

بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان با رویکرد فازی مطالعه موردی: دو اداره از ادارات بانک مرکزی ج.ا.ا.

گلزار آقایی^۱

چکیده فارسی - هدف از این پژوهش، ارزیابی رابطه بین سبک‌های رهبری و سطح بلوغ کارکنان می‌باشد که برای این منظور از رویکرد فازی استفاده شده است. با استناد به رویکرد اقتضایی، سعی شده است مدلی بر مبنای فازی جهت تعیین سبک مناسب رهبری سازمان با در نظر گرفتن سطح بلوغ کارکنان ارائه گردد. مدل معرفی شده پنج مرحله دارد. در مرحله اول یک سیستم فازی طراحی می‌شود که ورودی‌های آن را متغیر کلیدی رهبری سازمان و خروجی آن را سبک‌های مختلف رهبری سازمانی تشکیل می‌دهند. در مرحله بعدی ورودی‌ها و خروجی‌ها افزاینده و به اعداد فازی تبدیل و در ادامه قوانین استنتاج تبیین می‌گردند. در مرحله چهارم فازی‌زدائی انجام می‌گیرد. در نهایت مدل طراحی شده در مرحله پنجم آزمون می‌شود. همچنین به منظور طراحی مدل فازی از نرم‌افزار متلب استفاده شده است. مطالعه موردی دو اداره از ادارات بانک مرکزی به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. در ادامه جهت تشخیص سبک رهبری و سطح بلوغ کارکنان از دو نوع پرسشنامه استفاده گردید. نتایج حاصله، بیانگر این موضوع بود که سبک رهبری دو اداره متقاعدکننده و سطح بلوغ کارکنان آمادگی سبک رهبری مشارکتی را دارد. چنین بر می‌آید که افراد توانمنداند ولی تمایلی برای انجام کار ندارند. بدین منظور پیشنهاد می‌شود که سبک رهبری مدیران با توجه به مجموعه تحت نظر تغییر یابد تا عملکرد سازمان بیشتر شود.

واژه‌های کلیدی: رویکرد فازی، سبک رهبری، بلوغ سازمانی

مقدمه

بر طبق آراء ترنر و مولر^۲ در تحقیقشان با ارایه مرور ادبیات در خصوص سبک رهبری مدیران پروژه به عنوان کلید موفقیت پروژه‌ها به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری مدیران در پروژه‌ها می‌تواند به عنوان عامل کلیدی

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران و محقق بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، پست الکترونیکی: golzar.aghahi@yahoo.com

^۲ Rodney Turner and Ralf Muller

موفقیت پروژه قلمداد گردد. آنها ذکر کردند سبک مناسب رهبری مدیران می‌تواند به عملکرد بهتر منجر شود. مطالعات بسیاری در این مورد صورت گرفته که حاکی از نقش و سبک انتخابی مدیران می‌باشد که در عملکرد و آینده سازمان نقش حیاتی دارد و باعث رشد و پیشرفت سازمان می‌شود. در مطالعات اندیشمندان مدیریت درخصوص مدیریت می‌توان به بررسی مطالعات اوهایو، میشیگان و پویایی‌شناسی گروهی، به دو مفهوم نظری توجه نمود که یکی بر انجام وظیفه و دیگری بر ایجاد روابط شخصی تاکید می‌کند. رابرت بلیک و جین موتن این مفاهیم را در کتاب شبکه مدیریت جهت توسعه سازمان و مدیریت به کار گرفتند. در شبکه مدیریت، پنج نوع مختلف رهبری بر اساس توجه به تولید (وظیفه) و توجه به افراد (روابط) در چهار ربع شکل ذیل مشخص شده به وسیله مطالعات اوهایو قرار می‌گیرند. همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، توجه به تولید بر روی محور افقی نشان داده می‌شود. با بالا رفتن رتبه رهبر بر روی مقیاس افقی، تولید برای وی با اهمیت‌تر می‌شود. همچنین توجه به افراد بر روی محور عمودی نشان داده می‌شود. با بالا رفتن رتبه رهبر بر روی محور عمودی، افراد برای او اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. همچنین درجه آمادگی و بلوغ کارکنان را بر روی یک پیوستار که در یک انتهای آن عدم توانایی و عدم تمایل و در انتهای آن دارای توانایی و تمایل به انجام کار است رسم گردیده که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- تقسیم پیوستار بلوغ در تئوری سیکل زندگی (بلانچارد و سایرین، ۲۰۰۱)

تئوری رهبری موقعیتی که توسط هرسی بلانچارد مطرح شده شامل دو رکن است. سبک رهبری و بلوغ که سبک رهبری^۱ (مدل هرسی و بلانچارد) و بلوغ به شرح زیر توصیف می‌شوند:

○ واگذاری اختیار- برای حفظ عضویت سازمانی، کافی است که حداقل کوشش و تلاش را در انجام کار مقرر به کار برد.

^۱ طریقی را که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری می‌نامند. به بیان دیگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند.

- سبک مشارکتی^۱ - توجه ملاحظه‌گرانه به نیازهای افراد از حیث روابط رضایت بخش، به پیدایی جویی سازمانی دوستانه راحت و سرعت جریان کار منجر می‌شود.
 - سبک دستوری^۲: یا وظیفه‌مدار - کارآیی در عملیات موقعی حاصل می‌شود که شرایط کار به‌نحوی ترتیب یابد که عناصر انسانی حداقل دخالت را در آن داشته باشند.
 - متقاعد کننده - موفقیت در کار از عهده افراد متعهد بر می‌آید؛ وابستگی متقابل به‌واسطه علاقه مشتری در هدف سازمان، به روابط توأم با اعتماد و به احترام منجر می‌شود.
- سطوح بلوغ کسانی که هدایت می‌شوند. بنا به گفته هرسی و بلانچارد، سبک‌های رهبری آنها برگرفته از چهار رفتار پایه‌ای و چهار سطح بلوغ می‌باشد.

بلوغ سطح یک: اساساً ناشایسته یا عدم تمایل در انجام کار

بلوغ سطح دوم: ناتوان در انجام وظیفه اما تمایل به انجام کار

بلوغ سطح سوم: شایسته برای انجام کار اما فکر نمی‌کند که بتواند

بلوغ سطح چهارم: گروه آماده، تمایل و قادر به انجام وظایف

مدل رهبری موقعیتی سطح بلوغ کارکنان، همان‌گونه که تشریح شد از میزان تمایل و توانایی انجام کار می‌باشد. توانایی یعنی دانش، تجربه و مهارتی که فرد یا گروه برای انجام یک کار یا فعالیت خاص دارد. در واقع توانایی به آمادگی شغلی اشاره دارد. تمایل یعنی اطمینان، تعهد و انگیزش فرد برای انجام یک فعالیت خاص گفته می‌شود. (هرسی بلانچارد و سایرین^۳، ۲۰۰۱، ص ۱۷۹) بلانچارد وابستگی را تلفیقی از اعتماد و انگیزش می‌داند و بیان می‌کند داشتن اعتماد به نفس، بدون حضور سرپرست است در انجام صحیح کار می‌داند ولی انگیزش به علاقه فرد برای انجام کاری درست باز می‌گردد. (علاقه‌بند، ۱۳۷۶، ص ۷۱) تئوری سیکل زندگی فرض می‌کند که در رهبری افراد با بلوغ زیر متوسط، سبک رفتار وظیفه‌مدار قوی (ربع یک) بیشترین احتمال موفقیت را دارد، در حالیکه در کار کردن با افراد با بلوغ متوسط سبک‌های ربع دوم و سوم متناسب‌ترین به‌نظر می‌رسند و سبک ربع چهارم بالاترین احتمال موفقیت را در رهبری افراد با بلوغ روی متوسط دارد. تحقیق حاضر بر پایه مدل ارائه شده توسط مدل هرسی و بلانچارد استوار می‌باشد و مدل عملیاتی گردید و در ادامه با استفاده از منطق فازی نتایج ارائه می‌گردد.

¹ Participative Leadership

² Directive Leadership

³ Hersy. et al.

مفهوم فازی توسط لطفی‌زاده در سال ۱۹۶۵، برای حل مسائلی که در آنها معیارهای تعریف شده واضحی وجود ندارد، معرفی شد. اگر عدم اطمینان (فازی بودن) تصمیم‌گیری انسان در نظر گرفته نشود، نتایج می‌توانند گمراه‌کننده باشد. امروزه هر امری در حال تغییر و تحول است که این تغییر و تحول باعث ایجاد محیطی چندوجهی در زندگی شده است. تئوری مجموعه‌های فازی، یک گام علمی بزرگ در راستای فرمول‌بندی دید چندوجهی بشر است که پدیده‌های محیط اطرافمان را به همان رنگارنگی و گوناگونی در قالب مفاهیم و نمادهای ریاضی بیان می‌کند. مفهوم فازی ابتدا به صورت مجموعه فازی توسط لطفی‌زاده (۱۹۶۵) مطرح شد. طبق تعریف فرهنگ‌ها و نیز رایج در زبان محاوره، کلمات فازی، مبهم، مشکک، نامعین، نادقیق در معنی و مفهوم ارتباط نزدیکی مهم دارند. (بودجازیف، ۱۳۸۱، ص ۳۶)

در اواسط دهه ۱۹۷۰ ابراهیم ممدانی از دانشگاه کوئین مری در لندن برای اولین بار مجموعه‌های فازی را برای سیستم‌های فازی در شکل یک سیستم مبتنی بر قواعد فازی^۱ به کار گرفت. نقطه شروع ساخت یک سیستم فازی به دست آوردن مجموعه‌ای از قواعد اگر - آنگاه با استفاده از دانش افراد خبره یا دانش حوزه مورد بررسی می‌باشد. یک قاعده اگر - آنگاه فازی یک عبارت اگر - آنگاه بوده که برخی از کلمات آن بوسیله توابع پیوسته مشخص شده‌اند. بطور کلی ساختار تصمیم‌گیری در محیط فازی در اولین مرحله از فرایند تصمیم‌گیری فازی، فازی‌سازی متغیرهای واقعی است. یعنی در این مرحله متغیرهای قطعی به متغیرهای زبانی تبدیل می‌گردند. مرحله دوم، با استفاده از مجموعه‌ای از قواعد اگر - آنگاه رفتار سیستم تعریف می‌گردد. نتیجه این استنتاج یک ارزش زبانی برای متغیر زبانی مربوطه خواهد بود. در مرحله سوم، ارزش‌های زبانی به اعداد قطعی تبدیل می‌گردند تا تصمیم‌گیری صورت گیرد. (آذر و فرجی، ۱۳۸۶)

مرور پیشینه:

پژوهشی توسط نیمانیچ و کیلر^۲ در سال ۲۰۰۷ با عنوان رهبری تحول‌گرا در فراگیری (اکتساب)، بررسی میدانی از کارمندان ارابه شد در این پژوهش، عنوان شده که ارتباطی بین رهبری و جو سازمانی با عملکرد پذیرش مژوسین و رضایت شغلی در یک محیط نامطمئن وجود دارد و ارتباط مثبت رهبری تحول‌گرا با کسب پذیرش و عملکرد رئیس محور و رضایت شغلی وجود دارد.

¹ Rule-Based Fuzzy System

² Louise A. Nemanich, Robert T. Keller

در تحقیقی دیگر که توسط علیرضا بافنده و سایرین با عنوان سیستم خبره‌ای برای تعیین سبک رهبری صحیح ارائه کرده‌اند. این تحقیق رویکردی جدید برای شناسایی سبک صحیح رهبری برای مدیران با پایه فازی ارائه کرده‌است. چارچوب مفهومی مدل براساس تئوری‌های اقتضایی ارائه شده است.

در پژوهشی دیگر، عابدی و سایرین^۱ به بررسی رابطه بین سبک رهبری و بلوغ سازمانی پرستاران در بیمارستان‌های آموزشی پرداختند. آنها از تئوری بلانچارد و لیکرت استفاده و با استفاده از پرسشنامه رابطه بین سبک رهبری بیمارستان‌های آموزشی و بلوغ پرستاران مورد ارزیابی قرار دادند. براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد دادند با افزایش دوره‌های آموزشی برای مدیران در سبک رهبری و بلوغ فرهنگی و سازمانی پرسنل تجدیدنظر شود.

پژوهشی دیگر توسط لیو و همکارانش^۲ در سال ۲۰۰۳ تحت عنوان تطبیق سبک‌های رهبری با مدهای کارکنان: چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی استراتژیک صورت گرفت که در این پژوهش، محققان تلاش نمودند که با شناسایی اهداف مدیریت منابع انسانی راهی جهت استفاده بهینه از سرمایه انسانی فراهم آید. آنها توپولوژی از مد کارکنان و سبک رهبری مناسب با آن ترسیم نمودند که سبک‌های رهبری با نیازمندی‌های گروه‌های کارکنان متفاوت منطبق شوند. آنها دریافتند با در نظر گرفتن اهداف و تعهدات روانشناسانه می‌توان گروه‌های مختلف از افراد را با سبک رهبری خاص خود تطبیق دهند.

پژوهش مرتبط دیگری که توسط عادل آذر و سایرین^۳ در مورد تدوین چرخه عمر دانشگاه - رویکرد فازی ارائه گردید. پژوهش در دانشگاه تربیت مدرس انجام و چرخه عمر دانشگاه براساس چهار منظر آموزش، پژوهش، وجهه بین‌المللی و فرهنگی و تسهیلات و امکانات طی سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۷ ترسیم گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که دانشگاه تربیت مدرس در سال‌های ۱۳۷۰ و ۱۳۷۱ در مرحله معرفی، در فاصله سال‌های ۱۳۷۲ تا ۱۳۸۰ در مرحله رشد و در سال‌های بعد در مرحله بلوغ قرار داشته است.

پژوهش دیگری که در این خصوص ارائه شده توسط خانم آزادی در خصوص سبک مناسب رهبری مدیران براساس سطح بلوغ کارکنان ارائه گردیده است. در این پژوهش از روش پیمایشی از طریق پرسشنامه اقدام به انجام آن نموده که در نهایت به این نتیجه رسیده که در بانک سپه سبک رهبری سبکی آمرانه می‌باشد

¹ G. Abedi, A. Hedayatizadeh and F. Rostami

² Wei Liu, David P. Lepak, Riki Takeuchi, Henry P. Sims, Jr

^۳ عادل آذر، فرزانه خسروانی، رضا جلالی و عادل دهدشتی

و با توجه به بلوغ کارکنان که در سطح متوسط بوده، سبک رهبری مشارکتی و تفویضی مناسب‌تر می‌باشد. لذا سبک بهینه رهبری، تلفیقی از سبک قبولاندنی و مشارکتی تشخیص داده شده است.

روش پژوهش

پژوهش کنونی از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق برای فازی کردن مدل، برای هر یک از شاخص‌های زبانی سنجش از طیف پنج‌تایی «خیلی زیاد» تا «خیلی کم» در پرسشنامه استفاده شده است که برای هر کدام از آنها مجموعه‌های فازی را با توابع عضویتی مثلثی تعریف شده است. دلیل این انتخاب آن است که این اعداد اغلب در کاربردهای کنترل‌های فازی، تصمیم‌گیری مدیریتی و ... مورد استفاده قرار می‌گیرند. (بوجادزیف، ۱۳۸۱، ۲۵)

عدد فازی مثلثی یک عدد فازی است که به صورت $\tilde{A} = (a_1, a_2, a_3)$ نشان داده شده و دارای تابع

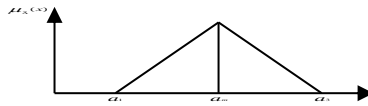
عضویتی است که در رابطه ۱ به قرار زیر می‌باشد:

$$\mu_{\tilde{A}}(x) = \begin{cases} 0 & x \leq a_1 \\ \frac{x - a_1}{a_2 - a_1} & a_1 \leq x \leq a_2 \\ \frac{a_3 - x}{a_3 - a_2} & a_2 \leq x \leq a_3 \\ 0 & x \geq a_3 \end{cases}$$

رابطه ۱- عدد فازی مثلثی

این عدد که گاهی به صورت نیز داده می‌شود. در فضای هندسی به صورت مثلثی به شکل ۲ زیر نمایش

داده می‌شود. همچنین میانگین فازی مثلثاتی در رابطه ۲ نشان داده شده است



شکل ۲- عدد فازی مثلثی

$$\tilde{A}_{ave} = \frac{w_1 \tilde{A}_1 + w_2 \tilde{A}_2 + \dots + w_n \tilde{A}_n}{w_1 + w_2 + \dots + w_n} = \frac{(\sum_{i=1}^n w_i a_1^{(i)} \cdot \sum_{i=1}^n w_i a_2^{(i)} \cdot \sum_{i=1}^n w_i a_3^{(i)})}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

رابطه ۲- میانگین فازی مثلثاتی

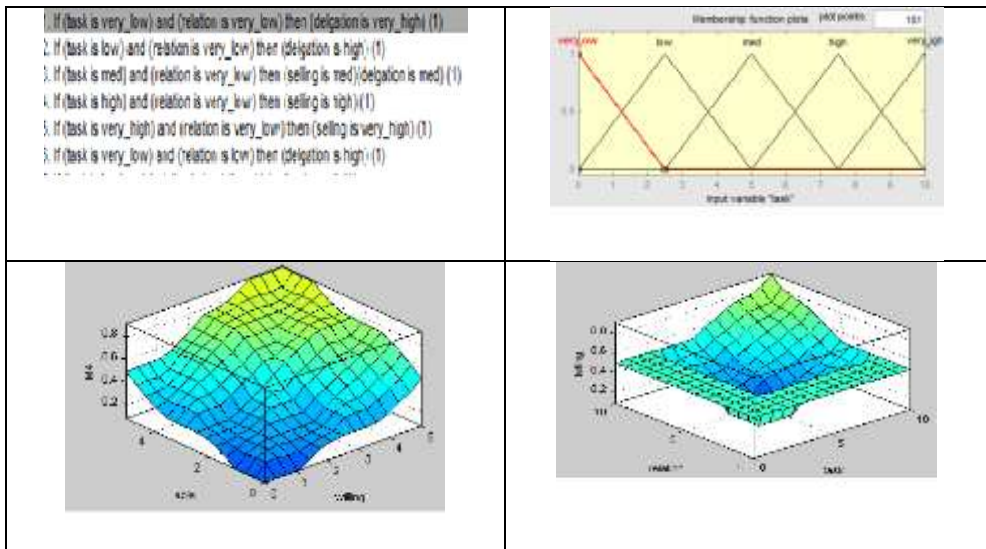
فرایند فازی زدایی^۱

فازی زدایی یک مرحله مهم در سیستم‌های فازی است. در سیستم‌های فازی، نتایج یک استدلال تقریبی معمولاً به صورت یک یا چند مجموعه فازی به دست می‌آید. در این موارد لازم است خروجی فازی سیستم، تبدیل به یک عدد معمولی (غیر فازی) شود. شیوه‌های مختلفی برای اینکار وجود دارد که در این تحقیق از روش فازی زدایی میانگین فازی استفاده شده است.

$$x_{\max} = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

رابطه ۳- فازی زدایی میانگین فازی

با توجه به اینکه مدل دارای ۲ ورودی برای تعیین سبک رهبری و ۲ ورودی برای سنجش بلوغ می‌باشد بنابراین تعداد قوانین با توجه به ۵ گانه بودن طیف (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) برابر ۵*۵ یعنی ۲۵ برای سبک رهبری و ۲۵ برای سنجش بلوغ می‌باشد. این قواعد پایگاه داده برای موتور استنتاج را تشکیل می‌دهد که در استنتاج از روش ممدانی بر اساس روش مینیمم استفاده می‌شود. عملیات مربوط در محیط نرم-افزار مطلب انجام گرفت. نمودار شماره ۳ موردی از رفتارها را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۳- نمونه‌ای از عملیات در نرم‌افزار مطلب

¹ Defuzzification

مطالعه موردی: دو اداره از ادارات بانک مرکزی

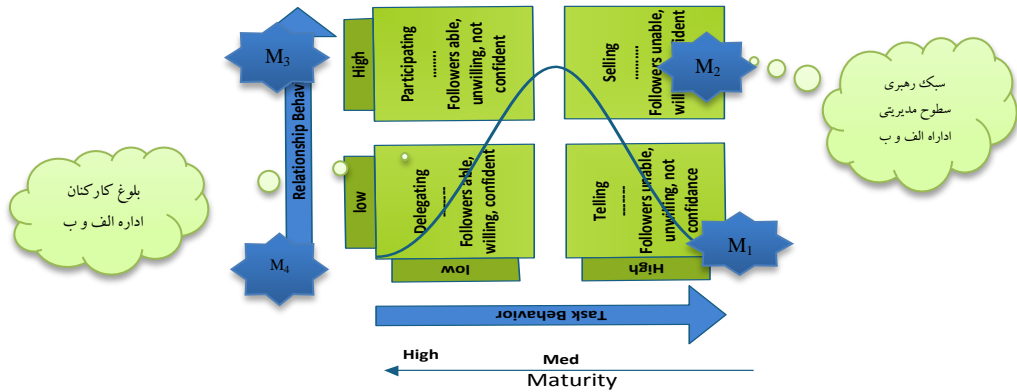
در این پژوهش پس از استخراج ۳۰ معیار برای سبک رهبری و ۴۰ معیار برای سنجش بلوغ از پیشینه پژوهش، تلاش شد تا به دسته‌بندی معیارها در قالب مولفه‌های مربوطه از طریق مشورت با افراد خبره، پرداخته شود و معیارهایی که مشابه بوده یا با هم هم‌پوشانی دارند در قالب یک معیار، در نظر گرفته شوند و در نهایت، از ۳۰ معیار سبک رهبری، ۱۸ معیار و از ۴۰ معیار سنجش بلوغ ۲۰ معیار در نظر گرفته شد تا برای نظرسنجی از خبرگان، مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین در دو پرسشنامه پژوهش، به بررسی توانایی شاخص‌ها در سنجش مولفه‌ها توسط خبرگان پرداخته شده‌است. جامعه آماری مورد نظر شامل سطوح مدیریتی و کارکنان دو اداره از ادارات بانک مرکزی ج.ا.ا. می‌باشد که در زمینه روش‌های مدیریت و رهبری و سطوح بلوغ کاری آگاه می‌باشند و نسبت به موضوع به جهت سابقه مدیریتی و کاری اطلاع داشتند. تعداد ۲۰ پرسشنامه مربوط به سنجش سبک رهبری که ۱۵ مورد عودت داده شده و تعداد ۸۰ پرسشنامه برای سنجش بلوغ که تعداد ۷۱ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. به ترتیب ۵ و ۳۰ برای اداره (الف)^۱ و ۱۰ و ۳۱ برای اداره (ب) پرسشنامه از دو اداره جمع‌آوری گردید. در ارتباط با روایی باید گفته شود که سوالات پرسشنامه براساس پیشینه تحقیقات گذشته و با نظرخواهی از خبرگان حوزه مدیریت تهیه و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای سنجش پایایی از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده‌است که برای دو پرسشنامه سبک رهبری و بلوغ به ترتیب ۰,۹۱ و ۰,۹۴ به دست آمده است که نشانگر پایایی بالای پرسشنامه‌ها می‌باشد.

نتایج حاصله به صورت قطعی در اندازه‌گیری صورت گرفته در تحلیل سبک رهبری، برای سبک رهبری از شبکه بلیک و موتون که با فاصله صفر تا ۹ درجه‌بندی و برای بلوغ به صورت فرضی از صفر تا ۲۰ درجه‌بندی شده است. در جدول ۳ نتایج قطعی را مشاهده می‌نمایید.

موقعیت	ادارات		مولفه‌ها
	اداره ب	اداره الف	
متقاعدکننده	۶,۳	۵,۹۵	رابطه مداری
متقاعدکننده	۷,۵	۶,۷۵	وظیفه مداری
بلوغ سطح سه	۱۲,۰۴	۱۳,۴۸	سطح بلوغ

^۱ مدیران و کارکنان مورد پژوهش درخواست نمودند که عنوان ادارات در پژوهش درج نگردد و صرفاً از عنوان الف و ب استفاده شود.

همان گونه که در جدول فوق نشان داده شده است، سبک رهبری دو اداره در خانه شماره ۲ یعنی سبک رهبری متقاعدکننده و بلوغ در خانه شماره سه یعنی افراد توانا هستند ولی تمایلی برای انجام کار ندارند. این نتیجه باعث شده مدل مربوطه در این مطالعه با مدل ارائه شده توسط بلانچارد تطبیق نداشته و متفاوت با نتایج گذشته باشد. همان گونه که در شکل ذیل نشان داده شده است بر طبق تئوری هرسی و بلانچارد، سبک‌های رهبری به تناسب سطح بلوغ تقسیم‌بندی شده است.



برای فازی کردن، پاسخ‌های هر کدام از افراد پاسخ‌دهنده به پرسش‌نامه‌ها را با استفاده از تابع مثلثی به عدد فازی تبدیل شدند. سپس میانگین فازی برای پاسخ‌ها محاسبه شد. میانگین حاصله بیانگر نظر مدیران و کارکنان در خصوص سبک رهبری و بلوغ افراد است. در پایان میانگین نظرات کلیه سطوح مدیریت و کارکنان به تفکیک دو اداره به دست آمد. که میانگین محاسبه شده باید فازی‌زایی گردد.

متغیر خروجی							متغیر ورودی					
سطوح بلوغ				سبک رهبری			بلوغ		رهبری			
بالغ	بالای متوسط	زیر متوسط	نابالغ	تفویضی ^۱	مشارکتی ^۲	متقاعدکننده ^۳	آمرانه ^۴	توانایی - عدم توانایی	تمایل - عدم تمایل	وظیفه‌مداری	رابطه‌مداری	
0.13	0.68	0.54	0.2	0.17	0.382	0.724	0.321	0.44	0.57	0.75	0.66	اداره الف
0.16	0.58	0.32	0.31	0.1	0.236	0.813	0.221	0.53	0.62	0.83	0.72	اداره ب

- 1 telling
- 2 selling
- 3 participating
- 4 delegating

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌گردد، مدیران اداره الف و ب با بیشترین تابع عضویت فازی دارای سبک رهبری تفویضی و کارکنان با بیشترین تابع عضویت در سطح بلوغ بالای متوسط قرار گرفته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تئوری انتخابی سبک رهبری همواره باید متناسب با سطح بلوغ کارکنان اتخاذ شود تا مسایل و مشکلات ناشی از ترک شغل، غیبت، جابجایی و غیره صورت نگیرد. در تحقیق حاضر سطح بلوغ کارکنان در مرحله سوم نشان داده شد. بدین معنی که کارکنان دو اداره انتخابی توانمند ولی عدم تمایل یا تمایل کم به کار دارند. همچنین سبک رهبری سطوح مدیریت دو اداره در ناحیه دوم یعنی متقاعدکننده که دارای رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری قوی قرار دارند. این در حالی است که سطح بلوغ کارکنان نشان می‌دهد که آنها آمادگی شیوه رهبری و مدیریتی مشارکتی را دارند. با توجه به اینکه سبک رهبری دو اداره در ربع دوم و بلوغ در ربع سوم قرار دارند می‌تواند چنین استنباط نمود که عدم درک صحیح مدیریتی از سطح بلوغ کارکنان منجر به غیبت، درخواست جابجایی، ناسازگاری و غیره در بین کارکنان می‌شود. بدین منظور پیشنهاد می‌شود که سبک رهبری مدیران با توجه به مجموعه تحت نظر تغییر یابد تا عملکرد سازمان بیشتر شود.

منابع

- ۱- آذر، عادل، فرجی، حجت، ۱۳۸۶، "علم مدیریت فازی" انتشارات موسسه مهربان نشر، چاپ اول
- ۲- بودجاریف، جرج، ۱۳۸۱، "منطق فازی و کاربرد آن در مدیریت"، مترجم، سیدمحمد حسینی، تهران، انتشارات ایشیق، چاپ اول، صص ۳۹، ۳۶، ۲۵
- ۳- علاقه‌بند، علی، ۱۳۷۶، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات امیرکبیر، چاپ دهم.
- ۴- کیبیری، قاسم، ۱۳۸۷، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ماجد، چاپ ششم
- ۵- آزادای. الهام، (۱۳۹۱-۱۳۹۲) "سبک رهبری مدیران براساس سطح بلوغ کارکنان"، نشریه بانک سپه، شماره ۱۴، اسفند ۹۱ و فروردین ۹۲.
- ۶- آذر، عادل، خسروانی، فرزانه، جلالی، رضا، دهدشتی، عادل. تدوین چرخه عمر دانشگاه- رویکرد فازی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۳۹۰-۱-۲۵: (1) 17.
- 7- A. Bafandeh zendeh, S. Aaly, Sh. Mirzaei daryani, B Vazifekhorani, (2011) "A Fuzzy Expert System for Determining a Right Leadership Style ", proceeding of

- 3rd world Multiconferance on applied economics, Business and development (AEBD II) <http://www.wseas.org/multimedia/books/2011/Iasi/AEBD.pdf>
- 8- G. Abedi, A. Hedayatizadeh and F. Rostami. An Investigation on Relationship Between Leadership Style and Organizational Maturity Nurses in Educational Hospitals, World Applied Sciences Journal 12 (7): 939-943, 2011
 - 9- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management and Organizational Behavior (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988
 - 10- Hersey, P. and K.H. Blanchard, 1982. Grid® Principles and Situations: Both! A Response to Blake and Mouton. Group and Organization Management, 7(2): 207.
 - 11- P. Hersey, K. Blanchard & H. J. Dewey (2001), management of organizational behavior, Leading Human Resource, hall, 8edition
 - 12- L. A. Nemanich & R. T. Keller (2007); Transformational leadership in an acquisition, The Leadership Quarterly, No. 18, p.49–68.
 - 13- Liu, W, et al. 2003. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. Human resource management Review, 13(1): 127-152