

# ساختار سازمان‌های رسانه‌ای

نوشته

استفان لیبسی، آردیس بی.شون  
جان لبلانس ویکس

ترجمه

دکتر پیروز ایزدی\*

## چکیده

مقاله پس از توصیف و تعریف مفهوم ساختار سازمان‌های رسانه‌ای، به معرفی و تبیین چهار رهیافت در مدیریت از جمله مدیریت رسانه‌ها تحت عناوین «رهیافت کلاسیک»، «رهیافت انسان‌گرا»، «رهیافت پیشامد احتمالی» و «رهیافت موقعیتی (وضعیتی) می‌پردازد و با اشاره به اهمیت طراحی سازمان‌های رسانه‌ای، متغیرهای مهمی را که باید در طراحی سازمان‌ها مدنظر قرار گیرند چنین برمی‌شمارد: وحدت فرماندهی، حوزه کنترل، تقسیم کار و تفکیک بخش‌ها از یکدیگر. تأثیرات رسمی و غیررسمی ساختار بر سازمان‌های رسانه‌ای نکته دیگری است که در مقاله به آن پرداخته می‌شود.

**کلید واژه:** ساختار سازمانی، رهیافت کلاسیک، رهیافت انسان‌گرا، رهیافت پیشامد احتمالی، رهیافت موقعیتی، نظریه بوروکراسی، مدیریت علمی، تقسیم کار، مدیریت مشارکتی، رفتار مدیریتی

بسیاری از افراد معتقدند که یک کارمند خوب باید بتواند صرف نظر از ساختار سازمان، عملکرد خوبی داشته باشد. دیگران معتقدند که در یک ساختار سازمانی صحیح، همه باید بتوانند عملکرد خوبی داشته باشند. حقیقت احتمالاً جایی در میانه این دو نقطه نظر قرار دارد.

ساختار سازمان‌های رسانه‌ای به تعریف وظایف، ارتباطات و روابط قدرت در داخل سازمان‌ها می‌پردازد. نمودار سازمانی نشان می‌دهد چگونه بخش‌های یک سازمان با یکدیگر سازگاری پیدا می‌کنند. ساختار را همچنین می‌توان تأثیرات غیررسمی در داخل یک سازمان تلقی کرد، مانند اشخاص و چیزهایی که اعضا را ترغیب به دستیابی به اهداف می‌کنند. به‌طور کلی، ساختار سازمانی به منظور نظم بخشیدن به اعمال کارکنان و هماهنگ کردن آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی موجودیت پیدا می‌کند.

این مقاله به تحلیل جنبه‌های مختلف ساختار و آثار این ساختار بر سازمان‌های رسانه‌ای

\* دکترای زبان شناسی و پژوهشگر ارشد مرکز تحقیقات استراتژیک

می پردازد. نخست، سازمان‌ها به عنوان نظام‌های رسمی و کلاسیک در نظر گرفته می‌شوند. سپس، سازمان‌ها به عنوان نظام‌های غیررسمی و انسان‌گرا مورد تحلیل قرار می‌گیرند. آن‌گاه، ترکیبی از رهیافت‌های غیررسمی و رسمی ارائه می‌شود. سرانجام، مطالعات مربوط به سازمان‌های رسانه‌ای معرفی می‌شوند تا نشان داده شود ساختار چه اثری بر متغیرهای موقعیتی سازمان‌های رسانه‌ای دارد.

## رهیافت کلاسیک

رهیافت‌های کلاسیک به مطالعه ساختار سازمانی مبتنی بر زنجیره فرماندهی، به دقت تدوین شده و تقسیم‌کار کارآمد است. در یک ساختار رسمی، جایگاه‌ها مشخص‌اند، نقش‌ها تعریف شده‌اند و روابط میان نقش‌ها به‌طور مستقل با توجه به ویژگی‌های شخصی اعضا تجویز می‌شوند. سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده و مشخص طراحی می‌شوند و کمتر به انتخاب اهداف توجه نشان می‌دهند. رسمی‌سازی سبب می‌شود اهداف و روابط یک سازمان عینی به نظر برسد. ساختار سازمانی وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است که تنها برای بهبود عملکرد می‌توان آن را تغییر داد.

نظریه مدیریت علمی تیلور (۱۹۴۷) و نظریه بوروکراسی وبر (۱۹۲۱/۱۹۴۷) دو نظریه کلاسیک ساختار سازمانی هستند که از معروفیت برخوردارند. این نظریه‌ها به بسط اهمیت ساختار رسمی پرداختند و توجه خود را به مشخص کردن ماهیت یا محتوای آن ساختار معطوف کردند.

## مدیریت علمی

تیلور (۱۹۴۷) معتقد بود می‌توان به‌طور علمی به تحلیل وظایفی پرداخت که کارگران انجام می‌دهند و در نتیجه به کشف رویه‌هایی پرداخت که حداکثر بازده را با حداقل نهاده منابع به دست می‌دهند. او نقش مدیر را از یک تصمیم‌گیرنده دارای اختیار مطلق به فردی تغییر داد که تصمیم‌ها را بر اساس رویه‌های تحلیلی و علمی اتخاذ می‌کنند. برای مثال، کارگران باید به طریق علمی گزینش شوند تا به انجام وظایفی پردازند که برای آنها از همه مناسب‌ترند. رویه‌هایی که به صورت علمی تعیین می‌شوند، به آنان امکان خواهد داد تا با کارآیی بهینه به کار پردازند و در ازای آن دستمزد بالایی دریافت کنند. جدول ۱ به‌طور خلاصه چهار روش تجویز شده در مورد نظم بخشیدن به محیط کار را ارائه می‌دهد.

مدیران ترتیب مناسب کاری را طرح می‌کنند و به تعیین دستمزدها براساس روش‌های تجویز شده می‌پردازند و کارگران همکاری می‌کنند. ارتباطات باید رسمی و سلسله‌مراتبی باشد. قصد ارتباطات افزایش بهره‌وری و کارآیی است. به‌طور کلی، تیلور ارتباطات را یک‌سویه (از مدیران به زیردستان) و وظیفه - محور می‌داند (Taylor, 1947). این رهیافت چندان موفق از

کار در نیامد. کارفرمایان آن را به دلیل آنکه حسن قضاوت کارگران را تضعیف می‌کرد، زیرسؤال بردند. آنان سیستم را مداخله‌ای غیرضروری و تلاشی برای استاندارد کردن همه جنبه‌های عملکردشان تلقی می‌کردند. کارگران همچنین به رد آن دسته از نظام سیستم‌های انگیزشی می‌پرداختند که آنان را ملزم می‌کرد به‌طور پیوسته عملکردی بهینه داشته باشند. (Bendix, 1956)

### جدول ۱ تکنیک‌های تیلور برای نظم بخشیدن به محل کار

۱. هر وظیفه‌ای با مطالعه زمان و حرکت مورد بررسی قرار می‌گیرد تا بتوان بهترین روش را که اجازه می‌دهد به بیشترین تولید متوسط در طول روز دست یافت، جست‌وجو کرد.
۲. به کارگران انگیزه مالی اعطا می‌شود تا به بهترین نحو کار کنند.
۳. از کارشناسان متخصص به عنوان سر کارگران کارآمدی استفاده می‌شود که باید به کارگران در مورد همه جنبه‌های کارشان از جمله روش، شتاب، ابزار، اولویت وظایف، انضباط، کیفیت و نگهداری ماشین‌آلات دستور می‌دهد و بر کار آنان نظارت می‌کند.
۴. مدیران نباید به دلخواه میزان استاندارد تولید را تغییر دهند.

اقتباس: (Tausky, 1980)

### بوروکراسی

پیش از مکتب مدیریت علمی تیلور، اثر ماکس وبر (۱۹۲۱/۱۹۴۷) انتشار یافته بود. وبرالگوی بوروکراتیک طراحی سازمان را ارائه داد. او بوروکراسی را شکل منطقی، عقلانی و کارآمد سازمان تلقی می‌کند. او این الگو را به عنوان یک چارچوب هنجاری تدوین می‌کند که در آن سازمان‌ها برای یافتن بهترین روش مدیریت تلاش می‌کنند. یک فهرست ساده از این ویژگی‌های اداری که در اشکال بوروکراتیک حضور دارند در جدول ۲ آمده‌اند.

### جدول ۲ مؤلفه‌های بوروکراتیک

۱. تقسیم کار ثابت میان شرکت‌کنندگان — کلیه وظایف دفتر به روشنی مشخص شده‌اند.
۲. سلسله مراتب دفاتر — کلیه دفاتر تابع مقررات انضباطی هستند که از جانب یک دفتر مافوق وضع می‌شود. این مقررات تنها در مورد وظایف دفتر است. زندگی خصوصی مقامات خارج از حوزه اقتدار سازمانی است.
۳. مجموعه‌ای از قواعد عمومی که حاکم بر عملکرد هستند — امور غیرشخصی و نه روابط شخصی

- فعالیت‌ها را تنظیم می‌کنند. مقررات خاص و عام در مورد زیردستان، هم‌تایان، اعضای ساده و مشتریان الزام‌آورند.
۴. تفکیک اموال و حقوق شخصی از اداری — مقامات نیز در زمره کارمندان محسوب می‌شوند. «ابزارهای مدیریت» وابسته به دفتر و نه مقام اداری هستند. مقام اداری نمی‌تواند حقوق شخصی نسبت به دفتر کسب کند.
۵. گزینش پرسنل بر مبنای صلاحیت‌های فنی — استخدام و ترفیع مبتنی بر شایستگی است که از طریق گواهی آموزش یا عملکرد در دفتر سنجیده می‌شود.
۶. اشتغال از دیدگاه شرکت‌کنندگان یک حرفه است — عضویت در بوروکراسی حرفه‌ای است که از نردبان‌های مشخصی برای پیشرفت برخوردارست.

اقتباس: (Weber, 1921)

الگوی بوروکراتیک سازمان دارای چندین نقطه قوت است. عواملی مانند تقسیم‌کار، اتکا به مقررات و سلسله مراتب قدرت ممکن است کارایی را افزایش دهند و امروزه نیز همچنان در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. این الگو همچنین نقطه شروعی برای پژوهش‌های بعدی درباره طراحی سازمان بود. الگوی بوروکراتیک همچنین دارای چندین نقطه ضعف نیز هست. این مدل انعطاف‌ناپذیر است. جنبه‌های روابط انسانی سازمان در آن نادیده گرفته می‌شود. برخی از فرضیات وبر (۱۹۲۱/۱۹۴۷) درباره وفاداری و روابط غیرشخصی نیز غیرواقع‌گرایانه‌اند. با این حال، الگوی بوروکراتیک طراحی سازمانی تحولی مهم در نظریه مدیریت بود و همچنان تعاریف عناصر مرکزی نظام‌های اداری را شکل می‌دهد.

نظریه‌های سازمانی رسمی به پرسش‌های اساسی درباره ساختار می‌پردازند. این نظریه‌ها اصول قابل اجرا در تمام انواع سازمان‌ها را که مدیران در شکلی ایدئال باید دنبال کنند، پیشنهاد می‌کردند. گرچه این اصول دیگر جهانشمول به شمار نمی‌روند، متغیرهای ساختاری مهمی را که باید در طراحی سازمان‌ها مدنظر قرار گیرند، برجسته می‌سازند. این متغیرها عبارت‌اند از: الف. وحدت فرماندهی، ب. حوزه کنترل، ج. تقسیم‌کار، و د. تفکیک بخش‌ها از یکدیگر.

### وحدت فرماندهی

اصل وحدت فرماندهی می‌گوید که یک شخص زیردست باید فقط یک مافوق داشته باشد و مستقیماً به او پاسخگو باشد. داشتن بیش از یک مافوق این احتمال را به وجود می‌آورد که افراد زیردست با اولویت‌های متعارض مواجه شوند. با این حال، در موقعیت‌هایی مانند اتاق پخش اخبار، گزارشگران در برابر چندین ناظر پاسخگو هستند. مدیران خبر درباره عملکرد شغلی آنها به طور کلی به قضاوت می‌نشینند. دبیران برنامه به ارزیابی پوشش گزارش خبری توسط آنها می‌پردازند. تولیدکنندگان به این مسئله می‌پردازند که گزارش‌ها چگونه به تصویر کشیده می‌شوند و سازمان می‌بایند.

پژوهش‌ها مؤید این مطلب هستند که هنگامی که وحدت فرماندهی باید نقض شود،

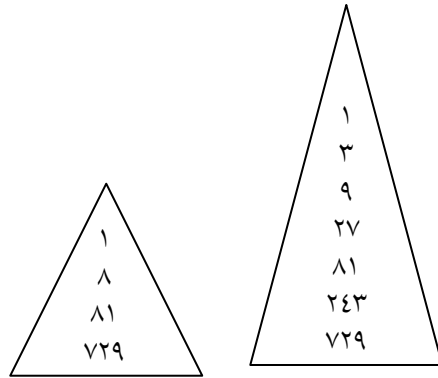
فعالیت‌ها باید به روشنی از یکدیگر تفکیک شوند و یک ناظر، مسئول هر کدام از آنها باشد. در سازمان‌های رسانه‌ای امروزی پای‌بندی شدید به اصل وحدت فرماندهی، انعطاف‌ناپذیری به وجود خواهد آورد و مانع عملکرد خواهد شد.

### حوزه کنترل

حوزه کنترل به تعداد افراد زیردستی مربوط می‌شود که یک مدیر می‌تواند به شکلی کارآمد و مؤثر به کنترل آنها بپردازد. در ابتدا پژوهشگران اتفاق نظر داشتند که هر چه سطح سازمان بالاتر برود، تعداد افرادی که به‌طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند، باید کمتر شود (Davis, 1957). برای مثال، تعداد مدیران اجرایی ارشد باید بین سه تا نه نفر باشد. تعداد مدیران میانی باید بین ۱۰ تا ۳۰ نفر باشد.

حوزه کنترل عامل تعیین‌کننده عمده‌ای برای تعداد سطوح یک سازمان و تعداد مدیران مورد نیاز است. در حالت ایدئال، حوزه کنترل هر چه بزرگ‌تر و وسیع‌تر باشد، سازمان کارآمدتر است. برای مثال، آن‌گونه که نمودار ۱ نشان می‌دهد، حوزه‌های کنترل متفاوت، تعداد مدیران متفاوتی دارند. اگر یک سازمان رسانه‌ای حوزه کنترل سه نفری و دیگری حوزه نه نفری داشته باشد، حوزه بزرگ‌تر سه سطح کمتر خواهد داشت و تعداد مدیران آن ۲۷۲ نفر کمتر خواهد بود. اگر یک مدیر به‌طور متوسط در سال ۴۰,۰۰۰ دلار درآمد داشته باشد، حوزه وسیع‌تر بیش از ۱۰۸ میلیون دلار در سال به لحاظ دستمزد مدیران صرفه‌جویی خواهد کرد. با این حال، این پرسش باقی می‌ماند که آیا حوزه‌های وسیع‌تر به همان اندازه مؤثر هستند یا خیر.

مدیران می‌توانند هنگامی که حوزه کنترل محدودتری دارند، به زیردستان توجه بیشتری نشان دهند. البته این امر نشان‌دهنده آن است که مدیران باید به دقت بر تعداد افراد زیردست بیفزایند. با این حال، این امر تنها در بردارنده یک متغیر است و تعدادی عوامل احتمالی وجود دارند که ممکن است بر این رابطه تأثیر بگذارند. پیچیدگی کاری که باید انجام شود بر مدت زمانی که مدیران صرف افراد زیردست می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. همچنین میزان شباهت وظایفی که باید انجام شوند، میزان استانداردسازی فعالیت‌ها، آموزش و توانایی عمومی زیردستان و میزان ابتکاری که زیردستان از خود نشان می‌دهند، همگی بر نحوه تعیین حوزه کنترل بهینه تأثیر می‌گذارند (Mintzberg, 1979)، به دلیل آنکه نویسندگان اولیه این پیشامدهای احتمالی را تشخیص نمی‌دادند، پژوهش درباره حوزه کنترل تداوم پیدا کرده است.



شکل ۱ مقایسه حوزه‌های کنترل

### تقسیم کار

تقسیم کار، میزان تقسیم مشاغل به تعدادی از مراحل است و مسئولیت هر مرحله برعهده افراد خاصی گذاشته می‌شود. کارمندان به جای اینکه مسئول کل یک کار باشند، در انجام بخشی از یک کار تخصص پیدا می‌کنند. در ایستگاه‌های تلویزیونی عضو اتحادیه، تدوین‌گران نوارهای ویدئویی تنها مسئول تدوین نوارهای ویدئویی هستند. آنان این وظیفه استاندارد را بارها و بارها انجام می‌دهند.

تقسیم کار شیوه کارآمد استفاده از مهارت‌های خاص کارکنان است. در سازمان‌های رسانه‌ای، برخی وظایف نیازمند مهارت‌های بسیار پیچیده‌ای هستند. سایر وظایف می‌توانند توسط افراد آموزش‌ندیده به انجام برسند. با این حال، اگر همه کارکنان در هر یک از مراحل تهیه یک برنامه خبری دخیل باشند، لازم است مهارت‌های لازم برای دشوارترین و آسان‌ترین وظایف را داشته باشند. این امر روشی ناکارآمد برای استفاده از مهارت‌های کارگران است.

سایر موارد کارآیی نیز از طریق تقسیم کار به دست می‌آید. مهارت‌های افراد در انجام یک وظیفه از طریق تکرار افزایش می‌یابد. کارآیی نیز در کاهش زمان صرف‌شده برای انجام وظایف با توجه به تخصص بیشتر کارکنان جلوه‌گر می‌شود. آموزش کارگران برای انجام وظایف مشخص و تکراری نیز کم‌هزینه‌تر است. سرانجام اینکه تقسیم کار، کارآیی و بهره‌وری را با تشویق خلاقیت تخصصی افزایش می‌دهد.

این اعتقاد که سازمان‌ها را باید با درجه بالایی از تقسیم کار طراحی کرد، اصلی است که مورد پذیرش گسترده قرار دارد. با این حال، این اصل را می‌توان بیشتر توسعه بخشید. از جمله معایب تقسیم کار بسیار زیاد ملال، خستگی و استرس است — که ممکن است به ناکارآمدی

منتهی شود. تقسیم کار گرچه می تواند هدفی ارزشمند در برنامه ریزی عملکرد سازمان ها به حساب آید، اما دیگر اصلی جهان شمول نیست.

### تفکیک بخش ها

تقسیم کار نیاز به هماهنگی متخصصان را به وجود می آورد. تفکیک بخش ها شرح می دهد که چگونه متخصصان در بخش ها تحت هدایت یک مدیر گردهم آیند. ایجاد بخش ها معمولاً بر این موارد زیر استوار است: کارکردهای مربوطه، ارائه محصول یا خدمت، مشتری مورد نظر و پوشش حوزه جغرافیایی.

**کارکرد.** تفکیک کارکردی بخش ها هنگامی رخ می دهد که واحدهای سازمان به واسطه ماهیت کار تعریف شوند. روزنامه ها حدود پنج بخش براساس کارکرد دارند: بخش های تحریریه خبر، آگهی های بازرگانی، شمارگان، تولید و تجاری. این بخش ها و نیز بخش های سایر سازمان های رسانه ای در کارکردهایی نظیر الف. تهیه اطلاعات، ب. بازتولید اطلاعات، ج. توزیع اطلاعات، د. تبلیغ محصول (روزنامه، برنامه اخبار) برای خوانندگان و آگهی دهندگان، ه. تأمین مالی عملیات بنگاه، و. هماهنگی پنج فرایند دیگر دخیل هستند. (Lacy & Simon, 1992)

آن گونه که شکل ۲ نشان می دهد، شرکت های رسانه ای بزرگ از جمله شرکت پخش برنامه های رادیویی و تلویزیونی که در بالا توصیف شد، می توانند بنا بر کارکرد و نیز جغرافیا سازماندهی شوند:

۱. مدیر اجرایی CEO: مدیر اجرایی، مسئول عملکرد کلی شرکت است. مسئولیت های اصلی او به روابط رسانه ها با اجتماعات و مخاطبان مورد نظر مربوط می شوند. مدیر اجرایی همچنین باید به هماهنگی تلاش های همه بخش ها و نظارت بر تخصیص منابع به هر یک بپردازد. این مقام کار هماهنگی را برعهده دارد.

۲. مدیر مالی CFO: مدیر مالی، مسئول روابط با بانکداران و نهادهای مالی بیرونی است. اکثر سازمان های رسانه ای باید برای گسترش یا افزایش سرمایه پول قرض کنند. مدیر مالی، مسئولیت برنامه ریزی مالی، کنترل هزینه و مدیریت مالی کارآمد هر بخش را به عهده دارد. این مقام با عملیات تأمین مالی بنگاه سروکار دارد.

۳. مدیر عامل: مدیر عامل، مسئول مدیریت کلی و عملیات هر یک از ایستگاه ها است با اموری مانند درآمد، هزینه، بودجه، پیش بینی و برنامه ریزی بلندمدت و کوتاه مدت سروکار دارد. مدیر عامل به استخدام مدیران بخش ها در ایستگاه و نظارت بر فعالیت های هر بخش می پردازد. این مقامی است که با هماهنگی و نیز امور مالی سروکار دارد.

۴. مدیر خبر: مدیر خبر مسئول کل عملیات اخبار و همه چیزهایی است که در جریان پخش برنامه های خبری به جز آگهی های بازرگانی روی آنتن می رود. مدیران خبر بر همه افراد

در اتاق خبر از جمله مجریان، گزارشگران، گویندگان اخبار ورزشی و وضع آب‌وهوا، تهیه‌کنندگان و دبیران موظف نظارت دارند. مدیران خبر همچنین دارای وظایف اداری مانند بودجه‌بندی و اداره جلسات کارکنان هستند. این مقامی است که با تهیه اطلاعات و بازتولید اطلاعات سروکار دارد.

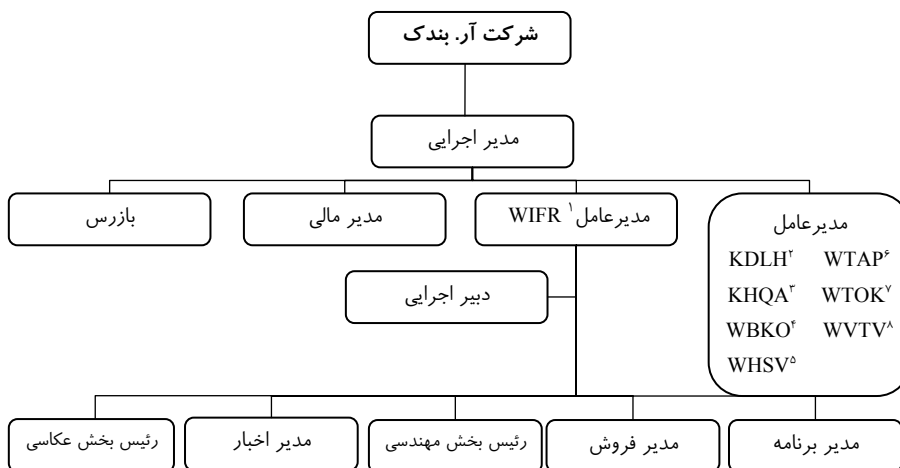
۵. رئیس بخش مهندسی: رئیس بخش مهندسی، مسئول تداوم رفتن سیگنال ایستگاه بر روی آنتن‌هاست. این امر شامل آزمون‌های ویژه عملکرد می‌شود که مقررات کمیسیون ارتباطات فدرال آنها را الزام‌آور ساخته است. این شخص مسئول نگهداری تجهیزات فنی و سفارش تجهیزات جدید است. این مقامی است که با توزیع اطلاعات سروکار دارد.

۶. مدیرفروش: مدیرفروش، مسئول همه فعالیت‌های فروش ایستگاه است. این شخص متصدیان امور حسابداری را مأمور نواحی و یا رسیدگی به حساب‌های خاص می‌کند و بر فعالیت‌های‌شان نظارت دارد. مدیران فروش همچنین نرخ فروش زمان آگهی را تعیین می‌کنند. آنان باید از داده‌های بازار، آمار خرده‌فروشی، پژوهش درباره مخاطبان و دیگر مسائل بازاریابی و آگهی مطلع باشند. این مقامی است که با عملیات تأمین مالی سروکار دارد.

۷. مدیر برنامه: مدیر برنامه مسئول برنامه‌های محلی، شبکه‌ای و اتحادیه‌ای است که توسط ایستگاه پخش می‌شود. مدیر برنامه به انتخاب و جدول‌بندی زمانی همه برنامه‌ها اقدام می‌کند. مدیران برنامه نیز باید از مقررات کمیسیون ارتباطات فدرال (FCC) آگاهی داشته باشند تا برنامه‌ها طبق مقررات مزبور تهیه شوند. این مقامی است که با هماهنگی و تهیه اطلاعات سروکار دارد.

مزیت اصلی تفکیک کارکردی بخش‌ها از یکدیگر این است که امکان کار تخصصی را فراهم می‌کند. این امر همچنین امکان استفاده کارآمد از تجهیزات و منابع را ایجاد می‌کند. از جمله معایب این کار می‌تواند این باشد که اعضای یک گروه کارکردی ممکن است وفاداری بیشتری به اهداف گروه در مقایسه با اهداف سازمان پیدا کنند. اگر این دو مقدم یکدیگر نباشند، ممکن است مشکلاتی بروز کند. همچنین هنگامی که بخش‌های مختلف برای اهداف گوناگون تلاش می‌کنند ممکن است تعارض پدید آید.





شکل ۲ نمودار سازمانی شرکت پخش برنامه‌های تلویزیونی بندک

۱. WIFR وابسته به شبکه تلویزیونی CBS مستقر در راکفورد، ایلینویز.
۲. KDLH وابسته به شبکه تلویزیونی CBS که دالوث در مینه سوتا و سوپرپور در ویسکانسین را پوشش می‌دهد.
۳. KHQA وابسته به شبکه تلویزیونی CBS برای نواحی کوئینی - هانیبال و کیکاک که در برگرنده شمال شرقی میسوری، غرب میانه ایلینویز و جنوب شرقی آیوا است.
۴. WBKO وابسته به شبکه تلویزیونی ABC در بولینگ گرین، کنتاکی.
۵. WHSV وابسته به شبکه تلویزیونی ABC که برای هریسون برگ، ویرجینیا برنامه پخش می‌کند.
۶. WTAP وابسته به شبکه تلویزیونی NBC در پارکوزبرگ، ویرجینیای غربی - ماریتا- اوهایو.
۷. WTOK وابسته به شبکه تلویزیونی ABC در مریدین، سی سی پی.
۸. WWTW وابسته به شبکه تلویزیونی CW واقع در میکواکی، ویسکانسین.

**محصول.** تفکیک بخش‌ها از یکدیگر برحسب محصول به کارکنان اجازه می‌دهد که خود را با یک محصول یا خدمت خاص شناسانند و با آن محصول یا خدمت پیوند برقرار کنند. برای مثال، مجری برجسته WBBM-TV یعنی بیل کورتیس در شیکاگو کارکنان تولید خود را برای تکالیف خاص هدایت می‌کند. همه فعالیت‌های لازم برای تولید و بازاریابی یک محصول یا خدمت تحت نظر یک مدیر است. تفکیک بخش‌ها از یکدیگر برحسب محصول باعث می‌شود تا هر محصول یا خدمت به عنوان موجودیتی مجزا و سودآور عمل کند. در صورتی که بخش‌ها بیش از حد به رقابت با یکدیگر پردازند، ممکن است مشکلاتی به وجود آید. عیب بالقوه دیگر این است که لازم شود تأسیسات و تجهیزات به تعداد بسیار زیاد تهیه شود. معمولاً سازمان‌های بزرگ چند محصولی مانند آنهایی که مجلات مختلف تولید می‌کنند، سازمان‌هایی هستند که روش تفکیک بخش‌ها برحسب محصول را اتخاذ می‌کنند.

**مشتری.** تفکیک بخش‌ها از یکدیگر برحسب مشتری، مبتنی بر تقسیم مشتریانی است که به آنها

خدمت‌رسانی می‌شود. یک نمونه سازمان روزنامه‌ای است که دارای یک بخش برای تحویل روزنامه به در خانه‌ها و دیگری برای رسیدگی به مشتریان صنعتی است. این نوع تفکیک دارای همان محاسن و معایب تفکیک بخش‌ها برحسب محصول است. برای مثال، اگر گروهی که به تحویل روزنامه‌ها به در خانه‌ها می‌پردازد، با گروهی که به رسیدگی به مشتریان صنعتی می‌پردازد به شدت به رقابت بپردازند، همکاری بین این دو بخش کاهش خواهد یافت و عملکرد کلی سازمان ممکن است افت پیدا کند.

**جغرافیا.** تفکیک بخش‌ها از یکدیگر برحسب جغرافیا در سازمان‌هایی رخ می‌دهد که دارای عملیات یا دفاتر به لحاظ فیزیکی پراکنده و مستقل هستند. تفکیک بخش‌ها برحسب قلمرو امکان استفاده از کارگران یا فروشندگان محلی را فراهم می‌آورد. برخی روزنامه‌های عمده، نمونه‌ای از شرکت‌های رسانه‌ای اند که براساس تفکیک جغرافیایی بخش‌ها سازمان یافته‌اند. روزنامه شیکاگو تریبون دارای شعبی است که مسئولیت تهیه نسخه‌های ویژه حومه‌های شیکاگو را برعهده دارند. این نوع تفکیک سبب جلب حسن نیت مشتری و آگاهی از مسائل محلی می‌شود. این امر همچنین باعث می‌شود خدمت‌رسانی در سطح بالایی صورت گیرد. اما عیب آن عبارت از این است که وجود مکان‌های جغرافیایی بسیار زیاد ممکن است بسیار پرهزینه باشد.

بررسی اکثر سازمان‌های رسانه‌ای معاصر آشکار می‌سازد که چندین اصل رسمی مدیریت همچنان کاربرد دارند. این سازمان‌ها نه تنها از سلسله مراتب و زنجیره فرماندهی برخوردارند، که همچنین در آنها انتقال قدرت تابع قواعد و مقرراتی مشابه با آن چیزی است که وبر (۱۹۲۱/۱۹۴۷) پیشنهاد کرده بود. با این حال، مکاتب فکری معاصر بیشتری تلاش کرده‌اند که تأکید را از ساختار سازمان‌ها، طراحی کار و سنجش به سمت تعاملات افراد، انگیزش آنها و تأثیرات آنها بر رویدادهای سازمان سوق دهند.

این رهیافت غیررسمی به ساختار سازمانی، طراحی و کارکرد سازمان را انعکاس فرضیات بنیادی پیرامون رفتار انسانی تلقی می‌کند.

## رهیافت انسان‌گرا

رهیافت انسان‌گرا به ساختار سازمانی بر این فرض مبتنی است که کار توسط افراد انجام می‌شود. این رهیافت بر همکاری، مشارکت، رضایت و مهارت‌های بین فردی تأکید می‌کند. به منظور توصیف ویژگی‌های این رهیافت غیررسمی به سازمان‌ها، آثار پنج پژوهشگر ارائه می‌شود: التون مایو، چستر بارنارد، داگلاس مک‌گرگور، ویلیام اوچی و رنسیس لیکرت.

## اثر هاوثورن

مایو (۱۹۴۵) علاقه‌مند به گسترش درک محیط کار بدان‌گونه بود که توسط رهیافت مدیریت

علمی تیلور (۱۹۴۷) توصیف شده بود. مایو به مطالعه روش‌های بهبود وضعیت محیط کار فیزیکی برای بهره‌وری بیشتر پرداخته است. برای مثال، مانند تیلور، مایو به مطالعه ویژگی‌های فردی مانند خستگی پرداخت تا مدت زمان بهینه و فاصله‌گذاری میان دوره‌های استراحت برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری را تعیین کند. کارخانه هاوورن در شیکاگو که به شرکت وسترن الکتریک تعلق دارد، محل انجام پژوهش‌ها بود.

مدیریت در کارخانه هاوورن از این امر آگاهی داشت که نارضایتی شدیدی در میان کارگران وجود دارد. مایو و همکارانش شروع به آزمایش با تغییر شرایط فیزیکی کردند تا مشخص کنند کدام شرایط به افزایش بهره‌وری منتهی خواهد شد. آنها با متغیرهایی نظیر روشنایی، سروصدا، پرداخت‌های تشویقی و گرما کار می‌کردند. آنها دریافتند که رابطه مورد انتظار بین بهبود شرایط کار و افزایش بهره‌وری از چندان حمایتی برخوردار نیست. مایو (۱۹۴۵) این نتایج شگفت‌انگیز را این‌گونه خلاصه می‌کند: شرایط آزمایش علمی آشکارا تحقق یافته بود - اتاق آزمایش، اتاق کنترل؛ تغییراتی که یک‌بار صورت می‌گیرد؛ ثابت نگه داشتن سایر شرایط. نتایج تعجب‌آور بودند... روشنایی در اتاق آزمایش بهبود پیدا کرد، تولید افزایش یافت، اما در اتاق کنترل نیز تولید افزایش پیدا کرد. برعکس، روشنایی از ۱۰ شمع به ۳ شمع در اتاق آزمایش کاهش داده شد و تولید باز افزایش یافت؛ به‌طور همزمان در اتاق کنترل، با ثابت نگه داشتن عامل روشنایی تولید نیز افزایش پیدا کرد.

۶۵

مایو (۱۹۴۵) ملاحظه کرد که بازده کار صرف‌نظر از چگونگی تغییر در متغیرهای فیزیکی افزایش یافته است. مایو به این واقعیت پی برد که توجهی که از سوی پژوهشگران به کارگران نشان داده شده باعث افزایش بهره‌وری شده است. کارگران به‌قدری از اینکه مورد توجه ویژه قرار گرفته بودند ابراز خرسندی می‌کردند که نهایت تلاش خود را برای پژوهشگران و شرکت انجام دادند. این اثر که به «اثر هاوورن» معروف شد، نخستین مورد مستند پی بردن به اهمیت تعامل انسانی و روحیه برای بهره‌وری بود.

مطالعات بیشتر آشکار ساختند که کارگران نه به عنوان بازیگران عقلانی که به عنوان موجوداتی پیچیده با انگیزه‌های گوناگون رفتار می‌کردند. سلسله مراتب جایگاهی غیررسمی و الگوهای رهبری پدید آمدند که سیستم‌های رسمی طراحی شده توسط مدیران را به چالش کشیدند.

این پژوهش الگوی پیچیده‌انگیزش کارگران را که بیشتر بر الگوهای روان‌شناختی اجتماعی مبتنی است تا بر مفاهیم اقتصادی، نشان داد. در نتیجه مطالعات هاوورن، بهره‌وری را دیگر نمی‌توان تنها به ساختار سازمانی رسمی وابسته دانست.

### سیستم تعاونی

عقاید بارنارد (۱۹۳۸) نیز به رهیافت‌های روابط انسانی کمک کرد. بارنارد پژوهشگر نبود بلکه

از مقامات اجرایی یک شرکت مخابراتی بود. او تأکید کرد سازمان‌ها اساساً سیستم‌های تعاونی هستند که کارهای مشارکت‌کنندگان را در هم ادغام می‌کنند. *بارنارد* سازمان را «آن نوع همکاری میان افرادی تعریف می‌کرد که آگاهانه، عامدانه و هدفمند است.»

*بارنارد* (۱۹۳۸) معتقد بود که اهداف از بالا به پایین تحمیل می‌شوند، در حالی که دستیابی به آنها به تمایل به پیروی از پایین به بالا بستگی دارد. با این حال، *بارنارد* معتقد نبود که اقتدار همواره از بالا به پایین می‌آید و موقعیت‌هایی را خاطر نشان می‌ساخت که در آنها رهبران ادعای اقتدار داشتند اما از جلب اطاعت و فرمانبری عاجز بودند. در عوض، او اعتقاد داشت که اقتدار به تأیید زیردستان بستگی دارد.

*بارنارد* (۱۹۳۸) یکی از نخستین نظریه‌پردازانی بود که اهمیت انگیزش انسانی را به عنوان عاملی حیاتی برای تولید توصیف کرد. پاداش‌های مادی و مشوق‌های اقتصادی گاهی اوقات انگیزه‌های ضعیفی هستند که باید توسط سایر انواع انگیزش‌های اجتماعی و روانی مورد حمایت قرار گیرند. مهم‌ترین جزء سازمان‌های موفق شکل‌گیری هدفی جمعی است. به‌طور کلی، *بارنارد* (۱۹۳۸) معتقد بود هنگامی که سازمان‌های رسمی وارد عمل می‌شوند، به ایجاد سازمان‌های غیررسمی می‌پردازند و نیازمند چنین سازمان‌هایی هستند. همچنین ساختارهای غیررسمی ارتباطات را تسهیل می‌کنند و انسجام را حفظ می‌کنند.

### نظریه X و نظریه Y

*مک گرگور* (۱۹۶۰) علاقه‌مند به فرضیات بنیادی دربارهٔ طبیعت انسانی بود که در بطن نظریه‌های رسمی و غیررسمی مدیریت و ساختار قرار دارد. او دو مجموعهٔ نگرش دربارهٔ ماهیت طبیعی افراد به دست داد. این نگرش‌ها نظریه X و نظریه Y نام گرفتند. *مک گرگور* معتقد بود که مدیران یا تابع نظریه X و یا تابع نظریه Y هستند. مدیری که پیرو نظریه X است معتقد است که افراد عادی از کار متنفرند و هرگاه که ممکن باشد از انجام کار مسئولانه طفره می‌روند. این مدیران باید به این نگرش با کنترل‌هایی نظیر مجازات در صورتی که کارکنان به اهداف تولیدی دست نیابند، پاسخ دهند. این مدیران همچنین فرض می‌کنند که کارکنان ترجیح می‌دهند به‌منظور اجتناب از به دوش گرفتن مسئولیت، دستور دریافت کنند و تحت رهبری قرار گیرند. مدیران پیرو نظریه X براساس نظریه مدیریت علمی عمل می‌کنند.

*مک گرگور* (۱۹۶۰) مدیر پیرو نظریه Y را به عنوان جایگزینی برای مدیر پیرو نظریه X و روشی برای درک انگیزش‌ها و تعاملات افراد در سازمان‌ها پیشنهاد کرد. مدیران پیرو نظریه Y معتقدند که کارکنان کار را به همان اندازه بازی لذت‌بخش می‌یابند. آنها از خصلت‌های خودانگیزی و خود-مدیریتی برخوردارند. به دلیل اینکه کارکنان به اهداف سازمانی متعهدند برای آنکه مولد باشند نیاز به تهدید به مجازات وجود ندارد. کارگران براساس نظریه Y در پی به عهده گرفتن مسئولیت هستند و در حل مشکلات سازمانی ابتکار به خرج می‌دهند. گرچه

اعتقادات مدیران پیرو نظریه X و نظریه Y کاملاً در تضاد با یکدیگر قرار دارد، مک‌گرگور اینها را گستره‌ای از رفتارها تلقی می‌کرد. مدیران می‌توانند بنا به موقعیت از هر دو مجموعه نظرات بهره گیرند.

## تئوری Z

در میان رهیافت‌های جدید معروف پیرامون ساختار سازمانی غیررسمی، می‌توان به نظریه Z اوجی (۱۹۸۱) اشاره کرد. نظریه Z فرضیاتی درباره فرهنگ سازمان‌ها ارائه می‌دهد. همان‌گونه که نظریه X و Y مک‌گور (۱۹۶۰) فرضیاتی درباره افراد ارائه می‌داد. نخست اینکه اوجی (۱۹۸۱) به مقایسه سازمان‌های آمریکایی (نوع A) با سازمان‌های ژاپنی (نوع J) پرداخت. او چنین بیان می‌کرد که مشخصه سازمان‌های نوع A استخدام کوتاه‌مدت، مسیرهای شغلی تخصصی، توضیح سریع، کنترل رسمی و مسئولیت فردی است. آنها برای فردیت بیش از عضویت در گروه ارزش قائل می‌شوند. نیازهای اجتماعی توسط نهادهایی مانند کلیساهای محلات و مدارس و نه گروه‌های کاری رسمی تأمین می‌شود. برعکس، سازمان‌های نوع J از مشخصه‌های استخدام مادام‌العمر، پیشرفت آهسته، کنترل غیررسمی، تصمیم‌گیری بر پایه اجماع و مسیرهای شغلی عمومی برخوردارند. وفاداری به گروه مسئله اصلی است و از موفقیت و پیشرفت فردی مهم‌تر به حساب می‌آید. شرکت‌های ژاپنی انگیزه برای ترک سازمان را کاهش می‌دهند و اسباب پیشرفت و ارتقای سریع کارکنان را فراهم نمی‌کنند.

سازمان مبتنی بر نظریه Z که اوجی (۱۹۸۱) پیشنهاد کرد، تلاش می‌کند بهترین‌های دو نظریه X و Y را درهم آمیزد. این کار از طریق حفظ موفقیت و پیشرفت فردی و در کنار آن استمرار احساس وحدت سازمانی صورت می‌گیرد. نظریه Z به این دلیل مهم است که توجهات را به رهیافت روابط انسانی به مدیریت جلب می‌کند.

یکی از اشکالات این نظریه آن است که متغیرهای موقعیتی بیشتری را که دخیل هستند، در نظر نمی‌گیرد. برای مثال در این نظریه تأثیر محیط بر سازمان داخلی نادیده گرفته می‌شود. نظریه‌های مدیریت باید جامع باشند تا موفقیت‌ها و شکست‌های جهان واقعی را که صنایع رسانه‌ای با آنها مواجه‌اند منعکس سازند.

## مدیریت مشارکتی

لیکرت (۱۹۶۱) پژوهش‌هایی را برای تعیین تفاوت‌ها میان سازمان‌های موفق و کمتر موفق صورت داد. نظریه او درباره مدیریت مشارکتی بر گروه‌های کارکردی مؤثری مبتنی بود که به لحاظ ساختاری در سراسر سازمان به یکدیگر وابسته بودند. پژوهش‌های او شامل مصاحبه‌هایی می‌شد که با ۲۴ ناظر و ۴۱۹ زیردست در شرکت بیمه پرودنتیال در نیوآرک نیوجرسی صورت گرفت. این مصاحبه‌ها نشان داد که ناظرانگروه‌های کاری دارای توان تولیدی بالا احتمالاً:

۱. تحت نظارت کلی و نه نزدیک مقامات مافوق خود قرار دارند.
۲. از میزان اختیارات و مسئولیت‌هایی که در شغل خود دارند، خشنود هستند.
۳. وقت بیشتری را صرف نظارت می‌کنند.
۴. بر کارکنان خود بیشتر نظارت کلی و نه نظارت دقیق اعمال می‌کنند.
۵. به جای اینکه تولید - محور باشند بیشتر کارمند - محور هستند.

ناظران گروه‌های دارای توان تولیدی پایین از ویژگی‌ها و روش‌های متضادی برخوردار بودند. آنها تولید - محور بودند و از نزدیک بر کارکنان خود نظارت داشتند.

پژوهش‌ها نشان دادند که فرایندهای مدیریت باید به گروه‌های مشارکتی وابسته باشند که برای عضویت متداخل افراد در گروه‌ها شکل پیدا کرده‌اند. لیکرت (۱۹۶۱) معتقد بود که افزایش مشارکت اعضای سازمان در همه سطوح، به ایجاد سازمان‌های مولد کمک خواهد کرد.

رهیافت‌های رسمی و غیررسمی به ساختار بندی سازمان‌های رسانه‌ای، اندکی با یکدیگر تفاوت دارند. زیرا هر یک بر یکی از دو سر طیفی تمرکز می‌کنند که دامنه‌ای از اشکال سازمانی را تشکیل می‌دهد. در یک سر طیف، برخی سازمان‌ها بسیار رسمی و متمرکزند. آنها اهداف کاملاً مشخصی را دنبال می‌کنند. در سر دیگر طیف، برخی سازمان‌ها کمتر رسمی هستند و بسیار بر خصوصیات فردی شرکت‌کنندگان تکیه دارند. به این دو سر طیف باید به عنوان اشکال گوناگون سازمان‌های ی نگرینست که توسط نوع محیطی تعیین می‌شوند که سازمان‌ها باید به آنها ربط پیدا کنند. اتریونی (۱۹۶۰) چنین استدلال می‌کرد که محیط هر قدر متجانس تر و با ثبات تر باشد شکل رسمی و سلسله مراتبی مناسب تر خواهد بود. هر چه محیط انجام وظیفه متنوع تر و متغیرتر باشد، ساختار کمتر رسمی مناسب تر خواهد بود.

در ابتدا، پژوهشگران به تحلیل رهیافت‌های رسمی و غیررسمی پیرامون ساختار بندی سازمان‌های رسانه‌ای جهت افزایش کارایی و بهره‌وری پرداختند. مطالعات آنها نشان می‌دهد که هر دوی این رهیافت‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند. افزون بر این، هیچ‌یک از ساختارهای سازمانی برای همه موقعیت‌ها مناسب نیستند. ساختار سازمانی مناسب، به متغیرهای موقعیتی زیادی بستگی دارد. آنچه ممکن است در مورد روزنامه‌ای که در یک شهر کوچک انتشار می‌یابد، کارساز باشد، ممکن است در مورد بنگاه‌های تبلیغاتی در شهرهای بزرگ مفید نباشد. اطلاع از اینکه برای ساختار بندی هیچ روشی بهترین نیست، به رهیافت پیشامد احتمالی یا موقعیتی به سازمان‌دهی منتهی شده است.

## رهیافت پیشامد احتمالی

تانن بام و اشمیت (۱۹۷۳) چنین استدلال کردند که ترکیبات گوناگون عناصر موقعیتی، مستلزم رفتارهای مدیریتی گوناگونی هستند. آنها می‌گویند سازمان‌ها باید سه عامل مهم را

در نظر بگیرند: نیروهایی که بر مدیر، زیردستان و موقعیت‌ها تأثیر می‌گذارند. همه این نیروها به هم وابسته‌اند. نیروهایی که بر مدیر تأثیر می‌گذارند و شامل نظام ارزشی او و تمایلات مربوط به رهبری فردی می‌شود - اعم از اینکه این تمایلات اقتدارگرایانه یا مشارکت‌جویانه باشند. نیروهایی که بر زیردستان تأثیر می‌گذارند و شامل نیاز آنان به استقلال، آمادگی‌شان برای برعهده گرفتن مسئولیت و میزان تفاهم و موافقت آنها با اهداف سازمانی می‌شوند. نیروهایی که بر موقعیت تأثیر می‌گذارند و شامل نوع سازمان، فشار زمان، مطالبات سطوح بالای مدیریت و مطالبات دولت، اتحادیه‌ها یا جامعه می‌شوند. مدیران موفق نه تنها خودشان که همچنین اشخاص دیگر در محیط سازمانی و اجتماعی را درک می‌کنند.

نظریه مسیر- هدف رهبری تلاش می‌کند که به تعریف روابط میان رفتار مدیران، عملکرد زیردستان و فعالیت‌های کاری بپردازد. هاوس و دسلر (۱۹۷۴) چنین استدلال کردند که مدیران می‌توانند وضعیت روانی زیردستان را ارتقا بخشند که به انگیزش بیشتر برای انجام کار یا افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود. این نظریه بین درجات مختلف رفتار مدیریتی رابطه - محور و وظیفه - محور تفکیک قائل می‌شود. رفتار رابطه - محور میزانی است برای رفتار مدیر که نشانگر دوستی، اعتماد و احترام متقابل و روابط انسانی خوب بین مدیر و گروه است. رفتار وظیفه - محور میزانی است که رفتار مدیر گرایش به سازماندهی و تعریف روابط بین خود و گروه، تعریف تعاملات میان اعضای گروه، تدوین روش‌های انجام کار، جدول‌بندی زمانی، انتقاد و غیره دارد. (Fleishman, 1956)

این نظریه همچنین به شناسایی متغیرهای موقعیتی می‌پردازد که اثر رفتار مدیران بر رضایت و بهره‌وری زیردستان را تعدیل می‌کند. این مقولات شامل ویژگی‌های فردی زیردستان و ویژگی‌های محیطی می‌شوند که زیردستان باید برای تحقق اهداف کاری و تأمین نیازهای فردی با آن سروکار داشته باشند. ویژگی‌های فردی شامل برداشت زیردست از توانایی خود می‌شود. افرادی که احساس می‌کنند فاقد توانایی لازم هستند ممکن است مدیران هدایت‌گر را ترجیح می‌دهند تا از کمک آنها در درک روابط مسیر- هدف برخوردار شوند. با این حال، آنها ممکن است در صورتی که درکشان از توانایی‌هایشان بالا باشد، از مدیران هدایت‌گر تنفر داشته باشند. ویژگی‌های فردی همچنین شامل آموزش، تجربه و سن می‌شود. هرزی و بلانشارد (۱۹۷۲) چنین استدلال می‌کردند که رفتار مدیریتی مؤثر همراه با ویژگی‌های فردی زیردستان تغییر می‌کند. با افزایش سطح بلوغ، سن و تجربه کارکنان، رفتار مدیریتی باید با کاهش تأکید بر رفتارهای وظیفه - محور و افزایش تأکید بر رفتارهای رابطه - محور همراه باشد.

ویژگی‌های محیطی شامل عواملی می‌شوند که خارج از کنترل زیردستان قرار دارند. از جمله وظیفه زیردستان، سیستم اختیارات رسمی سازمان و گروه کاری اولیه. اگر وظایف صریح و روشن باشند، تلاش برای هدایت‌گری از جانب رهبر زائد خواهد بود و از دیدگاه زیردستان غیرضروری جلوه خواهد کرد. هرچه درجه رسمیت بالاتر باشد، رفتار مدیریتی کمتر هدایت‌گر مورد پذیرش زیردستان قرار خواهد گرفت.

ماهیت کار گروهی همچنین بر رفتار مدیریتی مناسب تأثیر می‌گذارد. هنگامی که کار گروهی حمایت اجتماعی و رضایت برای فرد فراهم می‌آورد. رفتار مدیریتی رابطه - محور دارای مثبت‌ترین تأثیر بر رضایت و بهره‌وری برای آن زیردستانی است که وظایفی استرس‌زا یا یأس‌آور انجام می‌دهند. (Schriesheim & Schriesheim, 1980)

رواج رهیافت‌های پیشامدهای احتمالی و نظریه‌های مدیریت ژاپنی به آن چیزی منجر شده است که طرفداران‌شان از آن به عنوان مدل «مؤنث» مبادله اطلاعات و تشویق مشارکت در سازمان‌ها یاد می‌کنند. رزور (۱۹۹۰) دریافت که مردان بیشتر از زنان احتمال دارد که خود را وظیفه - محور توصیف کنند. آنها عملکرد شغلی را تبادل پاداش برای خدمات ارائه شده یا مجازات برای عملکرد نامناسب تلقی می‌کنند. مردان همچنین احتمال بیشتری دارد که از اختیارات و قدرت رسمی ناشی از سازمان‌های‌شان استفاده کنند.

از سوی دیگر، زنان خود را رابطه - محور توصیف می‌کردند. آنها می‌توانستند زیردستان را ترغیب کنند از طریق علاقه نشان دادن به هدفی بزرگ‌تر که منافع شخصی خود را به منافع گروهی تبدیل کنند. آنها قدرت خود را به ویژگی‌های فردی نظیر کاریزما، مهارت‌های بین فردی، سخت‌کوشی یا تماس‌های فردی به جای اعتبار سازمان نسبت می‌دادند. طبق یافته‌ها، زنان تعاملات خود را با زیردستان برای همه افراد ذی‌ربط به شکلی مثبت جلوه می‌دادند. زنان همچنین مشارکت، شراکت در قدرت و مبادله اطلاعات را تشویق می‌کردند، ارزش فردی سایر افراد را ارتقا می‌دادند و به افراد برای کار انگیزه می‌بخشیدند.

همه مردان و زنان به یک شیوه خاص به رهبری نمی‌پردازند. سبک‌های رهبری مانع‌الجمع نیستند. زنان قادر به مدیریت سازمان‌های با پای‌بندی به مدل سنتی وظیفه - محورند؛ برخی مردان رابطه - محور هستند. مسئله کلی‌تر، به نیاز سازمان‌ها در این خصوص مربوط می‌شود که بخواهند این پرسش را مطرح سازند که آیا مدیریت سنتی فرماندهی و کنترل تنها راه برای کسب نتایج است. از آنجا که نیروی کار همچنان طالب مشارکت است و محیط اقتصادی به شکلی فزاینده مستلزم تغییر سریع است، رفتار رابطه - محور ممکن است به عنوان سبکی از مدیریت مطرح شود که توسط بسیاری از سازمان‌ها انتخاب می‌شود.

### تأثیر ساختار بر سازمان‌های رسانه‌ای

تأثیرات ساختاری بر سازمان‌های رسانه‌ای، از منابع زیادی ناشی می‌شود. بحث حاضر بر تأثیرات رسمی و غیررسمی بر سازمان‌های رسانه‌ای تمرکز می‌کند. همچنین یک رهیافت پیشامد احتمالی به ساختاربندی سازمان‌های رسانه‌ای که تأثیرات رسمی و غیررسمی را مدنظر قرار می‌دهد، ارائه می‌شود.

### تأثیرات رسمی

پژوهش‌های اندکی بر تأثیرات سازمانی رسمی بر سازمان‌های رسانه‌ای تمرکز کرده‌اند.



بخش اعظم آنچه نوشته شده به کارکرد مدیران رسانه‌ها مربوط می‌شده است. از سال ۱۹۵۸، انجمن ملی بنگاه‌های پخش برنامه‌های رادیو-تلویزیونی به تعیین رئیس کلی کارکردهای مدیران علاقه‌مند شد. سه عنصر بنیادی کار مدیریت عبارت از تعیین خط‌مشی، اجرای خط‌مشی و بازبینی نتایج برای مقاصد کنترل و برنامه‌ریزی بودند. (Tower, 1958)

ریا (۱۹۷۰) فهرست کارکردها را با استفاده از اطلاعات گردآوری شده از بررسی انجام گرفته در مورد مدیران رسانه‌ها گسترش داد. یافته‌های او در مورد اهداف اصلی سازمان‌های رسانه‌ای و پخش برنامه‌های رادیو-تلویزیونی در جدول ۳ فهرست شده‌اند.

مدیران روزنامه‌ها وقت خود را به شکل مشابهی صرف می‌کنند. لواین و وکمن (۱۹۸۸) چگونگی صرف وقت توسط مدیران در یک گروه از روزنامه‌ها را که توسط یکی از آنها انتشار می‌یابد، فهرست کرده‌اند. اکثر وقت آنها صرف نظارت (۲۰ تا ۳۰ درصد)، برنامه‌ریزی (۱۳ تا ۲۵ درصد) و هماهنگی (۱۵ تا ۱۸ درصد) می‌شده است. بقیه وقت آنها به ترتیب نزولی صرف ارزش‌یابی، تحقیق، مذاکره، امور کارکنان و روابط عمومی می‌شده است. سایر پژوهش‌های رسانه‌ای در مورد ساختار رسمی سازمان‌های رسانه‌ای، بر رابطه بین اندازه سازمان و ارتباطات در داخل سازمان‌ها تمرکز داشته‌اند. جانستون (۱۹۷۶) دریافت که در سازمان‌های روزنامه‌ها، ارتباطات رودررو با افزایش اندازه سازمان کاهش می‌یابد. او همچنین دریافت که ارتباطات در سازمان‌های خبری بزرگ عمدتاً از نردبان سازمانی به سمت پایین حرکت می‌کند.

### جدول ۳ اهداف مدیران رسانه‌ها و پخش برنامه‌های رادیو - تلویزیونی

۱. به دست آوردن بیشترین سود
۲. افزایش مخاطبان ایستگاه
۳. حفظ موقعیت ایستگاه در بازار
۴. افزایش درآمد ناخالص ایستگاه
۵. تولید برنامه‌های جدید و مبتکرانه
۶. خدمت به نیازهای عمومی اجتماع
۷. استمرار رشد و گسترش ایستگاه
۸. حفظ کیفیت بالای پخش و استانداردهای تولید
۹. حفاظت از مجوز ایستگاه به منظور تداوم فعالیت‌ها
۱۰. ترویج تغییرات اجتماعی در اجتماع
۱۱. ارائه برنامه‌های اطلاع‌رسانی برتر به اجتماع
۱۲. ترویج روابط حسنه میان کارکنان و جلب رضایت کارگران
۱۳. توسعه کارکنان به منظور ترفیع آنها در داخل
۱۴. دستیابی به موقعیت رهبری در میان هم‌صنفی‌ها و نیز صنعت پخش برنامه‌های رادیو - تلویزیونی

اقتباس: (Rhea, 1970)

هوارد (۱۹۷۳) دریافت که شرکت‌های بزرگ، به تشویق جریان ارتباطات می‌پردازند و ارتباطات گسترده‌ای وجود دارد؛ با این حال، بخش اعظم آنها به صورت کتبی و به شکل گزارش، یادداشت و خبرنامه هستند. ارزش‌یابی سالانه عملکرد مدیریت ضروری بود، همچنین بررسی‌های هفتگی و ماهانه بخش‌های گوناگون ایستگاه صورت می‌گرفت.

فیلیس (۱۹۷۶) همچنین نتیجه گرفت که ساختار سازمانی شرکت‌های تلویزیونی ممکن است مجاری ارتباطی و رهبری را در سطوح پایین مدیریت ایجاد کند. فشار بر رئیس شرکت برای ایجاد مسئولیت‌ها و جو مناسب برای کار و ارتباطات در سراسر سازمان احساس می‌شد. رئیس شرکت بر رفتار مدیریت در سطوح متوسط و پایین تأثیر می‌نهاد. او همچنین دریافت که سود و آمار بینندگان بر فعالیت رهبری تأثیر می‌گذارند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هر قدر سازمان رسانه‌ای بزرگ‌تر باشد، ارتباطات بین مدیران و زیردستان رسمی‌تر می‌شود. همچنین رفتار مدیریتی مقامات اجرایی بلندپایه نحوه ارتباطات در سطوح پایین سازمان را تعیین می‌کند. برای مثال، یک مدیر خبر در WGN-TV در شیکاگو به نام پل دیویس گفت که سبک مدیریتی «عدم مداخله» را ترجیح می‌دهد. با این حال، مدیرعامل ایستگاه از رهیافتی مشارکتی حمایت می‌کرد. بنابراین، مدیر خبر و دیگر مدیران سطح میانی برای آنکه بیشتر در امور روزمره درگیر شوند، تحت فشار مدیریت بالا قرار داشتند. (Powers, 1990)

سایر عوامل تعیین‌کننده ساختار رسمی سازمان‌های رسانه‌ای نیز قابل ذکرند. بتز، مک‌کورکل و باد (۱۹۸۰) عوامل زیر را به عنوان عواملی که بر فرایند خبر تأثیر می‌گذارند، برمی‌شمرند:

۱. ماهیت پرسنل خبر: روش‌های گزارش‌دهی استاندارد می‌شوند تا فرایند گردآوری اخبار تسریع شود.
۲. تکنولوژی: پیچیدگی تکنولوژی به‌ویژه تکنولوژی ماهواره‌ای مستلزم برنامه‌ریزی قبلی و جدول‌بندی زمانی است تا همه چیز سرمورد مقرر انجام پذیرد.
۳. مشاوران: اخبار باید با رهنمودهای ارائه شده توسط مشاوران انطباق داشته باشد.
۴. سود-محوری: سازمان‌های خبری باید آمار مخاطبان، شمارگان و فروش را مدنظر قرار دهند.

۵. محصول: عواملی که در فوق ذکر شدند در یکدیگر ترکیب می‌شوند تا محصولی را به وجود آورند که مورد قضاوت مخاطبان و اهل رسانه قرار می‌گیرد.

لواين و وکمن (۱۹۸۸) اتفاق نظر داشتند که تکنولوژی و نیز مأموریت یک بنگاه رسانه‌ای تا حدودی ساختار سازمان را تعیین خواهند کرد. برای مثال، اگر یک ایستگاه رادیویی مأموریت خود را ارائه پوشش اخبار محلی اجتماع خود تعریف کند، آن‌گاه باید در زمینه تجهیزات

گردآوری اخبار و خبرنگاران دارای صلاحیت به سرمایه‌گذاری بپردازد. همچنین هنگامی که ایستگاه‌ها به هلیکوپتر و پخش ماهواره‌ای دسترسی دارند، منطقه تحت پوشش احتمالاً گسترش پیدا خواهد کرد. تکنولوژی همچنین بر زنجیره فرماندهی تأثیر می‌گذارد. سابقاً گزارشگران تلویزیون با تهیه‌کنندگان در مورد روش‌های ارائه گزارش خبری مشورت می‌کردند. با توجه به هزینه بالای پخش ماهواره‌ای مدیران خبر همچنین باید هنگام استفاده از تکنولوژی گران‌قیمت طرف مشورت قرار گیرند.

گرچه برخی یافته‌های جالب در مورد ساختار رسمی سازمان‌های رسانه‌ای به دست آمده‌اند، میدان برای پژوهش‌های بیشتر باز است. برخی پرسش‌هایی که باید به آنها پاسخ گفت عبارت‌اند از:

۱. حوزه کنترل بهینه برای سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ و کوچک چه اندازه است؟
۲. راه‌های مؤثر برای تقسیم پرسنل اخبار و دیگر کارکنان رسانه‌ها در بخش‌های گوناگون کدام‌اند؟
۳. آیا افزایش تقسیم‌کار در سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ مؤثر است؟  
پاسخ این پرسش‌ها با درگیر شدن دانشجویان، پژوهشگران و اهل فن بیشتری در تحلیل ساختارهای رسمی سازمان‌های رسانه‌ای به دست خواهد آمد.

### تأثیرات غیررسمی

تأثیرات سازمانی غیررسمی بر رسانه‌ها عبارت‌اند از: الف. فرایند اجتماعی شدن که در سازمان‌ها رخ می‌دهد؛ ب. میزان حرفه‌ای‌گرایی در داخل سازمان‌ها، ج. رفتارهای مدیریتی و تأثیرات آنها بر کارکنان.

**فرایند اجتماعی شدن.** در سال ۱۹۵۵، وارن برید این پرسش را مطرح کرد که چه نوع خط‌مشی‌ای در اتاق‌های خبر حاکم است. از طریق مصاحبه با ۱۲۰ نفر از پرسنل خبر، برید دریافت که معمولاً خبرنگاران به‌طور رسمی از خط‌مشی اطلاع پیدا نمی‌کنند، بلکه القائات شرکت حاصل فرایند غیررسمی اجتماعی شدن است. خبرنگاران به حال خود واگذاشته می‌شوند تا به کشف مسئولیت‌ها و درونی کردن آنها بپردازند. برای مثال، یک گزارشگر از تجربه خود در مورد نوشتن یک مجموعه برنامه درباره تبعیض صحبت به میان آورد که در هتل‌های تفریحی اعمال می‌شود. وی توسط مقام مافوقش احضار شد و به او گفته شد که این گزارش مطلوب نیست. گرچه مدیر دستور نداد که گزارش حذف شود، اما گزارش مذکور هرگز در مطبوعات انتشار نیافت. پیام ناگفته از جانب مدیریت بالا این بود که باید از پوشش بعضی گزارش‌های جنجال‌برانگیز در آن مقطع اجتناب شود.

برید (۱۹۵۵) شش عامل محیطی را که به‌طور غیررسمی بر خط‌مشی سازمان روزنامه‌ها تأثیر می‌نهادند، برشمرد. اینها شامل موارد زیر بودند:

۱. اختیارات و ضمانت‌های اجرایی نهادی: ناشر، مالک روزنامه بود و حق داشت انتظار اطاعت از کارکنان را داشته باشد.
  ۲. احساس تعهد و احترام به افراد مافوق: احترام و قدرشناسی از مدیرانی که به استخدام کارکنان پرداخته بودند، احساس می‌شد.
  ۳. امید به تحرک: گزارشگران از آن بیم داشتند که به چالش کشیدن مراجع قدرت پیشرفت شغلی آنها را دشوارتر خواهد ساخت.
  ۴. فقدان وفاداری‌های گروهی متعارض: گزارشگران هرگز به‌طور دسته‌جمعی با خط‌مشی‌ها مخالفت نمی‌کردند.
  ۵. ماهیت خشنودکننده کار: اتاق‌های خبر، محیط‌های دوستانه‌ای بودند. کارکنان به بحث درباره گزارش‌ها با مدیران می‌پرداختند. کار جالب بود. گزارشگران به حرفه خود افتخار می‌کردند.
  ۶. خبر به ارزش تبدیل می‌شود: انرژی‌ها بیشتر به سمت کسب اخبار بیشتر و نه به چالش کشیدن خط‌مشی‌ها معطوف می‌شد.
- حرفه‌ای‌گرایی.** کنترل رفتار خبرنگاران دشوار است، زیرا گزارشگران اکثر اوقات خارج از اتاق خبر کار می‌کنند. با این حال، خبرنگاران از طریق تأثیرات غیررسمی بر سر رفتار قابل قبول توافق حاصل می‌کنند. پژوهشگران در این زمینه به مطالعه پرداخته‌اند که حرفه‌ای‌گرایی خبری چگونه بر گردآوری و گزارش اخبار تأثیر می‌گذارد. حرفه‌ای‌گرایی، «استقلال، حق کارگران برای کنترل کار خود اغلب با اشاره به هنجارهایی تعریف شده است که توسط کارگزاری‌های حرفه‌ای تدوین شده و در خارج از سازمان‌هایی قرار دارند که کارگران در آنها به کار اشتغال دارند» (Tuchman, 1978:65). بررسی بیم (۱۹۹۰) درباره قواعد اخلاقی اظهار می‌دارد که رفتار حرفه‌ای خبرنگاران باید انتظارات زیر را برآورده سازد:
۱. خبرنگاران به‌طور آزاد آموزش می‌بینند و به استمرار آموزش خواه رسمی و خواه غیررسمی متعهدند.
  ۲. خبرنگاران در خصوص پدیده‌هایی که در مورد آنها می‌نویسند و یا کار تصحیح و ویرایش آنها را انجام می‌دهند، رهیافتی بی‌طرفانه و بی‌غرضانه در پیش می‌گیرند.
  ۳. خبرنگاران تأکید زیادی بر تولید کارهایی دقیق و مبتنی بر واقعیات دارند.
  ۴. خبرنگاران در سازمان‌های حرفه‌ای، انجمن‌ها یا فعالیت‌هایی شرکت می‌کنند که مختص پیشبرد منافع جمعی گروه حرفه‌ای آنهاست.
  ۵. خبرنگاران برای تضمین دسترسی به منابع اطلاعات به ویژه اطلاعات موجود در مؤسسات دولتی تلاش می‌کنند.
  ۶. کار خبری در خدمت منافع عمومی قرار دارد.
- سولوسکی (۱۹۸۹) به نحوه تأثیر حرفه‌ای‌گرایی خبری بر گردآوری و گزارش اخبار

پرداخت. او دریافت که سازمان‌ها رفتار گزارشگران و دبیران خبر را از طریق حرفه‌ای‌گرایی کنترل می‌کنند. گرچه مدیریت می‌توانست به کنترل آنها با قواعد و مقررات مفصل بپردازد، اما این شکل بوروکراتیک از مدیریت کارآمد نخواهد بود زیرا:

۱. قواعد باید همه موقعیت‌های احتمالی را که ممکن است خبرنگاران با آنها برخورد کنند، تحت پوشش قرار دهند؛ از جمله قواعدی برای رسیدگی به موقعیت‌هایی که توسط این قواعد پوشش داده نشده‌اند.
۲. قواعد مفصل تجویزی هستند و توانایی خبرنگاران را برای مقابله با موقعیت‌های غیرمنتظره که جوهره اخبار را تشکیل می‌دهند محدود می‌سازند.
۳. مدیریت سازمان خبری باید سیستمی پرهزینه و زمان‌بر برای تعلیم قواعد و مقررات به خبرنگارانش به وجود آورد.

اتکا به حرفه‌ای‌گرایی به جای بوروکراسی، سازمان‌ها را از مسئولیت کنترل کارکنان معاف می‌کند. از سوی دیگر، حرفه‌ای‌گرایی همچنین پایگاه قدرتی به خبرنگاران می‌بخشد که می‌تواند علیه خط‌مشی‌های مدیریت مورد استفاده قرار گیرد. در جدول ۴ برید (۱۹۵۵) به شناسایی پنج عامل مهم در قدرت یک خبرنگار برای دور زدن خط‌مشی‌ها می‌پردازد.

برای مثال، وفاداری به صداقت خبرنگاری ممکن است با انگیزه‌های سودآوری مدیریت در تعارض قرار داشته باشد. مدیریت ممکن است در برابر چاپ یک گزارش جنجال‌برانگیز که در آن در مورد یک آگهی دهنده صحبت شده مقاومت کند. با این حال، خبرنگاران ممکن است مجبور شوند گزارش را چاپ کنند و در برابر اظهارهای مدیریت مقاومت ورزند، زیرا خبرنگاران معتقدند مردم حق دارند بدانند. بدین ترتیب، ساختار سازمانی و حرفه‌ای‌گرایی هر دو احتمالاً بر محتوای اخبار تأثیر می‌گذارند. تاچمن (۱۹۷۸) اظهار داشت که پرسنل اخبار خبرهایی را تولید می‌کنند که منعکس‌کننده وضعیت جامعه براساس برداشت آنها از هنجارهای اجتماعی است. ساختار سازمان‌های خبری بر محتوای اخبار از طریق تأثیر آنها بر برداشت‌های مربوط به هنجارهای اجتماعی اثر می‌گذارد.

**رفتار مدیریتی.** تأثیر غیررسمی دیگر، رابطه مدیریت با کارکنان است. یک مشکل مدیریتی که همچنان در سازمان‌های رسانه‌ای رخ می‌نماید این است که فرصت بسیار اندکی برای زیردستان وجود دارد که وارد فرایند تصمیم‌گیری شوند. دراکوس (۱۹۸۹) یکی از گزارشگران خبری سابق تلویزیون گفت مدیران خبر باید مدیریت مؤثر اتاق‌های خبر را بیاموزند و خبرنگاران را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت دهند. ری (۱۹۸۸) گزارش داد که نارضایتی در میان کارکنان، مشکلات ارتباطی بین مدیریت و زیردستان و عوامل بازدارنده انگیزشی در عملیات پخش اخبار وجود دارد؛ به این دلیل که اکثر مدیران خبر دارای هیچ‌گونه آموزش رسمی در روش‌های مدیریتی نبوده‌اند.

## جدول ۴ چگونه گزارشگران خط‌مشی‌ها را دور می‌زنند؟

۱. بسیاری از هنجارهای خط‌مشی‌ها مبهم و سازمان نیافته هستند. خط‌مشی‌ها به دلیل پنهان بودن، از دامنه وسیعی برخوردارند و امکان انحراف را فراهم می‌آورند.
۲. مدیران اجرایی ممکن است از واقعیت‌های خاص آگاه نباشند و گزارشگرانی که به گردآوری اطلاعات می‌پردازند می‌توانند از دانش برتر خود برای رعایت نکردن خط‌مشی‌ها استفاده کنند. گزارشگران به انتخاب منابع دست می‌زنند و اعتقادات شخصی و قواعد حرفه‌ای می‌توانند بر این انتخاب‌ها تأثیر بگذارند. گزارشگران همچنین تصمیم می‌گیرند چه پرسش‌هایی را طرح کنند، به کدام نقل‌قول‌ها اشاره کنند و کدام یک را از قلم بیدازند و به گزارش چه لحنی بدهند.
۳. علاوه بر بهره‌برداری از ناآگاهی مدیران اجرایی از واقعیت‌ها، گزارش‌ها را می‌توان جا انداخت. گرچه خط‌مشی یک روزنامه ممکن است از تحت‌پوشش قرار دادن یک موضوع جلوگیری به عمل آورد. گزارشگر می‌تواند از طریق یکی از دوستان خبرنگار خود، گزارش را به یک روزنامه یا تلکس دیگر بدهد. آن‌گاه گزارشگر می‌تواند آن را تسلیم دبیر مربوطه کند و ادعا کند که گزارش آن قدر مهم است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت.
۴. اخبار را می‌توان به چهار نوع براساس منشأ آنها طبقه‌بندی کرد: گزارشی که مبتنی بر خط‌مشی یا رسالتی خاص باشد، گزارشی که سفارش داده شده باشد، گزارشی که درباره یک موضوع خاص تهیه می‌شود و گزارش‌ها بی که به ابتکار گزارشگر تهیه می‌شود. در دو نوع آخر، گزارشگر از این اختیار برخوردار است که به ابتکار خود گزارش را تهیه کند.
۵. خبرنگارانی که "ستاره" هستند، آسان‌تر از دیگران قادرند از خط‌مشی‌ها تخطی کنند.

اقتباس: (Breed, 1955)

ری (۱۹۸۸) با مشاهده میدانی بخش‌های پخش اخبار، سه فلسفه مجزا را برای مدیران دریافت: الف. "فرهنگ X" که در آن مدیر با نظام ارزشی خود به کنترل محیط می‌پرداخت؛ ب. "فرهنگ Y" که در آن به مدیر اجازه می‌داد اداره ایستگاه براساس تقسیم کار میان بخش‌های گوناگون صورت گیرد؛ ج. "فرهنگ Z" که در آن مدیر به اداره همه بخش‌ها با یک مجموعه واحد از اهداف می‌پرداخت.

به منظور شناسایی این امر که کدام یک از این فلسفه‌ها ترجیح دارد، آدامز و خیش (۱۹۸۷) به بررسی در مورد مدیران خبر تلویزیون، مدیران کل و مدیران فروش پرداختند و دریافتند که رفتار رهبری مشارکتی یا دموکراتیک به سطح بالاتری از رضایت شغلی مربوط است. تحقیقات بیشتر همچنین نشان داده‌اند که نبود رضایت از کار هنگامی پدید می‌آید که مدیریت اکثر تصمیمات را اتخاذ کند. از طرفی افزایش تمرکز و بوروکراسی به دلیل کاهش استقلال سبب نبود رضایت شغلی می‌شود. (Josepl, 1983; Polansky & Hughes, 1986)

فاولر و شپین (۱۹۸۲) یافته‌های مشابهی در صنعت روزنامه‌نگاری را ذکر کردند.

آنها دریافته‌اند که مدیران روزنامه‌ها به ارزش‌یابی کارکنان بر مبنایی منظم می‌پردازند و ارتباطات بین‌فردی وسیله مرجح و اغلب اوقات مورد استفاده برای ارتباطات است. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که جوّ مشهود اتاق خبر به میزان مشارکتی مربوط می‌شود که گزارشگران از آن در مسائل مهم و مرتبط با آنها برخوردارند. هنگامی که گزارشگران در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کردند، جوّ بهتر بود. برداشت از محیط همچنین بر چگونگی رضایت کارکنان از شغل خود تأثیر دارد. پژوهشگران دریافته‌اند خبرنگارانی که احساس می‌کنند از استقلال اندکی برخوردارند، احتمال بیشتری دارد که سازمان‌های خبری را ترک کنند. افزون بر این، در میان افراد زیر ۴۰ سال، احترامی که سازمان خبری برای این شغل قائل می‌شد و بازخوردهای مکرر از سوی ناظران، مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده رضایت بودند. (Weaver & Wilhoit, 1986) به همین شکل، برگن و ویور (۱۹۸۸) دریافته‌اند که یک عامل مهم پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی در میان ۳۰۸ روزنامه‌نگار، بازخوردی است که آنها از سوی مدیران دریافت می‌کنند. نقل‌قولی از مطالعه‌ای که آرگوریس (۱۹۷۴) در مورد ساختار سازمانی یک روزنامه عمده انجام داده از زبان یک گزارشگر بدین شرح است: «گزارشگران جماعتی غیرمنطقی و بسیار خودپرستند. لازم است شما با گوش خود بشنوید که کارتان را به خوبی انجام می‌دهید».

ممکن است عامل مهم دیگری که به رضایت شغلی کمک می‌کند، این باشد که کارکنان چقدر احتمال می‌دهند که قادر به پیشرفت هستند. بارت (۱۹۸۴) ابراز داشت این امر برای مدیران خبری که می‌خواهند رضایت شغلی بالا را میان خبرنگاران زن حفظ کنند، بسیار مهم است.

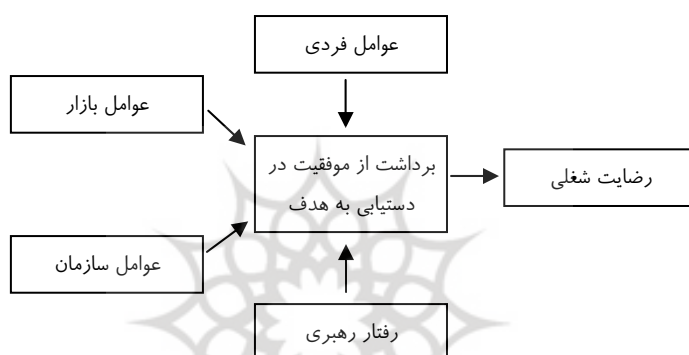
این مطالعات نشان می‌دهد که ساختار غیررسمی سازمان‌های رسانه‌ای از طریق اجتماعی شدن حرفه‌ای‌گرایی و روابط با کارکنان شکل می‌گیرد. کارکنان رسانه‌ها احتمالاً هنگامی رضایت حاصل می‌کنند که از استقلال بیشتری برخوردار باشند و در فرایند تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند. رضایت شغلی همچنین با بازخوردهای بیشتر از سوی ناظران و با فرصت پیشرفت افزایش می‌یابد.

### رهیافت موقعیتی

مطالعات پیشین به شناسایی تفاوت‌ها میان تأثیرات رسمی و غیررسمی بر سازمان‌های رسانه‌ای پرداختند. با این حال، پژوهش‌های اندکی به شناسایی اثرات هر دوی اینها بر سازمان‌های رسانه‌ای اقدام کرده‌اند در شکل ۳ پاورز ولیسی (۱۹۹۲) الگویی از مدیریت اتاق خبر تلویزیون ارائه دادند که چارچوب مسیر-هدف موقعیتی را تعدیل می‌کند. این الگو عواملی را که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند به چهار دسته تقسیم می‌کند: عوامل فردی، عوامل بازار، عوامل سازمانی و رهبری. طبق این الگو، این چهار نوع عامل بر خبرنگاران و برداشت آنها از سطح موفقیت سازمان‌های شان در دستیابی به اهدافی نظیر سود، روابط انسانی مطلوب و اخبار با

کیفیت بالا تأثیر می‌گذارند. اگر خبرنگاران معتقد باشند که سازمان‌های شان در دستیابی به این اهداف موفق هستند، سطح رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد.

در واقع، نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل متعددی به برداشت کارکنان از سطح موفقیت بخش‌های اخبار در دستیابی به بعضی اهداف ارتباط پیدا می‌کنند. رابطه منفی بین اندازه بازار و برداشت‌های مربوط به روابط موفقیت‌آمیز، مبین آن بود که خبرنگاران تلویزیون محلی در اتاق‌های خبر بزرگ در مقایسه با آنهایی که در اتاق‌های خبر واقع در بازارهای کوچک‌تر فعالیت می‌کردند، کمتر احساس می‌کردند که روابط انسانی موفقیت‌آمیزند. به دلیل اینکه اندازه سازمان اغلب با رفتار بوروکراتیک ارتباط دارد، این امر شگفت‌آور نبود و با نتایج به دست آمده توسط جانستون (۱۹۷۶)، هوارد (۱۹۷۳) و پولانسکی و هیوز (۱۹۸۶) همخوانی داشت.



شکل ۳ الگوی رضایت شغلی برای بخش‌های اخبار تلویزیون محلی

شکل ۳ الگوی رضایت شغلی برای بخش‌های اخبار تلویزیون محلی آنچه به همین اندازه جالب بود، رابطه بین عامل سازمانی مالکیت گروه و موفقیت در کسب سود بود. خبرنگاران تلویزیون محلی در ایستگاه‌های متعلق به گروه در مقایسه با آنهایی که در ایستگاه‌های مستقل فعالیت می‌کردند، در کسب سود احساس موفقیت بیشتری نمی‌کردند.

مهم‌ترین نتیجه مطالعه برای پیش‌بینی رضایت شغلی در میان خبرنگاران تلویزیون محلی، رفتار مدیران خبر در خصوص روابط بود. کارکنان از مدیران دموکرات‌منش در مقایسه با مدیریتی که ماهیتاً مستبد بود رضایت بیشتری داشتند. این امر لزوماً بدین معنا نیست که مدیران خبر نمی‌توانند خود تصمیم بگیرند، بلکه به این معناست که بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها، اگر نه اکثر آنها، با مشارکت خبرنگاران است.

لاورنس و لورش (۱۹۶۷) همان چارچوب مسیر-هدف مورد استفاده پاورز و لیزی (۱۹۹۲) را با گنجانیدن متغیرهای موقعیتی بیشتر بسط دادند. آنها در مطالعاتشان درباره ساختار و محیط سازمانی چنین نتیجه گرفتند که سازمان‌های مختلف در محیط‌های متفاوت به



انواع گوناگون ساختارهای سازمانی در مراحل مختلف رشد خود نیاز دارند. متغیرهایی که می‌توانند بر مناسب‌ترین ساختار سازمانی تأثیر بگذارند عبارت‌اند از: ثبات محیط، اهداف سازمان، وظایف محوله، اندازه سازمان، رهیافت مدیریت، فرهنگ و ویژگی‌های نیروی کار.

## خلاصه

ساختار سازمان‌های رسانه‌ای تحت تأثیر انواع گوناگون متغیرها قرار دارد. رهیافت‌های رسمی به ساختاربندی سازمان‌های رسانه‌ای با این مسئله سروکار دارند که چگونه اجزای یک سازمان به لحاظ وحدت فرماندهی، حوزه کنترل، تقسیم کار و تفکیک بخش‌ها از یکدیگر، با هم سازگاری پیدا می‌کنند. رهیافت‌های غیررسمی به ساختاربندی سازمان‌های رسانه‌ای، با جنبه روابط انسانی و این فرض ارتباط دارند که کار توسط افراد انجام می‌پذیرد.

صاحبان و مدیران رسانه‌های گروهی امروزی، ساختار سازمان‌های خود را بر پایه بسیاری از عوامل داخلی و خارجی استوار می‌سازند. عوامل داخلی با اهمیت شامل کارکردهای مدیران، اندازه سازمان‌ها، منابع موجود و تکنولوژی و مأموریت سازمان‌ها می‌شوند. سازمان‌ها همچنین با اثرات اجتماعی شدن، حرفه‌ای‌گرایی و رفتارهای مدیران و زیردستان سروکار دارند.

عوامل خارجی با اهمیت شامل آگهی‌دهندگان، دولت، رقابت، هم‌صنفی‌ها و عموم مردم می‌شوند. بازار رسانه‌ها را می‌توان به شکل روزافزون رقابتی توصیف کرد. با گسترش ایستگاه‌های تلویزیونی مستقل کابلی، مجلات و روزنامه‌های محلی، رقابت برای جلب توجه مخاطبان و دلارهای آگهی‌دهندگان افزایش یافته است. کاهش درآمد ناشی از آگهی‌ها، ریاضت اقتصادی را ضروری ساخته است.

سازمان‌های رسانه‌ای به طرق گوناگون با سخت‌گیری‌های اقتصادی دست و پنجه نرم می‌کنند. بودجه‌های عملیاتی تحت نظارت دقیق‌تری قرار می‌گیرند. از هزینه‌هایی مانند هزینه تلفن، مسافرت، خرید زمان ماهواره، استفاده از هلیکوپتر و اضافه‌کاری در بسیاری از اتاق‌های خبر کاسته شده است. در اصل، از مدیران رسانه‌ها خواسته می‌شود که کار همیشگی خود را با پول کمتری انجام دهند. نارکارآمدی هیچ‌جایی در سازمان رسانه‌ای امروزی ندارد.

مدیران با استفاده از رهیافت پیشامدهای احتمالی، به تحلیل متغیرهای مربوطه و سپس انتخاب ساختار مناسب می‌پردازند. به دلیل اینکه این متغیرها دائماً تغییر می‌کنند، مدیران باید به شکل متناوب به تحلیل مجدد و ارزش‌یابی کارایی و اثربخشی ساختار خود اقدام کنند.

\* این مقاله ترجمه فصل دوم کتاب زیر است:

*Media Management*, Stephen Lacy–Ardyth B.Sohn, Jan Leblanc Wicks, Lea, Lacwrence Erlbaum Associates, Publishers, 1993.

## منابع

- Adams, R.C., & Fish, M.J. "TV news directors Perceptions Station Management Style," *Journalism Quarterly*, 64, 1987, 154-62,276.
- Argyris, C. *Behind the Front Page*, San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Bantz, C., McCorkle, S. & Baade, R. "The News Factory", *Communication Research*, 7,1980, 45-68.
- Barnard, C.I *The Excutive Functions*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Barrett, C., Job Satisfaction among Newspaperwomen. *Journalism Quarterly*, 61, 1984, 593-99.
- Beam, R. *Impact of Group Ownership on Organizational Professionalism*. Paper Presented at the Meeting of the Association for Journalism and Mass Communications, Minneapolis, MN. 1990, July.
- Bendix, R. *Work and Authority in industry*, New York: John Wiley, 1956.
- Bergen, L.A., & Weaver, D. job Satisfaction of Daily Newspaper Journalists and Organization Size, *Newspaper Research Journal*, 9, 1988, 1-13.
- Breed, W. "Social Control in the News Room: A Functional Analysis", *Social Forces*, 33, 1955, 326-35.
- Davis, R. *The Fundamentals of top Management*. New York: Harper and Row, 1957.
- Dracos, T. "News Directors Are Lousy Managers", *Washington Journalism Reuiew*, 1984, September, 39-41.
- Etzioni, A. "Two Approches to Organizational Analysis: A Critique and a suggestion," *Administrative Science Quarterly*, 5, 1961, 257-78.
- Fleishman, E.A. "A Leader Behavior Description For Industry", In R.M. Stogdik & A.E. Combs (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (pp. 104-119). Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research, 1956.
- Fowler, G., & Shipman, J. "Pennsylvania Editors Perceptions of Communication in the Newsroom, *Journalism Quarterly*, 61. 1982, 822-826.
- Hersey, P., & Blanchard, K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (2<sup>nd</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.
- House, R.J., & Dessler, G. The Path-goal Theory of Leadership: Some Post hoc and Apriori Tests. In J. G.Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to Leadership* (pp. 60-75). Carbondale: Southern Illinois University, 1974.
- Howard, H. H. *Multiple Ownership in Television Broadcasting: Historicl development and selected case studies*. Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio University, Athens, 1973.
- Johnstone, J. W.C. "Organizational Constraints on Nework", *Journalism Quarterly*, 53, 1976, 5-13.
- Joseph, T., "Television Reporters' and Managers' Preferences on Decisionmaking", *Journalism Quarterly*, 60. 1983, 476-479.
- Lacy, S., & Simon, T.F. *The Economics and Regulation of United States Newspaper*, Norwood, NJ: Ablex, 1992.
- Lavine, J. M., & Wackman, D. B *Managing Media Organizations*, New York: Longman, 1988.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967, 1-47.
- Likert, R. *New Patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.
- MCGregor, D. *The Human Side of Enterprise*, New York: MCGraw-Hill, 1960.
- Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- Ouchi, W. *Theory Z*, New York: Avon Books, 1981.
- Phillips, D. *A Systematic Study of the Leadership Process at the Corporate Level of Two Television Group Owners*, Unpublished doctoral dissertation, Ohio University, Athens, 1976.
- Polansky, S.H., & Hughes, D.W. *Managerial Innovation in Newspaper Organization*, *Newspaper Research*

- Journal, 8, 1986, 1-12.
- Powers, A. & Lacy, S. "A Model of Job Satisfaction in Local Television News," In-S. Lacy, A. Sohn & R. Giles (Eds.), *Readings in Media Management* (pp. 5-20), Columbia, SC: Association for Education in Journalism and Mass Communication, 1992.
- Ray, R. *The Use of Culture Analysis to Examine Management Philosophies and Leadership Styles of radio Station General Managers*, Paper Presented at the Meeting of the Broadcast Education Association, Las Vegas, NV, 1988.
- Rhea, J. *An investigation of Relationships Among Specified Variables in the Management of Television Stations* Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio University, Athens, 1970.
- Rosener, J. "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, 68, 1990. 119-25.
- Rotfeld, H., & Abernethy, A. "Radio Station Standards for Acceptable Advertising", *Journal of Business Research*, 24, 1992, 361-75.
- Schriesheim, J., & Schriesheim, C. "Test of The Path-Goal Theory of Leadership and Some Suggested Directions for Further Research, *Personnel Psychology*, 33 (2), 1980, 349-71.
- Sloski, J. "News Reporting and Professionalism: Some Constraints on the Reporting of the News", *Media Culture and Society*, 11, 1989, 207-228.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 1973, May/June, pp.162-80.
- Tausky, C. "Theories of Organization", in J.A. Littere (Ed.), *Organizations: Structure and Behavior* (3<sup>rd</sup> ed., pp. 11-33). New York: Wiley, 1980.
- Taylor, F. *Scientific Management*, New York: Harper, 1947.
- Tower, C. "The Structure of Management", *Journal of Broadcasting*, 2, 1958, 179-81.
- Tuchman, G. *Making News: A Study in the Construction of Reality*. New York: Free Press, 1978.
- Weaver, D. H., & Wilhoit, G. C. *The American Journalist*, Bloomington: Indiana University Press, 1986.
- Weber, M. *The Theory of Economic and Social Organization*, (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Free Press. (Original Work published 1921.), 1947.