

مقاله پژوهشی

تغییرات سبک رهبری در سازمان‌ها با ظهور رسانه‌های اجتماعی

عباسعلی رستگار^۱، حسین دامغانیان^۲، امیر موسوی^{۳*}

مشخصات نویسندگان

۱. رفتار سازمانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان.

a_rastgar@semnan.ac.ir

۲. رفتار سازمانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان.

hdamghanian@semnan.ac.ir

۳. دانشجوی دکترا، مدیریت رفتاری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان (*نویسنده مسئول).

amirmoosavi86@semnan.ac.ir

چکیده

هدف: به دلیل گسترش رسانه‌های اجتماعی در کشور ضروری است که رهبران سازمان به‌عنوان اصلی‌ترین عوامل شکل دهنده فرهنگ سازمانی، مهارت لازم برای استفاده از این بستر ارتباطی نوین را بدست آورند. هدف محقق در این پژوهش بررسی تغییرات سبک رهبری در سازمان‌ها با ظهور رسانه‌های اجتماعی است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: روش اجرای این تحقیق با استفاده از نظریه داده بنیاد^۱ است. در این تحقیق جامعه آماری شرکت‌ها و آژانس‌های تبلیغاتی هستند. نمونه‌های آماری به شیوه قضاوتی و گلوله برفی از گروه‌های نخبگان شاغل در آژانس‌های تبلیغاتی انتخاب گردید. در این تحقیق مصاحبه با ۱۲ نفر به اشباع و کفایت نظری رسیده است.

یافته‌های پژوهش: نتایج نشان داد که تفکر راهبردی، ویژگی‌های شخصیتی رهبر و برند رهبری سازمان به عنوان مبانی تغییرات سبک رهبری و شاخص‌های ادراکی، ارتباطی و انگیزشی به‌عنوان مؤلفه‌های آن شناسایی شده‌اند. همچنین ساختار سازمانی، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و سرمایه انسانی سازمان عوامل محیطی مؤثر بر این تغییرات هستند.

محدودیت‌ها و پیامدها: فقدان پژوهش‌های مشابه و نبود شاخص‌های عینی برای مقایسه در داخل کشور مهم‌ترین محدودیت‌ها بودند.

پیامدهای عملی: مطالعه انجام شده در صنعت تبلیغات صورت گرفته است که همین امر تعمیم‌پذیری آن به سایر حوزه‌ها را تا حدی با چالش مواجه می‌کند.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله به درک بهتر تغییرات در رهبری سازمانی با استفاده از بسترهای ارتباطی نوین (رسانه‌های اجتماعی) می‌افزاید.
نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: سبک رهبری، رسانه‌های اجتماعی، ارتباطات، فرهنگ سازمانی، تفکر راهبردی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۰۹ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Leadership Style Changes In Organizations Due To Advent Of Social Media

Abbas Ali Rastgar¹, Hossein Damghanian², Amir Mousavi^{3*}

Authors

1. Organizational Behavior,
Business management,
Faculty of Economics,
Management &
Administrative Sciences,
Semnan University.

a_rastgar@semnan.ac.ir

2. Organizational behavior,
Business management,
Faculty of Economics,
Management &
Administrative Sciences,
Semnan University.

hdamghanian@semnan.ac.ir

3. PhD Candidate,
Behavioral Management,
Business management,
Faculty of Economics,
Management &
Administrative Sciences,
Semnan University.

(*Corresponding Author).

amirmoosavi86@semnan.ac.ir

Abstract

Purpose: Due to the development of social media in the country, it is essential that organizational leaders, the main factors shaping the organizational culture, acquire the necessary skills to use this new communicational platform. The aim of the researcher in this study is to examine changes in leadership style in organizations due to advent of social media.

Design/ methodology/ approach: The research method is Grounded Theory. The statistical population of this research is advertising agencies. Statistical samples were selected by judging method and snowball from elite groups working in advertising agencies. In this research, interviews with 12 people have reached saturation and theoretical adequacy.

Research Findings: The results showed that strategic thinking, personality traits of the leader and the leadership brand of the organization have been identified as the basis for changes in leadership style and perceptual, communicative and motivational indicators have been identified as its components. Also, organizational structure, economic factors, cultural factors and human capital of the organization are environmental factors affecting these changes.

Limitations & Consequences: Lack of similar research and lack of objective indicators to comparison in the country were also the most important limitations.

Practical Consequences: The study was conducted in the advertising industry, which challenges its generalizability to other areas to some extent.

Innovation or value of the Article: Article improves for better understanding of changes in organizational leadership style by using modern communication platforms (social media).

Paper Type: Research Paper

Key words: Leadership style, Social media, Communication, Organizational culture, Strategic thinking.

Received Date:2020-10-09

Acceptation Date: 2021-01-28

Publication Date:2021-03-21

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting

jpap.sbu.ac.ir



در فضای پیچیده جوامع و سازمان‌های امروزی، نیاز به رهبری بیش از گذشته احساس می‌شود. وجود یک ساختار رهبری و عملکرد مؤثر آن می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها داشته باشد. امروزه رهبری یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد بحث و مطالعه در علوم اجتماعی است (Sajjadi et al, 2014). ساعات کاری طولانی، استرس، کمبود تعهد در میان کارمندان، نارضایتی شغلی و گردش مالی زیاد، نیاز به رهبری اثربخش را شدت بخشیده است (Asrar, Kuchinke, 2016). محققان و اندیشمندان بسیاری در حوزه‌های مختلفی چون علوم مدیریت، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، علوم نظامی و روان‌شناسی تحقیقات گسترده‌ای را در زمینه رهبری و ابعاد مختلف آن اجرا نموده‌اند. حضور رسانه‌های اجتماعی این کلاف را پیچیده‌تر کرده چون باعث افزایش ارتباطات غیررسمی، توسعه ارتباطات در لایه‌های مختلف و تسهیل ارتباط با بیرون سازمان شده است. رسانه‌های اجتماعی را می‌توان یکی از خصوصیات بارز فرهنگ مدرن دانست به طوری که به عنوان هسته مرکزی ارتباطات شخصی و کاری روزانه افراد شناخته می‌شود (Langer, 2014). طبق آخرین آمار دسترسی خانوارهای ایرانی به اینترنت در سال ۱۳۹۴ بیش از ۴۵٪ بوده است که تا پایان سال ۹۵ به بیش از ۵۵٪ خواهد رسید (Statistical Centre of Iran, 2015). از سویی گسترش استفاده از تلفن‌های همراه هوشمند در سال‌های اخیر باعث توسعه و سهولت دسترسی افراد به محیط آنلاین و رسانه‌های اجتماعی گردیده است. کاربران ایرانی در حال تغییر مسیر از انجام فعالیت‌های خود از فضای واقعی به مجازی هستند که یکی از اصلی‌ترین این فعالیت‌ها، ارتباطات میان افراد در سازمان‌هاست (Azizi et al, 2016). آنچه در شبکه‌های بسیار گسترده ارتباطی جریان دارد حجم بسیار عظیمی از اطلاعات است که لحظه به لحظه بر شمار آن افزوده می‌شود. همین حجم عظیم تولید، توزیع و مصرف اطلاعات جهان معاصر را به جهان اطلاعات محور تبدیل کرده است (Foruzan et al, 2012). با ظهور شکل‌های جدیدی از رسانه‌های اجتماعی، پیچیده‌تر شدن و رقابتی‌تر شدن فضای کاری، سازمان‌ها برای حفظ وضعیت کاریشان به دنبال تحقق استفاده از رسانه‌های اجتماعی هستند (Langer, 2014). حضور رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌ها در سال‌های اخیر همواره یک چالش جدی بوده و فرصت‌ها و تهدیدهای آن مورد مطالعه قرار گرفته است. برخی سازمان‌ها با ممنوعیت استفاده از این شبکه‌ها در ساعات کاری صورت مسئله را به کل از میان برده‌اند و برخی سازمان‌های دیگر تلاش کرده‌اند تا با بهره‌گیری مؤثر از این ابزار جدید بهره‌وری خود را افزایش دهند. امروزه بسیاری از ارتباطات درون سازمانی در شرکت‌ها، مؤسسات و نهادهای گوناگون از طریق رسانه‌های اجتماعی صورت می‌گیرد. حضور جدی این رسانه‌ها به صورت رسمی یا غیررسمی در سازمان‌ها، می‌تواند سبک‌های رهبری را تحت تأثیر قرار دهد (Saleem, 2015). جامعه آماری این تحقیق، آژانس‌های تبلیغاتی هستند. این شرکت‌ها به دلیل نوع فعالیت‌های خود و فرهنگ سازمانی‌شان، استفاده از رسانه‌های اجتماعی را محدود نکرده‌اند و حتی برخی از آن‌ها برنامه‌های دقیقی برای کاربرد این رسانه‌ها دارند. ساختار تخت و گستردگی شبکه ارتباطات غیررسمی در آژانس‌ها از یک سو و حفظ انگیزه کارکنان در برابر شرایط پر استرس و فشار کاری زیاد، از سوی دیگر همواره برای رهبران حساسیت برانگیز بوده است. حضور در رسانه‌های اجتماعی و کاربرد مؤثر آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در یکپارچگی ارتباطات سازمانی و انگیزه بخشی برای کارکنان داشته باشد (Beyg et al, 2019). پرسش اصلی که برای محقق مطرح بوده، این است که چگونه

این تغییر فناوری و مزایای آن سبک رهبری نوین را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای رسیدن به این هدف سؤال اصلی این است که این تغییرات با چه مبانی و مؤلفه‌هایی در سازمان شکل می‌گیرند. در این مقاله با بررسی سیر تحقیقاتی گذشته، مبانی نظری تحقیق بیان می‌گردند.

مبانی نظری، پیشینه پژوهش

شاید بتوان رسانه‌های اجتماعی را یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین رویدادهای جهان مدرن دانست. رشد بی‌وقفه این رسانه‌ها و عمیق‌تر شدن نفوذشان در روابط و رفتارها طی سال‌های اخیر کاملاً مشهود بوده است. بی‌گمان ارتباطات و اطلاعات محوری یکی از ویژگی‌های برجسته جهان معاصر به‌شمار می‌آید. در حالی که کسی تصور نمی‌کرد روزی جنبه اجتماعی اینترنت به صورت کاربرد اصلی آن در آید، شبکه‌های اجتماعی اینترنتی پای به عرصه وجود گذاشتند. با آمدن شبکه‌های اجتماعی مجازی، شکل جدیدی از زندگی در فضای مجازی شکل گرفت و روابط میان افراد با شکل سنتی آن تفاوت کرد و تأثیر غیر قابل انکاری بر روابط اجتماعی بر جای گذاشت (Ebrahimi et al, 2016). رسانه‌های اجتماعی در سطح سازمان‌ها هم اهمیت پیدا کرده‌اند و حضور آنها باعث شد که عملکرد سازمان‌ها در ابعاد مختلف تحت تأثیر قرار گیرد. فشار سازمانی از محیط سازمان نشأت می‌گیرد و می‌تواند شرکت‌ها را وادار کند که هنجارها و روتین‌ها را بپذیرند (Norlina et al, 2015). در محیط کسب و کار فعلی بحران‌ها بسیار شدید و متداول شده‌اند. یکی از دلایل این اتفاق شبکه‌های اجتماعی است. از همین رو سازمان‌ها در تلاشند تا از این اکوسیستم جدید استفاده کنند (Gruber et al, 2014).

پیشینه نظری پژوهش

در تلاش برای آگاه‌سازی کارکنان و استفاده از تخصص‌های منحصربه‌فرد هر فرد، شرکت‌ها شروع به استفاده از فناوری وب ۲ کردند. استفاده از فناوری‌های مشارکتی می‌تواند اطلاعات مساوی برای تمام افراد ایجاد کند و روند به اشتراک گذاشتن اطلاعات در پروژه‌های مشترک را تسهیل کند. انترپرایز^۱ که توسط اندرو مکافی^۲ بیان گردید، تحقق شبکه‌های اجتماعی در سازمان را بیان می‌نمود (Jurgens et al, 2016). برنامه‌های انترپرایز ۲ پتانسیل زیادی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند که بتوانند ارتباطات مشارکتی و مدیریت دانش را توسعه دهند. شرکت‌ها می‌توانند از این فناوری برای ایجاد محیط کاری مشارکتی برای کارکنانشان استفاده کنند. امروزه شبکه اجتماعی که بر زیربنای وب ۲ شکل گرفته به یکی از ابزارهای مورد نیاز سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری تبدیل شده است (Naik, 2015). به دلیل رشد روزافزون محبوبیت رسانه‌های اجتماعی سازمان‌ها به شدت دنبال آن هستند که مدیریت مناسب کاربرد این رسانه‌ها را دریابند (Langer, 2014). اگرچه دلایل متعددی برای محبوبیت رسانه‌های اجتماعی وجود دارد اما یکی از خصوصیات مهم این رسانه‌ها آن است که فرآیند دوجانبه‌ای را ایجاد می‌کند که در آن فرد می‌تواند در تعاملات اجتماعی حضور یابد (Bajcara et al, 2015). رشد سازمان‌ها در عرصه جهانی باعث شده که تعداد کارمندان و شرکای آنها هم افزایش پیدا کند و نیازشان به ارتباطات بیشتر شود. البته توافق کمی در مورد اینکه کدام شبکه اجتماعی برای کارمندان اثربخش‌تر است وجود دارد. در هر صورت شرکت‌ها در حال شکستن کدهای شبکه‌های اجتماعی و تبدیل آن به مزیت‌های سازمانی، هوش و

¹ Enterprise 2.0

² Andrew MacAfee

بینش هستند (Ozer et al,2014). در سال‌های اخیر رسانه‌های اجتماعی توجه بسیاری را به خود جلب کرده‌اند. پذیرش این رسانه‌ها در میان افراد، کسب و کارها، مؤسسات دولتی و خصوصی، بخش آموزش و تجاری با اهداف مختلف بسیار رشد کرده است. این اهداف شامل فروش و بازاریابی، ارتباط و مدیریت خدمات مشتریان، ارتباطات و همکاری‌های داخلی و خارجی به‌خصوص همکاری‌های داخل شرکت و مدیریت زنجیره تأمین، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش به‌خصوص در حوزه تولید ایده و توسعه محصولات جدید می‌شود (Gencer et al,2016).

سبک‌های رهبری

رهبری هم مانند مفاهیم دیگر در علوم انسانی دارای مکاتب و سبک‌های مختلفی است. در هر دوره زمانی با توجه به اقتضات سازمانی، یک مکتب به‌عنوان مکتب غالب مورد توجه مدیران و اندیشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته است. هر سبک ارزش‌های خود را دارد و با در نظر گرفتن هدف و زمینه ارتباطی لزوماً هیچ سبکی بهتر از دیگری نیست (Hodaei et al,2020). مدیران عامل به‌عنوان رهبران ارشد سازمان در فرآیندهای ارتباطی داخلی نقش مهمی ایفا می‌کنند. از آنها انتظار می‌رود که ترکیبی از سبک‌های ارتباطی مختلف را به نمایش بگذارند (Men et al,2015). نظریه‌های مختلفی مانند نظریه خصوصیتی، نظریه رفتاری، نظریه اقتضایی، نظریه مسیر-هدف، نظریه رهبری وضعیتی، نظریه رهبری انتقالی و رهبری تحول‌گرا تا کنون توسعه پیدا کرده‌اند (Wahaba et al,2016). سبک‌های رهبری متفاوت، تبعات و نتایج متفاوتی ایجاد می‌کنند که تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر روی نگرش‌ها و رفتار کارکنان دارد (Asrar, Kuchinke, 2016). محقق در ادامه با مطالعه سبک‌های رهبری که در دوره‌های گوناگون زمانی وارد نظریه‌های مدیریتی شده‌اند، ویژگی‌های اصلی آن‌ها را خلاصه نویسی کرده است که در جدول ذیل نشان داده می‌شوند:

جدول ۱. خصوصیات اصلی سبک‌های رهبری

ویژگی‌ها	سبک رهبری	ویژگی‌ها	سبک رهبری
نشأت گرفته از اخلاق صداقت / دوراندیشی / همدردی / ادب و احترام به دیگران اجبار در ایجاد تعادل میان ذی‌نفعان مختلف	مسئولانه	عدم وجود نظریه جهان‌شمول و جامع حرکت سیال در امتداد انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی تأکید بر انطباق موقعیت و سبک رهبری	موقعیتی / اقتضایی
شناخت خود واقعی توسط رهبر پردازش متوازن خودآگاهی وجدان درونی شفافیت رابطه	اصیل	استفاده از نیروی توانایی شخصی ارزیابی دقیق از محیط و منابع تمرکز بر نوع نگرش کارکنان به رهبر بیان روشن و دقیق انگیزه‌ها ریسک‌پذیری و تحمل ابهام بالا چشم‌اندازی متفاوت با وضع و روند فعلی	کاریزماتیک

اعتقاد به نفس بالا و اعتقاد جدی به ایده‌ها ارتباطات عالی برون‌گرا با انرژی و اشتیاق زیاد تصویرسازی فعال	نئوکاریزماتیک	مهارت در فراتر رفتن از نظام موجود میان‌روی در تعاملات و درگیری‌ها ارائه پاداش در قبال انجام وظیفه تمرکز بر دستیابی به اهداف سازمان انتظار بهره‌وری، تلاش و وفاداری از کارکنان قرار دادن پیروان در وضعیت ابهام و نامطمئن	مبادله‌ای
احترام به خود و کارکنان حساسیت در اجرای عدالت خدمت به دیگران صداقت و راستگویی تلاش برای درک اهداف فردی کارکنان	اخلاق‌گرا	الهام‌بخشی به پیروان با چیزی فراتر از پاداش معادل رهبری چشم‌انداز اثرگذاری بر باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های کارکنان کمک به کارکنان در پذیرش تغییرات سازمانی ایجاد حس صداقت و عدالت در سازمان	تحول‌گرا
رهبری به‌عنوان یک رویکرد سیستماتیک حضور رهبران مختلف در زمینه‌های مختلف عدم ارتباط میان رهبری و جایگاه سازمانی فرد	اشتراکی	تأکید بر شناخت خصوصیات عمومی رهبران هوش / حساسیت / فداکاری / پویایی استفاده از مطالعات قبلی در شناخت ویژگی‌ها مردانگی و تمرکز قدرت	مفهومی
کسب مشروعیت از توان و مهارت‌های رهبر شناسایی فعال فرصت‌ها توان همراه کردن پیروان و انتقال بینش به آنها انعطاف‌پذیری در پذیرش نظرات و توان یادگیری	کارآفرینانه	ترجیح دادن خوبی و آسایش کارکنان به علائق شخصی فلسفه اصلی رهبری، خدمت است به‌دنبال ساخت جوامع، اشتراک قدرت و عدالت پروری متعهد به رشد و توسعه افراد	خدمت‌گذار
استمرار در عمل و اجرا اثرگذار بر نظرات و تصمیمات دیگران تمرکز در تصمیم‌گیری نهایی و مشارکت در تصمیم‌گیری			مشارکتی

در جدول فوق نشان داده شد که سبک‌های شناخته شده رهبری هر کدام چه ویژگی‌هایی دارند. این شناخت کمک می‌کند که تغییرات ناشی از نفوذ رسانه‌های اجتماعی دقیق‌تر شناسایی و تبیین گردند.

رسانه‌های اجتماعی

دانشمندان مختلف تعاریف گوناگونی برای رسانه‌های اجتماعی بیان کرده‌اند. کاویکو^۱ و همکارانش در سال ۲۰۱۴ بیان کردند که: «رسانه‌های اجتماعی تشکیل شده‌اند از شبکه‌های اینترنتی که در آن کاربران می‌توانند اطلاعات را به اشتراک بگذارند و از طریق یک رفتار جمعی با دیگران ارتباط برقرار نمایند» (Langer, 2014). منگولد و فولد^۲ در سال ۲۰۰۹ شبکه‌های اجتماعی را گسترده‌تر تعریف کردند. از نظر آنها شبکه اجتماعی می‌تواند شامل هر نرم‌افزار، برنامه یا وب‌سایتی شود که در آن افراد ایده‌ها، افکار، تصاویر، صدا، موسیقی، ویدئو و محتوای دیگر را به اشتراک بگذارند (Naik, 2015). کاپلن^۳ و هنلاین^۴ نیز رسانه‌های اجتماعی را گروه نرم‌افزاری تحت شبکه اینترنت تعریف می‌کنند که بر اساس فناوری وب سایت‌های ۲ ساخته می‌شوند و اجازه

¹ Cavico et al

² Mangold & Faulds

³ Kaplan

⁴ Haenlein

خلق پیام و تغییر آن را به کاربر می‌دهند. از دیدگاه اسمیت هم رسانه‌های اجتماعی عبارتند از: «تعاملات اجتماعی از طریق فناوری (اینترنت یا موبایل) که در آن ترکیبی از کلام، عکس، صدا و تصویر تولید می‌شود» (Langer, 2014). شبکه‌های اجتماعی را با توجه به هدف اصلی خود می‌توان به دو گروه تقسیم‌بندی کرد:

۱) شبکه‌های اجتماعی بیانگر: به مردم فرصت می‌دهد که خودشان را نشان دهند و احساسات و افکارشان را از طریق متن، عکس، موسیقی و ویدئو به اشتراک بگذارند. شبکه‌هایی چون فیسبوک، توئیتر، مای اسپیس، یوتیوب، فلیکر و فور اسکوئر در این دسته قرار می‌گیرند.

۲) شبکه‌های اجتماعی مشارکتی: به مردم این امکان را می‌دهد که از طریق فرآیندهای اجتماعی و تعاملی با یکدیگر برای رسیدن به یک هدف مشترک همکاری کنند. ویکی و گوگل داکس بهترین نمونه‌های این نوع شبکه‌ها هستند (Lee et al, 2012)

رشد رسانه‌های اجتماعی در کشورهای مختلف جهان مشهود است. به‌عنوان مثال این رسانه‌ها جزو اصلی‌ترین شرکت‌هایی هستند که سریع‌ترین رشد را در آمریکا دارند (Langer, 2014).

رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌ها

رسانه‌های اجتماعی با توجه به ذات ارتباطی خود، چهره ارتباطات را در دو دهه اخیر تغییر داده‌اند. نقش آنها در حوزه‌های مختلف ارتباطی مانند ارتباط رهبر و کارکنان، ارتباط با مصرف‌کننده و ارتباط بین سازمان و مخاطبانش غیرقابل انکار است. این فناوری‌های اجتماعی نوظهور این پتانسیل را دارند که نحوه کار کردن افراد را تغییر دهند چون فقط حول افزایش بهره‌وری ساخته نشده‌اند بلکه به‌دنبال توسعه روابط هستند (Guinan, 2013). رسانه اجتماعی برای این طراحی شده است که افراد به یکدیگر نزدیک‌تر شوند (نظافتی، ۱۳۹۷، ص ۶). رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌ها برای این ساخته شده که جامعه‌ای از کارمندان ایجاد شود تا فرآیند تصمیم‌گیری را با هم دنبال کنند. این شبکه‌ها برای کارکنان پلی را ایجاد می‌کنند که افرادی که از هم دور بوده‌اند، به هم متصل شوند. در این صورت نه تنها مشارکت افزایش پیدا می‌کند بلکه می‌توانند در عملکرد، فرهنگ و ارزش‌های سازمان هم درگیر شوند (Mareh, 2015). با رشد رسانه‌های اجتماعی در سال‌های اخیر محققان بسیاری نیز در این حوزه فعالیت کرده‌اند و مطالعات بسیاری صورت گرفته است. در سال ۲۰۱۲ خانگ و همکارانش^۱ مقالات و تحقیقاتی که با موضوع رسانه‌های اجتماعی در تبلیغات، ارتباطات، بازاریابی و روابط عمومی بود را مورد بررسی قرار دادند. آنها دریافتند که مقالات مرتبط با رسانه‌های اجتماعی در هر کدام از این چهار حوزه به شدت در حال افزایش هستند. هم‌چنین آنها دریافتند که بدلیل رشد روزافزون محبوبیت رسانه‌های اجتماعی سازمان‌ها به شدت دنبال آن هستند که مدیریت مناسب کاربرد این رسانه‌ها را دریابند (Langer, 2014). تحقیقات ارتباطات سازمانی در گذشته بر این موضوع تمرکز می‌کردند که چگونه ارتباطات در سازمان‌های مختلف، انواع گوناگونی دارند. ولی امروزه بیشتر بر این تأکید دارند که چطور فناوری‌های جدید فرآیند ارتباطات سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای مثال در سال ۲۰۰۹ سانترا و گری^۲

^۱ Khang et al

^۲ Santra and Giri

تأثیر عمیق ارتباطات کامپیوتری بر سازمان^۱ را مورد مطالعه قرار دادند (Vries et al, 2012). در مقایسه با علاقه محققان به نقش مدیران عامل در روابط خارجی، سهم آنها در شکل‌دهی به روابط داخلی کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است.

در مقاله‌ای که زویبلی و همکارانش در سال ۲۰۱۷ به نگرارش درآوردند، برخی از نمونه‌های کاربرد رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌ها و حوزه‌های مختلف کاری به صورت طبقه‌بندی شده ارائه گردید. در جدول ذیل این نمونه‌ها توضیح داده شده‌اند.

جدول ۲. کاربردهای شبکه‌های اجتماعی (Zubilequi et al, 2017)

شرکت والت دیسنی یک اپ طراحی کرده است که اعضاء فیسبوک می‌توانند از طریق آن بلیط خریداری نمایند. این اپ از مزیت شبکه‌سازی اجتماعی استفاده کرده و با ایجاد ارتباط میان افراد و تسهیم تجربیاتشان و پیشنهاد خرید بلیط به دیگران ارزش افزوده ایجاد می‌کند.	شبکه‌های اجتماعی یک ابزار بازاریابی و یک عنصر مرکزی در استراتژی یکپارچه بازاریابی و ارتباطات شرکت‌هاست.	بازاریابی و فروش
بانک سلطنتی اسکاتلند برای جایگاه‌سازی بانک خود از شبکه‌های اجتماعی استفاده کرده است. این کار از طریق یک سیستم مدیریت امور مشتریان انجام می‌شود.	شرکت‌ها و مؤسسات از شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند تا ارتباط و تعامل خود را با مشتریان فعلی و بالقوه بهبود بخشند.	خدمات مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتریان
شرکت یونی‌سایت یک بستر داخلی مانند فیسبوک طراحی کرده است که همه افراد سازمان از جمله مدیران عالی این فرصت را دارند که در مورد کارهایشان صحبت کنند، سؤالات خود را مطرح کنند و بهترین تجربیاتشان را به اشتراک بگذارند.	شرکت‌ها به‌طور فزاینده از خصوصیات ارتباطی و تعاملی برتر شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند تا ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی خود را تقویت نمایند.	همکاری و ارتباطات
کافی‌شاپ زنجیره‌ای استارباکس یک شبکه اجتماعی طراحی نموده است ^۲ تا مشتریان را از افراد منفعل سفارش‌دهنده به شرکای فعال ایده‌پردازی و توسعه محصولات جدید تبدیل نماید و برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات در مواقع اورژانسی و حوادث نیز مورد استفاده قرار گیرد.	شبکه‌های اجتماعی تسهیم اطلاعات و دانش را آسان‌تر می‌کند به‌خصوص دانشی که مرتبط با اطلاعات محصول یا تجربه مشتریان باشد.	تسهیم اطلاعات و دانش

کاربردهایی که برای رسانه‌های اجتماعی در جدول فوق بیان گردید می‌تواند اثراتی در جامعه و سازمان داشته باشد. در این پژوهش محقق قصد دارد که اثرات رسانه‌های اجتماعی بر رهبری سازمان را مورد بررسی قرار دهد.

روش‌شناسی

با توجه به ضرورت موضوع برای درک و تبیین پدیده جدید رسانه‌های اجتماعی نوع پژوهش کیفی انتخاب گردید. پارادایم تحقیق تفسیری و روش اجرای آن با استفاده از نظریه داده‌بنیاد است. هدف از این روش، شناسایی و کشف مفاهیم و فرضیه‌های مرتبط با حیطه مورد بررسی در تحقیق است. بنابراین نظریه داده‌بنیاد،

^۱ CMC (computer-mediated communication)

^۲ my starbucks idea

نگرش جدیدی به منظور درک فرایندهای اجتماعی عرضه می‌کند که از بستر و متن وقوع این فرایندها پدیدار می‌گردد و در آن هیچ‌گونه اجباری برای استفاده از مدل‌های نظری سابق وجود ندارد. نکته حائز اهمیت نیز در انجام این پژوهش این است که در انجام آن دو مرحله گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات همزمان با هم و به موازات یکدیگر صورت پذیرفته است و تعامل مشترک داده‌ها و کدها، چگونگی دریافت داده‌های بعدی را هدایت می‌کند. این تحقیق به دنبال کشف و فهم از طریق مشاهده، مصاحبه و تحلیل اسناد و مدارک است. در این پژوهش به منظور کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی از نرم افزار ۱۰ MAXQDA استفاده می‌شود. با توجه به تلاش برای رسیدن به یک سبک رهبری بر مبنای رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های تبلیغاتی این تحقیق به دنبال توسعه نظری است. رویکرد این تحقیق، رویکرد خودظهور در مقابل رویکرد پارادایمی نظریه داده‌بنیاد است. به این صورت که با فرایند کدگذاری باز عناصر مذکور شناسایی شده، با کدگذاری محوری روابط در این مدل مشخص می‌شود و با کدگذاری انتخابی این نظریه در قالب مدل مورد نظر شکل می‌گیرد. راهبرد پژوهشی مورد استفاده در مرحله کیفی این پژوهش نظریه داده‌بنیاد است. بر اساس این طرح برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری شوند تا در نهایت پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد (Corbin et al, 2014). در این تحقیق جامعه آماری شرکت‌ها و آژانس‌های تبلیغاتی هستند که خدمات مختلف و کاملی در حوزه ارتباطات بازاریابی ارائه می‌دهند. از همین رو محیط پژوهش میدانی محسوب می‌شود. انتخاب این جامعه به دلیل وجود ساختار غیررسمی و انعطاف پذیر و استفاده همه‌جانبه از رسانه‌های اجتماعی در این سازمان‌هاست. رویکرد پژوهش استقرایی بوده و نمونه‌های آماری به شیوه قضاوتی و گلوله برفی از گروه‌های نخبگان شاغل در آژانس‌های تبلیغاتی انتخاب گردید. آژانس‌هایی انتخاب شدند که برنامه‌ریزی بیشتری برای استفاده از پتانسیل رسانه‌های اجتماعی در رهبری انجام داده‌اند و به دلیل تعداد بالای نیروی انسانی با چالش‌های رهبری جدی مواجه‌اند. این شرکت‌ها عبارتند از آگه‌سازان، شبکه آفتاب، پرگار، ماکان و مگنولیا. افرادی که در مصاحبه‌ها شرکت کردند به شرح ذیل می‌باشند:

جدول ۳. نام مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	محمد مسعودشاهی	مدیر بازاریابی دیجیتال
۲	مجتبی محمدیان	مشاور ارشد تبلیغات
۳	افشین صادقی زاده	مدیر بازاریابی دیجیتال
۴	سروش سرتیپی	مدیر اجرایی
۵	صابر موسوی	مدیر استراتژی
۶	سیامک فرکوش	مدیرعامل
۷	محمد اخگری	مدیر اجرایی
۸	سام نفیسی	مدیر استراتژی
۹	پهرنگ تنکابنی	مدیر بازاریابی دیجیتال
۱۰	شیده میراشرفی	مدیر برند
۱۱	شاهرخ داورنیا	مدیر اجرایی تبلیغات
۱۲	محمد رضا سیار	مدیرعامل

نمونه‌گیری نظری بهترین روش برای توسعه‌ی یک نظریه است. در نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان تا جایی پیش می‌رود که به حد اشباع نظری می‌رسد. در این تحقیق در مصاحبه با ۱۲ نفر اشباع نظری به دست آمد. فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش داده‌بنیاد به صورت همزمان و موازی با هم اجرا می‌شوند. این فرآیند تا مرز کفایت نظری مفاهیم و مقولات (انجام ۱۲ مصاحبه تخصصی ساختارنیافته) ادامه یافت. گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) قابلیت اعتماد را شامل چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری می‌دانند (Marshall et al, 2016). در این تحقیق معیارهای فوق با راهبردهای مختلف تأمین شده است که یکی از اصلی‌ترین آن‌ها، راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده بوده است که طی آن تفسیر گفته‌های مشارکت‌کنندگان و نتایج حاصل از تحلیل آن‌ها به بعضی از مشارکت‌کنندگان و بازیگران کلیدی عرضه شد و مواردی که نتیجه‌ی ادراک نادرست بودند تعیین و اصلاح گردید. علاوه بر موارد مذکور که استحکام درونی تحقیق را افزایش می‌دهد روش نظریه داده‌بنیاد دارای تدبیر خاصی به نام مقایسه و سنجش مستمر است. این پژوهش به منظور افزایش اعتبار از سه راهبرد مؤثر استفاده نموده است: تطبیق اعضاء، بررسی همکار و کثرت‌گرایی. به منظور سنجش اعتبار بیرونی تحقیق و در راستای سه سویه نتایج / مشاهده (مصاحبه‌ها) / ادبیات تحقیق، پژوهشگر خروجی نهایی و یا همان قضایای نظری به دست آمده را با نتیجه فرایند کدگذاری محوری مقایسه کرده تا از این طریق میزان مشارکت نتایج تحقیق در بدنه ادبیات تحقیق مشخص گردد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز: جدول زیر فرآیند ظهور ۷۹ مفهوم، ۳۱ مقوله فرعی و چگونگی تحقق کفایت نظری در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد:

جدول ۴. فرآیند ظهور مفاهیم و مقولات تا مرز کفایت نظری

ردیف	فراوانی کدهای باز	تعداد مفاهیم	ظهور مقولات فرعی جدید
A	63	16	11
B	54	31	9
C	48	43	6
D	52	49	1
E	54	57	3
F	46	63	1
G	51	69	-
H	50	72	-
I	49	77	-
J	47	79	-
K	41	79	-
L	47	79	-

کدگذاری محوری : مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری ارتباط بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. خروجی کدگذاری محوری روابط میان طبقه‌ها بدون مراجعه به یک نمودار یا تصویر است. در ادامه مقولات فرعی در قالب دسته‌های انتزاعی‌تر (مقولات اصلی) دسته‌بندی می‌شوند. در جدول ذیل مقولات فرعی، اصلی و فراوانی کدهای باز آنها مشخص شده‌اند.

جدول ۵. ساخت مقولات اصلی و فرعی

ردیف	مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	میزان فراوانی کدهای باز
۱	مبانی رهبری	شخصیت رهبر	۷۰
		تفکر راهبردی	۸۳
		برند رهبری	۲۷
۲	مولفه‌های رهبری	توسعه و رشد محتوای در دسترس	۱۵
		توسعه روش‌های نوین در تصمیم‌گیری	۵
		ریسک‌پذیری و تحمل ابهام بالا	۸
		ایجاد تغییر در مفهوم حوزه عمومی	۱۴
		پذیرش تغییرات رسانه‌ای	۶
		ایجاد حس صداقت و عدالت در سازمان	۲۰
		ارتقاء سطح حمایت اجتماعی افراد	۱۳
		تعهد به رشد و توسعه افراد	۵۲
		انعطاف‌پذیری در پذیرش نظرات و تصمیم‌گیری	۲۰
		ارتقاء و بهبود فرآیند نوآوری	۱۳
		الهام‌بخشی به پیروان	۷
		ارتباط مؤثر با سرمایه انسانی	۳۴
		تصویرسازی فعال از هویت سازمان	۱۲
		درک اهداف فردی کارکنان	۹
		اثرگذاری بر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان	۲۲
۳	عوامل زمینه‌ای	توسعه و تسهیل ارتباطات و تعاملات سازمانی	۷۸
		ساختار قدرت در سازمان	۱۷
		نقش فناوری اطلاعات در سازمان	۳
		ساختار سازمانی	۵
		منابع انسانی	۱۵
۴	عوامل محیطی	فرهنگ سازمانی	۱۸
		سبک زندگی تحت تأثیر رسانه‌های اجتماعی	۱۰
		توسعه فناوری‌های ارتباطی	۷
		توسعه نامتوازن جغرافیایی خدمات تبلیغاتی	۱
		بهره‌وری پایین در کسب و کار	۲

۳	رقابت‌پذیری از نظر هزینه‌ای با رقبای خارجی
۷	ضعف بنیادین سیستم آموزشی
۶	نقش دولت در صنعت تبلیغات کشور

کدگذاری انتخابی: شکل زیر بیانگر سیر تطور ظهور کدهای تحقیق تا مقولات اصلی است.



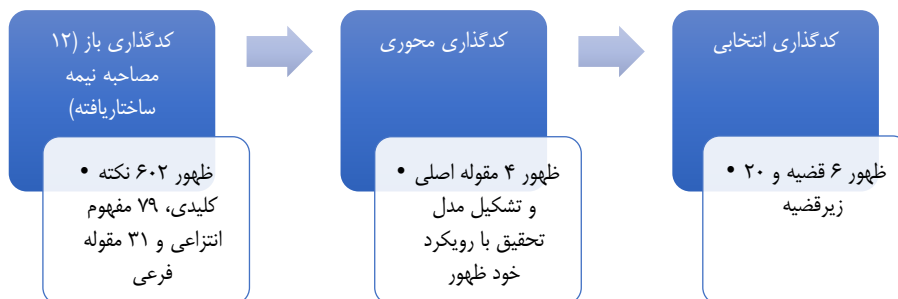
شکل ۱. سیر تطور نکات کلیدی تا مقولات اصلی در تحقیق

لازم به ذکر است که در نهایت ۴ مقوله اصلی شکل گرفته در چهار دسته «مبانی سبک رهبری»، «مولفه‌های سبک رهبری»، «عوامل زمینه‌ای مؤثر بر سبک رهبری در آژانس‌های تبلیغاتی» و «عوامل محیطی مؤثر بر سبک رهبری در آژانس‌های تبلیغاتی» طبقه‌بندی شده‌اند.

یافته‌های پژوهش

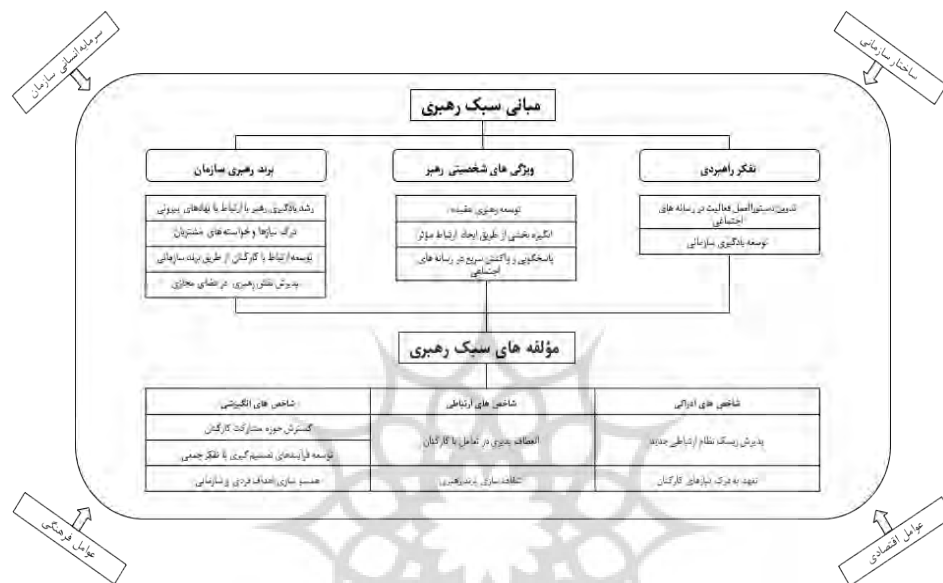
در این بخش نظریه تحقیق در قالب گزاره‌های حکمی و یا قضایای نظری که طی فرآیند کدگذاری انتخابی به دست آمده‌اند و بر اساس تحلیل‌های حاصل از مصاحبه‌ها به نتایج ذیل دست یافته شده است، بیان می‌شوند. محقق با انجام مصاحبه‌های تخصصی با ۱۲ نفر از اندیشمندان و متخصصان حوزه تبلیغات و رهبری به ۶۰۲ کد باز دست پیدا کرد. از میان مفاهیم تبیین شده، سه مبنای نظری برای سبک رهبری شناسایی شد که ۱۸۰ کد باز در قالب ۲۱ مفهوم قرار گرفتند. مبانی سبک رهبری عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی رهبر، تفکر راهبردی و برند رهبری. هر سبک رهبری ویژگی‌های شخصیتی مخصوص به خود را طلب می‌کند. سیر تاریخی سبک‌های رهبری نشان داده است که به غیر از خصوصیات عمومی رهبران، در هر سبکی برخی ویژگی‌های شخصیتی بیشتر مورد نیاز هستند. در این سبک رهبری نیز ویژگی‌هایی چون: پذیرش نقش رهبری در رسانه‌های اجتماعی، روحیه انعطاف پذیر و نقدپذیر در ارتباط با افراد مختلف، روحیه یادگیرنده برای درک بهتر ارتباطات مجازی و سرعت عمل در واکنش مورد توجه هستند. ویژگی‌های شخصیتی به صورت کدهای باز ۷۰ بار در مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفتند که نشان از اهمیت بالای آنها دارد. مبنای دیگری که در این سبک رهبری اهمیت دارد، برخورداری رهبر از تفکر راهبردی و نواندیش است. رهبرانی که فاقد چنین تفکری باشند نمی‌توانند حضور مؤثری در رسانه‌های اجتماعی داشته باشند. تفکر راهبردی با ۸۳ کد باز، بیشترین وزن را در میان مبانی به خود اختصاص داده است. رهبران آینده‌نگر باید به رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان بستری برای شناسایی و تحلیل وضعیت آینده نگاه کنند. حجم محتوای رسانه‌های اجتماعی آنقدر زیاد است که بدون برنامه‌ریزی هدفمند و استفاده از دانش‌های روز نمی‌توان به تحلیل جامع و دقیقی از آنها دست پیدا کرد. پیش‌بینی وضع آینده و حرکت راهبردی به سمت آن شاید مهم‌ترین خصوصیت رهبران فعلی باشد. شتاب تغییرات در کسب و کار و صنایع مختلف به گونه‌ای است که دیگر فقط حفظ وضع موجود کارآیی نخواهد داشت و رهبران و سازمان‌ها

باید به دنبال آینده‌پژوهی باشند. در حال حاضر هیچ بستری مناسب‌تر و ایده‌آل‌تر از رسانه‌های اجتماعی برای درک روندهای فعلی و آینده پژوهی وجود ندارد. منای دیگری که در این سبک رهبری شناسایی شد و ۲۷ کد باز را به خود اختصاص داد، برند رهبری است. برند رهبری نگاهی جدید و متفاوت به رهبری در سازمان‌ها دارد. برند رهبری رویکردی خارج به داخل را در توسعه سبک‌های رهبری مورد اشاره قرار می‌دهد. در برند رهبری تلاش بر این است که با شناسایی نیازهای مشتریان و ذی‌نفعان خارجی سازمان، برند سازمانی شکل گیرد و در ادامه آن نیز برند رهبری تحت نظر برند سازمانی طراحی و ترویج گردد. بدیهی است که رسانه‌های اجتماعی عملاً فرصت ایجاد این جریان خارج به داخل را به بهترین شکل برای سازمان فراهم می‌کند. بهره‌گیری سازمان‌های مختلف از رسانه‌های اجتماعی برای شناسایی نیازهای مشتریانشان بر کسی پوشیده نیست و روز به روز در حال گسترش است. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده هدفمند از رسانه‌های اجتماعی، برند سازمانی و ذیل آن برند رهبری خود را تقویت نموده و با نیازهای ذی‌نفعانشان منطبق نمایند. بعد از بیان مبانی سبک رهبری، محقق برای تبیین سبک رهبری، مولفه‌های آن را نیز با استفاده از مبانی نظری و مصاحبه‌های انجام شده، مورد بررسی و تحلیل قرار داد. مولفه‌ها به صورت ساده قرار است به سه سؤال اساسی در خصوص سبک رهبری پاسخ دهند. این سؤالات عبارتند از: رهبر چگونه سازمانش را درک می‌کند، رهبر چگونه با سازمانش ارتباط برقرار می‌کند، و رهبر چطور، سازمان را به حرکت وامی‌دارد؟ مولفه‌های شناسایی شده در پاسخ به سؤالات فوق در سه گروه شاخص‌های ادراکی، ارتباطی و انگیزشی طبقه‌بندی شده‌اند. مولفه‌ها بدلیل ذات جزئی‌نگر بودن خود ۳۲۸ کد باز از میان ۶۰۲ کد شناسایی شده در مصاحبه‌ها را به خود اختصاص دادند که نشان از اهمیت ویژه آن‌ها در طراحی سبک رهبری دارد. اما در روند انجام مصاحبه‌ها مقولات دیگری نیز به مبانی نظری اضافه شدند که شامل عوامل زمینه‌ای و محیطی بودند. عوامل زمینه‌ای که مرتبط با نحوه فعالیت و رهبری در آژانس‌های تبلیغاتی می‌شدند و عوامل محیطی شامل شاخص‌های کلانی بودند که از بیرون سازمان، نقش پر رنگی در سبک رهبری مورد نظر ایفاء می‌نمایند. برخی از این عوامل نقش بازدارندگی بیشتری داشتند که در پیاده‌سازی چنین سبک رهبری باید مورد توجه قرار گیرند. به عنوان مثال اقتدارگرایی رهبران در آژانس‌های تبلیغاتی جزء شاخص‌هایی است که می‌تواند سبک رهبری جدید را با چالش مواجه کند یا در نگاه کلان، نبود آموزش کافی در سطح دانشگاهی برای مباحث تخصصی تبلیغات جزء دیگر نقاط ضعف در این حوزه است. قضایای نظری از دستاوردهای این پژوهش محسوب می‌شوند که نمای کلی آنها در شکل ذیل قابل مشاهده است.



شکل ۲. جمع‌بندی سیر تکمیل یافته‌های تحقیق با استفاده از روش داده‌بنیاد

منبع اصلی و عمده شکل‌گیری قضایای نظری این پژوهش، مصاحبه با خبرگان این موضوع بوده است و تحلیل پژوهشگر، مبانی نظری و ادبیات تحقیق نیز مکمل آن به لحاظ روایی موضوع بوده است. حال با توجه به یافته‌های مرحله «کدگذاری انتخابی»، شکل ذیل به‌عنوان جمع‌بندی قضایا و زیرقضایای تشریح شده در این مرحله ارائه می‌گردد. این قضایای نظری در واقع در امتداد مفاهیم و مقولات ظهور یافته معنا می‌یابد. در شکل زیر مبانی و مولفه‌های تغییرات سبک رهبری بر مبانی رسانه‌های اجتماعی با توجه به رویکرد خودظهور برای مقولات فرعی و اصلی نشان داده می‌شود.



شکل ۳: سبک رهبری بر مبانی رسانه‌های اجتماعی

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

رسانه‌های اجتماعی روز به روز در حال گسترش‌اند و نقش بیشتری در همه ارکان اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی کشور ایفاء می‌کنند. نفوذ این رسانه‌ها در کشور ما هم در مقدمه مورد توجه قرار گرفت. سازمان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از جامعه تحت تأثیر این نفوذ قرار می‌گیرند. سبک‌های رهبری همواره در سازمان‌ها اثرگذار بوده‌اند و سبک‌های متنوع، تبعات و نتایج متفاوتی ایجاد می‌کنند که تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر روی نگرش‌ها و رفتار کارکنان دارد (Asrar, Kuchinke, 2016). در این پژوهش محقق تلاش کرد که نقش رسانه‌های اجتماعی در تغییرات سبک رهبری سازمان‌ها را مورد بررسی و تحلیل قرار دهد.

بخشی از شکل‌گیری شخصیت رهبر با نگاه به بیرون سازمان از طریق برند رهبری محقق می‌شود. برند رهبری با فراهم کردن ابزار یادگیری سازمانی به رهبران کمک می‌کند که استفاده از بستر ارتباطی جدید را در دستور کار خود قرار دهند. در تحقیقات گذشته نیز بیان شده که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند مزیت‌های متعددی برای سازمان‌ها داشته باشند، از جمله مزایای اطلاعاتی مانند تسهیل در بدست آوردن اطلاعات از کاربران این شبکه‌ها مانند رقبا و مصرف‌کنندگان (Saleem, 2015). این گفتار نشانگر آن است که رهبران باید بتوانند نیازهای در حال تغییر و رشد مشتریان را به خوبی شناسایی کرده و برای آن‌ها راه‌حل‌های مؤثر طراحی نمایند. اما از دل

مصاحبه‌ها محقق به نتیجه دیگری نیز دست پیدا کرد. با توجه به رشد اهمیت برند رهبری در دوران امروز، باید بتوان رابطه و تعلقی میان برند رهبری و کارکنان پیدا کرد که رهبر سازمان از این بستر در جهت دستیابی به اهداف استفاده کند. در واقع برندسازی علاوه بر تأثیری که بر جذب مشتریان دارد، می‌تواند بر ایجاد رابطه مستحکم با کارکنان نیز مؤثر باشد. برندسازی کمک می‌کند که رهبران بتوانند ارتباط مؤثرتری با کارکنان برقرار کنند چون زمینه‌های فکری و انگیزشی لازم برای یک رابطه مؤثر قبلاً توسط برند رهبری در آنها ایجاد و تقویت شده است. در ادبیات تحقیق در مورد رهبری کاریزماتیک به‌عنوان یکی از شناخته شده‌ترین سبک‌های رهبری بحث شد. از سویی دیگر در مصاحبه‌ها مفهوم جدیدی به نام «رهبری عقیده» مطرح گردید. با توسعه رسانه‌های اجتماعی نسل جدیدی از رهبران به نام «رهبران عقیده» شکل گرفته‌اند. افرادی که آغاز کننده یک جریان یا موج در رسانه‌های اجتماعی هستند. این مفهوم در مصاحبه‌ها به‌عنوان یکی از شاخص‌های تفکر راهبردی طبقه‌بندی شد. با توجه به تعاریفی که برای کاریزما بیان شد و از سوی دیگر مفهوم رهبری عقیده می‌توان این دو را به‌عنوان دو متغیر به هم مرتبط نمود. استفاده از کاریزمای شخصی به رهبران کمک می‌کند که به رهبری عقیده نزدیکتر شوند. رهبر با استفاده از ویژگی‌های کاریزماتیک خود در رسانه‌های اجتماعی می‌تواند نقش رهبری عقیده را در سازمان بر عهده گیرد و نظرات افراد در رسانه‌های اجتماعی را با خود همراه کند و موج‌هایی در جهت دستیابی به اهداف سازمان راه بیان‌دازد. در واقع نتایج پژوهش ارتباطی میان مفهوم کلاسیک «کاریزما» و مفهوم نوین «رهبری عقیده» ایجاد می‌کند.

برندسازی در سازمان‌ها یکی از وظایف اصلی رهبران است. مهم‌ترین رکن فرآیند برندسازی، ایجاد یکپارچگی میان اجزاء و عناصر فرهنگ سازمانی است. به‌دلیل اهمیت بالایی که رسانه‌های اجتماعی پیدا کرده‌اند، یکی از نشانه‌های فرهنگ سازمانی را رفتار کارکنان در رسانه‌های اجتماعی می‌دانند. در پژوهش‌های گذشته نیز در مورد اهمیت رسانه‌های اجتماعی در فرهنگ سازمانی تأکید شده است. به‌عنوان مثال لانگر بیان کرد که: «رسانه‌های اجتماعی را می‌توان یکی از خصوصیات بارز فرهنگ مدرن دانست به‌طوری که به‌عنوان هسته مرکزی ارتباطات شخصی و کاری روزانه افراد شناخته می‌شود (Langer, 2014)». از سویی در مصاحبه‌ها نیاز به وجود چارچوب و راهنمای فعالیت در رسانه‌های اجتماعی مورد توجه بود و مصاحبه‌شوندگان اذعان کردند که حضور و کاربرد رسانه‌های اجتماعی نیاز به یک چارچوب و راهنمای مشخص در سازمان دارد. در توسعه برندسازی سازمان یکی از سرفصل‌هایی که مورد توجه قرار می‌گیرد، مشخص کردن همین هنجارها و دستورالعمل‌هاست که می‌تواند فرهنگ سازمان را در فضای مجازی هم توسعه دهد و یکپارچه کند. در واقع نتایج پژوهش نشان داد که تدوین دستورالعمل‌های کاربری رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یکی از مولفه‌های ایجاد یکپارچگی در برندسازی شناخته می‌شود.

بزرگ شدن سازمان‌ها و تعامل زیادی که میان ذی‌نفعان مختلف در این سازمان‌ها وجود دارد باعث شده که مفهوم ارتباطات به شکل جدی‌تری مورد توجه قرار گیرد. در پژوهش‌های دیگ رهم بیان شده که «طراحی نظام مؤثر ارتباطی در سازمان یکی از عوامل موفقیت رهبران و سازمان‌های پیشرو بوده است (Wahaba et al, 2016)». یا در جای دیگر گفته شد که «ارتباطات رهبری یک بخش مهم از سیستم ارتباطات داخلی یک سازمان است که بر رفتار و نگرش‌های کارکنان اثر می‌گذارد. رسانه‌های اجتماعی می‌تواند برای ایجاد ارتباط

میان مدیریت سطوح عالی با یکدیگر و با کارکنان مورد استفاده قرار گیرد» (Naik, 2015). در میان مفاهیمی که در مصاحبه‌ها مورد توجه کارشناسان قرار گرفت، مفاهیم ارتباطی ۱۳۲ بار بیان گردید. این قضیه بر اساس سه مقوله فرعی «ارتباط مؤثر با سرمایه انسانی»، «انعطاف‌پذیری در پذیرش نظرات و تصمیم‌گیری» و «توسعه و تسهیل ارتباطات سازمانی» شکل گرفت و مصاحبه‌شوندگان نقش پر رنگ رسانه‌های اجتماعی را در ارتباطات سازمانی مورد توجه قرار دادند. البته نکته‌ای که مصاحبه‌شوندگان اضافه کردند این بود که رهبران باید به این مسأله توجه داشته باشند که حضورشان در رسانه‌های اجتماعی به معنای قرار گرفتن آنها در معرض مستقیم کارکنان و ذی‌نفعان است. بنابراین باید خود را آماده پاسخگویی به اعتراضات و نقدهای منفی نمایند. این موارد نشان می‌دهد که حضور رهبر نیاز به انعطاف‌پذیری بالایی در سطوح ادراکی و عملی دارد. رهبر باید بتواند محتوای منتشر شده در رسانه‌های اجتماعی را به درستی درک کند و واکنش مناسب را در زمان مناسب نشان دهد. در صورت اجرای این فرآیند می‌تواند انتظار داشته باشد که رسانه‌های اجتماعی در شکل‌گیری روابط سازمانی مؤثر نقش خود را به درستی ایفاء کنند.

پیشنهادات و محدودیت پژوهش

بررسی ابعاد مختلف تغییرات سبک رهبری در پژوهش حاضر نشان داد که نفوذ رسانه‌های اجتماعی در حوزه‌های مختلف رهبری سازمانی مانند ارتباطات، انگیزش، آموزش، تصمیم‌گیری و غیره اثرگذار است. از همین رو پیشنهاد اصلی پژوهش برای سازمان‌ها این است که رهبران به دنبال طراحی یک سند برنامه‌ریزی سازمانی برای نحوه به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی باشند. این سند می‌تواند شامل دو بخش اساسی باشد بخش اول برنامه جامع سازمان در جهت استفاده از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزار ارتباطی رهبری و بخش دوم آیین‌نامه فعالیت و کاربری کارکنان در رسانه‌های اجتماعی است. بخش اول به‌عنوان یک سند بالادستی مورد استفاده رهبران سازمان قرار می‌گیرد و بخش دوم به کارکنان کمک می‌کند که در جهت تحقق اهداف سند بالادستی، فعالیت خود در رسانه‌های اجتماعی مرتبط با سازمان را هدفمند نمایند. هم‌چنین در سطح نهادهای حکومتی و قانون‌گذار پیشنهاد می‌گردد که سیاست‌گذاری واحدی برای نحوه تعامل و برخورد با رسانه‌های اجتماعی در سطح سازمان‌ها طراحی و تبیین گردد. ضمن آنکه تربیت افراد متخصص در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و استفاده از آنها به‌عنوان مشاور در سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی می‌تواند نقش مهمی در استفاده مؤثر از این بستر ارتباطی نوین داشته باشد.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش را می‌توان در انتخاب جامعه آماری شرکت‌های تبلیغاتی عنوان کرد. قطعاً سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی در حوزه‌های گوناگون نیازهای منحصر به خود را در حوزه رسانه‌های اجتماعی دارند. انتخاب یک صنعت به‌خصوص و انتخاب نمونه آماری برای مصاحبه‌ها از آن، قابلیت تعمیم‌پذیری تحقیق را کاهش می‌دهد.

1. Asrar-ul-Hag, K .(۲۰۱۶) .Impact of leadership styles on employees 'attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks . *Future Business Journal*. ۵۴-۶۴ ,
2. Azizi, A .(۲۰۱۶) .Analyzing the situation of virtual social networks in Iran with a public domain approach .*Communication-Culture Studies*. ۱۰۱-۱۳۰ ,in persian
3. Beata Bajcara, J. B .(۲۰۱۵) .When leaders become strategists. A new look at determinants of leadership styles through their relationship with strategic thinking . *Procedia Manufacturing* . ۳۶۶۹-۳۶۷۶ , ۳
4. Beyg, R. S .(۲۰۱۹) .A Model of Branding a Human Resources System with a Data Foundation Approach .*Journal of Administration Perspective*.in persian
5. Daniel A. Gruber, R. E.-H .(۲۰۱۴) .The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media .*Business Horizons*.
6. Funda Özer, C. T .(۲۰۱۴) .Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME .*Procedia - Social and Behavioral Sciences*. ۷۷۸-۷۸۴ ,
7. Graciela Corral de Zubielqui, H. F .(۲۰۱۷) .Social media, open innovation & HRM: Implications for performance .*Technological Forecasting and Social Change*.- ,
8. Gwanhoo Lee a, Y. H .(۲۰۱۲) .An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement .*Government Information Quarterly*. ۴۹۲-۵۰۳ ,
9. Hamed Foruzan, Y. F .(۲۰۱۲) .The emergence of virtual social networks and its impact on behavioral changes in human life .*Specialized conference on social networks* .(۵۶۷-۵۶۱) .(ص) Jahade Daneshgahi Communication & Information Technology Research Center.in persian
10. Hodai, A. M .(۲۰۲۰) .Competitive Advantage (cooperation and competition) in Government Organizations: Human and Process Enhancement . *Journal of Public Administration Perspective*.in persian
11. Mehmet Salih Gençer, A. P .(۲۰۱۶) .Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders .*Social and Behavioral Sciences* ۲۲۶- , ۲۳۳
12. Men, L. R .(۲۰۱۵) .The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness .*Public Relations Review*.
13. Michele Jurgens, P. B .(۲۰۱۶) .Social media revolutions: The influence of secondary stakeholders .*Business Horizons*.
14. Michelle M. Maresh-Fuehrer, R. S .(۲۰۱۵) .Social media mapping innovations for crisis prevention, response, and evaluation . *Computers in Human Behavior*. ۱-۱۰ ,
15. Nezafati, T .(۲۰۱۷) .Identify and analyze the opportunities and threats of social networks in cyberspace .*Iranian Cultural Research*. ۱۵۳-۱۷۵ ,in persian
16. Norlina M. Alia*, R. J.-I .(۲۰۱۵) .Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture .*Procedia Economics and Finance* . ۱۶۱-۱۶۹ , ۳۱
17. Patricia J. Guinan, S. P .(۲۰۱۳) .Jumpstarting the use of social technologies in your organization .*Business Horizons*.
18. Pejman Ebrahimi, S. M .(۲۰۱۶) .Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province .*Social and Behavioral Sciences*. ۳۵۱-۳۵۸ ,in persian
19. Sajjadi, K. M .(۲۰۱۴) .New emerging leadership theories and styles .*Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*. ۱۸۰-۱۸۸ ,
20. Samsudin Wahaba, * A .(۲۰۱۶) .Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service .*Procedia - Social and Behavioral Sciences*. ۵۹۳-۵۹۸ ,
21. Vries, R. E .(۲۰۱۲) .Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem .*The Leadership Quarterly* . ۸۰۹-۸۲۱ , ۲۳