

نویسنده: دکتر عباس محمدزاده  
استاد یار دانشگاه علامه طباطبائی

## پارامترها و ابعاد جامعیت ساختار نظام مشارکت در تصمیم گیری (شورا)

### چکیده

مشارکت در تصمیم گیری یا «شورا» در کشورها و جوامع مختلف اشکال گوناگونی را بخود گرفته است. برای سنجش و ارزیابی جامعیت این سیستمها، به معیارهایی نیاز است.

در این مقاله پنج معیار آن معرفی شده است:

الف - حق اظهار نظر، یا دادن رأی.

ب - درجه و میزان مشارکت.

ج - دامنه مشارکت.

د - عمق مشارکت.

ه - سطح مشارکت.

که همه این معیارها بررسی گردیده و در پایان نیز سه سیستم معروف مشارکت یعنی مدیریت خودگردانی در یوگسلاوی، تصمیم گیری در آلمان و مشورت مشترک در انگلستان، با توجه به معیارهای گفته شده، از نقطه نظر جامعیت، ارزیابی شده است.

### مقدمه

تحقیقات در دو بخش عمده انجام شده است. یکی، مشارکت انسان در تصمیمگیریهای مربوط به امور سیاسی جامعه، و دیگری، مشارکت در تصمیمگیریهایی که به فعالیتهای

مشارکت انسان در تصمیمگیریهای مربوط به اداره امور و فعالیتهایی که با زندگی او ارتباط مستقیم دارد، یکی از موضوعات جالب توجه تحقیق در قرن اخیر بوده و این

ارگانهای مدیریت شرکت می کنند. سیستمی که این نحوه مشارکت، در آن تا بالاترین حد ممکن انجام شده است، تصمیم گیری دو جانبه یا CO-DETERMINATION در آلمان غربی است، که طبق قوانین ومقررات نیروی کار، با قدرتی برابر با مدیریت در تصمیم گیری ها شرکت می نماید.

گروه سوم: شامل کارکنان در تصمیم گیری از طریق اتحادیه های صنفی است. از جمله کشورهایی که این نحوه مشارکت را به صورت گسترده ای اعمال کرده است، ایالات متحده آمریکا می باشد. در این کشور اتحادیه های کارگری با سرسختی تمام با هرگونه نمایندگی نیروی کار در ارگانهای مدیریت مخالفت می کند. کمیته ها، شوراها، انجمنها، وسازمانهای مشارکتی نیروی کار، چهارمین و متداولترین گروه از اشکال مشارکت است. در بسیاری از کشورها این نهادها براساس قانون ایجاد شده است و در پاره ای نیز مانند انگلستان بر اساس توافق مشترک نیروی کار با مدیریت، به نام JOINT-CONSULTATION به کار گرفته شده است.

در ایران نیز پس از انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ در زمینه مشارکت در تصمیم گیریها، تحت عنوان شورا یا مدیریت شورائی، مطالب زیادی مطرح گردید که در مواردی نیز جنبه

شغلی و محیط کاری مربوط است. بخش اول این تحقیقات تحت عنوان دموکراسی سیاسی انجام شده و بحثی کاملاً شناخته شده و جاافتاده است. اما بخش دوم که به نام مدیریت شورائی یا مشارکتی معروف گردیده، متاسفانه آنچنانکه باید بررسی نشده است. بنابراین مدیریت شورائی در کشورها و جوامع مختلف با فرهنگهای متفاوت و گوناگون اشکال متعددی بخود گرفته است و شاید بتوان گفت به اندازه جوامعی که مدیریت شورائی را تجربه کرده اند مدلهای مدیریت شورائی وجود داشته باشد. با اینهمه، سازمان بین المللی کار<sup>۱</sup> این مدلها را در چهار چوب طیف گسترده ای به این شرح طبقه بندی نموده است:

گروه اول: دربرگیرنده سیستم هائی است که کلیه وظایف مربوط به مدیریت را نیروی کار انجام می دهد. معروفترین تجربه در این گروه، سیستم خودگردانی یا SELF-MANAGEMENT در کشور یوگسلاوی است. در این سیستم، کلیه وظایف اصلی مدیریت، حتی استخدام مدیران، توسط نیروی کار از طریق ارگانهای خودگرانی انجام می گیرد.

گروه دوم: دربرگیرنده سیستمهائی است که نمایندگان نیروی کار، چه در بخش خصوصی یا عمومی، برای تصمیم گیری در

۱- International labour review, 117, No. (1978)

هر نظام مشارکتی را تعیین نمود. برای ارزیابی ادعاهای مدعیان در زمینه جامعیت نظامهایشان، باید ابعاد لازم و تعیین کننده جامعیت نظم مشارکت تعیین شود تا به کمک این معیارها سیستم های مختلف مشارکت را نقد و ارزیابی کرد. قبل از ورود به بحث تعیین معیارها و ابعاد جامعیت نظام، نظام مشارکت و مشکلات اجرای آن را تعریف می کنیم.

#### تعریف مشارکت و مشکلات اجرای آن

اصطلاح مشارکت متاسفانه به صورت بسیار گسترده ای استفاده شده است، تا جایی که صاحب نظران، از استفاده نادرست آن، صریحاً انتقاد کرده اند.

به عنوان مثال قسمت اعظم مطالبی که در زمینه مشارکت تحت عناوین مختلفی از قبیل مدیریت مشارکتی (Participative Management)

و مشارکت کارگران در مدیریت (Workers Participation in Management)

و یا دموکراسی صنعتی (Industrial Democracy)

نوشته شده و در مواردی نیز بجای یکدیگر بکار می روند، در مفهوم نهائی تفاوتی ندارند.

مدیریت مشارکتی (Participative Management یا Paritci Patory)

به مواردی گفته می شود که در آن مشارکت از آن مدیران است

اجرائی بخود گرفت. مقالاتی نیز در روزنامه ها یا مجلات چاپ شد که بجز مواردی اندک بیشتر جنبه سیاسی داشت و به ابعاد فرهنگی - ساختاری مساله توجه کافی نشده بود. نظریه اینکه مساله شورا طبق اصل ۱۰۴ قانون اساسی، تصویب شده، ولی چگونگی تشکیل این شوراها و حدود وظائف و اختیارات آنها را به قانون محول نموده است که نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی در تعیین آن نقش خواهند داشت، بنابراین هنگام آن است تا مساله مشارکت در تصمیم گیری از دیدگاه علمی و فنی بررسی شود. نگارنده که در زمینه بررسی تطبیقی نظامهای شورائی، مطالعاتی انجام داده است، وظیفه خود می داند چکیده بخشی از یافته های خود را در این مقاله در معرض اظهار نظر خوانندگان این مجله علمی بگذارد بدین امید که شروع مناسبی باشد برای طراحی ساختار یک نظام مدیریت متناسب با فلسفه اسلامی که در نهایت تحول نظام اداری را همراه داشته باشد. اساسی ترین مشکل مشارکت، این است که در میان سیستم های مختلف مشارکت در تصمیم گیری که با توجه به تفاوت های فرهنگی و فلسفی در جوامع مختلف تجربه شده و هر کدام نیز ادعای جامعیت و کمال را دارند، کدام سیستم از جامعیت حقیقی برخوردار است. حل مشکل به معیارها و ضوابطی نیازمند است تا براساس آن و با استفاده از آنها، میزان جامعیت شورا یا

به وضعیتی گفته می‌شود که در آن نیروی کار، به صورتی کامل و همه جانبه با توجه به معیارها و ابعاد یک مشارکت جامع، در تصمیم‌گیریها شرکت می‌نماید.

با وجود این تفاوت‌های کاربردی اصطلاح مشارکت، خوشبختانه بین افرادی که در تعریف کلمه حساسیت داشته‌اند به میزان قابل توجهی توافق بدست آمده است،

PATMAN, BLUMBERG و HALTER

که از متخصصان و صاحب نظران مشهور این رشته می‌باشند بعد از بررسی همه جانبه تعاریف مختلف، این تعریف را که توسط FRENCH و ISRAEL و Aas بیان شده به عنوان بهترین تعریف برگزیده‌اند: "مشارکت فرایندی است که در آن شرکت کنندگان (۲ یا بیشتر) در تنظیم برنامه‌ها، تعیین سیاستها و خط مشی‌ها و تصمیمات مختلفی که دارای منشاء اثر بر تصمیم‌گیرندگان ویا موکلین آنها باشد، همدیگر را تحت نفوذ و تاثیر قرار می‌دهند".<sup>۲</sup>

واضح است که در این تعریف مشارکت در موضوعی مورد نظر است که منظور مشارکت در تصمیم‌گیری است. هم چنین تعریف، بطور ضمنی بیان‌کننده تغییر و تحول در ساختار سنتی قدرت در سازمان است. ساختاری که در آن تصمیم‌گیری اختصاص به مدیریت داشته و نیروی کار هیچ نقشی در آن

و هیچگونه گرایش یا تمایلی به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نشان داده نمی‌شود. بنابراین تصمیم‌گیری وظیفه خاص مدیران است و تاکید مشارکت دلالت دارد بر همکاری گروهی بین مدیران در تصمیم‌گیری.

مشارکت کارگران در مدیریت  
(Workers Participation in Management)

برای نشان دادن وضعیتی بکار می‌رود که بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در محدوده‌ای خاص تاکید دارد. به عبارت دیگر وضعیتی است که بجز مدیریت، افراد دیگری نیز در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، اما نه بدانگونه که به اندازه مدیران در تمام تصمیم‌گیریها مشارکت داده شوند. در بیشتر موارد این نحو مشارکت به وضعیت شغلی نیروی کار بستگی دارد بنابراین نیروی کار فقط در آن دسته از تصمیم‌گیریها شرکت داده می‌شوند که در سطحی پایین‌تر و یا معادل امور مربوط به مشاغل آنان باشد. این قبیل مشارکتهای نمونه‌ای از عوامل متشکله غنی سازی شغل Job Enrichment است که بیشتر برای از میان برداشتن حالت مقاومت در برابر تغییر، به وسیله مدیران اعمال می‌گردد و نمی‌تواند مشارکت واقعی قلمداد شود.

دموکراسی صنعتی  
INDUSTRIAL DEMOCRACY

۲- French, Israel, AND Aas, "An Experiment in participation" human Relations, 13(1980)

ویژگیهای لازم برای مشارکت از قبیل اعتمادبنفس، توان تصمیم گیری و ثبات عاطفی باشند، عملاً مشارکتی انجام نمی گیرد. از طرف دیگر ممکن است انگیزه مشارکت و توان تصمیم گیری وجود داشته باشد، اما ساختار، اجازه مشارکت را ندهد، و یا زمینه آن را فراهم نسازد. پرواضح است که این دو بر یکدیگر تاثیر و تاثر متقابل دارند. از آنجائیکه بر اساس تئوری رشد نیافتگی - رشدیافتگی<sup>۲</sup> ARGGRIS<sup>۳</sup> مشارکت در تصمیم گیری یکی از عوامل مهم در رشد فردی است بنابراین فقدان ساختار جامع مشارکت در سازمان، مانعی بزرگ در راه رشد فردی و در نهایت رشد جامعه محسوب می شود.

ابعاد و متغیرهای تعیین کننده جامعیت ساختار سیستم مشارکت

در ادبیات مشارکت، خصوصیات متعددی برای تطبیق و ارزشیابی نظام های مشارکت مطرح گردیده است که می توان آن را در پنج بعد اساسی خلاصه کرد:

الف - حق کارکنان در دادن رای و یا اظهار نظر

ب - درجه و میزان مشارکت

ج - دامنه مشارکت

د - عمق مشارکت

ندارد. با توجه به تعریفی که شد، منظور از مشارکت یا شورا در این مقاله، فرایندی است که به تغییر سلسله مراتب سنتی قدرت در مدیریت منتهی شود.

برای رسیدن به این هدف، تجربیات انجام شده در جوامع سوسیالیستی و غیر سوسیالیستی نشان دهنده مسائل و مشکلات بسیاری است که موانعی را در راه رسیدن به هدف ایجاد کرده است. برخی از این مشکلات منشاء فرهنگی و انسانی دارند. از جمله می توان به قلت انگیزه برای مشارکت، فقدان اعتماد بنفس و تفاوت های شغلی اشاره کرد. این دسته از عوامل موجب فراهم آمدن مشکلات ارتباطی در سازمان می گردد.

دسته دیگری از این عوامل، منشاء ساختاری دارند و از ضعف مربوط به ساختار سیستم مشارکت سرچشمه می گیرند. یعنی: سیستم، کلیه ابعاد لازم برای یک نظام جامع مشارکت را همراه ندارد. به بیان دیگر در مساله شورا یا مشارکت، دو رکن اساسی وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد تا فرایند شورا بتواند به نحو مطلوب عمل کند. رکن اول انسان و مسائل فرهنگی و رکن دوم روابط یا مسائل ساختاری است. اگر ساختار زمینه مشارکت را فراهم آورد ولی فرهنگ مشارکت وجود نداشته باشد، یعنی افراد فاقد

<sup>۲</sup> - Argyris, chris, integrating the individual and the organization.

NEW YORK: JOHN WILEY & SONS, INC., 1964.

نیروی کار می‌تواند در تصمیمات مدیریت نفوذ کند ولی از قدرت برابر با مدیریت، برخوردار نیست. مشارکت کامل، فرایندی است که هر شرکت کننده دارای حق برابر و مساوی با دیگران در ارگان تصمیم‌گیری است. PATTMAN تاکید دارد که در شرایط مشارکت

ه - سطح مشارکت  
حق کارکنان در دادن رای یا اظهارنظر  
پاتمن<sup>۴</sup> دو نوع مشارکت قابل قبول را از یکدیگر متمایز نموده است. مشارکت نسبی و مشارکت کامل.  
مشارکت نسبی به وضعیتی می‌گویند که

### انواع مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

الف - همکاری (کارکنان بر تصمیمات بااستثنای مورد یک که حداقل می‌باشد، نفوذ دارند ولی در مقابل آن مسئولیتی ندارند).

#### نقش کارکنان

بی تفاوت

منفی

مثبت

مثبت

۱ - کارکنان حق دریافت اطلاعات را دارند

۲ - کارکنان حق مخالفت با تصمیمات را دارند

۳ - کارکنان حق دادن پیشنهاد را دارند

۴ - کارکنان حق مشورت قبلی با مدیریت را دارند ولی تصمیمات آنها برای مدیریت تعهدی ایجاد نمی‌کند.

ب - تصمیم‌گیری دوجانبه (کارکنان نه تنها تصمیم می‌گیرند بلکه مسئولیت آن را نیز بعهده دارند).

منفی

۱ - کارکنان حق وتو دارند که به دو شکل است: موقتی و دائمی

بی تفاوت

که پس از آن مدیریت ممکن است تصمیمات خود را بمرحله اجرا گذارد.

یا

مثبت

باید با کارکنان مذاکره نماید.

دائمی

مثبت

کارکنان حق تصمیم‌گیری دوجانبه دارند

یا

مثبت

کارکنان حق تصمیم‌گیری دارند

درجه مشارکت Degree Of Participation

از دیدگاه GOLOD FARB و TABB این متغیر نشاندهنده ساختارهای مختلف مشارکت، براساس حدود و میزانی است که نیروی کار، حق مشارکت در تصمیمات را داشته و براساس میزان تعهدی است که سازمان نسبت به اجرای آن دارد. آنها پنج سطح مختلف را برای این متغیر مشخص کرده‌اند:<sup>۶</sup>

الف - بدون اختیار

ب - مشاوره و توصیه

ج - کنترل

د - مدیریت مشترک

ه - خودگرانی

PYLEE درجه مشارکت را به حد و میزانی تعریف کرده است که نیروی کار بتواند بر تصمیمات مدیریت مؤثر باشد.<sup>۷</sup> وی این بعد را در مقیاسی که یک طرف آن کنترل انحصاری، توسط مدیریت و طرف دیگر آن کنترل انحصاری توسط نیروی کار می باشد نشان داده است.

BERNSTIEN درجه مشارکت در

تصمیم گیری را بصورت مقیاسی که از هفت تا صفر درجه بندی شده است، نشان می دهد.<sup>۸</sup>

جامع، دیگر مساله ای تحت عنوان دو طرف تصمیم گیری (کارکنان مدیریت) وجود ندارد، بلکه گروهی از افراد که دارای قدرت برابر و مساوی هستند، در تصمیم گیری شرکت می کنند. BLUMBERG برای سنجش این بعد مشارکت، مقیاسی را نمایانده است.<sup>۵</sup>

بتدریج که از بالای جدول بطرف پائین حرکت می کنیم میزان مشارکت و قدرت کارکنان افزایش می یابد و از قدرت مدیریت کاسته می شود. در فرم ابتدائی مشارکت، تصمیمات به وسیله مدیریت اتخاذ می گردد و کارکنان فقط از آن اطلاع پیدا می کنند. در نهایت نیروی کار، کنترل کامل تصمیم گیری را بعهده دارد و مدیریت فاقد قدرت و یا چیزی نزدیک به آن است. این مقیاس یک معیار ارزشی را برای اولین بعد مشارکت در تصمیم گیری نشان می دهد. سیستمی که فقط محدود باشد به اینکه کارکنان حق دریافت اطلاعات را داشته باشند، نشاندهنده حداقل مشارکت است و سیستمی که به کارکنان حق رأی کامل در تصمیم گیری را ارائه می کند در این بعد از مشارکت، سیستم کامل و جامعی است

۵-Blumberg, paul, industrial democracy: the sociology of participation london: constable, 1968.

۶-Tabb, and Golefarb. "Workers participation in management international institute of labour studies bulletin no. 7 (1976).

۷-Pylee worker participation in management New Dehli, India., N. V. Publications, 1975.

۸-Bernstein, Paul. "Work place democratization, Kent State un. (1976).

## درجه کنترل

(میزان نفوذ کارکنان در هر تصمیم)

## عناوین کلی

کنترل کامل نیروی کار یا "خودگردانی"  
و یا "خودمختاری کارکنان"

## فرمها و فرآیندهای واقعی

۷ - مجمع یا شورای کارکنان بر مدیران حاکمیت دارد (اگر مقامی خارج از سازمان نمایندگانی داشته باشند باید به وسیله کارکنان تأیید شود).

۶ - قدرت مشترک یا دو جانبه (کارکنان و مدیران در هیأت مشترک با همدیگر به تصمیم گیری می پردازند).

۵ - کارکنان در تصمیم گیری مدیریت منتظر می مانند سپس ممکن است آنها را و تو یا تصویب کنند. اگر تو شود مدیریت اصلاحاتی در آن انجام می دهد.

۴ - مدیران بخشی از تصمیم گیری را به کارکنان واگذار می نمایند و حق و توی نهایی را که به ندرت از آن استفاده می کنند برای خود محفوظ نگه می دارند.

۳ - کارکنان انتقادات و پیشنهاداتی را مطرح می نمایند و آنها را با مدیران، رودررو، به بحث می گذارند. مدیران حق تصمیم گیری نهایی را دارند که معمولاً پیشنهادات کارکنان را اجراء می کنند.

مدیریت مشترک یا تصمیم گیری مشترک

اقدام مشترک یا نفوذ متقابل

## مرز مشارکت دموکراتیک

۲ - این مورد مانند ردیف ۳ است با این تفاوت که معمولاً مدیران پیشنهادات کارکنان را رد می کنند.

مشاوره

۱ - مدیران تغییرات احتمالی را به کارکنان اطلاع می دهند و کارکنان این فرصت را دارند که نقطه نظریات خود را اظهار نمایند و شاید هم تجدید نظر را تسهیل کنند.

## مرز مشارکت متداول

۰ - سیستم صندوق پیشنهادات غیر فردی:

مدیریت بدون دادن توضیحی، پیشنهادات را رد یا قبول می کند.



کارکنان توسط مدیریت را دارد. کارکنان در اداره امور همکاری ندارند، و هیچگونه مشورت هفتگی یا ماهیانه به صورت منظم بین کارکنان و مدیریت سطوح بالا که تصمیم‌گیری می‌کنند، وجود ندارند. حتی کارکنان زمانیکه پیشنهادات آنها مطرح می‌شود، حضور ندارند. بنابراین نمی‌دانند چرا پیشنهادات آنها تغییر کرده یا رد و یا پذیرفته شده است. آثار انگیزشی این مشورت نامنظم، غیر حضوری، و فردی، سازندگی لازم را برای خودگردانی گروهی در سطح بعدی ندارد."

با در نظر گرفتن این دلایل، ضرورت مستثنی کردن چنین فرمهایی را از مشارکت، نشان می‌دهد.

دومین مشکل در محدوده‌ای واقع می‌شود که LESIEUR از آن به عنوان مرز مشارکت دموکراتیک یاد می‌کند.<sup>۹</sup> پائین‌تر از خط چین، مرزی است که کارکنان و مدیران در مورد تصمیمات بخصوصی با یکدیگر مشورت می‌کنند اما معمولاً این مدیر است که تعیین می‌کند چه موضوعاتی در مرحله اول باید به بحث گذاشته شود. در انتهای محدوده، تصمیمات به وسیله کارکنان اتخاذ می‌گردد بیشتر تصمیماتی که به صورت مشترک گرفته می‌شود گرایش به سمتی دارد که کارکنان تمایل دارند.

بتدریج که بطرف بالا حرکت می‌کنیم میزان نفوذ کارکنان در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. مشارکت آنچنانکه در عمل واقع می‌شود، در سمت راست و عناوین آنها در سمت چپ نشان داده شده است. در این بعد مشارکت، مسائل حساس و مهمی، بخصوص در ابتدا و انتها وجود دارد. سؤالات مشکل‌پسینده‌ای که ادبیات مشارکت، تاکنون نتوانسته است جوابی قطعی بدانها بدهد. به عنوان مثال در پائین‌ترین سطح این سؤال مطرح است که مشارکت واقعاً از کجا آغاز می‌گردد؟ یا اینکه در بالاترین سطح، این پرسش وجود دارد که آیا خودمختاری کارکنان عادلانه‌ترین روش برای اداره مؤسسات اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جامعه می‌باشد؟ در ابتدای جدول (قسمت پائین) این سؤال مطرح می‌گردد که آیا تنها وجود صندوق پیشنهادات کافی است که نظام، مشارکتی قلمداد شود؟ در جمع بندی بنظر می‌رسد پاسخ بدلیلی که BERNSTIEN به شرحی که خواهید خواند، داده است، منفی باشد.

"سیستمی را که از طریق صندوق پیشنهادات یا سایر مجاری بوروکراتیک انجام می‌گیرد به علت اینکه اجازه بحث رودررو و پیشنهادات بین کارکنان و مدیریت را فراهم نمی‌آورد گرایش به قبول وضعیت اداره

۹—Lesieur, frederick. "the scal plan: a frontier in labor management cooperation. Cambridge: mit press.

بنابراین مقداری از آن، سهم سرمایه و مقداری سهم کار و مدیریت است و سایر وظایف داخلی دیگر نیز سهمی را دریافت می کند. هم چنین جامعه نه تنها بخاطر فراهم آوردن زمینه فروش، بلکه برای فراهم کردن عوامل اساسی تولید، مانند انرژی، حمل و نقل، تعلیم و تربیت نیروی انسانی، آب و برق، نظم و امنیت، داری سهم است.

این راه حل سلطه یک گروه، اعم از بینش سرمایه داری و یا پرولتاریائی را نفی می کند. اما خود مشکلات دیگری را همراه می آورد. چگونه می توان سهم قدرت هر یک از این عوامل را نسبت به شرکت آنان در تولید تعیین کرد؟ حتی اگر قرار باشد که به طور برابر و مساوی توزیع گردد، آیا این خود موجبات درگیری بین صاحبان عوامل تولید را فراهم نمی کند و در نهایت مشکلاتی را در اداره سازمانهای پیچیده امروزی بوجود نمی آورد؟

۴ - چهارمین نظام ارزشی یا بینشی از "منابع انسانی کلیه تولیدات" در برابر مهارت و یا منابع مالی تولید حمایت می کند. این نقطه نظر معتقد است که مجموعه انسانی سازمان، برتر از فعالیتهای تولید است زیرا این فعالیتهای از مجموعه انسانی سرچشمه می گیرد.

بنابراین کلیه اعضای سازمان اعم از کارگران، کارمندان و یا مدیران، باید دارای حق رأی برابر باشند که بین گروههای

در قسمت فوقانی این بعد مشارکت، وضعیت خودمختاری کامل کارکنان قرار دارد. کارکنان نه تنها قسمت اعظم تصمیمات را خود می گیرند، بلکه تعیین می کنند که چه کسی باید مدیر باشد و کارکنان، مدیران خود را استخدام می نمایند. این حد نهائی مشارکت، مسائل جدی و حساسی، بخصوص در زمینه عدالت را مطرح می کند. چگونه قدرت تصمیم گیری می تواند به نحو منصفانه ای بین کلیه افراد سازمان توزیع شود؟ حداقل چهار بینش با نظام ارزشی وجود دارد که راه حلهایی را نشان داده اند:

۱ - روش سنتی در نظام مدیریت امریکا، که معتقد است تصمیم گیری در نهایت باید از آن کسانی باشد که سرمایه را فراهم کرده اند زیرا آنها هستند که بیشترین خطرات و ریسکها را پذیرفته و امکانات آنها تشکیل دهنده داری اصلی و اساسی سازمان است. بدون امکانات آنها تولید نمی تواند انجام گیرد.

۲ - برعکس، بسیاری از سوسیالیست ها معتقدند که کلیه قدرت تصمیم گیری باید از آن نیروی کار باشد و تمامی فعالیتهای دیگر سازمان، از قبیل حسابداری، مدیریت و فروش، کارهای فرعی می باشند و در درجه دوم اهمیت قرار دارند.

۳ - سومین راه حل، چنین پیشنهاد می کند که قدرت تصمیم گیری باید متناسب با سهم هر عامل در تولید، بین آنها توزیع شود،

انجام داد. نفی سرمایه داری ممکن است باعث از بین رفتن کارآئی قابل ملاحظه ای گردد که نتیجه آن بالا رفتن هزینه تولید و به زیان کلیه افراد جامعه خواهد بود. نفی برتری نیروی کار برای یک سیستم خواهان مساوات، ممکن است آن را درگیر تعارض بدون نتیجه منافع طبقاتی کند و سرانجام اگر بتوان جمع منافع نمود، ممکن است با مدیریت اقلیت متخصص مواجه شد که نتیجه آن "تکنوکراسی بجای دموکراسی" است.

### ج - دامنه مشارکت

#### The Scope Of Participation

PYLEE دامنه مشارکت را به "حدودی از وظایف مدیریت که کارکنان در آن مشارکت دارند" تعریف نموده است.<sup>۱۱</sup> دامنه مشارکت چه در تئوری و چه در عمل، تا حدود زیادی از طریق سایر گروهها یا مؤسسات دیگری که دارای منافع می هستند که باید از آن محافظت نمایند، تحت محدودیت قرار می گیرد. در میان این مؤسسات می توان از اتحادیه های کارگری نام برد. علاوه بر آن، با رشد آگاهی جامعه در مورد اینکه دارای سهمی در کارآیی عملیات صنعتی است، اکثر حکومت های ملی، قوانین و مقرراتی را جهت تنظیم فعالیتهای اقتصادی وضع کرده و به

مختلف و براساس ارزشهای انسانی توزیع شده است. بنابراین در این بینش واگذاری تمامی قدرت به نیروی کار نمی شود زیرا این حقیقت را در نظر می گیرد که تداوم استخدام مدیریت توسط کارگران، اسباب استثمار آنان را فراهم می کند، بنابراین انسانی نمودن کامل امور در سازمان، تحقق نمی پذیرد.

حتی این بینش نیز چنانکه RUS مطرح کرده است مشکلات خاص خود را دارد:

عل رغم تساوی و برابری ایده آل انسانی که در آن موجود است، این خطر وجود دارد که مدیران مزایای بیشتری را کسب کنند، زیرا علاوه برداشتن حق رأی برابری، دارای مزیت و برتری تخصصی در سازمان نیز، هستند. این در حقیقت یکی از مشکلات نظام خودگردانی در یوگسلاوی را تشکیل می دهد. کارکنان ممکن است اغلب، نسبت به پیشنهادات مدیریت تن در داده و تسلیم شوند. بنابراین شاید در ظاهر در اداره سازمان مشارکت داشته باشند ولی در واقع این چنین نباشد. به قول "اورول" افرادی نسبت به دیگران از "برابری بیشتری" برخوردار می شوند.<sup>۱۰</sup> واضح است که نمی توان از میان این چهار نظام ارزشی، انتخاب آسانی

۱۰- Rus, Veljko "the limit of organized participation and selfmanagement, 2" zagreb, institute for social research, 1970.

۱۱- IBID.

اجرا درآورده‌اند. بنابراین کارکنان فقط اجازه مشارکت در سایر موضوعات را دارند، آن هم به اندازه‌ای که این مؤسسات اجازه می‌دهند.

BERNSTIEN، این درجه‌بندی را از دامنه مشارکت ارائه داده است:<sup>۱۲</sup>

- سازمان تا تعیین اهداف و مأموریت‌های سازمان ادامه می‌یابد.
- چگونه می‌توان این بعد دامنه مشارکت را با بعد دوم مشارکت (درجه مشارکت) در عمل ترکیب نمود. مثال آن، فرم متداول مشارکت در ایالات متحده آمریکا چانه‌زنی جمعی حدود موضوعاتی که ممکن است مورد مشارکت قرار بگیرد.
- ۱۶ - افزایش سرمایه، روابط اقتصادی با سایر مؤسسات، بانکها و دولتها.
  - ۱۵ - تقسیم سود، تخصیص ذخیره از درآمدهای خالص، سرمایه‌گذاری، توزیع بین کارکنان، سهامداران و...
  - ۱۴ - سرمایه‌گذاری در ساختمانهای جدید.
  - ۱۳ - سرمایه‌گذاری برای ماشین‌آلات جدید.
  - ۱۲ - روابط اقتصادی با سایر شعب کمپانی، به شرطی که مؤسسه، مرکزی باشد.
  - ۱۱ - ترفیع اداره کنندگان.
  - ۱۰ - انتخاب محصولات، بازارها و قیمت‌گذاری.
  - ۹ - تحقیق و توسعه.
  - ۸ - تعیین حقوق، برنامه‌های مدیریت برای پاداش، انتخاب سهام.
  - ۷ - تأمین شغلی، بیکاری، تعیین فرد.
  - ۶ - حقوق اخراج، درآمدهای رفاه جمعی مانند: درمان، مسکن، و....
  - ۵ - ترفیعات.
  - ۴ - استخدام و کارآموزی.
  - ۳ - تعیین شغل، مقررات انضباطی، تعیین استانداردهای شغل، چگونگی انجام کار.
  - ۲ - قوانین و مقررات حفاظت محیط کار.
  - ۱ - شرایط فیزیکی محل کار.

درجه‌بندی، از مسائل موقعیت کاری شروع می‌شود و پس از عبور از وظائف عمده بین مدیران مؤسسه و اتحادیه‌های کارگری است. بعد دوم نشاندهنده آن است که چانه‌زنی

می‌شوند از طرف دیگر" تعریف نموده است.<sup>۱۳</sup> King & Vall دو متغیر درون سازمانی را برای این بعد مطرح نموده‌اند.<sup>۱۴</sup> یکی نسبت تعداد نمایندگان به کارکنان است، زیرا "تعداد افرادی که یک نماینده می‌تواند با آنان ارتباط مؤثر و واقعی داشته باشد محدود است." دوم وجود یک سیستم شبکه‌بخوبی تعریف شده ارتباطی بین کارمند - نماینده می‌باشد. آنها خاطر نشان می‌کنند: "تنها زمانی یک نماینده می‌تواند ارتباط مؤثر لازم را برای انجام وظیفه نمایندگی داشته باشد که تعریف مشخص و روشنی از موکل شده باشد".

Tabb and Goldfarb سه ساختار مختلف مبتنی برتعداد متفاوت شرکت کنندگان را متمایز کرده‌اند:<sup>۱۵</sup> حداقل‌هایی که براساس تعداد اندکی نماینده انتخاب شده، ایجاد شده است. مانند کمیته‌های سازمانی که نمایندگی کل سازمان را بعهده دارند. سایر حد "متوسط" هائی که ممکن است بر مبنای گروههای دپارتمانی یا وظیفه‌ای ایجاد شده باشد، دربرگیرنده گروه زیادی از کارکنان است. در نهایت کلیه

جمعی از درجه بالائی از نفوذ کارکنان در تصمیم‌گیری برخوردار است که ممکن است نتیجه‌گیری شگفت‌انگیزی به نظر برسد. وقتیکه دامنه مشارکت در نظر گرفته می‌شود، معلوم می‌گردد که چه موضوعات اندکی هستند که کارکنان در چانه‌زنی جمعی می‌توانند در آن اعمال نفوذ نمایند.

این موضوعات اکثراً در پایین یا نیمه دوم پائین جدول قرار دارند. این موضوع نشان می‌دهد که چگونه فرد با توجه به بعد دوم مشارکت، تحت تأثیر رده بالای سیستم چانه‌زنی جمعی در ایالات متحده قرار می‌گیرد. در صورتیکه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در این کشور در سالهای اخیر در نازلترین سطح دامنه مشارکت قرار داشته است. مثلاً توسعه شغلی و غنی‌سازی شغل، موضوعاتی هستند که در سطوح ۱ تا ۴ جدول قرار می‌گیرد.

#### د - عمق مشارکت

#### The Extent Of Participation

PYLEE عمق مشارکت را "نسبت تعداد کارکنانی که در تصمیم‌گیری مشارکت دارند از یک طرف و میزانی که مشارکت داده

۱۳- IBID.

۱۴- King, Charles D. and Mark van de vall. "Dimensions of workers, Participation in Managerial Decision Making." Proceedings, Industrial Relations Research Association, 22nd Annual Winter Meeting (1979)

۱۵- Tabb, J. Tanai, and Amira Goldfarb "Workers' Participation in Management International Institute of Labor Studies Bulletin 1970

مشارکت، سطح زمانی است که در آن کارکنان، اعمال مشارکت می نمایند.

بسیاری از اشکال غیر جامع مشارکت، کارکنان را به مشارکت در سطح بالای سازمان محدود می کند و امکان مشارکت به آنان را در سطوح پائین تر از آن نمی دهد. اگر قرار است مشارکت، مؤثر واقع گردد، آنچه که ضروری بنظر می رسد، مشارکت در تصمیم گیری های سطوح پایین و میانی سازمان است. چنانکه Bernstien اظهار داشته است:

"پرکردن چنین خلاءهایی در سلسله مراتب سازمانی می تواند از طریق آوردن نمایندگان برای کار در کنار مدیریت، (قسمت تصمیم گیری) موجب تقویت مشارکت در سطوح بالاتر گردد.

این امر می تواند لوازم آموزش آنان را، باپیچیدگی های فعالیت های سازمان های امروزی، فراهم کند و موجب شود تا موکلان، محدودیت های نمایندگان خود را در هیأت تصمیم گیری، بهتر درک کنند. بدون یک چنین آگاهی، مشارکت در سطوح بالا ممکن است با عدم موفقیت روبرو گردد. زیرا کارکنان از اینکه می بینند نمایندگان آنها کارآئی چندانی ندارند، نسبت به آنان بدگمان می شوند.<sup>۱۷</sup> علاوه بر آن پرکردن خلاء سطوح پایین و میانی مشارکت به

کارکنان از طریق شرکت در مجامع عمومی، همه پرسی و غیره در تصمیمات مربوط به مدیریت شرکت می نمایند که "اکثریت" نامیده می شوند.

از دیدگاه Furstenberg تعریف نماینده قابل قبول به نسبت نماینده - موکل، به طور قابل ملاحظه ای به حد و میزانی بستگی دارد که فرایندهای مختلف کاری، ارتباط بین کارکنان را اجازه دهد و آنها را تشویق کند. زیرا ارتباطات غیررسمی در حین انجام وظیفه عادی بصورت قابل ملاحظه ای، ارتباطات را آسان می کند.<sup>۱۶</sup> فاکتور دیگری که می تواند با نسبت ایده آل مرتبط باشد، آنگونه که King و Vall بیان کرده اند، تعداد و اندازه ارگانهای تصمیم گیری است:

"این خطر وجود دارد که کوشش برای تحقق یک نسبت مناسب و کیل - نماینده ارگان تصمیم گیری را به سمت یک نسبت غیر قابل اداره، هدایت کند، بخصوص در مواقعی که یک شورای عمومی برای سازمان وجود دارد."

آنها چنین نتیجه می گیرند که یک وضعیت ایده آل ارتباط مؤثر نماینده - موکل، ایجاد شوراهای محلی است.

ه- سطوح مشارکت The Range Of Participation  
آخرین بعد یا پارمتر جامعیت نظام

۱۶- Fürstenberg, Friedrich, "workers participation in management in the Federal Republic of Germany." bulletin, Geneva: international institute for labor.

۱۷- IBID STUDIES, 6 (1969).

ارزیابی و تطبیق جامعیت نظامهای مشارکت با توجه به ابعاد و متغیرهای یاد شده، اکنون به ارزیابی و مقایسه سه سیستم معروف مشارکتی، از نظر جامعیت می پردازیم. سیستمهای انتخاب شده به عنوان نمایندگان نظامهای مشارکتی، در برگیرنده طیف وسیعی از میزان مشارکت می باشند. در میان این سیستمها، در یک طرف، سیستم مشاوره مشترک Joint Consultation که در انگلستان تجربه شده است، قرار دارد و بر مشاوره در امر مشارکت بدون اختیار مسئولیت تأکید می کند و در میانه راه سیستم تصمیم گیری مشترک Co-Determination که در آلمان تجربه شده است، قرار دارد همانگونه که از عنوان آن برمی آید زمینه حق مشارکت مساوی با مدیریت در امر تصمیم گیری را فراهم می آورد. و در انتهای این مقاله، سیستم خودگردانی یوگسلاوی Self-Management نوشته شده است که در آن، تصمیم گیری در دست نیروی کار می باشد. سیستم مشورت مشترک به عنوان نماینده گروهی خاص از سیستمهای مشارکتی انتخاب شده است که در کشورهای اسکاندیناوی و کشورهای مشترک المنافع و برخی کشورهای اروپای غربی، استفاده می شود. سیستم تصمیم گیری مشترک که در آلمان

کارکنان، این فرصت را می دهد تا نفوذ خود را در جاهائیکه بیشتر تخصص و تجربه دارند اعمال نمایند.

اگر از آنها خواسته شود تا قبل از اینکه خودشان تجربه و اعتماد بنفس در زمینه های مربوط به شغل خویش را کسب کرده باشند، برای طرح در هیأت مدیره، توصیه های هوشمندانه ای به نمایندگان خود کنند، ارگان مشارکت را از همان ابتدا از حرکت بازمی دارند.

King و Vall، این بعد مشارکت را جامعیت مشارکت نامیده و می گویند: "اگر چه توجه عمده مشارکت نیروی کار، به طور سنتی در سطح بالای سازمان بوده است، ولی می تواند در دو جهت بالا و پائین گسترش یابد. هر دوی این امکان و البته گسترش به سمت بالا، کنترل بیشتر نیروی کار را فراهم می آورد بدین دلیل که در سازمانهای مدرن امروز، تصمیمات اساسی سازمانی در سطوحی بالاتر از سطح کارخانه یا واحد اداری و سازمانی گرفته می شود.<sup>۱۸</sup> و چنین نتیجه می گیرند که گسترش در هر دو جهت، موجب جامعیت بیشتر ارگان تصمیم گیری می گردد."

بداشتن ابعاد و متغیرهای یاد شده است که می توان به ارزیابی هر نظام مشارکتی پرداخت و جامعیت آن را مشخص نمود.

اجرا شده، سیستم پیچیده‌ای از روابط صنعتی است که توجه زیادی به آن می‌شود و زمینه گسترش در کلیه صنایع بخش خصوصی و دولتی فراهم آمده است و در خارج از مرزهای آلمان بسیار مورد توجه می‌باشد.

سیستم یوگسلاوی، نشان دهنده کنترل کامل تصمیم‌گیری در کشورهای اروپای شرقی است و در جاهای دیگر نیز توجه زیادی را به خود جلب نموده است. از رهبران رادیکال اتحادیه‌های کارگری گرفته تا ثورسین‌های مدیریت، در سایر کشورها.

#### ۹ - حق رأی اظهار نظر و عقیده

در ابتدا سیستم مشارکت هر کشور با توجه به متغیر اول که عبارت از حق نیروی کار در اظهار عقیده، یادادن رأی می‌باشد، ارزشیابی و مقایسه می‌شود. این بعد مشارکت از درجات بسیار پائین که نقش مشورتی دارد آغاز می‌گردد و تا درجات بالای مشارکت که کلیه تصمیمات را کارکنان می‌گیرند، ادامه می‌یابد. سیستم مشورت مشترک، شورای کار هیچگونه نقش تصمیم‌گیری بعهد ندارد بنابراین رأی‌گیری نیز نمی‌شود.<sup>۱۹</sup>

این سیستم فقط زمینه تبادل افکار و اطلاعات را فراهم می‌آورد تا در نتیجه آن، بتوان تصمیمات بهتری گرفت. اگرچه در این سیستم، نظریات کارکنان در نظر گرفته می‌شود و مورد توجه قرار می‌گیرد، اما به آنها اجازه داده نمی‌شود در فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت، مشارکت داشته باشند. این حقیقت که در مشورت مشترک، کارکنان در تصمیم‌گیری نقشی مستقیم ندارند، بدین معنی نیست که تصمیمات، تنها تحت تأثیر منافع مدیریت قرار می‌گیرد. نقطه مقابل مشورت مشترک آنستکه کارکنان بطور رسمی در تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند. در تصمیم‌گیری دوجانبه، نمایندگان نیروی کار در جریان تصمیم‌گیری، در کنار مدیریت قرار می‌گیرند و در سیستم خودگردانی، نیروی کار و نمایندگان آنها تنها تصمیم‌گیرندگان سازمان هستند و مدیریت در کنار آنان جایی ندارد. بنابراین در این دو سیستم به نیروی کار و نمایندگان آنان نقش عمده‌ای در تصمیم‌گیری‌های مدیریت واگذار شده است.

#### جدول تطبیقی جامعیت، در ابعاد درجه مشارکت و حق رأی و یا اظهار نظر

مشورت مشترک	تصمیم‌گیری مشترک	خودگردانی
	x	x
حق رأی		
حق اظهار نظر و عقیده	x	

۱۹- برای آگاهی از ساختار مشورت مشترک به منبع زیر مراجعه نمایید.

ozkan, y. workers participation in an internationalized economy, kent state universtiy press, 1978.



## ۲ - دامنه مشارکت

این بعد مشارکت دربرگیرنده عناوین موضوعاتی است که در فرآیند مشارکت بررسی می شود. تصمیمات عمده سازمان، به طور کلی، در چهار زمینه خلاصه می گردد: الف - تصمیمات مربوط به حقوق و دستمزد ب - تصمیمات مالی ج - تصمیمات مربوط به امور تولیدی د - تصمیمات آموزشی

در سیستم مشورت مشترک، تقریباً تمام موضوعات دامنه مشارکت، بررسی می شود. حدود مسایلی که در تصمیم گیری مشترک مطرح می گردد بوسیله قراردادهای منعقد شده بین اتحادیه های کارگری و کارفرمایان، مشخص می شود. بنابراین محدوده مباحث متأثر از موافقت نامه های جمعی و ترجیحات مدیریت، هر یک در سویی جداگانه قرار دارد.

چنانکه در جدول دیده می شود، سیستم مشورت مشترک از عناوین بسیاری برخوردار است ولی کیفیت مشارکت، با توجه به ابعاد اول و دوم، به اظهار نظر و عقیده محدود است. موضوعاتی که در سیستم خودگردانی مطرح می شود، از گستردگی زیادی برخوردار است. ولی در بعضی از زمینه های امور مالی، محدودیت هایی وجود دارد. سیاست

گزاریه های مالی و بانکی کشور در مورد نحوه توزیع سود شرکت یا اختصاص سود شرکت به سرمایه گذاری و توسعه واحد و سهم نیروی کار در بهره برداری از سود، مواردی است که این محدودیتها را آشکار می کند.

از دیگر عوامل محدودیت های مشارکت، امور تولید است. از آنجا که نیروی کار، در تصمیمات عملیاتی روزانه مدیرعامل، مشارکت ندارد، زمینه سیاست های تولیدی تأثیر اندکی بجای می گذارد.

با توجه به موارد گفته شده، می توان چنین نتیجه گرفت که موضوعاتی که در فرآیند تصمیم گیری خودگردانی مطرح می گردد، از یک طرف به وسیله سیاست های دولت و از طرف دیگر به وسیله اختیارات اجرایی مدیریت سازمان، در محدودیت قرار می گیرد. ۲۰ مشارکت کارکنان در تصمیم گیری دوجانبه، عناوین گسترده ای دارد. این سیستم، شبکه ای از مراکز تصمیم گیری در تمام سطوح سازمان یا واحد را ایجاد نموده است و فقط تعداد اندکی از موضوعات، ممکن است در جریان تصمیم گیری مشترک قرار نگیرد. به عنوان مثال در زمینه موضوع مهم مربوط به سطح حقوق و دستمزد، این وظیفه اتحادیه است تا

۲۰ - برای آگاهی از ساختار نظام خودگردانی به منبع زیر مراجعه نمایید.

بیشترین هدف از مشارکت، متوجه مشارکت کارکنان در امور مربوط به محیط شغلی و واحد تولیدی بوده است، ولی این مشارکت از دو جهت بالا و پائین نیز گسترش یافته است.

در سیستم مشورت مشترک، مشارکت در دو سطح ماورای واحد تولیدی و پائین تر از آن تعمیم داده شده است. در سطوح پائین، مشارکت از طریق کمیته های مشورتی دپارتمانی انجام می پذیرد و در سطح ماورای

پایه و اساس حقوق را به مذاکره بگذارد. اما تعیین جزئیات و نرخ های واقعی پرداخت که معمولاً در سطح بالاتری از نرخ پایه قرار دارد، از طریق مذاکره بین شورای کار و هیأت مدیره تعیین می گردد. در این سیستم شاید بتوان گفت یکی از محدودیت های جدی در زمینه موضوعات قابل طرح در هیأت مدیره، مربوط به مسائل تخصصی و فنی کیفیت اداره واحد صنعتی باشد.<sup>۲۱</sup>

#### جدول تطبیق جامعیت در بعد مشارکت

سیستم موضوعات	مشورت مشترک	تصمیم گیری مشترک	خودگردانی
حقوق و دستمزد	x	+	+
امور مالی	x	x	x
امور تولیدی	x	+	x
امور آموزشی	x	+	+

+ مشارکت کامل

x مشارکت محدود

#### ۳ - سطوح مشارکت

کارخانه، شبکه ای گسترده از شورای مشورتی ایجاد شده است.

مثلاً در سطح ماورای کارخانه، به واحدهای بزرگ اجازه داده شده است تا یک شورای کار همگانی داشته باشند که این

مشارکت کارکنان در سطوح مختلف سازمان امکان پذیر است. در پائین ترین سطح که دپارتمان می باشد مشارکت از طریق کمیته های دپارتمانی و در بالاترین سطح آن از طریق شورای کار انجام می پذیرد و اگرچه

۲۱- برای آگاهی از ساختار سیستم تصمیم گیری دوجانبه به منبع زیر مراجعه کنید.

براین بوده است که مشارکت را از طریق ایجاد واحدهای اقتصادی، به عنوان عوامل تبدیل کننده مشارکت غیرمستقیم نیروی کار، به مشارکت مستقیم در اداره امور، تعمیم دهند. در سطح ماورای کارخانه تنها پیشرفتی که حاصل شده است، شکل گیری شورای عمومی کار در میان تعداد نسبتاً اندکی از کارخانه های بزرگ یوگسلاوی است. کلیه ارتباطات لازم برای تصمیم گیری های صنعتی اقتصادی در سطح جمهوری ها، از طریق ساختار سیاسی که از مسئولان محلی تشکیل شده است، انجام می گیرد. مشارکت در سیستم یوگسلاوی، تقریباً در سطح کارخانه می باشد و گسترش آن به ماورای کارخانه که در تصمیمات مهم اقتصادی اتخاذ می شود، به فراموشی سپرده شده است.

سیستم تصمیم گیری دو جانبه، زمینه مشارکت کارکنان در سطوح مختلف کارخانه را از طریق نمایندگی در هیأت مدیره فراهم می آورد. در میان سه سیستم مشارکتی تصمیم گیری دو جانبه بیشترین تأثیر را در مدیریت کارخانه دارد اما این تأثیر، معمولاً در سطح کارخانه می باشد.

#### عمق مشارکت

در ساختار مشورت مشترک شورای کار، ارگان مشارکت، تنها در سطح کارخانه می باشد، در حالیکه این ساختار در واحدهای کوچک به صورت مؤثری عمل می کند اما در واحدهای بزرگ مشکل نسبت نمایندگی را

شورا، نمایندگان خود را از شورای کار هریک از کارخانه ها انتخاب می نماید و در سطح بالاتر از آن، تعداد زیادی واحدهای منطقه ای و ملی وجود دارد که ارگانهای مشاوره ای را در سطح کشور و در سطح یک صنعت و یک منطقه فراهم می آورد و دربرگیرنده نمایندگان کارکنان و کارفرمایان است. اشکالی که در کار این شوراها مشورتی ماورای محل کار وجود دارد، آنستکه مستقلاً عمل می کند و اگر هم ارتباطی وجود داشته باشد، در زمینه های مربوط به عملیات واحد تولیدی، بسیار اندک است. بنابراین ممکن است سیستم مشورت مشترک امتیاز بالایی را در این بعد مشارکت فراهم آورد، اما عدم وجود یک ارتباط صحیح و منطقی میان شوراها و ماورای کارخانه و محل های کار، باعث کاهش میزان کارآئی این نظام مشارکتی می شود. به طور خلاصه در سیستم مشورت مشترک، مشارکت بیشتر در سطح ماورای کارخانه انجام می پذیرد. از قبیل مشارکت در سطح صنعت، شورای مشورت کشوری و ارگانهای محلی یا ناحیه ای مشورتی. مشارکت در سیستم خودگردانی، بیشتر در سطح کارخانه است، که از طریق شورای کار و مشارکت کارکنان در اداره و سیاست گذاری کارخانه از طریق کمیته اجرائی و هیأت نظارت بر کیفیت عملکرد مدیرعامل کارخانه انجام می گیرد. در سطوح پائین تر در یوگسلاوی، کوشش

معطوف به آن است که کارکنان بخش تولید از مشارکت کامل در امور مختلف کنار گذارده نشوند. بدین منظور سه چهارم کرسی های کمیته اجرائی، به وسیله کارکنان تولید اشغال می گردد. بنابراین نسبت معقولی بین نمایندگی واحدهای تولید و نمایندگی سایر بخش ها وجود دارد. اشکالی که در اینجا پدید می آید آنستکه تعداد افراد، حتی از صد نفر هم تجاوز می نماید و نمایندگان، معمولاً از واحدهای بزرگ انتخاب می شوند که خود موجب توزیع ناعادلانه کرسی های شورا، نسبت به کل واحد می گردد. در تصمیم گیری دوجانبه، شورای کار

فراهم آورده است، یعنی تعداد نمایندگانی که می توانند منعکس کننده واقعی خواسته های موکلان خود بوده و فعالیت موثری داشته باشند. در این ساختار معمولاً نمایندگان از واحدهای بزرگ انتخاب می گردند بدین ترتیب که در واحدهای کوچک این احتمال وجود دارد که هیچ نماینده ای از آن، در شورای کار حضور نداشته باشد، اما از واحدهای بزرگتر تعداد زیادی نماینده حاضر باشد. به طور خلاصه کوششهای انجام شده در مشورت مشترک، برای تعیین یک نسبت نمایندگی همه جانبه و جامع، موفقیت اندکی را بدست آورده است.

### جدول تطبیقی جامعیت در بعد سطوح مشارکت

مشورت مشترک	تصمیم گیری دوجانبه	خودگردانی
+	-	-
+	+	+
x	x	x

+ ارگانهای مشارکت وجود دارد

+ ارگانهای مشارکت نسبتاً وجود دارد

- ارگانهای مشارکت وجود ندارد

مستقیماً به وسیله آراء کارکنان و به طور مخفی انتخاب می گردد. در این سیستم، تعداد نمایندگان، به شورای کار یا هیأت نظارت و سرپرستی بستگی دارد. در هیأت

در نظام خودگردانی، شورای کار منعکس کننده نسبت کارکنان بخش تولید به سایر قسمت های واحد یا سازمان می باشد. این نمایانگر آن است که توجه عمده کشور،

در زمینه دامنه مشارکت، محدودیت زیادی در مشورت مشترک وجود دارد، در حالیکه بین دو سیستم دیگر اختلاف معدودی وجود دارد. البته یک نظر آن است که محدودیت در مورد موضوعاتی که در فرآیند تصمیم‌گیری مطرح می‌گردد چندان بد هم نیست. به هر حال هر سه سیستم، در این زمینه از محدودیت برخوردارند.

هیچ یک از سیستمها نتوانسته‌اند مشارکت مؤثری در تمامی سطوح صنعت کسب کنند (پائین‌تر، هم سطح و بالاتر از سطح کارخانه). هم چنین هیچکدام از سیستمها، نتوانسته‌اند راه حل رضایت بخشی در مورد مشکل نسبت نمایندگانی که باید در فرآیند تصمیم‌گیری، مشارکت نمایند، ارائه دهند.

در مجموع، می‌توان چنین نتیجه گرفت که مشورت مشترک در پائین‌ترین سطح جامعیت مشارکت قرار دارد. دو سیستم دیگر یعنی خودگردانی و تصمیم‌گیری دوجانبه - با اندکی مسامحه در یک یا دو معیار - می‌توانند در یک سطح از جامعیت قرار گیرند.

نظارت، دو کرسی مربوط به نیروی کار، به وسیله کاندیداهای نیروی کار اشغال می‌شود. سایر نمایندگان نیروی کار، به طریقی تعیین می‌گردند تا میان منافع داخلی و خارجی تعادل ایجاد شود.

بنابراین هیچ یک از سیستم‌های نامبرده نتوانسته‌اند یک راه حل رضایت بخش برای مسأله و مشکل نمایندگی پیدا کنند و بنابراین در برخورد با این مسأله دشوار، هر کدام راه حلی را برگزیده‌اند.

#### نتیجه‌گیری

با توجه به کیفی بودن معیارهای برشمرده، و با توجه به بررسی تطبیقی انجام شده که از نظر جامعیت نظام مشارکت صورت گرفته، نتیجه‌گیری کلی این است که: هیچکدام از نظامهای موجود مشارکت در سطح بین‌المللی، از جامعیت کامل برخوردار نیستند. در بعد حق اظهار نظر یادادن رأی، مشورت مشترک نزدیک به پائین‌ترین سطح و خودگردانی نزدیک به بالاترین سطح و تصمیم‌گیری دوجانبه در جایی بین آن دو می‌باشد.