

## **Design of Organizational Democracy Model in Order to Realize Social Capital**

### **Abstract**

The purpose of the current study is to design an organizational democracy model in order to achieve social capital in Tehran University of Medical Sciences. The present study was conducted in qualitative method. The paradigm of interpretivism was used. The study is also applied-developmental in terms of purpose, exploratory in terms of method, and cross-sectional in terms of time. The population of the current study includes scientific or experimental experts in the field of the research subject. 23 people were selected as the sample. Determining the adequacy of the sample was theoretical saturation. Field method and semi-structured interview tool were used to collect research data. Data analysis was based on thematic analysis method. Based on the findings of the current research, 11 factors of "Democratic Decision-Making", "Responsibility", "Mental Imagery", "Participation Spirit", "Strategic Vision", "Common Destiny", "Democratic Alertness", "Atmosphere of Trust", "Democratic Support", "Democratic Culture" and "Democratic Capacity" were identified as determining (effective) factors of organizational democracy. Four components of "Knowledge Democracy", "Specialized Democracy", "Task Democracy" and "Value Democracy" for organizational democracy and five components of "Cognitive", "Structural", "Relational", "Sustainability" and "Identity" were also extracted for social capital based on the current research model.

**Key Words:** Organizational Democracy, Social Capital, Democratic Decision Making

**طراحی الگوی دموکراسی سازمانی در جهت تحقق سرمایه اجتماعی**

**(مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی تهران)**

**چکیده**

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی دموکراسی سازمانی در جهت تحقق سرمایه اجتماعی در دانشگاه علوم پزشکی تهران است. در پژوهش حاضر در چارچوب روش تحقیق کیفی، از پارادایم تفسیرگرایی استفاده شد. همچنین، پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی - توسعه‌ای، به لحاظ ماهیت اکتشافی و به لحاظ زمان از نوع مقطعی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل افراد خبره‌ای است که در زمینه موضوع پژوهش دارای تخصص علمی یا تجربی هستند که به روش هدفمند تعداد ۲۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و مبنای تعیین کفایت نمونه، اشباع نظری بود. برای گردآوری داده‌های پژوهش از روش میدانی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر روش تحلیل مضمون انجام گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، ۱۱ عامل «تصمیم‌گیری دموکراتیک»، «مسئولیت‌پذیری»، «تصویرسازی ذهنی»، «روحیه مشارکت»، «دیدگاه راهبردی»، «سرنوشت مشترک»، «هوشیاری دموکراتیک»، «بهر اعتماد»، «حمایت دموکراتیک»، «فرهنگ دموکراتیک» و «ظرفیت دموکراتیک» به عنوان عوامل تعیین کننده (اثرگذار) دموکراسی سازمانی شناسایی شدند. همچنین بر اساس الگوی پژوهش حاضر، چهار مولفه «دموکراسی دانشی»، «دموکراسی تخصصی»، «دموکراسی وظیفه‌ای» و «دموکراسی ارزشی» برای دموکراسی سازمانی و پنج مولفه «شناختی»، «ساختاری»، «رابطه‌ای»، «بیلداری» و «هویتی» برای سرمایه اجتماعی استخراج گردید.

واژه‌های کلیدی: دموکراسی سازمانی، سرمایه اجتماعی، تصمیم‌گیری دموکراتیک

## مقدمه

در عصر حاضر، تعاملات اجتماعی افراد در درون سازمان‌ها بر بسیاری از جنبه‌های نگرشی، رفتاری و کارکردی وی تاثیر گذاشته و باعث نهادینه شدن الزامات نوین در زندگی اجتماعی وی شده است. یکی از مفاهیم قابل توجه در این خصوص سرمایه اجتماعی است که در کنار سرمایه‌های انسانی و اقتصادی و در تعامل متقابل با آنها مطرح شده و نقش اساسی در سازگاری تعاملات

اجتماعی افراد در سازمان‌ها دارد (پلوتنیکو، ۲۰۲۱). در واقع، سرمایه اجتماعی یکی از مفاهیم نوظهور در جامعه‌شناسی محسوب می‌شود که اصولاً یک بحث اجتماعی بوده و به حوزه علوم اقتصادی و علوم سیاسی و مدیریتی کشانده شده است. منظور از آن سرمایه‌هایی است که افراد و یا گروه‌ها از طریق تعامل با یکدیگر به دست می‌آورند (شیروانی و حسینی مطلق، ۱۳۹۳: ۷۹-۱۰۹). به عبارت دقیق‌تر، انسان موجود اجتماعی است و در تعامل با اطرافیان خود پیوندهایی را شکل می‌دهد که همکاری بین آنها را در جهت کسب منافع متقابل هدایت می‌کند، چنین تعاملات و روابط همسو نوعی سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود (وانگ، ۲۰۲۴).

اهمیت سرمایه اجتماعی زمانی برجسته‌تر می‌گردد که توفیق سازمان‌ها تنها در انباشت ثروت مادی و تجهیز به آخرین امکانات فیزیکی و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی خلاصه نمی‌شود، بلکه سازمان بدون سرمایه اجتماعی در کاربرد دیگر سرمایه‌ها توفیق نمی‌یابد. به عبارت بهتر، سرمایه اجتماعی موجب تسریع توسعه اقتصادی و فرهنگی و اطلاعاتی و نهایتاً رشد و بالندگی سازمان می‌گردد (رضایی منش و پوربهروزان، ۱۳۹۷: ۸۷-۱۰۱). سرمایه اجتماعی عامل مهمی در نحوه استفاده از تعاملات متقابل اجتماعی اثربخش در سازمان‌ها است؛ زیرا سرمایه اجتماعی از منابع ارتباطی سرچشمه می‌گیرد و عامل تسهیل‌کننده تسهیم دانش و تجربیات در محیط سازمانی است و در قلب آن ایده تسهیل‌کنش اجتماعی نهفته است (نیاماری، ۲۰۲۴: ۱۴-۲۷). از طرفی درک اهمیت سرمایه اجتماعی مستلزم درک جایگاه سرمایه انسانی و پرورش تعاملات سازنده در محل کار می‌باشد که بر کیفیت، انسجام و همبستگی روابط بین افراد تأثیر می‌گذارد (سیونیس و زانتوپولو، ۲۰۲۴). همچنین اهمیت سرمایه اجتماعی برای سازمان‌ها روزبه‌روز فزاینده بوده و شواهدی وجود دارد که سرمایه اجتماعی بر رفاه ذهنی، کیفیت زندگی کاری و حوزه‌های عملکرد کارکنان تأثیرگذار بوده و مزیت رقابتی محسوب می‌شود (مورگاش و همکاران، ۲۰۲۲: ۲۰-۲۲).

---

۱- Plotnikov, A. I.

۲- Wang, Q.

۳- Nyamari, T.

۴- Tsounis, A., & Xanthopoulou, D.

۵- Murgaš, F.

تکامل و تحقق سرمایه اجتماعی در هر جامعه و سازمانی مستلزم توجه به پیشایندها و پسایندهای آن می‌باشد (پاکستون؛ ۲۰۰۲: ۲۷۷-۲۵۴). در واقع، سرمایه اجتماعی قابلیت و دارایی نامرئی است که در جهت تحقق آن عواملی خواهند بود که منجر به شکوفایی و به فعلیت درآمدن آن می‌شوند و نیز تحقق سرمایه اجتماعی منجر به پیامدهای مهم و اساسی در جوامع و سازمان‌ها می‌گردد (سینکیویز - مالیچوریک؛ ۲۰۲۲: ۱۸-۱). در این راستا می‌توان اشاره نمود، سرمایه اجتماعی، کارایی بالایی در تبیین مسائل و موضوعات مطرح در زمینه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی دارد و اگر در بستر مناسب شکل گیرد، تحول شگرفی در عرصه‌های حیات اجتماعی سازمان‌ها ایجاد می‌کند؛ لذا در جهت تحقق آن، باید حوزه‌های مختلف اجتماعی و سیاسی را در تعامل با هم مورد بررسی قرار داد که یکی از مباحث نوین در این زمینه، دموکراسی سازمانی است.

دموکراسی سازمانی را گسترش حق حاکمیت کارکنان و مشارکت آنها در محیط کاری به حساب می‌آورند (وردورفر و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۲۳-۴۴۹). در واقع، دموکراسی سازمانی مبتنی بر ویژگی‌های متعدد همچون ارتباطات باز، افزایش صدای کارکنان، شیوه‌های مدیریت مشارکتی و حمایتی و تمرکز بر روی تغییرات پویا شناخته می‌شود (چانکایا؛ ۲۰۱۸: ۴۰-۱) که در راستای تحقق آن، مدیران همچون رهبران متعهد، به اهداف، علایق و احساسات کارکنان ارج نهاده و اجازه می‌دهند کارکنان سهم پررنگی در فعالیت‌های سازمانی داشته باشند؛ لذا دموکراسی سازمانی مقدمه‌ای بر تحقق سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود (چاووش و بیچر؛ ۲۰۲۱). همچنین نتایج تحقیقات نشان داد ماهیت سرمایه اجتماعی برگرفته از دموکراسی سازمانی است. در دموکراسی سازمانی گسترش حق حاکمیت کارکنان در محیط کار از طریق مشارکت مورد تاکید قرار می‌گیرد و مشارکت فعال و موثر، دارای ماهیتی سرمایه‌ای است که در بافت اجتماعی به عنوان سرمایه اجتماعی معرفی شود و راهی برای هدایت سازمان مبتنی بر دموکراسی در نظر گرفته می‌شود (وانگ، ۲۰۲۴).

---

۱- Paxton, P.

۲- Sienkiewicz-Małyjurek, K.

۳- Verdorfer, A. P.

۴- Çankaya, M.

۵- Çavus, M. F., & Bicer, M.

از منظر نظریه پردازان، دموکراسی سازمانی بدان معنی است که اعضای یک سازمان بتوانند آزادانه در تمامی فرآیندهای سازماندهی، تصمیم‌گیری، ارتقاء توانمندی خویش، اقدامات در حوزه اختیار و یا در اداره سازمان مشارکت نمایند (کاظم‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۴: ۸-۱۲) که توسعه و تعمیق ابعاد مختلف دموکراسی سازمانی، پیامدهای متعددی از جمله ایجاد و نهادینه شدن سرمایه اجتماعی را برای سازمان‌ها منجر می‌گردد (الیسین، ۲۰۱۱: ۱۰-۱). همچنین ضرورت نهادینه کردن دموکراسی سازمانی در ایجاد انگیزه عدالت در محیط‌های کاری و پویایی فرهنگی مورد توجه بوده و نشان دهنده ماهیت همراستایی با تحولات نوین اجتماعی است. در چنین چارچوبی افراد با دسترسی به فرهنگ مشارکتی، سازمان را در مسیر تعالی قرار می‌دهند که باعث بروز رفتارهای مدنی و نیز ارتقاء سرمایه اجتماعی می‌گردد (هاسکاساپ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳: ۱-۱۴).

دموکراسی سازمانی به عنوان یکی از راه‌حل‌های ممکن و عملی در حل مشکلات سازمانی محسوب می‌شود که می‌تواند تأثیرات مثبتی در سطوح عملیاتی و شرایط تحقق سرمایه اجتماعی در تعاملات کارکنان برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (اوفوری و ساکی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۹۱-۷۱). در این خصوص، بسیاری از محققان مطرح کردند که تجربه دموکراسی سازمانی در بین کارکنان نتایج تأثیرگذار بر ارتباطات و پیوندهای عاطفی آنان و شکل‌گیری سرمایه اجتماعی دارد (جسکیل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۲۶-۱). میروکا و اومینیا<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان دادند که سرمایه اجتماعی در چارچوب حکمرانی خوب که مبتنی بر ویژگی‌های مختلف از جمله اعتماد، شفافیت و دموکراسی است، تقویت می‌شود. سینکیویز - مالیجوریک (۲۰۲۲) مطرح نمود انعطاف‌پذیری شبکه‌های حاکمیت محلی که نمودی از دموکراسی و تحقق آرمان‌های اجتماعی است، منجر به تسهیل جریان‌های اجتماعی و تقویت سرمایه‌های اجتماعی در سطح محلی می‌گردد. وبر و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان دادند تحقق دموکراسی سازمانی به عنوان یک مشکل اساسی در سازمان‌های امروزی بروز

---

۱- Elicin, Y.

۲- Haskasap, E.

۳- Ofori, D., & Sackey, J.

۴- Geçkil, T.

۵- Miruka, C. O., & Omenya, A. O.

کرده و مدیران بایستی الزام آن را درک کنند؛ زیرا که نتایج و پیامدهای آن در سطح فردی، سازمانی و حتی اجتماعی قابل مشاهده است. در داخل کشورمان نیز، تعامل دموکراسی سازمانی و سرمایه اجتماعی در تعداد محدودی از مطالعات سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. احمدی (۱۳۸۵) در پژوهش خود پیوند میان دموکراسی و سرمایه اجتماعی را به صورت رابطه‌ای دیالکتیکی و دوسویه (تاثیر سرمایه اجتماعی بر دموکراسی و برعکس) و مبتنی بر مولفه‌های جامعه مدنی، شهروند قدرت-مند و فرهنگ تبیین و تشریح نمود. ساعی و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان دادند اعتماد اجتماعی، مشارکت مدنی و نفع جمعی که نتایج اجتماعی دموکراسی را تشکیل می‌دهند، در بیشتر موارد شرط لازم برای شکل‌گیری سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود.

با توجه به مطالب مطرح شده باید اشاره گردد، هر سازمانی از جمله دانشگاه علوم پزشکی تهران در جهت تحقق اهداف و مأموریت خود، نیازمند سهیم شدن و مشارکت تمام کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری و اجرای امور است و وجود دموکراسی سازمانی متناسب این نوید را می‌دهد که نه تنها مشارکت افراد و توانمند ساختن آنها در استقلال عمل و داشتن قدرت تصمیم‌گیری و نقش موثر در سرنوشت مشترک سازمان در ایجاد تعاملات مفید و شکل‌گیری سرمایه‌های اجتماعی موثر است، بلکه موجب افزایش همبستگی کارکنان در تقویت دموکراسی سازمانی شده و در نهایت بر عملکرد و بهره‌وری افراد در دانشگاه تاثیرگذار خواهد بود. از این رو در جهان پیچیده و بی‌ثبات امروز که پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسه‌ها در گرو داشتن نیروی انسانی کارآمد و مولد است، ضرورت توجه به دموکراسی و به خصوص دموکراسی سازمانی و پیامدهای تحقق آن از جمله سرمایه اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد و انجام چنین کاری منوط به مفهوم‌سازی فعالیت‌های مدیریتی در این خصوص به صورت بومی و مبتنی بر شرایط سازمان‌های کشورمان است که در این پژوهش دانشگاه علوم پزشکی تهران به عنوان مبنای مطالعه انتخاب گردید. در این راستا، آنچه که ضرورت انجام این تحقیق در دانشگاه‌های علوم پزشکی را نشان می‌دهد؛ شناخت جنبه‌های قوت و قابل بهبود سیستم‌های اداری و فرایندهای مربوط به منابع انسانی در درون نظام سلامت به ویژه در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان‌های تابعه و اصلاح آنها است؛ به عبارت دیگر، ارائه راهکارها و پیشنهادهایی برای سیاستگذاری درست در جهت ارتقاء دموکراسی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی بر توسعه روابط متقابل منابع انسانی و مشارکت آنها در

تصمیم‌گیری‌ها و احساس مسئولیت‌پذیری آنها تأثیر زیادی می‌گذارد و کمک می‌کند تا راهکارهای مفید و موثر و متناسب با شرایط سازمان‌های فعال در نظام سلامت ارائه گردد. بنابراین با توجه به خلأ موجود، تلاش برای شناسایی و تعیین عناصر دموکراسی سازمانی در جهت تحقق سرمایه اجتماعی در دانشگاه علوم پزشکی تهران به عنوان هدف پژوهش مطرح گردید که در همین راستا سوال اصلی به صورت زیر بیان می‌شود که الگوی دموکراسی سازمانی در جهت تحقق سرمایه اجتماعی چگونه می‌باشد؟

## مبانی نظری

### الف) دموکراسی سازمانی

دموکراسی واژه‌ای است که از ابعاد و جنبه‌های مختلف توصیف شده و واژگان معادل مختلفی در حوزه سیاسی و اجتماعی برای آن طرح شده است. در حوزه کلی تر دموکراسی به معنی مشارکت افراد در مسائلی است که زندگی مشترک آنها را تحت تأثیر قرار داده و مسیر توسعه جوامع را تبیین می‌کند (بیلگه و همکاران، ۲۰۲۰). در این راستا، یکی از جنبه‌های دموکراسی که در سال‌های اخیر در حوزه مطالعات دانشمندان و نظریه‌پردازان مورد توجه قرار گرفته است، دموکراسی سازمانی می‌باشد (چانکایا، ۲۰۱۸: ۱-۴۰). دموکراسی سازمانی الگوی جدیدی از طراحی سازمانی برای یک عصر دموکراتیک است و از این مدل جدید یک فضای آزادی محور و سالم رشد می‌کند. مدیریت دموکراتیک رمز موفقیت بیشتر سازمان‌ها و ضرورت دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد و نوآوری است (رنگریز و خمویی، ۱۳۹۹). سازمان‌هایی که در پویایی محیط کسب و کار به صورت دموکراتیک اداره می‌شوند باید اجازه دهند روش‌های مشارکتی و تعامل منابع انسانی به اجرا درآید و موجب نهادینه شدن رفتارهای بهنجار و موثر شوند (چاووش و بیچر، ۲۰۲۱: ۳۷۸-۳۹۶).

اصول دموکراسی از راه مشارکت با سایر افرادی که در این زمینه تجربه دارند، آموخته می‌شود و اهداف چندگانه‌ای را دنبال می‌کند که مأموریت آن مبتنی بر دموکراسی است (وبر و همکاران، ۲۰۲۳). در این راستا، در چند دهه اخیر، دموکراسی سازمانی به منظور بهبود عملکرد و رفتار

---

۱- Bilge, H.

۲- Weber, W. G.

کارکنان مورد توجه قرار گرفته است (هان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴: ۲۶۲-۲۴۵). تغییر بافت سازمانی و محیط کسب و کار، سازمان‌ها را ترغیب کرده است تا سبک‌های مدیریتی جدیدی را اجرا کنند و فلسفه‌های جدیدی را اتخاذ نمایند که جو سازمانی حمایتی، نوآورانه، دموکراتیک و اخلاقی ایجاد شود (اسوندسن و جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). در میان این فلسفه‌ها، دموکراسی سازمانی به عنوان الگویی عمل می‌کند که جایگزینی اخلاقی و کارآمد برای مدیریت سازمان‌های مدرن به سبک مشارکتی است (وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). در واقع، یک سازمان دموکراتیک را می‌توان سازمانی با مشارکت فعال همه ذینفعان در جهت هدف مشترک و ایجاد ارزش برای سازمان و ذینفعان آن توصیف کرد. مشارکت فعال ذینفعان برای رعایت دموکراسی سازمانی ضروری است و دموکراسی سازمانی یک جو دموکراتیک را در یک سازمان ایجاد می‌کند که در آن کارکنان و مدیران می‌توانند به طور موثر ارتباط برقرار کرده و فعالانه در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها مشارکت نمایند (هان و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین دموکراسی سازمانی به عنوان فرآیندهای مبتنی بر نهادینه شدن مشارکت فعال کارکنان در موضوعات سازمانی در نظر گرفته می‌شود که ماهیت گاه به گاه یا موقتی ندارند و اهداف مهمی را دنبال می‌کند (هاسکاساپ و همکاران، ۲۰۲۳: ۱-۱۴).

## ب) سرمایه اجتماعی

مبحث سرمایه اجتماعی از جمله مباحث علمی و کاربردی در جوامع مدرن است که در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از مکاتب علمی و پژوهش‌های تجربی قرار گرفته است. در بسیاری از این مطالعات، نقش غیرقابل انکار سرمایه اجتماعی در تقویت زیرساخت‌های اجتماعی و توسعه سازمان‌ها و جوامع مورد توجه و تاکید قرار گرفته است (میکویوکی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). سرمایه اجتماعی مفهومی بین رشته‌ای است و با آنکه خاستگاه این مفهوم علوم جامعه‌شناسی بوده است، اما بیش از سه دهه از ورود این واژه به حوزه‌های علوم سیاست، مدیریت، اقتصاد، روان‌شناسی و سایر حوزه‌های علوم اجتماعی می‌گذرد (فغفوری‌آذر و همکاران، ۱۳۹۸). مفهوم سرمایه اجتماعی در چارچوب علوم

---

۱- Han, H.

۲- Svendsen, M., & Jønsson, T. F.

۳- Mikiewicz, P.



رفتاری و اجتماعی به عنوان یک مفهوم چندبعدی و موثر در حوزه‌های مختلف روانشناسی و رفتاری مطرح شده است و دانشمندان و نظریه‌پردازان این حوزه توجه ویژه‌ای به کاربرد این مفهوم نشان داده و از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند (بیراسناو و همکاران، ۲۰۱۹).

م به عقیده برخی حققان، سرمایه اجتماعی از دو کلمه سرمایه و جامعه تشکیل شده است؛ یعنی این نوع سرمایه، شخصی نیست و در اجتماع شکل می‌گیرد و شامل شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات بین افراد است که می‌تواند با به اشتراک گذاشتن اطلاعات میان افراد جامعه یا سازمان، احساس اعتماد، مشارکت و همکاری را میان آنها به وجود آورد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۷-۴۴). سرمایه اجتماعی متأثر از روابط اجتماعی و پیوندهای غیررسمی باعث ترویج همکاری بین دو یا چند نفر می‌شود (پیسدو و همکاران، ۲۰۲۴: ۱۴۵-۱۶۱). در واقع، سرمایه اجتماعی حاصل ارتباطات بین فردی مبتنی بر اعتماد و اخلاق است که منجر به توسعه مهارت‌های اجتماعی و دیدگاه راهبردی در تعاملات دوجانبه می‌شود که به بالندگی فردی و تحقق کمال انسانی کمک می‌کند (مادی و همکاران، ۲۰۲۳: ۱-۴۰). همچنین، سرمایه اجتماعی نقش بسیار مهم‌تر از سرمایه فیزیکی و انسانی در سازمان‌ها ایفا می‌کند و انسجام بخش روابط میان انسان‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود. آن می‌تواند منجر به اثربخشی مطلوب سرمایه‌های دیگر شده و راه توسعه و تکامل فرهنگی، اقتصادی و فرآیندهای اجتماعی در سازمان‌ها را فراهم می‌نماید (آنالیا و همکاران، ۲۰۲۰: ۸۱-۹۶).

### پیشینه پژوهش

بررسی محقق در پایگاه‌های جست‌وجوی داده‌ها از جمله پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاه (SID)، پایگاه اسنادی علوم جهان اسلام (ISC)، پایگاه سیویلیکا (Civilica) و ... حکایت از این دارد که تحقیقی با عنوان مشابه تحقیق حاضر انجام نشده است و تحقیقات کمی به صورت مشترک مفاهیم دموکراسی سازمانی و سرمایه اجتماعی را مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند؛ لذا در این

---

۱- Birasnav, M.

۲- Piseddu, T.

۳- Mathey, F.

۴- Analia, D.

بخش، تحقیقات تجربی انجام شده در زمینه دموکراسی سازمانی و سرمایه اجتماعی که به می تواند عنوان پیشینه محسوب شوند، در جدول ۱ ارائه می گردد:

جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

نام محقق (سال)	عنوان تحقیق	نتایج
و ویر همکاران (۲۰۲۳)	دموکراسی سازمانی، مشارکت سازمانی، و مالکیت کارکنان: نتایج فردی، سازمانی و اجتماعی	دموکراسی سازمانی به مشارکت گسترده و نهادینه شده کارکنان اشاره دارد که ماهیت گاه به گاه ندارد. کارکنان از طریق مشارکت سازمانی و یا مالکیت بر تصمیمات تاکتیکی و استراتژیک تأثیر می گذارند. همچنین نتایج دموکراسی سازمانی بر سطح فردی (همانند کنترل شغلی)، سازمانی (همانند هدف مشترک) و اجتماعی (مسئولیت پذیری اخلاقی) قابل مشاهده است.
هاسکاساپ و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر دموکراسی سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در تحول دیجیتال: اثرات واسطه ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای خدمات هوشمند	دموکراسی سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد، در حالی که تأثیر مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی معنی دار نبوده است. همچنین اثر میانجی تعهد سازمانی به طور معناداری مثبت بود. نهایتاً مشخص شد که رضایت شغلی میانجی قابل توجهی نیست. تأثیر غیرمستقیم دموکراسی سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی قابل توجه بود.
سینکیویز - مالیجوریک (۲۰۲۲)	سرمایه اجتماعی و تحکیم دموکراتیک ارزیابی اعتماد و سطوح انجمن به عنوان منبع توسعه دموکراتیک در رومانی	سرمایه اجتماعی قابلیت و دارایی نامرئی است که در جهت تحقق آن عواملی تأثیرگذا می باشند این عامل بیشتر به اعتماد و انعطاف پذیری در شبکه های مربوط است. همچنین سرمایه اجتماعی منجر به پیامدهای مهم و اساسی در سازمان ها از جمله تاب آوری، رهبری تحول آفرین و مشارکت بیشتر می شود.
جسکیل و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر دموکراسی سازمانی بر سرمایه روانشناختی زنان	دموکراسی سازمانی مبتنی بر مولفه های مشارکت، عدالت و اعتماد نقش موثری بر افزایش سرمایه روانشناختی زنان دارد. همچنین نقش تعیین کننده افراد در تصمیم گیری های سازمانی مبتنی بر دموکراسی سازمانی پیامدهای مختلفی خواهد داشت.
میروکا و اومیا (۲۰۰۹)	سرمایه اجتماعی، تأمین عمومی و حکمرانی دموکراتیک	سرمایه اجتماعی در چارچوب حکمرانی خوب که مبتنی بر ویژگی های مختلف از جمله اعتماد، شفافیت و دموکراسی است، تقویت می شود.

پاکستون (۲۰۰۲)	سرمایه اجتماعی و دموکراسی: یک رابطه متقابل	سرمایه اجتماعی بر دموکراسی و دموکراسی بر سرمایه اجتماعی تأثیر می-گذارد. همچنین سرمایه اجتماعی با دموکراسی از طریق جامعه مدنی، فرهنگ سیاسی و جنبش‌های اجتماعی مرتبط است.
ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی مدیران در سازمان‌های ایرانی - اسلامی (پژوهشی آمیخته در آموزش و پرورش)	عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی مدیران آموزش و پرورش عبارت‌اند از: پشتیبانی و شبکه‌سازی، تعامل و ارتباطات، مدیریت استعداد و توسعه مدیران، فعالیت‌های فوق برنامه، بهسازی منابع انسانی، عوامل مدیریتی، و عوامل سازمانی که اعتبار هر کدام از عوامل مورد تأیید قرار گرفت.
رنگریز و خمویی (۱۳۹۹)	شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی با استفاده از دلفی فازی و فرایند تحلیل شبکه	هشت عنصر دموکراسی سازمانی اهداف و چشم‌انداز سازمان، تعهد و مشارکت، رشد فردی و عزت نفس، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تعامل فردی و گروهی، گفت و شنود، شفافیت و احترام می‌باشد که موجب تقویت پیوندهای کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری می‌گردد.
فتحی و ذبیح‌زاده باغلوئی (۱۳۹۸)	بررسی تاثیر دموکراسی سازمانی بر روی سرمایه روانشناختی زنان در سازمان	مشارکت انتقادی، عدالت و پاسخگویی به عنوان مولفه‌های دموکراسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه روانشناختی زنان در سازمان دارد. اما تأثیر شفافیت و برابری بر سرمایه روانشناختی زنان مورد تأیید قرار نگرفت.
ساعی و همکاران (۱۳۹۲)	تحلیل فازی رابطه سرمایه اجتماعی و دموکراسی مطالعه تطبیقی بین کشوری (۱۹۹۰-۲۰۱۰)	اعتماد اجتماعی در بیشتر موارد شرط لازم برای دموکراسی است. مشارکت مدنی و نفع جمعی شرط لازم برای سرمایه اجتماعی است. نهایتاً، حاکمیت استبدادی در یک کشور اثرات نامطلوب بلندمدت بر سرمایه اجتماعی دارد.
احمدی (۱۳۸۵)	سرمایه اجتماعی، جامعه مدنی و دموکراسی	پیوند میان دموکراسی و سرمایه اجتماعی به صورت رابطه‌ای دیالکتیکی و دوسویه (تأثیر سرمایه اجتماعی بر دموکراسی و برعکس) و مثبتی بر مولفه‌های جامعه مدنی، شهروند قدرت‌مند و فرهنگ تبیین می‌شود.

## روش شناسی پژوهش

به منظور پاسخگویی به پرسش پژوهش حاضر در چارچوب روش تحقیق کیفی، از پارادایم تفسیرگرایی استفاده شده است. در این رویکرد از دیدگاه و نظر افراد مختلف، مرورهای سیستماتیک در موضوع مرتبط و مشابه انجام و پیشنهاد تفسیر جدیدی از یافته‌ها با استدلال استقرایی ارائه می‌گردد. این تفسیرها در هر یک از تحقیقات قبلی وجود ندارند و استنباط‌هایی استخراج شده هستند که در قالب گزارشی به عنوان یک کل ارائه می‌شوند. همچنین استراتژی پژوهش، تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. از نگاه دیگر، پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی - توسعه‌ای، به لحاظ ماهیت اکتشافی، به لحاظ زمان از نوع مقطعی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها از نوع کیفی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل افراد خبره‌ای است که در زمینه موضوع پژوهش دارای تخصص علمی یا تجربی هستند. در این راستا، برای رسیدن به خبرگان علمی و سازمانی (تجربی) به عنوان مشارکت‌کنندگان در اجرای پژوهش، جامعه آماری با توجه به معیارهای مشخصی لحاظ گردید. جامعه خبرگان علمی اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت دولتی با مدرک تحصیلی دکتری و حداقل سابقه تدریس ۱۰ ساله بودند که حداقل ۲ مقاله علمی داشتند. جامعه خبرگان سازمانی نیز مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران با حداقل ۱۰ سال سابقه کار در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه می‌یابد. اشباع نظری مبتنی بر نظر مدن و همکاران (۲۰۱۷) زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید منجر به تولید مضمون جدیدی نگردند. در پژوهش حاضر جدولی به منظور کنترل کدهای طراحی گردید و در هر مرحله با انجام مصاحبه‌ها و استخراج کدها، تمام کنترل‌های لازم از لحاظ مشابهت معنایی و یا جدید بودن کد انجام گرفت. در صورتی که کدهای جدید در بررسی چند مصاحبه یا سند، به صفر برسند، می‌توان نتیجه گرفت که اشباع صورت گرفته است و فقط کدهای قبلی در حال تکرارند. برای پژوهش حاضر نیز این

---

۱- Braun & Clarke

۲- Madden, C.

کار انجام شد که در نهایت از مصاحبه ۲۳ به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید که برای اطمینان بیشتر ۲ مصاحبه دیگر صورت گرفت و در نهایت کفایت نمونه در حد اشباع نظری مورد تایید قرار گرفت. ویژگی‌های فردی مشارکت کنندگان به صورت جدول ۲ است.

جدول ۲: ویژگی‌های فردی مشارکت کنندگان در مصاحبه نیمه ساختاریافته

سابقه فعالیت		مدرک تحصیلی			حرفه	خبرگی
بالای ۲۰ سال	زیر ۲۰ سال	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی		
۷	۱۰	۱۷	-	-	علمی	
۶	-	۴	۲	-	تجربی (سازمانی)	
۱۳	۱۰	۲۱	۲	-	کل	

برای گردآوری داده‌های پژوهش حاضر از روش میدانی و از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. قبل از شروع فرآیند مصاحبه به صورت حضوری، هدف محقق و محورهای مصاحبه برای خبرگان توضیح داده شد و موافقت افراد با ادامه فرآیند مصاحبه کسب گردید. زمان مصاحبه با خبرگان ۱ ساعت تا ۹۰ دقیقه بود که متناسب با طول مصاحبه متغیر بود. مکان مصاحبه نیز بدون ذهنیت خاصی با موافقت مصاحبه شونده‌گان در اتاق کارشان و یا در دانشگاه خودشان انجام گرفت. همچنین تعداد سوالات در چارچوب اولیه ۱۰ سوال لحاظ گردید که در فرآیند مصاحبه به دلیل نیمه ساختاریافته بودن گاهی سوالات اضافه‌تر نیز پرسیده می‌شد. البته بعد از اولین مصاحبه تعداد سوالات با توجه به ضرورت پیش آمده به ۱۲ مورد افزایش یافت. مصاحبه با خبرگان مبتنی بر سوالات ابتدایی آغاز گردید و به منظور تحلیل مصاحبه‌های گردآوری شده در فرآیند پژوهش، متن مصاحبه‌ها نوشته شد؛ محقق از اطلاعات به دست آمده در هر مصاحبه در دیگر مصاحبه‌ها نیز استفاده نمود تا فرآیند اجرای پژوهش و رسیدن به داده‌ها اتمام یافت.

همچنین در رویکردهای کیفی، اعتباربخشی مبتنی بر معیارهای تفسیری مختلف ارزیابی می‌گردد. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)؛ اعتمادپذیری، اصالت، بازآوایی و انتقال‌پذیری و چارمز (۲۰۰۶)؛ مفید بودن، اصیل بودن، مرتبط بودن و تعدیل‌پذیری را به عنوان معیارهای اتکاپذیری کیفیت داده و تفسیرها معرفی نمودند. خلاصه‌ای از اقدامات مرتبط با اعتبارسنجی در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: ارزیابی کیفیت داده‌ها و تفسیرها

معیار	شرح
اعتمادپذیری	تهیه سوالات مصاحبه‌ها با پشتوانه ادبیات و مبانی نظری پژوهش؛ تکرار و بررسی دقیق پرسش‌های مصاحبه؛ توسعه و بهینه‌سازی پرسش‌های مصاحبه نیمه ساختار یافته؛ بررسی و کنترل چندباره کدهای احصاء شده.
اصالت	ارائه الگوی پژوهش در دانشگاه علوم پزشکی تهران و منحصر به فرد بودن آن که بدیع است و مشابه وجود ندارد؛ تاکید بر شاخص‌های حوزه تخصصی در غربالگری آنها.
بازآوایی	انجام مصاحبه‌های دقیق و وقت‌گذاری مناسب برای آنها؛ مطابقت داده‌های به دست آمده با اصول نظری و رویکردهای روشمند پژوهش کیفی؛ برگزاری مصاحبه‌های حرفه‌ای و محرمانه در محیطی محترمانه.
انتقال‌پذیری	نمونه‌گیری نظری؛ انتقال داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه شونده‌گان به مراحل استخراج کدها؛ تاکید بر کیفیت ابزارهای کسب و ضبط داده‌ها.
مفید بودن	توجه به قابلیت کاربرد الگوی به دست آمده در محیط سازمانی؛ تاکید بر سهم علمی یافته‌ها در تدوین الگوی بومی.
اصیل بودن	جدید بودن برخی از مفاهیم احصاء شده؛ معنی دار بودن یافته‌ها در شرایط ایرانی؛ برخی از یافته‌های پژوهش، مفاهیم و ایده‌های موجود را به چالش می‌کشند.
مرتبط بودن	مرور مصاحبه‌ها و ارزیابی ارتباط بین تفسیرها با مفاهیم؛ تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و ادبیات نزدیک؛
تعدیل‌پذیری	چارچوب احصاء شده از ظرفیت لازم برای اصلاح و تعدیل در طول زمان مبتنی بر یافته‌های جدید برخوردار است.

پایایی داده‌های جمع‌آوری شده نیز مبتنی بر روش بازآزمون مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور یک قسمت از متن را یک یا چند پژوهشگر، غیر از پژوهشگر اصلی کدگذاری می‌کنند. با این هدف که دیده شود که آیا پژوهشگران گوناگون، کدهای مشابهی را از یک متن استخراج می‌کنند یا نه. سپس با استفاده از فرمول توافق، پایایی کدگذاری تعیین می‌گردد. در این پژوهش، متن سه مصاحبه، به یکی از دانشجویان دکتری مدیریت دولتی داده شد و از وی خواسته شد تا آنها را کدگذاری کند. پس از مقایسه کدهای دو کدگذار، تعداد کدهای موافق و متفاوت به صورت جدول ۴ به دست آمد که نشان دهنده درصد پایایی مطلوب بین دو کدگذار است.

جدول ۴: محاسبه پایایی دو کدگذار

درصد پایایی	تعداد کد متفاوت	تعداد کد موافق	تعداد کدهای دو کدگذاری	
۹۰/۶	۶	۲۹	۶۴	مصاحبه اول
۸۰/۱	۱۱	۳۴	۷۹	مصاحبه دوم
۸۳/۰	۹	۲۲	۵۳	مصاحبه سوم
۸۶/۷	۲۶	۸۵	۱۹۶	کل

### تجزیه و تحلیل داده ها

- تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر مبتنی بر روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت. چنین فرآیندی در شش مرحله به صورت انجام می‌گیرد:
- ۱) آشنایی با داده‌ها: جهت آشنایی با عمق و گستردگی محتوا لازم است تحلیل‌گر بصورت مکرر به بازخوانی داده‌ها پردازد. در پژوهش حاضر چندین مرحله متن مصاحبه‌ها بازخوانی گردید.
  - ۲) ایجاد کدهای اولیه: پس از مطالعه داده‌ها و آشنایی با آنها، ویژگی‌های جالب توجه و متناسب با مفاهیم اصلی توسط تحلیل‌گر به عنوان کدهای اولیه ایجاد می‌گردد. در این کدگذاری همه تلاش معطوف به این بود که حتی خصوصیات و یا رفتارهایی که به صورت خیلی خلاصه توسط خبرگان بیان شده‌اند، در کدگذاری لحاظ شوند و هیچ موردی از قلم نیفتد.
  - ۳) جستجوی مضامین: در این مرحله مضامین بالقوه از دسته‌بندی کدها به دست می‌آیند و خلاصه داده‌های کدگذاری در قالب مضامین دسته‌بندی می‌شوند.
  - ۴) بازبینی مضامین: مضامین به دست آمده در مراحل قبلی در این مرحله دسته‌بندی شده و مورد بازبینی و جرح و تعدیل قرار می‌گیرند.
  - ۵) تعریف و نامگذاری مضامین: تحلیل‌گر مضامین ارائه شده را تعریف کرده و با تحلیل روابط و داده‌های زیرمجموعه هر کدام از آنها و متناسب با ادبیات به نامگذاری مضامین می‌پردازد.
  - ۶) تهیه گزارش: در این مرحله مضامین به دست آمده کامل و آبدیده هستند و پژوهشگر به نتیجه رسیده و تحلیل نهایی را تهیه می‌کند.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، برای طراحی الگوی دموکراسی سازمانی در جهت تحقق سرمایه اجتماعی در دانشگاه علوم پزشکی تهران، اقدام به مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان شد. بعد از بررسی و مرور مصاحبه‌های انجام شده، در مجموع ۷۶ متن مصاحبه مرتبط با موضوع مشخص گردید. بعد از چندین بار مطالعه و مرور متن مصاحبه‌ها، عبارات و جملات معنادار و مرتبط با معنای اصلی در قالب کدهای اولیه به تعداد ۱۹۳ عبارت احصاء گردید. در جدول ۵ بخشی از متن یکی از مصاحبه‌ها به عنوان مفاهیم و گزاره‌های معنادار و ایجاد کدهای اولیه از آنها گزارش شده است.

جدول ۵: قسمتی از فرآیند ایجاد کدهای اولیه

کد	کدهای مستخرج اولیه	عبارات و جملات معنادار در مصاحبه	منبع
FA1	درک اهمیت عقاید و دیدگاه افراد در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی	دموکراسی در چارچوب سازمانی نیازمند موارد مختلفی است از آن جمله اینکه اهمیت عقاید و دیدگاه افراد در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی درک شود، همچنین افراد در قبال قوانین دموکراتیک مسئولیت	مصاحبه شونده شماره یک
FA2	مسئولیت‌پذیری در قبال قوانین دموکراتیک	پذیر بوده و نسبت به نتایج عملکرد مشترک متعهد باشند. چنین شرایطی مبتنی بر شکل‌گیری تصویر ذهنی مثبت از فعالیت‌های مشارکتی و روحیه توسعه-طلبی از طریق فعالیت‌های مشارکتی و نیز داشتن شور و شوق کار تیمی و مشارکتی ارتقاء می‌یابد.	
FA3	تعهد نسبت به نتایج عملکرد مشترک		
FA4	شکل‌گیری تصویر ذهنی مثبت از فعالیت‌های مشارکتی		
FA5	روحیه توسعه‌طلبی از طریق فعالیت‌های مشارکتی		
FA6	داشتن شور و شوق کار تیمی		
FA7	اعتماد به همکاری تیمی	نهادینه شدن دموکراسی در سازمان‌ها منوط به شرایط مطلوب در عوامل و موارد متعددی است. به نظر بنده اعتماد به همکاری تیمی، اعتماد و احترام به نظر اکثریت و توسعه فرهنگ التزام به قواعد و سازوکارهای دموکراتیک از مهمترین این عوامل است.	
FA8	اعتماد و احترام به نظر اکثریت		
FA9	فرهنگ التزام به قواعد و سازوکارهای دموکراتیک		

مرحله بعدی غربالگری کدهای اولیه و حذف موارد ناقص و نامرتبط و تجمیع کدها با معنای مشابه بود که در نهایت ۱۰۳ کد متمرکز به دست آمد. پس از آنکه تمام کدهای متمرکز شناسایی



گردید دسته‌بندی آنها در مقوله‌های کلی‌تر انجام گرفت که در نهایت ۲۰ مولفه اصلی احصاء شد. همچنین فرآیند تحلیل مضمون در دسته‌بندی مقوله‌ها ادامه یافت که در نهایت ۱۱ مورد از مولفه‌های شناسایی شده در مرحله قبل به عنوان عوامل تعیین‌کننده دموکراسی سازمانی، ۴ مورد به عنوان مولفه‌های دموکراسی سازمانی و ۵ مورد به عنوان مولفه‌های سرمایه اجتماعی طبقه‌بندی شدند. انعکاس فرآیند تحلیل مضمون در بخش یافته‌های پژوهش حاضر در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶: نتیجه فرآیند تحلیل مضمون

مضمون اصلی	مضامین فرعی (مولفه)	مضامین اولیه (شاخص)
	تصمیم‌گیری دموکراتیک	درک اهمیت عقاید و دیدگاه افراد در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی
		تصمیم‌گیری دموکراتیک در موقعیت‌های استراتژیک
		شکل‌گیری شکل‌های صغی برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
		تشویق همکاری فعال در تصمیم‌گیری دموکراتیک
تعیین کننده‌های دموکراسی سازمانی	مسئولیت‌پذیری	استفاده از تجارب موفق در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی
		مسئولیت‌پذیری در قبال قوانین دموکراتیک
		داشتن مهارت و توانایی مسئولیت‌پذیری جمعی
		آمادگی مسئولیت‌پذیری در مقابل تحولات محیطی
تصویرسازی ذهنی	تصویرسازی ذهنی	پذیرش حل مسائل مبتنی بر عقلانیت جمعی
		تعهد نسبت به نتایج عملکرد مشترک
		مسئولیت‌پذیری به شیوه‌های مشارکتی در انجام دادن کارها
		شکل‌گیری تصویر ذهنی مثبت از فعالیت‌های مشارکتی
روحیه مشارکت	روحیه مشارکت	درگیری ذهنی و تمرکز بر راه‌حل‌های مشارکتی
		تصویر ذهنی مثبت از پیوندهای قوی بین همکاران
		تصویر ذهنی مثبت از حل مسائل در جهت پذیرش همگانی
		مداخله در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با فعالیت خود
	روحیه مشارکت	روحیه توسعه‌طلبی از طریق فعالیت‌های مشارکتی
		داشتن شور و شوق و انگیزه کار تیمی
		احساس رضایت از مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی

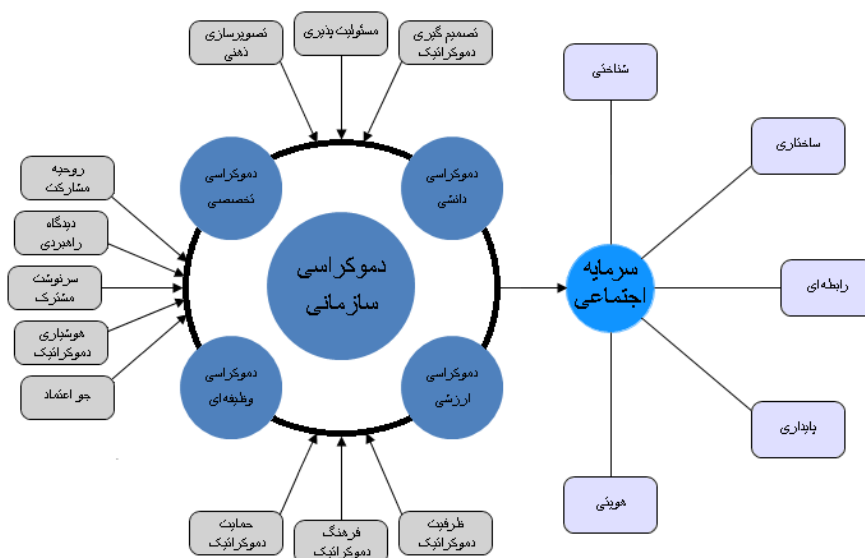
تبيين راهبردهای تحقق دموکراسی هدفمند	دیدگاه راهبردی	
اعتقاد به قدرت تحلیل راهبردی در تلاش جمعی		
همراستایی دیدگاه‌های مشترک با راهبردهای کلی		
شناخت جامع و بنیادی از مسائل سازمانی		
استفاده از اندیشه‌ها و دیدگاه‌های خلاقانه در حل مسائل		
تعامل با یکدیگر با مجموعه‌ای از هنجارهای مشترک	سرنوشت مشترک	
احساس هدفمندی در ارزش‌ها و سرنوشت مشترک		
انعکاس معناداری مشترک از فعالیت‌های مشارکتی	هوشیاری دموکراتیک	
آگاهی-بخشی نسبت به زمینه‌های دموکراتیک		
هوشیاری نسبت به چالش‌های فعالیت دموکراتیک		
توانایی شناسایی فرصت‌های محیط دموکراتیک		
پرهیز از پنهان‌کاری و سانسور اطلاعاتی		
اعتماد به همکاری تیمی و جمعی	جو اعتماد	
اعتماد به ایده‌های مشارکتی و مشورتی		
اعتماد به توانایی افراد جهت تسهیم دانش و تجارب		
شکل-گیری اعتماد برای تقویت نظم اداری دموکراتیک		
اعتماد و احترام به نظر اکثریت		
اعتماد به دستاوردهای رفتارهای دموکراتیک		
اعتماد به بازخوردهای دریافتی از مشارکت فعال		
فرصت آفرینی برای حمایت از سازوکارهای دموکراتیک	حمایت دموکراتیک	
اقتدار حاکمیتی و حمایت از مواضع عمومی		
حمایت از گسترش سطوح فعالیت‌های دموکراتیک		
تقویت عمومی-سازی هدفگذاری فعالیت‌ها		
حمایت از تحقق اهداف دموکراتیک		
حمایت از مشارکت مستقیم و همه جانبه افراد	فرهنگ دموکراتیک	
فرهنگ التزام به قواعد و سازوکارهای دموکراتیک		
نهادینه-سازی فرهنگ مشارکت و رفتار سیاسی		
فرهنگ سازگاری با ارزش‌های دموکراتیک		
شکل-گیری فرهنگ اقتباس از منابع هویت جمعی		

گسترش فرهنگ گفت-وگو و مذاکره		
فرهنگ اولویت-بندی در مصلحت عمومی		
ظرفیت پذیرش افکار و دیدگاه‌های متفاوت	ظرفیت دموکراتیک	
ارتقاء ظرفیت‌های اطلاعاتی برای دسترسی همگان		
زمینه‌سازی برای تسهیم در سیاست-گذاری		
توسعه ظرفیت‌هایی برای اجرای آسان اصول دموکراسی		
جریان آزاد اطلاعات و دانش سازمانی		
دسترسی آسان و بی-واسطه به دانش گسترده	دموکراسی دولتی	دموکراسی سازمانی
نهادینه شدن مشارکت فعال کارکنان در تسهیم دانش و اطلاعات		
هدفمند نمودن دانش سازمانی		
اطلاع-رسانی به منظور تعمیق آگاهی کارکنان		
انتقال دانش دموکراتیک به محیط واقعی کار		
مشارکت مستمر و گسترده کارکنان در تدوین خط-مشی‌های تخصصی	دموکراسی تخصصی	
استفاده از تخصص کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان		
آغوش و توانمندسازی در زمینه‌های تخصصی		
سیاست-زدایی و تمرکز بر اجنبه‌های تخصصی		
رای برابر در تشکیل-های تخصصی مستقل		
آزادی انتخاب و تصمیم‌گیری در رویه‌های انجام وظایف	دموکراسی وظیفه-ای	
جمع‌گرایی برای انجام فعالیت‌ها و وظایف سازمانی		
شکل‌گیری ساختارهای وظیفه-ای برای ارتقاء اثربخشی		
ارتقاء عادلانه و مبتنی بر اثربخشی سازمانی		
انجام وظایف جدا از بروکراسی و کاغذ-بازی اداری		
رعایت الزامات حداقل پرداخت و متناسب با وظایف	دموکراسی ارزشی	
خلق فرصت‌های برابر و رفتارهای عادلانه با کارکنان		
ارزشمند بودن استعدادها و فردی و اجتماعی افراد		
تمرکز بر رفتارهای داوطلبانه و خارج از شرح شغل		
حفظ اصول اخلاقی و ارزش-مداری اجتماعی		
دوری از زیردست بودن زنان و افراد ناتوان		

دیدگاه‌ها و بینش مشترک از مسائل شغلی	بعد شناختی	سرمایه اجتماعی
شناخت پتانسل‌های نهادینه‌سازی ارزش‌های جمعی		
تشخیص شایستگی‌های همکاری متناسب با نیازهای سازمانی		
تشخیص اهمیت همدلی و همدردی در روزهای سخت		
تشخیص حد و حدود روابط متقابل		
درک تاثیر روابط مشارکتی بر فرایندهای سازمانی		
تشخیص و درک منطقی از لایه‌های روابط اجتماعی		
ساختارها و پیوندهای ایجاد کننده تمایلات عاطفی	بعد ساختاری	
شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی در راستای ارزش‌های سازمانی		
هماهنگی در درون ساختارهای غیررسمی		
استفاده از الگوهای کاری انعطاف‌پذیری		
منافع عمومی مبتنی بر ساختارهای شبکه‌ای	بعد رابطه‌ای	
برقراری روابط متقابل صادقانه و قابل اعتماد		
ارتباط قوی با افراد خارج از سازمان		
ارزش آفرینی مبتنی بر روابط حرفه‌ای افراد		
ایجاد روابط دوستانه و خیرخواهانه		
توسعه ارتباطات باز بین کارکنان و مدیران		
مراوده و تعامل مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی		
احترام گذاشتن به روابط پایدار و دوطرفه	بعد پایداری	
تلاش برای پایداری مبانی فکری مشارکت تیمی		
حضور امیدوار کننده در کنار همکاران		
توافق کارکنان در روش‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی		
به کارگیری استعدادها و توانایی‌های جمعی در محیط کار	بعد هویتی	
تمرکز بر جنبه‌های جذاب و ارزشمند تعاملات اجتماعی		
توجه بر شخصیت و هویت حقیقی افراد		
هویت‌پذیری از ارزش‌های اجتماعی		

پس از شناسایی و تعیین متغیرها می‌توان آنها را به شکل مدلی ترسیم کرد. در این پژوهش متغیرها در سه سطح متفاوت قرار دارند. در سطح اول، ۵۴ شاخص با ۱۱ مولفه به عنوان تعیین کننده‌های دموکراسی سازمانی قرار گرفته‌اند که نشان دهنده تاثیرگذاری آنها بر دموکراسی سازمانی

می‌باشد. در سطح دوم، ۲۲ شاخص با ۴ مولفه به عنوان مولفه‌های دموکراسی سازمانی قرار گرفته‌اند که نشان دهنده سنج‌های دموکراسی سازمانی هستند. در سطح سوم، ۲۷ شاخص با ۵ مولفه به عنوان مولفه‌های سرمایه اجتماعی قرار گرفته‌اند که نشان دهنده سنج‌های سرمایه اجتماعی هستند. در شکل ۱ مدل احصاء شده از پژوهش حاضر ترسیم شده است.



شکل ۱: الگوی دموکراسی سازمانی در جهت تحقق سرمایه اجتماعی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تمرکز بر عوامل تعیین کننده دموکراسی سازمانی می‌تواند نقش مهمی در ارزیابی دقیق این مفهوم در دستیابی به پیامدهای مطلوب داشته باشد. در اغلب تحقیقات نیز به این مساله پرداخته شده و عوامل متعددی مورد شناسایی قرار گرفته است. مبتنی بر نتایج پژوهش حاضر عواملی همچون تصمیم‌گیری دموکراتیک، مسئولیت‌پذیری، تصویرسازی ذهنی، روحیه مشارکت، دیدگاه

راهبردی، سرنوشت مشترک، هوشیاری دموکراتیک، جو اعتماد، حمایت دموکراتیک، فرهنگ دموکراتیک و ظرفیت دموکراتیک می‌توانند بر تحقق دموکراسی سازمانی تاثیرگذار باشند. در واقع، در سازمان‌هایی که اهمیت عقاید و دیدگاه افراد در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی درک شود، همکاری فعال در تصمیم‌گیری دموکراتیک تشویق گردد، افراد مهارت و توانایی مسئولیت‌پذیری جمعی داشته و نسبت به نتایج عملکرد مشترک متعهد باشند، پیوندهای قوی بین همکاران شکل گرفته و شور و شوق و انگیزه کار تیمی وجود داشته باشد، دیدگاه‌های مشترک با راهبردهای کلی سازمان هم‌راستا بوده و شناخت جامع و بنیادی از مسائل سازمانی وجود داشته باشد، افراد نسبت به زمینه‌های دموکراتیک آگاهی داشته و نسبت به چالش‌های فعالیت دموکراتیک هوشیار باشند، افراد به همکاری تیمی و جمعی اعتماد کرده و به توانایی افراد جهت تسهیم دانش و تجارب امیدوار باشند، از سازوکارهای دموکراتیک و تحقق اهداف دموکراتیک حمایت شده و فرهنگ مشارکت و ظرفیت مشارکت نهادینه شده باعث می‌گردد زمینه‌های گسترش دموکراسی سازمانی فراهم گردد. نتایج به دست آمده در خصوص عوامل تعیین‌کننده دموکراسی سازمانی، در چند شاخص و مولفه با ادبیات نظری و پیشینه پژوهش همخوانی دارد. به عنوان نمونه، هاسکاساپ و همکاران (۲۰۲۳) مطرح کردند ضرورت نهادینه کردن دموکراسی سازمانی در محیط‌های کاری و پویایی فرهنگی مورد توجه بوده و به گسترش ظرفیت‌های اطلاعاتی سازمان برای دسترسی همگان بستگی دارد. چاووش و بیچر (۲۰۲۱) جو اعتماد و احترام به نظر اکثریت را مورد توجه قرار دادند. رنگریز و خمویی (۱۳۹۹) نیز نشان دادند هشت عنصر دموکراسی سازمانی، اهداف و چشم‌انداز سازمان، تعهد و مشارکت، رشد فردی و عزت نفس، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تعامل فردی و گروهی، گفت و شنود، شفافیت و احترام می‌باشد که موجب تقویت پیوندهای کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری می‌گردد.

با توجه به اینکه پذیرش ابعاد دموکراسی سازمانی موجب بهبود شایستگی‌های کارکنان شده و می‌تواند عامل ایجاد ارزش برای سازمان شود؛ لذا در پژوهش حاضر مبتنی بر یافته‌های حاصل از تحلیل نظر خبرگان، ابعاد دموکراسی سازمانی در ۴ مولفه شامل دموکراسی دانشی، دموکراسی تخصصی، دموکراسی وظیفه‌ای و دموکراسی ارزشی مورد شناسایی قرار گرفت. در واقع، شناسه‌های متعدد همچون جریان آزاد اطلاعات و دانش سازمانی، دسترسی آسان و بی‌واسطه به دانش گسترده،

اطلاع‌رسانی به منظور تعمیق آگاهی کارکنان و انتقال دانش دموکراتیک به محیط واقعی کار نشان دهنده دموکراسی دانشی است. شناسه‌هایی همچون مشارکت مستمر و گسترده کارکنان در تدوین خط‌مشی‌های تخصصی، استفاده از تخصص کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و سیاست‌زدایی و تمرکز بر جنبه‌های تخصصی در محیط کار نشان دهنده دموکراسی تخصصی است. همچنین شناسه‌های متعدد همچون آزادی انتخاب و تصمیم‌گیری در رویه‌های انجام وظایف، انجام وظایف جدا از بروکراسی و کاغذبازی اداری و رعایت الزامات حداقل پرداخت و متناسب با وظایف حکایت از دموکراسی وظیفه‌ای دارد. نهایتاً، شناسه‌هایی همچون ارزشمند بودن استعدادها، فردی و اجتماعی افراد، تمرکز بر رفتارهای داوطلبانه و خارج از شرح شغل، حفظ اصول اخلاقی و ارزش-مداری اجتماعی و دوری از زبردست بودن زنان و افراد ناتوان حکایت از دموکراسی ارزشی دارد. نتایج به دست آمده در خصوص مولفه‌های دموکراسی سازمانی، در چند شاخص و مولفه با ادبیات نظری و پیشینه پژوهش همخوانی دارد. به عنوان نمونه، وبر و همکاران (۲۰۲۳) اشاره کردند علاوه بر اینکه اصول دموکراسی از راه مشارکت با سایر افرادی که در زمینه‌های تخصصی تجربه دارند، آموخته می‌شود، بلکه از طریق مشارکت گسترده و نهادینه شده ارزش‌های سازمانی تعیین می‌گردد. جسکیل و همکاران (۲۰۲۲) مطرح نمودند دموکراسی سازمانی مبتنی بر مولفه‌های مشارکت، عدالت و اعتماد تعیین می‌شوند. فتحی و ذبیح‌زاده باغلوئی (۱۳۹۸) نیز اشاره کردند مشارکت انتقادی، عدالت و پاسخگویی به عنوان مولفه‌های دموکراسی سازمانی شناخته می‌شوند.

گسترش معیارهایی با محوریت دموکراسی سازمانی می‌تواند ارزش‌هایی را برای اعضای سازمان فراهم نماید که در ارتقاء سرمایه اجتماعی موثر می‌باشد. در واقع، چنانچه نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد پیوندی بین دموکراسی سازمانی و سرمایه اجتماعی به گونه‌ای درخور، صورت‌بندی و پایدار ترسیم می‌گردد. در الگوی به دست آمده از پژوهش حاضر سرمایه اجتماعی با پنج بعد شناختی، ساختاری، رابطه‌ای، پایداری و هویتی شناسایی گردید که تحت تاثیر دموکراسی سازمانی قرار دارد. در واقع، تحقق دموکراسی سازمانی می‌تواند منجر به شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی در راستای ارزش‌های سازمانی، برقراری روابط متقابل صادقانه و قابل اعتماد بین افراد، توسعه ارتباطات باز بین کارکنان و مدیران، توافق کارکنان در روش‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی، به کارگیری استعدادها و توانایی‌های جمعی در محیط کار و تمرکز بر جنبه‌های جذاب و ارزشمند تعاملات

اجتماعی گردد. نتایج به دست آمده در خصوص مولفه‌های سرمایه اجتماعی و پیوند آن با دموکراسی سازمانی، در چند شاخص و مولفه با ادبیات نظری و پیشینه پژوهش همخوانی دارد. به عنوان نمونه، وبر و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند نتایج دموکراسی سازمانی در سطح فردی (همانند کنترل شغلی)، سازمانی (همانند هدف مشترک) و اجتماعی (مسئولیت‌پذیری اخلاقی) قابل مشاهده است. سینکیویز - مالیجوریک (۲۰۲۲) مطرح کردند سرمایه اجتماعی منجر به پیامدهای مهم و اساسی از جمله مشارکت بیشتر می‌شود. جسکیل و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند دموکراسی سازمانی نقش موثری بر افزایش سرمایه روانشناختی زنان دارد. میروکا و اومنیا (۲۰۰۹) مطرح کردند سرمایه اجتماعی در چارچوب حکمرانی خوب که مبتنی بر ویژگی‌های مختلف از جمله اعتماد، شفافیت و دموکراسی است، تقویت می‌شود. پاکستون (۲۰۰۲) نیز مطرح کردند سرمایه اجتماعی با دموکراسی از طریق جامعه مدنی، فرهنگ سیاسی و جنبش‌های اجتماعی مرتبط است.

با توجه به اینکه مدل احصاء شده در پژوهش حاضر ضمن مشخص نمودن عوامل تعیین کننده دموکراسی سازمانی و مولفه‌های آن، ارتباط بین دموکراسی سازمانی و سرمایه اجتماعی را بر اساس تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته از نظر خبرگان نشان داد؛ لذا در جهت ارتقاء عناصر استخراج شده و در نهایت شکل‌گیری سرمایه اجتماعی، به مدیران و مسئولان دانشگاه علوم پزشکی تهران پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱) مدیران به ارزیابی دقیق شیوه‌های تصمیم‌گیری در سازمان خود پرداخته و زمینه‌های گسترش تصمیم‌گیری دموکراتیک را فراهم نمایند. آنها ضمن حمایت از کارکنان خود با ارائه راهنمایی‌های لازم افراد را در جهت متعهد شدن نسبت به نتایج عملکرد مشترک و درگیری ذهنی و تمرکز بر راه‌حل‌های مشارکتی تشویق نمایند. چنین شرایطی مبتنی بر شکل‌گیری جو قابل اعتماد و ارتقاء کار تیمی ممکن می‌گردد.

۲) مدیران باید کارکنان را برای درک راهبردهای تحقق دموکراسی هدفمند و شناخت جامع و بنیادی از مسائل سازمانی آموزش دهند و از توانایی‌ها و نظرات خلاقانه آنها برای حل مسائل سازمانی استفاده نمایند. همچنین مدیران نسبت به چالش‌های فعالیت‌های دموکراتیک و جنبه‌های منفی آن هوشیار بوده و از پنهان‌کاری و سانسور اطلاعاتی پرهیز نمایند و استفاده از فرصت‌های محیط دموکراتیک را در اولویت قرار دهند.



۳) مدیران باید بپذیرند که کارکنان ارزشمندترین منبع سازمانی محسوب می‌شود که با تلاش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری سایر اجزای سازمان، اهداف تبیین شده را تحقق می‌بخشند؛ لذا در جهت بالفعل کردن توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه آنها فرصت‌آفرینی کرده و از گسترش سطوح فعالیت‌های دموکراتیک در بین کارکنان حمایت نمایند. در چنین شرایطی شکل‌گیری اعتماد برای تقویت نظم اداری دموکراتیک و زمینه‌سازی برای تسهیم در سیاست‌گذاری و فعالیت جمعی می‌تواند موضوع با اهمیتی محسوب گردد.

۴) مدیران وقت نمایند افراد علاقه‌دارند تا درباره تغییراتی که در سیاست‌گذاری سازمانی رخ می‌دهد و بر شرایط کاری آنها تاثیر می‌گذارد آگاه باشند. لذا آگاهی بخشی نسبت به زمینه‌های کاری و تغییرات برنامه‌ریزی شده و تسویق افراد برای سازگاری با شرایط پویا می‌تواند نتایج مطلوبی را در گسترش دموکراسی سازمانی داشته باشد. همچنین نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکت و تلاش دسته جمعی و حمایت از مشارکت مستقیم و همه‌جانبه افراد می‌تواند از برنامه‌های اصلی مدیران در این زمینه محسوب شود.

همانند بسیاری از تحقیقات علمی، پژوهش حاضر نیز با موانع و محدودیت‌هایی مواجه بوده است؛ یکی از این محدودیت‌ها بحث اعتبار بیرونی است، چرا که شرایط و فضای سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران یکسان نیست و در خصوص تعمیم نتایج بایستی احتیاط نمود؛ همچنین از آنجا که تحلیل داده‌های کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیری بود؛ ممکن است در بخش تحلیل داده‌های کیفی ذهنیت محقق در نحوه استخراج مولفه‌ها تاثیرگذار و حصول توافق در مفهوم-پردازی با چالش‌هایی روبرو بوده باشد. همچنین ممکن است درک درستی از مفاهیم مدنظر پژوهش حاضر منتقل نشده باشد؛ در همین راستا، مبتنی بر فرایند پژوهش حاضر و محدودیت‌هایی که در جریان اجرای پژوهش تجربه گردید به محققان آینده پیشنهاد می‌شود:

- انجام مطالعات تطبیقی در خصوص موضوع پژوهش حاضر می‌تواند باعث شکل‌گیری رویکردی جامع در خصوص مولفه‌های دموکراسی سازمانی و سرمایه اجتماعی گردد که ماهیت موضوع را از نظر تئوریک تقویت می‌نماید.

- بسترهای تحقق دموکراسی سازمانی می‌تواند در پژوهش‌های آینده مدنظر قرار گیرد.

- پیشایندها و پیامدهای تحقق دموکراسی سازمانی می‌تواند در پژوهش‌های آینده مدنظر قرار گیرد.  
در آخر نویسندگان این پژوهش بر خود واجب می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام این پژوهش،  
محققین را همراهی نمودند، تقدیر و تشکر نمایند.

### فهرست منابع:

- ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ ناصری امین، احمد؛ علی‌زاده، رضا و بهمن غلامی. (۱۴۰۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی مدیران در سازمان‌های ایرانی - اسلامی (پژوهشی آمیخته در آموزش و پرورش، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۱۰، شماره ۲، صص ۹۱-۱۰۹.
- احمدی، یعقوب. (۱۳۸۵)، سرمایه اجتماعی، جامعه مدنی و دموکراسی، مجله سیمای اقتصادی، شماره ۲۲۶-۲۲۵، صص ۲۳۲-۲۴۵.
- رضایی منش، بهروز و علی پوربهروزان. (۱۳۹۷)، طراحی الگوی سرمایه اجتماعی مبتنی بر تعالیم دینی، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۶، شماره ۳، صص ۸۷-۱۰۳.
- رنگریز، حسن و فرشید خمویی. (۱۳۹۹)، شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی با استفاده از دلفی فازی و فرایند تحلیل شبکه، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۸۷-۱۰۵.
- زارعی متین، حسن؛ شمسی، فاطمه و مرضیه ادیب زاده. (۱۳۹۶)، سرمایه اخلاقی مولد سرمایه اجتماعی، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۴، شماره ۱، صص ۲۷-۴۴.
- ساعی، علی؛ زارعیان، مریم و ابراهیم خدایی. (۱۳۹۲)، تحلیل فازی رابطه سرمایه اجتماعی و دموکراسی مطالعه تطبیقی بین کشوری (۲۰۱۰-۱۹۹۰)، مجله جامعه شناسی ایران، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۲۹-۳.
- شیروانی، علی‌رضا و اسلام حسینی مطلق. (۱۳۹۳)، رابطه مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی و اثربخشی نیروی انتظامی (مورد مطالعه: شهر یاسوج)، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ۹، شماره ۱، صص ۱۰۷-۷۹.
- فتحی، ناهید و محمود ذبیح‌زاده باغلوئی. (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر دموکراسی سازمانی بر روی سرمایه روانشناختی زنان در سازمان (مطالعه موردی: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)، پژوهش‌نامه زنان، سال ۱۰، شماره ۴، صص ۱۳۰-۱۰۱.
- فغفوری‌آذر، باکویی، فاطمه؛ مهدوی عادل، محمدحسین؛ رادفر، رضا و محمدعلی افشار کاظمی. (۱۳۹۸)، طراحی مدلی پویا برای تحلیل سرمایه اجتماعی با رویکرد پویایی شناسی سیستم‌ها، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۴۴۵-۴۷۳.
- کاظم نژاد، سیدمحمد؛ موسویون، سید سعید و حسین افضل. (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر نظام پیشنهادها بر توسعه و تقویت دموکراسی سازمانی با معرفی مؤلفه‌های مؤثر بر دموکراسی سازمانی و نقش هر یک از این مؤلفه‌ها

در استقرار نظام مدیریت مشارکتی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای مازندران و گلستان)، یازدهمین همایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها، تهران: برق.

## References

- Analia, D., Syaukat, Y., Fauzi, A., & Rustiadi, E. (2020). *The impact of social capital on the performance of small micro enterprises*, Jurnal Ekonomi Malaysia, 54 (1), PP: 81-96.
- Bilge, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virlanuta, F. O., & Guven, H. (2020), *Organizational democracy in the private sector: A field research*, Sustainability, 12, PP: 1-16.
- Birasnav, M., Chaudhary, R., & Scillitoe, J. (2019), *Integration of social capital and organizational learning theories to improve operational performance*, Global Journal of Flexible Systems Management, 9, PP: 1-15.
- Çankaya, M. (2018), *Organisational democracy*, New Approaches in Health Sciences, 1, PP: 6-40.
- Çavus, M. F., & Bicer, M. (2021). *The effects of organizational democracy on organizational citizenship behaviors*, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(1), PP: 387-396.
- Elicin, Y. (2011), *Social capital, leadership and democracy: rethinking fatsa*, International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 3(2), PP: 1-10.
- Geçkil, T. (2022), *Perceived organizational democracy and associated factors: a focused systematic review based on studies in Turkey*, Frontiers in Psychology, 13, PP: 1-26.
- Han, H., Baggetta, M., & Oser, J. (2024), *Organizing and democracy: Understanding the possibilities for transformative collective action*, Annual Review of Political Science, 27, PP: 245-262.
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Gunsul Haskasap, C. S. (2023), *Influence of organizational democracy on organizational citizenship behaviors in digital transformation: Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment for smart services*, Sustainability, 15(452), PP: 1-13.
- Madden, C., Clayton, M., Canary, H. E., Towsley, G., Cloyes, K., & Lund, D. (2017). *Rules of performance in the nursing home: A grounded theory of nurse–CNA communication*, Geriatric Nursing, 38(2), PP: 1-7.
- Mathey, F., Lysova, E. I., & Khapova, S. n. (2023), *How is social capital formed and leveraged in international careers? A systematic review and future research directions*, Management Review Quarterly, 11, PP: 1-40.
- Mikiewicz, P. (2021), *Social capital and education – An attempt to synthesize conceptualization arising from various theoretical origins*, Cogent Education, 8(1), PP: 1-15.
- Miruka, C. O., & Omenya, A. O. (2009), *Social capital, public provisioning and democratic governance*, Ann Arbor, MI: MPublishing, University of Michigan Library, 6(1), PP: 1-12.
- Murgáš, F., Petrovič, F., & Tirpáková, A. (2022), *Social capital as a predictor of quality of life: The Czech Experience*, Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, PP: 1-17.
- Nyamari, T. (2024), *Social capital and community development*, International Journal of Humanity and Social Sciences, 3(1), PP: 14-27.
- Ofori, D., & Sackey, J. (2010), *Assessing social capital for organizational performance: initial exploratory insights from Ghana*, Organizations and Markets in Emerging Economies, 2(2), PP: 71-91.

- Paxton, P. (2002), *Social capital and democracy: an interdependent relationship*, American Sociological Review, 67(2), PP: 254-277.
- Piseddu, T., Englund, M., & Barquet, K. (2024). *An assessment of potential improvements in social capital, risk awareness, and preparedness from digital technologies*, Natural Hazards and Earth System Sciences, 24, PP: 145-161.
- Plotnikov, A. I. (2021), *Social capital as the basis of intersectoral social partnership*, GEINTEC, 11(4), PP: 4012-4018.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2022), *Social capital and transformational leadership in building the resilience of local governance networks*, Sustainability, 14, PP: 1-18.
- Svendsen, M., & Jønsson, T. F. (2022), *Organizational democracy and meaningful work: The mediating role of employees corporate social responsibility perceptions*, Frontiers in Psychology, 13, PP: 1-11.
- Tsounis, A., & Xanthopoulou, D. (2024), *Social capital theory: A review*. In S. Papagiannidis (Ed), TheoryHub Book. Available at <https://open.ncl.ac.uk/> / ISBN: 9781739604400.
- Verdorfer, A. P., Weber, W. G., Unterrainer, C., & Seyr, S. (2012). *The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations*, Economic and Industrial Democracy, 34(3), PP: 423-449.
- Wang, Q. (2024). *Strengthening democracy and market economies through social capital building in developing countries*, SHS Web of Conferences 183, PP: 1-5.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Jønsson, T. F. (2023), *Editorial: Organizational democracy, organizational participation, and employee ownership: Individual, organizational and societal outcomes*, Frontiers in Psychology, 10, PP: 1-4.

پایگاه نشر مقاله

# مقاله پذیرش شده