



دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	المشاركة فى الإدارة العامة : من نظم الإقتراحات إلى التيسير الذاتى
المصدر:	دراسات - العلوم الإنسانية
الناشر:	الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمى
المؤلف الرئيسي:	الخضرا، بشير محمد
المجلد/العدد:	مج13, ع9
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1986
الصفحات:	81 - 111
رقم MD:	632696
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	المشاركة فى الحضارة الرأسالية ، المشاركة فى الحضارة الإشتراكية ، الأسس العقائدى للمشاركة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/632696

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

المشاركة في الإدارة العامة : من نظم الاقتراحات

إلى التسيير الذاتي

بشير الخضرا*

الجامعة الأردنية

Abstract

The paper analyzes the forms of worker participation in industrial organizations in two different ideologies: capitalism and communism. The ideology of participation as well as the forms of participation are different in the two environments. In capitalistic societies participation developed through the interaction between the desire to overcome the misery of workers, the power of the democratic system, and the response to the communist challenge. In communistic societies participation is part of the communistic ideology which abolishes private property and replaces it with state property or social property. In capitalistic systems the forms of participation are a combination of voluntary participative forms and forms defined by the law as a result of the power of collective bargaining. The forms of participation in communist societies are defined by the constitutions or the basic laws and there is no indication of voluntary types of participation. Finally, participation in management in communistic societies is part and parcel of a comprehensive system of politico-economic participation in society as a whole. In capitalistic societies participation in management has separate channels from and is not directly related to political participation.

ملخص

يعالج هذا البحث أشكال المشاركة في حضارتين مختلفتين : الحضارة الرأسمالية و الحضارة الشيوعية/ الاشتراكية. كما يوضح البحث أن الأساس العقائدي للمشاركة، والأشكال المتبعة فيها تختلف في الحضارتين. ففي المجتمعات الرأسمالية تطورت المشاركة نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها محاولة تخفيف المشاكل الناجمة عن استغلال العمال وقوة النظام السياسي الديمقراطي ومواجهة التحدي الاشتراكي. وفي المجتمعات الشيوعية تنبع المشاركة من صميم العقيدة الشيوعية التي تلغي نظام الملكية الفردية وتحل محله ملكية الدولة أو الملكية الاجتماعية. وتبنى المجتمعات

* أستاذ مساعد في قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. دكتوراه عامة من جامعة نيو يورك الباني، الولايات المتحدة، ١٩٧٢م.

الرأسمالية أشكالاً من المشاركة هي مزيج من الأشكال الطوعية الناتجة عن توجهات الإدارة وقناعاتها، والأشكال التي تفرضها القوانين نتيجة لقوة العمال المتمثلة في اتحاداتهم وحقهم في المفاوضة الجماعية. أما في النظم الشيوعية فيغلب عليها الأشكال المحددة في الدساتير والقوانين الأساسية، ولا يوجد دليل على انتشار الأشكال الطوعية في المشاركة. كما أن المشاركة في الإدارة في النظم الشيوعية هي جزء لا يتجزأ من نظام شامل للمشاركة في الأمور الاقتصادية والسياسية، بينما تتخذ المشاركة في الإدارة في النظم الرأسمالية قنوات محددة ليس لها علاقة مباشرة بالمشاركة السياسية.

١ - مقدمة :

إن إجراء دراسة مقارنة لنظم المشاركة في العالم أو في بعض أجزاء منه هو موضوع متعدد الجوانب يحتاج إلى جهود العديد من الباحثين. لكن محدودية الوقت والإمكانات والمصادر المتوافرة تجبر الباحث على أن يكون واقعياً في تحديد أهداف بحثه. ولذلك فقد حددنا هدف هذه الدراسة بإجراء مقارنة بين أشكال المشاركة في مجال الإدارة الصناعية في النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي الشيوعي، علماً بأن هنالك جوانب أخرى بحاجة إلى دراسة مثل المشاركة في العالم العربي والمشاركة في الدول النامية والمشاركة من وجهة نظر الاسلام والمقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في موضوع المشاركة. وهذه الجوانب هي من الأهمية بحيث يحتاج كل واحد منها إلى بحث مستقل.

إن المنهجية التي اتبعناها هي منهجية مقارنة تحليلية تعتمد على الكتب والدراسات المنشورة والمصادر الرسمية. فبالنسبة للنظم الرأسمالية يوجد العديد من الكتب والدراسات المنشورة حول المشاركة وأشكالها. أما بالنسبة للنظم الاشتراكية فلا توجد دراسات ميدانية كثيرة، وإن وجدت فقد تواجه اتهام عدم الموضوعية أو التحيز. ولذلك فقد اعتمدنا بدرجة كبيرة على الكتب والنشرات الرسمية المتوافرة في السفارات والمراكز الثقافية الأجنبية في العاصمة. وتتفاوت المعلومات المتوافرة عن المجموعتين تفاوتاً كبيراً. ففي النظم الرأسمالية توجد معلومات تفصيلية، ووجهات نظر متعددة ونقد وتقييم. أما في النظم الاشتراكية فالمعلومات رسمية قانونية ذات طابع أحادي في اتجاهها، ولا توجد وجهات نظر متعددة فيها. وعلى ضوء هذا التباين سوف نركز على الاتجاهات الرئيسية في كل من النظامين.

ومما تجدر إليه الإشارة أن المراجع العربية الأصلية حول المشاركة في الإدارة محدودة جداً، ولا تتناولها غالباً إلا كجزئية من جزئيات العلاقات الانسانية ولا تبحثها في إطار مقارن شامل، وهناك حاجة ماسة للقيام بدراسات ميدانية عن المشاركة في الدول العربية وبيان اتجاهاتها واختلافاتها في العالم العربي (١).

١. أنظر:

قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف، الاسكندرية، ١٩٨١، ص ٥٥٢ - ٥٦٠.

٢ - جولة في التعريفات :

ما هي مشاركة العاملين في الإدارة أو الديمقراطية في الإدارة؟

يقول أحد الكتاب :

«المشاركة هي إحدى الكلمات العظيمة التي تترك عادة بدون تعريف. ولدينا جميعاً فكرة عامة حول ما تعنيه على الرغم من أن كلامنا يفسره بطريقة مختلفة»^(٢).

وقد تعكس الاختلافات في هذه الحالة مواقف مختلفة في الحياة، كما قد تعكس مفاهيم عقائدية مختلفة، وهذا هو الأهم. فاننا نلاحظ أن من المظاهر الهامة التي تتضمنها الاختلافات في التعريف اختلافات في المنطلق العقائدي. وهذا ما يدور حوله الحديث في هذا البحث، ألا وهو اختلاف أشكال المشاركة في كل من النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي، على الرغم من تأكيد فلسفة المشاركة في كل من النظامين على أن الهدف هو إعطاء العامل حقه في أن يقرر الأمور التي تؤثر على عمله. وسوف نتعرض أولاً إلى بعض التعاريف التي تمثل تدرجاً في مراحل المشاركة : ثم نشير إلى الأصول التاريخية لفكرة المشاركة، ثم بعد ذلك نحلل أشكال المشاركة والفلسفة التي تعتمد عليها في كل من النظامين الرأسمالي والاشتراكي.

يقول أحد التعريفات :

«المشاركة هي اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المتعلقة بها»^(٣).

ويقول تعريف آخر :

«المشاركة هي الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع أو في إدارته العادية على نحو ينتقبض من سلطات رأس المال المطلقة في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية»^(٤).

٢- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، ١٩٨٠، ص ١٧٨ - ٢٠١، عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٤، ص ٢٥١ - ٢٥٨.
أبو بكر مصطفى بعبيرة وأبو القاسم عمر الطبولي، «الإدارة والانتاج بطريق المشاركة»، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، م ٦، (١٩٨٢)، ع ٢، ص ٤ - ١٨، م ٦، (١٩٨٢) ع ٢، ص ٤ - ١٨.
ومن الدراسات الميدانية الأصيلة دراسة محمد هيثم الحوراني، «دراسة تحليلية لعملية التفاوض الجماعي في الأردن»، دراسات، الجامعة الأردنية، عمان، م ٨، ١٩٨١، ع ١، ص ١١٣ - ١٢٤، م ٨، ع ٢، ص ١١٧ - ١٢٦.

Rex Adams, Training for Participation, Associated Business Press, London, ٢ 1980, p. ix.

Keith Davis, Human Behavior At Work, Fifth ed., TATA McGraw-Hill, New ٢ Delhi, 1980, p. 140.

٤. مراد منير فهم، مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، منشأة المعارف، الاسكندرية، ١٩٧٦، ص ١١٢.

ويذهب تعريف ثالث إلى أبعد من ذلك فيقول «إن المشاركة العمالية هي بصفة عامة «النظام الذي يثبت فيه لعنصر العمل في المشروع دور في وظيفة رب العمل بمظهرها: السلطة والفائض معا»^(٥).

وحسب هذا التعريف فلا بد من توفر حق الاشتراك في الإدارة والأرباح معا بشكل قانوني، فالاشتراك في الإدارة دون الاشتراك في الأرباح يعتبر عملاً ناقصاً مهما كانت صورته، والاشتراك في الأرباح دون الاشتراك في الإدارة يعد أيضاً من قبيل المشاركة الناقصة.

وكما هو واضح، فإن التعريفات الثلاثة السابقة، تتحدث عن المشاركة في ظل نظام يؤمن بالملكية الفردية وبرأس المال وبصاحب رأس المال. ولكن النظم الفكرية لا ترضى بهذه التعريفات للمشاركة العمالية أو الديمقراطية الصناعية وتطرح مفاهيم أخرى. ففي هذا المجال يقول أحد التعريفات:

«المشاركة هي الانشغال المباشر للعمال والموظفين في عملية استثمار مشروعاتهم وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها». ويستثنى هذا التعريف إشكال المشاركة من خلال قوة التوازن التي تفرضها النقابات العمالية والمساومة الجماعية وأية طرق أخرى غير مباشرة للتأثير على سياسات المشروع^(٦).

وأخيراً، هنالك من يعرف المشاركة أو الديمقراطية الصناعية بشكل أكثر راديكالية حيث تعتبر المشاركة الحقيقية هي تلك المشاركة التي تتحقق في نظام التسيير الذاتي أو الإدارة الذاتية، فالإدارة الذاتية هي المشيئة الحقيقية، وهي نوع جديد من العلاقات الاجتماعية في الانتاج والتوزيع تمكن العمال من أن يقرروا مباشرة وبشكل مستقل كافة الأمور المتعلقة بظروف عملهم وحياتهم. وبهذا المعنى لا يتناسب مفهوم المشاركة مع كل من الملكية الخاصة وملكية الدولة، أو الإدارة الخاصة وإدارة الدولة لوسائل الانتاج. إن الشرط المسبق لوجود هذا الشكل من المشاركة (الإدارة الذاتية) هو الملكية الاجتماعية لوسائل الانتاج^(٧).

ويتبين من هذه التعريفات أن موضوع مشاركة العاملين في الإدارة هو موضوع واسع تتعدد فيه وجهات النظر والفلسفات والعقائد. فالتعريف الأول يعتبر المشاركة درجة من الاندماج في أعمال الجماعة ولا يحدد إطاراً قانونياً لذلك، بينما يحدد التعريف الثاني

٥. مراد منير، المصدر السابق نفسه، ص ١١٤.

٦. Jaroslav Vanek, "Introduction" in J. Vanek, ed., Self-Management: Economic Liberation of Man, Penguin Education, 1975, p. 11.

٧. Edward Kardelj, Self-Management — One of the laws in the Development of V Socialism, STP Socialist Thought and Practice, Beograd, 1979, p. 7.

ضرورة وجود إطار قانوني للمشاركة. ويذهب التعريف الثالث الى درجة أبعد فيؤكد على ضرورة المشاركة في الإدارة والأرباح. أما التعريف الرابع فيشمل الإدارة المباشرة للمشروعات والسيطرة عليها ضمن إطار ملكية الدولة بوسائل الإنتاج. أما التعريف الخامس فيصل إلى مرحلة التسيير الذاتي ضمن إطار الملكية الاجتماعية. وتمثل هذه التعريفات الأفق الواسع الذي يمكن أن ندرس المشاركة من خلاله.

٣ - الأصول التاريخية للمشاركة.

ترتبط المشاركة في الإدارة بالمشاركة السياسية، أي مشاركة المواطن في الشؤون العامة لمدينته أو دولته. وترجع معظم المصادر المشاركة السياسية بهذا المعنى الى تجربة الديمقراطية الأثينية في اليونان القديمة، مع أن بعض الكتاب يعتبر أن الديمقراطية لم توجد فقط في اليونان القديمة، كما أن اليونان لم تكن أول دولة تعرف وتطبق النظام الديمقراطي ولكن دور اليونان ينحصر في أنها كانت المصدر الأول للمؤلفات التي تناولت بالتفصيل مسألة الديمقراطية (٨).

وقد بقيت الديمقراطية الأثينية حية نحو قرنين من الزمن. وقد اختلفت أسباب ظهورها كما تعددت أسباب انهيارها. ولكن المهم أن نذكر أنها كانت التجربة الأولى المدونة للمشاركة المنظمة للمواطن في تقرير شؤونه العامة. وقد تلاها في العالم أنظمة استبدادية أو شبه استبدادية. واندحرت فكرة المشاركة رداً طويلاً من الزمن الى أن جاء الاسلام فدعا الى أفكار تؤسس المشاركة على قواعد عقائدية جديدة تنبثق من الايمان بالله. وكان من أهم الأوامر الصادرة من الله عز وجل الى نبيه الكريم (صلى الله عليه وسلم): «فاعف عنهم، واستغفر لهم، وشاورهم في الأمر، فاذا عزم فتوكل على الله» (٩). ولم يكن أمر الشورى مقتصرًا على سوك النبي (ص)، والتزامه بما أنزل الله، بل إن الله عز وجل وصف المجتمع الاسلامي كله بأنه مجتمع شورى وذلك بقوله: «وأمرهم شورى بينهم» (١٠).

وقد تراجعت فكرة المشاركة في الفكر العربي لقرون عديدة حتى ظهرت بوادر النهضة في مطلع القرن السادس عشر. ونستطيع اعتبار الكتابات عن الاشتراكية مظهراً هاماً لاهتمام الاهتمام بالمشاركة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المشاركة بدأت تتخذ طابعاً اقتصادياً بشكل رئيسي دون التركيز على المشاركة السياسية باعتبارها تابعة للنظام الاقتصادي ومتأثرة به. إن الفكر الاشتراكي في أوائل عصر النهضة يعتبر مثلاً للمشاركة، حيث أن الاشتراكية من الناحية النظرية على الأقل، وبغض النظر عن مدى واقعية هذا

٨. ابراهيم أحمد شلبي، تطور الفكر السياسي (دراسة تأصيلية لفكرة الديمقراطية في الحضارات القديمة، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٥، ص ٢٧.

٩. سورة آل عمران، آية ١٥٩

١٠. سورة الشورى، آية ٣٨

المطلب وبغض النظر عن درجة التحقيق، تدعو للمشاركة الكلية ابتداء باتخاذ القرارات وانتهاء بالمشاركة في عوائد الانتاج. ولا بد من ملاحظة أن السبب الرئيسي لدخول العنصر الاقتصادي في المشاركة، هو الثورة الصناعية وتحول النظام الاقتصادي من نظام مبني على الزراعة بشكل رئيسي إلى نظام يعتمد على الصناعة، وما تبع ذلك من تحول الفلاحين إلى عمال، وتجمعهم في مصانع كبرى شعروا فيها بالحرمان وذاقوا طعم الظروف الصعبة، مما خلق لديهم الشعور بالثورة، مما جعل بعض المفكرين يطورون أفكار جديدة لمجابهة الأوضاع الجديدة. ويدلنا التاريخ على أن الكتابات الجادة حول الاشتراكية بدأت في أوائل القرن السادس عشر. ومن الأمثلة المعبرة عن ذلك أفكار السير توماس مور (Sir Thomas More) الذي أصدر كتابه الطوباوية (Utopia) عام ١٥١٦ ووضع تصوره لمجتمع يضمن السيطرة على الانتاج والتوزيع المتساوي للسلع، وجيرارد ونستاني (Gerard Winstanley) الذي دعا عام ١٦٤٩ إلى ضرورة أن يحل العمل التعاوني والملكية الجماعية محل الملكية الخاصة والعمل المستأجر، حتى تتحقق الحرية والسعادة والازدهار، وجون بيلرز (John Bellers) الذي أصدر عام ١٩٦٦ كتاباً بعنوان: (The Cllge of Industry) ونادى فيه بنظام المجتمعات التعاونية والكفئية ذاتيا، وفرانسوا بابوف (Francois Babeuf) الذي كان أول من بين أن سلطة القوة العاملة يمكن تحقيقا عن طريق ثورة مرتبة بعناية كالعسكرية، وهنري سان سيمون الذي أكد الدعوة إلى أن الانتاج والملكية للدولة، وكان له أثر كبير في الاشتراكية الفرنسية، وروبرت لوين (Robert Owen) الذي كان صناعيا كبيرا ولكنه نشر كتابه، النظرة الجديدة للمجتمع (The New View of Society) ودعا فيه إلى إلغاء الملكية الشخصية والربح الشخصي، واقامة مجتمعات زراعية وصناعية تحكم نفسها بنفسها، وقد بذل الكثير من الوقت والمال في إنشاء مستعمرات عمالية في بريطانيا والعالم الجديد. وتبع أهمية روبرت اوين وتميزه من كونه قام بتطبيق الاشتراكية والمشاركة في مصنعه وأعطى مثالا يحتذى للأخرين (١١).

٤ - المشاركة في النظام الرأسمالي

لقد ارتبط النظام الرأسمالي تاريخياً كنظام اقتصادي بالنظام الديمقراطي كنظام سياسي بالمفهوم الغربي. وكان لهذا الارتباط أثر كبير في نمو فكرة المشاركة والأشكال التي تطورت تبعاً لذلك. فالنظام الرأسمالي هو الذي ارتبط أصلاً باستغلال العمال ومعاناتهم من الظروف القاسية التي فرضها عليهم أصحاب الأعمال بسبب رغبة الآخرين في زيادة أرباحهم بغض النظر عن معاناة العمال. وقد أوجد الارتباط بين النظامين صراعاً بين متناقضين: الايمان بحق الفرد في أن ينمي ملكيته وثروته الفردية مع ما ينتج عن ذلك من عدم مساواة

١١. Norman Mackenzic, Socialism: A Short History, Harper & Row Publishers, New York and Evanston, 1969, pp. 22-35.

وتفاوت في الثروات واستغلال طبقة لطبقة أخرى، والايمان بالمساواة بين الناس في المجال السياسي وحق كل منهم في التصويت والترشيح على أساس قاعدة أن الناس متساوون، وأن كل صوت مساو لل صوت الآخر. ومن هذا نرى أن الجذور الحقيقية للمشاركة في النظام الرأسمالي هي في الواقع نتيجة للفكر الديمقراطي السياسي أكثر مما هي نتيجة للنظام الرأسمالي نفسه. وقد وجد المدافعون عن المشاركة في الفكر السياسي ملجأ وملاذاً يقوى وجهة نظرهم. بالإضافة لهذه العلاقة الترابطية بين النظام الرأسمالي والديموقراطية نرى أن العلاقة التنافسية بين النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي والشيوعي قد أدت أيضاً الى ازدهار فكرة المشاركة وتطورها في النظام الرأسمالي. فقد نشأ الفكر الاشتراكي أصلاً الى النظام الرأسمالي. فمنذ أن ظهر الفكر الاشتراكي، لم يمثل ذلك الفكر مجرد نقد للنظام الرأسمالي، بل فرض تحدياً حقيقياً يهدد بنقض النظام الرأسمالي من أساسه وتقديم البديل الأفضل. ومن هنا كانت الحركة الاشتراكية في بعض جوانبها باعثاً للإصلاح في النظام الرأسمالي، وفي جوانبها الأخرى محركاً أساسياً للبحث عن وسائل وأفكار وطرق جديدة لتجاوز مشكلات التحدي التي فرضها الفكر الاشتراكي. وهنا برزت فكرة المشاركة كعلاج ناجح وقد ازدادت أهمية المشاركة كحل ناجح في مواجهة الفكر الاشتراكي بشكل خاص عندما بدأ النظام الشيوعي أو الاشتراكي يتخذ شكل الدولة كما حدث في الاتحاد السوفيتي.

مما سبق نستطيع أن نستنتج أن المحركين الرئيسيين للمشاركة في الإدارة هما: الفكر الديمقراطي السياسي والتحدي الاشتراكي. وقد تعززت أفكار المشاركة بعد ذلك باعتباريات أخرى كاحترام العنصر الانساني والكفافية والفعالية والالتزام والانتاجية والمناخ التنظيمي والرضى الوظيفي.

يمكن دراسة المشاركة في النظام الرأسمالي من زوايا عدة. احدى هذه الزوايا هي التمييز بين الدراسات النظرية والميدانية للمشاركة، والأشكال الفعلية المطبقة في المشاركة. والزاوية الثانية هي التمييز فيما اذا كانت المشاركة وسيلة تستعملها الإدارة طواعية وانعكاساً لفلسفتها الادارية أم أنها نتيجة لحق من حقوق العمال، تفرضه التشريعات والقوانين السائدة في البلد المعين. والزاوية الثالثة هي التمييز فيما اذا كانت المشاركة وسيلة تستعملها الإدارة طواعية وانعكاساً لفلسفتها الادارية أم أنها نتيجة لحق من حقوق العمال، تفرضه التشريعات والقوانين السائدة في البلد المعين. والزاوية الثالثة هي التمييز بين دوافع تطبيق المشاركة: هل هي مدفوعة بالرغبة في زيادة الانتاجية أم كاستجابة لحاجات انسانية ولتحسين نوعية الحياة الانسانية في المنظمة، أم هي رضوخ لضغوط العمال من خلال نقاباتهم وتجمعاتهم، وما ينتج عن ذلك من تشريعات وقوانين. ولا شك في أن هنالك تداخلاً بين هذه الاهتمامات، ولكن من الواضح أن كل زاوية تمثل منظوراً مختلفاً يوجه تفكير الباحث ونتائجه، ذلك أن الدارس للمشاركة في المجتمعات الرأسمالية يجد الكثير من الدراسات النظرية والميدانية التي تحفل بهذه الاهتمامات. واهتمامنا الرئيسي في هذا البحث ينصب على الأشكال الفعلية للمشاركة.

ولقد تعددت أشكال المشاركة في النظام الرأسمالي بدرجة كبيرة فتراوحت بين الأشكال البسيطة مثل صناديق الاقتراحات والأشكال المتطورة كالمشاركة في مجالس الإدارة والمشاركة في الأرباح. وفي بعض الحالات النادرة وجدت في ظل الرأسمالية مؤسسات انتاجية يملكها ويديرها العمال، كما هي الحال في التعاونيات الاستهلاكية والزراعية والانتاجية.

ومن المشكلات التي يواجهها الباحث في المشاركة مشكلة تحديد الأشكال التي يمكن أن تعتبر أشكالاً للمشاركة ومشكلة تصنيف تلك المشكلات.

فمن الناحية العملية كانت دراسات (هوثورن) المعلم البارز الرئيسي في اظهار ضرورة الاهتمام بالعمال وأرائهم. ثم جاءت بعد ذلك نظريات ودراسات كان لها أثر كبير في تعميق فكر المشاركة، وابتكار أشكال جديدة أو نماذج جديدة للمشاركة. من هذه الدراسات نذكر دراسة (كورت ليفين) التي ميز فيها بين ثلاثة أنماط من القيادة هي القيادة السائبة والقيادة الفردية والقيادة الديمقراطية. وقدم (دوغلاس ماكجريجور) تصوره لأنماط المديرين في «نظرية س» و «نظرية ص»، وقد تضمنت نظرية «ص» عناصر مشاركة العمال. وعرض (رنسيس ليكرت) بعد ذلك أربعة نماذج إدارية هي: «الإدارة السلطوية الاستغلالية»، و «الإدارة السلطوية المحسنة»، و «الإدارة المستنيرة» و «الإدارة المشاركة»، وقد بين ليكرت تفوق «إدارة المشاركة» على الأشكال الأخرى بسبب اعتمادها على النظرة الكلية للفرد، وطبيعة الدوافع الإنسانية، وأهمية عمليات الجماعة والتفاعل في جو من الثقة والاعتزاز. وقد اعتمدت أفكار ليكرت على دراسات ميدانية ابتدأت عام ١٩٤٧. ومن آخر ما ظهر في مجال المشاركة الدراسات حول ما يسمى نموذج «ز» في الإدارة وهو نموذج مقترح لدمج نموذج (أ) عن الإدارة الأميركية، ونموذج (ج) عن الإدارة اليابانية. ويقول «أوتشي» (Ouchi) صاحب هذه الفكرة أن النموذج الياباني يركز على الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين من خلال توجه ثقافي / حضاري موحد يؤدي إلى إشراك كل من له علاقة بالقرار، بينما يؤدي النموذج الأميركي إلى إشراك عدد محدود من المعنيين في القرار، وهذا العدد يتراوح بين ٨ و ١٠ أشخاص عادة. ويرى أوتشي أن نموذج (z) هو الذي يجمع بين النموذجين (١٢).

إن الأشكال أو الممارسات التي تندرج تحت موضوع المشاركة في الدول الرأسمالية اتخذت تسميات مختلفة مثل التشاور، والمشاركة، والإدارة الديمقراطية، والديمقراطية الصناعية. وفي آخر صورة لها أصبحت تعالج تحت عنوان «نوعية حياة العمل»:

(Quality of Working life: QWL) (١٢)

١٢. Fred Massarik, Participative Management, Pergamon Press, New York, 1983, pp. 6-7, 22-23.

١٢. Herbert C. Merton, "Quality of Life in Work," in Dale Yoder and Herbert Heneman, (eds.), ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations: Administration and Organization, Vol. VI, ASPA, New York, 1977, pp. 3/103-3/125.

وعلى الرغم من أن العنوان فضفاض ويمكن ادخال أمور كثيرة فيه فإن هنالك شيئاً واضحاً عنه هو أنه جعل مفهوم المشاركة مفهوماً واسعاً يشتمل على الأساليب الإدارية المعروفة باسم تنمية المنظمة (Organization Development, O.D.) واغناء الوظيفة (Job enrichment) والتنظيم المصفوفي أو الشبكي «Matrix Organization». ونتيجة لذلك فإن المنظمة التي تطبق فلسفة المشاركة لا تكتفي باتباع أساليب محددة ضيقة في المشاركة، بل تطور هيكل التنظيم واجراءاته بحيث تعكس فلسفة المشاركة. وهذا يستدعي تغييرات في الهيكل تحقق مفهوم اغناء الوظيفة وصفات التنظيم الشبكي من الاعتماد على فرق العمل وعمل الجماعة وتتبع أساليب تنمية المنظمة كالإدارة بالأهداف (Management By Objectives MBO) والإدارة بالاجتماع (Consensus Management) والإدارة بالموافقة والقبول (١٤) (Consent Management)

وتبقى هنالك مشكلة تصنيف أشكال المشاركة. ويمكن تصنيف أشكال المشاركة بطرق مختلفة، فهناك من يصنفها أربعة أصناف على أساس مجالات المشاركة، وذلك على النحو التالي:

- المشاركة في تقرير الأهداف.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المشاركة في حل المشكلات.
- المشاركة في التغيير (١٥).

إن هذا التصنيف يعتمد على الدراسات الميدانية أكثر مما يعتمد على الممارسات الفعلية لأشكال المشاركة، ولذلك فهو يهمل أنواعاً هامة من المشاركة كالمشاركة في الأرباح وفي رأس المال.

وهناك تصنيف آخر يضع أشكال المشاركة في ثلاثة أصناف رئيسية هي:

- التشاور المشترك Joint Consultation
- الإدارة المشتركة Joint management
- الحكم الذاتي (الإدارة الذاتية / التسيير الذاتي) (١٦) Joint governance

F. Massarik, *Op. Cit.*, pp. 13-20.

١٤

Marshall Sashkin, A., *Manager's Guide to Participative Management*, American Management Association, New York, 1982, pp. 22-35.

١٥

John J. Flagler and William A. Schroeder, "Unions and Worker Participation in PAIR Management," in Dale Yoder and H.G. Heneman, *Employee and Labor Relations*, American Society of Public Administration, Washington D.C., Vol III, p. 7/22.

١٦

وهذا التصنيف يضيف شكلا عدا الأشكال السائدة في المجتمعات الرأسمالية هو «الحكم الذاتي / التسيير الذاتي»، ولكنه كتصنيف يستوعب كافة أشكال الممارسة في المجتمعات الرأسمالية.

ان موضوع المشاركة يتداخل مع مواضيع أخرى مثل التنظيمات العمالية والمفاوضة والجماعية والتدريب الإداري، ومع ملاحظة أن أي تصنيف يمكن أن يشتمل على بعض التداخل وأنه يمكن أن يوجد شكلان أو أكثر في المنظمة الواحدة، فإننا نعلم التصنيف التالي لأشكال المشاركة:

١. الإدارة الديمقراطية
٢. المشاركة في الأرباح
٣. المشاركة في رأس المال
٤. تمثيل العاملين

١/٤ الإدارة الديمقراطية.

ان اصطلاح «الإدارة الديمقراطية» لا يعني شيئاً واحداً لكل المعنيين بمشاركة العاملين في الإدارة، وهو يشتمل على عدة أشكال من المشاركة تتراوح بين الأشكال البسيطة كأساليب الاقتراحات والمشورة أو الاستشارة والأشكال التي تتضمن مشاركة فعلية في القرار. وتهدف أساليب الاقتراحات الى تشجيع الأفراد على تقديم المقترحات لتحسين مستوى العمل والعلاقات فيه. ويمكن أن تكون على شكل صناديق اقتراحات أو بدون صناديق اقتراحات بحيث يقدم الموظف مقترحاته للإدارة مباشرة على ورقة مكتوبة في مناسبات يراها هو أو تطلب الإدارة منه ابداء الرأي، أما أساليب المشورة (الاستشارة) فتتضمن الطلب من العاملين تقديم آرائهم حول المشكلة المعنية قبل اتخاذ القرار. وفي بعض الأحيان تتخذ المشورة شكل لجان استشارية دائمة أو مؤقتة، عامة أو خاصة. ولا تتطلب الإدارة بالمشورة عادة تغيير نظام السلطة أو نظام اتخاذ القرار أو اتباع اجراءات معينة أو أوقات محددة لأخذ الرأي. ولا بد من التنويه بأن الاستشارة تختلف عن التشاور كحق تفرضه التشريعات على الإدارة في أمور محددة، فالاستشارة ليست مفروضة بواسطة القوانين، وإنما هي ترتبط بفلسفة الإدارة ورغبتها في الرجوع الى العاملين ومعرفة آرائهم من منطلق زيادة الفعالية أو تحسين العلاقات داخل المنظمة (١٧).

ولكن فكرة الإدارة الديمقراطية لم تقتصر على هذه الأشكال البسيطة في المشاركة بل أصبحت تتضمن المجالات التي يكون فيها المدير مستعداً لجعل مجموعة من القضايا من اختصاص الرؤوسين لاتخاذ قرار فيها ضمن جو من النقاش الحر المنظم. ولذلك يعبر البعض

عنها باعتبارها «مدخل دينامية الجماعة للمشاركة». وضمناً لبعض صلاحياته يحتفظ المدير ببعض القضايا خارج نطاق القرار الجماعي، وقد يحتفظ أحياناً بحق النقض (الفيتو) في بعض القضايا الخاضعة للقرار الجماعي. وتعتبر الإدارة الديمقراطية من الأشكال التي تحقق درجة جيدة من الشعور بالمشاركة لدى العاملين. ولكنها في شكلها المتطرف قد تجعل المدير يشعر بأنه فقد حقوقه وامتيازاته وأصبحت أمور الإدارة بيد المرؤوسين. كما أنها بهذا الشكل الذي طرحناه لا تعتبر حقاً من حقوق العاملين، بل هي منحة من المدير.

ونظراً لأن فكرة «الإدارة الديمقراطية» لا تعني شيئاً واحداً بالنسبة لكل الناس. فقد بين تاننباوم وشميت (Tannenbaum and Schmidt) أن هناك ستة أشكال من القيادة تتدرج تصاعدياً اعتماداً على «نطاق الحرية المسموح به للمرؤوسين» على النحو التالي:

- قيادة أوتوقراطية
- قيادة أوتوقراطية محسنة
- قيادة بالمشورة
- قيادة بالمشاركة
- قيادة ديمقراطية
- قيادة سائبة (١٨)

ومن هنا نرى أن اصطلاحات قيادة بالمشورة وقيادة بالمشاركة وقيادة ديمقراطية تختلف في الدرجة من حيث دور المرؤوسين في اتخاذ القرار.

وباعتبارها مدخل دينامية الجماعة للمشاركة يدخل ضمن الإدارة الديمقراطية مفاهيم الإدارة بالأهداف، والإدارة بالاجماع، والإدارة بالموافقة وكافة أساليب التدريب في مجال تنمية المنظمة (O.D.) (١١)، وبذلك يمكن القول أن الإدارة الديمقراطية بهذا المعنى ليست مجرد مجموعة من أساليب المشاركة، ولكنها أيضاً مجموعة من أساليب التدريب السلوكي في الإدارة.

٢/٤ – المشاركة في الأرباح.

يختلط مفهوم المشاركة في الأرباح بمفهومين آخرين هما: المشاركة في رأس المال والجوافز المالية التي تعطى للعاملين لحفزهم على زيادة الانتاجية. فالمشاركة في الأرباح ليست المشاركة في رأس المال، بل هي اشراك العاملين في الفائض الحاصل محاسبياً بعد دفع كافة التكاليف العادية، بما في ذلك الأجور والضرائب. وليست المشاركة في الأرباح بديلة عن

١٨. Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review 51 (May-June 1973), pp. 165-170.

١٩. Fred Massarik, *Op. Cit.*, pp. 13-20.

الرواتب الجيدة ولا تتضمن الحوافز المالية المرتبطة بالانتاجية. ففوائد المشاركة في الأرباح توزع على كافة العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل التفرقة في الرواتب، فهي تركز على المصالح المتبادلة والمشاركة. أما حوافز الانتاجية فتتراعي الفروق الفردية بشكل رئيسي.

وقد استأثرت المشاركة في الأرباح باهتمام العديد من الدول الرأسمالية كطريقة فعالة لتقوية الأمور المشتركة بين أصحاب الأموال والعمال. ففي فرنسا والمكسيك توجد قوانين تحث الشركات على مشاركة العمال في الأرباح. وفي الولايات المتحدة توجد خطة لمشاركة بعض العمال في الأرباح بنسبة ١/٥ في الشركات التي يزيد عدد عمال كل منها على ٥٠ عاملاً (٢٠).

ومن المحاولات المشهورة في الولايات المتحدة لتطبيق المشاركة في الأرباح الخطة المعروفة بخطة سكانلون «Scanlon Plan» التي تتضمن اعطاء العمال فائض الأرباح المتحقق بسبب تطبيق الخطة. وقد أكدت الخطة على ضرورة مشاركة العمال في حل مشاكل الانتاج، والمشاكل الأخرى، وأهمية وجود شعور حقيقي بالمشاركة، ووجود ثقة متبادلة بين العمال وأصحاب العمل. وتقبل الخطة كذلك مبدأ المفاوضة الجماعية أي أنها لا ترفض دور الاتحادات العمالية بل تشجعه. ويستدعي تطبيق الخطة اجراء تغييرات هيكلية في تنظيم المؤسسة وفي نظام تقسيم العوائد، حيث تنشأ لجان للانتاج في كل قسم ولجنة عليا للانتاج يساهم العمال بشكل رئيسي في قراراتها. وقد أثبتت التجارب أن تطبيق الخطة يؤدي الى ايجاد علاقة تعاون وتفاهم بين الإدارة والعمال، وتعزز روح الفريق وتقوي رغبة العمال في تقديم المقترحات وتوسع رؤيتهم للصورة الكلية في عملهم. ومع ذلك، فقد كان التطبيق مقصوراً على الشركات الصغرى أو الشركات التي تمر بأزمات مالية. ومن أهم العوائق أمام تطبيق خطة سكانلون عدم قبول المسؤولين في الشركات بالتغييرات الهيكلية التي شعروا أنها تستحوذ على امتيازاتهم وسلطاتهم (٢١). وبالإضافة الى المشكلات الخاصة بخطة سكانلون يواجه أسلوب المشاركة في الأرباح بشكل عام الصعوبات التالية:

- أ) إن الحصة العائدة للموظف أو العامل لا ترتبط مباشرة بجهده الفعلي، مما يضعف هذا الأسلوب كحافز فردي، بالرغم من التركيز على مجموعة العمال.
- ب) ان العامل ينتظر مدة طويلة حتى يحصل على الجزاء.
- ج) يبقى عنصر عدم التأكد قائماً، فهناك احتمال دائماً بأن يكون العائد قليلاً أو أن لا يحصل العامل على أي عائد (٢٢).

٢٠. Keith Davis, *Op. Cit.*, pp. 477-479.

٢١. Daniel Katz and Robert Khan, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1966, pp. 381-388.

٢٢. Brian E. Moore and Timothy L. Ross, *The Scanlon Way to Improved*

٣/٤ المشاركة في رأس المال.

تعتبر مشاركة العمال في رأس المال من الأشكال النادرة في المجتمعات الرأسمالية. فمشاركة العمال في رؤوس أموال الشركات الكبرى لا توجد في الواقع الا في صناعة واحدة في فرنسا وبعض الصناعات في بريطانيا على شكل امتلاك الأسهم عن طريق الشراء. وتتجه كثير من الاتحادات العمالية في أوروبا الى المطالبة بمشاركة العمال في رأس المال، ولكن مجال تحقيق هذا المطلب ما يزال محدوداً.

ومن التطبيقات لفكرة مشاركة العمال في رأس المال وجود التعاونيات المكونة من عمال مالكيين حيث تكون الملكية للعمل. وقد وجدت التعاونيات في مجالات كثيرة كالتعاونيات الاستهلاكية وتعاونيات البيع بالتجزئة وتعاونيات التسويق الزراعي ولكن انتشارها في الانتاج الصناعي محدود. ومن الأمثلة البارزة عليها في الانتاج الصناعي تعاونيات انتاج خشب البلايود في الولايات المتحدة التي تدار بواسطة العمال عن طريق جمعيتهم العامة ومجلس الادارة الذي ينتخبونه من بينهم. ويعتمد الانتاج بشكل رئيسي على العمال المالكيين باستثناء حالات قليلة. ويتقاضى العمال المالكون أجوراً على أساس ساعات العمل، ويوزع الفائض عليهم بنسب ساعات العمل. وبذلك فان تعاونيات الانتاج هي تطبيق لفكرة الديموقراطية الصناعية وتمثل أعلى درجة من درجات مشاركة العمال في الادارة وفي رأس المال. ولكنها تواجه مشكلات كبيرة منها عدم قدرتها على التضخم ومنافسة الشركات الكبرى والصعوبات التي تفرضها المكننة في المجال الصناعي (٢٣).

٤/٤ تمثيل العاملين.

يعني تمثيل العاملين بشكل عام وجود ممثلين عن العاملين ينوبون عنهم في ابداء وجهات النظر أو الدفاع عن مصالحهم أو اتخاذ قرار أو المشاركة في اتخاذ قرار يراعي مصالحهم. وتتعدد الأشكال التي يمكن أن تندرج تحت تمثيل العاملين، فهي تتضمن تمثيل العاملين في مجالس تقتصر على ممثلي العمال وتسمى مجال العمل، أو تمثيلهم في مجالس أو لجان مشتركة بنسب متساوية أو متفاوتة، أو تمثيلهم في مجالس الادارة أو مجالس الاشراف. ولم يعد تمثيل العاملين في كافة دول أوروبا الغربية متروكاً لحكمة أصحاب

Productivity: A Practical Guide (New York: John Wiley and Sons, 1978), pp. 136-153;

Irving H. Seigel and Edgar Weinberg, *Labor-Management Cooperation: The American Experience* (Kalamozoo, Mich.: The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1982), pp. 119-136.

٢٣. انظر

C.J. Bellas, *Industrial Democracy Through Worker Ownership: An American Experience*, in J. Vanek, ed., *Op. Cit.*, pp. 203-212.

العمل وأحسانهم، بل اتخذ شكلاً مؤسسياً تضمنه التشريعات والقوانين. وأصبحت مجالس العمل المكونة كلياً من ممثلي العمال جزءاً لا يتجزأ من كيان الغالبية العظمى من الشركات الكبرى والمتوسطة. ولا تكاد دولة تخلو من مجالس العمل في أوروبا الغربية. وتتكون عضوية مجالس العمل على أساس الاقتراع السري الحر المباشر للعمال، وتسير أعمالها حسب قواعد الديمقراطية. وقد تطور الدور الذي تقوم به في العلاقات العمالية الصناعية، واتخذ أشكالاً محدودة تسود معظم دول أوروبا الغربية. ويمكن تلخيص الحقوق التي تمارسها مجالس العمال كحق من حقوقها كما تحددها التشريعات والقوانين بالحقوق التالية:

- حق الحصول على المعلومات أو الاطلاع عليها.
- حق التشاور.
- حق التقرير المشترك (٢٤).

وتختلف الدول في أنواع المعلومات التي يحق لمجالس العمل الاطلاع عليها ففي بلجيكا يعتبر التشريع الذي يخص حق العمال في المعلومات أشمل تشريع في أوروبا. إذ يجب على الشركة أن تقدم لمجالس العمل تقريراً في كل سنة مالية قبل اجتماع المساهمين السنوي بثلاثة أشهر بالإضافة إلى خلاصة ربع سنوية حول وضعها التجاري والانتاجي، وعدد العمال. وتشمل المعلومات التي يحق للعمال الحصول عليها ضمن هذه التقارير أو خارج نطاقها النواحي التالية:

١. الموقف التنافسي للشركة بما في ذلك كلفة الوحدة، وسعر البيع ووضع السوق العام، وأنماط المبيعات.
٢. ميزانية المشروع وتكاليف الأنشطة المختلفة مرتبة حسب كل ناتج رئيسي.
٣. تفاصيل الانتاجية.
٤. المعلومات المتعلقة بالرواتب والأجور بما في ذلك رواتب الإدارة.
٥. الهيكل المالي للشركة بما في ذلك تحليل للحسابات لمدة خمس سنوات.

٢٤. أنظر

G.D. Garson, "Recent Developments in Workers' Participation in Europe," in J. Vanek, ed., *Op. Cit.*, pp. 161-186;

Cyril Smith, *Industrial Participation*, McGraw-Hill London, 1977, pp. 6-46;

J.B. Garby-Hall, *Worker Participation in Europe*, Groom Helm Ltd., London, 1977, pp. 35-252.

Cyril Smith, *Op. Cit.*, 38-39.

٢٥

٦. تفاصيل أية مشاريع طويلة المدى أو التنبؤات المستقبلية.

٧. أي قرار أو حادث له أثر هام على الشركة (٢٥).

وفي ألمانيا يحق لمجالس العمل الحصول على معظم المعلومات التي قد تهدد مصالح العاملين وأمنهم، وبشكل خاص، الاطلاع على سجلات المؤسسة (باستثناء الأسرار الصناعية)، وتفاصيل الانتاج والمخزون، والتغيرات المتوقعة في الانتاج، والاستثمار الجديد في رأس المال والمعدات، وخطط الترشيد وخطط تخفيض الانتاج والاندماج وما الى ذلك. ويتم ذلك عن طريق التقارير ربع السنوية والتقرير السنوي والاستفسارات التي تقدمها مجالس العمل. وفي بريطانيا يفرض القانون على الشركات الكبيرة والمتوسطة أن تكشف عن المعلومات المطلوبة للعمال بهدف المفاوضة الجماعية، دون تحديد للمجالات بشكل دقيق مما يعطي تفسيراً واسعاً لهذه المعلومات. وفي فرنسا يحق لمجالس العمل الحصول على تقارير ربع سنوية والتقرير السنوي فيما يتعلق ببرامج الانتاج وتفاصيل نتائج المتاجرة والاستثمار والرواتب، وأية خطة للسنة القادمة. ويتراوح حق المعلومات في الدول الأخرى في أوروبا بين بعض هذه المجالات ومعظمها (٢٦).

أما الحق الثاني الذي تملكه مجالس العمل فهو حق التشاور الذي يعني أن على المؤسسة أن تسمع رأي العمال في الموضوعات المحددة قبل اتخاذ قرار، على الرغم من أن القرار النهائي يرجع للإدارة. وتتفق جميع دول أوروبا الغربية على اعطاء حق التشاور لمجالس العمل مع أنها تختلف في مدى شمولية هذا الحق. ففي ألمانيا الغربية تشمل المشاورة كافة التغييرات التي قد تؤدي الى صعوبات فردية لشخص أو أكثر، مثل تقليص المصنع جزئياً أو كلياً أو التغيير الجذري في وظيفة المصنع أو تنظيمه أو ادخال طرق جديدة في الانتاج. وفي فرنسا يوجد عدد محدود من المجالات التي يفرض فيها التشاور مثل برامج الانتاج والاستثمار وتغيير طرق الانتاج وأية اجراءات قد تؤثر على ظروف العمل والتوظيف في المصنع. وفي هولندا يضمن القانون حق مجالس العمل في التشاور قبل اتخاذ قرار بالاندماج والتغييرات في مهمة المشروع وتغيير الحجم والملكية. وهكذا نرى أن هنالك تماثلاً الى حد ما في الأمور الخاضعة للتشاور. ولا تعدو الدول الأخرى المجالات المذكورة أعلاه (٢٧).

وبالرغم من الأهمية القصوى لحق المعلومات وحق التشاور يعتبر حق التقرير المشترك المشاركة الفعلية والمباشرة لمجالس العمل في اتخاذ القرار مع الإدارة. ففي الوقت الذي يؤثر

Cyril Smith, *Op. Cit.*, pp. 37-45.

٢٦

G.D. Garson, *Op. Cit.*, pp. 165-182.

Cyril Smith, *Op. Cit.*, pp. 42-67.

G.D. Garson, *Op. Cit.*, pp. 169-180.

٢٧

فيه حق المعلومات وحق التشاور بشكل غير مباشر في القرارات فإن حق التقرير المشترك هو تشارك فعلي في اتخاذ القرار. ويعني التقرير المشترك (Co-determination) ضرورة حصول الإدارة على موافقة ممثلي العمال في القضايا المحددة قبل تنفيذ أي قرار. وكما هو الحال في المعلومات والتشاور فإن الدول تتفاوت في مدى شمولية التقرير المشترك. ففي ألمانيا الغربية يشمل التقرير المشترك تغيير استعمالات المنشأة وتحديد الأجور، والتدريب المهني، وساعات العمل والتعيين وتغيير الوظيفة، وتصنيف الوظائف، وقياس الكفاءة، وتقييم الوظيفة، ووضع الخطط الاجتماعية التي تعالج الأمور المتفق عليها نتيجة التشاور. وفي فرنسا يغطي التقرير المشترك نطاقاً ضيقاً فيشمل ترتيبات الرفاه الاجتماعي للعمال وتقرير المعونات التي تقدم لصناديق المعونة الاجتماعية. وفي هولندا يشمل التقرير المشترك قواعد العمل والتقاعد وخطط المشاركة في الأرباح وساعات العمل والاجازات وأمور السلامة وترتيبات الصحة. وفي الدانمارك يشمل التقرير المشترك مجالات تنظيم العمل والسلامة والرفاه الاجتماعي وقضايا الأفراد مثل التوظيف والتدريب وتخطيط القوى البشرية (٢٨).

إن التقرير المشترك يزداد رسوخاً وقوة في دول أوروبا الغربية، وتحاول الاتحادات العمالية باستمرار توسيع الرقعة التي يشملها. و يدعو بعضها إلى عدم الاكتفاء بالتقرير المشترك والوصول إلى درجة السيطرة التامة (Full Control) حيث تكون السيطرة للعمال في كافة الأمور (٢٩).

وبعد أن تحدثنا عن أنواع الحقوق التي تمارسها مجالس العمل بصفتها مكونة من ممثلي العمال وحدهم وممثلة لهم ننقل الآن إلى الشكل الثاني من تمثيل العاملين، وهو تمثيلهم في مجالس أو لجان مشتركة. وتتكون هذه المجالس من ممثلين عن العمال وممثلين عن الإدارة وتختص بكافة الأمور التي يمكن أن ينشأ حولها خلاف بين الإدارة والعاملين كالرواتب والمكافآت وظروف العمل والانتاجية والتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وما إلى ذلك. وأبرز مثال على هذا النموذج في بريطانيا مجالس الويتلي (Whitley Councils) التي اقترحت أصلاً في المجال الصناعي وطبقت فعلاً في المجال الحكومي (٣٠). وفي الولايات المتحدة توجد العديد من اللجان والمجالس المشتركة في الشركات الصناعية والتجارية والانشائية. ويتكون معظمها مناصفة من ممثلين عن العمال وممثلين عن الإدارة. وفي بعض الحالات تشارك الحكومة بالتساوي في تمثيل ثلاثي مع العمال والإدارة. وقد حققت المجالس واللجان المشتركة كثيراً من التغييرات في مجال العلاقات بين الإدارة والعاملين، على الرغم من أن قراراتها لا تملك صفة الإلزام. ولكن من أهم أسباب نجاحها اعتمادها على المفاوضة والحوار

Cyril Smith, *Op. Cit.*, pp. 72-75.

٢٨

G.D. Garson, *Op. Cit.*, pp. 170-185.

G.D. Garson, *Op. Cit.*, p. 183.

٢٩

H.A. Clegg, *The System of Industrial Relations in Britain*, p. 191.

والبحث عن الحلول المشتركة والمصالح المشتركة (٣١).

أما الشكل الثالث والأخير من أشكال تمثيل العاملين فهو تمثيل العاملين في مجالس الإدارة أو المجالس أو اللجان التنفيذية. وتختلف جهات الدول في درجات تمثيل العاملين. فمن الدول ما يجعل التمثيل في مجالس الإدارة اختيارياً مع تحديد الحد الأدنى باثنين والحد الأعلى بشرط أن يبقى المساهمون أغلبية، كما يحدث في الدانمارك. ومنها ما يفرض التمثيل ما بين الثلث والنصف في مجالس الاشراف مع وجود ممثلين اثنين عن العمال في مجلس الإدارة كما هو الحال في ألمانيا الغربية. ويمكن تلخيص الاتجاه العام لدى معظم الاتحادات العمالية بأنه يتضمن المطالبة بتعميم فكرة تمثيل العمال على أساس المناصفة والمساواة مع أصحاب العمل أو المساهمين (٣٢).

نلاحظ من التحليل السابق لأشكال المشاركة في النظام الرأسمالي أن هنالك أساليباً وطرقاً للمشاركة تعتمد على فلسفة الإدارة واستعدادها لاعطاء الفرص أمام العمال للمشاركة. وهذه الأشكال لا تنظمها قوانين، وإنما تعتمد على توجهات الإدارة وفلسفتها حول طبيعة العلاقات بينها وبين العمال. وهذه الأشكال تشمل نظم الاقتراحات والمشورة والإدارة المتعددة والإدارة الديمقراطية والمشاركة في الأرباح. وهناك أشكال قد تشجع عليها القوانين كالمشاركة في رأس المال. وهناك أشكال تنظمها القوانين وتحدها كأشكال تمثيل العاملين بصورها المختلفة. وهذا يشير إلى الطبيعة التعددية للمجتمع الديمقراطي الذي تنمو فيه كثير من العلاقات بالتفاعل والتفاوض وليس بمجرد الاعتماد على القوانين الرسمية.

وتجدر الإشارة هنا إلى فرق ظاهر بين دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة بهذا الخصوص. ففي الولايات المتحدة لا توجد حقوق قانونية للعمال في التمثيل في مجالس الإدارة ولم تحقق الحركة العمالية حقوقاً كحق التشاور وحق الاطلاع والتقرير المشترك. وتنتشر أشكال المشاركة التي تعتمد على توجهات الإدارة وفلسفتها ورغبتها في اعطاء دور للعمال في الإدارة. أما في دول أوروبا الغربية فهناك الحقوق المنصوص عليها في القوانين كما ذكرنا. ويعزو البعض هذه الظاهرة إلى قوة الأحزاب ذات التوجه العمالي أو الماركسي في أوروبا بينما لا يوجد حزب ذو توجه عمالي في الولايات المتحدة، ولا توجد حركة ماركسية قوية. وهنا يصبح من الضروري التمييز بين الإدارة بالمشاركة «Participative Management». والديمقراطية الصناعية «Industrial democracy». ويستعمل اصطلاح الإدارة بالمشاركة لأساليب الإدارة التي تعطي فرصة لمشاركة العمال. وهذا ما يحدث في الولايات المتحدة. أما الديمقراطية الصناعية فهي النظام الشامل لحق العمال في التنظيم والمفاوضة الجماعية وما ينتج عن ذلك

Irving H. Siegel and Edgar Weinberg, *Op. Cit.*, pp. 119-136.

٣١

G.D. Garson, *Op. Cit.*, pp. 183-185.

٣٢

من حقوق معترف بها داخل المنشآت (٣٣).

ان دراسة أشكال المشاركة في كافة الدول لا يمكن ادراكها تماماً بمعزل عن دور النقابات والاتحادات العمالية في البلد المعين. ففي الدول الرأسمالية بشكل خاص تلعب النقابات والاتحادات العمالية دوراً أساسياً في المشاركة بشكل مباشر وغير مباشر. فالنقابات والاتحادات هي مؤسسات يمارس العامل فيها الديمقراطية و يتخذ قرارات وذلك عن طريق اشتراكه في اختيار ممثلين في النقابات وفي اللجان والمجالس التي يشارك فيها أو تنبثق عنها. ولكنها خارج المنشأة التي يعمل فيها. والاتحادات والنقابات تمثل العمال وتقوم نيابة عنهم بالتفاوض الجماعي مع الإدارة وتحقق مكاسب لهم. وتنعكس هذه المكاسب على أشكال مختلفة مثل تحسين ظروف العمل والرواتب والعلاقات الصناعية بشكل عام. ومن أبرز ما أحدثته النقابات والاتحادات العمالية في أوروبا بايجاد أشكال مؤسسية للمشاركة داخل الشركات والمصانع مثل مجالس العمل وتمثيل العاملين في مجالس الإدارة وما ارتبط بها من حقوق الحصول على المعلومات والتشاور والتقرير المشترك. ولا شك في أن للاتحادات والنقابات تأثيراً كبيراً على عضوية مجالس العمل وممثلي العمال في مجالس الإدارة.

وبسبب الازدياد المستمر للحقوق التي يحصل عليها العاملون من خلال أشكال المشاركة المختلفة لم يعد هناك اجماع بين النقابات والاتحادات العمالية على مدى الترحيب الذي يجب أن تلاقه تلك الأشكال المتطورة للمشاركة، خاصة المشاركة في الأرباح وفي رأس المال وتمثيل العاملين في مجالس الإدارة. وعلى الرغم من أن بعض النقابات والاتحادات العمالية ترى في هذه التطورات أموراً مرغوباً فيها، فان البعض الآخر يرى فيها خطراً على الاتحادات أو النقابات نفسها ويخشى أن تكون وسيلة يشترى النظام الرأسمالي بها العمال. وأكثر ما يعبر عن هذا الموقف الاتحادات التي يسيطر عليها الشيوعيون أو اليساريون المتطرفون، كموقف الاتحاد العام للشغل في فرنسا (CGT) واتحاد العمال في السويد (LO) واتحاد الصناعات البريطانية (TUC) واتحاد العمال الاشتراكي في بلجيكا (RGTB) والاتحاد العام للعمال في ايطاليا (CGL) وغيرها في بلدان أخرى. وتدعو الاتحادات اليسارية والشيوعية الى السيطرة التامة أو التسيير الذاتي (٣٤). ولكن الى أي مدى سوف يتحقق هذا الأمر؟ ان هذا يعتمد على مدى التغييرات الاجتماعية والسياسية التي تمر بها المجتمعات الرأسمالية الديمقراطية. ويبدو أن هذه الدول قد وصلت الى مرحلة من الاستقرار تعايشت فيها الرأسمالية والاشتراكية جنباً الى جنب. فان انماط المشاركة المنتشرة في الدول الرأسمالية تزداد تعدداً وشمولاً وفيها نماذج من الأشكال البسيطة التي نشأت في ظل النظام الرأسمالي ونماذج متطورة تتضمن درجة كبيرة من التأثير، والسيطرة أحياناً. فأشكال المشاركة في هذه

Scherri DeWitt, Worker Participation and the Crisis of Liberal Democracy, ٣٢ Westview Press, Bolder, Colorado, 1980, pp. 64-65.

G.D. Garson, *Op. Cit.*, pp. 164-179.

الدول تقع تحت تأثير قوتين كبيرتين متفاوتتين: قوة التقييد التي يفرضها النظام الرأسمالي وما يرتبط به من قوة رأس المال والإدارة والتنظيمات الضخمة، وقوة الدفع الناتجة عن الفكر الديمقراطي السياسي ومفاهيم العدالة الاجتماعية أو الديمقراطية الاجتماعية والتحدي الاشتراكي الشيوعي. ويبدو أن غاية ما سوف تصل إليه المشاركة في دول أوروبا هو تحقيق المناصفة في عضوية مجالس الإدارة وحق الأولوية في تملك الأسهم، كأشكال جديدة يمكن تحقيقها في المستقبل المنظور.

وفي الولايات المتحدة ينظر الى معظم الاتحادات العمالية ودورها في المشاركة في الإدارة نظرة شك. فان تلك الاتحادات تعتبر الآلية التي بموجبها يستطيع العمال تحقيق مطالبهم، وتلك المطالب هي باختصار الرواتب الجيدة والأمن الوظيفي والحماية ضد مخاطر العمل، والترتيبات المناسبة للعناية الصحية والتقاعد. وتعتبر الاتحادات عموماً أن مشاركة الفرد في الإدارة عن غير طريق النقابة أو الاتحاد هو مخالفة لمبادئ المفاوضات الجماعية، و يؤدي في النهاية الى خلق مشاكل أكثر من المشاكل التي تدعي خطط المشاركة حلها (٢٥).

٥ - المشاركة في النظام الاشتراكي.

تنبع الفكرة الاشتراكية عن المشاركة من الفكرة العقائدية الأساسية التي تعتمد عليها الشيوعية، وهي أن الأمراض الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للنظام الرأسمالي ناتجة عن وجود نظام الملكية الفردية الذي يؤدي الى تحكم طبقة الأقلية البورجوازية بطبقة الأغلبية العمالية والفلاحية. ولذلك لا بد من الغاء نظام الملكية الفردية والاستعاضة عنه بملكية الدولة لكافة وسائل الانتاج. وهذا ما عبر عنه أصلاً البيان الشيوعي الذي أصدره كارل ماركس وفريدريك أنجلز عام ١٨٤٨ ودعياً فيه الى قيام حكم العمال (٣٦). ومنذ البداية وجهت الفكرة الشيوعية نقداً عنيفاً لكافة أشكال المشاركة التي تمارس في ظل النظام الرأسمالي. وكما قال لينين في البداية: «هنالك ميل برجوازي صغير يسعى الى تحويل أعضاء السوفييات الى برلمانيين او الى بيروقراطيين. فينبغي مكافحة هذا الميل بإشراك جميع أعضاء السوفييات عملياً في الحكم... هدفنا أن يقوم جميع الشغيلة مجاناً بوظائف الدولة، حين ينتهون من الثماني ساعات في العمل المنتج» (٣٧).

ومن وجهة النظر الشيوعية، «فان الديمقراطية البرجوازية، اذ تعلن بأبهة المساواة بين جميع المواطنين، تخفي في الحقيقة سيطرة المستثمرين الرأسماليين، فهي تخدع الجماهير بالفكرة القائلة أن المساواة ممكنة في الحقيقة بين المستثمرين (بكسر الميم)

John J. Flagler et. al., *Op. Cit.*, p. 7/20 ٣٥

Karl Marx and Fredrick Engels Manifesto of the Communist Party, Progress Publishers, Moscow, second ed., 1977, p. 54. ٣٦

٣٧. لينين، ما هي سلطة السوفييت؟، دار التقدم، موسكو، ١٩٧٣، ص ٩.

والمستثمرين (بفتح الميم)» (٢٨).

ويبدو الربط واضحاً بين الديمقراطية السياسية والديموقراطية الاقتصادية، كما يقول لينين، على اعتبار أن الوحدة الانتخابية الأولية والخلية الأساسية لبناء الدولة في ظل السوفييت ليست دائرة اقليمية، بل وحدة اقتصادية انتاجية كالمصنع أو المعمل (٢٩).

وإذا أخذنا المشاركة بمعناها الواسع الاقتصادي والسياسي، فإن الهدف البعيد للفكرة الشيوعية هو القضاء على الحكومة وتعميم نطاق المشاركة في الشؤون العامة بحيث يشمل أكبر عدد ممكن من العمال والفلاحين. ولتحقيق ذلك يجب أن يقوم كل عضو من السوفييت بعمل ما في إدارة الدولة، وأن يدعي كل الكادحين دون استثناء الى الاشتراك المستقل في إدارة الدولة. وأن يدعي كل الكادحين دون استثناء الى الاشتراك المستقل في إدارة الدولة. فهذه هي المشاركة الحقيقية. أما المشاركة التي يعرضها النظام الرأسمالي فهي، كما يعبر عنها أحد الكتاب المعاصرين، مشاركة الرق أو العبودية. فمهما اتخذت من أشكال كاغناء الوظيفة أو المشاركة في الأرباح، فإن مهمتها الحقيقية هي تخفيف الآثار غير الانسانية للإنتاج الرأسمالي، تماماً كما فعلت برامج السادة في تحويل اتجاهات العبيد غير القادرين على التكيف (٤٠).

وعلى الصعيد العملي، فقد لاقت الفكرة الاشتراكية أول تطبيقاتها على نطاق محدود على يدي روبرت أوين في إنجلترا والولايات المتحدة في الفترة بين ١٨١٣ و ١٨٢٩ (٤١). وكذلك في كومونة باريس لفترة ٧٢ يوماً عام ١٨٧١ (٤٢). ولكن التطبيق الفعلي للمشاركة في ظل الاشتراكية بدأ بتأسيس دولة الاتحاد السوفياتي والدول الاشتراكية الأخرى بعد ذلك. وعلى الرغم من وجود بعض التنوع في الأشكال التنظيمية التي تتخذها المشاركة ومجالاتها بين الدول الاشتراكية، فإن هذا الاختلاف يجب أن لا ينسينا حقيقة اعتمادها جميعاً على مبدأ الديمقراطية المركزية. وحسب هذا المبدأ تسير كافة المؤسسات ضمن الربط والتوازن بين الديمقراطية المركزية. وتعرف الديمقراطية بأنها السلطة التامة للطبقة العاملة وتشتمل على مبادرة الطبقة العاملة وعملها المستقل وانتخاب الأجهزة الحاكمة وجعلها مسؤولة أمام الجماهير. وتعرف المركزية بأنها سيطرة القيادة من مركز واحد وخضوع الأقلية للأغلبية

٢٨. لينين، المصدر السابق نفسه، ص ٢٦.

٢٩. لينين، المصدر السابق نفسه، ص ٢٦.

٤٠. D. Ellerman, "Capitalism and Workers' Self Management," in J. Vanek, *Op. Cit.*, p. 158.

٤١. Justus Buchler, K. William Kapp, and Robert S. Lopez, Introduction to Contemporary Civilization in the West, Vol. II, Columbia University Press, New York, 1975, Second ed., p. 339.

٤٢. Norman Mackenzie, *Op. Cit.*, pp. 72-73.

والانضباط التام (٤٣).

ان المراجع المتوافرة بين أيدينا عن الدول الاشتراكية، وهي مراجع أولية ورسمية، لا تتحدث الا عن الجانب القانوني الرسمي للمشاركة، ولا يوجد ما يروي غليل الباحث عن النواحي التطبيقية. وضمن هذا الاطار سوف نعرض بايجاز الى تجارب أربع دول اشتراكية في نظم المشاركة هي الاتحاد السوفياتي والصين الشعبية ورومانيا ويوغسلافيا. وكما أشرنا في البداية فقد اعتمدنا في المعلومات الأساسية عن هذه الدول على الكتب والنشرات الرسمية المتوافرة في السفارات الأجنبية.

في النظام السوفياتي، كما هو الحال في النظم الشيوعية الأخرى يعتمد النظام الاقتصادي على ملكية الدولة لوسائل الانتاج. فتنص المادة (١٠) من دستور اتحاد الجمهوريات السوفياتية الاشتراكية على أن «الملكية الاشتراكية لوسائل الانتاج تشكل ملكية الدولة (ملكية الشعب بأسره) وتشكل الملكية الكولخوزية التعاونية وهي أساس النظام الاقتصادي للاتحاد السوفياتي».

وتنص المادة ١٤ من الدستور على أن «عمل السوفييتيين الحر من الاستغلال هو مصدر نمو الثروة العامة ورخاء الشعب وكل فرد سوفيتي».

ان أصل مشاركة الشعب عموماً ومشاركة العمال في الادارة والرقابة عليها منصوص عليه أيضاً في الدستور. ففي المادة (٧) ينص الدستور على أن «النقابات واتحاد الشبيبة الشيوعي اللينيني لعموم الاتحاد السوفياتي والمنظمات التعاونية وغيرها من المنظمات الاجتماعية تشترك وفقاً للأهداف المنصوص عليها في أنظمتها الداخلية في ادارة شؤون الدولة والمجتمع وفي حل المسائل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية».

وتنص المادة (٨) فيما يتعلق بالعمال على ما يلي: «تشترك جماعات العاملين في البحث والبت في شؤون الدولة والمجتمع، وفي تخطيط الانتاج والتطور الاجتماعي، وفي إعداد الكوادر وتوزيعها، وفي البحث والبت في مسائل ادارة المؤسسات والدوائر، وتحسين ظروف العمل والمعيشة واستخدام الأموال المعدة لتطوير الانتاج، وكذلك في الاجراءات الاجتماعية والثقافية والتشجيع المادي» (٤٤).

وعلى الرغم من النطاق الواسع الذي تشمله مهمات جماعات العمل كما ينص الدستور، فان القيمة الفعلية لأثر المشاركة لا تظهر الا من خلال معرفة الشكل التنظيمي

A Dictionary of Scientific Communism, Progress Publishers, Moscow, 1980, p. 63.

٤٤. هذه المواد مأخوذة من دستور اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية، القانون الأساسي، نشر دار التقدم، موسكو، ١٩٧٧، ص ٨-١١.

الذي تتحقق فيه المشاركة. ففي الاتحاد السوفياتي كدولة اشتراكية نجد مظاهر كثيرة لمشاركة العمال في انتخاب ممثلين في مجالس السوفيات على المستويات المحلية ومستويات الجمهورية والمستوى الاتحادي، ولكن مشاركة العمال في شؤون عملهم المباشر في المصنع أو الإدارة الحكومية محدود جداً. فالمؤسسات الانتاجية تتبع الوزارات الاتحادية أو وزارات جمهوريات الاتحاد أو وزارات الجمهوريات. وليس للعمال دور في تعيين مدير المصنع أو المؤسسة الانتاجية وليس لهم مجلس عمال على مستوى المصنع، والهيئة الوحيدة التي تمثل العمال بشكل مباشر على مستوى المصنع هي النقابات العمالية (Trade Unions) واللجان التي تمثلها في كل مصنع. وتعتبر النقابات العمالية أكبر وأقوى تنظيم شعبي في الاتحاد السوفياتي ويعتبرها الحزب الشيوعي مدرسة للإدارة والاقتصاد كما هي مدرسة للتدريب الشيوعي. ومن صلاحياتها اقتراح القوانين وإدارة نظام الضمان الاجتماعي المقرر من السلطات، ومشاركة الأجهزة الحكومية في ممارسة الأشراف على تقرير حصص العمل من الدخل والمساعدة على تطبيق قانون العمل. ومن مسؤوليات النقابات العمالية كذلك مراقبة تحسين ظروف العمل والقيام بمهام الأشراف على مرافق الترفيه والثقافة والترية والرياضة (٤٥).

وللنقابات العمالية دور أساسي في تحديد العلاقة بين العامل والإدارة وفي حل المنازعات بينهما. ففي كل سنة تقوم الإدارة ولجنة النقابة العمالية الخاصة بالمصنع بتوقيع اتفاقية جماعية تنظم العلاقة بين الطرفين من حيث تنظيم العمال والانتاج والظروف الصحية والاسكان ورفع المستوى الثقافي والسياسي للعمال وتحديد مسؤولياتهم نحو الإدارة. ومن مظاهر مشاركة العمال أن مشروع الاتفاقية يطرح على العمال لمناقشتها قبل إقرارها. وفي مجال المنازعات العمالية تقوم لجنة النقابة بدور هام في عملية حل النزاع. ففي المراحل الأولى للنزاع يجب أن يحاول العامل حل المشكلة بالمفاوضة المباشرة مع الإدارة، فإذا فشلت الجهود يحيل الأمر إلى لجنة المنازعات المكونة مناصفة من ممثلي لجنة النقابة وممثلي الإدارة، وإذا لم يتحقق الحل يتجه العامل إلى لجنة النقابة الموجودة في المشروع، وإذا فشلت الجهود في هذه المرحلة يحال الأمر إلى المحكمة (٤٦).

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى شكل هام من أشكال المشاركة في الاتحاد السوفياتي، وهو شكل المشاركة في إدارة المزرعة التعاونية (الكولخوز)، حيث يمثل هذا النموذج درجة عليا من المشاركة المباشرة أكثر مما هو واضح في المنشآت الصناعية والإدارية. ففي المزرعة التعاونية تعتبر الجمعية العمومية للأعضاء هي أعلى هيئة للإدارة بها، وهي تنتخب مجلس

٤٥. V.G. Avanasseyev, *The Scientific Management of Society*, Progress Publishers, Moscow, 1971, pp. 118-119. انظر أيضاً:

Robert E. Allen and Timothy J. Keavency, *Contemporary Labor Relations*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Mass., 1983, pp. 610-612.

٤٦. A. Omarov, *Organization of Industry and Construction in the USSR*, Progress Publishers, Moscow, 1971, p. 20; and R. E. Allen et. al., *Op. Cit.*, p. 611.

ادارة الكولخوز ورئيسه ولجنة العضوية. ومن مسؤولياتها الرئيسية اقرار قواعد النظام الداخلي وخطط العمل وتعيين كبار الاختصاصيين كالمحاسب والمهندس وتقرير مسألة اقامة علاقات مع كولخوزات أخرى أو التوحد معها والموافقة على كل أنواع الصرف. ومجلس ادارة الكولخوز هو الهيئة التنفيذية الدائمة. ينتخب لمدة ثلاث سنوات و يجتمع مرة في الشهر على الأقل و يقدم تقاريره للجمعية العمومية.

أما رئيس المزرعة فهو أيضاً رئيس مجلس الادارة و يقوم بادارة أعمالها اليومية، ينتخب لمدة ثلاث سنوات و يمكن اعادة انتخابه لأكثر من مرة (٤٧). وبهذا تتضح الدرجة العليا للمشاركة التي تمثلها المزرعة التعاونية. وهذا يختلف بشكل واضح عن دور العامل في المشاركة في المصانع والادارات الحكومية الأخرى في الاتحاد السوفياتي، حيث يكون تأثيره غير مباشر ومن خلال النقابات العمالية التي تتوحد فيها مهام الحزب ورعاية الاقتصاد الوطني والمسؤولية تجاه العمال. وهذا ما حدا ببعض المحللين إلى اعتبار نظام مشاركة العمال في الاتحاد السوفياتي أبعد ما يكون عن التسيير الذاتي (٤٨). و يجب أن لا يغرب عن البال أن نظم المشاركة في الاتحاد السوفياتي هو جزء من نظام موحد للحزب والدولة وما يرتبط بذلك من تخطيط مركزي ورقابة مركزية.

و يختلف نظام المشاركة في رومانيا عنه في الاتحاد السوفياتي. فتمثيل العاملين في مجالس تحكم سير العمل على كافة المستويات هو سمة من السمات الأساسية للنظام الروماني. فعلى مستوى كل مشروع أو وحدة ادارية يوجد جمعية عامة ومجلس عمال. (Working People's Council) وتتكون الجمعية العامة من كافة العمال في المشروع و يرأسها رئيس لجنة نقابة العمال لتلك الوحدة. وتجتمع الجمعية مرتين في العام لمناقشة واقرار خطة المشروع أو الوحدة والميزانية وطرق تحقيقهما ومحاولة ضمان زيادة الأرباح أو عوائد العمال. أما مجلس العمال فيتكون من الهيئة الادارية في الوحدة والمختصين والمهندسين والفنيين وبعض العمال ومشرفي العمال. ويرأس المجلس سكرتير الحزب الشيوعي في الوحدة و يعاونه أربعة نواب: النائب الأول هو مدير الوحدة والثلاثة الآخرون هم: رئيس لجنة النقابة، وممثل منظمة الشبيبة، وممثلة المنظمة النسائية. و يجتمع المجلس مرة في الشهر لمناقشة الأمور المتعلقة بحسن تسيير الوحدة، و ينوب عن الجمعية العمومية في فترة عدم انعقادها. و ينبثق عن مجلس العمال مكتب تنفيذي يرأسه مدير المشروع (Director Managing) وتتكون عضويته من بعض أعضاء الهيئة الادارية في الوحدة، وهذا النمط المكون من الجمعية العمومية ومجلس العمال والمكتب التنفيذي موجود أيضاً على المستوى المركزي لكل قطاع من القطاعات، حيث يتكون مؤتمر عام لجميع مجالس

٤٧. ليف فوسكر ليسينسكي، المزرعة التعاونية السوفياتية المعاصرة، دار نشر وكالة نوفوستي، موسكو، ١٩٧٦، ص ٣٤-٣٩.

J. Vanek, *Op. Cit.*, p. 15.

العاملين في كل قطاع من قطاعات الصناعة والبناء والنقل والزراعة. ولا تقتصر مناقشات هذه المؤتمرات على مواضيع القطاعات بل تتعداها الى الأمور الاقتصادية العامة. وهذا المؤتمر العام يقابل الجمعية العمومية على مستوى القطاع. ولا تقتصر مشاركة العاملين في المجالس على المشاريع الصناعية والزراعية، بل تتعداها الى ادارة الوزارات نفسها، حيث تدار الوزارات من قبل مجالس ادارة تتكون من ممثلي الوحدات الاقتصادية التابعة للوزارة والعاملين في الوزارة نفسها، ومن ممثلي اتحاد نقابات العمال والمشاريع التابعة لها. وممثل الحزب الشيوعي. وفي الوزارات التي لا يتبعها مشاريع اقتصادية تتضمن مجالسها ممثلين عن الوحدات والمشاريع الاقتصادية التابعة لوزارات أخرى بالإضافة الى ممثليها. وعلى الرغم مما يظهر من اتساع نطاق المشاركة فانها مقيدة بعدة قيود منها توجيهات الحزب وسيطرته من خلال ممثليه، والأهداف الاجرائية للانتاج المحددة من قبل الدولة ومقتضيات الديمقراطية المركزية (٤٩).

أما في الصين الشعبية فان مؤتمر العمال (Workers congress) هو الشكل الأساسي لمشاركة العمال في الإدارة على مستوى المشروع أو الوحدة سواء في القطاع الزراعي أو الصناعي أو الخدمي أو الانشائي. ومن المهام الأساسية لمؤتمرات العمال التوفيق بين مصالح العمال والموظفين والمشروع والدولة، وحل التناقضات الممكنة. وهي تعمل حسب مبدأ الديمقراطية المركزية. وتتكون المؤتمرات من ممثلي العمال والموظفين المنتخبين انتخاباً مباشراً من قبل العمال والموظفين لمدة سنتين قابلة للتجديد أكثر من مرة. و يجب أن لا تقل نسبة العمال عن غيرهم في المجالس عن ٦٠٪. و ينتخب المؤتمر مجلساً (Presidium) للإشراف على الوحدة أو المشروع أثناء عدم انعقاد المؤتمر. ويتكون المجلس من عدد من العمال وممثلي التخصصات المختلفة وممثل الحزب ومسؤولي الحزب والنقابة ومنظمة الشبيبة.

وتوجد في الصين علاقة اندماجية بين النقابة العمالية ومؤتمرات العمال. فلجنة النقابة على مستوى المشروع أو الوحدة هي لجنة عمل وأعداد بالنسبة للمؤتمر، فتقوم بالأعداد لاجتماعات المؤتمر وبعمل سكرتارية المؤتمر أثناء اجتماعاته، وبالنيابة عن المؤتمر في العمل اليومي أثناء اجازة المؤتمر، والقيام بأية أعمال أخرى تحال اليهم من مؤتمر العمال أو مجلس العمال (Presidium) أما وظائف مؤتمر العمال فهي: مناقشة كافة القضايا المتعلقة بالانتاج والإدارة في المشروع، والقضايا المتعلقة بمصالح العمال والموظفين والإشراف على مسؤولي المشروع، وفي بعض المشاريع تشمل مهام مؤتمر العمال حق اختيار وانهاء خدمات

٤٩. Iowan Ceterchi, "The Exercise of State Power and Workers' Self-Management in the Political System of Socialist Romania," in Iowan Ceterdi, Ovedo Trasnea, and Constantin Vlad, *The Political System of the Socialist Republic of Romania*, Editura Stiintifica Si Enciclopedica, Bucharest, 1979, pp. 110-131.

المسؤولين، وفي عدد محدود من المشاريع حق انتخاب المدير.

ان دور المدير ازاء العمال هو دور ضعيف نسبياً فهو يخضع لضغوط من ثلاثة اتجاهات: الأوامر والتعليمات: المركزية من الوزارة المختصة وبخاصة مقتضيات الخطة المركزية المتعلقة بالقطاع المعين، وتوجيهات أجهزة الحزب والحكومة الموجودة في المنطقة المحلية والاقليم والمقاطعة، وضغوط العمال الموجودين في المصنع ومطالبهم. ويمارس العمال أشكالاً كثيرة من التأثير نحو المديرين اما بشكل فردي أو بشكل جماعي، ومن هذه الأشكال تعليق الملصقات واليافظات التي تعبر عن عدم رضى العمال عن أمر من أمور الادارة أو انتقادهم لها، والاجتماعات العامة المخصصة للنقد والتي يشارك فيها جميع العمال في المصنع بوجود ممثلي النقابة والحزب. وهناك لجان أخرى مختصة في مواضيع الادارة الاقتصادية للمصنع وفي الانتاج وفي ظروف العمل المختلفة، ويكون تمثيل العمال في هذه اللجان كبيراً. وغالباً ما تتبع المصانع شكل التمثيل الثلاثي (من العمال والفنيين والمشرفين) لبحث كثير من الأمور التي تواجه المصنع، بحيث تكون على أساس مؤقت ولغرض محدد كتخفيض الكلفة والسلامة وتعميم منتجات جديدة. ويفرض النظام على مدير المصنع الصيني أن يهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرار، وأن لا يمثل دور الزعيم الأمر، وأن يشترك مع العمال في عمل جسماني ضمن برنامج محدد، أي المشاركة من أسفل الى أعلاه، وليس من أعلى الى أسفل فحسب (٥٠). ومن هنا نرى أن العامل الصيني يشارك بشكل مباشر وعن طريق اختيار الممثلين في المجالس واللجان، ولكن الاطار العام لهذه الممارسة هو كالدول الاشتراكية الأخرى: ضمن النطاق الذي تفرضه سيطرة الحزب، وتحديد الدولة لعمليات الانتاج وأهداف الخطة، ومبدأ الديمقراطية المركزية (٥١).

أما النظام اليوغسلافي فيتبنى نظام التسيير الذاتي في ادارة مرافق الدولة المختلفة. ويعتبر النظام اليوغسلافي أكثر نظام اشتراكي خضع للتغييرات في علاقة العمال بادارة شؤون عملهم سعياً لايجاد أقرب شكل للفكرة الماركسية الأصلية التي تحدث فيها ماركس عن مجتمع المستقبل، الذي يستطيع المنتجون فيه أن يتخذوا بأنفسهم القرارات المتعلقة بالانتاج والتوزيع، وذلك عن طريق اتحادهم الحر. وقد مر نظام التسيير الذاتي في يوغسلافيا بمراحل عدة كان آخرها صدور دستور عام ١٩٧٤ وقانون العمل المتحد لعام ١٩٧٦، اللذين حددا معالم التسيير الذاتي اليوغسلافي. ويعرف هذا النظام بنظام الأيفاد، حيث حلت فكرة الوفود

٥٠. Charles Hoffman, "Peoples Republic of China," in Albert Blum, ed., International Handbook of Industrial Relations. Contemporary Development and Research, Greenwood Press, Westport, Conn., 1981, pp. 127-136.

٥١. All China Federation of Trade Unions, Provisional Regulations Concerning Congresses of Workers and Staff Members in State Owned Industrial Enterprises, Peking, 1981, pp. 1-15.

والإيفاد محل التمثيل والممثلين. وقد ارتبط نظام الإيفاد باعادة ترتيب القطاعات المختلفة بحيث ألغي المشروع كوحدة أساسية للانتاج، وحلت محله المنظمة الأساسية للعمل المتحد التي تمثل جزءاً من مشروع متكامل تكنولوجياً، يمكن تقييم نتائجه بشكل مستقل. ويتم من خلال المنظمة الأساسية للعمل المتحد تجميع المصادر في اطار تنظيمي واحد. أما نظام الإيفاد فهو نظام لتمثيل العمال ليس فقط على مستوى المشروع ومنظمة العمل، بل على مستوى الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (٥٢). ويصر منظرو النظام اليوغسلافي على أن نظام الإيفاد أو الوفود يختلف تماماً عن التمثيل بالمعنى التقليدي الغربي. فالوفد أو الموفد هو وكيل عن العمال، يعمل حسب تعليماتهم وتوجيهاتهم، وعليه أن يلتزم بها، وأن لا يعد لها، وأن يعبر عن مصالحهم. وتكون العلاقة علاقة تفويض، أي أن العمال يفوضون بعض سلطاتهم للموفدين أو المندوبين، ولكن الحق الأساسي في ممارسة الحقوق والصلاحيات هو للعمال، وتتكون الوفود عن طريق الانتخاب الحر المباشر من العمال لمدة أربع سنوات. ويحق للعمال سحب الثقة من أحد الأعضاء أو منهم جميعاً ضمن شروط معينة. ومن هذه الوفود التي تمثل المنظمات الأساسية للعمل المتحد يتكون مجلس العمال للوحدة الإنتاجية الأكبر وهي منظمة العمل. ومنهم أيضاً يتكون ممثلو العمال في المجلس المحلي في الوحدة الجغرافية الصغرى المعروفة باسم الكومبون. ويختار هؤلاء المندوبون (على مستوى الكومبون) مندوبي العمال لجمعية الكومبون (التي تتكون أيضاً من مندوبي المنظمات السياسية الاجتماعية والمجتمعات المحلية). كذلك يختار المندوبون على مستوى الكومبون مندوبي جمعية الولاية أو الجمهورية. ويختار هؤلاء المندوبون مندوبي العمال على مستوى الاتحاد. وبهذه الصورة المقتضبة جداً نرى أن نظام الإيفاد هو نظام شامل ينبثق من القاعدة الى القمة، يكون مندوبو العمال فيه مندمجين في النظام الاقتصادي السياسي للدولة، وليس مجرد ممثلين لوحداتهم الانتاجية أو وحدات العمل التي يعملون فيها (٥٣). ويعتمد هذا النظام على فلسفة ماركسية أساسية مؤداها أن قوة العمال وأثرهم الحقيقي في الإدارة لا يتأتى عن طريق اعتبارهم مواطنين كفكرة مجردة أو تجريدية، وإنما عن طريق اعتبارهم طبقة عاملة منظمة، وما الفكرة الغربية عن المواطن كمشارك الافكرة عن شخصية وهمية في نظر تلك الفلسفة (٥٤).

٥٢. دستور جمهورية يوغسلافيا الاشتراكية الفيدرالية، بلغراد، ١٩٧٤، المواد ١٠ - ٦٠، ص ٨٠ - ١٠٨.

انظر أيضاً:

Secretariat of Information of the SERY Assembly, the Associated Labor Act, Dopisna Delavska Univerge, Ljublijana, 1977, pp. 275-319.

٥٣. Miodrag Zevevice, The Delegate System, Jugoslovenska Stvarnost, Belgrade, 1977, pp. 20-40.

٥٤. Miodrag Zevevice, Ibid, p. 19.

و يبدو الدور الاندماجي الشمولي للمندوبين في النظام اليوغوسلافي من المهام الموكلة اليهم بموجب الدستور. ومن أهم واجباتهم ما يلي:

١. متابعة عمل الجمعية المتعلقة بمجتمعهم المباشر، وابقاء منظماتهم الأساسية على علم بكافة ما يجري هناك.
٢. اشارة القضايا الهامة في المنظمة الأساسية قبل مناقشتها في الجمعية المعنية لمعرفة اهتمامات العمال وأرائهم.
٣. المبادرة بطرح القضايا الخاصة بالمنظمة الأساسية، وطرحها في الجمعية المعنية، واقتراح الحلول واتخاذ مواقف:
٤. التعاون مع المندوبين الآخرين في حل المشكلات المشتركة.
٥. المشاركة في اختيار مندوبي الجمعيات في المستويات العليا.
٦. اختيار مدير المشروع أو مدير المنظمة الأساسية من الأعمال التي يعملون بها (٥٥).

ان دور العمال في اختيار مدير المشروع أو مدير المنظمة الأساسية للعمل هو دور هام وفعال. وتشير الدراسات الى أن موقف المدير ازاء العمال هو موقف ضعيف، على خلاف ما هو معروف في النظم الأخرى الرأسمالية وحتى الاشتراكية. فان على المدير أن يثبت جدارته ويخضع لاعادة النظر كل أربع سنوات في الانتخابات الجديده. وأن السلطات التي يمارسها محدودة. حتى أن الكثيرين من المؤهلين يتهربون من وظيفة المدير لدرجة أن بعض الشركات تدار لمدة طويلة بدون مدير عام (٥٦). وأن هذا لا ينفي على أي حال الدور الأساسي والمهيمن للحزب الشيوعي حيث يخضع العمال أنفسهم وكذلك قراراتهم لتوجهات الحزب وممثليه في الشركة أو المصنع.

وبنظرة شاملة الى نظم المشاركة في الدول الاشتراكية قد تبدو المشاركة عميقة الجذور وواسعة في مدى الحقوق التي تتضمنها. ولكن لا بد من ملاحظة القيود الصارمة التي تقيدها، ومن أهم هذه القيود السيطرة الثنائية الاندماجية لبيروقراطية الحزب وبيروقراطية الدولة وما يرتبط بذلك من تحديات الديمقراطية المركزية.

ومن هنا يتبين أن النظم الاشتراكية جميعها تشترك في جعل المشاركة في الإدارة جزءاً من المشاركة العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفي جعل الوحدة التنظيمية التي

Miodrag Zevevice, Ibid, pp. 28-29. .٥٥

Josip Zupanov and Ichak Adizes, "Yugoslavia" in Albert Blum, ed., *Op. Cit.*, .٥٦
pp. 661-665.

تمارس من خلالها تلك المشاركة جزءاً من القاعدة العريضة للتنظيم السياسي في الدولة. فالعامل عندما يختار ممثليه، سواء أكانوا على هيئة النقابة أم مجلس العمال أم مؤتمر العمال أم وفود المنظمة الأساسية للعمل المتحد، فإنه يختارهم لينوبوا عنه في جميع الأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وليس في مشاكل الإدارة التي تخص مصنعه أو وحدته الانتاجية فحسب.

ان هذا التشابه العام في النظم الاشتراكية يجب أن لا يخفي حقيقة الاختلاف القائمة بينها. فهنالك تصور غير دقيق لدى بعض الباحثين هو أنه لا يجوز أن نتكلم عن المشاركة في النظم الاشتراكية / الشيوعية لأن المصانع هي ملك عام ولا يوجد أصحاب عمل. «ولذا فلا معنى للقول بوجود مساهمة العمال في الإدارة في دولة اشتراكية أو في الاتحاد السوفياتي مثلاً، اللهم الا اذا كان المقصود من هذا القول هو مساهمة العمال اليدويين والفنيين مع الإداريين» (٥٧).

والحقيقة أن هذا التصور يتجاهل حقيقة هامة هي أنه على الرغم من عدم وجود أصحاب رأس المال في النظم الاشتراكية، فإنه توجد حكومات تمارس سلطات ضخمة، ويوجد مديرون ينفذون سياسات الحزب والحكومة ضمن رؤية محدودة لمفهوم المصلحة العامة في كل بلد اشتراكي. وأن من المتوقع أن يكون هنالك تعارض بين مصالح العمال في المصنع المعين أو القطاع المعين وما ترتبه الحكومة أو الحزب بالنسبة للمصلحة العامة. وهناك اختلاف أيضاً حول دور الإدارة أو المديرين ازاء العمال والطرق التي يمكن أن يؤثر العمال فيها في القرارات ففي النموذج السوفياتي يأتي المدير عن طريق التعيين، ويملك سلطات واسعة ازاء العمال، بينما نرى أن موقف المدير في النظام الصيني والنظام اليوغسلافي ضعيف، وأن أشكال التأثير المتاحة أمام العمال ازاء المدير هي كثيرة. ولكن الجميع يخضعون لقيود الحزب والحكومة. وفي نظر بعض المحللين الشيوعيين / الاشتراكيين في نول اشتراكية أنه ما تزال هنالك مظاهر واضحة للتناقض في المجتمع الاشتراكي الشيوعي. فيقول هؤلاء المحللون:

«على الرغم من مرور وقت طويل منذ تأميم الصناعة، فما يزال هنالك تناقض بين الملكية الاشتراكية لوسائل الانتاج وضعف اشتراكية الإدارة لتلك الملكية المملوكة اشتراكياً» (٥٨) ويرى أولئك المحللون أن تطوير ديموقراطية العمل أو الإدارة الذاتية هي وسيلة لحل ذلك التناقض. وفي تحليل لهؤلاء الباحثين عن العوائق والصعوبات أمام نجاح الإدارة الذاتية في بولاندا نرى أن هذه العوائق تنطبق على معظم الدول الاشتراكية. يقول

٥٧. منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، علاقات العمل الجماعية، دراسة نظرية ومقارنة، د. ت، ص ٣٤.

٥٨. Z. Rybicki, M. Blazejczyk, A. Kowalik, M. Trzeciach, and J. Waclawek, 'Workers' Participation in Management in Poland, International Institute of Labor Studies, Geneva, 1978, p. 3.

ريبيكي (Rybicki) ورفاقه، أن هنالك خمسة عوائق رئيسية أمام الادارة الذاتية، وهي :

١. صعوبة التغلب على آثار التقاليد السابقة التي ما تزال تؤثر في اتجاهات العمال وردود فعلهم. فيجب أن يتعلموا أن لا يكونوا «قراصنة» أو غرباء وعدوانيين تجاه الادارة... وأن مجرد اشتراكية وسائل الانتاج وتأميم الصناعة لا يعني بالضرورة تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم.

٢. حاجة العمال لأن يتعلموا فن الادارة الصناعية الصعب، بحيث يكتسبون على الأقل معرفة عامة حول هيكل المشروع وتنظيمه وعملياته. وهذا يرتبط أساساً بمستوى ثقافة العمال الذين اتسموا بكونهم غالباً من مناطق ريفية وذوي مستوى ثقافي منخفض.

٣. تردد مديري المشروعات وكبار الموظفين فيها في قبول فكرة الديمقراطية العمالية، وعدم «ابتلاعهم» لفكرة تنزيل قراراتهم الى العمال للمناقشة والنقد.

٤. غياب نظام الحوافز الاقتصادية، فان وجود نظام للحوافز يمكن أن يؤدي الى الربط المباشر بين مصالح العمال ومصالح المشروع والمجتمع ككل.

٥. ان تقدم نظام الديمقراطية الصناعية يتطلب بشكل عام فهما أعمق للتقاليد الديمقراطية الواجب تنميتها في مجالات المجتمع كافة، وهذه عملية بعيدة المدى (٥٩).

وأن المحلل لهذه الصعوبات يجد أنها في الواقع كامنة في كافة النظم الاشتراكية وليس في نظام الادارة الذاتية في بولندا وحدها. فاستمرار التقاليد السابقة، وضعف «ثقافة» العمال، وغياب الحوافز ومقاومة المديرين وكبار الموظفين، «وعدم تعمق التقاليد الديمقراطية» في المجتمع بشكل عام ستظل مشاكل قائمة في كل مجتمع طبق أو يطبق الاشتراكية.

ومع أن الدراسات الميدانية الموضوعية حول المشاركة في النظم الاشتراكية محدودة، فان احدى الدراسات التي أجريت في يوغسلافيا عام ١٩٧١ تشير الى أن العمال لم يظهروا اهتماماً كبيراً بالادارة الذاتية، حيث كان ترتيب أولوياتهم كما يلي :

١. زيادة العوائد المالية.
٢. زملاء عمل لطيفون.
٣. مشرفون قادرين.
٤. عمل مثير للاهتمام.
٥. امكانية التقدم في الوظيفة.
٦. المشاركة في الادارة الذاتية.

كذلك فإن أعضاء الإدارة في المستويات المختلفة عبروا عن اهتماماتهم بطرق مختلفة، ولكنهم أيضاً جعلوا المشاركة في الإدارة الذاتية في أدنى اهتماماتهم (٦٠). وعلى الرغم من أن هذه الدراسة أجريت في يوغسلافيا، ولا تتوافر الكثير من الدراسات الموضوعية في الدول الأخرى في هذا المجال، فإننا نميل إلى تعميم هذه النتائج ليس فقط على العمال في الدول الاشتراكية، بل ربما على العمال في الدول الأخرى.

٦ - خلاصة واستنتاجات.

إن الدراسة المقارنة للمشاركة في النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي الشيوعي تواجه أولاً وقبل كل شيء مشكلة تفاوت المصادر في مدى شموليتها ودقتها وموضوعيتها. فالمصادر عن النظام الرأسمالي متوافرة، وتتصف بتنوعها، وتعدد وجهات النظر فيها، بحيث يجد الباحث دراسات مؤيدة للمشاركة ودراسات معارضة لها، ودراسات تبين مزايا المشاركة، ودراسات تبين عيوبها أو حدودها، أما المصادر في النظم الاشتراكية الشيوعية فهي تتصف بالرسمية والأحادية، فلا توجد التعددية في وجهات النظر، وأن وجد تقييم ناقد للنظام فهو على الغالب من دارسين غربيين، وربما توجه إليه تهمة التحيز أو عدم الفهم لطبيعة النظام الشمولية.

أما بالنسبة لأشكال المشاركة في النظامين، فإننا نجد أن أشكال المشاركة في النظم الرأسمالية قد تطورت نتيجة لسوء الأوضاع التي كان يعيشها العمال ونتيجة للتحدي الاشتراكي واستجابة للنظام السياسي الديمقراطي والفكر الديمقراطي. وبحكم الطبيعة التعددية التي يضمنها النظام الديمقراطي كان تطور أشكال المشاركة نتيجة للتفاعل بين قوتين: القوة الداعمة لحقوق العمال كالنقابات والاتحادات العمالية والأحزاب السياسية المؤيدة لقوة العمال أو المؤيدة من قبلها، وقوة رأس المال وما يرتبط بها من إيمان بحقوق أصحاب رأس المال وما ينتج عن ذلك من تحديد لقوة العمال، ومواجهة سيطرتهم. وبهذا المعنى فإن تطور أشكال المشاركة كان نتيجة براغماتية لتفاعل هاتين القوتين. وقد نمت أشكال من المشاركة الطوعية التي تعتمد على قناعات الإدارة دون ضغوط قانونية، ونمت أشكال أخرى قد يبدو أنها لا تتناسب مع المفهوم الأصلي والمثالي للرأسمال كالتقرير المشترك، واشتراك العمال في مجالس الإدارة بنسب تتراوح بين الثلث والنصف، والمشاركة في الأرباح وفي رأس المال في بعض الحالات. ويمكن القول إن أشكال المشاركة في النظم الرأسمالية تمثل التعايش بين الفكر الرأسمالي والفكر الاشتراكي ضمن إطار الإيمان بمبدأ الملكية الفردية وضرورة المحافظة عليه.

أما في النظم الاشتراكية فإن المشاركة تستند إلى المفهوم الماركسي الأصلي الذي يرفض الملكية الفردية، ويعتبر أنها تؤدي إلى تحكم طبقة الأقلية البورجوازية في الأكثرية العمالية.

٦٠. Ljubo Sirc, The Yugoslav Economy under Self Management, The McMillan Press Ltd, London 1979, pp. 174-178.

ونتيجة لهذا الايمان كان ماركس يهدف الى أن يقوم جميع العاملين مجاناً بوظائف الدولة بعد انتهائهم من عملهم الرسمي. فالمشاركة في النظم الاشتراكية هي جزء من الفلسفة الماركسية والعقيدة الماركسية، وعادة يكون منصوصاً عليها في الدستور أو القانون الأساسي. وأن الدارس للمشاركة في النظم الاشتراكية يجد أن الدساتير أو القوانين الأساسية تعطي جماعات العمال حقوقاً واسعة في كافة أمور العمل. ولكن من جهة ثانية، تضع تلك الحقوق ضمن اطار ضيق من تحديدات الديمقراطية المركزية بحيث تفرغها من مضمونها. فمشاركة العمال تخضع للسيطرة المزدوجة من الحزب والدولة بحيث يقوم كل منهما بوضع قيود صارمة على ممارسة تلك الحقوق. فمشاركة العمال في الادارة في النظم الاشتراكية هي جزء من نظام شامل للمشاركة السياسية والعلاقة بينهما علاقة اندماجية وأن تغليب الطابع العقائدي السياسي على المشاركة في الادارة يؤدي الى وجود قيود تنظيمية ونفسية على ممارسة المشاركة. فممارسة العامل للمشاركة في الادارة لا تتم الا عن طريق جمعية العمال أو مجلس العمال أو نقابة العمال أو مؤتمر العمال أو اللجان المختلفة المنبثقة عن العمال. وكل هذه الأجهزة خاضعة لسيطرة الحزب وتوجيهات الدولة. ومعنى هذا أن هدف مشاركة العامل في ادارة كافة شؤون الدولة لم يتحقق في الواقع. وحتى في نظام تسيير الذاتي الذي يعتمد على مفهوم الايفاد أو المندوبين، فإن النذب لا يختلف جوهرياً عن التمثيل أو الممثلين، خلافاً لما تدعيه النظم التي تتبنى مفهوم الايفاد.

ومن هنا نرى أن هنالك اختلافات بارزة في أشكال المشاركة المتبعة في كل من النظم الرأسمالية والنظم الاشتراكية. فهناك اختلافات أساسية في المنطلقات الفكرية والمبررات العملية التي تستند اليها المشاركة في كل من النظامين. وهنالك أشكال موجودة في النظم الرأسمالية ولكن لا يوجد دليل على انتشارها في النظم الاشتراكية كأشكال المشاركة التي صنفناها تحت عنوان «ديموقراطية الادارة»، وهي الأشكال الطوعية التي لا تفرضها القوانين. فالنظم الاشتراكية تعتمد على تحديدات القوانين الرسمية بشكل رئيسي في تبني أشكال المشاركة.

ومن النقاط البارزة في المقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي كثرة أشكال المشاركة التي يسمح بها النظام الرأسمالي مقابل محدوديتها ضمن تعريف واسع لنطاقها في النظم الاشتراكية. وأخيراً، فإن دور النقابات العمالية في كل من النظامين فيه اختلاف كبير. فالنقابات العمالية والاتحادات العمالية في النظام الرأسمالي تمثل المدافع عن مصالح العمال وحقوقهم ولا تخضع للحكومة أو لأي من الأحزاب، وهي غالباً خارج الاطار التنظيمي للمصنع أو الوحدة الانتاجية. أما في النظم الاشتراكي فالنقابة هي جزء من البنية العامة للحزب والدولة، وتتوحد فيها هاتان القوتان. وكثيراً ما يكون المتنفذون في النقابات من أعضاء الحزب الشيوعي وهم يمثلون الاندماج بين التقيد بالحدود والقيود التي يفرضها الحزب والدولة وتحقيق بعض المكاسب للعمال.