

شناسایی و اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در سازمان برنامه و بودجه با نگاه به ماموریت‌های سازمانی بر اساس مدل حاکمیتی هیل و هوپ

اختر خوش‌نواز^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*}، سیدمهدی الوانی^۳، ناصر حمیدی^۴

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

^۲دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

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

^۴دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: آبان ماه ۱۳۹۹، اصلاحیه: دی ماه ۱۳۹۹، پذیرش: بهمن ماه ۱۳۹۹

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی و اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در سازمان برنامه و بودجه با نگاه به ماموریت سازمانی انجام شد. جانشین‌های رهبری لزوم رهبری در بعضی از شرایط را مورد تردید و پرسش قرار داده است. به گونه‌ای که پاره‌ای از عوامل نظیر ویژگی شغلی، فردی، سازمانی و ارزشی می‌تواند به عنوان جانشینی برای رهبری محسوب شوند. روش این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها، کمی؛ از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری شامل ۷ نفر از خبرگان سازمانی بوده که با شیوه نمونه‌گیری قضاوتی و ۳۳ نفر از مدیران ارشد ستادی سازمان برنامه و بودجه بوده که با روش نمونه‌گیری سرشماری انتخاب گردیدند. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، نرم افزار SPSS و آزمون تی تک جمله‌ای و همچنین نرم افزار لنگو و روش سلسله‌مراتبی میخائیلوف می‌باشد. انجام این تحقیق نشان داد که سازمان برنامه و بودجه با توجه به سطوح استقلال اداری زیاد و استقلال عملیاتی زیر متوسط و تقریباً کم در انجام ماموریت‌های خود می‌تواند از کدام جانشین‌های رهبری و با چه اولویتی استفاده نماید. همچنین اولویت متغیرهای تشکیل دهنده جانشین‌های رهبری در سازمان برنامه و بودجه به ترتیب ویژگی‌های فردی، سازمانی، شغلی و ارزشی مشخص شد.

واژه‌های اصلی: رهبری، جانشین‌های رهبری، سازمان برنامه و بودجه

۱- مقدمه

مشترک با یکدیگر کار کنند [4]. باید بدانیم رهبران امروز در هر سازمانی که باشند یک مشکل مشترک دارند و آن سرعت تحولات است. دهه جاری نسبت به دهه‌های گذشته در زمینه سرعت وقوع تحولات، سرعت انتقال اخبار و رویدادها و زمان دگرگونی‌ها تفاوت زیادی دارد. این دگرگونی‌های تند و سریع، لزوم افزایش نوآوری، انعطاف‌پذیری و کسب مزیت رقابتی را ضروری کرده است. با توجه به تغییرات گسترده در دنیای رقابتی، تغییر روش و سبک رهبری در سازمان برای کاهش کنترل‌های بیرونی جهت توانمند کردن نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های کنترل بیش از حد نیروی انسانی (کاهش انگیزه و ترک سازمان) لازم و ضروری است [4]. نظریه جانشین‌های رهبری^۱ نخستین بار توسط کر و جرمیر در سال ۱۹۷۸ مطرح شد و بیان کننده این موضوع بود که لزوم رهبری در برخی از شرایط مورد پرسش و تردید قرار می‌گیرد. این نظریه اصطلاحاً

از عمده‌ترین مواردی که در سازمان‌ها و همچنین در پژوهش‌های حوزه مدیریتی همواره مورد توجه و بحث بوده است، مساله رهبری و هدایت افراد در سازمان‌هاست. همچنان که تغییرات گسترده‌تر شده و رقابت در سطح جهان افزایش می‌یابد، طرز تفکر ما نسبت به رهبری نیز در حال تغییر است. در گذشته، رهبران، افرادی با سمت‌ها و اختیارات رسمی بوده و از قدرت و اختیارشان استفاده می‌کردند تا دیگران را به سمت اهدافشان هدایت کنند. در نتیجه، رهبری در غالب خصوصیات یا صفات رهبران یا طریقه‌ی اعمال نفوذ رهبران در برخوردشان با دیگران و سازمان‌ها تعریف می‌شد [4]. امروز رهبری دیگر سمت‌های رسمی در سازمان نیست. بلکه به فرآیندی اشاره دارد که یک نفر بوسیله‌ی آن می‌تواند بر دیگران تأثیر بگذارد تا یک هدف مشترک را دنبال کنند. رهبری زمانی صورت می‌گیرد که یک یا چند عضو گروه یا سازمان دیگران را ترغیب می‌کند تا نیازها، تمایلات و پتانسیل‌های نهفته‌شان را شناسایی کرده و به سوی یک هدف

¹. Substitutes for Leadership
*gmemar@gmail.com

کارکنان را به سمتی سوق داد که بدون نیاز به رهبر، قادر به انجام وظایف و مسئولیت‌های خود باشند، چرا که پیچیدگی‌ها و تنوع روزافزون جمعیت شناختی نیروی کار که از ویژگی‌های قرن حاضر هستند، حیات سازمان را به چالش می‌اندازد و این نیاز هر روز بیشتر قابل احساس است که رهبران سازمانی بتوانند به سایر وظایف و اختیارات خود جدای از کنترل و هدایت کارکنان بپردازند. لذا نبود سبک‌ها و روش‌های جدید در زمینه رهبری می‌تواند حیات سازمان‌ها را به خطر اندازد. بنابراین با این پژوهش سازمان برنامه و بودجه می‌تواند از حضور و نقش هدایت‌کنندگی رهبر برای انجام ماموریت‌ها در سازمان بکاهد؛ تا بهتر بتواند با تغییرات عصر حاضر روبه‌رو گردد.

۳- پیشینه نظری

۳-۱- تعریف جانشین‌های رهبری

یک جانشین چنین تعریف می‌شود: یک شخص یا چیزی که به جای شخص یا چیز دیگر عمل می‌کند. در متون مربوط به رهبری جانشین برای توصیف ویژگی‌هایی به کار می‌رود که رهبری روابط و / یا رهبری کار را نه تنها غیرممکن بلکه غیرضروری نیز می‌کند. جانشین‌هایی برای رهبری طیف گسترده‌ای از ویژگی‌های فردی، کاری و سازمانی که بر روابط بین رفتار رهبر و رضایت، روحیه و عملکرد زیردستان تأثیر می‌گذارد. بعضی از این متغیرها (برای مثال فشار کاری و انتظارات زیردستان از رفتار رهبر) در درجه اول بیشترین تأثیر را بر نفوذپذیری سبک رهبری، انگیزه مافوق، دستور دادن و کنترل زیردستان خواهد داشت. با این حال، تأثیر دیگر این است که به عنوان "جانشینی برای رهبری" عمل کنند، و به نفع توانایی رهبر برای بهبود یا رفع رضایت و عملکرد زیردستان گرایش دارد [7].

متغیرهای تشکیل‌دهنده جانشین‌های رهبری

متغیر ویژگی فردی: ۱- توانایی، تجربه، آموزش، دانش ۲- نیاز به استقلال ۳- جهت‌گیری حرفه‌ای ۴- بی‌اعتنایی به پاداش‌های سازمانی.

متغیر ویژگی وظیفه‌ای: ۱- یکنواخت و معمولی بودن شغل ۲- روش شناسی غیرمتنوع و ثابت شغل ۳- بازخورد فرد از شغل (رضایت‌مندی درونی).

متغیر ویژگی سازمانی: ۱- رسمی بودن (برنامه‌ها، اهداف و حوزه‌های مسئولیتی صریح) ۲- عدم انعطاف (سخت و محکم، مشخص بودن قوانین و رویه‌ها) ۳- فعالیت‌های مشاوره‌ای و کارکنان بسیار مشخص و فعال، ۴- گروه کاری منسجم، ۵- پاداش‌های سازمانی بدون کنترل رهبر ۶- بعد زیاد فاصله بین زیردست و مافوق [7].

ارزش‌های فردی و سازمانی

۱- خودباوری ۲- اطمینان و اعتماد ۳- آزادی و استقلال عمل ۴- خودشکوفایی ۵- خودیابی ۶- انعطاف‌پذیری ۷- ایستادگی.

۳-۲ پیشینه پژوهش

نظریه جانشین‌های رهبری نام‌گرفت و ادعا دارد که پاره‌ای از عوامل نظریه ویژگی شغلی، فردی، سازمانی و ارزشی می‌تواند به عنوان جانشینی برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند. مثلاً وجود گروه‌های منسجم کاری از زمره عواملی است که بر اساس این نظریه می‌توانند لزوم رهبری را زیر سؤال ببرند [1]. با طرح جانشین‌های رهبری راه‌حل‌های اضافی برای مشکلات ناشی از رهبری ضعیف - درمان‌هایی که در هیچ یک از صفات پیشین، رفتاری و یا رویکردهای موقعیتی مشخص نشده؛ شناسایی می‌شود. مسئولین و مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق شناسایی جانشین‌های موثر در رهبری سازمانی، گام بزرگی در راستای بهبود ارتقای عملکرد سازمانی برداشته و ضمن کاهش مشکلات حاصله در زمینه روندهای رهبری، بستر لازم را برای عمل کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی و موفقیت هر چه بیشتر سازمان فراهم نمایند. از این‌رو، با توجه به ماموریت‌های سازمان برنامه و بودجه در نقش مهمی در برنامه ریزی‌های کلان کشور دارد محقق درصدد بررسی و اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در سازمان برنامه و بودجه شد تا مشخص گردد؛ برای انجام هر ماموریت کدام نوع از جانشین رهبری کاربرد داشته و با چه اولویتی می‌توان از این جانشین‌ها بهره برد.

۲- اهمیت و ضرورت تحقیق

پیچیدگی محیط‌های امروز، سازمان‌ها را وادار کرده تا توانایی‌های خود را در پاسخگویی به تغییرات محیطی افزایش دهند. از آنجایی که الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی برخی نیازها در سازمان‌های امروز نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره سوم حیات نخواهد یافت، نیاز به مدل‌های جدید رهبری احساس می‌شود [2]. طیف گسترده‌ای از عوامل وجود دارند که در درجه اول بیشترین تأثیر را بر نفوذپذیری سبک رهبری، انگیزه مافوق، دستور دادن و کنترل زیردستان خواهد داشت. با این حال، تأثیر دیگر این است که به عنوان "جانشین برای رهبری" عمل کنند و به نفع توانایی رهبر برای بهبود یا رفع رضایت و عملکرد زیردستان گرایش دارد [7].

با توجه به مدل حاکمیتی هیل و هوپ^۲ (۲۰۱۴)، سازمان‌ها از نظر دارا بودن استقلال اداری و استقلال عملیاتی به چند دسته تقسیم می‌شوند: سازمان‌هایی که دارای استقلال اداری و استقلال عملیاتی بالا، سازمان‌هایی که دارای استقلال اداری پایین و استقلال عملیاتی بالا و سازمان‌هایی که از حد متوسط هر دو استقلال اداری و عملیاتی برخوردار هستند [6]. در این پژوهش با توجه این مدل و همچنین با نگاه به ماموریت‌های سازمان برنامه و بودجه و هم چنین میزان استقلال اداری و عملیاتی این سازمان در انجام هر ماموریت، محقق درصدد شناسایی و اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در سازمان برنامه و بودجه است. با نتایج این پژوهش و ساز و کارهای اجرایی آن، می‌توان سازمان و

2. Hill & Hope

است [3].

کانزل و همکاران^۶ ۲۰۱۰ پژوهشی با عنوان جانشین‌های رهبری در تیم‌های بیهوشی و اثر آن‌ها بر اثربخشی رهبری انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که رفتار رهبر بسته به سطح روال عادی یک موقعیت، درجه استانداردسازی و تا حدی تجربه اعضای تیم تغییر کرد. رهبری رابطه مثبتی با عملکرد تیم در خلال موقعیت‌های غیرمعمول با استاندارد پایین داشته که خود ارتباط منفی با عملکرد تیم در موقعیت‌های استاندارد و طبق روال داشت. به علاوه، رهبری، رابطه اندکی با تجربه اعضای تیم داشت. این مطالعه درک ما از آثار جانشین‌های رهبری بر رفتار رهبر موفق در تیم‌های بیهوشی را بهبود می‌بخشد [8].

یوچی^۷ (۲۰۱۰) در بررسی جانشین‌های رهبری: مسائل و چشم‌اندازها به تعامل بین جانشین‌های رهبری و رفتارهای رهبر با استفاده از یک طرح نمونه‌گیری گسترده بر مبنای مدل مینزبرگ (۱۹۹۳) پرداخت. شواهدی موید تعاملات بین جانشین‌های رهبری و رفتارهای رهبر یافت شد. نتیجه‌ای که بدست آمد این نیست که مدل اصلی کر و جرمر اشتباه است، بلکه این مساله است که روش‌های بکار رفته در آزمون تعاملات رهبری مناسب نبوده‌اند. به علاوه، شواهدی در این پژوهش بدست آمد که موید ابعاد ساختار، در مدل پنج سطحی مینزبرگ است [11].

۴- روش پژوهش

این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع کاربردی است. در اینگونه تحقیقات؛ اصول، توانمندی‌ها و فنون تحقیقات پایه برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار برده می‌شود. همچنین این تحقیق بر حسب روش، از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی است.

در این تحقیق به منظور جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. با استفاده از مطالعه‌ی کتابخانه‌ای انجام شده، مبانی نظری تحقیق، از کتب و مجله‌های تخصصی فارسی و انگلیسی و همچنین سایت‌های اینترنتی گردآوری شد. بخش میدانی تحقیق نیز، از طریق جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه صورت گرفته است.

در روش گردآوری میدانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد، که دارای سه پرسشنامه بوده و پرسشنامه اول مربوط به میزان استقلال هر سازمان در انجام ماموریت‌های هر سازمان است. به طوری که ماموریت‌های سازمان‌های منتخب جمع‌آوری و پرسشنامه تنظیم گردیده و روایی صوری پرسشنامه بررسی و تایید شد و توسط ۷ نفر از خبرگان سازمانی که با روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند؛ تکمیل شد. براساس نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند. اگرچه نمونه‌گیری قضاوتی ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به علت اینکه، نمونه‌ای از افراد متخصص که به راحتی در دسترس هستند، کاهش دهد، ولی از این شیوه می‌توان برای به دست آوردن اطلاعاتی که لازم است از افراد خاصی که دارای علم و دانش مربوط هستند و می‌توانند اطلاعات مد نظر را ارائه

مارگوس و همکاران^۳ 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. ایده صلاحیت و دانش پیروان که ممکن است به عنوان یک جانشین برای رهبری عمل کند، با یافته‌های تجربی نیز پشتیبانی شده است [9].

رابینکوا و همکاران^۴ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان جانشین‌های رهبری و رهبری حسب تقاضا: نتایج اولیه از مطالعات موردی در سازمان‌های دولتی محلی در آلمان و لیتوانی با توجه به مفهوم جانشین رهبری کر و جرمر (۱۹۷۷)، یک مطالعه کیفی بر مبنای هشت مورد از سازمان‌های دولت محلی در آلمان و لیتوانی انجام داده است که نتایج حاکی از آن است هم زیستی جانشین‌های رهبری و مداخلات رهبری که توسط رهبران و زیردستان آن‌ها آغاز می‌شود یک طرح مناسب‌تر برای مفهوم‌پردازی شیوه‌های رهبری روزمره در زمینه دولت محلی است [10]. دانگ و همکاران (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 [5].

آناییکا و همکاران^۵ ۲۰۱۲ 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 تحول آفرینی 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 تحول آفرین مفید

³ Marques & et al

⁴ Rybnikova & et al

⁵ .Ananika & et al

⁶ .Künzle

⁷ .YuCHI

در محور افقی دستگاه مختصات و بازه‌های مربوط به ارزیابی استقلال عملیاتی در محور عمودی دستگاه مختصات مشخص گردید و سطح استقلال سازمان در نواحی دو محور مختصات بر اساس پاسخ‌های استخراج شده از پرسشنامه بر حسب بازه‌ها مشخص شده است. در ازای هر پرسشنامه ابتدا اجتماع بازه‌ها برای استقلال اداری بر روی محور افقی و اجتماع بازه‌ها برای استقلال عملیاتی بر روی محور عمودی تعیین و سپس از تلاقی نواحی استقلال اداری و استقلال عملیاتی، ناحیه استقلال کلی بر روی نمودار ترسیم شد.

نمودار به چهار ناحیه تقسیم گردید. در ناحیه اول، استقلال اداری و استقلال عملیاتی در سطح کم در نظر گرفته شده است و در ناحیه دوم، استقلال اداری در سطح زیاد و استقلال عملیاتی در سطح کم فرض شد. ناحیه سوم نیز، استقلال اداری را در سطح کم و استقلال عملیاتی را در سطح زیاد معرفی نموده است. همچنین در ناحیه چهارم، استقلال اداری و استقلال عملیاتی در سطح زیاد قرار دارند. اجتماع نتایج پاسخ‌های خبرگان در زمینه استقلال عملیاتی و استقلال اداری بر اساس بازه‌ها نشان می‌دهد که سازمان برنامه و بودجه در ناحیه دوم قرار گرفته است. استقلال اداری برای این سازمان زیاد است و استقلال عملیاتی آن زیر متوسط و تقریباً کم است.

۲-۵- آزمون فرضیات پژوهش در سازمان برنامه و بودجه

جهت مقایسه سطح متغیرهای بررسی شده در نمونه مورد مطالعه با میانگین آن متغیرها در جامعه هدف پژوهش (کلیه مدیران سازمان برنامه و بودجه) از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده نمودیم. 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 کرد 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 است).

(2)

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

با توجه به بالاترین و پایین‌ترین امتیاز عوامل موجود (به ترتیب ۵ و ۱) به عنوان نقطه ثقل امتیازات در نظر گرفته شده و مقایسه میانگین سوالات پرسشنامه، با این عدد انجام می‌یابد. 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 محرز می‌باشد، علاوه بر این، متغیرهایی که هر دو حد بالا و پایین اطمینان

دهند؛ استفا ده کرد. پرسشنامه دوم مربوط به متغیرهای مورد تایید در رابطه با جانشین‌های رهبری (از قبیل ویژگی‌های فردی، سازمانی، شغلی، ارزشی) بر حسب ماموریت‌های سازمانی به صورت محقق ساخته، در فرمت پرسشنامه، تنظیم گردید و روایی صوری پرسشنامه بررسی و تایید شد. این پرسشنامه توسط مدیران ستادی هر سازمان به طور مجزا تکمیل و جمع‌آوری گردید و پرسشنامه سوم مربوط به اولویت‌بندی هر یک از ابعاد جانشین‌های رهبری و متغیرهای هر نوع جانشین‌های رهبری در هر سازمان است که به صورت مقایسات زوجی در فرمت پرسشنامه تدوین و روایی صوری آن مورد بررسی و تایید قرار گرفت و توسط گروه خبرگان سازمانی (۷ نفر) تکمیل شد.

۴-۱- روایی پژوهش

برای بررسی روایی پژوهش، از نسبت روایی محتوایی^۸ (سی وی آر) استفاده شد. نسبت روایی محتوایی: جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سوالات، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سوالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت سی وی آر محاسبه می‌شود:

(۱)

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این پژوهش جهت محاسبه شاخص CVR از طیف سه گزینه‌ای لیکرت استفاده شد و نسبت روایی محتوایی محاسبه شد و مقدار عددی آن ۰.۴۶ بدست آمد که طبق مستندات مورد مطالعه جهت تایید، روایی محتوایی سوالات مورد تایید می‌باشد.

۴-۲- پایایی پژوهش

در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شد. از آنجایی که در این پژوهش مقدار آلفای محاسبه شده برای همه مولفه‌ها بالاتر از ۰.۸۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه پژوهش از پایایی کافی برخوردار است.

۵- تحلیل داده‌ها

۵-۱- تعیین سطح استقلال سازمان برنامه و بودجه در انجام ماموریت‌ها

در این بخش ابتدا، میزان استقلال اداری و استقلال عملیاتی سازمان برنامه و بودجه بررسی شده است. برای این منظور، ماموریت‌های این سازمان در قالب پرسشنامه در اختیار هفت نفر از خبرگان سازمانی قرار گرفت. میزان استقلال سازمان در انجام ماموریت‌ها از طریق بازه‌های ده گانه از صفر تا ده سنجیده شد. بازه‌های مربوط به سنجش استقلال اداری

میانگین این متغیر با میانگین نرم این متغیر در سازمان برنامه و بودجه، تفاوت معناداری وجود دارد، و در مورد مأموریت‌های ۱، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱ چون حد پایین و بالا هر دو مثبت هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر بیشتر از متوسط است و از میانگین نرم بیشتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های سازمانی می‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند.

همچنین در مورد مأموریت‌های ۸، ۱۲ و ۱۳ چون حد پایین و بالا هر دو منفی هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر کمتر از متوسط است و از میانگین نرم کمتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های سازمانی نمی‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند. همچنین در مورد مأموریت‌های ۲، ۳، ۴، ۷ چون حد پایین و بالا مخالف علامت یکدیگر هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر در حد متوسط است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های سازمانی در حد متوسط می‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند.

۵-۲-۳- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در خصوص ویژگی فردی

ویژگی‌های فردی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند. با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵٪، سطح معناداری محاسبه شده برای ویژگی‌های ۳، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ 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 سازمان برنامه و بودجه، تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین در مورد مأموریت‌های ۱ تا ۱۲ چون حد پایین و بالا هر دو مثبت هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر بالاتر از متوسط است و از میانگین نرم بیشتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های فردی می‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند.

۵-۲-۴- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در خصوص ویژگی ارزشی

ویژگی‌های ارزشی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند. با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵٪، سطح معناداری محاسبه شده برای ویژگی‌های ارزشی از نظر مدیران سازمان برنامه و بودجه در مأموریت‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ 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 سازمان برنامه و بودجه، تفاوت معناداری وجود دارد، و در مورد این مأموریت‌ها چون حد پایین و بالا هر دو منفی هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر کمتر از متوسط است و از میانگین نرم

مثبت می‌باشد، میانگین آن متغیر از میانگین جامعه بالاتر بوده (بدین معنی که از نظر مدیران سازمان برنامه و بودجه 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 سازمان برنامه و بودجه، 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:

(3)

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

۵-۲-۱- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در خصوص ویژگی شغلی

ویژگی‌های شغلی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند.

با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵٪، سطح معناداری محاسبه شده برای ویژگی‌های شغلی از نظر مدیران سازمان برنامه و بودجه در مأموریت‌های ۳، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ 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 سازمان برنامه و بودجه، تفاوت معناداری وجود دارد، و در مورد مأموریت‌های ۳، ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ چون حد پایین و بالا هر دو منفی هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر پایین‌تر از متوسط است و از میانگین نرم کمتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های شغلی نمی‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند. همچنین در مورد مأموریت‌های ۵ و ۶ چون حد پایین و بالا هر دو مثبت هستند، می‌توان گفت میانگین این متغیر بالاتر از متوسط است و از میانگین نرم بیشتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های شغلی می‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند. همچنین در مورد مأموریت‌های ۱، ۲، ۴، ۷، ۸ و ۱۳ چون حد پایین و بالا مخالف علامت یکدیگر هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر در حد متوسط است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های شغلی در حد متوسط می‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند.

۵-۲-۲- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در خصوص ویژگی‌های سازمانی

ویژگی‌های سازمانی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام هر یک از مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند.

با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵٪، سطح معناداری محاسبه شده برای ویژگی‌های سازمانی از نظر مدیران سازمان برنامه و بودجه در مأموریت‌های ۱، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ سازمان (۰،۰۰۰)، کمتر از میزان خطا (۰،۰۵) می‌باشد، فرض H_0 رد می‌شود و می‌توان گفت بین

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 پژوهش، برای تحلیل کمی معیارها و زیرمعیارها از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. سپس ماتریس مقایسات فازی زوجی ادغام شده برای معیارها و زیرمعیارها به شرح جدول (۱) تشکیل گردید.

کمتر است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های ارزشی نمی‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت‌ها در سازمان برنامه و بودجه باشند. همچنین در مورد مأموریت ۴ چون حد پایین و بالا مخالف علامت یکدیگر هستند می‌توان گفت میانگین این متغیر در حد متوسط است؛ بنابراین از دیدگاه مدیران سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های ارزشی در حد متوسط می‌توانند جانشین رهبر برای این مأموریت در سازمان برنامه و بودجه باشند.

۵-۲-۵- اولویت‌بندی جانشین‌های رهبری در سازمان برنامه و بودجه
در این مرحله، روش تحلیل سلسه مراتبی فازی میخائیلوف به منظور مشخص نمودن اولویت جانشین‌های رهبری و زیرشاخص‌های آن در سازمان برنامه و بودجه به کار گرفته شد. جامعه آماری در این بخش شامل مدیران ارشد سازمان برنامه و بودجه و نمونه آماری آن مشتمل بر ۷ نفر از آنان است که به شیوه نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب گردیدند و همگی بیش از ۱۰ سال سابقه کار و دارای مدرک دکتری و یا ارشد علاقمند به موضوع پژوهش بودند. در این بخش، ابتدا اعضای تیم خبرگان، قضاوت

جدول (۱): ماتریس مقایسات فازی ادغام شده برای اولویت‌بندی معیارها

ویژگی‌های شغلی			ویژگی‌های فردی			ویژگی‌های سازمانی			ویژگی ارزشی			
1	1	1	0.1860	0.2293	0.2997	0.3871	0.5338	0.7873	1.9520	3.0224	4.0541	ویژگی‌های شغلی
3.3370	4.3610	5.3749	1	1	1	2.1552	3.2027	4.2242	3.5360	4.5440	5.5490	ویژگی‌های فردی
1.2702	1.8734	2.5834	0.2367	0.3122	0.4640	1	1	1	2.5215	3.5360	4.5440	ویژگی‌های سازمانی
0.2467	0.3309	0.5123	0.1802	0.2201	0.2828	0.2201	0.2828	0.3966	1	1	1	ویژگی‌های ارزشی

$$\begin{aligned}
 & 1,04742891557553 * w^3 - \\
 & w^2, 15522885553986 + 2 * w^3 <=; 0 \\
 & 1,0215421401491 * w^3 + w^4, 22419991126449 - 2 * w^3 <=; 0 \\
 & 1,07037700465194 * w^4 - w^1, 95204177636687 + 1 * w^4 <=; 0 \\
 & 1,03169629668801 * w^4 + w - 1 \\
 & 4,05411507770681 * w^4 <=; 0 \\
 & 1,00796678141632 * w^4 - w^3, 53602086097445 + 2 * w^4 <=; 0 \\
 & 1,00503415317925 * w^4 + w - 2 \\
 & 5,54902179557002 * w^4 <=; 0 \\
 & 1,01455221433173 * w^4 - w^2, 52146864664272 + 3 * w^4 <=; 0 \\
 & * 1,00796678141632 * w^4 + w - 3 \\
 & 4,543981764239077 * w^4 <=; 0 \\
 & w^1 > 0; w^2 > 0; w^3 > 0; w^4 > 0; \\
 & w^1 + w^2 + w^3 + w^4 =; 1
 \end{aligned}$$

سپس با شناسایی محدودیت‌های لازم در هر مرحله، مدل میخائیلوف به شرح رابطه زیر تشکیل گردید و با استفاده از نرم‌افزار لنگو جواب مدل تعیین شد و نرخ ناسازگاری نیز تعیین و با توجه به مثبت بودن مقدار آن مورد تأیید قرار گرفت.

(4)

$$\begin{aligned}
 & \max = t; \\
 & 0,0432545772337515 * w^2 - \\
 & w^0, 186049221420286 + 1 * w^2 <=; 0 \\
 & 0,0703646887018418 * w^2 + w - 1 \\
 & 0,2996684873558179 * w^2 <=; 0 \\
 & 0,146692010206594 * w^3 - \\
 & w^0, 3871084284979305 + 1 * w^3 <=; 0 \\
 & 0,2535281757943324 * w^3 + w - 1 \\
 & 0,787305053129223 * w^3 <=; 0
 \end{aligned}$$

رهبری در ستاد سازمان برنامه و بودجه به ترتیب: ویژگی‌های فردی، سازمانی، شغلی و ارزشی تعیین می‌شود. سپس مشابه آن‌چه در مورد معیارهای اصلی انجام گرفت، در ارتباط با زیرمعیارهای مربوط به هر متغیر، مقایسات زوجی توسط خبرگان انجام گرفته، مدل میخائیلوف تشکیل شده و حل گردید. با توجه به جواب‌های به دست آمده اولویت‌بندی متغیرهای جانشین رهبری و زیرمعیارهای آن در سازمان برنامه و بودجه به شرح جدول ۲ تعیین می‌شود.

جواب مدل:

$$W_1 = 0,1638802$$

$$W_2 = 0,5267055$$

$$W_3 = 0,2172183$$

$$W_4 = 0,09219599$$

با حل مدل، نرخ ناسازگاری برابر ۰,۰۱۶ 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 جانشین

جدول (۲): محاسبه وزن معیارها و زیرمعیارهای جانشین رهبری در سازمان برنامه و بودجه

وزن نهایی هر شاخص	وزن شاخص‌ها	شاخص	وزن معیارها	معیار
0.247101	0.4691449	توانایی، تجربه، آموزش، دانش	0.5267055	ویژگی‌های فردی
0.063992	0.1214951	نیاز به استقلال فردی		
0.071723	0.1361723	تخصص فردی		
0.14389	0.2731878	بی‌اعتنایی به پاداش‌های سازمانی		
0.011243	0,06860259	رسمی بودن	0.1638802	ویژگی‌های شغلی
0.030501	0,1861160	عدم انعطاف‌پذیری		
0.067114	0,4095293	قوانین و مقررات ثابت		
0.022326	0,1362352	پاداش دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر		
0.032697	0,1995169	فاصله قدرتی زیاد بین رهبر و کارکنان		
0.034939	0,1608485	کارهای روتین و مشخص	0.2172183	ویژگی‌های سازمانی
0.024335	0,1120291	روش‌های ثابت در کار		
0.056844	0,2616904	بازخوردهای موثر در شغل		
0.044213	0,2035404	رضایتمندی درونی از شغل		
0.056866	0,2617910	واضح بودن هر نقش در سازمان		
0.002565	0,02781622	خودباوری	0.09219599	ویژگی‌های ارزشی
0.001597	0,01732405	اطمینان و اعتماد		
0.005984	0,06490495	آزادی و استقلال عمل		
0.009608	0,1042140	خودشکوفایی		
0.015427	0,1673305	خودبایی		
0.01572	0,1705032	انعطاف‌پذیری		
0.041295	0,4479070	ایستادگی		

جدول 3، خلاصه نتایج به دست آمده در سازمان برنامه و بودجه را نشان می‌دهد.

جدول (۳): خلاصه انواع جانشین‌ها در سازمان برنامه و بودجه

نوع جانشین رهبری تأیید شده				مأموریت‌های سازمان برنامه و بودجه
ارزشی	فردی	سازمانی	شغلی	
×	√	√	√	۱. رصد توسعه کشور
×	√	√	√	۲. انجام مطالعات و بررسی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
×	√	√	×	۳. انجام مطالعات و بررسی‌های علمی برای بهبود نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
√	√	√	√	۴. تهیه و تنظیم راهبردهای توسعه و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت
×	√	√	√	۵. ارائه پیشنهاد خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مربوط به بودجه کل کشور به مراجع ذیربط
×	√	√	√	۶. تهیه و تنظیم بودجه سنواتی و ارائه آن به مراجع ذیربط
×	√	√	√	۷. نظارت مستمر بر اجرای برنامه‌ها و بودجه و پیشرفت دوره‌ای سالانه آن‌ها و ارائه گزارش‌های لازم
×	√	×	√	۸. تهیه و تدوین طرح آمایش سرزمینی
×	√	√	×	۹. مدیریت، هدایت و راهبری نظام فنی و اجرایی کشور
×	√	√	×	۱۰. تشخیص صلاحیت، رتبه‌بندی و ارزشیابی مهندسين مشاور و پیمانکاران در سطح کشور
×	√	√	×	۱۱. ارزیابی عملکرد مدیریت
×	√	×	×	۱۲. تهیه نقشه و ارائه اطلاعات مکانی کشور
×	×	×	√	۱۳. هماهنگی و راهبری روش‌ها و برنامه‌های آماری در چارچوب نظام آماری کشور

۶- بحث و نتیجه‌گیری

ویژگی‌های سازمانی برای مأموریت‌های رصد توسعه کشور؛ ارائه پیشنهاد سیاست‌های مربوط به بودجه کل کشور؛ تنظیم بودجه سنواتی و ارائه آن به مراجع ذیربط؛ مدیریت، هدایت و راهبری نظام فنی و اجرایی کشور؛ تشخیص صلاحیت، رتبه‌بندی و ارزشیابی مهندسين مشاور و پیمانکاران؛ ارزیابی عملکرد مدیریت؛ می‌توانند جانشین رهبر باشند. اما در مورد سایر مأموریت‌ها این امر امکان‌پذیر نیست. همچنین برای مأموریت‌های انجام مطالعات و بررسی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛ انجام مطالعات علمی برای بهبود نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی؛ تنظیم راهبردهای توسعه و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت؛ نظارت مستمر بر اجرای برنامه‌ها و بودجه و پیشرفت دوره‌ای سالانه آن‌ها و ارائه گزارش‌های لازم، در حد متوسط می‌توانند جانشین رهبر باشند. ویژگی‌های فردی در مورد مأموریت‌های رصد توسعه کشور؛ انجام مطالعات و بررسی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛ انجام مطالعات علمی برای بهبود نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی؛ تنظیم راهبردهای

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بیان می‌کند که در سازمان برنامه و بودجه، ویژگی‌های شغلی در مورد مأموریت‌های ارائه پیشنهاد سیاست‌های مربوط به بودجه کل کشور؛ و تنظیم بودجه سنواتی و ارائه آن به مراجع ذیربط؛ می‌توانند جانشین رهبر باشند. اما در مورد سایر مأموریت‌ها این امر امکان‌پذیر نیست. در مورد مأموریت‌های رصد توسعه کشور؛ انجام مطالعات و بررسی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛ تنظیم راهبردهای توسعه و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت؛ نظارت مستمر بر اجرای برنامه‌ها و بودجه و پیشرفت دوره‌ای سالانه آن‌ها و ارائه گزارش‌های لازم؛ تدوین طرح آمایش سرزمینی؛ و هماهنگی برنامه‌های آماری در چارچوب نظام آماری کشور، نیز ویژگی‌های شغلی در حد متوسط می‌توانند جانشین رهبر باشند.

عنوان جانشین رهبری در اقدامات اجرایی.
 - برگزاری کارگاه‌های توانمند سازی نیروی انسانی و افزایش دانش و آموزش مهارت‌های فردی.
 - تفویض اختیار در انجام امور مربوط و ارایه استقلال تصمیم‌گیری.

منابع و مأخذ

- [۱] الوانی، مهدی (۱۳۹۵). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ویراست سوم، چاپ پنجاه و چهارم. ۵۱۱ صفحه.
- [۲] رضایی منش، بهروز، صدیقی، رامین. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری خدمتکار بر انگیزه و عملکرد کارکنان: سیاست‌گذاری کلی در مدیریت. زمستان - شماره ۲۴. صص ۵۱-۶۶.
- [3] Ananika, N., & Marques, C. S., & Margarida, P. A., Sjir, 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.
- [4] Denhardt, R. B., & Denhardt. J. V., Aristigueta. M. P., (2016) **Managing Human Behavior in Public and Non Profit Organization**, Edithon4.
- [5] Dong. X. X., & Jian, A. Z., (2013). **The Impat Of Substitues For Leadersghip On Job Satisfation And Performance**, , Social Behavior And Personality", 41(4), 675-686.
- [6] Hill, M. & Hope .p, (2014). **Implementing Public Policy**. An Introduction to the Study of operAtlonAl GovernAnce. Third editon. Part7.,pp183-187.
- [7] Kerr, S, & John, M. J, (1978). **Substitute for leadership, their meaning and measurement**·organization behavior and human decision process" 22, 375-403.
- [8] Künzle, B., & Enikö Z., & Michaela, K. Johannes, W. & Gudela, G., (2010). **Substitues For Leadership in an Aesthesia Teams and Their Impact on Leadership Effectiveness**, European Journal of Work and Organizational Psychology ISSN: 432X. 1464 .643. Age pp. 181-205). Washington, DC: The Brookings Institute.
- [9] Marques, S. A., & Margarida, P. A., & Sjir U. B., Annika N., (2016). **Shared Temporal Cognitions as Substitute for Temporal Leadership: An Analysis of Their Effects on Tempor Conflict and Team Performance**, The Leadership Quarterly" 27 .574-587.
- [10] Rybnikova, I. & Rita T., & Rainhart ,L., & Diana, Š., (2015). **"Between Substitues of Leadership and Leadership on Demand:"** First results from case studies in local government organizations in Germany and Lithuania, Paper submitted to the IRSPM.
- [11] YuCHI, W., (2010). **An Expolarition of Substitues for Leadership: problem and prospect**. social behavior and personality.583-596

توسعه و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت؛ ارائه پیشنهاد سیاست‌های مربوط به بودجه کل کشور؛ نظارت مستمر بر اجرای برنامه‌ها و بودجه و پیشرفت دوره‌های سالانه آن‌ها و ارائه گزارش‌های لازم؛ مدیریت، هدایت و راهبری نظام فنی و اجرایی کشور؛ تشخیص صلاحیت، رتبه‌بندی و ارزشیابی مهندسين مشاور و پیمانکاران؛ ارزیابی عملکرد مدیریت؛ تهیه نقشه و ارائه اطلاعات مکانی کشور؛ می‌توانند جانشین رهبر باشند. اما در مورد سایر مأموریت‌ها این امر امکان‌پذیر نیست.

ویژگی‌های ارزشی برای مأموریت تنظیم راهبردهای توسعه و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت، ویژگی‌های ارزشی در حد متوسط می‌توانند جانشین رهبر باشند. اما در مورد سایر مأموریت‌ها این امر امکان‌پذیر نیست.

در نتیجه می‌توان گفت که در سازمان برنامه و بودجه که دارای استقلال اداری زیاد و استقلال عملیاتی کم است، مأموریت تنظیم راهبردهای توسعه و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت، می‌تواند بدون وجود رهبر انجام شود چرا که هر چهار ویژگی شغلی، سازمانی، فردی و ارزشی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام این مأموریت شوند. همچنین در مأموریت‌های رصد توسعه کشور؛ انجام مطالعات و بررسی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور؛ ارائه پیشنهاد سیاست‌های مربوط به بودجه کل کشور؛ ویژگی‌های شغلی، سازمانی و فردی می‌توانند جانشین وجود رهبر برای انجام آن باشند. در مأموریت‌های انجام مطالعات و بررسی‌های علمی برای بهبود نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی؛ مدیریت، هدایت و راهبری نظام فنی و اجرایی کشور؛ تشخیص صلاحیت، رتبه‌بندی و ارزشیابی مهندسين مشاور و پیمانکاران در سطح کشور؛ و ارزیابی عملکرد مدیریت، ویژگی‌های سازمانی و فردی می‌توانند جانشین رهبر برای انجام این مأموریت‌ها باشند. در مورد مأموریت تهیه نقشه و ارائه اطلاعات مکانی کشور؛ تنها ویژگی‌های فردی و در مأموریت هماهنگی و راهبری روش‌ها و برنامه‌های آماری در چارچوب نظام آماری کشور، تنها ویژگی‌های شغلی می‌تواند جانشین رهبر برای انجام آن باشد.

۷- پیشنهاد‌های کاربردی در سازمان برنامه و بودجه

- برگزاری کارگاه آموزشی برای آشناکردن مدیران عالی و میانی سازمان به منظور آشنایی با رویکردها، روندها و مزایای استفاده از جانشین رهبری.
 - اتخاذ تدابیری برای لزوم استفاده از نیروهای دارای ویژگی‌های فردی به