

# فرهنگ کار

دکتر سعید معیدفر

«قسمت دوم»

آنجا مات و مبهوت شدند (راجرز، ۱۹۷۸، ص ۵). مردمی که به ایالت‌های شمالی آمریکا وارد شدند به ویژه مواجه با سرعت زیاد تلاش و کوشش افراد آنجا شدند، آنها اغلب از فقدان فرصتهایی برای تفریح و سرگرمی شکایت داشتند و از نبود قشریندی اجتماعی مبتنی بر زندگی مرفه مات و مبهوت بودند.

هر چند در آمریکای ماقبل صنعتی، کار غیرمستمر نیز وجود داشت، کار کشاورزی فصلی بود، یعنی در موقع کاشت و برداشت، کار بی‌وقفه بود، اما در طول ماههای زمستان عمدتاً فراغت از کار وجود داشت. حتی در کارگاهها و فروشگاهها، سرعت کار ثابت بود. متناسب با فصول، تنوع و دسترسی به مواد خام و انتقال و ارتباطات ضعیف در قطع و وصل جریان کار، تقاضای کار تغییر

امیدها و آمال و آرزوهای یک زندگی راحت به آمریکا نیامدند.

ساکنان اولیه بعضاً از این رو به آمریکا به عنوان یک سرزمین خشک و غیرقابل سکونت، آمده بودند که در آنجا یک زندگی توأم با رشد معنویت، همانگونه که در سرزمین نامسکون توصیف شده در انجیل آمده است، داشته باشند (راجرز<sup>(۱)</sup>، ۱۹۷۸، ص ۴). از دید آنها، یک زندگی اخلاقی زندگی‌یی است توأم با کار سخت و اراده محکم، و آن‌ها ساختن یک دنیای جدید در سرزمین نامسکون را وظیفه خود می‌دانستند، زیرا از این طریق فرصتی برای به محک زدن ارزشهای اخلاقی خودشان پیدا کردند.

وقتی که در اوایل سالهای ۱۸۰۰ تعداد زیادی از اروپائیان وارد این دنیای جدید شدند، از گستره تغییر و تحولات

## ● تمول نگرش به کار در آمریکا

اگر چه بعد از قرن شانزدهم، اخلاق پروتستانی، عامل مهمی در شکل‌دهی فرهنگ جامعه اروپایی شد، لیکن باعث از بین رفتن سلسله مراتب اجتماعی کسانی که با داشتن ثروت از رنج و محنت کار معاف بوده و از نجابتی مبتنی بر فراغت از کار برخوردار بودند، نشد. ماجراجویان اولیه‌ای که آمریکا را کشف کردند در پی مکانی برای کار و یافتن زمین جدیدی برای آباد کردن نبودند، بلکه آنان در پی بهشت عدن جدیدی بودند که در آنجا نعمتها و ثروتهای فراوانی وجود دارد و همانگونه که ارسطو گفته بود، آنها در پی زندگی مرفه در شأن مردان آزاد بودند. هر چند، پوریتنهای انگلیسی، کواکرهای پنسیلوانیا و فرقه‌های دیگر پروتستانی، که مالا در آمریکا مسکن گزیدند، با

می‌کرد. اخلاق کار این دوره، نظم‌بی‌وقفه در کار را که با آمدن عصر ماشین مطرح شد، ایجاب نمی‌کرد، اما پیوند نزدیکی بین فرد و وظایفی که در آن زمان به‌عهده داشت ایجاد می‌نمود. اخلاق کار میزان مشخصی از کسب و کار نبود، بلکه شیوه‌ای فکری بود (راجرز، ۱۹۷۸، ص ۱۹).

در  
آخر جنگ جهانی  
دوم، مدیریت علمی  
برای برآورد نیازهای  
صنعت، ناکافی و کهنه به نظر  
می‌رسید. از این زمان مکتب  
فکری رفتارگرایی برای ارائه  
نظریه‌های جایگزین به منظور  
هدایت مدیریت کاری  
ظهور یافت.

### □ نگرش به کار و انقلاب صنعتی

از زمانی که در اواسط قرن نوزدهم، کار در آمریکا بطور قابل توجهی تحت تأثیر انقلاب صنعتی قرار گرفت، اخلاق کار به طریق مختلف دنیوی شد. ایده‌کار به عنوان یک پیشه جای خود را به مفهوم سودمند بودن عمومی داد. اقتصاددانان مردم را از فقر و تباهی آگاه کردند مبنی بر اینکه اگر مردم از کار سخت دست بکشند کشور رو به نابودی می‌گذارد. عالمان اخلاق نیز بر وظایف اجتماعی که هر شخص برای مولد شدن دارد تأکید کردند

(راجرز، ۱۹۷۸). در مدارس در کنار تعلیم الفبا و کتب، به دانش‌آموزان یاد می‌دادند که بیکاری یک ننگ است. اخلاق کار هم یک تبیین ایدئولوژیک و هم یک تبیین جامعه‌شناختی برای سلسله مراتب اجتماعی ارائه کرده بود، به این مضمون که این کار است که مبنای شکل‌گیری سلسله مراتب اجتماعی است (زیلبرت<sup>(۲)</sup>، ۱۹۷۷).

هرچند برخی از عناصر اخلاق کار صرفاً در عصر صنعت بهبود نیافت. از جمله یکی از موضوعات محوری اخلاق کار این بود که هر فرد با کار سخت می‌تواند سرنوشت خود را بدست گیرد. در متن جامعه‌مبنتی بر پیشه‌وری و کشاورزی این امر حقیقت داشت، زیرا شخص می‌توانست از طریق کار یدی و عواید اقتصادی‌یی که از طریق آن تولید می‌کند، موقعیت خود را بهبود بخشد، اما با روی آوردن عصر صنعت، کارخانه‌های ماشینی و تقسیم کار شدید جایگزین کار یدی شدند و در نتیجه این تحول، کنترل فردی بر کمیت و روشهای تولید شخصی رو به اضمحلال گذاشت (زیلبرت، ۱۹۷۷، ص ۳). اثر صنعتی شدن و سرعتی که در خلال نیمه دوم قرن نوزدهم، در آمریکا از این طریق ایجاد شد قابل ملاحظه بود. به گزارش راجرز تا اواخر دهه ۱۸۵۰ اغلب کارخانه‌های آمریکایی هنوز در خانه‌ها و کارگاههای کوچک مشغول کار بودند. این

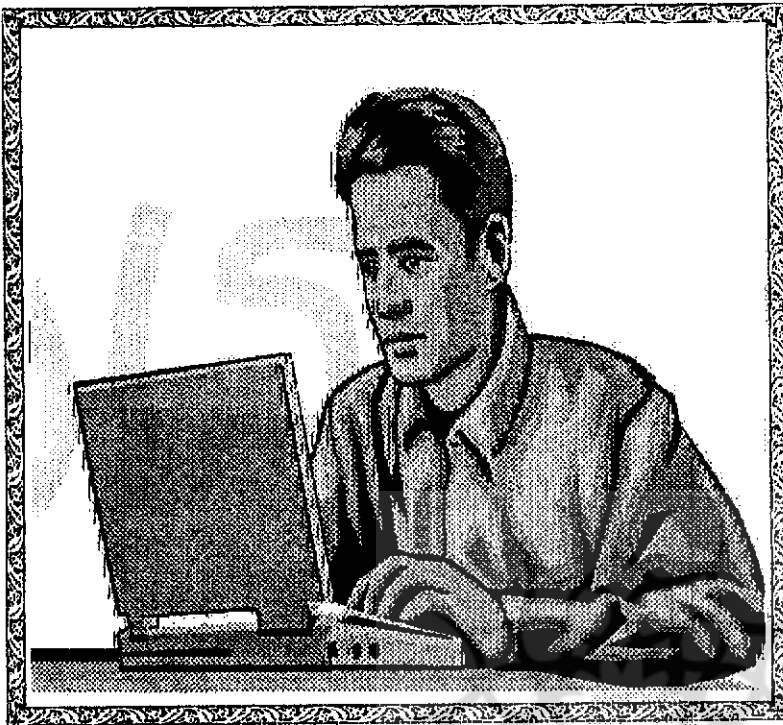
### مدیریت

#### مشاورگتی مدنی

است که در گستر کردن  
کارکنان در تصمیم‌گیری  
عوامل ارزشمند است و  
رضایت خاطر و روحیه  
کارکنان را بالا می‌برد.

الگو صرفاً محدود به مناطق روستایی نبود، بلکه در شهرها و همه جاهایی که پیشه‌وران مختلف برای تجارت خود رفت و آمد می‌کردند نیز وجود داشت. بعضاً از تقسیم کار استفاده می‌شد، اما غالباً کار به روشهای دستی که به لحاظ قدمت آنها از اعتبار زیاد برخوردار بود انجام می‌شد. در مکانهای کاری، به میزان مشخصی خلاقیت و ابتکار عمل کاربرد داشت و مورد قبول بود، هیچکس مستقیماً کارگران و کشاورزان را نظارت و سرپرستی نمی‌کرد و در فروشگاهها و کارگاههای کوچک، امر نظارت و سرپرستی امری قویاً نسامعومول و بی‌بنیاد بود. البته صنعت نساجی نیوانگلند یک استثنای عمده از این قاعده بود (راجرز، ۱۹۷۸، ص ۱۹).

راجرز این امر را در اوایل دهه ۱۸۲۰ از لوول<sup>(۳)</sup> و ماساچوست به عنوان آغاز عملی عصر صنعت در آمریکا توصیف می‌کند. تا اواخر این دهه، کارگاههای نساجی در این شهرها مشغول به کار بود و ۵۰۰۰ کارگر در این کارگاهها اشتغال



داشتند. در خلال سالهای بعد از آن، کارخانه‌هایی در سایر شهرها ساخته شد. این کارگاههای نساجی از سایر کارخانه‌های آن زمان به لحاظ اندازه، نظم پذیرفته‌شده از سوی کارگران و قواعد طراحی شده و حاکم بر مستخدمین‌اش متمایز بود (راجرز، ۱۹۷۸، ص ۲۰). به تدریج و از خلال نیمه دوم قرن نوزدهم، این الگوی اشتغال و مدیریت پیدا شده در کارگاههای نساجی، به دیگر کارخانه‌ها اشاعه یافت و خانه‌ها و کارگاههای محل کسب و کار بطور اساسی جای خود را به کارخانه‌هایی با تولید انبوه دادند.

در کارخانه‌ها، مهارت و صنعتگری دستی جای خود را به نظم و بی‌نام و نشانی داد. انبوهی از کسب و کارهای دستی که دقت زیادی در تولیدشان لازم بود (مانند خیاطی، بطری‌سازی، شیشه‌گری، کلاه‌دوزی، کوزه‌گری، کفاشی و ...) از بین رفتند و جای خود را به ابتکارها و تخصص‌گاری دادند (راجرز، ۱۹۷۸، ص ۲۵). اگر چه مهارت‌های جدیدی در برخی کارخانه‌ها مورد نیاز بود، لکن فرایند کار به سمت نیروی کار نیمه‌ماهر بود. نیروی کاری که بتواند با ماشینی کار کند که یک بخش کوچک از فرایند تولید کارخانه‌ای است. در مکان کار جدید، تصور کنترل فرد بر سرنوشت خود مورد غفلت قرار گرفته بود و خلاء و فقدان انگیزش عقلانی در کار، اخلاق کار را در

صنایع خانهای و کارگاهی، تولید یک عامل تقوا بود و کالاهای اضافی مشکل نبودند. اکنون که کارخانه‌ها می‌توانستند بیش از آنچه که یک ملت نیاز دارد تولیدکنند، کار سخت و تولید، الزاماً تضمین‌کننده موفقیت نبود.

در نیمه اول قرن بیستم، نظام صنعتی موجبات تفوق بیشتر کار در امریکا و بسیاری از مناطق دیگر جهان را فراهم نموده، پیشرفت تکنولوژی ادامه یافت، اما نوآوری هنوز در آن مناطقی از تولید متمرکز شده بود که به وسیله ماشین‌ها اداره نمی‌شد. کمتر تغییری در شکل روزمره کار پرورش مواد با تجهیزات خودکار و کار نیمه‌ماهری که برای صرفه‌جویی اقتصادی توسط کارگران با

خطر قرار داد (راجرز، ۱۹۷۷، ص ۶). یک جزء محوری در نگرشهای دینی که تا آن زمان در اخلاق کار به وجود آمده بود، عبارت بود از پاداشهای روحی، روانی که فرد در تلاش برای کارش بدست می‌آورد، اما در نظام کارخانه‌ای تکیه بسیار اندکی بر خودسازی افرادی که به صورت گروهی کار می‌کردند وجود داشت.

نظام کارخانه‌ای همچنین خطری بود برای رغبت نسبت به پاداش اقتصادی (که اصل کلیدی دیگر اخلاق کار بود). بازده محصولات تولید شده توسط کارخانه‌ها آنقدر زیاد بود که از توان صنعتی دهه ۱۸۸۰ فراتر می‌رفت و اقتصاد نمی‌توانست آن را جذب کند (راجرز، ۱۹۷۸، صص ۲۷-۲۸). در نظام

مزد اندک انجام می‌شد صورت گرفته بود (راجرز، ۱۹۷۸).

### □ نگرش به کار و مدیریت صنعتی

همین که رقابت فزاینده موجب شد تا کارخانه‌داران هزینه‌های خود را پایین آورند، مدیریت صنعتی نظام و ساختار بیشتر پیدا کرد. سبک مدیریتی (مدیریت سنتی) که رشد یافت، با سبک بسیار اقتدار منشانه‌ای همراه بود که نمی‌شد آن را جزم اخلاق کار شناخت. برخلاف آن، دافت و استیرز<sup>(۴)</sup> (۱۹۸۶، ص ۶۳) این مدل را اینگونه توصیف کردند که «متوسط کارگران اساساً تنبل بودند و غالباً فقط پول منبع انگیزش آنها بود». کارگران نه خواهان کار خودجوش و خودانگیخته بودند و نه توان آن را داشتند. در نتیجه، مفهوم مدیریت علمی، در غالب تخصص و تقسیم مشاغل در وظایف ساده توسعه یافت و در نظر گرفته شد. مدیریت علمی طالب افزایش تولید کارگری در عوض پرداخت مزد بیشتر بود. بنابراین، این مدیریت هم برای کمپانی و هم کارگران مزیت داشت، زیرا سود فوری عامل انگیزش اولیه‌ای برای هر دو بود.

همین که مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰ اشاعه یافت، عوامل دیگری غیر از مزد نیز برای انگیزش کارگری اهمیت یافت. برخی از کارگران خودجوش بودند و به سرپرستی و نظارت

نزدیک پاسخ درست نمی‌دادند و عده‌ای دیگر نیز وقتی که افزایش دستمزد با سرعت بهبود روند تولید ناسازگار می‌شد به مدیریت بدگمان می‌شدند (دافت و استیرز، ۱۹۸۶، ص ۹۴). اینها شاخصهایی از تنوع مستمری از اخلاق کار در مستخدمین بود، اگر چه در رویه مدیریتی مورد تأیید و تصدیق نبودند.

### □ از زهانتی که در اواسط قرن نوزدهم، کار در امریکا بطور قابل توجهی تحت تأثیر انقلاب صنعتی قرار گرفته. اخلاق کار به طرق مختلف دنیوی شد.

در آخر جنگ جهانی دوم، مدیریت علمی، برای برآورد نیازهای صنعت، ناکافی و کهنه به نظر می‌رسید. (جاجی<sup>(۵)</sup>، ۱۹۸۸، ص ۴۴۶). از این زمان مکتب فکری رفتارگرایی برای ارائه نظرهای جایگزین به منظور هدایت مدیریت کاری ظهور یافت. برخلاف اصول مدیریت علمی، رفتارگرایان معتقد نبودند که کارگران ذاتاً تنبل هستند بلکه از نظر آنها، آنان خود را با محیط سازگار می‌کنند. اگر در محیط زمینه رقابت وجود نداشته باشد، کارگران تنبل می‌شوند، اما اگر فرصتهای مناسبی وجود داشته باشد کارگران خلاق و انگیزه‌دار می‌شوند. در پاسخ به نظریه‌های جدید، مدیران

□ اگر چه عصر اطلاعات بین سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ کاملاً مستقر شده است، اما همه مشاغل مستلزم بصیرت بالا نشده‌اند. برخی از حرفه‌ها همچنان بطور عمده بر کار پدی مبتنی هستند و فرصت کمی به کارکنان خود برای درگیر شدن در تصمیم‌گیری اعطا می‌کنند.

توجه خود را به یافتن شیوه‌های متنوع معطوف کردند تا مشاغل را برای کارگران، واقعی‌تر و اجرایی‌تر نمایند. روابط انسانی یک مسئله مهمی شد و تعدیل‌هایی انجام گرفت تا به احساسات مردم به عنوان امری مهم و مفید در کار توجه شود. روزنامه‌های گروهی، جوایز به مستخدمین و رخدادهای اجتماعی گروهی، از جمله ابزارهایی بودند که مدیریت برای تقویت محیط شغلی به کار گرفت. (دافت و استیرز، ۱۹۸۶، ص ۱۶۸). اما ماهیت اصلی مکان کار بدون تغییر باقی ماند. روابط مخالف و متعارض بین کارکنان و کارفرما همچنان ادامه داشت.

در اواخر دهه ۱۹۵۰، نظریه‌های تقویت شغلی بتدریج زمینه‌های اساسی برای تغییرات عمده در مناسبات کارکنان و کارفرما پدید آورد. هرزبرگ، ماسنر و اسنیدرمن<sup>(۶)</sup> (۱۹۵۹) عواملی مانند موفقیت، شناخت، مسئولیت، پیشرفت و

عامل ارزشمندی است و رضایت خاطر و روحیه کارکنان را بالا می‌برد. یانکلوویچ و ایمروار مدیریت مشارکتی را به عنوان نظامی توصیف کردند که شیوه جدیدی از اخلاق کار است و به عنوان یک منبع قدرتمند در مکان کار می‌توان از آن استفاده نمود (یانکلوویچ و ایمروار، ۱۹۸۴). هرچند به نظر آنها، اصرار به مدل سنتی، مدیریت در آمریکا موجب دلسردی کارکنان می‌شد، حتی اگر بسیاری از کارکنان خواستار کار سخت و درست محض خاطر خودشان باشند.



### ● تمول کار و اخلاق کار در عصر اطلاعات

درست همانگونه که مردم میانه قرن نوزدهم با ظهور صنعت با تغییرات فرهنگی، اجتماعی عظیمی روبرو شدند، مردم اواخر قرن بیستم نیز با ظهور عصر اطلاعات، تغییرات فرهنگی، اجتماعی شگرفی را تجربه کردند. تافلر تغییرات این دو زمان را به امواجی تشبیه می‌کند که فرهنگ را در برمی‌گیرند و باعث تغییراتی در هنجارها و انتظارات و احتمالاً آینده می‌شود (تافلر، ۱۹۸۰).

از سال ۱۹۵۶، تعداد کارکنان یقه سفید در موقعیتهای فنی، مدیریت و دفتری بر مشاغل یقه آبی فزونی می‌یابد (نایزیت<sup>(۷)</sup>، ۱۹۸۴، ص ۲). پورات<sup>(۸)</sup> در یک بررسی در بخش تجارت آمریکا،

(جاجی، ۱۹۸۸، ص ۴۴۶). نظریه «X»، مؤید سبک مدیریتی اقتدارمنشانه که از ویژگیهای مدیریت علمی است بود، اما نظریه «Y» از سبک مشارکتی در مدیریت حمایت می‌کرد.

جاجی مدیریت مشارکتی را به عنوان «یک فرایند تعاونی شناخت که براساس آن مدیریت و کارکنان برای به اجرا درآوردن یک هدف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند» (جاجی، ۱۹۸۸، ص ۴۴۶).

برخلاف سبک مدیریت اقتدارمنشانه، که مبتنی بر کنترل از بالا به پایین بر کارگرانی است که بی‌انگیزه و نیازمند هدایت تلقی می‌شوند، مدیریت مشارکتی مدعی است که درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری،

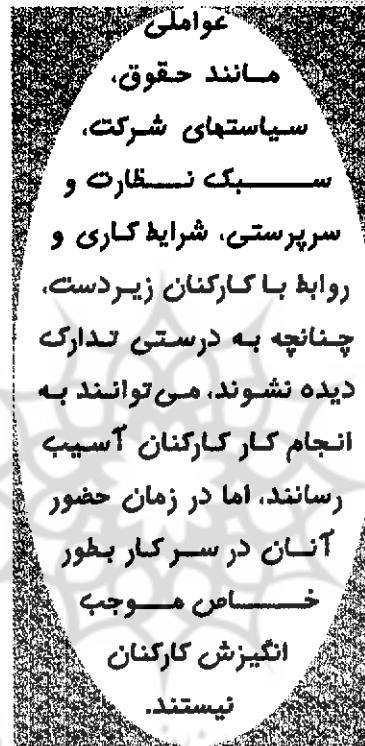
رشد شخصیت را معرفی کردند که به نظر آنها اگر این عوامل از اجزاء ذاتی یک شخص باشند، کارگران را به کار بهتر برمی‌انگیزاند. عواملی مانند حقوق، سیاستهای شرکت، سبک نظارت و سرپرستی، شرایط کاری و روابط با کارکنان زیردست، چنانچه به درستی تدارک دیده نشوند، می‌توانند به انجام کار کارکنان آسیب رسانند، اما در زمان حضور آنان در سر کار بطور خاص موجب انگیزش کارکنان نیستند.

با طرح مفاهیم نظریه «X» و نظریه «Y» مک‌گریگور، مبنایی برای سبک مدیریتی راه‌نما برای دستیابی به غنی‌سازی شغلی کارگران پیدا شد

بیش از ۴۰۰ شغل را در ۲۰۱ واحد صنعتی مورد بررسی قرار داد، او مشخص کرد که در ۱۹۶۷، در مقایسه با مشاغل تولید کالا، سهم اقتصادی مشاغلی که به طور عمده با تولید اطلاعات سرو کار دارند برابر ۴۶ درصد و با GNP (تولید ناخالص ملی) بیش از ۵۳ درصد درآمد حاصله است. همانگونه که ماشین‌ها با کامپیوترها مجهز می‌شوند و نظامهای کنترل پیچیده‌تر می‌شوند، برخی مشاغل در تولید کارخانه‌ای و صنعت نیز فنی‌تر شده و مستلزم سطوح بالاتری از کاربرد اندیشه در شغل می‌شوند (پورات، ۱۹۷۷).

یسانکلوویچ و ایمروار<sup>(۹)</sup> کار عصر صنعت را که مستلزم تعداد بسیاری از افراد است معیار کار عصر اطلاعات می‌دانند (یسانکلوویچ و ایمروار، ۱۹۸۴). مشاغل عصر صنعت نوعاً از دقت و بصیرت کمتری برخوردار بوده و مستلزم تصمیم‌گیری اندکی بودند. همچنین این مشاغل از وظایف ساده‌تری تشکیل می‌شد که کمتر نیاز به فکر و یا استدلال در میان کارکنان داشت. برعکس، مشاغل عصر اطلاعات، مستلزم بصیرت و دقت بالاتر و کاربرد اندیشه و تصمیم‌گیری بیشتر در میان کارکنان بود (میلر<sup>(۱۰)</sup>، ۱۹۸۶، ص ۶۳). در مکان کاری که مستلزم بصیرت بالاست، اخلاق کار یک سازه بسیار مهمتر از عصر ماشین است. مک کوبی در اینجا، تأکید فراوانی دارد بر

دادن اقتدار به مستخدمین برای تصمیم‌گیری درباره تعیین نیازهای مشتریان و حمایت از اهداف شرکتهای خودشان (مک کوبی<sup>(۱۱)</sup>، ۱۹۸۸).



همین که بصیرت زیاد در مشاغل عصر اطلاعات فرصتهایی را برای عرضه بیشتر کارکنان فراهم می‌آورد و بتدریج افراد در کارشان احساس کمال بیشتری پیدا می‌کنند، به نظر یسانکلوویچ و هارمون<sup>(۱۲)</sup> یک انتقال مهمی از مفهوم اخلاق کار قبلی به جدید آن بدست می‌آید (۱۹۸۸، ص ۲۳۸-۲۳۹). در طول تاریخ، کار همراه با درد، قربانی شدن و جان کندن بود. همانگونه که قبلاً ذکر شد واژه یونانی کار، ponos، نیز مرادف با "pain"

یعنی درد است. هم در مذهب عبرانی و هم مسیحیت قرون وسطی، کار امر نامطبوعی بود که خداوند آن را معوض تنبیه خطای انسانی قرار داده است. در اخلاق پروتستان، کار یک فداکاری و قربانی شدن بود که نمود ارزشی اخلاقی بود و بر اهمیت به تعویق انداختن لذت تأکید می‌شد. هر چند در عصر اطلاعات، کار امری خوب در نظر گرفته شد که پاداش آن در خود کار نهفته است. اکثر کارکنان از کارشان راضی بودند و خواستار موفقیت در آن بودند (واتن‌برگ<sup>(۱۳)</sup>، ۱۹۸۴، صص ۳۰۳-۳۰۵).

براساس نظر یسانکلوویچ و هارمون، در اخلاق کار دهه ۱۹۸۰، تأکید بر مهارت، رقابت، خودکاری، شناخت و کیفیت کار تولید شده است. یکی از عوامل بسیار مهم در رضایت شغلی کارکنان در محل کارشان، خودکاری آنهاست (۱۹۸۸، ص ۲۳۹ و ۲۴۰). انگیزش‌سازی مستلزم ایمان و اعتماد، علاقه، معنی، خودشناسی، رقابت، فرصت برای رشد شخصیت و شأن و اعتبار است (مک کوبی، ۱۹۸۸، ص ۳۵؛ والتون<sup>(۱۴)</sup>، ۱۹۷۴، ص ۲۲۹). کارکنان در جستجوی کنترل بر کارشان و خواستار نوعی صاحب اختیاری در کار بودند و بسیاری از مشاغل عصر اطلاعات در جهت تأمین این نیازها بود. در نتیجه، در عصر اطلاعات، اخلاق کار از بین نرفت، بلکه به صورتی درآمد که

مشاغل یقه سفید یا خدماتی‌اند و از تغییرات فنی تجربه شده‌تری در کارشان برخوردارند. درحالی که کارکنان مشاغل با بصیرت کم، بیشتر اعضای اتحادیه و عمدتاً در مشاغل یقه آبی بوده و در موقعیتهایی بیشتر کار می‌کنند که کثیف، شلوغ و آلوده است.

دارد و توان اخلاق کار در این نوع مدیریت در حال از بین رفتن است. براساس آمار ارائه شده از سوی یانکلوویچ و ایمروار تا اول دهه ۱۹۸۰، ۴۳ درصد نیروی کار در مشاغلی جا دارند که مستلزم بصیرت بالاست و ۲۱ درصد دارای مشاغلی با بصیرت پایین هستند (۱۹۸۴، ص ۶۳). کارکنان دارای مشاغل با بصیرت بالا، از تعلیم و تربیت برخوردار بوده و دارای

در اکثر مشاغل عصر صنعتی پیدا نمی‌شد. اگر چه عصر اطلاعات بین سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ کاملاً مستقر شده است، اما همه مشاغل مستلزم بصیرت (۱۵) بالا نشده‌اند. برخی از حرفه‌ها همچنان بطور عمده بر کار یدی مبتنی هستند و فرصت کمی به کارکنان خود برای درگیر شدن در تصمیم‌گیری اعطا می‌کنند. به علاوه، اشکال مدیریت اقتدارمنشانه، هنوز کاربرد



- 1-Rodgers
- 2-Gilbert
- 3-Lowell
- 4-Daft & Steers
- 5-Jaggi
- 6-Herzberg & Mausner & Snyderman
- 7-Naisbitt
- 8-Porat
- 9-Immerwahr
- 10-Miller
- 11-Maccoby
- 12-Harmon
- 13-Wattenberg
- 14-Walton

۱۵- منظور از بصیرت، هوشمندی، هوشیاری و داشتن حواس جمع و دقت است. معمولاً مشاغلی هستند که نیازمند هوشیاری و دقت نظر زیاد و مستمر در طول کار هستند و متقابلاً مشاغلی که به دلیل سادگی و معمولی بودن به حداقل هوشیاری نیاز دارند.