An integrated model of organizational participation for Iranian public organizations

Keramat Allah Afkhami[1] - Adel Salavati[2*]
Kumars Ahmadi[3]- Mansour Irandoost[4]

Abstract

Regardless of studies about participation, theoretical coherence has not been formed and developing an effective theory of participation in public organizations is still a major challenge.This research, by presenting an integrated model of participation, seeks to converge and contribute to managing the affairs of government organizations.This research has been exploratory and descriptive in terms of purpose. At first, 31 people were interveiewed and using qualitative data analysis by MAXQDA software, a visual model was presented.Then the model, evaluated by 250 questionnaires in a public Iranian Company with 545 employees located in Tehran. Reliability of the model confirmed by Cronbach's alpha (calculated 0.9). As a result of grounded theory process, 1075 concept codes were identified and 13 central categories were obtained. The category of "organizational participation system" selected as a central phenomenon. Its relationship with other categories, explained and an integrated five-part model of participation presented, which includes: the ultimate cause, actual cause, material cause, formal cause and participation evaluation mechanism.

Key words:
Empowerment, Involvement, Participatory Democracy, Job Engagement, Organizational Participation.

1. Ph.D. Student, Department of public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. (keramatafkhami@gmail.com)
2. Assistant Professor, Department of public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran, Corresponding Author. (a.salavati@iausdj.ac.ir)
3. Assistant Professor, Department of public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. (ahmadi.kumars@gmail.com)
4 . Assistant Professor, Department of public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. (nwmi2005@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۹/۲۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۰۸/۲۳

الگوی یکپارچهٔ مشارکت سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران

(مورد مطالعه شرکت ملی نفت ایران)

کرامت‌اله افخمی[۱] ـ عادل صلواتی[۲*] ـ کیومرث احمدی[۳] ـ منصور ایراندوست[۴]

چکیده

با وجود مطالعات گذشته، نقصان نظریهٔ جامع و اثربخش از مشارکت در سازمان‌های دولتی به‌عنوان چالشی اساسی مطرح بوده است. هدف ارائهٔ یک الگوی مشارکت یکپارچه برای کمک به ادارهٔ امور سازمان‌های دولتی بوده و پژوهش به روش ترکیبی از نظریهٔ داده‌بنیاد و پیمایش انجام شده و از لحاظ هدف اکتشافی و توصیفی بوده است. ابتدا ۳۱ نفر به صورت هدفمند قضاوتی انتخاب شدند و با آنان مصاحبه صورت گرفت و تحلیل کیفی با نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد. در کدگذاری باز، ۱۰۷۵ کد مفهومی شناسایی و با همگرایی آن‌ها، ۱۳مقولهٔ محوری به دست آمد. نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان پدیدهٔ محوری انتخاب و روابط آن با سایر مقوله‌ها تبیین و الگوی اولیه ارائه شد. سپس با توزیع ۲۵۰ پرسشنامه در یک شرکت دولتی، شامل ۵٤۵ نفر، ارزیابی و اعتبار مدل با آلفای کرونباخ ۰/۹ تأیید و الگوی یکپارچهٔ مشارکت در ۵ بخش، شامل وضعیت غایی، وضعیت فاعلی وضعیت مادی وضعیت صوری و مکانیزم ارزشیابی طرح‌ریزی شد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، درگیرِ کار شدن، دموکراسی مشارکتی، عجین‌شدن با شغل، مشارکت سازمانی

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. (keramatafkhami@gmail.com)

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران، نویسندهٔ مسئول. (a.salavati@iausdj.ac.ir)

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. (ahmadi.kumars@gmail.com)

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. (nwmi2005@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

با پیشرفت جامعه و توسعهٔ نیازهای بشری، دیگر نظام مدیریت یک‌جانبه و سلسله‌مراتبیِ از بالا به پایین پاسخگوی نیازهای جامعه نبوده و اثربخش نیست و نظام‌های حاکمیت نیازمند تغییر و توسعهٔ روش‌های حکمرانی به روش‌های ارتباطی دو یا چندجانبه است که با دخالت و حضور کارکنان و دیگر ذی‌نفعان کلیدی در سازمان‌ها و جامعه شکل می‌گیرد. برخی از صاحب‌نظران معتقدند افق‌های نو در مدیریت دولتی بر دیدگاه مشارکت قوی، به‌جای دیدگاه سلسله‌مراتبی تأکید دارد و با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های دولت در شرایط کنونی، به‌جز مشارکت و هم‌اندیشی با شهروندان در یک ساختار مشارکتی، راه دیگری برای ادامهٔ حیات مدیریت دولتی وجود ندارد (الوانی، ۱۳۸۸). در میان شور و اشتیاق نظریه‌پردازان و عمل‌گرایان به مشارکت، چالش اصلی محققان در مورد نقصان درک مشترک از مفهوم دقیق مشارکت و همین‌طور دشواری آزمایش عملیِ آثار عملکرد مشارکتی است و ادبیات تحقیق در مورد مشارکت هنوز حتی به یک برچسب مفهومی مشخص در مورد ساختار مشارکت نرسیده است (Dundon & Wilkinson, 2016). پس ما نیازمند دیدگاهی چندجانبه برای ایجاد درک وسیع‌تر و میان‌رشته‌ای از صدای کارکنان هستیم (Wilkinson et al., 2018). از دیگر مشکلات عمده در تجزیه و تحلیل مشارکت این است که نظام‌های سنتی مختلف هم پوشانی اندکی با هم دارند. هرکدام از منظر خاصی به مفهوم مشارکت پرداخته و راجع به بخشی از این موضوع مطالعه صورت گرفته، ولی نتایج روی هم انباشته نشده است (Marchington, 2005) و ابهام و کمبود شفافیت دربارهٔ برنامه‌های خاص مشارکت کارکنان و تأثیری که چنین روش‌هایی ادعا می‌کنند بر بهبود عملکرد سازمانی دارند، آشکار است (Dundon et al., 2004). به‌علاوه، ابعاد مختلفی از مشارکت شامل عمق، دامنه، سطح کاربرد، زمینهٔ سازمانی 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. بنابراین کمبود نظام جامع مشارکت سازمانی به‌عنوان مسئلهٔ اساسی در مدیریت سازمان‌های دولتی مطرح است و تاکنون یک نظام جامع تئوریک در این مورد شکل نگرفته است. جدول ۱ خلاصه‌ای از مهم‌ترین فعالیت‌های نظری و عملی را که در ادبیات مدیریت برای جلب مشارکت کارکنان صورت گرفته است، نشان می‌دهد:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱. خلاصهٔ فعالیت‌های نظری و عملی انجام‌شده برای جلب مشارکت کارکنان

برنامه ابعاد	مدیریت بر مبنای هدف	گروه‌های بهبود کیفیت	گروه‌های خودگردان	دموکراسی صنعتی	نظام پیشنهادات	حکمرانی خوب
فلسفهٔ مشارکت	مدیریتی، ابزاری، نتیجه‌گرا	مدیریتی، انگیزشی	مدیریتی، فنی اجتماعی	حقوق دموکراتیک	مدیریتی-انگیزشی	انسان‌گرایی مدنی
استراتژی مشارکت	مشارکت در هدف‌گذاری، اجرا و کنترل	بهبود مستمر فرایندها، محصولات وخدمات	توسعهٔ شغلی، تفویض اختیار	مشارکت در مالکیت	نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات	نمایندگی
کانون توجه	کارایی و اثربخشی	بهبود کیفیت محصول و خدمات	تعهد و اثربخشی	حق کنترل بر تصمیمات مدیریت	بهبود بهره وری	مشروعیت و عدالت سیاسی

* توضیح: این جدول بر اساس نتایج مطالعهٔ ادبیات پژوهش توسط پژوهشگر تدوین شده است.

یکی از مباحث توسعه‌ای مدل‌های مشارکت مربوط به ارزیابی مشارکت از ابعاد مختلف برای به‌دست‌آوردن تصویر واضح‌تری از تفاوت‌های کیفی در شکل‌های مشارکت و تفاوت‌های کمّی در درجات مشارکت در محیط‌های کاری مختلف است (Simonsen & Abilgaard, 2018). از دیدگاه نظام‌مند می‌توان گفت، مشارکت سازمانی به‌عنوان یک پدیدهٔ تغییر اجتماعی برای تحقق ارزش‌های دموکراتیک است که با ظرفیت، امکانات و توانمندی‌های جامعه، سازمان و افراد ارتباط پیدا می‌کند و تحت تأثیر عوامل محیطی قرار می‌گیرد و در ارتباط مستقیم با عناصر سازمان، شامل ساختار اجتماعی، هدف‌ها، کنشگران و فناوری است.

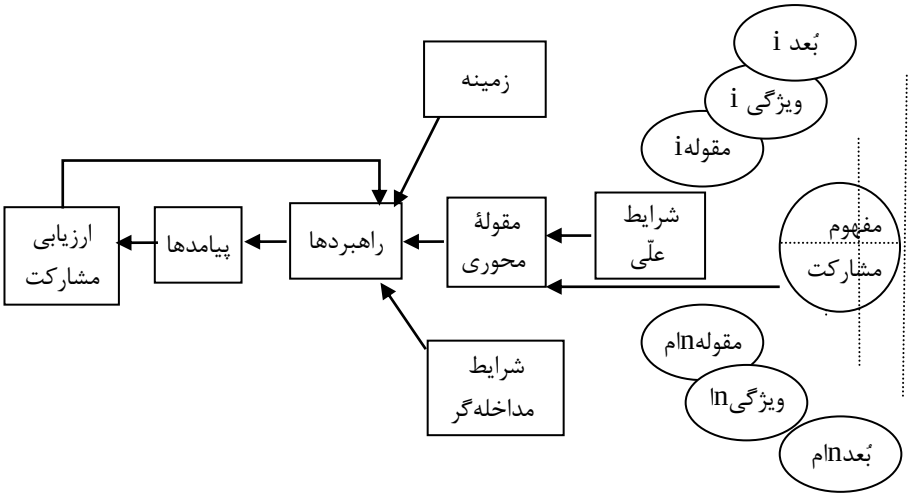
این پژوهش درصدد است که با همگرایی بین الگوهای سنتی و معاصر در مورد مشارکت و پیوند آن با افق‌های نو در مدیریت دولتی، به انسجام نظری در مورد مشارکت سازمانی کمک کند. با شناسایی ابعاد مشارکت و طرح‌ریزی الگوی مشارکت سازمانی مناسب، امکان ارزیابی قابلیت‌های سازمان و توانمندی مدیران و کارکنان برای مشارکت در 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 ضرورتی برای دستیابی به تعالی سازمان اطمینان حاصل کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به روش‌شناسی ارائه‌شده از سوی لورنس و نیومن (۱۹۵۰/۱۳۹۴) پژوهش حاضر با روش ترکیبی انجام شده است. ابتدا با روش کیفی نظریهٔ داده‌بنیاد، مفاهیم و مقوله‌ها و ابعاد مشارکت سازمانی شناسایی شد و ارتباط مقوله‌ها و مفاهیم، تبیین و مدل اولیهٔ مشارکت طرح‌ریزی شد. سپس با روش کمّی، نظر مشارکت‌کنندگان در مورد وضعیت سازمان از لحاظ شاخص‌های تعریف‌شده در مدل و همچنین، میزان تناسب شاخص‌های مذکور برای تبیین مشارکت، مورد سؤال قرار گرفته است. از نظر هدف، ترکیبی از اکتشاف - توصیف و تبیین بوده است؛ یعنی ابعاد جدیدی به دست آمده و با مقایسه و تحلیل روابط منطقی بین مقوله‌ها و مفاهیم، طبقه و گونه‌بندی دیگری ایجاد و کلیت جدیدی به نام الگوی مشارکت ارائه شده است. این پژوهش، کاربردی - توسعه‌ای بوده و در ادارهٔ امور سازمان‌های دولتی و عمومی کاربرد دارد. از بُعد زمانی، جمع‌آوری داده‌ها در یک مقطع زمانی مشخص انجام شده است. بر اساس روش پژوهش و اصول و مفاهیم نظریهٔ داده‌بنیاد، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر است:

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



با بهره‌گیری از استراتژی نظریهٔ داده‌بنیاد، جامعهٔ آماری اول افرادی بوده‌اند که در خصوص موضوع اصلی پژوهش مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. نمونه‌برداری به‌صورت هدف‌دار و از نوع قضاوتی انجام شده و با توجه به شرایط، امکانات و مقاصد پژوهش،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تعداد ۳۱ نفر از اساتید دانشگاه‌ها، کارکنان و متخصصان سازمان‌های دولتی که با تئوری‌های مدیریت منابع انسانی و به‌طور خاص الگوهای توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت مشارکتی و اجرای نظام پیشنهادها اشتهار داشته و حاضر به همکاری با پژوهشگر بودند، انتخاب شده‌اند. جامعهٔ آماری دوم، یک شرکت دولتی تابعهٔ شرکت ملی نفت ایران و مستقر در تهران بوده که ۵۴۵ نفر عضو داشته است. برای انجام پیمایش، بر اساس مدل تخمین نمونهٔ آماری کوکران با احتمال خطای ۵ درصدی، تعداد ۲۲۵ نمونهٔ آماری نیاز بوده که به‌منظور اطمینان از کفایت پاسخ‌ها، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شده است.

بخش اول پژوهش کیفی است و برای شناسایی و توسعهٔ ابعاد مفهوم مشارکت مبتنی‌بر زمینه است؛ یعنی با استفاده از روش نظریهٔ داده‌بنیاد و از طریق مصاحبه، اطلاعات و نظرات خبرگان در قالب کلمات و جملات و توصیف دریافت شده و داده‌های مربوط به موضوع پژوهش در متون علمی، مقاله‌ها و پژوهش‌های مشابه جمع‌آوری و تحلیل کیفی شده و طبقات، مضامین محوری، تمایزات و ایده‌های جدید به دست آمده‌اند. نظریهٔ داده‌بنیاد یک شیوهٔ پژوهش کیفی است که از مجموعه‌ای از رویه‌های نظام‌مند برای ایجاد نظریه‌ای استقرایی در مورد یک پدیده استفاده می‌کند. با توجه به ماهیت موضوع و روش‌شناسی پژوهش، استراتژی نظام‌مند استراوس و کوربین در این پژوهش انتخاب شده است و محور اصلی فرایند پژوهش بر تفسیر و تحلیل مستمر داده ها بوده که با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA صورت گرفته است.

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 نظریهٔ تولیدشده تأکید دارد. سه مرحلهٔ کدگذاری در این رهیافت به شرح ذیل است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱).

کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس، پس از مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مشارکت از متون کتاب‌ها و مقالات علمی پژوهشی معتبر، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های علمی منتشرشده، مصاحبه با خبرگان و طبقه‌بندی مناسب آن‌ها نسبت به تحلیل متون اقدام شده است. برای استخراج مفاهیم مربوط به مشارکت در هر مرحله سه سؤال را پژوهشگر مطرح کرده است که عبارت‌اند از: ۱. در این متون چه مفاهیمی برای بیان مشارکت سازمانی به کار رفته است؟ ۲. این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مفاهیم به چه معنی است؟ ۳. این مفاهیم در چه مواردی به هم شبیه هستند؟

پس از پاسخ به این سؤال‌ها در هر مرحله از طریق فرایند مقایسه‌ای، مفاهیم شبیه به هم در یک مقوله یا دسته‌بندی مشخص قرار گرفته و این طبقه‌بندی مقوله‌ها به‌تدریج راهنمای انتخاب و شکل‌گیری مقوله‌های بعدی بوده است.

کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیونددادن مقوله ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد یک مقوله از مرحلهٔ کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است، به‌عنوان پدیدهٔ مرکزی قرار می‌دهد و سپس سایر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری نامیده می‌شود و روابط بین شرایط علّی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را به تصویر می‌کشد.

کدگذاری انتخابی از نظر استراوس و کوربین، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است. به عبارت دیگر، کدگذاری انتخابی یافته‌های مراحل قبلی کدگذاری را گرفته، مقولهٔ محوری را انتخاب می‌کند، به شکلی نظام‌مند آن را به سایر مقوله‌ها ربط می‌دهد، آن روابط را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را که بهبود و توسعهٔ بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند. به تعبیر گلیزر، با چنین عملی گسترهٔ پژوهش تنگ‌تر می‌شود و ظهور متغیر محوری به‌عنوان راهنمایی برای گردآوری و تحلیل داده‌های بیشتر بعدی در مورد موضوع محوری عمل می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱). در نهایت، با انجام مصاحبه‌های جدید و کفایت نظری مقوله‌ها یا نظریه (اصطلاحاً اشباع داده‌ها)، فرایند نظریهٔ داده‌بنیاد خاتمه یافته و برای ارزیابی و بهبود قابلیت کاربرد مدل در تبیین وضعیت مشارکت سازمانی از طریق پیمایش در جامعهٔ آماری، مراتب مورد بررسی و تأیید قرار گرفته و الگوی یکپارچهٔ مشارکت سازمانی طرح‌ریزی شده است.

یافته‌ها

نظریه‌پردازان داده‌بنیاد برای بررسی داده‌ها و متون به شیوه‌های مختلفی عمل می‌کنند. برخی تحلیل جزئی یا خط‌به‌خط و برخی فقط مضامین و نکات کلیدی را کدگذاری می‌کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در این پژوهش در مرحلهٔ کدگذاری باز با توجه به ماهیت موضوع، حجم انبوه و گستردگی دامنهٔ آن، فقط نکات و مضامین کلیدی کدگذاری شد و به کمک نرم‌افزار، تعداد ۱۰۷۵ کد مفهومی تولید شد که در بخش داده‌های پژوهش قابل‌دسترسی است و به خاطر اختصار به ذکر کدهای مفهومی مقولهٔ نظام مشارکت سازمانی بسنده می‌کنیم. جدول ۲ چگونگی استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۲. یافته‌های مرحله کدگذاری باز برای مقوله نظام مشارکت سازمانی

گروه سند	کد مفهومی /مقوله	متن و مصادیق	سند
مفاهیم بنیادی مشارکت	نظام مشارکت سازمانی\ سیستم همکاری گونه	رحمان‌سرشت (۱۳۹۲) از قول 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 همکاری‌ای گونه‌ای متکی به مشارکت فرد است و خواسته‌ها و تمایلات فرد، خواه عقلایی یا غیرعقلایی، باید به‌منظور تحقق این همکاری برآورده شوند.	۲۳۲۲
مفاهیم بنیادی مشارکت	نظام مشارکت سازمانی\پدیدهٔ اجتماعی دمکراتیک	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 پدیده‌ای اجتماعی می‌شود که برای کنشگران امکان انتخاب و تصمیم‌گیری دربارهٔ امور مربوط به خودشان را فراهم می‌کند.	۱۴۲
مفاهیم بنیادی مشارکت	نظام مشارکت سازمانی\نظام ارزشی	از این دیدگاه، مدیر دولتی نوعی حساسیت فردی نسبت به تأثیر روابط میان‌فردی و ساختاری بر ایجاد الگوهای سازمانی دارد. همچنین، رابطه‌ای ویژه نسبت به طراحی و اجرای ارزش‌های ملی ـ اجتماعی دارد؛ رابطه‌ای که نوعی مبنای اخلاقی برای مدیریت دولتی فراهم می‌کند (دانایی‌فرد و ثانی، ۱۳۹۰).	۱۴۱
مفاهیم بنیادی مشارکت	نظام مشارکت سازمانی\سازوکار تقسیم قدرت	خنیفر و همکاران (۱۳۸۹) به نقل از برانن (۱۹۸۳) تعریف وسیعی ارائه می‌کنند و مشارکت را فرایندهایی می‌دانند که تحت عنوان آن ممکن است افراد یا گروه‌ها روی تصمیم‌گیری درونی سازمان اثر بگذارند، آن را کنترل کنند، در آن درگیر باشند و اعمال قدرت کنند.	۱۴۳
مفاهیم بنیادی مشارکت	نظام مشارکت سازمانی\ سازوکار توانمندسازی	تام رد من و آدریان ویلکینسون (۲۰۰۶/۱۳۹۳)، 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».	۱۴۴
مفاهیم بنیادی مشارکت	نظام مشارکت سازمانی\سازوکار فرایند تغییر	بر اساس نظر دنهارت، مدیریت دولتی بر مدیریت فرایندهای تغییر در تحقق ارزش‌های اجتماعی که به‌صورت عمومی تعریف‌شده، متمرکز است (سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، ۱۳۹۳).	۱۴۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مصادیق و متن اسناد به کمک نرم‌افزار MAXQDA، برای مقولهٔ نظام مشارکت سازمانی در مرحلهٔ کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

یافته‌های مرحله کدگذاری محوری، مجموعه‌ای سازمان‌یافته از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز است که تمرکز اصلی آن بر کدها و مفاهیم است. اگرچه ممکن است کد یا مفاهیم جدیدی نیز ظهور کند، ولی هدف اصلی در این مرحله، سازمان‌دهی قضایاست. برای تدوین قضایا در رابطه با مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده چند سؤال مطرح شد که عبارت‌اند از:

۱. آیا می‌توان مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری باز را به ابعاد فرعی دیگر تقسیم کرد؟

۲. آیا می‌توان چند مفهوم و مقولهٔ مرتبط با یکدیگر را برای ایجاد یک دسته‌بندی کلی‌تر با هم ترکیب کرد؟

۳. آیا می‌توان مفاهیم و مقوله‌ها را در یک توالی و نظم خاصی با هم سازمان‌دهی و به هم مربوط کرد؟

پس از پاسخ به این سؤالات، اقدامات اصلی کدگذاری محوری شکل گرفت که شامل فهرست نهایی مقوله‌ها و ابعاد، شناسایی شرایط گوناگون کنش و برهم‌کنش مربوط به پدیدهٔ محوری، ربط‌دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و یافتن سرنخ‌هایی در داده‌ها بود که بر چگونگی ربط‌دهی مقوله‌های اصلی با هم دلالت داشت. حاصل اقدامات فوق‌الذکر و مقایسه و ترسیم مکرر تعاملات میان مقوله‌ها منجر به شناسایی لیست تعداد ۱۰ مقوله و مفاهیم کلیدی مربوط به آن‌ها شد:

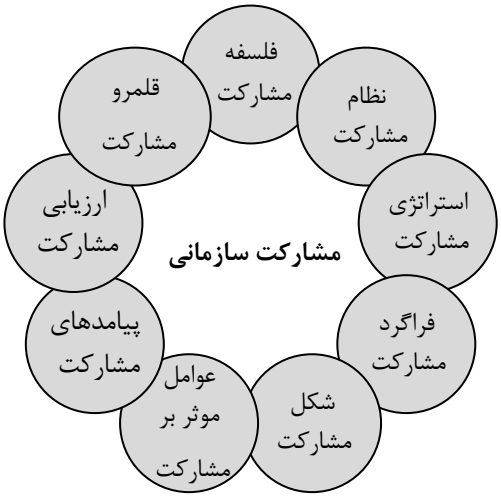
۱. نظام مشارکت سازمانی؛ ۲. مشارکت سازمانی؛ ۳. قلمرو مشارکت؛ ۴. فلسفهٔ مشارکت؛ ۵. پیامدهای مشارکت سازمانی؛ ۶. فراگرد مشارکت سازمانی؛ ۷. استراتژی مشارکت؛ ۸. شکل مشارکت سازمانی؛ ۹. عوامل مؤثر بر مشارکت و ۱۰. ارزیابی مشارکت سازمانی.

کلیهٔ مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری با کدهای اسناد و کد مفهوم مرجع به کمک نرم‌افزار استخراج شد و در بخش منابع داده‌های پژوهش قابل‌دستیابی است. شکل ۲ مقوله‌های محوری مشارکت سازمانی را نشان می‌دهد.

به خاطر گستردگی حجم مطالب، در اینجا فقط یافته‌های مرحلهٔ کدگذاری محوری مقولهٔ نظام مشارکت سازمانی که به‌عنوان پدیده محوری انتخاب شده، به شرح جدول ۳ نمایش داده می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شکل ۲. مقوله‌های محوری مشارکت سازمانی



جدول ۳. یافته‌های مرحله کدگذاری محوری برای مقولهٔ نظام مشارکت سازمانی

(گروه مرجع)	(مقوله)	(مفاهیم)	(سند)
مفاهیم بنیادی مشارکت	نظام مشارکت سازمانی	فرایند توانمندسازی	**۱۴۴**
		سیستم همکاری‌گونه	**۲۳۲۲**
		پدیدهٔ اجتماعی دموکراتیک	**۱۴۲**
		سازوکار تقسیم قدرت	**۱۴۳**
		یک نظام ارزشی	**۱۴۱**
		سازوکار فرایند تغییر	**۱۴۵**

کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست. به عبارت بهتر، متغیر محوری نمونه‌برداری نظری را جهت می‌دهد و محدودکردن تحلیل به متغیرهای مهمی که بر متغیر محوری اثر می‌گذارند به ایجاز نظریه کمک می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱). تصویر زیر چگونگی ایجاد ارتباط بین مقوله‌های اصلی را با کدهای زیرمجموعه که به مفاهیم و متون و داده‌های اولیه متصل است، نشان می‌دهد که به کمک نرم‌افزار و از طریق واردکردن کدهای زیرمجموعه موجود در کد سیستم به دست آمده است.

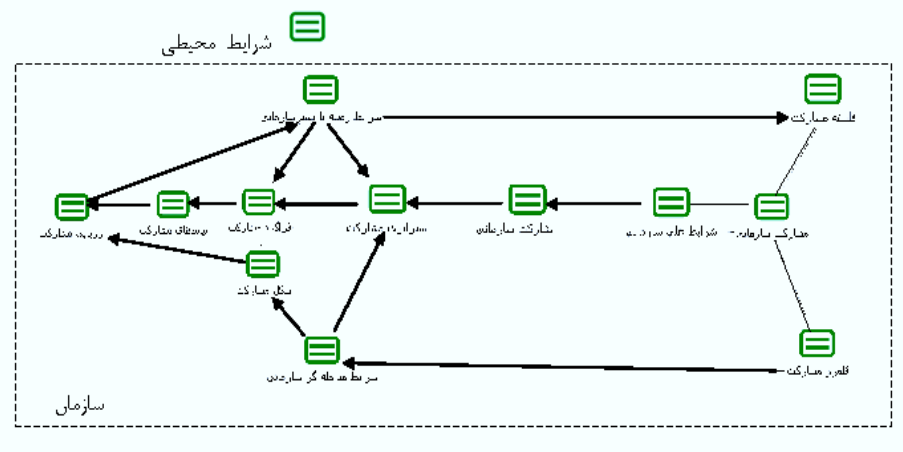
بر اساس نتایج مرحلهٔ قبل، یعنی فرایند کدگذاری محوری، تعداد ۱۰ مقوله

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شناسایی و طبقه‌بندی و ارائه شده که در فرایند کدگذاری انتخابی بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه و بررسی تکمیلی، مطابق راهنمایی موجود در الگوی کدگذاری بصری استراتژی نظام‌مند استراوس، برای تبیین بهتر، مقولهٔ شماره ۹، یعنی عوامل مؤثر بر مشارکت سازمانی، به ۴ بخش شامل: شرایط علّی، شرایط زمینهٔ سازمانی و شرایط مداخله‌گر و شرایط محیطی تقسیم و تعداد مقوله‌ها به ۱۳ مقوله اصلاح شد که الگوی مفهومی مشارکت سازمانی حاصل از کدگذاری انتخابی مطابق شکل ۳ به کمک نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA استخراج، تدوین و تأیید شد.

چنان‌که در شکل ۳ مشاهده می‌شود بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از گام‌های فرایند پژوهش نظریهٔ داده‌بنیاد، مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های مختلف به‌دست‌آمده و با توجه به شرایط مطرح‌شده در این نظریه، مقولهٔ نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان مقولهٔ محوری انتخاب و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها تبیین و شبکه‌ای از مفاهیم تشکیل شده است. مقوله‌های مشارکت سازمانی، فلسفهٔ مشارکت و قلمرو مشارکت به‌عنوان مقوله‌های بنیادی و مفاهیم پایه، به توصیف ماهیت اصلی و چرایی یا فلسفهٔ وجودی مشارکت می‌پردازند و انگیزهٔ تغییر و حرکت برای استقرار نظام مشارکت تلقی می‌شوند؛ نظامی که در این پژوهش به‌عنوان مقولهٔ نظام مشارکت سازمانی کدگذاری شده است و پدیدهٔ محوری است. ویژگی‌های چنین نظامی در قالب مفاهیمی مانند سیستم همکاری‌گونه، پدیدهٔ اجتماعی دموکراتیک، سازوکار تسهیم قدرت، سازوکار توانمندسازی و سازوکار فرایند تغییر، تعریف، توصیف و تبیین می‌شود.

شکل ۳. الگوی مفهومی مشارکت سازمانی حاصل از کدگذاری انتخابی



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نظام مشارکت سازمانی از مجموعه عناصر متعددی تشکیل شده است که مهم‌ترین آن‌ها ساختار اجتماعی، هدف‌ها، کنشگران، استراتژی مشارکت، فرایندها و روش‌های مشارکت است که در تعامل با یکدیگر منجر به تولید نتایجی می‌شوند که با عنوان مقولهٔ پیامدهای مشارکت سازمانی کدگذاری شده‌اند و تحت تأثیر عوامل زمینهٔ سازمان، عوامل مداخله‌گر و عوامل محیطی قرار دارند.

در این مرحله به دنبال یافتن ویژگی‌ها و ابعاد مقولهٔ نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان پدیدهٔ مرکزی بودیم. برای این منظور از روش فلسفی نظام‌مند علل اربعه ارسطو، در یافتن ویژگی‌ها و ابعاد مقوله بهره گرفتیم. ارسطو ماهیت وجودی پدیده‌ها را با چهار علت تشریح می‌کند:

۱. علت مادی که چیستی و جنس تشکیل‌دهندهٔ آن را بیان می‌کند.
۲. علت غایی که هدف اصلی از آن پدیده را بیان می‌کند.
۳. علت فاعلی که عامل به‌وجودآورندهٔ آن پدیده را شرح می‌دهد.
۴. علت صوری که شکل و صورت ظاهری پدیده را بیان می‌کند.

ما برای تبیین پدیدهٔ مشارکت سازمانی، این چهار علت را در مورد نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان پدیدهٔ محوری انتخابی به‌دست‌آمده از نظریهٔ داده‌بنیاد مورد پرسش قرار دادیم و از میان پاسخ‌های ارائه‌شده، به استخراج ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به این مقوله پرداختیم که به شرح جدول ۴ خلاصه شد.

با شناسایی ابعاد مقوله‌های محوری، چارچوب اصلی مدل مشارکت سازمانی شکل گرفت و مطابق روش ترکیبی پژوهش و برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش و در صورت لزوم، توسعه و بهبود مدل از روش پیمایش استفاده شد. مقوله‌های شناسایی‌شده و ابعاد آن‌ها به‌عنوان متغیرهای محوری با شاخص‌های مربوطه از طریق پیمایش در جامعهٔ آماری مورد بررسی قرار گرفت. در مرحلهٔ پیمایش، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد که هر یک دارای تعداد ۹۰ سؤال بود و برای ارزیابی ۲۴ متغیر به‌دست‌آمده نظریهٔ داده‌بنیاد به کار گرفته شد. هر پرسش دو ستون پاسخ دارد که دارای ۵ گزینه در مقیاس لیکرت بود و ستون اول، وضعیت موجود سازمان را در مورد متغیر مورد نظر پرسیده و ستون دوم میزان تناسب شاخص را برای سنجش همان متغیر مورد سؤال قرار داده است. نتایج اندازه‌گیری ابعاد مشارکت سازمانی از طریق روش پیمایش بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده در مدل به شرح جدول ۵ ارائه می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۴. ویژگی‌ها و ابعاد به‌دست‌آمده مربوط به مقوله نظام مشارکت سازمانی

مقوله	ویژگی (مادی، غایی، فاعلی، صوری)		ابعاد
نظام مشارکت سازمانی	علت مادی	استراتژی	طرح‌ریزی‌شده ـ حالت تکاملی ـ تدافعی ـ آینده‌نگر ـ تحلیلگر ـ انفعالی
		فناوری	تولید واحدی ـ انبوه ـ فرایندی ـ تکراری، غیرتکراری ـ مهندسی ـ هنری و صنعتگرانه ـ پیوسته و مستمر ـ واسطه‌ای ـ متمرکز یا فشرده
		ساختار و فرایندها	رسمیت ـ تمرکز ـ حیطهٔ کنترل ـ هماهنگی
		کنشگران	هستهٔ حرفه‌ای ـ حاشیهٔ قراردادی ـ نیروی کار منعطف ـ جهان‌وطن، خانه‌وطن یا محلی ـ بدنهٔ اصلی عملیاتی ـ بخش عالی ـ ستاد پشتیبانی ـ بخش میانی ـ متخصصان فنی
		محیط	میزان تغییر: ثابت مرتبط ـ ثابت غیرمرتبط ـ متغیر واکنشی ـ کاملاً متغیر پیچیدگی: ساده تا پیچیده ـ عدم‌اطمینان پایین تا بالا
	علت غایی	عقیدتی	ادیان الهی ـ سوسیالیستی ـ کالوینیسم
		کارایی	کارایی ـ اثربخشی ـ بهره‌وری ـ سودآوری ـ صرفه‌جویی ـ ارزش سهام ـ سهم بازار
		دموکراسی صنعتی	نمایندگی اتحادیهٔ کارگری ـ مذاکرهٔ دسته‌جمعی ـ بهبود کیفیت ـ شرایط کار
		مدیریتی	بهره‌وری ـ انگیزش ـ تعهد سازمانی ـ رضایت شغلی ـ عملکرد بالا ـ وفاداری
		انسان‌گرایی	احترام ـ مطرح‌بودن ـ تأمین نیازها ـ رشد انسانی ـ خدمات عمومی
		دموکراسی مشارکتی	رویه‌ای ـ جوهری
	علت فاعلی	دولت‌ـشهروندان	منشأ دولتی ـ دولت و شهروندان ـ منشأ شهروندان
		مدیران‌ـکارکنان	مدیریت ـ مدیریت و کارکنان ـ کارکنان
		مشاوران ـ ذی‌نفعان	مشاور بیرونی ـ مشاور بیرونی و ذی‌نفعان کلیدی ـ ذی‌نفعان کلیدی
	علت صوری	نحوهٔ فعالیت	فعال ـ انفعالی
		رسمیت	رسمیت کم ـ رسمیت زیاد
		نوع مشارکت	مشارکت در منابع ـ مشارکت در منافع ـ مشارکت در تغییر و بهبود
		نحوهٔ تعامل	حکمرانی ـ مشورت ـ نمایندگی ـ کارگزاری ـ توانمندسازی ـ همکاری ـ تعاون
		سطح فعالیت	وظیفه‌ای ـ بخشی ـ سازمانی
		عمق	اطلاعات ـ ارتباطات ـ مشورت ـ تصمیم‌گیری همیارانه ـ کنترل
		مشروعیت	قدرت سنتی ـ قدرت عقلایی ـ قدرت کاریزماتیک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۵. نتایج آماری اندازه‌گیری وضعیت مشارکت سازمانی

شرح متغیرهای پنهان	شرح ابعاد	تعداد پاسخ دریافت‌شده	میانگین وضعیت موجود شاخص	میانگین وضعیت تناسب شاخص
وضعیت غایی مشارکت سازمانی	عقیدتی	۲۵۰	۲/۴۰	۴/۵۶
	مدیریتی	۲۵۰	۳/۱۴	۴/۵۷
	کارایی	۲۵۰	۲/۴۵	۴/۶۱
	دموکراسی صنعتی	۲۵۰	۱/۸۴	۴/۳۳
	دموکراسی مشارکتی	۲۵۰	۲/۰۲	۴/۲۳
وضعیت فاعلی مشارکت سازمانی	دولت	۲۴۴	۳/۴۵	۴/۷۰
	شهروندان	۲۵۰	۲/۱۰	۴/۶۴
	مدیران	۲۴۵	۲/۷۷	۴/۷۵
	کارکنان	۲۵۰	۲/۲۶	۴/۱۷
	مشاوران	۲۵۰	۱/۹۰	۴/۳۶
	ذی‌نفعان	۲۵۰	۲/۰۶	۴/۳۰
وضعیت مادی مشارکت سازمانی	استراتژی طرح‌ریزی‌شده و انفعالی	۲۵۰	۴/۱۴	۴/۷۲
	ساختار رسمی	۲۵۰	۲/۳۲	۴/۷۸
	فناوری تکراری	۲۵۰	۴/۲۶	۴/۲۶
	کنشگران /رسمی، قراردادی، پیمانکاری	۲۵۰	۴/۰۵	۴/۷۵
	محیط/ نسبتاً ساده	۲۵۰	۴/۰۶	۴/۴۶
وضعیت صوری مشارکت سازمانی	رسمیت نسبتاً بالا	۲۵۰	۲/۹۴	۴/۲۸
	نحوهٔ فعالیت/ انفعالی	۲۵۰	۳/۰۰	۴/۶۲
	نوع مشارکت /در فرایندهای کالا و خدمات	۲۵۰	۳/۰۰	۴/۶۸
	نحوهٔ تعامل از طریق حکمرانی	۲۵۰	۲/۹۸	۴/۶۸
	سطح فعالیت/وظیفه‌ای	۲۵۰	۳/۴۵	۴/۲۴
	عمق نفوذ/ارائهٔ اطلاعات به مشارکتگران	۲۵۰	۳/۳۲	۴/۱۲
	مشروعیت /قانونی	۲۵۰	۳/۱۰	۴/۶۸
تعداد نتایج معتبر		۲۳۹		

*منبع: جداول اطلاعات آماری حاصل از تجزیه و تحلیل نتایج پژوهش پیمایشی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

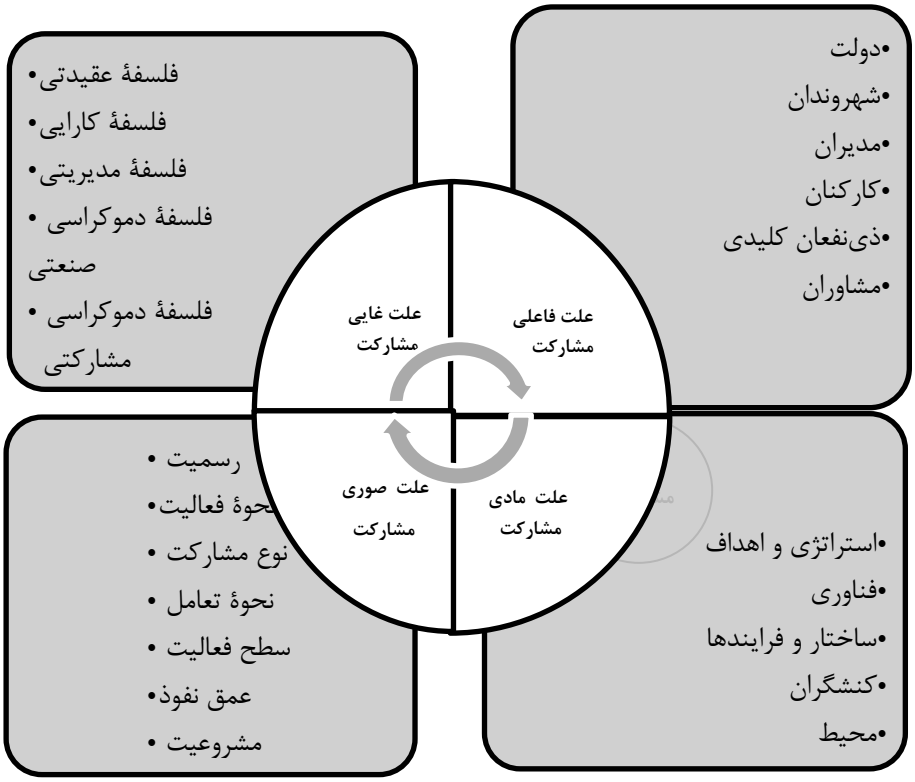
از لحاظ روایی و پایایی، شیوه‌های پژوهش ترکیبی جزئی از کثرت‌گرایی در روش‌شناسی هستند. نتایج به‌دست‌آمده به کمک نرم‌افزار آماری SPSS مورد تحلیل قرار گرفت که بیانگر روایی و تناسب شاخص‌ها برای سنجش ابعاد مشارکت بود و آلفای کرونباخ برای بخش وضعیت موجود معادل ۰/۹۴۹ و برای تناسب شاخص، معادل ۰/۸۶۸ محاسبه و به دست آمد که هر دو بخش نزدیک به ۰/۹ بوده و بیانگر اعتبار بسیار مناسبی است. بنابراین، مدل ارائه‌شده با اطمینان ۹۵ درصد برای پیش‌بینی متغیرهای مورد استفاده در مدل برای تبیین چگونگی مشارکت سازمانی در سازمانِ مورد مطالعه مناسب است. در پارادایم کلی‌نگرانه – استقرایی، روایی کامل، پایایی کامل را در برمی‌گیرد. به‌علاوه، نتایج هر دو روش کیفی و کمّی پژوهش، مقوله‌های محوری را تأیید کردند که بیانگر پایایی در ره‌آورد است و چون هر دو بخش پژوهش هم‌زمان انجام شده است، مقایسه‌پذیری و هم‌افزایی مشاهدات نیز رخ داده است که بیانگر پایایی هم‌زمان است.

با توجه به استراتژی پژوهش و جهت همگرایی نظریه‌های موجود با یک دیدگاه نظام‌مند به مشارکت سازمانی، برای طراحی الگوی یکپارچهٔ مبتنی‌بر شبکهٔ مفاهیم حاصل از نظریهٔ داده‌بنیاد از روش فلسفی نظام‌مند علل اربعهٔ ارسطو در یافتن ویژگی‌ها و ابعاد مقوله بهره گرفتیم. بدین ترتیب، ماهیت پدیدهٔ نظام مشارکت سازمانی در چهار بُعد، شامل علت غایی، علت فاعلی، علت مادی و علت صوری، طبقه‌بندی و تبیین شد و بر مبنای آن یک الگوی یکپارچهٔ فرایندی برای نظام مشارکت سازمانی شامل ۵ بخش به شرح شکل ۴ طرح‌ریزی و ارائه شد.

اولین بخش از الگوی ارائه‌شده با تشخیص و تعیین فلسفه وجودی یا غایی نظام مشارکت و تعریف رسالت اساسی آن آغاز می‌شود. در دیدگاه نظام‌مند هر سیستمی برای رسیدن به هدف یا مقاصد نهایی مشخصی موجودیت یافته است. فلسفهٔ وجودی نظام مشارکت در هر سیستمی متأثر از نظام ارزشی حاکم بر آن جامعه است و بدون شناخت صحیح آن امکان تعریف صحیح ماهیت نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان یک پدیدهٔ اجتماعی و تشخیص حدومرز و قلمرو فعالیت آن میسر نیست. بخش دوم الگو به تعیین نقش و مسئولیت و وظایف اشخاص حقیقی یا حقوقی که به شکل مستقیم یا غیرمستقیم مسئولیت مدیریت و استقرار نظام مشارکت را به عهده دارند، مربوط می‌شود. در بخش سوم الگو ماهیت مادی پدیدهٔ مشارکت شکل می‌گیرد که شامل تعیین استراتژی و اهداف، ساختار و فرایندها، فناوری و کنشگران و انتخاب منابع و محیط فعالیت آن است و در واقع ساختار هنجاری نظام مشارکت را تعریف می‌کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شکل ۴. الگوی یکپارچهٔ نظام مشارکت سازمانی



بخش چهارم، شکل صوری یا ساختار رفتاری است که با شروع فعالیت نظام مشارکت در سازمان شکل می‌گیرد. این بخش بیانگر چگونگی تعامل کنشگران، نحوهٔ فعالیت و سطوح عملکرد اجزای مختلف نظام مشارکت است. بخش پنجم الگو مربوط به مکانیسم ارزیابی پیش‌بینی‌شده برای پایش مستمر عملکرد در هر چهار بخش قبلی و ارزیابی و ارائهٔ بازخورد آن برای اصلاح و بهبود مستمر نظام مشارکت سازمانی است.

بحث و نتیجه‌گیری

محققان منابع انسانی، علاقه‌ای طولانی به توانمندسازی، درگیرکردن کارکنان به کار، درگیرکردن کارکنان خط مقدم برای کمک به مدیران و سازمان‌ها برای استفادهٔ حداکثری از سرمایهٔ انسانی، دانش و تلاش آن‌ها برای بهبود عملکردشان داشته‌اند (Wilkinson & Fay, 2011) و با توجه به نتایج چشمگیر استفاده از الگوهای مشارکتی در جهان، استقرار نظام مشارکت سازمانی به‌عنوان یک الگوی نوین مدیریت، ضرورتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

انکارناپذیر است. با وجود شواهد موفق از کاربرد الگوهای مشارکتی، به خاطر عدم‌هم‌پوشانی مطالعات انجام‌شده، نقصان تعریف دقیق از مشارکت، چندوجهی‌بودن و پیچیدگی ارزیابی عملکرد مشارکتی تاکنون اجماع نظری در این مورد شکل نگرفته است. از نظر صاحب‌نظران برای این چالش دو راهکار ارائه شده که یکی ادغام و یکپارچه‌سازی طرح‌های چندگانهٔ موجود و دیگری، یافتن راهی دیگر برای توسعهٔ مشارکت است. برای شکل‌گیری انسجام نظری با تأیید اهمیت فرایندهای تغییر در بسترهای سازمانی، باید به این سؤال پاسخ گفت که چگونه می‌توان سازمان‌ها را مردمی‌تر و دموکراتیک‌تر ساخت تا بهتر قادر به بیان ارزش‌های جامعهٔ ما شوند؟ (Denhardth & Denhardth, 2015). در این پژوهش با تعریف مشارکت سازمانی، به‌عنوان راهکاری اساسی برای رسیدن به حکمرانی دموکراتیک، به این سؤال پاسخ داده می‌شود.

بنابراین مشارکت سازمانی به‌عنوان راه‌حلی بُرد - بُرد برای جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان و راهکاری اساسی برای حکمرانی دموکراتیک است. مشارکت سازمانی به‌عنوان یک پدیدهٔ اجتماعی دموکراتیک شامل کلیهٔ سازوکارهایی است که آگاهانه و با ارادهٔ طرفین جهت همکاری در فرایندهای تغییر برای تحقق ارزش‌های اجتماعیِ تعریف‌شده در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. بدین ترتیب، از طریق همگرایی بین نظریه‌های موجود در قالب چارچوبی مشترک به نام الگوی یکپارچهٔ نظام مشارکت سازمانی، به درک واقع‌بینانه و روشن‌تر و تعبیر مناسب‌تری از مفهوم مشارکت در سازمان‌های دولتی می‌توان رسید. به‌علاوه، با توجه به دیدگاه نظام‌مند الگوی یکپارچه، امکان ارزیابی وضعیت مشارکت سازمانی فراهم می‌شود که زمینهٔ مناسب برای انجام مطالعهٔ تطبیقی وضعیت مشارکت سازمانی را برای پژوهشگران بعدی فراهم می‌کند.

فهرست منابع

الوانی، سیدمهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۸). *گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی*، تهران، نشر صفار اشراقی.

تام ردمن و آدریان ویلکینسون (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*، ترجمه میرعلی نقوی و امیر ختایی، چاپ سوم، تهران، انتشارات مهکامه (کتاب اصلی چاپ‌شده در ۱۹۶۳م).

دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۶). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدیریت: رویکردی جامع، چاپ پنجم، تهران، انتشارات صفار.

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲)، *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران*، چاپ هفتم، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).

دانایی‌فرد، حسن و علیزاده‌ثانی، محسن (۱۳۹۰). *مدیریت دولتی نوین*، پژوهشی انتقادی، تهران: نشر کتاب مهربان.

خنیفر، حسین؛ زارعی‌متین، حسن و خداپرست، حبیب‌الله (۱۳۸۹). *نظام پیشنهادها در سازمان: از نظریه تا کاربرد*، چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.

رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۹۲). *تئوری‌های سازمان و مدیریت (از تجددگرایی تا پساتجددگرایی)*، تهران، نشر دوران.

ویلیام لورنس، نیومن (۱۳۹۴). *شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی*، مترجمان حسن دانایی‌فرد و سیدحسین کاظمی، تهران، مؤسسه کتاب مهربان (کتاب اصلی چاپ‌شده در ۱۹۵۰م).

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P., (2004), The meanings and purpose of employee voice, *International Journal of Human ResourceManagement*, Vol.15 (6), pp 1150-1171.

Denhardth, J.V., Denhardth, R.B., (2015), Employee participation, Engagement, Involvement, organizational interventions, Work environment, work conditions, *The New Public Service*, *Routledge*, 2015.

Dundon, T., Wilkinson, A. (2016), The Management of Voice in Non-Union Organizations: *Department of Management University of Ireland, Galway*.

Marchington, M. (2005), Employee involvement, Patterns and Explanations; Harley, B., Hyman J. &Thompson P., Participation and Democracy at Work: Essays in Honour of Harvie Ramsay, *Palgrave*, London.

Simonsen J., Abildgaard A. (2018). Formes of participation: The development and applications of a conceptual model of participation in work environments.*SAGE*, 2018, 1-24.

Wilkinson, A. & Fay C. (2011), New times for employee voice*: H.R.M*, 50(1).65-74, Wiley, 2019.

Wilkinson.A, Michael B., ELizabeth M.(2018) , Toward an integration of research on employee voice, *Elsevier*.2019.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]