

تأثیر نوآوری و رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمانی بنادر و دریانوردی

جواد رکن الدینی

لیسانس مدیریت لجستیک از دانشگاه پیام نور بندرلنگه

کارشناس انتظامی و حفاظت فیزیکی

چکیده

آمادگی سازمان بنادر و دریانوردی برای تحول تابع فرهنگ خود سازمان بوده و می توان بر حسب توان و تمایل سازمان بنادر و دریانوردی تعریف و سطح بندی کرد. هنگامی که سازمان بنادر و دریانوردی توانمند است می تواند خود را با محیط هماهنگ کند، در غیر اینصورت ناتوان شمرده می شود. تمامی سازمان های دولتی و خصوصی برای توسعه رشد و پایداری و بهبود عملکرد سازمان در عرصه رقابت امروزی به نوآوری سازمان نیاز دارند تا در رقابت آن بتوانند پاسخگوی نیازهای خواسته های مشتریان باشند. به علت وجود تحولات اخیر صنعت بیمه در زمینه خصوصی سازی و آزادسازی این صنعت، نوآوری در محصولات و خدمات عرضه شده توسط شرکت های بیمه و فرآیندهای آن بیش از پیش اهمیت می یابد. هم چنین ضرورت های خاص مربوط به وضعیت صنعت بیمه در ایران مانند وجود بازار بالقوه بالا برای انواع رشته های بیمه ای در بخش های مختلف اجتماع، ضعف ساختاری و مدیریتی شرکت های بیمه به لحاظ بکار نگرستن نیروی کار متخصص و دانش مدار، عدم تناسب رشد و خدمات شرکت های بیمه با رشد تکنولوژیک سایر سازمان ها و بخش های اجتماع و غیره، همگی حکایت از لزوم تصمیم گیری جدی برای بکارگیری روش های نوین و رشد نوآوری در صنعت بیمه را دارد. از سوی دیگر رهبری نیز در شرکت های بیمه اهمیت بیشتری یافته است. لذا شرکت های بیمه که خواهان ایجاد و یا حفظ مزیت رقابتی هستند نیاز به رهبرانی دارند که کارکنان سازمان را در انجام تغییرات و ایجاد ساختار فرهنگی که تأکید اصلی آن بر نوآوری است، هدایت کنند. از این رو پژوهش حاضر، تأثیر رهبری تحول گرا و نوآوری بر عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده تا با شناسایی این رابطه بتواند عملکرد را بهبود بخشد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، فرهنگ طایفه ای، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ سلسله

مراتبی

فرهنگ سازمانی در اداره بنادر و دریانوردی

امروزه فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مورد بحث رفتار سازمانی است و اعتقاد بر این است که هر سازمانی دارای فرهنگی است که با گذشت زمان شکل می گیرد و به آسانی از بین نمی رود و تاثیر به سزایی در رفتار سازمانی خواهد داشت. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک که بر رفتار و اندیشه های اعضا سازمان اثر می گذارد می تواند به عنوان سرچشمه ای برای دستیابی به محیطی خلاق و فضای ترویج و ترغیب و نوآوری و تحول باشد. بنابراین درک مفاهیم فرهنگی قبل از طرح ریزی هرگونه فعالیتی در زمینه تحول ضروری است. در میان سازوکارهایی که رهبران به منظور ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در سازمان های متبوع مورد قرار می دهند، سازو کار فرهنگی از درجه اهمیت بالاتری برخوردار است. علت این است که درجه موفقیت این رهبران بیش از هر چیز در گرو میزان توفیق آنان در ارتقاء سطح نگرش و باورهای فکری مدیران و کارکنان سازمان ها جهت حمایت جدی و نیرومند از برنامه های مورد نظر می باشد رهبری تحول آفرین از طریق جمع آوری انرژی های مشارکت بر فرهنگ سازمانی تاثیر می گذارد و به عنوان یک مکانیسم در ایجاد انرژی جدید برای تجدید سازمان عمل می کند. فرهنگ سازمانی به سهیم شدن در باورها و ارزش هایی که به عنوان یک چارچوب برای تفسیر وقایع سازمانی بوسیله افراد عمل می کند اشاره دارد فرهنگ سازمانی نیز بر رهبری تحول آفرین تاثیر دارد. ساختار سازمانی که شامل تصمیم گیری متمرکز، خط مشی رسمی و روش های آمرانه و پرهیز از ریسک بالاست متناقض با حضور کیفیت های رهبری تحول آفرین است.

تعریف و بیان مسئله:

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است، شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرایندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. موضوعات رهبری از دیرباز مورد مطالعه بوده، اما پژوهش های علمی درباره رهبری از قرن بیستم آغاز گردیده و محور بیشتر تحقیقات عوامل تعیین کننده اثربخشی رهبری بوده است.

دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی ها، توانایی ها، رفتارها، منابع قدرت و با تکیه بر چه جنبه هایی از موقعیت، توان رهبر در تاثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می توان تعیین کرد. پیشینه تئوریک رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت های برنز بازمی گردد. پس از آن برنارد بس شاید در راس تحقیقات رهبری قرار داشته باشد و یکی از اولین کسانی باشد که در مورد سبک جدید رهبری که جانشین شکل تبادلی است و آن رهبری تحول آفرین است، بحث می کند. رهبران تحول آفرین چشم انداز آینده سازمان را بیان می کنند، مدلی ارائه می کنند که با آن چشم انداز سازگار است، پذیرش اهداف گروهی را رشد می دهند و حمایتی برای فرد فرد افراد فراهم می نمایند. رهبران تحول آفرین به آن دسته از رهبرانی اطلاق می شود که درصددند تا با خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان ها قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمانی را برای ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آگاهی و توانمندی های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج نمایند. همسو ساختن منافع سازمان و اعضای آن وظیفه رهبر تحول آفرین است، بس استدلال می کند که رهبران تحول آفرین بیشتر دوست دارند بر ارزش های جامعه، موقعیت های ضروری و تغییرات اثر بگذارد، در صورتی که رهبران تبادلی بیشتر علاقه مند به رعایت الزامات جامعه می باشد. رهبران تحول آفرین قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند، زیرا آنها منشا تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند. در حالیکه بر خلاف رهبران تحول آفرین، رهبر تبادلی در محیط موجود عمل می کند، اجتناب از ریسک را ترجیح می دهد و بر روی کارایی و قابل پیش بینی بودن به جای تغییر و خلاقیت تمرکز می کند. برنارد بس در مقاله ارزشمند خود تحت عنوان « از رهبری تبادلی تا رهبری تحول آفرین: یادگیری برای ایجاد بینش و بصیرت واحد» در باره تفاوت این دو نوع رهبری چنین بیان می کند: رهبری تحول آفرین برای دستیابی به نتایج مورد نظر از یک یا چند روش زیر استفاده می کند:

الف- رهبران تحول آفرین ممکن است از نظر پیروانشان پرجاذبه باشند و به آنها الهام ببخشند.

ب- آنها ممکن است نیازهای روحی هر یک از کارکنان را تامین کنند.

ج- آنان ممکن است از نظر ذهنی کارکنان خود را ترغیب کنند.

نظریه رهبری تحول آفرین بس(۱۹۹۹-۱۹۸۵):

بس با استفاده از یافته های برنز، مفهوم توسعه یافته تری از رهبری تحول آفرین ارائه داد. بس بر این اعتقاد بود که رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر نهاده و همواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال تر شدن نیازهای برتر بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد. رهبری تحول آفرین از این دیدگاه بر اساس چهار عنصر زیر محقق می شود:

۱- نفوذ آرمانی(جاذبه): ۲- انگیزش الهام بخش(الهام بخشی): ۳- تحریک فرهیختگی: رهبر پیروانش را به اتخاذ سوالات، کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی ترغیب می کند. ۴- ملاحظات فردی: درخواست متقابل- کنش متقابل- از قدرت هدایت شده بوسیله دادن آگاهی به آنها می که در فرایند تحول آفرینی قرار گرفته اند. توجه به خودیابی و خود ادراکی کارکنان دارد.

- به کیفیت و روابط رهبر و پیرو شامل انگیزش، توانایی پیروان، رسیدگی به خواست ها و نیازهای آنها و حمایت از آنها بستگی دارد. رهبر به عنوان یک مربی به نیازهای شخصی هر فرد توجه نموده و در دستیابی به رشد شخصی به پیروان کمک می کند. باعث ارتقاء فرهنگی می شود، که به ریسک پذیری پاداش می دهد و از طریق تسهیل فرایند نوآوری و پاسخ به ارزش هایی که مدیریت عالی در تفکرات کارمندان جای داده است باعث رشد سازمان می شود. رهبر راه هایی برای بالا بردن انگیزش از طریق به چالش کشیدن احساسات پیروان را بکار می برد، تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و درونیات است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو. افتخار و اعتقاد و احترام را القاء می کند، احساس ماموریت سازمان را انتقال می دهد، اهدافی را بیان می کند که فراسوی تمایلات شخصی است، ماموریت شخص را برای زبردستان معنی دار می نماید، خودیابی زبردستان را از طریق سهیم شدن در بینش عمومی و یک تعهد متقابل ارائه می دهد، به عنوان یک مدل، نقش مثبتی را برای ارتقاء نگرش ایفا می کند و سبب وفاداری بی چون و چرای پیروان نسبت به رهبران می گردد. فرهنگ هر سازمان موجد جوهره و وجه تمایز آن سازمان نسبت به سایر سازمان ها است. فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیه می کند که ترکیبی از مجموع تعهدات، اعتقادات و ارزش های مشترک بین اعضای سازمان می باشد و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می شود. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این نظر هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات موثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد. لذا مدیران با اتکاء به فرهنگ و بهره جستن از آن می توانند خود را بند راه حل های گذشته رها ساخته و راه حل های تازه ای برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند. فرهنگ سازمانی از طریق یکپارچه عمل کردن عوامل گوناگون و تبدیل این عوامل به مجموعه ای به هم پیوسته از طریق اعتقادات، ارزش ها، فرض ها و رفتارهای متاثر از آنها باعث می گردد سازمان از ویژگی همسانی برخوردار شود. وجود هویت مشترک فرهنگی اعضای سازمان، باورها، ارزش ها و رفتارهای رفتاری مشترک بین آنها موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش های ایشان، تعهد درونی آنها به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت گیری اقدامات آن و در نتیجه موفقیت سازمان ها می شود. به عبارت دیگر، موفقیت چشم گیر سازمان های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزش ها و باورهای کارکنان نهفته است. مدلی که در این پژوهش برای فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد، مدل کامرون و کوئین است. این دو دانشمند دو بعد را برای دسته بندی فرهنگ در نظر می گیرند: الف-

جهت گیری داخلی، یکپارچگی و وحدت در برابر جهت گیری خارجی، تفکیک و رقابت، ب- بعد انعطاف پذیری و پویایی در برابر ثبات، نظم و کنترل .

با منظور نمودن این دو بعد و چهار ارزش مورد اشاره با هم، چهار نوع فرهنگ سازمانی به شرح زیر خواهیم داشت: الف- فرهنگ طایفه ای؛ مشخصه های این فرهنگ تمرکز بر داخل و انعطاف و پویایی محیطی است. ب- فرهنگ ویژه سالاری: این نوع فرهنگ دارای شرایط محیطی منعطف و تمرکز و توجه آن برخارج از سازمان است. ج- فرهنگ بازاری: تمرکز این فرهنگ به خارج سازمان و دارای شرایط محیطی با ثبات است. د- فرهنگ سلسله مراتبی: این فرهنگ دارای شرایط محیطی با ثبات و توجه و تمرکز بر درون سازمان و یکپارچگی است.

با توجه به موارد فوق، برای غلبه بر مشکلات و تهدیداتی که متوجه سازمان های امروزی است تنها یک راه حل کارساز است و آن هم ایجاد بستر فرهنگ تحول آفرینی در سازمان ها می باشد. بستر فرهنگی به عنوان عامل زیربنایی و یا حتی مبنا و اساس سایر بسترهای لازم برای تحول آفرینی، مستلزم تحولات عمیقی در شناخت باورها، حقوق، آداب و رسوم و اخلاق کارکنان سازمان است. با این حال سازمان های ما باید دارای فرهنگی باشند که در آن: از ریسک پذیری، نوآوری و ایده های جدید افراد همه سطوح سازمان حمایت شود. -کارگروهی با ارزش تلقی گردیده و مورد تشویق قرار گیرد. -در مراسم، جشن ها و تشریفات افراد را در رفتار تحول آفرینانه تشویق و حمایت کنند. -گروهی از صاحب نظران بر این گمانند که اگر قرار باشد در سازمانی معین، دگرگونی های دل پسند و پایدار پدید آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و با دگرگونی های سازمان سازگار آید.

رهبران تحول آفرین برای پیشبرد برنامه های خود و عبور از مراحل دشوار و پریپیچ و خم تغییرات بنیادی، بیش از هر چیز به تحول در بافت فرهنگی سازمان می اندیشند و از آن به عنوان سکوی پرتاب برنامه های سازمان برای رسیدن به افق های مورد نظر خویش سود می جویند. به تعبیر یکی از دانشمندان، تلاش مدیریت عالی برای ایجاد تحولات بنیادی و یا تجدید حیات سازمان بعید است که قرین موفقیت باشد مگر اینکه فرهنگ سازمان تغییر یابد. افراد نسبت به هم احساس وظیفه کرده و اعتماد و صداقت و درستی در بین کارکنان برقرار گردد.

در بررسی های انجام شده از میان انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه رهبران به ترتیب فرهنگ طایفه ای ، فرهنگ بازاری ، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ ویژه سالاری دارای بیشترین همبستگی با رهبری تحول آفرین می باشند و از دیدگاه پیروان از میان انواع فرهنگ سازمانی به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی ، فرهنگ ویژه سالاری ، فرهنگ طایفه ای و فرهنگ بازاری دارای بیشترین همبستگی با رهبری تحول آفرین می باشند. در نهایت انواع فرهنگ ها با یکدیگر آزمون شده و چهار نوع فرهنگ با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته و مشخص گردید که تفاوت معنا داری بین چهار نوع فرهنگ وجود دارد . بر این اساس بیشترین رتبه مربوط به فرهنگ سلسله مراتبی پس از آن ویژه سالاری ، طایفه ای و کمترین رتبه متعلق به فرهنگ بازاری می باشد . بنابراین از دید افراد فرهنگ سلسله مراتبی فرهنگ غالب به شمار می آید . بین رهبری تحول آفرین و ابعاد فرهنگ سازمانی به طور کلی انجام و مشخص گردید که ابعاد مدیریت کارکنان و تاکید استراتژیک نقش معناداری در رهبری تحول آفرین دارند و در می یابیم که مدیریت کارکنان سهم بیشتری در رهبری تحول آفرین دارد . بنابراین جهت پیشرفت و تعالی سازمان مورد بررسی می بایست توجه ویژه ای به سبک رهبری، نوآوری در سازمان، امنیت کارکنان و بهبود روابط گردد. همچنین با تاکید بر استراتژی سازمان، افزایش تعهد و حفظ روحیه کارکنان، افزایش بالندگی و نهایتاً رایه راهکارهایی جهت افزایش کارایی کارکنان می توان نسبت به بهبود مستمر فرایندها و افزایش اثربخشی و بهره وری در این سازمان اقدام نمود. همان طور که بیان شد فرهنگ ویژه سالاری دارای شرایط محیطی منعطف و تمرکز و توجه آن به خارج سازمان است این فرهنگ در شرایطی که نیاز به تغییرات پر شتاب و سریع است مورد توجه قرار می گیرد . این نوع فرهنگ فقط به تغییرات پاسخ نمی دهد بلکه خود تغییر را نیز ایجاد می کند . رهبری در این نوع فرهنگ ها توأم با بصیرت دادن نوآوری و خطر پذیری است و سه ویژگی آخر این فرهنگ ها همچنان که بیان

شد جزء ویژگی های فرهنگی ای است که رهبران تحول آفرین برای پیشبرد اهداف و برنامه های خود به دنبال پرورش آنها می باشند .

نتیجه گیری :

با توجه به نتایج این تحقیق می توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی نقش موثری در میزان تحول آفرین بودن رهبران در سازمان مورد نظر دارد . پس مدیران اداره بنادر و دریانوردی باید سعی کنند با بکارگیری فرهنگ مناسب با رهبری تحول آفرین ، زمینه لازم برای بروز ویژگی های رهبری تحول آفرین را آماده کند . نتایج نشان می دهد که فرهنگ سلسله مراتبی از دید هر دو گروه رهبران و پیروان دارای بالاترین میانگین نسبت به سایر انواع فرهنگ سازمانی می باشد . به این معنی که فرهنگ غالب در این سازمان فرهنگ سلسله مراتبی می باشد. از آنجا که در نتایج پرسشنامه فرم رهبران دیده شد فرهنگ طایفه ای بیشترین تاثیر را بر رهبری تحول آفرین دارد ، لذا با توجه به فرهنگ غالب اداره بنادر و دریانوردی محقق پیشنهاد می کند که رهبران در این سازمان موارد زیر را تقویت نمایند : الف) ویژگی های غالب سازمان را از یک محیط کار رسمی به یک محیط دوستانه و شخصی تغییر دهند . ب) ویژگی های کار تیمی ، توافق و مشارکت را در انجام وظایف بکار بگیرند . ج) وفاداری ، سنت ، اعتماد و سازگاری دوجانبه را جایگزین قواعد و خط مشی های رسمی در سازمان نمایند . د) تاکید استراتژیک سازمان را از پایداری ، قابلیت پیش بینی و کارایی به تعهد بالا ، منافع بلند مدت ناشی از بالندگی کارکنان و حفظ روحیه کارکنان تغییر جهت دهند . ه) معیار موفقیت سازمان را از طریق توسعه منابع انسانی ، کار تیمی ، تعهد کارکنان و مشارکت افراد تعریف کنند .

چنانچه بیان شد فرهنگ سلسله مراتبی فرهنگ غالب اداره بنادر و دریانوردی می باشد ، حال که تفاوتی بین دیدگاه رهبران و پیروان در زمینه فرهنگ سازمانی وجود ندارد لازم است که با استمداد از این وضعیت بهترین استفاده را در جهت تحقق اهداف و رسالت سازمان به عمل آورد. این عامل بیانگر سازگاری فرهنگی است که به مفهوم همسو بودن جنبه های مختلف سازمانی است یعنی اینکه نوع فرهنگ یکسانی در بخش های مختلف سازمان مورد توجه می باشد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که در این تحقیق میان نتایج حاصل از پرسشنامه رهبران و پیروان در مورد عوامل رهبری تحول آفرین اختلاف وجود دارد . با توجه به اختلافی که در این زمینه دیده می شود ، ایجاد مجموعه ای از دوره های آموزشی برای آموزش رهبران در جهت تقویت عوامل رهبری تحول آفرین توسط متخصصین می تواند مثر ثمر باشد .

تقدیر وتشکر:

این مقاله با حمایت مالی و علمی اداره بنادر و دریانوردی انجام گرفته است.

منابع:

منابع داخلی:

۱. موغلی، علیرضا(۱۳۸۱). طراحی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران.
۲. آغاز، عسل(۱۳۸۴). بررسی رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی
۳. موغلی، علیرضا(۱۳۸۵). طرح تحقیقاتی رابطه هوش عاطفی با رهبری تحول آفرین مدیران دانشگاه پیام نور منطقه پنج.
۴. حسینی، یعقوب(۱۳۸۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس.
۵. بهاری، لاله(۱۳۸۷). بررسی رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین در سازمان تامین اجتماعی استان فارس.

منابع خارجی:

۱. سامیسون، مورالی(۲۰۰۴). اثر فرهنگ سازمانی در ارتباط با نگرش به تغییرات سازمانی
۲. اسپنجر، ویلیام(۲۰۰۴). رهبری تحول آفرین و عملکردهای تیمی

۳. هکلتا، تینا(۲۰۰۶). ارتباط بین شخصیت و رهبری تحول آفرین.
۴. تارمینا، روبرت(۲۰۰۸). ارتباط رفتارهای رهبری بر سازمان های اجتماعی و فرهنگ سازمانی.
۵. زنیکو، آتنا و سیموسی، ماریا(۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین پیشگویی کننده عملکرد واحدهای تجاری.