان پژوهش موضوع را مورد بررسی قرار نداده است. از جهتی تحقیقات قبلی بعمل آمده در زمینه موضوع تحقیق از حیث پارادایمیک دارای پیش فرض فلسفی اثبات‌گرایی (اصالت تحصیل منطقی) و نهایتاً فرا اثبات‌گرایی بوده‌اند و سایر محققین این حوزه موضوعی نیز به اهمیت انجام این پژوهش به شیوه اکتشافی در قسمت‌های محدودیت‌ها و پیشنهادات خود اشاره داشته‌اند. این مسئله بیانگر ضرورت نیاز به یک طرح اکتشافی متوالی (از طرح‌های اصلی روش‌های ترکیبی) در قالب یک تحلیل است. لذا در این حوزه خلاء تحقیقاتی به‌نظر می‌رسد، و تحقیق درباره آن الزامی است.

نتایج حاصل از این تحقیق و حل مسئله در سطح فردی می‌تواند موجب توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان گردد و در سطح سازمانی و حوزه سازمانی (اکولوژی جمعیت سازمانی) با توجه به شباهت و اقتباس ساختار سازمانی سه شرکت اصلی دیگر وزارت نفت (شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی و شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران) از شرکت ملی نفت موجب رشد مؤلفه‌های دموکراسی سازمانی در صنایع ذکر شده می‌گردد و

<sup>1</sup> Powell & Dimjow

<sup>2</sup> Max Weber

در سطح ملی نیز باعث توسعه اعتماد نهادی به شرکت‌ها و سازمان‌ها با مدل‌های صنعتی مدیریت و ارتقاء دموکراسی و مشارکت اجتماعی خواهد شد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### دموکراسی سازمانی

مفهوم دموکراسی سازمانی، یک بُعد فراموش شده و یا حداقل نادیده گرفته شده از نظریه دموکراسی می‌باشد که امروزه در حال احیا است (Van der Vliet, 2019). دموکراسی سازمانی چیزی فراتر از روش نظارت و حاکمیت است. بیشتر بر مبنای مشارکت کارکنان بوده و این خود عامل ارتقاء دهنده آزادی فردی و استقلال در همه زمینه‌های اجتماعی و سازمانی است (O'Neill, 2018). هریسون و فریمن<sup>۱</sup> معتقدند که هر نوع ساختار فرایندی که قدرت گروه را نسبت به افراد برای اثر گذاری بر تصمیم‌ها و فعالیت‌های یک سازمان بالا برد، می‌تواند جنبشی به سوی دموکراسی سازمانی تلقی شود (Harrison & Freeman, 2021).

دموکراسی سازمانی راهی است برای هدایت و مدیریت سازمان؛ با این پیش‌فرض که رهبری متمرکز در آن به حداقل رسیده و آزادی‌های خاص و قابل قبولی در چارچوب کسب و کار ارائه شده است (Erne, 2018). براساس دیدگاه مدیریتی، دموکراسی سازمانی را می‌توان به عنوان روشی به منظور افزایش انگیزه کارکنان در راستای افزایش مشارکت، بهبود بازدهی و توسعه کارافرینی مورداستفاده قرار داد (Ellerman, 2020). در یک فرهنگ دموکراتیک، کارکنان کنترل خاصی بر تنظیم اهداف سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک دارند. بنابراین اطمینان حاصل می‌کنند که نه تنها اهداف و مقاصد سازمان، بلکه اهداف آنها نیز برآورده می‌شود (Foley & Polanyi, 2021). تعامل افراد با یکدیگر موجب می‌شود افراد احساس رشد و بالندگی در جامعه یا سازمان کنند که همین امر باعث رشد دموکراسی می‌شود. بنا به گفته مارتین<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، دیوئی بر این عقیده بود که مشارکت هوشمندانه همه افراد در یک جامعه یا یک سازمان خاص موجب می‌شود که آن جامعه یا سازمان دموکراتیک‌تر بوده و آزادی عمل بیشتری داشته باشد (Martin, 2022). در صورتی که روش نظارت و مدیریت رفتار افراد و گروه‌های سازمانی غیردموکراتیک باشد، واکنش نامطلوب کارکنان نسبت به آن وجود خواهد داشت. همچنین، محرومیت از مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرای فرایندهای سازمانی نوعی سرکوب است که نباید در هر گونه رابطه سازمانی و اجتماعی پذیرفته شود (Dewey, 2018).

### سرمایه روانشناختی کارکنان

سرمایه روانشناختی رفتارهای مثبت را در سازمان‌ها ادغام کرده و موجبات بهبود عملکرد کارکنان را فراهم می‌کند. این مفهوم با شاخص‌هایی همچون امید، خودکارآمدی (کارآیی)، تاب‌آوری (انعطاف‌پذیری) و خوش‌بینی تعریف می‌شود.

<sup>1</sup> Herison & Feriman

<sup>2</sup> Martin

همچنین، سرمایه روانشناختی احساس کنترل را در میان کارکنان به اشتراک می‌گذارد. سرمایه روانشناختی امکان بهبود افراد پس از شکست‌های مختلف در طی مسیرهای رسیدن به اهداف را فراهم می‌کند و احساس خود کنترلی را در کارکنان بهبود می‌بخشد. سرمایه روانشناختی مبتنی بر جنبش روانشناختی مثبت است (Fathi & Zabihzad, 2019).

### پیشینه تحقیق

بلاسی و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان «مقایسه دموکراسی سازمانی در نروژ و موندراگون: درس‌های آموخته شده برای سایر کشورها» انجام دادند. در این مطالعه، سیستم نروژی دموکراسی صنعتی با شرکت تعاونی‌های کارگری فدرال موندراگون مقایسه شده تا به ارزیابی واقع بینانه‌ای از آنچه می‌توان از هر دو سیستم آموخت و درس‌هایی را که باید برای سایر کشورها و سایر ابتکارات آموخته شود، دست یافت. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که دموکراسی سازمانی در نروژ و موندراگون از لحاظ مالکیت و تقسیم سود، مشارکت و مالکیت کارکنان با یکدیگر تفاوت دارد (Belasi, 2023).

احمد و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان «منطق و توسعه مقیاس دموکراسی سازمانی» انجام دادند. ایده ایجاد دموکراسی در محل کار در ادبیات مدیریت برای دهه‌ها وجود داشته است. ادبیات شاهد افزایش علاقه محققان به این موضوع بوده است. به ویژه پس از کنفرانس سالانه آکادمی مدیریت در سال ۲۰۰۳ با موضوع «دموکراسی در اقتصاد دانش» و شماره ویژه آکادمی مدیریت اجرایی در آگوست ۲۰۰۴: «دموکراسی در داخل و اطراف سازمان». با استفاده از تحلیل ادبیات عمیق منتشر شده در سه دهه اخیر در مورد دموکراسی سازمانی، ده بعد (آزادی، انصاف، صداقت، تحمل، مسئولیت مشترک، ساختار، شفافیت، اشتراک دانش، پاسخگویی و محیط یادگیری) شناسایی شد که منجر به توسعه چارچوب مفهومی آن با استقرار رویه‌های توسعه مقیاس تعیین شده، مقیاس دموکراسی سازمانی توسعه، پالایش و اعتبارسنجی شد (Ahmed & Ahmed, 2022).

هارمانسی و دلشماک (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان «اهمیت روزافزون سازمان‌های دموکراتیک در قرن بیست و یکم: یک مقاله اکتشافی»، با هدف بررسی بیشتر نقش و اهمیت سازمان‌های دموکراتیک بر انگیزه شغلی و رضایت شغلی انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که مشارکت دموکراتیک کارکنان و پذیرفتن دموکراسی به عنوان یک سبک زندگی در سازمان‌ها و زندگی تجاری آنها، مانند سیاست، به جای اینکه صرفاً در فرآیندهای سازمان گنجانده شود، نقش اساسی در انگیزه کاری، رضایت شغلی و کارایی شغلی دارد. اتخاذ ساختارهای سازمانی دموکراتیک توسط شرکت‌ها می‌تواند شرکت را قادر سازد تا به اهداف خود به طور کارآمدتر و مؤثرتر دست یابد. گسترش سازمان‌های دموکراتیک می‌تواند بر ارتباطات تأثیر مثبت بگذارد. بنابراین، می‌توان گفت که اگرچه سبک زندگی دموکراتیک برای رفاه و بهره‌وری شرکت‌ها و کارکنان حیاتی است، اما می‌تواند به زندگی اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی نیز کمک کند.



دموکراسی که به شکلی بسیار گسترده‌تر به عنوان رای، نظر و مشارکت تصور می‌شود، می‌تواند به سبک زندگی برای وجود و تداوم سازمان‌ها در زندگی تجاری نیز تبدیل شود (Harmanci & Deliceirmak, 2021).

آقاجانیپور و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل چندصدایی سازمانی در آموزش عالی ایران» انجام دادند. این پژوهش، سعی در طراحی مدل چندصدایی سازمانی در آموزش عالی ایران داشته تا با ارائه مدلی جامع از متغیرهای مؤثر بر پدیده تنوع صداها و پیامدهای آن، زمینه ارتقای اهداف متعالی نظام آموزش عالی را فراهم کند. تنوع صداها به منزله پدیده محوری و مقوله‌های تنوع ساختار سازمانی، تنوع مأموریت‌ها، تنوع ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری به منزله شرایط علی در نظر گرفته شدند. تقویت مهارت گفتمان‌سازی، میانجیگری، ترجمه گفتمان، قدرت مثبت، تقویت ساختارهای مکمل مشارکتی و مهندسی مجدد رویه‌ها به عنوان راهبردها شناخته شدند. همچنین، فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی، فضای رقابتی درون و بیرون نظام، شرایط اقتصادی و رویکرد فراملی به منزله عوامل زمینه‌ای محسوب می‌شوند. محدودیت‌های برنامه‌ریزی، موانع مدیریتی، تقنینی و سیاسی، منابع انسانی و مالی و عوامل ساختاری به منزله مداخله‌گر معرفی شدند. پیامدها نیز به چهار دسته فردی، سازمانی، ملی و فراملی تقسیم شدند (Aghajanpour et al., 2023).

رنگریز و خمویی (۱۳۹۹) مطالعه‌ای را تحت عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی در راستای اجرای دموکراسی سازمانی» انجام داده‌اند (پژوهش آنها از نظر هدف کاربردی و بر مبنای ماهیت و روش در گروه پیمایشی بود) که بر اساس آن تعهد و مشارکت، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و شفافیت به عنوان مهم‌ترین عناصر دموکراسی شناخته شدند (Rangriz & Khammoui, 2021).

فتحی و ذبیح زاده (۱۳۹۸) تحقیقی را تحت عنوان «بررسی تأثیر دموکراسی سازمانی بر روی سرمایه روانشناختی زنان در سازمان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی» به انجام رساندند. پژوهش مذکور از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع روش توصیفی-پیمایشی است که نتایج حاصل از آن مطالعه نشان داد شاخص‌های مشارکت انتقادی، عدالت و پاسخگویی تأثیر مثبت و معناداری بر روی سرمایه روانشناختی زنان در جامعه مورد مطالعه داشته است (Fathi & Zabihzad, 2019).

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای است و با رویکرد کیفی و روش فراترکیب و با رویکرد باروسو و ساندلوسکی<sup>۱</sup> انجام شده است. منابع آماری پژوهش، شامل منابع اسنادی کشورهای است که مدل دموکراسی سازمانی داشته‌اند. گفتنی است که این مقاله‌ها بر اساس معیارهای ورود به فرایند فراترکیب انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. همچنین، تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از

<sup>۱</sup> Barroso & Sandelowski

مطالعات منتخب نیز نمی‌باشد، بلکه، تحلیل یافته‌های این مطالعه‌ها است. به عبارتی، فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعه‌های منتخب است. فراترکیب، بر مطالعه‌های کیفی که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود، تمرکز دارد و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. از طریق بررسی یافته‌های منابع اصلی پژوهش، پژوهشگران واژه‌هایی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری از پدیده تحت بررسی را نشان می‌دهد. مشابه نگرش نظام‌مند، استفاده از فراتلفیق نتیجه‌ای را حاصل می‌کند که بزرگتر از مجموع بخش‌هایش است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای کیفی و نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۱۸ استفاده شد. به باور بسیاری از محققان، از جمله چنیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، روش ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) یکی از روش‌های بسیار برجسته جهت فراترکیب است و نتایج بهتری ارائه می‌کند. در ادامه، نتایج حاصل از مراحل هفت گانه روش یادشده به تفکیک شرح داده می‌شود. گام‌های این پژوهش براساس روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) در فراترکیب است که این مراحل در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



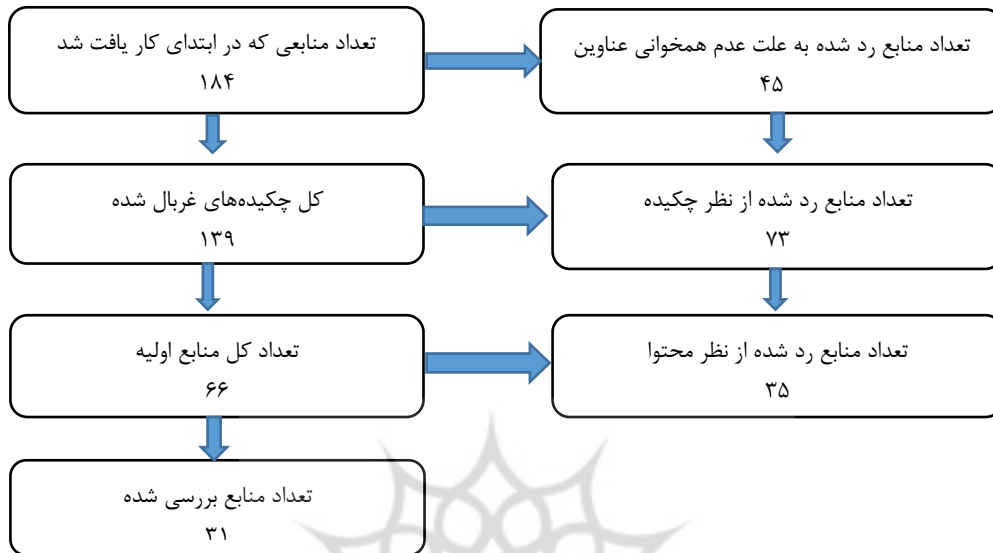
نمودار ۱. گام‌های فراترکیب براساس روش هفت مرحله‌ای (Source:By author)

## یافته‌های پژوهش

در این تحقیق از روش فراترکیب و رویکرد ذکر شده جهت بررسی ادبیات تحقیق استفاده شده است. مرحله اول شامل ایجاد هدف تحقیق و جمع‌آوری مقالات از پایگاه‌های اطلاعاتی است. این مرحله به ما امکان می‌دهد ادبیات مربوط به دموکراسی سازمانی را شناسایی کنیم. ما هر دو نوع منابع نظری و مفهومی را در روند بررسی ادبیات خود گنجانده‌ایم. هدف اصلی این تحقیق تحلیلی بر دموکراسی سازمانی می‌باشد که برای کشف راه‌های احتمالی ادغام راه‌حل مبتنی بر

<sup>1</sup> Chenil

دموکراسی سازمانی است. در نمودار ۲، مدل بازبینی فرایند فراترکیب طبق رویکرد باروسی و ساندلوسکی برای این روش تجزیه و تحلیل ارائه شده است.



نمودار ۲. مدل بازبینی فرایند فراترکیب طبق رویکرد باروسی و سندروسکی (Source:By author)

### مرحله اول: تنظیم سؤال‌های پژوهش

نخستین گام فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. نخستین سؤال برای شروع عبارت بود از: «تحلیل مناسب دموکراسی سازمانی کدام است؟». همچنین، سؤالاتی از قبیل: چه نوع تحلیلی برای دموکراسی سازمانی مورد استفاده است؟ و شاخص‌های اصلی استفاده از دموکراسی سازمانی کدامند؟ شاخص‌های مقوله مورد مطالعه شامل چه مواردی است؟ شاخص‌های مقوله مورد مطالعه چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟ مطرح شده است. در جدول ۱ معیارهای اولیه جستجوی منابع مبتنی بر سؤال‌های پژوهش بیان شده است.

جدول ۱. معیارهای اولیه جستجوی منابع (Source:By author)

شاخص‌ها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
موضوع مورد مطالعه	تحلیلی بر دموکراسی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب	مواردی غیر از تحلیلی بر دموکراسی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب
زمان تحقیقات	مطالعات منتشر شده از سال ۲۰۰۰ تا کنون	تحقیقات قبل از سال ۲۰۰۰
زبان تحقیقات	انگلیسی	غیر انگلیسی
محدوده جغرافیایی	همه کشورها	-
روش مطالعه	روش فراترکیب	مروری و کتابخانه‌ای
جامعه مورد مطالعه	پژوهش‌هایی که مدلی برای دموکراسی سازمانی ارائه شده است	-
نوع سند	مقالات و گزارش‌های چاپ شده	مطالب غیر معتبر

## مرحله دوم: مروری بر ادبیات به شکل نظام مند

در این مرحله، پژوهشگر به جستجوی سیستماتیک مقالات منتشر شده در مقاله‌های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب پرداخت. ابتدا کلمات کلیدی مرتبط گزینش شد. بنابراین از چندین کلمه کلیدی در پایگاه داده استفاده شد که شامل دموکراسی سازمانی بود. در جدول ۲، پایگاه‌های مورد بررسی نشان داده شده است و در جدول ۳ کلید واژه‌های مورد بررسی بیان شده است.

جدول ۲. پایگاه‌های جستجوی منابع تحقیق (Source:By author)

ردیف	نام پایگاه	آدرس
۱	گوگل اسکولار	Scholar.google.com
۲	انتشارات وایلی	Wiley.com
۳	پایگاه داده ساینس دایرکت	Scimedirect.com
۴	اسکوپوس	Scopus.com
۵	پایگاه تحقیقات پژوهش‌های دانشگاهی	Iefpedia.com

جدول ۳. کلیدواژه‌های مورد استفاده در تحقیق (Source:By author)

ردیف	کلیدواژه فارسی	کلیدواژه انگلیسی
۱	دموکراسی	democracy
۲	دموکراسی سازمانی	Organizational democracy
۳	روش فراترکیب	Ultracombination method
۴	تحلیلی بر دموکراسی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب	An analysis of organizational democracy using the hybrid method

## مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

پس از شناسایی واژگان کلیدی تحقیق، مجموعه مقاله‌های حاوی واژگان کلیدی شناسایی گردید. برای فرآیند جستجوی ادبیات از پایگاه داده‌های ساینس دایرکت، اسکوپوس، وایلی، گوگل اسکولار و پایگاه تحقیقات پژوهش‌های دانشگاهی استفاده شد. این مقالات براساس مواردی چون عنوان، چکیده، محتوا و روش تحقیق غربال و مقاله‌های نهایی استخراج گردید. جستجوی اولیه منجر به جمع آوری ۳۱ مقاله شد.

هر مطالعه‌ای که انجام می‌گردد، باید دارای اعتبار، پایایی و عینیت قابل قبول باشد. مطالعه کیفی و مرور سیستماتیک نیز از این امر مستثنی نیست. در مطالعات مروری سیستماتیک، جستجوی جامع منجر به پیدا کردن بسیاری از مطالعات مرتبط خواهند شد. ولی از آنجائی که کلیه این مطالعات از کیفیت کافی برخوردار نیستند، باید پس از مرور دوباره مطالعات و استخراج نتایج هر یک از آنها، هر مطالعه پیش از ورود به ترکیب با ابزار مناسب و از نظر معیارهای تعریف شده ارزیابی شده و تنها مواردی که کیفیت مطلوب دارد، وارد تحلیل شود. در این پژوهش از چک‌لیستی که شامل معیارهای مختلف برای ارزیابی کیفیت بالا، پایین و متوسط هر یک از مطالعات اولیه می‌باشد، استفاده شده

است. هدف از امتیازدهی به هر مطالعه، افزایش اعتبار مطالعه با ابزار مناسب چک لیست و خروج مطالعات با کیفیت پایین از فرایند ترکیب می‌باشد.

در این مرحله ابتدا مقالات یافته شده برابر با ۱۸۴ مقاله بود. سپس مقاله‌های با عنوان‌های غیرمرتبط حذف گردید که تعداد ۴۵ مقاله بود. در مرحله بعد مقاله‌های با چکیده غیرمرتبط حذف شد. در این مرحله تعداد ۷۳ مقاله حذف گردید. در مرحله سوم از گام سوم، مقالات با محتوای غیرمرتبط حذف شد که در این مرحله تعداد ۳۵ مقاله حذف گردید و نهایتاً تعداد ۳۱ مقاله مشخص شد.

جدول ۴. فرایند جستجو و انتخاب منابع نهایی مرتبط (Source:By author)

شماره	نویسنده و سال	نوع سند	وضوح اهداف و روش پژوهش	بیان روشن یافته‌ها	توجیه مناسب نتیجه تحقیق	پارادایم‌های هدایت کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخاب شده	امتیاز
۱	Gekil and Tikijeh (2016)	مقاله	۱	۱	۴	۴	۵
۲	Harrison and Freeman (2004)	مقاله	۴	۵	۱	۲	۳
۳	Teeming and Summers (2018)	مقاله	۱	۱	۵	۳	۰
۴	Proadhan (2010)	مقاله	۳	۴	۲	۵	۴
۵	Ronstein (2020)	مقاله	۳	۳	۴	۳	۲
۶	Kim and Lee (2013)	مقاله	۴	۴	۱	۳	۷
۷	Tuki and Apablo (2018)	مقاله	۳	۴	۴	۵	۶
۸	Ahmed et al. (2019)	مقاله	۴	۵	۵	۵	۹
۹	Markopoulos et al. (2015)	مقاله	۱	۱	۲	۱	۵
۱۰	Black et al. (2020)	مقاله	۲	۱	۵	۱	۹
۱۱	Werderfer and Weber (2016)	مقاله	۳	۵	۳	۱	۹
۱۲	Darth (2002)	مقاله	۳	۵	۲	۴	۱۱
۱۳	Aroma et al. (2020)	مقاله	۲	۲	۳	۳	۸
۱۴	Gekyl and Sandegdo (2021)	مقاله	۲	۱	۵	۲	۷
۱۵	Cavus and Baker (2021)	مقاله	۲	۲	۳	۳	۱۲
۱۶	Yazdani (2010)	مقاله	۲	۲	۵	۴	۰
۱۷	Ndelko and Potokan (2021)	مقاله	۲	۱	۳	۱	۵
۱۸	Blasi et al. (2023)	مقاله	۱	۲	۲	۳	۸



شماره	نویسنده و سال	نوع سند	وضوح اهداف و روش پژوهش	بیان روشن یافته‌ها	توجیه مناسب نتیجه تحقیق	پارادایم‌های هدایت کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخاب شده	امتیاز
۱۹	Harmony and Delishmak (2021)	مقاله	۴	۲	۵	۱	۱۱
۲۰	Ahmed et al. (2022)	مقاله	۱	۲	۱	۳	۱۰
۲۱	Sharma and Sharma (2020)	مقاله	۱	۲	۴	۴	۷
۲۲	Ferga and Blach (2020)	مقاله	۲	۴	۱	۵	۶
۲۳	Cooper and Besken (2020)	مقاله	۱	۱	۴	۳	۶
۲۴	Agrawal et al. (2009)	مقاله	۸	۵	۲	۴	۶
۲۵	Tokai and Ayapoglu (2018)	مقاله	۱۱	۳	۲	۷	۳
۲۶	Safari et al. (2017)	مقاله	۱۰	۵	۱	۶	۴
۲۷	Hahn and Karg (2017)	مقاله	۷	۳	۲	۲	۵
۲۸	Sharma et al. (2020)	مقاله	۶	۲	۱	۱	۳
۲۹	Kim (2017)	مقاله	۴	۸	۴	۵	۴
۳۰	Armingeon and Seka (2013)	مقاله	۳	۸	۱	۴	۷
۳۱	Bashgat and Belchi (2020)	مقاله	۲	۵	۱	۴	۵

#### مرحله چهارم: تبیین نتایج

در این مرحله، محتوای مقالات به دقت مطالعه شده و شاخص‌های اساسی استخراج گردید. معیارهای غربالگری برای شناسایی مقالات مربوط به فرایند تجزیه و تحلیل محتوا تعیین شد. محدودیت انتشار مقالات مربوط به نشریات مربوط به تجاری‌سازی و پژوهش‌های دانشگاهی در نظر گرفته شد. در این مرحله یک پروتکل بررسی که توسط کریپندورف<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) پیشنهاد شده است برای تجزیه و تحلیل مناسب بودن اسناد انتخاب شده برای تجزیه و تحلیل محتوا اعمال شد. اسنادی که قبل از سال ۲۰۱۳ منتشر شده‌اند برای فرآیند تجزیه و تحلیل محتوا انتخاب نشدند. همچنین، نمره اسناد به کلیه اسناد بررسی شد تا قابلیت اطمینان یافته‌های ارائه شده از طریق فرایند بررسی ادبیات تأیید شود. استفاده از این معیارهای ورود و خروج منجر به انتخاب ۲۳ سند شد که تمام الزامات تعیین شده توسط پروتکل بررسی را برآورده می‌کردند.

<sup>۱</sup> Krippendorff

جدول ۵. طبقه بندی یافته‌های پژوهش بر اساس نام پژوهشگران (Source:By author)

ردیف	نویسنده	نوع سند	کد
۱	Gekil and Tikijeh (2016)	مقاله	Fin01
۲	Harrison and Freeman (2004)	مقاله	Fin02
۳	Teeming and Summers (2018)	مقاله	Fin03
۴	Prodhan (2010)	مقاله	Fin04
۵	Ronstein (2020)	مقاله	Fin05
۶	Kim and Lee (2013)	مقاله	Fin06
۷	Tuki and Apablo (2018)	مقاله	Fin07
۸	Ahmed et al. (2019)	مقاله	Fin08
۹	Markopoulos et al. (2015)	مقاله	Fin09
۱۰	Black et al. (2020)	مقاله	Fin10
۱۱	Werderfer and Weber (2016)	مقاله	Fin11
۱۲	Darth (2002)	مقاله	Fin12
۱۳	Aroma et al. (2020)	مقاله	Fin13
۱۴	Gekyl and Sandegdo (2021)	مقاله	Fin14
۱۵	Cavus and Baker (2021)	مقاله	Fin15
۱۶	Yazdani (2010)	مقاله	Fin16
۱۷	Ndelko and Potokan (2021)	مقاله	Fin17
۱۸	Blasi et al. (2023)	مقاله	Fin18
۱۹	Harmony and Delishmak (2021)	مقاله	Fin19
۲۰	Ahmed et al. (2022)	مقاله	Fin20
۲۱	Sharma and Sharma (2020)	مقاله	Fin21
۲۲	Ferga and Blach (2020)	مقاله	Fin22
۲۳	Cooper and Besken (2020)	مقاله	Fin23
۲۴	Agrawal et al. (2009)	مقاله	Fin24
۲۵	Tokai and Ayapoglu (2018)	مقاله	Fin25
۲۶	Safari et al. (2017)	مقاله	Fin26
۲۷	Hahn and Karg (2017)	مقاله	Fin27
۲۸	Sharma et al. (2020)	مقاله	Fin28
۲۹	Kim (2017)	مقاله	Fin29
۳۰	Armingeon and Seka (2013)	مقاله	Fin30
۳۱	Bashgat and Belchi (2020)	مقاله	Fin31

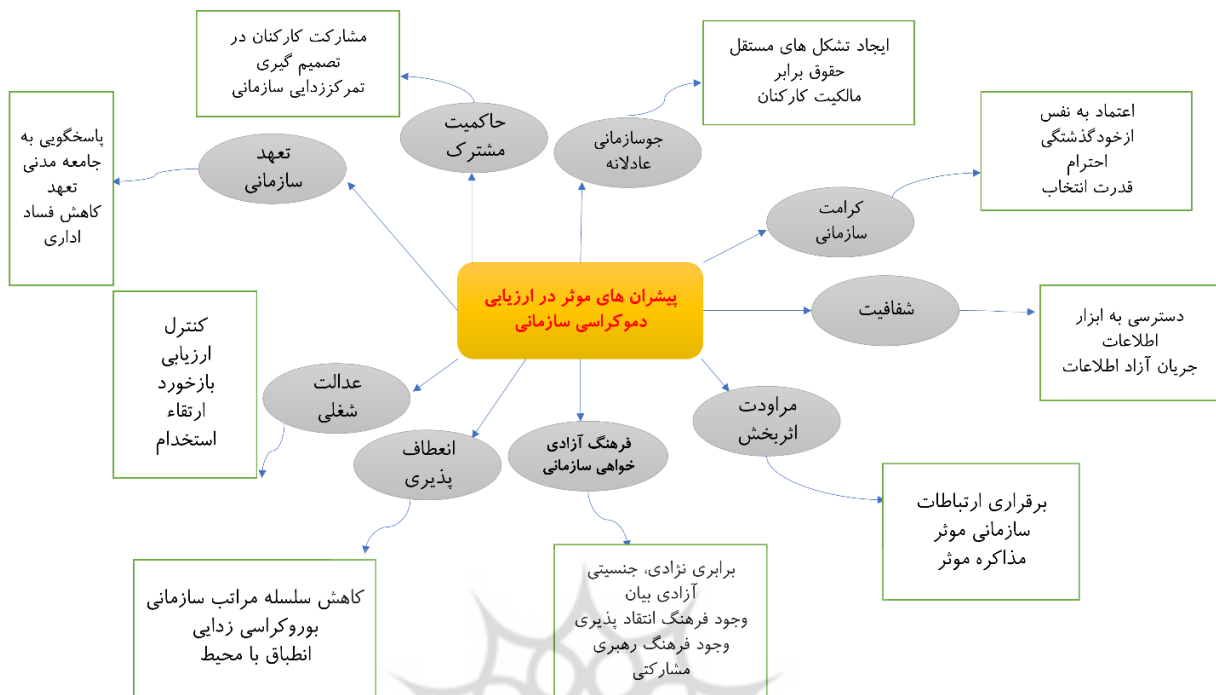
#### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل نتایج

برای شناسایی و ارزیابی دموکراسی سازمانی، ابتدا ۳۲ کد به عنوان مضامین پایه شناسایی شد و این کدها در ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده قرار گرفتند و سپس این ۲۹ دسته با توجه به نوع تحلیل آن‌ها در قالب ۹ کد با عنوان مضامین فراگیر شناسایی شدند که عبارتند از: پاسخ‌خواهی مشترک، جو سازمانی عادلانه، کرامت انسانی، شفافیت، مراودت

اثربخش، فرهنگ آزادی خواهی سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی، عدالت شغلی. در ادامه جدول مضامین فراگیر با استفاده از مضامین سازمان دهنده هر یک از آنان ارائه خواهد شد.

جدول ۶. دسته بندی مضامین فراگیر با استفاده از مضامین سازمان دهنده (Source:By author)

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
پاسخگویی به جامعه مدنی	تعهد سازمانی
تعهد	
کاهش فساد اداری	
تمرکز زدایی سازمانی	حاکمیت مشترک
مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	
ایجاد تشکل های مستقل	
حقوق برابر	جو سازمانی عادلانه
مالکیت کارکنان	
اعتماد به نفس	
از خود گذشتگی	کرامت سازمانی
احترام	
قدرت انتخاب	
جریان آزاد اطلاعات	شفافیت
دسترسی به ابزار اطلاعات	
مذاکره موثر	
برقراری ارتباطات سازمانی مؤثر	مراودت اثربخش
آزادی بیان	
برابری نژادی، جنسیتی	فرهنگ آزادی خواهی سازمانی
وجود فرهنگ انتقاد پذیری	
وجود فرهنگ رهبری مشارکتی	
کاهش سلسله مراتب سازمانی	
بوروکراسی زدایی	انعطاف پذیری
انطباق با محیط	
کنترل	
ارزیابی	
بازخورد	عدالت شغلی
ارتقاء	
استخدام	



نمودار ۲. دسته بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی دموکراسی سازمانی براساس خروجی نرم افزار MAXQDA (Source:By author)

### مرحله ششم: کنترل کیفیت و پایایی و اعتبار مدل

هر مطالعه‌ای که انجام می‌گردد، باید دارای اعتبار قابل قبول باشد. مطالعه کیفی و تحلیل فراترکیب نیز از این امر مستثنی نیست. در پژوهش کیفی منظور از اعتبار، مفاهیمی شامل دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و حتی بازتاب‌پذیری نتایج تحقق است. یکی از شاخص‌های پایایی تحقیق کیفی، ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. درصد اتفاق نظر بین دو مشاهده‌گر، اغلب در ارزیابی کیفیت مشاهدات آنها از نتایج حایز اهمیت است. میزان اتفاق نظر آنها به شدت تحت تأثیر این حقیقت نیز قرار دارد که حتی اگر دو مشاهده‌گر، از معیارهای کاملاً متفاوتی برای مثبت یا منفی قلمداد کردن آزمودنی‌ها استفاده کنند، انتظار داریم که آنان حداقل درباره برخی از شرکت‌کنندگان (و صرفاً به دلیل بخت و اقبال)، با یکدیگر اتفاق نظر داشته باشند. آنچه ما واقعاً می‌خواهیم بدانیم، آن است که میزان اتفاق نظر آنها چه قدر بیشتر از میزانی است که از بخت و اقبال حاصل می‌شود. پاسخ دادن به این پرسش احتمالاً به ما خواهد گفت که مثلاً آموزش و تحصیلات مشاهده‌گرها، تا چه حد سبب بهبود کیفیت قرائت آنها شده، به نحوی که درصد اتفاق نظر بین آنها از میزان اتفاق نظری که صرفاً از روی بخت و اقبال حاصل می‌شود، بیشتر باشد.

در مباحث آمار استنباطی مفهومی به نام اندازه‌گیری توافق وجود دارد که به بررسی و ارزیابی ارتباط بین دو کمیت می‌پردازد. تفاوت این مفهوم با سایر مفاهیم ارتباط آماری، سنجش جداگانه اندازه‌های این دو کمیت توسط دو فرد، پدیده و یا دو منبع تصمیم‌گیری است. اندازه توافق توسط ضریبی به نام ضریب کاپای کوهن سنجیده می‌شود. آنچه که در ضریب کاپای کوهن به دنبال آن هستیم، ارزیابی اندازه توافق بین کدهای استخراج شده است که هر یک به

صورت جداگانه دو کمیت اصلی ما را مورد اندازه‌گیری قرار داده‌اند. براساس مقالات به دست آمده، شاخص کاپا برابر با مقدار ۰/۷۸ به دست آمد که نشان دهنده اعتبار کدهای استخراج شده بود که در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. ضریب توافق کاپا (Source:By author)

شرح	مقدار	خطای انحراف	تقریب آماره تی	سطح معنی‌داری
کاپا	۰/۷۸۲	۰/۲۷۱	۲/۴۱۶	۰/۰۴
تعداد موارد معتبر	۶۳			

### بحث و نتیجه گیری

برای درک بهتر دموکراسی سازمانی به عنوان یک ساختار، در نظر گرفتن ارتباط آن با معنای کار، ضروری است. دموکراسی سازمانی، بدون کار هدفمند به عنوان یک مینا امکان‌پذیر نیست. بررسی چندین مورد از مهم‌ترین دیدگاه‌های تاریخی و مفهومی، به قرارگیری دموکراسی سازمانی در جایگاه خود کمک می‌کند. اهمیت کار برای کارگران، از نظر تاریخی به ارزش‌های درونی و بیرونی تقسیم شده است. اجرای فرایندهای دموکراتیک در سازمان‌ها، پر خطر است، اما می‌تواند نتایج اقتصادی مثبتی را به همراه داشته باشد. با اجرای دموکراسی سازمانی می‌توان سبب ایجاد یا افزایش ارزش برای افراد، سازمان و جامعه شد. نهادهای دموکراتیک، اختصاصاً برای پشتیبانی از حقوق مدنی، سیاسی و اجتماعی ذی‌نفعان خود تنظیم و تشکیل شده‌اند. دموکراسی سازمانی هنگامی تحقق پیدا می‌کند که سازمان از اصول دموکراسی برای طراحی نحوه اجرای فعالیت‌های خود استفاده کند و محیط کار را به گونه‌ای که موجب شکوفایی و توسعه توانایی‌های بالقوه کارکنان در جهت دستیابی سازمان به اهداف خود شود، طراحی نماید و اثر مثبتی بر جامعه بگذارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های هارمانسی و دلشماک (۲۰۲۱) و آقاجان پور و دیگران (۲۰۲۲) همراستا است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بدون تعمیم دموکراسی به سازمان‌ها، جامعه مدنی و دموکراسی در سطح جامعه نیز تهدید می‌شوند. تا زمانی که اجازه می‌دهیم دیگران زندگی کاری ما را کنترل کنند، محیط کاری خسته کننده، ملالت‌آور و غیرارضاء کننده‌ای خواهیم داشت. دموکراسی سازمانی موجب رهایی و خود مختاری کارکنان از کنترل کارفرمایان و بهره‌کشی از آنها در نظام سرمایه داری می‌شود؛ و از انجام فعالیت‌های سازمانی بصورت خصوصی جلوگیری می‌کند. این نتایج، با نتایج پژوهش هارمانسی و دلشماک (۲۰۲۱) منطبق است.

همچنین، نتایج نشان می‌دهد در یک سازمان دموکرات، همه ذینفعان از نظر قانونی و حقوقی مسئول فعالیت‌های مشترک خود هستند و افراد در یک سازمان دموکرات به عنوان کارمندان آن سازمان نگریسته نمی‌شوند؛ بلکه آنها اعضای آزاد، مستقل و شرکای سازمان با حقوق شهروندی عادلانه و یکسان هستند. این نتایج با یافته‌های احمد و دیگران (۲۰۲۲) همراستا است.

سازمان‌های دموکراتیک سبب ایجاد وفاداری، خلاقیت و مشارکت بیشتر کارکنان خود می‌شوند. پس آنها بهتر می‌توانند فرصت‌های جدیدی را یافته و ایجاد کنند و از مزایای آنها بهره‌گیرند. همچنین، کارکنان می‌توانند مؤثرتر باشند؛ زیرا بر مبنای اعتماد عمل می‌کنند و نیاز کمتری به سیستم‌های کنترل و فرمان وجود دارد. کار کردن در



سازمانی که از اصول دموکراتیک پشتیبانی می‌کند، شرایطی را فراهم می‌آورد که سبب بهبود شایستگی‌ها و مهارت‌ها تا بالاترین میزان ممکن می‌شود. در سازمان‌های دموکراتیک، کارمندان تمایل بیشتری برای مشارکت دارند که ناشی از تجربه آزادی رفتار و حس داشتن هدفی مشترک است. اگر زندگی خود دارای دموکراسی سیاسی و اقتصادی باشیم و بار قدرت اقتصادی، به نسبت قدرت سیاسی رشد یابد، آنگاه شهروندان می‌توانند در یک جامعه دموکراتیک، پرسش‌های خود را مطرح کنند و جامعه به سمت آزادی پیش می‌رود. در این پژوهش دموکراسی سازمانی به عنوان فرایند و الزامی جدید در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گرفت. با مطالعه نظری دقیق در ادبیات پژوهش و کمک روش فراترکیب ابعاد و عوامل مؤثر بر دموکراسی سازمانی بررسی و ارزیابی شد. پس از تحلیل و شناسایی و بررسی نظرات اعضا، ۹ بعد اصلی به عنوان مضامین فراگیر برای دموکراسی سازمانی که عبارتند از: تعهد سازمانی، حاکمیت مشترک، جو سازمانی عادلانه، کرامت سازمانی، شفافیت، مراودات اثربخش، فرهنگ آزادی خواهی سازمانی، رقابت پذیری سازمانی و عدالت شغلی به دست آمد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهایی در جهت ارتقای دموکراسی سازمانی و افزایش توسعه سرمایه روانشناختی ارائه می‌شود: ۱. برگزاری انتخابات سازمانی در راستای انتخاب مدیرعامل سازمان، با تشکیل یک دوره انتخاباتی و حمایت‌های قانونی، تمامی کارکنان در سطوح مختلف سازمان، بدون تبعیض جنسیتی در این انتخابات شرکت نموده و به کاندیدای مورد نظر خود رای بدهند؛ ۲. ایجاد سیستم‌های پاسخگویی در سازمان بصورت حضوری در طی همایش‌های سازمانی در راستای ارائه انتقادات از عملکرد مدیران سازمان؛ ۳. تقویت فرهنگ قانون‌مداری در سازمان؛ ۴. فرهنگ‌سازی در جهت احترام و رعایت قوانین؛ ۵. شفافیت در قوانین مرتبط با حقوق کارکنان در کار و سازمان؛ ۶. ایجاد فضای رقابتی و حمایت‌های قانونی مدیران و مسئولین سازمان از این فضاها در جهت افزایش خودباوری کارکنان در سازمان.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Aghajanpour, R., Bahmani Chobostani, A., & Fathizadeh, A. (2023). The concept of establishing and identifying the indicators of organizational democracy in public sector organizations. *Government Organizations Management Quarterly*, 3(15), 27-48. [In Persian]
- Ahmed, K., & Ahmed, A. (2022). The rationale and development of organizational democracy scale. *Business and Politics*, 24(3), 261-276.

- Aromaa, E., Eriksson, P., Montonen, T., & Mills, A. (2020). Emotion as soft power in organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2019-0085>
- Belasi, R. A. (2023). *A preface to economic democracy*. Berkeley: University of California Press. <https://www.ucpress.edu/book/9780520058774/a-preface-to-economic-democracy>
- Bilge, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virvanuta, F., O., & Guven, H. (2020). Organizational Democracy in the Private Sector: A Field Research. *Sustainability*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/su12083446>
- Dewey, J. (2018). *The later works*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Ellerman, D. (2020). Workplace democracy and human development: The example of the postsocialist transition debate. *The Journal of Speculative Philosophy*, 24(4), 122-135.
- Erne, R. (2018). *European unions: Labours quest for a transnational democracy*. New York, NY: ILR Press.
- Erturk, M. A., Bartley, W., & Glaser, H. (2016). Service delivery satisfaction and willingness to pay taxes. *Public Productivity and Management Review*, 23, 48-67.
- Fathi, N., & Zabihzad, M. (2019). Investigating the impact of organizational democracy on the psychological capital of women in the organization (Case study: Research Institute of Humanities and Cultural Studies). *Women's Research Journal*, 10(30), 71-79. <https://doi.org/10.30465/ws.2019.4838> [In Persian]
- Foley, J., & Polanyi, M. (2021). Workplace democracy: Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 5(27), 173-191. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060595>
- Garton, R. A. (2023). A right to workplace democracy? A response to Robert Mayer. *Review of Politics*, 63, 249-253.
- Han, K., & Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace. *Management Research Review*, 41(9), 1088-1116. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0267>
- Harmanci, N., & Deliceirmak, F. D. (2021). The Increasing Importance of Democratic Organizations in the 21st Century: An Explorative Essay. *Journal of International Business and Management*.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2021). Democracy in and around organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49 -53.
- Hasan Tash, G., Azimi, M., & Zamani, M. (2018). *Managerial relations between the consortium and the Iranian oil industry, oral history of the oil industry*. Tehran: Non-profit Institute of Religious and Economic Studies, Institutional. [In Persian]
- Martin, J. R. (2022). *Cultural miseducation: in search of a democratic solution*. New York: Teachers College Press.
- Mayer, R. (2021). Robert Dahl and the right to workplace democracy. *Review of Politics*, 63, 221-247.
- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2021). Sustainability of Organizations: The Contribution of Personal Values to Democratic Leadership Behavior Focused on the Sustainability of Organizations. *Sustainability*, 13(8), 1-20. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i8p4207-d533239.html>
- O'Neill, M. (2018). Three rawlsian routes towards democracy. *Revue de Philosophie Économique*, 8(2), 29 -55.
- Rangriz, H., & Khammoui, F. (2021). Identifying and prioritizing elements of organizational democracy in the public sector using fuzzy Delphi and network analysis process. *Organizational Resource Management Research*, 10(3), 87-105. [In Persian]
- Safare, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2017). The republican case for workplace democracy. *Social Theory and Practice Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143. <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/992>
- Sharma, U. C., & Sharma, S. (2020). Significance of Workplace Democracy in Generating Psychological Capital: An Indispensable for the Contemporary Organizations. *Trade and Commerce*, 9(2), 396-408.

- Tokay, Ö., & Eyupoglu, S. Z. (2018). Employee perceptions of organisational democracy and its influence on organisational citizenship behaviour. *South African Journal of Business Management*, 49(1).
- Van der Vliet, M. (2019). *An alternative organizational model: Workplace democracy* [Masters Thesis, Tilburg University, Tilburg, the Netherlands.]. Department: Department of Organization and Strategy.
- Yazdani, N. (2017). Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-73. [In Persian]
- Zare, R., Bahmani Choubbasti, A., & Fathizadeh, A. (2018). Conceptualization and identification of dimensions and indicators of organizational democracy in public sector organizations. *Scientific-research chapter of management of public organizations*, 3. [In Persian]

