

## تجربیات رهبران تحول آفرین با گرایش کارآفرینی و عملکرد نوآورانه در الکترونیک کردن گمرک (با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی کلایزی)

محمد مهدی پرهیزگار\*، سجاد اعتمادیان\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۱/۲۰

### چکیده

سازمان‌ها برای روبرویی با محیط دگرگون خود نیازمند انعطاف پذیری در عملکرد و گرایش کارآفرینی برای عملکرد نوآورانه با توجه به رهبری تحول آفرین هستند. هدف پژوهش حاضر، درک تجربیات رهبران تحول آفرینی است که با گرایش کارآفرینی، گمرک را الکترونیک کرده‌اند. سؤال پژوهش با عنوان "رهبران در طی فرایند الکترونیک کردن گمرک، چه تجاربی کسب کرده‌اند؟" شکل گرفت. جامعه مورد مطالعه، مدیران و رهبرانی هستند که از سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۶ گمرک را الکترونیک کرده و تجربیات خود را بیان و توصیف می‌کنند. برای انتخاب افراد از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده شد. (۴ مدیر اجرایی و ۴ مدیر ستادی) سپس داده‌های مورد نیاز با مصاحبه انفرادی نیمه ساختارمند (۳۰ تا ۵۰ دقیقه) در محدوده زمانی ۱۳۹۵/۱۱/۱۵ تا ۱۳۹۶/۲/۱۵ جمع‌آوری شد. یافته‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل کلایزی، در هفت مفهوم اساسی طبقه‌بندی شد. این مفاهیم عبارتند از: رهبری (انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی)؛ نوآوری (نوآوری فرایند و محصول، نوآوری فنی و اجرایی) و گرایش کارآفرینی (پیشگامی و رویکرد تهاجمی). نتایج پژوهش، نشان‌دهنده آن است که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معنی‌داری بر گرایش کارآفرینی کارکنان در اجرای گمرک الکترونیک دارد. از طرف دیگر، می‌توان گفت گرایش به کارآفرینی تأثیری مثبت بر عملکرد نوآورانه در گمرک الکترونیک دارد.

**کلیدواژه:** رهبری تحول آفرین؛ گرایش کارآفرینی؛ عملکرد نوآورانه؛ گمرک الکترونیک

\*. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\* دکترای مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، کارشناس ارشد گمرک، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

محیط امروزی، امواج تازه‌ای از تغییر را با خود به همراه آورده است. محیط پیرامون سازمان‌ها نسبت به قبل پویاتر شده و باعث شده است که سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی باشند تا موفقیت و عملکرد بالاتر را برای خود رقم بزنند. بنابراین، نوآوری، نقش قابل‌ملاحظه‌ای در محیط بازرگانی امروزه دارد (ال شمري و همکاران<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۴؛ ۲۵۰). سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهاده‌ی کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، باید قادر باشند راهبردهایی را برای هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبر تحول‌آفرین ایجاد کنند. در واقع، رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و آنها را وامی‌دارد که در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (گامشلوگلو و ایلسیو<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۹؛ ۴۶۹). جهت مقابله با محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر، به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبر سنتی در این عصر نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد و نیاز به رهبری تحول‌آفرین است. براساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبران تحول‌آفرین این است که اطمینان یابند مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف کنند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب نمایند. رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، ماهیتاً گرایش به تغییر و رفتار کارآفرینانه در سازمان دارند و این رهبران به شدت، دنبال نوآوری در سازمان خود هستند. (گامشلوگلو و ایلسیو<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۹؛ ۴۶۸). گرایش به کارآفرینی از طریق تأثیر بر یادگیری سازمانی و به دنبال آن تأثیر بر عملکرد نوآورانه در کالا و خدمات سبب خلق مزیت رقابتی می‌شود. گرایش کارآفرینانه

1. Alshamri and et al.  
2. Gumusluoglu, L., Ilsev, A.

احساس مثبتی است که آگاهانه به وجود می آید و با مشارکت در فعالیت‌های مرتبط با نقش‌های معنی دار و مهم برای هویت فردی کارآفرین برانگیخته می شود (کاردن و همکاران<sup>۱</sup>؛ ۲۰۰۹؛ ۵۱۵). بنابراین، گرایش کارآفرینانه موجب شده است تا برخی از اندیشمندان حوزه کارآفرینی، گرایش را قلب تپنده تحقیقات کارآفرینی بدانند (کاردن و همکاران؛ ۲۰۱۳؛ ۳۷۳). رهبری تحول آفرین به عنوان یک عنصر حیاتی و مهم می تواند نقش عمده‌ای در حفظ و پویایی سازمان در برابر تغییرات محیطی باشد و این در گرو نوآوری در عملکرد سازمان است و این مهم صورت نخواهد پذیرفت، مگر به واسطه ایجاد گرایش کارآفرینی و ترغیب نوآوری در کارکنان سازمان. از آنجاکه رهبری تحول آفرین دارای متغیرهای زیادی است در این پژوهش مهم ترین آنها که در سازمان گمرک کاربرد داشتند، شناسایی و تحلیل شدند. از طرفی، گرایش کارآفرینانه و عملکرد نوآورانه نیز دارای متغیرهای متعددی هستند که به کاربردی ترین آنها در این پژوهش توجه شده است. بنابراین، مسئله اصلی در سازمان گمرک این است؛ با توجه به تغییرات گسترده در حوزه تجارت الکترونیک و کارآفرینی در این حوزه، چگونه سازمان گمرک می تواند پاسخ گو باشد و عملکرد خود را با آنها تطبیق دهد. حال سؤال این است، که این رهبران در طی فرایند الکترونیکی کردن سازمان چه تجربیاتی را متحمل شده و چه تغییراتی را در خود و دیگران احساس کرده‌اند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری تحول آفرین

اصطلاح رهبری تحول آفرین، نخستین بار برای یکی از انواع سبک‌های رهبری بیان شد که هم معنای چشم انداز، توسعه و اصلاح بود (جوسف<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۵؛ ۸). نظریه رهبری تحول آفرین، به منظور تمایز بین آن دسته از رهبرانی که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می کنند و آن دسته که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج هستند، به وجود آمد (داکت و مک فارلن<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۵). یکل و وان فلت<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) نیز معتقدند که رهبری تحول گرا نقش راهبردی در

1. Cardon and et al.  
2. Joseph, J.  
3. Dokt and mak Farlen

نگرش‌ها یا گرایش‌ها و ارزش‌های کارکنان برای دستیابی به درجه بالایی از اثربخشی و همچنین اعمال تغییرات در سطوح مختلف سازمانی دارد (صیادی و ریچه<sup>۲</sup>، ۱۳۹۹:۲۰۱۵). در واقع، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر گرایش‌ها و شایستگی‌های کارکنان تأثیر داشته باشند (سلم و کتراه<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۵:۹). رهبری تحول‌آفرین دارای چهار بعد اصلی است (کیم و کیم<sup>۴</sup>؛ ۱۳۵۹:۲۰۱۵) که عبارتند از: الف) کاریزما<sup>۵</sup> یا نفوذ آرمانی؛ یعنی رهبرانی که مانند الگوهای قوی برای پیروان خود عمل می‌کنند (کلند و همکاران<sup>۶</sup>؛ ۱۳۰۱:۱۳)؛ ب) انگیزه الهام‌بخش<sup>۷</sup>؛ بیان می‌کند که رهبران انتظاراتی را فراروی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنها برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند (هاف مایستر و همکاران<sup>۸</sup>؛ ۲۰۱۴:۷۰). رهبران تحول‌گرا با کمک انگیزه الهام‌بخش می‌توانند به تقویت کار گروهی، ترسیم چشم‌انداز آتی روشن، تصور آینده‌ای مطلوب، مشخص کردن رسالت و اهداف راهبردی و ایجاد حس مشترک میان کارکنان نسبت به اهداف سازمان دست یابند (رنجیته و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵:۱۱۸)؛ ج) ترغیب ذهنی<sup>۱۰</sup>؛ رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی به منظور به‌چالش کشیدن افکار، تصورات، خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین برای افزایش دانش آنان بهره می‌برند (گارسیا مورالس و همکاران<sup>۱۱</sup>؛ ۲۰۱۲:۱۰۴۵)؛ د) ملاحظات فردی<sup>۱۲</sup>؛ این گزینه بیان می‌کند که رهبران تحول‌آفرین، نیازها، توانایی‌ها و آرمان‌های همه پیروان را در نظر می‌گیرند (کلند و همکاران؛ ۲۰۱۰) و به آنها توجه دارد و سبب رشد و بالندگی استعدادها و شایستگی‌های بالقوه آنها می‌شود (جوده<sup>۱۳</sup>؛ ۲۰۱۰). ملاحظات فردی یعنی توان رهبری در

1. Bekl and Wan
2. Sayyadi ,M. & Reaiche, C.
3. Salem, I., Kattara. H.
4. Kim, Sung-gun, and Joongwha Kim
5. Karizma
6. Kurland, et al.
7. Inspirational motivation
8. Hoffmeister et al.
9. Renjith et al.
10. Mental persuasion
11. Garcia-Morales et al.
12. Individual considerations
13. Judeh, M.

شناسایی و تشخیص نیازها و انگیزه‌های افراد؛ چنین رهبرانی دلسوز، پاسخ‌گو به نیازها و علایق افراد و همچنین قدردان زحمات و دستاوردهای کارکنان خود هستند (جین و دوگال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ ۸).

### گرایش کارآفرینی

بیشتر محققان کارآفرینی معتقدند سازمان‌ها با یک گرایش کارآفرینانه قوی به صورت کارآمدتر به اهداف خود دست می‌یابند. گرایش کارآفرینانه از طریق تأثیر بر یادگیری سازمانی و به دنبال آن تأثیر بر نوآوری در خدمات و تولید سبب خلق مزیت رقابتی پایدار می‌شود (سالنک و همکاران<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۱). گرایش، کل یا بخشی از احساسات شدیدی است که به سمت موضوعی ویژه حرکت می‌کند یا بر موضوعی ویژه تمرکز دارد (گریچنیک و همکاران<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۰؛ ۲۰). گرایش به کارآفرینی موجب می‌شود کارآفرینان در فرایند پیچیده کارآفرینی محکم و استوار بمانند. در واقع، گرایش کارآفرینانه مانند همت و اراده قوی درونی است که غیرممکن را ممکن می‌کند (مورنیکس و همکاران<sup>۴</sup>؛ ۲۰۱۲؛ ۹۰). براساس تعریف آکتان و بیولوت<sup>۵</sup>، چهار بعد از گرایش کارآفرینانه شناسایی شد که عبارتند از: ۱. نوآوری: بازتاب گرایش یک شرکت به درگیر شدن با ایده‌های جدید، آزمایش و فرایندهای خلاق محسوب می‌شود و ممکن است محصولات، خدمات و فرایندهای فناورانه جدید را به دنبال داشته باشد (سرتو و همکاران<sup>۶</sup>؛ ۲۰۰۹؛ ۲). استقلال طلبی<sup>۷</sup>: استقلال طلبی اشاره به فعالیت‌های مستقل افراد یا تیم‌ها در ایجاد ایده و اجرای آنها دارد، به عبارت دیگر، عاملان سازمانی فرصت‌های خودکنترلی، فعالیت‌های مستقل، گرفتن تصمیمات کلیدی توسط خودشان و اجرای ایده‌های جدید را دنبال می‌کنند. (چانگ و همکاران<sup>۸</sup>؛ ۲۰۰۷؛ ۱۰۳). ۳. پیشگامی<sup>۹</sup>: دلالت بر گرایش شرکت‌ها در دنبال کردن کشف فرصت‌های جدید

1. Jain, P. & Duggal, T.
2. Saltec et al.
3. Grichnik et al.
4. Murnieks et al.
5. Actun and Biolut
6. Certo et al.
7. Independence
8. Chang et al.
9. Pioneers

دارد (لای و همکاران<sup>۱</sup>؛ ۲۰۰۸)؛ ۴. رویکرد تهاجمی<sup>۲</sup>: رویکرد تهاجمی اشاره به تمایل شرکت به چالش‌های سخت و مستقیم با رقبا برای بهبود وضعیت بازار خودشان دارد. شرکت‌هایی که به‌طور تهاجمی موقعیت رقابتی خود را می‌سازند و با قدرت فرصت‌ها را به کار می‌گیرند تا به سودآوری برسند، ممکن است در بلندمدت بهتر بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند به شرطی که هدف آنها پیش‌افتادن از رقبا باشد، نه ضربه‌زدن به آنها (دس و لامپکین<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۵؛ ۱۵۰).

### عملکرد نوآورانه

عملکرد نوآورانه اغلب با بررسی تعداد دستاوردهای آشکار، گزارش‌های ثبت‌شده و پروژه‌های جدید که سازمان در روال کاری خود برعهده می‌گیرد، تعیین می‌شود. همچنین مقایسه کیفیت و کارکرد محصولات جدید و فرایندهای نو با رقبا نیز نشان‌دهنده نوآورانه‌عمل کردن سازمان است. شهرت و وجهه در بازار نیز از جمله عوامل تعیین‌کننده در این مورد است. عملکرد نوآورانه در پژوهش‌های مختلف دارای دو بعد مختلف نوآوری در محصول و نوآوری در فرایند است (یوان هونگ<sup>۴</sup>؛ ۲۰۱۱؛ ۱۲۹). عملکرد نوآورانه به توانایی سازمان برای این که نخستین کاربر ایده‌ها، ابزار آلات، نظامات، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، فرایندها، محصولات و خدمات جدید باشد، اشاره دارد (ظهیر و ژوساهین<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۸؛ ۷۱۳). عملکرد نوآورانه از طریق درون‌دادهای نوآورانه تعریف می‌شود. به این معنا که تبدیل داده به خروجی و سرانجام خروجی نوآورانه با عملکرد شرکت در ارتباط است. به‌طور کلی عملکرد اقتصادی یک سازمان ممکن است بر سه مرحله سازمان تأثیر گذار باشد؛ تصمیم برای نوآوری، خروجی نوآوری و خروجی نوآوری که با عملکرد سازمان در ارتباط است (لافسن<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۴؛ ۷۸). به‌طور کلی عملکرد نوآورانه دو بعد دارد: کارایی و سودآوری نوآوری. درحالی‌که، عملکرد نوآوری فردی سه بعد دارد: تولید، ارتقا و

1. Lay et al.
2. Aggressive approach
3. Dess, GG. And Lumpking.G. T.
4. Hoon Kim, Kyung et al.
5. Zehir, C.
6. Lofsten

درک ایده‌های نوآوران (ژنگ و همکاران<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۳؛ ۱۲۱۱). عملکرد نوآوران اشاره به ارزیابی بهره‌گیری دانش و اقدامات نوآوران فنی در یک سازمان دارد. مفهوم نخست که کلی‌تر است؛ به دانش فنی، عملیات نوآوران و خلاقانه اشاره دارد. براین اساس، عملکرد نوآوران می‌تواند عملکرد اقتصادی، اجتماعی، محصول و عملکرد فرایندی را نیز بیان کند. بنابراین، عملکرد نوآوران به‌طور عمده، متکی بر مدیریت اثربخش فرایند نوآوری است و مدیران باید به‌طور مداوم به‌منظور کسب مزیت رقابتی پایدار به شناسایی، توسعه، حمایت و تخصیص منابع و قابلیت‌ها بپردازند. در مفهوم دوم که جزئی‌تر است، عملکرد نوآوران اشاره به تعداد اختراعاتی دارد که به بازار معرفی می‌شوند (سان و همکاران<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۲؛ ۵۸). پژوهش‌های قابل‌ملاحظه‌ای در رابطه با عملکرد نوآوران وجود دارد. انواع دیگر مؤلفه‌هایی که پژوهشگران آنها را در عملکرد نوآوران مورد بررسی قرار داده‌اند، (یوان هونگ<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۱) عبارتند از: ۱. نوآوری بنیادی<sup>۴</sup> و نوآوری فراینده<sup>۵</sup> (آتونه و گیما<sup>۶</sup>؛ ۱۹۹۶) و (مارچ<sup>۷</sup>؛ ۱۹۹۱)؛ ۲. نوآوری فرایند و نوآوری محصول (آبرناتی و آبرتک<sup>۸</sup>؛ ۱۹۹۷)، (داونپورت<sup>۹</sup>؛ ۱۹۹۳)، (هان، کیم و اسریو استاوا<sup>۱۰</sup>؛ ۱۹۹۸)؛ ۳. نوآوری فنی و نوآوری اجرایی (هاو و همکاران<sup>۱۱</sup>؛ ۱۹۹۸)، (ویرا واردنا<sup>۱۲</sup>؛ ۲۰۰۳)، (دامن‌پور و گوپالاگريشنان<sup>۱۱</sup>؛ ۲۰۰۱)، (نارانجو، گیل<sup>۱۲</sup>؛ ۲۰۰۹).

### رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد نوآوران

گومشلو گلو و ایلسیو (۲۰۰۹) در پژوهش خود باعنوان رهبری تحول آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمان را انجام دادند و در آن به ارائه مدلی جهت بررسی اثر تحول آفرین بر هر دو

1. Zgeng et al
2. Sun, Y. L., Zhang, Zh., Qi, J. & Chen, X. Zh.
3. Yuan hong
4. Fundamental innovation
5. Growing
6. Athena and Gima
7. March
8. Aberrnat and Abberty
9. Downport
10. Han et al
11. Damanpoor and Grreshnal
12. Naranjo and Gil

مفهوم خلاقیت در سطح فردی و نوآوری در سطح سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین به طور غیرمستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد و در سطح سازمانی، رهبری تحول‌آفرین ارتباطی مثبت با نوآوری سازمانی دارد. نوسایر و همکاران<sup>۱</sup> (۶۶۸؛۲۰۱۱) دریافتند که بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری ادراک شده توسط کارکنان دولتی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین منطقی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین با عملکرد نوآورانه ارتباط معنی‌دار و مثبتی دارد.

### رابطه رهبری تحول‌آفرین با گرایش به کارآفرینی

پژوهش‌های متعددی نقش مثبت و رابطه مثبت رهبری تحول‌آفرین را با گرایش کارآفرینانه تأیید می‌کنند. از جمله؛ آرگون، گارسیا و کوردون<sup>۲</sup>؛ (۲۰۰۷)، (گامشلوگلو و آیلسو؛ ۲۰۰۹)، (گامشلوگلو، کاراکیتا پوگلو و هرست<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۲). سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری و هدایت تمایلات افراد در جهت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان، باید قادر باشند تا راهبردهایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول‌آفرین ایجاد کنند و پیروان را تحریک می‌کنند تا فراتر از علایق شخصی خود به دنبال اهداف سازمان باشند (گارسیا مورالز، جیمینز و گوتیرز<sup>۴</sup>؛ ۲۰۱۲؛ ۱۰۴۵). رهبری تحول‌آفرین تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد، هدایت کنند (اسکاکن و همکاران<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۰؛ ۸۸).

1. Nusair et al
2. Garcia and cordon
3. Caricata and Hurst
4. Garcia-Morales V. J., Jimenez M.B and Gutierrez-Gutierrez, L.
5. Skuken and et al



## پیشینه پژوهش

در این زمینه در ایران پژوهش کیفی زیادی انجام نشده است، اما در رویکرد کمی، تحقیقات بسیاری انجام شده است. اونسر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه پرداخت و به این نتیجه رسید که رهبری تحول آفرین بر تمامی ابعاد گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبتی دارد که در نهایت به ایجاد عملکرد نوآوران منجر خواهد شد. موریانو و مولو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، نتیجه گرفتند رهبری تحول گرا تأثیر مثبتی بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد نوآوران دارد. تحقیق عطاری<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) بارترام و کسمیر<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) و اولیو و همکاران (۲۰۰۴) نیز نشان می دهد که بین رهبری تحول گرا و گرایش کارآفرینانه کارکنان، رابطه مثبتی وجود دارد. می پر و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) نیز در پژوهشی دریافتند که رهبران تحول گرا با گرایش کارآفرینانه افراد، به افزایش عملکرد نوآوران در سازمان منجر خواهد شد. مطالعات وانگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که از بین ابعاد رهبری تحول گرا، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، بیشترین تأثیر را در ایجاد عملکرد نوآوران در کارکنان دارد و افراد را در عملی کردن ایده های خود در محیط کار کمک می کند و گرایش کارآفرینی آنها را برای فراهم ساختن خدمات سریع به مشتری افزایش می دهد. پژوهش های جونگ، چو و وو<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) میان ۳۲ شرکت الکترونیکی و ارتباطی در تایوان نشان داد که بین سبک رهبری تحول گرا و گرایش کارآفرینانه با عملکرد نوآوران، رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. همچنین براساس این یافته ها مشخص شد که رهبری تحول گرا چگونه موجب ارائه خدمات با سطح بالای کیفیت در کار می شود. پژوهش خلیفه سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد از بین ابعاد رهبری تحول گرا، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزه الهام بخش و ملاحظات فردی، بیشترین عوامل تأثیرگذار در ایجاد قابلیت های افراد در نوآوری و ترغیب به کارآفرینی بودند.

1. Oncer, A. Z.
2. Moriano, J. A., Molero
3. Attari
4. Bartram & Casmir
5. Meyer et al.
6. Wang, Y.
7. Jung, Chow, & Wu

جدول ۱. نتایج پیشینه تحقیق

نتیجه	سال تحقیق	محقق
رهبری تحول آفرین بر تمامی ابعاد گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبتی دارد که در نهایت به ایجاد عملکرد نوآورانه منجر خواهد شد.	۲۰۱۳	اونسر
رهبری تحول گرا تأثیر مثبتی بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد نوآورانه دارد.	۲۰۱۱	موریانو و مورلو
بین رهبری تحول گرا و گرایش کارآفرینانه کارکنان، رابطه مثبتی وجود دارد.	۲۰۱۳	عطاری
بین رهبری تحول گرا و گرایش کارآفرینانه کارکنان، رابطه مثبتی وجود دارد.	۲۰۰۷	بارترام و کسمیر
بین رهبری تحول گرا و گرایش کارآفرینانه کارکنان، رابطه مثبتی وجود دارد.	۲۰۰۴	آولیو و همکاران
رهبران تحول گرا با گرایش کارآفرینانه افراد، به افزایش عملکرد نوآورانه در سازمان منجر خواهد شد	۲۰۰۲	می‌یر و همکاران
از بین ابعاد رهبری تحول گرا، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در ایجاد عملکرد نوآورانه در کارکنان دارد و افراد را در عملی کردن ایده‌های خود در محیط کار کمک می‌کند و گرایش کارآفرینی آنها را برای فراهم ساختن خدمات سریع به مشتری افزایش می‌دهد.	۲۰۰۷	وانگ
بین سبک رهبری تحول گرا و گرایش کارآفرینانه با عملکرد نوآورانه رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد.	۲۰۰۳	جونگ، چو و وو
از بین ابعاد رهبری تحول گرا، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزه الهام‌بخش و ملاحظات فردی، بیشترین عوامل تأثیرگذار در ایجاد قابلیت‌های افراد در نوآوری و ترغیب به کارآفرینی بودند.	۱۳۹۶	خلیفه سلطانی و همکاران

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر، پدیدارشناسی از نوع توصیفی است. این روش بر عمق تجربیات تأکید دارد و درک ما را از تجربیات زندگی کاری و شخصی افزایش می‌دهد. پدیدارشناسی یک روش تحقیق کیفی است. این روش تحقیق نظام‌دار و دقیقی است که به جلوه‌گری و نمایاندن ادراکات

تجربه انسانی در مورد انواع پدیده‌ها می‌پردازد (قیاسوند، امامی سیگارودی و نیکبخت؛ ۵۸؛ ۱۳۹۱). پدیدارشناسی اساساً مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است. پدیدارشناسی می‌کوشد که معانی را آن‌چنان که در زندگی روزمره زیسته می‌شوند، آشکار نماید (چناری و همکاران؛ ۲۰۰۶). در پژوهش پدیدارشناختی، هدف آگاه‌شدن از سوگیری‌ها و پیش‌فرض‌های فرد برای کنار نهادن آنهاست تا بتواند بدون داشتن تصویری قبلی درباره اینکه چه چیزی در تحقیق به دست می‌آید، در تجربه وارد شود. این آگاهی از اعمال نفوذ پیش‌فرض‌ها یا سوگیری‌های محقق بر مطالعه، جلوگیری می‌کند. در این گونه پژوهش‌ها معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان در تحقیق، عموماً با معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش‌هایی که هدفشان دستیابی به داده‌های آماری است، متفاوت است. هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در تحقیقات پدیدارشناسی توصیفی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای دارند که مورد توجه این مطالعه خاص است و این مشارکت‌کنندگان مایل هستند درباره تجارب خود صحبت کنند. ضمناً این مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص فراهم آید (ساندلوسکی<sup>۲</sup>؛ ۱۹۸۶؛ ۳۱). براساس ماهیت مطالعه و اطلاعات جمع‌آوری شده مورد نیاز برای مطالعاتی از این دست، متفاوت خواهد بود. برای مثال؛ محققان ممکن است تا زمانی که معتقد شوند به حدی از اشباع رسیده‌اند که در آن حد، فهم روشن‌تری از تجربه در صحبت‌های بعدی با مشارکت‌کنندگان به دست نمی‌آید، به مصاحبه با مشارکت‌کنندگان ادامه دهند (هالو و رویلی<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۲). به لحاظ هدف این تحقیق از نوع توصیفی است و راهبرد آن شامل: ارائه تصویر مشروح و بسیار دقیق از پدیده، ارائه داده‌های جدید، ارائه دسته‌ای از طبقه‌بندی‌ها و نوع‌شناسی‌ها، ارائه توالی گام‌های پژوهش و گزارش پیشنهادی می‌شود. در واقع راهبرد تحقیق پدیدارشناسی در پی تحلیل ماهیت و چیستی داده‌ها یا پدیده‌هاست. هستی‌شناسی این روش، ذهنی‌گرایی است. معرفت‌شناسی آن غیراثبات‌گرا و فلسفه آن شامل فلسفه روان‌شناسی و آموزش

1. Chenari et al.  
2. Sandelowski M  
3. Holow & Roiliy

عالی است (کرسول<sup>۱</sup>؛ ۲۰۰۷؛ ۳۶۰). تعداد مشارکت کنندگان جامعه پژوهش شامل کلیه افرادی است که به عنوان رهبر و مدیر به رهبری اجرای گمرک الکترونیک پرداخته و بین کارکنان، گرایش کارآفرینی برای عملکرد نوآورانه ایجاد کرده‌اند. برای انتخاب نمونه‌های مورد مطالعه از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده شد. در انتخاب نمونه‌ها، دو معیار در نظر گرفته شد؛ نخست آنکه افراد به عنوان رهبر به الکترونیکی کردن کلیه فرایندهای گمرک اقدام کرده‌اند و دوم اینکه این افراد بتوانند تجربیات خود را توصیف و بیان کنند. طبق جدول شماره دو، داده‌ها از طریق مصاحبه انفرادی نیمه‌ساختارمند، (۴ مدیر اجرایی و ۴ مدیر ستادی) و در محدوده زمانی ۹۵/۱۱/۱۵ تا ۹۶/۲/۱۵ جمع‌آوری شدند. انتخاب مجموعاً ۸ نفر به عنوان مشارکت کنندگان به این دلیل بود که با توجه به تکراری بودن وظایف و یکسان بودن وظایف و همچنین به اغنای نظری رسیدن در مصاحبه، این تعداد انتخاب شدند. لازم به یادآوری است به دلیل تکراری بودن و هم‌پوشانی جملات بیان شده از سوی برخی از نمونه‌های ارائه تجربیات به پنج نمونه اکتفا شد. مدت زمان انجام مصاحبه از ۳۵ دقیقه تا ۵۰ دقیقه متغیر بود. کلیه مطالب با رضایت نمونه‌ها ضبط و سپس به طور کامل روی کاغذ پیاده‌سازی و نسخه‌برداری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز، از روش هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده شد. براساس این روش، ابتدا با خواندن دقیق و مکرر مصاحبه‌ها و توصیف شرکت کنندگان سعی شد که با آنها هم‌احساس شده و در مرحله دوم جملات و واژه‌های مهم از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس این معانی استخراج شده، مفهوم‌سازی و کدبندی شدند. در مرحله بعدی، پس از بازخوانی مکرر کدها، مفاهیم فرموله شده و در درون دسته‌ها و خوشه‌های موضوعی قرار گرفته و تم‌های اصلی به دست آمد و در آخر با ترکیب کردن کلیه عقاید استنتاج شده به درون یک توصیف جامع و کامل از همه جزئیات پدیده مورد نظر، تم‌های به دست آمده در هفت مفهوم کلی و محوری قرار داده شدند. در پایان، روایی نتایج پژوهش توسط مشارکت کنندگان تأیید شد.

1. Creswell

جدول ۲. تعداد مصاحبه‌شوندگان و مدت زمان مصاحبه

نمونه‌ها	پست سازمانی	مدت زمان مصاحبه
1	مدیر اجرایی	۳۵ دقیقه
2	مدیر اجرایی	۴۰ دقیقه
3	مدیر اجرایی	۴۲ دقیقه
4	مدیر اجرایی	۳۹ دقیقه
5	مدیر ستادی	۴۷ دقیقه
6	مدیر ستادی	۴۹ دقیقه
7	مدیر ستادی	۴۴ دقیقه
8	معاون ستادی	۵۰ دقیقه

## یافته‌ها

برای تحلیل یافته‌ها از تحلیل کلایزی استفاده شده است. این روش تحلیل دارای هفت مرحله است. در مرحله نخست کلایزی، در پایان هر مصاحبه و ثبت یادداشت برداری‌های میدانی، ابتدا بیانات ضبط شده شرکت کنندگان مکرراً گوش داده می‌شود و اظهاراتشان، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته می‌شود و در جهت درک احساس و تجارب شرکت کنندگان چندبار مطالعه می‌شود و در مرحله دوم، پس از مطالعه همه توصیف‌های شرکت کنندگان، زیر اطلاعات بامعنی، بیانات مرتبط با پدیده مورد بحث، خط کشیده می‌شود و به این طریق جملات مهم مشخص می‌شوند. مرحله سوم که استخراج مفاهیم فرموله است، بعد از مشخص کردن عبارات مهم هر مصاحبه، سعی می‌شود تا از هر عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بود، استخراج شود. البته پس از کسب این مفاهیم تدوین شده، سعی می‌شود تا مرتبط بودن معنای تدوین شده با جملات اصلی و اولیه مورد بررسی قرار گیرد و از صحت ارتباط بین آنها اطمینان حاصل شود. بعد از استخراج کدها، مطابق مرحله چهارم کلایزی، پژوهش‌گر مفاهیم تدوین شده را به دقت مطالعه می‌کند و براساس تشابه مفاهیم، آنها را دسته‌بندی می‌کند. بدین روش، دسته‌های موضوعی از مفاهیم تدوین شده تشکیل می‌شود. در مرحله پنجم، نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند می‌یابد و دسته‌های کلی تری را به وجود می‌آورند. در مرحله ششم،

توصیف جامعی از پدیده تحت مطالعه ارائه می‌شود. مرحله پایانی اعتباربخشی با ارجاع به هر نمونه و پرسیدن درباره یافته‌ها انجام می‌شود، به علاوه جهت استحکام تحقیق از دو معیار اطمینان‌پذیری و باورپذیری استفاده می‌شود (قیاسوندیان و همکاران؛ ۲۰۱۲؛ ۶۱). به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش کلایزی، ابتدا تمامی مکالمه‌های ضبط شده به متون نوشتاری تبدیل شدند. سپس کلیه یادداشت‌های میدانی و نوآوری‌های پیاده شده مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند. محققان در این مرحله سعی کردند که با مرور مکرر داده‌ها دید کلی نسبت به اطلاعات جمع‌آوری شده کسب کنند. در مرحله بعدی، با استفاده از راهبرد جمله‌به‌جمله، عبارت‌های مهم و مرتبط با موضوع پژوهش مشخص شدند. نتیجه این مرحله، شناسایی ۴۵ کد کلیدی بود. سپس محققان سعی کردند که با ادغام موارد مشابه و حذف موارد تکراری، عبارت‌های استخراج شده را در قالب عبارت‌های معنادار فرموله کنند. در این مرحله ۳۰ معنای فرموله شده به دست آمد. این سی معنا، براساس اهمیتی که در سازمان گمرک داشتند، در بررسی‌های اولیه و مصاحبه‌های انجام شده به ترتیب مشخص شدند و سپس براساس نظر کارکنان گمرک و در نهایت بازبینی محققان هفت خوشه به ترتیب اهمیت از شماره یک تا هفت، رتبه‌بندی شدند که در جدول (۳) نمایش داده شده است.

### جدول ۳. عوامل کلیدی راه‌اندازی گمرک الکترونیک

جمله	تجربیات راه‌اندازی گمرک الکترونیک
۱	ایجاد انتظار تحول در گمرک توسط رهبران
۲	تحریک احساسات کارکنان در زمینه نوآوری
۳	مهم کردن نظرات کارکنان در زمینه نوآوری
۴	برانگیختن حس کارآفرینی سازمانی به همراه آموزش
۵	ایجاد مشاغل جدید در سازمان
۶	حذف مشاغل غیرمرتبط
۷	سهولت کارشناسی اسناد
۸	مدیریت و نظارت نظام‌مند بر کارکنان
۹	جلب توجه کارکنان به پیشرفت‌های تجارت در دنیا
۱۰	بازدید و سخنرانی مسئولین سازمان جهانی گمرک در گمرکات ایران
۱۱	رسانه‌ای کردن تشویق و توجه مسئولین کشور به نوآوری در گمرک

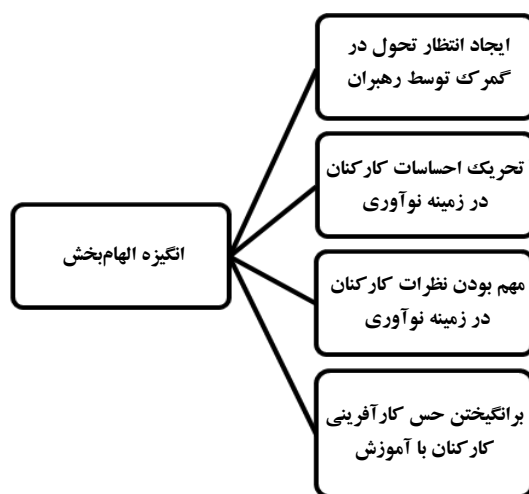
جدول ۳. عوامل کلیدی راه‌اندازی گمرک الکترونیک

جمله	تجربیات راه‌اندازی گمرک الکترونیک
۱۲	رسانه‌ای کردن توجه تحسین برانگیز سازمان جهانی گمرک به گمرک ایران
۱۳	بازدید مسئولین کشورهای دیگر از دستاوردهای گمرک ایران و تحسین کارکنان
۱۴	برگزاری جلسات متعدد بین کارکنان گمرک و مسئولین
۱۵	ساده‌سازی روش ترخیص کالا در گمرک
۱۶	حذف کاغذ بازی
۱۷	افزایش سرعت و کاهش زمان ترخیص کالا
۱۸	آموزش کارکنان
۱۹	توانمندسازی علمی و تجربی کارکنان و توجه به ضعف‌های آنها
۲۰	توجه به مباحث مالی کارکنان
۲۱	توجه به ارتقا و پیشرفت و پاداش کارکنان
۲۲	افزایش اشتغال از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۳	یافتن فرایندهای کوتاه‌تر در صادرات، ترانزیت و واردات
۲۴	برقراری ارتباط مجازی گمرک با سازمان‌های مجاور
۲۵	مجازی کردن ترخیص کالا از گمرک
۲۶	انجام کار اداری در شبانه‌روز
۲۷	تسریع و تسهیل در صادرات کالا
۲۸	جلوگیری و مبارزه با قاچاق کالا
۲۹	مبارزه با شایعات افراد سودجو برای ممانعت از اجرای گمرک الکترونیک
۳۰	تلاش در جهت شفاف‌سازی و در دسترس قراردادن اطلاعات تجارت خارجی به عموم

در بخش بعدی، عبارت‌های استخراج شده به ۷ خوشه تقسیم شدند. به این ترتیب که محققان سعی کردند عبارت‌های استخراج شده با ماهیت موضوعی مشابه را شناسایی کرده و آنها را درون یک خوشه قرار دهند. این خوشه‌ها عبارتند از: انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، نوآوری فیند و محصول، نوآوری فنی و اجرایی، پیشگامی و رویکرد تهاجمی. هر کدام از این مفاهیم در ادامه توضیح داده می‌شوند.

## انگیزه الهامبخش

یکی از موارد مشترک که شرکت کنندگان در تحقیق بر آن به عنوان یکی از نخستین تجربه‌های ایجاد گمرک الکترونیک اتفاق نظر داشتند "انگیزه الهامبخش" بود. (شکل ۱) این مفهوم تمامی فعالیت‌های رهبران و کارکنان را تحت تأثیر خود قرار داده و در رفتار آنها تغییرات مثبتی ایجاد کرده بود.



شکل ۱. انگیزه الهامبخش در زمینه اجرای گمرک الکترونیک

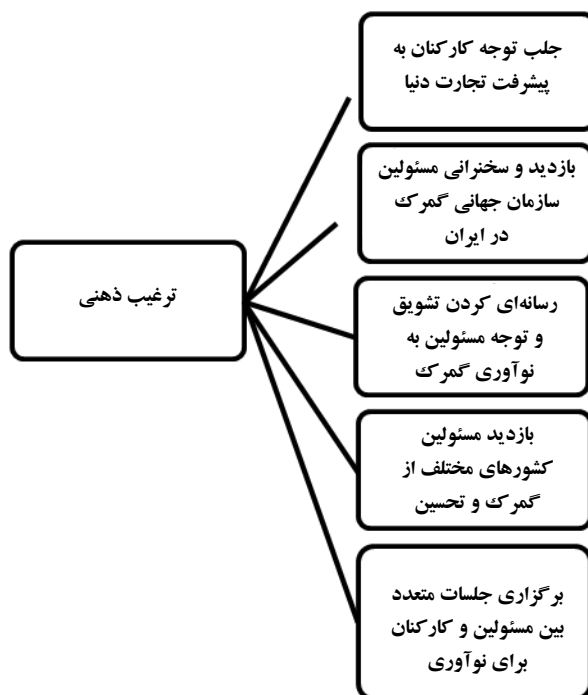
در این زمینه چکیده مصاحبه یکی از معاونین سازمان در توصیف اجرای گمرک الکترونیک چنین است:

نخستین بحثی که به ذهن ما خطور کرد این بود که چگونه به بهبود فضای کسب و کار در کشور کمک کنیم؟ بنابراین به دنبال ایجاد جوی در سازمان بودیم که انتظار تحول در سازمان را ایجاد کند و با این کار ضمن تحریک کردن احساسات کارکنان و مدیران، حس کارآفرینی آنها را هم تحریک کردیم. در این خصوص نظرات، انتقادات و پیشنهادات آنها برای ما مهم بود و به آنها نیز القا کردیم که نظراتتان مهم است.



## ترغیب ذهنی

مورد بعدی در ایجاد و اجرای گمرک الکترونیک که دارای سهم بسزایی بود، نقش ترغیب ذهنی است که یکی از زیرشاخه‌های رهبری تحول آفرین است و خود نیز در این تحقیق به پنج زیرشاخه تقسیم شده است. آن را در شکل (۲) مشاهده می‌کنید.



شکل ۲. ترغیب ذهنی در زمینه اجرای گمرک الکترونیک

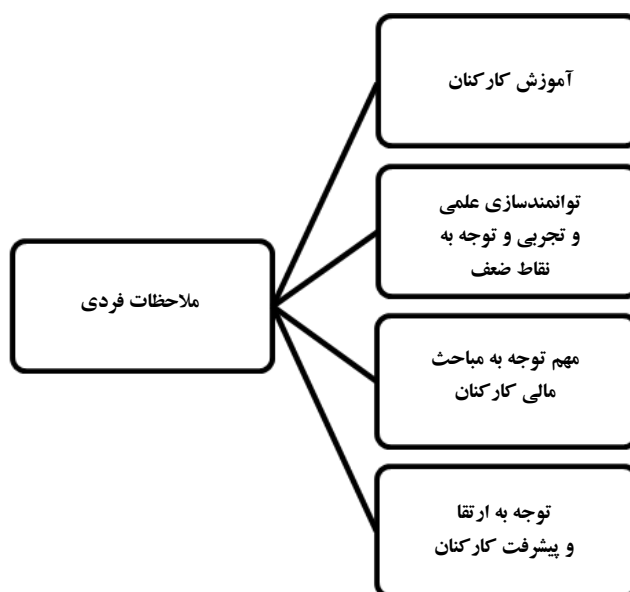
در این زمینه چکیده مصاحبه یکی از مدیران ستادی سازمان در توصیف اجرای گمرک الکترونیک چنین است:

ما برای ایجاد ذهنیت مثبت در جهت اجرای گمرک الکترونیک باید توجه کارکنان را به این امر جلب می‌کردیم که تجارت الکترونیک در دنیا ایجاد شده و تجارت سنتی، منسوخ شده است.

لذا راه‌های مختلفی برای اینکه بتوانیم توجه کارکنان و سایر مدیران را به ایجاد گمرک الکترونیک جلب کنیم، وجود داشت از جمله: دعوت از مسئولین کشور، مسئولین سازمان جهانی گمرک و مسئولین سایر کشورها برای سخنرانی، آموزش و بیان اهمیت تجارت الکترونیک در دنیا. بعد از شروع کار الکترونیک کردن گمرک مجدداً از همین مسئولین برای بازدید و تشویق کارکنان گمرک، دعوت شد. در قبل و حین اجرای گمرک الکترونیک بین مسئولان گمرک و کارکنان، جلسات متعددی برگزار می‌شد که تماماً جنبه نوآوری را تشویق می‌کرد.

### ملاحظات فردی

مورد دیگر از زیرشاخه‌های رهبری تحول‌آفرین که در این تحقیق مشخص شد، ملاحظات فردی است که در طی مصاحبه‌ها به زیرشاخه‌های آن توسط مصاحبه‌شوندگان بسیار اشاره می‌شد. در شکل (۳) زیرشاخه‌های آن را ملاحظه می‌کنید.



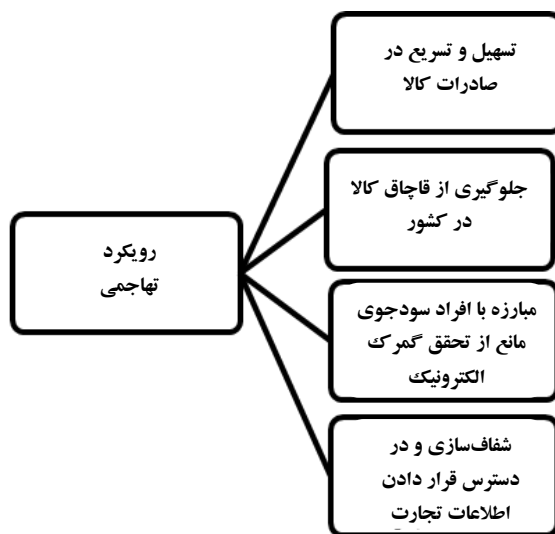
شکل ۳. ملاحظات فردی در زمینه اجرای گمرک الکترونیک

در این زمینه چکیده مصاحبه یکی از مدیران ستادی سازمان در توصیف اجرای گمرک الکترونیک، چنین است:

ما می‌دانیم مهم‌ترین سرمایه سازمان، نیروی انسانی است و این سرمایه باید از هر لحاظ تقویت شود از جمله: برگزاری آموزش‌های متعدد، توجه به امور معیشتی و رفاهی، برنامه‌ریزی درست برای ارتقا و پیشرفت کارکنان و ایجاد حس امید در آنها به واسطه توجه ویژه در آنان. واقعیت این است که اگر ما به این امور توجه نمی‌کردیم، نمی‌توانستیم به این سطح از سازمان برسیم که به لحاظ بهره‌وری در کشور رسماً رتبه نخست را به دست آوریم و مورد تقدیر مسئولین کشور و سازمان جهانی گمرک و حتی مسئولین کشورهای خارجی قرار گیریم.

### رویکرد تهاجمی

رویکرد تهاجمی با توجه به شاخص‌های به دست آمده مشخص شد. لذا این متغیر مهم خود ضمن آنکه در زیرشاخه کارآفرینی و گرایش به کارآفرینی قرار می‌گیرد در این پژوهش چهار زیرشاخه برای آن به دست آمده است که در شکل (۴) مشاهده می‌کنید.



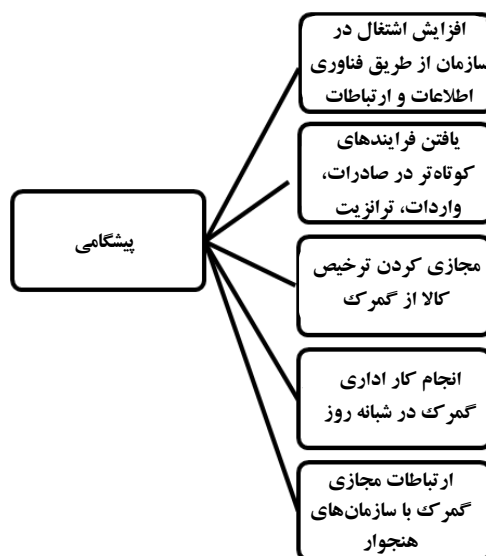
شکل ۴. رویکرد تهاجمی در زمینه اجرای گمرک الکترونیک

در این زمینه، چکیده مصاحبه یکی از مدیران ستادی در توصیف اجرای گمرک الکترونیک، چنین است:

در کشور ما به دلیل وجود مرزهای متنوع و وسیع، امکان قاچاق وجود دارد و افرادی هستند که در کشور اقدام به قاچاق کالا می کنند، لذا در طول اجرای گمرک الکترونیک این افراد به دفعات از طریق شایعه و دیگر اقدامات خود قصد ممانعت از اجرای گمرک الکترونیک را داشتند اما با آموزش صحیح به تجار، ترخیص کاران و کارکنان سازمان، سعی در تسریع و تسهیل صادرات کالا و تجارت کالا و مزایای آن را داشتیم و موفق هم شدیم. از سوی دیگر، برای پایان دادن به شایعات، به راه اندازی سامانه اطلاعات تجارت اقدام کردیم که مردم اطلاعات تجارت را به روز شده مشاهده کنند.

### پیشگامی

مورد دیگر از زیرمجموعه های گرایش به کارآفرینی، پیشگامی است که حین مصاحبه با توجه به شاخص هایی که به وجود آمد، کشف شد. در شکل (۵) آن را مشاهده می کنید.



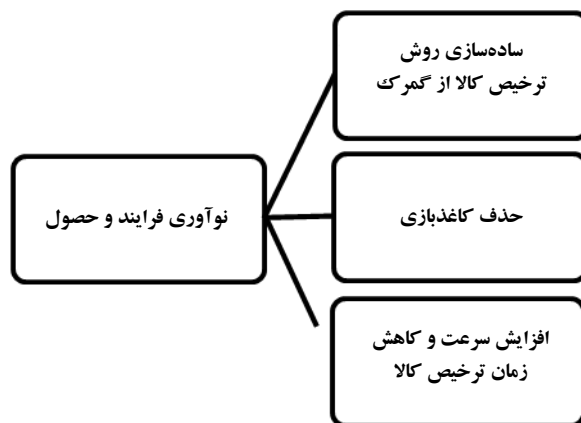
شکل ۵. پیشگامی در اجرای گمرک الکترونیک

در این زمینه، چکیده مصاحبه یکی از مدیران ستادی در توصیف اجرای گمرک الکترونیک، چنین است:

هدف ما تسهیل و تسریع در تجارت است. مدت زمانی که امروزه کالا ترخیص می شود با قبل از الکترونیکی کردن، قابل مقایسه نیست. امروزه خیلی سریع تر و ساده تر کار انجام می شود. چه در رویه صادرات، چه واردات و ترانزیت. در زمان اجرای این طرح ما متوجه شدیم که تجار و کارکنان آنها می توانند در هر زمان که بخواهند کالای خود را اظهار کنند بدون محدودیت زمانی. بر مبنای همین امر متوجه فرصت های خوبی شدیم از جمله: مجازی کردن ارتباطات با سازمان های هم جوار گمرک و همچنین افزایش اشتغال در سازمان.

### نوآوری فرایند و محصول

از آنجا که هدف گمرک، نوآوری بود این متغیر در تمامی مصاحبه ها بحث مشترک بود؛ چرا که گمرک دنبال نوآوری در فرایندها و رویه های انجام کار و در نهایت ارائه خدمات یا همان محصول جدید به ارباب رجوع بود. با توجه به مواردی که مشخص شد، تغییری که می توانست آنها را به هم مرتبط کند و زیر مجموعه خود قرار دهد، نوآوری فرایند و محصول بود. در شکل (۶) به این موارد توجه شده است.



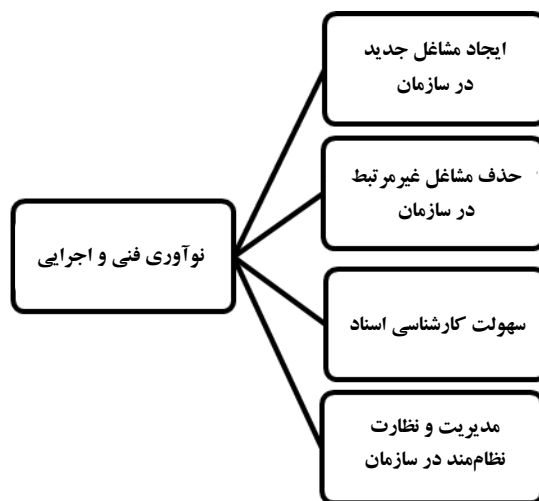
شکل ۶. نوآوری فرایند و محصول در زمینه اجرای گمرک الکترونیک

در این زمینه، چکیده مصاحبه یکی از مدیران گمرکات اجرایی در توصیف اجرای گمرک الکترونیک، چنین است:

قبل از اجرای گمرک الکترونیک با توجه به مطالعاتی که داشتیم، می‌دانستیم تحقق گمرک الکترونیک موجب کاهش بروکراسی اداری و کاغذبازی، افزایش سرعت ترخیص کالا و کاهش زمان آن می‌شود. لذا می‌باید به روش روان‌شناسی شده و برنامه‌ریزی شده، کارکنان و ارباب رجوع را در جریان خوبی‌های آن قرار می‌دادیم و به آنها بیان می‌کردیم که رویه‌های گمرک ساده‌تر خواهد شد. لذا با این اقدام موجب برانگیختن حس همکاری آنها شدیم و مشکلات اجرایی طرح کاهش یافت.

### نوآوری فنی و اجرایی

مورد هفتم نوآوری فنی و اجرایی است که این مورد با توجه به شاخص‌هایی که از مصاحبه به دست آمد، محرز شد. نوآوری فنی و اجرایی خود از زیرمجموعه‌های عملکرد نوآورانه است. در شکل (۷) به آنها اشاره شده است.



شکل ۷. نوآوری فنی و اجرایی در زمینه اجرای گمرک الکترونیک

در این زمینه، چکیده مصاحبه یکی از مدیران گمرکات اجرایی در توصیف اجرای گمرک الکترونیک، چنین است:

از آنجا که گمرکات اجرایی بیشتر درگیر نوآوری در گمرک الکترونیک هستند، لذا برخی مشاغل می‌باید حذف و برخی اضافه شوند. ما به دنبال راهی بودیم که کار کارشناسی اسناد هرچه سریع‌تر و ساده‌تر صورت گیرد. براین اساس کارشناس مجازی را در سازمان اجرا کردیم که هم کار کارشناسی سریع‌تر شود و هم نظارت بر کار آنها و کل سازمان بهتر و جامع‌تر باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

رهبری تحول آفرین هم چون مربی می‌تواند با عملکرد و رفتارهای سازمانی خود، فضای مناسبی را برای ایجاد گرایش در کارکنان خود به سمت کارآفرینی و افزایش رغبت و ظرفیت کارکنان برای عملکرد نوآورانه ایجاد کند. در پژوهش حاضر، به دلیل گستردگی متغیرهای رهبری تحول آفرین و گرایش کارآفرینی و عملکرد نوآورانه تنها با توجه به مصاحبه‌های انجام شده هفت خوشه شناسایی و مورد بررسی قرار گرفتند که هر کدام از این خوشه‌ها خود دارای متغیرهای بسیاری هستند. این هفت خوشه عبارتند از: انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی (در رهبری)، نوآوری فنی و اجرایی و نوآوری فرایند و محصول (در عملکرد نوآورانه)، پیشگامی و رویکرد تهاجمی (در گرایش کارآفرینی). از آنجا که در این خصوص پژوهش‌های کمی در ایران انجام شده است و تحقیق با رویکرد کیفی وجود نداشت، لذا نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش با رویکرد کمی مقایسه می‌شود. نتایج پژوهش، نشان‌دهنده آن است که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معنی‌داری بر گرایش کارآفرینی کارکنان در اجرای گمرک الکترونیک دارد. نتیجه مذکور با پژوهش‌های نوسایر و همکاران ۲۰۱۱، جزینی و نوایی ۱۳۹۲، میرکمالی و چوپانی ۱۳۹۰، بارترام و کسمیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، اولیو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) و زو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) مطابقت و هم‌خوانی دارد. تشابه در ارتباط با پژوهش‌های صورت گرفته فوق در آن است که رهبران تحول آفرین با نفوذ

1. Bartram and Kashmir

2. Aliuw and et al.

3. Zoe and et al.

آرمانی، الهام‌بخشی، توجه فردی و تحریک ذهنی کارکنان می‌توانند موجب شکوفایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه آنان شوند (توانمندسازی) که به تبع رشد و بالندگی سازمان را در پی خواهد داشت. از طرف دیگر، می‌توان گفت که گرایش به کارآفرینی، تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآورانه در گمرکات الکترونیک دارد. نتایج با پژوهش‌های عسگری و همکاران (۲۰۱۲) و الکنس و کلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) مطابقت دارد. وجه اشتراک این مورد با پژوهش‌های مذکور در آن است که مدیران و رهبران سازمان می‌توانند با تمرکز بر تجربه منحصربه‌فرد، انرژی، مهارت و انگیزه افراد در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌رو، سازمان را در موفقیت و تحقق اهدافش یاری رسانند. وجه اشتراک با پژوهش قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰) در آن است که نتایج پژوهش آنان نیز نشان می‌دهد رهبران تحول‌آفرین با تحریک فکری افراد، خلق ایده‌های جدید و توسعه فعالیت‌های کارآفرینی می‌توانند هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. بنابراین هفت خوشه مطرح‌شده در این پژوهش به‌درستی انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

در خوشه یک، انگیزه الهام‌بخش با فعالیت‌های انتظار تحول در گمرک، تحریک احساسات نوآوری کارکنان، مهم بودن نظرات کارکنان در زمینه نوآوری و برانگیختن حس کارآفرینی سازمانی با آموزش در گمرک صورت گرفته است و این فعالیت‌ها تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا را بر گرایش کارآفرینی کارکنان نشان می‌دهد. این نتیجه با تحقیقات نوسایر و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران (۲۰۱۲) و بارترام و کسمیر (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد.

در خوشه دو ترغیب ذهنی با فعالیت‌های جلب توجه کارکنان به پیشرفت تجارت، بازدید و سخنرانی، رسانه‌ای کردن نوآوری، برگزاری جلسات متعدد بین کارکنان برای نوآوری صورت گرفته است. این فعالیت‌ها تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا را بر گرایش کارآفرینی کارکنان نشان می‌دهد. این نتیجه با تحقیقات نوسایر و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران (۲۰۱۲) و بارترام و کسمیر (۲۰۰۷)، جزینی و نوایی (۱۳۹۲) هم‌خوانی دارد.

در خوشه سه، ملاحظات فردی با فعالیت‌های آموزش کارکنان، توانمندسازی، توجه مالی و ارتقا و پیشرفت کارکنان صورت گرفته است. این فعالیت‌ها تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا را بر

1. Alectes and Kohler



گرایش کارآفرینی کارکنان نشان می‌دهد. این نتیجه با تحقیقات عسگری و همکاران (۲۰۱۲) نوسایر و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران (۲۰۱۲)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴) و بارترام و کسمیر (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد.

در خوشه چهار، رویکرد تهاجمی با فعالیت‌های تسهیل و تسریع صادرات، جلوگیری از قاچاق، مبارزه با فساد اداری و شفاف‌سازی اطلاعات، صورت گرفته است. این فعالیت‌ها تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا را بر گرایش کارآفرینی کارکنان نشان می‌دهد. این نتیجه با تحقیقات عسگری و همکاران (۲۰۱۲) نوسایر و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران (۲۰۱۲)، الکنس و کلر (۲۰۰۳)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴) و بارترام و کسمیر (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد.

در خوشه پنج، پیشگامی با فعالیت‌های افزایش اشتغال، کوتاه‌شدن فرایندهای کار و مجازی کردن ارتباطات با سازمان‌ها و ارباب‌رجوع صورت گرفته است. این فعالیت‌ها تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا را بر گرایش کارآفرینی کارکنان نشان می‌دهد. این نتیجه با تحقیقات عسگری و همکاران (۲۰۱۲) نوسایر و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران (۲۰۱۲)، الکنس و کلر (۲۰۰۳)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴) و بارترام و کسمیر (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد.

در خوشه شش، نوآوری فرایند و محصول با فعالیت‌های ساده‌سازی روش کار، حذف کاغذبازی و افزایش سرعت و کاهش زمان انجام کار صورت گرفته است. این فعالیت‌ها تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا را بر گرایش کارآفرینی کارکنان نشان می‌دهد. این نتیجه با تحقیقات عسگری و همکاران (۲۰۱۲) نوسایر و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران (۲۰۱۲)، الکنس و کلر (۲۰۰۳)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴)، میرکمالی و چوپانی ۱۳۹۰ و بارترام و کسمیر (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد.

در خوشه هفت، نوآوری اجرایی با فعالیت‌های ایجاد مشاغل جدید، حذف مشاغل مازاد و غیرمرتبط، سهولت کارشناسی اسناد و مدیریت و نظارت نظام‌مند صورت گرفته است. این فعالیت‌ها تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا را بر گرایش کارآفرینی کارکنان نشان می‌دهد. این نتیجه با تحقیقات عسگری و همکاران (۲۰۱۲) نوسایر و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران (۲۰۱۲)، الکنس و کلر (۲۰۰۳)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴)، میرکمالی و چوپانی ۱۳۹۰ و بارترام و کسمیر (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد.

بنابراین، با توجه به موارد مذکور و نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

الف) پیشنهادهای کاربردی:

۱. ایجاد فضای مناسب برای افزایش کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی به خصوص گمرک که در حال الکترونیکی شدن است؛ برگزاری کارگاه‌های ایده‌پردازی در سازمان جهت آموزش و افزایش گرایش کارآفرینی در کارکنان سازمان؛ تشویق کارکنانی که خود را با تغییرات سازمانی همگام می‌کنند و برای افزایش کارآفرینی سازمانی تلاش می‌کنند (در سازمان گمرک به دلیل تبدیل شدن رویه‌ها و فرایندهای سازمانی به الکترونیکی، این بحث بیش از پیش لازم است)؛ ایجاد فرصت برای کارکنان سازمان که بتوانند ایده‌های خود را با اعتماد به نفس مطرح کنند و تشویق آنها به گرایش بیشتر به کارآفرینی سازمانی.
۲. تدوین چشم‌انداز و راهبردهای سازمان با استفاده از نظرات رهبران تحول‌آفرین سازمان؛ یافتن اشخاص با استعداد که می‌توانند نقش رهبر تحول‌گرا را در سازمان داشته باشند و تلاش برای ارتقای آنها در سازمان؛ ایجاد اتاق فکر در سازمان که در آن رهبران تحول-آفرین در حوزه‌های مختلف کاری، ایده‌های خود را مطرح و با کارکنان جهت افزایش گرایش کارکنان به کارآفرینی در میان نهند و مورد نقد مطلوب قرار دهند.
۳. افزایش دوره‌های فناوری اطلاعات در شرکت‌های تجاری برای کارکنان و تقویت هرچه بیشتر بخش آموزش و تحقیقات در حوزه تجارت الکترونیک.

## منابع

- امامی سیگارودی، عبدالحسین؛ دهقان نیری، ناهید؛ رهنورد، زهرا و علی نوری، سعید (۱۳۹۱)، روش شناسی تحقیق کیفی: پدیدارشناسی، فصلنامه پرستاری و مامایی جامع نگر، سال ۲۲ شماره ۶۸: ۶۳-۵۶.
- منطقی، منوچهر؛ توکلی، غلامرضا؛ نظری، یونس و کاملی، علی رضا (۱۳۹۵)، نقش میانجی گری تاب آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد نوآوران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره شماره ۱ (پیاپی ۱۷) بهار ۱۳۹۵: ۲۲۱-۲۴۷.
- Alshamri. A. A., Rasli. A., Alnajem. M. & Arshad. A. Sh. (2014). An exploratory study on the relationship between organizational innovation and performance of non-profit organizations in Saudi Arabia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 129(16), 250-256.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkal, S. & Lay, G. (2008), Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, 28(9), 644-657.
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E. & Patel, P. C. (2013). "Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation". **Journal of Business Venturing**, 28(3), 373-396.
- Cardon, M. S., Sudek, R. & Mitteness, C. (2009). "The impact of perceived passion on angel investing". **Frontiers of entrepreneurship research**, 29(2), 510-525.
- Cardon, M. S., Wincen, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). "The nature and experience of entrepreneurial passion". **Academy of Management Review**, 34(3), 511-532.
- Chang, sh., lin, R., chang, F. & chen, R. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. **Industrial management & Data**
- Chenari, M. (2006). "Heidegger and Gadamer with methodological benchmark. **Philosophical-Theological Research**, 9(2), 89-95.
- Certo, S. T., Moss, T. W. & Short, J. C. (2009). "Entrepreneurial orientation: An applied perspective." **Business Horizons**, 52(4), 319-324.
- Creswell, J. W. (2007). "Qualitative Inquiry and research design: choosing among five approaches". (second Edition). Thousands oaks, ca, sae publication, 25(4), 165-180.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of management Executive**, 19(1), 147-156.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez, M.B. & Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, 65, 1040-1050.
- Ghiyasvandian, Sh., Emami Sigaroudi, A. & Nikbakht, A. (2012). "Experiences of doctoral students in nursing, related to blended learning. **10th International Conference on Knowledge, Economy and Management**, Istanbul, turkey.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership Organizational Creativity, and Organizational innovation. **Journal of Business Research**, NO. 62, 461-473.

- Grichnik, D., Smeja, A. & Welpe, I. (2010). "The importance of being emotional: How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation?". **Journal of Economic Behavior & Organization**, 76(1), 15-29.
- Garcia-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation." **Journal of Business Research**, 65(7), 1040-1050.
- Holloway, I. & Wheeler, S. (2002). *Qualitative Research in Nursing, 2th edition*". **Oxford: BlackWell Science**, 63-75.
- Hoffmeister, K., Gibbons, M. A., Johnson, K. S., Cigularov, P. K., Chen, P. Y. & Rosecrance, C. J. (2014). "The differential effects of transformational leadership facets on employee safety." **Safety Science**, 62, 68-78.
- Kim, H. K., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W. & Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage; marketing strategy and corporate image. **Journal of business research**, 18 (10), 118-136.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings". **The Leadership Quarterly**, NO.14, 525-544.
- Judeh, M. (2010). "Transformational leadership: A study of gender differences in private universities." **Proceedings of Annual London Business Research Conference**, 12-14 July.
- Jain, P. & Duggal, T. (2015). "The Role of Transformational Leadership in organizational commitment". **International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research**, Vol 2, (5), 1-11.
- Joseph, J. (2015). "A values-based approach to transformational leadership in the South Pacific." **Community Development**, 46(1), 2-13.
- Kim, S. & Joongwha, K. (2015). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-Offs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 109 (14), 1353-1364.
- Kurland, H., Peretz, H. & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). "Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision." **Journal of Educational Administration**, 48(1), 7- 30.
- Lofsten, H. (2014). " product innovation processes and the trade – off between product innovation performance and business performance". **European journal of innovation management**, vol.17 (1), 61-84.
- Moriano, J.A. & Molero, F. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol 10, (1), 103-119.
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E. & Cardon, M. S. (2012). "Pathways of passion: identity centrality ,passion, and behavior among entrepreneurs". **Journal of Management**, 25(6), 85-99.
- Nusair, N., Ababneh, R. & Kyang Bae, Y. (2011). "The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan". **International Journal of Commerce and Management**, Vol. 32, 656-672.
- Sun, Y. L., Zhang, Zh., Qi, J. & Chen, X. Zh. (2012). "Empowerment and creativity: A cross-level investigation". **The Leadership Quarterly**, 23(1), 55-65.
- Salem, I. & Kattara, H. (2015). "Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels". **Tourism and Hospitality Research**, 18(6), 1-14.

- Sayyadi, M. & Reaiche, C. (2015). "Leading in globalized markets; the emerging role of transformational leadership". **Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences in partnership with The Journal of Developing Areas**, 88, 1433-1447.
- Sandelowski, M. (1986). "The problem of rigor in qualitative research". **ANS**, 8(3), 27-37.
- oncer, A. Z. (2013). "Investigation of the effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial orientation." **International Journal of Business and Social Research (IJBSR)**, 3(4), 153-166.
- Renjith, V., Renu, G. & George, A. (2015). "Transformational Leadership in Nursing". **international Journal of Scientific Research and Management Studies (IJSRMS)**, Vol 2 (2), 112-118.
- Wang, y. (2007). "Financing difficulties and structural characteristics of SMEs in china". **China & world's Economy** , vol12(2), 34-44.
- Zehir, c. & Ozsahin, M. (2008). "A field research on the relationship between strategic decision- making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms". **Management Decision**, 46(5), 709-724.
- Zgeng, S., Li, H. & Wu, X. (2013). "Network resources and the innovation performance Evidence from Chinese manufacturing firms. **Management decision**, Vol 51(6), 1207-1224.