

بررسی رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک‌های رهبری در شرکت‌های تولیدی

فرخ قوچانی*، روزبه قوچانی**

چکیده

بررسی روابط بین سطوح مختلف بلوغ سازمانی از نقطه نظر هرسی و بلانچارد و سبک‌های مختلف رهبری متناظر با آن، موضوع اصلی این تحقیق است. جامعه آماری، کارکنان شرکت‌های تولیدی استان قزوین بوده که نمونه‌ای به تعداد ۳۸۴ نفر با استفاده از فرمول کوکران تعیین و به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. روایی پرسشنامه‌ها از جنبه محتوی و پایایی آن‌ها به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۸۹ به ترتیب برای پرسشنامه‌های بلوغ سازمانی و سبک‌های رهبری از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش آزمون اختلاف نسبت‌های کای دو و آزمون فرض با به کارگیری نرم‌افزار SPSS بر مبنای ۳۷۰ پرسشنامه تکمیل شده‌ای صورت گرفت که عودت داده شده بود. نتایج حاصله حاکی از عدم بلوغ سازمانی کارکنان و اعمال سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه در شرکت‌های تولیدی بودند که حکایت از تأیید فرضیه دوم این تحقیق مبنی بر "کارکنان شرکت‌های تولیدی از لحاظ سازمانی بلوغ نیافته‌اند و از سبک رهبری آمرانه استفاده می‌کنند" دارد.

کلیدواژه‌ها: بلوغ سازمانی، سبک رهبری، استبدادی، آمرانه، مشورتی، مشارکتی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۴/۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۲/۱۵.

* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تهران (نویسنده مسئول). Email: Roozbehghoochani@yahoo.com

۱. مقدمه

آلفرد چندلر معتقد است که سازمان‌های امروزی را نمی‌توان به‌دست مدیران بی‌چهره سپرد [۱۲]. با توجه به تحولات و پیشرفت‌های سریع، گسترده و حتی لجام‌گسیخته‌ای که در همه زمینه‌های علوم در سال‌های اخیر بوقوع پیوسته، آنچه که تأمل درباره آن اهمیت پیدا کرده است، روش‌های کارآمد اداره کردن و به‌طور کلی، موضوع رهبری است. بی‌تردید هم‌راستا شدن با چنین پیشرفت‌هایی فقط از عهده سازمان‌های بلوغ یافته‌ای که از نیروی کار مُجرب، توانا و آموزش دیده‌ای برخوردارند و همچنین مدیران خلاق‌ی که اندیشه خویش را صرف بارور کردن سازمان‌های خویش می‌کنند، برخواهد آمد. لیکن توجه به این نکته لازم است که مطالعه‌ها و پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص سبک‌های مناسب رهبری بالاخص مدل رهبری وضعی، حاکی از این است که بهترین سبک رهبری برای همه شرایط وجود ندارد، بلکه شیوه رهبری مؤثر به‌سطح آمادگی کارکنان و یا "بلوغ سازمانی" آنان بستگی دارد [۸].

هر سازمانی با توجه به ویژگی‌های خاص خود نیازمند سبک و شیوه خاصی از رهبری است. یکی از این ویژگی‌های خاص می‌تواند سطح آمادگی کارکنان یا بلوغ سازمانی آنان باشد [۸]، که مدیر با علم به آن می‌تواند سبک و شیوه مناسب رهبری که بهترین نتیجه از آن حاصل خواهد شد را اتخاذ کند؛ با توجه به این امر، پژوهش در خصوص سطح آمادگی کارکنان یا "بلوغ سازمانی"، امری ضروری محسوب می‌شود. از این رو این مقاله، بررسی سطح بلوغ کارکنان و سبک رهبری ملازم با آن در سازمان‌های تولیدی را مورد بررسی قرار داده است. دلیل بررسی این امر در سازمان‌های تولیدی این بوده است که سازمان‌های یاد شده نقش چشم‌گیری را در رشد و توسعه کشورها ایفا می‌نمایند، از این رو می‌توان با اتخاذ روش‌های مناسب و صحیح مدیریتی در جهت هدایت و استفاده بهینه از منابع انسانی، گامی مؤثر در جهت شکوفائی سازمان‌ها و در نهایت جامعه برداشت. بدین منظور ابتدا به بررسی مبانی نظری موضوع پرداخته می‌شود.

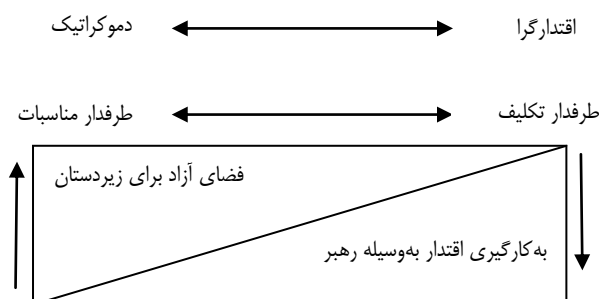
رهبری. نظر به اینکه در این پژوهش برای بررسی وضعیت و رفتار رهبری در پی همان رفتار مشهور رهبران، اعضاء گروه آنان، در موقعیت‌های مختلف بوده و هر نوع رفتار ذاتی یا کسبی فرضی و یا توانایی بالقوه آنان مورد نظر نمی‌باشد، از این رو تأکید

اصلی بر شیوه رهبری وضعی^۱ قرار خواهد داشت.

ویکتور و روم^۲ در رابطه با رهبری وضعی چنین ابراز می‌دارد "من هیچ شکلی از رهبری را سراغ ندارم که تا این حد برای موقعیت‌های مختلف مطلوب باشد. سهم فعالیت‌های یک رهبر را در اثربخشی سازمان، بدون در نظر گرفتن ماهیت موقعیتی که آن رفتار در آن واقع می‌شود را نمی‌توان تعیین کرد" [۱۸].

سه جزء تشکیل دهنده روند رهبری عبارتند از (رهبر، پیرو و موقعیت)، روش وضعی رهبری عبارتست از یافتن رابطه‌ای علی بین این متغیرها که منجر به پیش‌بینی رفتار شود. معمولاً در بررسی روش‌های رهبری وضعی به یک وجه مشترک برمی‌خوریم و آن اینکه همه روش‌های وضعی از رهبر انتظار دارند که با شیوه‌ای انعطاف‌پذیر رفتار کند تا بتواند سبک رهبری مناسب موقعیت را تشخیص دهد و قادر باشد آن سبک مناسب را بکار گیرد [۱۶]. در ادامه برخی از مهم‌ترین دیدگاه‌ها در زمینه رهبری وضعی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

زنجیره رفتار رهبری تانن بام- اشمیت. یکی از نظریات اولیه و به‌طور قطع از بارزترین شیوه‌های وضعی رهبری است. رهبر یکی از هفت رفتار رهبری ممکن را براساس شرایطی که میان رهبر، پیروان و موقعیت وجود دارد، برمی‌گزیند. همان طوری که در نمایه زیر مشاهده می‌شود، دامنه تغییرات یا زنجیره انتخاب‌ها از رفتارهای دموکراتیک یا رابطه‌گرا شروع و به رفتارهای خودکامه و تکلیف‌گرا ختم خواهد شد [۱۸].



شکل ۱. دامنه تغییرات یا زنجیره رفتار رهبری تانن بام- اشمیت [۳]

رهبرانی که رفتار آنان در قطب اقتدارطلبی زنجیره مشاهده می‌شود، از طرفداران

1. Situational Leadership
2. Victor Vroom.

تکلیف هستند و از قدرت خود برای نفوذ در پیروانشان استفاده می‌کنند. رهبرانی که رفتارشان در قطب دموکراتیک قرار دارد، طرفدار گروه هستند و بنابراین به پیروانشان در کار آزادی قابل توجهی می‌دهند.

نظریه بلوغ و عدم بلوغ کریس آرگریس. براساس نظریات آرگریس، ارزش‌های هرمی - بوراکراتیک هنوز هم در بسیاری از سازمان‌ها حکمرانی می‌کند و باعث به‌وجود آمدن بسیاری از مسائل جاری سازمانی است. هر انسانی برای انتقال به مرحله بلوغ باید هفت تغییر در شخصیت او به‌وجود آید. این تغییرات شامل تغییر از حالت غیرفعال خردسالی به فعال بزرگسالی، خردسالی وابسته به بزرگسالی نیمه وابسته، رفتار در ابعاد محدود به ابعاد وسیع، علاقمندی‌های سطحی نامعقول به عمیق‌تر و نیرومندتر، چشم‌انداز کوتاه و حال‌نگر به بلوغ و گذشته و آینده‌نگر، تابع بودن به تساوی به مافوق شدن، و از عدم خود-آگاهی به خود-آگاهی و خود-کنترلی تبدیل شدن را دربر می‌گیرد. بر طبق نظریه آرگریس، نابالغ نگهداشتن مردم در ذات تشکیلات اداری سرشته شده است و او معتقد است که افراد بسیار کمی هستند که به بلوغ کامل می‌رسند و بنابراین در نتیجه قصور سازمانی حاصل ارجحیت اهداف سازمانی بر اهداف فردی است [۱۰، ۱۷].

مدل مشروط رهبری فیدلر. فیدلر با طرح نظریه رهبری مشروط خود از سه متغیر نام می‌برد که نقش تعیین‌کننده‌ای در مشخص کردن مساعد یا نامساعد بودن موقعیت موجود برای رهبران دارد. ۱. مناسبات شخصی رهبران با اعضای گروه ۲. میزان ساختار اولیه کار تعیین شده برای گروه و ۳. قدرت و اقتداری که پست و مقام به آنان اعطاء می‌کند [۱۱]. بنابراین موقعیت رهبری براساس این متغیرها از حداکثر تا حداقل در تغییر است و مساعدترین موقعیت برای رهبران در زمینه نفوذ در گروه خویش، آن موقعیتی است که اعضای آن‌ها را کاملاً دوست داشته باشند، تکلیف کاملاً مشخصی را انجام دهند و رهبر مقام قدرتمندی داشته باشد، و برعکس نامساعدترین موقعیت آن است که رهبر مورد علاقه نباشد، کاری که انجام می‌دهند مبهم و بدون تعیین ماهیت وظایف بوده و شخص رهبر از مقام قدرتمندی برخوردار نباشد. فیدلر معتقد است که تنها دو شیوه اصلی رهبری وجود دارد. الف. رهبری طرفدار تکلیف که در موقعیت‌های کاملاً مساعد و کاملاً نامساعد به بهترین وجه عمل می‌کند و ب. رهبری طرفدار رابطه که تنها در موقعیت‌های نیمه مساعد به

بهترین وجه عمل خواهد کرد [۵، ۱۴].

رهبری وضعی هرسی و بلانچارد. به‌طور کلی در موضوع رهبری، می‌توان به این نکته توجه داشت که چیزی به‌عنوان بهترین راه نفوذ در کارکنان وجود ندارد، بلکه شیوه رهبری مؤثر به‌سطح آمادگی کارکنان یا "بلوغ سازمانی"^۱، آنان ارتباط پیدا می‌کند، این همان مفهومی است که تحت‌عنوان "رهبری وضعی"^۲ مطرح شده است.

رهبری وضعی از نظر هرسی و بلانچارد، نتیجه عملی است متقابل بین ۱. رفتار تکلیف‌گرا (میزان هدایت و رهنمود)، ۲. رفتار رابطه‌گرا (میزان حمایت اجتماعی - عاطفی که یک رهبر ارائه می‌کند) و ۳. وظیفه یا هدف به‌خصوص (سطح آمادگی پیروان در انجام یک تکلیف) [۸، ۱۵].

نظریه رهبری لیکرت. لیکرت معتقد به چهار سیستم رهبری (۱ تا ۴) است. سیستم ۱ رهبری استبدادی - استثماری^۳ (S_1) نامیده می‌شود که در آن مدیران با خودرایی کامل عمل می‌کنند و کمترین اعتماد را به زیردستان دارند. روش آنان ترس و تنبیه است و به ندرت و بسیار اتفاقی تشویق و پاداش را مورد استفاده قرار می‌دهند. مسیر ارتباط آنان از بالا به پائین است و تصمیم‌گیری حق مدیریت سطح بالاست [۲]. این سیستم با نظریه X مک‌گرگور مطابقت دارد. لیکرت معتقد است که در این سیستم اعتماد و اطمینان میان رئیس و مرئوس از پائین‌ترین سطح ممکن برخوردار است [۳].

سیستم ۲ رهبری استبدادی - خیرخواهانه^۴ (S_2) نام دارد، که در آن رابطه مدیر و کارکنان مانند رابطه ارباب و خادم خویش است. در این سیستم همانند سیستم ۱، تصمیم‌گیری با مدیر است اما در چهارچوب مقررات و دستورالعمل‌هایی که خود مدیر صادر کرده است. از نظرات کارکنان به‌صورت‌های محدود استفاده می‌شود [۳].

سیستم ۳، رهبری مشاوره‌ای^۵ (S_3) است. در این روش به زیردستان اعتماد می‌شود؛ لیکن این اعتماد، صد در صد نیست. معمولاً مدیر از نظرات و دیدگاه‌های کارکنان در صورت ارزشمند بودن در تصمیم‌گیری‌هایش استفاده می‌کند و قبل از اینکه تصمیم بگیرد، نظرات کارکنان را جویا می‌شود، اما در به‌کارگیری پیشنهادها

1. Organizational Readiness
 2. Situational Leadership
 3. Exploitive-Authoritative
 4. Benevolently-Authoritative
 5. Consultative

آنان آزاد است [۳، ۹].

سیستم ۴ رهبری مشارکتی^۱ (S_4) است که مدیران به‌طور کامل در کلیه امور به کارکنان خود اعتماد و اطمینان دارند. بر مشارکت گروه و دخالت فعالانه و سازنده آنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار و تعیین اهداف تأکید بسیار می‌شود. کارکنان در مورد مسائل کاری آزادانه با مدیر صحبت می‌کنند و مدیر در قبال مداخله آنان در صحنه تصمیم‌گیری از آنان حمایت می‌کند [۳].

بلوغ سازمانی^۲. بلوغ و یا سطح آمادگی کارکنان در سازمان، بنابر نظر هرسی و بلانچارد تابعی از سه عامل مهم، ۱. سطح تحصیلات و تخصص، ۲. سطح زندگی و ۳. تجربه کاری - صنعتی آنان است.

دو بخش اصلی بلوغ عبارتند از توانایی و تمایل، "توانایی" یعنی دانش، تجربه و مهارتی که فرد یا گروه برای یک تکلیف یا فعالیتی خاص دارا است و "تمایل" به مفهوم میزان اطمینان، تعهد و انگیزه‌ای است که فرد یا گروه برای انجام موفقیت‌آمیز یک تکلیف یا فعالیتی خاص در خود احساس می‌کند. هرسی و بلانچارد آمادگی (بلوغ) را در قالب‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند که از ترکیب‌های گوناگون توانایی و تمایل به‌وجود آمده‌اند [۸، ۱۶].

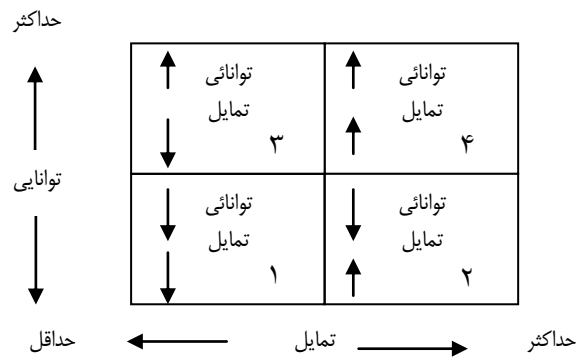
- آمادگی (بلوغ) سطح ۱ (R_1): "ناتوان و بی‌میل / ناامن"، کارمند ناتوان است و تعهد، انگیزش و اطمینان ندارد.

- آمادگی (بلوغ) سطح ۲ (R_2): "ناتوان و مایل / مطمئن"، کارمند ناتوان است اما کوشش می‌کند و انگیزه دارد، به‌خصوص تا زمانی که رهبر در کنارش قرار دارد و هدایتش می‌کند مطمئن است.

- آمادگی (بلوغ) سطح ۳ (R_3): "توانا اما بی‌میل / ناامن"، کارمند توانایی انجام وظایفش را دارد اما تمایلی به بهره‌برداری از آن توانایی ندارد زیرا احساس تنهایی، ناامنی و نگرانی می‌کند.

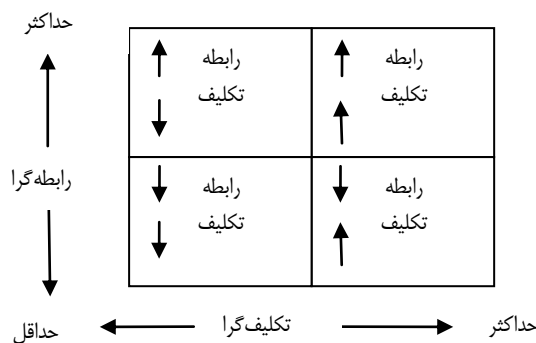
- آمادگی (بلوغ) سطح ۴ (R_4): "توانا و مایل / مطمئن"، کارمند توانایی انجام وظایفش را دارد و متعهد و مطمئن به انجام کار است [۸].

1. participative.
2. organizational Readiness.



شکل ۲. توانایی و تماایل [۸]

بلوغ و رهبری سازمان. مقایسه بلوغ سازمانی با نظریه رهبری فیدلر. با بررسی ویژگی‌های مربوط به آمادگی (بلوغ) کارکنان و نظریات مربوط به رهبری (مدیریت) سازمان و تطبیق مباحث دو موضوع با یکدیگر می‌توان به نتایج مهمی نایل شد. براساس نمایه‌های شماره ۲ و ۳ در تطبیق نظریه رهبری فیدلر مبتنی بر تکلیف‌گرایی و رفتارگرایی با خصوصیات بلوغ سازمانی، می‌توان رهبری تکلیف‌گرا را با ویژگی‌های بلوغ سازمانی سطوح ۱ و ۲ و همچنین رهبری رفتارگرا را با خصوصیات بلوغ سازمانی سطوح ۳ و ۴ مطابق دید. از تشابهات حاصل بین بلوغ سازمانی و خصوصیات رهبری تعریف شده به‌وسیله فیدلر می‌توان به این نتیجه رسید که در سازمان‌هایی که کارکنان آن از بلوغ سازمانی سطوح ۱ و ۲ برخوردارند نیاز به وجود رهبری به سبک تکلیف‌گرا و در سازمان‌هایی که بلوغ سازمانی کارکنان آن در سطوح ۳ و ۴ است، نیاز به رهبری به سبک رابطه‌گرا دارند [۸].



شکل ۳. ابعاد رهبری فیدلر [۱۴]

مقایسه بلوغ سازمانی با نظریه لیکرت. با مراجعه به نظریه رهبری لیکرت مبتنی بر سیستم‌های ۱ تا ۴ و تطبیق آن به سطوح مختلف بلوغ سازمانی، مناسب‌ترین روش‌های رهبری (مدیریت) برای هر سطح از بلوغ سازمانی کارکنان را می‌توان شناسایی کرد. در صورتی که کارکنان سازمانی از بلوغ سازمانی سطح R_1 برخوردار باشند، آن سازمان نیاز به رهبری به سبک استبدادی - استثماری (سبک ۱ لیکرت) دارد چرا که کارکنان در انجام کارهای محوله احساس ناتوانی، بی‌میلی و ناامنی می‌کنند و انگیزش و اطمینان لازم را ندارند. بنابراین نیاز به مدیری دارند که در مورد چطورها، چه موقع‌ها، چه کارها، کجا و... برای آنان تعیین تکلیف کند. در این روش مدیر دستورالعمل‌های صریح را آماده و بر عملکرد کارکنان نظارت دقیق دارد.

اگر بلوغ سازمانی کارکنان در سطح R_2 قرار داشته باشد و کارکنان در انجام کارها ناتوان باشند، اما متمایل به کار باشند و از اطمینان کافی برخوردار باشند، لازم است رهبر در کنارشان قرار داشته و از آن‌ها حمایت کند، برای آن‌ها تصمیم گرفته و با ارائه توضیحات لازم آنان را در انجام کارها راهنمایی کند. این روش رهبری همان استبدادی خیرخواهانه یا سبک ۲ لیکرت است [۲].

اگر کارکنان از نقطه نظر بلوغ سازمانی، در سطح R_3 قرار گیرند، به صورتی که کارکنان توانایی‌های لازم برای انجام کارها را به دست آورده، اما برای انجام کارها به تنهایی، نیاز به اطمینان و احساس امنیت داشته باشند، می‌توان با روش مدیریت مشورتی که همان رهبری سبک ۳ لیکرت است، برای اداره آنان اقدام کرد. بدین طریق که مدیران با حمایت، تشویق و برقراری ارتباط صحیح و مناسب با کارکنان مشکلات و اضطراب‌های آنان را رفع کرده و از توانایی‌های آنان برای تصمیم‌گیری‌های مناسب‌تر و اجرای کارآتر فعالیت‌های سازمانی بهره‌مند گردد.

در نهایت کارکنانی که توانایی، تمایل و اطمینان لازم را نسبت به انجام کارهای خویش در سازمان داشته و به اندازه کافی انگیزه، اطمینان و تعهد احساس می‌کنند، همان بلوغ سازمانی R_4 را دارا بوده و نیاز به نوعی مشارکت با مدیریت برای انجام بهتر امور سازمانی دارند. بنابراین این نوع کارکنان نیاز دارند که تحت نظر مدیری مشارکتی و یا همان سیستم ۴ رهبری لیکرت به انجام وظایف خویش در سازمان مبادرت ورزند [۱۸].

پیشینه تحقیق. پژوهش انجام شده توسط ایرج فرد (۱۳۷۵)، درخصوص بررسی اثرات سبک‌های رهبری آمرانه و دموکراتیک بر رضایت شغلی کارکنان در بخش‌های صنعتی و خدماتی استان کردستان، که در آن ۱۱۰ شرکت مورد بررسی قرار گرفتند؛ نشان داد که سبک

رهبری متداول در هر دو بخش صنعت و خدمات آمرانه بوده است [۷]. در پژوهش دیگری، در خصوص مدیران دبیرستان‌های شیراز، رابطه معنی‌داری میان سبک مدیریت مدیران دبیرستان‌های شیراز با ویژگی شخصیتی آنان وجود داشت [۵]. در پژوهش دیگری درخصوص سبک رهبری مدیران بیمارستانی از منظر کارکنان و ارتباط آن با شاخص‌های بیمارستانی، پژوهش‌گران به این نتیجه رسیدند که اگرچه انتخاب سبک رهبری استبدادی از نظر کارکنان با توجه به محیط سازمانی موجود، اجتناب ناپذیر است؛ اما استفاده از سبک‌های رهبری مشورتی و مشارکتی و آموزش به‌کارگیری شیوه‌های مذکور، به منظور ارتقای بهره‌وری سازمانی، می‌تواند مفید باشد [۶].

همچنین مریم سید جواد و همکارانش (۱۳۸۴)، در پژوهشی با موضوع بررسی سبک رهبری و بلوغ سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل به این نتیجه رسیدند که مدیران عالی بیمارستان، اغلب دارای سبک رهبری آمرانه هستند و مهم اینکه سبک رهبری خویش را بدون توجه به سطح بلوغ کارکنان تحت نظارت خویش برگزیده بودند؛ به این مفهوم که متأسفانه آنان در هدایت کارکنان خویش به توانایی و مهارت و نیز تمایل و انگیزه کارکنان خویش توجهی ننموده بودند [۴].

چهارچوب تحقیق. رشدیافتگی یا بلوغ سازمانی از نظر پال هرسی و کنت ایچ بلانچارد، با سن و سال ارتباط مستقیم ندارد، بلکه رشدیافتگی فرد یا گروه با توانایی قبول مسئولیت در هدایت رفتار خود ارتباط پیدا می‌کند. همچنین رشدیافتگی را باید فقط در مورد وظیفه مشخصی که انجام می‌شود، مورد توجه قرار داد. تفاوت در رشدیافتگی دلالت بر این دارد که رهبر باید ترکیب‌های گوناگون از رفتار رابطه‌مدار و رفتار وظیفه‌مدار را متناسب با تغییراتی که در رشدیافتگی یا بلوغ کارکنان روی می‌دهد، اعمال نماید [۱]؛ چراکه سبک رهبری (مدیریت) سازمان باید متناسب با بلوغ سازمانی یا رشدیافتگی افراد باشد، زیرا هر چه که کارکنان از لحاظ بلوغ سازمانی آماده‌تر باشند و به‌عبارتی رشد یافته‌تر باشند، می‌توانند راحت‌تر تصمیم‌های اتخاذ شده از جانب مدیران را درک و تجزیه و تحلیل کرده و در رد یا قبول آن اقدام نمایند و به همان نسبت مدیران نیز قادر خواهند بود با مشارکت کارکنان، سازمان را در رسیدن به اهداف مورد نظر مساعدت و یاری کند.

با توجه به این امر و با در نظر گرفتن اهمیت سازمان‌های تولیدی در اقتصاد کشور، این پژوهش فرضیه‌های زیر را مورد بررسی قرار می‌دهد:

فرضیه اول، کارکنان شرکت‌های تولیدی از بلوغ سازمانی برخوردارند و سبک رهبری آن‌ها دموکراتیک است.

فرضیه دوم، کارکنان شرکت‌های تولیدی فاقد بلوغ سازمانی هستند و سبک رهبری آن‌ها آمرانه است.

جامعه آماری و نمونه. تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی پیمایشی و از شاخه میدانی است. جامعه آماری این پژوهش، تعداد تقریباً ۱۵۰ شرکت تولیدی مستقر در شهر صنعتی کاوه (ساوه) است. برای تعیین حجم نمونه انتخابی که بتواند به صراحت مشخصات جامعه اصلی را بیان نماید؛ از روش درصدی، از کل جامعه مورد بررسی، استفاده شده است. و در این راستا ۱۰٪ کل جامعه که حدود ۱۵ شرکت تولیدی-صنعتی را در بر می‌گیرد، به روش اتفاقی ساده انتخاب گردیدند. نظر به تعیین شدن تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه با استفاده از فرمول کوکران، و توزیع آن به تعداد مساوی بین ۱۵ شرکت تولیدی-صنعتی نمونه، تعداد پرسشنامه‌ها جهت توزیع در هر شرکت حدوداً ۲۶ عدد تعیین شد. نظر به احتمال عدم همکاری کارکنان شرکت‌ها در پاسخگویی به پرسشنامه‌ها، برای هر شرکت تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه ارسال و از مدیران شرکت‌ها درخواست شد که پرسشنامه‌ها را از طریق روش صادقی ساده بین آن دسته از کارکنانشان که دارای تحصیلات دیپلم و به بالا می‌باشند؛ جهت پاسخگویی توزیع نمایند. جدول شماره ۱، لیست نمونه‌های انتخابی از هر شرکت به تفکیک تحصیلات، نشان می‌دهد.

جدول ۱. لیست نمونه‌های انتخابی از هر شرکت به تفکیک تحصیلات

ردیف	نام شرکت و نوع فعالیت	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر	جمع
۱	سیانا (مواد غذایی و خوراکی)	۱۰	۴	۱۰	-	۲۴
۲	پروفیل ساوه (انواع لوله و پروفیل)	۹	۵	۹	-	۲۳
۳	سالمین (مواد غذایی و خوراکی)	۸	۴	۷	۱	۲۰
۴	اکسیژن کاونده (کپسول‌های هوا)	۷	۴	۱۶	-	۲۷
۵	مقره‌سازی (مقره‌های برق)	۱۲	۸	۴	-	۲۴
۶	نارایران (انواع آبمیوه)	۱۴	۳	۹	۲	۲۸
۷	ریخته‌گری (قطعات ریخته‌گری شده)	۱۱	۶	۵	-	۲۲
۸	اسیدساز (انواع اسید)	۹	۳	۱۰	-	۲۲
۹	لاستیک پارس (تولید انواع لاستیک)	۱۲	۸	۵	-	۲۵
۱۰	کاغذسازی کاوه (کارتن و کاغذ)	۱۱	۲	۱۴	۱	۲۸
۱۱	اسپیدار (چینی آلات)	۸	۱۱	۷	-	۲۶
۱۲	فخرخاور (انواع فنر)	۱۱	۳	۱۳	-	۲۷
۱۳	کاشی ساوه (انواع کاشی و سرامیک)	۱۰	۹	۶	-	۲۵
۱۴	آلمسا (تیوب‌های آلومینیومی)	۸	۴	۸	-	۲۰
۱۵	کیش‌چیپس (چیپس و مواد غذایی)	۱۲	۶	۱۱	-	۲۹
	جمع کل	۱۵۲	۸۰	۱۳۴	۴	۳۷۰

همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده شده است بیشتر پاسخ‌گویان از سطح تحصیلات نسبتاً بالایی برخوردار بوده که در رابطه با موضوع بلوغ سازمانی می‌تواند نشانه مثبتی از بلوغ سازمانی بالاتر باشد. جدول ۲ سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد:

جدول ۲. سابقه خدمت کارکنان در سازمان‌های تولیدی - صنعتی

سابقه خدمت (سال)	۱-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰	۲۰ به بالا	جمع کل
نسبت کارکنان	۳۹/۵	۲۱/۵	۱۷/۵	۱۲	۹/۵	۱۰۰

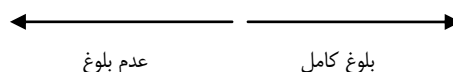
بنابر اطلاعات جدول ۲، اگر آشنایی با کار و وظایف محوله که به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل بلوغ سازمانی معرفی شده است را در کارکنان با سابقه خدمت‌های بالاتر از ۵ سال در نظر بگیریم، می‌توان ادعا کرد که ۶۰/۵ درصد کارکنان از این خصوصیت برخوردار بوده و دارای ویژگی‌های بلوغ سازمانی هستند. در مجموع اطلاعات ارائه شده در جداول ۱ و ۲، هر دو نشان‌دهنده ویژگی‌های بلوغ سازمانی از دو بعد تحصیلات و آشنایی با وظایف محوله بوده و سطح خوبی از بلوغ سازمانی را در بین کارکنان شرکت‌های تولیدی - صنعتی (ایران) نشان می‌دهند.

روایی^۱ پرسشنامه از بعد محتوی، با استفاده از نقطه نظرات اساتید دانشگاه و تعدادی از مدیران صنایع، مورد بررسی قرار گرفت بدین‌ترتیب که پرسشنامه برپا آن‌ها ارسال شد و بعد از اعمال نظرات آن‌ها، اقدام به توزیع پرسشنامه شد. پایایی^۲ پرسشنامه از طریق جمع‌آوری ۳۰ پرسشنامه و با روش آماری آلفای کرونباخ محاسبه شد که آلفای آن برای پرسشنامه بلوغ سازمانی ۰/۸۴ و برای پرسشنامه سبک رهبری ۰/۸۹ به‌دست آمد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تجزیه تحلیل استنباطی اطلاعات. بررسی داده‌های پرسشنامه بلوغ سازمانی. بلوغ سازمانی براساس نظریه هرسی و بلانچارد در چهار سطح مجزا (شکل ۴) بررسی شده و دارای یک مقیاس کلی ۲۰ امتیازی برای این چهار بخش به‌شرح جدول زیر است.

۰-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰
سطح ۱ (R ₁)	سطح ۲ (R ₂)	سطح ۳ (R ₃)	سطح ۴ (R ₄)



شکل ۴. سطوح بلوغ سازمانی

1. Validity
2. Reliability

ولی از آنجائیکه فرضیه ارائه شده به‌نحوی طراحی شده که به‌صورت ضمنی و کلی مفهوم این چهار سطح را در برگیرد، بنابراین سطح‌های ۱ و ۲ تحت‌عنوان عدم بلوغ و سطح‌های ۳ و ۴ بلوغ کامل در نظر گرفته شد.

سؤال‌های پرسشنامه بر مبنای مقیاس از ۱ تا ۱۵ درجه‌بندی شده‌اند، که این امر به‌دلیل ساده نمودن مقیاس بوده و در نهایت با ضرب کردن عدد حاصله از اطلاعات جمع‌آوری شده در $\frac{4}{3}$ ، سطح واقعی بلوغ سازمانی کارکنان به‌دست می‌آید ($15 \times \frac{4}{3} = 20$). جدول زیر گویه‌هایی را که برای سنجش سطح بلوغ کارکنان، اختصاص یافته است، نشان می‌دهد:

جدول ۳. گویه‌های سنجش سطح بلوغ سازمانی

۱. برای اینکه کارها بهتر و مؤثرتر انجام شوند باید	۸. اکثر کارکنان ترجیح می‌دهند که در اجرای کار، لحظه به لحظه از هدایت و راهنمایی متخصصین و بالادستی‌ها جزء به جزء تهیه و در اختیار کارکنان قرار داده شوند
۲. با توجه به شرایط فعلی، اکثر کارکنان در شرکت شما ترجیح می‌دهند مشاغل با مسئولیت کمتر بپذیرند.	۹. اکثر صحبت‌های کارکنان در محیط کار، رستوران و... مربوط به مسائل و مشکلات شخصی و حل مشکلات اداری از جمله ارتقاء، جابه‌جایی، تشویق، تنبیه و برخورد مدیران است.
۳. اکثر کارکنان نمی‌توانند احساسات درونی خود را به راحتی به بالادستی‌ها و مسئولین خود بیان کنند.	۱۰. اکثر کارکنان با محیط کار، دوستان همکار و شکل تولید کاملاً خو گرفته و به سختی می‌توانند با جابه‌جائی محل کار خود یا فعالیت‌های خود موافقت داشته باشند.
۴. بیشتر کارکنان اعتماد و اطمینان کاملی به مسئولین و بالادستی‌های خود در شرکت ندارند.	۱۱. در شرکت شما می‌توان گفت که در امور مختلف کاری و غیرکاری، مدیران و سرپرستان به افراد تحت نظارت خود اعتماد و اطمینان دارند.
۵. در شرکت شما برقراری نظم و آرامش در محیط کار بدون اعمال یک سیستم کنترل دقیق بر روی رفتارهای کارکنان میسر نیست.	۱۲. بدون اعمال نظارت و کنترل بر روی روابط بین کارکنان میزان درگیری‌ها در بیشتر کارکنان بالا می‌رود.
۶. در شرکت شما برای حل مسائل شغلی و شخصی بر مبنای مقررات و قوانین بیشتر اوقات نیاز به توسل جستن به این و آن و کسب حمایت افراد صاحب نفوذ است.	۱۳. به دلایل مختلف، اکثر کارکنان در شرکت شما برای مطالعه و کسب دانش و معلومات جدید مربوط به شغل و وظیفه خود علاقه، تمایل و فرصت کافی ندارند.
۷. در بیشتر کارکنان شرکت شما اگر کار را به خودشان واگذار کنند و کنترل و هدایتی در کار نباشد نمی‌توان مطمئن بود که کار به خوبی انجام خواهد شد.	۱۴. به نظر می‌رسد که در مقایسه با سایر کارخانه‌ها و بخش‌های صنعتی، خستگی و دل‌زدگی از کار و محیط کار در بیشتر کارکنان این شرکت نیز مشاهده می‌شود.

برای بررسی و تعیین سطح بلوغ سازمانی با توجه به اطلاعات به‌دست آمده، ابتدا به تجزیه تحلیل سؤالات بلوغ سازمانی پرداخته و میانگین پاسخ‌های هر سؤال را محاسبه می‌کنیم.

جدول ۴. میانگین پاسخ‌ها برای پرسشنامه سطوح بلوغ سازمانی

سؤال	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
میانگین پاسخ‌ها	۴/۹۳	۷/۰۳	۶/۲۹	۷/۳۹	۶/۵۸	۶/۸۴	۶/۱۶	۶/۷۳	۶/۸۴	۶/۹۶	۴/۸۴	۶/۹۲	۶/۳۲	۶/۲۲

$\bar{X} = ۸/۷۷$ میانگین کل سطح بلوغ سازمانی برابر

بررسی داده‌های پرسشنامه سبک رهبری. پرسشنامه سبک رهبری با ۳۰ سؤال به طریقی طراحی شده تا بتواند چهار سبک رهبری را به‌طور متمایز اندازه‌گیری کند. جدول شماره ۵ گویه‌هایی را که برای سنجش سبک رهبری در نظر گرفته شده است، نشان می‌دهد.

جدول ۵. گویه‌های سنجش سبک رهبری

۱. در شرکت شما سرپرست مستقیم تا چه حدی در جهت رفع اشتباهات غیرعمدی کارکنان بوسیله آموزش، اصلاح و هدایت رفتارها و مذاکره با آنان اقدام می‌کند؟	۱۶. برای ایجاد انگیزه در کارکنان و ایجاد تحرک بیشتر در آنان، معمولاً از کدام شیوه‌ها بیشتر استفاده می‌شود؟
۲. میزان اعتماد و اطمینان کارکنان به سرپرست مستقیم خود در شرکت شما چقدر می‌باشد؟	۱۷. در شرکت شما تا چه حد تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌ها موجب دلگرمی و ایجاد تحرک و انگیزش واقعی در کارکنان می‌گردد؟
۳. میزان اعتماد و اطمینان سرپرست به کارکنان در شرکت شما چقدر است؟	۱۸. تا چه میزان کارهای ارزنده مورد قدردانی و تقدیر قرار می‌گیرد؟
۴. تا چه میزان شرایط و امکانات لازم برای انجام کارهای نو و خلاق در شرکت شما فراهم است؟	۱۹. در شرکت شما ارتباط و تماس با بالادستی‌ها حقیقتاً با چه میل و رغبتی از طرف کارکنان صورت می‌گیرد؟
۵. در شرکت شما آیا کارکنان می‌توانند آزادانه بالادستی‌های خود صحبت کنند؟	۲۰. مدیر (سرپرست مستقیم) شما تا چه میزان آشنایی و ادراک نسبت به مسائل و مشکلات کاری و شغلی شما دارد؟
۶. شما تا چه میزان احساس می‌کنید که در شرکت تبعیض و پارتی‌بازی وجود دارد؟	۲۱. مدیر (سرپرست مستقیم) شما تا چه میزان آشنایی و ادراک نسبت به مسائل و مشکلات شخصی و بیرون از شرکت شما دارد؟
۷. در شرکت شما تا چه میزان به نظرات و پیشنهادات ارزشمندتان توجه و از آن‌ها استفاده می‌شود؟	۲۲. مدیران و سرپرستان تا چه اندازه‌ای اطلاعات لازم مناسب را در اختیار شما قرار می‌دهند؟
۸. در شرکت شما تا چه میزان هماهنگی و همکاری بین بخش‌های مختلف تولیدی، اداری، خدماتی و غیره وجود دارد؟	۲۳. سرعت و کیفیت انتقال اطلاعات به کارکنان از طرف بالادستی‌ها مربوط به قوانین و مقررات به‌موقع چگونه است؟
۹. چگونه و در کجا اهداف شرکت تعیین می‌شود؟	۲۴. مدیران تا چه میزان کارکنان را در جریان تغییرات مربوط به سازمان و تصمیم‌گیری‌های گرفته شده قرار می‌دهند؟

۱۰. کارکنان در شرکت شما تا چه میزان در تعیین اهداف کلی و جزئی به مشارکت و مشاوره دعوت می‌شوند؟	۲۵. شما تا چه میزان در جریان اطلاعات مربوط به فرصت‌های ارتقاء شغل، انتصاب و امتیازات شغلی قرار می‌گیرید؟
۱۱. تا چه حدی میزان اهداف کلی و جزئی شرکت کارکنان به روشنی بیان شده است؟	۲۶. ارزیابی از کار شما و همکارانتان توسط مسئولان تا چه میزان برای شما روشن و واضح است؟
۱۲. شما تا چه حد اجازه دارید که بر روی تصمیم‌گیری‌های سرپرست مستقیم اظهارنظر کرده و در آن‌ها تغییر به‌وجود آورید؟	۲۷. تا چه میزان در بررسی عملکرد کارکنان از عدالت و انصاف استفاده می‌شود؟
۱۳. تصمیم‌گیری‌های بالادستی‌ها تا چه میزان مورد برش قلبی و واقعی کارکنان قرار می‌گیرد؟	۲۸. تا چه میزان روابط بین کارکنان با یکدیگر به‌وسیله‌ی مسئولین مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرد؟
۱۴. تا چه حدی کارکنان در تصمیمات مربوطه به کار و خود مورد مشورت و نظرخواهی قرار می‌گیرند؟	۲۹. مدیران در شرکت شما تا چه میزان در مورد فعالیت‌های خوب و بد کارکنان اطلاعات دقیق و صحیح در اختیار دارند؟
۱۵. تصمیماتی که از طرف مدیران گرفته می‌شود بخشنامه‌ها و دستورات) تا چه حد دوام داشته و به آن‌ها واقعاً عمل می‌شوند؟	۳۰. معمولاً مدیران از اطلاعاتی که راجع به کارکنان از طرق مختلف به‌دست می‌آورند برای چه منظوری استفاده می‌کنند؟

هر سؤال با مقیاسی ۱۵ امتیازی طراحی شده و نحوه مشخص شدن سبک‌های رهبری به‌صورت جدول زیر است.

۰-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰
سبک ۱	سبک ۲	سبک ۳	سبک ۴
استبدادی و استثماری (S ₁)	استبدادی - خیرخواهانه (S ₂)	مشاوره‌ای (S ₃)	مشارکتی (S ₄)

شکل ۵. سبک‌های رهبری لیکرت

نظر به اینکه فرضیات ارائه شده به‌صورت ضمنی و کلی مفهوم سبک‌های رهبری ارائه شده را عمدتاً در قالب‌های آمرانه و دموکراتیک در نظر گرفته است بنابراین سبک‌های ۱ و ۲ یعنی استبدادی - استثماری و استبدادی - خیرخواهانه را تحت‌عنوان سبک آمرانه و سبک‌های ۳ و ۴ یعنی مشاوره‌ای و مشارکتی را به‌صورت دموکراتیک در نظر می‌گیریم. بنابراین در هر کجای این تحقیق عنوان آمرانه آورده شد منظور سبک‌های ۱ و ۲ و دموکراتیک مطرح شد منظور سبک‌های ۳ و ۴ می‌باشد. مگر اینکه به صراحت اعلام شده باشد.

این مقیاس به‌صورت ۱۵ امتیازی طراحی شد، در پایان عدد نهایی را در $\frac{4}{3}$ ضرب نموده و

سبک واقعی رهبری را به‌دست خواهیم آورد ($\frac{E}{3} = 20$). برای بررسی و تعیین سبک رهبری سازمان‌ها با توجه به اطلاعات به‌دست آمده ابتدا به تجزیه تحلیل پاسخ سوالات سبک رهبری پرداخته و میانگین پاسخ‌های داده شده را محاسبه می‌کنیم.

جدول ۶. میانگین پاسخ‌ها برای پرسشنامه سبک رهبری

سؤال	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
میانگین پاسخ‌ها	۶/۱۶	۷/۹۸	۶/۶۶	۶/۹۲	۶/۸۹	۶/۴۷	۶/۴۷	۷/۱۸	۶/۸۵	۶/۴۵	۶/۶۵	۶/۱۱	۷/۳۱	۷/۳۹	۶/۳۹
سؤال	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹	۳۰
میانگین پاسخ‌ها	۴/۷۷	۶/۶۹	۵/۹۹	۷/۱۹	۶/۲۹	۶/۶۸	۶/۴۱	۷/۲	۷/۰۷	۷/۰۷	۶/۶۶	۷/۴۵	۶/۸۷	۸/۲۴	۶/۹

میانگین کل برای سبک رهبری سازمان‌ها $\bar{X} = 9/09$

آزمون فرضیه‌ها. کارکنان شرکت‌های تولیدی از بلوغ سازمانی برخوردارند و سبک رهبری آن‌ها دموکراتیک است.

فرضیه دوم، کارکنان شرکت‌های تولیدی فاقد بلوغ سازمانی هستند و سبک رهبری آن‌ها آمرانه است.

نتایج حاصل از پرسشنامه‌های توزیع شده به تفکیک میزان بلوغ سازمانی و سبک رهبری که توسط آزمون X^2 اختلاف نسبت شده و با استفاده از Z نرمال استاندارد شده مورد ارزیابی قرار گرفته، بیانگر این مطلب است که: میانگین کل بلوغ سازمانی در سطح دو یا ناحیه عدم وجود بلوغ سازمانی قرار دارد. $\bar{X} = 8/77$
این نتیجه به‌وسیله آزمون (X^2) و فرضیه:

نسبت افرادی که سطح‌های مختلف را پاسخ داده‌اند یکسان است. $H_0 =$

نسبت افرادی که سطح‌های مختلف را پاسخ داده‌اند یکسان نیستند. $H_1 =$

اختلاف نسبت شده با توجه به $\alpha = 0/01$ و با اطمینان $0/99$ فرض H_0 رد می‌شود و بنابراین اختلاف معنی‌داری بین کلیه کسانی که سبک‌های مختلف را جواب داده‌اند وجود دارد. در مرحله بعد بایستی سطوح اتفاق افتاده به‌وضوح مشخص شوند و به همین لحاظ و از آنجایی که سطوح ۱ و ۲ از احتمال بالاتری در میان سطوح دیگر برخوردار هستند، آزمون بین این دو سطح به‌وسیله فرضیه زیر انجام می‌گیرد:

$P_1 H_0: P_2 \leq$ یا $P_2 = R_2$ سطح دو بلوغ سازمانی

$> P_1$ یا $P_1 = R_1$ سطح یک بلوغ سازمانی $H_1: P_2$

با در نظر گرفتن $\alpha = 0/01$ و اطمینان $0/99$ و از آنجایی که مقدار به‌دست آمده آماری

آزمون در ناحیه رد H_0 قرار می‌گیرد، بنابراین فرض H_0 رد می‌شود و سطح دو تأیید می‌شود. از این رو می‌توان گفت که کارکنان شرکت‌های تولیدی در سطح عدم بلوغ قرار می‌گیرند.

از نظر سبک رهبری نیز میانگین کل حاصل از پاسخ‌های سؤالات سبک رهبری در سبک دو یا سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه قرار دارد.

$$\bar{X} = 9/09$$

این نتیجه به وسیله آزمون (X^2) و فرضیه:

نسبت افرادی که سبک‌های مختلف را پاسخ داده‌اند یکسان است: H_0

نسبت افرادی که سبک‌های مختلف را پاسخ داده‌اند یکسان نیست: H_1

اختلاف نسبت شده و با در نظر گرفتن $\alpha = 0/01$ و اطمینان $0/99$ فرض H_0 رد و H_1 پذیرفته می‌شود، بنابراین اختلاف معنی‌داری بین کلیه کسانی که سبک‌های مختلف را پاسخ داده‌اند وجود دارد. در مرحله بعد بایستی سبک رهبری اتفاق افتاده را به وضوح مشخص کنیم، به همین جهت و از آنجایی که سبک‌های یک و دو رهبری از احتمال بالاتری در میان سبک‌ها، برخوردار هستند، آزمون بین این دو سبک به وسیله فرضیه زیر انجام می‌شود.

$$P_1 H_0 : P_2 \leq \quad P_2 = S_2 \text{ یا سبک دو رهبری}$$

$$H_1 : P_2 > P_1 \quad P_1 = S_1 \text{ یا سبک یک رهبری}$$

با در نظر گرفتن $\alpha = 0/01$ و اطمینان $0/99$ و از آنجایی که مقدار به دست آمده آماره آزمون در ناحیه رد H_0 قرار می‌گیرد، بنابراین فرضیه H_0 رد می‌شود و سبک دو رهبری یا سبک استبداد - خیرخواهانه اتفاق افتاده است.

با توجه به محاسبات انجام شده و از آنجایی که سبک رهبری در شرکت‌های تولیدی آمرانه است و عدم وجود بلوغ سازمانی در بین کارکنان سازمان‌ها، نیز در قسمت قبل اثبات شده بنابراین فرضیه دوم پژوهش که "کارکنان شرکت‌های تولیدی از لحاظ سازمانی بلوغ نیافته‌اند و از سبک رهبری آمرانه استفاده می‌کنند" اثبات می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش حاکی از این است که کارکنان شرکت‌های تولیدی که جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند، از نظر بلوغ در سطح نابالغ قرار می‌گیرند و سبک رهبری آن‌ها نیز متناسب با سطح بلوغ آن‌ها بوده است. لیکن سؤالی که در اینجا مطرح و توجه‌ها را به خود جلب می‌کند این است که با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده 59% از کل جامعه مورد بررسی دارای تحصیلات فوق‌دیپلم به بالا بوده و $60/5\%$ آن‌ها دارای حداقل ۵ سال سابقه کار هستند، لیکن با وجود این امر مشاهده می‌شود که کارکنان در انجام کارها ناتوان بوده اما تمایل به انجام کارها را دارند.

این رویداد را می‌توان با توجه به تئوری رشدیافتگی و رشد نیافتگی کریس آرجریس مورد بررسی قرار داد. چراکه او بر این اعتقاد است که زمانی که افراد در سازمان‌ها مشغول به کار می‌شوند، در بسیاری از اوقات، روش‌های مدیریتی که در سازمان استفاده می‌شود، آن‌ها را از رسیدن به بلوغ باز می‌دارد [۴]. بنابراین کارکنان علی‌رغم اینکه از ویژگی‌های فردی برای بلوغ برخوردارند لیکن رفتارشان نشانی از بلوغ ندارد و طبیعتاً با توجه به عدم رشدیافتگی، مایلند که مورد هدایت و کنترل قرار گیرند که همان پذیرش سبک رهبری آمرانه یا دقیق‌تر آمرانه - خیرخواهانه است.

نکته دومی که ممکن است منجر به ظهور این پدیده شده باشد این است که در بیشتر شرکت‌های تولیدی و صنعتی بر تخصص کاری، تأکید زیادی می‌شود، این عمل معمولاً سبب می‌شود که حرفه مربوطه بیش از حد ساده شود و به چیزی تکراری، یک‌نواخت و خالی از روح مبارزه‌جویی تبدیل شود که مفهوم ضمنی آن مدیریتی جهت‌دهنده و طرفدار کار که تصمیمات توسط بالادستی‌ها گرفته می‌شود و شخص کارمند تنها مأمور اجرای آن وظیفه خاص خواهد بود و کارکنان از بلوغ باز می‌ماند.

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش انجام شده در بخش‌های صنعتی و خدماتی استان کردستان که در آن سبک رهبری متداول در هر دو بخش صنعت و خدمات آمرانه تشخیص داده شده بود [۷]؛ نتایج تحقیقات مرکز تحقیقات مدیریت سلامت دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌ا... (عج) که سبک مدیریت استبدادی اجتناب‌ناپذیر تلقی گردیده بود [۶] و همچنین نتایج حاصله از تحقیقات صورت گرفته در بین کارکنان بیمارستانهای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل که نشان داد مدیران عالی بیمارستان اغلب دارای سبک رهبری آمرانه هستند؛ همسویی و مطابقت دارد [۸].

با توجه به نتایج به‌دست آمده چنین می‌توان پیشنهاد کرد که مدیران صنایع، سطح توقع و انتظاراتشان را از مرئوسین بالا ببرند. به‌کارگیری روش‌هایی از قبیل مدیریت مشارکتی باعث می‌شود که کارکنان علاوه بر انجام وظایف مشخص و تکراری، دقت و موشکافی بیشتری را نیز به خرج دهند تا از این راستا موفق به تشخیص بهتر مشکلات و کمبودهای کاری و سازمانی خویش، شوند و کوشش‌های مستمری را نیز در راستای خروج از روال عادی و متداول به خرج دهند. لیکن توجه به این نکته لازم است که در این زمینه مدیریت می‌بایست از آنان حمایت کنند تا به افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان بیانجامد. این مسئله می‌تواند یک تأثیر تسلسل‌وار ایجاد کند و به موازات عملکرد کارکنان، مسئولیت‌ها و فرصت‌های بیشتری برای توفیق، رشد و پیشرفت در اختیار آنان قرار گیرد، که در نهایت منتهی به بالا رفتن بلوغ

سازمانی و رشد خواهند شد. سازمان‌ها با داشتن کارکنانی بلوغ یافته رهبری را تجربه خواهند کرد که مبتنی بر سبک مشارکتی باشد. خصوصیات چنین سبکی از رهبری منجر به دادن فرصت‌های بیشتر به مرئوسین و بالاتر بردن بلوغ سازمانی آنان (کارکنان) خواهد شد. از جمله محدودیت عمده در این تحقیق، عدم پاسخگویی به سؤال مربوط به تعداد کارکنان سازمان بود؛ به همین دلیل، محققین، ناچاراً در تعیین تعداد نمونه، جامعه آماری را نامحدود تلقی کرده و از فرمول کوکران برای جامعه آماری نامحدود برای تعیین تعداد نمونه، استفاده کرده‌اند.

منابع

۱. ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز (۱۳۷۱). *سازمان و مدیریت، از تئوری تا عمل*، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران.
۲. حاجی شریف، محمود (۱۳۷۴). *مدیریت کیفیت فراگیر*، تهران، مجتمع صنعتی آبیگ.
۳. سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۳). *فرایند تصمیم‌گیری در سازمان*، انتشارات دانشگاه تهران.
۴. سید جوادی، مریم، خالصی، نادر، و عابدی فرد، فرید (۱۳۸۴). *بررسی سبک رهبری و بلوغ سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل*. *مجله مدیریت سلامت*، ۸ (۲۰): ۹۵-۱۳۵.
۵. رخ بخش زمین، محمود، (۱۳۸۵). *بررسی رابطه سبک مدیریت مدیران دبیرستانهای شیراز با ویژگی‌های شخصیتی آنان*. *پایان‌نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز*.
۶. عامریون، احمد، حسینی شکوه، سید مرتضی، کریمی زارچی، علی اکبر، و محمودی، نوروز (۱۳۹۰). *سبک رهبری مدیران بیمارستانی از منظر کارکنان و ارتباط آن با شاخص‌های بیمارستانی*. *مجله طب نظامی* ۱۳ (۳): ۱۳۲-۱۲۵.
۷. فرد، ایرج (۱۳۷۵). *بررسی اثرات سبک‌های رهبری آمرانه و دموکراتیک بر رضایت شغلی کارکنان در بخش‌های صنعتی و خدماتی استان کردستان*. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک*.
۸. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت، ایچ (۱۳۷۱). *مدیریت رفتار سازمانی* (ترجمه قاسم کبیری)، انتشارات جهاد دانشگاهی.
9. Aheane, M. H., Adams, J. R., (2005). To Empower or not to Empower your salesforce, An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 95(5): 945-955.
10. Argyris, C. (1970). Review of increasing leadership effectiveness, *Contemporary psychology*, 22(12): 874-876.
11. Berson, Y., Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality and employee satisfaction in R&D revsus administration environments. *R&D Management*, 35(1): 51-60.
12. Chandler, D. A. Jr., (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the Industrial enterprise*. Cambridge, MA. MIT Press.
13. Fernandez, C.F., Vecchio, R. P. (2002). Situational leadership theory revisited: A test of an across job perspectives. Notre Dame, U.S.A Department of Management, University of Notre Dame 46556 U.S.A.
14. Fiedler, F. (1977). *The variables of leadership*, Glenview, IL: Scott foresman.
15. Ingersoll, G. L., Kirsch, J. C., Ehrlich, M.S., Lightfoot, J. (2000). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration* 30(1): 11-20.

16. Jai C.(2005). Leadership effectiveness, Leadership style and employee readiness. *Leadership and organization Development Journal* 26(4): 280-288.
17. McColl- Kennedy, J. R., Anderson, R.D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research* 35: 115-125.
18. Tannenbaum, R. and Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*: 95-101