



Journal Website

Article history:

Received 06 October 2024

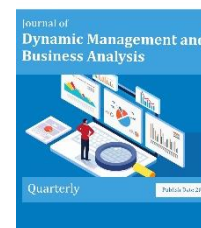
Revised 22 November 2024

Accepted 11 December 2024

Published online 14 Dec. 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 1, pp 33-50



E-ISSN: 3041-8933

Identifying and Explaining the Factors Affecting the False Participation in the Decision-Making of Managers of Iranian Government Organizations

Rostam Karimi¹, Ardeshtir Shiri², Roya Shakeri³, Karam Khalili⁴

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

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran (Corresponding author).

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

4. Assistant Professor, Department of Management, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran.

* Corresponding author email address: a.shiri@ilam.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Karimi R, Shiri A, Shakeri R, Khalili K. (2025). Identifying and Explaining the Factors Affecting the False Participation in the Decision-Making of Managers of Iranian Government Organizations. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(1), 33-50.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2045013.1178>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The purpose of this study was to identify the factors influencing pseudo-participation in decision-making among managers in public organizations.

Methodology: The research employed a qualitative approach grounded in the methodology of grounded theory. Data were collected through semi-structured interviews, and the analysis was conducted using Strauss and Corbin's methodology and the paradigm model. Sampling was carried out using theoretical sampling, with purposive (judgmental) and snowball (chain) techniques, resulting in 15 interviews with experts from Iranian public organizations. Data analysis was performed through open, axial, and selective coding using MAXQDA 2018 software.

Findings: Factors contributing to pseudo-participation in decision-making, based on grounded theory, were categorized into six dimensions. Throughout the process, 110 open codes, 26 concepts, and 12 categories were extracted. The coding results revealed that causal factors were comprised of two categories: organizational corruption and legal deviations. Contextual factors were identified as individual, organizational, and social factors. Intervening factors included external and internal organizational factors. Strategic factors consisted of two categories: human resource management systems and management improvement.

Conclusion: According to the findings, the most critical strategy for achieving the research objectives is institutionalizing the human resource management system and improving management practices. It is recommended that to institutionalize a culture of organizational participation in public organizations, experts from each sector be identified, and their experiences leveraged to develop and implement the best strategies for fostering organizational participation.

Keywords: Pseudo-participation, Decision-making, Public organizations.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The concept of participation in decision-making is often regarded as an integral aspect of organizational success. Participation, as defined by Moudi (2011), involves a balanced engagement between managers and subordinates, aimed at achieving problem-solving objectives through collective action (Raeisi et al., 2024). Nasiri et al. (2019) emphasize that participation in decision-making is a human-centric approach often employed by managers to enhance employee efficiency (Nasiri et al., 2019). This partnership fosters collaboration in organizational decision-making processes, leading to better alignment of goals and increased organizational productivity (Grund & Titz, 2022).

In public and private sectors, employee participation is recognized as critical to organizational development. Public organizations, as major providers of goods and services, depend heavily on the participatory approach to improve efficiency and effectiveness. Golparvar et al. (2017) highlight the transformative potential of such participation in public institutions, particularly in complex systems like healthcare, where stakeholders and objectives are diverse and interwoven (Golparvar et al., 2017).

Despite the recognized benefits, pseudo-participation—or false participation—has emerged as a growing concern. In such instances, participation is superficial, where employees perceive involvement in decision-making but lack actual influence. This undermines trust and leads to suboptimal outcomes (Karbachi, 2013; Ziolkowska, 2020). According to Biancalana and Vittori (2021), pseudo-participation fosters an illusion of inclusion, often resulting in adverse effects such as resentment, reduced motivation, and substandard decision-making (Biancalana & Vittori, 2021). Palacin et al. (2020) also warn that pseudo-participation, especially in digital contexts, may simulate involvement but fail to incorporate meaningful input (Palacin et al., 2020).

The study aimed to identify and categorize the factors influencing pseudo-participation among managers in Iranian government organizations. This exploration is crucial for understanding the mechanisms behind this phenomenon and for developing strategies to mitigate its impact, thereby enhancing genuine participation in public institutions.

Methodology

This qualitative study utilized grounded theory as the research framework, following Strauss and Corbin's methodology. Data collection was conducted through semi-structured interviews with 15 experts from Iranian government organizations. Participants were selected via theoretical sampling, employing purposive and snowball techniques. The data were analyzed using open, axial, and selective coding through MAXQDA 2018 software. The paradigm model structured the analysis into causal, contextual, intervening, strategic, and consequential factors.

Findings

The findings revealed that pseudo-participation in decision-making is influenced by six primary dimensions, encompassing 110 open codes, 26 concepts, and 12 categories.

Causal Factors: These include organizational corruption and legal deviations, where systemic failures in administrative integrity and legislative enforcement foster pseudo-participation.

Contextual Factors: Individual, organizational, and social factors serve as the backdrop for this phenomenon. Examples include lack of meritocracy, cultural biases, and societal norms that discourage active involvement.

Intervening Factors: External and internal organizational dynamics, such as political pressures and ineffective internal communication, mediate the process.

Strategic Factors: The research highlighted the significance of robust human resource management systems and management improvement initiatives as strategic imperatives to counter pseudo-participation.

Consequences: Key outcomes include diminished organizational productivity, resource wastage, and employee disillusionment. Pseudo-participation undermines trust, stifles innovation, and perpetuates inefficiencies within public institutions.

Discussion and Conclusion

Pseudo-participation, characterized by superficial involvement without real influence, poses a significant challenge to organizational integrity and effectiveness. Chen (2021) notes that this issue often arises from a combination of individual, organizational, and societal factors. A lack of trust, transparency, and fairness exacerbates the problem, leading to disengagement and dissatisfaction among employees (Chen, 2021).

The study underscores the need for public organizations to foster genuine participation through transparency, accountability, and structured reward systems. According to Shahriari et al. (2019), establishing a participatory culture can significantly improve employee morale and organizational outcomes (Shahriari et al., 2019). Furthermore, addressing systemic issues such as corruption and inequitable policies is essential for creating an environment conducive to meaningful participation.

By implementing targeted strategies, such as enhanced human resource practices and management training, organizations can mitigate pseudo-participation. For instance, Palacin et al. (2020) advocate for digital systems that genuinely engage stakeholders while ensuring accountability. The findings of this study provide a roadmap for policymakers and administrators to transition from pseudo-participation to authentic collaboration, thereby enhancing organizational performance and employee satisfaction (Palacin et al., 2020).

Ultimately, this research contributes to a deeper understanding of pseudo-participation, highlighting its implications and offering practical solutions for fostering genuine engagement in decision-making processes within public organizations.

شناسایی و تبیین عوامل موثر بر مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی ایران

رستم کریمی^۱، اردشیر شیر^۲، رویا شاکری^۳، کرم خلیلی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول).
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: a.shiri@ilam.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

کریمی ر، شیر ا، شاکری ر، خلیلی ک.
(۱۴۰۴). شناسایی و تبیین عوامل موثر بر
مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران
سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت پویا و تحلیل
کسب و کار، ۴(۱)، ۵۰-۳۳.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله
متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله
به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی
(CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی بود. **روش‌شناسی:** روش تحقیق کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفته است. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله برفی (زنجیره‌ای) صورت پذیرفته که بر مبنای آن ۱۵ مصاحبه با خبرگان سازمان‌های دولتی ایران به عمل آمد. نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم افزار MAXQDA 2018 انجام شد. **یافته‌ها:** عوامل مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد شامل ۶ بعد و طی این فرآیند تعداد ۱۱۰ کدباز، ۲۶ مفهوم و ۱۲ مقوله استخراج گردید. نتایج کدگذاری نشان داد که عوامل علی از دو مقوله فساد سازمانی و انحرافات قانونی؛ عوامل زمینه‌ای از سه مقوله عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل اجتماعی؛ عوامل مداخله‌ای از دو مقوله عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی تشکیل شده است. عوامل راهبردی نیز از دو مقوله نظام مدیریت منابع انسانی و بهبود مدیریت تشکیل شده است. **نتیجه‌گیری:** طبق یافته‌های پژوهش مهم‌ترین راهبرد در راستای رسیدن به اهداف پژوهش نهادینه سازی نظام مدیریت منابع انسانی و بهبود مدیریت است. لذا پیشنهاد می‌شود جهت نهادینه سازی فرهنگ مشارکت سازمانی در سازمان‌های دولتی، خبرگان هر بخش را مشخص نموده و با استفاده از تجربیات آن‌ها بهترین راهبردها را جهت پیاده‌سازی مشارکت سازمانی در دستور کار قرار دهند.

کلیدواژگان: مشارکت کاذب، تصمیم‌گیری، سازمان‌های دولتی.

مقدمه

مودی (۲۰۱۱)، مشارکت را توازن درگیری مدیران و زیردستان در تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری و فعالیت‌ها با هدف حل مسئله تعریف کرده‌اند (Nasiri et al., 2019). مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان جنبه‌ای انسانی، غالباً به منزله راهکاری مناسب با هدف برانگیختن افزایش کارایی کارکنان توسط مدیران استفاده می‌گردد. در این فرآیند مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با یکدیگر شریک و هم راه می‌شوند (Grund & Titz, 2022).

در سازمان‌های دولتی و غیردولتی مشارکت سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. تشویق به مشارکت کارکنان و آماده سازی زمینه‌های بروز آن بدلیل افزایش ضرورت تحول اداری اهمیت زیادی دارد و کارکنان در هر سطحی که باشند ضرورت پرداختن به این موضوع اهمیت دارد. سازمان‌های دولتی که جزء مهم تولید و توزیع کالاها و خدمات عمومی هستند بهبود عملکرد آن‌ها و افزایش کارایی کارکنان آن مستقیماً به بهبود کارایی و عملکرد نظام مشارکتی در این سازمان‌های دولتی منجر خواهد شد (Golparvar et al., 2017)؛ چرا که در سازمان‌های دولتی مشارکت بالای کارکنان یک نیاز اساسی به شمار می‌رود. پرداختن به این مساله از آن جهت اهمیت و ضرورت دارد که بی‌تفاوتی کارکنان در قبال مشکلات سازمان و مسائل مربوط به سازمان گریبان گیر اکثر سازمان‌های دولتی در ایران است و بنظر می‌رسد عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها باعث این معضل باشد. سازمان‌هایی چون دانشگاه‌های علوم پزشکی که جزء سازمان‌های عمومی و دولتی محسوب می‌شود که دارای ذینفعان بیشتری در جامعه می‌باشد و دارای اهدافی پیچیده و مهم‌تر می‌باشد و از بدنه انسانی زیادی در جامعه برخوردار است لذا در بدنه خود و در فرآیندهای کاری و واحدهای مختلف خود برای رسیدن کیفیت خدمات به سطح قابل قبول در حوزه‌های مختلف، به سطح بالاتری از مشارکت کاری کارکنان نیازمند است تا به اهداف بیان شده دست یابد (Raeisi et al., 2024; Rahpeyma et al., 2023; Yazdan Panah & Ahmadi Mousavi, 2023).

مدیران سازمان‌های دولتی، غالباً افرادی هستند که با محرک‌های تنش‌زای متعدد و متنوعی با توجه به محیط و شرایط سازمان‌ها برای اتخاذ تصمیمات مشارکتی بهینه، در طول خدمت خویش مواجه می‌شوند. مهم‌ترین و اصلی‌ترین محرک‌های تنش‌زای شناسایی شده در این خصوص عبارتند از: مواجهه با مسائل و مشکلات متنوع در سازمان، عدم وجود اطمینان کافی میان سطوح مدیریتی با کارکنان سازمان، عدم برقراری ارتباطات لازم میان بخش‌های سازمانی با یکدیگر، اخذ تصمیمات جزیره‌ای در سازمان‌ها، وجود و ابراز برخی از نارضایتی توسط ارباب رجوع، ایجاد هماهنگی در امور اجرایی بین مدیران میانی و کارکنان، تنظیم چهارچوب‌ها و وظایف کاری کارکنان، مواجهه با مسائل پیش بینی نشده در سازمان و غیره اشاره نمود (Qolipursoteh & Hatami, 2022).

نبود یک مدیریت نیرومند در سازمان سبب می‌شود که در تصمیم‌گیری‌ها، مدیران جرات انتخاب یک گزینه برتر را از میان گزینه‌های موجود نداشته باشند. متأسفانه امروزه مدیران سازمان‌های دولتی با خرد کردن یک تصمیم به تصمیم‌های کوچکتر عملاً اصل آن تصمیم را کنار گذاشته و سرگرم انتخاب‌های دیگر شده‌اند. مدیران عموماً فراموش می‌کنند که تصمیم نگرفتن، خود یک نوع تصمیم است (Zaware, 2020). افراد در مشارکت کاذب درخواست‌های غیر صادقانه برای ورود به مباحث مدیریتی ارائه می‌دهند که این توصیه‌ها در سازمان و در بین کارکنان توهم مشارکت را ایجاد می‌کند که در صورت استفاده از این نظرات ممکن است باعث تصمیمات اشتباه شود (Karbaschi, 2013) و یا در صورت پی‌بردن مدیران بر کاذب بودن دیگر افراد را قربانی کند (Ziółkowska, 2020) و دیگر نظرات مفید را نادید بگیرد و با خشم آن‌ها را کنار بگذارند و تصمیمات کاملاً فردی و یک‌جانبه اتخاذ کند (Biancalana & Vittori, 2021). با توجه به بازخورد نامطلوب کارکنان

¹ Participation

از رفتار مدیران پذیرش استانداردهای سازمان از طرف کارکنان رد یا تعهدی برای انجام آن‌ها وجود نخواهد داشت زیرا خود را جزئی از جریان مشارکت و تصمیم‌گیری نمی‌دانند (Shafiei Pour et al., 2020). لذا عدم مشارکت بهتر از مشارکت بی اثر یا مشارکت کاذب است در نتیجه مشارکت کاذب می‌تواند تصمیم‌گیری‌های سازمانی را تضعیف کند.

بر اساس آنچه بیان گردید به نفع سازمان و تصمیم‌گیرندگان است که از مشارکت کاذب پرهیز کنند و بر شناسایی عواملی که مشارکت کاذب را ایجاد می‌کنند تمرکز کنیم. الکترونیکی شدن مشارکت‌های سازمانی می‌تواند مشارکت کاذب را کاهش دهد (Palacin et al., 2020).

پدیده مشارکت کاذب نوعی نگرش مدیریتی است که در آن، مدیران با وجود اعتقاد به ابراز عقیده و آراء به شکل اختیاری در سازمان را اعلام کرده‌اند و چنین رویکردی را نیز ترویج می‌نمایند؛ اما در اتخاذ تصمیمات اصلی، مهم و اثرگذار دیگران را نادیده گرفته و به عقاید و نظرات آنان توجهی نمی‌کنند (Alamrawy et al., 2023). همچنین مشارکت کاذب اصطلاحی است که در مطالعات مدیریت بیان شده است. پدیده‌ای مشابه مشارکت کاذب در زمینه‌های اجتماعی به عنوان "توکنیسم" ثبت شده است، جایی که هدف مشارکت یک نماینده اقلیت برای به تصویر کشیدن برداشتی از فراگیری اجتماعی است (Seifert & Rössel, 2022).

با توجه به مبانی نظری موجود در خصوص ارتباط با مسئله "مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران"، محقق این کار پژوهشی را برآن داشته است تا پژوهشی را با عنوان "معین نمودن عوامل موثر بر مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی" به عنوان یک طرح مطالعاتی انتخاب نماید. در این پژوهش تلاش محقق بر آن است تا توجه مدیران سازمان‌های دولتی را به مسأله‌ی اصلی تحقیق که همانا ادراک چگونگی شکل‌گیری فرآیندهای مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی است جلب شود تا با شناسایی مولفه‌های ایجاد کننده مشارکت کاذب در سازمان‌ها از سطوح این نوع تصمیم‌گیری‌ها توسط مدیران در سازمان‌ها تا حد قابل قبولی کاسته شود و با تدوین راه‌کارها و برنامه‌های لازم در جهت رفع این مسئله در سازمان‌ها، بتوان عملکرد مدیران را در تصمیم‌گیری بهبود بخشید و در نهایت کارایی سازمان را افزایش داد. در این راستا، قلی پورسوته و حاتمی (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان بررسی مسئله نارضایتی و اثر متقابل عدم مشارکت کارکنان در سازمان‌ها و پیشنهاد خط مشی مناسب دریافتند که عدم مشارکت کارکنان در سازمان‌ها می‌تواند آسیب واقعی به بهره‌وری و سودآوری سازمان وارد کند و مشارکت کم کارکنان همچنان یک مشکل دائمی برای سازمان‌ها با هر اندازه در سراسر جهان است (Qolipursoteh & Hatami, 2022).

با توجه به مطالب بیان شده پرداختن به موضوع مشارکت به دلیل ضرورت داشتن تصمیم‌های صحیح در سازمان، دارای اهمیت است. موضوع جدید و تاثیر گذاری که در این پژوهش با عنوان مشارکت کاذب به آن خواهیم پرداخت. با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده در گذشته به این نتیجه می‌رسیم که عمده پژوهش‌های انجام شده در حوزه تصمیم‌گیری و مشارکت کاذب مدیران به صورت یک طرح علمی مدون و با برنامه ریزی بلند مدت و دامنه دار به ویژه در نهادهای بالادستی کشور که وظیفه شناسایی چالش‌ها و موانع مدیریتی در سازمان‌های دولتی را برعهده دارند وجود نداشته است. فلذا، این پژوهش در غالب یک طرح علمی تلاش می‌نماید روایتی جدید از این موضوع را بر حسب معیارهای علم مدیریت مورد بررسی قرار دهد. به دلیل این که تاکنون در ایران هیچ پژوهشی با این عنوان انجام نشده و در مقالات خارجی نیز در بحث مشارکت سازمانی به طور دقیق به این موضوع پرداخته نشده دارای اهمیت می‌باشد. یکی دیگر از نکاتی که اهمیت و ضرورت انجام این کار پژوهشی را نمایان می‌سازد؛ عمق بخشی به ادراکات قبلی مدیران در خصوص مسئله مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری و چگونگی شکل‌گیری فرآیندهای آن است. علمی و آکادمیک بودن اساس این کار سبب می‌شود، مدیران نهادهای سازمان‌های متعدد دولتی در کشور؛ دانش، بینش و مهارت‌های خود را از حوزه مشارکت کاذب تا حدود قابل ملاحظه‌ای از حیث جنبه‌های عینی و جنبه‌های ذهنی گسترش دهند.

روش پژوهش

مطالعه حاضر به لحاظ روش تحلیل داده‌ها مطالعه‌ای بنیادین می‌باشد. در این مطالعه رویکرد تحقیق گراند تئوری مبتنی بر رویکرد پارامتریک مورد استفاده قرار گرفته است. به واقع این پژوهش در راستای دستیابی به آگاهی و شناخت در زمینه عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و نیز عناصر تشکیل دهنده مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران از رویکرد تحقیق گراند تئوری استفاده خواهد شد. روش گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد یک روش تحقیق کیفی است که به منظور شناسایی مقوله‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه استفاده می‌گردد. روش اصلی گردآوری داده‌ها در این روش استفاده از انواع مصاحبه بوده و با تحلیل و کدگذاری متن مصاحبه‌ها به ارائه مدل پارادایمی پرداخته می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش از آن دسته از کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و سازمان‌های دولتی با تاکید بر علوم پزشکی، تشکیل شده است که می‌توانستند اطلاعات با ارزشی را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌طور هدفمند انجام گرفته است.

در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۱۵ نفر از خبرگان و کارشناسان مطلع و آگاه به حوزه منابع انسانی و سازمان‌های دولتی تشکیل داده است.

در این پژوهش در قسمت گردآوری داده‌ها، ابتدا مصاحبه‌ها بدون هیچ تغییری به صورت متن تایپ شدند و وارد نرم‌افزار MAXQDA18 شدند؛ سپس انبوهی از کدهای باز شناسایی شدند که با خواندن و تأمل در کدهای اولیه، کدهایی که به لحاظ مفهومی با هم ارتباط نزدیکی داشتند با هم ترکیب شده و مفاهیم مشابهی (کدهای محوری) را تشکیل دادند و کدهای محوری نیز کدهای انتخابی را تشکیل دادند.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستور العمل‌های اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰)، در سازمان‌های دولتی با تاکید بر علوم پزشکی انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، در نهایت نظریه مدل کیفی پژوهش بیان شده است. طی این فرآیند کدگذاری تعداد ۱۱۰ کدباز، ۲۶ مفهوم و ۱۲ مقوله استخراج و ویژگی‌های آنها در سازمان‌های دولتی استخراج گردید.

محقق در این بخش به بیان ارتباط بین مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری‌های اولیه) و پایه‌های اساسی تحقیق می‌پردازد و سعی دارد ارتباط جامع، کامل و یکپارچه‌ای بین مقولات مذکور ایجاد نماید تا بر اساس این مقولات و طبقات اصلی شکل گرفته به تدوین کدگذاری محوری پرداخته و در نهایت مدل مدنظر خویش را در حوزه مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران ارائه نماید.

شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهد که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بر اساس کدگذاری‌های انجام شد شرایط علی مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران در **جدول ۱** لحاظ شده است.



جدول ۱

کدها و مقولات مربوط به شرایط علی مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران

مقولات (طبقه فرعی)	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
فساد سازمانی	عدم سلامت نظام اداری در سازمان	عدم توجه به تخصص و تعهد صالح و عالم نبودن صاحبان قدرت پارتی بازی در انتصابات برخورد شخصی ظاهر گرایی و ریا کاری ترس افراد نالایق برای از دست دادن جایگاه زیر آب زنی سازمانی حسادت سازمانی
انحرافات قانونی	ضعف در نظام قوانین و اصول ارتقا در سازمان‌ها	نبود قوانین صریح و روشن جهت ارتقا خلا قانونی در سلسله مراتب و مسیر شغلی عدم تاکید قوانین بر شایسته سالاری نفوذ افراد خارج از سازمان وجود افراد هم عقیده داشتن سهمیه‌های مختلف قرار گرفتن افراد در احزاب سیاسی تکیه بر روابط به جای ضوابط

شرایط مداخله‌گر: شرایطی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صیغه علی و عمومی دارند. بر اساس کدگذاری‌های انجام شد شرایط مداخله‌گر مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران در **جدول ۲** لحاظ شده است.



جدول ۲

کدها و مقولات مربوط به شرایط مداخله گر مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران

مقولات (طبقه فرعی)	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
عوامل برون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران	شبکه‌ای شدن افراد هم حزب گرایش‌های سیاسی قدرت احزاب سیاسی در واگذاری پستها رفتار سیاسی مدیران روابط قومی و قبیله ای تعصبات قومی و قبیله ای فرهنگ سنتی حاکم بر سازمان انتصابات قومیتی در سازمان نفوذ بر مدیران سازمان رانت خواهی از مدیران دخالت افراد بیرون سازمان در انتخاب مدیر دعده بالاتر دادن به مدیران
عوامل درون سازمانی	سکوت تدافعی	سکوت افراد نخبه ضعف..... و اخلاق افراد بی انگیزگی کارکنان منزوی بودن افراد شایسته نداشتن امکانات و منابع فقدان فرصت نداشتن مدیریت و سرپرستی مناسب
	سکوت تدافعی	
	شرایط نامناسب	



بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد بستر گفته می‌شود. تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند در مقابل شرایط علی که مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند. بر اساس کدگذاری‌های انجام شد بستر حاکم مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران در **جدول ۳** لحاظ شده است.

جدول ۳

کدها و مقولات مربوط به بستر حاکم مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران

مقولات (طبقه فرعی)	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
عوامل ساختاری	ضعف فرهنگی	نبود فرهنگ شایسته سالاری در سازمان جو مخرب وجود رفتارهای ضد شهروندی در سازمان نبود جو شایسته محور
	رویه مسموم	بی ارزش کردن سخت کوشی در سازمان رعایت نکردن عدالت توزیعی در سازمان فقدان سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه نبود تناسب بین شغل و شاغل نبودن شفافیت در بارتاب عملکرد فقدان شاخصهای زودآگهی در سازمان
عوامل فردی	ناهنجاری کارکنان	تنبلی کارکنان زیر کار در رفتن کارکنان عدم سلامت ذاتی کارکنان نداشتن قابلیت یادگیری کارکنان عدم باور به سیستم پاداش دهی برای عملکرد عدم تعهد مدیران نسبت به استقرار فرآیندهای شایسته سالاری خودبزرگ بینی مدیران داشتن روحیه فساد مالی یا اخلاقی بین مدیران
عوامل اجتماعی	فساد اجتماعی	فساد و رانت در جامعه قبیله گرایی
	تنبلی اجتماعی	بی توجهی به هزینه فرصت‌های از دست رفته بی سوادی جامعه به موضوعات سیاسی و اجتماعی مشکل نظام آموزشی در اثربخشی و کارایی ایستا بودن محیط پایین بودن سطح انتظار افراد از مسئولان

پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن مدل پارادایم کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط اشتراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول محور یک طبقه انجام می‌شود. بر اساس کدگذاری‌های انجام شد پیامدهای مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران در **جدول ۴** لحاظ شده است.



جدول ۴

کدها و مقولات مربوط به پیامدهای مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران

مقولات (طبقه فرعی)	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
عوامل سازمانی	کاهش بهره‌وری سازمانی	کاهش سطح کارایی کارکنان کاهش راندمان سازمان از بین رفتن منابع مالی و انسانی گسترش فساد مالی و اداری عدم ارتقا تعالی سازمان ضعیف شدن سازمان
	نامیدی کارکنان	فرار مغزها نخبه‌گریزی یاس و ناامیدی در کارکنان کاهش انگیزه‌های افراد شایسته کم‌کاری نهاده‌ینه شده دل‌سرد شدن افراد توانمند
عوامل محیطی	توسعه نیافتگی جامعه	عقب ماندگی کشور ایجاد بحران فروپاشی نظام اداری در آینده نارضایتی مردم نهاده‌ینه شدن افراد نالایق در پست‌های کشوری

راهبردها: بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم، حاصل می‌شوند.

کدها و مقولات مربوط به راهبردهای مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران

مقولات (طبقه فرعی)	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
نظام منابع انسانی کارآمد	فیلترهای انتخاب و ارتقا	شفاف بودم سلسله مراتب ارتقا
		وجود فیلترهای قانونی در انتصابات
		تعیین و مشخص بودن معیارهای ارتقاء
		نظارت دقیق بر انتصاب و ارتقا
		جور کردن شغل با شاغل
	برنامه‌های توسعه منابع انسانی	تعریف صریح و روشن برنامه‌های مسیر شغلی
		ارزیابی عملکرد به صورت دوره ای
		مدیریت استعداد
		توجه به جانشین پروری
		تجزیه و تحلیل کارکنان موفق
	شایسته سالاری	شناسایی افراد شایسته
		رویکرد نخبه گرایی در استخدام
		توجه به افراد نخبه در استخدام
		استفاده از مراکز ارزیابی در استخدام
بهبود مدیریت	مدیرiایی	توجه به تسهیلات و تخصص افراد
		تعهد و اخلاق کاری
		استفاده از مدیران شجاع و متعهد
		انتصاب مدیران خلاق
		تعریف صریح و روشن معیارهای مدیریتی
		تاکید بر نوآوری و خلاقیت
		ارائه بارخورد به کارکنان
		طراحی برنامه‌های پاداش مدون
		تشویق ایده‌های برتر
		ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد در سویه بین کارکنان و مدیر
		تعهد مدیران به شایسته سالاری



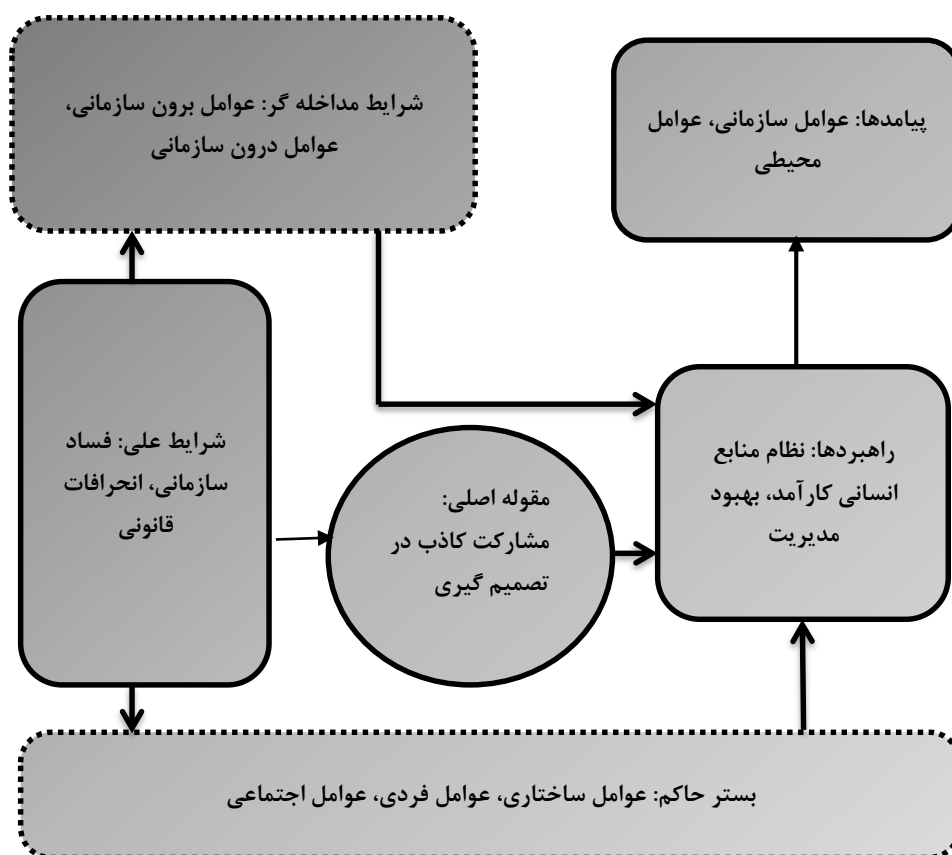
مقوله محوری: مقوله محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است. یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرآیند پژوهش است.

جدول ۶

کدها و مقولات مربوط به مقوله محوری مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران

مقولات (طبقه فرعی)	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران	نخبه ستیزی	بی توجهی به نخبگان
		مانع تراشی برای افراد شایسته
		مشارکت ندادن افراد شایسته
	انتصابات ناعادلانه	رشد افراد نالایق
		جلوگیری از رشد افراد شایسته
		ارتقا آسانسوری در سازمان
	تنبلی فکری	قرار گرفتن کارکنان در جبهه‌های سیاسی و نه تخصصی
		رقم زدن نوعی از سطحی‌نگری نسبت به مسائل
		کمبود ایده‌پردازی‌های متفکرانه و خلاق
		گره زدن موجودیت سازمان به سیاست‌ها نه ماموریت وجودی

همان‌گونه که گفته شد، هدف گراند تئوری تولید نظریه (ارائه مدل) است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی (ارائه مدل) است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در این مرحله محقق برحسب فهم خود از متن پدید مورد مطالعه، یا چارچوب، مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی (مدل نهایی) را نشان می‌دهد. محقق برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه جهت ارائه مدل به تشریح هریک از عوامل مربوط می‌پردازد، در ادامه به نظریه خلق شده مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران رسم شده است.



بحث و نتیجه‌گیری

مشارکت کاذب در سازمان‌ها به وضعیتی اشاره دارد که افراد یا گروه‌ها به نظر می‌رسد که در فعالیت‌ها یا تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت دارند و مشارکت دارند، اما در واقعیت نه تصمیم‌گیری‌ها را تأثیر می‌گذارند و نه به طور واقعی مشارکت دارند. این وضعیت اغلب برای مدیران و سازمان‌ها به عنوان یک مشکل جدی در مدیریت منابع انسانی و مشارکت کارکنان معرفی می‌شود (Chen, 2021). عواملی که می‌توانند منجر به مشارکت کاذب در سازمان‌ها شوند عبارتند از: ۱. عدم اعتماد به سازمان: اگر کارکنان به سازمان و مدیریت آن اعتماد نداشته باشند، ممکن است مشارکت کاذب ایجاد شود. آن‌ها ممکن است احساس کنند که تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌کنند، هیچ تأثیری در تصمیم‌گیری‌های اصلی ندارد. عدم اعتماد به سازمان می‌تواند یک مسئله جدی در محیط کاری باشد و بسیاری از عوامل مختلف می‌توانند به ایجاد این مشکل منجر شوند. عدم اعتماد به سازمان ممکن است تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان، ارتقاء سازمان، و رضایت کارکنان داشته باشد. عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها: وقوع تصمیم‌های مهم و تأثیرگذار در سازمان بدون اطلاع‌رسانی و شرح واضح به کارکنان می‌تواند عدم اعتماد را افزایش دهد. برای مقابله با این مشکل، سازمان‌ها باید شفافیت را ارتقاء دهند و کارکنان را در جریان تصمیم‌گیری‌های مهم قرار دهند. عدم تعهد به اصول اخلاقی و ارزش‌های سازمانی: اگر سازمان‌ها به اصول اخلاقی و ارزش‌های خود پایبند نباشند و تصمیم‌هایی که با این اصول منطبق نیستند اتخاذ کنند، اعتماد کارکنان به سازمان کاهش می‌یابد. لازم است سازمان‌ها از ارزش‌ها و اصول اخلاقی پشتیبانی به آن‌ها پشتیبانی کنند. عدم ارتقاء تعامل و ارتباطات: برقراری ارتباطات اثربخش و تعامل مداوم با کارکنان می‌تواند اعتماد را ارتقاء دهد. مدیران باید

به گونه‌ای با کارکنان تعامل کنند که احساس کنند صدای آن‌ها شنیده می‌شود و مشکلاتشان مورد توجه قرار می‌گیرد. عدم انصاف در رفتارها: افراد به عدم انصاف و تبیین منصفانه در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مدیران و سازمان اعتراض دارند. این می‌تواند به نقض اعتماد منجر شود. برای مقابله با این مسئله، لازم است که تصمیم‌گیری‌ها منصفانه باشند و از تبیین دقیق و توضیحی در تصمیمات استفاده شود. ۲. فشارهای اجتماعی: برخی افراد احساس می‌کنند که باید در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت کنند تا نظر مدیران یا همکاران خود را جلب کنند، حتی اگر اعتقادی به درستی تصمیم‌گیری‌ها نداشته باشند. ۳. نبود سیستم پاداش و تشویق مناسب: اگر سازمان‌ها نتوانند از طریق سیستم پاداش و تشویقی مناسب مشارکت و تعهد کارکنان را تقویت کنند، افراد ممکن است به مشارکت کاذب روی آورند. ۴. فشارهای مالی و اقتصادی: برخی از کارکنان به دلیل نیازهای مالی خود ممکن است به مشارکت کاذب در سازمان متوجه شوند. آن‌ها از نظر مالی نیاز به حفظ موقعیت خود دارند. مشارکت کاذب می‌تواند به عواقب منفی برای سازمان منجر شود، از جمله کاهش بهره‌وری، از بین رفتن اعتماد کارکنان به مدیریت و افزایش نارضایتی‌های کارکنان (Shahriari et al., 2019). برای جلوگیری از مشارکت کاذب، سازمان‌ها نیاز به تشویق و ایجاد انگیزه و اعتماد در میان کارکنان دارند. این شامل ایجاد فرهنگ سازمانی پویا، ارتقاء شفافیت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و اعمال سیستم‌های پاداش و تشویق مناسب برای مشارکت و تعهد واقعی کارکنان است. مشارکت کاذب ممکن است در سازمان‌ها به دلیل عوامل متعددی ایجاد شود و این عوامل می‌توانند ترکیبی از عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی باشند. در بسیاری از سازمان‌ها، فشارهای سیاسی و گروهی از جمله فشار از طرف حامیان سیاسی، گروه‌های منافع خاص و حتی از داخل سازمان‌ها می‌تواند به وجود مشارکت کاذب منجر شود. این فشارها ممکن است به تصمیم‌گیران سازمانی اعمال شود تا تصمیماتی اتخاذ کنند که منافع این گروه‌ها را تضمین کند، حتی اگر این تصمیمات با مشارکت واقعی افراد یا گروه‌های ذینفع سازگار نباشد. نقص در فرایندهای ارتباطی و اطلاع‌رسانی نیز می‌تواند به شکل‌گیری مشارکت کاذب منجر شود. اگر ارتباطات داخلی یا خارجی سازمان ناکارآمد باشد، افراد و گروه‌های ذینفع ممکن است از فرآیند تصمیم‌گیری منحرف شوند و در نتیجه، مشارکت واقعی و فعال در این فرآیند کاهش یابد (Spano et al., 2020). نبود آگاهی و آموزش مناسب در مورد اهمیت و روش‌های مشارکت واقعی نیز می‌تواند به شکل‌گیری مشارکت کاذب منجر شود. اگر افراد و گروه‌های ذینفع از فواید و اهمیت مشارکت واقعی در فرآیند تصمیم‌گیری آگاه نباشند، احتمالاً تمایل کمتری به مشارکت فعال در این فرآیند خواهند داشت (Zhou et al., 2019). تضاد منافع بین گروه‌های مختلف ذینفع نیز می‌تواند به شکل‌گیری مشارکت کاذب منجر شود. این تضادها می‌توانند بر اساس منافع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی باشند و باعث شود که گروه‌های ذینفع به جای مشارکت واقعی و فعال در فرآیند تصمیم‌گیری، به دنبال حفظ منافع خود باشند و در نتیجه، مشارکت کاذب ایجاد شود. فرهنگ سازمانی نیز نقش مهمی در شکل‌گیری مشارکت کاذب دارد. اگر فرهنگ سازمانی به تشویق مشارکت واقعی و فعال نپردازد و به جای آن، از رفتارهای انحصاری و تک‌گانه پشتیبانی کند، احتمال شکل‌گیری مشارکت کاذب افزایش می‌یابد. نبود اعتماد به تصمیم‌گیران سازمانی یا بین گروه‌های مختلف ذینفع می‌تواند به شکل‌گیری مشارکت کاذب منجر شود. اگر افراد اعتقاد نداشته باشند که نظرات و پیشنهادات آن‌ها به طور جدی در نظر گرفته می‌شود، احتمالاً تمایل کمتری به مشارکت واقعی و فعال در فرآیند تصمیم‌گیری خواهند داشت (Zhou et al., 2019). نبود انگیزه‌های کافی برای مشارکت واقعی نیز می‌تواند به شکل‌گیری مشارکت کاذب منجر شود. اگر افراد احساس نکنند که مشارکت واقعی در فرآیند تصمیم‌گیری برای آن‌ها سودآور است، احتمالاً تمایل کمتری به مشارکت فعال خواهند داشت. ساختار سازمانی انحصاری که تصمیم‌گیری را در دست یک گروه کوچک از افراد یا یک واحد مرکزی متمرکز کند، می‌تواند به شکل‌گیری مشارکت کاذب منجر شود. در چنین سازمان‌هایی، افراد و گروه‌های ذینفع احتمالاً از فرآیند تصمیم‌گیری منحرف می‌شوند و در نتیجه، مشارکت واقعی و فعال کاهش می‌یابد (Qolipursoteh & Hatami, 2022; Zaware, 2020).

پدیده اصلی عبارت از مقوله‌ای است که به مخاطب می‌گوید «چه چیزی در جریان است؟». خبرگان، این پدیده را از طریق عوامل علی آن توضیح داده‌اند و می‌خواستند بیان کنند که چه موجباتی در فرایند شکل‌گیری این پدیده تاثیر دارند و این فرایند در کدام زمینه و با چه ویژگی و در چه شرایط مداخله‌ای صورت گیرد و چه مداخلات و راهبردهایی می‌توانند در این فرایند اثر گذارند. پدیده اصلی در پژوهش حاضر الگوی شکل‌گیری مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی ایران است که همه عوامل و تاثیرات در جهت توصیف آن حرکت می‌کنند و انتخاب این مقوله به‌عنوان مقوله کانونی منطقی به نظر می‌رسد و خود نشان از اعتبار یافته و تحلیل هاست.

عوامل علی شامل عواملی است که مستقیماً به پدیده اصلی کسب شناخت منجر می‌شود. عوامل علی خود از دو مقوله فرعی فساد سازمانی و انحرافات قانونی تشکیل شده است. عوامل زمینه‌ای خود از سه مقوله فرعی شامل: ۱- عوامل فردی ۲- عوامل سازمانی و ۳- عوامل اجتماعی تشکیل شده است. عوامل مداخله‌ای خود از دو مقوله فرعی شامل: ۱- عوامل برون سازمانی، ۲- عوامل درون سازمانی تشکیل شده است. عوامل راهبردی خود از دو مقوله فرعی شامل: ۱- نظام مدیریت منابع انسانی ۲- بهبود مدیریت تشکیل شده است. با توجه به اینکه روش این پژوهش بنیادی بوده و تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام نشده است لذا مقایسه با دیگر پژوهش‌ها امکان پذیر نبود.

در نهایت بر اساس نتایج حاصل از مدل پارادایمی می‌توان گفت که اگر در سازمان، کارراهه مناسب برای ارتقای کارکنان در نظر گرفته نشود، افراد برای پیشرفت شغلی به راه‌ها و ابزار غیرقانونی و غیراخلاقی دست می‌زنند و رابطه‌های شخصی و غیرسازنده، جایگزین ضوابط صحیح و اصولی می‌شود. حال آنکه در سازمان‌هایی که کارراهه‌های اصولی و کارآمد برای ارتقای افقی و عمودی افراد وجود دارد، کارکنان برای پیشرفت ناگزیرند توانایی‌های خود را به روش‌های منطقی و قانونی افزایش دهند و بجز افزایش شایستگی‌ها هیچ راه دیگری برای ارتقای شغلی افراد وجود ندارد. اگر به مواردی مانند مهارت، توانایی و صلاحیت احراز شغل در تعالی افراد به جایگاه‌های بالاتر سازمانی توجه شود، آنگاه افراد برای ارتقای سازمانی ناگزیر به انحراف از راه صحیح و ورود به بیراهه نخواهند بود. بدین ترتیب بسترهای فساد اداری و رابطه‌بازی تا حد چشمگیری برچیده می‌شود. همچنین کارکنان مطمئن هستند تا زمانی که شرح شغلی خود را با شایستگی به انجام می‌رسانند، هیچ تهدیدی متوجه آنان نیست و امنیت زیادی دارند؛ زیرا ملاک انتخاب آنان برای پست فعلی، شایستگی آن‌هاست. پس آنان حتی با تغییر کادر مدیریتی با خیالی آسوده به همکاری خود با سازمان ادامه می‌دهند. در مقایسه همسویی نتیجه این پژوهش پالاسین و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داد که مشارکت کلید ساخت آینده‌ای عادلانه، واقع بینانه و دموکراتیک است. با این وجود کمبود اختیار در تصمیم‌گیری و تعیین دستور کار یک پدیده رو به رشد در طراحی خدمات عمومی دیجیتال است. ما این را مشارکت کاذب در طراحی می‌نامیم. پیکربندی مصنوعات و فرآیندهای دیجیتالی می‌تواند توهم مشارکت را فراهم کند اما فاقد فرایندها و هزینه‌های حمایتی برای امکان مشارکت معنی دار باشد (Palacin et al., 2020). چن (۲۰۲۱)، نیز چنین دریافت که مشارکت کاذب ممکن است در سازمان‌ها به دلیل عوامل متعددی ایجاد شود و این عوامل می‌توانند ترکیبی از عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی باشند (Chen, 2021).

- در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق، تنها بخشی از متغیرهایی که می‌توانند در ارتباط با مشارکت کاذب که در قلمرو محیطی تحقیق قابل بررسی بوده است، بررسی شده است و همه شرایط ممکن و عوامل موجود جهانی را در بر نمی‌گیرد.
- محدوده زمانی در پژوهش حاضر معطوف به محدوده خاصی می‌باشد که امکان دارد نوسانات خاص روی این محدوده بی تأثیر نبوده باشد.
- طبق یافته‌های ما مهم ترین راهبرد در راستای رسیدن به اهداف پژوهش نهادینه سازی فرهنگ مشارکت سازمانی است. لذا پیشنهاد می‌شود جهت نهادینه سازی فرهنگ مشارکت سازمانی در سازمان‌های دولتی، خبرگان هر بخش را مشخص نموده و با استفاده از

تجربیات آن‌ها بهترین راهبردها را جهت پیاده سازی مشارکت سازمانی در دستور کار قرار دهند. لذا در این راستا می‌توان با برگزاری جلسات همفکری و با استفاده از طوفان فکری و امتیازدهی به هر ایده، بهترین ایده‌ها را کشف نمود.

- مشارکت کاذب در فرآیندهای قبل از تصمیم مدیریتی موجب وقفه در تصمیمات اداری و کند شدن کارها می‌گردد.
- مشارکت کاذب در تصمیمات مدیریتی اداری در واقع نوعی دخالت مستقیم آن‌ها برای اعمال مقامات اداری و تصمیمات اداری محسوب می‌گردد.
- مشارکت کاذب در تصمیمات مدیریتی اداری گاهی اوقات موجب معطلی و یا عدم تسریع اجرای تصمیمات اداری می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول 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

- Alamrawy, M. A., Hassan, T. H., Saleh, M. I., Abdelmoaty, M. A., Salem, A. E., Mahmoud, H. M., Abdou, A. H., Helal, M. Y., Abdellmonaem, A. H., & El-Sisi, S. A. (2023). Tourist Attribution Toward Destination Brands: What Do We Know? What We Do Not Know? Where Should We Be Heading? *Sustainability*, 15(5), 4448. <https://doi.org/10.3390/su15054448>
- Biancalana, C., & Vittori, D. (2021). Cyber-Parties' Membership Between Empowerment and Pseudo-Participation: The Cases of Podemos and the Five Star Movement. In *Digital Parties: The Challenges of Online Organisation and Participation* (pp. 109-126). [Publisher Unknown]. https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78668-7_6&hl=en&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=1650528059873940007&ei=DKxZZ4CzHsq8y9YPnfypwA8&scisig=AFWwaebWa1TiH7Swy_-7k7DAiEsBhttps://scholar.google.com/scholar_url?url=https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78668-7_6&hl=en&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=1650528059873940007&ei=DKxZZ4CzHsq8y9YPnfypwA8&scisig=AFWwaebWa1TiH7Swy_-7k7DAiEsB



- Chen, T. Y. (2021). A Likelihood-Based Preference Ranking Organization Method Using Dual Point Operators for Multiple Criteria Decision Analysis in Pythagorean Fuzzy Uncertain Contexts. *Expert Systems with Applications*, 176, 114881. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.114881>
- Golparvar, M., Nasri, M., & Malekpour, M. (2017). The Roles of Participation to Decision Making, Job Involvement, Job Alternatives and... On Perceived Organizational Justice in Teachers of Special Schools in Esfahan. [Journal Name Unknown]. <https://sanad.iau.ir/en/Article/899117>
- Grund, C., & Titz, K. (2022). Affective Commitment Through Further Training: The Roles of Firm Provision and Employee Participation. *Review of managerial science*, 16(4), 1195-1226. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-021-00460-1>
- Karbaschi, G. H. (2013). *The Role of Decision Making Processes in Urban Management Systems: (Case Study of Tehran)* <https://theses.ncl.ac.uk/jspui/handle/10443/1874>
- Nasiri, A., Nasiri, Z., & Nurolahi, A. (2019). Investigating the Effect of Managers' Supportive Behavior on Collaborative Decision-Making with the Mediating Role of Work Conscience in Sports Organizations. *An Approach in Business Management*, 1(1), 84-96. https://asm.pgu.ac.ir/article_243477.html?lang=en
- Palacin, V., Nelimarkka, M., Reynolds-Cuellar, P., & Becker, C. (2020). The Design of Pseudo-Participation. Qolipursoteh, R., & Hatami, M. (2022). Examining the Problem of Dissatisfaction and the Mutual Effect of Non-Participation of Employees in Organizations and Proposing a Suitable Policy.
- Raeisi, N., Jafarinea, S., & Zare, H. (2024). Testing the Model for Enhancing Administrative Transparency in Interaction with E-Government Development Programs in the Social Security Organization. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 320-334. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.3.1.18>
- Rahpeyma, A., Naderinasab, M., & Nasiri Farsani, M. (2024). Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 34-50. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2040251.1110>
- Seifert, A., & Rössel, J. (2022). Digital Participation. In *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging* (pp. 1446-1450). Springer International Publishing. https://www.researchgate.net/publication/333663971_Digital_Participation
- Shafiei Pour, D., Fathizadeh, A., Bagheri, M. R., & Bahrani, M. (2020). Identifying Individual Factors Affecting the Behavior of Employers with an Islamic Approach. *Journal of the Socio-Political Thought of Islam*, 2(1), 103-128. https://www.jspt.ir/article_194275.html
- Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafarinia, S. (2019). A Systematic Review of Green Human Resource Management. *Environ.*, 7, 31. https://www.researchgate.net/publication/334948195_A_Systematic_Review_of_Green_Human_Resource_Management
- Spano, G., D'Este, M., Giannico, V., Carrus, G., Elia, M., Laforteza, R., Panno, A., & Sanesi, G. (2020). Are Community Gardening and Horticultural Interventions Beneficial for Psychosocial Well-being? A Meta-Analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(10), 3584. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103584>
- Yazdan Panah, M., & Ahmadi Mousavi, S. M. (2023). Legal Supervision Styles for Capital Market Health. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(3), 196-207. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2037208.1063>
- Zaware, P. D. (2020). Deliberating the Managerial Approach Towards Employee Participation in Management. <https://ssrn.com/3819249>
- Zhou, Y., Fan, X., & Son, J. (2019). How and When Matter: Exploring the Interaction Effects of High-Performance Work Systems, Employee Participation, and Human Capital on Organizational Innovation. *Human Resource Management*, 58(3), 253-268. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482224000470>
- Ziółkowska, B. (2020). Managers' Decisions and Strategic Actions of Enterprises in Poland in the Face of Digital Transformation. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 19(4), 817-825. <https://pdfs.semanticscholar.org/1484/b9a71e5e9774e6a6c2eaf8974541602d422c.pdf>