

Investigating and Prioritizing Leadership Substitutes in Qazvin University of Medical Sciences with a view to Organizational Missions

Akhtar Khoshnavaz¹, Gholamreza Memarzadeh Tehran^{2*},
Seed Medi Alvani³, Naser Hamidi⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration. University of scientific research. Tehran. Iran. (Corresponding author). Email: reserch.m@qiau.ac.ir
3. Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
4. Professor, Department of Industrial management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Abstract

The aim of this study was to investigate and prioritize leadership Substitutes in Qazvin University of Medical Sciences with a view to organizational mission. Leadership successors have questioned the need for leadership in some situations. In such a way that some of the conditions can be considered as a substitute for leadership. The method of this research is quantitative in terms of the nature of the data; In terms of purpose, it is practical.

Introduction

The role of leadership in fundamental change in the organization today is more important than ever. New theories of organizational leadership open up new horizons every day in how organizations are managed and move in the direction of growth and development, and give managers and leaders the knowledge they need to cope with environmental change. Today, due to changes in human resources in organizations, and with the specialization and knowledge of human resources, the type of leadership in the organization will undoubtedly change and the need for a leader in the organization to perform tasks other than further leadership is felt.

Case study

The University of Medical Sciences, as an important focus in the field of health and wellness of the country, is no exception. The University of Medical Sciences, as an important hub in the field of health and wellness of the country,

is no exception. As the University of Medical Sciences has a variety of missions in the fields of treatment, health and medical education, it requires specific leadership styles. To be able to use the capabilities, expertise and experience of its staff, who are professional employees with a high level of knowledge and skills, to be more and more successful in carrying out their missions and be able to retain their employees in the competitive world of organizations.

Theoretical framework

The theory of leadership successors was first proposed by Kerr and Jermir in 1978, and suggests that the need for leadership is questionable in some contexts. This theory has been called the theory of leadership successors and claims that some conditions can be considered as a substitute for leadership and make the leadership task unnecessary, as an example of indifference to organizational rewards or the existence of cohesive working groups are among the factors. According to this theory, they can question the need for leadership (*Alwani, 2016: 153*). Substitutes for leadership are a wide range of individual, work, and organizational characteristics that affect the relationship between leader behavior and the satisfaction, morale, and performance of subordinates (*Kerr and Jermir, 1978: 388*).

Methodology

The statistical population consisted of 37 senior staff members, of which 33 were selected by convenience sampling method using Krejcie and Morgan table and also 7 organizational experts of Qazvin University of Medical Sciences were selected by judgmental sampling method. The validity of the questionnaire was assessed by face and content validity methods. Cronbach's alpha method was used to evaluate the reliability of the questionnaire in this study. Since the calculated alpha value for all components is higher than 0.85, it can be concluded that the research questionnaire is sufficiently reliable. One-sample t-test was used to analyze the data in the quantitative part and also Mikhailov fuzzy hierarchical analysis method and Lango software were used to rank the leadership substitutes.

Discussion and Results

The results of the analysis of research data indicate that in Qazvin University of Medical Sciences, missions to provide specialized and efficient manpower required by the country and to provide, efficient production and distribution of financial resources can not be done without a leader, because none of the characteristics Job, organization, individual and value can not replace the leader to carry out these missions. In contrast, participatory missions in providing, maintaining, and promoting community health and providing health services can be performed entirely without a leader, as all four occupational, organizational, personal, and value characteristics can replace the leader in

carrying out these missions. Also, in science and technology production missions in the fields of health care and medical education and the production, provision and dissemination of health knowledge at the global level, job, personal and value characteristics can replace the existence of a leader to do it. In the mission of sponsoring and providing health services at the regional, national and provincial levels, individual characteristics can replace the leader in carrying out this mission.

Conclusion

Thus, the results of this research in Qazvin University of Medical Sciences showed Mission and provision missions, providing health services at regional, national and provincial levels and producing science and technology in the fields of health and medical education and participation in providing and maintaining and promoting community health and providing health services and production, supply, dissemination of health knowledge At the global level, it can be done with leadership Substitutes. Missions to provide the specialized and efficient manpower required by the country and to provide, produce and distribute financial resources efficiently with leadership Substitutes cannot be done. Among the variables that make up leadership Substitutes, personal characteristics have the highest priority, value characteristics, job characteristics in the second and third ranks, and the last priority related to organizational characteristics.

Keywords: Leadership, leadership Substitutes, University of Medical Sciences. Organizational missions.

Article Type: Research Article

Cite this article: Khoshnavaz, A., Memarzadeh Tehran Gh. R., Alvani, S. M., & Hamidi. N. (2022). Investigating and Prioritizing Leadership Substitutes in Qazvin University of Medical Sciences with a view to Organizational Missions, *Public Management Researches*, 14 (54), 5-30. (In Persian)



DOI: 10.22111/JMR.2021.34745.5152

Received: 31 Jul. 2020

Revised: 23 Feb. 2021

Accepted: 22 Mar. 2021

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



بررسی و اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با نگاه به ماموریت‌های سازمانی

اختر خوش نواز^۱ - غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*} - سید مهدی الوانی^۳ - ناصر حمیدی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
research.m@qiau.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۴. استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی و اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با نگاه به ماموریت‌های سازمانی انجام شد. جانشین‌های رهبری لزوم رهبری در بعضی از شرایط را مورد پرسش قرار داده است. به گونه‌ای که پاره‌ای از شرایط می‌تواند به عنوان جانشینی برای رهبری محسوب شوند. روش این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها، کمی؛ از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری شامل ۳۷ نفر از مدیران ارشد ستادی بوده که از این تعداد ۳۳ نفر با بهره‌گیری از جدول کرجسی و مورگان به روش در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند و همچنین ۷ نفر از خبرگان سازمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین بوده که روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب گردیدند. در این پژوهش، گردآوری داده‌ها از طریق بررسی مبانی نظری، پیشینه پژوهش و توزیع پرسشنامه، صورت گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون تی تک جمله‌ای و جهت اولویت‌بندی جانشین‌ها با استفاده از روش سلسله‌مراتبی میخائیلوف می‌باشد. نتایج حاکی از آن است: ماموریت‌های تولید و تأمین، ارائه خدمات سلامت در سطوح منطقه‌ای، ملی و استانی و تولید علم و فناوری در زمینه‌های بهداشت درمان و آموزش پزشکی و مشارکت در تأمین و حفظ و ارتقای سطح سلامت جامعه و ارائه خدمات سلامت و تولید، تأمین، انتشار دانش سلامت در تراز جهانی با جانشین‌های رهبری قابل انجام است. ماموریت‌های تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد مورد نیاز کشور و تأمین تولید و توزیع کارآمد منابع مالی با جانشین‌های رهبری قابل انجام نمی‌باشد. از بین متغیرهای تشکیل‌دهنده جانشین‌های رهبری، ویژگی‌های فردی دارای بالاترین اولویت، ویژگی‌های ارزشی، ویژگی‌های شغلی در رتبه‌های دوم و سوم و آخرین اولویت مربوط به ویژگی‌های سازمانی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: رهبری، جانشین‌های رهبری، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ماموریت سازمانی

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم اختر خوش نواز است.

استناد: خوش نواز، اختر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی، ناصر (۱۴۰۰). بررسی و اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با نگاه به ماموریت‌های سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۴(۵۴): ۵-۳۰.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۰ تاریخ ویرایش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۶

DOI: 10.22111/JMR.2021.34745.5152

نوع مقاله: علمی پژوهشی



ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

امروزه به دلیل وجود شرایط محیطی پویا و پیچیدگی وظایف، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که اثربخش و کارا بوده، وظایف و مسئولیت‌های فراشغلی را به انجام رسانند و در جهت موفقیت سازمان به طور فعالانه تلاش کنند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد انگیزه‌های درونی یکی از بهترین ابزارهای موجود در زمینه تشویق کارکنان به انجام موارد مذکور به شمار می‌آید (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014: 990). یکی از مهمترین راه‌های ایجاد انگیزه درونی کارکنان از طریق رهبری است (Kroon & Woerkom, 2017: 114). که کارکنان را نسبت به چگونگی انجام وظایف هدایت نموده و منجر به ایجاد انگیزه درونی برای انجام فعالیت‌های فراشغلی و افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان می‌شوند (Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos & Maduro, 2014: 195). با این حال، امکان ایجاد رهبری در تمامی سازمان‌ها، فراهم نیست. همچنین، دلایل متعددی برای شکست رهبران در زمینه اثرگذاری بر پیروان از سوی پژوهشگران بیان شده است. در این راستا به منظور رفع مشکل مذکور، نظریه‌پردازان و محققان، تئوری جانشین‌های رهبری را مطرح نمودند تئوری جانشین‌های رهبری را مطرح نمودند (Stein & Min, 2019: 11). گرچه تاثیر مثبت رفتار رهبر بر پیروان، به طور تجربی مورد حمایت قرار گرفته است، برخی از محققان معتقد هستند که رهبران بر همه پیروان به طور مساوی تأثیر نمی‌گذارند. این بدان معنا است که تأثیر مثبت رهبر احتمالاً به تفاوت‌های فردی پیروان و عوامل سازمانی بستگی دارد. این تفاوت‌ها ممکن است میزان اثرگذاری رهبر بر پیروان را تعدیل نماید (Guay & Choi, 2015: 380). این تئوری معتقد است که رهبری تنها منبع تأثیرگذار بر فرد نیست. وجود جانشین‌های رهبری، نیاز به یک منبع خارجی برای رهبری اعضای سازمان را از اهمیت کمتری برخوردار می‌کند (Santos, Passos, Sjjir & Nübold, 2016: 4). جایگزین‌های رهبری برای سازمان‌ها مزیت‌های فراوانی به همراه داشته، زیرا این نوع جایگزین‌ها می‌توانند باعث صرفه‌جویی در هزینه و زمان لازم برای هدایت کارکنان در زمینه بهبود عملکرد گردد (Rahimnia & Slami, 2016: 82).

نتایج پژوهش‌های انجام گرفته در ایران و سایر کشورها نشانگر اهمیت وجود روندها و فرایندهای مربوط به هدایت کارکنان در سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها به عنوان

مهد فرهنگ و دانش و عرصه اندیشه و نوآوری می‌باشد. همچنین، با توجه به نقش پر رنگ دانشگاه علوم پزشکی در ارتقای سطح بهداشت و سلامت جامعه و کمک به توسعه پایدار کشور، وجود بستر و عوامل لازم برای هدایت کارکنان در راستای تحقق اهداف و بهینه‌سازی سطح عملکرد در این سازمان، از اهمیت بسزایی برخوردار است. شواهد حاکی از آن است که در بسیاری از شرایط بهره‌گیری از سبک‌های مستقیم رهبری در دانشگاه علوم پزشکی می‌تواند هزینه‌بر باشد. در ضمن به دلیل برخورداری این سازمان از کارکنان حرفه‌ای با سطح بالایی از دانش و مهارت، رفتار رهبر بر این دسته از کارکنان تاثیر چندانی نخواهد داشت زیرا، کارکنان توانمند دارای ویژگی خود رهبری بوده و کانون کنترل درونی دارند که این ویژگی‌ها می‌توانند اثرگذاری رفتار رهبران را خنثی نماید (Rahimnia & 79):

Slami, 2015: از آنجایی که دانشگاه علوم پزشکی قزوین نیز به عنوان یک قطب مهم در حوزه بهداشت و سلامت استان و کشور از این قضیه مستثنی نیست. مسئولین و مدیران این دانشگاه می‌توانند از طریق شناسایی عوامل جانشین رهبری، گام بزرگی را در راستای بهبود ارتقای عملکرد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی قزوین برداشته و ضمن کاهش مشکلات حاصله در زمینه روندهای رهبری، بستر لازم را برای اقدام کارکنان دانشگاه در راستای تحقق اهداف سازمانی و موفقیت هر چه بیشتر سازمان فراهم نمایند. از آنجایی که دانشگاه علوم پزشکی دارای ماموریت‌های گوناگونی در حوزه‌های درمان بهداشت و آموزش پزشکی می‌باشد، نیازمند سبک‌های خاصی از رهبری است، تا بتواند با استفاده از توانمندی، تخصص و تجربه نیروهای خود که کارکنان حرفه‌ای و با سطح بالایی از دانش و مهارت می‌باشند در انجام ماموریت‌های خود بیش از پیش موفق و قادر به حفظ کارکنان در دنیای رقابتی سازمان‌ها باشد. از این‌رو، مطالعه جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین ضروری به نظر می‌رسد. پژوهشگر در این پژوهش، در جستجوی پاسخ این موارد است که: کدام ماموریت‌ها با استفاده از جانشین‌های رهبری قابل اجرا بوده و همچنین اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین کدام است؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

رهبری

رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. از این روی رهبری در سازمان به عنوان جزیی مستقل و مجزا از مدیریت مطرح نیست بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی سازمان محسوب می‌شود. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده‌دار شود (Alvani, 2016: 134).

رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه در جهت تحقق هدف و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست، که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت به کار می‌برند نسبت داده می‌شود (Morhead & Griffin, 2018: 317).

جایگزین‌های رهبری

برخی نظریه‌های جدید رهبری، همچون نظریه "جانشین‌های رهبری"^۱ لزوم رهبری را در بعضی از شرایط مورد تردید و پرسش قرار داده است. نظریه جانشین‌های رهبری نخستین بار توسط کر و جرمیر در سال ۱۹۷۸ مطرح شد و بیان‌کننده این موضوع بود که لزوم رهبری در برخی از شرایط مورد پرسش قرار می‌گیرد. این نظریه اصطلاحاً نظریه جانشین‌های رهبری نام گرفت و ادعا دارد که پاره‌ای از شرایط می‌تواند به عنوان جایگزین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیرضروری سازند مثلاً بی‌تفاوتی نسبت پاداش‌های سازمانی و یا وجود گروه‌های منسجم کاری از زمره عواملی هستند که بر اساس این نظریه می‌توانند لزوم رهبری را زیر سوال ببرند (Alvani, 2016: 134).

یک جانشین چنین تعریف می‌شود: یک شخص یا چیزی که به جای شخص یا چیز دیگری عمل می‌کند. در متون مربوط به مدیریت، جانشین رهبری برای توصیف ویژگی‌هایی به کار می‌رود که رهبری روابط و یا رهبری کار را نه تنها غیرممکن؛ بلکه غیرضروری نیز می‌کند. برخی از عوامل موقعیتی باعث می‌شوند که تعدادی از رفتارهای رهبران در تأثیرگذاری بر پیروانشان، مبهم و زائد شود. این عوامل موقعیتی، با عنوان جانشین‌های

-
1. Substitute leadership
 2. Kerr & Jermier

رهبری شناخته می‌شوند. به این معنا که برخی از متغیرهای خاص فردی، وظیفه‌ای و سازمانی می‌توانند تاثیر رهبری را جایگزین نموده، در نتیجه، اثربخشی و توانایی تأثیر رهبر بر نگرش‌های زیردستان را خنثی سازند (Ismail, Hussain, Abdul Rashid & Mohamad, 2011: 7940). این نظریه نخستین بار توسط کر و جرمیر در سال ۱۹۷۸ مطرح شد و در رساله دکتری خوش نواز ۱۳۹۹ با عنوان طراحی مدل جانشین‌های رهبری در سازمان‌های دولتی ایران، بعد ارزش‌ها نیز به آن اضافه گردید (Khoshnavaz, 2019: 76).

ماموریت سازمانی: ماموریت یک سازمان فلسفه وجودی و چرایی فعالیت آن است. هر سازمانی در پاسخ به یک سری از نیازها ایجاد می‌شود و هدف آن رفع آن نیاز می‌باشد. دانشگاه علوم پزشکی نیز دارای ماموریت‌های گوناگونی در حوزه‌های درمان، بهداشت و آموزش پزشکی می‌باشد. اهم ماموریت‌های دانشگاه علوم پزشکی قزوین شامل تولید و تأمین ارائه خدمات سلامت در سطوح منطقه‌ای، ملی و استانی و تولید علم و فناوری در زمینه‌های بهداشت درمان و آموزش پزشکی و مشارکت در تأمین و حفظ و ارتقای سطح سلامت جامعه و ارائه خدمات سلامت و تولید، تأمین و انتشار دانش سلامت در تراز جهانی، تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد مورد نیاز کشور و همچنین تأمین، تولید و توزیع کارآمد منابع مالی می‌باشد (Khoshnavaz, Memarzadeh, Alvani & Hamidi, 2020: 195).

پیشینه پژوهش

هزارجریبی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران» انجام دادند و با جامعه آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر از خبرگان علمی و اجرایی ستاد نیروی انتظامی و در بخش کمی با جامعه آماری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی (۱۵۷ نفر)، به این نتیجه رسیدند که مدل پارادایمی حاکی از آن است که پدیده اصلی جانشین‌پروری و الگوی آن تحت تأثیر شش متغیر قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، باورهای دینی، ساختار سازمانی، مشارکت جامعه با پلیس و توانایی و مهارت‌های فردی قرار دارد. این عوامل می‌توانند به عنوان متغیرهای مستقل تعیین‌کننده برنامه جانشین‌پروری (متغیر وابسته) قلمداد شوند. سنتوز و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان ادراک زمانی مشترک به عنوان جانشین رهبری

زمان‌گرا، تجزیه و تحلیل اثرات آن‌ها بر روی درگیری‌های زمانی و عملکرد تیم به این نتیجه رسیدند که هنگامی که تیم‌ها مسائل زمانی را که با آن‌ها مواجه می‌شوند، به اشتراک می‌گذارند، سطح مقابله با موانع زمانی را تجربه می‌کنند و در نتیجه عملکردشان افزایش می‌یابد. رهبری موقتی، تشخیص‌های زمانی مشترک و درگیری‌های موقتی جانشین‌هایی برای نظریه رهبری نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی، کاری و سازمانی خاص ممکن است توانایی رهبر را برای نفوذ یا نفی نفوذ نگرش‌ها و اثربخشی تحت تاثیر قرار دهد. در این معنا، جانشین‌ها "جنبه‌هایی از وضعیت است که متغیرهای مداخله را در سطوح بهینه‌ای در اختیار می‌گذارد". خلق رهبری غیر ضروری به عنوان تنها منبع نفوذ در افراد نیست. ویژگی‌های کارکنان که ممکن است به عنوان یک جانشین رهبری عمل کنند، عبارتند از: آموزش زیربنایی یا توانمندی، جنبه‌هایی که مستلزم است کارکنان وابسته را بدون در نظر گرفتن رفتار رهبری تحت تاثیر قرار دهند... دانگ و جین (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان اثر جانشین‌های رهبری بر رضایت و عملکرد شغلی که در چین بر روی ۱۳۰ نفر از کارکنان دانشی انجام شده به این نتیجه رسیده است که توانایی فرد، تجربه، آموزش و دانش، بی‌تفاوتی نسبت به پاداش‌های سازمانی، نیاز به استقلال، ارائه بازخورد در مورد دستاورد و گروه‌های کاری منسجم به عنوان جانشینی برای رهبری سازمانی بر عملکرد شغلی و رضایت کارکنان تاثیر مثبت دارد. نوبولد و همکاران (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان «جانشین جدیدی برای رهبری؟ خودارزشیابی‌های محوری موقعیت پیروان» انجام دادند، که نتایج پژوهش در یک گروه ۷۶ نفری از دانشجویان که به صورت تصادفی انتخاب شدند، حاکی از آن بود که خودارزشیابی بالای پیروان می‌تواند جانشینی برای رهبری تحول‌آفرین باشد. خودارزشیابی پیروان نقش تعدیل‌گر رابطه را دارد. هنگامی که خودارزشیابی پیروان بالا است، نیازی به رفتار رهبری تحول‌آفرینی وجود ندارد تا پیروان انگیزه و عملکرد خوبی داشته باشند. رهبری تحول‌گرا فقط برای پیروان با خودارزشیابی پایین به‌نحو موثری از لحاظ انگیزش و عملکرد از سبک رهبری تحول‌آفرین مفید است. آناییکا (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «جانشین جدیدی برای رهبری؟ خود ارزشیابی‌های محوری جایگاه پیروان» انجام داده و به این نتایج رسیدند که خود ارزشیابی بالا پیروان می‌تواند جانشینی برای رهبری

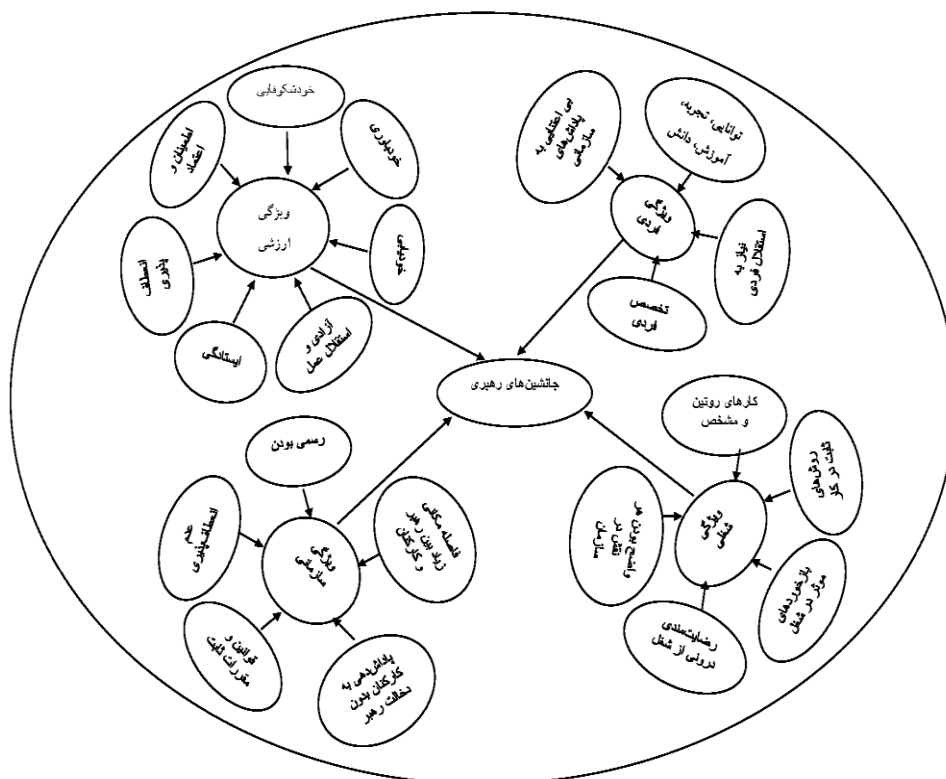
تحول آفرین باشد. خودارزشیابی پیروان نقش تعدیل‌گر رابطه را دارد. هنگامی که خودارزشیابی پیروان بالا است، نیازی به رفتار رهبری تحول‌آفرینی وجود ندارد تا پیروان انگیزه و عملکرد خوبی داشته باشند. رهبری تحول‌گرایی فقط برای پیروان با خودارزشیابی پایین به نحو موثری از لحاظ انگیزش و عملکرد از سبک رهبری تحول‌آفرین مفید است. کانزل و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «جانشین‌های رهبری در گروه‌های بیهوشی و اثر آن‌ها بر اثربخشی رهبری» در ۱۲ تیم بیهوشی در یک زمینه شبیه‌سازی شده با وقوع یک پیشامد غیرمعمول، انجام دادند که نتایج نشان داد که رفتار رهبر بسته به سطح عادی یک موقعیت، درجه استانداردسازی و تا حدی تجربه اعضای تیم تغییر خواهد کرد. نوع رفتار رهبر رابطه مثبتی با عملکرد تیم در طی موقعیت‌های غیرعادی دارای استاندارد پایین داشت.

نتایج پژوهش‌های انجام گرفته در ایران و سایر کشورها با توجه به دامنه تحقیقاتی پژوهشگر نشان‌دهنده این موضوع است که تحقیقی در زمینه امکان‌سنجی انجام ماموریت‌های سازمانی با جانشین‌های رهبری صورت نگرفته است. از این‌رو، با توجه به ماموریت‌هایی که برای دانشگاه علوم پزشکی در ارائه خدمات بهداشتی، درمانی لحاظ شده به بررسی جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین پرداخته شد؛ تا مشخص گردد برای انجام هر ماموریت کدام نوع از جانشین‌های رهبری کاربرد داشته و با چه اولویتی می‌توان از این جانشین‌ها بهره برد؟

فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر مشخص می‌گردد.

۱. ویژگی‌های شغلی می‌توانند جایگزین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی باشند.
۲. ویژگی‌های سازمانی می‌توانند جایگزین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی باشند.
۳. ویژگی‌های فردی می‌توانند جایگزین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی باشند.
۴. ویژگی‌های ارزشی می‌توانند جایگزین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی باشند.

سوال پژوهش نیز به این شرح مشخص گردید. اولویت جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی کدام است؟



شکل شماره ۱: ابعاد و مولفه‌های مدل جانشین‌های رهبری (Khoshnavaz, 2019)

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها، کمی؛ از نظر هدف، کاربردی است. در این پژوهش ابتدا ماموریت‌های دانشگاه علوم پزشکی از اسناد بالادستی تهیه و با استفاده از مولفه‌های جانشین‌های منتج شده از مطالعه کر و جرمیر (۱۹۷۸) و خوش‌نواز (۲۰۱۹) پرسشنامه‌ی

محقق ساخته طراحی شد. جامعه آماری شامل ۳۷ نفر از مدیران ارشد ستادی بوده که از این تعداد ۳۳ نفر با بهره‌گیری از جدول کرجسی و مورگان به روش در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه دوم جهت مشخص شدن اولویت جانشین‌های رهبری توسط ۷ نفر از خبرگان سازمانی با روش انتخابی نمونه‌گیری قضاوتی؛ تکمیل شد. برخی از ویژگی‌های اصلی برای انتخاب این خبرگان به این شرح بوده که با مساله مورد نظر درگیر باشند، اطلاعات لازم را جهت همکاری داشته باشد و دارای انگیزه کافی برای پاسخگویی باشد و احساس کنند اطلاعات حاصل از این پاسخگویی برای ایشان و سازمان مربوطه دارای ارزش است. همچنین دارای حداقل پنج سال سابقه مدیریتی و پنج سال سابقه اجرایی بوده و خود از دانش آموختگان رشته مدیریت باشد. از دیگر مواردی که می‌توان در مورد ویژگی‌های خبرگان در این تحقیق اشاره کرد، داشتن یک دیدگاه جامع نسبت به موضوع رهبری در سازمان‌های دولتی است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه با روش روایی صوری و روایی محتوا مورد بررسی قرار گرفت. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و چون مقدار آلفای محاسبه شده برای همه مولفه‌ها بالاتر از ۰/۸۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه تحقیق از پایایی کافی برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش شناسایی نوع جانشین‌ها برای انجام هر ماموریت از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است. چون تعداد نمونه در همه فرضیات این پژوهش بیشتر از ۳۱ است (۳۳ نفر)، در نتیجه بر طبق قضیه حد مرکزی می‌توان توزیع میانگین را نرمال فرض کرده و در نتیجه آماره آزمون این فرض دارای توزیع t استیودنت با درجه آزادی n-1 است (لذا استفاده از آزمون پارامتریک One Sample T-Test مناسب می‌باشد).

(۱) رابطه

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s / \sqrt{n}}$$

همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری از روش تحلیل سلسه مراتبی فازی میخائیلوف استفاده شد. در این روش فرض می‌شود مقایسه‌های زوجی فازی به صورت اعداد فازی مثلثی است. بردار قطعی وزن (اولویت) به گونه‌ای

استخراج می‌شود که نرخ اولویت تقریباً در محدوده قضاوت‌های فازی ابتدایی قرار گیرد. به عبارت دیگر وزن‌ها طوری تعیین می‌شود که رابطه زیر برقرار باشد.

(۲) رابطه

$$lij \leq \frac{w_i}{w_j} \leq u_{ij}$$

تحلیل داده‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش

آزمون فرضیات تحقیق در دانشگاه علوم پزشکی قزوین: جهت مقایسه سطح متغیرهای بررسی شده در نمونه مورد مطالعه با میانگین آن متغیرها در جامعه هدف تحقیق (مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین) از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده نموده‌ایم. نتیجه این آزمون برای متغیرهای پرسشنامه در جداول مربوطه ارائه شده است. لازم به ذکر است در این جداول، برای متغیرهایی که عدد معناداری برای آن‌ها بیشتر از ۰/۰۵ باشد، میانگین متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (۳)، تفاوت معناداری ندارد و در نتیجه ویژگی‌های مورد بررسی در حد متوسط در جامعه آماری وجود دارد؛ و در صورتی که عدد معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، تفاوت میانگین متغیر مورد نظر با میانگین جامعه (۳) محرز می‌باشد، علاوه بر این، متغیرهایی که هر دو حد بالا و پایین اطمینان مثبت می‌باشد، میانگین آن متغیر از میانگین جامعه بالاتر بوده (بدین معنی که از نظر مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین مأموریت مورد بررسی می‌تواند بدون نیاز به وجود رهبر در سازمان انجام گیرد) و متغیرهایی که هر دو حد بالا و پایین اطمینان منفی است، میانگین آن متغیر از میانگین جامعه پایین‌تر می‌باشد (بدین معنی که از نظر مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، مأموریت مورد بررسی برای انجام شدن نیازمند وجود رهبر است). در مورد متغیرهایی که یکی از حدود بالا یا پایین فاصله اطمینان مثبت و دیگری منفی باشد (مختلف‌العلامت باشند)، میانگین آن متغیر با میانگین جامعه، تفاوت معناداری ندارد (وضعیت متوسط). بدین ترتیب نمایش آماری کلیه فرضیه‌ها به شرح زیر است:

(۳) رابطه

$$\begin{cases} \mu=3 \\ \mu \neq 3 \end{cases}$$

آزمون فرضیه اول: ویژگی‌های شغلی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی باشند. جدول ۱ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای را برای بررسی وضعیت ویژگی‌های شغلی از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در خصوص فرضیه اول تحقیق

| متغیر | میانگین نمونه | آماره آزمون (مقدار t) | سطح معناداری | میزان خطا | نتیجه | فاصله اطمینان تفاوت ۹۵٪ | |
|----------------------------|---------------|-----------------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------------|---------|
| | | | | | | حد پایین | حد بالا |
| ویژگی‌های شغلی - مأموریت ۱ | ۱/۴۲ | -۱۸/۰۳۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۰ | H ₀ رد | -۱/۷۵ | -۱/۴۰ |
| ویژگی‌های شغلی - مأموریت ۲ | ۱/۹۱ | -۲۱/۴۶۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۰ | H ₀ رد | -۱/۱۹ | -۰/۹۹ |
| ویژگی‌های شغلی - مأموریت ۳ | ۲/۶۱ | -۴/۵۶۱ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۰ | H ₀ رد | -۰/۵۷ | -۰/۲۲ |
| ویژگی‌های شغلی - مأموریت ۴ | ۳/۴۲ | ۴/۸۵۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۰ | H ₀ رد | ۰/۲۵ | ۰/۶۰ |
| ویژگی‌های شغلی - مأموریت ۵ | ۴/۹۱ | ۳۷/۵۶۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۰ | H ₀ رد | ۱/۸۱ | ۲/۰۱ |
| ویژگی‌های شغلی - مأموریت ۶ | ۴/۴۲ | ۱۶/۳۰۲ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۰ | H ₀ رد | ۱/۲۵ | ۱/۶۰ |
| ویژگی‌های شغلی - مأموریت ۷ | ۴/۱۲ | ۹/۲۵۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۰ | H ₀ رد | ۰/۸۷ | ۱/۳۷ |

با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵٪، سطح معناداری محاسبه شده برای ویژگی‌های شغلی از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی در هر ۷ مأموریت سازمان (۰.۰۰۰)، کمتر از میزان خطا (۰.۰۵) می‌باشد، فرض H_0 رد می‌شود و می‌توان گفت بین میانگین این متغیر با میانگین نرم این متغیر در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، تفاوت معناداری وجود دارد و در مورد مأموریت‌های ۴ تا ۷ چون حد پایین و بالا هر دو مثبت هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر بالای متوسط است و از میانگین نرم بیشتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی، ویژگی‌های شغلی می‌توانند جانشین رهبر برای مأموریت ۴ تا ۷ در دانشگاه علوم پزشکی باشند. همچنین در مورد مأموریت‌های ۱ تا ۳ چون حد پایین و بالا هر دو منفی هستند؛ می‌توان گفت میانگین این متغیر زیر متوسط است و از میانگین نرم کمتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی، ویژگی‌های شغلی نمی‌وانند جانشین رهبر برای مأموریت ۱ تا ۳ در دانشگاه علوم پزشکی باشند.

آزمون فرضیه دوم: ویژگی‌های سازمانی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی باشند. جدول ۲ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای را برای بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمانی از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در خصوص فرضیه دوم تحقیق

| متغیر | میانگین نمونه | آماره آزمون (مقدار t) | سطح معناداری | میزان خطا | نتیجه | فاصله اطمینان تفاوت ۹۵٪ | |
|-------------------------------|---------------|-----------------------|--------------|-----------|-------|-------------------------|----------|
| | | | | | | حد بالا | حد پایین |
| ویژگی‌های سازمانی - مأموریت ۱ | ۱/۸۵ | -۱۴/۹۷۷ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. رد | -۱/۳۱ | -۰/۰۹۹ |
| ویژگی‌های سازمانی - مأموریت ۲ | ۱/۷۰ | -۹/۷۲۲ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. رد | -۱/۵۸ | -۱/۰۳ |
| ویژگی‌های سازمانی - مأموریت ۳ | ۱/۸۵ | -۱۴/۹۷۷ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. رد | -۱/۳۱ | -۰/۰۹۹ |
| ویژگی‌های سازمانی - مأموریت ۴ | ۲/۵۵ | -۴/۶۲۹ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. رد | -۰/۶۵ | -۰/۲۵ |
| ویژگی‌های سازمانی - مأموریت ۵ | ۳/۸۵ | ۱۱/۰۳۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. رد | ۰/۶۹ | ۱/۰۱ |
| ویژگی‌های سازمانی - مأموریت ۶ | ۳/۷۰ | ۵/۳۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. رد | ۰/۴۲ | ۰/۹۷ |
| ویژگی‌های سازمانی - مأموریت ۷ | ۲/۶۷ | -۲/۳۴۵ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. رد | -۰/۶۲ | -۰/۰۴ |

با توجه به این‌که در سطح اطمینان ۹۵٪، سطح معناداری محاسبه شده برای ویژگی‌های سازمانی از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی در هر ۷ مأموریت سازمان (۰.۰۰۰)، کمتر از میزان خطا (۰.۰۵) می‌باشد، فرض H_0 رد می‌شود و می‌توان گفت بین میانگین این متغیر با میانگین نرم این متغیر در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، تفاوت معناداری وجود دارد و در مورد مأموریت‌های ۵ تا ۶ چون حد پایین و بالا هر دو مثبت هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر بالای متوسط است و از میانگین نرم بیشتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی، ویژگی‌های سازمانی می‌توانند جانشین رهبر برای مأموریت ۵ تا ۶ در دانشگاه علوم پزشکی باشند. همچنین در مورد مأموریت‌های ۱ تا ۴ و همچنین مأموریت ۷، چون حد پایین و بالا هر دو منفی هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر زیر متوسط است و از میانگین نرم کمتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی،

ویژگی‌های سازمانی نمی‌توانند جانشین رهبر برای مأموریت ۱ تا ۴ و نیز مأموریت ۷، در دانشگاه علوم پزشکی باشند.

آزمون فرضیه سوم: ویژگی‌های فردی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی باشند.

جدول ۳ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای را برای بررسی وضعیت ویژگی‌های فردی از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین نشان می‌دهد:

جدول شماره ۳: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در خصوص فرضیه سوم اصلی تحقیق

| متغیر | میانگین نمونه | آماره آزمون (مقدار t) | سطح معناداری | میزان خطا | نتیجه | فاصله اطمینان تفاوت ۹۵٪ | |
|----------------------------|---------------|-----------------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------------|----------|
| | | | | | | حد بالا | حد پایین |
| ویژگی‌های فردی - مأموریت ۱ | ۲/۰۰ | -۷/۲۶۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H _۰ رد | -۱/۲۸ | -۰/۷۲ |
| ویژگی‌های فردی - مأموریت ۲ | ۱/۶۱ | -۱۶/۱۳۸ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H _۰ رد | -۱/۵۷ | -۱/۲۲ |
| ویژگی‌های فردی - مأموریت ۳ | ۳/۱۵ | ۲/۳۹۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H _۰ رد | ۰/۰۲ | ۰/۲۸ |
| ویژگی‌های فردی - مأموریت ۴ | ۴/۲۴ | ۱۰/۰۷۴ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H _۰ رد | ۰/۹۹ | ۱/۴۹ |
| ویژگی‌های فردی - مأموریت ۵ | ۴/۳۹ | ۱۰/۷۱۳ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H _۰ رد | ۱/۱۳ | ۱/۶۶ |
| ویژگی‌های فردی - مأموریت ۶ | ۴/۲۴ | ۱۰/۰۷۴ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H _۰ رد | ۰/۹۹ | ۱/۴۹ |
| ویژگی‌های فردی - مأموریت ۷ | ۴/۳۹ | ۱۰/۱۶۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H _۰ رد | ۱/۱۱ | ۱/۶۷ |

با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵٪، سطح معناداری محاسبه شده برای ویژگی‌های فردی از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی در هر ۷ مأموریت سازمان (۰.۰۰۰۰)، کمتر از میزان خطا (۰.۰۵) می‌باشد، فرض H₀ رد می‌شود و می‌توان گفت بین میانگین این متغیر با میانگین نرم این متغیر در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، تفاوت معناداری وجود دارد و در مورد مأموریت‌های ۳ تا ۷ چون حد پایین و بالا هر دو مثبت هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر بالای متوسط است و از میانگین نرم بیشتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی، ویژگی‌های فردی می‌توانند جانشین رهبر برای مأموریت ۳ تا ۷ در دانشگاه علوم پزشکی باشند. همچنین در مورد مأموریت‌های ۱ تا ۲ چون حد پایین و بالا هر دو منفی هستند، می‌توان گفت میانگین این متغیر زیر متوسط است و از میانگین نرم

کمتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی، ویژگی‌های فردی نمی‌توانند جانشین رهبر برای مأموریت ۱ و ۲ در دانشگاه علوم پزشکی باشند. آزمون فرضیه چهارم: ویژگی‌های ارزشی می‌توانند جایگزین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی باشند. جدول ۴ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای را برای بررسی وضعیت ویژگی‌های ارزشی از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در خصوص فرضیه چهارم اصلی تحقیق

| متغیر | میانگین نمونه | آماره آزمون (مقدار t) | سطح معناداری | میزان خطا | نتیجه | فاصله اطمینان تفاوت ۹۵٪ | |
|-----------------------------|---------------|-----------------------|--------------|-----------|-------|-------------------------|----------|
| | | | | | | حد بالا | حد پایین |
| ویژگی‌های ارزشی - مأموریت ۱ | ۲/۱۲ | -۶/۸۲۴ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. | -۱/۱۴ | -۰/۶۲ |
| ویژگی‌های ارزشی - مأموریت ۲ | ۱/۷۳ | -۹/۶۰۴ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. | -۱/۵۴ | -۱/۰۰ |
| ویژگی‌های ارزشی - مأموریت ۳ | ۲/۵۵ | -۵/۱۶۴ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. | -۰/۶۳ | -۰/۲۸ |
| ویژگی‌های ارزشی - مأموریت ۴ | ۴/۱۲ | ۸/۷۰۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. | ۰/۸۶ | ۱/۳۸ |
| ویژگی‌های ارزشی - مأموریت ۵ | ۴/۵۵ | ۱۷/۵۵۸ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. | ۱/۳۷ | ۱/۷۲ |
| ویژگی‌های ارزشی - مأموریت ۶ | ۳/۵۵ | ۶/۱۹۷ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. | ۰/۳۷ | ۰/۷۲ |
| ویژگی‌های ارزشی - مأموریت ۷ | ۳/۳۰ | ۳/۷۳۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | H. | ۰/۱۴ | ۰/۴۷ |

با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵٪، سطح معناداری محاسبه شده برای ویژگی‌های ارزشی از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی در هر ۷ مأموریت سازمان (۰.۰۰۰)، کمتر از میزان خطا (۰.۰۵) می‌باشد، فرض H_0 رد می‌شود و می‌توان گفت بین میانگین این متغیر با میانگین نرم این متغیر در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، تفاوت معناداری وجود دارد و در مورد مأموریت‌های ۴ تا ۷ چون حد پایین و بالا هر دو مثبت هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر بالای متوسط است و از میانگین نرم بیشتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی، ویژگی‌های ارزشی می‌توانند جانشین رهبر برای مأموریت ۴ تا ۷ در دانشگاه علوم پزشکی باشند. همچنین در مورد مأموریت‌های ۱ تا ۳ چون حد پایین و بالا هر دو منفی هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر زیر متوسط است و از میانگین نرم

کمتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی، ویژگی‌های ارزشی نمی‌توانند جانشین رهبر برای مأموریت ۱ تا ۳ در دانشگاه علوم پزشکی باشند.

در این مرحله، جهت پاسخ به پرسش اولویت جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی کدام است؟ (تحلیل داده‌ها داده‌های حاصل از پرسشنامه دوم) از روش تحلیل سلسه مراتبی فازی میخائیلوف استفاده شد. در این بخش، ابتدا اعضای تیم خبرگان، قضاوت خود را درباره معیارها و زیرمعیارها بر اساس تجربه و دانش خود بیان نمودند. خبرگان می‌توانند این قضاوت را بر اساس یک مقدار عددی دقیق، دامنه‌ای از مقادیر عددی، عبارات زبانی یا اعداد فازی بیان کنند. در بسیاری از موقعیت‌ها به علت عدم اطمینان یا غیرقابل اندازه‌گیری بودن معیارها به صورت کمی، ارائه مقادیر عددی توسط خبرگان دشوار است، بنابراین می‌توان از یک متغیر زبانی یا عدد فازی استفاده کرد. در این تحقیق، برای تحلیل کمی معیارها و زیرمعیارها از اعداد فازی مثلثی به شرح جدول ۵ استفاده شده است.

جدول شماره ۵: عبارتهای زبانی و اعداد فازی برای مقایسات زوجی

| معادل فازی اولویت‌ها | | | مقدار عددی متناظر | اولویت‌ها |
|----------------------|------------|--------------|----------------------|-----------------------------|
| حد بالا (U) | حد وسط (M) | حد پایین (L) | | |
| ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | اهمیت یکسان |
| ۳ | ۲ | ۱ | ۲ | یکسان تا نسبتاً مهم‌تر |
| ۴ | ۳ | ۲ | ۳ | نسبتاً مهم‌تر |
| ۵ | ۴ | ۳ | ۴ | نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد |
| ۶ | ۵ | ۴ | ۵ | اهمیت زیاد |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۶ | اهمیت زیاد تا بسیار زیاد |
| ۸ | ۷ | ۶ | ۷ | اهمیت بسیار زیاد |
| ۹ | ۸ | ۷ | ۸ | بسیار زیاد تا کاملاً مهم‌تر |
| ۱۰ | ۹ | ۸ | ۹ | کاملاً مهم‌تر |

سپس ماتریس مقایسات فازی زوجی ادغام شده برای معیارها و زیرمعیارها به شرح جدول ۶ تشکیل گردید.

جدول شماره ۶: ماتریس مقایسات فازی ادغام شده برای اولویت‌بندی معیارها

| ویژگی‌های شغلی | | | ویژگی‌های فردی | | | ویژگی‌های سازمانی | | | ویژگی ارزش‌ها | | | ویژگی‌های شغلی |
|----------------|--------|--------|----------------|--------|--------|-------------------|--------|--------|---------------|--------|--------|-------------------|
| ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۱۷۸۰ | ۰/۲۱۷۷ | ۰/۲۸۱۲ | ۱/۶۶۸۵ | ۲/۴۷۹۴ | ۳/۲۲۱۴ | ۰/۳۴۶۷ | ۰/۲۹۷۹ | ۰/۳۸۰۶ | |
| ۳/۵۵۶۷ | ۴/۵۹۴۲ | ۵/۶۱۶۹ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵/۳۵۳۳ | ۶/۳۶۵۳ | ۷/۳۷۳۹ | ۱/۵۷۴۶ | ۲/۳۷۹۶ | ۳/۱۲۰۳ | ویژگی‌های فردی |
| ۰/۳۱۰۴ | ۰/۴۰۳۳ | ۰/۵۹۹۳ | ۰/۱۳۵۶ | ۰/۱۵۷۱ | ۰/۱۸۶۸ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۱۵۰۸ | ۰/۱۷۸۰ | ۰/۲۱۷۷ | ویژگی‌های سازمانی |
| ۲/۶۲۷۳ | ۳/۳۵۶۵ | ۴/۰۵۴۱ | ۰/۳۲۰۵ | ۰/۴۲۰۲ | ۰/۶۳۵۱ | ۴/۵۹۴۲ | ۵/۶۱۶۹ | ۶/۶۳۳۳ | ۱ | ۱ | ۱ | ویژگی ارزش‌ها |

سپس با شناسایی محدودیت‌های لازم در هر مرحله، مدل میخائیلوف تشکیل گردید و با استفاده از نرم‌افزار لنگو^۱ جواب مدل تعیین شد و نرخ ناسازگاری نیز تعیین و با توجه به مثبت بودن مقدار آن مورد تأیید قرار گرفت. با حل مدل، نرخ ناسازگاری برابر ۰/۰۲۳ به دست آمد که از صفر بزرگتر است و لذا مورد تأیید قرار گرفت.

با توجه به جواب به دست آمده از مدل، اولویت‌بندی متغیرهای جایگزین رهبری در ستاد دانشگاه علوم پزشکی به ترتیب: ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها، شغلی و سازمانی تعیین می‌شود.

جدول شماره ۷: محاسبه وزن زیرمعیارهای جانشین رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین

| وزن نهایی هر شاخص | وزن شاخص‌ها | شاخص | وزن معیارها | معیار |
|-------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-------------------|
| ۰/۰۹۳۱ | ۰/۱۸۵ | توانایی، تجربه، آموزش، دانش | ۰/۵۰۱ | ویژگی‌های فردی |
| ۰/۰۵۲۴ | ۰/۱۰۴ | نیاز به استقلال فردی | | |
| ۰/۳۰۴۰ | ۰/۶۰۶ | تخصص فردی | | |
| ۰/۰۵۲۰ | ۰/۱۰۳ | بی‌اعتنایی به پاداش‌های سازمانی | ۰/۱۱۵ | ویژگی‌های شغلی |
| ۰/۰۰۸۲ | ۰/۰۷۱ | رسمی بودن | | |
| ۰/۰۰۸۰ | ۰/۰۷۰ | عدم انعطاف‌پذیری | | |
| ۰/۰۰۸۳ | ۰/۰۷۲ | قوانین و مقررات ثابت | | |
| ۰/۰۴۴۸ | ۰/۳۸۹ | پاداش‌دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر | ۰/۰۶۸ | ویژگی‌های سازمانی |
| ۰/۰۴۵۶ | ۰/۳۹۶ | فاصله قدرتی زیاد بین رهبر و کارکنان | | |
| ۰/۰۰۴۳ | ۰/۰۶۳ | کارهای روتین و مشخص | | |
| ۰/۰۵۴ | ۰/۸۰۴ | روش‌های ثابت در کار | ۰/۰۶۸ | ویژگی‌های سازمانی |
| ۰/۰۰۹۰ | ۰/۱۳۱ | بازخوردهای موثر در شغل | | |

| | | | | |
|--------|--------|----------------------------|-------|-------------------|
| ۰/۰۳۴۶ | ۰/۵۰۷ | رضایتمندی درونی از شغل | ۰/۳۱۴ | ویژگی‌های ارزش‌ها |
| ۰/۰۱۴۷ | ۰/۲۱۶ | واضح بودن هر نقش در سازمان | | |
| ۰/۰۲۰۵ | ۰/۰۶۵ | خودباوری | | |
| ۰/۰۰۵ | ۰/۰۱۸۱ | اطمینان و اعتماد | | |
| ۰/۰۵۱۸ | ۰/۱۶۴ | آزادی و استقلال عمل | | |
| ۰/۰۲۲۵ | ۰/۰۷۱۴ | خودشکوفایی | | |
| ۰/۰۹۲۴ | ۰/۲۹۳ | خودپایی | | |
| ۰/۰۱۹ | ۰/۰۶۲۷ | انعطاف‌پذیری | | |
| ۰/۱۰۲ | ۰/۳۲۳ | ایستادگی | | |

سپس روش انجام شده برای معیارهای اصلی در ارتباط با زیرمعیارهای مربوط به هر متغیر، انجام و مدل میخائیلوف تشکیل شده و حل گردید. جدول ۸ وزن هر زیرمعیار، وزن معیارهای اصلی و وزن نهایی زیرمعیارها را نشان می‌دهد که از حاصلضرب وزن هر زیرمعیار در معیار اصلی، حاصل شده است. با توجه به جواب به دست آمده از جدول ۷، اولویت‌بندی متغیرهای جانشین رهبری و زیرمعیارهای آن در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به شرح جدول ۸ تعیین می‌شود.

جدول شماره ۸: اولویت‌بندی انواع جایگزین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین

| اولویت معیار | اولویت معیار | زیرمعیار | اولویت زیرمعیار در معیار مربوطه | اولویت نهایی |
|--------------|-------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------|
| ۱ | ویژگی‌های فردی | توانایی، تجربه، آموزش، دانش | ۲ | ۳ |
| | | نیاز به استقلال فردی | ۳ | ۶ |
| | | تخصص فردی | ۱ | ۱ |
| | | بی‌اعتنایی به پاداش‌های سازمانی | ۴ | ۷ |
| ۳ | ویژگی‌های شغلی | رسمی بودن | ۴ | ۱۸ |
| | | عدم انعطاف‌پذیری | ۵ | ۱۹ |
| | | قوانین و مقررات ثابت | ۳ | ۱۷ |
| | | پاداش‌دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر | ۲ | ۱۰ |
| | | فاصله قدرتی زیاد بین رهبر و کارکنان | ۱ | ۹ |
| ۴ | ویژگی‌های سازمانی | کارهای روتین و مشخص | ۵ | ۲۱ |
| | | روش‌های ثابت در کار | ۱ | ۵ |
| | | بازخوردهای موثر در شغل | ۴ | ۱۶ |
| | | رضایتمندی درونی از شغل | ۲ | ۱۱ |
| | | واضح بودن هر نقش در سازمان | ۳ | ۱۵ |

| | | | | |
|----|---|---------------------|---|-------------------|
| ۱۳ | ۵ | خودباوری | ۲ | ویژگی‌های ارزش‌ها |
| ۲۰ | ۷ | اطمینان و اعتماد | | |
| ۸ | ۳ | آزادی و استقلال عمل | | |
| ۱۲ | ۴ | خودشکوفایی | | |
| ۴ | ۲ | خودییابی | | |
| ۱۴ | ۶ | انعطاف‌پذیری | | |
| ۲ | ۱ | ایستادگی | | |

با توجه به جدول ۸ اولویت متغیرهای تشکیل‌دهنده جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به ترتیب مربوط به ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های ارزشی، ویژگی‌های شغلی، و ویژگی‌های سازمانی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی و اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با نگاه به مأموریت‌های سازمانی بوده به این ترتیب که کدام یک از مأموریت‌های سازمانی توسط جانشین‌های رهبری قابل انجام است و اولویت جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی کدام است. بر اساس این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، مأموریت‌های تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد مورد نیاز کشور و تأمین، تولید و توزیع کارآمد منابع مالی بدون وجود رهبر نمی‌توانند صورت بگیرند، چرا که هیچ‌یک از ویژگی‌های شغلی، سازمانی، فردی و ارزشی نمی‌توانند جانشین رهبر برای انجام این مأموریت‌ها شوند، در مقابل، مأموریت‌های مشارکت در تأمین و حفظ و ارتقای سطح سلامت جامعه و ارائه خدمات سلامت، می‌توانند بدون وجود رهبر انجام شوند چرا که هر چهار ویژگی شغلی، سازمانی، فردی و ارزشی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام این مأموریت‌ها شوند. همچنین در مأموریت‌های تولید علم و فناوری در زمینه‌های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و تولید، تأمین و انتشار دانش سلامت در تراز جهانی، ویژگی‌های شغلی، فردی و ارزشی می‌توانند جانشین وجود رهبر برای انجام آن باشند. در مأموریت تولید و تأمین ارائه خدمات سلامت در سطوح منطقه‌ای، ملی و استانی، ویژگی‌های فردی می‌تواند جانشین رهبر برای انجام این مأموریت باشد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاکی از آن است که در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ویژگی‌های شغلی می‌توانند جایگزین رهبر برای مأموریت‌های تولید علم و

فناوری؛ مشارکت در ارتقای سلامت جامعه؛ ارائه خدمات سلامت؛ تولید، تأمین و انتشار دانش سلامت باشند. اما نمی‌توانند جایگزین رهبر برای مأموریت‌های تأمین نیروی انسانی متخصص؛ تأمین، تولید و توزیع منابع مالی؛ ارائه خدمات سلامت در سطوح منطقه‌ای، ملی و استانی باشند. همچنین، ویژگی‌های سازمانی می‌توانند جایگزین رهبر برای مأموریت‌های مشارکت در ارتقای سلامت جامعه؛ ارائه خدمات سلامت باشند، اما در مورد مأموریت‌های تأمین نیروی انسانی متخصص؛ تأمین و توزیع منابع مالی؛ ارائه خدمات سلامت در سطوح منطقه‌ای، ملی و استانی؛ تولید علم و فناوری؛ تأمین و انتشار دانش سلامت نمی‌توانند جایگزین رهبر باشند. ویژگی‌های فردی برای مأموریت‌های ارائه خدمات سلامت در سطوح منطقه‌ای، ملی و استانی تولید علم و فناوری؛ مشارکت در ارتقای سلامت جامعه؛ ارائه خدمات سلامت؛ تولید، تأمین و انتشار دانش سلامت می‌توانند جایگزین رهبر باشند در حالی که، برای مأموریت‌های تأمین نیروی انسانی متخصص؛ تأمین، تولید و توزیع منابع مالی نمی‌توانند جایگزین رهبر باشند. ویژگی‌های ارزشی می‌توانند جایگزین رهبر برای مأموریت تولید علم و فناوری؛ مشارکت در ارتقای سلامت جامعه؛ ارائه خدمات سلامت؛ تولید، تأمین و انتشار دانش سلامت باشند اما نمی‌توانند جایگزین رهبر برای مأموریت تأمین نیروی انسانی متخصص؛ تأمین، تولید و توزیع منابع مالی؛ ارائه خدمات سلامت در سطوح منطقه‌ای، ملی و استانی باشند.

در میان متغیرهای تشکیل دهنده جانشین‌های رهبری در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ویژگی‌های فردی از بالاترین اولویت برخوردار است و اولویت‌های بعدی به ترتیب مربوط به ویژگی‌های ارزشی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های سازمانی دارای آخرین اولویت می‌باشد. اولویت زیرمعیارهای جانشین‌های رهبری به ترتیب از زیاد به کم برای ویژگی‌های فردی عبارتند از تخصص فردی؛ توانایی، تجربه، آموزش، دانش؛ نیاز به استقلال فردی؛ بی‌اعتنایی به پاداش‌های سازمانی. همچنین، اولویت زیرمعیارها برای ویژگی‌های ارزشی عبارتند از ایستادگی؛ خودیابی؛ آزادی و استقلال عمل؛ خودشکوفایی؛ خودباوری؛ انعطاف‌پذیری؛ اطمینان و اعتماد. اولویت زیرمعیارها برای ویژگی‌های شغلی نیز به ترتیب عبارتند از فاصله قدرتی زیاد بین رهبر و کارکنان؛ پاداش‌دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر؛ قوانین و مقررات ثابت؛ رسمی بودن؛ عدم انعطاف‌پذیری. اولویت زیرمعیارها برای ویژگی‌های سازمانی

عبارتند از روش‌های ثابت در کار؛ رضایتمندی درونی از شغل؛ واضح بودن هر نقش در سازمان؛ بازخوردهای موثر در شغل؛ کارهای روتین و مشخص. مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیق‌های دیگر نشان می‌دهد که این تحقیق از نظر ابعاد جانشین‌های رهبری همچون ویژگی‌های سازمانی و شغلی با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته سنتوز، پاسوز، اسجیر، نبولد و آناییکا، (۲۰۱۵)؛ سازگار است و از نظر شاخص‌های ویژگی‌های فردی نظیر عدم توجه به پاداش‌ها با تحقیق رابینکاوا و لانگ (۲۰۱۵) مطابقت دارد. نتایج تحقیق از نظر استناد به قوانین و مقررات ثابت با تحقیق رابینکاوا و لانگ (۲۰۱۵) همخوانی دارد و در مورد رضایت درونی با نتایج مطالعات انجام شده توسط اسمعیل و حسین (۲۰۱۱) سازگار است. همچنین در زمینه بازخورد موثر نیز نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق حسین و اسمعیل ۲۰۱۶ تطابق دارد.

پیشنهاد‌های کاربردی در دانشگاه علوم پزشکی

- برگزاری کارگاه آموزشی برای آشنا کردن مدیران عالی و میانی سازمان به منظور آشنایی با رویکردها، روندها و مزایای استفاده از جانشین رهبری و بیان مزایای اقتصادی استفاده از این روش برای کم شدن پرداختی‌های حق مسئولیت و مانند آن.
- واگذاری اختیارات لازم به رهبران سازمانی برای تفویض اختیارات رهبری خود به جانشین‌های خود در هر مدیریتی و ارایه بازخورد برای اجرایی شدن این روند.
- ارایه پاداش‌های معنوی به کارکنان جهت ارتقای روحیه و برانگیخته شدن آن‌ها برای ارایه خدمات.
- تفویض اختار در انجام وظایف به عنوان رهبر گروه؛ بدون دستور یا نظارت مستقیم رهبر.

منابع

- الوانی، م. ۱۳۹۵، مدیریت عمومی، تهران. نشر نی، ویراست سوم، چاپ پنجاه و چهارم. ف ۵۱۱ صفحه.
- خوش نواز، ا، معمارزاده طهران، غ، الوانی، س. م، حمیدی، ن. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی انواع جانشین‌های رهبری در فرماندهی انتظامی استان قزوین. *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۵(۲)، ۱۹۱-۲۱۲. http://pmsq.jrl.police.ir/article_94015
- خوش نواز، ا، معمارزاده طهران، غ، الوانی، س. م، حمیدی، ن. (۱۳۹۹). *طراحی مدل جانشین‌های رهبری در سازمان‌های دولتی ایران*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین. تابستان.
- رحیم‌نیا، ف، اسلامی، ق. (۱۳۹۴). *اثر خود مدیریتی روزانه بر درگیری شغلی کارکنان*. فرایند مدیریت و توسعه. دوره ۲۸ (۱). صص ۹۹-۷۷. قابل بازیابی از: <https://profdoc.um.ac.ir/paper-abstract-1055390.html>.
- رضایی‌منش، ب، صدیقی، ر. (۱۳۹۵). *تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان*. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت* (۴) ۷۴-۶۶. زمستان، ۵۱-۶۶.
- مورهد، گ، گریفین، ر. (۱۳۹۶). *رفتار سازمانی*. ترجمه غلامرضا معمارزاده، سید مهدی الوانی. مروارید، ۶۱۶.

References

- Alvani, M. (2016), *General Management*, Tehran. Ney Publishing, third edition, fifty-fourth edition. pp 134. (In Persian).
- Ananika, N., Marques, C. S., Margarida, P. A., & Sjr, U. b. (2016). "Shared Temporal Cognitions as Substitute for Temporal Leadership: An Analysis of Their Effects on Temporal Conflict and Team Performance. *The Leadership Quarterly*, 27. 574-587.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., Sleebos, D.M. & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13 (4), 194-203.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. & Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140 (۴), 980-1008.
- Dong. X. X., & Jian, A. Z., (2013). "The Impat Of Substitutes for Leadership on Job Satisfation and Performance, *Social Behavior and Personality*", 41(4), 675-686.
- Guay, R.P. & Choi, D. (2015). *To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior*. 3, 1-12.

- Hezarjaribi, J., Seyed Naqavi, M. A & Kolyvande, A. (2018). Model of succession of commanders and managers of law enforcement in the Islamic Republic of Iran. *Disciplinary Management Research*, 12 (2), pp.243-268. Retrieved from: http://pmsq.jrl.police.ir/article_18354.html. (In Persian).
- Hussain, Gh. Wan, Kh. Wan, Ismail. Muhammad A, R & Fareeha, Nisar. (2016). Substitutes for leadership: alternative perspectives, *Management Research Review*, 39(5), 546-568. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/303399477_Substitutes_for_leadership_alternative_perspectives.
- Ismail, W. K. W.; Hussain, Gh. Abdul Rashid, S.Z. & Mohamad, N.A. (2011). Followers' ability as a substitute for leadership. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7939-7944. Retrieved from: <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- Kerr, S. & Jermier J. M. (1978). Substitute for Leadership, Their Meaning and Measurement. *Organization Behavior and Human Decision Process*, (1978) 22, pp375-403 .Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/222281475> .
- Khoshnavaz, A. (2019). Designing model of Substitutes for Leadership in Iran's public Organizations. *Disciplinary Management Research*, Department of Public Administration, Qazvin Branch, *Islamic Azad University*, Qazvin, Iran (Persian).
- Khoshnavaz, A., Memarzadeh Tehran, G., Alvani, S. M., Hamidi, N. (2020). Identifying and prioritizing various types of leadership replacements in Qazvin Disciplinary Command. *Disciplinary Management Research*, 15 (2), pp.191-212. (In Persian).
- Kroon, B. & Woerkom, M.V. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 284-297.
- Künzle, B., E, Zala-Mezö, M., Kolbe, J., W & Gudela Grote. (2010). Substitutes for Leadership in an Aesthesia Teams and Their Impact on Leadership Effectiveness, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2010, 19 (5) 505–531.1464-0643 .Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/254223263_Substitutes_for_leadership_in_anaesthesia_teams_and_their_impact_on_leadership_effectiveness.
- Moorhead, G, & Griffin, R. (2018). *Organizational Behavior*. (Translated by Memarzadeh Gh. Alwani S.m) .Tehran. Morvarid Publishing. Pearl, 616 pages. (In Persian).
- Nübold, A. A., Mak.P. M .B. & Mark, G. W. M. (2012). *A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations*. 1048-9843/\$ – see front

- matter © 2012 Elsevier Inc. All rights reserved. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.07.002-1048-9843>/© Elsevier Inc. All rights reserved.
- Rahiminia, F., & Slami, Q. (2015) the effect of daily self-management on employee job involvement. *Management and Development Process*, 28(1), 99-77 (In Persian).
- Rezaei Manesh, B; Siddiqui, R; (2016) .The Impact of Servant Leadership on Employee Motivation and Performance: *General Policy Making in Management*. Winter - No. 24. pp. 51-66. (In Persian).
- Santos Catarina Marques a, Passos Ana Margarida a, Sjr Uitdewilligen b, Nübold Annika. (2016). “Share Temporal Cognitions as Substitute for
- Sergiovanni, T.S. (1992). *Why We Should Seek Substitutes for Leadership. Educational Leadership*, 49(5), 41-45. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ439283>.
- Stein, A.M. and Min, Y. A. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership. *Management Research Review*, 42 (10), 1169-1186.
- Substitutes of leadership and leadership on demand: First results from case studies in local government organizations in Germany and Lithuania, Paper submitted to the IRSPM (2015): Shaping the Future: Re-invention or Revolution? Panel title: B 102 Contemporary leadership issues: managing people, change and innovation.