

## تفاوت مدیریت و رهبری در رسانه

میشم یوسفی سرخنی\*<sup>۱</sup>  
کوثر مهرزاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹

### چکیده

رهبری امروزه جایگاه وسیعی در فرهنگ مدیریت پیدا کرده است و با اینکه رهبری و مدیریت در هم گره خورده‌اند ولی هر کدام فعالیتها و وظایف منحصر به فرد خود را دارا می‌باشند. انتخاب شیوه درست و متناسب با شرایط در رهبری از اهمیت به سزایی برخوردار است؛ زیرا بر روی فعالیتها و اعمال دیگر افراد اثرگذار خواهد بود. نوع نگاه به انسانها و کارکنان است که شیوه رهبری را تعیین میکند. از طرفی رسانه، به دلیل ماهیت چندوجهی و پیچیده خود، از ویژگی‌های متمایزی برخوردار است و این امر موجب شده است مدیریت و رهبری رسانه، در عین وجوه تشابه با سایر مدیریت و رهبری‌ها نیازمند طراحی متمایزی باشد. شیوه جمع آوری اطلاعات در این پژوهش کیفی که با هدف شناخت تفاوت‌های بین مدیریت و رهبری در رسانه صورت گرفته، استفاده از شیوه اسنادی و کتابخانه‌ای و ابزار فیش برداری بوده است.

### واژگان کلیدی

تفاوت رهبری با مدیریت، رهبری، رسانه، مدیریت، مدیریت رسانه

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات (\* نویسنده مسئول (mys1370@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانش آموخته رشته مدیریت فرهنگی و هنری، دانشگاه سوره، دانشکده فرهنگ و ارتباطات (mehrzade2000@gmail.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

رهبری همواره با انسان عجین بوده است. از زمانی که انسان به صورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می‌گذرانید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروهایی از خانواده‌های صحرائشین برای منبع تامین غذا، نقل مکان می‌کردند، همواره رهبری وجود داشته است.

از آنجایی که تعاریف متعددی از مدیریت و رهبری وجود دارد. امروزه در سازمانها تفکیک این دو مقوله با مشکل مواجه شده است. بر اساس تعاریف ارائه شده از سوی صاحب نظران این حوزه، مدیریت، فرایند اجتماعی، برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی و کنترل در راستای تعیین و فایق شدن به اهداف سازمانی در یک محیط پویاست. (احمدی، ۱۳۹۲) مدیریت مهارت تبدیل برنامهها به اهداف پیش بینی شده در مطلوب ترین کیفیت است، علم و هنر هماهنگی منابع جهت دست یابی به اهداف سازمانهاست. (فخیمی، ۱۳۷۹)

حال رهبری عبارت است از تأثیرگذاری بر افراد و گروههای درون سازمانی، کمک به آنها در ایجاد اهداف و راهنمایی آنها در جهت دستیابی به اهداف (جانگ، ۲۰۰۱). از جمله کارهای رهبران میتوان به کارهای اصلی و کارهای جنبی اشاره کرد که در کارهای اصلی خود رهبر به عنوان صاحب نظر، در مقام برنامه ریز، به عنوان تعیین کننده راهکار، در مقام کارشناس، در سمت کنترل کننده روابط بین گروه و در مقام به وجود آورنده تنبیه و تشویق بوده و در کارهای جنبی خود به عنوان سرمشق، سمبل گروه، در مقام پدری و در مقام سپر بلای گروه خود است (احمدی، شادان و نجاریان کاخکی، ۱۳۹۲).

به بیان دیگر رهبری فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان. چنین تعریفی سه کاربرد مهم دارد. نخست: رهبری در رابطه با کسان یا افراد دیگری (مثل زیر دستان یا پیروان) مطرح می‌شود، چون این افراد یا پیروان باید دستورات رهبر را بپذیرد، درصد تعیین مقام و منزلت وی بر آیند و در نتیجه فرایند را امکان پذیر سازند همه ویژگی‌ها و خصوصیات رهبری بدون وجود پیرو و زیر دست به هیچ تبدیل خواهد شد. دوم: رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می‌شود اگرچه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می‌توانند فعالیت‌های گروه را از راه‌های متعدد شکل دهند. ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبری بیشتر است. سوم: جنبه رهبری توانایی وی در به کارگیری شکل‌های مختلف قدرت برای اعمال نفوذ در رفتار پیروان از راه‌های گوناگون است (رضائیان، ۱۳۹۱) به نقل از سینایی و منظری توکلی، (۱۳۹۵)

در پی تلاشهایی جهت تبیین تفاوت بین مدیریت و رهبری، در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. در نخستین دیدگاه‌ها رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می‌شود، همچنین اعلام میکند که رهبران باید نمونه در عمل باشند. بعضی دیگر رهبری را نفوذ بر مردم به منظور رسیدن به هدف مشترک دانسته و برخی دیگر آن را ظرفیت تأثیرگذاری و ایجاد معنا برای اعضای سازمان میدانند. (نوبخت‌وند، نیکونام‌طوسی، و کیلیان و نیکونام‌طوسی، ۱۳۹۲)

به طور کلی رهبری یک هنر و مدیریت یک حرفه است. افراد با میل خود به طور طبیعی از رهبر اطاعت میکنند و ممکن است فقط دیدگاه و منش رهبر سبب جذب پیرو شود؛ و نیازی به مهارت‌های سازمانی یک مدیر نباشد. در واقع سبک

رهبری مناسب، یک عامل تسهیل کننده و برانگیزنده کارکنان است که به طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار آنان تأثیر میگذارد (رجایی پور، احمدی و بابایی، ۱۳۸۹)

از آنجایی که سازمانهای رسانه ای از این مبحث مستثنی نیستند لذا روشن سازی تفاوت بین مدیریت و رهبری در این سازمانها نیز ضروری به نظر می رسد؛ زیرا برنامه ریزی تولید و توزیع پیام که گاه تحت عنوان مدیریت تولید و توزیع پیام در رسانه نیز مطرح می شود، در بستر فرهنگی جامعه صورت می گیرد و رسانه به عنوان عامل پیوند میان تمام اجزای جامعه در شکل گیری و تحقق فرهنگ عمومی نقش تعیین کننده دارد. چرا که رسانه هم راه و روش زندگی را به مردم آموزش می دهد و هم مبلغ ایدئولوژی و ترسیم کننده اعتقادات جامعه است (بهرامی رشتیانی و حسینی، ۱۳۹۴: ۱۲۰).

روشن است هر آن چه به عنوان فرهنگ در جامعه جریان دارد، از طریق محصولات رسانه ای می تواند دستخوش تغییر شود؛ و این اهمیت شناخت استراتژی های مدیریت و رهبری در رسانه را بیش از پیش می رساند.

بر این اساس جایگاه و نقش یک رهبر، به وی قدرت اثر گذاری بالایی روی افراد سازمان و سوق دهی آنان به سوی اهداف برنامه ریزی شده سازمان را میبخشد و همین امر اهمیت شناخت تفاوت بین مدیریت و رهبری و نیز به کار راه های اثر گذاری بیشتر روی سازمان را دوچندان میکند. لذا ما در این پژوهش پس از بررسی سبکهای مختلف مدیریت و رهبری به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که چه تفاوتی میان مدیریت و رهبری وجود دارد و تا چه اندازه این تفاوت در سازمان های رسانه ای تسری یافته است؟

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### ۲-۱. تبیین مفاهیم:

#### تعریف مدیریت:

دانشمندان در مورد مدیریت تعاریف مختلفی دارند هر کسی برحسب نوع نگاهی که از آن داشته، تعریفی از آن بیان کرده است چنان که کنتز می گوید: تعاریفی که در مورد مدیریت وجود دارد مانند جنگلی است که دارای درخت های مختلف می باشد. (جهانبانی، ۱۳۹۶)

درباره تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دسترس نیست و صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت با اهداف و جهت گیری های خاص تعاریف متفاوتی کرده اند. (حسینی و حسینی، ۱۳۸۹)

ماری پارکرفالت میگوید: مدیریت کار کردن با و به وسیله دیگران است. گلینسون، موسلی و پیتری نیز مدیریت کار کردن با منابع انسانی، منابع مالی منابع فیزیکی جهت دستیابی به اهداف سازمان توسط برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات معرفی نموده اند. (میرابی، ۱۳۸۲)

همچنین مدیریت از نظر روزا بٹ موس کانتز مدرس دانشگاه هاروارد یعنی: عمل توازن بین فعالیت مختلف شرکت و یا به عبارتی یعنی: کاهش فعالیت ها و افزایش فعالیت ها حذف فعالیت ها فعالیت های زائد و ساختن انجام کارهای بیشتر در زمینه های جدید با منابع کمتر. (جهانبانی، ۱۳۹۶)

و در تعریفی دیگر پیتز دراکر اهمیت مدیریت را اینگونه بیان می دارد که: مدیریت موثر جزء منابع اصلی توسعه ملت ها شده و مهمترین منابع برای توسعه ی ملت ها محسوب می در موفقیت یک سازمان نقش به سزایی دارد شود. لذا اعمال مدیریت توسط مدیر هر چه سازمان پیچیده تر باشد، نقش مدیریت دشوارتر خواهد بود به عبارت دیگر مدیریت یعنی تصمیم گیری در زمان مناسب، با افراد مناسب در جایی که فعالیت در آن جریان دارد. (میرابی، ۱۳۸۲)

## رهبری چیست؟

تعریفهای متعددی از رهبری ارائه شده، اما هیچکدام مورد پذیرش عام قرار نگرفته است. رالف استاگ دیل در تحقیقی که در خصوص نظریه‌های رهبری انجام داد، به این نتیجه رسید که به تعداد افرادی که میخواستند تعریفی از رهبری ارائه دهند، تعریف برای رهبری وجود دارد. (پیروز، ۱۳۹۰)

مورهد و گریفین نیز در تعریف «رهبری» آورده‌اند: «رهبری به عنوان یک فرایند، عبارت است از: قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه به منظور دستیابی به هدف.» (پیروز، ۱۳۹۰)

در تعریف دیگری از رابینز رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدفهای مورد نظر.

منبع این قدرت یا اعمال نفوذ جنبه‌ی رسمی دارد، همانند تکیه زدن بر مسند مدیریت در یک سازمان. (رابینز، ۱۳۸۹)

تعاریف دیگری نیز با اختلافات جزئی تقریباً مشابه تعاریف مزبور وجود دارد که نقطه مشترک آنها این است که رهبری فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد است در اینکه این اما؛ نفوذ و تأثیرگذاری حتماً باید بدون اعمال زور و به صورت مشتاقانه باشد یا نه، اختلاف نظر وجود دارد. (پیروز، ۱۳۹۰)

استونر، فریمن و گیلبرت رهبری را از نظر مدیریت به این صورت تعریف می‌کنند: «فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان. چنین تعریفی چهار کاربرد مهم دارد:

۱. رهبری در مورد کسانی یا افراد دیگری (مثل زیردستان یا پیروان) مطرح می‌شود.
  ۲. رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می‌شود که منشأ قدرت رهبر پایگاه‌های قدرت خواهند بود که عبارت اند از: الف) قدرت مبتنی بر پاداش؛ ب) قدرت مبتنی بر زور؛ ج) قدرت قانونی یا مشروع؛ د) قدرت مبتنی بر الگو؛ ه) قدرت مبتنی بر تخصص
- که هر مقدار تعداد منابع قدرت (برای مدیر) بیشتر باشد، توانایی یا امکانات بالقوه بیشتری خواهد داشت تا به صورت یک رهبر موفق درآید.

۳. توانایی رهبری در به کارگیری شکل‌های مختلف قدرت، برای اعمال نفوذ بر رفتار پیروان (از راه‌های گوناگون) است.

۴. رهبری آمیزه‌ای است از سه جنبه نخست و آگاهی از این که رهبری با «ارزش‌ها» سرو کار دارد. جیمز مک گریگور برنز بر این باور است که اگر رهبر به جنبه‌های اخلاقی و معنوی رهبری توجه نکند، در تاریخ او را به بدنامی یاد خواهند

کرد یا عناوین بدتر از این به او خواهند داد» (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۲، ۱۲۸)

با این حال در تعریف رهبری می‌توان روی چند نقطه مشترک بین همه تکیه کرد.

الف) رهبری یک فرایند است.

ب) رهبری با تغییر آمیخته است.

ج) رهبری در داخل یک گروه اتفاق می‌افتد.

د) رهبری هدفمند است.

در نهایت در یک تعریف ساده و کلی می‌توان عنوان نمود که رهبری اعمال نفوذ در افکار، رفتار و تصمیمات دیگران به

گونه‌ای که از روی میل و رغبت برابر انتظار، عمل بکنند. (نوبخت‌وند، نیکونام‌طوسی، و کیلیان و نیکونام‌طوسی، ۱۳۹۲)

**رسانه:**

رسانه در لغت به معنی رساندن است و در اصطلاح وسیله‌ای برای نقل و انتقال اطلاعات، ایده‌ها و افکار افراد یا جامعه؛ و واسطه عینی و عملی در فرایند برقراری ارتباط است و اکنون آن چه مصداق این تعریف است وسایلی همانند: روزنامه‌ها، مجلات، رادیو، تلویزیون، ماهواره، اینترنت و... می‌باشد.

رسانه، وسیله‌ای است که فرستنده به کمک آن معنا و مفهوم مورد نظر خود (پیام) را به گیرنده منتقل می‌کند، به عبارت دیگر رسانه وسیله حامل نقل اطلاعات، ایده‌ها و افکار افراد و جامعه از فرستنده به گیرنده است. (مرادی، ۱۳۹۷: ۳۷)

انواع رسانه‌ها و وسایل ارتباطی:

رسانه‌ها و وسائل ارتباطی را بر سه قسمت تقسیم بندی نمود:

۱- رسانه‌های دیداری: شامل کتاب، تلگراف، مطبوعات، عکس، زبان بدن، مجسمه، پیامک و...

۲- رسانه‌های شنیداری: زبان، رادیو، تلفن و...

۳- رسانه‌های دیداری و شنیداری: تلویزیون، سینما، ماهواره و... (مرادی، ۱۳۹۷)

**مدیریت رسانه:**

اینویلر (۱۹۸۴)، مدیریت رسانه را طراحی، هدایت و توسعه‌ی سیستم‌های رسانه ای میدانند. پرینگل و استار نیز مدیریت رسانه را شامل وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل دانسته‌اند و مهارت‌های مدیر رسانه ای را در سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی خلاصه می‌کنند. (روشندل اربطانی، ۱۳۸۶: ۱۰)

در دیدگاهی دیگر مدیریت رسانه، مدیریت بر رسانه است و نحوه ارتباط نظام سیاسی و دولت با رسانه‌ها و کنترلی که از سوی آنها بر رسانه‌ها اعمال می‌شود. به بیانی دیگر مدیریت رسانه، نحوه تعامل و ارتباط سازمان‌ها با رسانه‌های مختلف و نحوه به کارگیری بهینه آنها در جهت اهداف و منافع سازمان است؛ یعنی هنر سازماندهی و تنظیم بهینه و موثر ارتباط بین سازمان با رسانه‌های جمعی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ای در راستای اهداف و سیاست‌های اطلاع رسانی سازمان به مدیریت رسانه‌ای تعبیر می‌شود. (سید محسنی، ۱۳۸۱، به نقل از روشندل اربطانی، ۱۳۸۶: ۱۲)

**مبانی نظری پژوهش**

برای دست یافتن به مبانی نظری مناسب با موضوع این مقاله لازم است که ابتدا یک طبقه‌بندی کلی از همه نظریات و مدل‌هایی که برای رهبری ارائه شده است نشان دهیم تا جایگاه این نظریه در بین آنها بیشتر نمایان باشد.

اگر بخواهیم این مطالعات و نظریه‌ها طبقه‌بندی کنیم، به این ۴ دسته تقسیم خواهد شد:

۱- صفات مشخصه: با تمرکز بر روی ویژگی‌های شخصی رهبر؛

۲- رفتار: با تمرکز بر رفتار رهبر در برخورد با کارکنان؛

۳- اقتضایی: با تمرکز بر سازگاری میان رفتار رهبر و شرایط وضعیتی؛

۴- جاذبه استثنایی: با تمرکز بر بصیرت، الهام بخشی و صفات نیرو بخش رهبران استثنایی. (خبازی نیاسر، ۱۳۹۶)

**نظریه خصوصیات فردی رهبری:**

در این نظریه گفته می‌شود که رهبران موفق دارای صفت شخصیتی، اجتماعی ویژگی‌های بدنی خاص می‌باشند. هدف از ارائه این نظریه شناخت بهتر فرایند رهبری، توصیف رهبری موثر و صفات شخصیتی موثر در رهبری، بوده است. در این نظریه گفته می‌شود که اگر مدیر یک سازمان باهوش باشد، با خود و دیگران و با سازمان متبوعه خویش سازگاری نشان

دهد، اصیل، مبتکر و مشتاق باشد و کارها را با جدیت انجام دهد. قادر به برقراری تعامل زیاد و مناسب با دیگران باشد. حوصله و ظرافت اجتماعی داشته باشد و نسبت به دیگران احساس همدلی و همدردی نشان دهد و بالاخره از جذابیت مناسب جسمی و ظاهری برخوردار باشد، در این صورت، در کار رهبری نیز موفق خواهد بود. نتایج حاصل از تحقیقات نشان داده اند که عوامل شخصیتی نظیر توانایی ایجاد ارتباط مناسب با دیگران، می تواند در رهبری اثر بخش و موفقیت آمیز، نقش تعیین کننده ای را به عهده داشته باشد. نتایج حاصل از تحقیقات دیگر نیز نشان دادند که امکان دستیابی به یک الگوی شخصیتی ثابت و فراگیر برای رهبری اثر بخش، وجود ندارد و الزم است عوامل دیگری، نظیر موقعیتی که فرد در آن نقش رهبری را به عهده دارد نیز، مورد توجه قرار گیرد. (ساعتچی، ۱۳۹۲)

مطالعات دانشگاه میشیگان؛ توسط «رنسیس لیکرت و سایر پژوهشگران»:

در رویکردهای چهارگانه به رهبری، در رویکرد رفتاری، مطالعات نسبتاً گسترده ای را شکل داده است که به تناسب موضوع تحقیق سعی شد که ترسی می جامع از آنها صورت گیرد. در بین همه این مطالعات به لحاظ آنکه در تحقیق ما مدل سیستم چهار «رنسیس لیکرت» مبنا قرار دارد، محوری ترین بخش مبانی نظری ما همین مطالعات است که مورد تأمل قرار می گیرد. این مدل که به مطالعات دانشگاه میشیگان نیز شهرت یافته، در اواخر دهه ۱۹۴۰ توسط لیکرت و سایر پژوهشگران دانشگاه میشیگان صورت گرفته است. آنها زنجیره ای از بررسی ها را به منظور متمایز ساختن رفتارهای رهبری انجام دادند. از مصاحبه هایی که با گروه های دارای عملکرد عالی و ضعیف و در سازمان های متفاوت انجام دادند، دو نوع رفتار رهبری: کارمند محور و تولید محور را از هم متمایز کردند. سرپرستان کارمند محور، کسانی بودند که بیشترین تأکید را بر رفاه کارکنان می کردند و در عوض سرپرستان تولید محور، تأکید بیشتری بر انجام کار داشتند. این دو رفتار را میتوان در دو انتهای یک محور در نظر گرفت» (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۳۸۲).

در واقع او، با استفاده از مطالعات پیشین دانشگاه میشیگان، به تحقیقات گسترده ای برای کشف الگوهای رفتاری عام مدیران بسیار مولد در مقایسه با سایر مدیران انجام داد و دریافت که سرپرستانی که بهترین عملکرد را دارند، کسانی اند که توجه عمده خود را بر ابعاد انسانی مسائل کارکنان متمرکز کرده و میکوشند از طریق تعیین هدف های عملکرد بالا، اثر بخشی گروه های کاری را افزایش دهند. این سرپرستان «کارمند محور» نامیده می شدند و سایر سرپرستانی را که فشار مستمر برای تولید بیشتر می آوردند، «کارمند محور» می نامیدند و راندمان واحد آنان اغلب کم بوده است.

لیکرت هم چنین کشف کرد که سرپرستان بسیار مولد، هدف های کاری و کارهایی را که باید انجام شود، برای کارکنانشان روشن می سازند و بعد به آنان در انجام کار آزادی می دهند، به عبارتی دیگر این سرپرستان، به جای نظارت دقیق، نظارت کلی همراه با بهره وری زیاد دارند. (خبازی، ۱۳۹۶)

### تئوری اقتضایی فیدلر:

فیدلر سه عامل اصلی را تشخیص میدهد که مساعد بودن وضعیت گروه را تعیین می کند: قدرت مقام، ساختار وظیفه و روابط رهبر-عضو. او وضعیتهای مساعد را بر اساس این سه عامل به صورت روابط رهبر عضو خوب یا بد، ساختمند و یا فاقد ساختار و قدرت مقام زیاد و کم تعیین می کند. فیدلر سه فرضیه اصلی از مطالعات خود استخراج می کند: نخست، در وضعیتهای مساعد، رهبران وظیفه مدار بیش از رهبران رابطه مدار اثربخش هستند. دوم، در وضعیتهای میانه رهبران رابطه مدار بیش از رهبران وظیفه مدار اثربخش هستند و سوم، در وضعیتهای نامساعد رهبران وظیفه مدار بیش از رهبران رابطه مدار اثربخش هستند. (هوی و میسکل ترجمه عباس زاده، ۱۳۹۲ به نقل از دهانی و قاسمی زاد، ۱۳۹۶)

**تئوری مسیر - هدف:**

هاوس (۱۹۷۱) مبتنی بر تئوری انگیزش بود. این تئوری به این دلیل مسیر-هدف نامیده شده است که چگونگی نفوذ رهبر در ادراک زبردستان از اهداف کار، اهداف شخصی و مسیرهای منجر به موفقیت در هدف را توضیح می‌دهد. هاوس بر توانایی رهبر برای ایجاد انگیزش زبردستان به منظور رسیدن به هدف تاکید می‌کند. مطابق با این تئوری رهبران زمانی اثربخش هستند که سطح پذیرش، رضایت و انگیزش زبردستان را تقویت کنند. برای کسب موفقیت، هاوس پیشنهاد می‌کند رهبران متغیرهای موقعیتی را بررسی کنند، سپس یکی از چهار سبک رهبری دستوری، حمایتی، مشارکتی و موفقیت مدار را که با موفقیت آنها بیشتر ارتباط دارد را به کار ببرند. در تئوری مسیر-هدف دو نوع متغیر وضعیتی مدنظر قرار می‌گیرد: خصوصیات شخصی زبردستان و درخواستها و فشارهای محیطی. با توجه به دو متغیر وضعیتی، هاوس پیشنهاد می‌کند که از هر کدام از چهار سبک رهبری می‌توان استفاده نمود. به طور مثال رهبری دستوری در وضعیتهایی مناسب است که کاهش ابهام نقش و افزایش انگیزش زبردست به وسیله مشروط کردن پاداش عملکرد زبردست انجام گیرد. (هوی و میسکل ترجمه عباس زاده، ۱۳۹۲ به نقل از دهانی و قاسمی‌زاد، ۱۳۹۶)

**مطالعات نظری در حوزه استراتژی رسانه:**

در عرصه سازمان‌های رسانه ای مطالعات مدیریت راهبردی، بر اساس طیف گسترده ای از چارچوب‌های مفهومی بنا شده است. از میان آنان مهم ترین چارچوب‌هایی که برای مطالعه استفاده شده است، مواردی نظیر مفهوم زنجیره ارزشی (تئوری‌های بازاریابی و نام گذاری ۲۰۰۲؛ ویلیامز، ۱۹۹۸)، مدل صنعتی-سازمانی (چای و سیلویه، ۲۰۰۳؛ پورتر و رولاند، ۲۰۰۲)، راهبردهای ورود به بازار تجاری (نیفاوزن-آوفسز، کریس و شوآیزر، ۲۰۰۲؛ جانسون، ۲۰۰۱) را می‌توان اشاره کرد اما چارچوب‌های ۲۰۰۳ نظریه اتحاد راهبردی و سرمایه گذاری مشترک لیو و چان-اولمستد، ترکیبی که مفاهیم متعددی را ارائه می‌سازند مهم ترین چارچوب‌های تنظیم استراتژی در مؤسسات رسانه ای هستند. اتخاذ رویکرد ترکیبی از آن رو است که در زمینه استراتژی رسانه به دلایل گوناگونی نمی‌توان یک مدل واحدی را برای سازمان‌های رسانه ای پیشنهاد کرد بلکه هر مدلی برای بخشی از فعالیت‌ها در رسانه قابل بهره برداری است. به دلیل افق گسترده تأثیرگذاری رسانه بر جامعه، کار طراحی و ساخت استراتژی در سازمان‌های رسانه ای با پیچیدگی‌ها و سطوح مختلفی در ارتباط است. به طور کلی می‌توان گفت راهبرد در سازمان‌های رسانه ای در سه سطح تنظیم می‌شود که شامل راهبرد سازمانی، راهبرد رسانه ای و راهبرد برنامه رسانه ای است. اگرچه این سطوح، سطوح متمایزی برای طراحی استراتژی هستند اما پیوند تنگاتنگی میان ابعاد درونی این سه سطح برای اتخاذ استراتژی در هر سطح خاص وجود دارد. (وردی نژاد بهرامی، ۱۳۹۳)

بدیهی است تمایزات مدیریت رسانه که نشأت گرفته از ماهیت رسانه و کارکردهای گوناگون و متضاد آن است، عامل مهمی برای طراحی استراتژی در سازمان‌های رسانه‌ای است؛ اما رسانه مانند هر سازمان دیگر ابعاد کلی دارد که الزامات سازمان را بر خود حمل می‌کند؛ بنابراین اولین سطح استراتژی در سازمان‌های رسانه ای استراتژی سازمانی است که هم چون سایر سازمان‌ها از عوامل تأثیرگذار مشترک میان همه سازمان‌ها تأثیر می‌پذیرد؛ اما سطح دوم استراتژی به تنوع نوعی رسانه که مهم ترین آن مالکیت، گستره انتشار و نوع رسانه ای برمی‌گردد؛ و سطح سوم یعنی استراتژی برنامه رسانه ای به ماهیت چندوجهی محصولات و کالاهای تولیدی در رسانه برمی‌گردد که عرصه به عرصه با یکدیگر متمایز است؛ به عنوان نمونه استراتژی محصولات خبری با استراتژی برنامه‌های سرگرمی و تولید فیلم و سریال که مشترک در عرصه رسانه

اند بسیار با یکدیگر متفاوت است و هر یک نیازمند طراحی استراتژی جداگانه برای حضور در بازار و هدف گیری جامعه مخاطبان هستند. (بهرامی رشتیانی و حسینی، ۱۳۹۴: ۱۱۴)

اکنون با توجه به انواع مختلف مطالعات رهبری و مدلهایی که در این باره عرضه می‌شود و نیز با در نظر گرفتن اینکه سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل داشتن ویژگی‌های خاصی مانند حجم مخاطب بالقوه و بالفعل و کیفیت آنها، واکنش سریع، رقابت فشرده، ارتباط مستقیم با ذائقه و تفکر فردی و جمعی مخاطبان و... نیازمند بهره گیری از رویکردهای اقتضایی نسبت به اداره خود و نیز تمرکز بر رفتار رهبر و مدیر است لذا آنچه که در این مطالعه مورد نظر است، نظریه اقتضایی آقای فیدلر و نیز تئوری آقای لیکرت است که در دسته‌بندی‌های چهارگانه در حوزه دوم و سوم هستند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

ماهیت پژوهش حاضر از نوع اکتشافی بوده و از منظر شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات، در زمره پژوهشهای کیفی قرار می‌گیرد. شیوه گردآوری داده‌ها اسنادی (کتابخانه‌ای) بوده و برای گردآوری اطلاعات از ابزار فیش برداری استفاده شده است. لذا این پژوهش مبتنی بر مطالعه اسناد و مدارک بوده و از آنجایی که تحقیق حاضر اکتشافی است؛ در نتیجه فاقد فرضیه و مدل مفهومی می‌باشد.

### ۴. یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های پژوهش:

#### سبکهای مدیریت و رهبری:

یکی از مهمترین عناصر موقعیت مدیریت و رهبری شخصیت خود مدیر یا رهبر است. او این شخصیت یا سبک را طی زمان از طریق تجربه و تحصیل و کارآموزی حاصل می‌در موقعیتش چگونه رفتار می‌کند. منظور از سبک این نیست که خود درک می‌کند بلکه آن است که چگونه دیگران (مهمتر از همه زیردستانش) رفتار او را درک کند. فهمیدن این مفهوم برای مدیر یا رهبر غالباً مشکل است. اگر زیردستان فکر می‌کنند که او رهبر سرسخت و وظیفه مداری است. دانستن آن برای وی بسیار با ارزش است.

در واقع اگر او فکر کند که رهبری روابط گرا و دموکرات است چندان مهم نیست زیرا زیردستانش برحسب چگونگی درک خودشان از رفتار وی رفتار خواهند کرد. در این مورد زیردستان با این رهبر طوری رفتار خواهند کرد که گویی رهبر سرسخت و وظیفه مداری است. پس هر رهبر باید بداند که چه جلوه‌ای در نظر دیگران دارد. ولی بدست آوردن این نوع اطلاعات دشوار است. افراد غالباً از صادق بودن با دیگران در این موضوع خصوصاً اگر در رابطه مرئوسی قرار گرفته باشند اکراه دارند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۹۴)

#### رهبران آزاد منش و رهبران مستبد:

رهبران آزاد منش به سبب ویژگی‌هایی که دارند در مقابل رهبران مستبد قرار می‌گیرند. در سبک رهبری آزاد منش رای و نظرات اعضا گروه مورد توجه قرار می‌گیرند و هرچند تصمیم گیری نهایی ممکن است با مدیریت گروه باشد، اما هر یک نظرات گروه شنیده می‌شود، ارج گذارده می‌شود و طبقه بندی می‌شود تا بهترین رای و تصمیم اتخاذ گردد. این رهبران و بطور کلی این سبک مدیریتی با توجه به اهداف مورد نظر در گروه از طرف اعضا پذیرش بیشتری دارد و در صورتی که مدیر یا رهبر به خوبی از عهده اجرای این سبک برآید و در کنار آن از اقتدار مناسب و قدرت مدیریتی برخوردار باشد



برنامه‌های خوبی را به اجرا خواهند گذاشت. سبک رهبری مستبد عمدتاً بر اساس نظرات مدیریت و تصمیمات او اداره میگردد و کمتر از گروه آزاد منش به شرایط و خواسته‌های گروه توجه می‌شود. این سبک از رهبری هر چند در رسیدن به اهداف مشخص و مورد نظر مدیریتی موفق باشد، اما رضایت کمتری از طرف اعضاء را جلب خود میکند. (مهدی‌شیشوان، مهدی‌شیشوان، آخشیک و مهدی‌شیشوان، ۱۳۹۳)

### سبک رهبری تبادلی:

ارائه رهبری تبادلی به این معنی بود که پیروان در مبادله احترام، پاداش و منابع یا اجتناب از اقدامات انضباطی، رهبر را پذیرفته، با او توافق کرده و یا خود را با او سازگار می‌کنند. پاداش و تأیید بسته به انجام موفقیت آمیز وظایف و نقش‌ها توسط پیروان به آنها تعلق می‌گرفت. (باس و همکاران، ۲۰۰۳ به نقل از چوپانی، ۱۳۹۰)

این مفهوم در ابتدا از سوی برنز (۱۹۷۸) عنوان شد. وی عقیده داشت که این نوع رهبران، پیروان خود را تحریک می‌نمایند تا برای رسیدن به هدف‌های سازمان تلاش کنند؛ و در ادامه بس (۱۹۸۵) این مفهوم را وام گرفت و آن‌ها را دستکاری کرد و به انواع محیط‌های سازمانی تعمیم داد. او این گونه عنوان نمود که رهبران تبادلی، رهبرانی هستند که با پیروان خود دادوستد برقرار می‌کنند و رهبر در مقابل کار و وفاداری پیروان، به آنان پاداش‌های مادی و نمادین می‌دهد. (چوپانی، ۱۳۹۰)

### رهبری تحول گرا:

برخلاف رهبری فرهمند که بر نقش فردی رهبران تأکید می‌کند، در رهبری تحول گرا تأکید بر فرآیند ایجاد و تقویت تعهد و سرسپردگی پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است. رهبران تحول گرا بر تقویت پیروان و پی‌گیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم‌ها، فرآیندها و ارزش‌های جدید تأکید میکنند و در حقیقت کسانی که دنیا را تکان میدهند رهبران و مدیران تحول گرا هستند. این دسته از مدیران آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند. زیر دستان را به تحرک و میدارند و برای نیل به اهداف به آنها الهام میبخشند و آنان را درباره اینکه هدف چگونه می‌تواند قابل دستیابی باشد تحریک می‌نمایند. آنها رابطه با زیر دستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آنها تقسیم میکنند. مطالعات انجام گرفته در مورد مدیران اجرایی موسسات بازرگانی، افسران ارشد ارتش، مدیران ارشد دولتی و ... نشان داده که مدیران تحولگرا در شغل خود بسیار کارآمد توصیف شده‌اند. (مهدی‌شیشوان، مهدی‌شیشوان، آخشیک و مهدی‌شیشوان، ۱۳۹۳)

### مدیریت و رهبری فرهمند:

از نظر تاریخی نخستین کاربرد این واژه را می‌توان در انجیل یافت که قدیس بولس این اصطلاح را در دو نامه به کار می‌برد. بعدها در مسیحیت، این اصطلاح به وظایف گوناگونی که اعضای کلیسا انجام می‌دادند و نیز موهبت (فرهمندی) های اعطا شده از سوی پروردگار به این اعضا در انجام دادن وظایف خاصشان اطلاق شد که تا مدت‌ها "فرهمندی" اصطلاحی منحصر به دین و کلیسا بود (احمدنور، ۱۳۷۸) اما آنچه در تعریف تمایز بخش رهبر فرهمند آمده است، نگرش و توانایی اش در ترغیب کارکنان به تحقق هدف‌های بلند پروازانه است. رهبران فرهمند با تغییرهای بنیادین و تعهدات

جسورانه پیوند خورده اند؛ اما جذاب ترین جنبه آنان توانایی شان در ایجاد وابستگی عاطفی و شور و اشتیاق (نسبت به رهبر، سازمان و رسالتشان) در میان پیروان است (کانگر و کانگو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸).

این فرآیند با تصویری که رهبر از خود در ذهن دیگران ایجاد می کند، شروع می شود. چنین تصویری باعث می شود تا پیروان زمان حال به آینده ای بهتر (برای سازمان) پیوندند. (رایبزر ۱۳۸۳)

با بررسی نظریه های موجود میتوان نتیجه گرفت یک مدیر برای اینکه یک رهبر موفق باشد باید به قولی یک قدم از زیردستان خودش جلوتر باشد و به جای هدایت و راهنمایی مطلق، همراه آنان پا به میدان عمل بگذارد. همچنین او بر اساس نظریه رهبری تبدلی باید فضایی را ایجاد کند تا کارمندان برای کسب موفقیت و رضایت تلاش خود را چند برابر کرده و جذب کاریزمای شخصیتی رهبر خود باشند.

### تفاوت رهبری با مدیریت:

یکی از مباحثی که زیاد مورد مناقشه قرار می گیرد و در باره آن بحث و بررسی شده است، موضوع فرق میان رهبری و مدیریت و حد و مرز تشخیص بین این دو است. دریک عبارت کلی، رهبری و مدیریت دو مقوله جدا از هم هستند که تداخل قابل توجهی نیز با هم دارند. اختلاف آنها از آنجا ناشی می شود که مدیران اغلب بر وظایف سنتی خود نظیر: برنامه ریزی، سازمان-دهی، کارگزینی و کنترل تکیه می کنند و حال آن که رهبری بر روند تغییرات عمومی تاکید دارد. طبق نظر برخی محققان، مدیر اغلب دنبال ایجاد ثبات و نظم است؛ در حالی که رهبران به دنبال تغییرات سازنده اند. سایر محققان حتی تا آنجا پیش رفته اند که می گویند اصولاً مدیران و رهبران دو طیف انسان های متفاوت هستند. مدیران بیشتر عکس العملی و کمتر احساساتی اند، ولی رهبران بیشتر حامی پیروان و احساساتی هستند. نقطه مشترک و مرکزی تداخل رهبری و مدیریت در چگونگی ایجاد تغییر در گروه جهت تحقق هدف های پیش بینی شده است (افجه ای، ۱۳۸۵، ص ۲۱۵)

در مقایسه دو مفهوم رهبری و مدیریت موارد زیر ذکر شده است:

۱. رهبر با ایجاد تغییر سروکار دارد؛ ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی ها است.
۲. رهبران از طریق ایجاد بصیرت نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند و از طریق انتقال این دید به افراد و الهام بخشی، آنان را برای غلبه بر موانع آماده می -سازند، اما مدیران خوب از طریق برنامه ریزی های رس می و طراحی ساختارهای سازمانی خشک، نظم و انسجام به وجود می -آورند.
۳. رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدف ها دارند، ولی مدیران نگرشی غیرشخصی اگر نگوئیم انفعالی نسبت به هدف -ها دارند (کاتر، ۱۹۹۰، ص ۱۱۱ - ۱۰۳ به نقل از خبازی نیاسر، ۱۳۹۶)
۴. رهبران می -توانند هدف -های گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت، اولویت با هدف های سازمانی است.
۵. رهبران در پست های پر مخاطره کار می -کنند و اغلب در معرض مخاطره -جویی و خطرپذیری قرار می گیرند، به ویژه هنگامی که موقعیت خوبی پیش آمده باشد و دستاوردهای مهمی در میان باشد؛ ولی مدیران کار را یک فرآیند توانمندسازی می دانند که تلفیقی از افکار و افراد در مقابل با هم برای تدوین استراتژی ها و تصمیمات است.

۶. رهبران با کارهای فکری سر و کار دارند، ولی مدیران ترجیح می‌دهند با افراد کار کنند و از فعالیت‌های مجرد اجتناب می‌ورزند؛ زیرا فعالیت‌های ذهنی مجرد، آنها را دلواپس می‌کند.
۷. رهبران به طریق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می‌شوند، اما مدیران با افراد، از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فراگرد تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند، مرتبط می‌شوند.
۸. در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست؛ هر کس بتواند بر تصمیم‌گیری دیگری اثر بگذارد رهبر است؛ و آن که اثر پذیرد، پیرو محسوب می‌شود، ولی در مدیریت، سلسله مراتب مطرح است و ابزارهای نفوذ به طور سلسله‌مراتبی در اختیار مدیران قرار دارد.
۹. در رهبری عضویت ضرورت ندارد؛ رهبر می‌تواند خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان اثر بگذارد، اما در مدیریت عضویت شرط است. پیش از آن که برای کسی حکم مدیریت صادر شود، نخست باید به عضویت آن سازمان درآید. برخی رهبری را اعم از مدیریت به شمار آورده‌اند و رابطه آن دو را عموم و خصوص مطلق ذکر کرده‌اند و برخی نیز مدیریت را اعم از رهبری دانسته و رهبری را یکی از وظایف مدیریت به شمار آورده‌اند (رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۳۷۶).
- برخی رهبری را اعم از مدیریت به شمار آورده‌اند و رابطه آن دو را عموم و خصوص مطلق ذکر کرده‌اند و برخی نیز مدیریت را اعم از رهبری دانسته‌اند و بر این باورند که نوع نفوذی که برای رهبری اثربخش ضرورت دارد، برای تمام رهبران یکی نیست، بلکه با توجه به سطح سازمانی، مهارت‌های شناختی و اثربخشی گوناگونی که برای رهبران مورد نیاز است و بر اساس سطوح سه گانه: عالی، هماهنگی و عملیاتی که مدیران در آن قرار می‌گیرند، سه نقش اساسی رهبری، چنین متمایز می‌شوند:
۱. حیات بخشی؛ در سطح عالی؛
  ۲. احیاءگری؛ در سطح هماهنگی یا میانی؛
  ۳. اداره؛ در سطح عملیاتی (رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۳۷۷).
- اما برخی دیگر معتقدند، رهبری در مفهوم سازمان آن، به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصولی آن به شمار می‌رود. بیشتر کارشناسان، هم رهبری قوی و هم مدیریت قوی را برای اثر بخشی بهینه سازمان ضروری میدانند و برخی دیگر از کارشناسان، زیاده‌روی کرده و گفته‌اند: مدیران کارها را درست انجام می‌دهند و رهبران کسانی‌اند که کارهای درست انجام می‌دهند، در حالی که رهبران اثربخش، کارهای مدیریتی فراوان انجام می‌دهند و مدیران اثربخش نیز به رهبری افراد خود نیاز دارند. این تعبیر برای تأکید بر اهمیت هدفهای سازمانی است و ایجاد نیروهای کاری متعهد و با انرژی که بتوانند خود را با تحول‌های محیط تطبیق داده و محصول و خدمت پایداری را ارائه دهند. (خبازی نیاسر، ۱۳۹۶)
- اما عده‌ای دیگر معتقدند که رهبری جزئی از وظایف مدیریت هست و این د از یکدیگر مجزا و منفک نیستند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

۱-هرسی و بلانچار (۱۹۹۸) مدعی شدند که مدیریت صرفاً شامل رهبری وضعیت‌های تجاری است. به عبارتی دیگر مجموعه‌ای از فرآیندهای وسیع تر رهبری را تشکیل می‌دهند. آنها نظریه‌ی خود را این طور بیان کردند: صرف نظر از دلیل آن رهبری زمانی روحی می‌دهد که شخص تلاش می‌کند که بر رفتار یک فرد یا گروه تاثیر بگذارد، مدیریت یکی از انواع رهبری است که در آن دستیابی به اهداف سازمانی بسیار، مهم است.

۲-پائول ریچ (۱۹۹۹) نیز بدون بی اعتبار کردن مدیریت یک تفاوت بین رهبری و مدیریت بیان کرد و رهبری را برتر دانست. او مشاهده کرد که به طور کلی مدیران به وظیفشان اهمیت می‌دهند. تفاوت آنها اینست که رهبران دریافته‌اند که وظایف از طریق حمایت و اشتیاق (تاثیر) دیگران انجام می‌گیرند در حالی که مدیران اینگونه نیستند. این رضایتمندی و حمایت برگرفته از نگاه رهبران نسبت به مردم و به عنوان مردم و نه به عنوان منبع دیگری برای دستیابی به اهداف می‌باشد. رهبر نقش سازماندهی منابع را برای انجام کارها به عهده دارد. مدیران ضعیف با مردم به عنوان صرفاً یک عامل قابل معاوضه‌ی تولیدی رفتار می‌کنند.

۳-کوتر (۱۹۹۱) تفاوت‌های مثبت بین رهبر و مدیریت را به شرح جدول زیر ارائه کرده است:

جدول شماره (۱): تفاوت‌های رهبری و مدیریت

مدیریت	رهبری
بر پیچیدگی مدیریت به وسیله‌ی برنامه ریزی و تنظیم بودجه به منظور تولید و نتایج منظم تمرکز می‌کند نه تغییر.	برای تغییر به وسیله‌ی توسعه‌ی یک بینش برای آینده به همراه راهکارهایی برای ایجاد تغییرات لازم نسبت به آن بینش تمرکز میکند.
به وسیله‌ی ایجاد یک ساز و کار سازمانی و کارکنان ظرفیت دستیابی به طرح‌ها را توسعه می‌بخشد. سیستم‌های انسانی را که می‌تواند طرح را تا حد ممکن به دقت و خوبی عملی کنند را گسترش می‌دهد.	مردم را به وسیله‌ی مسیر جدید و ایجاد پیوندهایی جهت درک بینش و تطابق دستاوردهای هم سو می‌کند
بدست آوردن موقعیت طرح به وسیله مشکلات، مقایسه رسمی و غیر رسمی نتایج طرح، تعریف انحراف و برنامه‌ریزی و سازماندهی به منظور حل مشکلات	با استفاده از ایجاد انگیزه به مردم قدرت می‌دهند نه به وسیله‌ی قرار دادن آنها در مسیر درست به عنوان مکانیزم‌های کنترل بلکه به وسیله متقاعد کردن مردم معروفی که نیازمند پیروزی، حس تعلق، بازشناسی، اعتماد به نفس، یک حس کنترل بر زندگی خود و توانایی ایجاد یک زندگی ایده‌آل هستند.

۴-یکی از کامل‌ترین این مطالعات از سوی رایبندرا کانوگو انجام شده است که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. (جهانبانی، ۱۳۹۶)

جدول شماره (۲): تفاوت‌های رهبری و مدیریت

رهبری	مدیریت
تعریف کردن اهداف بلند مدت از جمله تعیین استراتژی و تاکتیک‌های سازمان	درگیر با مسائل روزمره از جمله ترمیم و اختصاص منابع
رفتار هدایتی	رفتار نظارتی
می‌پرسد چه چیزی و چرا باید از شرایط استاندارد تغییر کند؟	می‌پرسد که چگونه و چه زمانی به شرایط استاندارد می‌رسیم؟
چشم اندازهای جدیدی خلق می‌کند و آن را برای سازمان تعریف می‌کند.	در محدوده‌ی فرهنگ موجود در سازمان کار می‌کند.
عمل کردن در جهت ایجاد تغییر در دیگران	کنترل دیگران در جهت امور معمول
استفاده از استراتژی‌های توانمند سازی	تکیه بر استراتژی‌های کنترلی
به مبارزه طلبیدن وضع موجود و خالق تغییرات	تقویت کننده وضع موجود و ایجاد کننده نیات

چنان که مشاهده شد در بسیاری برداشت‌ها از کلمه رهبری، از مفاهیمی همچون قدرت، تأثیر و امثال آن صحبت می‌شود و لازم است برای درک بهتر مفهوم رهبری باید بدانیم که هر کدام دارای چه مفاهیمی هستند. قدرت، عبارت است از استعداد نفوذ در دیگران. یا به تعبیر دیگر، قدرت، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران است؛ به صورتی که کاری را که مورد نظر صاحب قدرت است انجام دهند. از این رو برخی اختیار را نوعی ویژه از قدرت می‌دانند که از مقام نشأت می‌گیرد. هنگامی که منصبی به فردی واگذار می‌شود، باید اختیار متناسب با مسئولیت‌هایی که از وی خواسته می‌شود نیز به او داده شود. اختیار شامل چهار جزء است:

۱. حق تصمیم‌گیری؛ ۲. حق صدور دستور؛ ۳. قدرت پاداش؛ ۴. قدرت تنبیه. (خبازی نیاسر، ۱۳۹۶)

در باره نفوذ هم می‌توان گفت پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت است؛ یا به عبارت دیگر، نتیجه‌ای است که از طریق به کارگیری قدرت حاصل می‌شود. (رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۴۰۳)

### تفاوت مدیریت و رهبری در رسانه با سایر سازمانها:

سازمانهای رسانهای ماهیتی هنری صنعتی دارند؛ از یک سو میتوانند تابع ویژگیهای سازمانهای صنعتی باشند و از طرفی ناگزیر به لحاظ کردن الزامات ذاتی محیطهای هنری اند. از آنجا که تعارض زیادی بین این دو محیط وجود دارد، مدیریت تعارض برخاسته از این شرایط یکی از ویژگیهای خاص مدیریت سازمانهای رسانه‌ای است. به بیانی دیگر تفاوت بارز سازمانهای رسانه‌ای با سازمانهای صنعتی را باید در نقش خاص و منحصر به فرد سازمانهای رسانه‌ای در جامعه دانست. اهداف برگرفته از مسئولیت اجتماعی رسانه‌ها و کارکردهای اجتماعی و آموزشی رسانه‌ها در قبال اخلاق، انتقال میراث فرهنگی و همبستگی اجتماعی از ویژگیهای کار رسانه‌ها به شمار می‌رود. در واقع، سازمانهای رسانه‌ای، حتی آنهایی که صرفاً تجاری‌اند، مسئولیت اجتماعی گسترده‌ای دارند، زیرا در نهایت کارکرد فرهنگی دارند. رسانه‌ها باید برای نفع عامه مردم عمل کنند. بنابراین، در تمام کشورها قوانینی وجود دارد که این مسئولیت اجتماعی را مدیریت

کند. این قوانین و مقررات بسیاری از ابعاد راهبردها و فعالیتهای این سازمانها را تحت تأثیر قرار میدهد. بسیاری از کشورها ابعاد رشد و توسعه، انواع محصولات و تولیدات و کنترل تأثیرات منفی نظیر محتوای مستهجن یا خشن و نقض کرامت انسانی را تحت کنترل قانون قرار دادهاند. البته انواع رسانهها در سپهر رسانهای نیز بر حسب ماهیتی که دارند از اولویت کارکردی خاصی برخوردارند، مثلاً مطبوعات کارکرد اطلاع‌رسانی (تفسیری)، رادیو کارکرد اطلاع‌رسانی (فوریت) و تلویزیون کارکرد تفریحی آن در اولویت است. (خجسته باقرزاده، ۱۳۹۴: ۳۰-۳۱)

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

رهبری موثر باید مسیری رادر جهت هدایت تالش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. این موضوع می‌تواند به یک موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد انجام می‌گیرد و در عین حال کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز می‌ماند؛ بنابراین برای اینکه یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری، واجب و ضروری است. حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند که بدانند چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند. در مقابل، کارکنانی که از حرارت و دل‌بستگی کمتری برخوردارند، به دنبال رهبری هستند تا بر اساس انگیزش بیرونی، بتواند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد. رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضا یک گروه جهت تحقق هدف و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت بکار می‌برند نسبت داده می‌شود. (قاسمی، ۱۳۹۰)

درباره رابطه و نسبت رهبری و مدیریت، برخی مدیریت را اعم از رهبری دانسته، رهبری را جزئی از وظایف مدیریت انگاشته‌اند. در مقابل برخی دیگر رهبری را اعم از مدیریت دانسته، مدیریت را یکی از وظایف رهبری می‌دانند و سرانجام عده‌ای دیگر آن دو را یکی دانسته، یا برای هر یک وظایفی برشمرده‌اند. بعضی از صاحب‌نظران مدیریت، رمز موفقیت مدیران را در توان رهبری منابع انسانی تحت سرپرستی میدانند. اگرچه رهبری و مدیریت در هم گره خورده‌اند ولی هر کدام فعالیت‌ها و وظایف منحصر به فرد خود را دارا می‌باشند. مدیران فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل را انجام می‌دهند و رهبران ارتباط متقابل شخصی را هدایت می‌نمایند. رهبران پشتیبانی عاطفی فراهم می‌کنند و تلاش دارند که کارکنان را در جهت کسب هدفی مشترک به پیش ببرند. به علاوه رسانه‌ها به عنوان مهم‌ترین کانال ارتباطی در بین اجزای گوناگون جامعه مهم‌ترین عامل انطباق‌پذیری در افراد به شمار می‌رود. بدین ترتیب با درک صحیح از ماهیت و تفاوت رهبری و مدیریت در سازمانهای رسانه‌ای و به کارگیری درست توانایی‌های بالقوه و بالفعل هر کدام میتوان گام‌های عملی را برای طراحی استراتژی برنامه رسانه‌ای و نیز پیشرفت ارتقاء این حوزه بود.

## ۶. منابع و مآخذ

- ۱- احمدی، مسعود (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی)، نشر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ شانزدهم، تهران.
- ۲- احمدنور، یوسف (۱۳۷۸)، فرهنگ‌های رهبری مدیریتی: موهبتی تحقق نیافته، ترجمه نیکو سرخوش، نشریه فراز، شماره ۱۲.
- ۳- احمدی، سید فخرالدین، طاهره، شادان و نجاریان کاخکی، محمد (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائنات، کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، ۱-۱۱.
- ۴- افجه‌ای، علی اکبر (۱۳۷۴)، مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سمت
- ۵- آقاپیروز، علی (۱۳۹۰)، رهبری در مدیریت اسلامی، فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال اول، شماره سوم، زمستان ۱، ص ۹۱-۱۱۶.
- ۶- بهرامی‌رشتیانی، شهلا و حسینی، منصور (۱۳۹۴)، مدیریت رسانه و طراحی استراتژی در سازمان، مدیریت رسانه، شماره ۱۳، ۱۰۹-۱۲۲.
- ۷- جهانبانی، علیرضا (۱۳۹۶)، تفاوت رهبری و مدیریت، فصلنامه پژوهشنامه مطالعات راهبردی علوم انسانی و اسلامی، دوره ۱، شماره ششم، ص ۱۲۹-۱۵۱.
- ۸- چوپانی، حیدر (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی؛ مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه البرز، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران
- ۹- حسینی، میرزا حسین و حسینی، روح‌الله (۱۳۸۹)، مبانی مدیریت صنعتی (رویکرد نوین)، تهران: نشر استاد، چاپ اول.
- ۱۰- خبازی نیاسر، مجید (۱۳۹۶)، سبک رهبری مدیران و تاثیر آن بر خلاقیت عوامل تولید پیام در سازمانهای رسانه‌ای، دومین همایش بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه
- ۱۱- خجسته باقرزاده، حسن (۱۳۹۴)، تفاوت سازمانهای رسانه‌ای با سازمانهای صنعتی، رسانه و فرهنگ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان، ۲۱-۳۷.
- ۱۲- دهانی، عیسی و قاسمی‌زاد (۱۳۹۶)، نظریات جدید رهبری در مدیریت آموزشی، کنفرانس بین المللی دانشگاه شیراز
- ۱۳- رابینز، پی. استیفن (۱۳۸۸)، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، گنج شایگان.
- ۱۴- رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۹)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۱۵- رجایی پور، سعید، احمدی، سید احمد و بابایی، روح‌الله (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه شهرستان لنجان. برنامه‌ریزی درسی - دانش و پژوهش در علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۲۷، ۱۳۶-۱۱۷.
- ۱۶- رضائیان، علی (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت
- ۱۷- روح الهی، احمدعلی (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر میانجی نوآوری سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های نظامی آجا) فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۴، زمستان

- ۱۸- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶)، چستی مدیریت رسانه، فصلنامه رسانه، سال هجدهم، شماره ۷۰، صص ۹-۲۰
- ۱۹- ساعتچی، محمود، (۱۳۹۰)، روان شناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، تهران ویرایش
- ۲۰- سینایی، ژاله و منظری توکلی، حمدالله (۱۳۹۵)، نقش سبک رهبری و اثربخشی سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های هزاره سوم، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، ایران- تهران، همایش‌های دانشگاه شهید بهشتی
- ۲۱- فخیمی، فرزاد (۱۳۷۹)، سازمان و مدیریت، وظایف و مسئولیت‌ها، نشر تهران
- ۲۲- فردآر دیوید، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲۳- قاسمی، بهروز (۱۳۹۰)، مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سپاهان
- ۲۴- مرادی، عوضعلی (۱۳۹۷)، انواع رسانه‌ها و وسایل ارتباطی، معارف اسلامی و تبلیغ و ارتباطات، دوره ۶، شماره ۱، ۳۶-۶۲
- ۲۵- مهدی‌شیشوان، سیما و مهدی‌شیشوان، مینا و آخشیکیک، امیرحسین و مهدی‌شیشوان، نازیار (۱۳۹۳)، سبک‌های مدیریت و رهبری، کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت.
- ۲۶- میرابی، حمیدرضا (۱۳۸۲)، مدیریت (مبانی استراتژی)، کاشان: انتشارات شهر آشوب، چاپ دوم.
- ۲۷- نوبخت‌وند، جابر و نیکونام‌طوسی، وحیده و وکیلان، علی‌اکبر و نیکونام‌طوسی، حجت (۱۳۹۲)، بررسی رهبری و مدیریت و ارتباط و تفاوت بین آنها، اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (بارویکردی بر مدیریت و حسابداری).
- ۲۸- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۹۴)، مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمه: علی علاقه‌مند، تهران: موسسه انتشارات امیرکبیر.

29-Conger, A. Jay and Kanungo, N. Rabindra and associates, Eds, (1988), "Charismatic Leadership": The Blusive Factor in Organizational Effectiveness (San Francisco: Jossey – Bass)

30-Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. Creativity research Journal, 132, 185- 195.

31-Weber, Max, (1947), "The Theory of Social and Economic Organization", New York: Oxford University Press. Weber, Max, (1947), "The Theory of Social and Economic Organization", New York: Oxford University Press.



## The difference between management and leadership in the media

Meisam Yousefi Sorkhani \*<sup>1</sup>  
Kosar Mehrzadeh<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2021/10/07 Date of Issue: 2021/10/31

### Abstract

Leadership has found a large place in the culture of management today, and although leadership and management are intertwined, each has its own unique activities and tasks. Choosing the right approach to the situation in leadership is very important. Because it will affect the activities and actions of other people. It is the way we look at people and employees that determines our leadership style. On the other hand, the media, due to its multifaceted and complex nature, has distinct characteristics, and this has caused the management and leadership of the media, while having similarities with other management and leadership, need a different design. The method of data collection in this qualitative study, which was conducted with the aim of recognizing the differences between management and leadership in the media, was the use of documentary and library methods and fish-taking tools

### Keyword

The difference between leadership and management, leadership, media, management, media management

1. PhD Student in Media Management, Islamic Azad University, Research Sciences Branch (\* Corresponding Author [mys1370@gmail.com](mailto:mys1370@gmail.com))
2. Graduate of Cultural and Artistic Management, Soura University, Faculty of Culture and Communication (mehrzade2000@gmail.com)

