

«مطالعات جامعه‌شناسی»

سال دوم، شماره ششم، بهار ۱۳۸۹

ص ۸۵ - ۶۵

ارایه یک الگوی بومی رهبری به منظور  
مطالعه تطبیقی سبک رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی

دکتر علی اکبر فرهنگی<sup>۱</sup>

دکتر ناصر میرسپاسی<sup>۲</sup>

دکتر غلامرضا معمارزاده تهرانی<sup>۳</sup>

مهران صمدی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۹/۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱/۲۰

چکیده

این تحقیق اولاً در صدد شناسایی یک الگوی رهبری بومی برای روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی و ثانیاً مقایسه الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی است. به این منظور ابتدا تمام الگوهای رهبری موجود مطالعه و با تلفیق آن‌ها با الگوی رهبری اسلامی که متناسب با شرایط جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. ۱۳۴ شاخص به عنوان شاخص‌های مطلوب الگوی رهبری بومی اخصاء گردید و این شاخص‌ها در اختیار ۵۶ نفر از اساتید مدیریت رسانه و مدیران روزنامه‌های کشور قرار داده شد که پس از تحلیل عاملی ۶۸ گویه در چهار طبقه به دست آمد که به ترتیب فاکتور رهبری فرهنگد با ۳۲ گویه، فاکتور یادگیرندگی با ۱۸ گویه، فاکتور ارزشی. اخلاقی با ۱۲ گویه و فاکتور مهارت‌های ارتباطی (همدلی) با ۶ گویه حاصل شد که پس از اجرای پرسشنامه در یک محیط پایلوت و محاسبه آلفای کرونباخ

۱- استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

۲- استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

۳- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

۴- دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

شش گویه حذف و در نهایت به ترتیب فاکتور رهبری فرهنگد با ۳۲ گویه، فاکتور یادگیرندگی با ۱۶ گویه، فاکتور ارزشی، اخلاقی با ۹ گویه و فاکتور مهارت‌های ارتباطی (همدلی) با ۵ گویه حاصل شد. در آخرین مرحله اجرای تحقیق و با هدف شناسایی تفاوت‌های احتمالی الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی، پرسشنامه در میان کارکنان چهار روزنامه توزیع و جمع‌آوری گردید که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که در هر چهار بعد فرهنگد، یادگیرندگی، ارزشی، اخلاقی و همدلی، تفاوت معنی‌داری بین الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی وجود دارد.

### مقدمه

موفقیت سازمان در تامین اهداف و انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌اش تا حد بسیار زیادی به مدیران آن بستگی دارد. اگر مدیران وظایف خود را به نحو عالی انجام دهند، سازمان به اهدافش می‌رسد. هدف همه مدیران ایجاد ارزش افزوده و نیل به بهره‌وری است. برای این منظور مدیران وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و کنترل را بر عهده دارند. مدیریت در واقع عبارت است از: فرآیندی که عناصر گروه را هماهنگ و ترکیب می‌کند یا به گونه‌ای آن‌ها را به کار می‌گیرد که اهداف سازمانی حاصل شود (ایران‌زاده و دیگران، ۱۳۸۶: ۵۶). از مدیر لایق و مسئول حرفه‌ای انتظار می‌رود که برای رسیدن به هدف‌های دور و نزدیک سازمان با استفاده از اصول مدیریت، به کارگیری شیوه‌های مناسب، برقراری روابط انسانی مناسب و در نهایت اتخاذ سبک مدیریت شایسته، سازمانی خلاق و پربار ایجاد کرده و بتواند محیطی خالی از اضطراب و دغدغه آماده و مهیا سازد (حقانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۶۴).

امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند و تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان‌ها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق‌پذیر بوده و به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستم‌ها و فرآیندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند. با کمی دقت در سازمان‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند. رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معین به دست می‌آورند تا برای صنعت و کار خود مؤثر واقع شوند. امروزه دیگر توجه صرف به برنامه‌ریزی و فرآیندها کافی نیست، زیرا این افراد می‌باشند که برنامه‌ها را تدوین و فرآیندها را کنترل و اجرا می‌کنند. باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان، عوامل مؤثر در موفقیت سازمان می‌باشند. در نتیجه انتظار می‌رود که مدیران آینده بیش‌تر به توسعه افراد در سازمان‌ها توجه کنند. لذا سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌ها را به پدیده‌هایی با توانایی بیش‌تر برای ادامه حیات، رشد و ترقی، تبدیل کنند. این رهبران مسئولیت می‌پذیرند، قوه تخیل خود را به کار می‌گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می‌کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند و به آنان انرژی می‌بخشند و در نهایت سازمان‌ها را به سمت سازمان یادگیرنده که می‌تواند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازد،

هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحول‌آفرین می‌نامند. رهبران تحول‌آفرین، در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده، تأثیر فوق‌العاده در پیروان خود به‌جای می‌گذارند. آن‌ها از طریق گفتار و کردارشان، کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران نفوذ می‌کنند (سلطانی، ۱۳۷۰: ۱۹-۱۸).

از دیدگاه اسلام نیز رهبران و سبک رهبری ایشان از اهمیت بالایی برخوردار است، مدیریت و رهبری یک رسالت جزئی است (رسالت کلی منحصر به انبیاء علیهم‌السلام است) و رهبر برای رسیدن به هدف‌هایش باید احساس تعهد عمومی نسبت به سرنوشت فرد و جامعه، تمرکز بر تکامل بالاترین خصایص انسانی، دوری از خودمحوری و پیروی همه‌جانبه از انبیاء را به عنوان یک اصل بپذیرد و گرنه، رهبری و مدیریت، ابزاری خواهد شد در دست صاحبان قدرت سیاسی و اقتصادی و در خدمت افزایش قدرت و ثروت آنان. در اسلام، رهبری و مدیریت یک وظیفه، یک تکلیف، یک خدمت، یک امانت و یک مسئولیت عظیم الهی است که بر شانه افراد برگزیده و صاحب صلاحیت گذاشته شده و آنان در قبال آن مسئولیت سنگینی بر عهده دارند. رهبر و مدیر در اسلام خود را همانند زبردستان و زبردستان را همانند خود می‌داند که در مقام انسانی با او فرقی ندارند و تنها رهبری و سرپرستی آن‌ها هم‌چون یک امانت و یک مسئولیت و تکلیف الهی بر عهده وی گذاشته شده و باید این امر را یک آزمایش سخت الهی تلقی نماید. نقش رهبری [از دیدگاه اسلام] عبارت است از شکوفایی و به فعلیت درآوردن استعدادها در مسیر الهی (همان).

مدیریت رسانه و به ویژه مدیریت روزنامه‌ها از این قاعده مستثنی نیستند، البته نهاد رسانه با وجود مشابهت‌های فراوان با دیگر نهادهای آموزشی، ویژگی‌هایی دارد که آن را از بقیه متمایز و برجسته می‌سازد. به لحاظ اقتصادی، نهاد رسانه باید قادر به تأمین هزینه‌های مالی و خوداتکایی باشد، در بعد انسانی و اداری، نهاد رسانه لازم است با بهره‌گیری از نیروهای متخصص و کارآمد در تولید و پردازش محتوا، نیازهای آموزشی، روانی و مالی آنان را مدنظر داشته باشد و با هماهنگی و پیوستگی نیروی انسانی، به پرورش و ترغیب هر یک از کارکنان برای کسب حداکثر کارایی و پیشرفت فردی بپردازد. نکته قابل توجه دیگر این‌که، علاوه بر ویژگی‌های مشترک در میان نهادهای رسانه‌ای، هر یک از رسانه‌ها چون رادیو، تلویزیون و مطبوعات، ویژگی‌های خاص و متمایزی دارند که همین ویژگی‌ها بنا به اقتضائات خاص، اصول و هنجارهای خاص مدیریتی را طلب می‌کند (بدیعی، ۱۳۸۶: ۷-۶).

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت، سازگاری و تطابق مدیریت غرب با فرهنگ ملی کشورهای درحال توسعه را مورد سؤال قرار داده‌اند. چند پرسش اساسی که در این رابطه قابل بررسی است این است که چرا علی‌رغم تلاش همه‌جانبه‌ای که در به کار بستن الگوهای غربی مدیریت به عمل می‌آید، عملکرد

سازمان‌های موجود در این کشورها به طور نسبی در مقایسه با کشورهای توسعه یافته بسیار نامطلوب است؟ چرا با وجود دوره‌های آموزشی مدیریت در سطوح مختلف دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و توسعه مدیریت در اکثر کشورهای در حال توسعه، هنوز بسیاری از مدیران کشورهای در حال توسعه از توان لازم برای اداره و مدیریت مؤثر سازمان‌های خود برخوردار نیستند؟

با عنایت به نتایج تحقیقاتی که به فاصله ۳۰ سال از یکدیگر انجام شده است، مشخص می‌شود مهم‌ترین چالشی که رسانه‌های ایران با آن مواجه بوده‌اند، مدیریت رسانه می‌باشد، لذا پژوهش حاضر قصد دارد با ارایه الگوی رهبری بومی ویژه روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی گامی در راستای حل این معضل بردارد. لذا از آنجایی که رهبران تحول‌گرا، متخلق به اخلاق اسلامی و مؤثر، برای هر سازمانی اعم از بازرگانی، نظامی و یا رسانه‌ای یک مزیت استراتژیک محسوب می‌شوند و از سوی دیگر با توجه به شرایط منحصر به فرد کشور از نظر فرهنگی و دینی و از آنجایی که مدیریت اسلامی یک مقوله مکتبی است و وظیفه مکتب عبارت است از ارائه راه‌حلی که با مفهوم عدالت‌خواهی سازگار باشد (افجه‌ای، ۱۳۷۸: ۱۰). سوال اصلی این تحقیق عبارت است از این‌که: الگوی رهبری مناسب و بومی روزنامه در جمهوری اسلامی ایران کدام است و سبک رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی در کشور چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند؟

مهم‌ترین سرمایه تمامی سازمان‌ها، سرمایه‌های نامشهود یا همان سرمایه‌های انسانی آن‌ها است. رهبری سرمایه‌های انسانی به عنوان غنی‌ترین منبع سازمانی، نیازمند اتخاذ سبک رهبری مؤثر است. مدیریت باید با شناخت و تشخیص درست از عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی که از جمله این عوامل، انگیزه‌های کارکنان و خواسته‌های شغلی آنان است، سبک رهبری مؤثر را به کار گیرد. بدیهی است که انتخاب سبک رهبری مناسب به ایجاد رضایت شغلی در کارکنان منجر می‌شود. در این صورت کارکنان تحقق اهداف خود را با تحقق اهداف سازمانی همسو دیده و در جهت تحقق اهداف سازمانی و مدیریت تلاش می‌نمایند. در نهایت این حرکت تضمین‌کننده اثر بخشی مدیریت و موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف معین خود خواهد بود (ایران‌زاده، ۱۳۸۶: ۶۵). مقوله رهبری و لزوم طراحی و استفاده از الگوهای بومی تا آن‌جا حائز اهمیت است که مقام معظم رهبری نیز مکرر به این مقوله اشاره داشته‌اند: بنده مکرر تأکید کرده‌ام که ما باید شکل نظام و روح نظام و محتوای نظام را از اسلام بگیریم، نه از مکاتب بیگانه، فرهنگ‌هایی که خواسته‌اند حرف و فکر و راه آن‌ها در دنیا رایج بشود، یعنی آن‌ها برای کشورها و ملت‌های دیگر می‌پسندند، ملت‌های دیگر هم همان را قبول کنند. ما نباید تسلیم تدبیر دیگران درباره خودمان باشیم. ما باید آن‌چه را که مصلحت و نیاز خود ماست و آن‌چه را که به حسب اعتقاد و ایمان ما حق است، دنبال بکنیم و آن، احکام اسلامی و قسط اسلامی و راه اسلام است، همان چیزی که ما شکل نظام اسلامی را با آن تعریف کرده‌ایم و گفته‌ایم مردم‌سالاری دینی (بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ایران: ۸۱/۸/۲۰).

با عنایت به موارد فوق و با توجه به این که اغلب تحقیقات انجام شده در سطح کشور در حوزه مدیریت روزنامه‌ها بیش‌تر به نوع مالکیت رسانه و اقتصاد رسانه پرداخته‌اند. این تحقیق اولاً می‌تواند به مدیران روزنامه کمک کند تا با انتخاب الگوی رهبری متناسب با شرایط بومی و فرهنگی کشور ارتباطات اثربخش‌تری با کارکنان برقرار نموده و موجب افزایش اثربخشی کارکنان شوند. ثانیاً با توجه به این که این تحقیق بر فرهنگ مذهبی و ملی کشور تأکید دارد، نوعی مکمل برای مطالعه‌های حوزه رهبری به شمار می‌رود.

### اهداف تحقیق

#### هدف آرمانی

اثربخش کردن رهبری در رسانه‌ها (با تأکید بر رهبری در روزنامه‌ها)

#### هدف اصلی

طراحی الگوی رهبری بومی برای روزنامه‌های کشور

#### اهداف ویژه

- ۱- شناسایی تفاوت الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بُعد فرهنگمندی.
- ۲- شناسایی تفاوت الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بُعد یادگیرندگی.
- ۳- شناسایی تفاوت الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بُعد ارزشی، اخلاقی
- ۴- شناسایی تفاوت الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بُعد مهارت‌های ارتباطی.

### رهبری

بحث رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان سابقه‌ای طولانی دارد و تاکنون مورد بررسی و بحث صاحب‌نظران این رشته بوده است، به طوری که متخصصان رهبری راه‌های مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثربخشی سازمان انتخاب کرده‌اند و بر مبنای آن تئوری‌های متعددی را ارائه نموده‌اند. شروع مباحث رهبری با تئوری‌های شخصیتی بوده است. این مطالعات در مورد صفات رهبران بزرگ بحث می‌کرد که در آن رهبر به وسیله صفات درونی که با آن به دنیا می‌آمد، توصیف می‌شد. نتیجه این تحقیقات نشان داده است که ویژگی‌های شخصیتی احتمال موفقیت رهبر را افزایش می‌دهد ولی هیچ‌یک از آن‌ها نمی‌توانند موفقیت او را تضمین کنند، کانون توجه نظریه‌های رفتاری بر این موضوع معطوف می‌شد که معمولاً رهبران اثربخش چه رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند و در نظریه‌های اقتضایی شناخت شرایط و به مقتضای آن عمل کردن، رمز موفقیت رهبران شناخته می‌شد (مرتضوی و

دیگران، ۱۳۸۴: ۱۶۹). در سال‌های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به آرای مربوط به نظریه‌های شخصیتی رهبری و در قالبی نو و تحت عناوینی چون نظریه‌های اسناد رهبری، نظریه رهبری فرهمند، رهبری خدمتگزار، رهبری ممتاز، نظریه رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول‌بخش، تحرک ویژه‌ای صورت گرفته است. ویژگی نظریه‌های اخیر این است که آن‌ها به دنبال لحاظ کردن عواملی می‌باشند که به طور درونی اشخاص را بر می‌انگیزانند تا به گونه‌ای اثربخش عمل کنند(همان).

### سبک رهبری

طریقی که رهبر از قدرت و نفوذ خود برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳: ۱۸). سبک رهبری، یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن، ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است(ساعتچی و دیگران، ۱۳۸۹: ۳۴۷).

سبک، به راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند و به الگوی رفتاری مستمر مدیر گفته می‌شود که وی به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد (مشبکی و دیگری، ۱۳۸۵: ۲۲). اگر مدیری بخواهد موفق بشود، موفقیت وی از طریق به کارگیری بهترین سبک مدیریتی وی می‌باشد که از این طریق به بهداشت روانی کارکنان کمک کرده و در نتیجه کارکنان را به محیط کار و سازمان علاقه‌مند و وابسته می‌سازد و انگیزه کار و فعالیت را در تک تک افراد سازمان تقویت می‌نماید(حقانی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۶۵).

### مدیریت رسانه

در تعریفی مجمل از مدیریت رسانه می‌توان گفت که در این نوع از مدیریت، افرادی مسئولیت رسانه را بر عهده گرفته‌اند و این مدیریت همانند دیگر انواع مدیریت، مسئولیت تعیین و تحقق اهداف، برنامه‌ریزی، سازماندهی، به کار گماردن نیروی انسانی، رهبری و نظارت را در سازمان رسانه برعهده دارد(عقیلی و دیگری، ۱۳۸۶: ۱۱۳). مدیریت رسانه پیش از هر چیز پاسخی است به یک نیاز ملموس و محسوس در جهان پیچیده رسانه‌ای. تعبیر اورت دنیس مدیر مرکز مطالعات رسانه‌ای بیان گویایی از این نیاز است: امروزه سازمان‌های رسانه‌ای در حال رشد و دگرگونی هستند و واقعیت این است که دیگر مالکان نمی‌توانند اداره آن‌ها را به عهده داشته باشند. رسانه نیازمند تعریف حرفه‌ای جدیدی است و آن فن مدیریت شرکت‌های رسانه‌ای است. دیگر یک متخصص روزنامه‌نگاری نمی‌تواند یک سازمان رسانه‌ای اعم از پخش رادیو تلویزیونی، سایت‌های اینترنتی و نشریات پرتیراژ را اداره کند، بلکه بعد دیگر قضیه، بازار پیچیده محصولات رسانه‌ای است و رقابت با دیگر شرکت‌ها برای بقاء در این بازار. پس آنچه در مدیریت رسانه مهم است علاوه بر درک مقتضیات فن‌آورانه، فهم تغییرات بازار است و این مستلزم رویکرد اقتصادی و مدیریتی به صنعت رسانه‌ای است. لذا دغدغه اصلی این رشته نوپا این است که

سازمان‌های رسانه‌ای در شرایط جدید رقابتی چگونه اداره می‌شوند و کسب و کار و اقتصاد رسانه‌ای، برنامه‌ریزی و کنترل سازمان رسانه‌ای چگونه است (جهانشاهی، ۱۳۸۶: ۱۴۵). تردیدی نیست که اداره امور مؤسسات رسانه‌ای، جزء فعالیت‌های اقتصادی و صنعتی نیز به شمار می‌رود و نمی‌توان اهمیت الزام‌های اقتصادی و اقتضاهای فنی آن‌ها را کم اهمیت تلقی کرد. در عین حال، چون مؤسسات مطبوعاتی و رسانه‌ای وظایف و مسئولیت‌های تأمین خدمت به منافع عمومی را به عهده دارند، با توجه به اهمیت این وظایف و مسئولیت‌ها، در صورتی که تحقق آن‌ها به طور کامل و صحیح، در چارچوب ساختارهای تجاری کنونی رسانه‌ها امکان‌پذیر نباشد، باید هر چه زودتر این ساختارها با مقتضیات وظایف و مسئولیت‌های یاد شده آن‌ها انطباق داده شوند و به عبارت دیگر، برای این مؤسسات ساختارهای ویژه و با ترکیبی دیگر، ایجاد گردند (معمدنژاد، ۱۳۸۶: ۱۱).

### مدیریت اسلامی

در اسلام، رهبری و مدیریت یک وظیفه، یک تکلیف، یک خدمت، یک امانت و یک مسئولیت عظیم الهی است که برشانه افراد برگزیده و صاحب صلاحیت گذارده شده و آنان در قبال آن مسئولیت سنگینی بر عهده دارند. رهبر و مدیر در اسلام خود را همانند زیردستان و زیردستان را همانند خود می‌دانند که در مقام انسانی با او فرقی ندارند و به عنوان بندگان خدا هستند که تنها رهبری و سرپرستی آن‌ها هم‌چون یک امانت و یک مسئولیت و تکلیف الهی برعهده وی قرار گرفته است و باید این امر را یک آزمایش سخت تلقی نماید. نقش رهبری عبارت است از شکوفایی و به فعلیت درآوردن استعدادها در مسیر الهی (سلطانی، ۱۳۷۰: ۱۹). مدیریت اسلامی به معنی اداره امر اسلامی است به طریق اسلامی است. به عبارت دیگر، در مدیریت اسلامی نه تنها امر باید اسلامی باشد، یعنی از نظر موازین اسلامی موجه باشد، بلکه تحقق آن هم باید اسلامی باشد، یعنی با راه و روش‌های اسلامی، صورت گیرد (باهر، ۱۳۷۰: ۱۶). مدیریت اسلامی، مدیریتی است که هم به لحاظ بنیان‌های معرفت‌شناختی و هم از نظر مبانی هستی‌شناختی و هم به جهت روش و غایت، مبتنی بر موازین شرع مقدس و اخلاق اسلامی بوده است (جوانپورهروری، ۱۳۸۷: ۴۱). از دیدگاه اسلام، رئیس حکومت، وزراء استانداران و فرمانداران تنها امانت‌دارانی هستند که امانت‌داری جامعه اسلامی از سوی خداوند به آن‌ها سپرده شده و نباید آن را وسیله برتری‌جویی و تحصیل منافع شخصی کنند (ربی‌پور و دیگری، ۱۳۸۸: ۱۲۲). بنابراین در مدیریت اسلامی نه تنها باید مدیر از تقوای اسلامی برخوردار باشد، بلکه مدیریت او نیز می‌یابد بر ارزش‌های اسلامی مبتنی باشد (باهر، ۱۳۷۰: ۱۶). به نظر شهید مطهری، مدیریت مترادف رشد و تدبیر و عبارت است از لیاقت و شایستگی برای نگهداری و بهره‌برداری از امکانات از طریق بسیج کردن، سازمان و سامان دادن و کنترل نیروهای انسانی. شهید مطهری رهبری را مترادف ارشاد و هدایت می‌داند. او معتقد

است که هدایت و رهبری الهی در حدود مدارهای ثابت اخلاقی و قوانین کلی شریعت است، در حالی که هدایت و رهبری متداول در حدود مسائل جزئی و متغیر است. از دیدگاه ایشان، رهبری رایج و معمول عبارت است از هدایت، راهنمایی، سازماندهی و سامان دادن قوای افراد، تحریک نیروها و اندیشه‌ها، تولید شوق و رغبت در آن‌ها و تسهیل و تسریع امور در جهت نیل به اهداف سازمان. به عبارت دیگر، رهبری یعنی اعمال نفوذ بر مردم به نحوی که مشتاقانه برای هدف‌های گروهی فعالیت کنند. با استفاده از تعریف مذکور شاید بتوان رهبری را چنین تعریف کرد: رهبری عبارت است از هنر برانگیختن و قدرت نفوذ بر پیروان به گونه‌ای که با اشتیاق جهت نیل به هدف‌های سازمان به طور مستمر تلاش کنند. توضیح آن که انواع رهبری به شیوه‌های برانگیختن، نوع قدرت رهبر و اهداف سازمان بستگی دارد (بهارستان، ۱۳۸۳: ۱۷).

### پیشینه تحقیق

#### تحقیقات داخلی

بررسی منابع، حاکی از آن است که در این میان، پژوهش‌های ارزنده و مفیدی صورت گرفته است که شباهت‌هایی با موضوع پژوهش دارند. این موارد عبارتند از: در سال ۱۳۵۴، همایشی در شیراز با عنوان ساخت و نقش رسانه‌ها برگزار شد که نتایج آن به صورت مجموعه مقالات و تحقیقاتی ارائه و در سال ۱۳۵۶ منتشر شد. از میان مجموعه یاد شده، تحقیقی از مجید تهرانیان، با عنوان مدیریت رسانه‌ها را می‌توان از جمله تحقیقاتی علمی عنوان کرد که تاکنون در عرصه مدیریت علمی رسانه در کشور ما عرضه شده است، وی در این پژوهش با تقسیم رسانه‌ها به سه دسته خصوصی، دولتی و عمومی به نحوه مدیریت رسانه‌ها در عرصه سیاست‌گذاری می‌پردازد و پس از ارائه شاخص‌هایی برای دستیابی به مدیریت رسانه‌ای با ثبات، دارای رشد و تأثیرگذار به مهم‌ترین مشکلات مدیریت رسانه در ایران اشاره می‌کند و مجموعه این مشکلات را طی آن سال‌ها چنین بر می‌شمارد: ۱- انفعال (بی‌توجهی مدیران به تقاضاهای دولت و مردم) ۲- نبود وابستگی شغلی (ضعف در تخصص‌های دانشگاهی و علمی در میان مدیران رسانه‌ها) ۳- توهم اهمیت (خود شیفستگی تخصصی مدیران رسانه‌ها) ۴- پخش رانت (در میان مدیران رسانه‌ها) ۵- جدا افتادگی (مدیریت ارتباطات در ایران، مدیریت رسانه‌ها را تکمیل نمی‌کند) ۶- پایین بودن سطح بهره‌وری (هم در تولیدات و محصولات رسانه‌ها و هم در شاخص‌های بهره‌وری نیروهای انسانی شاغل در رسانه‌های ایران) ۷- ضعف نهادهای جامعه مدنی (اتکا نداشتن مدیران به مخاطبان و مردم) (رشکیانی، ۱۳۸۵: ۵۱).

پژوهش دیگری که تا حدودی می‌توان با زمینه مورد نظر مرتبط دانست، پژوهشی است با عنوان، نظام مطلوب مطبوعاتی از دیدگاه روزنامه‌نگاران ایرانی که در سال ۱۳۷۵، در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد، از سوی خانم مهدخت بروجردی در دانشگاه علامه طباطبایی تدوین شده است. این پژوهش، به بررسی



۴ نظام مطبوعاتی آمرانه، آزادی‌گرا، مسئولیت اجتماعی و کمونیستی از دیدگاه روزنامه‌نگاران ایران پرداخته و در نهایت، نظام مسئولیت اجتماعی را مطلوب‌ترین نظام مطبوعاتی از دیدگاه روزنامه‌نگاران ایرانی معرفی کرده است (بروجردی، ۱۳۷۵: ۱۸۳).

تحقیق دیگر، پژوهشی است از علی‌اصغر محکی، با عنوان مدیریت مطبوعات در ایران (شناسایی الگوی مدیریت موجود و مطلوب مطبوعاتی در کشور از دیدگاه روزنامه‌نگاران و مدیران مطبوعاتی و مقایسه دیدگاه‌های آنان) که در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد، در سال ۱۳۷۷، در دانشگاه علامه طباطبائی تدوین شده است. نتایج این تحقیق، نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان مدیریت سازمانی موجود و مطلوب در مطبوعات کشور وجود دارد. در پاسخ به فرضیه‌های تحقیق نیز نتایج نشان می‌دهد که متخصصان رسانه‌های ایرانی، نظام مدیریت رسانه خدمت محور را مطلوب‌ترین نظام مدیریت رسانه، برای نظام مدیریت رسانه ملی می‌دانند (محکی، ۱۳۷۷: ۱۶۹).

### تحقیقات خارجی

نگاهی به پیشینه بحث مورد نظر در میان مطالعات انجام گرفته در خارج از ایران نشان می‌دهد که اغلب مباحث مطرح شده در این زمینه، دارای رویکرد اقتصادی هستند. به عبارت دیگر مطالعه در زمینه اقتصاد رسانه‌ها، نسبت به سایر ابعاد مدیریت این سازمان‌ها پر رنگ تر جلوه می‌کند: پیکارد به موضوع مداخله دولت در بازار سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته و این مسئله را که چگونه دولت‌ها با هدایت جریان بازار رسانه‌ها از طریق قوانین و مقررات و هم‌چنین یارانه‌ها و امتیازات ویژه، اهداف اجتماعی را ارتقا می‌بخشند، بررسی کرده است، در تحقیق دیگر آکساندر به صنایع رسانه‌ای و اصول اقتصادی به کار گرفته شده از جانب آن‌ها می‌پردازد و تحلیلی از یکپارچگی جهانی این صنایع ارائه می‌کند. گرشون نیز به مسئله رشد و افزایش شرکت‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای فراملیتی با تأکید بر موضوعات کنکاش محیطی و تدوین راهبرد پرداخته است. لاورین و واکمن برخی از عواملی را که موجب تمایز سازمان‌های رسانه‌ای از دیگر سازمان‌ها می‌شوند، بر می‌شمارند، مانند ماهیت محصول، نوع کارکنان، متغیرهای سازمانی ویژه و نقش منحصر به فرد سازمان‌های رسانه‌ای در جامعه. به زعم این دو، مدیران سازمان‌های رسانه‌ای، در تحقق دو هدف (تأحدودی) متضاد با چالش مواجهند. این دو هدف عبارتند از تولید محصولات رسانه‌ای با به‌کارگیری حداقل منابع از یک سو و تولید پیام‌ها و برنامه‌های نوآورانه با کیفیت بالا، از سوی دیگر. مک مانوس از بازارهای چهارگانه‌ای یاد می‌کند که سازمان‌های رسانه‌ای در آن‌ها عمل می‌کنند. در پژوهشی که توسط بس و هاتر در سال ۱۹۸۸ صورت پذیرفت، مشخص شد که مجموعه‌های نظامی که دارای رهبران تحول‌آفرین بودند، عملکردی و رای انتظارات نشان دادند. در پژوهش انجام شده که توسط دلوگا در ۱۹۸۸ از ۴۰۰ کارمند بخش‌های تولیدی یک شرکت صورت پذیرفت مشخص گردید که رفتار تحول‌آفرینی نسبت به رفتار تبدلی، رابطه نزدیک‌تری با

اثر بخشی و رضایت کارکنان دارد. این پژوهش‌ها صرفاً در سازمان‌های نظامی و یا تجاری انجام نشده است و حوزه مدیریت رسانه‌های چاپی را نیز در بر می‌گیرد. موضوعات مهمی که در پنج سال اخیر توجه پژوهشگران در حوزه رسانه‌های چاپی را به خود جلب کرده است عبارتند از: تعیین اهداف از سوی مدیریت، رضایت شغلی کارمندان و آثار رقابت و مالکیت بر محتوا و کیفیت روزنامه‌ها (رشکیانی، ۱۳۸۵: ۵۰).

یکی از نمونه‌های معروف پژوهش در چگونگی تعیین اهداف از سوی مدیریت، مطالعه دمرز و دکمن (۱۹۸۸) درباره تأثیر مالکیت زنجیره‌ای (گروهی) بر اهداف مدیریتی بود. تحلیل ثانویه داده‌های گردآوری شده از یک نمونه ۱۰۱ نفره از مدیران روزنامه‌ها نشان داد که مدیران روزنامه‌های دارای مالکیت زنجیره‌ای بیش از دیگران، کسب سود را هدف اصلی سازمان خود می‌دانستند. در یک بررسی مشابه باسترنا (۱۹۸۹) ۴۲ مدیر روزنامه را که بیش‌تر آن‌ها در هفته‌نامه‌ها مشغول به کار بودند پیمایش کرد و از آنان خواست چندین هدف مدیریتی را بر حسب اهمیت نسبی‌شان برای روزنامه امتیازگذاری کنند. مدیرانی که در عین حال مالک نشریه خود بودند، تأکید کمتری بر کسب سود حداکثر به عنوان یک هدف داشتند، در حالی که مدیران غیرمالک به عامل مذکور بالاترین امتیاز را دادند. بالاخره، کانری (۱۹۸۹) در خصوص چندین روزنامه کوچک مطالعه موردی انجام داد و نتیجه گرفت که برای دستیابی یک روزنامه به اهداف عالی روزنامه نگاری، تعهد مدیران شرط لازم است (همان).

از جمله پژوهش‌های دیگری که درباره تأثیر تمرکز مالکیت صورت گرفته می‌توان از مطالعه اخوان، مجید، رایف و گوپینا (۱۹۹۱) در خصوص مواضع اتخاذ شده در سرمقاله‌های روزنامه‌های گروه انتشاراتی گنت نام برد. آنان پی‌بردند که نشریات گروه گنت، بیش از سایر روزنامه‌ها، تمایل به اتخاذ مواضع مشترک در سرمقاله‌های خود داشتند. لیسلی (۱۹۹۰) دریافت که روزنامه‌های انحصاری یک بازار محلی از خطوط تلکس کمتری در مقایسه با روزنامه‌های فعال در بازارهای رقابتی استفاده می‌کردند. این نتیجه‌گیری، یافته‌های پیشین را مبنی بر این که رقابت، مشوق اختصاص بودجه بیش‌تر به بخش تنظیم خبر است، به تأیید می‌رساند. کولسن (۱۹۹۴) نمونه‌ای متشکل از ۷۷۳ روزنامه‌نگار را در روزنامه‌های مستقل و روزنامه‌های دارای مالکیت گروهی، در زمینه کیفیت نشریه‌شان، پیمایش کرد. گزارشگران روزنامه‌های مستقل، گرایش بیش‌تری به دادن امتیاز عالی به تعهد روزنامه‌شان در ارتباط با پوشش کیفی اخبار محلی داشتند. دست‌آخر این که کولسن و هانسن (۱۹۹۵) محتوای اخبار یک روزنامه را پس از آن که سازمان گنت این روزنامه را خرید بررسی کردند. نتایج نشانگر آن بود که مقدار کل فضای درج اخبار افزایش یافته، اما از طول متوسط گزارش‌ها و میزان پوشش سخت‌خبر کاسته شده است (سید امامی، ۱۳۸۴: ۵۵۰-۵۴۸).

**روش پژوهش**

روش تحقیق حاضر از نوع آمیخته کمی و کیفی است. بدین صورت که ابتدا با روش کیفی الگوی رهبری بومی با استفاده از تحلیل اکتشافی عاملی طراحی و سپس با استفاده از روش پیمایش الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی با یکدیگر مقایسه شده است. که فرآیند اجرای آن عبارتند از:

- طراحی الگوی مفهومی و عملیاتی تحقیق و طراحی پرسشنامه شناسایی الگوی رهبری به روش مطالعه کتابخانه‌ای.
- ارایه الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- مقایسه الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.

**سوال‌های تحقیق****سوال اصلی**

- الگوی مناسب رهبری بومی روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی در ایران کدام است و سبک رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی در ایران چه تفاوتی با یکدیگر دارد؟

**سوال‌های فرعی**

- آیا الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بعد فرهنگندی باهم متفاوت‌اند؟
- آیا الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بعد یادگیرندگی باهم متفاوت‌اند؟
- آیا الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بعد ارزشی اخلاقی باهم متفاوت‌اند؟
- آیا الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بعد مهارت‌های ارتباطی باهم متفاوت‌اند؟

**اعتبار و روایی**

منظور از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری واقعاً خصیصه مورد نظر را اندازه‌گیری کند، نه خصیصه دیگری را و منظور از پایایی آن است که اگر قضیه مورد سنجش با همان ابزار تحت شرایط مشابه دوباره اندازه‌گیری شود، نتایج به دست آمده تا حدی مشابه، دقیق و قابل اعتماد باشد (پورکاظمی و دیگری، ۱۳۸۳: ۵۳).

### روایی محتوا

بررسی روایی محتوای ابزار سنجش سبک رهبری با استفاده از نظرات تعدادی از استادان مدیریت رسانه که سابقه تدریس یا سابقه کار در مطبوعات کشور را داشتند انجام شد.

### روایی سازه

برای سنجش دقیق‌تر میزان اعتبار ابزار سنجش، روایی سازه آن نیز بررسی شد. در ادامه نتایج حاصل از سنجش روایی سازه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی به ارائه خواهد شد.

### سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری

برای اندازه‌گیری پایایی ابزار سنجش از روش پایایی سازگاری بین سؤال‌ها استفاده شد. این پایایی نوعی آزمون از سازگاری پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان به همه سؤال‌ها در یک سنجه یا یک پرسشنامه است. تا آن‌جا که سؤال‌ها یا بندها، سنجه‌های مستقلی از مفهوم مشابهی هستند، آن‌ها با یکدیگر همبستگی خواهند داشت. معمول‌ترین آزمون پایایی سازگاری درونی، ضریب آلفای کرونباخ است که برای سؤال‌ها یا طبقات چند مقیاسی استفاده می‌شود. در این پژوهش، آزمون پایایی سازگاری درونی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ انجام شده است که بیانگر بالا بودن پایایی ابزار سنجش می‌باشد.

جدول شماره (۱): ضریب پایایی متغیرهای تحقیق

ردیف	شاخص	آلفای اولیه	گویه‌های حذف شده	آلفای نهایی
۶۳	فرهمندی	۰/۶۷	.	۰/۶۷
۶۴	یادگیرندگی	۰/۰۲	۴۰ و ۴۱	۰/۷۰
۶۵	ارزشی اخلاقی	۰/۰۱۶	۵۱ و ۵۲ و ۶۲	۰/۷۵
۶۶	همدلی	۰/۰۱۱	۶۸	۰/۷۰

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری تحقیق حاضر، برای طراحی الگوی رهبری عبارت است از پنجاه و شش نفر از اساتید مدیریت رسانه و افرادی که بیش از پانزده سال سابقه مدیریت در مطبوعات کشور را داشته‌اند که به روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. همچنین جامعه آماری برای مقایسه الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی عبارتند از تمامی کارکنانی که به صورت مستقیم با مدیر چهار روزنامه دولتی و غیر دولتی در ارتباط هستند که به ترتیب عبارتند از:

روزنامه غیر دولتی الف: ۱۲ نفر

روزنامه غیر دولتی ب: ۹ نفر

روزنامه دولتی الف: ۱۵ نفر

روزنامه دولتی ب: ۱۱ نفر

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

بعد از انجام تحلیل عاملی و استفاده از چرخش واریماکس، گویه‌ها در ۴ دسته دسته‌بندی گردیدند. نتایج نشان می‌دهد بعد از انجام چرخش عاملی، در مجموع ۴ فاکتور مورد بررسی ۱۰۰ درصد از واریانس متغیر مورد نظر را تبیین می‌کنند. نتیجه تحلیل عاملی نشان می‌دهد ۳۶ درصد از واریانس متغیر توسط عامل اول، ۲۸ درصد توسط عامل دوم، ۱۹ درصد توسط عامل سوم و ۱۷ درصد توسط عامل چهارم تبیین می‌شود. در مجموع این ۴ عامل ۱۰۰ درصد واریانس متغیر را تبیین می‌کنند.

جدول شماره (۲): تحلیل عاملی و استفاده از چرخش واریماکس

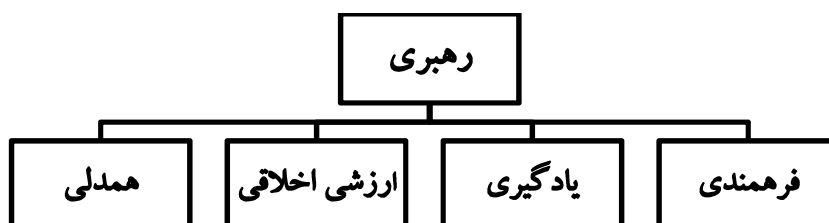
عامل اول	واریانس تبیین شده	درصد تجمعی
۱	۳۶/۰۲۲	۳۶/۰۲۲
۲	۲۷/۸۵۶	۶۳/۸۷۸
۳	۱۸/۸۳۴	۸۲/۷۱۲
۴	۱۷/۲۸۸	۱۰۰/۰۰۰

به منظور کاهش تعداد گویه‌ها، حداقل مقدار ضریب ۰/۸ در نظر گرفته شد که بدین ترتیب تعداد گویه‌ها به ۶۸ رسید. مقادیر آلفا برای شاخص‌های تحقیق با حذف گویه‌هایی که همبستگی درونی کمتری با سایر گویه‌ها داشته‌اند به شرح زیر است:

جدول شماره (۳): مقادیر آلفای کرونباخ و گویه های حذف شده

ردیف	شاخص	گویه‌های حذف شده	آلفای نهایی
۱	فرهمندی	.	۰/۶۷
۲	یادگیری	۴۰ و ۴۱	۰/۷۰
۳	ارزشی اخلاقی	۵۱ و ۵۲ و ۶۲	۰/۷۵
۴	همدلی	۶۸	۰/۷۰

الگوی رهبری بومی



در مرحله پایانی برای شناسایی تفاوت‌های احتمالی الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی، این پرسشنامه بین ۴۷ نفر از افرادی که مستقیماً با مدیر مسئول کار می‌کنند در چهار روزنامه دولتی و غیر دولتی توزیع و جمع‌آوری گردید که نتایج آن به شرح زیر ارائه می‌شود.

#### بررسی وضعیت توزیع متغیرها

برای بررسی وضعیت توزیع متغیرها از حیث نرمال یا غیرنرمال بودن از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده می‌کنیم. این آزمون توزیع متغیر مربوطه را با توزیع نرمال تقریب زده و معناداری یا عدم معناداری تفاوت توزیع متغیر با توزیع نرمال را بررسی می‌نماید. چنانچه درجه معناداری (Sig) آزمون کولموگروف اسمیرنوف از ۰/۰۵ کمتر باشد نشان‌دهنده این است که توزیع متغیر با توزیع نرمال تفاوت معنادار دارد و به عبارت دیگر توزیع متغیر غیر نرمال است. اما اگر درجه معناداری از ۰/۰۵ بیش‌تر باشد گویای این مطلب است که توزیع متغیر تفاوت معناداری با توزیع نرمال نداشته و به عبارت دیگر توزیع متغیر نرمال می‌باشد.

جدول شماره (۴): وضعیت توزیع متغیرها

وضعیت توزیع	مقادیر آزمون		آماره‌ها		مقیاس‌ها
	سطح معناداری	مقدار کولموگروف اسمیرنف	انحراف استاندارد	میانگین	
نرمال	۰/۰۷۸	۱/۲۷۴	۸/۰	۴۸/۷	فرهمندی
غیر نرمال	۰/۰۴۷	۱/۳۷۱	۵/۴	۴۵/۷	یادگیرندگی
نرمال	۰/۰۹۴	۱/۲۳۵	۸/۱	۵۵/۵	ارزشی اخلاقی
نرمال	۰/۲۳۸	۱/۰۳۱	۱۰/۵	۵۳/۶	همدلی

نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف نشان می‌دهد توزیع سه متغیر فرهمندی، ارزشی اخلاقی و همدلی اختلاف معناداری با توزیع نرمال ندارد به عبارت دیگر می‌توان گفت توزیع سه متغیر مذکور نرمال است. اما نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف برای متغیر یادگیرندگی حاکی از آن است که توزیع این متغیر اختلاف معناداری با توزیع نرمال دارد (مقدار معناداری کمتر از ۰/۰۵ است) بنابراین توزیع متغیر یادگیرندگی غیرنرمال است.

یکی از پیش‌فرض‌های اصلی استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی روابط بین متغیرها، نرمال بودن توزیع متغیرها می‌باشد. بنابراین طبق نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف نتیجه می‌گیریم که برای بررسی تفاوت الگوی رهبری دو گروه روزنامه‌دولتی و خصوصی از نظر فرهمندی، ارزشی اخلاقی و همدلی از آزمون پارامتریک T با دو نمونه مستقل و برای بررسی تفاوت الگوی رهبری دو گروه روزنامه دولتی از نظر یادگیرندگی از آزمون ناپارامتریک یومن‌ویتنی استفاده می‌کنیم.

در آزمون T متغیر مستقل اسمی دو وجهی (دولتی و خصوصی) و متغیر وابسته (متغیرهای فرهمندی، یادگیرندگی، همدلی) فاصله‌ای است. این آزمون میانگین دو گروه (دولتی، خصوصی) را از نظر نمره متغیر وابسته مقایسه کرده و معناداری یا عدم معناداری اختلاف میانگین بین دو گروه را بررسی می‌نماید. آزمون یومن‌ویتنی نیز شبیه آزمون T است با این تفاوت که این آزمون چون ناپارامتریک است میانگین‌ها تبدیل به میانگین رتبه شده و بنابراین میانگین رتبه دو گروه مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

سؤال اول: آیا الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بعد فرهنگندی با هم متفاوت‌اند؟

جدول شماره (۵): میانگین و انحراف استاندارد بُعد فرهنگندی

معناداری	T	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	روزنامه	
۰/۰۰۰	۱۰/۲۵۹	۴/۲۰۷۳۶	۴۲/۷۴۸۴	۲۶	دولتی	فرهمنندی
		۴/۷۲۹۵۴	۵۶/۱۳۴۳	۲۱	خصوصی	

مطابق جدول فوق، میانگین متغیر فرهنگندی برای روزنامه دولتی بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ برابر با ۴۲/۷ و برای روزنامه خصوصی برابر با ۵۶/۱ است. مقدار T برابر با ۱۰/۲۵۹ و معناداری متناظر با آن برابر با ۰/۰۰۰ است. این نتایج نشان می‌دهد با قبول یک درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت اختلاف مشاهده شده بین میانگین دو گروه معنادار بوده بنابراین می‌توان گفت میانگین نمره الگوی رهبری روزنامه‌های خصوصی از نظر بعد فرهنگندی به طرز معناداری از روزنامه‌های دولتی بیش‌تر است.

سؤال دوم: آیا الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بعد یادگیرندگی با هم متفاوت‌اند؟

جدول شماره (۶): میانگین رتبه‌های روزنامه‌های دولتی و غیردولتی در بُعد یادگیرندگی

معناداری	یومن ویتنی	میانگین رتبه‌ها	تعداد	روزنامه	
۰/۰۰۰	۳۵۱/۰	۱۳/۵۰	۲۶	دولتی	یادگیرندگی
		۳۷/۰۰	۲۱	خصوصی	

مطابق جدول فوق، میانگین رتبه‌ها در روزنامه دولتی از نظر بعد یادگیرندگی برابر با ۱۳/۵ و برای روزنامه خصوصی برابر با ۳۷ است. معناداری متناظر با آزمون یومن ویتنی برابر با ۰/۰۰۰ است که این نتایج نشان می‌دهد با قبول یک درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت اختلاف مشاهده شده بین میانگین رتبه‌های دو گروه معنادار بوده بنابراین می‌توان گفت میانگین نمره الگوی رهبری روزنامه‌های خصوصی از نظر بعد یادگیرندگی به طرز معناداری از روزنامه‌های دولتی بیش‌تر است.



سؤال سوم: آیا الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بعد ارزشی، اخلاقی با هم متفاوت‌اند؟

جدول شماره (۷): میانگین و انحراف استاندارد بُعد ارزشهای اخلاقی

معناداری	T	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	روزنامه	
۰/۰۰۰	۰/۱۸	۲/۶۸۳۹۲	۶۲/۲۰۳۲	۲۶	دولتی	ارزش‌های اخلاقی
	۳۲۹	۲/۹۳۷۶۲	۴۷/۱۴۸۷	۲۱	خصوصی	

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد میانگین بعد ارزشی اخلاقی برای روزنامه دولتی بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ برابر با ۶۲/۲ و برای روزنامه خصوصی برابر با ۴۷/۱ است. مقدار T برابر با ۱۸/۳۳۹ و معناداری متناظر با آن برابر با ۰/۰۰۰ است. این نتایج نشان می‌دهد با قبول یک درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت اختلاف مشاهده شده بین میانگین دو گروه معنادار بوده بنابراین می‌توان گفت میانگین نمره الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی از نظر بعد ارزشی اخلاقی به طرز معناداری از روزنامه‌های خصوصی بیشتر است.

سؤال چهارم: آیا الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی از بعد همدلی با هم متفاوت‌اند؟

جدول شماره (۸): میانگین و انحراف استاندارد بُعد همدلی

معناداری	T	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	روزنامه	
۰/۰۰۰	۱۵/۰۵۱	۴/۷۲۳۷۱	۶۲/۱۳۶۸	۲۶	دولتی	همدلی
		۳/۷۴۹۹۸	۴۳/۰۶۸۸	۲۱	خصوصی	

برحسب نتایج جدول فوق، میانگین بعد همدلی برای روزنامه دولتی بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ برابر با ۶۲/۱ و برای روزنامه خصوصی برابر با ۴۳/۱ است. مقدار T برابر با ۱۵/۰۵۱ و معناداری متناظر با آن برابر با ۰/۰۰۰ است. این نتایج نشان می‌دهد با قبول یک درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت اختلاف مشاهده شده بین میانگین دو گروه معنادار بوده بنابراین می‌توان گفت میانگین نمره الگوی رهبری روزنامه‌های دولتی از نظر بعد همدلی به طرز معناداری از روزنامه‌های خصوصی بیشتر است.

### نتیجه‌گیری

این تحقیق برای رسیدن به دو هدف اصلی اجرا شد. اولاً، شناسایی یک الگوی رهبری بومی برای روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی و ثانیاً مقایسه الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی. به این منظور ابتدا تمام الگوهای رهبری موجود مطالعه و با تلفیق آن‌ها با الگوی رهبری اسلامی که متناسب با شرایط جمهوری اسلامی ایران می‌باشد ۱۳۴ شاخص به عنوان شاخص‌های مطلوب الگوی رهبری بومی احصاء گردید و این شاخص‌ها در اختیار ۵۶ نفر از اساتید مدیریت رسانه و مدیران روزنامه‌های کشور قرار داده شد که پس از تحلیل عاملی ۶۸ گویه در چهار طبقه به دست آمد که به ترتیب فاکتور رهبری فرهمند با ۳۲ گویه، فاکتور یادگیرندگی با ۱۸ گویه، فاکتور ارزشی، اخلاقی با ۱۲ گویه و فاکتور مهارت‌های ارتباطی (همدلی) با ۶ گویه حاصل شد. که پس از اجرای پرسشنامه در یک محیط پایلوت و محاسبه آلفای کرونباخ شش گویه حذف شد و در نهایت به ترتیب فاکتور رهبری فرهمند با ۳۲ گویه، فاکتور یادگیرندگی با ۱۶ گویه، فاکتور ارزشی، اخلاقی با ۹ گویه و فاکتور مهارت‌های ارتباطی (همدلی) با ۵ گویه حاصل شد.

### پیشنهادها

مهم‌ترین پیشنهاد محقق این است که در وضعیت فعلی روزنامه‌ها می‌بایست تجدید نظر جدی شود. اگر دولت تمایل دارد که شغل ایجاد کند و به این طریق نرخ بیکاری را کاهش دهد، به نظر نگارنده این کار در حوزه روزنامه‌ها نباید انجام شود. زیرا روزنامه‌ها به واسطه تأثیر بسیار زیادی که بر جوامع دارند، می‌بایست توسط افراد متخصص و حرفه‌ای اداره شوند، حال آن‌که در برخی موارد مشاهده می‌شود که هنگام به کارگیری افراد، کمتر به مواردی چون سابقه، تجربه، خلاقیت، رشته تحصیلی و شایستگی‌های ضروری توجه می‌شود. این مورد زمانی رنگ بیش‌تری به خود می‌گیرد که برخی افراد قصد دارند با استفاده از فرصتی که در اختیار آن‌ها قرار گرفته است، برای نزدیکان خود ایجاد شغل نمایند. این در حالی است که در فضای رقابتی، شاهد رشد کمی و کیفی سریع‌تری خواهیم بود. تحقیق علی‌اصغر محکی نیز نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان مدیریت سازمانی موجود و مطلوب در مطبوعات کشور وجود دارد (رشکیانی، ۱۳۸۵: ۵۲).

جهت بهبود شرایط موجود، پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی زیر برای مدیران و کارکنان روزنامه‌های دولتی برگزار شود:

- مدیریت اسلامی از تئوری تا عمل
- مدیریت برخورد
- مهارت‌های ارتباطی
- مدیریت راهبردی رسانه

- مدیریت سرمایه‌های انسانی
- تئوری و طراحی ساختار
- تکنیک‌های حل مسأله
- روش‌های توانمندسازی کارکنان
- نقش چشم‌انداز در عملکرد کارکنان و نحوه چشم‌انداز نویسی
- مدیریت تحول
- مدیریت اعتماد و کارکردهای آن
- عدالت سازمانی
- رسانه‌های یادگیرنده

ترتیبی اتخاذ شود تا وضعیت شغلی و استخدامی کارکنان شاغل در بخش غیر دولتی از امنیت بیش‌تری برخوردار شود تا بتوانند با آسایش و فراغت بیش‌تری توانمندی‌ها و خلاقیت خود را به کار گیرند.

پیشنهاد می‌شود مدیران روزنامه‌های دولتی با استفاده از ابزار تشویق و تنبیه کارکنان را ناگزیر به ارتقاء دانش خود نمایند، زیرا درست برخلاف روزنامه‌های غیر دولتی، کارکنان روزنامه‌های دولتی دغدغه‌ای بابت امنیت شغلی خود نداشته و حتی روزنامه امکانات مالی بیش‌تری مانند انواع وام‌ها در اختیار کارکنان خود می‌گذارد که این موضوع اگرچه نتایج مثبتی دارد لکن موجب می‌شود که برخی کارکنان برای ارتقاء توانایی‌های خود تلاش زیادی از خود نشان ندهند.

پیشنهاد می‌شود که مدیران روزنامه‌ها، اعمازدولتی‌و غیر دولتی، اهتمام بیش‌تری نسبت به توانمندسازی مخاطبان خود داشته باشند و قدرت تحلیل خوانندگان خود را افزایش دهند.

#### پیشنهاد برای تحقیقات آینده

- ۱- سنجش و مقایسه احساس امنیت شغلی بین کارکنان روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- ۲- سنجش و مقایسه میزان اهتمام روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی نسبت به توانمندسازی کارکنان.
- ۳- سنجش و مقایسه میزان تحول‌گرایی روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- ۴- سنجش و مقایسه میزان ادراک عدالت توسط کارکنان روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- ۵- سنجش و مقایسه میزان مشارکت‌پذیری مدیران روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- ۶- طراحی الگوی بومی تعالی سازمانی برای روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.

- ۷- سنجش و مقایسه ظرفیت روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی برای تبدیل شدن به روزنامه‌های یادگیرنده.
- ۸- طراحی الگوی اجرای مدیریت دانش در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- ۹- سنجش و مقایسه میزان کیفیت زندگی کاری کارکنان روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- ۱۰- سنجش و مقایسه میزان اعتماد کارکنان به مدیران در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- ۱۱- طراحی نظام ارزیابی عملکرد با هدف مقایسه نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی.
- ۱۲- سنجش رابطه بین الگوی رهبری روزنامه‌ها با میزان کارآفرینی آن‌ها.
- ۱۳- سنجش رابطه بین الگوی رهبری روزنامه‌ها با فرهنگ سازمانی.
- ۱۴- سنجش رابطه بین الگوی رهبری روزنامه‌ها بهره‌وری کارکنان روزنامه.
- ۱۵- سنجش رابطه بین الگوی رهبری روزنامه‌ها و میزان رضایت مخاطبان از محتوای روزنامه.

### منابع

- افجه ای، س. (۱۳۷۸). *علوم رفتاری و مدیریت اسلامی*. فصلنامه مطالعات مدیریت شماره ۲۱ و ۲۲. بهار و تابستان صص ۱۸-۳.
- ایران زاده، س و دیگران. (۱۳۸۶). *تعیین سبک رهبری و تأثیر آن بر انگیزه کارکنان شرکت پمپیران*. فصلنامه علوم مدیریت شماره ۲. پائیز. صص ۸۳-۵۴.
- باهر، ح. (۱۳۷۰). *مقدمه‌ای بر تئوری عمومی مدیریت اسلامی*. فصلنامه مطالعات مدیریت شماره ۱. بهار. صص ۲۳-۱۵.
- بروجردی، م. (۱۳۷۵). *نظام مطلوب مطبوعاتی از دیدگاه روزنامه‌نگاران ایرانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی.
- بدیعی، ن. (۱۳۸۶). *یادداشت*. فصلنامه رسانه. شماره ۲. تابستان. صص ۷-۵.
- بدیعی، ن. (۱۳۸۶). *یادداشت*. فصلنامه رسانه. شماره پیاپی ۷۰. تابستان. صص ۷-۵.
- بدیعی، ن. (۱۳۸۶). *یادداشت*. فصلنامه رسانه. شماره ۳. پائیز ۱۳۸۶. صص ۸-۷.
- بهارستان، ج. (۱۳۸۳). *مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج*. فصلنامه علمی پژوهشی - دانشکده علوم انسانی شماره ۳۶. صص ۳۶-۱.
- جوانبور هروی، ع. (۱۳۸۷). *فلسفه مدیریت اسلامی*. فصلنامه فراسوی مدیریت شماره ۷، زمستان. صص ۴۸-۳۷.
- جهانشاهی، ا. (۱۳۸۶). *مدیریت رسانه: گذری بر وضعیت موجود، درنگی بر وضعیت مطلوب*. فصلنامه رسانه. شماره ۲. تابستان. صص ۱۵۶-۱۴۳.
- حقانی، م و دیگران. (۱۳۸۹). *تأثیر سبک‌های مدیریت و ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر بهداشت روانی کارکنان سازمان‌ها و ادارات دولتی استان تهران*. فصلنامه فراسوی مدیریت، شماره ۱۳. تابستان. صص ۱۸۷-۱۶۳.

خامنه‌ای، س. (۱۳۸۴)، **بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ایران**. ۸۱/۸/۲۰، تهران: انتشارات سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (معاونت سیاسی). اعتماد سازی و امید به آینده از دیدگاه مقام معظم رهبری. ص ص ۱۱۶-۷۲.

ربی پور، م و همکار. (۱۳۸۸). **سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج البلاغه**. فصلنامه فراسوی مدیریت شماره ۸. بهار. صص ۱۱۹-۱۴۰.

رشکیانی، م. (۱۳۸۵). **طراحی الگوی مطلوب نظام مدیریت رسانه ملی**. فصلنامه پژوهش و سنجش شماره ۴۸. زمستان، صص ۳۹-۶۸.

رضاییان، ع. (۱۳۸۲). **طراحی مدلی برای تغییر رفتار سازمانی با استفاده از ابزار فراگرد تفکر تئوری محدودیت ها**. فصلنامه مدرس. شماره پیاپی ۳۳. صص ۱۰۶-۸۱.

ساعتچی، م. (۱۳۸۹). **آزمون های روان‌شناختی**. تهران: نشر ویرایش.

سلطانی، م. (۱۳۷۰). **مبانی مدیریت اسلامی**. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۱. بهار، صص ۲۴-۱۶.

عقیلی، و. (۱۳۸۶). **مدیریت رسانه در عصر همگرایی رسانه**. فصلنامه رسانه. شماره ۲. تابستان. صص ۱۱۶-۱۰۹.

مرتضوی، س و دیگران. (۱۳۸۴). **بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول‌بخش، مبادله‌ای)**. مدرس علوم انسانی. پیاپی ۴۲. پاییز. صص ۱۹۰-۱۶۷.

مشیکی، اصغر و دیگران. (۱۳۸۶). **تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری**. فصلنامه مدرس. شماره ۵۵. پاییز. صص ۲۳۴-۲۱۱.

محکی، ع. (۱۳۷۷). **مدیریت مطبوعات در ایران (شناسایی الگوی مدیریت موجود و مطلوب مطبوعاتی در کشور از دیدگاه روزنامه نگاران و مدیران مطبوعاتی و مقایسه دیدگاه های آنان)**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی (ره).

ویمر، ر و دیگری. (۱۳۸۴). **تحقیق در رسانه های جمعی**. تهران: کاووس سید امامی، انتشارات سروش.