



Original Article (Quantified)

## Presenting the conceptual model of organizational democracy with an emphasis on the development of employees' psychological capital

Sattar Jahantabi Neghad<sup>1</sup> , Foad Makvandi<sup>2</sup> , Ezat Allah Kiani<sup>2</sup> ,  
Ghanbar Amirnegad<sup>3</sup> , Vahid Chenari<sup>2</sup>

1- PhD student, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

3- Associate Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Receive:**

13 August 2024

**Revise:**

30 September 2024

**Accept:**

31 October 2024

**Keywords:**

Organizational democracy,  
Psychological capital,  
Democratic leadership,  
Positive citizenship behavior,  
National Iranian Oil Company.

**Abstract**

The purpose of this research is to present a conceptual model of organizational democracy with an emphasis on the development of psychological capital in the employees of National Iranian Oil Company. The research method is quantitative, and a researcher-made questionnaire was used to collect data, analyzed by SPSS and SmartPLS 3 software. The total number of the studied statistical population is equal to 100,000 people, 200 of whom were selected from all the employees of the National Iranian Oil Company, and we reached a sample of 200 people through Crejci and Morgan for limited communities. Therefore, in the second stage, 220 questionnaires were distributed among all employees of National Iranian Oil Company, and finally 211 complete and intact questionnaires were delivered. After confirming the reliability and validity of the questionnaire, the results showed that some causal components such as the attitude and perspective of managers, structural factors, manpower planning, macro political and social factors have the greatest impact on organizational democracy based on the development of the psychological capital of the employees of National Iranian Oil Company, and then strategic factors such as organizational learning, succession training, support and knowledge management have the greatest impact in creating the consequences of the implementation of democracy in the National Oil Company.

**Please cite this article as (APA):** jahantabi neghad, S., Makvandi, F., Kiani, E. A., Amirnegad, G. and Chenari, V. (2025). Presenting the conceptual model of organizational democracy with an emphasis on the development of employees' psychological capital. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 165-182.

**Publisher:** Research Center of Resources Management Studies and knowledge-based Business

**Corresponding Author:** Foad Makvandi

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.478348.1417>



**Email:** foad.makvandi@iau.ac.ir

**Creative Commons:** CC BY 4.0



## Extended abstract

### Introduction

Parallel to the increase of political democracy, the interest in democracy at the organizational level increased worldwide after the 1990s (Harmancy & Delishmak, 2021). Organizational democracy is a new model of organization design for the democratic era, and based on this model, a freedom-oriented and healthy atmosphere is formed. This type of democracy should be taken into account as the expansion of employee sovereignty in the workplace, which respects the goals and feelings of employees, and leads to positive economic results in contrast to authoritarian and traditional leadership styles (Rangeriz & KHAMohi, 2019). Institutional homogeneity means that organizations in an institutional field must respond to the environment like other organizations in that field. Institutional homomorphism occurs in three forms: forced homomorphism (result of pressure from important environmental organizations), normative homomorphism (professionalization of managers and organizational experts), and imitative homomorphism (tendency to imitate successful organizations in conditions of ambiguity and uncertainty). A very important point is that in each of the processes of institutional homogeneity, this event causes a decrease in internal organizational efficiency (for companies following dominant companies in that field) (Gholipour, 2018). The results of this research and problem solving at the individual level can lead to the development of the psychological capital of the employees of the National Oil Company, and at the organizational level and the organizational field (organizational population ecology) due to the similarity and adaptation of the organizational structure of the three other main companies of the Ministry of Oil (National Company of Iran Gas, National Company of Petrochemical Industries, and National Company of Refining and Distribution of Petroleum Products of Iran) from the National Oil Company will lead to the growth of the components of organizational democracy and the development of the psychological capital of the employees in the mentioned industries; and at the national level, it will also lead to the development of institutional trust in Companies and organizations with industrial management models and promotion of democracy and social participation. According to the mentioned cases and the statement of the areas, history, definitions, different theories about this subject area and the identification of research gaps as well as the benefit of this area for science from different points of view, now the main problem of the research is to identify the component test to present the conceptual model of organizational democracy based on the development of psychological capital for the employees of National Iranian Oil Company.

### Theoretical foundations

Organizational democracy is the development of freedom within the framework of business. Organizational democracy is basically considered as a kind of strategy in organization design; that is, depending on internal and external conditions and competitive influencing factors, an organization can use the strategy of organizational democracy (Belasi et al, 2023). Capitalism is an economic system in which those who own the capital invested in a company also have the power to manage the company. However, this policy was doomed to failure as a strategy to launch economic democracy (Rothstein, 2020). Ever since the basic works of organizational psychologists and management researchers were proposed, the theories and practices of management and organization seek to deal with the challenges of post-Fordist capitalism (Frega & Bloch, 2020).

Belasi et al, (2023) conducted a study titled Comparing Organizational Democracy in Norway and Mondragon: Lessons Learned for Other Countries. Based on the results obtained, it was found that organizational democracy in Norway and Mondragon differ from each other in terms of ownership and profit sharing, participation and employee ownership.



Aghajanpour et al, (2022) conducted a study titled "Designing a multi-voice organizational model in Iran's higher education". In this research, based on the opinion of experts, the effective components and management strategies of the diversity of voices in the higher education system were analyzed and presented in the form of a comprehensive model, and finally, based on the findings of the research, practical solutions for managers, institutions and future researches were proposed.

### **Research methodology**

In general, this research is quantitative in terms of method, and applicable in terms of purpose. The data collection in the current research was done through a survey and in the form of a questionnaire (Questionnaire on Organizational Democracy and Development of Employees' Psychological Capital). The sampling method is simple random sampling. The total number of the statistical population under study is equal to 100,000 people, out of which 200 people were selected from all the employees of the National Iranian Oil Company, and the questionnaire was provided to these people in the form of a link and in person and online (Pressline website). Analysis of the obtained data was done using SPSS and Smart PLS software.

### **Findings**

As it is clear in the main model of the research, the consequences category in the model of organizational democracy based on the development of psychological capital of the employees of National Iranian Oil Company has 21 indicators.

To check the reliability of the reagents, the factor loading test has been used, and in this test, the factor loading of the reagents must be higher than 0.4 (Questions with a factor load of less than 0.4 should be removed unless that question has a high convergence validity with other questions, in which case the researcher is not allowed to remove the question).

The strength of the relationship between the factor (latent variable) and the observable variable is shown by factor loading. Factor loading is actually a correlation coefficient between latent variables and manifest variables in a measurement model. This coefficient determines how much of the latent variable explains the variance of the manifest variables, and since it is a correlation coefficient, it must be statistically significant. The significance of the factor load is checked with the t-value statistic. Because significance is checked at the error level of 0.05, so if the amount of factor loadings observed with the t-value test is calculated to be smaller than 1.96, the relationship is not significant and the question should be removed from the research.

In this research, the very important index of the Standardized Root Mean Residual (SRMP) is used to evaluate the confirmatory factor analysis model. According to Josep et al., (2016), the limit of this index is 0.1. For the model, the value of this index is 0.78, which is less than 0.1, and it can be said that the model has a good fit and, the data of this research has a good fit with the factor structure and the theoretical foundation of the research. On the other hand, according to Ringel (2016), the acceptable value is less than 0.8, which is also acceptable from this point of view.

The output of the model shows that the significance coefficient between the research hypotheses is out of  $\pm 1.96$  range and this means that all research variables are confirmed at the 95% confidence level in the statistical sample.

### **Discussion and conclusion**

Based on the results of the analysis, the main or central phenomenon in the model of organizational democracy based on the development of psychological capital includes three

indicators of participation and cooperation, action orientation, and management skills. The index of participation and cooperation expresses the concepts of participation, consultability, review of proposals, participation in implementation and cooperation. Rangeriz & KHamohi (2019) in their research entitled "Investigation of the effect of organizational democracy on the psychological capital of women in the organization of the Research Institute of Humanities and Cultural Studies", introduced critical participation as one of the indicators affecting psychological capital.

Some management science experts proposed seven dimensions for organizational democracy: participation, criticism, transparency, justice, equality, responsibility and power. Justice refers to the rules and social norms related to the system that regulates the management and distribution of emerging rewards and punishments (constraints). Another case of these dimensions is transparency, which is an important part of the concepts of laws and regulations. Aghajanjpour et al, (2022) in a research on the effect of perceived organizational democracy on the quality of work life showed that the subscales of organizational democracy, namely participation-criticism, transparency, and justice significantly affect the quality of work life.

Another causal factor is the trust building index. Trust building also overlaps with laws and regulations, and includes the concepts of clarification, cooperation and participation, involvement and criticism. Trust building happens by participation of people in decisions and the existence of cooperation and justice. Trust building leads to the formation of a democratic organization and vice versa. Workplace democracy can create a thriving work environment. Employees trust their own decision-making abilities, and the employer empowers employees and provides a sense of control and autonomy.

It is suggested to adopt an approach that preserves the dignity and self-esteem of employees and respects their rights. It is also recommended to pay attention to and implement organizational justice as well as the organizational atmosphere through fair and timely reward systems, along with ensuring a calm and safe environment for employees. Also, getting everyone's opinion in counseling sessions and using techniques such as brainstorming is effective in achieving optimal and effective models for the development of psychological capital.

علمی پژوهشی (کمی)

## ارائه مدل مفهومی دموکراسی سازمانی با تاکید بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان

ستار جهان تابی نژاد<sup>۱</sup> , فواد مکوندی<sup>۲</sup> , عزت الله کیانی<sup>۲</sup> , قنبر امیرنژاد<sup>۳</sup> , وحید چناری<sup>۴</sup> 

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۴- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

### چکیده

هدف از این پژوهش ارائه مدل مفهومی دموکراسی سازمانی با تاکید بر توسعه سرمایه روانشناختی در مجموعه کارکنان شرکت ملی نفت ایران است. روش پژوهش کمی بوده و جهت جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS و نرم افزار SmartPLS 3 استفاده شد. تعداد کل حجم جامعه آماری مورد مطالعه برابر با ۱۰۰۰۰۰ نفر از این میان تعداد ۲۰۰ نفر از کل کارکنان شرکت ملی نفت ایران انتخاب شدند که از طریق گرجسی و مورگان برای جوامع محدود به تعداد ۲۰۰ نفر نمونه رسیدیم. بنابراین در مرحله دوم، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه در بین کلیه کارکنان شرکت نفت ملی ایران توزیع که در نهایت تعداد ۲۱۱ پرسشنامه کامل و سالم تحویل داده شد. پس از تأیید پایایی و روایی پرسشنامه نتایج نشان داد که مؤلفه‌ای علی که چون نگرش و دیدگاه مدیران، عوامل ساختاری، برنامه ریزی نیروی انسانی، عوامل کلان سیاسی و اجتماعی بیشترین تأثیر در دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت ایران را به خود اختصاص داده و پس از آن عوامل راهبردی چون یادگیری سازمانی، جانشین پروری، حمایت و پشتیبانی، مدیریت دانش بیشترین تأثیر را در ایجاد پیامدهای ناشی از پیاده سازی دموکراسی در شرکت ملی نفت را دارد.

تاریخ دریافت: ۲۳ مرداد ۱۴۰۳  
تاریخ بازنگری: ۰۹ مهر ۱۴۰۳  
تاریخ پذیرش: ۱۰ آبان ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

دموکراسی سازمانی، سرمایه روانشناختی، رهبری دموکراتیک، رفتار شهروندی مثبت، شرکت ملی نفت ایران.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): جهان تابی نژاد، ستار، مکوندی، فواد، کیانی، عزت الله، امیرنژاد، قنبر و چناری، وحید. (۱۴۰۳). ارائه مدل مفهومی دموکراسی سازمانی با تاکید بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۴). ۱۶۵-۱۸۲.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.478348.1417>

نویسنده مسئول: فواد مکوندی



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: foad.makvandi@iau.ac.ir

## مقدمه

به موازات افزایش دموکراسی سیاسی علاقه به دموکراسی در سطح سازمانی پس از دهه ۱۹۹۰ در سراسر جهان افزایش یافت (Harmancy & Delishmak, 2021). دموکراسی سازمانی مدل جدید طراحی سازمان برای عصر دموکراتیک است و بر اساس این مدل جو آزادی محور و سالم شکل می‌گیرد. این نوع دموکراسی را باید گسترش حق حاکمیت کارکنان در محیط کار به حساب آورد که به اهداف و احساسات کارکنان ارجح می‌نهد و موجب نتایج مثبت اقتصادی در مقابل سبک‌های رهبری مستبدانه و سنتی می‌باشد (Rangeriz & KHamohi, 2019). به عقیده محققان مشارکت هوشمندانه همه افراد در یک جامعه یا سازمان خاص موجب می‌شود آن جامعه یا سازمان دموکراتیک‌تر و آزادی عمل بیشتری داشته باشد و در صورتی که روش نظارتی و مدیریتی رفتار افراد و گروه‌ها سازمان غیر دموکراتیک باشد، واکنش نامطلوب افراد نسبت به آن وجود خواهد داشت (Gholipour, 2018). از سویی امروزه بسیاری از روانشناسان سازمانی و محققان علوم رفتاری و سازمان در طی پیامدهای منفی از قبیل ترک شغل، غیبت شغلی، عدم تعهد، کاهش وفاداری و مواردی از این قبیل که سازمان‌ها برای کارکنان به همراه داشتند به این نتیجه رسیدند که جریان‌های جدیدی را از طریق مطالعه بر روی رفتارهای مثبت کارکنان راه اندازی کنند. یکی از متغیرهای مهم در این زمینه سرمایه روانشناختی کارکنان در سازمانها است. سرمایه روانشناختی رفتارهای مثبت را در سازمان‌ها ادغام کرده و موجبات بهبود عملکرد کارکنان را فراهم می‌کند این مفهوم با شاخص‌های همچون امید، کارآیی، انعطاف پذیری و خوش بینی تعریف می‌شود. همچنین سرمایه روانشناختی احساس کنترل را در میان کارکنان به اشتراک می‌گذارد (Fathi & Zabyela, 2018).

علاوه بر ایرادات وارده بر مدل مدیریتی حاکم بر صنعت نفت (مدل صنعتی مدیریت) مسئله و مشکل حاد دیگری که منشاء اصلی چنین مدل مدیریتی است این است که؛ شرکت ملی نفت ایران از حیث ساختاری دچار یک پدیده ناخواسته و ناخودآگاه تاریخی تحت عنوان هم‌شکلی نهادی<sup>۱</sup> تقلیدی از شرکت‌های نفتی امپریالیستی (سرمایه داری) چون شرکت نفت بی پی یا بریتیش پترولیوم<sup>۲</sup> (در برهه‌ای تحت عنوان شرکت نفت انگلیس-پرشیا)، گلف اویل<sup>۳</sup>، شورون<sup>۴</sup>، تکزاکو<sup>۵</sup>، رویال داچ شل<sup>۶</sup>، استاندارد اویل نیوجرسی (اکسون)<sup>۷</sup>، استاندارد اویل نیویورک (سوکونی-موبیل)<sup>۸</sup> شده است که تحت عنوان هفت خواهران نفتی شناخته شده هستند و تا قبل از بحران نفتی در سال ۱۹۷۳ (یعنی از سال‌های ۱۹۴۰ تا اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی) کنسرسیوم (کارتل) نفتی هفت خواهران با زور و استثمار صنعتی کشورهای خاورمیانه (بویژه ایران) کنترل حدود ۸۵ درصد از ذخایر نفتی جهان را در اختیار داشتند (Hassantash et al, 2016).

هم‌شکلی نهادی بیانگر این مطلب است که سازمان‌های موجود در یک حوزه نهادی، ناگزیر است مثل بقیه سازمان‌های آن حوزه به محیط پاسخ دهد. هم‌شکلی نهادی به سه صورت هم‌شکلی اجباری (حاصل فشارهای سازمان‌های مهم

1 Institutional isomorphism

2 Bp

3 Golf oil

4 Chevron

5 Texaco

6 Shell plc

7 Exxon

8 Exxon Mobil

محیطی)، هم شکلی هنجاری (حرفه‌ای شدن مدیران و کارشناسان سازمانی) و هم شکلی تقلیدی (گرایش به تقلید از سازمان‌های موفق در شرایط ابهام و عدم اطمینان) رخ می‌دهد. نکته بسیار مهم این است که در هر کدام از فرآیندهای هم شکلی نهادی این رویداد موجب کاهش کارآیی درون سازمانی (برای شرکت‌های پیر و شرکت‌های مسلط در آن حوزه) می‌شود (Gholipour, 2018). نتایج حاصل از این تحقیق و حل مسئله در سطح فردی می‌تواند موجب توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت گردد و در سطح سازمانی و حوزه سازمانی (اکولوژی جمعیت سازمانی) با توجه به شباهت و اقتباس ساختار سازمانی سه شرکت اصلی دیگر وزارت نفت (شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی و شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران) از شرکت ملی نفت موجب رشد مؤلفه‌های دموکراسی سازمانی و توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان در صنایع ذکر شده می‌گردد و در سطح ملی نیز باعث توسعه اعتماد نهادی به شرکت‌ها و سازمان‌ها با مدل‌های صنعتی مدیریت و ارتقاء دموکراسی و مشارکت اجتماعی خواهد شد. با توجه به موارد ذکر شده و بیان حوزه‌ها، تاریخچه، تعاریف، نظریات مختلف پیرامون این حوزه‌ی موضوعی و شناسایی خلاءهای پژوهش و نیز منفعت این حوزه برای علم از دیدگاه‌های مختلف اکنون مسئله اصلی تحقیق این است که شناسایی آزمون مؤلفه‌ها جهت ارائه مدل مفهومی دموکراسی سازمانی با تکیه بر توسعه سرمایه روانشناختی برای مجموعه کارکنان شرکت ملی نفت ایران چگونه می‌باشد؟

### مبانی نظری

دموکراسی سازمانی عبارت است از توسعه‌ی آزادی در چارچوب کسب و کار. دموکراسی سازمانی اصولاً نوعی استراتژی در طراحی سازمان محسوب می‌شود. یعنی بسته به شرایط داخلی و خارجی و عوامل اثرگذار رقابتی، یک سازمان می‌تواند از استراتژی دموکراسی سازمانی استفاده کند (Belasi et al, 2023). دموکراسی سازمانی مافوق و زیردستان برای تفکر در مورد منافع مشترک و کاهش نزاع و تعارض از طریق یک جو اخلاقی \_ اجتماعی مثبت فراهم می‌کند که می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی شغلی کمک کند. از نظر سیاسی، حداقل شرط دموکراتیک بودن اداره، انتخاب مدیران با برگزاری انتخابات آزاد به موقع است (Gakil & Sendgedo, 2021).

سرمایه داری یک سیستم اقتصادی است که در آن کسانی که سرمایه سرمایه گذاری شده در یک شرکت را در اختیار دارند، قدرت مدیریت بر شرکت را نیز دارند. لکن این سیاست به عنوان یک استراتژی برای راه اندازی دموکراسی اقتصادی محکوم به شکست بود (Rothstein, 2020). از زمانی که آثار اساسی روانشناسان سازمانی و محققان مدیریت مطرح شد، نظریه‌ها و عملکردهای مدیریت و سازمان به دنبال مقابله با چالش‌های سرمایه داری پسا فوردیستی هستند (Frega & Bloch, 2020)

هیچ سازمانی نباید به گونه‌ای تشکیل، طراحی، مدیریت و نگهداری شود که در تضاد با حقوق اساسی و مسلم انسانی و مدنی مردم یا بر خلاف ارزش‌ها و اصول اساسی جوامع آزاد و کاملاً دموکراتیک باشد (مانند آزادی، برابری، و عدالت). و هیچ مردمی نباید در معرض چنین سیستمی قرار گیرند. در همین راستا یک سنت تحقیقاتی نشان می‌دهد که سلسله مراتب مدیریتی در شرایط پایدار به طور موثری عمل می‌کند اما در شرایط پویا با چالش جدی مواجه است (Lee & Edmondson, 2017).

در دموکراسی سازمانی (OD) کارکنان می‌توانند تأثیر اساسی بر تصمیم‌های تاکتیکی و استراتژیک (مانند انتخابات سرپرست، برنامه‌ریزی بودجه و تجدید ساختار شرکت) داشته باشند. علاوه بر این، کارکنان اغلب سهمی از سرمایه سازمان خود دارند. این باعث افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان می‌شود (Harmancy & Delishmak, 2021).

پژوهش حاضر تأکید می‌کند که نیاز مبرمی به حرکت سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بر پرورش دموکراسی محل کار و جهت‌گیری‌های سرمایه روانی، که بر تمایل به عمل بر اساس اصول انسان دوستانه در آنها غالب باشد وجود دارد. همچنین دنبال جایگزین‌های رادیکال برای سلسله مراتب ارتدوکس (سنتی) مدیریتی است. دموکراسی سازمانی به عنوان یک سازه نیاز به توسعه بیشتر دارد، در همین راستا این مطالعه با غلبه بر موانع مطالعه نظری تحقیقات گذشته، کمک‌های مهمی به ادبیات دموکراسی سازمانی می‌کند. مطالعات قبلی بیشتر به مفهوم دموکراسی سازمانی از منظر پیشینه نظری پرداخته است و استفاده از مقیاس جدید (به این معنا که ابزارهای اندازه‌گیری برای اندازه‌گیری تجربی آن توسعه یابد و روابط آن با سایر متغیرهای سازمانی مانند عملکرد، سرمایه روانشناختی کارکنان و ...) اخیراً مطرح شده است و به همین دلیل این مطالعه سهمی در این زمینه دارد (Aromaa et al, 2021).

بنابراین با توجه به شواهد و قرائن و خلاء عمیق تحقیقاتی موجود طراحی مدل دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت ایران در جهت برطرف نمودن این شکاف پژوهشی ضرورت پیدا می‌کند و اهمیت دارد.

### پیشینه پژوهش

(Belasi et al, 2023) مطالعه‌ای با عنوان مقایسه دموکراسی سازمانی در نروژ و موندراگون: درس‌های آموخته شده برای سایر کشورها انجام دادند. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که دموکراسی سازمانی در نروژ و موندراگون از لحاظ مالکیت و تقسیم سود، مشارکت و مالکیت کارکنان با یکدیگر تفاوت دارد.

(Aghajanpour et al, 2022) مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل چندصدایی سازمانی در آموزش عالی ایران انجام دادند. در این پژوهش، بر مبنای نظر خبرگان مؤلفه‌های مؤثر و راهبردهای مدیریت تنوع صداها در نظام آموزش عالی تحلیل و واکاوی و در قالب مدل جامع ارائه شد و در نهایت بر مبنای یافته‌های پژوهش، راهکارهای کاربردی برای مدیران، نهادها و پژوهش‌های آتی مطرح شده است.

(Harmancy & Delishmak, 2021) تحقیقی تحت عنوان؛ اهمیت روزافزون سازمان‌های دموکراتیک در قرن بیست و یکم: یک مقاله اکتشافی، با هدف بررسی بیشتر نقش و اهمیت سازمان‌های دموکراتیک بر انگیزه شغلی و رضایت شغلی انجام دادند. نتایج نشان داد مشارکت دموکراتیک کارکنان و پذیرفتن دموکراسی به عنوان یک سبک زندگی در سازمان‌ها و زندگی تجاری آنها، مانند سیاست، به جای اینکه صرفاً در فرآیندهای سازمان گنجانده شود، نقش اساسی در انگیزه کاری، رضایت شغلی و کارایی شغلی دارد. اتخاذ ساختارهای سازمانی دموکراتیک توسط شرکت‌ها می‌تواند شرکت را قادر سازد تا به اهداف خود به طور کارآمدتر و موثرتر دست یابد. گسترش سازمان‌های دموکراتیک می‌تواند بر ارتباطات تأثیر مثبت بگذارد.

(Ahmad et al, 2019) مطالعه‌ای با عنوان منطق و توسعه مقیاس دموکراسی سازمانی انجام دادند. در پایان با استفاده از تحلیل ادبیات عمیق منتشر شده در سه دهه اخیر در مورد دموکراسی سازمانی، ده بعد (آزادی، انصاف، صداقت، تحمل، مسئولیت مشترک، ساختار، شفافیت، اشتراک دانش، پاسخگویی و محیط یادگیری) شناسایی شد که منجر به توسعه چارچوب مفهومی آن با استقرار رویه‌های توسعه مقیاس تعیین شده، مقیاس دموکراسی سازمانی توسعه، پالایش و اعتبارسنجی شد.

(Rangeriz & KHamohi, 2019) مطالعه‌ای را تحت عنوان شناسایی و اولویت بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی در راستای اجرای دموکراسی سازمانی انجام داده‌اند، که بر اساس آن تعهد و مشارکت، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و شفافیت به عنوان مهم‌ترین عناصر دموکراسی شناخته شدند.

(Fathi & Zabyela, 2018) مطالعه‌ای را تحت عنوان بررسی تأثیر دموکراسی سازمانی بر روی سرمایه روانشناختی زنان در سازمان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی به انجام رساندند. نتایج حاصل از آن مطالعه نشان داد شاخص‌های مشارکت انتقادی، عدالت و پاسخگویی تأثیر مثبت و معناداری بر روی سرمایه روانشناختی زنان در جامعه مورد مطالعه داشته است.

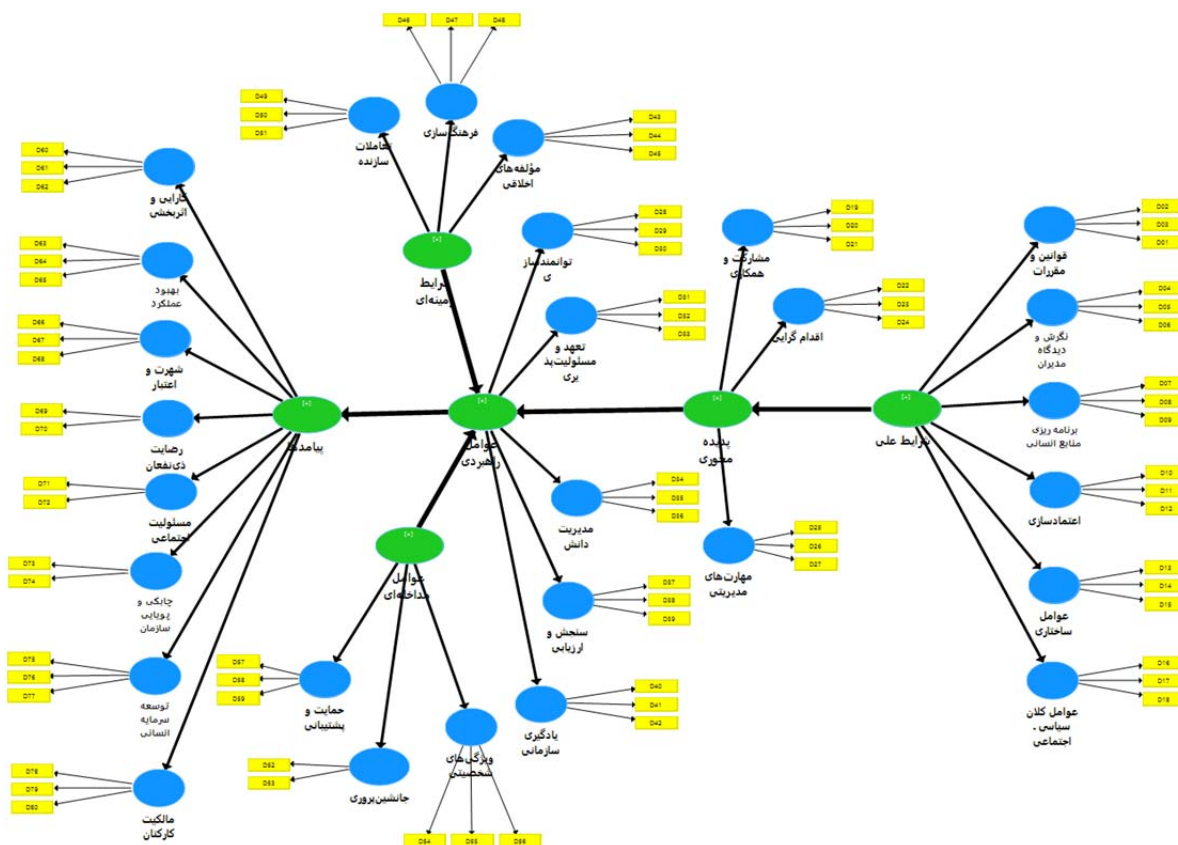
### روش شناسی پژوهش

این پژوهش در حالت کلی از نظر روش کمی و از لحاظ هدف کاربردی، از نظر میزان کنترل متغیرها میدانی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع زمینه‌یابی است، زیرا به توصیف و استخراج طراحی مدل دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت می‌پردازد و از سوی دیگر پژوهش حاضر را می‌توان نوعی پژوهش اکتشافی تلقی کرد، زیرا به تدوین یک مدل معطوف می‌گردد. جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر به شیوه پیمایشی و به صورت پرسشنامه (پرسشنامه دموکراسی سازمانی و توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان) بوده است. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز در خصوص دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت ایران از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که پس از پایش توسط استاد راهنما و خبرگان به ۲۸ گویه رسید. در تدوین این پرسشنامه از نکات، تدابیر و اصطلاحات برآمده از نقل و قول‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت ملی نفت ایران اعم از کارمندان، کارشناس و کارشناسان ارشد، سرپرستان، روسا و مدیران به بوده است. روش نمونه‌گیری نیز به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. تعداد کل حجم جامعه آماری مورد مطالعه برابر با ۱۰۰۰۰۰ نفر بوده که از این میان تعداد ۲۰۰ نفر از کل کارکنان شرکت ملی نفت ایران انتخاب شدند، که پرسشنامه به صورت لینک و از طریق حضوری و آنلاین (سایت پرس‌لاین<sup>۱</sup>)، در اختیار این افراد قرار داده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PIs صورت گرفت.

1 <https://porsline.ir/>

### یافته‌ها

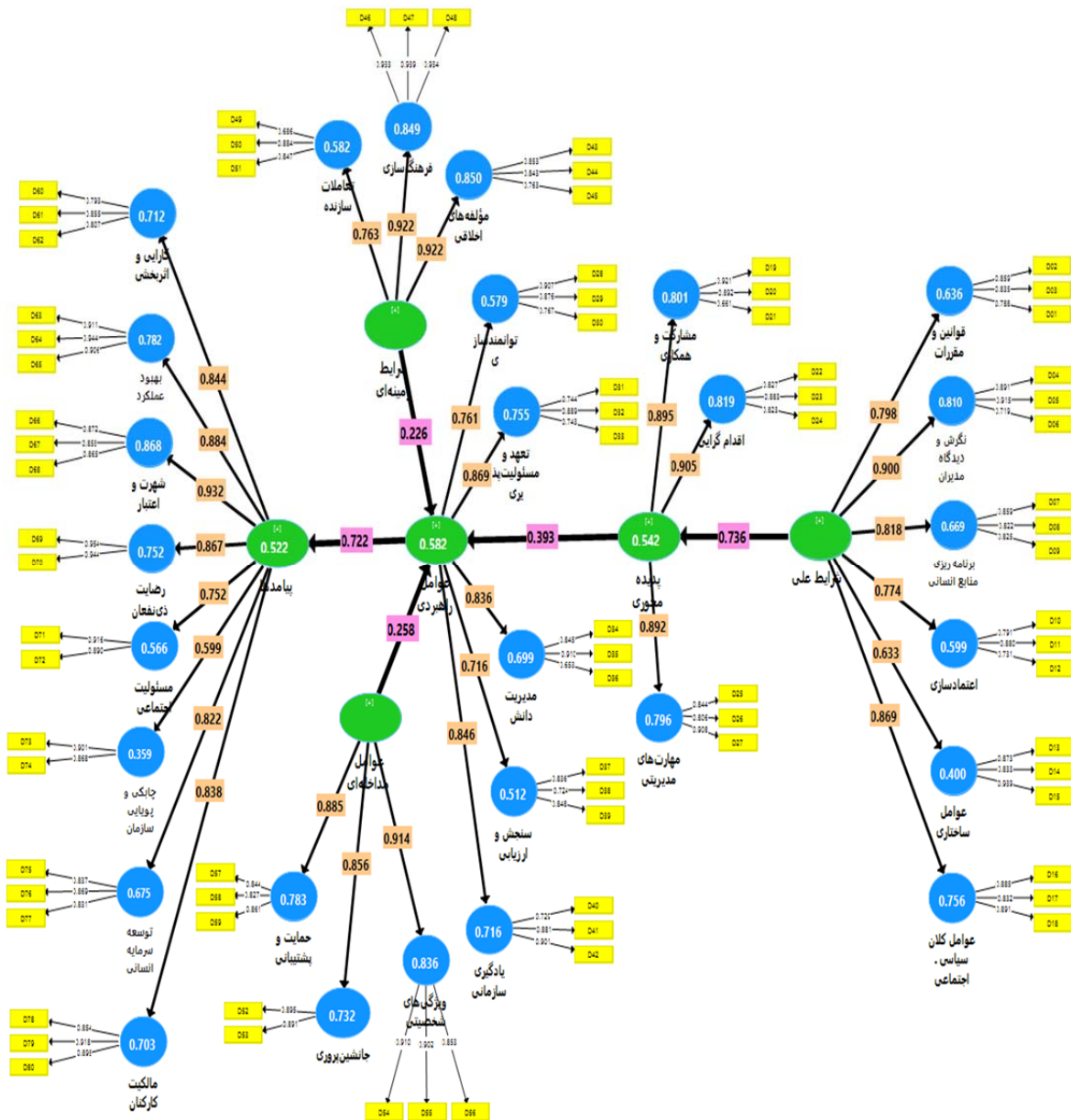
همانطور که در مدل اصلی پژوهش مشخص است مقوله پیامدها در مدل دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت ایران تعداد ۲۱ شاخص را دارا می‌باشد.



شکل ۱. مدل تحلیلی پژوهش

### تحلیل عاملی تاییدی در رویکرد حداقل مربعات جزئی

برای بررسی پایایی معرفها، از آزمون بار عاملی استفاده شده است که در این آزمون بار عاملی معرفها باید بالاتر از ۰/۴ باشد (سؤالاتی که بار عاملی کمتر از ۰/۴ دارند باید حذف شوند مگر این که آن سؤال با سؤالات دیگر روایی همگرایی زیادی داشته باشد در این صورت محقق مجاز به حذف سؤال نیست).



## برازش کلی مدل

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. به‌طوری‌که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. ورتلس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرد

$$\sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{0.697} \times \sqrt{0.685} = .685$$

حاصل شدن ۰/۶۸۵ برای برازش کلی مدل نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

### جدول ۲. شاخص برازش SRMR

شاخص برازش SRMR	مقدار برآورد شده	حد مجاز
	۰/۰۷۸	کمتر از ۱/۰

در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی از شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب<sup>۲</sup> استفاده شده است. حد مجاز این شاخص طبق گفته جوزپ و همکاران (۲۰۱۶) ۱/۰ می‌باشد. برای مدل مقدار این شاخص برابر ۰/۰۷۸ از مقدار ۱/۰ کمتر می‌باشد و می‌توان گفت مدل برازش مناسبی داشته است و داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد. از طرف دیگر بر اساس نظر رینگل (۲۰۱۶) مقدار قابل قبول کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد که از این نظر هم قابل قبول می‌باشد.

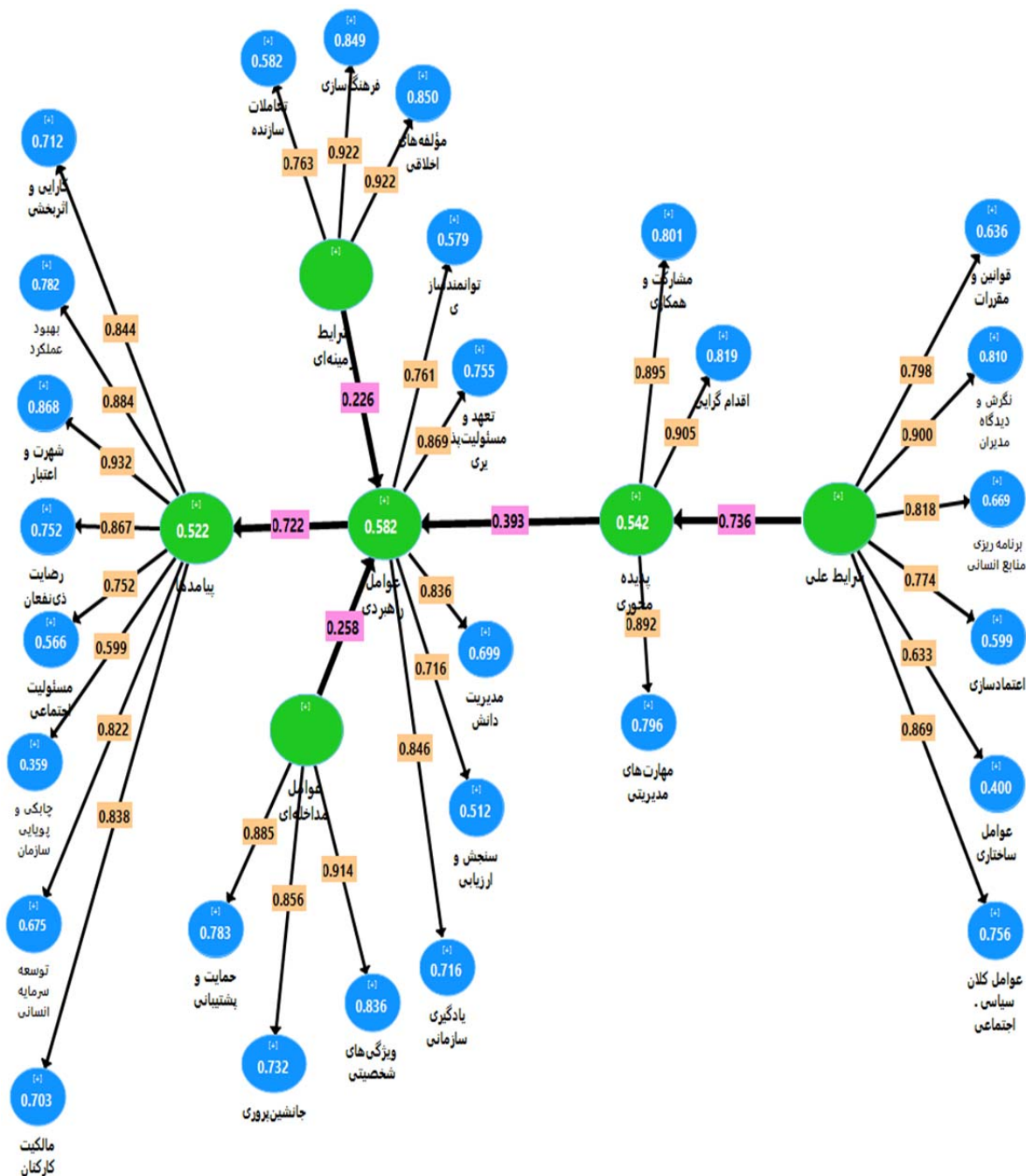
### بررسی ضرایب معناداری t-value مربوط به فرضیه‌های پژوهش

خروجی مدل نشان می‌دهد که ضریب معناداری بین فرضیه‌های پژوهش از دامنه  $\pm 1.96$  خارج است و این بدان معناست که تمامی متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ در نمونه آماری تأیید می‌شوند.

<sup>1</sup> Wetzels

<sup>2</sup> Standardised Root Mean Residual (SRMR)





شکل ۴. ضریب استاندارد شده مسیر مربوط به فرضیات پژوهش

## بررسی فرضیات پژوهش

جدول ۳. خلاصه روابط علی بین مقوله‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
مقوله‌های علی دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت ایران ←←←←	.۷۳۶	۱۵/۵۲۱	تأیید فرضیه
دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت ایران راهبردها ←←←←	.۳۹۳	۵/۲۱۸	تأیید فرضیه
راهبردها پیامدهای دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان شرکت ملی نفت ایران ←←←←	.۷۲۲	۱۳/۲۹۱	تأیید فرضیه
عوامل زمینه‌ای راهبردها ←←←←	.۲۲۶	۲/۳۰	تأیید فرضیه
عوامل مداخله‌ای راهبردها ←←←←	.۲۵۸	۲/۹۷۷	تأیید فرضیه

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، پدیده اصلی یا محوری در مدل دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی، شامل سه شاخص مشارکت و همکاری، اقدام گرایی و مهارت‌های مدیریتی می‌باشد. شاخص مشارکت و همکاری بیانگر مفاهیم مشارکت، مشورت پذیری، بررسی پیشنهادات، مشارکت در اجرا و همکاری است. در توصیف مفهوم مشارکت می‌توان به برقراری ارتباط مؤثر، مشارکت انتقادی، مشارکت فعال در مسائل و تصمیم‌گیری‌ها، درگیرسازی و فرهنگ جمعی اشاره کرد. دموکراسی سازمانی به مشارکت گسترده و نهادینه شده کارکنان اشاره دارد که ماهیت گاه به گاه نداشته بلکه بعنوان یک امر اساسی در تار و پود سازمان نهادینه باشد. یک سازمان دموکراتیک را می‌توان سازمانی با مشارکت فعال همه ذینفعان در جهت هدف مشترک ایجاد ارزش برای سازمان و ذینفعان آن توصیف کرد. (Rangeriz & KHamohi, 2019) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی تأثیر دموکراسی سازمانی بر روی سرمایه روانشناختی زنان در سازمان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، مشارکت انتقادی را به عنوان یکی از شاخص‌های اثرگذار بر سرمایه روانشناختی معرفی کردند. (Belasi et al, 2023) نیز در پژوهشی به بررسی موضوع مشارکت کارکنان و دموکراسی در محل کار پرداختند. از نظر آنان مشارکت کارکنان باید به عنوان یکی از ارکان ضروری دموکراسی در محل کار در نظر گرفته شود. در کشورهای غربی، مشارکت غیرمستقیم کارکنان مانند کمیته‌های مشورتی مشترک و جمع آوری چانه زنی فقط در سازمان‌های بزرگ انجام می‌شود. شاخص اقدام گرایی بیانگر مفاهیم عملگرایی، سابقه و تجربه، اجراسازی، ضمانت اجرایی، استفاده از تجربیات، الگوپذیری و رقابت پذیری است. در الگوی دموکراسی سازمانی مبتنی بر سرمایه روانشناختی، سابقه و تجربه و میزان مهارت افراد را باید ملاک قرار داد. تجربه دموکراسی سازمانی ممکن است نیازهای اساسی را تحریک کند که توسط تئوری خودمختاری (نیاز به خودمختاری، نیاز به ارتباط و نیاز به شایستگی) پیشنهاد شده است، که با تجربه کار معنادار مرتبط است. تجربه مالکیت و خودمختاری در کار باعث می‌شود کار برای کارمند معنادار باشد و این تقویت کننده سرمایه روانشناختی است. اجراسازی نیز، که خود از مفاهیم اقدام گرایی است؛ به اجرای دموکراسی سازمانی اشاره دارد. با اجرای دموکراسی

سازمانی می‌توان به نتایج مثبت متعددی چون اعتماد، رفتارهای شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و تعهد، و قصد ترک خدمت دست پیدا کرد. قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های مکتوب، کارکنان را قادر می‌سازد تا حداقل برابر با مدیریت ارشد یا کارفرمایان، بر تصمیمات تاکتیکی و استراتژیک اعمال نفوذ کنند. در شرکت‌های دموکراسی، مقررات و شیوه‌هایی وجود دارد که هم با نظریه دموکراسی و هم با نظریه حقوق مالکیت کارگران مطابقت دارد (2021 Harmancy & Delishmak).

برخی از صاحب نظران علم مدیریت، هفت بعد را برای دموکراسی سازمانی مطرح کردند: مشارکت، انتقاد، شفافیت، عدالت، برابری، مسئولیت پذیری و قدرت. عدالت به قوانین و هنجارهای اجتماعی مربوط به سیستمی اشاره دارد که نحوه مدیریت و توزیع پاداش‌ها و مجازات‌های (محدودیت‌های) در حال ظهور را تنظیم می‌کند. مورد دیگر از این ابعاد شفافیت است که جزئی مهم از مفاهیم قوانین و مقررات است. (Aghajanian et al, 2022) در تحقیقی بر تأثیر دموکراسی سازمانی ادراک شده بر کیفیت زندگی کاری، نشان دادند که که خرده مقیاس‌های دموکراسی سازمانی، یعنی مشارکت-انتقاد، شفافیت، و عدالت به طور قابل توجهی بر کیفیت زندگی کاری تأثیر می‌گذارد.

عامل علی دیگر، شاخص اعتمادسازی است. اعتمادسازی نیز همپوشانی‌هایی با قوانین و مقررات دارد و شامل مفاهیم شفاف سازی، همکاری و مشارکت، درگیر سازی و انتقاد پذیری است. با مشارکت افراد در تصمیم گیری‌ها و وجود همکاری و عدالت؛ اعتمادسازی اتفاق می‌افتد. اعتمادسازی موجب شکل گیری سازمان دموکراتیک می‌شود و بالعکس. دموکراسی محل کار می‌تواند یک محیط کاری پر رونق را ایجاد کند. کارکنان به توانایی‌های تصمیم گیری خود اعتماد می‌کنند، و کارفرما به کارکنان خود قدرت می‌بخشد و حس کنترل و استقلال را ارائه می‌دهد. ایجاد یک محیط کاری دموکراتیک کارمندان می‌تواند احساس ارتباط بیشتری با نقش‌ها و خود داشته باشند (Fathi & Zabyela, 2018). شاخص دیگر که ویژگی‌های شخصیتی است، شامل مفاهیم کرامت نفس، دلسوزی، انگیزه، مشوق‌ها، اعتماد به نفس و انتقاد پذیری می‌باشد. کرامت انسانی متضمن احترام و حمایت از هر فرد به عنوان موجودی آزاد با تاریخ منحصر به فرد است. طبق نظر کارل مارکس استثمار کارگران توسط سرمایه دار باعث بیگانگی از کار و در نتیجه نفی کرامت می‌شود. احترام و حمایتی که تضمین کننده حفظ کرامت نفس کارکنان باشد؛ می‌تواند اثر مثبتی بر اعتماد به نفس و در نتیجه انتقاد پذیری کارکنان بگذارد. علاوه بر احترام و حمایت از کارکنان، حمایت و پشتیبانی در سراسر سازمان هم برای افراد و هم برای ارزش‌ها و اهداف مورد نیاز است. یکی از اصول و ارزش‌ها، اصول دموکراسی است. به منظور مشارکت بیشتر نیروی کار، شرکت باید از اصول دموکراسی در شیوه‌های محل کار حمایت کند. ساختارهای حمایتی در دموکراسی‌های سازمانی باید تا زمانی پایدار باشند که در قوانین، رویه‌ها و ساختارها رسمیت یابد. این بدان معناست که باید به طور رسمی و قانونی ساختارهای حمایتی نهادینه و از آن استفاده کرد. اخلاق گرایی از طریق عدالت و قوانین زمینه را برای مشارکت و دموکراسی فراهم می‌کند. عدالت، خود یک رفتار منصفانه و اخلاقی در درون یک سازمان است. با وجود مؤلفه‌های اخلاقی، سازمان به سمت دموکرات شدن پیش می‌رود و سازمان دموکرات نیز اخلاق را در درون خود تقویت می‌کند. در زمان رسوایی‌های شرکتی و اقتدارگرایی مدیریتی، درخواست‌هایی برای بازگشت به یک اخلاق مدیریتی که دموکراتیک و مشارکتی است وجود دارد. (Rangeriz & KHamohi, 2019) مطابق با فرضیه‌های به دست آمده از نظر

تئوری دریافتند که کارمندان شرکت‌های دموکراتیک نسبت به کارکنان شرکت‌های معمولی امتیاز بیشتری در توسعه اخلاقی کسب کردند.

(Fathi & Zabyela, 2018) مطالعه‌ای را تحت عنوان شناسایی و اولویت بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی در راستای اجرای دموکراسی سازمانی انجام داده‌اند که بر اساس آن تعهد و مشارکت، به عنوان مهم ترن عناصر دموکراسی شناخته شدند. استراتژی عالی در این راستا، استفاده از فرصت‌های گوش دادن منظم برای سنجش رفتارها در بین مدیران و کارمندان است. گوش دادن منظم به کارمندان فرصت‌هایی را برای برقراری ارتباط به سمت بالا در سازمان فراهم می‌کند تا به سرعت خطوط قرمز درون تیم‌ها شناسایی شود. با توجه به مضامین استخراج شده در مورد طراحی مدل دموکراسی سازمانی مبتنی بر توسعه سرمایه روانشناختی؛ پیشنهادات زیر قابل ارائه است:

پیشنهاد می‌شود تا رویکردی اتخاذ شود که کرامت و عزت نفس کارکنان حفظ شود و به حقوق آنان احترام گذاشته شود. همچنین توجه و اجرای عدالت سازمانی و همچنین جو سازمانی از طریق سیستم‌های پاداش دهی عادلانه و به موقع و همچنین تضمین فضایی آرام و امن برای کارکنان قابل توصیه است. همچنین کسب نظر همه افراد در جلسات هم اندیشی و به کار بردن تکنیک‌هایی مانند طوفان مغزی در دستیابی به مدل‌های بهینه و اثربخش در جهت توسعه سرمایه روانشناختی مؤثر است.

## References

- Aghajanzpour Chahardeh, S., Seyed Javadin, S., Nargesian, A., & Taban, M., (2022). Designing an organizational polyphonic model in Iran's higher education. *Iranian Public Administration Studies*, 5(1), 89-117. [10.22034/JIPAS.2022.319167.1310](https://doi.org/10.22034/JIPAS.2022.319167.1310)
- Ahmed, K., Adeel, 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. DOI:[10.1002/bsd2.55](https://doi.org/10.1002/bsd2.55)
- Aromaa, E., Eriksson, P., Montonen, T., & Mills, A. J. Forthcoming. (2020). Emotion as soft power in organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. DOI: 10.1108/JOEPP-08-2019-0085. DOI: 10.1108/JOEPP-08-2019-0085
- Blasi, J. R., & Kruse, D. (2023). Comparing organizational democracy in Norway and Mondragon: Lessons learned for other nations and initiatives. *IJAR-International Journal of Action Research*, 19(1), 74-82. <https://www.researchwithrutgers.com>
- Fathi, N., Zabihzad, H., & Bagloei, M., (2018). Investigating the impact of organizational democracy on the psychological capital of women in the organization (Case study: Research Institute of Humanities and Cultural Studies). *Scientific Research Journal, Research Journal of Women*, Number 4. <http://ensani.ir/fa/article>
- Frega, B. & Bloch, C. M. (2020). Employee Involvement and Workplace Democracy. *Business Ethics Quarterly* (2020), pp. 1-26. DOI:10.1017/beq.2020.30. <https://philpapers.org/rec/FREEIA-5>
- Geckil, T., & Şendogdu, A. (2021). The Impact of Perceived Organizational Democracy on the Quality of Work Life: An Investigation in the Banking Sector. *Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University Anemone*. <https://doi.org/10.18506/anemon.871987>
- Harmanci, N., & Deliceirmak, F. D. (2021). The Increasing Importance of Democratic Organizations in the 21st Century: An Explorative Essay. *Journal of International Business and Management*. <https://rpajournals.com/wp-content>
- Hasan Tash, G. H., Azimi, M., & Zamani, M., (2016). Management relations of consortium and Iranian oil industry, oral history of oil industry. Tehran: Non-profit Institute of Religious and Economic Studies, Institutional. <https://bazarketab.ir/product/2855522>

- Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*(2017), <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Qolipour, A. (2018). *Sociology of organizations, comprehensive cognitive approach to organizations and management*. Tehran: Organization of studies and compilation of humanities books of universities (Samet), Research Institute of Research and Development of Humanities. <https://samt.ac.ir/fa/book>
- Rangriz, H., & Khamoui, F., (2019). Identifying and prioritizing elements of organizational democracy in the public sector using fuzzy Delphi and network analysis process. *Organizational resource management research*. 10 (3): 87-105. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-34371-fa.html>