

طراحی الگوی توسعه رهبری استراتژیک، در سازمان‌های رسانه‌ای ایران

■ حسن کربلایی حاجی‌اوغلی
دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی
hassankarbalaei@gmail.com

چکیده

این مقاله به بررسی طراحی الگوی توسعه رهبری استراتژیک، در سازمان‌های رسانه‌ای و همچنین تحولات و تغییرات پرشتاب، عمیق و وسیع در تمام ابعاد مختلف زندگی بشر که منجر به ظهور محیط استراتژیک شده است، خواهد پرداخت.

در راستای پاسخگویی به این تحولات، نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز به شکل فزاینده‌ای دستخوش تغییر و تحول شده و فضای جدیدی را به وجود آورده، که نیازمند روش‌های نوینی برای بررسی است. برای اعمال رهبری استراتژیک، به منظور توسعه سازمان رسانه‌ای، ایجاد فضای خلاق، توجه به یادگیری سازمانی و خلق یک سازمان یادگیرنده، ریسک‌پذیری و رصد نمودن تحولات محیطی و در نهایت استفاده از رهبری مشارکتی اجتناب‌ناپذیر است.

واژگان کلیدی

سازمان رسانه‌ای، رهبری استراتژیک، الگوی توسعه‌ای، رهبری مشارکتی.

طراحی الگوی توسعه رهبری استراتژیک، در سازمان‌های رسانه‌ای ایران

مقدمه

عنوان «رهبری استراتژیک» موضوعی است که بسیاری از دست‌اندرکاران و دانشگاهیان از آن به عنوان یک چالش حساس مدیریتی یاد می‌کنند، که سازمان‌های بازرگانی امروز با آن مواجه هستند. رهبری استراتژیک شامل توانایی تلفیق اندیشه استراتژیک با عمل استراتژیک و انتقال این دستاورد به مسیری استراتژیک و انجام تغییر استراتژیک است.

عامل بالقوه ترکیب اندیشه استراتژیک با عمل، متمایزکننده جایگاه مدیران ارشد از سایر سطوح سازمانی است. فرایندهای مورد نیاز برای ایجاد و ابقای دستورالعمل‌های استراتژیک مستلزم وجود شماری از ویژگی‌های رفتاری و شناختی است. اگرچه «نات» و «بک آف»

(۱۹۹۳) عقیده دارند که وجود روابط و به تبع آن تعارضات، در یک فرایند به منزله آن است که ایجاد و اجرای استراتژی به طور وسیعی تشریح نشده است. در این مقاله اعتقاد داریم که پژوهش‌های ما پیرامون شناسایی استعدادها می‌تواند در راستای نیل به استراتژیک مورد استفاده مدیران واقع شود، بنابراین در ابتدا با بررسی و درک نظریات موجود پیرامون استراتژی و رهبری و چگونگی نیل به شناخت رهبری استراتژیک، بحث را آغاز می‌کنیم. از سوی دیگر سازمان‌های رسانه‌ای نیز از این قاعده مستثنی نیستند. شرایط پیچیده حاکم بر سازمان‌های رسانه‌ای که امروز جزیی از دموکراسی تلقی می‌شود، استفاده از این ساز و کارهای جدید را با اهمیت‌تر ساخته است.

مدیریت رسانه

شماره ۲۸
اسفند ۹۵

۷

اگرچه موضوع تأثیرپذیری بر محیط برای تمام سازمان‌ها وجود دارد، اما این موضوع در سازمان‌های رسانه‌ای با شدت و وسعت بیشتری در جریان است و همین موضوع بر پیچیدگی سازمان‌های رسانه‌ای افزوده و اداره رهبری این سازمان را در مقایسه با سایر سازمان‌ها، با شرایط متفاوتی مواجه کرده است. حال این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان الگوی توسعه رهبری استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای را ترسیم کرد.

نوع تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی است، و با توجه به ماهیت و نوع موضوع مورد مطالعه، گردآوری اطلاعات از روش‌های گوناگون و به طور کلی بر مبنای روش کتابخانه‌ای و اینترنتی صورت گرفته و تجزیه و تحلیل یافته‌ها نیز عمدتاً با شیوه تحلیل کیفی انجام پذیرفته است.

محیط‌شناسی سازمان رسانه‌ای

تمام سازمان‌ها با هر نوع فعالیتی تحت تأثیر شرایط محیطی قرار دارند و در واقع محیط خارجی، نقطه آغاز استراتژی است. (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۱). آن‌ها نه تنها از محیط تأثیر می‌گیرند، بلکه ممکن است تأثیراتی بر محیط خود بگذارند. بی‌شک تأثیرپذیری از محیط برای همه سازمان‌ها وجود دارد؛ ولی سازمان‌های رسانه‌ای به طور فزاینده‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها تأثیرات عمیق‌تر و گسترده‌تری برخوردارند. آن‌ها قادر خواهند بود، بر شرایط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و حتی بر درک مشتریان و مخاطبان و در نتیجه نگرش جامعه و دولت بر مسائل گوناگون تأثیرگذار هستند. این ویژگی یعنی میزان و نوع تأثیرگذاری رسانه بر محیط، سازمان‌های رسانه‌ای را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر این که رسانه‌ها تأثیر ویژه‌ای بر توجه و درک مخاطبان دارند. (Van Dijk, 1998: 21)

سازمان رسانه‌ای به عنوان مسیری برای ایجاد ارتباط، می‌تواند علاوه بر تأمین نیاز روحی

انسان، یک بنگاه اقتصادی تلقی شود و به تولید محصولات اقدام کند. محصولاتی که بخشی از آن در عرضه مستقیم به افکار عمومی نمایان می‌شود و بخشی دیگر در تعاملات و روابط قدرت در جامعه به عنوان «دارایی در گردش» عرضه می‌گردد.

از سوی دیگر رسانه به عنوان یک مؤسسه فرهنگی و اجتماعی برای تأثیرگذاری بیشتر بر مخاطبان، ناگزیر به ربودن گوی سبقت از دیگر فعالان عرصه فرهنگ و اجتماع است و برای تحکیم نقش خود به عنوان «پل ارتباطی میان حاکمیت و افکار عمومی» باید بتواند بیش از سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی دیگر حاضر و ناظر باشد.

این امر سبب شده است تا سازمان‌های رسانه‌ای در عصر حاضر با ویژگی‌های متمایزی همراه باشند، به گونه‌ای که اداره این سازمان‌ها با سایر سازمان‌ها تفاوت چشمگیری پیدا کرده است.

برای درک و شناخت نقش سازمان‌های رسانه‌ای، شناخت اصول و مبانی چندی الزامی است. یکی از این ضرورت‌ها، شناخت رابطه قدرت و اطلاعات است که امروزه با پیچیدگی‌های خاصی همراه است. رابطه میان اطلاعات و قدرت به طور طبیعی رسانه‌ها را به بازیگران جدیدی تبدیل می‌کند که مهم‌ترین آن‌ها، تأثیرگذاری بر رفتارهای اجتماعی آحاد ملت است. این به آن معنا است که رسانه، کانون توجه تمام بخش‌های یک جامعه، اعم از دولتی و خصوصی و شهروندان عادی، احزاب، گروه‌ها و سازمان‌های دیگر است.

وابسته شدن تمام فعالیت‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی به فناوری‌های ارتباطی و شیوه‌های ارتباط با مصرف‌کننده و مشتری، نقش وسایل ارتباط جمعی را در شکل‌گیری «ائتلاف‌های قدرت» در عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تثبیت کرده است. (وردی‌نژاد، ۱۳۹۴)

مدیران سازمان‌های رسانه‌ای نیز مانند سایر

مدیریت

شماره ۲۸
اسفند ۹۵



۵. حیطه نظارت: حیطه نظارت بیانگر تعداد کارکنانی است، که به طور مستقیم تحت نظر یک مدیر کار می‌کنند و گستردگی حیطه نظارت نشان‌دهنده کارآمدی سازمان است؛ بنابراین سازمان‌های رسانه‌ای باید دارای حیطه نظارت گسترده باشند؛ حیطه نظارت گسترده باعث کاهش در هزینه‌های پرسنلی می‌شود.

۶. ارتباطات سازمانی: ارتباطات رمز موفقیت در هر سازمانی است؛ بنابراین سازمان‌های رسانه‌ای باید تا آنجا که ممکن است ارتباطات را در میان کارکنان خود افزایش دهند.

۷. استانداردها سازی: با توجه به این که سازمان‌های رسانه‌ای در محیط پیچیده و متغیری مشغول به فعالیت هستند، بنابراین استانداردها سازی در این گونه سازمان‌ها جایی ندارد، و کارها را نمی‌توان استاندارد کرد.

۸. تخصص گرایی: در سازمان‌های رسانه‌ای، گاهی لازم است که یک نفر چند کار را به صورت همزمان انجام بدهد، به طور مثال دبیران روزنامه‌ها خود مسئولیت ویراستاری نوشته‌های خود را بر عهده داشته باشند، یا یک نفر همزمان کارگردانی، تصویربرداری و صدا برداری کند؛ بنابراین در این سازمان‌ها لازم است تخصص گرایی کم شود.

۹. سازمان دهی و تقسیم کار: سازمان‌های رسانه‌ای باید بر اساس ویژگی‌هایی همچون سن، طبقه و پراکندگی جغرافیایی مخاطبان خود سازماندهی شوند. (میر موسوی، ۱۳۸۹)

استراتژی توسعه سازمانی

استراتژی توسعه سازمانی، به برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌هایی مربوط می‌شود، که برای «افزایش اثربخشی عملکرد سازمان» طراحی می‌شود. این استراتژی شامل استراتژی‌هایی برای طراحی فرایندهای سازمانی و برنامه‌های توسعه سازمانی جهت تغییر شکل سازمانی و مدیریت گذر از وضعیت موجود به وضعیت

سازمان‌ها با درک مناسبی از قدرت تأثیر گذاری خود بر محیط، باید محیط خود را بشناسند و در راستای تحولات حاکم بر آن حرکت کنند. آن‌ها باید با استفاده از منابع (نقاط قوت) و بهره‌گیری از فرصت‌ها بر محدودیت‌های سازمانی (نقاط ضعف) فائق آیند، و تهدیدهای محیطی را از بین برده و در صورت امکان به فرصت تبدیل کنند. (توحیدی، ۱۳۹۲)

ساختار سازمان‌های رسانه‌ای

۱. پیچیدگی: در سلسله مراتب اداری، پیچیدگی به تعداد سطح مدیریت در سازمان اطلاق می‌شود. این پیچیدگی ممکن است به صورت عمودی یا افقی باشد، همیشه سازمان‌های بزرگ پیچیده‌تر هستند، با بزرگ شدن واحد در درون سازمان، مسئله تفکیک آن به بخش‌های کوچک‌تر مطرح می‌شود، که منجر به بزرگی سازمان و پیچیدگی در سلسله مراتب سازمانی می‌شود. (اعرابی، ۱۳۸۲: ۶۶) برای کاهش پیچیدگی سازمان باید امکان جذب افراد متخصص را فراهم کرد. (اعرابی، ۱۳۸۲: ۸۵)

۲. رسمیت: در سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به این که نیاز است، که افراد با یکدیگر هماهنگی شفاهی و چهره به چهره داشته باشند، و بتوانند به راحتی مسائل را با مدیران خود در میان بگذارند، رسمیت باید پایین باشد.

۳. تمرکز: با توجه به این که سرعت در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت زیادی برخوردار است، گاهی لازم است که مثلاً در غیاب مدیران خبر، دبیران خبر به جای آن‌ها تصمیم بگیرند، بنابراین تمرکز در این سازمان‌ها باید پایین باشد.

۴. سلسله مراتب: کاهش سلسله مراتب سازمانی، باعث سرعت در تصمیم‌گیری و سرعت در انجام کارها می‌شود؛ بنابراین لازم است که سلسله مراتب سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای کوتاه باشد.

مطلوب است.

استراتژی‌های توسعه سازمانی با فرایندها، ساختار و سیستم‌ها سر و کار دارند. این استراتژی‌ها به نحوه انجام کارها و نوع کارهایی که باید انجام شوند، می‌پردازند. به این ترتیب در طراحی استراتژی‌های توسعه سازمانی دست کم باید دست به طراحی و تدوین سه استراتژی زیر زد:

۱. استراتژی افزایش اثربخشی سازمان؛
۲. استراتژی بهبود فرایندهای سازمان؛
۳. استراتژی تحول سازمان.

در تحول سازمانی توسط محققى به نام «بکهارد» چهار نوع استراتژی شناسایی و معرفی شده است. او در زمینه مدیریت تغییر، جز پژوهشگران پرآوازه بود.

۱. تغییر در آنچه سازمان را به حرکت در می‌آورد. مثلاً تغییر دیدگاه از تولیدمحوری به بازارمحوری.

۲. تغییر بنیادی در روابط میان بخش‌های سازمان. مثلاً تمرکززدایی.

۳. تغییر اساسی در روش‌های انجام کار. مثلاً معرفی تکنولوژی‌های جدید نظیر تولید یکپارچه مکانیزه.

۴. تغییر فرهنگی در هنجارها و ارزش‌ها. مثلاً تشویق فرهنگ مشتری‌محور. توسعه سازمانی یک علم رفتاری کاربردی است که در میان موضوعات دیگر به موارد زیر توجه دارد:

- سلامت سازمان.
- اثربخشی سازمان.
- ظرفیت سازمان برای حل مسئله.
- توانایی سازمان برای انطباق، تغییر یا خودسازی دوباره.
- توانایی سازمان برای ساختن زندگی با کیفیت بالا جهت کارکنان. (رضایی و دیگران، ۱۳۹۰)

ابعاد توسعه سازمانی

۱. تحول در نیروی انسانی

نیروی انسانی عامل اولیه و مؤثری است، که

موجب توسعه یا عدم توسعه می‌شود. به طور کلی نیروی انسانی در مقایسه با سایر عوامل مثل سرمایه، امکانات و تجهیزات نقش اول را دارد. برای درک اهمیت این نقش باید گفت که منابع و امکانات اغلب کشورهای توسعه‌یافته، آوردهایی از کشورهای توسعه‌نیافته است؛ بنابراین بدون حضور نیروی انسانی سایر عوامل توسعه به خودی خود هیچ ثمری ندارند.

نمونه بارز تأثیر نیروی انسانی، زاپنی‌ها هستند که علی‌رغم مواجه با بلایای عظیم طبیعی مثل زلزله، بعد از اتمام جنگ کشور خود را با تمام محدودیت‌های منابع طبیعی ساختند.

۲. جذب نخبگان

هر سازمانی که خواهد بهترین باشد، باید در جذب نخبگان تلاش کند، زیرا این نخبگان هستند که سازمان را با خود می‌برند؛ بنابراین جذب، پرورش و نگهداری نخبگان برای هر سازمانی حیاتی است.

۳. از بین بردن تبعیض در سازمان

یکی از مواردی که باعث کاهش بهره‌وری در شرکت‌ها شده، اختلاف فاحش حقوق مدیران و کارکنان است. در یک گزارش که در فاصله سال‌های ۱۹۹۵ - ۱۹۹۰ مورد بررسی قرار گرفته است، مشخص شده که سود شرکت‌ها حدوداً ۷۵ درصد افزایش پیدا کرده است و در این بازه زمانی، حقوق مدیران ۹۲ درصد و حقوق کارکنان فقط ۱۶ درصد افزایش پیدا کرده است، و اخراجی‌ها نیز حدود ۳۹ درصد زیاد شده است. این روند به طور طبیعی ایجاد بدگمانی و شک می‌کند. (اسمیت و کلی، ۱۳۸۰: ۱۹)

در اکثر سازمان‌های کشورهای در حال توسعه، مدیران کفایت و لیاقت لازم را برای تصدی مسئولیت خود ندارند و با رابطه‌های گوناگون بر مسند قرار می‌گیرند. بدون شک این مسئله باعث می‌شود، که کارکنان سازمان نسبت به مسئولیت‌های خود دل‌سرد شوند و سازمان در رسیدن به توسعه با مشکلات فراوانی رو به رو شود.

مدیریت

شماره ۲۸
اسفند ۹۵

بر کار تیمی است و این تعهد باید به همه سطوح سازمانی انتقال یابد. هر سازمانی نیاز به چارچوب آرمانی دارد، که در آن ارزش‌ها و هنجارها مشخص شده باشد. همه این عوامل در بیانیه مأموریت سازمان گرد هم می‌آیند. این بیانیه مأموریت است، که سازمان را به پیش می‌راند و عملکرد آن را بهبود می‌دهد، استراتژی‌ها و چگونگی دستیابی به بیانیه مأموریت را بیان می‌کنند. (اس اکلند، ۱۳۸۴: ۲۲)

اگر مأموریت و اهداف سازمان و فرایندهای اصلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته باشند، آنگاه سازمان چگونگی دستیابی به مأموریت خود را درک می‌کند و این باعث می‌شود که «چه‌ها» به «چگونه‌ها» تبدیل شوند. «چگونه‌ها» برای سطح پایین‌تر مدیریت همان، «چه‌های» سطح قبل هستند، یعنی تیم ارشد هدف‌هایش را به تیم پایین‌تر اعلام می‌کند و از آن‌ها می‌خواهد چگونگی‌اش را مشخص کنند و این کار تا پایین‌ترین سطح سازمان ادامه می‌یابد تا این که اهداف مدیریت ارشد، از طریق چه/چگونه تبدیل به وظایف افراد درون سازمان شود.

تغییر در فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به وسیله ارزش‌های موجود و قوانین حاکم بر سازمان شکل می‌گیرد. تعالی سازمانی، فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و یک چارچوب آرمانی به وجود می‌آورد. رهبری اثربخش با آرمان شروع می‌شود و با تدوین استراتژی، توسعه می‌یابد. بنابراین اصولی که باید مدیریت ارشد برای تعالی سازمانی به آن‌ها پایبند باشد، عبارت است از: تعهد به بهبود مستمر، فلسفه انجام درست کارها در اولین بار، آموزش افراد جهت درک نیاز مشتریان و آموزش مستمر.

تعالی سازمانی تغییر نگرش‌ها و مهارت‌ها را در صدر کارهای خود قرار می‌دهد، بنابراین فرهنگ سازمانی تبدیل به یک فرهنگ پیشگیرانه از اشتباه می‌شود و این یعنی انجام درست کارهای صحیح در اولین بار و برای

نظام پاداش‌دهی باید نرمش بیشتری داشته باشد و قابل تغییر باشد. همین محافظه‌کاری نظام پاداش به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع در راه تغییر و نوسازی سازمان است.

نظام‌های جدید پرداخت حقوق از سطوح کمتری تشکیل شده‌اند. دستمزد به جای شغل بر مهارت افراد تکیه دارد. به طور کلی می‌توان گفت که امروزه با افزایش پرداخت‌های موردی و کمتر کردن پرداخت‌های سالانه و ساده‌تر کردن ملاک‌ها و از بین بردن سطوح فراوان پرداخت و پرداخت به مهارت به جای شغل، نظام‌های پرداخت انعطاف‌پذیرتر شده‌اند و فضای مناسب‌تری را برای جذب افراد نخبه و نگاه داشتن آن‌ها در سازمان و ایجاد نوآوری و خلاقیت به وجود آورده‌اند. (میرموسوی، ۱۳۸۹).

تغییر در مبانی فکری

دستیابی به تعالی سازمانی مستلزم تغییر در مبانی فکری است. این تغییر فکری باید از بالاترین سطح سازمانی شروع شود، به طوری که رئیس هیئت مدیره، باید مسئولیت تعهد به تعالی سازمان را بپذیرد. مدیریت میانی، نقش کلیدی در اطلاع رسانی برای تغییر را دارد. مدیریت میانی نه تنها باید به اصول سازمانی پایبند باشد، بلکه باید به تشریح آن‌ها برای زیردستان خود بپردازد. (گالبرایت، ۱۳۸۰: ۱۶۲)

تعهد از جانب کارمندان

هر فردی در سازمان باید نقش مخصوص خود را ایفا کند. این کار باید از طریق شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و برقراری ارتباطات اثربخش صورت بگیرد. قسمت اعظم کار در هر سازمان به دور از دید مستقیم مدیریت است، و هر کس نقش خود را به دور از دید مدیریت ایفا می‌کند. اگر در میان افراد به اندازه کافی تعهد ایجاد شده باشد، در این صورت باید منتظر خدمات با کیفیتی باشیم. (میرموسوی، ۱۳۸۹).

درک فرایندها

مهم‌ترین عامل در تعالی سازمانی، نگرش مبتنی

همیشه. (اس اکلند، ۱۳۸۴: ۲۵)

در اغلب سازمان‌ها کنترل بعد از پایان کار انجام می‌شود، تا ببینند کار درست انجام شده یا نه، اما باید دانست که این اصلاً کنترل نیست بلکه اکتشاف است. اکتشاف پس از تولید، فقط از رسیدن کالا یا خدمات بد به مشتری جلوگیری می‌کند و این‌ها همه هدر دادن وقت و هزینه است. ما هیچگاه نباید بپرسیم آیا کاری که انجام داده‌ایم درست است یا نه؟، بلکه باید بپرسیم آیا قادر هستیم کار درست انجام بدهیم؟ چگونه؟ (اس اکلند، ۱۳۸۴: ۷۳)

تحول در ساختار

از چالش‌های امروزه، می‌توان به جا به جا شدن مرزهای کار، رقابت‌های شدید، تحولات جمعیتی و سرعت دگرگونی اشاره کرد. سازمان‌ها برای سازگاری با این تغییرات شیوه‌های عملیاتی جدیدی انجام داده‌اند. یکی از این شیوه‌ها طراحی مجدد ساختار است. شرکت‌ها باید بر اساس نوع مشتریان، خود را دگرگون کنند و با کاستن از رده‌های سازمانی، زمان تصمیم‌گیری را کوتاه کنند، اما متأسفانه طراحی مجدد، سوء پیشینه دارد. در بیشتر موارد تجدید ساختار، شرکت‌ها از نتیجه طراحی مجدد ناخشنود و ناراضی هستند. هدف‌های طراحی مجدد، معمولاً برای طراحان مبهم است و در این طراحی‌ها بخش‌های اساسی سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شود. در تمام طراحی‌های مجدد سازمان، هدف، افزایش توان سازمان در اجرای راهبردها است اما طراحی باید قابل اجرا باشد. (گدیش والیوت، ۱۳۸۰: ۹۸)

سه شرط برای تجدید طراحی در هر شرکت وجود دارد:

۱. شرکت نیازمند تحول و طراحی ساختار جدید باشد.
 ۲. طرح‌ها کاربردی و عملیاتی باشند.
 ۳. رهبران در اجرای ساختار جدید دقیق و شکیبا باشند. (گدیش والیوت، ۱۳۸۰: ۹۹)
- به طور معمول، هدف‌های هر ساختار جدید،

کاهش هزینه، تنظیم توانایی‌ها و واکنش مناسب در مقابل مشتریان است. تغییر ساختار سازمانی می‌تواند، در رسیدن به هدف‌ها مفید باشد، اما لزوماً نحوه شروع کار نیست. نخستین کاری که باید کرد این است که فهمید آیا تغییر ساختار سازمانی لازم است یا نه. تغییر ساختار همواره هزینه‌آور است، و در ابتدا باعث کاهش بهره‌وری می‌شود؛ بنابراین هیچ وقت نباید دست‌کم گرفته شود. ابتدا باید همه جوانب امر سنجیده شود و مطمئن باشیم که تغییر، ارزش سرمایه‌گذاری را دارد. (گدیش والیوت، ۱۳۸۰: ۱۰۰)

یکی از خطاهای متداول در تجدید ساختار سازمانی این است که فقط به طراحی چیزهایی که مکتوب هستند، می‌پردازیم. اما فقط ساختار عمودی روی کاغذ می‌آید، که آن هم، بخش کوچکی از سازمان واقعی است. تمرکز بر کار سازمان به معنای توجه داشتن کامل به تصمیم‌گیری‌های درون سازمانی است. (گدیش والیوت، ۱۳۸۰: ۱۰۵)

اکثر شکایت مدیران نیز این است که آن‌ها قدرت تصمیم‌گیری ندارند، این امر دلایل مختلفی از جمله پیچیدگی‌های کار دارد؛ اما مهم‌ترین علت آن کوتاهی سازمان‌ها در طراحی فرایند تصمیم‌گیری است. شاید نتوان سازمانی را یافت که مسئولیت‌های صف و ستاد در آن با یکدیگر برخورد نکند. (گدیش والیوت، ۱۳۸۰: ۱۰۸)

نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که امروزه همه این حقیقت را قبول دارند، که تغییر امری همیشگی و پابرجا است، پس اگر سازمان‌ها را از روز اول به صورتی طراحی کنیم که پیکربندی آن‌ها قابل تغییر باشد، در آن صورت تغییر آسان‌تر می‌شود و وقت کمتری می‌گیرد. (گالبرایت، ۱۳۸۰: ۱۵۰)

نکته دیگری که باید به آن توجه داشت، این است که وقتی اندازه یک سازمان خیلی بزرگ شود، غرور و خودبینی نیز به وجود می‌آید. این سازمان‌ها رهبری بازار را در دست

مدیریت

شماره ۲۸
اسفند ۹۵

۱۲

دارند و روز به روز نرمش‌ناپذیرتر و نسبت به مشتریان سردتر می‌شوند و به جای این که خود را با مقتضیات مشتری تطبیق دهند، از مشتری توقع دارند که خود را با آن‌ها سازگار کند. در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ حجم سفارش‌های عقب‌افتاده موجب یکنواخت‌سازی کار می‌شود، و نرمش‌پذیری و انعطاف را از سازمان‌های بزرگ می‌گیرد؛ بنابراین سازمان‌ها تا آنجا که ممکن است باید خود را کوچک کنند یا حداقل مانند شرکت‌های کوچک عمل نمایند. (ریک و گسکه، ۱۳۸۰: ۶۹)

استراتژی و رهبری

بارتلت و گوشال (۱۹۹۴) بر این باور هستند که در خلال دهه گذشته، استعداد مدیران عالی برای ارائه رهبری استراتژیک مؤثر مضمحل شده است. نتایج مطالعه آنان درباره ۲۰ مؤسسه عمده آمریکایی اروپایی و ژاپنی نشان‌دهنده برخی از مشکلات پیش روی مدیران عالی است. برای مثال مدیران مسائلی را تجربه کرده‌اند، که منطبق با استراتژی وضع شده در سطوح متفاوت سازمان بوده است. آنان در توسعه نظرات ژرف و برانگیزاننده با مشکل مواجه بودند. علاوه بر این مدیران ارشد به طور فزاینده‌ای تماس با پیشرفت‌های مهم بالقوه استراتژیک را مشکل یافتند.

رهبری مؤثر استراتژیک هنگامی که نیازی آشکار برای آن در سازمان‌ها احساس می‌شود، مفهومی گمراه‌کننده به نظر می‌رسد. هامبریک (۱۹۸۹) رهبری استراتژیک را به عنوان تمرکز «بر انسان‌هایی که مسئولیت کلی برای یک سازمان دارند ویژگی‌های آنان آنچه که انجام می‌دهند و چگونگی انجام کارها» می‌بیند که مرتبط با حدود فعالیت داخلی و خارجی سازمان سر و کار داشتن با ابهام پیچیدگی و مدیریت دیگران است، او همچنین تصدیق می‌کند که جنبه‌های مختلف رهبری استراتژیک کشف نشده و در واقع تفاسیر متعدد و متفاوتی از این واژه شده است یک دلیل برای این امر می‌تواند، ناشی از وجود

تفاوت در ارائه مفاهیم اصلی استراتژی و رهبری باشد. جنبه‌هایی که در ادامه مطرح می‌شود، به نوعی در هر یک از این زمینه‌ها مورد تأکید قرار گرفته‌اند. البته توجه به بعضی جنبه‌ها به نوبه خود می‌تواند وقوع رهبری استراتژیک در سطح ارشد سازمان را محدود سازد.

استراتژی

استراتژی واژه‌ای مملو از مسائل است. پیرسون (۱۹۹۰) عقیده دارد که «استراتژی - البته اگر چنین چیزی وجود داشته باشد - مغشوش و ناتمام است». استراتژی می‌تواند درباره هر چیزی باشد و چنین به نظر می‌رسد که تئوری استراتژی درهم و برهم باشد و «شیوه آن اغلب نوعی شلوغ کاری است» اگرچه او نیز عقیده دارد استراتژی درباره «مهم‌ترین مسئولیت‌های مدیریت و استعداد اثرگذاری ژرف بر پیشرفت و موقعیت سازمان» است. متداول‌ترین نگرش پیرامون استراتژی این است که «استراتژی یک طرح یا مجموعه‌ای از رهنمون‌هایی است که سعی دارد، رفتار را در آینده تحت تأثیر قرار دهد». چاندلر (۱۹۶۲) آن را تعیین اهداف اصلی و فرعی بلندمدت یک مؤسسه و اتخاذ شیوه فعالیت و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف توصیف می‌کند. جانسون و شولز (۱۹۹۳) استراتژی را چنین تعبیر می‌کنند: «مسیر و چشم‌انداز یک سازمان در بلندمدت است. به عبارت دیگر استراتژی به طور آرمانی منبعش را با محیط در حال تغییر و به خصوص بازارها مشتریان و ارباب رجوع و در عین حال برآورده ساختن انتظارات مشتریان سازگار می‌سازد». همچنین، به مانند ارائه مجموعه‌ای از مقاصد در قالب یک طرح، استراتژی را می‌توان در قالب فعالیت مردم اتخاذ واقعی تصمیمات و هر الگویی که خواه ناخواه برای فرایند وجود دارد، مشاهده کرد. مینتربرگ و واترز (۱۹۸۳) نشان دادند که واژه استراتژی اشاره به استراتژی رئیس جمهور آمریکا دارد؛ که در پی جستجوی الگویی در رفتارش بود.

انواع رهبری در رسانه‌ها

تحقیق درباره سبک‌های رهبری در رسانه‌ها دارای روند کلی است، که نشان می‌دهد رویکردهای مبتنی بر اجماع مناسب‌تر از رویکردهای سلسله مراتب قدرت است، چرا که کارمندان خلاق از شنیدن دستورالعمل رنجیده خاطر می‌شوند.

رهبری تحولی^۱ در سال‌های اخیر موضوع رهبری در تحقیقات آموزشی از جایگاه خاصی برخوردار بوده است و فعالیت‌های پژوهشی بی‌شماری در این زمینه توسط صاحب‌نظران انجام شده است. در این بین اصطلاح رهبری تحولی بیش از مفاهیم دیگر به چشم می‌خورد. برن^۲ بر ارتباط بین رهبران و زیردستان تأکید نموده است. رهبر تحولی دارای نقش محوری، در تغییرات سریع است. زیردستان و رهبران در فرایندهای تحول با همدیگر متحد می‌شوند. اهمیت بهسازی زیردستان برای توسعه توانایی بالقوه، مفهومی از رهبری تحولی است. رهبران تحولی زیردستان را برای افزایش آگاهی در خصوص اهمیت اهداف سازمانی برمی‌انگیزانند. آن‌ها همچنین به وسیله امیدبخشی به آن‌ها انتقال علاقه شخصی‌شان به سازمان را تشویق می‌نمایند.

رهبران تحولی حداقل دارای یکی از این فاکتورهای ذیل هستند:

۱. تأثیر آرمانی
۲. انگیزش الهامی
۳. محرک ذهنی
۴. تعهد شخصی

لیتهود^۳ و همکاران اثربخشی رهبری تحولی در مدارس را بررسی و اندازه‌گیری نموده‌اند. آن‌ها ۹ کارکرد از دسته‌بندی رهبری تحولی را در سه حوزه مشخص نموده‌اند:

۱. مأموریت‌مداری (تدوین یک مأموریت مشترک و وسیع برای مدرسه، ایجاد اتفاق آراء

در خصوص اهداف و اولویت‌های مدرسه).
۲. عملکردمداری (شامل انتظارات عملکرد بالا، فراهم‌آوری حمایت شخصی و ارائه محرک‌های ذهنی).

۳. فرهنگ‌مداری (مدل‌سازی ارزش‌های سازمانی، تقویت بهره‌وری فرهنگ مدرسه، ایجاد فرهنگ مشارکتی و خلق ساختارهایی برای مشارکت در تصمیمات مدرسه).

رهبران تحولی در تلاش برای ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت به منظور اثربخشی سازمانی هستند. (Printy, 2003: 58) در ادبیات آموزشی بین رهبری تحولی و رهبری تبدیلی تفاوت وجود دارد.

باس در بررسی مفهوم تحول رهبری دو نوع رفتار رهبری تحولی و تبدیلی را با هم مقایسه کرده است. طبق نظر او رهبران تبدیلی آنچه را که زیردستان برای دستیابی به اهداف خود و سازمان نیاز دارند، تعیین نموده، آن نیازها را طبقه‌بندی کرده و به زیردستان کمک می‌نمایند تا مطمئن گردند که با به‌کارگیری کوشش‌های لازم و دریافت پاداش بر اساس عملکرد آن‌ها می‌توانند به اهداف خود برسند. در مقابل رهبران تحولی زیردستان را تشویق می‌نمایند که بیش از آنچه که اساساً از آن‌ها انتظار می‌رود، کار کنند. (لاننبورگ و اورنستین، ۱۳۸۲: ۵۴)

هووی و مسیکل، در کتاب خود به نقل از باس بیان می‌کنند که رهبری تبدیلی به دنبال هزینه-فایده، داد و ستد اقتصادی به منظور رفع نیازهای روانی و مادی در عوض ارائه خدمات مشخص از سوی زیردستان است. در حالی که رهبری تحولی فراتر از انگیزه‌های داد و ستد در عملکرد مورد نظر است. رهبران تحولی ایجادکننده اعتبار برای اهداف سازمان هستند و زیردستان را برای رسیدن به این اهداف توانمند می‌سازند. (Hoy and Miskel, 2001: 69)

رهبری کاریزما

کاریزما در لغت به معنای لطف و عطیه خداوندی

1. Transformational leadership
2. Burn
3. Leithwood

مدیریت

شماره ۲۸
اسفند ۹۵

۱۴

و یا همان فرهنگ‌اندی است، جاذبه‌ای استثنایی. از نظر ماکس وبر که سه نوع مشروعیت (اقتدار یا سلطه) «سنتی»، «کارزمایی» و «عقلانی» را مطرح کرد، واژه کاریزما به ویژگی خاصی از شخصیت فرد نسبت داده می‌شود، که به صرف آن او از افراد معمولی متمایز می‌گردد و با او چنان برخورد می‌شود، که گویی دارای نیروی مافوق طبیعی، مافوق انسانی یا دست کم به طور خاص دارای قدرت و کیفیتی استثنایی است که در دسترسی فرد معمولی نیستند، بلکه دارای منشأ الهی یا مثالی تصور می‌گردند و بر این اساس فرد، رهبر می‌شود. (کرایب، ۱۳۸۲: ۲۳۱)

به طور کلی دو دیدگاه در مورد عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک وجود دارد:

الف) شرایط اجتماعی و تاریخی

بعضی محققان علم مدیریت گفته‌اند، شرایط اجتماعی و تاریخی عوامل اصلی بحرانی در ظهور رهبران کاریزماتیک هستند. (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۷: ۲) وبر، رهبری کاریزماتیک را پدیده‌ای می‌داند که اغلب در شرایط و وضعیت‌های منحصر به فرد و نادر ظهور می‌کند (حداقل از نظر آماری این چنین است). آبرچ براساس تحلیل‌هایی که در زمینه بسیاری از رهبران کاریزماتیک صورت گرفته است، می‌گوید: «رهبران کاریزماتیک، پیش از بحران‌هایی که آن‌ها را به قدرت می‌رساند، اغلب نالایق، معمولی و کم‌جاذبه به نظر می‌رسند.» وی معتقد است، پیوند عمیق احساسی پیروان با رهبران کاریزماتیک، احتمالاً از موقعیت‌ها و وضعیت‌هایی خاص در سازمان سرچشمه می‌گیرد.

روچ معتقد است، زمان اوج شکوفایی رهبران کاریزماتیک اغلب در خلال زمان‌هایی است که ناآرامی و نارضایتی اجتماعی، به ویژه داخل شرکت وجود دارد. در چنین مواقعی، بی‌تجربگی و ارزش‌های ضد انسانی سازمان‌ها باعث می‌شود تا پیروان، از رهبران اطاعت کنند و واکنش‌های روانی تازه‌ای از خود نشان

دهند. از نظر آن‌ها، وجود بحران، عامل اصلی رفتارهایی است که به شخصیت رهبر کاریزما (به عنوان هسته مرکزی) پیوند می‌خورد.

ب) پویایی‌های بین رهبر و پیرو

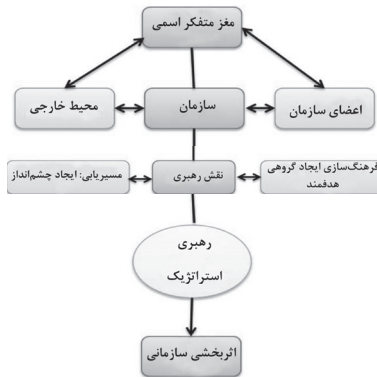
سه نوع رابطه عاطفی و احساسی بین رهبران و پیروان وجود دارد. این روابط در نهایت منجر به شکل‌گیری رهبران کاریزماتیک در سازمان‌ها و حتی جوامع می‌شوند. این سه نوع رابطه عبارت هستند از:

۱. روابط انعکاسی: این نوع روابط ریشه در مکانیسم روانشناسی فرافکنانه دارد. خصیصه اصلی فرافکنی، در این حقیقت خلاصه می‌شود که فرایندهای ناخودآگاه رخ داده در روابط متعدد را نشان می‌دهد.
۲. روابط نمادین: برخلاف روابط انعکاسی رهبران با پیروان، که معمولاً بر مبنای فرایندهای روانشناسی ناخودآگاه بود، روابط نمادین بر مبنای مفاهیم، پیام‌ها، ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های مفهوم‌محور یا مضمون‌محوری رشد می‌کند، که از رهبر انتظار ارائه یا تأکید بر آن‌ها می‌رود.
۳. روابط توسعه‌ای: تبیین‌های انعکاسی و نمادین در روابط رهبر و پیرو، بیشتر در مورد رهبران سیاسی و اجتماعی رخ می‌دهد و معمولاً در وضعیت‌هایی فعال است که با تغییرات زیاد همراه هستند.

نقش رهبران استراتژیک در سازمان‌ها

ماهیت رهبری استراتژیک، بدین گونه است که این رهبران مستقیماً بر افراد تأثیر نمی‌گذارند، بلکه از طریق تأثیرگذاری بر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی به نتایج مطلوب و مورد نظر می‌رسند. یکی از این روش‌ها تأثیرگذاری از طریق فرهنگ سازمانی است. فرهنگ معمولاً طریقه درست انجام کارها را به کارکنان در سازمان نشان می‌دهد؛ ولی اگر این طریقه انجام کار با چشم‌اندازهای آتی سازمان مغایرت داشته باشند؛ به عنوان مانعی در سر راه ایجاد تغییر در خواهد آمد. بر این اساس عده‌ای از محققان، رهبر استراتژیک را حکم مغز متفکری

اسمی برای سازمان یا واحدهای فرعی آن مطرح کرده‌اند، که بر کل سازمان متمرکز است. مسئولیت چنین رهبری (در نقش مغز متفکر اسمی) ایجاد سازمانی اثربخش و اجزای اصلی این نوع سبک رهبری، مسیریابی و فرهنگ‌سازی است. رهبر از طریق مسیریابی، سازمان را با محیط خارجی مرتبط می‌سازد و همزمان با آن از طریق فرهنگ‌سازی، افراد متناسب را برای دستیابی به اهداف سازمانی تربیت می‌کند. چنین رهبری باید تعیین کند که سازمان به کجا می‌رود و برای این منظور چگونه سازمانی باید باشد. این فرایند در (شکل ۱) قابل مشاهده است. (پوراابراهیم و مرادی، ۱۳۸۶)



شکل ۱. فرایند رهبری استراتژیک. (پوراابراهیم و مرادی، ۱۳۸۶: ۳۸)

نکته قابل توجه در سبک رهبری استراتژیک این است که ایفای نقش مغز متفکر سازمان، فقط محدود به مدیران ارشد سازمان نیست. یعنی همه مدیران سازمان می‌توانند در حیطه مسئولیت خود نقش رهبری استراتژیک را بازی کنند و به عنوان رهبری کل سازمان، رهبر یک بخش، رهبر یک قسمت، یا حتی رهبر یک گروه کاری ایفای نقش نمایند. آنان متعلق به هر سطح سازمانی که باشند، باز اجرای اصلی این نقش رهبری، مسیریابی و فرهنگ‌سازی است، بدون توجه به این که واحد سازمانی آنقدر کوچک است، که همه مدیران باید به فراتر از

عملیات روزانه خود توجه کنند و بهترین روش را بیابند (مسیریابی) و جو مناسبی برای اجرای آن ایجاد کنند (فرهنگ‌سازی) تا اثربخشی واحد سازمانی خود را در انجام کارهای درست، بهبود دهند. (پوراابراهیم و مرادی، ۱۳۸۶)

ترسیم الگوی توسعه رهبری استراتژیک، در سازمان‌های رسانه‌ای

رهبری استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای نگاه جدیدی است، که در سال‌های اخیر به آن توجه زیادی شده است. به نظر می‌رسد اداره سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به درجه تغییر سریع و پیچیدگی فزاینده این سازمان‌ها نیازمند نوعی رهبری استراتژیک است که عبارت هستند از:

الف) خلاقیت در رسانه

در سال‌های اخیر، تلاش‌های وسیعی توسط بسیاری از سازمان‌ها برای ترغیب افراد خود به خلاقیت و نوآوری انجام گرفته است. در این مقاله مفهوم و جایگاه خلاقیت و نوآوری شرایط ایجاد این مؤلفه‌ها و همچنین ویژگی‌های افراد و سازمان‌های خلاق و نوآور تبیین شده است. با بهره‌جویی از فنون خلاقیت و نوآوری خواهیم توانست به طریقی کارآمد و اثربخش به اهداف خود برسیم و سازمان و جامعه‌ای توسعه‌یافته و پیشرو داشته باشیم. خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است و آگاهی از فنون و تکنیک‌های آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای مدیران، دانشجویان، پژوهشگران و علاقه‌مندان به این رشته است. (بیدختی، انوری ۱۳۸۳)

امروزه ثبات در محیط کار، جای خود را به بی‌ثباتی و عدم اطمینان داده است و صنایع سنتی و قدیمی که جای خود را به انواع جدید و توسعه‌یافته آن داده است، فرصتی برای استفاده از مهارت‌های قدیمی نمی‌گذارد و در حقیقت آینده را با تهدیدات و فرصت‌ها مواجه ساخته است، زیرا هر اختراع و نوآوری، تغییری را پدید می‌آورد، که می‌تواند به نوبه

خود فرصتی را برای کسانی به وجود آورد، که بتوانند از این فرصت استفاده بهینه کنند. تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد، ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست. (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵: ۳۹)

نیاز به خلاقیت نه تنها در سازمان‌های رسانه‌ای بلکه در همه سازمان‌ها زمانی تشدید می‌گردد، که محیط آشفته‌تر می‌شود. به ویژه زمانی که این آشفتگی شامل ظهور فناوری‌های جدید نیز باشد. (Yoffie, 1997: 45) این همان چیزی است که در حال حاضر، سازمان‌های رسانه‌ای با آن مواجه هستند. بنابراین با توجه به تحولات فزاینده در حوزه فناوری‌های رسانه‌ای می‌توان گفت، که وجود خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای عامل اساسی و حیاتی در این سازمان‌ها بوده و تمام فرایندهای تولید محتوا و انتشار را دربرمی‌گیرد. دپارتمان برنامه‌سازی اچ‌بی‌او، استودیو تصاویر متحرک پیکار و شبکه خبری سی‌ان‌ان از جمله رسانه‌هایی هستند، که با اهمیت دادن به خلاقیت، به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند. (Kung, 2008)

بنابراین، این وظیفه رهبران سازمان رسانه‌ای است، که وجود یک محیط ترویج‌کننده خلاقیت، تدوین چشم‌انداز مناسب، ایجاد انگیزه درونی و یک ساختار سازمانی مناسب برای خلاقیت اطمینان حاصل و زمینه ایجاد سطح بالایی از خلاقیت را تضمین کنند.

ب) بالا بردن یادگیری سازمانی

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی

ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز هستند، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند.

رفتار و اعمال رهبران و مدیران سازنده فرهنگ است. رهبر یک سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگی‌هایی باشد که مشوق و فرهنگ‌ساز یادگیری باشد. برخی از این ویژگی‌ها عبارت هستند از:

داشتن دید، چشم‌انداز، ریسک‌پذیری، توانمندسازی، ذهن باز و روشن، مربیگری دیگران، فراگیر و ...

بنابراین رهبران باید توانایی لازم برای ایجاد یک فرهنگ یادگیری را داشته باشند که شایین آن‌ها را رهبری یادگیرنده نام‌گذاری می‌کند. (Schein, 1992: 54) این یادگیری می‌تواند بر دو نوع باشد. اولین نوع آن یادگیری تک حلقه‌ای است که از طریق برخورد مکرر با انواع مشکلات مشابه شکل می‌گیرد. این نوع یادگیری برای محیط‌های پایدار یک مزیت محسوب می‌شود، به خصوص اگر کارکنان تازه‌کار باشند ولی برای محیط‌های ناپایدار مناسب نبوده و احساس نیاز به تغییر را کاهش می‌دهد.

یادگیری اهمیت زیادی در انطباق دارد. یادگیری در سازمان‌های رسانه‌ای برای توسعه

باید همیشگی بوده و از انجام صحیح و مداوم آن اطمینان حاصل شود. مرکز مطالعات رهبری خلاق، توانایی یادگیری را به عنوان مهم‌ترین استعداد مورد نیاز در برخورد با تغییر و پیچیدگی، اعلام کرده است.

«ام‌تی‌وی»، «سی‌ان‌ان» و «پل» از جمله سازمان‌هایی هستند، که توانایی انطباق بالای آن‌ها موجب موفقیت چشمگیرشان شده است. (Kung, 2008: 221)

ج) ریسک‌پذیر بودن

حضرت علی (ع) می‌فرماید: «بزرگ‌ترین گناه ترس است». زیرا وقتی ما قدرت انجام کاری را نداشته باشیم، قدرت تصمیم‌گیری در مورد آن را نیز نداریم و اصلاً فکرش را هم نمی‌کنیم. در حقیقت اعتماد به نفس را از خود سلب کرده‌ایم و تسلیم فکرهای کاذب و خودساخته شده‌ایم. برخی همچنین فکر می‌کنند آن قدر از ریسک کردن می‌ترسند که اصلاً عمل را انکار می‌کنند. غیر قابل پیش‌بینی بودن محتوا همواره یک چالش راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای است به رغم ده‌ها سال تحقیق و ظهور فزاینده فنون بازاریابی، باز هم نمی‌توان پیش‌بینی کرد، که کدام محصول موفق خواهد بود. محتوا نوعی کیمیا است که از ترکیب اطلاعات، خلاقیت و تفریحات به گونه‌ای حاصل گردیده که ممکن است موجب جلب نظر سلیقه عموم مردم شود، یا بالعکس ممکن است، با عدم اقبال عامه مردم مواجه شود. محال است که بتوان به طور کامل توضیح داد که چرا فیلم تایتانیک یک موفقیت جهانی را رقم زد و واترود با همان شرایط و ضرب‌آهنگ و بودجه یک شکست واقعی را تجربه کرد. (Kung, 2008: 83)

ریسک‌پذیری استراتژیک، در مواردی تجلی نامه تعدادی از رهبران رسانه‌ها است. مثلاً ترنر به داشتن قریحه خطرپذیری شهرت دارد، که بیشتر آن را یک توانایی ذاتی می‌انگارند، تا یک توانایی اکتسابی. (Auletta, 2004: 56) این نشان می‌دهد که استعداد خطر کردن در سطح بالا، خصیصه‌ای است که برخی از

د) تحولات محیطی را رصد کند (غنیمت شمردن فرصت‌ها)

روند جهانی شدن و پیشرفت‌های عظیم و تکنولوژی موجب تغییرات در حوزه‌های مختلف شده و همه افراد یا شرکت‌ها تحت تأثیر این تغییرات خواهد بود. (کاتر، ۱۳۸۷: ۳۰) اما آنچه که صنعت رسانه را بیشتر تحت تأثیر قرار داده است؛ تحولات در حوزه تکنولوژی، مقررات و رفتار مصرف‌کنندگان است، که سرعت و درهم‌تنیدگی این عناصر، تجربه و تحلیل و رصد کردن این تحولات را پیچیده‌تر می‌کند. صنایع رسانه‌ای به طور پیوسته با افزایش هزینه کاهش درآمد، افزایش رقابت برای جلب توجه مخاطب و تحولات در فناوری‌های جدید مواجه هستند، که رصد کردن این تحولات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

بنابراین رهبر به عنوان استراتژیست اصلی و مفسر رسمی محیط، باید تغییرات محیطی را درک و سپس تصمیم بگیرد که چگونه با آن سازگاری یابد. توانایی تشخیص فرصت‌های کسب و کار در محیط آشفته، اغلب در تحلیل رهبران موفق رسانه‌ها مشاهده می‌شود.

اسپار (۲۰۰۳) به خوبی توانایی‌های برجسته، «تد ترنر» به عنوان فردی که می‌تواند بدبیهیات را زودتر از سایر افراد ببیند، مشهور شده است. ترنر، توانایی مناسبی در ترکیب چند فناوری پیشرفته مانند (گیرنده‌های ماهواره‌ای با سایز کوچک قابل حمل، تلویزیون کابلی، دوربین فیلمبرداری کوچک و ...) به منظور ساخت مجدد شیوه‌های تولید و پخش اخبار طراحی نمود که در نوع خود بی‌بدیل است. (Kung, 2008: 198)

ه) رهبری مشارکتی

«ویکتور روم» و «فیلیپ یتان» در سال ۱۹۷۳ الگوی رهبری مشارکتی را بر اساس رفتار رهبر و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری ارائه کردند. آن‌ها معتقد بودند؛ که رفتار رهبر باید تغییر

فرهنگ‌سازی را عنوان و از خودتنظیمی به عنوان مبنای اصلی رهبری استراتژیک یاد کرده‌اند. رهبران استراتژیک در ایجاد و ابلاغ چشم‌اندازی استراتژیک و قابل فهم برای سازمان نقشی اساسی بر عهده دارند. (پورا برهیم، مرادی ۸۶)

به طور کلی فرایند رهبری استراتژیک از درون سازمان و بر اساس تحلیلی که رهبر از محیط استراتژیک و اعضای سازمان به عمل می‌آورد، آغاز می‌شود. سپس رهبر استراتژیک بر مبنای ارزش‌های فردی و سازمانی و با بهره‌گیری از مهارت‌های فنی، عاطفی و معنوی، چشم‌انداز سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله بعد بر اساس این که سازمان در چه صنعتی فعالیت دارد، مشتریان آن چه کسانی هستند، توانمندی‌های اصلی آن چیست و چه محصولات و خدماتی ارائه می‌دهد، مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان تدوین می‌شوند. اهداف استراتژیک مبنایی برای تهیه استراتژی‌ها هستند که این استراتژی‌ها می‌توانند در سطوح سازمانی، بخش‌های کاری و حتی در سطح فردی و عملیاتی تدوین شوند. البته در این زمینه یکی از روش‌های مؤثر مقایسه خود با سایر همکاران و رقبا و الگوسازی از فعالیت‌های آنان است.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد، که رهبران موفق در توسعه سازمان‌های رسانه‌ای رهبرانی هستند، که به موضوع خلاقیت در سازمان‌ها اهمیت داده و توانسته‌اند محیطی خلاق خلق کنند. این رهبران یادگیری سازمانی را سرلوحه کار خود قرار داده و در ایجاد یک سازمان یادگیرنده واقعی به شکل موفق عمل نموده‌اند. شواهد نشان می‌دهد رهبران موفق سازمان‌های رسانه‌ای ریسک‌پذیر بوده و ضمن رصد کردن تحولات محیطی از فرصت‌ها به شکل مقتضی استفاده نموده و سازگاری مناسبی با محیط داشته‌اند. شواهد حاکی از آن است که عملکرد رهبران سازمان‌های رسانه‌ای که رهبری مشارکتی را به کار برده‌اند، همواره قرین موفقیت بوده است.

کند تا منعکس‌کننده ساختار کاری باشد، که باید انجام شود. الگوی مزبور حالت دستوری دارد یعنی برای تعیین شیوه مشارکت در تصمیم‌گیری، با توجه به شرایط مختلف، باید مجموعه قانون و مقررات به صورتی دقیق رعایت گردد، و با توجه به شرایط مختلف میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری تغییر کند. این الگو همان درخت تصمیم‌گیری است که دارای انواع متغیرهای اقتضایی است.

در صنعت رسانه به‌کارگیری رهبری مشارکتی معمول بوده و حکایت‌های مستند که دلالت بر تأثیر مثبت چنین الگوهایی بر عملکرد رسانه دارند، فراوان است. این موضوع یک بحث نهادینه شده نه برای رسانه‌ها بلکه در تمام صنایع است. پیکسار همواره رهبری مشارکتی داشته، به شکلی که وظایف بین جان لستر و استیو جابز تقسیم شده است. (Kung, 2008, 209)

شواهد نشان می‌دهد موفق‌ترین استودیوهای فیلم‌سازی و شبکه‌های تلویزیونی حداقل دو مدیر قدرتمند در صدر خود داشته‌اند، که یکدیگر را پشتیبانی و متوازن می‌کردند، اخبار آنلاین بی‌بی‌سی، درک مناسبی از چگونگی تأثیر رهبری مشارکتی در ایجاد نتایج مثبت در وضعیت خلاق فراهم می‌آورد.

نتیجه‌گیری

اگرچه همه پیشرفت‌های تکنولوژیک یکسان نیستند، اما یکی از پیام‌های کلیدی این مقاله آن است که شرکت‌های رسانه‌ای همچون پیشگامان‌شان در دیگر حوزه‌ها، نیاز دارند به این که بین انواع مختلف خلاقیت تفاوت قائل شوند و واکنش‌های استراتژیک‌شان را بر آن اساس سامان‌دهی کنند. توانایی پاسخ آن‌ها نه تنها به محتوای پاسخ استراتژیک بلکه همچنین به فرایند استراتژی اعمال شده، بستگی دارد. (Kung, 2008, 143)

محققان برای رهبران استراتژیک ویژگی‌هایی از جمله؛ حساسیت شدید نسبت به محیط، استقلال، دوراندیشی، مسیریابی و

منابع

۱. اس اکلند، جان. (۱۳۸۴). تعالی سازمان‌های فراگیر، ترجمه محسن الوندی، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۲. اسمیت، آنتونی؛ کلی، تیم. (۱۳۸۰). سرمایه‌های انسانی در عصر اقتصاد دیجیتال، سازمان فردا: مجموعه مقالات، مترجم فضل‌الله امینی، انتشارات فرا.
۳. اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۲)، طراحی ساختار سازمانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. توحیدی، علیرضا. (۱۳۹۲). پایان‌نامه، تدوین راهبردهای مطلوب تهیه و پخش برنامه‌های نشاط‌آور و سرگرمی در شبکه نسیم سیمای جمهوری اسلامی ایران.
۵. سهراب‌پور، ابراهیم و مرادی، محمد. (۱۳۸۶). فرایند رهبری استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۸۵.
۶. شهرآرای، مهرناز و مدنی‌پور، رضا. (۱۳۷۵). مقاله: سازمان خلاق و نوآور مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، تابستان ۱۳۷۵.
۷. گدیش، اوریت؛ الیوت، اسکات. (۱۳۸۰). کاربرد بودن طرح‌ها، سازمان فردا: مجموعه مقالات، مترجم فضل‌الله امینی، انتشارات فرا.
۸. لانتبورگ، فردسی و اورنستین آلن. (۱۳۸۲)، مدیریت آموزشی مفاهیم و عمل، ترجمه محمد علی فرنی. انتشارات جمالی.
۹. طالب بیدختی، عباس؛ انوری، علیرضا (۱۳۸۳)، «خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها»، تدبیر، شماره ۱۵۲، صفحات ۲۵-۲۱.
۱۰. فرهنگی و دیگران (۱۳۹۱)، برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران (مطالعه موردی، روزنامه همشهری)، فصلنامه رسانه، بهار ۱۳۹۱.
۱۱. میروسوی، نرگس (۱۳۸۹)، توسعه و بهبود در سازمان‌های رسانه‌ای، دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.
12. Conger, Jay.A & Kanungo, Rabindra.N; Toward a Behavioral Theory of Chrismatic Leadership in Organizational Settings; Academy of Management Review Vol. 12, No. 4 (1987), PP. 637 – 647.
13. Hoy. W , Miskel. G (2001) Educational Administration , Theory , Research and Practice , McGRAW-Hill
14. Kung, L (2008), Leading, Change Boston: Harvard Business School Press.
15. Marks. M , Printy. M (2003) Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership Educational Administration Quarterly. Vol. 39, No. 3

مدیریت

شماره ۲۸
اسفند ۹۵

۲۰