

## مفهوم‌پردازی و شناسایی ابعاد و شاخص‌های دموکراسی سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی

رضا زارع<sup>۱</sup>، اکبر بهمنی چوب‌بستی<sup>\*۱</sup>، علیرضا فتحی‌زاده<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (۹۴/۱۲/۲) تاریخ پذیرش: (۹۵/۳/۱۷)

## Conceptualize and Identify Dimensions and Indicators of Organizational Democracy in Public Sector Organizations

Reza Zare<sup>1</sup>, Akbar Bahmani Choobbasti<sup>\*1</sup>, Alireza Fathizadeh<sup>1</sup>

1. Associate Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. Associate Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Associate Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: (6/June/2016)

Accepted: (26/Feb/2016)

### Abstract

Democracy is not only limited to political structures but including establishing it in the whole society, its structures and organizations. Organizational democracy is necessary and vital to achieve democratic ideals such as individual independence, social liberty, freedom of expression and participation in all issues that affect citizens' life. The aim of present research is to achieve effective factors on establishment of organizational democracy in public sector organizations so that they can design the way of performing their duties and also work environment by using democratic principles in such a manner that leads to blooming and developing employees' potential abilities and also impressive presentation of products and services to the public. In the present applied-developmental research, descriptive-survey Delphi method has been used to achieve effective factors on establishment of organizational democracy and the descriptive-correlation structural equations modeling has been utilized to confirmatory factor analysis and construct validity analysis. Participants in Delphi parts included university professors and top managers of public sector organizations who were familiar to the concept of organizational democracy. Statistical universe in structural equations modeling part include staff of seven public organizations in Bushehr Province. In present study, a comprehensive study in scientific texts was taken up at first and indicators were identified and then, these indicators were put at the polls of experts. At the end, 32 indicators and 9 main dimensions were identified that are social responsiveness, shared governance, justly organizational atmosphere, organizational generosity, transparency, effective communication, culture of organizational liberalism, organizational flexibility and occupation justice.

### Keywords

Democracy, Organizational Democracy, Structural Equations Modeling, Public Organizations.

### چکیده

دموکراسی تنها محدود به نهادهای سیاسی نیست، بلکه شامل استقرار دموکراسی در کل جامعه، نهادها و سازمان‌های آن است. دموکراسی سازمانی برای تحقق ایده‌آل‌های دموکراتیک، نظیر استقلال فردی، آزادی اجتماعی، آزادی بیان و مشارکت در همه مسائلی که زندگی شهروندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ضروری و لازم است. هدف از این پژوهش، دستیابی به عوامل مؤثر بر استقرار دموکراسی سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی است تا بتوانند با استفاده از اصول دموکراسی، نحوه اجرای فعالیت‌های خود و همچنین محیط کار را به گونه‌ای طراحی کنند که موجب شکوفایی و توسعه توانایی‌های بالقوه کارکنان و نیز ارائه اثربخش کالاها و خدمات به عموم جامعه شود. در این پژوهش توسعه‌ای- کاربردی از روش توصیفی- پیمایشی فن دلفی برای دستیابی به مؤلفه‌های مؤثر بر ایجاد دموکراسی سازمانی و از روش توصیفی- همبستگی مدل‌یابی معادلات ساختاری برای تحلیل عاملی تأییدی و سنجش روایی سازه استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در بخش دلفی را اساتید دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان‌های بخش عمومی آشنا با مفهوم دموکراسی سازمانی و جامعه آماری در بخش مدل‌یابی معادلات ساختاری را کارکنان هفت سازمان بخش عمومی در استان بوشهر تشکیل می‌دهند. در این پژوهش، نخست مطالعه جامعی در متون علمی صورت پذیرفت و شاخص‌هایی شناسایی و سپس این شاخص‌ها به نظرخواهی خبرگان گذاشته شد. در نهایت، ۳۲ شاخص و ۹ بُعد اصلی که عبارت‌اند از: پاسخ‌خواهی اجتماعی، حاکمیت مشترک، جوسازمانی عادلانه، کرامت سازمانی، شفافیت، مراودات اثربخش، فرهنگ آزادی‌خواهی سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت شغلی، شناسایی شدند.

### واژه‌های کلیدی

دموکراسی، دموکراسی سازمانی، مدل‌یابی معادلات ساختاری، سازمان‌های بخش عمومی.

## مقدمه

برای دستیابی به استقلال و آزادی فردی به شیوه‌ای لیبرال متمرکز است. همچنین می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مبارزه طبقاتی در سیستم سوسیالیستی در نظر گرفته شود. طبق دیدگاه مدیریتی، دموکراسی سازمانی را می‌توان به‌عنوان روشی به‌منظور افزایش انگیزه کارکنان در راستای افزایش مشارکت، بهبود بازدهی و توسعه کارآفرینی مورد استفاده قرار داد (الرم، ۲۰۱۰).

مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت نشان می‌دهند که دموکراسی سازمانی نتایج مثبت اقتصادی را در مقایسه با سبک‌های مستبدانه و سستی به همراه دارد (بین و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۱۳: ۲۵۹). همچنین مطالعات سروالتی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) و اووالیک<sup>۹</sup> (۱۹۹۶) نشان داد که سازمان‌های دموکراتیک‌تر سطوح بالاتری از رشد اقتصادی را تجربه می‌کنند. محققان بر این عقیده‌اند که به‌کارگیری ارزش‌ها و اقدامات دموکراتیک در سازمان‌ها از نظر سیاسی و حتی اخلاقی اجتناب‌ناپذیر است (کر،<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۴). سازمان‌هایی که به صورت دموکراتیک اداره می‌شوند دارای نیروی کار و فرهنگ سازمانی سالم‌تر و سوددهی مالی بیشتری‌اند و نتایجی از قبیل پیشرفت، شکوفایی، توسعه اقتصادی و گسترش صلح در جامعه را در پی خواهند داشت (فنتون،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۱)، موجب افزایش آرامش در جامعه می‌شوند و احساس کارکنان را به نداشتن استقلال عمل و قدرت در کار کاهش می‌دهند. دموکراسی سازمانی تنها راهبرد پایداری است که موجب منتفع‌شدن مشترک سرمایه و نیروی کار می‌شود (اسپریتزر،<sup>۱۲</sup> ۲۰۰۷). دموکراسی سازمانی به سازمان‌دهی ایده‌های بیشتر و تصویب آنها و تفویض اختیار به‌جای نمایندگی تأکید دارد؛ بدین گونه که افرادی برای اجرای کار انتخاب می‌شوند که حق تغییر تصمیم‌هایی را که موکلان اتخاذ کرده‌اند، ندارند. مجمع کارکنان تصمیم‌های کاری را اتخاذ، مدیران را انتخاب و چگونگی اجرای کار را سازمان‌دهی می‌کنند. (رهنورد، ۱۳۸۰: ۳۵).

دموکراسی سازمانی توسط دیدگاه مشارکت در فعالیت‌های مدیریتی و توجه به جمع‌گرایی، حمایت، ارزیابی و به‌عنوان حقی برای تمامی کارکنان تلقی می‌شود؛ اما هنوز به‌سبب یک اصل و فرایند در محیط کار برای مشارکت داوطلبانه کارکنان شناخته نمی‌شود (سیزر،<sup>۱۳</sup> ۲۰۰۹: ۳۰). سازمان‌های مدرن کنونی

اصطلاح دموکراسی در گفتمان‌های سیاسی و مدیریت بخش عمومی در دهه‌های اخیر به موضوعی مهم با مفاهیم و معانی مختلف تبدیل شده است. سیاست‌مداران با پیشینه و سوابق ایدئولوژیکی متفاوت به مفهوم دموکراسی اشاره کرده‌اند. گرچه مفاهیم جدیدی از دموکراسی و جایگزین‌های متقاعدکننده‌ای برای آن در محافل دانشگاهی وجود دارند، اما به‌ندرت وارد فضا و حیطه مدیریت بخش عمومی شدند (براون،<sup>۱</sup> ۲۰۰۳). به نظر می‌رسد در طی مناظرات طولانی به‌مدت چندین قرن در میان فیلسوفان و متفکران سیاسی، تقریباً همه‌چیز درباره دموکراسی گفته‌شده است؛ با این وجود، مفهوم دموکراسی سازمانی یک بعد فراموش‌شده یا حداقل نادیده گرفته‌شده از نظریه دموکراسی است که امروزه در حال احیا است (ون در ویلت،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲). تغییرات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه، روش انجام کار را در سازمان‌ها دچار دگرگونی قابل توجهی کرده است. در دنیای کنونی، تمرکززدایی از قدرت و مشارکت در تصمیم‌گیری مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها و جوامع قرار دارد؛ تا جایی که به کارکنان سازمان‌ها به‌عنوان اعضای داوطلبانه یک باشگاه نگریسته می‌شود تا دارایی‌ها یا منابع انسانی آن؛ پس کارکنان می‌توانند خواسته‌های خود را مطرح و در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای خط‌مشی‌های سازمانی نقش ایفا کنند (کسن،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵).

فناوری، جهانی‌سازی، ساختارهای سازمانی تخت، توانمندسازی کارکنان و نیاز به مدیریت دانش فرصت‌هایی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند تا در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت و دموکراسی در محل کار را تجربه کنند (دیونگ و ون ویتلوستویجن،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴: ۵۴). دموکراسی سازمانی را باید گسترش حق حاکمیت کارکنان در محیط کار به حساب آورد (الرم،<sup>۵</sup> ۲۰۰۱). دموکراسی سازمانی را می‌توان به‌عنوان سیستمی از حاکمیت تعریف کرد که به اهداف و احساسات کارکنان ارجح می‌نهد و بر افزایش مشارکت و توسعه سهم کارکنان در فعالیت‌های سازمانی تأکید دارد و اجازه می‌دهد که خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های سازمانی به‌دست گروه‌های رسمی و غیررسمی سازمانی به صورت مستمر تعدیل و اجرا شود (چنی،<sup>۶</sup> ۱۹۹۵). دموکراسی به‌عنوان یک ارزش، شیوه زندگی و روشی

7. Bean et al.  
8. Cervalti et al.  
9. Uvalic  
10. Kerr  
11. Fenton  
12. Spritzer  
13. Secer

1. Brown  
2. Van der Vliet  
3. Kesen  
4. De Jong & Van Witteloostuijn  
5. Ellerman  
6. Cheney

ادامه با استفاده از روش دلفی و تشکیل اعضا پنل که عموماً مدیران ارشد و اجرایی سازمان‌های دولتی و نخبگان رشته مدیریت دولتی‌اند، مؤلفه‌هایی که از منظر آنان هم مؤثرند، شناسایی شوند و سپس با استفاده از روش کمی مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه و اعتبار عوامل شناسایی‌شده، بررسی شود.

### دموکراسی سازمانی

درک کامل تفاوت بین چشم‌اندازهای مختلف درباره دموکراسی سازمانی به درک تکامل تاریخی مفاهیمی نیاز دارد که سبب شکل‌گیری آن شده‌اند. تاریخچه دموکراسی سازمانی کاملاً با تکامل پایه‌های نظری آن هم‌راستا است.

دموکراسی در محل کار، سوابقی در سنت آلمان دارد که به جمهوری وایمار<sup>۳</sup> بازمی‌گردد. تفکر مربوط به دموکراسی در محل کار در این زمان در آلمان، عمدتاً تحت تأثیر دموکراسی و آزادی‌خواهی بود. طی سال‌های ۱۸۵۰-۱۷۹۹ در انگلستان و بعد در آمریکا (۱۹۳۴-۱۸۲۵)، تأثیرگذارترین آزمایش‌ها در حوزه دموکراسی در محل کار، توسط رابرت اوون<sup>۴</sup> اسکاتلندی صورت گرفت که پدر جامعه‌گرایی و جنبش‌های مشارکتی است (دوناجی،<sup>۵</sup> ۲۰۰۰). همچنین دموکراسی در محل کار، متأثر از جنبش کارگری (اتحادیه‌ها) در آمریکا و انگلستان است. اتحادیه‌ها از حقوق کارگر براساس اصول دموکراسی مانند آزادی بیان در محل کار پشتیبانی کردند؛ به‌نحوی که از پایان جنگ‌های داخلی آمریکا تا تصویب قانون واگنر<sup>۶</sup> در ۱۹۳۵، مهم‌ترین عامل نهادی در تلاش برای آزادی بیان، جنبش‌های کارگری بود (سویدورسکی،<sup>۷</sup> ۲۰۰۰: ۳۱۹). دموکراسی سازمانی در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ تا اوایل دهه ۹۰ مطرح و مسئله‌ای مهم برای روابط صنعتی، مدیریت، روابط کار و مطالعات حوزه‌های اجتماعی در سازمان بود (دایموند و آلکورن،<sup>۸</sup> ۲۰۰۶: ۵۶).

تعاریف و عبارات مربوط به دموکراسی سازمانی به دلیل مسائل زمینه‌ای، مانند به‌وجود آمدن اتحادیه‌های کارگری متفاوت‌اند. عباراتی مانند دموکراسی در محل کار، دموکراسی صنعتی، دموکراسی اقتصادی، دموکراسی مشارکتی، مشارکت کارگران، هم‌فرمانی، کنسول‌های کارگری و کنترل کارگران، عبارت‌هایی محدود و غیرمتمرکز از دموکراسی سازمانی‌اند که

ندارند تا دموکراتیک شوند و عمدتاً به سمت کنترل زنجیره‌ای و تسلط مالک (سهامدار) متمایل‌اند. این سازمان‌های مستبد، بردنی‌ای تجارت نفوذ دارند و یک سیستم هدایت و کنترل را به کار می‌گیرند که منجر به ایجاد ساختارهایی مکانیکی و محیط‌هایی با اعتماد پایین می‌شود (گارتون،<sup>۱</sup> ۲۰۰۳). بیشتر کارکنان سازمان‌ها تحت فرمان مدیرانی‌اند که خود در انتخاب آنان نقشی ندارند و تحت سیطره قوانینی از پیش‌نوشته و سیستم‌های کنترلی و نظارتی‌اند که حرفی برای گفتن درباره آنها وجود ندارد؛ به‌نحوی که در برخی سازمان‌ها، کارکنان از نظر دسترسی به اینترنت در محل کارشان نیز تحت نظارت‌اند. این موارد موجب می‌شود که کارکنان سازمان‌ها خود را جدا از شرکت بدانند و از مشاغل خود ناراضی باشند (می‌یر،<sup>۲</sup> ۲۰۰۱: ۲۲۱). هدف از ایجاد سازمان‌های بخش عمومی، ارائه اثربخش کالاها و خدمات به عموم جامعه است. رشد و توسعه روزافزون نیازهای جامعه باعث می‌شود یک فرد یا عده معدودی از افراد نتوانند برای اداره کلیه امور سازمان‌ها و یافتن راه‌حل‌های مناسب تصمیم‌گیری کنند و این امر، سهیم کردن همه‌جانبه افراد در تمامی سطوح و رده‌های مختلف سازمانی را ایجاب می‌کند. سازمان‌های بخش عمومی از طریق مالیات‌های پرداختی و بودجه عمومی جامعه اداره می‌شوند؛ بنابراین، وجود فساد مالی، سوءاستفاده از قدرت انحصاری، حقوق بالای پرداختی به مدیران و فعالیت‌های غیراخلاقی در سازمان‌های دولتی، دولت‌ها را معرض از دست دادن مشروعیت خود قرار می‌دهد؛ زیرا شهروندان به‌طور چشمگیری اعتماد خود را به دولت در مفهوم عام و مقامات دولتی در مفهوم خاص از دست خواهند داد. پس، سهیم شدن و مشارکت کلیه کارکنان در تصمیم‌گیری و اجرای امور سازمان‌ها و وجود جو سازمانی عادلانه، این نوید را به مدیران می‌دهد که نه تنها مشارکت افراد در ایجاد رفتارهای بهنجار مؤثر است و موجبات افزایش کارایی و همبستگی کارکنان را از طریق دموکراسی سازمانی فراهم می‌آورد، بلکه در بهبود و تقویت نحوه ارائه خدمات به عموم جامعه نیز تأثیرگذار خواهد بود. درباره تأمین مشارکت کارکنان در محیط‌های کاری در سازمان‌های ایرانی، مطالعات و پیشرفت‌های قابل‌توجهی انجام شده، اما مفهوم دموکراسی سازمانی نادیده انگاشته شده است. بنابراین، در این پژوهش سعی شده است تا مفهوم دموکراسی سازمانی تعریف شود و آنگاه با استفاده از مطالعات نظری، عوامل مؤثر بر استقرار دموکراسی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران احصا و در

3. Weimar  
4. Robert Owen  
5. Donnachie  
6. Wagner  
7. Swidorski  
8. Diamond & Allcorn

1. Grattton  
2. Mayer

از طریق تعدادی از محققان ارائه شده‌اند (کولوم،<sup>۱</sup> ۲۰۰۱: ۷۱). دموکراسی چیزی فراتر از روش نظارت و حاکمیت است که شامل و ارتقادهنده آزادی فردی و استقلال بوده و ارتباط نزدیکی با آموزش و توانمندسازی در همه زمینه‌های اجتماعی دارد (اونیل،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸). تعاریف رایج از دموکراسی سازمانی شامل ویژگی‌های برابری، تصمیم‌گیری و مشارکت است. دموکراسی در سطح سازمان اگر به‌عنوان ابزاری برای خط‌مشی‌گذاری و مدیریت استفاده شود، دموکراسی سازمانی نامیده می‌شود؛ همچنین به مشارکت مستمر و گسترده کارکنان درون سازمان اطلاق می‌شود (ویر و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۰۹: ۱۱۲۷). دموکراسی سازمانی، فراتر از مشارکت و شامل درک، فهم و اجرای استانداردهای مربوط به جامعه دموکراتیک در سازمان‌هاست. هریسون و فریمن<sup>۴</sup> معتقدند هر نوع اقدام، ساختار یا فرایندی که قدرت گروه را به افراد برای اثرگذاری بر تصمیم‌ها و فعالیت‌های یک سازمان بالا ببرد، می‌تواند جنبشی به‌سوی دموکراسی سازمانی تلقی شود (هریسون و فریمن، ۲۰۰۴: ۵۰). دموکراسی سازمانی راهی است برای هدایت و مدیریت سازمان؛ با این پیش‌فرض که رهبری متمرکز در آن به‌حداقل رسیده، آزادی‌های خاص و قابل قبولی در چارچوب کسب‌وکار ارائه شده است (ارن،<sup>۵</sup> ۲۰۰۸). در یک سازمان دموکرات، تأکید بر رهبری است تا مدیریت؛ تأکید بر کسب‌وکار است تا سیاست؛ به‌جای اجماع، به‌گفتمان بهاداده می‌شود؛ به‌جای نادیده انگاشتن سود، به انسان و سود، باهم توجه می‌شود و دست‌آخر ایجاد محیط کار معنادار یک اصل محسوب می‌شود (گونزالس، ۲۰۱۱).

### مبانی و نظریه‌ها

برای درک بهتر دموکراسی سازمانی به‌عنوان یک ساختار، در نظر گرفتن ارتباط آن با معنای کار، ضروری است. دموکراسی سازمانی، بدون کار هدفمند به‌عنوان یک مبنا 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 تقسیم‌شده است (میسون،<sup>۶</sup> ۱۹۸۲). به‌استثنای چند مورد مانند نظریه مدیریت علمی (تیلور<sup>۷</sup> در سال

8. Marx  
9. Henri de Saint-Simon  
10. Charles Fourier  
11. Dahl  
12. Chalofsky  
13. Pausch  
14. Hatcher

1. Collom  
2. O'Neill  
3. Weber et al.  
4. Harrison & Freeman  
5. Erne  
6. Mason  
7. Taylor

دموکراتیک باشد واکنش نامطلوب کارکنان به آن وجود خواهد داشت. او همچنین ثابت کرد که محرومیت از مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرای فرایندهای سازمانی نوعی سرکوب است که نباید در هرگونه رابطه سازمانی و اجتماعی پذیرفته شود. اطلاعات کلی در باره اجرای دموکراسی در محل کار در برخی سازمان‌ها نشان می‌دهد که دارای پیامدها و ویژگی‌های خاصی است. اجرای دموکراسی در محل کار می‌تواند سبب تغییر در نگرش و رفتار کارکنان یک سازمان شود و آنها را دموکراتیک‌تر، آگاه و فعال در حوزه سیاسی، اجتماعی و همچنین آنها را به فردی باروحيه مشارکتی تبدیل کند (پوچر و کلارک،<sup>۳</sup> ۲۰۰۲؛ روچیلد،<sup>۴</sup> ۱۹۹۲؛ دوچ،<sup>۵</sup> ۱۹۸۱).

گالاگر<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود نشان داد با افزایش قدرت مشارکت اقلیت‌ها و زنان در محل کار، احتمال افزایش یافتن دموکراسی در محل کار وجود دارد. به‌زعم او، کار دموکراتیک دارای ارتباط بیشتری با زنان است و به‌عنوان یک مفهوم، دموکراسی در محل کار، نشانگر نظریه فمینیسم است. پتمن<sup>۷</sup> (۱۹۷۰) ارتباط معناداری را بین مشارکت و دموکراسی برقرار می‌کند و استدلال می‌کند که ما بیشتر وقت بیداری خود را در محیط کار صرف می‌کنیم. بنابراین، برای دموکراتیزه کردن فراگیر در جامعه باید از طریق تمرین دموکراسی در محل کار، افراد را آموزش دهیم. به عقیده مارکوویتز<sup>۸</sup> (۱۹۹۶) و کولوم (۲۰۰۰)، نژاد، طبقه و جنسیت، پایه‌های اصلی نابرابری اجتماعی در محل کار می‌باشند. آنان دریافته‌اند که جنسیت بر نگرش‌ها در محل کار تأثیر می‌گذارد و زنان از مشارکت کارگران حمایت می‌کنند و فمینیسم بر تصمیم‌گیری در کار تأثیرگذار است. هچر در تحقیق خود نشان داد که دموکراسی در محل کار رابطه مثبت و مستقیمی را با تولید، کیفیت، شرایط کاری عالی و تصمیم‌گیری سنجیده دارد (هچر، ۲۰۰۲). بررسی‌های موردی روی چندین شرکت دموکرات از ویجی‌بانی (۱۹۹۷)، تعدادی از تنگناهای سلسله‌مراتبی (از قبیل پاسخگویی به مافوق، عدم اختیار و مالکیت) را نشان داد که به صورت منفی بر دموکراسی سازمانی تأثیر گذاشته بودند.

تصمیم‌گیری است که تمامی افراد از آن بهره‌مندند (گراتون، ۲۰۰۳). عدالت بدین معناست که با تمامی افرادی که دارای موقعیتی مساوی‌اند، باید به صورتی مساوی برخورد کرد. این بدان معناست که اعضای یک سازمان باهم برابرند. عدالت خودکنترلی، به‌عنوان فرایندی دموکراتیک، حقوق حقه‌ای است که فرد می‌تواند در محل کار خویش دارا باشد (داهل، ۱۹۸۵: ۲۵). اگر مالکان و مدیران دارای حقی برای تحمیل کردن تصمیم‌های اجباری بر کارکنان باشند، آیا نباید کارمندان آنها نیز دارای حقی برای مشارکت در تصمیم‌گیری باشند؟ اگر ما موافق این مسئله باشیم که کارکنان حقی اخلاقی برای مشارکت در کنترل یک سازمان دارند، آیا آنها نباید دارای حقی اخلاقی قابل قیاس برای مشارکت در کنترل امور یک شرکت باشند؟ (داهل، ۲۰۰۱: ۲۵۰). عدالت توزیعی که به‌صورت سهمی مساوی از قدرت در یک سازمان تعریف می‌شود، شامل تمامی کسانی است که تابع قوانین آن می‌باشند. براساس نظریه داهل و حقوق مشخصه کارکنان سازمان، آنها مشمول حقوق دموکراتیک در سازمان می‌باشند که نوعی جبران برای تحت سلطه قوانین بودن است (هولتزهاوزن،<sup>۱</sup> ۲۰۰۲).

### پیشینه تجربی پژوهش

داهل (۲۰۰۱) دموکراسی در محل کار را با اقتباس از دموکراسی سیاسی تعریف کرده است و آن را با پنج معیار به شرح ذیل معرفی می‌کند: ۱. مشارکت واقعی: داشتن فرصت مساوی و واقعی برای ابراز عقیده؛ ۲. رأی برابر: هر عضوی باید از فرصت مساوی در رأی دادن برخوردار باشد؛ ۳. درک روشن: برای آشنایی با راهکارها/سیاست‌های جایگزین، هر فرد باید فرصت برابر داشته باشد؛ ۴. اعمال کنترل نهایی بر دستور کار: اعضا باید برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب موضوع دستور کار، فرصت مساوی داشته باشند؛ ۵. انسجام بزرگسالان: هیچ گروه از بزرگسالان نباید قدرت حکومت بر خود را به دیگران محول کند یا این حق از آنها سلب شود.

دوی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مطالعات خود نشان داد در صورتی که روش نظارت و مدیریت رفتار افراد و گروه‌های سازمانی غیر

3. Butcher & Clark  
4. Deutsch  
5. Rothschild  
6. Gallagher  
7. Pateman  
8. Markowitz

1. Holtzhausen  
2. Dewey

جدول ۱. نظریه‌های توسعه دموکراسی سازمانی (هچر، ۲۰۰۷)

نظریه	کاربردها	مفاهیم مرتبط
مدیریت	رضایت شغلی کارکنان، افزایش بهره‌وری و کارایی اقتصادی	کنترل بر روی مفاهیم حقوق مالکیت و تولید
تحلیل روانی (روان‌شناسی)	مشکلات روانی فردی و گروهی مانند استرس و اضطراب و عدم استفاده صحیح از دموکراسی می‌شوند.	نظریه‌های ارتباطی خود-دیگری واقعی و خود مفعولی
روابط قدرت	کنترل هویت، ادراک از خویشتن و خود حاکمیتی	تسلط و ساختارگرایی اجتماعی مانند تصویری دیالکتیک از مشارکت انسان
انسان‌گرایی	ارزش‌های فردی، نفوذ و توسعه	اخلاق، مبتنی بر حقوق (غیر لیبرال)، استنتاجی بودن اخلاقیات
دموکراتیک	مشارکت به صورت یک فرایند به سمت آزادی در انتخاب و تصمیم‌گیری «احیای مشروعیت دموکراتیک در فرایند سیاسی» و انتقال دانش دموکراتیک از محل کار به جامعه	برابری اجتماعی و سیاسی، احیای مشارکت سیاسی و مدنی، عمومیت دادن توسعه دموکراسی و استقلال
سنت فکری چپ‌گرا (مشارکتی)	مشارکت به منظور غلبه بر از خود بیگانگی کارکنان و کنترل آن‌ها، دموکراسی مشارکتی در تمامی نهادهای اجتماعی مورد نیاز است، جایگزین کردن نظام سرمایه‌داری با کنترل دموکراتیک	عدالت، انقلابی بودن، سرنگون شدن نظام سرمایه‌داری
فمینیسم	دموکراسی مالکیت جمعی دارای ارزش‌ها و اقدامات سازمانی شبیه فمینیسم است.	رعایت اصول اخلاقی، توجه به جامعه، ضد نظام طبقاتی، پاسخ به زبردست بودن زنان در محل کار
لیبرالیسم (کلاسیک)	اصول اخلاقی مربوط به تجارب فردی آزادانه حتی در طبیعت، قراردادهای اجتماعی، فردگرایی انحصارگرایانه به ویژه در آمریکا	کارایی سیاسی بر اساس تجربه فردی، حقوق انتقال ناپذیر
رویاگرایی از چهار تصویر: هزاره‌گرایی (اعتقاد به ظهور مجدد مسیح)، آزادی خواهانه و انسان دوستانه (لیبرالیسم)، محافظه کارانه، و سوسیالیسم و کمونیسم (رادیکالیسم)	محیط‌های طاقت‌فرسای کاری موجب انقلاب می‌شوند، نزدیکی به برآورده شدن قابلیت‌های انسانی، انجام فعالیت‌های خودبه‌خود در جهت گسترش واحدهای آزادی خواهانه در جامعه. (بنیادگرایان به دنبال آگاه کردن افراد از خشونت‌اند که در اجتماع و سازمان‌ها به آن‌ها روا می‌شود و ایجاد یک نظم اجتماعی جدید براساس فرضیه انتقادی و مارکسیسم. مکتب فرانکفورت)	نیروی کار به دلیل کنترل و افزایش بهره‌وری دچار از خود بیگانگی است و به عنوان یک کالا در سازمان نگریسته می‌شود، رهایی از خویشتن.

برخی سازمان‌ها نشان می‌دهد که دارای پیامدها و ویژگی‌های خاصی است. اجرای دموکراسی در محل کار می‌تواند سبب تغییر در نگرش و رفتار کارکنان یک سازمان شود و آن‌ها را دموکراتیک‌تر، آگاه و فعال در حوزه سیاسی، اجتماعی و همچنین آن‌ها را به فردی باروحيه مشارکتی تبدیل کند (بوچر و کلارک، ۲۰۰۲؛ روچیلد، ۱۹۹۲؛ دوچ، ۱۹۸۱).

دوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مطالعات خود نشان داد در صورتی که روش نظارت و مدیریت رفتار افراد و گروه‌های سازمانی غیر دموکراتیک باشد، واکنش نامطلوب کارکنان به آن وجود خواهد داشت. او همچنین ثابت کرد که محرومیت از مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرای فرایندهای سازمانی نوعی سرکوب است که نباید در هرگونه رابطه سازمانی و اجتماعی پذیرفته شود. اطلاعات کلی در مورد اجرای دموکراسی در محل کار در

2. Butcher & Clark  
3. Deutsch  
4. Rothschild

1. Dewey

وظایف این سازمان‌ها باشد؛ بدین معنی که کیفیت بهتر خدمات عمومی موجب رضایت دریافت‌کنندگان این خدمات و در نتیجه، افزایش اعتماد به دولت می‌شود (گلاسر و بارتلی، ۱۹۹۹). به‌علاوه، برخی مطالعات نشان می‌دهند که اعتماد به دولت موجب مستحکم‌تر شدن و افزایش توان سیستم‌های دموکراتیک می‌شود (بور، ۲۰۰۰). باید توجه داشت که دموکراسی پایدار نیازمند مشارکت و همکاری فعال کلیه شهروندان در حوزه‌های مختلف است (بوکس، ۱۹۹۹). بر اثر اصلاح در شیوه اداره سازمان‌های بخش عمومی و اجرای دموکراسی در سازمان‌ها، نظام اداری قادر به انجام مأموریت‌های جاری و راهبردی با کارایی و اثربخشی بیشتر و در نتیجه، سرعت‌بخشی به اجرای وظایف می‌شود. ایجاد تحول و اجرای دموکراسی در سازمان‌های بخش عمومی، موجب بهبود و رشد و توسعه کشور در زمینه‌های گوناگون، به‌ویژه بخش ارائه خدمات عمومی می‌شود. این پژوهش بر آن است که با شناسایی شاخص‌ها و ابعاد دموکراسی در سازمان، معیاری را ایجاد کند که سازمان‌ها بتوانند برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان دموکراتیزه بودن، از آن استفاده کنند. این معیار براساس اصول دموکراتیکی است که اعضای سازمان، برای آنها ارزش قائلند. با کمک این معیار می‌توان به حذف عواملی که مانع بهبود مدیریت دموکراتیک و در نتیجه مأموریت سازمانی شوند، اقدام کرد.

### روش‌شناسی پژوهش

پایه هر علمی، شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین هر علم به روش‌شناسی به‌کار رفته در آن علم مبتنی است (حافظ‌نیا، ۱۳۸۴). این مطالعه، پژوهشی توسعه‌ای است؛ زیرا موجب افزودن اطلاعات ما در حوزه نظری دموکراسی سازمانی با دیدگاهی جدید می‌شود. همچنین به دلیل پرداختن به موضوع دموکراسی سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی و ارائه توصیه‌هایی برای استقرار دموکراسی سازمانی، پژوهشی کاربردی به حساب می‌آید. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن وضعیت یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری‌رساندن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. تحقیق توصیفی را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد: تحقیق پیمایشی، تحقیق همبستگی، اقدام‌پژوهی، بررسی موردی و تحقیق پس‌رویدادی (سرمد و همکاران،

گالاجر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود نشان داد با افزایش قدرت مشارکت اقلیت‌ها و زنان در محل کار، احتمال افزایش یافتن دموکراسی در محل کار وجود دارد. به‌زعم او، کار دموکراتیک دارای ارتباط بیشتری با زنان است و به‌عنوان یک مفهوم، دموکراسی در محل کار، نشانگر نظریه فمینیسم است. پتمن<sup>۲</sup> (۱۹۷۰) ارتباط معناداری را بین مشارکت و دموکراسی برقرار می‌کند و استدلال می‌کند که ما بیشتر وقت بیداری خود را در محیط کار صرف می‌کنیم. بنابراین، برای دموکراتیزه کردن فراگیر در جامعه باید از طریق تمرین دموکراسی در محل کار، افراد را آموزش دهیم. به عقیده مارکوویتز<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) و کولوم<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، نژاد، طبقه و جنسیت، پایه‌های اصلی نابرابری اجتماعی در محل کار می‌باشند. آنان دریافته‌اند که جنسیت بر نگرش‌ها در محل کار تأثیر می‌گذارد و زنان از مشارکت کارگران حمایت می‌کنند و فمینیسم بر تصمیم‌گیری در کار تأثیرگذار است. هجر در تحقیق خود نشان داد که دموکراسی در محل کار رابطه مثبت و مستقیمی را با تولید، کیفیت، شرایط کاری عالی و تصمیم‌گیری سنجیده دارد (هجر، ۲۰۰۲). بررسی‌های موردی روی چندین شرکت دموکرات از ویجی‌یانی<sup>۵</sup> (۱۹۹۷)، تعدادی از تنگناهای سلسله‌مراتبی (از قبیل پاسخگویی به مافوق، عدم اختیار و مالکیت) را نشان داد که به صورت منفی بر دموکراسی سازمانی تأثیر گذاشته بودند.

این پژوهش درصدد مطالعه اجرای فرایند دموکراسی سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی است؛ زیرا مهم‌ترین هدف از اجرای اصلاحات اداری، اجرای دموکراسی در سازمان‌هاست (لگرید و روزن، ۱۹۹۹؛ سلیمان، ۲۰۰۳). شرایط لازم برای حکومت رهبران سیاسی به نمایندگی از مردم و تأثیر اصلاحات اداری بر حاکمیت سیاسی به‌نحوی تنگاتنگ با یکدیگر در ارتباط‌اند. همچنین اصلاحات اجراشده در بخش عمومی در دهه اخیر با توجه به پارادایم مدیریت دولتی نوین و حاکمیت عمومی جدید در بسیاری از کشورها منعکس‌کننده تغییرات بزرگی است که در خط‌مشی‌گذاری اداره امور عمومی به‌وجود آمده است (پولیت و بوکارت، ۲۰۰۴). نتایج پژوهش‌های انجام‌شده حاکی از نیاز برای به‌روز ساختن بخش عمومی به‌سبب پاسخ به سطح پایین اعتماد شهروندان به دولت است (بوکارت و وندوال، ۲۰۰۳). تصویر منفی شهروندان از دولت و اداره امور عمومی ممکن است نتیجه شیوه اجرای

1. Gallagher
2. Pateman,
3. Markowitz
4. Viggiani
5. Bouckaert & Van de Walle

همستگی رتبه‌ای میان  $K$  مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به «روایی میان داوران»<sup>۵</sup> مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول ۱ محاسبه می‌شود:

**فرمول ۱:** ضریب هماهنگی کندال (حبیب‌پور و صفری، ۳۸۸).

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)}$$

که در آن حاصل جمع مربعات انحراف‌های  $R_j$  ها از

میانگین  $R_j$  ها

$$s = \sum \left( R_j - \frac{\sum R_j}{N} \right)^2$$

$R_j$ : مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل

$K$ : تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها

$N$ : تعداد عوامل رتبه‌بندی شده

$$: \frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)$$

حداکثر حاصل جمع مربعات انحراف‌های از میانگین  $R_j$  ها.

### تشکیل و ترکیب پانل

روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص و نظر کارشناسی باشند. این افراد با عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند. در این روش، پژوهشگر کار تعیین اعضا را با شناسایی فرد یا گروهی از افراد آگاه، آغاز و از این طریق به دیگر افراد مناسب برای کار دست می‌یابد. در این روش، استادان شناسایی شده، نترات خبره دیگری را معرفی می‌کنند. اعضای پانل دلفی برای این تحقیق به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار یا قضاوتی و زنجیره‌ای گلوله برفی برگزیده شدند؛ بدین ترتیب که نخست دو فهرست جداگانه تهیه شد یکی شامل افراد متخصص و آگاه در حوزه مدیریت دولتی با رتبه علمی دانشگاهی و دیگری شامل افرادی که در بخش دولتی صاحب‌منصب مدیریتی بودند. سپس از بین هر گروه، ۱۵ تن از افرادی که در زمینه مورد نظر دانش و تجربه بیشتری داشتند

۱۳۸۹). برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری، روش تحقیق پیمایشی به کار می‌رود. این روش برای پاسخ به سؤالاتی از قبیل: ماهیت شرایط موجود چگونه است؟ چه رابطه‌ای بین رویدادها وجود دارد؟ به کار می‌رود. تحقیقات پیمایشی به سه دسته روش مقطعی، روش طولی و روش دلفی تقسیم می‌شوند (سرمد و همکاران، ۱۳۸۹).

در این مطالعه از روش پژوهش توصیفی استفاده شده است. نخست برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های دموکراسی سازمانی از روش پیمایشی فن دلفی؛ سپس با استفاده از روش همبستگی - مدل‌بایی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی به بررسی روایی سازه و اعتبار عوامل مؤثر بر دموکراسی سازمانی پرداخته شده است.

### فن دلفی

گسترش و پیدایش روش دلفی، به دنبال رواج فعالیت‌های مرتبط با پیش‌بینی آینده فناوری‌ها که از سال ۱۹۴۴ م. آغاز شد، صورت گرفت. در این تاریخ و بنا به سفارش نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا، پروژه‌ای به نام رند<sup>۱</sup> در شرکت هواپیماسازی «دوگلاس» با هدف پیش‌بینی فناوری‌های آینده با کاربرد نظامی تعریف شد. این پروژه به مطالعه در زمینه سلاح‌های بین قاره‌ای و فراسطحی پرداخت (نسیبه، ۱۳۸۸). دلفی به عنوان یک روش پژوهش یا ابزاری برای تعیین اولویت‌های پژوهشی با عناوین مختلفی نظیر پیمایش<sup>۲</sup> و فن و روش<sup>۳</sup> استفاده شده است. به اعتقاد هلمر (۱۹۹۷)، دلفی ابزار ارتباطی سودمند بین گروهی از خبرگان است که فرموله کردن آرای اعضای گروه را تسهیل می‌کند. لینستون و تروف (۱۹۷۵) معتقدند دلفی روشی برای سازمان‌دهی فرایند ارتباط گروهی است؛ به گونه‌ای که این فرایند برای تمام اعضای گروه امکان پرداختن به یک مسئله پیچیده را به طور مؤثر فراهم کند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷).

### ضریب هماهنگی کندال

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال<sup>۴</sup> استفاده شد که مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به  $N$  شیء یا فرد. در حقیقت؛ با کاربرد این مقیاس می‌توان

1. RAND
2. Survey
3. Method
4. Kendall's Coefficient of Concordance (W)



در این بخش با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> انجام گرفت که در جدول ۳، ۴، ۵ و ۶ بیان شده است.

### جمع‌بندی نتایج دلفی

نتایج دوره‌های سه‌گانه دلفی نشان می‌دهد به دلایلی که در ادامه بیان می‌شود، اتفاق نظر میان اعضای پانل حاصل شده است و می‌توان به تکرار دوره‌ها پایان داد. تقریباً درباره تمامی عوامل، نسبت اعضایی که ترتیب اهمیت را مانند ترتیب گروه تعیین کرده‌اند، بیش از ۵۰ درصد است. انحراف معیار پاسخ‌های اعضا درباره میزان اهمیت عوامل موفقیت در دور سوم به دور اول و دوم کاهش داشته است. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که بالاترین رتبه متعلق به شاخص‌های ماجرای آزاد اطلاعات، ایجاد تشکلهای مستقل و آزادی بیان؛ و کمترین رتبه متعلق به شاخص‌های مالکیت کارکنان، انطباق با محیط و احترام است. همچنین به منظور بررسی اختلاف میان میانگین‌های مرحله دوم و سوم، آزمون t اجرا شد که براساس جدول ۶، تفاوت معناداری میان میانگین‌های مرحله دوم و سوم وجود ندارد. مقدار ضریب همبستگی کندال به مقدار تقریباً متناسب ۰/۴۸۳ رسیده است.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل‌های مفهومی به صورت نمودار، متغیرهای تحقیق و روابط میان آنان را مشخص می‌کند. پس در این پژوهش با ترکیب عوامل مؤثر بر دموکراسی سازمانی (که با کمک روش دلفی ایجاد شد)، چارچوب مفهومی پژوهش مطابق نمودار ۲ و مدل مفهومی پژوهش مطابق نمودار ۳ تدوین شد و به کمک آن سعی شد روابط میان متغیرهای دموکراسی سازمانی به عنوان متغیر وابسته و متغیرهای مستقل پژوهش (متغیرهای مؤثر بر دموکراسی سازمانی) مشخص و تبیین شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش در بخش دلفی، مدل دموکراسی سازمانی دارای ۹ بعد است که عبارتند از: پاسخ‌خواهی اجتماعی، حاکمیت مشترک، جو سازمانی عادلانه، کرامت سازمانی، شفافیت، مرادوات اثربخش، فرهنگ آزادی‌خواهی سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت شغلی.

انتخاب شدند. بدین ترتیب ۳۰ تن به‌عنوان گروه خبرگان برگزیده شدند. جدول ۲ تعداد اعضای گروه خبرگان را نشان می‌دهد.

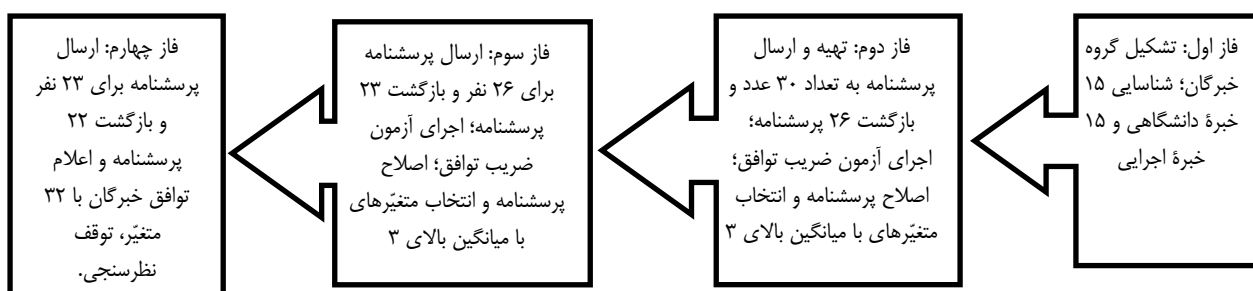
جدول ۲. عده اعضای گروه خبرگان به تفکیک

نوع کار	تحصیلات			جمع
	کارشناسی ارشد	دکتری	مرد	
هیئت علمی دانشگاه	۰	۱۵	۲	۱۵
مدیر ارشد اجرایی در بخش عمومی	۱۳	۲	۱۴	۱۵
جمع	۱۳	۱۷	۲۷	۳۰

به منظور کشف و شناسایی عوامل مؤثر بر دموکراسی سازمانی مطالعات دقیقی در ادبیات پژوهش انجام گرفت تا ضمن استخراج مفاهیم و متغیرهای مهم، بتوان سؤال‌های مناسبی را برای پرسشنامه دلفی مطرح کرد. سؤال‌های پرسشنامه که به صورت طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده بود، متشکل از سؤال‌های بسته و باز بود تا در صورت نیاز مشارکت‌کنندگان چنانچه عامل یا مفاهیم دیگری به نظرشان می‌رسد که بر دموکراسی سازمانی تأثیر دارد اما در پرسشنامه به آن اشاره نشده، مطرح کنند. برای مثال از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد که: تا چه اندازه تمرکززدایی سازمانی می‌تواند در اجرای فرایند دموکراسی سازمانی تأثیر داشته باشد؟ یا: به نظر شما چه نوع ساختار سازمانی متناسب با دموکراسی سازمانی است؟ پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های دور اول، امتیازهای هر یک از متغیرهای پرسشنامه تعیین و میانگین، انحراف استاندارد و ضریب توافقی کندال آنها محاسبه شد. در دور دوم نیز میانگین پاسخ‌های اعضای پانل در دور اول و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه به آگاهی پاسخگویان رسید. در دور سوم نیز این روند تکرار شد و در نهایت، توافق نظر خبرگان با ۳۲ متغیر حاصل شد. نمودار ۱، فرایند به‌کارگیری روش دلفی را نشان می‌دهد.

### تحلیل داده‌ها

در این تحقیق، روش دلفی در سه دور به انجام رسید. در ادامه به بیان یافته‌های نهایی بسنده می‌شود. تحلیل داده‌ها



**نمودار ۱. فرایند اجرای فن دلفی در این پژوهش**

**جدول ۳. آمار توصیفی**

شاخص‌های دموکراسی سازمانی	راند ۱			راند ۲			راند ۳		
	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین	انحراف معیار
پاسخگویی به جامعه مدنی	26	4.55	.493	23	4.57	.507	18	4.97	.435
مسئولیت‌پذیری، تعهد	26	4.35	.485	23	4.61	.499	18	5.18	.397
کاهش فساد اداری	26	4.46	.489	23	4.57	.507	18	5.03	.384
تمرکززدایی	26	3.96	.455	23	4.61	.502	18	4.61	.428
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	26	4.38	.496	23	4.65	.487	18	4.82	.451
مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و چشم‌اندازها	26	4.19	.402	23	4.39	.499	18	4.71	.431
مالکیت کارکنان	26	4.31	.471	23	4.52	.511	18	4.83	.383
ایجاد تشکل‌های مستقل	26	4.27	.452	23	4.83	.503	18	4.97	.405
رای برابر	26	4.31	.471	23	4.91	.498	18	5.18	.327
برابری حقوق (اقتصادی، ایمنی، بهداشتی)	26	4.27	.452	23	4.52	.511	18	4.78	.442
کنترل مناسب	26	4.38	.496	23	4.61	.499	18	4.09	.424
ارزیابی اثربخش	26	3.59	.565	23	4.21	.695	18	4.21	.501
بازخورد به‌موقع	26	4.54	.508	23	4.74	.449	18	5.29	.313
ارتقا عادلانه	26	4.65	.485	23	4.83	.388	18	5.59	.271
شرایط یکسان استخدام	26	3.57	.586	23	4.36	.523	18	4.22	.462
اعتماد به نفس	26	4.13	.681	23	.413	.672	18	4.31	.528
از خودگذشتگی	26	4.46	.508	23	4.70	.470	18	4.92	.411
احترام	26	4.42	.504	23	4.61	.499	18	4.78	.428
خود رهبری	26	4.50	.510	23	4.79	.483	18	4.83	.383
قدرت انتخاب	26	4.27	.452	23	4.48	.511	18	4.87	.425
وجود فرهنگ نقد	26	4.29	.469	23	4.57	.507	18	4.72	.451
فرهنگ رهبری مشارکتی	26	4.31	.471	23	4.64	.509	18	4.78	.458
برابری جستی، نژادی	26	4.67	.469	23	3.33	.662	18	4.78	.465
آزادی بیان	26	4.43	.472	23	3.91	.469	18	4.39	.340
جریان آزاد اطلاعات	26	4.41	.507	23	4.65	.487	18	4.83	.383
دسترسی به ابزار کاربرد اطلاعات	26	4.42	.504	23	4.76	.481	18	4.78	.428
کاهش سلسله‌مراتب سازمانی	26	4.38	.496	23	4.51	.488	18	4.83	.383
بروکراسی زدایی	26	4.83	.383	23	4.83	.373	18	4.83	.283
انطباق با محیط	26	4.72	.461	23	4.72	.441	18	4.72	.360
مذاکره مؤثر	26	4.36	.558	23	3.61	.527	18	2.61	.316
برقراری ارتباطات اثربخش	26	4.27	.452	23	4.57	.507	18	4.92	.418
برقراری ارتباطات اثربخش	26	4.19	.402	23	4.52	.511	18	4.78	.398

جدول ۴. آزمون آماری ضریب همبستگی کندال

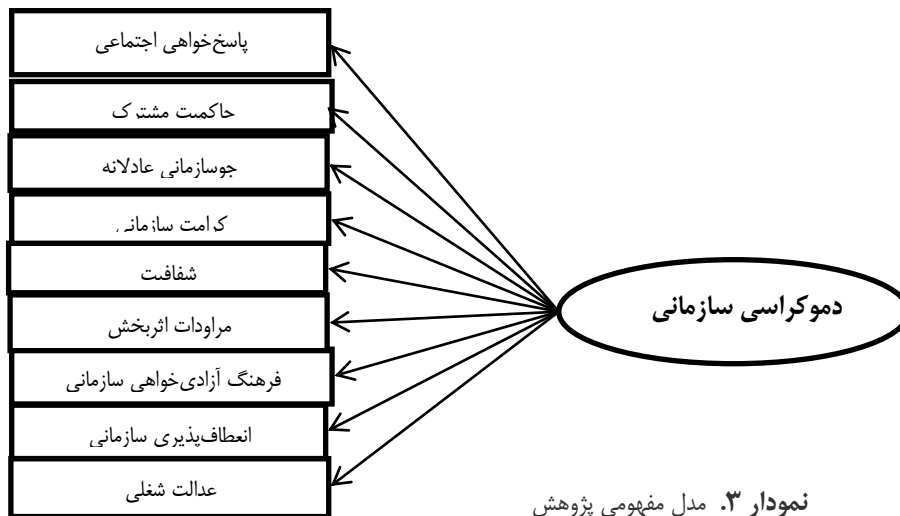
	راند ۱	راند ۲	راند ۳
تعداد	26	23	18
ضریب توافقی کندال	.407	.426	.483
درجه آزادی	22	22	22
عدد معناداری	.000	.0037	0.009

جدول ۵. رتبه‌بندی میانگین شاخص‌ها در مرحله سوم دلفی

رتبه میانگین	
11.65	پاسخگویی به جامعه مدنی
12.15	مسئولیت‌پذیری
11.65	تعهد
12.68	کاهش فساد اداری
12.95	تمرکززدایی
11.15	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
12.73	مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و چشم‌اندازها
9.81	مالکیت کارکنان
13.74	ایجاد تشکلهای مستقل
12.15	رأی برابر
12.15	برابری حقوق (اقتصادی، ایمنی، بهداشتی)
11.68	کنترل مناسب
12.45	ارزیابی اثربخش
12.64	بازخورد به موقع
11.38	ارتقای عادلانه
10.73	شرایط یکسان استخدام
12.15	اعتمادبه‌نفس
11.18	از خودگذشتگی
10.65	احترام
11.65	خود رهبری
11.65	قدرت انتخاب
12.65	وجود فرهنگ نقد
13.15	فرهنگ رهبری مشارکتی
12.65	برابری جنسیتی، نژادی
13.51	آزادی بیان
14.25	جریان آزاد اطلاعات
12.56	دسترسی به ابزار کاربرد اطلاعات
10.27	کاهش سلسله‌مراتب سازمانی
11.86	بروکراسی زدایی
10.14	انطباق با محیط
11.65	مذاکره مؤثر
11.15	برقراری ارتباطات اثربخش

جدول ۶. مقایسه میانگین شاخص‌ها در مرحله دو و سه دلفی

شاخص‌ها	آزمون تی	درجه آزادی	عدد معناداری p-value=/05
پاسخگویی به جامعه مدنی	۰,۹۶۸	۵۴	۰,۵۸۰
مسئولیت‌پذیری	۱,۲۶۸	۵۴	۰,۸۵۹
تعهد	۱,۵۲۳	۵۴	۰,۱۶۴
کاهش فساد اداری	۰,۸۴۵	۵۴	۰,۲۵۳
تمرکززدایی	۰,۱۶۴	۵۴	۰,۱۹۰
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۰,۷۵۴	۵۱	۰,۱۵۴
مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و چشم‌اندازها	۱,۷۴۲	۵۴	۰,۱۱۷
مالکیت کارکنان	۱,۳۵۴	۵۴	۰,۲۸۵
ایجاد تشکلهای مستقل	۱,۰۳۶	۵۴	۰,۸۴۰
رأی برابر	۰,۹۵۴	۵۳	۰,۸۹۰
برابری حقوق (اقتصادی، ایمنی، بهداشتی)	۱,۸۵۳	۵۴	۰,۵۶۷
کنترل مناسب	۱,۷۴۱	۵۴	۰,۲۴۸
ارزیابی اثربخش	۱,۰۳۶	۵۴	۰,۲۳۶
بازخورد به موقع	۱,۴۷۸	۵۴	۰,۳۵۱
ارتقا عادلانه	۱,۵۹۳	۵۴	۰,۳۱۸
شرایط یکسان استخدام	۱,۲۶۹	۵۴	۰,۲۵۳
اعتماد به نفس	۱,۶۸۴	۵۴	۰,۳۴۷
از خودگذشتگی	۱,۷۵۲	۵۴	۰,۶۸۸
احترام	۰,۹۵۱	۵۲	۰,۵۸۳
خود رهبری	۱,۷۶۹	۵۴	۰,۶۵۵
قدرت انتخاب	۰,۴۳۸	۵۴	۰,۵۷۳
وجود فرهنگ نقد	۱,۰۵۳	۵۳	۰,۱۴۸
فرهنگ رهبری مشارکتی	۱,۷۲۹	۵۴	۰,۱۵۳
برابری جنسیتی، نژادی	۱,۶۳۴	۵۴	۰,۲۳۶
آزادی بیان	۱,۰۸۷	۵۴	۰,۱۹۹
جریان آزاد اطلاعات	۰,۸۴۹	۵۴	۰,۲۵۵
دسترسی به ابزار کاربرد اطلاعات	۰,۹۸۹	۵۴	۰,۲۳۷
کاهش سلسله‌مراتب سازمانی	۱,۰۵۱	۵۴	۰,۷۷۹
بروکراسی زدایی	۱,۵۸۹	۵۴	۰,۷۷۰
انطباق با محیط	۱,۴۷۷	۵۳	۰,۶۱۰
مذاکره مؤثر	۱,۸۹۳	۵۴	۰,۵۲۴
برقراری ارتباطات اثربخش	۰,۹۹۴	۵۴	۰,۴۷۷



نمودار ۳. مدل مفهومی پژوهش

### تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی پژوهش

در تحقیق همبستگی رابطه بین متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌شود. تحقیقات همبستگی را می‌توان برحسب هدف به سه دسته تقسیم کرد: مطالعه همبستگی دو متغیری، تحلیل رگرسیون و تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس (سرمد و همکاران، ۱۳۸۹). این بخش از پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی- همبستگی از نوع تحلیل ماتریس کواریانس یا همبستگی به روش مدل‌یابی معادلات

ساختاری است. جامعه آماری پژوهش در این بخش را کارکنان سازمان‌های دولتی استان بوشهر تشکیل می‌دهند. برای به دست آوردن حجم نمونه در این پژوهش از فرمول میانگین به ازای خوشه برآورد استفاده شده که نمونه به دست آمده به ازای جامعه با توجه به اینکه امکان پخش پرسشنامه در هشت سازمان دولتی وجود داشت، حجم مناسب و قابل قبولی است.

فرمول ۲. نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای (لوی و لمی‌شو، ۱۳۸۳: ۲۸۰)

$$\varepsilon = 0.07 < 0.1$$

$$= .138 v_{1x}^2$$

$$m = \frac{Z_{1-(\alpha/2)}^2 M V_{1x}^2}{Z_{1-(\alpha/2)}^2 V_{1x}^2 + (M-1)\varepsilon^2}$$

$$M \frac{1.96^2 \times 8 \times 0.138}{1.96^2 \times 0.138 + (8-1)0.07^2} \approx 7$$

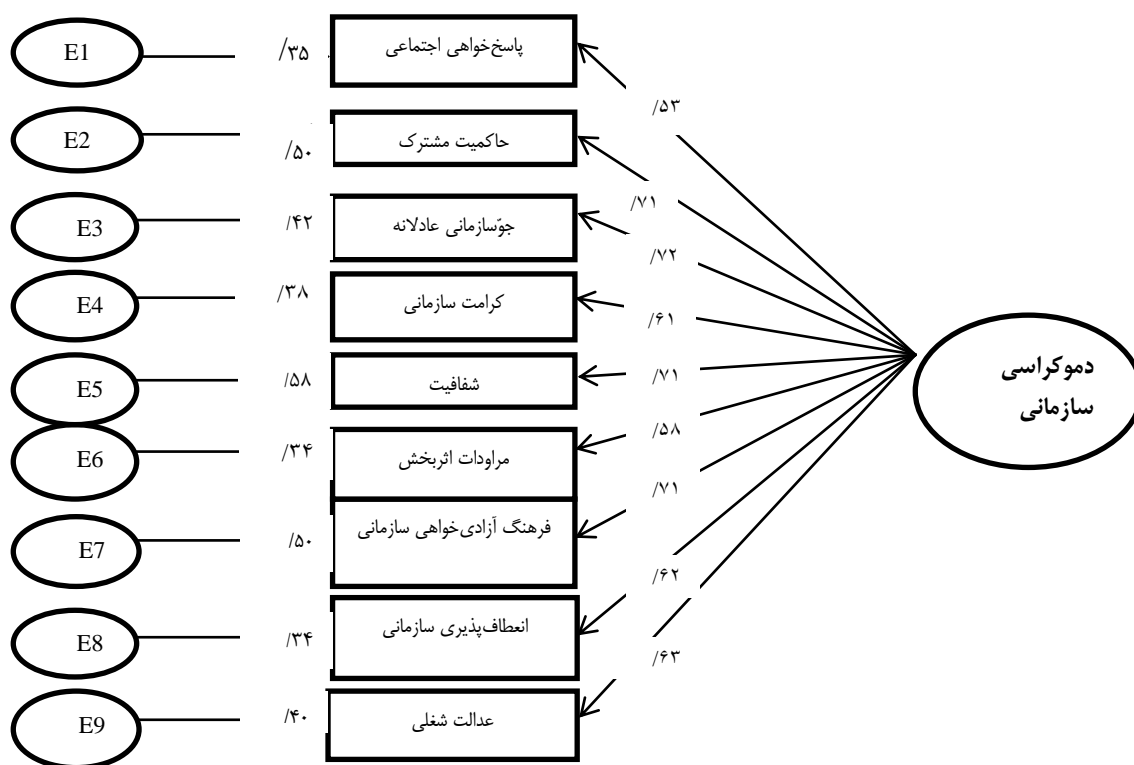
تعداد خوشه‌ها در جامعه؛  $Z_{1-(\alpha/2)}^2$ ، ضریب قابلیت اعتماد؛  $\varepsilon$  ویژگی‌هایی را نشان می‌دهد که برحسب حداکثر تفاوت نسبی مجاز بین برآوردها و پارامتر نامعلوم جامعه برای برآورد تعیین شده است. (لوی و لمی‌شو، ۱۳۸۱: ۲۸۰)

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق در سطح سازمان‌های دولتی استان بوشهر انجام شد که کانون آن هفت سازمان شیلات، بندرها و کشتیرانی، گمرک، آموزش و پرورش، پتروشیمی، جهاد کشاورزی و سازمان مناطق آزاد تجاری است و واحدهای تحلیل را کارکنان هفت سازمان مذکور تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش تحقیق، پرسشنامه محقق‌ساخته با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت است که روایی صوری و محتوایی آن توسط اساتید فن تأیید شد و روایی سازه آن نیز با استفاده روش تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. پایایی پرسشنامه در بخش کمی این مطالعه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرون باخ به دست آمد که مقدار آن برابر ۰/۹۰۲ است و با توجه به اینکه از مقدار ۰/۷ بیشتر است، نشان از پایایی مناسب آن دارد. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، میان تمام کارکنان هفت سازمان مذکور پرسشنامه توزیع شد و در نهایت تعداد ۲۱۰ پرسشنامه پس از جمع‌آوری و تعدیل مورد تحلیل قرار گرفت.

### تحلیل داده‌ها

برای تحلیل کمی داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی و به‌کارگیری نرم‌افزار آموس<sup>۱</sup> استفاده شده است. نمودار ۴ بیانگر ضرایب رگرسیونی و ضرایب تبیین متغیرهای دموکراسی سازمانی، جدول ۷ حاوی ضرایب استاندارد و غیراستاندارد، مقدار پی و لیو و مقدار تی و جدول ۸، برازش مدل نهایی پژوهش را حاصل از تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار آموس نشان می‌دهد. با توجه به نمودار ۴ و ضرایب رگرسیونی هر یک از ابعاد دموکراسی سازمانی که از مقدار ۳/ بیشتر است و همچنین مقادیر تی در جدول ۷ که از ۱/۹۶ بیشتر است، نشان‌دهنده رابطه معنادار با بیش از ۹۵ درصد اطمینان میان ابعاد و متغیر پنهان دموکراسی سازمانی است. مقادیر  $R^2$  (ضرایب تبیین)، سهم واریانس هر بعد را که به‌وسیله متغیر نهفته مربوط تبیین می‌شود، نشان می‌دهد. مقدار بیشتر از ۲۵/ نشان‌دهنده مناسبیت بیشتر شاخص برای اندازه‌گیری متغیر پنهان است. با توجه به نمودار ۴، مقادیر  $R^2$  نشان‌دهنده مناسب بودن همه شاخص‌هاست. همچنین شاخص‌های برازش مندرج در جدول ۸ بیانگر برازش مناسب مدل نهایی پژوهش است.



نمودار ۴. مدل تحلیلی پژوهش، ضرایب رگرسیونی متغیرها (خروجی نرم‌افزار آموس)

جدول ۷. وزن‌های رگرسیونی عوامل مؤثر بر دموکراسی سازمانی

عدد معناداری	مقدار تی	خطای استاندارد	وزن‌های رگرسیونی استاندارد	وزن‌های رگرسیونی غیراستاندارد	
			.634	1.000	دموکراسی سازمانی < پاسخ‌خواهی اجتماعی
.016	2.413	.520	.625	1.254	دموکراسی سازمانی < حاکمیت مشترک
.008	2.632	.421	.710	1.108	دموکراسی سازمانی < جوسازمانی عادلانه
.034	2.122	.658	.581	1.396	دموکراسی سازمانی < کرامت سازمانی
.013	2.484	.640	.710	1.589	دموکراسی سازمانی < شفافیت
.028	2.195	1.487	.614	3.266	دموکراسی سازمانی < مرادوات اثربخش
.008	2.646	.409	.720	1.083	دموکراسی سازمانی < آزادی‌خواهی سازمانی
.012	2.520	.633	.706	1.596	دموکراسی سازمانی < انعطاف‌پذیری سازمانی
.042	2.030	.455	.530	1.024	دموکراسی سازمانی < عدالت شغلی

جدول ۸. برازش مدل

شاخص و دامنه موردقبول	مقدار	نتیجه
$RMSEA \leq 0.8$	0.004	تأیید مدل
$NFI \geq 0.9$	0.93	تأیید مدل
$IFI \geq 0.9$	1.207	تأیید مدل
$GFI \geq 0.9$	0.915	تأیید مدل
$PNFI \geq 0.6$	0.685	تأیید مدل
$PCFI \geq 0.6$	0.750	تأیید مدل
$TLI \geq 0.9$	1.338	تأیید مدل
$CFI \geq 0.9$	1.000	تأیید مدل

### بحث و نتیجه‌گیری

اجرای فرایندهای دموکراتیک در سازمان‌ها پرخطر 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 (هریسون و فریمن، ۲۰۰۴). نهادهای دموکراتیک، اختصاصاً برای پشتیبانی از حقوق مدنی، سیاسی و اجتماعی ذی‌نفعان خودتنظیم و تشکیل شده‌اند (وبر و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۱۳۱). دموکراسی سازمانی هنگامی تحقق پیدا می‌کند که سازمان از اصول دموکراسی برای طراحی نحوه اجرای فعالیت‌های خود استفاده کند و محیط کار را به‌گونه‌ای که موجب شکوفایی و توسعه

توانایی‌های بالقوه کارکنان در جهت دستیابی سازمان به اهداف خود شود، طراحی کند و اثر مثبتی بر جامعه بگذارد (دآرت، ۲۰۰۲). 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 خسته‌کننده، ملالت‌آور و غیر ارضاکنده‌ای خواهیم داشت (آبرباخ و کریستینسن، ۲۰۰۳). دموکراسی سازمانی موجب رهایی و خودمختاری کارکنان از

کنترل کارفرمایان و بهره‌کشی از آنها در نظام سرمایه‌داری می‌شود و از انجام فعالیت‌های سازمانی به صورت خصوصی جلوگیری می‌کند (پرودهان، ۲۰۱۰: ۹۰). پس در یک سازمان دموکرات، همه ذی‌نفعان از نظر قانونی و حقوقی مسئول فعالیت‌های مشترک خود می‌باشند و افراد به‌عنوان کارمندان آن سازمان نگریده نمی‌شوند، بلکه اعضای آزاد، مستقل و شرکای سازمان با حقوق شهروندی عادلانه و یکسان‌اند (آرمینگتون و سکا، ۲۰۱۳). سازمان‌های دموکراتیک به 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 در زندگی خود دارای دموکراسی سیاسی و اقتصادی باشیم و بار قدرت اقتصادی، به 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 به‌عنوان فرایند و الزامی جدید در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گرفت. با مطالعه نظری دقیق در ادبیات پژوهش و کمک فن دلفی ابعاد و پیشنهاد اعضای پانل، عوامل مؤثر بر استقرار دموکراسی سازمانی بررسی و احصا شد. پس از قضاوت‌ها و بررسی نظرات اعضا، ۹ بُعد اصلی به‌عنوان سطح اول مدل برای دموکراسی سازمانی که عبارت‌اند از: پاسخ‌خواهی اجتماعی، حاکمیت مشترک، جو سازمانی عادلانه، کرامت سازمانی، شفافیت، مراودات اثربخش، فرهنگ آزادی‌خواهی سازمانی، رقابت‌پذیری سازمانی و عدالت شغلی به دست آمد. این ابعاد خود دارای مؤلفه‌های متعددی بودند که در سه مرحله دلفی با توجه به میانگین‌ها و عدد ضریب هم‌مانگی کندال ۳۲ مؤلفه به‌عنوان سطح دوم مدل باقی ماند (نمودار ۲). پاسخ‌خواهی اجتماعی در این مطالعه دارای شاخص‌های کاهش فساد اداری، پاسخگویی به جامعه مدنی، مسئولیت‌پذیری و تعهد است. شاخص‌های این بعد با یافته‌های گسکیل (۲۰۱۳)، یزدانی (۲۰۱۰)، بوچر و کلارک (۲۰۰۲) و کسن (۲۰۱۵) همخوانی دارد. حاکمیت مشترک دارای شاخص‌های تمرکززدایی سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و

مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و چشم‌انداز سازمان است. داهل (۱۹۹۸)، گراتون (۲۰۰۳)، هولتزه‌اوزن (۲۰۰۲)، چنی (۱۹۹۵) و سیزر (۲۰۰۹) در مطالعات خود به تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم و اجرای فرایندهای سازمانی اشاره کردند. برای بُعد جو سازمانی عادلانه، شاخص‌های مالکیت کارکنان، ایجاد تشکلهای مستقل، رأی برابر، برابری حقوق (ایمنی، بهداشتی، اقتصادی) مطرح شده است. این شاخص‌ها با یافته‌های داهل (۱۹۹۸)، شرومن و ایتون (۱۹۹۶) و مؤسسه ورلدیلو (۲۰۱۴) مطابقت دارد. کرامت سازمانی دارای شاخص‌های قدرت انتخاب، اعتمادبه‌نفس، از خودگذشتگی، احترام و خود رهبری است. تاواوز (۲۰۱۱) و دوی (۲۰۰۸) در تحقیقات خود به این شاخص‌ها اشاره داشتند. شاخص‌های بُعد شفافیت در این مطالعه عبارت‌اند از: دسترسی به ابزار کاربرد اطلاعات و جریان آزاد اطلاعات. این شاخص‌ها با یافته‌های مؤسسه ورلدیلو (۲۰۱۴)، پالوش (۲۰۱۳) و وبر (۲۰۰۱) مطابقت دارد. فرهنگ آزادی‌خواهی سازمانی دارای شاخص‌های وجود فرهنگ رهبری مشارکتی، آزادی بیان، برابری نژادی و جنسیتی و وجود فرهنگ نقدپذیری است که با یافته‌های مطالعات مارکوویتز (۱۹۹۶)، کولوم (۲۰۰۰) و هچر (۲۰۰۲) مطابقت دارد. عدالت شغلی دارای شاخص‌های کنترل، ارزیابی، بازخورد، ارتقا و استخدام است که این شاخص‌ها با توجه به نظرات خبرگان شناسایی شد. بوچر و کلارک (۲۰۰۲)، هلر (۱۹۹۸)، گروه تحقیقات بین‌المللی آی.دی.ای (۱۹۹۲) و هارتلی (۱۹۹۶) شاخص‌های کاهش سلسله مراتب سازمانی، بروکراسی‌زدایی و انطباق با محیط را برای دموکراسی سازمانی بیان کردند که یافته‌های این مطالعه با آنها مطابقت دارد.

هر مطالعه با محدودیت‌هایی مواجه است که این پژوهش نیز از آن مستثنا نیست. برخی از محدودیت‌های این تحقیق عبارت‌اند از: با توجه به اینکه در این پژوهش از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده، ممکن است برخی افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده، پاسخ غیرواقعی داده باشند. تعداد زیاد سؤالات پرسشنامه سنجش دموکراسی سازمانی می‌تواند در کاهش دقت پاسخ‌دهندگان تأثیرگذار بوده باشد. این تحقیق در سازمان‌های بخش عمومی انجام گرفت و ممکن است نتایج آن قابل‌تعمیم به سازمان‌های بخش خصوصی نباشد. با توجه به اینکه در این پژوهش از فن دلفی استفاده شده، با ریزش اعضای پانل در راندهای متوالی می‌تواند موجب پایین آمدن سطح اجماع و عدم طرح مؤلفه‌های جدید و مطلوب در این پژوهش شده باشد.



## منابع

- نشر لویه، تهران: متفکران.  
 رهنورد، فرج‌الله (۱۳۸۰). نظریه دموکراسی در محیط کار، *فراپند مدیریت و توسعه*، پاییز و زمستان، شماره ۵۳ و ۵۴، ۳۳-۴۶.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۹۴). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران، نشر آگه.  
 لوی، پل، لمشو، استنلی (۱۳۸۳). *نمونه‌گیری: روش‌ها و کاربردها*، مترجم گیتی مختاری امیر مجدی، تهران: پژوهشکده آمار.
- Aberbach, J. D. & T. Christensen (2003). Translating Theoretical Ideas In to Modern State Reforms. Economic-Inspired Reforms and Competing Models of Governance. *Administration & Society* 35(5), 491-509.
- Armingeon, K. & B. Ceka. (2013). The loss of trust in the European Union during the great recession since 2007: The role of heuristics from the national political system, *European Union Politics*, Published online before print August 6, 2013. Accessed September 25, 2013 at: <http://eup.sagepub.com/content/early/2013/08/05/1465116513495595.full.pdf+htm>.
- BEAN, H., LEMON, L. & O'CONNELL, A. (2013) Organizational Rhetoric, Materiality, and the Shape of Organizational Democracy. *Southern Communication Journal*, 78(3), 256-273.
- Brown, W. (2003). Neo-liberalism and the end of liberal democracy. *Theory and Event*, 7(1). Accessed April 30, 2014 at: [http://muse.jhu.edu/login?auth=0&type=summary&url=/journals/theory\\_and\\_event/v007/7.1brown.html](http://muse.jhu.edu/login?auth=0&type=summary&url=/journals/theory_and_event/v007/7.1brown.html).
- Bouckaert, Geert, Steven Van de Walle. (2003). *Quality of public service delivery and trust in government*. In *Governing networks EGPA yearbook*, ed. A. Salminen, 299-318.
- Box, R. C. (1999) *Runing governments like a business: Implications for public administration theory and practice*. *American Review of Public Administration*, 29(2), 115-125.
- احمدی، فضل‌الله. نصریانی، خدیجه. ابادری، پروانه (۱۳۸۷). *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق، سال هشتم، شماره ۱، ۱۷۵-۱۸۵.
- احمدی، نسیم (۱۳۸۸). معرفی و نقد روش دلفی، کتاب ماه علوم اجتماعی، شماره ۲۲، ۱۰۰-۱۰۸.
- حافظانیا، محمدرضا (۱۳۸۴). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سمت.
- حبیب پور، کرم، صفری، رضا (۱۳۸۸). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کمی)، *Administration*, 29, 19-43.
- Borre, Ole (2000). Critical issues and political alienation in Denmark. *Scandinavian Political Studies*, 23, 258-309.
- Butcher, D. & Clarke, M. (2002). The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46..
- CERVELLATI, M., PIERGIUSEPPE F & UWE, S. (2006). *Growth and Endogenous Political Institutions*, Institutions and Growth, Der, Theo S. Eicher and Cecilia Garcia Penalosa, MIT Press.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication. *Journal of Applied Communication*, 23, 167-200.
- Collom, E. (2001a) Clarifying the cross-class support for workplace democracy. *Berkeley Journal of Sociology*, 45, 71-98.
- D'Art, D. (2002). Managing the employment relationship in a market economy. In D. D'Art & T. Turner (Eds.) *Irish Employment Relations in the New Economy* (21-52). Dublin: Blackhall.
- Dahl, R.A. (1985) *A preface to economic democracy*. Berkeley: University of California Press.
- Dahl, R. A. (2001) A right to workplace democracy? A response to Robert Mayer. *Review of Politics*, 63, 249-253.

- De Jong, G. & A. van Witteloostuijn (2004) Successful corporate democracy: Sustainable cooperation of capital and labor in the Dutch Breman Group. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 54-66.
- Deutsch, S. (1981). Work environment reform and industrial democracy. *Sociology of Work and Occupations*, 8(2), 180-194.
- Dewey, J. (2008). The later works, 1925-1953, 2, 1935-1937. Edited by J. Boydston. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Diamond, M. A. & Allcorn, S. (2006). Surfacing perversions of democracy in the workplace: A contemporary psychoanalytic project. *Psychoanalysis. Culture & Society*, 11, 54-73.
- Donnachie, I. (2000) *Robert Owen: Owen of New Lanark and New Harmony*. Scotland: Tuckwell Press.
- Ellerman, D. (2001). *From Employee Ownership to Workplace Democracy Via Residual Claimancy*, World Bank.
- Ellerman, D. (2010). Workplace democracy and human development: The example of the postsocialist transition debate. *The Journal of Speculative Philosophy*, 24(4). Accessed September 26, 2013 at: [http://muse.jhu.edu/login?auth=0&type=summary&url=/journals/journal\\_of\\_speculative\\_philosophy/v024/24.4.ellerman.pdf](http://muse.jhu.edu/login?auth=0&type=summary&url=/journals/journal_of_speculative_philosophy/v024/24.4.ellerman.pdf).
- Erne, R. 2008. European unions: Labour's quest for a transnational democracy. New York, NY: ILR Press .
- Fenton, T. L. (2011). Organizational democracy as a force for social change, In positive psychology as social change (pp.175-189). Springer Netherland .
- Gallagher, T. (2002) Employee participation in decision making in extension: A ladder of participation to reduce cynicism. *Journal of Extension*, 40(5). Accessed April 30, 2014 at: <http://www.joe.org/joe/2002october/comm2.php> .
- GEÇKİL, T. (2013). Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Organizasyon Bilim Dalı .
- Glaser, M. A, Bartley, W. H.(1999). Service delivery satisfaction and willingness to pay taxes. *Public Productivity and Management Review*, 23, 48-67 .
- González Ricoy, I. (2011). The republican case for workplace democracy. Accessed April 30, 2014 at: [http://www.academia.edu/3170903/The\\_Republican\\_Case\\_for\\_Workplace\\_Democracy\\_Social\\_Theory\\_and\\_Practice\\_2014\\_Gosseries](http://www.academia.edu/3170903/The_Republican_Case_for_Workplace_Democracy_Social_Theory_and_Practice_2014_Gosseries), A. 2008. Taking workplace democracy seriously. *Politika* (2008) Accessed April 30, 2014 at: <http://politika.lv/article/taking-workplace-democracy-seriously> .
- Gratton, L. (2003). Leading the democratic enterprise. *Business Strategy Review*, 14(4), 5-12.
- Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (2004) Democracy in and around organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53 .
- Hartley, J. F. (1996). Intergroup Relations in Organizations. In M. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (397-433). Chichester: Wiley.
- Hatcher, T. (2002). *Ethics and HRD: A new approach to leading responsible organizations*. Cambridge: Perseus.
- Hatcher, Tim. (2007). *Workplace Democracy: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development*, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504672.pdf> .
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (Eds.) (1998). *Organizational Participation - Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press.

- Holtzhausen, D. R. (2002). The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for competitive advantage. *Communication Research*, 12(2), 30-48.
- IDE International Research Group (1992). *Industrial Democracy in Europe Revisited*. London: Oxford University Press.
- Kesen, M. (2015). Investigating the Effects of Organizational Democracy and Organizational Identification on Job Satisfaction: A Field Study on Retail Industry, IIB INTERNATIONAL REFEREED ACADEMIC SOCIAL SCIENCES JOURNAL, issue 19. Doi: 10.17364/IIB.20151912613, <http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/1933424764e4cf34babd2ce3db8c7fe3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1471715683&Signature=Nj7y51OCKDz1WyTAEIMvQ1LQIPk%3D>.
- KERR, J. (2004). The Limits Of Organizational Democracy. *Academy of Management Executive*, (18)3.
- Markowitz, L. (1996). Employee participation at the workplace: Capitalist control or worker freedom? *Critical Sociology*, 22(1), 89-103.
- Mason, R. M. (1982). *Participatory and Workplace Democracy: A Theoretical Development in Critique of Liberalism*. Carbondale, Ill: Southern Illinois University Press.
- Mayer, R. (2001). Robert Dahl and the right to workplace democracy. *Review of Politics*, 63, 221-247.
- O'Neill, M. (2008). Three Rawlsian routes towards democracy. *Revue de Philosophie Économique*, 8(2), 29-55.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pausch, Markus. (2013). Workplace Democracy. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(1).
- Proudhon, P. J. (2010). *What is Property? An inquiry into the principle of right and of government*. Auckland, New Zealand: The Floating Press.
- Rothschild, J. (1992). Feminism, in G. Szell (ed.), *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*, (356-362), Berlin: Walter de Gruyter.
- Schurman, S. J. & Eaton, A. E. (1996), Labor and Workplace Democracy: Past, Present, and Future. *Labor Studies journal*, 21(2), 3-24.
- SEÇER, B. (2009). Endüstriyel demokrasi: İşçilerin yönetime katılmasından işçi katılımına. *Çimento İşveren Dergisi*, 19-35, [http://www.ceis.org.tr/dergi\\_Docs/makale240.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergi_Docs/makale240.pdf).
- Spritzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1077-1095.
- Swidorski, C. (2000). Political science, the labor movement, and the struggle for freedom of expression. *New Political Science*, 22(3), 319-341.
- Tavares, K. D. O. (2011). EVALUATING ORGANIZATIONAL DEMOCRACY, A THESIS for the degree of Master of Arts, University of Oregon. [https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/12139/Tavares\\_Kelly\\_de\\_Oliveira\\_ma2011fa](https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/12139/Tavares_Kelly_de_Oliveira_ma2011fa).
- Viggiani, F. A. (1997). Democratic hierarchies in the workplace: Structural dilemmas and organizational action. *Economic and Industrial Democracy*, 18, 231-260.
- Uvalic, M. (1996). *People's Capitalism: Profit Sharing and Financial Participation in Capitalist Enterprises*, in U. Pagano and R. Rowthorn (eds) *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*, London: Routledge.
- Van der Vliet, M. (2012). *An alternative organizational model: Workplace democracy*. Masters Thesis. Department of Organization and Strategy, Faculty of

- Economics and Business Administration, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands.
- Weber, W. G. (2001). Threats to and Prospects for Organizational Democracy Research, International Conference Participation Between Markets and Organizational Democracy, University of Technology Munich, Feb. 16th / 17<sup>th</sup>.
- Weber, Wolfgang G. Unterrainer, Christine & Birgit E. Schmid (2009) Organizational Democracy and worker orientations, Journal of Organizational Behavior 2009, 30, 1127-1149, <https://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/weber/docs/organizational-democracy-and-prosocial-worker-orientations.pdf>.
- Worldblu,(2014). <http://www.worldblu.com/democratic-design/principles.php> .
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-73.