

تاریخ دریافت: ۹۸/۸/۶

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۹

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال دهم / شماره سی و ششم / زمستان ۱۳۹۸

تبیین مفهوم مشارکت سازمانی و ارائه الگوی ارزیابی آن در سازمان‌های دولتی ایران

کرامت اله افخمی^۱ - عادل صلواتی^{۲*} - کیومرث احمدی^۳ - منصور ایران‌دوست^۴

چکیده

زمینه: برای جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان، مطالعات متعددی انجام و برنامه‌ها و الگوهای مختلفی در دنیا تجربه شده اما چالش اصلی در مورد عدم هم‌پوشانی مطالعات، ارزیابی عملی آثار عملکرد مشارکتی، نقصان درک مشترک از مفهوم دقیق مشارکت و کمبود نظام جامع ارزیابی مشارکت است.

هدف: هدف این پژوهش، ارائه الگوی یکپارچه ارزیابی مشارکت در سازمان‌های دولتی است.

روش: از لحاظ هدف اکتشافی و توصیفی، داده‌ها به صورت کیفی و به روش نظریه داده بنیاد، از ادبیات پژوهش و مصاحبه با نخبگان، کارکنان و مسئولان سازمان‌های دولتی در یک مقطع زمانی اخذ و با تحلیل مستمر داده‌ها به کمک نرم‌افزار MAXQDA، روابط و ابعاد، شناسایی و الگوی ارزیابی ارائه می‌شود که کاربردی است.

یافته‌ها: در کدگذاری باز، ۱۰۷۵ کد مفهومی شناسایی و با همگرایی میان آن‌ها، ۱۳ مقوله محوری شامل مفهوم، فلسفه، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه، شرایط محیطی، استراتژی، فراگرد، شکل، پیامدها، ارزیابی و نظام مشارکت سازمانی به دست آمد. مقوله نظام مشارکت سازمانی به عنوان پدیده مرکزی انتخاب، روابط آن با مقوله‌ها تبیین و طبق روش علل اربعه ارسطو، الگوی ارزیابی در چهار بعد وضعیت غایی، وضعیت مادی، وضعیت صوری و وضعیت فاعلی، ارائه شده است.

نتیجه‌گیری: این الگو مانند راداری وضعیت مشارکت عناصر سازمانی را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از نظریه داده بنیاد، به طور نظام‌مند اندازه‌گیری و ارزیابی می‌کند و بازخورد آن در بهبود فرایند تحقق ارزش‌های اجتماعی تعریف شده در سازمان‌های دولتی بکار می‌رود.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، درگیر کردن، دموکراسی مشارکتی، عجزین شدن با شغل، مشارکت سازمانی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

keramatafkhami@gmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. (نویسنده مسئول)

a.salavati@iausdj.ac.ir

^۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. *ahmadi.kumars@gmail.com*

^۴ استادیار، مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. *nwmi2005@gmail.com*

مقدمه

همکاری هم اهداف مشترک را تحقق بخشیدن، میان مرزها در روابط چندبخشی کار کردن است. همکاری که بر نوعی ارزش بده بستانی استوار است (اولیری، جرارده و بینگهام^۸، ۲۰۰۹) و به تعبیر دهنارت^۹ (۲۰۱۵) مدیریت دولتی باید بر ایجاد فرصت‌هایی برای شهروندان از طریق چکش‌کاری رابطه مبتنی بر اعتماد با اعضای سازمان تمرکز کند. بر اساس این شواهد، استقرار نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان الگوی نوین مدیریتی جهانی ضرورتی انکارناپذیر است و تحقق آن مستلزم نظام ارزیابی مناسب مشارکت است.

بیان مسئله: در میان شور و اشتیاق نظریه‌پردازان و عمل‌گرایان به مشارکت، چالش اصلی محققان در مورد آزمایش عملی آثار عملکرد مشارکتی و همین‌طور نقصان درک مشترک از مفهوم دقیق مشارکت است (مارچینگتون و سوتر، ۲۰۱۳)^{۱۰} و ادبیات تحقیق در مورد مشارکت، هنوز حتی به یک برجسب مفهومی مشخص در مورد ساختار مشارکت نرسیده است (ویلکینسون و داندان، ۲۰۱۰)^{۱۱}. به‌علاوه، یکی از مشکلات عمده در تجزیه و تحلیل مشارکت این است که نظام‌های سنتی مختلف هم‌پوشانی اندکی باهم دارند. هرکدام از منظر خاصی به مفهوم مشارکت پرداخته و راجع به بخشی از این موضوع مطالعه نموده ولی نتایج روی هم انباشته نشده است و ابهام و کمبود شفافیت درباره برنامه‌های خاص مشارکت کارکنان و اثری که چنین روش‌هایی ادعا می‌کنند روی بهبود عملکرد سازمانی دارند، آشکار است (داندان و همکاران، ۲۰۰۴)^{۱۲}. همچنان ابعاد مختلفی از مشارکت شامل عمق، دامنه، سطح کاربرد، زمینه‌سازمانی و ارتباط آن‌ها با سایر استراتژی‌ها و عناصر سازمان در بسیاری از الگوهای مورد استفاده، مشخص نیست و به همین جهت نمی‌توان ارزیابی درستی از وضعیت مشارکت در سازمان‌ها به دست آورد (داندان و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین کمبود نظام جامع ارزیابی مشارکت

برخی از صاحب‌نظران عرصه مدیریت مانند لی پرستون و جیمز پست معتقدند که سه انقلاب در عرصه مدیریت اتفاق افتاده است؛ انقلاب اول، سلسله‌مراتب سازمانی و انقلاب دوم جدایی مالکیت از مدیریت است و اکنون مشارکت به‌عنوان سومین و مهم‌ترین انقلاب در مدیریت مطرح شده است (رابینز^۲، ۱۹۸۹). محققان منابع انسانی، علاقه طولانی به توانمندسازی، درگیر کردن کارکنان به کار، درگیر کردن کارکنان خط مقدم برای قدرت بخشی به مدیران و سازمان‌ها برای استفاده حداکثری از سرمایه انسانی، دانش و تلاش آن‌ها برای بهبود عملکردشان داشته‌اند (اپل بام، بیلی، برگ کالبرگ، ۲۰۰۰؛ نیکولاس، ۱۹۶۲؛ ریردان، وندنبرگ، ریچاردسون، ۲۰۰۵؛ ویلکینسون و فی، ۲۰۱۱)^۳. از تیلوریسم تا روابط کار و تئوری‌های بعدی در این مسیر حرکت کرده‌اند و تلاش برای یافتن یک ساختار یکپارچه نهایی بوده که به‌عنوان راه‌حل برد - برد برای مسائل اصلی سازمان مورد استفاده قرار گیرد (استراوس، ۲۰۰۶). مدیران دریافته‌اند که چگونه مشارکت دادن کارکنان خط مقدم به‌عنوان استراتژی اصلی برای افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد (هدسن^۴، ۲۰۰۴). به‌علاوه، رقابت فشرده در بازارهای کالا و خدمات و سه دهه تغییرات مدیریتی برای کاهش سلسله‌مراتب سازمانی، جایگاه مشارکت را در مجموعه ابزارهای مدیریتی تضمین کرده است (اسکات^۵، ۲۰۱۴) و در آینده، شبکه‌هایی که در آن‌ها دانش و بصیرت انسان‌ها، هوش و نبوغ آنان، خلاقیت و نوآوری‌هایشان باهم جمع شده است، جامعه انسانی را به پیش خواهد راند (سبرین^۶، ۲۰۰۲). چنان‌که اگرانف^۷ نقش مهم مدیریت درون شبکه‌ها را در مدیریت دولتی متذکر می‌شود (۲۰۰۷) و از سلسله‌مراتب همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل برای توصیف فعالیت‌های درگیر مدیریت شبکه استفاده می‌کند. این همکاری به معنی باهم کار کردن، با

سازمانی به‌عنوان مسئله اساسی در مدیریت سازمان‌های دولتی مطرح است.

میزان اهمیت و ضرورت انجام پژوهش: اولین گام برای استقرار و توسعه مشارکت سازمانی، ارزیابی صحیح و منطقی از وضعیت موجود مشارکت سازمانی است و ارزیابی هر پدیده‌ای بدون شناخت ابعاد آن امکان‌پذیر نیست. بعلاوه ارزیابی مشارکت به خاطر چندوجهی بودن مفهوم مشارکت و گستردگی دامنه و ارتباط آن با عناصر سازمانی و ساختار هنجاری و رفتاری سازمان، امری پیچیده و دشوار است و تاکنون یک نظام جامع تئوریک در این مورد شکل نگرفته است. این پژوهش با همگرایی بین الگوهای موجود درصدد کمک به انسجام نظری است تا با شناسایی ابعاد مشارکت و طراحی الگوی ارزیابی مناسب، امکان ارزیابی قابلیت‌های سازمان و توانمندی مدیران و کارکنان برای مشارکت در امور سازمان فراهم شود و چگونگی تحقق برنامه‌های مشارکتی سازمان‌ها را به‌صورت نظام‌مند پایش و بهبود دهد و از تحقق مطلوب برنامه مشارکت سازمانی به‌عنوان ضرورت برای دستیابی به تعالی سازمان اطمینان حاصل نماید.

در دیدگاه نظام‌مند پدیده مشارکت سازمانی که در این پژوهش ارائه می‌شود، مشارکت با ظرفیت، امکانات و توانمندی‌های جامعه، سازمان و افراد، ارتباط پیدا می‌کند و تحت تأثیر عوامل اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و قانونی قرار می‌گیرد و به‌عنوان پدیده اجتماعی است که در ارتباط مستقیم با عناصر سازمان شامل ساختار اجتماعی، هدف‌ها، کنشگران و فناوری است. گام اول فرایند مشارکت سازمانی در مسیر تحقق ارزش‌های اجتماعی، شناخت وضعیت موجود است که مبتنی بر اندازه‌گیری است. با اندازه‌گیری میزان مشارکت امکان مقایسه با گذشته و دیگر سازمان‌ها و یا حسب مورد مقایسه با استانداردها فراهم می‌شود و با اطلاع از وضعیت بخش‌های مختلف و ظرفیت‌های سازمان امکان تجزیه و تحلیل و ارزیابی

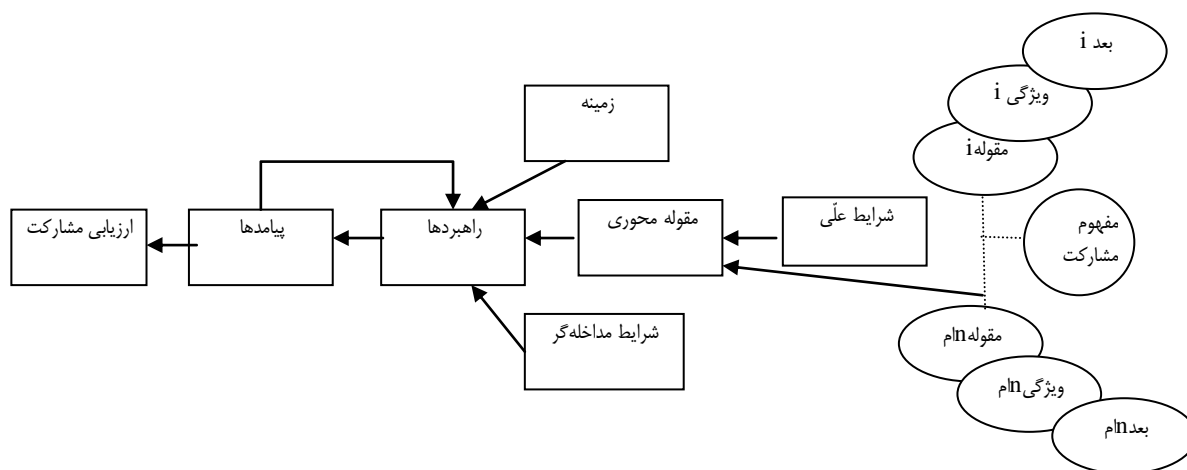
فراهم می‌شود که گام دوم این فرایند را تشکیل می‌دهد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، ظرفیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان می‌توان طرح‌ریزی استراتژیک برای استقرار و یا بهبود نظام مشارکت سازمانی را انجام داد و بالاخره در گام بعدی هماهنگی، سازمان‌دهی و اجرای برنامه استقرار یا بهبود است. این چرخه که مدیریت نظام مشارکت سازمانی است، به‌صورت مداوم ادامه خواهد یافت.

روش تحقیق

درواقع چارچوب نظری پژوهش مبنایی است که طرح کلی پژوهش بر آن استوار است. این پژوهش به تبیین ساختاری می‌پردازد، که همراه با نظریه‌های کارکردی و الگویی به کار می‌رود. بنابراین مفاهیم و روابط درون آن یک رابطه متعامل و دوطرفه دارند و هر بخش ممکن است از توالی توسعه‌ای خاصی پیروی کند که بخشی از یک الگوی بزرگ‌تر است (نیومن، ۲۰۰۰). روش پژوهشی انتخاب‌شده نظریه داده بنیاد است. بر اساس گام‌های نظریه داده بنیاد، مفاهیم مربوط شناسایی، مقوله‌ها استخراج و طبقه‌بندی و مقوله محوری انتخاب می‌شود و روابط مقوله محوری با سایر مقوله‌ها شناسایی و الگوی روابط ترسیم می‌گردد. این چارچوب، شبکه‌ای از روابط بین متغیرهایی است که بر اساس نتایج مطالعات مقدماتی، مصاحبه‌ها، مشاهدات و یا پیشینه پژوهش، شناسایی شده‌اند. طبق چارچوب نظری تعریف‌شده، مدل مفهومی پژوهش به شکل شماره ۱ است.

روش‌شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر از لحاظ هدف اکتشافی است ولی دامنه آن محدود به اکتشاف نیست بلکه داده‌های



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

پژوهش کیفی است که از مجموعه‌ای از رویه‌های نظام‌مند برای ایجاد نظریه‌ای استقرایی در مورد یک پدیده استفاده می‌کند (استراوس و کربین^{۱۳}، ۱۹۹۰: ۲۴). با توجه به ماهیت موضوع و روش‌شناسی پژوهش، اهداف مورد نظر و مقایسه ویژگی‌های متمایز استراتژی‌های مطرح شده در نظریه داده بنیاد، استراتژی نظام‌مند استراوس و کوربین در این پژوهش انتخاب شده است و محور اصلی فرایند پژوهش بر تفسیر و تحلیل مستمر داده‌هاست که در انجام آن از نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA کمک گرفته می‌شود.

فرایند اجرای پژوهش:

رهیافت نظام‌مند، بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی، و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولیدشده تأکید دارد. سه مرحله کدگذاری در این رهیافت به شرح ذیل می‌باشند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۴: ۱۰۳-۹۴)

کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این پژوهش بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس از نظریه داده بنیاد، پس از مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مشارکت از متون کتاب‌ها و مقالات علمی پژوهشی معتبر،

جدیدی به دست خواهد آمد و با مقایسه و تحلیل روابط منطقی بین مقوله‌ها و مفاهیم، طبقه و گونه‌بندی دیگری ایجاد می‌کنیم و کلیت جدیدی بنام مدل ارزیابی ارائه می‌شود. بنابراین این پژوهش از لحاظ هدف ترکیبی از اکتشاف-توصیف و تبیین است.

کاربرد اصلی این پژوهش کمک به خط‌مشی‌گذاری و یافتن ابزار و راه‌حلی مناسب و مورد اعتماد برای ارزیابی مشارکت کارکنان سازمان است و می‌تواند مورد استفاده سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و عمومی قرار گیرد؛ بنابراین پژوهشی کاربردی-توسعه‌ای است و بر اساس داده‌های مقطعی و در یک دوره مشخص از زمان انجام می‌شود.

روش‌های مورد استفاده در این بخش از پژوهش، کیفی است و برای شناسایی و توسعه ابعاد مفهوم مشارکت مبتنی بر زمینه است. یعنی نظر خبرگان و صاحب‌نظران و افراد دارای سابقه مشارکت در این رشته مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از روش نظریه داده بنیاد و از طریق مصاحبه، اطلاعات و نظرات خبرگان در قالب کلمات و جملات و توصیف دریافت می‌شود و داده‌های مربوط به موضوع پژوهش در متون علمی، مقاله‌ها و پژوهش‌های مشابه، جمع‌آوری و به روش نظریه داده بنیاد با کمک نرم‌افزار، تحلیل کیفی انجام و طبقات، مضامین محوری، تمایزات و ایده‌های جدید به دست می‌آیند. نظریه داده بنیاد یک شیوه

کسانی هستند که در خصوص موضوع اصلی پژوهش مورد مصاحبه قرار می‌گیرند و در فرآیند پژوهش مشارکت دارند. در این فرایند به دلیل استفاده از نظریه داده بنیاد، نمونه‌برداری به صورت هدف‌دار و از نوع قضائوتی انجام می‌شود و با توجه به شرایط، امکانات و مقاصد پژوهش، افرادی از بین اساتید دانشگاه‌ها، کارکنان و متخصصان سازمان‌های مختلف که با تئوری‌های مدیریت منابع انسانی و به طور خاص الگوهای توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت مشارکتی و اجرای نظام پیشنهادات در سازمان آشنایی و اشتها داشته و حاضر به همکاری با پژوهشگر بودند، انتخاب شده‌اند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش از پژوهش، نتایج فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد نظریه‌سازی داده بنیاد که از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی و به کمک نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA انجام شده است ارائه می‌گردد.

یافته‌های مرحله کدگذاری باز: نظریه‌پردازان داده بنیاد برای بررسی داده‌ها و متون به شیوه‌های مختلفی عمل می‌کنند برخی تحلیل جزئی یا خط به خط و کلمه به کلمه^{۱۵} و برخی تنها مضامین و نکات کلیدی^{۱۶} را کدگذاری می‌کنند) دانائی فرد، الوانی و آذر؛ ۱۳۹۶).

در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع، حجم انبوه و گستردگی دامنه آن، تنها نکات و مضامین کلیدی کدگذاری شد که به کمک نرم‌افزار تعداد ۱۰۷۵ کد مفهومی تولید شده و در بخش داده‌های پژوهش قابل دسترسی است و به خاطر اختصار به ذکر کدهای مفهومی مقوله نظام مشارکت سازمانی بسنده می‌کنیم.

پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های علمی منتشر شده، مصاحبه با خبرگان و طبقه‌بندی مناسب آن‌ها نسبت به تحلیل متون اقدام می‌شود. برای استخراج مفاهیم مربوط به مشارکت در هر مرحله سه سؤال توسط پژوهشگر مطرح شده که عبارت‌اند از: یک- در این متون چه مفاهیمی برای بیان مشارکت سازمانی به کاررفته است؟ دو- این مفاهیم به چه معنی است؟ سه- این مفاهیم در چه مواردی به هم شبیه هستند؟ پس از پاسخ به این سؤال‌ها در هر مرحله‌ای از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم، استخراج و بررسی و مفاهیم شبیه به هم در یک مقوله یا دسته‌بندی مشخص قرار می‌گیرند و این طبقه‌بندی مقوله‌ها به تدریج راهنمای انتخاب و شکل‌گیری مقوله‌های بعدی می‌شود.

کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله، نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک مقوله از مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده مرکزی^{۱۷}) قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری نامیده می‌شود و روابط فی مابین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را به تصویر می‌کشد.

از نظر استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است. در نهایت، انجام مصاحبه‌های جدید و انجام این مرحله از پژوهش، با «کفایت نظری» مقوله‌ها یا نظریه (اصطلاحاً اشباع داده‌ها) متوقف می‌شود.

جامعه‌ی آماری: با توجه به اتخاذ رویکرد کیفی و بهره‌گیری از استراتژی نظریه داده بنیاد، جامعه آماری

جدول ۱: مرحله کدگذاری باز: استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از مصادیق و متن اسناد به کمک نرم‌افزار MAXQDA10 برای مقوله‌ی نظام مشارکت سازمانی

Coded segments			
Document (سند)	Segment (متن و مصادیق)	Code (کد مفهومی / مقوله)	Document group (گروه سند)
بازنارد ۲۳۲۲	برنارد با تعریف سازمان رسمی به‌عنوان سیستمی از فعالیت‌ها یا نظامی از نیروی دو یا چند شخص که آگاهانه هماهنگ شده، مدعی است که چنین سیستم همکاری گونه‌ای متکی به مشارکت فرد است و خواسته‌ها و تمایلات فرد، خواه عقلایی یا غیر عقلایی، باید به‌منظور تحقق این همکاری برآورده شوند.	نظام مشارکت سازمانی \\ سیستم همکاری گونه‌\چنین سیستم همکاری گونه متکی به مشارکت فرداست	مفاهیم بنیادی مشارکت
افخمی ۱۴۲	بنابراین مشارکت با ظرفیت و امکانات و توانمندی‌های جامعه، سازمان و افراد، ارتباط پیدا می‌کند و تحت تأثیر عوامل اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و قانونی قرار می‌گیرد و به‌عنوان پدیده اجتماعی است که در ارتباط مستقیم با عناصر سازمان شامل ساختار اجتماعی، هدف‌ها، کنش گران و فناوری است. با توجه به آنچه گفته شد، جایگاه نظام مشارکت سازمانی با بهره‌گیری از چارچوب پیشنهادی هارولد لیوت (۱۹۶۵) در مطالعه سازمان بدین شکل قابل توضیح است.	نظام مشارکت سازمانی \پدیده اجتماعی دموکراتیک \نظام مشارکت با ظرفیت و امکانات و توانمندی جامعه سازمان و افراد	مفاهیم بنیادی مشارکت
افخمی ۱۴۲	بنابراین مشارکت با ظرفیت و امکانات و توانمندی‌های جامعه، سازمان و افراد، ارتباط پیدا می‌کند و تحت تأثیر عوامل اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و قانونی قرار می‌گیرد و به‌عنوان پدیده اجتماعی است که در ارتباط مستقیم با عناصر سازمان شامل ساختار اجتماعی، هدف‌ها، کنش گران و فناوری است. با توجه به آنچه گفته شد، جایگاه نظام مشارکت سازمانی با بهره‌گیری از چارچوب پیشنهادی هارولد لیوت (۱۹۶۵) در مطالعه سازمان بدین شکل قابل توضیح است.	نظام مشارکت سازمانی \پدیده اجتماعی دموکراتیک \مشارکت یک پدیده اجتماعی مرتبط با ساختار و هدف‌های کنشگران و فناوری است	مفاهیم بنیادی مشارکت
دنهات ۱۴۱	بعلاوه، سازمان درون سلسله‌مراتب نهادهای جامعه قرار می‌گیرد که خواسته‌های خاصی بر آن تحمیل می‌شود. احزاب، گروه‌های ذینفع و سایر مؤسسه‌ها در درون یک ماتریس در تعامل‌اند و هیچ گروهی فارغ از نفوذ سایر گروه‌ها نیست. این شرایط ایجاب می‌کند که سازمان را در قالب روش ساختاری - کارکردی تحلیل کنیم. یعنی ببینیم که سازمان چگونه برای تحقق نیازهای اساسی، خود را با محیط انطباق می‌دهد (دنهات، ۱۹۳۷ ترجمه الوانی ودانائی فرد، ۱۳۹۳: ۱۶۹).	نظام مشارکت سازمانی \پدیده اجتماعی دموکراتیک \نظام مشارکت سازمانی در سلسله‌مراتب نهادهای جامعه است	مفاهیم بنیادی مشارکت
دنهات ۱۴۱	بعلاوه، سازمان درون سلسله‌مراتب نهادهای جامعه قرار می‌گیرد که خواسته‌های خاصی بر آن تحمیل می‌شود. احزاب، گروه‌های ذینفع و سایر مؤسسه‌ها در درون یک ماتریس در تعامل‌اند و هیچ گروهی فارغ از نفوذ سایر گروه‌ها نیست. این شرایط ایجاب می‌کند که سازمان را در قالب روش ساختاری - کارکردی تحلیل کنیم. یعنی ببینیم که سازمان چگونه برای تحقق نیازهای اساسی، خود را با محیط انطباق می‌دهد (دنهات، ۱۹۳۷ ترجمه الوانی ودانائی فرد، ۱۳۹۳: ۱۶۹).	نظام مشارکت سازمانی \\ سازوکار تقسیم قدرت \نظام مشارکت سازمانی درون یک ماتریس از گروه‌های ذینفع	مفاهیم بنیادی مشارکت
برانن ۱۴۳	برانن (۱۹۸۳) یک تعریف وسیع ارائه می‌کند و مشارکت را به‌عنوان فرایندهایی که بدان وسیله افراد یا گروه‌ها ممکن است روی تصمیم‌گیری درونی سازمان اثرگذارند، آن‌ها را کنترل کنند، در آن درگیر باشند، اعمال قدرت کنند.	نظام مشارکت سازمانی \\ سازوکار تقسیم قدرت \مشارکت فرایندهایی برای اثرگذاری و اعمال قدرت در تصمیم‌گیری است	مفاهیم بنیادی مشارکت
بوکسال و تام ردمن و آدریان ویلکینسون ۱۴۴	بوکسال و پارسل (۲۰۰۳) و تام رد من و آدریان ویلکینسون (۲۰۰۶)، مشارکت را "به‌کارگیری مجموعه‌ای از سازوکارها می‌دانند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم کارکنان را جهت همکاری در تصمیم‌گیری درون شرکت قادر می‌سازد و گاهی آن‌ها را در این امر توانمند می‌سازد." (تام رد من، آدریان ویلکینسون، ترجمه سید علی نقوی و امیر ختایی، ۱۳۸۷: ۱۹۱)	نظام مشارکت سازمانی \\ سازوکار توانمندسازی \مشارکت مجموعه سازوکارهایی برای همکاری در تصمیم‌گیری و	مفاهیم بنیادی مشارکت

بر اساس نظر دهنارت، مدیریت دولتی بر مدیریت فرایندهای تغییر در تحقق ارزش‌های اجتماعی که به‌صورت عمومی تعریف‌شده متمرکز است (رابرت بی دهنارت، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، ۱۳۹۳: ۴۵) و از این دیدگاه، مدیر دولتی نوعی حساسیت فردی نسبت به تأثیر روابط میان فردی و ساختاری بر ایجاد الگوهای سازمانی دارد. همچنین یک رابطه ویژه نسبت به طراحی و اجرای ارزش‌های ملی-اجتماعی دارد. رابطه‌ای که نوعی مبنای اخلاقی برای مدیریت دولتی نظام مشارکت سازمانی \

مفاهیم بنیادی سازوکار فرایند تغییر \ مشارکت فراهم می‌کند. در این موضع خاص، مدیر ارزش‌هایی را که راهنمای کاربرد عمل و مشارکت سازوکار فرایند تغییر برای دانش‌اند می‌پذیرد، آن‌ها را تعبیر و تفسیر می‌کند و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. بنابراین دهنارت ۱۴۵

تحقق ارزش‌های اجتماعی است سازمان دولتی در پی درک، تعبیر، تفسیر و انعکاس ارزش‌های اجتماعی است و یکی از مهم‌ترین ارزش‌ها مشارکت است. چنان‌که در اداره عمومی جدید علاوه بر توجه به عدالت اجتماعی تأکید زیادی بر ارزش مشارکت دارد. یعنی هم مشارکت شهروندان در امور سازمان‌های دولتی و هم مشارکت اعضای سطوح پایین‌تر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی. هر چه مشارکت بیشتر باشد سازمان مردمی‌تر و دموکراتیک‌تر است و بهتر و بیشتر بیانگر ارزش‌های اجتماعی است.

یافته‌های مرحله کدگذاری محوری: در اینجا با مجموعه‌ای سازمان‌یافته از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز مواجه هستیم و تمرکز اصلی بر کدها و مفاهیم است نه داده‌ها. گرچه ممکن است کد یا مفاهیم جدیدی نیز ظهور کند ولی هدف اصلی در این مرحله، سازمان‌دهی قضایا است. برای تدوین قضایا در این مرحله در رابطه با مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده چند سؤال مطرح‌شده که عبارت‌اند از: یک- آیا می‌توان مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری باز را به ابعاد فرعی دیگر تقسیم کرد؟ دو- آیا می‌توان چند مفهوم و مقوله مرتبط با یکدیگر را برای ایجاد یک دسته‌بندی کلی‌تر باهم ترکیب کرد؟ سه- آیا می‌توان مفاهیم و مقوله‌ها را در یک توالی و نظم خاصی باهم سازمان‌دهی و به هم مربوط کرد؟ پس از پاسخ به این سؤالات، اقدامات اصلی کدگذاری محوری شکل می‌گیرد که شامل لیست نهایی مقوله‌ها و ابعاد، شناسایی شرایط گوناگون کنش و برهم‌کنش مربوط به پدیده محوری، ربط دادن مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها یافتن سرخ‌هایی در داده‌ها که بر چگونگی ربط دهی مقوله‌های اصلی باهم دلالت دارد.

حاصل اقدامات فوق‌الذکر و مقایسه و ترسیم مکرر تعاملات میان مقوله‌ها منجر به لیست تعداد ده مقوله و مفاهیم کلیدی مربوط به آن‌ها می‌شود که عبارت است از: یک- نظام مشارکت سازمانی دو- مشارکت سازمانی سه- قلمرو مشارکت چهار- فلسفه مشارکت پنج- پیامدهای مشارکت سازمانی شش- فراگیرد مشارکت سازمانی هفت- استراتژی مشارکت هشت- شکل مشارکت سازمانی نه- عوامل مؤثر بر مشارکت ده - ارزیابی مشارکت سازمانی؛ که کلیه مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری همراه با کدهای اسناد و کد مفهوم مرجع به کمک نرم‌افزار استخراج و در بخش منابع داده‌های پژوهش قابل‌دستیابی است. شکل شماره ۲ مقوله‌های محوری مشارکت سازمانی را نشان می‌دهد.

به خاطر گستردگی حجم مطالب در اینجا فقط نحوه کدگذاری محوری مقوله نظام مشارکت سازمانی که به‌عنوان پدیده محوری است به شرح جدول ۲ نمایش داده‌شده است:



شکل ۲: مقوله‌های محوری مشارکت سازمانی

جدول ۲. کدگذاری محوری / مقوله نظام مشارکت سازمانی

مقوله نظام مشارکت سازمانی Coded segments			
Document (سند)	Segment (مفاهیم)	Code (مقوله)	Document group (گروه مرجع)
بوکسال و تام ردمن و آدریان ویلکینسون ۱۴۴	فرایند توانمندسازی		
بارنارد ۲۳۲۲	سیستم همکاری گونه		
افخمی ۱۴۲	پدیده اجتماعی دموکراتیک		
دنهارت ۱۴۱	سازوکار تقسیم قدرت	نظام مشارکت سازمانی	مفاهیم بنیادی مشارکت
برائن ۱۴۳	یک نظام ارزشی		
دنهارت ۱۴۵	سازوکار فرایند تغییر		
دنهارت ۲۳۱			

یافته‌های مرحله کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). به عبارت دیگر کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل قبلی کدگذاری را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می‌کند، به شکلی نظام‌مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد، آن روابط را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را که بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). با توجه به موارد مطرح‌شده و استدلال منطقی که ریشه در متون و مفاهیم حاصل از مراحل فرایند نظریه داده بنیاد دارد، مقوله نظام مشارکت سازمانی به عنوان پدیده محوری بر پایه مفاهیم زیر شکل گرفته است:

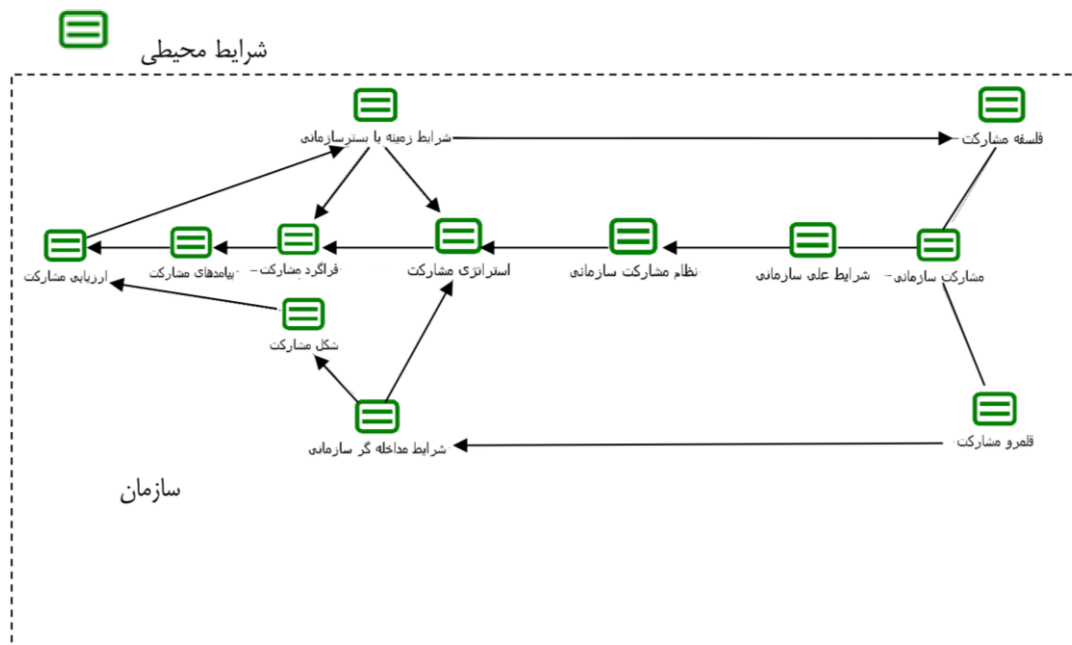


شکل ۳: مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله محوری نظام مشارکت سازمانی

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

به چهار بخش شرایط علی، شرایط زمینه‌سازمانی و شرایط مداخله‌گر و شرایط محیطی تقسیم شد و تعداد مقوله‌ها به ۱۳ مقوله اصلاح شد که نتایج در نمودار زیر به کمک نرم‌افزار MAXQDA، استخراج، تدوین و تأیید شده است.

بر اساس نتایج فرایند کدگذاری محوری، تعداد ده مقوله شناسایی و طبقه‌بندی و ارائه شده است که بر اساس اطلاعات به دست آمده از مصاحبه و بررسی تکمیلی، برای تبیین بهتر، مقوله شماره نه یعنی عوامل مؤثر بر مشارکت سازمانی حذف و بر اساس راهنمایی موجود در الگوی کدگذاری بصری استراتژی نظام‌مند



نمودار ۱: الگوی کدگذاری بصری مجموعه قضایای حاصل از کدگذاری انتخابی

در این مرحله مطابق روش نظریه داده بنیاد به دنبال یافتن ویژگی‌ها و ابعاد مقوله نظام مشارکت سازمانی هستیم. برای این منظور از روش فلسفی نظام‌مند علل اربعه ارسطو دریافتن ویژگی‌ها و ابعاد مقوله بهره می‌گیریم. ارسطو ماهیت وجودی پدیده‌ها را با چهار علت تشریح می‌کند: یک- علت مادی که چیستی و جنس تشکیل‌دهنده آن را بیان می‌کند. دو- علت غایی که هدف اصلی از آن پدیده را بیان می‌کند. سه- علت فاعلی که عامل به وجود آورنده آن پدیده را شرح می‌دهد. چهار- علت صوری که شکل و صورت ظاهری پدیده را بیان می‌کند.

ما برای تبیین ماهیت پدیده مشارکت سازمانی، این چهار علت را در مورد نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان مقوله به‌دست‌آمده از کدگذاری محوری سؤال کرده و از میان پاسخ‌های ارائه‌شده نسبت به استخراج ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به این مقوله‌ها می‌پردازیم و همین کار را برای کلیه مقوله‌های به‌دست‌آمده تکرار می‌کنیم که در این مقاله به خاطر محدودیت فقط جدول ویژگی‌ها و ابعاد مقوله نظام مشارکت سازمانی که پدیده محوری است ارائه می‌شود:

جدول ۳: ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به مقوله نظام مشارکت سازمانی

مقوله	ویژگی	ابعاد
	استراتژی	طرح‌ریزی‌شده - حالت تکاملی - تدافعی - آینده‌نگر - تحلیلی - انفعالی
	فناوری	تولید واحدی - انبوه - فرایندی - تکراری، غیر تکراری - مهندسی - هنری و صنعتگرانه - پیوسته و مستمر - واسطه‌ای - متمرکز یا فشرده
علت مادی	ساختار و فرایندها	رسمیت کم تا زیاد - تمرکز کم تا زیاد - حیطه کنترل وسیع تا بسیار کم - هماهنگی و کنترل
	کنشگران	هسته حرفه‌ای - حاشیه قراردادی - نیروی کار منعطف - جهان‌وطن - خانه وطن یا محلی بدنه اصلی عملیاتی - بخش عالی - ستاد پشتیبانی - بخش میانی - متخصصین فنی
	محیط	میزان تغییر: ثابت مرتبط - ثابت غیر مرتبط - متغیر واکنشی - کاملاً متغیر، پیچیدگی: ساده تا پیچیده، عدم اطمینان پایین تا بالا
	عقیدتی	ادیان الهی - سوسیالیستی - کالونیسم
	کارایی	کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، سودآوری، صرفه‌جویی، ارزش سهام، سهم بازار
علت غایی	دموکراسی صنعتی	نمایندگی - اتحادیه کارگری - مذاکره دسته‌جمعی، بهبود کیفیت و شرایط کار
	مدیریتی	بهره‌وری - انگیزش - تعهد سازمانی - رضایت شغلی - عملکرد بالا - وفاداری
	انسان‌گرایی	احترام، مطرح بودن، تأمین نیازها، رشد انسانی، خدمات عمومی،
	دموکراسی مشارکتی	رویه‌ای - جوهری
علت فاعلی	دولت - شهروندان	منشأ دولتی - دولت و شهروندان - منشأ شهروندان
	مدیران - کارکنان	مدیریت - مدیریت و کارکنان - کارکنان
	مشاوران - ذینفعان	مشاور بیرونی - مشاور بیرونی و ذینفعان کلیدی - ذینفعان کلیدی
	نحوه فعالیت	فعال - انفعالی
	رسمیت	رسمیت کم - رسمیت زیاد
علت صوری	نوع مشارکت	مشارکت در منابع - مشارکت در منافع - مشارکت در تغییر و بهبود
	نحوه تعامل	حکمرانی، مشورت مستقیم، نمایندگی، کارگزاری، توانمندسازی، همکاری تعاون
	سطح فعالیت	وظیفه‌ای - بخشی - سازمانی
	عمق	اطلاعات، ارتباطات، مشورت، تصمیم‌گیری همیارانه، کنترل
	مشروعیت	قدرت سنتی، قدرت عقلایی، قدرت کارزماتیک

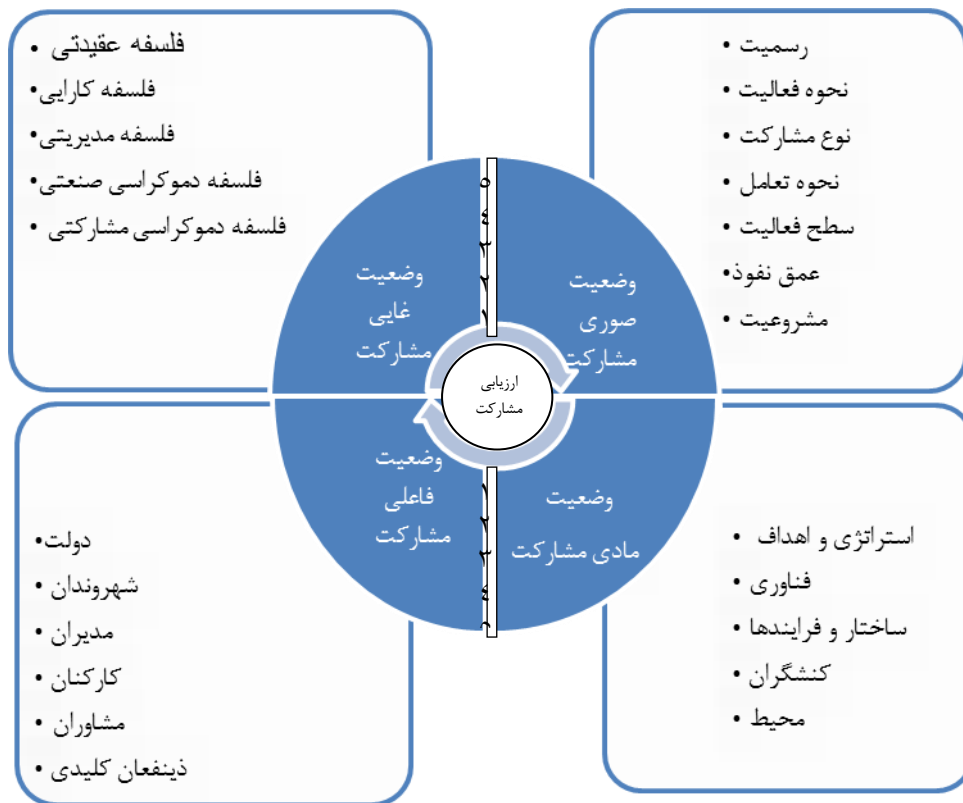
بحث، تجزیه و تحلیل

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های فرایند کدگذاری باز و محوری، مقوله‌های مشارکت سازمانی، فلسفه مشارکت و قلمرو مشارکت به‌عنوان مقوله‌های بنیادی، مفاهیم پایه‌ای و زیربنای پدیده مشارکت سازمانی شناخته می‌شوند که به توصیف ماهیت اصلی و حدود و ثغور و چرایی یا فلسفه وجودی آن می‌پردازند. مجموع این مقوله‌ها در تعامل با عناصر سازمانی مانند عوامل انسانی، ساختاری و فناوری، شرایطی را فراهم می‌آورند که منشأ حرکت برای ایجاد یک نظام مشخص به‌منظور بهره‌برداری و استفاده از مزایای مشارکت سازمانی می‌شوند. نظامی که در این پژوهش به‌عنوان مقوله نظام مشارکت سازمانی کدگذاری شده است و به‌عنوان پدیده محوری است. ویژگی‌های چنین نظامی در قالب مفاهیمی مانند سیستم همکاری گونه، پدیده اجتماعی دموکراتیک، سازوکار تسهیم قدرت، سازوکار توانمندسازی و سازوکار فرایند تغییر، تعریف و توصیف و تبیین شده است. نظام مشارکت سازمانی از مجموعه عناصر متعددی تشکیل شده است که از مهم‌ترین آن‌ها، ساختار اجتماعی، هدف‌ها، کنشگران، استراتژی مشارکت، فرایندها و روش‌های مشارکت است که در تعامل با یکدیگر منجر به تولید نتایجی می‌شود که با عنوان مقوله پیامدهای مشارکت سازمانی کدگذاری شده است و تحت تأثیر عوامل زمینه سازمان، عوامل مداخله‌گر و عوامل محیطی قرار دارد.

مناسب برای تعقیب اهداف و نقش‌ها، انتظارات یا استانداردهایی برای ارزیابی رفتار یک شاغل در موقعیت خاص اجتماعی هستند. با توجه به روش پژوهش و دیدگاه نظام‌مند و جامع به مشارکت سازمانی، جهت طراحی الگوی ارزیابی یکپارچه مبتنی بر شبکه مفاهیم حاصل از نظریه داده بنیاد برای هر یک از مقوله‌ها از روش فلسفی نظام‌مند علل اربعه ارسطو دریافتن ویژگی‌ها و ابعاد مقوله بهره می‌گیریم یعنی وضعیت غایی، صوری، مادی و فاعلی مشارکت را با شاخص‌های تعریف‌شده بررسی می‌کنیم. برای این منظور سؤالاتی را در مورد وضعیت ابعاد هر یک از مقوله‌های حاصل از فرایند پژوهش مطرح و با پاسخگویی به آن‌ها در مقیاس پنج واحدی لیکرت از ۱ تا پنج می‌توان وضعیت هر مقوله را ارزیابی و تعیین کرد. نمره متوسط حاصل از نظر سنجی درباره ابعاد هر مقوله، که البته می‌تواند بنا به نظر پژوهشگر، میانگین موزون استفاده شود، برای کلیه مقوله‌ها محاسبه و بر روی نمودار رادار ارزیابی مشارکت سازمانی نمایش داده می‌شود که تشکیل یک شبکه‌ای از نقاط را خواهد داد و از اتصال آن‌ها به هم نمودار وضعیت مشارکت سازمانی ترسیم می‌شود. در صورتی که در نظرخواهی از مشارکت گران، نظر آن‌ها را در مورد بایدها و نبایدها جویا شویم می‌توان وضعیت مطلوب را در چارچوب ارزشی آن جامعه به‌صورت متناظر و برای هر مقوله به دست آورد که امکان مقایسه وضعیت موجود و مطلوب را فراهم می‌آورد.

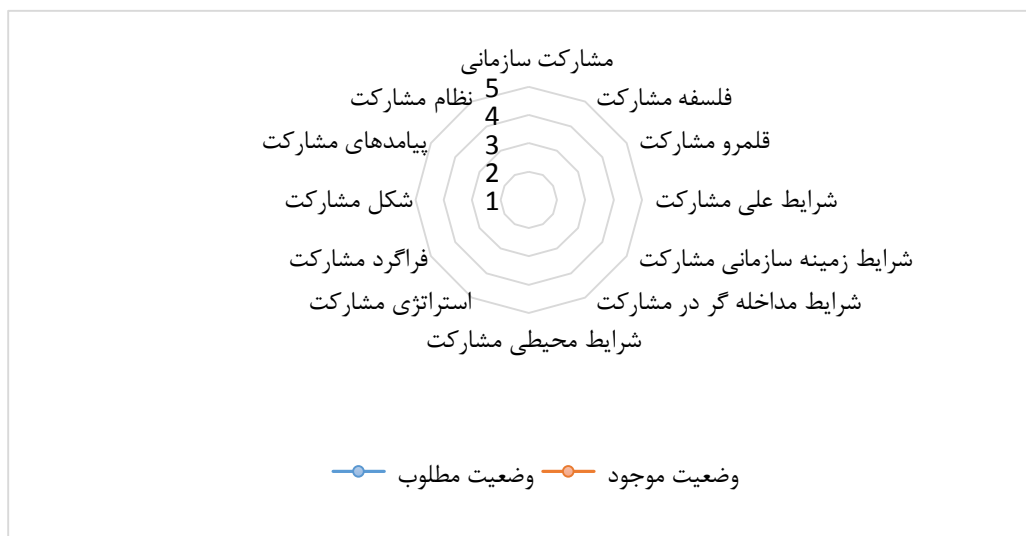
بدین ترتیب وضعیت مشارکت سازمانی بر اساس ابعاد به‌دست‌آمده از نظریه داده بنیاد در چهار بعد شامل وضعیت غایی، وضعیت مادی، وضعیت صوری و وضعیت فاعلی، ارزیابی و بازخورد آن برای اصلاح و بهبود مستمر این فرایند ارائه می‌شود که این الگوی ارزیابی در قالب نمودار زیر نمایش داده شده است:

چنان‌که قبلاً توضیح داده شده است، ساختار اجتماعی و هدف‌ها شامل ارزش‌ها و هنجارهایی است. ارزش‌ها معیارهایی هستند که در انتخاب هدف‌های رفتار به کار می‌روند و هنجارها قواعد تعمیم‌یافته‌ای هستند که ضمن تعیین رفتار، وسایل



نمودار ۲: الگوی یکپارچه ارزیابی مشارکت سازمانی

هر یک از طبقات در این الگو دارای ۲۰ امتیاز است که حداکثر ۱۰۰ امتیاز می‌شود. طبقه ۱ حداکثر ۲۰ امتیاز و به معنی حداقل مشارکت، طبقه ۲ حداکثر ۴۰ امتیاز به معنی مشارکت کم، طبقه ۳ حداکثر ۶۰ امتیاز و به معنی مشارکت متوسط، طبقه ۴ حداکثر ۸۰ امتیاز و به معنی مشارکت خوب، طبقه ۵ حداکثر ۱۰۰ امتیاز که بیانگر سطح عالی مشارکت است.

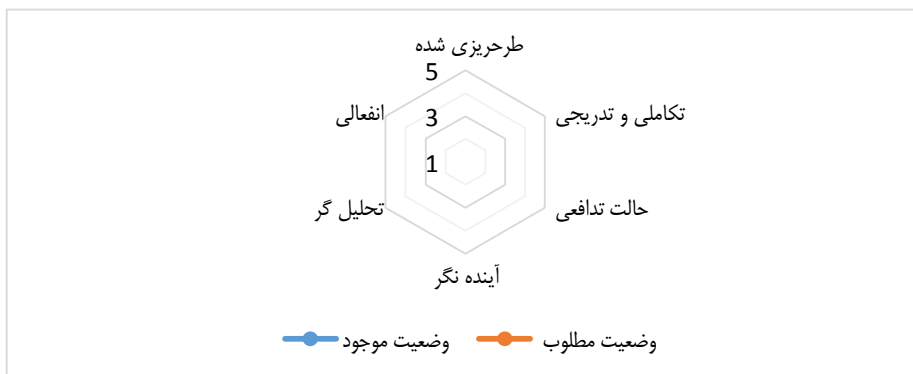


نمودار ۳: رادار ارزیابی وضعیت مشارکت سازمانی



نمودار ۴. رادار ارزیابی ابعاد مقوله نظام مشارکت سازمانی

بنابراین ابعاد هریک از مقوله‌های محوری با شاخص‌های مربوط به خود سنجیده می‌شود و نمره میانگین موزون نتایج در مقیاس لیکرت به‌عنوان نمره و امتیاز آن مقوله در نمودار رادار ارزیابی قرار می‌گیرد که بیانگر وضعیت مشارکت سازمان از بعد مقوله موردنظر است و بازخورد این ارزیابی به سازمان در بررسی علل و چگونگی تغییر و بهبود مستمر کمک می‌کند. نمودار شماره ۴ چگونگی ارزیابی مقوله نظام مشارکت سازمانی که به‌عنوان پدیده محوری انتخاب شده بود را نشان می‌دهد. نمودار شماره ۵ چگونگی اندازه‌گیری استراتژی به‌عنوان یکی از ابعاد مقوله نظام مشارکت سازمانی را نشان می‌دهد.



نمودار ۵. رادار ارزیابی ابعاد مفهوم استراتژی برای مقوله نظام مشارکت سازمانی

نتیجه‌گیری و پیشنهادت

مشارکت سازمانی به‌عنوان راه‌حلی برد- برد برای جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان و راه‌کاری اساسی برای حکمرانی دموکراتیک است. مشارکت سازمانی شامل کلیه سازوکارهایی است که برای جلب همکاری کنشگران در فرایندهای تغییر برای تحقق ارزش‌های اجتماعی تعریف‌شده در سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود. استقرار نظام مشارکت و استفاده از مزایای آن مستلزم وجود نظام ارزیابی مناسب مشارکت در سازمان است و هرگونه حرکتی برای تغییر و بهبود در نیل به اهداف سازمانی تعیین‌شده بدون مکانیسم ارزیابی امری عقلایی به نظر نمی‌رسد به‌طوری‌که امروزه وجود یک نظام ارزیابی مناسب در سازمان یک ضرورت انکارناپذیر است. ارزیابی وضعیت مشارکت سازمانی به خاطر چندوجهی بودن و پیچیدگی مفهوم و ارتباط آن با عناصر سازمانی و ساختار هنجاری و رفتاری سازمان، امری پیچیده و دشوار است و به همین خاطر تاکنون اجماع نظری در این مورد شکل نگرفته است. از نظر صاحب‌نظران برای این چالش دو راهکار ارائه‌شده که یکی ادغام و یکپارچه‌سازی طرح‌های چندگانه موجود است و دیگری یافتن راهی دیگر برای توسعه مشارکت است که در این پژوهش راه اول انتخاب‌شده و تلاش بر همگرایی بین نظریات موجود است. با توجه به نظر دنهارت (۲۰۱۱)، برای شکل‌گیری انسجام نظری با تأیید اهمیت فرایندهای تغییر در بسترهای سازمانی، باید به این سؤال پاسخ گفت که چگونه سازمان‌ها را مردمی‌تر و دموکراتیک‌تر ساخت تا بهتر قادر به بیان ارزش‌های جامعه ما شوند؟ در این پژوهش با تعریف مشارکت سازمانی، به‌عنوان راهکاری اساسی برای رسیدن به حکمرانی دموکراتیک، به این سؤال پاسخ‌داده‌شده است و تلاش کرده‌ایم که از طریق همگرایی بین نظریه‌های موجود به درک واقع‌بینانه و روشن‌تر و تعبیر مناسب‌تری از زندگی در سازمان‌های دولتی برسیم. بعلاوه با توجه به

دیدگاه نظام‌مند به مشارکت، الگوی یکپارچه ارائه‌شده، امکان ارزیابی وضعیت مشارکت سازمانی را از همه ابعاد و روابط آن‌ها با عناصر سازمانی فراهم می‌کند و در واقع همانند راداری کلیه کنش و واکنش‌های مربوط به مشارکت عناصر سازمانی را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد به‌دست‌آمده از نظریه داده بنیاد به شیوه‌ای نظام‌مند، اندازه‌گیری و ارزیابی می‌کند و بازخورد آن می‌تواند برای بهبود مستمر در تحقق ارزش‌های اجتماعی تعریف‌شده در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. کلام آخر به‌عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های بعدی آن است که برای محک زدن این الگو و اصلاح و بهبود آن می‌توان به کمک پرسشنامه محقق ساخته‌ای کلیه ابعاد شناسایی‌شده را به‌صورت عملی و به روش پیمایش در سازمان‌های دولتی ایران ارزیابی کرد.

منابع و مأخذ

- الوانی، سید مهدی و حسن دانایی‌فرد (۱۳۸۸)، گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، تهران، صفار-اشراقی
- دانایی‌فرد، حسن و مهدی الوانی، عادل آذر (۱۳۹۶)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲)، چالش‌های مدیریت دولتی در ایران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه (سمت).
- دانایی‌فرد، حسن و علیزاده ثانی، محسن (۱۳۹۰)، مدیریت دولتی نوین، پژوهشی انتقادی، تهران: نشر کتاب مهربان نشر.
- جو هچ، مری (۱۳۹۳)، نظریه سازمان: مدرن، نمادین تفسیری، پست‌مدرن، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: نشر کتاب مهربان نشر.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۸)، تئوری‌های سازمان: ساختار طرح سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار-اشراقی .

- Public Administration Review 69 (4) : 697-709
- Benson J. (2000) , 'Employee voice in union and non-union Australian workplaces', British Journal of Industrial Relations. Vol. 38, No. 3, pp453-9.
- Bloisi , Wendy (2007) ,An introduction to Human Resources Management . McGraw-Hill
- Dundon, T. & Rollinson, D. (2004) , Employment Relations in Non-Union Firms, Routledge: London.
- Dundon, T., A. Wilkinson, M. Marchington & P. Ackers (2004) , 'The meanings and purpose of employee voice', International Journal of Human Resource Management, Vol 15 (6) , pp 1150-1171.
- Galbraith , Jay R. (2004) , designing organizations, Jossey-Bass: Wiley Brand
- Gall, G. 2004. Trade Union Recognition in Britain 1995-2002: turning a corner? Industrial Relations Journal, Vol. 35, No. 3.
- Geir Thompson, Robert Buch, Bard Kavaas, (2017) , Participatory decision making & Organizational commitment, Employee involvement, employee voice, information sharing, work place democracy, Emerald, 2017.
- Greg Satell (2015) , "What Makes an Organization Networked?", An Organizational Structure, Harvard business review.
- Hamid Nami Nik, Ali Maghol (2016) , Analyzing the Relationship between Participatory Management and Empowerment of the employees in Melli bank of North Khorasan , International Journal of Humanities and Cultural Studies ISSN 2356-5926
- Hyo-Sook, Kim (2004) , " Organizational Structure and Internal Communication: An Organizational-Level Analysis", Department of Communication, University of Maryland at College Park.
- Janet V. Denhardt, Robert b. Denhardt, (2015) , Employee participation, Engagement, Involvement, organizational interventions, Work environment ,work conditions, The New Public Service, Routledge, 2015.
- Johanna Andersson, Alena Zbirenko (2014) , " Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity", A qualitative study of a public health-care organization, Umeå School of Business and Economics.
- John d. Budd, Paul J. Gollan and Adrian Wilkinson (2009,) , new approaches to employee voice & participation in organization, International Journal of Management Reviews and an Associate
- رضائیان، علی (۱۳۹۱)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران .
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۳)، تئوری‌های سازمان و مدیریت (از تجددگرایی تا پساتجددگرایی)، تهران، نشر دوران .
- گری، دسلر (۱۹۹۹)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- میرزایی اهرنجانی، حسن و سلطانی، فلورا (۱۳۷۴)، سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران .
- صادقی فرد، ناصر؛ تقوی، سید علی (۱۳۸۲)، مدیریت مشارکتی، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- طوسی، محمد علی (۱۳۹۰)، مشارکت و مدیریت مشارکت جو، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- فیضی، کامران؛ ایران‌دوست، منصور (۱۳۹۲) دلفی روشی برای تحقیق، تصمیم‌گیری و آینده‌پژوهی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ویلیام لاورنس، نیومن (۲۰۰۰)، شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی، ترجمه حسن دانایی‌فرد و سید حسین کاظمی، تهران: موسسه کتاب مهربان
- Ackers, P. M. Marchington, A. Wilkinson and T. Dundon (2005) , 'Partnership and Voice, with or without Trade Unions: Changing UK management approaches to organizational participation', in M. Stuart, and M. Martinez Lucio Partnership and Modernisation in Employment Relations, Routledge: London.
- Anthony pillia Anton Arulrajah (2016) , "literature review on good governance in the organizations through human resource management. a corporate level analysis", international business research vol.9, No.8: 2016, Canadian center of science and education.
- Battaglio, R paul, JR., and jerome S. legge, JR. (2009). Self - interest, ideological/symbolic politics and citizen characteristics: A Cross national Analysis support for privatization.

- Editor for Human Resource Management Journal
- John Simonsen, Abildgaard. (2018). Formes of participation: the development and applications of a conceptual model of participation in work environments. SAGE, 2018, 1-24.
- Marchington, M. (2005) 'Employee involvement: patterns and explanations', in B. Harley, J. Hyman & P. Thompson (eds), Participation and Democracy at Work: Essays in honour of Harvie Ramsay, Palgrave, London.
- Marchington, M. A. Wilkinson, P. Ackers, & T. Dundon (2001), Management Choice and Employee Voice, CIPD Publishing, London.
- Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A., & Ackers, P. 1992. New Developments in Employee Involvement, London: HMSO Employment Department Research Paper Series 2
- Reihaneh Shagholia, Sufean Hussin, (2009), Participatory management: an opportunity for human resources in education, Elsevier Ltd.
- Tony Dundon, Adrian Wilkinson (2016), The Management of Voice in Non-Union Organisations: Department of Management University of Ireland, Galway
- Wilkinson, A. and Bacon, N. and Redman, T. and Snell, S. (2009) The SAGE handbook of human resource management, London: Sage.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011), New times for employee voice: H.R.M., 50 (1). 65-74, Wiley, 2019
- Yishaai Yin, Yue Wang, Ying Lu. (2019), Why firms adapt empowerment practices and how such practices affects firm performance? Macquarie university, Elsevier. 2019.

یادداشت‌ها

¹ Lee E Preston & James E Post

² Robbins

³ Pplebaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Nicholas, 1962; Riordan, Vandenberg & Richardson, 2005; Wilkinson & Fay, 2011

⁴ Hodson

⁵ Scott

⁶ Cebrian

⁷ Agranoff

⁸ O'Leary, Gerald & Bingham

⁹ Denhardt

¹⁰ Marchington and Suter

¹¹ Wilkinson and Dundon

¹² Dundon et al

¹³ Strauss and Corbin

¹⁴ Core Category or Phenomenon

¹⁵ Micro-analysis coding

¹⁶ Key point coding