

An Examination of Managers' Perspectives on Organizational Democracy

Ehsan. Bahari^{1*}, Kumars. Ahmadi², Adel. Salavati³

¹ PhD Student, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

² Associate Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

³ Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

* Corresponding author email address: ahmadi.kumars@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Bahari, E., Ahmadi, K., & Salavati, A. (2024). An Examination of Managers' Perspectives on Organizational Democracy. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(2), 268-282.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study aims to explore and analyze managers' perspectives on organizational democracy. A narrative review with a descriptive analysis approach was conducted. Relevant literature was systematically collected from reputable academic databases, including Google Scholar, Scopus, PubMed, as well as Persian databases like Civilica, Noormags, Magiran, and SID. The review focused on studies published in the last decade (2014-2024) that directly address managers' perspectives on organizational democracy. The selected literature was analyzed to extract and synthesize key themes related to the study's objectives. The review identified four key themes: 1) Managers' understanding of organizational democracy varies significantly, influenced by cultural and organizational contexts. 2) Managers' attitudes toward implementing organizational democracy range from supportive, viewing it as a tool for enhancing performance and employee satisfaction, to skeptical, concerned about potential inefficiencies. 3) The perceived impact of organizational democracy on performance is mixed, with some managers recognizing its benefits in increasing innovation and reducing conflicts, while others highlight challenges like decision-making delays. 4) Resistance to and barriers against adopting organizational democracy were noted, particularly due to concerns over losing control and structural complexities in larger organizations. The study concludes that managers' perspectives on organizational democracy are deeply influenced by organizational culture, previous experiences, and perceived operational efficiency. For successful implementation, it is crucial to address these concerns through targeted training, supportive infrastructure, and adaptive management strategies that align with specific organizational contexts. Further research is recommended to explore the long-term effects of organizational democracy and to develop new theoretical models that better explain the role of managers in this process.

Keywords: Organizational democracy, managers' perspectives, descriptive analysis, implementation barriers, organizational performance, cultural influences.

Introduction

Organizational democracy has gained increasing attention in contemporary management literature as an approach that encourages employee participation in decision-making processes, aiming to foster a more inclusive and collaborative work environment. Rooted in democratic principles, this concept advocates for the redistribution of power within organizations, allowing employees to have a greater say in how decisions are made. The implementation of organizational democracy is believed to enhance transparency, improve employee satisfaction, and ultimately lead to better organizational outcomes (Raelin, 2014). However, the successful adoption of organizational democracy is highly dependent on the attitudes and behaviors of managers, who play a critical role in either facilitating or hindering these democratic practices.

Managers' perspectives on organizational democracy are shaped by various factors, including their understanding of the concept, their attitudes toward its implementation, and their perceptions of its impact on organizational performance. While some managers view organizational democracy as a valuable tool for improving employee engagement and organizational effectiveness, others express concerns about potential inefficiencies and loss of control. These differing viewpoints can significantly influence the extent to which democratic practices are embraced or resisted within organizations (Ahmed et al., 2019).

Despite the growing body of literature on organizational democracy, there remains a significant gap in understanding how managers perceive and engage with this concept. Much of the existing research has focused on the benefits of organizational democracy from the perspective of employees, with less attention given to the managerial viewpoint. This study aims to address this gap by conducting a comprehensive review of the literature to explore managers' perspectives on organizational democracy, identify key themes related to their attitudes and behaviors, and examine the challenges and opportunities they face in implementing democratic practices.

Methods and Materials

This study employed a narrative review with a descriptive analysis approach to explore the existing literature on managers' perspectives on organizational democracy. The research focused on studies published within the last decade to ensure that the findings are relevant and up-to-date. Data was collected from a variety of reputable academic databases, including Google Scholar, Scopus, and PubMed, as well as Persian-language databases like Civilica, Noormags, Magiran, and SID.

The selection criteria for the sources included relevance to the topic, the credibility of the publication, and the date of publication. The literature review process involved an initial screening of abstracts and titles to identify studies that specifically addressed managers' attitudes, behaviors, and experiences with organizational democracy. Full-text articles were then reviewed to extract relevant information, which was categorized into themes for descriptive analysis.

The analysis focused on identifying key themes related to managers' understanding of organizational democracy, their attitudes toward its implementation, the perceived impact of democratic practices on organizational performance, and the challenges and barriers to adopting such practices. The

findings were synthesized to provide a comprehensive overview of the current state of knowledge on the topic and to highlight areas for future research.

Findings and Results

The literature review revealed four primary themes regarding managers' perspectives on organizational democracy: understanding of the concept, attitudes toward implementation, perceived impact on organizational performance, and challenges and barriers to adoption.

Understanding of Organizational Democracy: Managers' understanding of organizational democracy varied widely, with some viewing it as a process that empowers employees and fosters a collaborative work environment. In contrast, others perceived it as a complex and time-consuming approach that could potentially disrupt established organizational hierarchies. This variation in understanding was often influenced by organizational culture and the specific context in which the managers operated.

Attitudes Toward Implementation: Managers exhibited a range of attitudes toward the implementation of organizational democracy. Supportive managers saw it as a means to enhance employee engagement, improve decision-making quality, and create a more inclusive workplace. These managers often emphasized the need for training and infrastructure to support democratic practices. On the other hand, some managers were skeptical about the feasibility of implementing organizational democracy, citing concerns about inefficiencies, decision-making delays, and the potential for increased conflicts.

Perceived Impact on Organizational Performance: The perceived impact of organizational democracy on performance was mixed among managers. Supporters believed that it could lead to higher employee satisfaction, greater innovation, and improved organizational outcomes. They argued that by involving employees in decision-making, organizations could benefit from diverse perspectives and ideas, leading to better decisions. However, detractors pointed out the risks of slower decision-making processes and the possibility of decision paralysis, which could negatively affect organizational agility and competitiveness.

Challenges and Barriers to Adoption: Resistance to adopting organizational democracy was a significant theme in the literature. Managers expressed concerns about losing control and authority, especially in organizations with strong hierarchical structures. Additionally, the complexity of implementing democratic practices in large organizations was highlighted as a major barrier. Structural issues, such as existing power dynamics, organizational size, and cultural resistance, were frequently cited as obstacles to the successful adoption of organizational democracy.

Conclusion

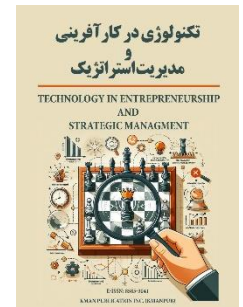
The findings of this study underscore the complexity of implementing organizational democracy within organizations and highlight the critical role that managers play in either facilitating or obstructing these efforts. Managers' understanding of organizational democracy is deeply influenced by their organizational context and cultural background, which, in turn, shapes their attitudes toward its implementation and perceived effectiveness.

From a practical standpoint, the study suggests that for organizational democracy to be successfully implemented, managers need to be provided with the necessary training and resources to support democratic practices. This includes developing infrastructure that facilitates employee participation, such as communication platforms and decision-making frameworks that are both inclusive and efficient (Raelin, 2014). Moreover, organizations should consider the specific cultural and structural contexts in which they operate when designing and implementing democratic practices. Tailoring these practices to fit the unique needs and challenges of different organizations can help mitigate some of the concerns and resistance identified in the literature.

The study also highlights the importance of addressing the challenges and barriers to the adoption of organizational democracy. Managers' concerns about inefficiencies and loss of control need to be taken seriously and addressed through targeted interventions. For instance, adopting a phased approach to implementing democratic practices, where organizations gradually introduce elements of democracy and monitor their impact, could help alleviate some of these concerns (Haskasap et al., 2022).

In conclusion, while organizational democracy offers significant potential benefits, its successful implementation is contingent upon the support and commitment of managers. Understanding and addressing the factors that influence managers' perspectives on organizational democracy is crucial for ensuring that democratic practices are effectively integrated into organizational structures and processes. Future research should focus on exploring the long-term impacts of organizational democracy on performance and developing new theoretical models that better capture the complexities of managerial roles in democratic organizations.

This study contributes to the existing literature by providing a comprehensive overview of managers' perspectives on organizational democracy and identifying key areas for future research. By shedding light on the challenges and opportunities associated with implementing democratic practices, this study offers valuable insights for both researchers and practitioners interested in promoting more inclusive and participatory organizational environments.



بررسی دیدگاه مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی

احسان بهاری¹، کیومرث احمدی²، عادل صلواتی²

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: ahmadi.kumars@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

مروری

نحوه استناد به این مقاله:

بهاری، احسان، احمدی، کیومرث، و صلواتی، عادل. (1403). بررسی دیدگاه مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*, 3(2), 268-282.



© 1403 تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

این پژوهش به بررسی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی می‌پردازد. این تحقیق به روش مرور روایی با رویکرد تحلیل توصیفی انجام شده است. داده‌های مرتبط از پایگاه‌های علمی معتبر مانند Google Scholar، Scopus، PubMed و همچنین پایگاه‌های داخلی نظیر سیویلیکا، نورمگز، مگیران و SID جمع‌آوری شد. مرور ادبیات بر روی مطالعاتی که در دهه اخیر منتشر شده و به طور مستقیم به بررسی دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی پرداخته‌اند، متمرکز بود. منابع انتخابی تحلیل شده و تم‌های کلیدی مرتبط با اهداف مطالعه استخراج و ترکیب شدند. تحلیل‌ها چهار تم اصلی را شناسایی کردند: 1) درک مدیران از دموکراسی سازمانی به شدت متنوع بوده و تحت تأثیر زمینه‌های فرهنگی و سازمانی قرار دارد. 2) نگرش مدیران به اجرای دموکراسی سازمانی از حمایت‌گرایانه که آن را ابزاری برای بهبود عملکرد و رضایت کارکنان می‌بینند، تا تردیدآمیز، که نگران ناکارآمدی‌های احتمالی هستند، متغیر است. 3) تأثیرات ادراک شده دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی متفاوت است؛ برخی مدیران به مزایای آن در افزایش نوآوری و کاهش تعارضات داخلی اشاره می‌کنند، در حالی که دیگران به چالش‌هایی مانند تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارند. 4) مقاومت‌ها و موانع در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی به‌ویژه به دلیل نگرانی از دست دادن کنترل و پیچیدگی‌های ساختاری در سازمان‌های بزرگ‌تر مشاهده شده است. مطالعه نتیجه‌گیری می‌کند که دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی به شدت تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، تجربیات گذشته و کارایی عملیاتی ادراک شده قرار دارد. برای اجرای موفقیت‌آمیز، ضروری است که این نگرانی‌ها از طریق آموزش‌های هدفمند، زیرساخت‌های حمایتی و استراتژی‌های مدیریتی تطبیقی که با زمینه‌های خاص سازمانی همخوانی دارند، مورد توجه قرار گیرد. پژوهش‌های بیشتری برای بررسی تأثیرات بلندمدت دموکراسی سازمانی و توسعه مدل‌های نظری جدید برای توضیح نقش مدیران در این فرآیند توصیه می‌شود.

کلیدواژگان: دموکراسی سازمانی، دیدگاه‌های مدیران، تحلیل توصیفی، موانع اجرایی، عملکرد سازمانی، تأثیرات فرهنگی.

مقدمه

دموکراسی سازمانی به عنوان یک مفهوم مدیریتی که بر اساس اصول دموکراسی در محیط‌های سازمانی استوار است، در دهه‌های اخیر توجه فزاینده‌ای به خود جلب کرده است. این مفهوم ریشه در تحولات سیاسی و اجتماعی دارد که به تدریج از حوزه‌های دولتی به سازمان‌ها و محیط‌های کسب‌وکار نیز نفوذ کرده است. دموکراسی سازمانی به مشارکت بیشتر کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان‌ها اشاره دارد، به گونه‌ای که کارکنان نه تنها به عنوان مجریان، بلکه به عنوان سهامداران و شرکای فعال در فرآیندهای سازمانی به شمار می‌آیند (Safari et al., 2018). در دوران مدرن، با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های کاری و افزایش نیاز به نوآوری و تطبیق‌پذیری، مفهوم دموکراسی سازمانی به عنوان ابزاری برای افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و ایجاد محیطی عادلانه‌تر و همکارانه‌تر مورد توجه قرار گرفته است (Ahmed et al., 2019).

تکامل دموکراسی سازمانی از یک مدل محدود به مدیریت سنتی به یک رویکرد جامع‌تر و فراگیرتر به تدریج صورت گرفته است. در این تکامل، سازمان‌ها به جای تمرکز بر سلسله‌مراتب‌های سفت و سخت و کنترل مرکزی، به سمت تمرکز بر توزیع قدرت و مسئولیت‌ها در سطوح مختلف حرکت کرده‌اند (Raelin, 2012). این تغییرات نه تنها در نحوه اداره سازمان‌ها بلکه در فرهنگ سازمانی و تعاملات اجتماعی درون آن‌ها تأثیر گذاشته است. سازمان‌ها با پذیرش این رویکرد دموکراتیک‌تر، به ایجاد محیطی پرداخته‌اند که در آن هر فرد می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کند و از حقوق و مسئولیت‌های بیشتری برخوردار باشد (Wegge et al., 2012).

با وجود تمام مزایای احتمالی دموکراسی سازمانی، هنوز فهم جامعی از دیدگاه‌های مدیران نسبت به این رویکرد وجود ندارد. این خلأ در ادبیات پژوهشی به ویژه در زمینه تحلیل‌های کاربردی و عملی برجسته است. مدیران به عنوان افراد کلیدی در پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی، نقش بسیار مهمی در موفقیت یا شکست این رویکرد دارند. با این حال، درک دقیقی از نگرش‌ها، چالش‌ها و فرصت‌هایی که مدیران در فرآیند اجرای دموکراسی سازمانی با آن مواجه می‌شوند، همچنان محدود است (Barthold et al., 2020). به همین دلیل، تحلیل دیدگاه‌های مدیران و شناسایی عوامل مؤثر بر نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها می‌تواند به ارائه راهکارهای عملی برای ارتقای دموکراسی سازمانی کمک کند. فهم دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی نه تنها از منظر نظری بلکه از منظر عملی نیز حائز اهمیت است. از نظر نظری، این درک می‌تواند به توسعه مدل‌ها و چارچوب‌های مفهومی کمک کند که بتوانند نقش مدیران را در فرآیندهای دموکراتیک سازمانی تبیین کنند (Haskasap et al., 2022). از نظر عملی، شناخت نگرش‌ها و چالش‌هایی که مدیران با آن‌ها مواجه هستند، می‌تواند به ارائه راهکارهای مؤثرتر برای پیاده‌سازی دموکراسی در سازمان‌ها منجر شود. مدیران به عنوان کسانی که مسئولیت اجرای سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را بر عهده دارند، نقش محوری در ایجاد یا تخریب فرهنگ دموکراتیک در سازمان‌ها ایفا می‌کنند (Berkovich, 2023). بنابراین، تحلیل دقیق دیدگاه‌های آن‌ها می‌تواند به بهبود فرآیندهای مدیریت و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی کمک کند. این رو، هدف این پژوهش بررسی و تحلیل توصیفی دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی بود.

روش پژوهش

این مقاله از روش مرور روایی با تحلیل توصیفی برای بررسی دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی استفاده کرده است. در این روش، هدف اصلی بررسی و ترکیب یافته‌های حاصل از مطالعات موجود در این حوزه به منظور استخراج تم‌ها و الگوهای کلیدی است.

روش مرور روایی به دلیل انعطاف‌پذیری و توانایی آن در گردآوری و تلفیق اطلاعات از منابع مختلف برای ارائه تصویری جامع از موضوع، انتخاب شده است.

جمع‌آوری داده‌ها به صورت سیستماتیک از طریق جستجو در پایگاه‌های داده‌های علمی معتبر خارجی مانند Google Scholar، PubMed، Scopus، و پایگاه‌های تخصصی معتبر ایرانی مانند انسانی، سیویلیکا، مگیران، نورمگز و SID انجام شده است. معیارهای زیر برای انتخاب منابع مورد استفاده قرار گرفته است:

- زمان انتشار: منابع منتشر شده طی 10 سال اخیر با توجه به جدید بودن موضوع و به روز بودن دیدگاه‌ها.
- زبان: مقالات و کتب منتشر شده به زبان‌های فارسی و انگلیسی.
- نوع منبع: مقالات علمی منتشر شده در مجلات معتبر، کتاب‌های علمی و فصول کتاب‌های مرتبط با موضوع.
- مربوط بودن به موضوع: منابعی که به طور مستقیم به بررسی دیدگاه‌های مدیران در مورد دموکراسی سازمانی پرداخته‌اند. این جستجو منجر به شناسایی مجموعه‌ای از منابع اولیه و ثانویه شد که برای تحلیل بیشتر انتخاب شدند.
- پس از گردآوری منابع، روش تحلیل توصیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. این روش شامل مراحل زیر بود:
- مطالعه و یادداشت‌برداری: ابتدا تمام منابع انتخاب شده به دقت مطالعه شدند و نکات کلیدی مرتبط با دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی یادداشت شد.
- استخراج تم‌ها: پس از یادداشت‌برداری، تم‌های اصلی و الگوهای مرتبط با موضوع از میان منابع استخراج شدند. این تم‌ها شامل موضوعاتی مانند درک مدیران از دموکراسی سازمانی، نگرش به سمت اجرا، تأثیرات ادراک شده بر عملکرد سازمانی، و موانع و مقاومت‌ها در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی بود.
- ترکیب یافته‌ها: تم‌ها و الگوهای استخراج شده با استفاده از روش تحلیل توصیفی ترکیب شدند تا تصویری جامع و یکپارچه از دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی ارائه شود.
- تفسیر و نتیجه‌گیری: در نهایت، یافته‌های تحلیل توصیفی تفسیر شدند و نتایج به دست آمده در قالب بحث و نتیجه‌گیری کلی ارائه شدند.

یافته‌ها

مبانی نظری دموکراسی سازمانی

دموکراسی سازمانی به عنوان یک مفهوم کلیدی در مطالعات سازمانی، بر اصول مشارکت و اشتراک قدرت در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی تأکید دارد. این مفهوم ریشه در نظریات کلاسیک دموکراسی سیاسی دارد که برای اولین بار توسط محققانی مانند رابرت دال مطرح شد و سپس به حوزه‌های سازمانی انتقال یافت (Safari et al., 2018). دموکراسی سازمانی بر این اصل استوار است که همه اعضای سازمان باید حق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را داشته باشند و به این ترتیب، سازمان‌ها به جای تمرکز قدرت در دست یک یا چند نفر، به توزیع عادلانه‌تر و گسترده‌تر قدرت پرداخته‌اند (Raelin, 2014).

مدل‌های کلیدی دموکراسی سازمانی شامل مدل مشارکتی و مدل مشورتی هستند. مدل مشارکتی بر این اصل تأکید دارد که تمامی اعضای سازمان باید در فرآیندهای تصمیم‌گیری دخیل باشند و تصمیمات به صورت گروهی اتخاذ شوند. در مقابل، مدل مشورتی تأکید می‌کند که نظرات و دیدگاه‌های کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مدنظر قرار گیرد، اما تصمیم نهایی همچنان توسط مدیران یا گروهی منتخب اتخاذ

می‌شود (Hielscher et al., 2014). این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با استفاده از شیوه‌های مختلف، دموکراسی را در سطوح مختلف سازمانی پیاده‌سازی کنند.

از دیگر نظریات کلیدی می‌توان به نظریه رهبری دموکراتیک اشاره کرد که توسط محققانی همچون وگ و همکارانش مورد بررسی قرار گرفته است (Wegge et al., 2012). این نظریه تأکید دارد که رهبران در سازمان‌ها باید از شیوه‌های رهبری استفاده کنند که مشارکت کارکنان را تشویق کرده و به آن‌ها اجازه دهند تا در فرآیندهای تصمیم‌گیری نقش داشته باشند. این شیوه‌های رهبری باعث می‌شوند تا کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان داشته باشند و در نتیجه، بهره‌وری و رضایت شغلی آن‌ها افزایش یابد.

نقش مدیران در دموکراسی سازمانی

مدیران نقش محوری در پیاده‌سازی و توسعه دموکراسی سازمانی دارند. نگرش‌ها و رفتارهای مدیریتی می‌تواند به طور مستقیم بر موفقیت یا شکست تلاش‌ها برای ایجاد یک محیط دموکراتیک در سازمان تأثیر بگذارد (Ahmed et al., 2019). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که مدیرانی که به مشارکت کارکنان اعتقاد دارند و آن را در عمل پیاده می‌کنند، می‌توانند به طور قابل توجهی به ارتقای دموکراسی سازمانی کمک کنند (Barattucci et al., 2020). این مدیران با ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس کنند صدای آن‌ها شنیده می‌شود و دیدگاه‌هایشان ارزشمند است، می‌توانند اعتماد و تعهد سازمانی را افزایش دهند (Berkovich, 2023).

با این حال، نگرش‌های منفی مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی می‌تواند مانع از اجرای موفقیت‌آمیز این شیوه‌ها شود. به عنوان مثال، مدیرانی که معتقدند دموکراسی سازمانی باعث کاهش کارایی و سرعت تصمیم‌گیری می‌شود، ممکن است به جای ترویج این رویکرد، به شیوه‌های مدیریتی سنتی و متمرکز ادامه دهند (Raelin, 2012). علاوه بر این، برخی از مدیران ممکن است نگران از دست دادن کنترل یا مواجهه با چالش‌های جدید در مدیریت یک سازمان دموکراتیک باشند (Haskasap et al., 2022). این نگرانی‌ها می‌تواند به مقاومت در برابر تغییرات و کاهش احتمال موفقیت در پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی منجر شود.

چالش‌ها و مزایای دموکراسی سازمانی

دموکراسی سازمانی اگرچه مزایای فراوانی دارد، اما با چالش‌های خاص خود نیز همراه است. یکی از مهم‌ترین مزایای دموکراسی سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان و ایجاد حس تعلق بیشتر به سازمان است. این حس تعلق می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود (Clarke, 2011). همچنین، دموکراسی سازمانی باعث افزایش شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش تعارضات داخلی می‌شود، زیرا کارکنان احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند و تصمیمات به صورت مشترک اتخاذ می‌شود (Berkovich, 2023).

اما در مقابل، چالش‌های مهمی نیز وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرند. یکی از این چالش‌ها، کندی فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های دموکراتیک است. به دلیل نیاز به مشارکت گسترده در تصمیم‌گیری‌ها، این فرآیندها ممکن است زمان‌بر و پیچیده شوند و در مواقعی که نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع و قاطع وجود دارد، می‌تواند مشکل‌ساز باشد (Raelin, 2014). چالش دیگر، مقاومت مدیران و حتی کارکنان نسبت به تغییرات است. همان‌طور که اشاره شد، برخی از مدیران ممکن است به دلیل نگرانی از دست دادن کنترل یا ناآشنایی با شیوه‌های جدید مدیریتی، در برابر پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی مقاومت کنند (Haskasap et al., 2022).

دیدگاه‌های مقایسه‌ای

بررسی دیدگاه‌های مدیران در بخش‌های مختلف، اندازه‌های سازمانی و فرهنگ‌های مختلف نشان می‌دهد که نگرش‌ها و رویکردهای متفاوتی نسبت به دموکراسی سازمانی وجود دارد. به عنوان مثال، در سازمان‌های بزرگ‌تر که سلسله‌مراتب‌های پیچیده‌تری دارند، پیاده‌سازی

دموکراسی سازمانی ممکن است با چالش‌های بیشتری مواجه باشد (Ahmed et al., 2019). از سوی دیگر، در سازمان‌های کوچک‌تر که ساختارهای ساده‌تری دارند، دموکراسی سازمانی ممکن است راحت‌تر پیاده‌سازی شود و نتایج بهتری داشته باشد (Wegge et al., 2012; Wegge et al., 2010).

همچنین، تفاوت‌های فرهنگی نیز نقش مهمی در نگرش مدیران به دموکراسی سازمانی ایفا می‌کند. در فرهنگ‌هایی که به طور سنتی بر تمرکز قدرت و اقتدارگرایی تأکید دارند، پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی ممکن است با مقاومت بیشتری مواجه شود. در مقابل، فرهنگ‌هایی که بر ارزش‌های مشارکت و همکاری تأکید دارند، احتمالاً از پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی استقبال بیشتری می‌کنند (Raelin, 2012, 2014). این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که درک دقیق از زمینه‌های فرهنگی و سازمانی برای موفقیت در پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی ضروری است.

در ادامه، تم‌های کلیدی که از تحلیل ادبیات به دست آمده‌اند، مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند. این تم‌ها شامل درک مدیران از دموکراسی سازمانی، نگرش به سمت اجراء، تأثیرات ادراک شده بر عملکرد سازمانی، و مقاومت‌ها و موانع در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی است. هر یک از این تم‌ها به طور جداگانه و با استناد به مطالعات پیشین تحلیل می‌شوند.

درک مدیران از دموکراسی سازمانی

یکی از تم‌های اصلی که از تحلیل ادبیات به دست آمده، درک مدیران از دموکراسی سازمانی است. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که مدیران با تعاریف و درک‌های متفاوتی از دموکراسی سازمانی مواجه هستند. برخی از مدیران دموکراسی سازمانی را به عنوان فرآیندی می‌بینند که در آن تمامی اعضای سازمان باید در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و این مشارکت می‌تواند به افزایش شفافیت و عدالت در سازمان منجر شود (Ahmed et al., 2019). این دیدگاه بر اساس نظریه‌های مشارکتی است که تأکید می‌کنند که هرچه کارکنان بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، تعهد و انگیزه آن‌ها نیز افزایش می‌یابد (Raelin, 2014).

در مقابل، گروهی دیگر از مدیران دموکراسی سازمانی را به عنوان فرآیندی پیچیده و زمان‌بر می‌بینند که می‌تواند باعث کاهش کارایی سازمان شود. این دسته از مدیران معتقدند که دموکراسی سازمانی ممکن است باعث سردرگمی در فرآیندهای تصمیم‌گیری شود و از این رو، بر این باورند که باید تعادلی بین مشارکت کارکنان و کارایی سازمانی برقرار شود (Haskasap et al., 2022). این دیدگاه به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ‌تر که سلسله‌مراتب‌های پیچیده‌تری دارند، برجسته‌تر است (Berkovich, 2023).

نگرش به سمت اجراء

نگرش مدیران به سمت اجراء دموکراسی سازمانی نیز یکی دیگر از تم‌های مهم شناسایی شده در این تحقیق است. مطالعات نشان می‌دهد که مدیران با نگرش‌های متفاوتی نسبت به اجراء دموکراسی سازمانی روبرو هستند. برخی از مدیران به دموکراسی سازمانی به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت کارکنان نگاه می‌کنند. این مدیران معتقدند که با ایجاد فضایی مشارکتی و فراگیر، می‌توانند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش تعارضات داخلی دست یابند (Clarke, 2011).

این گروه از مدیران بر این باورند که اجراء دموکراسی سازمانی نیازمند آموزش و توانمندسازی کارکنان است تا آن‌ها بتوانند به طور مؤثر در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند (Barattucci et al., 2020). علاوه بر این، این مدیران به اهمیت ایجاد سازوکارهای حمایتی در سازمان برای اجراء موفقیت‌آمیز دموکراسی سازمانی تأکید دارند. این سازوکارها شامل ایجاد فضاهای گفت‌وگو، استفاده از تکنولوژی‌های نوین برای تسهیل مشارکت و ترویج فرهنگ مشارکتی در سازمان است (Raelin, 2012).

در مقابل، برخی دیگر از مدیران به دلیل نگرانی‌های مرتبط با کاهش کارایی و افزایش زمان تصمیم‌گیری، به اجرای دموکراسی سازمانی با تردید نگاه می‌کنند. این مدیران معتقدند که در محیط‌های پر رقابت، سرعت و کارایی در تصمیم‌گیری اهمیت بیشتری دارد و دموکراسی سازمانی ممکن است به تأخیر در اجرای تصمیمات منجر شود (Haskasap et al., 2022). این نگرش‌ها نشان‌دهنده چالش‌هایی است که مدیران در مواجهه با اجرای دموکراسی سازمانی تجربه می‌کنند.

تأثیر ادراک شده بر عملکرد سازمانی

یکی دیگر از تم‌های کلیدی شناسایی شده، تأثیر ادراک شده دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی است. مطالعات نشان می‌دهد که مدیران به دموکراسی سازمانی به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی نگاه می‌کنند. آن‌ها معتقدند که با مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، می‌توانند به بهبود کیفیت تصمیمات، افزایش نوآوری و کاهش تعارضات داخلی دست یابند (Safari et al., 2018). به‌ویژه، مدیرانی که دموکراسی سازمانی را به عنوان عاملی برای افزایش انگیزه و تعهد کارکنان می‌بینند، معتقدند که این رویکرد می‌تواند به افزایش بهره‌وری و کاهش نرخ ترک کار منجر شود (Raelin, 2014). این مدیران بر این باورند که با افزایش مشارکت کارکنان، احساس مالکیت و تعلق آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد که این امر به نوبه خود می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود (Ahmed et al., 2019).

از سوی دیگر، برخی از مدیران تأثیرات منفی دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی را نیز مدنظر قرار می‌دهند. این دسته از مدیران معتقدند که مشارکت گسترده در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به پیچیدگی و کندی در فرآیندهای سازمانی منجر شود و در نتیجه، عملکرد سازمانی را کاهش دهد (Haskasap et al., 2022). این نگرش‌ها نشان می‌دهد که مدیران با توجه به شرایط و زمینه‌های خاص سازمانی، دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به تأثیرات دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی دارند.

مقاومت‌ها و موانع در برابر پذیرش

مقاومت‌ها و موانع در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی یکی دیگر از تم‌های مهم شناسایی شده در این تحقیق است. مطالعات نشان می‌دهد که اجرای دموکراسی سازمانی با چالش‌های متعددی روبرو است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، مقاومت مدیران و کارکنان نسبت به تغییرات است (Raelin, 2014). مدیرانی که به شیوه‌های سنتی مدیریت عادت کرده‌اند، ممکن است در برابر تغییرات مقاومت کنند و به دلیل نگرانی از دست دادن کنترل یا کاهش کارایی، از پذیرش دموکراسی سازمانی خودداری کنند (Haskasap et al., 2022).

از سوی دیگر، برخی از کارکنان نیز ممکن است به دلیل عدم آگاهی یا عدم اعتماد به توانایی‌های خود در مشارکت مؤثر در فرآیندهای تصمیم‌گیری، در برابر اجرای دموکراسی سازمانی مقاومت کنند (Barattucci et al., 2020). این مقاومت‌ها می‌تواند به صورت‌های مختلفی از جمله عدم همکاری، کاهش انگیزه و حتی ترک کار خود را نشان دهد.

علاوه بر این، موانع ساختاری نیز می‌توانند بر پذیرش دموکراسی سازمانی تأثیرگذار باشند. به عنوان مثال، در سازمان‌هایی که دارای سلسله‌مراتب‌های پیچیده و سیستم‌های مدیریتی متمرکز هستند، پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی می‌تواند با چالش‌های بیشتری مواجه شود (Berkovich, 2023). این موانع ساختاری ممکن است شامل قوانین و مقررات داخلی سازمان، فرهنگ سازمانی و ساختارهای رسمی قدرت باشد که همه می‌توانند به مقاومت در برابر تغییرات منجر شوند.

تحلیل درک مدیران از دموکراسی سازمانی

تحلیل دقیق‌تر درک مدیران از دموکراسی سازمانی نشان می‌دهد که این درک به شدت تحت تأثیر زمینه‌های فرهنگی و سازمانی قرار دارد. در فرهنگ‌هایی که به مشارکت و همکاری تأکید دارند، مدیران بیشتر به دموکراسی سازمانی به عنوان یک فرصت برای بهبود عملکرد

سازمانی نگاه می‌کنند (Raelin, 2012, 2014). در مقابل، در فرهنگ‌هایی که بر تمرکز قدرت و اقتدارگرایی تأکید دارند، مدیران ممکن است دموکراسی سازمانی را به عنوان تهدیدی برای کنترل و کارایی سازمان تلقی کنند (Ahmed et al., 2019). این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که برای اجرای موفقیت‌آمیز دموکراسی سازمانی، نیاز به توجه به زمینه‌های فرهنگی و سازمانی و همچنین آموزش و توانمندسازی مدیران برای پذیرش و اجرای این رویکرد وجود دارد (Haskasap et al., 2022). علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که درک مدیران از دموکراسی سازمانی می‌تواند به مرور زمان تغییر کند، به‌ویژه اگر آن‌ها نتایج مثبت این رویکرد را در عملکرد سازمان مشاهده کنند (Clarke, 2011).

تحلیل نگرش به سمت اجرا

تحلیل نگرش مدیران به سمت اجرای دموکراسی سازمانی نشان می‌دهد که این نگرش‌ها به شدت تحت تأثیر تجربه‌ها و نتایج عملیاتی قبلی قرار دارد. مدیرانی که قبلاً تجربه موفق در پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی داشته‌اند، معمولاً نگرش مثبتی نسبت به این رویکرد دارند و مایل به گسترش آن در سازمان هستند (Barattucci et al., 2020). این مدیران اغلب به اهمیت ایجاد زیرساخت‌ها و سیستم‌های حمایتی برای اجرای موفقیت‌آمیز دموکراسی سازمانی تأکید می‌کنند (Raelin, 2012). در مقابل، مدیرانی که تجربه‌های منفی از پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی داشته‌اند، ممکن است به دلیل مشکلاتی که در گذشته تجربه کرده‌اند، از پذیرش این رویکرد خودداری کنند (Haskasap et al., 2022). این مشکلات ممکن است شامل کاهش کارایی، افزایش تعارضات داخلی و مشکلات در مدیریت تغییر باشد. این نگرش‌ها نشان می‌دهد که تجربه‌های گذشته و نتایج عملیاتی می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی به نگرش مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی داشته باشد.

تحلیل تأثیر ادراک شده بر عملکرد سازمانی

تحلیل تأثیر ادراک شده دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که این تأثیرات به شدت به زمینه‌های خاص سازمانی و فرهنگی وابسته است. در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ مشارکتی قوی هستند، مدیران معمولاً دموکراسی سازمانی را به عنوان یک عامل مثبت برای بهبود عملکرد سازمانی می‌بینند (Raelin, 2012, 2014). این مدیران معتقدند که با افزایش مشارکت کارکنان، می‌توانند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، کاهش تعارضات و افزایش نوآوری دست یابند (Ahmed et al., 2019). از سوی دیگر، در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ متمرکزتر و اقتدارگراتر هستند، مدیران ممکن است دموکراسی سازمانی را به عنوان یک عامل منفی برای عملکرد سازمانی ببینند (Haskasap et al., 2022). این مدیران معتقدند که مشارکت گسترده می‌تواند به افزایش پیچیدگی و کندی در فرآیندهای سازمانی منجر شود و در نتیجه، عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر منفی قرار دهد (Clarke, 2011). این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که تأثیرات دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی به شدت تحت تأثیر فرهنگ سازمانی و نگرش‌های مدیران قرار دارد و برای موفقیت در پیاده‌سازی این رویکرد، نیاز به تطبیق استراتژی‌های مدیریتی با زمینه‌های خاص سازمانی وجود دارد.

تحلیل مقاومت‌ها و موانع در برابر پذیرش

تحلیل مقاومت‌ها و موانع در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی نشان می‌دهد که این مقاومت‌ها به عوامل مختلفی از جمله نگرش‌های مدیران، فرهنگ سازمانی، و موانع ساختاری وابسته است (Raelin, 2014). یکی از مهم‌ترین عواملی که به مقاومت در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی منجر می‌شود، نگرانی مدیران از دست دادن کنترل و قدرت است (Haskasap et al., 2022). این نگرانی‌ها به ویژه در سازمان‌هایی که دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی قوی هستند، برجسته‌تر است.

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند به عنوان یک مانع مهم در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی عمل کند. در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ اقتدارگرا و متمرکز هستند، کارکنان ممکن است به دلیل عدم آگاهی یا نداشتن تجربه در مشارکت مؤثر در فرآیندهای تصمیم‌گیری، از پذیرش دموکراسی سازمانی خودداری کنند (Barattucci et al., 2020). این مقاومت‌ها می‌تواند به صورت‌های مختلفی از جمله کاهش انگیزه، عدم همکاری و حتی ترک کار توسط کارکنان بروز کند.

موانع ساختاری نیز نقش مهمی در مقاومت در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی دارند. این موانع ممکن است شامل قوانین و مقررات داخلی سازمان، ساختارهای رسمی قدرت و سیستم‌های مدیریتی متمرکز باشد که همه می‌توانند به مقاومت در برابر تغییرات منجر شوند (Berkovich, 2023). این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که برای غلبه بر این مقاومت‌ها و موانع، نیاز به تغییرات فرهنگی و ساختاری در سازمان‌ها وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی به شدت تحت تأثیر زمینه‌های فرهنگی، سازمانی و تجربیات گذشته قرار دارد. درک مدیران از دموکراسی سازمانی به عنوان یک فرآیند مشارکتی و فراگیر، به‌ویژه در فرهنگ‌های مشارکت‌محور، می‌تواند نقش مهمی در پیاده‌سازی موفق این رویکرد داشته باشد (Raelin, 2014). از سوی دیگر، نگرش منفی مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی، که عمدتاً به دلیل نگرانی از کاهش کارایی و افزایش پیچیدگی در تصمیم‌گیری‌ها است، می‌تواند به مقاومت در برابر تغییرات و شکست در پیاده‌سازی این رویکرد منجر شود (Haskasap et al., 2022). این یافته‌ها به‌وضوح نشان می‌دهند که برای موفقیت در پیاده‌سازی دموکراسی سازمانی، نیاز به توجه به زمینه‌های خاص سازمانی و فرهنگی و تطبیق استراتژی‌های مدیریتی با این زمینه‌ها وجود دارد.

یافته‌های این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که تأثیرات دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی بسیار متنوع است. در برخی سازمان‌ها، دموکراسی سازمانی باعث افزایش بهره‌وری، رضایت کارکنان و کاهش تعارضات داخلی شده است (Ahmed et al., 2019). این امر به دلیل افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد حس تعلق بیشتر به سازمان است (Clarke, 2011). با این حال، در برخی دیگر از سازمان‌ها، دموکراسی سازمانی به دلیل پیچیدگی و کندی فرآیندهای تصمیم‌گیری، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر منفی قرار داده است (Haskasap et al., 2022). این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که تأثیرات دموکراسی سازمانی به شدت به زمینه‌های خاص سازمانی و فرهنگی وابسته است و نمی‌توان نتیجه‌گیری یکسانی برای همه سازمان‌ها ارائه داد.

یافته‌های این تحقیق دلالت‌های عملی مهمی برای مدیران و سازمان‌ها دارد. نخست اینکه مدیران باید به اهمیت دموکراسی سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت کارکنان پی ببرند. این تحقیق نشان می‌دهد که با ایجاد فضای مشارکتی و فراگیر، مدیران می‌توانند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، افزایش نوآوری و کاهش تعارضات داخلی دست یابند (Raelin, 2014). این امر به‌ویژه در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ مشارکتی قوی هستند، مؤثرتر خواهد بود.

مدیران همچنین باید به چالش‌های مرتبط با اجرای دموکراسی سازمانی توجه داشته باشند. به عنوان مثال، نیاز به آموزش و توانمندسازی کارکنان برای مشارکت مؤثر در فرآیندهای تصمیم‌گیری یکی از این چالش‌هاست (Barattucci et al., 2020). علاوه بر این، مدیران باید به اهمیت ایجاد زیرساخت‌های حمایتی برای اجرای موفقیت‌آمیز دموکراسی سازمانی توجه کنند. این زیرساخت‌ها می‌تواند شامل ایجاد فضاهای گفت‌وگو، استفاده از تکنولوژی‌های نوین برای تسهیل مشارکت و ترویج فرهنگ مشارکتی در سازمان باشد (Raelin, 2012).

یکی دیگر از دلالت‌های عملی این تحقیق، ضرورت توجه به نگرانی‌های مدیران نسبت به کاهش کارایی و افزایش پیچیدگی در تصمیم‌گیری‌ها است. مدیران باید به این نگرانی‌ها پاسخ دهند و به دنبال راهکارهایی برای کاهش پیچیدگی و تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های دموکراتیک باشند (Haskasap et al., 2022). این راهکارها ممکن است شامل استفاده از تکنولوژی‌های مدیریت اطلاعات، ایجاد تیم‌های تصمیم‌گیری کوچک‌تر و ارائه آموزش‌های لازم به مدیران و کارکنان باشد.

یافته‌های این تحقیق همچنین نشان‌دهنده خلأهای مهمی در ادبیات پژوهشی مرتبط با دموکراسی سازمانی است که نیازمند بررسی بیشتر است. یکی از این خلأها، عدم وجود تحقیقات کافی در مورد تأثیرات طولانی‌مدت دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی است. بسیاری از تحقیقات موجود به بررسی تأثیرات کوتاه‌مدت پرداخته‌اند، اما نیاز به مطالعات بیشتری برای بررسی تأثیرات بلندمدت این رویکرد بر جنبه‌های مختلف سازمانی وجود دارد (Ahmed et al., 2019).

همچنین، تحقیقات بیشتری برای بررسی تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی در پذیرش و اجرای دموکراسی سازمانی مورد نیاز است. این تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و زمینه‌های خاص فرهنگی نقش مهمی در موفقیت یا شکست دموکراسی سازمانی دارد (Raelin, 2014). از این رو، مطالعات آینده باید به بررسی عمیق‌تر این تفاوت‌ها و ارائه راهکارهایی برای تطبیق دموکراسی سازمانی با زمینه‌های مختلف فرهنگی و سازمانی بپردازند.

یکی دیگر از دلالت‌های پژوهشی این تحقیق، نیاز به توسعه مدل‌های نظری جدید برای تبیین نقش مدیران در دموکراسی سازمانی است. اگرچه مدل‌های موجود برخی جنبه‌های نقش مدیران را توضیح می‌دهند، اما نیاز به توسعه مدل‌هایی که به طور جامع‌تری به بررسی تعاملات پیچیده بین مدیران، کارکنان و فرآیندهای سازمانی در دموکراسی سازمانی بپردازند، احساس می‌شود (Haskasap et al., 2022). این تحقیق به بررسی دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی و تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد که دیدگاه‌های مدیران به شدت تحت تأثیر زمینه‌های فرهنگی و سازمانی قرار دارد و نگرش‌های مثبت و منفی به دموکراسی سازمانی می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. همچنین، مقاومت‌ها و موانع مختلفی در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی وجود دارد که نیازمند توجه ویژه مدیران و پژوهشگران است.

نکات کلیدی که از این تحقیق به دست آمده است شامل تأکید بر اهمیت فرهنگ سازمانی در پذیرش دموکراسی سازمانی، نیاز به آموزش و توانمندسازی کارکنان برای مشارکت مؤثر، و اهمیت ایجاد زیرساخت‌های حمایتی برای اجرای موفقیت‌آمیز این رویکرد است. همچنین، تأثیرات دموکراسی سازمانی بر عملکرد سازمانی به شدت به زمینه‌های خاص سازمانی و فرهنگی وابسته است و برای موفقیت در پیاده‌سازی این رویکرد، نیاز به تطبیق استراتژی‌های مدیریتی با این زمینه‌ها وجود دارد.

فهم دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا مدیران نقش محوری در پیاده‌سازی و موفقیت این رویکرد دارند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران باید به اهمیت دموکراسی سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت کارکنان پی ببرند و به دنبال راهکارهایی برای غلبه بر چالش‌های مرتبط با اجرای این رویکرد باشند (Raelin, 2014). همچنین، پژوهشگران باید به بررسی عمیق‌تر تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی در پذیرش و اجرای دموکراسی سازمانی بپردازند و مدل‌های نظری جدیدی برای تبیین نقش مدیران در این فرآیند توسعه دهند (Haskasap et al., 2022).

این تحقیق دارای محدودیت‌هایی است که باید مورد توجه قرار گیرد. نخست اینکه روش تحلیل توصیفی مورد استفاده در این تحقیق، به بررسی عمیق‌تر مسائل مرتبط با دموکراسی سازمانی از طریق تحلیل‌های کیفی و کمی نمی‌پردازد و به جای آن به ارائه یک تصویر کلی از ادبیات موجود بسنده می‌کند. همچنین، منابع مورد استفاده در این تحقیق محدود به مقالات علمی و کتاب‌های منتشر شده در دهه اخیر است

که ممکن است به کاهش جامعیت یافته‌ها منجر شود. به علاوه، این تحقیق به بررسی دموکراسی سازمانی در بخش‌های خاصی از جهان پرداخته است و ممکن است نتایج آن برای همه فرهنگ‌ها و سازمان‌ها قابل تعمیم نباشد.

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌های این تحقیق، پیشنهادات زیر برای پژوهش‌های آینده و کاربردهای عملی ارائه می‌شود: پژوهش‌های آینده: نیاز به مطالعات بیشتری برای بررسی تأثیرات طولانی‌مدت دموکراسی سازمانی بر جنبه‌های مختلف سازمانی وجود دارد. همچنین، بررسی تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی در پذیرش و اجرای دموکراسی سازمانی و توسعه مدل‌های نظری جدید برای تبیین نقش مدیران در این فرآیند از جمله زمینه‌های مهم پژوهشی است که نیازمند توجه بیشتر پژوهشگران است. پیشنهادات کاربردی: مدیران باید به اهمیت دموکراسی سازمانی پی ببرند و به دنبال راهکارهایی برای غلبه بر چالش‌های مرتبط با اجرای این رویکرد باشند. این راهکارها ممکن است شامل ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان، ایجاد زیرساخت‌های حمایتی و استفاده از تکنولوژی‌های نوین برای تسهیل مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری باشد. همچنین، مدیران باید به نگرانی‌های کارکنان و مدیران میانی در مورد کاهش کارایی و پیچیدگی در فرآیندهای تصمیم‌گیری پاسخ دهند و به دنبال راهکارهایی برای کاهش این مشکلات باشند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در این پژوهش تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ahmed, K., Ahmad, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). Organizational Democracy and Employee Outcomes: The Mediating Role of Organizational Justice. *Business Strategy & Development*, 2(3), 204-219. <https://doi.org/10.1002/bsd2.55>
- Barattucci, M., Presti, A. L., Bufalino, G., Jønsson, T., Teresi, M., & Pagliaro, S. (2020). Distributed Leadership Agency and Work Outcomes: Validation of the Italian DLA and Its Relations With Commitment, Trust, and Satisfaction. *Frontiers in psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00512>
- Barthold, C., Checchi, M., Imas, J. M., & Jones, O. S. (2020). Dissensual Leadership: Rethinking Democratic Leadership With Jacques Rancière. *Organization*, 29(4), 673-691. <https://doi.org/10.1177/1350508420961529>

- Berkovich, I. (2023). Teachers' Intrinsic and Extrinsic Motivation as Mediators of the Effect of Principals' Perceived Distributed Leadership on Organizational Learning Capability. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1552-1570. <https://doi.org/10.1108/ijem-03-2023-0115>
- Clarke, M. (2011). Organizational Democracy, Ethics and Leadership: The Mediating Role of Organizational Politics. *Leadership*, 7(4), 415-433. <https://doi.org/10.1177/1742715011416886>
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, Ş. Z., & Haskasap, C. S. G. (2022). Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services. *Sustainability*, 15(1), 452. <https://doi.org/10.3390/su15010452>
- Hielscher, S., Beckmann, M., & Pies, I. (2014). Participation Versus Consent: Should Corporations Be Run According to Democratic Principles? *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 533-563. <https://doi.org/10.5840/beq2014111919>
- Raelin, J. A. (2012). Dialogue and Deliberation as Expressions of Democratic Leadership in Participatory Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/09534811211199574>
- Raelin, J. A. (2014). Imagine There Are No Leaders: Reframing Leadership as Collaborative Agency. *Leadership*, 12(2), 13268-2828. <https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
- Safari, A., Salehzadeh, R., & Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the Antecedents and Consequences of Organizational Democracy. *The TQM Journal*, 30(1), 74-96. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2017-0057>
- Wegge, J., Jeppesen, H.-J., & Weber, W. (2012). Broadening Our Perspective: We Leadership Is Both Less Romantic and More Democratic. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 418-420. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01472.x>
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W., Pearce, C. L., Silva, S. A. d., Pundt, A., Jønsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C. L., Unterrainer, C., & Piecha, A. (2010). Promoting Work Motivation in Organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 154-171. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000025>