

## نظریهٔ 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، معترف آنچه که نظریه‌پردازان 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، تأمین حقوق فردی، و وجود شکل‌های مستقل نتایج 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 ادارهٔ 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 تأکید دارد به سرعت در حال شکل‌گیری است. سیسیسون (۱۹۹۲) ظهور چنین فرهنگی را به این عوامل نسبت می‌دهد: (۱) تکنولوژی - مدار شدن بیشتر مشاغل عملیاتی و از این رو

درخصوص تأمین 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 درخصوص دموکراسی محیط کار از دهه ۱۹۷۰ در ادبیات مدیریت مطرح شده است (در سر، ۱۹۹۷-۱۹۹۷، پیتسن، ۱۹۷۰، تورنر، ۱۹۹۱، روپینشتین، ۱۹۹۶).

بدا کردن بر خوره عادلانه بیشتر در محیط های کاری به عنوان فرصت های مساوی (۳) افزایش یافتن آگاهی های کارکنان در خصوص حقوق خود به واسطه فعالیت رسانه های گروهی که از این طریق فشار برای تحقق برابری در محیط های کاری افزایش یافته است؛ (۲) افزایش یافتن قابلیت های آموزشی از طریق تکنولوژی که از این بهای کارکنان به اطلاعات بیشتری در خصوص وضعیت یکدیگر دست پیدا کرده اند؛ (۵) وجود دیدگاهی که بر تصمیم دموکراسی به محیط های کاری تأکید دارد (پیتن، ۱۹۷۰)؛ (۶) مقبولیت یافتن تئوری افراد ذی حق که بر مشارکت فراگیر تأکید دارد. (فرین، ۱۹۸۴).

به طور کلی باید گفت، جهانی سازی، فشار برای بهبودی بیشتر، مدیریت کیفیت فراگیر، کوچک سازی، اندازه سازی، نوسانات بر شتاب تکنولوژیکی، و مانند اینها روندهایی هستند که چهره محیط های کاری را دگرگون ساخته اند و نیاز به زندگی کاری مبتنی بر دموکراسی بیش از پیش احساس می شود. چنی (۱۹۹۵) معتقد است که دموکراسی یکی از مظاهر دنیای مدرن است که به ندرت به محیط های کاری تعمیم یافته است و چنین محرومیتی از طرف شهروندان کمتر مورد ستوای واقع شده است. خوشبختانه، بعضی از پژوهشگران و مجریان به ندای کارول پیتن (۱۹۷۰) در خصوص کاربرد ایده های دموکراتیک در محیط های کار پاسخ داده اند. باچراج و ساتوینیک (۱۹۹۲) از دیدگاه سیاسی از حقوق کارکنان دفاع کرده اند و می گویند که کارکنان باید در تصمیم گیری های کلیه سطوح سازمانی سهم 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 یونانی های قدیم حکومت توسط اکثریت یا به تعبیر دیگر خودگردانی توسط اکثریت است (پوتنام، ۱۹۹۳).

سورنسون (۱۹۹۳) بنابراین، در نقطه کاتونی دموکراسی، اینها سانه اما قوی نهفته است: «اداره امور از طریق اکثریت مردم به طریقی مستقیم بر مردم یا به طور مشخص تر حکومت مبتنی بر اکثریت می تواند در دو شکل مستقیم یا غیر مستقیم تحقق یابد. به زعم گرینبرگ (۱۹۹۹) به دلیل گستره جراحی های جامع دموکراسی بیشتر در شکل غیر مستقیم تجلی پیدا کرده است. اگر این مفهوم ساده از دموکراسی را بپذیریم، باید پرسید چگونه می توان به عملیات دموکراتیک در سازمان های کاری جامعه عمل پوشانید. منظور از دموکراسی در زندگی کاری چیست؟ تا چه حد و در چه شرایطی دموکراسی کاری مطلوب یا مفید است؟ تا چه حد سیستم های مشارکتی در شرکت های یک محل کار دموکراتیک موثر هستند؟ تا چه حد سیستم های مشارکتی در دموکراسی سیاسی مرتبط است؟

سورنسون و گرینبرگ (۱۹۹۶) دموکراسی در محیط کار را با مشارکت مستقیم تعریف می کنند: «۱) حاکمیت مشترک در تمام سطوح تصمیم گیری» (۲) مشارکت مستقیم یا غیر مستقیم در تصمیم گیری؛ (۳) دسترسی به اطلاعات و دیگر ابزارهای کاربرد آن که برای تصمیم گیری مسئولانه لازم هستند» (۴) تضمین حقوق مساوی برای کارکنان؛ (۵) حق مشارکت در تصمیم گیری؛ (۶) حق برخورداری از سهم متصفانه از ارزش و سود شرکت؛ (۷) حق تعیین سرنوشت در مقابل نوزیک (۱۹۷۴) دموکراسی را در سطوح کاری تعریف و بندهای کاری مطرح می کنند و معتقد است که فرد باید در قبول قید و بندهای ناشی از قرارداد با شرکت آنها آزاد باشد. به عبارت دیگر، باید از قراردادهای مشارکتی به توافق دموکراتیک در محل کاری حرکت کرد. بعضی افراد حق اداره سازمان را به مدیران واگذار کنند و این واگذاری به جای «انتقال» به مدیریت باید به «تفویض» به آنها

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، هر کس می‌تواند در چارچوب ضوابط پذیرفته شده مسئله یا موضوعی را به رأی بگذارد یا درخواست کند ننستی درخصوص 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 سبب آورد (الرس- ۱-۲). 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 تشریح می‌کند و اجازه می‌دهد خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های سازمانی توسط گروه‌ها به‌طور 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 پستانکاران 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 منطقی‌های را فدراسیونی از نمایندگان کارکنان اداره می‌کند. در سازمان‌های کوچک، دموکراسی به‌طور مستقیم از طریق آرای افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحقق می‌یابد و در سازمان‌های



نمودار ۱. هرم دموکراسی سیاسی

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است. آنها به تعمیم دیگر ویژگی‌های دموکراسی سیاسی به محیط کار کمتر می‌روند. ما از آن شگفت 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 کار 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 برخوردار باشد؛ ۳) درک روشن؛ برای آشنایی با اهداف و 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، دال (۱۹۹۸) برای برآورده کردن معیارهای دموکراسی، ضرورت نهاد‌های زیر را مطرح می‌سازد: ۱) نمایندگان منتخب؛ ۲) انتخابات آزاد، متصفه و مکرر؛ ۳) آزادی بیان؛ ۴) اطلاع‌رسانی؛ ۵) تشکلهای مستقل؛ و ۶) حق برابر شهروندی.

بینام و بول (۱۹۹۵) چهار رکن یا شخص اصلی نظام دموکراتیک منجم را با عنوان هرم دموکراسی (شماره ۱) به شرح زیر فهرست کرده‌اند: ۱) انتخابات آزاد و عادلانه؛ ۲) دولت شفاف و پاسخگو (پاسخگویی حقوقی و سیاسی)؛ ۳) حقوق مدنی و سیاسی (آزادی‌های نظیر آزادی بیان، اجتماعات، و مهاجرت)؛ و ۴) جامعه دموکراتیک یا منظم

از سوی تشکلهای مستقل از دولت.

### دموکراسی در محیط کاری

از جمله پیشروان (۱۹۹۰) را فرموده تعمیم دموکراسی به محیط کار باید ویژگی‌های مشابه دموکراسی سیاسی در محیط‌های کاری تحقق یابد. به نظر می‌رسد، مدل پیشنهادی (۱۹۹۸) در تشریح دموکراسی سیاسی از جامعیت بیشتری برخوردار است و می‌تواند الگوی خوبی برای تعمیم ویژگی‌های دموکراسی سیاسی به محیط‌های کار باشد. اما، این بیشتر تکرار 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 «دموکراسی در محیط‌های کاری (نمودار شماره ۲) جامه عمل پوشاند؟

علاوه بر آن، 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، اناری 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. سپس از مدیریت سازمان را برعهده داشته باشند.
۴. حقوق فردی؛ یعنی وجود آزادی‌هایی چون آزادی بیان، اعتصاب، اجتناع، ترک سازمان برای کارکنان.

### تحقق دموکراسی در محیط کاری

هر چند جهت حرکت سازمان‌ها به سوی تحقق دموکراسی



نمودار ۲. هرم دموکراسی در محیط کار

علاقی 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 نباید از عظیم‌ها و مقررات مورد نیاز پیروی کنند. وقتی محیط شراکتی به وجود آمد، کارکنان به یکدیگر 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 مسکن 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 مستند بر موارد زیر باشد:

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

در محیط کار و گسترش آن است، اما تحقق تمامی ویژگی‌های هرم دموکراسی در محل کار ایده‌آل به نظر می‌رسد. به هر حال، بسایند پذیرفت درجاتی از دموکراسی به‌توجه 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 با 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

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 عمالی با کارکنان است. به علاوه، اگر قرار است شرکای کارمندی به‌جای افراد اجیر شده داشته باشیم، آن گاه نه تنها باید ارتباطات مؤثری به‌وجود آید بلکه باید جواب‌های صریح و روشنی به سئوال‌های منطقی و شکایات‌های آنها داشته باشیم.

۴. مسئولیت‌ها: تمام مسئولیت‌ها و در تمام سطوح، باید عینی و مشخص کارکنان باشد تا بتوانند سئوال‌ها یا شکایات خود را با مدیریت سطح بالا مطرح کنند. مسئولیت‌ها باید به‌صورت واضح به سئوال‌ها و شکایات‌ها مربوط باشد. مسئولیت‌ها در محل کار دموکراتیک باشد. چنین مسئولیتی به‌صورت واضح و برای پاسخ به سئوال‌ها یا شکایات سرج و مفصل به شکایات‌ها طراحی شده باشد.

۵. تعهد به کیفیت کارکنان: در محل کار دموکراتیک، باید سازمان‌ها به‌صورت بیشتر کارکنان بیشتر تعهد داشته باشند.

فرآیندهای مسئولیت‌های تعریف شده به‌منظور تعمیق آگاهی کارکنان می‌تواند به‌صورت‌های مختلف نظیر روش‌های الکترونیکی و



نمودار ۳. سازوکارهای تعریف شده برای دموکراسی در محیط‌های کاری

بی‌معنی می‌دانند. درحالی که مشارکت شرط لازم برای دموکراسی محسوب می‌شود. مطمئناً کافی نیست. پستمن (۱۹۷۰) ارتباط معنی‌داری را بین مشارکت و دموکراسی برقرار می‌کند و استدلال می‌کند که ما بیشتر وقت پنداری 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 سهم 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 مستند قدرت و تصمیم‌گیری واقعی دور نگه دارند. بی‌جهت نیست که برنامه‌های مشارکت عمیقاً غیردموکراتیک می‌شوند و حق تاجیری 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 گریبنرگ (۱۹۹۹) ذکر می‌کند برنامه‌های مشارکتی محدودی 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 مترادفی برخوردار باشند. یعنی پرداخت‌های سازمان به آنها با میانگین 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 و می‌توان نمودی از نهادهای مدنی در محیط کار به حساب آورد که در جهت حفظ منافع جمعی کارکنان فعالیت می‌کنند. راجس و استریک (۱۹۹۵) ضمن تشخیص سه نوع شورای مشورتی، نمایندگی، و پدمرآب (تحت‌کنترلی مدیریت) برای تعریف شورا‌های کاری به‌عنوان 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 تسهیل 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 نسومی خود را مطرح کند یا منافع که مدیریت یا گذر فرما نتواند به تأمین آن نپردازد چنین شورا‌هایی حکم نهادهای مدنی درون سازمانی را دارند که مدیران را وادار می‌سازند تضادها را کارکنان را بپذیرند و به آن پاسخ مثبت دهند. شورا‌های کار می‌توانند توازن مثبتی بین انتظارات پذیری سازمان و امنیت شغلی افراد به وجود آورند.

## ۳. مشارکت در تصمیم‌گیری

بری (۱۹۷۲) دموکراسی بدون مشارکت را مضحک و

ویژگی‌ها قدرت در سازمان است. همانطور که لوک (۱۹۹۷) ذکر می‌کند ممکن است از طریق اجتماعی شدن منافع واقعی اقلیت‌ها چنان ناپدید 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.

#### ۲. اتحادیه‌ها

بدون شک، حق عضویت در اتحادیه‌ها بهترین نمود حزب در محیط‌های کاری است. کلچ (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 به‌طور 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 تاثیرگذار باشند و شرایط لازم را برای تحقق دموکراسی در محیط‌های کاری فراهم سازند.

#### ۳. جوامع‌گویی

بلومبرگ (۱۹۶۸) با انتقاد از تحلیل کلچ استدلال می‌کند که وجود نیروی مخالف مستقل کافی نیست. اتحادیه‌های صنعتی را به منزله سنگ نگین بدون دندان برای دموکراسی فرض می‌کند که زست حزب مخالف را به خود می‌گیرد. اما در اداره امور سازمان دخالت داده نمی‌شوند. او، وجود نیاز

تکرار و دستکاری برای منافع متضاد مدیریت و کارکنان را نتیجه می‌کند و وجود نمایندگان کارکنان را در تصمیم‌گیری ضروری می‌داند. اما معتقد است که جوامع‌گویی را باید ویژگی برجسته سیستم دموکراتیک در محل کار به حساب آورد. در صورتی که برای شکل‌گیری مدیریت دوجانبه (Two-way communication) تاکید می‌شود.

#### ۴. انتخاب مدیران ارشد

آیا می‌توان مدیران را از طریق برگزاری انتخابات به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کارکنان انتخاب کرد؟ تبدیل روشی مستقیم در هر صورت تسهیل کننده و منتخب کارکنان، شاید در محیط‌های کاری آشنایی بخاطر می‌رسد. اما سازوکار تصمیم‌گیری در محیط‌های ناشناسی به این ارمان نزدیک شده است. در سال ۱۹۹۰ اولین سازوکار مدیریت مشارکتی، که نمونه آشنایی 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.

#### ۵. فرصت‌های مساوی

برای توزیع عادلانه قدرت، اطلاعات، امکانات در محیط‌های کاری باید تشکیل کمیته‌هایی در خصوص دادن فرصت‌های مساوی (EEO) یک ضرورت به‌نظر می‌رسد. این کمیته‌ها می‌توانند در کشور آمریکا و استرالیا قوانین مساوی‌گرایانه را وضع کنند. فرصت‌ها و امکانات



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

فرصت اشتغال مساوی در حقیقت 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 تم‌های کاری می‌تواند یک راه‌حل باشد. در چنین 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 نوسدهای مدیریت شفاف و پاسخگو است 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 و رسانه‌های؛ با پیشرفت تکنولوژی اطلاعاتی، این امکان فراهم شده است که سیستم اطلاع‌رسانی از تحول چشم‌گیری برخوردار شود و کارکنان بتوانند از طریق اینترنت و اینترنت به اطلاعات بیشتری درمورد فعالیت‌های سازمان دسترسی پیدا کنند؛ (۳) پولتن‌های خبری؛ روابط عمومی شاید مناسب‌ترین واحد سازمانی است که می‌تواند به‌عنوان سنگ بنای سازمانی نقش فعالی در تهیه و انتشار انواع

پولتن‌های خبری داشته باشد.

دسترسی به اطلاعات در حکم سنگ زیربنای حاکمیت دموکراتیک تمام نظریه‌های دموکراتیک است. تصمیم‌گیری مستلزم 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 تأمین آموزش مصنر کارکنان در خصوص وظایف کاری آنهاست، بلکه مستلزم اطلاع‌رسانی به آنها درمورد ابعاد مختلف سازمانی نیز هست.

### ۱۰. مالکیت کارکنان

تفسیر ساختارهای سلسله‌مراتبی و استبدادی از دیدگاه سازوکارهایی است که درجهت تحقق دموکراسی کاری موثر هستند. طرح‌هایی با مالکیت کارکنان یا تعاونی‌ها از دیگر مصداق‌های 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 و از سهامداران سابق به کارکنان منتقل می‌سازد تا از این طریق زمینه محیط دموکراتیک فراهم آید. اما، این شک و وجود دارد که آیا واقعاً طرح‌های مالکیت کارکنان دموکراسی در محل کار را تسهیل می‌کند؟ یا نه؟ بله‌های رونی (۱۹۸۸) نشان می‌دهد که سطوح نفوذ کارکنان بر تصمیم‌گیری ناعده‌وی 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

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

۱۱. **مدیریت مشترک**

برخلاف حالت سیاسی دموکراتیک، که در آن حاکمیت بر اساس خواسته اکثریت شهروندان اعمال می‌شود، حاکمیت سازمان را می‌توان به صورت 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 نایندگان آنها، کارکنان و سازمان‌های کارگری یا کارمندی، و دولت (نماینده منافع عمومی) است. در بعضی شرایط مشتریان یا ارباب رجوع، تامین کنندگان، و پستانکاران مسکن است. متقاضی شرکت در حاکمیت سازمان باشند. تصمیم‌گیری دو جانبه یا چندجانبه به معنی سهم شدن در قدرت است. در

حاکمیت مشترک، هر یک از افراد ذی حق که تنها برای تأمین منافع خود تلاش می‌کند، بلکه مسئولیت مراعات منافع دیگر افراد ذی حق را نیز برعهده دارد (شورمن و اپتون، ۱۹۹۶).

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

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

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

#### بحث و نتیجه‌گیری

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

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 به عنوان تجربه موفق بشری در محیط‌های کاری نیز تعریف کرد. چنین نیازی ناشی از جهش‌های تکنولوژیکی نیروهای کاری صاحب دانش، افزایش آگاهی کارکنان به حقوق صفتی خود و مانند اینهاست. هرچه در زندگی سیاسی خود از طریق نایندگان خود درگیر می‌شوند، در زندگی کاری خود مدیران آنها را هدایت می‌کنند. مثلاً آنها نیستند، آیا می‌توان گفت که آزادی و تعهد در سازمانی که مدیر و کارمند به سرکار خود بر می‌گردد، آنجا حاکم است که یکی با احساس مالکیت و مشارکت در امور محیط کار حاضر شده؟ اما این حرکت به معنی حذف سهم سرمایه و دروغ آن از نسوری کار نیست. به علاوه، فرصت از حقوق اساسی انسان‌ها مانند حق اظهار عقیده و حق اعتراض می‌شود. اگر آنها از چنین حقوقی در محیط کار محروم باشند.

در زندگی امروز دموکراسی در محیط کار صحبت می‌شود. این اصطلاح نیز مجرای اصطلاح «دموکراسی» را به طور مشخص 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

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. بوگسلاوی سابق مثال مناسبی است که شکل‌گیری دموکراسی در محل کار را تحت عنوان «خودگردانی» به نمایش می‌گذاشت و هنوز مدل خوش‌آیندی از دموکراسی محل کار به‌شمار می‌رود. تعاونی‌های تولید نیز از مصداق شکل‌گیری دموکراسی در محیط‌های کاری به‌شمار می‌روند. به هر حال، 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.

سهونی 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 اقتدار گروهبانی، 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 مستکاف (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 ————— مذاکرات دسته‌جمعی ————— اقتدارگروهبانی

دگرگذاشته، 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 تحریک شده است و این

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 به‌حساب می‌آیند که با گسترش فرهنگ نوین کاری روز به روز تقویت و از مقبولیت بیشتری برخوردار می‌شوند. سسون (۱۹۹۲) معتقد است که فرهنگ کاری به

مرور دچار تغییراتی می‌شود که در آن افراد در محیط کار آزادی بیشتری احساس کنند و این حق را می‌بایند که به‌طور برابر با دیگر افراد در تصمیم‌های سازمانی درگیر شوند در چنین فرهنگ کاری تفاوت‌های موقعت‌سازی 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 پرنارد (۱۹۹۹)

تفاوتی نمی‌بیند که بدون تصمیم دموکراسی به محیط‌های کاری، جامعه کاری و دموکراسی در سطح جامعه نیز تهدید می‌شود تا زمانی که اجازت می‌دهیم دیگر افراد زندگی کاری ما را کنترل کنند. محیط کاری حتمه کهنه، مصلحت‌آور، و غیر ارزش‌گرایانه خواهد بود. از طریق کنترل و اداره دموکراتیک محیط‌های کاری قادر خواهیم بود هم خود را از بردگی حقوق و مشورت رها کنیم و هم تغییراتی را به‌وجود آوریم تا زندگی کاری راحت‌تری داشته باشیم. □

### پن نوشت‌ها

۱. داخل بین پیامدهای مطلوب دموکراسی و ویژگی‌های آن تفاوت قابل است. *Journal of Business Ethics*, ۱۹۹۸، ص ۱۰۳-۱۱۰، ص ۱۰۳.
- از خودکامگی؛ (۲) تضمین شماری از حقوق اساسی افراد؛ (۳) تضمین آزادی‌های فردی؛ (۴) فرصت برای تعیین سرنوشت خود؛ (۵) تأمین فرصت اِعمال مسئولیت اخلاقی؛ (۶) رشد صفات انسانی؛ (۷) حرارت در سطح مشخصی از تضمین برابری سیاسی؛ (۸) صلح جوئی؛ (۹) رورق اقتصادی.
۲. پاسخگویی حقوقی یعنی پاسخگویی به دادگاه‌ها در مورد پایبندی مسئولان به اصول دموکراسی و پاسخگویی به مجلس و مردم درباره اقدامات و سیاست‌های دولت.

### 3. Equal Employment Opportunities / EEO

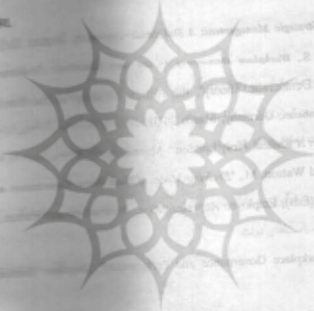
### منابع

- 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, 1985, 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.

*Firm and Local Union Performance*, Ph.D. Dissertation, Cambridge Mass.: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1988.

- Schurman, S. J., and Eaton, A.E., *Labor and Workplace Democracy: Past, Present, and Future*, "Labor Studies Journal", Vol. 21, No. 2, Summer 1991, P5-24.
- Sibson, R. E., *Strategic Planning for Human Resources Management*, N.Y.: Amacom, 1992.
- Singer, M.G., *Human Resource 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.



شرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی