



شناسایی شاخص‌های پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان: سیاست‌گذاری‌ها و جهت‌گیری‌های اجتماعی

مژگان میرزایی نژاد ^۱ یوسف احمدی ^۲ علیرضا فتحی زاده ^۳	تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۲۱ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۴ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۱۳ بهمن ۱۴۰۴	شیوه‌استناددهی: میرزایی نژاد، مژگان، احمدی، یوسف، و فتحی زاده، علیرضا. (۱۴۰۶). شناسایی شاخص‌های پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان: سیاست‌گذاری‌ها و جهت‌گیری‌های اجتماعی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۲)، ۲۱-۱.
---	--	--

چکیده


هدف این پژوهش شناسایی و تبیین شاخص‌های پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان با تأکید بر سیاست‌گذاری‌ها و جهت‌گیری‌های اجتماعی است. این مطالعه با رویکرد کیفی و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت کنندگان شامل مدیران ارشد و میانی و نمایندگان کارکنان شرکت صنعتی و معدنی گل‌گهر بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری (۱۶ نفر) انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مطالعه اسناد گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر اساس الگوی استراوس و کوربین انجام گرفت. برای ارزیابی روایی و پایایی از معیارهای لینکلن و گوبا شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. نتایج نشان داد سه مقوله اصلی ساختار نهادی و حکمرانی، فرهنگ و رفتار سازمانی، و ظرفیت اقتصادی و مدیریتی به‌عنوان شرایط علی، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق دموکراسی اقتصادی دارند. همچنین شرایط زمینه‌ای شامل بسترهای قانونی، فرهنگی-اجتماعی، زیرساخت‌های سازمانی و ظرفیت‌های انسانی، و شرایط مداخله‌گر شامل کیفیت رهبری و تعاملات شبکه‌ای، بر فرآیند اجرا اثرگذارند. مقوله محوری شامل فرآیندسازی مشارکت نهادی، بازمهندسی نظام‌ها، هم‌راستاسازی راهبردها و توسعه سرمایه اجتماعی بود که به پیامدهای سازمانی، اقتصادی و انسانی منجر شد. پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان مستلزم رویکردی سیستمی، هم‌افزایی عوامل ساختاری و فرهنگی، و تقویت ظرفیت‌های مدیریتی برای تحقق عدالت، مشارکت و کارآمدی سازمانی است.

واژگان کلیدی: دموکراسی اقتصادی، حکمرانی، مشارکت سازمانی، ظرفیت مدیریتی، عدالت اقتصادی

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پست الکترونیکی: bolandaseman5385@yahoo.com

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

 انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Identifying Indicators for Implementing Economic Democracy in Organizations: Policy and Social Orientations

Mozhgan Mirzaei Nezhad ¹ Yosef Ahmadi ^{2*} Alireza Fathizadeh ³	Submit Date: 02 February 2026 Revise Date: 24 April 2026 Accept Date: 02 May 2026 Initial Publish: 11 May 2026 Final Publish: 22 June 2027	How to cite: Mirzaei Nezhad, M., Ahmadi, Y., & Fathizadeh, A. (2027). Identifying Indicators for Implementing Economic Democracy in Organizations: Policy and Social Orientations. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(2), 1-21.
--	--	---

Abstract

This study aims to identify and conceptualize the indicators of implementing economic democracy in organizations with an emphasis on policy frameworks and social orientations. This qualitative study employed a grounded theory approach. Participants included senior and middle managers as well as employee representatives of Golgozar Industrial and Mining Company, selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved (n=16). Data were collected via semi-structured interviews and document analysis. Data analysis followed open, axial, and selective coding procedures based on the Strauss and Corbin paradigm model. Trustworthiness was ensured using Lincoln and Guba's criteria, including credibility, transferability, dependability, and confirmability. The findings revealed that institutional structure and governance, organizational culture and behavior, and economic-managerial capacity function as core causal conditions shaping economic democracy. Contextual factors such as legal frameworks, socio-cultural environments, organizational infrastructures, and human capacities significantly influenced implementation. Intervening factors included leadership quality and inter-organizational networking capacity. The central phenomenon comprised institutionalized participation, system reengineering, strategic alignment, and social capital development, ultimately leading to organizational, economic, and human outcomes. Implementing economic democracy requires a systemic approach integrating structural, cultural, and managerial capacities to enhance participation, equity, and organizational effectiveness.

Keywords: *Economic democracy, governance, organizational participation, managerial capacity, economic justice*

Authors' Information:

bolandasseman5385@yahoo.com

1. Ph.D. Student, Department of Management, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran
3. Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم دموکراسی به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در علوم سیاسی و اجتماعی، از حوزه سیاست صرف فراتر رفته و به عرصه‌های اقتصادی و سازمانی نیز تسری یافته است. دموکراسی در معنای کلاسیک خود، به مشارکت جمعی در تصمیم‌گیری‌ها و توزیع قدرت اشاره دارد؛ اما در تحولات نوین، این مفهوم به حوزه اقتصاد نیز وارد شده و تحت عنوان «دموکراسی اقتصادی» مورد توجه قرار گرفته است. دموکراسی اقتصادی به‌عنوان یک چارچوب نظری و عملی، به دنبال بازتوزیع قدرت اقتصادی، افزایش مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، و تحقق عدالت اجتماعی در سطوح مختلف است (Burczak, 2022; Chomsky et al., 2022). در این رویکرد، سازمان‌ها نه تنها واحدهای تولیدی و اقتصادی، بلکه نهادهایی اجتماعی تلقی می‌شوند که باید پاسخگویی منافع طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان باشند.

از منظر نظری، دموکراسی اقتصادی ریشه در اندیشه‌های عدالت‌محور و انتقادی نسبت به سرمایه‌داری دارد و تلاش می‌کند با کاهش تمرکز قدرت در دست گروه‌های محدود، زمینه مشارکت گسترده‌تر کارکنان، مصرف‌کنندگان و جامعه را فراهم سازد (McGaughey, 2021; Vrousalis, 2018). در این چارچوب، مفاهیمی همچون مالکیت مشارکتی، شفافیت اطلاعاتی، پاسخگویی مدیریتی و توزیع عادلانه منابع، به‌عنوان عناصر کلیدی دموکراسی اقتصادی مطرح می‌شوند. مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که اصول دموکراسی اقتصادی را به کار می‌گیرند، از سطح بالاتری از اعتماد سازمانی، تعهد کارکنان و کارایی برخوردار هستند (Prinos & Manley, 2022; Summers & Chillas, 2021).

در عین حال، دموکراسی اقتصادی ارتباط نزدیکی با توسعه اقتصادی و نهادی دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نهادهای کارآمد و ساختارهای مشارکتی می‌توانند به‌عنوان پیش‌شرط‌های توسعه پایدار عمل کنند و از طریق افزایش شفافیت و پاسخگویی، به بهبود عملکرد اقتصادی منجر شوند (Marks-Bielska et al., 2020; Vianna & Mollick, 2018). در این راستا، مفهوم حکمرانی خوب نیز به‌عنوان مکمل دموکراسی اقتصادی مطرح می‌شود که بر شفافیت، پاسخگویی و مشارکت تأکید دارد (Gholami et al., 2021; Sawmar & Mohammed, 2021). با پیچیده‌تر شدن ساختارهای اقتصادی و گسترش سازمان‌های بزرگ، ضرورت بازاندیشی در الگوهای سنتی مدیریت و تصمیم‌گیری بیش از پیش احساس می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، تمرکز قدرت در سطوح بالای مدیریتی و محدودیت مشارکت کارکنان، منجر به کاهش انگیزش، افزایش تعارضات و کاهش کارایی شده است (Siahbidi Kermanshahi, 2018). در مقابل، رویکردهای مشارکت‌محور و دموکراتیک می‌توانند با ایجاد حس مالکیت و تعلق در کارکنان، به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند (Ibsen et al., 2019).

در حوزه سیاست‌گذاری عمومی نیز، رویکردهای شهروند-محور به‌عنوان یکی از تحولات مهم مطرح شده‌اند که بر مشارکت فعال شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری تأکید دارند (Gocoglu & Karkin, 2023; Karkin & Gocoglu, 2025). این رویکردها نشان می‌دهند که بدون

مشارکت واقعی ذی‌نفعان، سیاست‌ها از کارایی لازم برخوردار نخواهند بود. این منطبق در سطح سازمانی نیز قابل تعمیم است، به گونه‌ای که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیمات و افزایش مشروعیت مدیریتی منجر شود.

از سوی دیگر، تحولات فناوری و ظهور اقتصاد دیجیتال نیز بر اهمیت دموکراسی اقتصادی افزوده است. فناوری‌های نوین، امکان دسترسی گسترده‌تر به اطلاعات و افزایش شفافیت را فراهم کرده‌اند، اما در عین حال، چالش‌هایی در حوزه حکمرانی و تمرکز قدرت ایجاد کرده‌اند (Kuziemski, 2019; Misuraca, 2020; Wirtz et al., 2019). در این شرایط، طراحی سازوکارهای دموکراتیک برای مدیریت داده‌ها و منابع، به یکی از ضرورت‌های اساسی تبدیل شده است.

در حوزه سازمان‌های ورزشی و صنعتی نیز، دموکراسی اقتصادی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه پایدار مطرح شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد اقتصادی و اجتماعی سازمان‌ها منجر شود (Escamilla, 2021; Fajardo et al., 2021; Rascher et al., 2021). همچنین، در صنایع در حال رشد، توجه به عدالت اقتصادی و مشارکت، به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی مطرح است (Zhang et al., 2018).

در سطح ملی، ساختارهای اقتصادی و سیاست‌های کلان نیز نقش مهمی در تحقق دموکراسی اقتصادی ایفا می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که سیاست‌های توسعه‌ای مبتنی بر عدالت و مشارکت، می‌توانند به کاهش نابرابری‌ها و افزایش رفاه اجتماعی منجر شوند (Bashirian et al., 2015; Jamali & Zolfaghari, 2021). در ایران نیز، ساختار سه‌گانه اقتصاد (دولتی، تعاونی و خصوصی) زمینه‌ای برای تحقق دموکراسی اقتصادی فراهم می‌کند، اما چالش‌هایی در زمینه اجرای آن وجود دارد (Meymanatabadi et al., 2020).

در حوزه ورزش و اقتصاد آن، پژوهش‌ها به اهمیت حکمرانی، سیاست‌گذاری و ظرفیت‌های سازمانی در توسعه اقتصادی اشاره کرده‌اند (Ahmadi, 2020; Mohammadi Asgarabadi et al., 2018; et al., 2018). همچنین، چالش‌های اقتصادی و مدیریتی در توسعه ورزش، ضرورت استفاده از رویکردهای مشارکت‌محور را برجسته می‌سازد (Heydarzadeh et al., 2022; Zabetian et al., 2022). در این میان، شبکه‌های اجتماعی و فناوری‌های نوین نیز به‌عنوان ابزارهایی برای تقویت مشارکت و شفافیت مطرح شده‌اند (Heydari et al., 2021; Huang et al., 2018).

علاوه بر این، دموکراسی اقتصادی می‌تواند در مواجهه با چالش‌های جهانی نظیر تغییرات اقلیمی و بحران‌های اقتصادی نیز نقش مهمی ایفا کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رویکردهای مشارکت‌محور می‌توانند به بهبود تاب‌آوری اقتصادی و اجتماعی کمک کنند (Gunderson, 2019; Silvestre & Tirca, 2019). همچنین، در دوره پساکرونا، توجه به عدالت اقتصادی و مشارکت، به‌عنوان یکی از راهکارهای بهبود اقتصادی مطرح شده است (Hammond, 2022).

از منظر مدیریتی، پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی نیازمند وجود ظرفیت‌های سازمانی، زیرساخت‌های مناسب و رهبری اثربخش است. مطالعات نشان می‌دهد که کیفیت رهبری و توانایی مدیریت در ایجاد تعاملات شبکه‌ای، نقش مهمی در موفقیت این رویکرد دارد (Mahaputra & Saputra, 2021; Yang et al., 2021). همچنین، توسعه سرمایه اجتماعی و ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکت‌محور، از عوامل کلیدی در این زمینه محسوب می‌شوند (Shoja et al., 2021).

با توجه به اهمیت روزافزون دموکراسی اقتصادی و نقش آن در بهبود عملکرد سازمانی و اجتماعی، شناسایی شاخص‌های پیاده‌سازی این مفهوم در سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این راستا، پژوهش حاضر با تمرکز بر سیاست‌گذاری‌ها و جهت‌گیری‌های اجتماعی، به دنبال پاسخ به این پرسش است که شاخص‌های پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان چیست و چگونه می‌توان این شاخص‌ها را در بستر سازمانی شناسایی و تبیین کرد. بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌های پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان با تأکید بر سیاست‌گذاری‌ها و جهت‌گیری‌های اجتماعی است.

روش‌شناسی

نوع پژوهش کیفی و روش آن، با توجه به اینکه از قبل الگویی وجود نداشته و پژوهشگر درصدد کشف این الگو با رویکرد داده‌بنیاد بر اساس روش نظری برخاسته از داده‌ها به شیوه سیستماتیک که به اشتراوس و کوربن (۱۹۹۰) می‌باشد. و مشارکت‌کنندگان مدیران ارشد و میانی شرکت گل‌گهر و نمایندگان کارکنان / اعضای شوراهای کارگری هستند. معیارهای اصلی انتخاب این افراد شامل موارد زیر بوده است:

- تخصص و تجربه مدیریتی در حوزه: مشارکت‌کنندگان باید دارای سوابق مدیریتی مرتبط در شرکت صنعتی و معدنی گل و گهر شهر سیرجان باشند.
- آشنایی با سیاست‌گذاری‌های: افرادی که در فرایندهای تصمیم‌گیری یا تدوین سیاست‌ها نقش داشته‌اند.
- دسترسی به اطلاعات کلیدی و قدرت ارائه تحلیل‌های عمیق: مدیرانی که دارای بینش جامع نسبت به نحوه پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در این زمینه باشند.

با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهندگان کلیدی شامل ۱۶ نفر (برای شناسایی چارچوب شاخص‌های پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان انتخاب شده‌اند و با آنها مصاحبه به عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی عوامل شاخص‌های پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان، مصاحبه نیمه ساختمند (با گروه‌های کانونی) و مطالعه اسناد بوده است. برای تأمین روایی

و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لاینوکلن و گوبا استفاده شد. بدین منظور چهار معیار بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هر یک از این معیارهای، اقدامات زیر انجام گرفت:

اعتبارپذیری: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور، پرسش‌ها را اساتید راهنما و مشاور تأیید کردند که میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است.

انتقال پذیری: جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است. برای این منظور یافته‌های پژوهشی توسط دو متخصص اقتصادی که در پژوهش مشارکت نداشتند، مورد بررسی قرار گرفتند.

اطمینان پذیری: معادل پایایی در پژوهش کمی است و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شد. تأییدپذیری: به معنای پرهیز از سوگیری است. بدین منظور تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شده و همه مستندات به صورت پیوست در اختیار و تأیید اساتید قرار گرفته است.

برای اخذ مجوز مورد نیاز برای انجام دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان رای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

همچنین برای سنجش پایایی داده‌های کیفی در این پژوهش از روش "پایایی بازآزمون" استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های پژوهشگر در دو فاصله زمانی پیشنهاد داده است.

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

درون موضوعی

پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به عنوان نمونه در یک فاصله ۸ روزه مورد کدگذاری مجدد قرار داد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد آنها جدول زیر به دست آمده است.

جدول ۱: پایایی بازآزمون در بخش کیفی تحقیق

ردیف	عنوان مصاحبه	تعدد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	اول	۱۰۹	۴۳	۲۴	٪۷۸/۸
۲	چهارم	۹۹	۳۸	۱۹	٪۷۶/۷
۳	یازدهم	۸۰	۳۰	۱۳	٪۷۵/۱
کل		۲۶۰	۱۱۰	۵۷	٪۸۴/۶

برای اخذ مجوز مورد نیاز برای انجام دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان رای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است.

یافته‌ها

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که نمونه‌های بخش کیفی پژوهش شامل ۳۱/۲۵٪ زن و ۶۸/۷۵٪ بودند.

جدول ۲. نتایج توصیفی تحقیق

ویژگی‌های جمعیت شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۵	۳۱/۲۵
	مرد	۱۱	۶۸/۷۵
مدرک تحصیلی	دکتری	۱۲	۷۵
	فوق لیسانس	۴	۲۵

داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، تحلیل شد. مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری (مدل پارادایمی استراس و کوربین) و کدگذاری گزینشی (انتخاب یک مقوله محوری به عنوان مقوله اصلی و مشخص کردن ارتباط بین هر یک از مقوله‌های محوری) انجام و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان یافت. نتایج حاصل از ۱۶ مصاحبه که تا حد اشباع نظری ادامه یافت و از طریق تحلیل محتوا و کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب پنج مؤلفه ی کلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر، پدیده اصلی، اقدامات و پیامدها انجام شد.

بخشی از تحلیل پژوهش استفاده از کدگذاری باز است. پس از اتمام مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود، کدهای مصاحبه‌های انجام شده با ۱۵ نفر کدگذاری باز استخراج شد و در مرحله بعد این کدهای مشترک به انضمام کدهای با اهمیت از دید پژوهشگر به عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم سازی شوند.

در این مدل شرایط علی رویدادهایی هستند که موقعیت‌ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را خلق کرده و تشریح می‌کنند که افراد و گروه‌ها، چرا و چگونه به روشهای خاصی پاسخ می‌دهند شرایط علی شامل مواردی مقولات است که به طور مستقیم بر شاخص‌های پیاده سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان تأثیر می‌گذارد یا این عوامل به گونه‌ای ایجادکننده و توسعه دهنده پدیده هستند. در این پژوهش سه مقوله ساختار نهادی و حکمرانی، فرهنگ و رفتار سازمانی و ظرفیت اقتصادی و مدیریتی سازمان هستند که می‌تواند بر شاخص‌های پیاده سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان تأثیر می‌گذارد. مقوله‌های مربوط به شرایط علی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مقوله‌ها	مفاهیم
شرایط علی	وجود ساختارهای مشارکتی در تصمیم‌گیری توزیع شفاف قدرت و اختیارات مدیریتی نظام پاسخگویی شفاف و قابل پیگیری حاکمیت قانون در تعاملات سازمانی شفافیت اطلاعاتی و عملکردی سازمان
فرهنگ و رفتار سازمانی	فرهنگ سازمانی مشارکت‌محور اعتماد نهادی میان کارکنان و مدیران آموزش مفاهیم دموکراسی اقتصادی به کارکنان پاداش‌دهی به مشارکت و مسئولیت‌پذیری جمعی مبارزه با فرهنگ رانتی و تبعیض سازمانی
ظرفیت اقتصادی و مدیریتی سازمان	امکان‌پذیری مشارکت در مالکیت یا منافع سازمانی استقلال مالی نسبی واحدهای اجرایی زیرساخت‌های فناورانه برای مشارکت و شفافیت نظام ارزیابی عملکرد مشارکتی پشتیبانی از نوآوری و تصمیم‌سازی جمعی

شرایط زمین‌های بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. ویژگی‌های زمینه‌ای شامل عواملی می‌شوند که بدون آنها تحقق شاخص‌های پیاده سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان امکان پذیر نیست و زمینه شرایط خاصی را، که در آن راهبردها برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد، فراهم می‌کنند. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم،

مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. در این پژوهش زمینه‌های قانونی و سیاست‌گذاری کلان، بسترهای فرهنگی-اجتماعی، زیرساخت‌های نهادی و سازمانی و ظرفیت‌های انسانی و مدیریتی، عوامل اصلی زمینه‌ای هستند که در جدول ۴ نشان داده شده است

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله‌ها	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای	زمینه‌های قانونی و سیاست‌گذاری کلان وجود قوانین بالادستی حمایت‌کننده از مشارکت اقتصادی سیاست‌های توسعه‌ای مبتنی بر عدالت اجتماعی و اقتصادی چارچوب حقوقی روشن برای مالکیت جمعی و مشارکت کارکنان قوانین شفاف در زمینه تضاد منافع و پاسخگویی مالی تضمین حقوق صنفی و مدنی کارکنان در مقررات اداری
بسترهای فرهنگی-اجتماعی	فرهنگ عمومی مشارکت‌پذیر و اعتمادساز سطح آگاهی عمومی درباره دموکراسی اقتصادی و عدالت ساختاری سابقه تاریخی مشارکت کارکنان در سازمان‌های دولتی میزان پذیرش اجتماعی ساختارهای مشارکتی و تعاونی نقش آفرینی رسانه‌ها و نهادهای مدنی در گفتمان‌سازی دموکراسی اقتصادی
زیرساخت‌های نهادی و سازمانی	وجود سیستم‌های اطلاعاتی شفاف و قابل دسترسی زیرساخت‌های فناورانه برای اجرای مشارکت و نظارت دیجیتال نظام استخدامی عادلانه و غیررانتی در سازمان‌های دولتی انعطاف ساختار سازمانی برای تطابق با فرآیندهای مشارکتی وجود نهادهای میانجی مانند شوراهای یا کمیته‌های کارکنان
ظرفیت‌های انسانی و مدیریتی	توانمندی مدیریتی در رهبری مشارکتی و تعهد به شفافیت آموزش تخصصی مدیران و کارکنان در حوزه دموکراسی اقتصادی وجود انگیزه در کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌سازی و نظارت نظام ارزشی مبتنی بر عدالت، برابری و پاسخگویی در بین مدیران تجربه یا الگوهای موفق داخلی در پیاده‌سازی ساختارهای مشارکتی

شرایط مداخله‌گر شامل شرایط عام تری همچون زمان، فضا و فرهنگ می‌شود که به عنوان تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. این شرایط در راستای تسهیل یا محدودیت‌کنشی / کنشی متقابل در زمینه خاصی عمل می‌کنند. هر یک از این شرایط، طیفی را تشکیل می‌دهند که تأثیر آنها از بسیار دور تا بسیار نزدیک متغیر است. در این پژوهش دو مقوله کیفیت رهبری و مدیریت سازمانی و ظرفیت تعاملات بین‌سازمانی و شبکه‌ای به عنوان مقوله‌های مداخله‌گر در نظر گرفته شده است که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله گر

مفهوم اصلی	مقوله فرعی	شرایط مداخله گر
سبک رهبری تحول‌گرا و مشارکت‌محور اراده و تعهد مدیریتی به شفافیت و عدالت اقتصادی حمایت مدیریت از فرآیندهای مشارکتی در برابر مقاومت‌های سازمانی مدیریت تعارض‌های درون‌سازمانی تجربه و سابقه مدیران در مدیریت مشارکتی یا پروژه‌های دموکراتیک	کیفیت رهبری و مدیریت سازمانی	
حمایت و هم‌افزایی بین‌سازمانی در بخش دولتی نقش سازمان‌های نظارتی و حمایتی در فرآیند اجرا تعامل اثربخش با نهادهای صنفی و کارگری دسترسی به منابع دانشی و تخصصی از خارج سازمان پایداری حمایت سیاسی یا تغییرات دولت‌ها و تأثیر آن بر تداوم برنامه‌ها	ظرفیت تعاملات بین‌سازمانی و شبکه‌ای	

پدیده مد نظر باید محوریت داشته باشد، یعنی همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به تکرار در داده‌ها ظاهر شود. به این معنا که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه‌هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می‌کنند. پدیده محوری، به ایده یا پدیده‌های اطلاق می‌شود که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شود. مقوله محوری حاصل از شرایط علی، فرآیندسازی مشارکت نهادی، بازمهندسی نظام‌های سازمانی با رویکرد مشارکتی، پیوند استراتژی دموکراسی اقتصادی با برنامه‌های توسعه سازمان و توسعه سرمایه اجتماعی در نظر گرفته شده است. جدول ۶ مقوله محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

مفاهیم	مقوله‌ها	مقوله محوری
ایجاد نظام‌نامه رسمی دموکراسی اقتصادی در سازمان نهادسازی برای مشارکت کارکنان (مثلاً کمیته‌های راهبری دموکراسی اقتصادی) الگو برداری از تجارب داخلی و بین‌المللی موفق طراحی رویه‌های استاندارد برای مشارکت در تصمیم‌گیری نهادینه‌سازی فرآیند بازخوردگیری از کارکنان و پاسخ‌دهی	فرآیندسازی مشارکت نهادی	
بازنگری در ساختار سلسله‌مراتبی و تبدیل آن به ساختار شبکه‌ای اصلاح رویه‌های اجرایی برای هم‌راستاسازی با عدالت سازمانی استقرار سازوکارهای خودارزیابی و خودنظارتی در واحدها بازطراحی شرح وظایف بر اساس نقش‌های مشارکت‌محور ایجاد چرخه‌های یادگیری سازمانی بر اساس مشارکت	بازمهندسی نظام‌های سازمانی با رویکرد مشارکتی	
هم‌راستاسازی دموکراسی اقتصادی با چشم‌انداز و مأموریت سازمان تدوین شاخص‌های عملکرد مشارکتی در برنامه‌ریزی استراتژیک افزودن معیارهای دموکراسی اقتصادی در ارزیابی برنامه‌های کلان تخصیص منابع مالی مشخص برای پشتیبانی از برنامه‌های دموکراتیک اولویت‌دهی به پروژه‌ها و طرح‌های مشارکت‌محور در تخصیص بودجه	پیوند استراتژی دموکراسی اقتصادی با برنامه‌های توسعه سازمان	

توسعه سرمایه اجتماعی	تقویت ارتباطات بین واحدی بر پایه اعتماد و تبادل آزاد اطلاعات شبکه‌سازی داخلی بین مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان برای هم‌آموزی ترویج گفت‌وگوهای آزاد در قالب میزگردهای سازمانی و همایش‌های مشارکتی توسعه زبان مشترک و ارزش‌های مشترک پیرامون عدالت اقتصادی تثبیت حس مالکیت و تعلق سازمانی از طریق بازنمایی مشارکت در هویت سازمان
----------------------	---

راهبردها در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم می‌شوند. راهبردها، مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند (۱۹). پژوهشگر با توجه به مجموعه مفاهیمی که از لا به لای مصاحبه‌ها و کدهای نهایی استخراج شده، مقوله فرعی را هم‌راستا سازی اهداف دموکراسی اقتصادی با اهداف بلندمدت سازمان نامگذاری کرده است. و جدول ۷ مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها را نشان می‌دهد

جدول ۷. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

مفاهیم	مقوله‌ها
برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای آشنایی با مفاهیم و شیوه‌های دموکراسی اقتصادی و تشویق به مشارکت فعال در فرآیندها. طراحی و ترویج فرهنگ سازمانی که بر تصمیم‌گیری‌های جمعی و هم‌آهنگ تاکید داشته باشد و فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در فرآیندهای کلیدی فراهم کند. طراحی سیستم‌های نظارت و ارزیابی مشارکتی که تمام کارکنان را در فرآیند ارزیابی عملکرد، میزان دستیابی به اهداف و شفافیت مالی مشارکت دهند. تأسیس و تقویت نهادهایی مانند شوراهای کارکنان یا کمیته‌های مشورتی که در فرآیند تصمیم‌گیری‌های کلان نقش فعالی داشته باشند. توسعه سیاست‌هایی برای توزیع منابع و مزایا بر اساس عملکرد و مشارکت واقعی در سازمان، به گونه‌ای که برابری و عدالت اقتصادی را تضمین کند. آموزش مدیران برای تقویت مهارت‌های رهبری مشارکتی و به‌کارگیری شیوه‌های دموکراتیک در مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری. توسعه کانال‌های ارتباطی شفاف و دسترس‌پذیر برای تبادل آزاد و مؤثر اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان و بین کارکنان و مدیران. طراحی سیستم‌های پاداش‌دهی که به کارکنانی که پیشنهادات مبتکرانه برای بهبود دموکراسی اقتصادی ارائه می‌دهند، پاداش دهند. طراحی سازوکارهایی که اطمینان حاصل کنند که حقوق کارکنان آسیب‌پذیر و اقلیت‌ها در فرآیندهای اقتصادی و تصمیم‌گیری سازمان به رسمیت شناخته شود.	راهبردها هم‌راستا سازی اهداف دموکراسی اقتصادی با اهداف بلندمدت سازمان

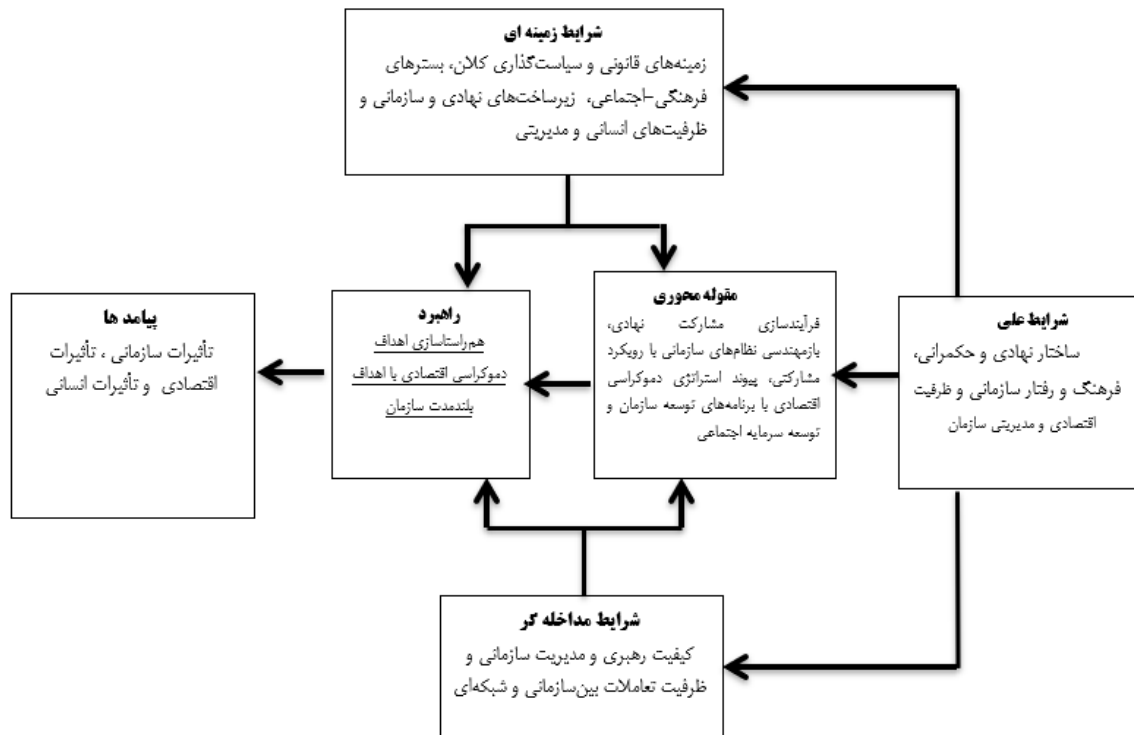
پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. بخش آخر مدل شاخص‌های پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان شامل پیامدهای تأثیرات سازمانی، تأثیرات اقتصادی و تأثیرات انسانی است. با توجه به کدگذاری باز، مفاهیم مربوط به پیامدهای مدل استخراج شده اند، سپس با

توجه به حرکت رفت و برگشت میان تم‌ها و مفاهیم مقوله‌های اصلی استخراج و نامگذاری شده اند. جدول ۸ به مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها می‌پردازد.

جدول ۸. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مفاهیم	مقوله‌ها	پیامدها
افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان	تأثیرات سازمانی	
توسعه مدیریت مشارکتی و تقویت همکاری درون‌سازمانی		
تقویت شفافیت و کاهش فساد در سازمان		
توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت و برابری		
افزایش اعتماد میان کارکنان و مدیران		
کاهش نابرابری‌های اقتصادی در درون سازمان	تأثیرات اقتصادی	
تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان		
افزایش مشارکت کارکنان در فرآیندهای اقتصادی و تصمیم‌گیری		
تقویت ارتباط سازمان با جامعه محلی		
پایداری و ثبات اقتصادی بیشتر در سازمان		
افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان	تأثیرات انسانی	
تقویت اعتماد به نفس کارکنان		
ارتقاء عدالت اجتماعی و اقتصادی در سازمان		
ترویج فرهنگ گفت‌وگو و حل تضادها درون سازمان		
پیشرفت و رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان		

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله‌های اصلی را انتخاب می‌کند، آن را به شکل نظام مند به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی را که نیاز به بست و توسعه بیشتری دارند را توسعه می‌دهد. مدل پارادایمی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. مدل پارادایمی پژوهش به شرح شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان‌ها تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارد که به صورت نظام‌مند بر یکدیگر اثر می‌گذارند و در نهایت به پیامدهای چندبعدی سازمانی، اقتصادی و انسانی منجر می‌شوند. در سطح نخست، نتایج بیانگر آن است که سه مقوله‌ی «ساختار نهادی و حکمرانی»، «فرهنگ و رفتار سازمانی» و «ظرفیت اقتصادی و مدیریتی» به‌عنوان شرایط علی، نقشی بنیادین در شکل‌گیری و تحقق دموکراسی اقتصادی دارند. این یافته‌ها با ادبیات نظری حکمرانی و دموکراسی اقتصادی هم‌راستا است؛ به گونه‌ای که پژوهش‌های پیشین نیز تأکید کرده‌اند که بدون وجود ساختارهای نهادی شفاف و پاسخگو، امکان توزیع عادلانه قدرت و مشارکت واقعی ذی‌نفعان فراهم نمی‌شود (Gholami et al., 2021; Sawmar & Mohammed, 2021). همچنین، مطالعات حوزه دموکراسی اقتصادی نشان می‌دهند که تمرکز قدرت در ساختارهای سنتی سازمانی، مانعی جدی برای تحقق عدالت اقتصادی و مشارکت جمعی محسوب می‌شود (Burczak, 2022; Chomsky et al., 2022).

در تبیین نقش فرهنگ و رفتار سازمانی، یافته‌های پژوهش نشان داد که وجود فرهنگ مشارکت‌محور، اعتماد نهادی و شفافیت، از پیش شرط‌های اساسی پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی است. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی در بهبود عملکرد تأکید دارند، هم‌سو است (Prinos & Manley, 2022; Summers & Chillas, 2021). در واقع، سازمان‌هایی که در آن‌ها اعتماد و تعامل سازنده میان

کارکنان و مدیران وجود دارد، آمادگی بیشتری برای پذیرش سازوکارهای مشارکتی دارند. این موضوع در پژوهش‌های مرتبط با مشارکت داوطلبانه و انجمن‌های سازمانی نیز تأیید شده است که نشان می‌دهد مشارکت دموکراتیک در سطوح مختلف سازمانی، به تقویت همبستگی و کارایی منجر می‌شود (Ibsen et al., 2019).

از سوی دیگر، ظرفیت اقتصادی و مدیریتی سازمان نیز به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در این پژوهش شناسایی شد. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از زیرساخت‌های مالی، مدیریتی و فناوریانه مناسب برخوردارند، توانایی بیشتری در طراحی و اجرای سیاست‌های مشارکتی دارند. این نتیجه با پژوهش‌های مرتبط با توسعه اقتصادی و نقش نهادها در بهبود عملکرد اقتصادی هم‌خوانی دارد (Marks-Bielska et al., 2020; Vianna & Mollick, 2018). همچنین، در مطالعات حوزه اقتصاد ورزش نیز تأکید شده است که ظرفیت‌های مدیریتی و اقتصادی، تعیین‌کننده موفقیت در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای هستند (Escamilla-Fajardo et al., 2021; Rascher et al., 2021).

در سطح دوم، یافته‌های پژوهش نشان داد که شرایط زمینه‌ای شامل عوامل قانونی، سیاست‌گذاری کلان، بسترهای فرهنگی-اجتماعی و زیرساخت‌های نهادی، نقش تعیین‌کننده‌ای در تسهیل یا محدودسازی پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی دارند. این نتایج با دیدگاه‌های مربوط به حکمرانی عمومی و سیاست‌گذاری شهروند-محور هم‌سو است که بر اهمیت مشارکت ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری تأکید دارند (Gocoglu & Karkin, 2023; Karkin & Gocoglu, 2025). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وجود چارچوب‌های قانونی شفاف و سیاست‌های حمایتی، می‌تواند به افزایش مشارکت اقتصادی و کاهش نابرابری‌ها کمک کند (Bashirian et al., 2021; McGaughey, 2021). در مقابل، نبود چنین بسترهایی می‌تواند به تمرکز قدرت و کاهش کارایی منجر شود.

در این میان، نقش فناوری و حکمرانی دیجیتال نیز قابل توجه است. یافته‌های پژوهش نشان داد که زیرساخت‌های اطلاعاتی و فناوریانه می‌توانند به افزایش شفافیت و تسهیل مشارکت کمک کنند. این نتیجه با مطالعات مربوط به حکمرانی دیجیتال و استفاده از فناوری‌های نوین در بخش عمومی هم‌راستا است (Kuziemski & Misuraca, 2020; Wirtz et al., 2019). همچنین، نقش رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی در شکل‌دهی به افکار عمومی و افزایش شفافیت، در پژوهش‌های پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Huang et al., 2018).

در سطح سوم، شرایط مداخله‌گر شامل کیفیت رهبری و مدیریت سازمانی و همچنین ظرفیت تعاملات بین‌سازمانی و شبکه‌ای، به‌عنوان عوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده در فرآیند پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی شناسایی شدند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری مشارکت‌محور و تحول‌گرا می‌تواند به کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش انگیزش کارکنان کمک کند. این نتیجه با مطالعات مرتبط با رهبری و مدیریت منابع انسانی هم‌خوانی دارد (Mahaputra & Saputra, 2021; Yang et al., 2021). همچنین، اهمیت تعاملات شبکه‌ای و همکاری بین‌سازمانی در افزایش کارایی و کاهش تعارضات، در پژوهش‌های حوزه حکمرانی شبکه‌ای مورد تأکید قرار گرفته است (Garamvolgyi et al., 2021).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، شناسایی مقوله محوری شامل «فرآیندسازی مشارکت نهادی»، «بازمهندسی نظام‌های سازمانی»، «هم‌راستاسازی راهبردها» و «توسعه سرمایه اجتماعی» بود. این مقوله‌ها به‌عنوان پیش‌ران‌های اصلی تحول سازمانی، نقش مهمی در انتقال دموکراسی اقتصادی از سطح نظری به سطح عملی ایفا می‌کنند. این نتیجه با نظریه‌های سازمان یادگیرنده و مدیریت استراتژیک هم‌سو است که بر اهمیت هم‌راستاسازی اهداف و فرآیندها تأکید دارند (Meier et al., 2018; Shoja et al., 2021). همچنین، پژوهش‌های حوزه توسعه اقتصادی نشان می‌دهد که هم‌راستاسازی سیاست‌ها و اهداف، می‌تواند به افزایش کارایی و پایداری منجر شود (Silvestre & Tirca, 2019).

در نهایت، پیامدهای پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سه بعد سازمانی، اقتصادی و انسانی مورد بررسی قرار گرفت. در بعد سازمانی، افزایش شفافیت، بهبود تصمیم‌گیری و تقویت اعتماد از مهم‌ترین پیامدها بودند. این یافته با مطالعات حوزه حکمرانی و مدیریت سازمانی هم‌خوانی دارد (Di Marco, 2019; Gholami et al., 2021). در بعد اقتصادی، بهبود بهره‌وری، کاهش نابرابری و افزایش مشارکت کارکنان در فرآیندهای اقتصادی مشاهده شد که با نظریه‌های توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی هم‌سو است (Stephens, 2019; Yang et al., 2021). در بعد انسانی نیز، افزایش رضایت شغلی، تقویت حس تعلق و ارتقاء سرمایه انسانی از نتایج مهم این پژوهش بود که با مطالعات حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی هم‌خوانی دارد (Prinos & Manley, 2022; Summers & Chillias, 2021).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که پیاده‌سازی دموکراسی اقتصادی در سازمان‌ها نیازمند رویکردی جامع و سیستمی است که در آن، عوامل ساختاری، فرهنگی و مدیریتی به‌صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند. این یافته‌ها با مطالعات پیشین در حوزه دموکراسی اقتصادی و توسعه سازمانی هم‌راستا بوده و بر اهمیت هم‌افزایی میان این عوامل تأکید دارند (Razavi & Fereidouni, 2022; Zabetian et al., 2022; Zare et al., 2022).

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، ماهیت کیفی آن و محدود بودن حجم نمونه به تعداد مشخصی از خبرگان سازمانی بود که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر سازمان‌ها با محدودیت مواجه سازد. همچنین، وابستگی داده‌ها به ادراکات و تجربیات مشارکت‌کنندگان، می‌تواند بر تفسیر نتایج تأثیرگذار باشد. از سوی دیگر، محدودیت در دسترسی به برخی اطلاعات سازمانی و اسناد رسمی نیز ممکن است بر جامعیت تحلیل‌ها اثر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از رویکردهای ترکیبی (کمی-کیفی) برای بررسی دقیق‌تر روابط میان متغیرها استفاده شود. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های مختلف در صنایع گوناگون می‌تواند به تعمیم‌پذیری بیشتر یافته‌ها کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی و داده‌های کلان، در تسهیل دموکراسی اقتصادی نیز از دیگر زمینه‌های پیشنهادی برای تحقیقات آینده است.

برای پیاده‌سازی مؤثر دموکراسی اقتصادی در سازمان‌ها، توصیه می‌شود مدیران بر توسعه ساختارهای مشارکتی، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت، و ارتقاء مهارت‌های رهبری مشارکت محور تمرکز کنند. همچنین، ایجاد زیرساخت‌های فناورانه برای تسهیل دسترسی به اطلاعات و افزایش شفافیت، می‌تواند نقش مهمی در موفقیت این رویکرد ایفا کند. در نهایت، همراستاسازی اهداف دموکراسی اقتصادی با برنامه‌های راهبردی سازمان، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت، باید مورد توجه ویژه قرار گیرد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, the concept of democracy has expanded beyond its traditional political domain and entered the economic and organizational spheres, giving rise to the notion of economic democracy. Economic democracy refers to a system in which decision-making power is distributed among a broader set of stakeholders, including employees, consumers, and communities, rather than being concentrated solely in the hands of top management or shareholders (Buczak, 2022; Chomsky et al., 2022). This paradigm shift reflects growing concerns about inequality, lack of transparency, and limited participation in contemporary organizational structures. The increasing complexity of economic systems and organizational environments has further highlighted the need for participatory governance models that integrate principles of fairness, accountability, and inclusiveness.

Theoretical perspectives suggest that economic democracy is closely linked to institutional development and governance quality. Effective institutions characterized by transparency, participation, and accountability are essential for achieving sustainable economic development and social equity (Marks-Bielska et al., 2020; Vianna & Mollick, 2018). In this context, economic democracy is not merely an ethical ideal but a practical

framework for enhancing organizational performance and legitimacy. Empirical studies have demonstrated that organizations adopting participatory practices tend to exhibit higher levels of employee commitment, trust, and innovation (Prinos & Manley, 2022; Summers & Chillias, 2021).

Moreover, the role of governance and policy-making is critical in shaping the implementation of economic democracy. Citizen-centered policy approaches emphasize the importance of stakeholder participation in decision-making processes, thereby improving policy effectiveness and social acceptance (Gocoglu & Karkin, 2023; Karkin & Gocoglu, 2025). This approach can be extended to organizational contexts, where participatory decision-making enhances both efficiency and legitimacy. In addition, advancements in digital technologies have transformed governance mechanisms by increasing access to information and enabling more transparent and inclusive processes, although they also introduce new challenges related to power concentration and data governance (Kuziemski & Misuraca, 2020; Wirtz et al., 2019).

In the context of developing economies and emerging industries, economic democracy plays a crucial role in addressing structural inequalities and promoting sustainable growth. Research indicates that participatory economic systems contribute to improved resource allocation, enhanced social cohesion, and increased organizational resilience (Stephens, 2019; Yang et al., 2021). In sectors such as sports and industrial organizations, governance structures, managerial capacities, and stakeholder engagement significantly influence economic performance and development outcomes (Escamilla-Fajardo et al., 2021; Rascher et al., 2021).

Despite its theoretical and practical significance, the implementation of economic democracy in organizations remains challenging due to structural, cultural, and managerial barriers. Previous studies highlight the importance of aligning organizational strategies with democratic principles, fostering participatory cultures, and developing appropriate institutional frameworks (Razavi & Fereidouni, 2022; Zabetian et al., 2022; Zare et al., 2022). Therefore, identifying the key indicators and mechanisms for implementing economic democracy is essential for bridging the gap between theory and practice. This study aims to develop a comprehensive framework for understanding the indicators of economic democracy implementation in organizations, with a focus on policy orientations and social contexts.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design based on grounded theory methodology. The research was conducted in a large industrial and mining organization, with participants including senior and middle managers as well as employee representatives. A purposive sampling strategy was used to select participants with relevant expertise and experience, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. A total of sixteen participants were interviewed.

Data were collected through semi-structured interviews and document analysis. The interviews were designed to explore participants' perceptions, experiences, and insights regarding the implementation of economic democracy in organizational settings. The data analysis process followed the systematic procedures of

grounded theory, including open coding, axial coding, and selective coding. Through these stages, concepts were identified, categorized, and integrated into a coherent theoretical framework.

To ensure the rigor and trustworthiness of the research, established qualitative evaluation criteria were applied, including credibility, transferability, dependability, and confirmability. These criteria were addressed through techniques such as member checking, peer review, and detailed documentation of the research process.

Findings

The findings revealed a comprehensive model of economic democracy implementation consisting of five main components: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, central phenomenon, and consequences.

The causal conditions included three primary categories: institutional structure and governance, organizational culture and behavior, and economic and managerial capacity. These factors directly influenced the extent to which economic democracy could be implemented within the organization. Institutional structures characterized by transparency, accountability, and participatory decision-making were found to be essential. Similarly, organizational cultures that emphasized trust, collaboration, and openness facilitated the adoption of democratic practices. Economic and managerial capacity, including financial resources, technological infrastructure, and managerial competencies, also played a critical role.

Contextual conditions encompassed legal and policy frameworks, socio-cultural environments, institutional infrastructures, and human capacities. These conditions provided the broader environment within which economic democracy could either flourish or be constrained. Legal frameworks supporting participation, cultural norms promoting trust and cooperation, and robust organizational infrastructures were identified as key enablers.

Intervening conditions included leadership quality and inter-organizational networking capacity. Leadership styles that were participatory, transformational, and supportive of innovation were found to enhance the implementation process. Additionally, the organization's ability to engage in effective networks and collaborations with external stakeholders contributed to the success of economic democracy initiatives.

The central phenomenon identified in the study consisted of four interconnected processes: institutionalization of participation, organizational system reengineering, strategic alignment, and social capital development. These processes represented the core mechanisms through which economic democracy was operationalized within the organization.

Finally, the consequences of implementing economic democracy were observed in three dimensions: organizational, economic, and human outcomes. Organizational outcomes included improved transparency, decision-making quality, and internal trust. Economic outcomes involved enhanced productivity, resource efficiency, and reduced inequality. Human outcomes encompassed increased job satisfaction, sense of ownership, and personal development among employees.

Discussion and Conclusion

The results of this study provide strong evidence that the successful implementation of economic democracy requires a systemic and multidimensional approach. The interaction between institutional structures, organizational culture, and managerial capacity forms the foundation for participatory governance within organizations. These findings highlight the importance of integrating structural reforms with cultural transformation to achieve meaningful and sustainable change.

The identification of contextual and intervening conditions underscores the complexity of implementing economic democracy. External factors such as legal frameworks and socio-cultural norms play a significant role in shaping organizational practices, while internal factors such as leadership and networking capabilities determine the effectiveness of implementation strategies. This interplay suggests that organizations must adopt a holistic perspective that considers both internal and external dimensions.

The central processes identified in this study—participation institutionalization, system reengineering, strategic alignment, and social capital development—represent practical pathways for translating the principles of economic democracy into actionable strategies. These processes emphasize the need for continuous adaptation, learning, and collaboration within organizations.

Furthermore, the observed outcomes demonstrate the potential benefits of economic democracy in enhancing organizational performance, promoting economic equity, and improving employee well-being. These findings reinforce the argument that economic democracy is not only a normative ideal but also a practical tool for achieving sustainable development and organizational excellence.

In conclusion, this study contributes to the existing literature by providing a comprehensive framework for understanding the indicators and mechanisms of economic democracy implementation in organizations. The findings suggest that organizations seeking to adopt democratic practices should focus on strengthening institutional structures, fostering participatory cultures, enhancing managerial capacities, and aligning strategies with democratic principles. By doing so, they can create more inclusive, transparent, and effective organizational systems that benefit both individuals and society as a whole.

References

- Ahmadi, B., Yousefi, B., & Eidi, H. (2018). Mixed Analysis of Indicators and the Sport Governance Observer Index. *Sport Management Journal*, 10(4), 775-793.
- Bashirian, M., Nikoughadam, M., & Khoshnoudi, A. (2021). Examining the Effect of Economic Development on Democracy within the Framework of Modernization Theory. *Review of Iranian Economic Issues*, 15(1), 29-58.
- Burczak, T. (2022). Economic Democracy, Democratic Planning, and Human Autonomy: A Comment on Adaman and Devine. *Rethinking Marxism*, 34(2), 212-217.
- Chomsky, N., Dahl, R., Walzer, M., & Fleurbaey, M. (2022). Economic Democracy. In *Would Democratic Socialism Be Better?* (pp. 108).
- Di Marco, A. (2019). The Internal Governance of Sporting Organisations: International Convergences on an Idea of Democracy. *The International Sports Law Journal*, 19(3), 171-183.
- Escamilla-Fajardo, P., Nunez-Pomar, J. M., & Prado-Gasco, V. (2021). Economic Performance in Spanish Sports Clubs: Entrepreneurial Orientation of Professional and Non-Professional Teams Analysed Through fsQCA. *European Journal of International Management*, 15(2-3), 214-230.
- Garamvolgyi, B., Begovic, M., & Doczi, T. (2021). Sport Diplomacy in Hybrid Regimes: The Cases of Hungary and Montenegro. *Journal of Global Sport Management*, 1-18.

- Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Siarnejad, J. (2021). Identifying Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Elite Sport. *Sport Management Studies*. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10136.3325>
- Gocoglu, V., & Karkin, N. (2023). Introduction to Citizen-Centered Public Policy Making. In *Citizen-Centered Public Policy Making in Turkey* (pp. 3-14). Springer International Publishing.
- Gunderson, R. (2019). Work Time Reduction and Economic Democracy as Climate Change Mitigation Strategies: Or Why the Climate Needs a Renewed Labor Movement. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 9(1), 35-44.
- Hammond, A. M. (2022). Financing Sport Post-COVID-19: Using Modern Monetary Theory (MMT) to Help Make a Case for Economic Recovery Through Spending on Sport and Recreation. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 40-44.
- Heydari, N., Hakkakzadeh, M., & Manouchehrinejad, M. (2021). Economic Development Model of the Sport Industry Using Social Networks. *Sport Management Studies*, 13(68), 30-63.
- Heydarzadeh, B., Sadeghi Boroujerdi, S., Shabani Bahar, G., & Shahlaei Bagheri, J. (2022). Thematic Analysis of Economic Challenges of Sport Development in Western Provinces of Iran. *Quarterly Journal of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sport and Youth*. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2260.2619>
- Huang, J., Roberts, H., & Tan, E. K. (2018). *The Impact of Media Sentiment on Firm Risk, Corporate Investment and Financial Policies*.
- Ibsen, B., Elmose-Osterlund, K., Feiler, S., Breuer, C., Seippel, O., Van der Roest, J.-W., & Scheerder, J. (2019). Democratic Participation in Voluntary Associations: A Multilevel Analysis of Sports Clubs in Europe. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1148-1163.
- Jamali, H., & Zolfaghari, V. (2015). Political Economy of Development and Democracy in Brazil, 1960-2011. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 7(4), 73-104.
- Karkin, N., & Gocoglu, V. (2025). The Boundaries of Citizen Centricity and the Need for a Novel Approach to Public Policy Making. In *Citizen Centricity in Public Policy Making: Approaches, Mechanisms, and Beyond* (pp. 3-16). Springer Nature Switzerland.
- Kuziemski, M., & Misuraca, G. (2020). AI Governance in the Public Sector: Three Tales from the Frontiers of Automated Decision-Making in Democratic Settings. *Telecommunications Policy*, 44(6), 101976.
- Mahaputra, M. R., & Saputra, F. (2021). Application of Business Ethics and Business Law on Economic Democracy That Impacts Business Sustainability. *Journal of Law, Politics and Humanities*, 1(3), 115-125.
- Marks-Bielska, R., Wojarska, M., Lizinska, W., & Babuchowska, K. (2020). Local Economic Development in the Context of the Institutional Efficiency of Local Governments. *Engineering Economics*, 31(3), 323-333.
- McGaughey, E. (2021). The International Labour Organization's Next Century: Economic Democracy, and the Undemocratic Third. *King's Law Journal*, 32(2), 287-305.
- Meier, M., Tan, K. H., Lim, M. K., & Chung, L. (2018). Unlocking Innovation in the Sport Industry Through Additive Manufacturing. *Business Process Management Journal*.
- Meymanatabadi, A., Hosseini, S. a.-D., Pedram, A., & Khalilian, S. (2020). Scenarios for the Next Decade of the Cooperative Economic System in Iran. *Journal of Agricultural Economics and Development Research*(4), 797-816.
- Mohammadi Asgarabadi, M., Eidi, H., & Abbasi, H. (2020). Thematic Analysis of Factors Affecting the Development of Iran's Sport Economy. *Journal of Sport Management and Development*, 9(4), 70-79.
- Prinos, I., & Manley, J. (2022). The Preston Model: Economic Democracy, Cooperation, and Paradoxes in Organisational and Social Identification. *Sociological Research Online*, 13607804211069398.
- Rascher, D. A., Maxcy, J. G., & Schwarz, A. (2021). The Unique Economic Aspects of Sports. *Journal of Global Sport Management*, 6(1), 111-138.
- Razavi, S. M. H., & Fereidouni, M. (2022). Designing a Qualitative Model of Economic Planning for Football Clubs in Iran. *Quarterly Journal of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sport and Youth*. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2263.2622>
- Sawmar, A. A., & Mohammed, M. O. (2021). Enhancing Zakat Compliance Through Good Governance: A Conceptual Framework. *Isra International Journal of Islamic Finance*, 13(1), 136-154.
- Shoja, Z., Peymanizad, H., Kashtidar, M., & Fahim Devin, H. (2021). Developing a Theoretical Model of Strategies and Consequences of Using Sport Influencers in Social Media with Emphasis on Consumption of Iranian Goods: A Grounded Theory Approach. *Sport Management Studies*, 13(66), 115-140.
- Siahbidi Kermanshahi, S. (2018). Economic Democracy in Labor Law. *Defense Lawyer*, 8(17), 69-90.
- Silvestre, B. S., & Tirca, D. M. (2019). Innovations for Sustainable Development: Moving Toward a Sustainable Future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325-332.
- Stephens, J. C. (2019). Energy Democracy: Redistributing Power to the People Through Renewable Transformation. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 61(2), 4-13.
- Summers, J., & Chillas, S. (2021). Working in Employee-Owned Companies: The Role of Economic Democracy Skills. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1029-1051.
- Vianna, A. C., & Mollick, A. V. (2018). Institutions: Key Variable for Economic Development in Latin America. *Journal of Economics and Business*, 96, 42-58.
- Vrousalis, N. (2018). Workplace Democracy Implies Economic Democracy. *Journal of Social Philosophy*.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector: Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615.
- Yang, Y., Su, X., & Yao, S. (2021). Nexus Between Green Finance, FinTech, and High-Quality Economic Development: Empirical Evidence from China. *Resources Policy*, 74, 102445.

- Zabetian, R., Esmacili, M., Haji Anzahaci, Z., & Manouchehri, J. (2022). Developing a Conceptual Framework for Managing the Effects of Economic Crisis on National Sport. *Quarterly Journal of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sport and Youth*. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2375.2708>
- Zare, A., Izadi, B., Rascher, D., & Dixon, G. (2022). Documenting the Experiential Knowledge of Sport Managers: A Macro Approach to Economic Development in Iranian Sport. *Quarterly Journal of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sport and Youth*. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1922.2365>
- Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The Sport Industry in Growing Economies: Critical Issues and Challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 110-126.