



به طور کلی مشارکت کارگران در تصمیم‌گیری‌های داخل کارگاه معمولاً به شکل مشارکت جمعی آنان در تصمیم‌گیریها است و روشهای اجرایی مشارکت جمعی کارگران به شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و همچنین اهداف برنامه مشارکت بستگی دارد. بنابراین از تنوع و دگرگونی برخوردار است.

به استناد نشریه دفتر بین‌المللی کار اشکال عمده مشارکت کارگران در تصمیم‌گیریهای داخل کارگاه را به پنج دسته زیر می‌توان تقسیم کرد: (۱۸)

- ۱- مشارکت در تبادل اطلاعات و مشاوره.
  - ۲- مشارکت در مذاکرات دسته‌جمعی.
  - ۳- تصمیم‌گیریر شورایی یا شیوه مشورت مشترک.
  - ۴- مدیریت مشترک یا عضویت در هیأت‌های اداره‌کننده.
  - ۵- خودگردانی و سیستم‌های وابسته به آن نظیر تعاونیهای تولیدی.
- با وجود این، مشارکت در مدیریت

به‌ویژه در کشورهایی که این موضوع به صورت داوطلبانه اجرا می‌گردد، روشهای محافظه کارانه و فردی را نیز شامل می‌شود، از قبیل: نظامهای پیشنهاد دادن، گسترده کردن شغل، غنی‌سازی شغل و هسته‌های کیفیت و غیره که در اجرای آنها، بیشترین توجه به اهداف اقتصادی خصوصاً افزایش بهره‌وری معطوف است و در اینجا مورد توجه نمی‌باشند.

## ۱- مشارکت در تبادل اطلاعات و مشاوره

این روش مبتنی بر ایجاد ارتباط دوجانبه بین کارگر و مدیر (یا کارفرما) است، یعنی ارتباط از بالا به پایین توسط مدیریت و در جهت ارائه اطلاعات به کارگران و ارتباط از پایین به بالا توسط کارگران در زمینه ارائه نظریات مشورتی.

در این روش که جزو ضعیف‌ترین اشکال مشارکت به شمار می‌رود به کارگران حق دریافت اطلاعات در زمینه موضوعات مورد نظرشان تا حدودی که به منافع طرفین لطمه وارد نکند، داده می‌شود و از طرف دیگر مدیریت قبل از اتخاذ تصمیم نهایی درباره موضوعات مختلف، نظر مشورتی کارکنان را جویا می‌شود و کارگان

مسی‌توانند نظرات و پیشنهادات و اعتراضات خود را ارائه دهند ولیکن هیچ‌گونه تضمینی برای اجرای پیشنهادات آنان وجود ندارد و اعتراضاتشان مدیریت را محدود نمی‌کند بلکه حق اخذ تصمیم نهایی با مدیر است.

کنفرانس بین‌المللی کار نیز در این زمینه توصیه‌نامه شماره ۱۲۹ راجع به ایجاد ارتباطات در داخل کارگاه را در سال ۱۹۶۷ به تصویب رسانده است. در این توصیه‌نامه ضمن تأکید بر ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارگران و برقراری محیطی مبتنی بر تفاهم و همکاری متقابل، پیشنهاد می‌شود که مدیران سیاست مؤثری را در این زمینه‌ها اتخاذ نمایند. معنای سیاست مؤثر ایجاد ارتباط همان است که در بالا بیان شد. (۱۹)

به نظر می‌رسد که این روش، مشارکت فعال و مؤثری را ایجاد نمی‌کند و کارگران در آن نقش فعال و مثبتی را به عهده ندارند.

## ۲- مشارکت در مذاکرات دسته‌جمعی

مذاکرات دسته‌جمعی در کشورهای با اقتصاد مبتنی بر بازار مثل آمریکا و کانادا و بسیاری از کشورهای اروپایی رواج دارد و کشورهای صنعتی است. در مثل:

چند سازمان کارفرمایی از یک طرف و یک یا چند سازمان کارگری از طرف دیگر به منظور حصول توافق صورت می‌گیرد. (۲۰)

مذاکرات دسته‌جمعی بدون شک شکل پیشرفته‌ای از مشارکت کارگران به حساب می‌آید زیرا نه تنها موجب آگاه نمودن کارگران از وضع کارگاه و مشورت با آنان می‌گردد، بلکه سبب گفتگوی کارگران و سازمانهای وابسته به آنها درباره موضوعاتی است که در صورت عدم مشارکت کارگران و سازمانهای وابسته به آنها در مشورت در اداره کارگاه را عملی می‌سازند.

طبق تعریفی که از جانب سازمان بین‌المللی کار ارائه شده است مذاکرات جمعی: «مذاکراتی است که درباره شرایط کار بین کارفرما یا گروهی از کارفرمایان و یا یک یا

مذاکرات دسته‌جمعی بدون شک شکل پیشرفته‌ای از مشارکت کارگران به حساب می‌آید زیرا نه تنها موجب آگاه نمودن کارگران از وضع کارگاه و مشورت با آنان می‌گردد، بلکه سبب گفتگوی کارگران و سازمانهای وابسته به آنها درباره موضوعاتی است که در صورت عدم مشارکت کارگران و سازمانهای وابسته به آنها در مشورت در اداره کارگاه را عملی می‌سازند.

بدین طریق، گونه‌ای از مشارکت در اداره کارگاه را عملی می‌سازند.

طبق تعریفی که از جانب سازمان بین‌المللی کار ارائه شده است مذاکرات جمعی: «مذاکراتی است که درباره شرایط کار بین کارفرما یا گروهی از کارفرمایان و یا یک یا

کشورهای صنعتی است. در مثل: سیایت پرستلی، این کشورها کارگران و سازمانهای وابسته به آنها از طریق شرکت در مذاکرات دسته‌جمعی و عقد پیمانهای دسته‌جمعی بر تصمیماتی که توسط مدیران اتخاذ می‌شود، تأثیر زیادی می‌گذارند و



مهمترین و حتی یگانه شکل مشارکت کارگران در تصمیم‌گیریهای داخل کارگاه محسوب می‌شود، زیرا مذاکرات دسته‌جمعی روندی استحکام یافته است و تعداد قابل توجهی از نیروی کار را دربرگرفته و عمدتاً در سطح کارگاه یا کارخانه انجام می‌پذیرد و به علاوه چنان موضوعات مهم و عدیده‌ای را شامل می‌شود که می‌تواند گویای شکلی همه‌جانبه از مشارکت کارگران باشد. این موضوعات حتی شامل مواردی می‌شود که تصمیم‌گیری درباره آنها از امتیازات مدیریت می‌باشد مثل: سیایت پرسنلی،

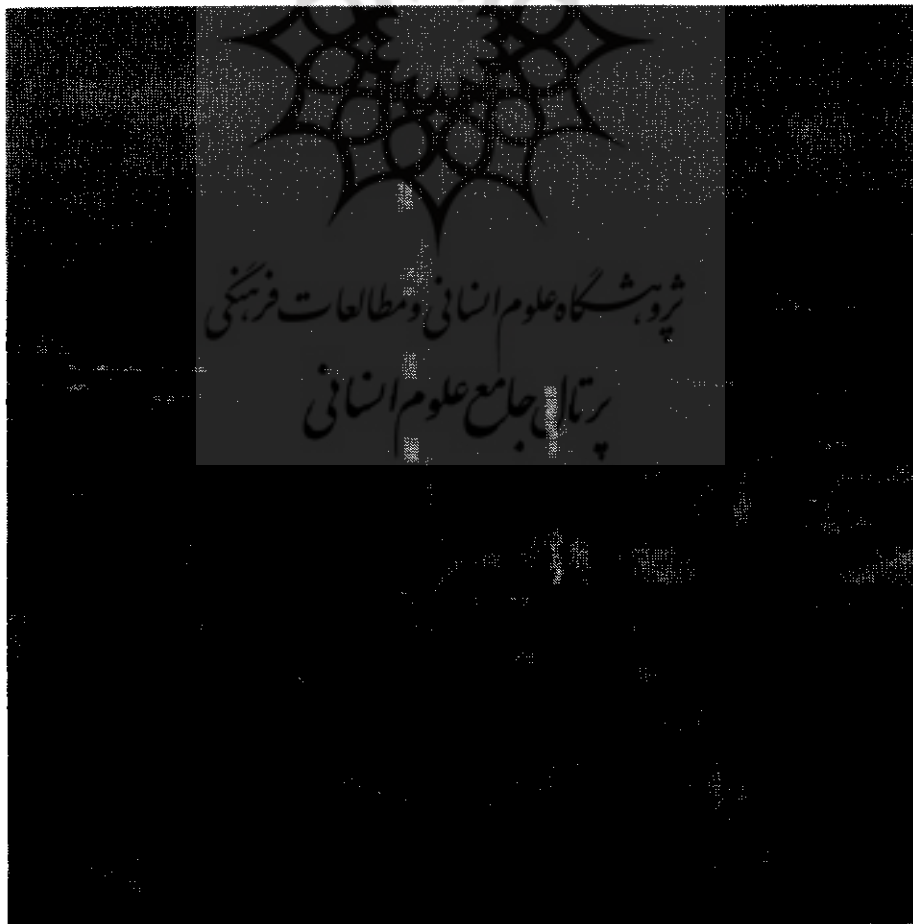
سیاست سرمایه‌گذاری مؤسسه، مسائل ایمنی و بهداشت و طبقه‌بندی مشاغل و غیره. (۲۱)

البته تعدادی از صاحب‌نظران، مشارکت از طریق مذاکرات دسته‌جمعی را مورد انتقاد قرار می‌دهند و فشاری که در اثر مذاکره و رویارویی بر مدیران اعمال می‌شود با مشارکت در تصمیم‌گیری که مبتنی بر تفاهم متقابل است را از نظر کیفی متفاوت می‌دانند. ولیکن با توجه به آنچه که در فوق بیان شد، این ایراد پذیرفتنی نیست و مذاکرات دسته‌جمعی می‌تواند وسیله‌ای برای سازش مدیران و کارگران باشند و همکاری بیشتر بین آنها را تقویت کنند

و در نتیجه صلح و آرامش در صنعت و دموکراسی صنعتی را به وجود آورند. (۲۲)

### ۳- تصمیم‌گیری مشترک در شورای کارخانه یا هیأت‌های مشابه (تصمیم‌گیری شورایی)

این روش پس از مذاکرات دسته‌جمعی قدیمی‌ترین و در عین حال رایج‌ترین روش مشارکت در تصمیم‌گیریهای داخل کارگاه در بیشتر کشورهای صنعتی و در حال رشد است که تقریباً پس از جنگ جهانی اول و به صورت مؤثرتری بعد از جنگ جهانی دوم در کشورهای سرمایه‌داری



غرب از طریق ایجاد شورای کارخانه یا کمیته‌های کار و یا سایر هیأت‌های مشابه جنبه عملی به خود گرفت و با گذشت زمان تکاملتر شده است.

در این روش به این هیأت‌ها بیشتر حق مشورت درباره موضوعات گوناگون مربوط به اداره کارگاه اعطا شده است. با وجود این، امروزه به این نهادهای مشورتی در بسیاری از کشورها حق همکاری در تصمیم‌گیری و حتی مدیریت مستقیم در امور رفاهی کارگران داده شده است.

در بعضی از کشورهای صنعتی غرب از جمله آلمان، اتریش، اسپانیا و دانمارک، نمایندگان کارگران به عنوان اعضای اصلی در هیأت‌های نظیر هیأت مدیره یا هیأت نظارت در یک شرکت یا کارخانه و یا مؤسسه‌ای که در آن شاغل هستند شرکت جسته و حق رأی دارند.

#### ۴- روش مدیریت مشترک (عضویت در هیأت‌های اداره کننده)

در بعضی از کشورهای صنعتی غرب از جمله آلمان، اتریش، اسپانیا و دانمارک، نمایندگان کارگران به عنوان اعضای اصلی در هیأت‌هایی نظیر هیأت مدیره یا هیأت

نظارت در یک شرکت یا کارخانه و یا مؤسسه‌ای که در آن شاغل هستند شرکت جسته و حق رأی دارند.

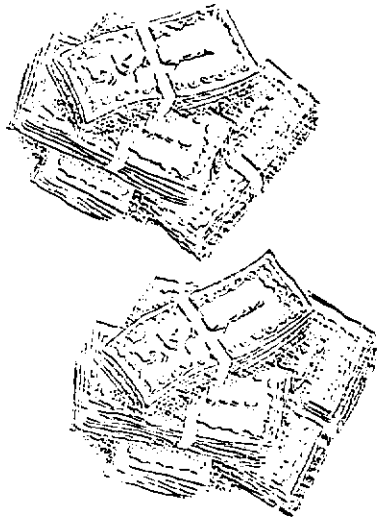
این روش که تحت عناوینی نظیر نظام مدیریت مشترک (Co-Determination)، مشارکت در مدیریت، مدیریت دسته‌جمعی و با هم تصمیم‌گیری نامیده می‌شود از پرجنجال‌ترین روش‌های مشارکت کارگران در اداره کارگاه است و اغلب مخالفت‌های ابراز شده نسبت به برنامه مشارکت کارگران متوجه آن می‌باشد. بیشتر مخالفین، این روش را موجب فلج نمودن نظام مالکیت خصوصی و افزایش بیش از حد قدرت سندیکاها و باعث نوعی دخالت در روند مذاکرات دسته‌جمعی می‌دانند.

البته درجه مشارکت در مدیریت با توجه به اینکه در کدام یک از رده‌های مدیریت مثل هیأت مدیره، هیأت نظارت و سایر هیأت‌های اداره‌کننده اعمال می‌شود و بر حسب اینکه نمایندگان کارگران در این هیأت‌ها در اقلیت یا اکثریت باشند متفاوت است و در اغلب موارد تعداد نمایندگان کارگران در این روش کمتر از نمایندگان مدیریت است. یکسان که تعداد نمایندگان کارگران با نمایندگان سهامداران یک سال باشد را اصطلاحاً روش تصمیم‌گیری مشترک با تعداد آراء برابر می‌نامند و نمونه قابل ذکر آن به موجب قانونی در سال ۱۹۵۱ در شرکت‌های بزرگ ذغال‌سنگ و فولاد در جمهوری فدرال آلمان اجرا شده است. (۲۳)

اساساً روش مدیریت مشترک به عنوان

الگوی مشارکت کشور آلمان غربی سابق شهرت یافته است. در این کشور در حالی که شورای کارخانه با اختیارات و وظایف مشخص و قابل توجهی در سطح هر واحد تولیدی فعالیت می‌کنند و عملاً گونه‌ای از مشارکت کارگران در تصمیم‌گیری‌های داخلی کارگاه را به اجرا درمی‌آورند، به علاوه، حق مشارکت کارگران در مدیریت شرکت‌های بخش خصوصی و دولتی اعمال می‌شود. ساختار مدیریت در این شرکت‌ها از دو ردیف هیأت نظارت و هیأت مدیره تشکیل شده است و معمولاً (بجز در موردی که قبلاً ذکر شد) یک سوم از تعداد اعضای هیأت نظارت را نمایندگان کارگران تشکیل می‌دهند. هیأت مدیره که مسئولیت اداره امور مؤسسه را به عهده دارد، اعضای آن توسط هیأت نظارت انتخاب می‌شوند و هیأت نظارت علاوه بر انتخاب اعضای هیأت مدیره و نظارت بر فعالیت آنها، درباره سیاست کلی مؤسسه و انجام فعالیت‌های آن طبق اساسنامه مربوطه راهنمایی و نظارت می‌کند.

در هیأت مدیره معمولاً یک نفر مدیر امور فنی (مدیر فنی) و یک نفر مدیر امور بازرگانی و یک نفر سومی معروف به کارگر مدیر یا مدیر کار وجود دارد که مسئولیت امور پرسنلی و رفاهی کارکنان را به عهده دارد و با رضایت اکثریت اعضای کارگری هیأت نظارت، تعیین یا جابجا می‌شود. این شخص با مقام و موقعیت برابر با سایر اعضای هیأت مدیره در تمامی تصمیمات کلی هیأت مدیره مشارکت دارد. (۲۴)



برنامه‌ریزی و رشد و توسعه اقتصادی

**تعاونیهای تولید شکلی از مشارکت عالی در اداره کارگاه است که در آنها کارگران عضو (که خود مالک این تعاونیها هستند) تمام مسؤولیت مدیریت را خود به عهده می‌گیرند.**

مطرح بوده است. (۲۷)

در برخی دیگر از کشورها نظیر پرو، لهستان، الجزایر و تانزانیا نمونه‌هایی از سیستم خودگردانی و یا سیستمهای مشابه آن نظیر تعاونیهای تولید یا مؤسسات با مالکیت سندیکاها کارگری وجود دارد. تعاونیهای تولید شکلی از مشارکت عالی در اداره کارگاه است که در آنها کارگران عضو (که خود مالک این تعاونیها هستند) تمام مسؤولیت مدیریت را خود به عهده می‌گیرند.

پیشرفته‌ترین نظام این نوع مشارکت می‌باشد. در این روش کارگرانی عالی‌ترین مقام را در مؤسسه دارند و خودشان اعضای هیأت اداره‌کننده را انتخاب می‌کنند به نحوی که می‌توان خودگردانی را اداره کردن مؤسسات توسط نیروی شاغل در آن معنی کرد.

خصوصیات مشترک روش خودگردانی این است که اولاً این روش عموماً در بخش عمومی اجرا می‌شود و ثانیاً به موجب آن حق مدیریت (نه حق مالکیت) به کارگران منتقل شده است و کارگران حق مشارکت در اداره کارگاه را از طریق یک هیأت منتخب (اغلب شورای کارخانه) اعمال می‌نمایند که این هیأت واجد حق اتخاذ تصمیم درباره تمام مسایل مؤسسه هستند و در واقع عالیترین مرجع تصمیم‌گیری در مؤسسه به‌شمار می‌روند. (۲۶)

نمونه معروف این شیوه به موجب قانون در سال ۱۹۵۰ در کشور یوگسلاوی سابق رسماً به اجرا درآمد که بر پایه آن مدیریت مؤسسات بخش دولتی به کارگران این مؤسسات واگذار گردید. اساساً روش خودگردانی به عنوان الگوی مشارکت کشور مذکور شهرت پیدا کرده بود و اساس نظام برنامه‌ریزی این کشور را تشکیل می‌داد و در دهه‌های گذشته به عنوان یک الگوی

قابل توجه است که ظاهراً در کشورهای صنعتی به‌طور کلی حضور نمایندگان کارگران در هیأت‌های مدیره یا هیأت‌های نظارت در بخش خصوصی بیشتر از بخش عمومی است، در این بخش نمایندگان کارگران غالباً از امنیت شغلی بیشتر و امکان دستیابی سهلتری به اطلاعات مورد نیاز برخوردارند، در صورتی‌که در کشورهای در حال رشد این شکل مشارکت کارگران بیشتر در مؤسسات دولتی یا ملی به چشم می‌خورد و به نظر می‌رسد که اعمال آن در مؤسسات بخش خصوصی تقریباً معمول نباشد و عواملی چند از جمله: مقاومت کارفرمایان، ترس دولتها از خودداری از سرمایه‌گذاری خارجی، اهمیت زیاد بخش عمومی در این کشورها، ضعف سندیکاها کارگری و بی‌توجهی آنها به این روش مشارکت، پایین بودن سطح آموزش کارگران و ناتوانی آنها برای شرکت مؤثر در مدیریت، در این امر مؤثر می‌باشند. (۲۵)

## ۵- روش خودگردانی و سیستمهای وابسته به آن

روش خودگردانی که بالاترین درجه مشارکت کارگران در تصمیم‌گیریهای داخل کارگاه را نشان می‌دهد، بدون شک

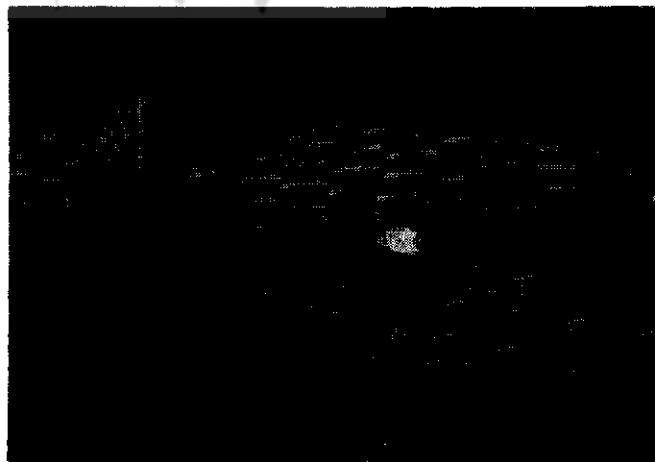
مشارکت کارگران از طریق همکاران  
سندیکاها در کارگری در بعضی از  
کشورهای با برنامه‌ریزی متمرکز

روابط مستقیم بین مدیریت مؤسسات و شعبات سندیکاها کارگری در کارگاهها روش عمده مشارکت کارگران در نظامهای با برنامه‌ریزی متمرکز بوده است. این روش در اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی سابق و کشورهای دیگر اروپای شرقی تا می‌شد. در میان این کشورها، یوگسلاوی سابق و لهستان نظام خودگردانی را به اجرا در آورده بودند و سندیکاها کارگری در این دو کشور تقریباً همان نقش سنتی را به عهده داشتند اما در سایر کشورهای مذکور سندیکاها در اجرای اصل مشارکت کارگران در اداره کارگاه نقش اصلی را ایفا می‌کردند. در این کشورها تمام کارگران عضو یک سندیکا بودند و به اصطلاح وحدت سندیکایی برقرار بوده است و قوانین این کشورها وظایف گوناگونی را در زمینه‌هایی

که مستقیماً بر منافع کارگران اثر می‌گذارد به سندیکاها کارگری محول نموده بودند که این وظایف مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری در تصمیم‌گیری بوده است. ویژگی دیگر در این نظام، ارتباط مستقیم سندیکا با حزب حاکم هر کشور (حزب کمونیست) بود که بر مبنای ایدئولوژی مشترک در این کشورها استوار می‌گشت. (۲۸)

امروزه روشهای غیر نهادی و نسبتاً  
فردی و محافظه کارانه‌ای از مشارکت در  
مدیریت یا به اصطلاح مدیریت مشارکتی  
در کشورهای صنعتی اعمال می‌شود که  
بیشتر به صورت داوطلبانه و بر مبنای  
دستیابی به مزایای اقتصادی مشارکت به  
پیشقدمی از سوی کارفرمایان اجرا می‌گردد  
که مشهورترین این روشها الگوی  
«هسته‌های کیفیت ژاپن» می‌باشد که

امروزه روشهای غیر نهادی و نسبتاً  
فردی و محافظه کارانه‌ای از مشارکت در  
مدیریت یا به اصطلاح مدیریت مشارکتی  
در کشورهای صنعتی اعمال می‌شود که  
بیشتر به صورت داوطلبانه و بر مبنای  
دستیابی به مزایای اقتصادی مشارکت به  
پیشقدمی از سوی کارفرمایان اجرا می‌گردد  
که مشهورترین این روشها الگوی  
«هسته‌های کیفیت ژاپن» می‌باشد که



به واسطه تأثیر در افزایش بهره‌وری این کشور توجه دیگران را به خود جلب نموده است. (۲۹)

یک هسته نظارت بر کیفیت، گروهی نزدیک به هشت کارگر است که در زمان کار رسمی تشکیل جلسه می‌دهند و در مورد مسائلی نظیر کیفیت کار، کاهش هزینه و عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری و کارآیی مؤسسه به بررسی پرداخته و پیشنهاداتی برای ارزیابی و اجرا به مدیریت عرضه می‌دارند. این گروهها همچنین پیشنهادات و نظرات کارگران را در خصوص کنترل کیفیت و افزایش بهره‌وری دریافت و مورد بررسی قرار می‌دهند. (۳۰)

ناگفته پیداست این روش که بیشتر معطوف به تلاش جهت افزایش بهره‌وری است، تفاوتی عمیقی با ساز و کارهای نهادی مشارکت کارگران در تصمیم‌گیریهای داخل کارگاه دارد و به هیچ وجه دخالت مؤثر کارگران در امتیازات مدیریت را به همراه ندارد.

یکی دیگر از روشهای داوطلبانه و فردی مشارکت در مدیریت، برنامه‌های ارائه دادن پیشنهاد است که اینک در کشور ما هم مورد توجه قرار گرفته است. در این روش کارکنان مؤسسه تشویق می‌شوند تا در زمینه بهبود کار، پیشنهادات و نظریاتی را ارائه دهند. این روش که به‌طور عمده بر پایه ارتباط نوشتاری استوار است نقش

فعال و مثبتی را برای مشارکت کارگران در اداره کارگاه به وجود نمی آورد.

در کشور ما به منظور غلبه بر مشکلات پایین بودن میزان بهره‌وری در سطح واحدهای تولیدی و صنعتی و کوشش در جهت بهبود و افزایش آن، اقداماتی در این زمینه صورت گرفته است و پیشقدم این طرح، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می باشد که با تشکیل طرح بسیج صنعتی در سالهای اخیر و به منظور جایگزینی نظام مدیریت مشارکتی به جای مدیریت متمرکز، قدمهای مثبتی را در جهت اجرای نوعی نظام پیشنهاد دادن در واحدهای صنعتی تحت پوشش سازمان مذکور برداشته است.

به موجب این طرح که با هدف استفاده از فکر و اندیشه و همچنین نظرات و پیشنهادات کارکنان کارخانجات در رفع مشکلات موجود تولید، و ارائه راه‌حلهای مناسب در این زمینه ارائه شده است، در سطح کارخانجات «دفتر مشارکت و هسته‌های همیاری» به منظور دریافت طرحهای پیشنهادی تشکیل و نسبت به بررسی کارشناسی در زمینه طرحهای ارائه شده اقدام خواهد شد. این طرح که از قبل نظامنامه آن تهیه شده است در چندین شرکت تحت پوشش سازمان یاد شده به اجرا درآمده است و به ادعای مسئولین نتایج مثبتی به همراه داشته است. (۳۱)

اجرای این طرح و بسط و گسترش آن و

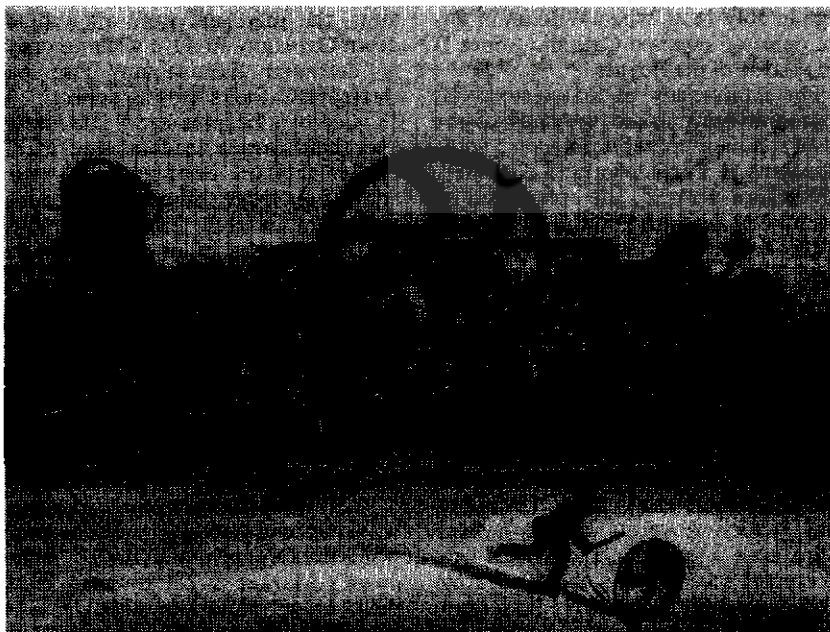
ایجاد طرحهای دیگر نظام مدیریت مشارکتی از جمله طرح هسته‌های کنترل کیفیت و تشکیل سازمان بهره‌وری ملی که مورد توجه می باشد گویای این حقیقت است که شوراهاى اسلامی کار در تحقق نظام مشارکت کارگران در اداره کارگاه و به خصوص دستیابی به اهداف اقتصادی این برنامه ناتوان و ناموفق بوده‌اند و بدون شک اجرای چنین طرحهایی بر سرنوشت آینده شوراهاى اسلامی کار تأثیر خواهد گذاشت و لذا منطقی است که در اجرای این‌گونه طرحها نقش فعالی برای این شوراها در نظر گرفته شود.

### زمینه‌های مشارکت کارگران در اداره کارگاه

یکی از مهمترین عوامل تنوع مفاهیم و

تعدد روشهای مشارکت کارگران در اداره کارگاه زمینه‌هایی است که این برنامه در آن اجرا می‌گردد و اصولاً درجه مشارکت و معنادار بودن آن و تأثیر بنیادی این برنامه در روابط کار کاملاً بستگی به زمینه‌های مشارکت دارد.

به طور کلی، کارگران ممکن است در زمینه‌های اجتماعی (بهبود وضع زندگی کارگران)، فنی (بهبود شرایط کار) و یا اقتصادی (اداره کلی کارگاه) شرکت داده شوند. اگر نمایندگان کارگران حق اظهارنظر در امور مربوط به زندگی کارگران از قبیل مسکن، بهداشت و شرکت تعاونی و نظایر آن را پیدا کنند و بر اقدامات کارفرمایان در این زمینه نظارت نمایند و یا در اخذ تصمیم مداخله داشته باشند و یا حتی اگر بتوانند از طرف کارگران در تغییر کار ایشان اقدامی بکنند و اثری داشته باشند،



نمی‌توان گفت که در رابطه کار تغییر مهمی روی داده است بلکه فقط وقتی شرکت کارگران به صورت تغییر بنیادی در رابطه کار جلوه‌گر می‌شود که نمایندگان ایشان در امور اقتصادی و اداره کلی و خط مشی کارگاه دخالتی داشته باشند. (۳۲)

زمینه‌های مشارکت کارگران در اداره کارگاه را می‌توان به چهار دسته به صورت ذیل طبقه‌بندی نمود: (۳۳)

۱- مشارکت در تصمیمات مربوط به موضوعات فنی از قبیل مسایل تولید، سازماندهی، تجهیزات و روشها و انجام کارها.

**وقتی شرکت کارگران به صورت تغییر بنیادی در رابطه کار جلوه‌گر می‌شود که نمایندگان ایشان در امور اقتصادی و اداره کلی و خط مشی کارگاه دخالتی داشته باشند.**

۲- مشارکت در زمینه‌های پرسنلی و استخدامی و کارگزینی نظیر استخدام کارگران، طبقه‌بندی مشاغل، شرایط کار، ایمنی و بهداشت، خدمات رفاهی، آموزش در سطوح مختلف و اخراجهای فردی و دسته‌جمعی به صورت موقتی یا دائمی.

لازم به ذکر است که در قانون شوراهای اسلامی کار برای این شوراها حق مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری در برخی از

این زمینه‌ها مثل اخراج و آموزش ضمن خدمت کارگران پیش‌بینی شده است (ماده ۱۹ و فصل چهارم قانون مذکور)

۳- مشارکت در تصمیمات مربوط به سیاست اقتصادی و مالی مؤسسه نظیر سرمایه‌گذاری، توزیع درآمد و تقسیم منافع و سیاست قیمت‌گذاری و غیره

۴- مشارکت در تصمیماتی که در زمینه‌های عمومی اتخاذ می‌شود. یعنی اداره کلی مؤسسه و وضع ساختاری آن مانند انتصابات مدیران ارشد، خط‌مشی آینده مؤسسه، ادغام و تغییرات ساختاری واحد. به‌طور کلی، مشارکت در زمینه‌های امور رفاهی کارگران از مواردی است که با کمترین مخالفت روبرو می‌باشد و کارگران از این جهت در اغلب نظامهای مشارکت در اداره کارگاه فعال هستند، به‌نحوی که در برخی از کشورها نمایندگان کارگران در شوراها یا کمیته‌های کار، مدیریت مستقیم نهادهای رفاهی را به‌عهده دارند و نمونه معروف آن الگوی مشارکت کشور فرانسه است که در این کشور کمیته‌های کارگاه اداره امور رفاهی کارگران را مستقیماً به‌عهده دارند. (۳۴)



درمابه مشارکت کارگران در اداره کارگاه از بدو پیدایش این اندیشه بحثهای زیادی در مخالفت و موافقت با آن مطرح شده است که در اینجا به

اختصار به آنها اشاره می‌کنیم:

## الف - نظریات مخالفین

اصولاً نظریات مخالفین برنامه مشارکت کارگران در اداره کارگاه را می‌توان به چند دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی کرد:

۱- مخالفت‌هایی که ریشه عقیدتی دارند

در این‌گونه مخالفتها بر مسأله مالکیت و سهم عوامل تولید تأکید می‌شود. برخی استدلال می‌کنند که مالکیت محترم است و تنها دارنده سرمایه حق اداره آنرا دارد و کارگران چون مالک سرمایه نیستند حق ندارند که در اداره امور کارگاه مداخله نمایند.

۲- مخالفت‌هایی که بر علیه دلایل و اهداف مشارکت عنوان می‌شود

در اینجا بیشترین و شدیدترین مخالفتها بر علیه اهداف سیاسی و اجتماعی برنامه مشارکت و به‌خصوص کاربرد مفاهیم دموکراسی در واحدهای صنعتی است که از آن به‌عنوان دموکراسی صنعتی یا اقتصادی نام می‌برند. برخی معتقدند کاربرد دموکراسی در حکومت با مدیریت در کارخانه تفاوت دارد و این امر باعث لوٹ شدن مسؤولیت می‌گردد و صلاحیت‌های شخص مدیر و کارآیی او را در بهبود مدیریت تضعیف می‌کند.

برخی از طرفداران استقلال جنبش سندیکایی نیز با سهم شدن کارگران در مسؤولیت‌های ناشی از تصمیمات مدیریت



مخالفند و معتقدند که کارگران بایستی برای حفظ منافع خویش مبارزه کنند.

اهداف اقتصادی مشارکت کارگران نیز مورد مخالفت قرار گرفته است. مخالفین ادعا می‌کنند که پیشرفت علم و تکنولوژی و تکنیکی و تخصصی شدن مدیریت جایی را برای ابراز نظر مفید و سازنده کارگران به علت فقدان تجربه و تخصص لازم آنها باقی نخواهد گذاشت. (۳۵)

### ۳- مخالفت بر علیه روشهای اجرایی

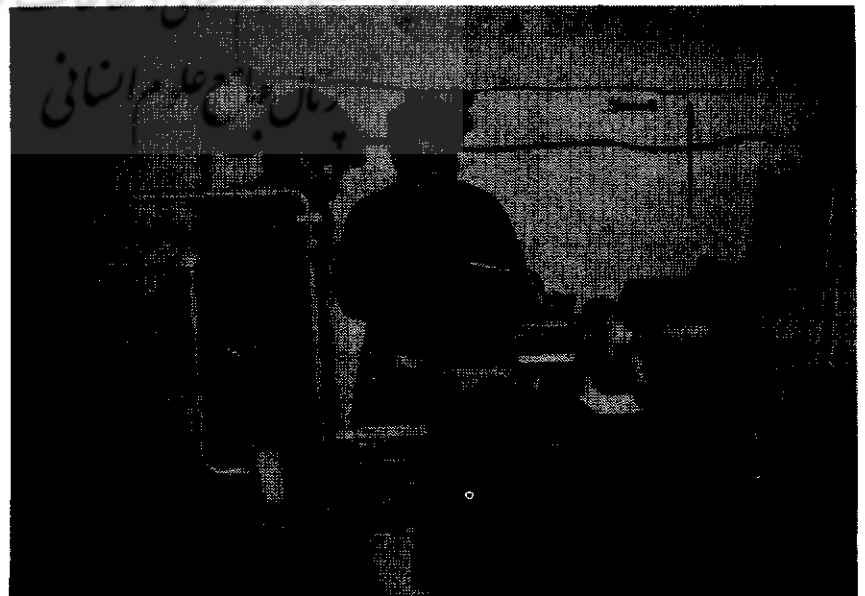
#### مشارکت کارگران در اداره کارگاه

این‌گونه مخالفتها بیشتر بر علیه آن دسته از روشهای اجرایی پیشنهاد شده برنامه مشارکت کارگران در اداره کارگاه است که ساختار مؤسسه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نظیر پیشنهاد حضور نمایندگان کارگران در هیأت‌های اداره‌کننده و به‌خصوص برابری تعداد این نمایندگان در این هیأتها. حتی در اقلیت بودن تعداد

نمایندگان کارگران در هیأت‌های مدیره و نظارت مورد انتقاد واقع شده است و گفته می‌شود که این امر به‌همراه نداشتن تخصص مورد نیاز، باعث می‌شود که ایشان نتوانند نقش فعال و ارزنده‌ای از خود نشان دهند و در چنین مواردی به منزله سیاهی لشکر تنزل یافته و در برابر سایر اعضا به اسیرانی مبدل گشته‌اند که فقط قادر بوده‌اند نقش ناظر یا گزارشگر را برای همکاران خود یا سندیکاهایشان ایفا کنند. (۳۶)

#### ۴- مخالفت‌هایی که مبتنی بر ملاحظات عملی است

برخی مشارکت کارگران در اداره کارگاه را به دلیل تجربه نداشتن کارگران، غیر ضروری می‌دانند و بعضی دیگر ضمن انتقاد به لزوم آموزش و افزایش آگاهی و آمادگی قبلی کارگران برای قبول مسؤولیتهای اداره کارگاه تأکید می‌کنند و



عده‌ای نیز با تکیه بر این موضوع که چون مشارکت از جانب سرمایه‌داران و صاحبان سهام تهدیدی بر علیه منافع خودشان تلقی می‌شود آنرا باعث محدود شدن سرمایه‌گذاریهای بعدی از جانب این اشخاص می‌دانند.

### ب- نظریات موافقین

دلایل و استدلالهای موافقین مشارکت کارگران در اداره کارگاه را قبلاً در مبحث فلسفه و اهداف مشارکت ذکر کردیم. در اینجا به مناسبت مخالفت‌های ذکر شده در پیش، به برخی از پاسخهای موافقین اشاره می‌کنیم. (۳۷)

در پاسخ به این مخالفتها آمده است که اگر مالکیت سرمایه محترم است، کارگران نیز مالک سرمایه (کار) خود هستند و کار هم مهمترین عامل تولید است و چه بسا با ارزش‌تر از سرمایه دیگران می‌باشد. لذا حق آنها برای دخالت در سرنوشتشان کمتر از دیگران نخواهد بود. به علاوه، عدم مشارکت کارگران باعث بیگانگی و عدم رضایت آنها از محیط کار و تبعاً موجب بروز تعارضات و تضادهای بسیار می‌شود که به نفع هیچ کدام از طرفین کار نخواهد بود.

از سوی دیگر، صرف نداشتن تجربه نمی‌تواند دلیل موجهی برای عدم مشارکت کارگران باشد، چونکه خطاها و اشتباهات اولیه موجب کسب تجربه و رفع اشتباهات می‌شود و به علاوه با آموزش کارگران و افزایش آگاهی آنها می‌توان جلوی

اشتباهات و عوارض کم تجربگی را گرفت.

### پیچیدگی گوی بهشت

به طور کلی مشارکت کارگران در اداره کارگاه به اندازه اهمیتش دارای ابهام و پیچیدگی است؛ تعریف دقیقی از آن نمی توان بدست داد و ارائه الگوی خاصی از آن برای همیشه غیر ممکن است، زیرا جریانی پیچیده و پویا دارد. هرگونه تعریفی از این برنامه فقط می تواند موقتی باشد و به مرحله اجرا درآوردن آن نیز کاری دقیق و حساس است زیرا با اقتصاد یک جامعه ارتباط دارد.

«این برنامه با هر شیوه‌ای که اجرا شود تحت شرایط و مقتضیات خاص هر جامعه‌ای شکل می‌گیرد و متحول می‌شود و عوامل متعددی از جمله سیاستهای ارشادی دولتها، وضع قوانین و مقررات مناسب و هماهنگ با مقتضیات هر جامعه و آموزش و افزایش آگاهی عوامل انسانی در پیشرفت کمی و کیفی آن تأثیر به‌سزایی دارند.» (۳۸)

در میان این عوامل نقش آموزش کارگران و به‌ویژه نمایندگان آنها با توجه به تخصصی شدن مدیریت و پیچیدگی آن در دنیای معاصر حیاتی‌تر از سایر عوامل آن محسوب می‌شود و در کشورهای در حال رشد با توجه به سطح پایین آموزش و آگاهی بسیاری از کارگران، این نیاز افزون‌تر است. عامل مهم دیگری تسهیل برخورداری نمایندگان از دریافت اطلاعات و تغییر یا اصلاح دیدگاه منفی

مدیران نسبت به پذیرش اصل مشارکت می‌باشد. تعیین رابطه دقیق بین مدیریت و نمایندگان کارگران توسط قانون یا آیین‌نامه‌های اجرایی و وجود ضمانت اجراهای قانونی نیز از دیگر عوامل مهم به‌شمار می‌روند. همچنین برخورداری نمایندگان کارگران از حمایت‌های قانونی و تسهیلات کافی جهت جلوگیری از اخراج خودسرانه یا انتقال و جابجا کردن آنها و در نتیجه استقلال آنها واجد اهمیت به‌سزایی می‌باشد تا اینان بتوانند وظایف نمایندگی را به‌خوبی انجام دهند. (۳۹)

### منابع و مآخذ

- ۱- الوانی، دکتر مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ چهارم، ۱۳۷۰.
- ۲- انصاری، ناصر، سیاست صنعتی، تهران، شرکت مطبوعات، بی‌تا.
- ۳- تاکوچی، هیو تاکا، مدیریت در ژاپن، ترجمه و گردآوری: حسین افشین منش، تهران: دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۵.
- ۴- جزایری، شمس‌الدین، حقوق کار و بیمه‌های اجتماعی، تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۴۶.
- ۵- زاهدی - شمس‌السادات، روابط صنعتی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی تهران، چاپ دوم، ۱۳۶۹.
- ۶- سازمان صنایع ملی ایران، مدیریت در واحدهای صنعتی (قبل و بعد از انقلاب)، تهران، مرکز پژوهش سازمان صنایع ملی ایران، ۱۳۶۷.
- ۷- شیدفر، دکتر زین‌العابدین، حقوق کار

و صنعت، جلد اول، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۳۹

۸- طوسی - محمدعلی، مشارکت (در مالکیت و مدیریت)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰

۹- عراقی، دکتر سید عزت‌اله، دوره حقوق کار، دو جلد، تهران: دانشگاه ملی ایران، ۱۳۵۶

۱۰- فرزام‌فر، رضا، مشارکت کارگران در تصمیم‌گیریهای داخل کارگاه، ترجمه: تهران، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۶۲

۱۱- فرهنگ، مهر، حقوق کار و بیمه‌های اجتماعی، تهران: مؤسسه عالی حسابداری، چاپ سوم، ۱۳۴۸

۱۲- کاستلو، میک، مشارکت کارگران در سازماندهی تولید، برگردان از: م. نائینی، تهران، ابوریحان، ۱۳۶۱

۱۳- محمد کاری، عبدالحسین، مذاکرات و پیمانهای دسته‌جمعی، ترجمه، تهران: وزارت کار و امور اجتماعی، ۱۳۵۸

۱۴- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا)، تهران: دهخدا، ۱۳۶۱

۱۵- نوادرانی، محمود، مفاهیم رفاه در زندگی کارگران، تهران: اکونومیت، ۱۳۵۰

۱۶- وحیدی، پسریدخت و علیرضا فیض‌الهی، نظام برنامه‌ریزی خودگردانی در یوگسلاوی، تهران: کاویان، ۱۳۶۵

۱۷- هاشمی - سید محمد، نگرشی بر قانون جدید کار جمهوری اسلامی ایران، تهران، دانشکده حقوق دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۰

## پی‌نویسها

۲۹. رجوع شود به هیروناماناکومی، مدیریت در ژاپن، ترجمه و گردآوری حسین آفشین‌منش (تهران، جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۵).
۳۰. محمد علی طوسی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، ص ۳۱.
۳۱. روزنامه کار و کارگر، شماره ۲۴۲ مورخه ۱۳۶۸/۱/۲۶، ص ۱.
۳۲. دکتر عزت‌اله عراقی، دوره حقوق کار، جلد دوم، ص ۵۱.
۳۳. رضا فرزام‌فر، پیشین، ص ۲۵.
۳۴. بنگرید به محمود نوادرنی، مفاهیم جدید رفاه در زندگی کارگری (اکونومیست، تهران، ۱۳۵۰).
۳۵. شمس‌السادات زاهدی، روابط صنعتی، ص ۱۹۲.
۳۶. همان مأخذ، ص ۱۹۳.
۳۷. همان، ص ۱۹۳.
۳۸. رضا فرزام‌فر، پیشین، ص ۶.
۳۹. همان مأخذ، ص ۳۸.

۱۸. رضا فرزام‌فر، پیشین، ص ۲۲.
۱۹. دکتر عزت‌اله عراقی، حقوق بین‌المللی کار (تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۶۷) ص ۵۱۷.
۲۰. مذاکرات و پیمانهای دسته‌جمعی، ترجمه عبدالحسین محمدکاری (تهران - وزارت کار و امور اجتماعی، ۱۳۴۷) ص ۱۳۵.
۲۱. رضا فرزام‌فر، پیشین، ص ۱۷۶.
۲۲. شمس‌السادات زاهدی، پیشین، ص ۱۹۴.
۲۳. رضا فرزام‌فر، پیشین، ص ۲۴.
۲۴. همان، ص ۹۴.
۲۵. همان، صص ۱۱۹ و ۴۹.
۲۶. همان، صص ۱۱۹ و ۴۹.
۲۷. رجوع شود به نظام برنامه‌ریزی خودگردانی در یوگسلاوی، تألیف و ترجمه پریدخت وحیدی - علیرضا فیض‌اللهی (تهران: کاویان، ۱۳۶۵).
۲۸. رجوع شود به میک کاستلو، مشارکت کارگران در سازماندهی تولید، ترجمه م. نائینی (تهران، ابوریحان، ۱۳۶۱).
۱۸. حاجی بابایی، فرخنده، مشارکت و بررسی یک نمونه آن در ایران و یوگسلاوی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم اجتماعی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران، ۱۳۶۷.
۱۹. صداقت نژاد، منوچهر، شوراها و کارگری در ایران و آلمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد حقوق خصوصی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، ۱۳۶۳.
۲۰. روزنامه کار و کارگر.
۲۱. میر پوریان، عظیم، شوراها و کار در ایران و سایر کشورها (تهران: وزارت کار و امور اجتماعی، ۱۳۶۵).

