

## نظریه دموکراسی در محیط‌های کاری

دکتر فرج الله رهنورد

### چکیده

وقتی در مورد دموکراسی در محیط‌های کاری صحبت می‌کنیم، ممکن است بعضی از شکل‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری یا بعضی از برنامه‌های توانمندسازی کارکنان را در ذهن خود داشته باشیم. مشارکت در تصمیم‌گیری و توانمندسازی کارکنان در شکل‌های مختلف آن، معرف آنچه که نظریه پردازان سیاسی دموکراسی واقعی می‌نامند، نیست. دموکراسی در محیط کاری را باید با اقتباس از دموکراسی سیاسی تعریف کرد. در این مفهوم، دموکراسی در محیط کاری با ویژگی‌هایی مانند مدیریت شفاف و پاسخگو، مشارکت آزاد و عادلانه، تامین حقوق فردی، و وجود تشکل‌های مستقل شناخته می‌شود. این مقاله سعی دارد ضمن تبیین مفهوم دموکراسی در محیط‌های کاری، امکان تحقق آن را در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی ایران بررسی کند.

### مقدمه

از دموکراسی سیاسی مطرح شده است و مراد از آن اداره امور سازمان بر مبنای خواست اکثریت کارکنان است. بدون شک، اتحادیه‌ها آغازگر دستیابی به دموکراسی در محیط‌های کاری بودند، اما این تلاش‌ها در کشورهای معدودی نتیجه داشته است. با این همه، به رغم شکست اتحادیه‌ها در کسب حقوق برابر برای اعضای خود در محیط‌های کاری، فرهنگ نوین کاری که بر آزادی و برابری بیشتر در محیط‌های کاری تاکید دارد به سرعت در حال شکل‌گیری است. سیبسون (۱۹۹۲) ظهور چنین فرهنگی را به این عوامل نسبت می‌دهد: (۱) تکنولوژی - مدار شدن بیشتر مشاغل عملیاتی و از این رو افزایش یافتن لزوم دخالت دارندگان آنها در تصمیم‌ها؛ (۲) نمود

در خصوص تامین مشارکت کارکنان در محیط‌های کاری ایران، پیشرفت‌های قابل توجهی صورت گرفته، اما مفهوم دموکراسی در محل کار (Workplace Democracy) تقریباً نادیده گرفته شده است. به نظر می‌رسد چنین مفهومی را حتی بیشتر کارکنان سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی نشنیده باشند. به رغم کم توجهی به عملیاتی کردن دموکراسی در محیط‌های کاری ایران، مباحث نظری در خصوص دموکراسی محیط کار از دهه ۱۹۷۰ در ادبیات مدیریت مطرح شده است (دربسر، ۱۹۷۰؛ پیتمن، ۱۹۷۰؛ تورنر، ۱۹۹۱؛ روبینشتین، ۱۹۹۶).

در مباحث نظری، اصطلاح دموکراسی محیط کار با اقتباس

سورنسون، ۱۹۹۳). بنابراین، در نقطهٔ قانونی دموکراسی، ایده‌های ساده اما قوی نهفته است: «اداره امور از طریق اکثریت مردم». ادارهٔ مبتنی بر مردم یا به‌طور مشخص‌تر حکومت مبتنی بر اکثریت می‌تواند در دو شکل مستقیم یا غیرمستقیم اتفاق افتد. اما، به‌زعم گرینبرگ (۱۹۹۹) به دلیل گسترهٔ جغرافیایی جوامع، دموکراسی بیشتر در شکل غیر مستقیم تجلی پیدا کرده است. اگر این مفهوم ساده از دموکراسی را بپذیریم، باید پرسید چگونه می‌توان به عملیات دموکراتیک در سازمان‌های کاری جامه عمل پوشانید. منظور از دموکراسی در زندگی کاری چیست؟ تا چه حد و در چه شرایطی دموکراسی کاری مطلوب یا مفید است؟ تاچه حد سیستم‌های مشارکتی در شکل‌گیری یک محل کار دموکراتیک موثر هستند؟ تا چه حد دموکراسی در محل کار با دموکراسی سیاسی مرتبط است؟ اینها نمونه‌ای از سؤال‌هایی هستند که اگر بخواهیم تبیین درستی از دموکراسی در محیط کار داشته باشیم، باید به آنها پاسخ داده شود.

شورمن و ایتون (۱۹۹۶) دموکراسی در محیط کار را با عناصر شش‌گانه زیرتعریف می‌کنند: (۱) حاکمیت مشترک در تمام سطوح تصمیم‌گیری؛ (۲) مشارکت مستقیم یا غیرمستقیم افراد در تصمیم‌گیری؛ (۳) دسترسی به اطلاعات و دیگر ابزارهای کاربرد آن که برای تصمیم‌گیری مسئولانه لازم هستند؛ (۴) تضمین حقوق مساوی برای کارکنان؛ (۵) حق برخورداری از حداقل استانداردهای اقتصادی، بهداشتی، ایمنی و محیطی؛ و (۶) حق برخورداری از سهم منصفانه از ارزش افزوده کار فردی. درمقابل نوزیک (۱۹۷۴) دموکراسی را در مفهوم آزادی از قید و بندهای کاری مطرح می‌کند. و معتقد است که فرد باید در قبول قید و بندهای ناشی از قرارداد یا انکار آنها آزاد باشد. به عبارت دیگر، باید از قراردادهای استخدامی به توافق دموکراتیک در محل کاری حرکت کرد. یعنی افراد حق اداره سازمان را به مدیران واگذار کنند و این واگذاری به جای «انتقال» به مدیریت باید به «تفویض» به آنها

پیدا کردن برخورد عادلانه بیشتر در محیط‌های کاری به دلیل فرصت‌های مساوی؛ (۳) افزایش یافتن آگاهی‌های کارکنان درخصوص حقوق خود به واسطه فعالیت رسانه‌های گروهی که از این طریق فشار برای تحقق برابری در محیط‌های کاری افزایش یافته است؛ (۴) افزایش یافتن قابلیت‌های ارتباطی از طریق تکنولوژی که از این بابت کارکنان به اطلاعات بیشتری درخصوص وضعیت یکدیگر دست پیدا کرده‌اند؛ (۵) وجود دیدگاهی که برتعمیم دموکراسی به محیط‌های کاری تاکید دارد (پیتمن، ۱۹۷۰)؛ و (۶) مقبولیت یافتن تئوری افراد ذی حق که برمشارکت فراگیر تاکید دارد، (فریمن، ۱۹۸۴).

به‌طور کلی باید گفت، جهانی سازی، فشار برای بهره‌وری بیشتر، مدیریت کیفیت فراگیر، کوچک سازی، اندازه سازی، تغییرات پرشتاب تکنولوژیکی، و مانند اینها روندهایی هستند که چهره محیط‌های کاری را دگرگون ساخته‌اند و نیاز به زندگی کاری مبتنی بر دموکراسی بیش از پیش احساس می‌شود. چنی (۱۹۹۵) معتقد است که دموکراسی یکی از مظاهر دنیای مدرن است که به ندرت به محیط‌های کاری تعمیم یافته است و چنین محرومیتی از طرف شهروندان کمتر مورد سؤال واقع شده است. خوشبختانه، بعضی از پژوهشگران و مجریان به ندای کارول پیتمن (۱۹۷۰) در خصوص کاربرد ایده‌های دموکراتیک در محیط‌های کار پاسخ داده‌اند. باچراچ و باتونیک (۱۹۹۲) از دیدگاه سیاسی از حقوق کارکنان دفاع کرده‌اند و می‌گویند که کارکنان باید در تصمیم‌گیری‌های کلیه سطوح سازمانی سهیم باشند.

### مفهوم دموکراسی محیط کاری

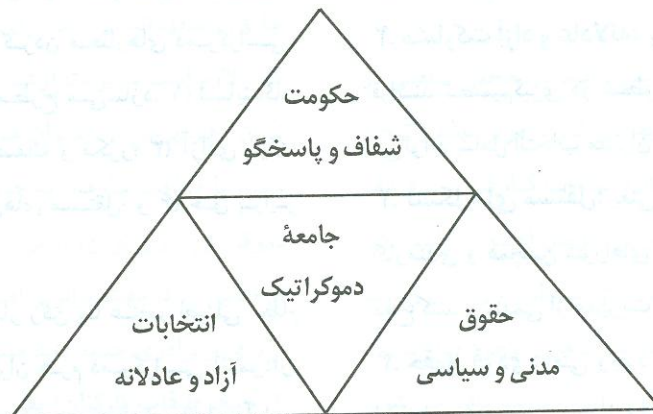
کلمه دموکراسی ریشه در کلمات یونانی Demos به معنای «مردم» و Kratein به معنای «حکومت کردن» دارد. از کلمه «مردم» مراد یونانی‌های قدیم حکومت توسط اکثریت یا به تعبیر دیگر خودگردانی توسط اکثریت است (پوتنام، ۱۹۹۳)؛

بزرگ، دموکراسی در شکل شوراهایی مرکب از نمایندگان کارکنان تجلی می‌یابد. این نمایندگان موظف هستند خواسته گروه خود را در شورا مطرح کنند. در دموکراسی کاری، هرکس می‌تواند در چارچوب ضوابط پذیرفته شده مسئله یا موضوعی را به رأی بگذارد یا درخواست کند نشست موضوعی در خصوص مسئله یا موضوع برگزار شود. این نشست‌ها ممکن است در سطوح عملیاتی برگزار شود و موضوع‌های مشترک بین واحدها باید در سطوح بالاتر در قالب شوراهای مطرح و تصمیم‌گیری شود.

دموکراسی در محل کار را باید گسترش حق حاکمیت افراد (یا انسان‌ها) در محیط‌های کاری به حساب آورد (الرمین، ۲۰۰۱). دموکراسی محل کار را می‌توان در مفهوم کلی به صورت سیستمی از حاکمیت تعریف کرد که واقعاً به هدف‌ها و احساسات افراد ارجح می‌نهد و سهم افراد را در گزینه‌های سازمانی تشویق می‌کند و اجازه می‌دهد خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های سازمانی توسط گروه‌ها به طور مستمر تعدیل شود (چنی، ۱۹۹۵). اما، باید گفت که مراد بیشتر پژوهشگران و مجریان از «دموکراسی در محیط کاری» بعضی از شکل‌های

تبدیل شود. چطور ممکن است چنین تبدیلی اتفاق افتد؟ اجازه دهید با سازمانی شروع کنیم که در آن افراد در قالب قرارداد استخدامی به کار مشغول هستند. ممکن است این فلسفه را بپذیریم که سرمایه (تجمع صاحبان سهام) نیروی کار را استخدام می‌کند. درحالی که نگرش دموکراسی در محل کار، اداره امور را بر مبنای خواست اکثریت کارکنان قرار می‌دهد و سهامداران را به عنوان بستانکاران سازمان تلقی می‌کند.

دموکراسی محل کار تنها استراتژی پایدار است که باعث منافع سرمایه و نیروی کار می‌شود. دموکراسی در محیط‌های کاری به سازماندهی ایده‌های اکثریت و تصویب آنها نظر دارد و بر تفویض اختیار، و نه نمایندگی، متکی است. یعنی افرادی برای اجرای کار انتخاب می‌شوند و حق تغییر تصمیم‌هایی را که موکلان اتخاذ کرده‌اند، ندارند. مجمع کارکنان تصمیم‌های کاری را اتخاذ، مدیران را انتخاب، و چگونگی انجام کار را سازماندهی می‌کند. معمولاً سازمان‌های منطقه‌ای را فدراسیونی از نمایندگان کارکنان اداره می‌کند. در سازمان‌های کوچک، دموکراسی به طور مستقیم از طریق آرای افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحقق می‌یابد و در سازمان‌های



نمودار ۱. هرم دموکراسی سیاسی

(وجود تشکل‌های مستقل از دولت).

## دموکراسی در محیط‌کاری

اگر دیدگاه پیتمن (۱۹۷۰) را در مورد تعمیم دموکراسی به محیط‌های کاری بپذیریم، باید ویژگی‌های مشابه دموکراسی سیاسی در محیط‌های کاری تحقق یابد. به نظر می‌رسد، مدل بیتهم و بول (۱۹۹۵) در تشریح دموکراسی سیاسی از جامعیت بیشتری برخوردار است و می‌تواند الگوی خوبی برای تعمیم ویژگی‌های دموکراسی سیاسی به محیط‌های کار باشد. اما، این پرسش قابل طرح است که تا چه حد چنین ویژگی‌هایی در محیط‌های کاری قابل تحقق است؟ به عبارت دیگر، آیا می‌توان با اقتباس از هرم دموکراسی سیاسی هرم دموکراسی در محیط کار را استوار ساخت؟ آیا می‌توان به ایده قدیمی تعمیم دموکراسی به محیط‌های کاری (نمودار شماره ۲) جامه عمل پوشانید؟

همانطور که در نمودار شماره ۲ دیده می‌شود، مهم‌ترین ویژگی‌های دموکراسی در محیط کار با اقتباس از دموکراسی سیاسی به شرح زیر قابل تبیین است:

۱. مدیریت شفاف و پاسخگو: یعنی پاسخگویی سیاسی، اداری و مالی مدیریت.

۲. مشارکت آزاد و عادلانه: یعنی درگیر شدن، کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری در سطوح مختلف. این تصمیم‌گیری می‌تواند شامل انتخاب مدیران ارشد سازمان نیز باشد.

۳. تشکل‌های مستقل: یعنی وجود اتحادیه‌های کارگری و کارمندی و همچنین شوراهای کار که از حقوق اعضای خود دفاع کنند و سهمی از مدیریت سازمان را برعهده داشته باشند.

۴. حقوق فردی: یعنی وجود آزادی‌هایی چون آزادی بیان، اعتصاب، اجتماع، ترک سازمان برای کارکنان.

## تحقق دموکراسی در محیط‌کاری

هرچند جهت حرکت سازمان‌ها به سوی تحقق دموکراسی

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است. آنها به تعمیم دیگر ویژگی‌های دموکراسی سیاسی به محیط کار کمتر می‌پردازند و یا از آن غفلت می‌کنند. بنابراین، لازم است برای تعریف جامع و مانع از دموکراسی در محیط کار، از ویژگی‌های دموکراسی سیاسی کمک بگیریم.

## دموکراسی سیاسی

اگر بخواهیم دموکراسی در محیط کاری را با اقتباس از دموکراسی سیاسی مستقر کنیم، شاید توجه به ویژگی‌های دموکراسی سیاسی راهگشا باشد. دال (۱۹۹۸) دموکراسی را با ۵ معیار به شرح زیر معرفی می‌کند: (۱) مشارکت واقعی: داشتن فرصت مساوی و واقعی جهت ابراز عقیده؛ (۲) رأی برابر: هر عضوی باید از فرصت مساوی در رأی دادن برخوردار باشد؛ (۳) درک روشن: برای آشنایی با راهکارها/سیاست‌های جایگزین، هر فرد باید فرصت برابر داشته باشد؛ (۴) اعمال کنترل نهایی بر دستور کار: اعضا باید تصمیم‌گیری در مورد انتخاب موضوع دستور کار، فرصت مساوی داشته باشند؛ (۵) انسجام بزرگسالان: هیچ گروه از بزرگسالان نباید قدرت حکومت بر خود را به دیگران محول کند یا این حق از آنها سلب شود. در ضمن، داهل<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) برای برآورده کردن معیارهای دموکراسی، ضرورت نهادهای زیر را مطرح می‌سازد: (۱) نمایندگان منتخب؛ (۲) انتخابات آزاد، منصفانه و مکرر؛ (۳) آزادی بیان؛ (۴) اطلاع‌رسانی؛ (۵) تشکل‌های مستقل؛ و (۶) حق برابر شهروندی.

بیتهم و بول (۱۹۹۵) چهار رکن یا عنصر اصلی نظام دموکراتیک منسجم را با عنوان هرم دموکراسی (نمودار شماره ۱) به شرح زیر فهرست کرده‌اند: (۱) انتخابات آزاد و عادلانه؛ (۲) دولت شفاف و پاسخگو (پاسخگویی حقوقی<sup>۲</sup> و سیاسی)؛ (۳) حقوق مدنی و سیاسی (آزادی‌هایی نظیر آزادی بیان، اجتماعات، و مهاجرت)؛ و (۴) جامعه دموکراتیک یا مدنی



## نمودار ۲. هرم دموکراسی در محیط کار

علاقه خاص خود. فضای شراکتی باعث اعتماد متقابل می‌شود و ابتکارها را افزایش می‌دهد و افراد نوعاً با کارایی و انگیزه بیشتر کار می‌کنند. فلسفه شراکتی به مفهوم آزادی بی‌قید و بند افراد نیست. آنها باید از خط‌مشی‌ها و مقررات موردنیاز پیروی کنند. وقتی محیط شراکتی به‌وجود آمد، کارکنان به‌یکدیگر و به سازمان متعهد خواهند شد. یعنی اطلاعات محض از مقررات در محیط کار جای خود را به انجام کار خلاق و متعهدانه می‌دهد. برای ایجاد فلسفه شراکتی در محیط کار، لازم است مدیریت ارشد تعهد و حمایت خود را در عمل نشان دهد. برخی از مدیران ممکن است خود را یک طبقه مجزا، یا صاحب سازمان به حساب آورند. برای رسیدن به دموکراسی کاری نوین، مدیران باید متقاعد شوند که لازم است قدم‌هایی را در جهت برابری افراد بردارند. فرهنگ کاری برابری و برادری جدید باید مبتنی بر موارد زیر باشد:

۱. حذف طبقات کارکنان: یعنی حذف ذهنیت‌هایی چون گروه مدیران - غیر مدیران، کارکنان رسمی - غیررسمی، مگر برای هدف‌های گزارش دهی. نباید استثنای وجود داشته باشد. باید طبقه واحد کارکنان به‌وجود آید. روش‌های پرداخت، شرایط،

در محیط کار و گسترش آن است، اما تحقق تمامی ویژگی‌های هرم دموکراسی در محل کار ایده‌آل به‌نظر می‌رسد. به هر حال، باید پذیرفت درجاتی از دموکراسی با توجه به تحقق ویژگی‌های آن در محیط‌های کاری قابل شناسایی است (نمودار شماره ۳) و هنوز تا تحقق دموکراسی کامل فاصله زیادی وجود دارد.

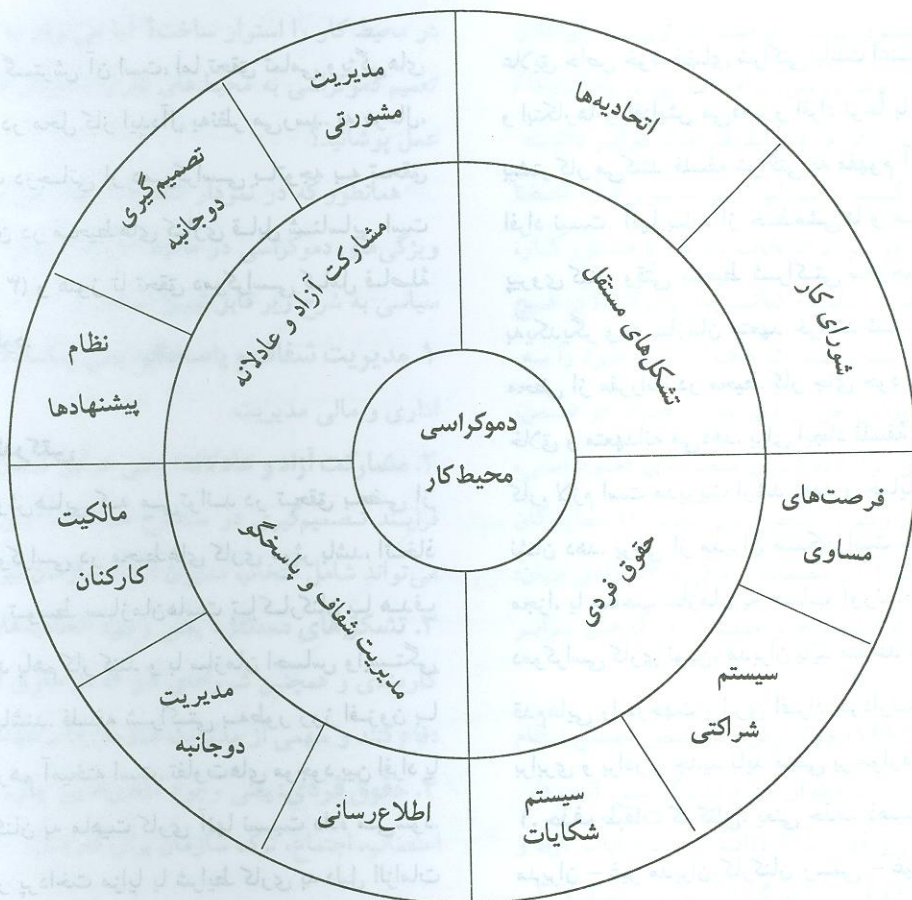
## ۱. سیستم شراکتی

یکی از روش‌هایی که می‌تواند در تحقق بعضی از ویژگی‌های دموکراسی در محیط‌های کاری موثر باشد، اتخاذ فلسفه شراکتی توسط سازمان‌هاست تا کارکنان با هدف مشترک بتوانند باهم کار کنند و با سازمان احساس وابستگی زیادی داشته باشند. فلسفه شراکتی به‌طور روز افزون با برابری افراد درهم آمیخته است. تفاوت‌های موجود بین افراد یا گروه‌های کارکنان به ماهیت کاری آنها نسبت داده می‌شود. مثلاً تفاوت در پرداخت مزایا یا شرایط کاری به دلیل الزامات حقوقی، ماهیت کاری، یا نیازهای بازار کار است.

شرکا افرادی هستند با مهارت‌ها، استعدادها، هدف‌ها، و

۴. سیستم شکایت‌ها: در تمام عملیات و در تمام سطوح، باید سیستمی در دسترس کارکنان باشد تا بتوانند سؤال‌ها یا شکایت‌های خود را با مدیریت سطح بالا مطرح کنند. سیستم‌های مناسب برای پاسخ به سؤال‌ها و شکایت‌ها می‌تواند اقدامی معمولی در محل کار دموکراتیک باشد. چنین سیستم‌هایی باید ساده باشند و برای پاسخ به سؤال‌ها یا رسیدگی سریع و عادلانه به شکایت‌ها طراحی شده باشند؛
۵. تعهد به موفقیت کارکنان: در محل کار دموکراتیک، باید سازمان‌ها به رشد و پیشرفت کارکنان بیشتر متعهد باشند؛
۶. اطلاع‌رسانی: اطلاع‌رسانی به منظور تعمیق آگاهی کارکنان می‌تواند با روش‌های مختلف نظیر روش‌های الکترونیکی و

- مقررات و فرصت‌ها باید برای همه یکسان باشد مگر به دلیل الزامات کاری یا الزامات رقابتی؛
۲. تصمیم‌گیری کارکنان: در محل کار دموکراتیک کارکنان و نه صرفاً مدیران، باید در مورد خیلی از مسائل تصمیم‌گیری کنند و این شامل وضع خط‌مشی‌های سازمانی نیز هست؛
۳. ارتباطات باز: اگر قرار است فضای باز کاری وجود داشته باشد، این امر مستلزم ارتباطات عالی با کارکنان است. به علاوه، اگر قرار است شرکای کارمندی به جای افراد اجیر شده داشته باشیم، آن‌گاه نه تنها باید ارتباطات مؤثری به وجود آید بلکه باید جواب‌های صریح و روشنی به سؤال‌های منطقی و شکایت‌های آنها داشته باشیم؛



نمودار ۳. سازوکارهای تعمیق دموکراسی در محیط‌های کاری

بی معنی می‌داند. درحالی که مشارکت شرط لازم برای دموکراسی محسوب می‌شود، مطمئناً کافی نیست. پیتمن (۱۹۷۰) ارتباط معنی‌داری را بین مشارکت و دموکراسی برقرار می‌کند و استدلال می‌کند که ما بیشتر وقت بیداری خود را در محیط‌های کاری صرف می‌کنیم. بنابراین، برای دموکراتیزه کردن جامعه فراگیر، باید از طریق تمرین دموکراسی در محل کار افراد را آموزش دهیم. اگر مشارکت را عنصر کلیدی در دموکراسی بدانیم، باید مشارکت را از منظر تأمین حقوق کارکنان لحاظ کنیم. هرچند رمزی (۱۹۷۷) معتقد است مدیریت علاقه‌ای به سهیم کردن زیردستان در قدرت ندارد، اما وی مشارکت را پاسخ مدیریت به فشارهای زیردستان می‌داند. بنابراین، رمزی استدلال می‌کند که مدیران سعی می‌کنند کارکنان را از مسند قدرت و تصمیم‌گیری واقعی دور نگه دارند. بی‌جهت نیست که برنامه‌های مشارکت عمیقاً غیردموکراتیک می‌شوند و حق ناچیزی را برای کارکنان به ارمغان می‌آورند. بنابراین، مدیران به جای آنکه اجازه دهند مسائل بنیادی کارکنان مورد بحث قرار گیرد، ممکن است با تغییر شکل مشارکت، به تحدید دموکراسی در محیط‌های کاری روی آورند. همان‌طور که گرینبرگ (۱۹۹۹) ذکر می‌کند برنامه‌های مشارکتی معدودی به کارکنان اجازه می‌دهند همانند شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها اعمال نفوذ داشته باشند. مهمترین برنامه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری عبارت‌اند از: نظام پیشنهادها، مدیریت بر مبنای مشورت، تصمیم‌گیری دوجانبه و تیم‌های کاری.

کروزی (۲۰۰۰) معتقد است که برای تحقق دموکراسی هرچند مشارکت عنصری ضروری محسوب می‌شود، اما بیشتر به دموکراسی نمی‌انجامد. یعنی وجود درجه بالایی از مشارکت لزوماً به مفهوم شکل‌گیری دموکراسی در محل کار نیست. به عبارت دیگر، هرچند مشارکت شرط لازم برای دموکراسی است، مطمئناً کافی نیست. دموکراسی در محیط کاری دارای ویژگی‌هایی است که در مشارکت یافت نمی‌شود. یکی از این

سیستم‌های اطلاعاتی صورت گیرد؛  
۷. پرداخت عادلانه: در محیط دموکراتیک، تمام کارکنان باید از دریافت متوازی برخوردار باشند. یعنی پرداخت‌های سازمان به آنها بامیانگین پرداخت در بازار کار نزدیک باشد؛  
۸. رفتار مساوی: سازمان‌ها باید فرصت‌های مساوی برای همه کارکنان فراهم سازند و رفتار عادلانه‌ای با آنها داشته باشند.

## ۲. شوراهای کاری

شوراهای کار را می‌توان نمودی از نهادهای مدنی در محیط کار به حساب آورد که در جهت حفظ منافع جمعی کارکنان فعالیت می‌کنند. راجر و استریک (۱۹۹۵) ضمن تشخیص سه نوع شورای مشورتی، نمایندگی، و پدرمآب (تحت کنترل مدیریت)، برای تعریف شوراهای کاری به عنوان پدیده‌ای با گستره جهانی، روی ویژگی‌های زیر تأکید می‌کنند: ۱) شوراها نماینده کارکنان هستند خواه عضو اتحادیه باشند یا نباشند؛ ۲) نمایندگی در سطح کارخانه یا سازمان اتفاق می‌افتد؛ ۳) شوراها اتحادیه‌های سازمانی نیستند؛ ۴) شوراها صرفاً سازوکار مشارکت نیستند؛ ۵) شوراها ممکن است برای تبیین منافع جمعی کارکنان به کار گرفته شوند؛ ۶) شوراها معمولاً مبنای قانونی دارند؛ ۷) شوراها همانند هیئت‌های سرپرستی نیستند.

شورای نمایندگی، کارکنان را قادر می‌سازد منافع عمومی خود را مطرح کنند یا منفعی که مدیریت یا کارفرما تمایلی به تأمین آن ندارد. چنین شوراهایی حکم نهادهای مدنی درون سازمانی را دارند که مدیران را وادار می‌سازند تقاضاهای کارکنان را بپذیرند و به آن پاسخ مثبت دهند. شوراهای کار می‌توانند توازن مثبتی بین انعطاف‌پذیری سازمان و امنیت شغلی افراد به وجود آورند.

## ۳. مشارکت در تصمیم‌گیری

پری (۱۹۷۲) دموکراسی بدون مشارکت را مضحک و

انگیزه‌ها، و جهت‌گیری‌های متمایز و اغلب متضاد مدیریت و کارکنان را تأیید می‌کند و وجود نمایندگان کارکنان را در تصمیم‌گیری ضروری می‌داند، اما معتقد است که جوابگویی را باید ویژگی برجسته سیستم دموکراتیک در محل کار به حساب آورد. او بر تغییرات بنیادی برای شکل‌گیری مدیریت دوجانبه (Co-Management) تأکید می‌ورزد.

#### ۶. انتخاب مدیران ارشد

آیا می‌توان مدیران را از طریق برگزاری انتخابات به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کارکنان انتخاب کرد؟ تبدیل روسای مستبد به رهبران تسهیل‌کننده و منتخب کارکنان، شاید در محیط‌های کاری آرمانی به نظر می‌رسد، اما سازوکار «تصمیم‌گیری دوجانبه» تاحدودی به این آرمان نزدیک شده است (دور، ۲۰۰۰). در این سازوکار مدیریت مشارکتی، که نمونه آلمانی آن معروفیت دارد، در رأس شرکت‌ها هیئت سرپرستی از نمایندگان صاحبان سهام و کارکنان تشکیل می‌شود و این هیئت در انتخاب مدیریت عامل و هیئت مدیره، تعیین خط‌مشی‌ها و برنامه‌های آتی شرکت نقش تعیین‌کننده دارد. به عبارت دیگر، کارکنان در این سیستم به منزله شرکای ارشد سهامداران محسوب می‌شوند و در هیئت سرپرستی شرکت از طریق نمایندگان خود حضور پیدا می‌کنند. بنابراین، می‌توان گفت در قالب تصمیم‌گیری دوجانبه، مدیران هم منتخب کارکنان و هم منتخب سهامداران محسوب می‌شوند و در مقابل آنها پاسخگو هستند.

#### ۷. فرصت‌های مساوی

برای توزیع عادلانه قدرت، اطلاعات، و امکانات در محیط‌های کاری شاید تشکیل کمیته‌هایی درخصوص دادن فرصت‌های اشتغال مساوی<sup>۳</sup> (EEO) یک ضرورت به نظر برسد. این کمیته‌ها در برخی از کشورها نظیر آمریکا و استرالیا قانونی شده و موظف‌اند درخصوص دادن فرصت‌ها و امکانات

ویژگی‌ها قدرت در سازمان است. همانطور که لوک (۱۹۹۷) ذکر می‌کند ممکن است از طریق اجتماعی شدن منافع واقعی اقلیت‌ها چنان نادیده گرفته شود که حتی منافع آنها به ذهن نیاید. بنابراین، در سازمان دموکراتیک باید گروه‌های اقلیت قادر باشند در جهت منافع خود تلاش کنند و چنین فرصتی از آنها دریغ نشود.

#### ۸. اتحادیه‌ها

بدون شک، حق عضویت در اتحادیه‌ها بهترین نمود حزب در محیط‌های کاری است. کلج (۱۹۵۱) معتقد است که وجود مخالف (Opposition) شرط لازم برای عملیاتی کردن دموکراسی پارلمانی است و به تبع آن وجود اتحادیه‌ها را به عنوان نیروی مخالف در هر صنعت یکی از الزام‌های تحقق دموکراسی صنعتی به حساب می‌آورد.

برای تعمیم دموکراسی به محیط کار، مذاکره دسته‌جمعی آزاد بین کارکنان و مدیریت لازم است. در صورتی که کارکنان قادر نباشند به طور مستقیم ارتباط معنی‌داری با مدیریت برقرار کنند، باید مذاکره بر مبنای نمایندگی تشویق شود. یعنی کارکنان با پیوستن به اتحادیه‌ها می‌توانند صدای خود را نسبت به بی‌عدالتی‌ها بلند کنند، با مدیریت مذاکره و شکایت‌های خود را مطرح کنند. سازماندهی کارکنان در قالب اتحادیه این امکان را به آنها می‌دهد که در تصمیم‌گیری محل کار تأثیرگذار باشند و شرایط لازم را برای تحقق دموکراسی در محیط‌های کاری فراهم سازند.

#### ۵. جوابگویی

بلومبرگ (۱۹۶۸) با انتقاد از تحلیل کلج، استدلال می‌کند که وجود نیروی مخالف مستقل کافی نیست. او اتحادیه‌های صنفی را به منزله سگ نگهبان بدون دندان برای دموکراسی فرض می‌کند که ژست حزب مخالف را به خود می‌گیرند، اما در اداره امور سازمان دخالت داده نمی‌شوند. او، وجود نیازها،



بولتن‌های خبری داشته باشد.

دسترسی به اطلاعات در حکم سنگ زیربنای حاکمیت دموکراتیک تمام نظریه‌های دموکراتیک است. تصمیم‌گیری مسئولانه مستلزم آن است که کارکنان به اطلاعات و دانش سطح مدیریت درمورد سازمان دسترسی داشته باشند و برای یادگیری مهارت‌های جدید برای تفسیر و استفاده از اطلاعات از فرصت‌های مساوی برخوردار باشند. چنین اطلاعاتی ممکن است شامل جنبه‌های فنی، اقتصادی، یا بین فردی و سازمانی باشد که خیلی از کارکنان براساس تجربه و آموزش‌های قبلی خود آمادگی درک و استفاده از آنها را نخواهند داشت. محیط دموکراتیک نه تنها نیازمند تامین آموزش مستمر کارکنان درخصوص وظایف کاری آنهاست، بلکه مستلزم اطلاع‌رسانی به آنها درمورد ابعاد مختلف سازمانی نیز هست.

### ۱۰. مالکیت کارکنان

تغییر ساختارهای سلسله‌مراتبی و استبدادی از دیگر سازوکارهایی است که در جهت تحقق دموکراسی کاری موثر هستند. طرح‌هایی با مالکیت کارکنان یا تعاونی‌ها، از دیگر مصادیق تسهیل دموکراسی در محل کار هستند که در واحدهای تولیدی نمود دارند. طرح‌های مالکیت کارکنان نشانگر مشارکت مالی است، اما هرچه سهام کارکنان بیشتر باشد میزان کنترل آنها بر تصمیم‌گیری افزایش خواهد یافت. نگرش مالکیت کارکنان حق مالکیت را از سهامداران سابق به کارکنان منتقل می‌سازد تا از این طریق زمینه محیط دموکراتیک فراهم آید. اما، این شک وجود دارد که آیا واقعاً طرح‌های مالکیت کارکنان دموکراسی در محل کار را تسهیل می‌کنند؟ یافته‌های رونی (۱۹۸۸) نشان می‌دهد که سطوح نفوذ کارکنان بر تصمیم‌گیری تاحدودی در شرکت‌ها با مالکیت کارکنان و شرکت‌های سنتی تفاوت دارد. معرفی طرح‌های مالکیت کارکنان در بعضی موارد می‌تواند به گسترش دموکراسی صنعتی کمک کند. زیرا مالکیت کارکنان فرصتی است برای

مساوی به اعضای سازمان مراقبت‌های لازم را به کار گیرند (کلارک، ۱۹۹۲؛ سینگر، ۱۹۹۰).

فرصت اشتغال مساوی درحقیقت رعایت اصل شایسته‌سالاری در محیط کار است. به عبارت دیگر، سیاست اشتغال مساوی امکان موفقیت شغلی را هم از نظر استخدام و هم از نظر ارتقا برای افراد فراهم می‌سازد. به‌منظور تأمین فرصت اشتغال مساوی باید از بروز انواع تبعیض (برخورد ناعادلانه با یک فرد در مقایسه با دیگری) جلوگیری کرد.

### ۸. آزادی بیان

برای ایجاد فضای نقادی و آزادی بیان، ساختارهای مبتنی بر تیم‌های کاری می‌تواند یک راه‌حل باشد. درچنین فضای سازمانی، افراد می‌توانند آزادانه به ذکر دیدگاه‌های خود بپردازند و از عملکرد مدیریت انتقاد کنند. مدیریت ارشد نیز چنین انتقادهایی را به منزله فرصتی برای اصلاح امور می‌داند. نظام پیشنهادها یکی دیگر از سازوکارهای مدیریت مشارکتی است که تا حدودی فرصت آزادی بیان را در شکل ارائه پیشنهاد برای کارکنان فراهم می‌سازد.

### ۹. اطلاع‌رسانی و شفافیت

اطلاع‌رسانی یکی دیگر از نموده‌های مدیریت شفاف و پاسخگوست که کم و بیش در سازمان‌ها متداول است. مهم‌ترین روش‌های اطلاع‌رسانی به کارکنان عبارت‌اند از: (۱) گزارش‌های سالانه؛ این گزارش‌ها می‌تواند به‌طور ادواری منتشر شود؛ (۲) روابط رسانه‌ای؛ با پیشرفت تکنولوژی اطلاعاتی، این امکان فراهم شده است که سیستم اطلاع‌رسانی از تحول چشم‌گیری برخوردار شود و کارکنان بتوانند از طریق اینترنت و اینترانت به اطلاعات بیشتری درمورد فعالیت‌های سازمان دسترسی پیدا کنند؛ (۳) بولتن‌های خبری؛ روابط عمومی شاید مناسب‌ترین واحد سازمانی است که می‌تواند به‌عنوان سخنگوی سازمانی نقش فعالی در تهیه و انتشار انواع

اداره هر سازمانی مطرح کرد. آیا نمی‌توان سازمان‌ها را با ویژگی‌های دموکراتیک اداره کرد؟ تا چه حد دموکراسی محل کار، به‌عنوان یک هدف، واقع‌بینانه است؟ بیتها و بول (۱۹۹۵) معتقدند اگر مردم در خانواده، مدرسه، و محل کار هیچ تجربه و سابقه‌ای در خودسازمانی یا همیاری در تصمیم‌گیری‌ها و تشکل‌های خودجوش نداشته باشند، بعید است شهروندانی فعال شوند و در قبال وضعیت جامعه خود احساس مسئولیت کنند.

اگر محیط سازمان را به مثابه یک کشور در نظر بگیریم و مدیریت را به دولت تشبیه کنیم، می‌توان شاخص‌ها و ویژگی‌های دموکراسی سیاسی را به‌عنوان تجربه موفق بشری در محیط‌های کاری نیز تعریف کرد. چنین نیازی ناشی از جهانی شدن، نقش آفرینی نیروهای کاری صاحب دانش، افزایش ارتباط‌ها، آگاهی کارکنان به حقوق صنفی خود و مانند اینهاست. اگر افراد در زندگی سیاسی خود از طریق نمایندگان خود اداره می‌شوند و در زندگی کاری خود مدیرانی آنها را هدایت می‌کنند که منتخب آنها نیستند، آیا می‌توان گفت که آزادی واقعی دارند؟ وقتی که مدیر و کارمند به سرکار خود برمی‌گردند، آیا انصاف است که یکی با احساس مالکیت و دیگری بدون تعلق خاطر در محل کار حاضر شود؟ آیا این حرکت به معنی دادن «حق» به سرمایه و دریغ آن از نیروی کار، نیست؟ به علاوه، صحبت از حقوق اساسی انسان‌ها مانند حق آزادی بیان بی معنی خواهد بود اگر آنها از چنین حقوقی در محیط کار محروم باشند.

وقتی در مورد دموکراسی در محیط کار صحبت می‌شود، اندیشمندان و نیز مجریان اصطلاح «دموکراسی» را به‌طور مسامحه‌آمیز به کار می‌برند. آنها عموماً دموکراسی در محل کار را به مشارکت در تصمیم‌گیری و دیگر برنامه‌های توانمندسازی کارکنان تعبیر می‌کنند و کمتر ویژگی‌های دموکراسی سیاسی کامل در محل کار را مورد توجه قرار می‌دهند. شاید یک دلیل آن اولویت بر حفظ منافع صاحبان

انتقال تصمیم‌گیری به سطوح پایین و تغییر ساختار قدرت در سازمان (بارتکس، ۱۹۹۷).

## ۱۱. مدیریت مشترک

برخلاف حالت سیاسی دموکراتیک، که در آن حاکمیت براساس خواسته اکثریت شهروندان اعمال می‌شود، حاکمیت در سازمان را می‌توان به‌صورت مشترک در میان موجودیت‌های از هم گسسته (افراد ذی حق) توصیف کرد که دارای منافع متضاد و بعضاً مشترک هستند. حاکمیت مشترک از طریق ساختارها و فرایندهای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف اعمال می‌شود. افراد ذی حق نوعاً شامل صاحبان سرمایه یا نمایندگان آنها، کارکنان و سازمان‌های کارگری یا کارمندی، و دولت (نماینده منافع عمومی) است. در بعضی شرایط مشتریان یا ارباب رجوع، تامین‌کنندگان، و بستانکاران ممکن است متقاضی شرکت در حاکمیت سازمان باشند. تصمیم‌گیری دوجانبه یا چندجانبه به معنی سهیم شدن در قدرت است. در حاکمیت مشترک، هریک از افراد ذی حق نه تنها برای تأمین منافع خود تلاش می‌کند، بلکه مسئولیت مراعات منافع دیگر افراد ذی حق را نیز برعهده دارد (شورمن و ایتون، ۱۹۹۶).

حدود مشارکت کارکنان در حاکمیت سازمانی در یک پیوستار از عدم مشارکت شروع و با گذشتن از حاکمیت جزئی (حق محدود برای اعمال نفوذ در عملیات و خط‌مشی‌های استخدامی) به تصمیم‌گیری دوجانبه در مورد هدف‌ها و استراتژی‌های کاری ختم می‌شود. حاکمیت مشترک به معنی حق رسمی تصمیم‌گیری دوجانبه و تعیین ماهیت تصمیم‌گیری و مسائلی است که باید در دستور کار تصمیم‌گیری قرار گیرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

نقطه کانونی در دموکراسی محل کار تجلیل از ایده انعکاس اندیشه، بهبود کارجمعی، و فرصت‌دهی به افراد است. اصول دموکراسی پرسش‌هایی را پیش می‌کشد که می‌توان در مورد

نشانه خوبی برای دموکراسی کاری نیست (گرینبرگ، ۱۹۹۹). بنابراین، در آینده نزدیک نمی‌توان انتظار داشت که دموکراسی کاری از موضع قوی برخوردار باشد، اما این به مفهوم حذف آن از محیط‌های کاری نیست. دموکراسی در جهان پذیرشی عام یافته است، اما باید در نظر داشت که این موضوع که «اکثریت همواره برحق است»، از اصول دموکراسی نیست زیرا اکثریت ممکن است مرتکب بزرگترین خطا بشود.

دموکراسی واقعی در محیط‌های کاری با سازمان‌های مبتنی بر فلسفه سرمایه‌داری از بیشتر جهات سازگار نیست. بنابراین، جای تعجب نیست که دموکراسی واقعی در جوامع سرمایه‌داری کمتر نمود پیدا کرده است. به راستی، دموکراسی در محیط‌های کاری زمانی تحقق پیدا خواهد کرد که کارکنان قادر باشند با جنبه‌های بنیادی و منطق زیربنایی سرمایه‌داری به چالش بپردازند و آنها را دگرگون کنند. یوگسلاوی سابق مثال مناسبی است که شکل‌گیری دموکراسی در محل کار را تحت عنوان «خودگردانی» به نمایش می‌گذاشت و هنوز مدل خوش آتیه‌ای از دموکراسی محل کار به‌شمار می‌رود. تعاونی‌های تولید نیز از مصادیق شکل‌گیری دموکراسی در محیط‌های کاری به‌شمار می‌روند. به‌هرحال، همان‌طور که تحقق دموکراسی کامل در عرصه سیاسی به میزان تحقق ویژگی‌های آن بستگی دارد، تحقق دموکراسی محل کار نیز به

سرمایه باشد. همان‌طور که گرینبرگ (۱۹۹۹) اشاره می‌کند، منطق دموکراسی و سرمایه‌داری یکسان نیستند، حتی زمانی که خیلی از سازمان‌ها دارای برنامه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در محل کار باشند. دموکراسی بر مبنای «یک فرد، یک رای، یک صدا» بنا شده است، در حالی که سرمایه‌داری از اصول «یک دلار، یک رای، یک صدا» پیروی می‌کند. دموکراسی در محیط کاری، به مفهوم اعمال استانداردهای دموکراسی سیاسی در محیط کار است.

مهونی و واتسون (۱۹۹۳) حاکمیت در محیط کار (Workplace Governance) را شامل ساختار تصمیم‌گیری و وضع قواعد راجع به شرایط استخدامی، و ساختار حقوق و تعهدات دوجانبه در روابط استخدامی می‌دانند. آنها حاکمیت در محیط کار را با سه نوع مدل اقتدار‌گرایانه، مذاکرات دسته‌جمعی، و مشارکت کارکنان در یک پیوستار نشان می‌دهند و معتقد هستند که هر یک از این سه مدل روابط بین مدیریت و نیروی کار را به طریق متفاوت سازماندهی می‌کنند. این پیوستار زمانی کامل خواهد بود که مدل «دموکراسی در محیط کار» را نیز به آن اضافه کنیم. همان‌طور که متکاف (۱۹۹۵) اشاره می‌کند هر یک از این مدل‌های روابط کار از نظر عملکرد و بهره‌وری به نتایج بهتری در مقایسه با مرحله ماقبل خود در پیوستار منجر می‌شوند.

دموکراسی محیط کار → مشارکت کارکنان → مذاکرات دسته‌جمعی → اقتدار‌گرایانه

گسترش ویژگی‌های آن در سازمان‌ها ارتباط پیدا می‌کند. تجربه سازمان‌ها در گسترش برنامه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری، طرح‌های مالکیت کارکنان، تصمیم‌گیری دوجانبه، اتحادیه‌های کارگری و کارمندی، شوراهای کار، تیم‌های کاری، و کمیته‌های EEO نمودی از تحقق ویژگی‌های دموکراسی در محیط‌های کار به حساب می‌آیند که با گسترش فرهنگ نوین کاری روز به روز تقویت و از مقبولیت بیشتری برخوردار می‌شوند. سیبسون (۱۹۹۲) معتقد است که فرهنگ کاری به

در گذشته، انقلاب‌های ضدسرمایه‌داری، تعاونی‌های تولید، محدودیت‌های دولت‌ها، و تعاونی‌ها علیه حق مالکیت موجب تقویت دموکراسی در محیط‌های کاری شده است، اما شرایط وضعی جدید بیشتر به‌عنوان عوامل بازدارنده آن ظاهر شده است. سقوط مدل سوسیالیستی اقتصاد، جهانی شدن فرایندهای اقتصادی، و ابداع‌های تکنولوژیکی جایگزین نیروی کار از عواملی هستند که نیروی کار را در موضع دفاعی قرار داده و حاکمیت سرمایه بیشتر تقویت شده است و این

اغراق آمیز نباشد که بدون تعمیم دموکراسی به محیط‌های کاری، جامعه مدنی و دموکراسی در سطح جامعه نیز تهدید می‌شود. تا زمانی که اجازه می‌دهیم دیگر افراد زندگی کاری ما را کنترل کنند، محیط کاری خسته کننده، ملالت آور، و غیر ارضاکنده‌ای خواهیم داشت. از طریق کنترل و اداره دموکراتیک محیط‌های کاری قادر خواهیم بود هم خود را از بردگی حقوق و دستمزد رها کنیم و هم تغییراتی را به وجود آوریم تا زندگی کاری راحت‌تری داشته باشیم. □

مرور دچار تغییراتی می‌شود که در آن افراد در محیط کار آزادی بیشتری احساس کنند و این حق را می‌یابند که به طور برابر با دیگر افراد در تصمیم‌های سازمانی درگیر شوند. در چنین فرهنگ کاری تفاوت‌های موقعیت کاری تاثیر تعیین کننده‌ای در تصمیم‌ها نخواهد داشت. برابری بیشتر، عدالت بیشتر، و حقوق مساوی در محیط‌های کاری بیشتر احساس خواهد شد. افراد و گروه‌ها برای حق برابر در محیط‌های کاری بیشتر تلاش خواهند کرد. شاید این گفته برنارد (۱۹۹۹)

### پی‌نوشت‌ها

۱. داهل بین پیامدهای مطلوب دموکراسی و ویژگی‌های آن تفاوت قایل است. پیامدهای دموکراسی به زعم داهل (۱۹۹۸) عبارت اند از: (۱) جلوگیری از خودکامگی؛ (۲) تضمین شماری از حقوق اساسی افراد؛ (۳) تضمین آزادی‌های فردی؛ (۴) تأمین فرصت برای تعیین سرنوشت خود؛ (۵) تأمین فرصت اعمال مسئولیت اخلاقی؛ (۶) رشد صفات انسانی؛ (۷) حراست از منافع شخصی اولیه؛ (۸) تضمین برابری سیاسی؛ (۹) صلح جویی؛ (۱۰) رونق اقتصادی.
۲. پاسخگویی حقوقی یعنی پاسخگویی به دادگاه‌ها در مورد پایبندی مسئولان نظام به قوانین و پاسخگویی سیاسی یعنی پاسخگویی به مجلس و مردم درباره اقدامات و سیاست‌های دولت.

### 3. Equal Employment Opportunities / EEO.

### منابع

- Bachrach, P., & Botwinick, A., *Power and Empowerment : A Radical Theory of Participatory Democracy*, Philadelphia, Temple University Press, 1992.
- Bartkus, B. R., "Employee Ownership as Catalyst of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, No. 4, 1997, PP. 331-344.
- Beetham, D., Bole, K., *Introducing Democracy*, UNESCO, 1995.
- Bernard, E., *Workplace Democracy through Labour Law*, Dollars & Sense, Sept.Oct. 1999, PP. 1-7.
- Blumberg, P., *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, Constable, London, 1968.
- Cheney, G., "Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication", *Journal of Applied Communication*, Vol. 23, 1995, PP. 167-200.
- Clark, R., *Human Resources Management*, Sydney: McGraw-Hill, 1992.
- Clegg, H., *Industrial Democracy and Nationalization*, Blackwell, Oxford, 1951.

- Crosby, B., *Participation Revisited: A Managerial Perspective*, Center for Democracy and Governance, Washington, DC: U.S. Agency for International Development, April 2000.
- Dahl, R. A., *On Democracy*, London: Yale University Press, 1998.
- Derber, M., *The American Idea of Industrial Democracy: 1865-1965*, Urbana: University of Illinois Press, 1970.
- Dore, R., *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism, Japan and Germany Versus the Anglo-Saxons*, Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Ellerman, D., *From Employee Ownership to Workplace Democracy Via "Residual Claimancy"*, World Bank, May 1, 2001.
- Freeman, R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Ballinger, 1984.
- Greenberg, E. S., *Workplace Democracy in the Core Countries: Problems and Prospects*, Workshop on "Innovation in Democratic Theory", the Annual Meetings of the European Consortium on Political Research, Mannheim, Germany, March 26-31, 1999.
- Lukes, S., *Power: A Radical View*, London : Macmillan, 1974.
- Mahoney, T. and Watson, M., "*Evolving Modes of Work Force Governance: an Evaluation*". In Kaufman, B. and Kleiner, M. (Eds), *Employee Representation: Alternatives and Future Directions*, ILR Press, Ithaca, NY., 1993.
- Metcalf, D., "Workplace Governance and Performance", *Employee Relations*, Vol. 17, No. 6, 1995, PP. 5-24.
- Nozick, R., *Anarchy, State, and Utopia*, N. Y.: Basic Books, 1974.
- Parry, G., "The Idea of Political Participation" , in Parry , G. (ED.) *Participation in Politics*, Manchester University Press, 1972.
- Pateman, C., *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, 1970.
- Putnam, R. P., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ, Princeton University Press, 1993.
- Ramsay, H., "Cycles of Control", *Sociology*, Vol. 1, No.3, 1977, PP. 481-506.
- Rogers, J., Streeck, W., "The Study of Councils: Concepts and Problems" , *Works Councils* , IL.: University of Chicago Press, 1995.
- Rooney, P., "Worker Participation in Employee-Owned Firms", *Journal of Economic Issues*, Vol. 22, No. 2, 1988, PP.451-458.
- Rubinstein, Saul, *Saturn, the GM/UAW Partnership: The Impact of Co-management and Joint Governance on*

*Firm and Local Union Performance*, Ph.D. Dissertation, Cambridge Mass.: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1996.

- Schurman, S. J., and Eaton, A.E., "Labor and Workplace Democracy: Past, Present, and Future," *Labor Studies Journal*, Vol. 21, No. 2, Summer 1996, P.3-24.
- Sibson, R. E., *Strategic Planning for Human Resources Management*, N.Y.: Amacom, 1992.
- Singer, M.G., *Human Resources Management*, Boston: PWS-Kenet, 1990.
- Sorenson, G., *Democracy and Democratization*. Boulder, CO, Westview, 1993.
- Turner, Lowell., *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Ithaca: Cornell University Press, 1991.