

Abstract: Decision making is a cognitive process which dates back as long as human history does. Decision-making is rooted in human social life. The most historic decision-making method is "Consultative decision-making" which was made famous by the prophets of the ancient Delphi Temple of Greece. Decision making in media organizations is very important. In this article we attempt to determine which decision making method best suits these organizations, bearing in mind their unique characteristics such as the need for rapidity, employee participation, facilitating creativity, diversity of topics that have to be addressed, and the need for rational decision-making. Herbert Simon takes the view that decision making is the main essence of management, and management can even be synonymous with it. Thus, one cannot study the development of decision-making methods without examining the evolution of management. Decision making plays such an important role in the affairs of an organization, that the organization has been described as the "decision network", and management as "decision-making". Today, decision-making cannot be based solely on personal ingenuity, managerial talent, or judgment of individuals. For this reason, the optimal decision making model is basically formed in regards to the management style governing an organization. Decisions should be made on the basis of scientific studies, accurate statistics and information, and in accordance with specific principles and procedures. Participatory and contingency management are two successful management models in media organizations which create a suitable environment for implementing Incremental and Carnegie Decision Models within a media organization.

Keywords: Decision-Making, Decision-Making process, Factors Affecting Decision-Making, Incremental decision model, contingency Management, Participatory Decision-Making

چکیده: تصمیم گیری یک فرآیند ذهنی است که از سیر تکوین آن از تاریخ زندگی انسان آغاز شده است. تصمیم گیری به زندگی اجتماعی انسان بازمی گردد. تاریخی ترین روش تصمیم گیری "تصمیم گیری مشورتی" است که معبد دلفی یونان و پیشگویانش منشاء اشتها آن است. تصمیم گیری در سازمان های رسانه ای از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در این مقاله تلاش شده است به این سوال پاسخ داده شود که کدام شیوه های تصمیم گیری با توجه به مختصات خاص سازمان های رسانه ای از جمله ضرورت سرعت در تصمیم گیری، تامین مشارکت کارکنان، ایجاد بستر برای ظهور خلاقیت، تنوع موضوعات قابل تصمیم گیری، تصمیم گیری عقلایی می تواند موفق تر باشد. هربرت سایمون بر این نظر است تصمیم گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می توان مدیریت را مترادف با آن دانست. لذا بدون داشتن بررسی سیر تکوین شیوه های تصمیم گیری بدون توجه به سیر تکوین مدیریت ممکن نیست. عمل تصمیم گیری در اداره امور سازمان ها به قدری مهم است که سازمان را «شبکه تصمیم» و مدیریت را عمل تصمیم گیری تعریف کرده اند، امروزه تصمیم گیری صرفاً نمی تواند بر مبنای نبوغ، شرم مدیریتی و قضاوت شخصی افراد متکی باشد. اساساً به همین علت مدل تصمیم گیری مطلوب در سایه شیوه مدیریتی حاکم بر یک سازمان شکل می گیرد. تصمیمات بایستی حتی الامکان بر پایه بررسی های علمی، آمار و اطلاعات دقیق و به موقع و بر طبق اصول و روشهای خاصی صورت پذیرد. مدیریت اقتضایی و مشارکتی از مدل های موفق مدیریتی در رسانه است که می تواند بستر خوبی برای اجرای مدل تصمیم گیری کارنگی و رویشی در سازمان های رسانه ای باشد.

کلمات کلیدی: تصمیم گیری فرآیند تصمیم گیری عوامل موثر بر تصمیم گیری تصمیم گیری تدریجی مدیریت اقتضایی تصمیم گیری مشارکتی

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبایی

تصمیم‌گیری عبارت است از فرآیند شناسایی و حل مسئله (قاسمی، ۱۳۸۲) که از نظر نوع به دودسته مهم قابل تقسیم بندی است: "تصمیمات برنامه ریزی شده" شامل تصمیم‌هایی هستند که بر حسب قانون و یا رویه اخذ می‌کردند و برای مسائل ساده و پیچیده به کار می‌روند. هرچه تصمیم‌ها نامنظم‌تر، جدیدتر و دارای نتایج عمده‌ای باشند یا به بیان دیگر پیچیده‌تر باشند و تعهدات عمده‌ای را در برداشته باشند همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه ریزی شده دشوارتر است. البته تصمیم‌های برنامه ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌سازد زیرا سازمان به جای فرد تصمیم‌می‌گیرد که چه باید کرد؟ به هر حال تصمیم‌های برنامه ریزی شده وقت مدیر برای پرداختن به مسائل عمده‌تر آزاد می‌کند. اما در "تصمیم‌های برنامه ریزی نشده" مدیر با مسائل غیر معمول و منحصر به فردی سرکار دارند. در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمده‌ایی که با آن روبروست ناچار به اخذ تصمیم‌گیری‌های برنامه ریزی نشده است. خط مشی‌های مکتوب و غیر مکتوب سازمان موجب تسهیل در تصمیم‌گیری می‌شود زیرا بعضی از بدیل‌ها را حذف یا محدود می‌کند. هرچه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می‌رود، داشتن توان تصمیم‌های برنامه ریزی نشده اهمیت بیشتری می‌یابد زیرا بیشتر تصمیم‌هایی که باید بگیرد برنامه ریزی نشده‌اند. (رضائیان، ۱۳۷۳) بیشترین چالش‌های حوزه مدیریت متوجه دسته دوم یعنی تصمیم‌گیری‌های برنامه ریزی نشده است. این امر در تصمیم‌گیری در حوزه رسانه که در ثانیه در معرض اخبار جدید و تولید محصولات رسانه‌ای است از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. این تصمیم‌گیری‌ها در شرایطی خاص سازمان‌های رسانه‌ای، قوانین و اصول اخلاقی حاکم بر آن و از همه مهمتر نوع مدیریت حاکم بر آن رسانه به نتایج متفاوتی می‌رسد. لذا با پذیرفتن نظر "هربرت سایمون" که تصمیم‌گیری مترادف با مدیریت است نمی‌توانیم بدون مرور شیوه‌های مدیریت مدل تصمیم‌گیری مناسبی برای سازمان‌های رسانه‌ای پیدا کنیم. ظهور مدیریت علمی پیوند ناگسستنی با پیشرفت صنعت دارد. در لغت نامه دهخدا "صنعت" پیشه و هنر معنی شده است. دهخدا با ارایه ابیاتی از شاعران به نام ایران که به صنعت اشاره داشته‌اند، تلاش کرده است تداعی معنایی "خلق کردن" را در برابر کلمه "صنعت" به خواننده منتقل نماید. در صنعت رسانه "خلق کردن" اصل تولید است. سازمان‌های رسانه‌ای همسو با سیر پیشرفت تکنولوژی و فن‌آوری تبدیل به صنعتی گردیدند که تردیدی در بی‌رقیب بودن در حوزه تولید محصول و مشتری (مخاطب) گردیده‌اند. محیط سازمان‌های رسانه‌ای در مقایسه با دیگر محیط‌های صنعتی، محیطی است که با پیچیدگی‌های فراوانی همراه است و بسیار متحول و نو شونده است. اگرچه این موضوع درباره برخی دیگر از محیط‌های کسب و کار نیز صدق می‌کند، اما به گفته مک کوئیل رسانه در مقایسه با سایر سازمان‌های پیچیده، با نبود قطعیت بیش‌تری مواجه است. (مکوئیل، ۱۳۸۳) تاریخ مدیریت در رسانه علیرغم برخی تفاوت‌ها به تاریخ مدیریت صنعت گره خورده است و نگاه

موازی به این تاریخچه به موازات پاسخ به سوال مقاله می تواند راهنمای خوبی برای ارایه مدل های مطلوب تصمیم گیری باشد.

بی تردید طبیعت محصول و بازار محصولات سازمان های رسانهای با سازمان های صنعتی متفاوت است. از این رو با نظریه های عمومی مدیریت نمی توان سازمان های رسانه ای را اداره کرد. مدیریت سازمان های رسانه ای (و به تبع آن تصمیم گیری در سازمان های رسانه ای) نیازمند نثوری ها و مباحث نظری خاص خود است. این خاص بودن به سبب تفاوت با سازمان های صنعتی است از آنجا که مختصات رسانه ای در بستر های فرهنگی و فناوری و گفتمانی گوناگون به گونه تهای متفاوت شکل می گیرد، در نتیجه نیاز های تئوریک متفاوتی را طلب می کند. بنابر این تفاوت ها باید بر مبنای نیاز ها و دغدغه های بومی رسانه ای کشور و شرایط بومی حاکم بر سپهر رسانه ای کشور در این خصوص نظریه پردازی و نظریه سازی صورت گیرد تا به به گونه ایی جامع پاسخ گوی نیازهای خاص اداره مدیریت سازمان های رسانه ای ایران اسلامی باشد. (باقرزاده، تفاوت سازمان های رسانه ای با سازمان های صنعتی، ۱۳۹۴) این تفسیر می تواند ما را به روش های مدیریتی منعطف با شرایط رهنمون نماید. بی تردید چنین نرمشی را نمی توانیم در نقطه نظرات تبلور، فایول، وبر، مایو و یا دراگر به تنهایی یافت. در فرآیند توسعه نظریه های مدیریت شاهدیم که اصولی از نظریه های مختلف پایدار می مانند و در مسیر این فرآیند این اندیشه های باید در نظریه های جدید با اندیشه های جدید تبلور می یابند. در علم مدیریت اصولی مانند وحدت فرماندهی، نظم، چارت سازمانی یا اصل مدیریتی که هر شخص از یک نفر دستور می گیرد از مثال هایی هستند که در مسیر توسعه پا برجا مانده اند. آزمایش های پرآوازه کارخانه هائورن را در شرکت وسترن الکتریک بین سالهای ۱۹۲۷ و ۱۹۳۲ نشان داد که انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند. "التون مایو" به عنوان پدر مدیریت منابع انسانی شهرت یافته است. "پیتر دراگر" نیز با رویکرد اساسی به حوزه منابع انسانی در حوزه مدیریت از نظریه پردازان مهم جنبش روابط انسانی است. نظریه "تام برنز و جورج استاکر" جامعه شناسان بریتانیایی و "پل لاورنس و جی لورش" نظریه پردازان آمریکایی سازمان از نخستین افرادی هستند که استدلال می کنند: "ساختار سازمان باید بر شرایط فراروی خود در محیط استوار باشد." نظریه مدیریت اقتضایی که -مبنای مصلحت جویانه دارد در سازمان های رسانه ای که در مسیر تغییرات ثانیه ایی حوزه اطلاعات فن آوری ارتباطات قرار دارند می تواند با انعطاف لازم پاسخگوی چالش های مدیریت در حوزه تغییر شرایط باشد. در سیر تکاملی نظریه های مدیریتی گام به گام مدل هایی متولد می شوند که در یک تولید انبوه کار جمعی، کار موثر و تولید بیشتر را تضمین کنند.

در مدیریت، تصمیم گیری دارای اهمیت بسیاری است، به نحوی که از مهمترین علل شکست یا موفقیت یک مدیر به شمار می رود. اگر کسی بتواند در کوران حوادث به خوبی تصمیم بگیرد، فردی موفق به حساب می آید. عمل تصمیم گیری در اداره امور سازمان ها به قدری مهم است که برخی نویسندگان،

سازمان را «شبکه تصمیم» و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده اند، زیرا در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی‌تواند صرفاً برنبوغ و قضاوت شخصی افرادمتکی باشد، بلکه تصمیمات بایستی حتی الامکان برپایه بررسی‌های علمی، آمار واطلاعات دقیق و به موقع و برطبق اصول وروشهای خاصی صورت پذیرد که درسازمانهای رسانه ای منحصر به فردترین شیوه رادربر خواهد داشت. در این مقاله ضمن بررسی نقش شیوه‌های مدیریت و نقش آن در فرآیند تصمیم‌گیری به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که کدام مدل‌ها و یا روش‌های تصمیم‌گیری در سازمان‌های رسانه‌ای کارا و موثر است؟

پیشینه تحقیق

با توجه به اینکه بنای نوشتن این مقاله بررسی موزی شیوه‌های مدیریت و شیوه‌های تصمیم‌گیری است یافتن مقاله پژوهشی که به هردو موضوع را به موازات هم بررسی نماید برای پژوهنده ممکن نشد. کتاب‌ها و مقالات ذکر شده در فهرست منابع مبنای توجه دو وجهی به این حوزه به صورت جداگانه قرار گرفته است. اما منابعی که در بطن خود این به این دوموضوع را در بیان موضوعی دیگر نیز به کار گرفته اند مورد توجه مواقع شده است. مقاله نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت رسانه (گرانمایه، ۱۳۸۶) از آن جمله است. پژوهشگران مدیریت ارتباطات بر آنندکه مدیر رسانه در طیفی قرار دارد که یکسوی آن اعمال قدرت و سوی دیگر آن آزادی است. نویسندگان این پژوهش ضمن بررسی خاص موضوع در حوزه مدیریت رسانه ای معتقدند که شیوه‌های مدیریت مستبدانه در سازمان رسانه ای که نوعی دیکته کردن مدیریت است از یکسو و مدیریت مشارکتی حل مسئله تعادل قدرت و آزادی است. در این مقله در توضیح فرهنگ سازمانی عملاً شیوه‌های مدیریت و شیوه‌های تصمیم‌گیری به موازات بیان گردیده است. نقش مالکیت در رسانه و اثر آن تصمیم‌گیری‌ها شفاف شده را بیان کرده است. مدیریت رسانه باید با اتکا به شناخت خود الویت‌ها را استخراج کند، نیازها را بشناسد و بر اساس آن برنامه ریزی کرده و تصمیم‌گیری بنماید. در این مقاله ضمن بررسی فرهنگ سازمانی و جو مستبدانه حام بر سانه‌های ایرانی تصریح شده است: " برای تفسیر این جو روابط می‌توان به نظریه پیوستگی رفتار رهبری یا به عقیده بعضی از نظریه پردازان مدیریت " نظریه نصمیم‌گیری " (تنه بام و اشمیت) اظهار کرد مدیریت و رهبری در سازمان طیف مدیریت عامرانه ودر سر طیف دیگر مدیریت مشارکتی قرار دارد. این طیف پیوسته به دو سبک رهبری ارتباط پیدا می‌کند که یکی اقتدار گرایانه و دیگری سبک مشارکتی است . "تنه بام و اشمین" در نظریه خود سه عمل را در انتخاب سبک رهبری در سازمان مهم می‌دانستند :

الف - فشار وارد به مدیر یا رهبر- فشارهای وارد بر زیر دستان ج- فشارهای موجود بر سازمان . بر اساس این نظریه مدیرانی که به عوامل درون و بیرون سازمانی حساسند بهتر می‌توانند در مقابله با مشکلات تصمیم بگیرند. " در این مقله به اهمیت مخاطب و نقش آن در تصمیم‌گیری‌های سازمان اشاره دارد. یافته‌های پژوهش اگرچه نگران کننده است و در یک جمله چنین بیان می‌کند: " روزنامه‌ها (در ایران) نه مخاطب دارند، نه مدیریت و نه نیروی انسانی و کسی هم در مطبوعات سرمایه‌گذاری نمی

کند. " اما بررسی عوامل مختلف به موازات هم و در نهایت انطباق با یافته های پژوهش می تواند در پیشینه این مقاله جایگاه داشته باشد. مقاله دوم پژوهشی در این پیشینه " نقش فرآیند تصمیم گیری عقلانی در کیفیت تصمیم (نورانی، ۱۳۸۴) است. در این تحقیق برای بررسی و آزمون چهار فرضیه ارایه گردیده است: فرضیه ۱- اهمیت تصمیم با فرآیند تصمیم گیری عقلانی رابطه ای مستقیم یا مثبت دارد. فرضیه ۲- در تصمیمات مهم و با اهمیت بکارگیری فرآیند تصمیم گیری عقلانی کیفیت تصمیم را بهبود میخشد. فرضیه ۳- میزان آشنائی قبلی با موضوع تصمیم با فرآیند تصمیم گیری عقلانی رابطه ای معکوس یا منفی دارد. فرضیه ۴- در تصمیماتی که مدیر با موضوع تصمیم اشنائی قبلی دارد بکارگیری فرآیند تصمیم گیری عقلانی کیفیت تصمیم را بهبود می بخشد. در چارچوب این فرضیه ها ۸۷۰ پرسشنامه توزیع می گردد که ۱۲۳ پرسشنامه بر می گردد که صرفاً ۱۱۶ پرسشنامه تکمیل بوده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که هر چهار فرضیه مورد تایید است. با اینکه عواملی چون اهمیت تصمیم و میزان آشنائی با تصمیم میتوانند بر کیفیت فرایند تصمیم گیری تأثیر گذارند اما این تأثیرگذاری خود بخود حاصل نمیشود، چرا که خود مستلزم بکارگیری شیوه تصمیم گیری مناسب است. یافته های این مطالعه بیانگران است که از طریق بکارگیری شیوه تصمیم گیری عقلانی است که این عوامل میتوانند کیفیت تصمیم را بهبود بخشند. نتایج تجزیه و تحلیل و این واقعیت را نشان می دهند که زمانی که درجه اهمیت تصمیم زیاد است احتمال استفاده از شیوه عقلانی افزایش می یابد چرا که مدیر تلاش میکند تا در تصمیم گیری خود از اطلاعات بیشتر، دقیقتر و مطمئن تر استفاده نموده و با تجزیه و تحلیلهای کمی راهی را برگزیند که تحقق اهداف تصمیم را عملی تر سازد. و از طرفی آشنائی مدیر با موضوع تصمیم تمایل او به استفاده از فرآیند عقلانی را کاهش میدهد زیرا مدیر با اتکا به اطلاعات قبلی خود و اینکه موضوع تصمیم برای او تازگی ندارد ترجیح میدهد بجای طی مراحل تصمیم گیری عقلانی راه حلی که بنظرش مناسب میاید را انتخاب و بکار گیرد. بنابراین پیشنهاد میشود سازمانها در مواقع مقتضی با تشویق مدیران به استفاده از شیوه تصمیم گیری عقلانی بخصوص وقتیکه تصمیم عمده و استراتژیک بوده و یا موضوع تصمیم برای آنها تازگی نداشته و با آن آشنائید زمینه های لازم برای بهبود و ارتقا کیفیت تصمیم را فراهم آورند. آنچه در این شیوه نگاه این مقاله جایش خالی است فضای دایما در حال تغییر سازمان های رسانه ای و چالش های فرا روی مدیران این سازمان هاست. مدیران این سازمان با مواجه بودن با مسادلی که ماهیت آنها با هم متفاوت و از حوزه های سیاسی و اجتماعی و اقتصادی و هنری را شامل می شود. حساسیت دولت ها و در معرض کنترل بودن این سازمان ها مدیران چند وجهی را مطلبد که عملاً تجمیع آن در یک انسان بسیار دشوار است.

پژوهش دیگری که بطور غیر مستقیم در این مقاله مورد توجه قرار است پژوهش است با عنوان مدیریت نو آوری رسانه ای: تدوین چارچوبی یکپارچه (روشندل، ۱۳۹۷) این مقاله می تواند با استفاده از روش استقرایی کمک خوبی به بررسی موضوع باشد و از آنجا که کلید دوام و فعالیت مستمر سازمان های رسانه

ای سازمان های رسانه ای برای بقا و در گام بعد، برای دستیابی به مزیت رقابتی چاره ای جز ارایه نو آوری ندارند و تولید محصولاتی که خصوصیت نوآورانه داشته باشند در گرو مدیریت اصولی سازمان و تصمیم گیری های یهنگام و علمی میسر است. در این پژوهش به این نتیجه می رسد: " با این حال، به منظور ارتقای سطح رقابت پذیری سازمان های رسانه ای در محیط فرا رقابتی امروز، نیاز است تا این سازمان ها قابلیت های مدیریتی خود را در عرصه نوآوری های رسانه ای ارتقا بخشند. تقریباً بتوان ادعا کرد، که در میان پژوهشگران عرصه مدیریت نوآوری، مطالعه و لبردا و همکاران، به بهترین نحو با اتخاذ نگاهی اقتضایی، به توسعه یک مدل یکپارچه از مدیریت نوآوری پرداخته است به اعتقاد آنها، از آنجایی که پژوهشهای مدیریت نوآوری، از عرصه های گوناگونی آمده اند. تجمیع دانش در این حوزه کاری بسیار سخت به نظر می رسد. چنین دغدغه های سبب شده تا این پژوهشگران در این راستا گام برداشته و با نگاهی کل گرایانه، مؤلفه های گوناگون تأثیرگذار بر مدیریت نوآوری را شناسایی کنند و در نهایت پیامدهای آن را نیز مورد توجه قرار دهند. چارچوب یکپارچه و لبردا و همکاران، از پنج جزء کلیدی تشکیل شده است ۱- (پیشران های نوآوری) مدیریتی، درون سازمانی و بین سازمانی ۲- (ابعاد مدیریت نوآوری) اعمال، فرایندها، ساختارها و تکنیک های جدید ۳- (عوامل زمینه ای) اندازه سازمانی، شرایط محیطی، نزول عملکرد ۴- (نوآوری فناورانه) ۴- وسعت دانش، عمق دانش، نوآوری فرایند ۵- (پیامدهای مدیریت نوآوری) عملکرد شرکت، بهره وری، رشد، کیفیت کار، رضایت گروهی با این حال برای درک و مدیریت بهتر نوآوری های رسانه ای نیاز است تا به طور مناسب با پیشران ها، فرایندها و پیامدهای آنها در سطوح مختلف آشنایی پیدا کرد و همچنین شایسته است که شکل گیری نوآوری رسانه ای از مناظر گوناگون مورد بررسی قرار گیرد. این پژوهش در راستای تدوین یک چارچوب یکپارچه برای "مدیریت نوآوری رسانه ای" صورت گرفت. چارچوب پیشنهادی این تحقیق، نوآوری رسانه ای را در قالب فازهای شکل گیری، انواع و درجه های مختلف در نظر گرفت؛ همچنین پیشران های نوآوری رسان های را در سطوح مختلف فردی، سازمان و کلان به نمایش درآورد. در نهایت، این چارچوب پیامدهای نوآوری رسانه ای را در سطوح مختلف (همانند پیشران ها) مورد توجه قرار داد. بسیاری از کارگزاران حرفه ای در صنعت رسانه، به اشتباه نوآوری را تنها در ارائه محصولات جدید می پندارند، در حالی که محصول و یا خدمت جدید تنها یکی از انواع نوآوری محسوب می شود. چارچوب پیشنهادی در این مطالعه این درک را به مدیران رسانه ای می دهد که نوآوری در سازمان های رسانه ای پدیده ای چند بُعدی محسوب می شود؛ به نحوی که به طور عمیقی با مسائل کلان، میانی و خرد در سازمان و جامعه گره خورده است. پس برای برنامه ریزی در عرصه نوآوری رسانه ای، مدیران و کارگزاران رسانه ای باید دقت کنند که نگاه خود را به تمام عوامل تأثیرگذار در این حیطه معطوف، تا بتوانند به بهترین شکل ممکن تصمیم گیری کنند. نکته قابل توجه برای عاملان رسانه ای آن است که نوآوری رسانه ای ممکن است برای مخاطبان آنها، مشهود و قابل لمس به نظر نرسد اما به شکل قابل توجهی عملکرد کل سازمان رسانه ای را ارتقا دهد.

برای مثال، در یک سازمان خبری ممکن است یک نوآوری در فرایند تولید خبر اتفاق بیفتد به نحوی که مخاطبان تغییر محسوسی را در جنس اخبار نهایی ادراک نکنند؛ اما این نوآوری توانسته است به شدت از اتلاف وقت خبرنگاران جلوگیری کند. این تحقیق نیز بینش های جدیدی را می تواند در ذهن پژوهشگران عرصه رسانه و ارتباطات ایجاد کند. بدین صورت که با ارائه یک چارچوب مفهومی یکپارچه، به پژوهشگران آتی کمک خواهد کرد تا بتوانند نظام مند پژوهش های خود را، در عرصه های مختلف نوآوری رسانه ای طراحی کنند و در افزودن به ادبیات این حوزه مطالعاتی مشارکت قابل توجهی داشته باشند. به عبارت بهتر، در هر سه بخش پیشبران ها، شکل گیری نوآوری رسانه ای و پیامدها، می توان موضوعات مختلفی را برای بررسی دقیق تر در سازمان های رسانه ای تعیین کرد. در این راستا، برای اصلاح و توسعه هرچه بهتر این چارچوب، به هر دو تحقیق کمی و کیفی نیاز است. در این راستا، تحقیقات کمی می تواند به خوبی شواهد تجربی را برای اجزای مختلف این چارچوب فراهم کرده و به طور مناسبی در راستای اعتبارسنجی یافت ههای این مطالعه گام بردارند. از سویی دیگر، مطالعات کیفی به پژوهشگران کمک خواهد کرد تا به هریک از ابعاد این چارچوب، عمق قابل توجهی دهند و در صورت نیاز، تغییراتی در کلیت این چارچوب ایجاد کنند. به طور کلی، چارچوب ارائه شده در این تحقیق، به مثابه نقطه شروعی برای پژوهشگران داخل کشور است، تا به شکلی نظام مند عرصه نوآوری رسانه ای را توسعه داده و به عمق بینش های ارزشمند در این حیطه بیفزایند.

منبع چهارم در در این پیشینه مقاله پژوهشی است تحت عنوان تصمیم گیری مشارکتی و تعهد سازمانی (رادمنش، ۱۳۸۳) است. با هرنگرشی که مشارکت را مد نظر قرار دهیم این روش آنچنان در جهان کامیاب است که بی شک نتیجه اثر بخشی مشارکت در بالا بردن بهره وری سازمان ها، تعمیم دموکراسی، بهبود کار و مانند این ها به دست آمده است. البته متفکرینی مانند شویجر و لینا در تحلیل های کلان به این نتیجه رسیده اند که این روش همیشه پیامدهای مثبت ندارند و به عوارض منفی آنها باید توجه کرد. ضعف های این مدل اساساً نتوانسته است از ارزش جهانی آن بکاهد. در ادبیات مدیریت برای مشارکت معانی مختلفی وجود دارد به عقیده هارپر مشارکت عبارت است از فرآیندی که به کارکنان اجازه دهد در قدرت مدیریت در جهت اخذ تصمیم های سازمانی سهیم شوند. به زعم " لاک و همکاران" مشارکت عبارت است از تصمیم گیری مشترک خواه از طریق یک مدیر یا یک زیر دست یا گروهی از کارکنان، در تعریف عام تر امکان تصمیم گیری، رایبه پیشنهاد، حق مشورت، حق رای برای کارکنان همه در چارچوب تصمیم گیری مشارکتی است. در این تحقیق فرضیه اصلی آن است که بین تصمیم گیری مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. نتیجه ای که در این تحقیق پرسشنامه بدست آمده نشان می دهد نگرش سنتی به مشارکت قابل تجدید نظر است. نگرش وضعی بدون آنکه منکر مزایای مشارکت باشد، اثر بخشی مدیریت مشارکتی را تابعی از شرایط وضعی می داند. یافته های این پژوهش تایید دیگری است بر یافته های رزالی ۱۹۹۳ که نه تنها مشارکت در تصمیم گیری باعث افزایش

تعهد سازمانی می شود، بلکه متغیرهای فردی و سازمانی (ادارک کارکنان از نگرش سرپرستانشان نسبت به مدیریت مشارکتی، احساس شایستگی کارکنان، فرصت پیشرفت شغلی، فرآیندهای ارتباطی) نقش تعدیل کننده ای در این ارتباط دارند.

تعریف تصمیم گیری

در تعریفی بسیار ساده تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف. همانطور که از این تعریف می توانیم برداشت نماییم کار اصلی تصمیم گیرنده شناسایی و یا دریافت راه های ممکن و نتایج ناشی از آن ها و انتخاب اصلح میان آنهاست اگر وی بتواند این انتخاب را به نحوی درست و مطلوب انجام دهد تصمیم های او موثر و سازنده خواهد بود. (الوانی، ۱۳۸۸) ولی در کل باید قبول کنیم که تصمیم گیری یک فرآیند ذهنی است و تمام افراد بشر در طول عمر خود برای انتخاب مطلوب ترین یا منطقی ترین شیوه در حل مسائل مختلفی که پیرامون آنها است برای رسیدن به اهداف مهم و غیر مهم در مسیر زندگی با آن سرو کار دارند. این فرآیند در پرتو فرهنگ، ادراکات، اعتقاد و ارزش ها نگرش ها، شخصیت، دانش و بینش فرد شکل می گیرد. تصمیم گیری در رابطه با امور شخصی اگرچه از نظراسول مندولوژی مانند تصمیم گیری هایی است که در حوزه های سازمانی از جمله سازمان های رسانه ای اتخاذ می شود، اما مسئولیت های این دو حوزه تصمیم گیری اساسا باهم قابل مقایسه نیستند.

مفهوم تصمیم گیری

در تصمیم گیری سه مرحله اصلی وجود دارد: پیدا کردن موقعیت، اطلاع از روش های احتمالی اقدام و انتخاب یکی از آنها، مفهوم تصمیم گیری در درک این سه مرحله و انتخاب راهی که به هدف نایل می آیند. برخی از متفکرین بر این نکته تاکید دارند این فرآیند یک فرآیند نسبی است که می تواند نتاثر از شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی نیز باشد. اما یک نکته مهم از مفاهیم تصمیم گیری به ذهن متبادر می شود که دقیقا می تواند علت اهمیت آن باشد. تقسیم و تخصیص منابع محدود توسط اشخاص و گروه ها که تحت هر گونه خطر خواهان نیل به هدف هستند. این تعریف، واژگانی دارد که باید مورد بررسی قرار گیرد: تخصیص به معنای ساده یعنی چیزی که بین بخش های گوناگون توزیع شود. همانطور که اعضای خانواده درآمد ماهانه خود را برای غذا، تهیه پوشاک، اجاره یا خرید خانه، ایاب و ذهاب و تفریح اختصاص می دهند مدیران رسانه ها هم باید تصمیم بگیرند که چگونه منابع خود را توزیع کنند. (ویلیس ط. ج. ۱۳۷۹) مدیریت و تصمیم گیری اساسا در سایه واقعیت منابع کمیاب معنی پیدا می کند. تخصیص منابع یکی از مهمترین تصمیم هایی است که مدیران اتخاذ می کنند. مدیران از جمله مدیران رسانه ایی هرگز همه منابعی را که نیاز دارد در دسترسش نیست. از جمله مادر منابع کمیاب زمان و پول است. در تصمیم گیری در حوزه رسانه زمان از عناصر بسیار کمیاب است که می تواند تصمیم های یک مدیر رسانه ایی را با چالش های جدی مواجه نماید. در حوزه خبر و انواع رسانه های آن از روزنامه گرفته تا رادیو و تلویزیون و شبکه های اجتماعی مدیریت زمان و تصمیم گیری های به موقع موفقیت رسانه را تضمین

می نماید. مثال ساده " خبر سوخته " می تواند اهمیت این عنصر به ذهن متبادر نماید. کلیه منابع دیگر در سازمان های رسانه ای به پول و زمان وابستگی تام دارد. مدیریت منابع انسانی که از مدیریت های مادر در حوزه همه سازمان هاست و در سازمانهای رسانه ای اصلی ترین منبع زنده بودن رسانه وابستگی تام به پول و زمان دارد. تولد یک پول جدید در اقتصاد رسانه توجه به این حوزه را بسیار با اهمیت تر نموده است. درک کلاسیک از پول، پول صنعتی و پول اعتباری است. اما اقتصاد رسانه در عصر انفجار اطلاعات شاهد تولد پول جدیدی است که " توجه " نام دارد. طرفداران فرضیه اقتصاد توجه، توجه را وجه رایج اقتصاد در عصر اطلاعات می پندارند. ممکن است اقتصاددانان از نسبت دادن واژه " وجه رایج " به " توجه " انتقاد کنند اما این منبع کمیاب بسیاری از ویژگی های پولی را داراست. برای مثال کسانی که آنها را ندارند، به دنبال آن هستند و کسانی هم که آن را دارند باز هرچه بیشتر به جستجوی آن می پردازد و می توان با آن معامله کرد و از طریق آن به سایر دارایی ها رسید. (فرهنگی، دیگران، " توجه " حکمرانی جدید در اقتصاد رسانه، ۱۳۸۹) تصمیم گیری مدیران رسانه ای در جلب توجه در شرایط کنونی یکی از موثرترین تصمیم گیری ها در حوزه اقتصاد رسانه است. جهان زیر انبوه اطلاعات در عصر انفجار اطلاعات مدفون است و توجه کالای کمیابی است که مدیران سازمان های رسانه ای برای توسعه به آن نیاز حیاتی دارند. بعد از پول و زمان، واژه سوم که در درک مفهوم تصمیم گیری اهمیت دارد افراد یا گروه های هستند که این تصمیم ها را اتخاذ می نمایند. مهمترین اصل این است که بی تردید تصمیمات در سایه خرد جمعی می تواند از درستی و صحت بالاتری برخوردار باشند این در حالیست که اتخاذ تصمیمات فردی در فرآیند های سهلتر و آسان تری اتخاذ می شود. چهارمین واژه در مفهوم تصمیم گیری هدف است که هر سازمانی از جمله سازمان رسانه ایی اثرا تعریف کرده است و تصمیمات می بایست در راستای آن اهداف باشد. هربرت سایمون تصمیم خوب را در سازمان های صنعتی این گونه تعریف می نماید: وقتی فرد تصمیم گیرنده در مواجهه با شیوه های گوناگون می تواند روشی را انتخاب کند که بالاترین سود و بهره را به دنبال داشته باشد آن تصمیم منطقی است. (ویلیس ج. ، تصمیم گیری مدیریتی و مدیریت رسانه، ۱۳۷۹) اگر درک مطلق از این منطق داشته باشیم قطعا به خطا رفته ایم. چرا که انسانها تصمیم ها را می گیرند و همیشه تصمیم آنها ناظر بر سود مالی بیشتر نیست. رضایتمندی نیز یکی از خصوصیات انسانی است که نقش مهمی در تصمیم گیری ها ایفا می نمایند. متفکرین از جمله سایمون به اصل " حدود منطقی بودن " اشاره دارند. پنجمین واژه ای که به درک مفهوم تصمیم گیری کمک می کند " غیر قابل پیش بینی بودن " تصمیم است. این ویژگی همیشه مدیریت را هیجان آگیز می نماید. در حالیکه تصمیم گیرندگان آرزو می نمایند که تصمیم درستی گرفته باشند. مفهوم این قابل پیش بینی نبود با مفهوم رایج در ادبیات روز مره متفاوت است. اگر با این مفهوم رایج آنرا درک نماییم قطعا به خطا رفته و معیار های علمی ناظر بر تصمیم گیری را زیر سوال برده ایم. کرتینر در سال ۱۹۶۸ در نگاهی علمی اجزاء این پیش بینی ناپذیری را چنین تشریح می کند: اطمینان، احتمال خطر، تردید

(ویلیس ج. ، تصمیم‌گیری مدیریتی و مدیریت رسانه، ۱۳۷۹) اطمینان یعنی نتیجه تصمیم‌گیری را درست پیش بینی کرده ایم و احتمال خطر چون تصمیم‌ناظر به آینده ای است که درک عینی از آن نداریم پس احتمال پیش بینی کامل آن عملاً میسر نیست. تلاش مدیران این است که با درک از موضوعات مشابه و تجربیات موجود تصمیم‌درستی اتخاذ نمایند. تردید هر نوع شک در اطلاعات و و تجزیه تحلیل آنست. این سه عنصر همیشه یار همراه تصمیماتی است که اتفاقاً با قاطعیت اتخاذ می‌شود و می‌تواند درستی آنرا زیر سوال ببرد و در یک فرآیند زمانی تعریف‌کننده کیفیت مدیریت است. این وجه از مفهوم تصمیم‌گیری وجهی است که می‌تواند منابع کمیاب را که ستون آن پول و زمان است هدر دهد. احتمال خطر بزرگی و کوچکی آن با میزان منابع اختصاص داده شده و بزرگی و کوچکی سازمانی است که افراد در آن تصمیم می‌گیرند.

تصمیم‌سازی عامل خارجی موثر بر تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در سازمان‌های رسانه‌ای فرآیند ارزشمندی است که می‌تواند منجر به شکوفایی و پیشرفت و توسعه این سازمان‌ها گردد. عرصه تصمیم‌گیری اساس مدیریت است و اثرگذاری بر حوزه‌های تصمیم‌گیری از آغاز مدیریت علمی به موازات این فرآیند در حال رشد است. اثرگذاری در تصمیم‌گیری که با واژه تصمیم‌سازی آنرا می‌شناسیم فرآیندی است که افراد و گروه که در حوزه‌های مختلف از این فرآیند بدون آنکه در جایگاه تصمیم‌گیری باشند استفاده می‌نمایند. اولین استفاده از این روش در سایه قدرت و پول بوده است. که بی تردید این فرآیند منفی شایسته واژگان تصمیم‌سازی نیست. این فرآیند که مشابهت ظاهری با فرآیند تصمیم‌سازی دارد نوعی تحمیل تصمیم‌گیری به مدیرانی است که این قدرت و پول را ندارند و تحمیل تصمیم‌گیری از طرف سیاستمداران و صاحبان قدرت‌های سرمایه‌ای به خصوص در سازمان‌های رسانه‌ای از روش‌های درجهان است.

الف - تصمیم‌سازی سازمانی : تصمیم‌گیری به نوعی انتخاب بهترین گزینه است. اگر این انتخاب گزینه اگر در حوزه شخصی باشد می‌توانیم با تکیه بر دانش و آگاهی و چارچوب‌های اخلاقی اتخاذ تصمیم‌کنند و به زعم خود بهترین تصمیم را اتخاذ نماید. ما در تصمیم‌سازی فردی تلاشمان متوجه انتخاب بهترین گزینه با عقل و درک خودمان است اما باور داریم که هر عقلی درکی و هر انسانی ظرفیتی دارد. از نگاه فلسفی هم اینکه دایما خود را معرض نسبیت درستی تصمیمات قرار دهیم جای اشکال دارد و مفهومی به نام شورا می‌تواند درجه درستی تصمیم را ارتقاء دهد. (اکبری، ۱۳۸۶) البته اینکه چه شورایی با چه اعضای طرف مشورت باشند اهمیت پیدا می‌کند. شورا در مواردی به جای انتخاب گزینه‌های فرا روی هر مدیری گزینه‌های جدیدی هم بررسی نماید و پیشنهاد جدیدی برای تصمیم‌گیری ارائه نماید. ترسیم مسیر استفاده از این مکانیزم شورایی فرآیندی تصمیم‌ساز در حوزه‌های مختلف سازمانی است.

ب - **تصمیم سازی اجتماعی:** فرآیندی مثبت است که جامعه مدنی و گروه های متشکل مردم برای اثرگذاری بر حاکمان ودولت ها از آن بهره مند می شوند. این قدرت مردم در عصر رسانه ها اثرگذاری مخاطب در تصمیم گیری در رسانه ها است. ضرورت تامین ارتباط دوسویه از طرف رسانه ها با مخاطبین لنگر این اثرگذاری است. یکی از نمونه های جدید این تاثیر گذاری را ریچارد تیلر برنده جایزه نوبل در کتابی به نام "سقلمه" یا تلنگر ارایه داده است. این نظریه که در علوم رفتاری به ویژه اقتصاد رفتاری و سیاست مشهور شده است، به دنبال اشاراتی غیرمستقیم و مؤثر و عمدتاً نامحسوس برای سوق دادن افراد به تصمیم و رفتاری خاص بدون اجبار قانونی یا ناخوشایند است. ردپای این تئوری و تلاش برای تغییر سلیقه و رفتار انسان ها با روش های نرم و غیرمستقیم به درازای تاریخ بشریت برمی گردد. این روش برای اولین بار در علم سایبرنتیک، مناسبات انسان و ماشین، با این واژه به کار برده شد و اصولی برای آن تعریف گردید. شهرت جهانی این نظریه با انتشار کتابی پرفروش با همین عنوان توسط تیلر - اقتصاددان و استاد دانشگاه شیکاگو و استاد حقوق دانشگاه هاروارد - در سال ۲۰۰۸ میلادی فراگیر شد. اقبال سیاستمدارانی چون باراک اوباما و دیوید کامرون به این نظریه و نویسندگان این کتاب باعث توجه عمومی بیشتر به آن گردید. (تیلر، ۲۰۰۸) بهبود تصمیم گیری در مورد سلامت، ثروت و شادی محتوای این کتاب را تشکیل می دهد. یک نمونه اخیر روش تصمیم سازی را جامعه معلولین ایران تا تصویب قانون معلولین که گام مهمی در احقاق معلولین برداشتند موفق گردیدند. تصمیم سازی در برخی از سازمان های محیط زیستی از جمله برای بهبود شرایط نیز از جمله این نوع اثرگذاری هاست. فرآیند اطلاع رسانی با اهداف خاص توسط روزنامه ها و جراید، رادیو تلویزیون و شبکه های اجتماعی فرآیندی سپید و سیاه است که می تواند از تحمیل تصمیم به دولت آغاز و در یا در مسیر پیگیری مطالبات مردم به تصمیم های مثبت در جهت اهداف توسعه پایدار منجر گردد. نگاهی به سال انتشار مطالعات علمی مداخله ای با ادبیات نظریه سقلمه، نوپا بودن آن را تأیید می کند و این نظریه تا رسیدن به یک ساختار مشخص و پختگی مناسب در حوزه سلامت فاصله دارد؛ اما انتقادهای وارد به آن نیز قابل تأمل است. بیشتر این انتقادات، تردید درباره طول اثر و ماندگاری اقدامات انجام شده با تئوری سقلمه است. حرکات کوتاه مدت و مقطعی با برانگیختن انگیزه های گذرا نمی تواند باعث تغییرات رفتاری بلندمدت در مردم شود. انتقاد و دغدغه ای که درباره همه تئوری ها و مدل های تغییر رفتار وجود دارد. استفاده از "نظریه سقلمه" در سیاست گذاری عمومی می تواند باعث وضع کمتر قوانین و درگیری های کمتر دولت و ملت شود اما ملاحظات اخلاقی به ویژه در حوزه سیاست و اقتصاد نیاز به بررسی و مطالعه بیشتری دارد. هدایت انتخاب مردم به سوی گزینه های مطلوب می تواند در تعارض با حق انتخاب و آزادی های فردی قرار گیرد. به ویژه زمانی که این گزینه های مطلوب، تأمین کننده منافع قشری خاص باشد.

فرآیند تصمیم گیری

مراحل تصمیم‌گیری اگرچه از دیدگاه کارشناسان و دانشمندان مختلف متفاوت است اما دقت در این مراحل نشان دهنده این امر است که ماهیت این مراحل یکی است. برای نمونه "دراکر" در سال ۱۹۸۳ شش مرحله برای تصمیم‌گیری قایل بود که به ترتیب طبقه‌بندی مشکل یا مسئله، تعریف آن، تعیین اینکه چه کاری باید انجام شود، جستجو و تحقیق در رابطه با تصمیم‌گیری درست، عملی کردن تصمیم و بهره‌گیری از بازخورد ها برای سنجش تصمیم‌هوبر این مراحل را پنجگانه می‌بیند و آنها را آشکار سازی ماهیت مشکل، بررسی راه حل‌های مختلف، انتخاب یک راه حل و نهایتاً تحت نظر قراردادن آن است. "گریفین و مورهد" تصمیم‌گیری را یک چرخه می‌بینند که در مرکز آن جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات قرار دارد. این دو نظریه پرداز در شروع این چرخه تعریف مشکل را قرار می‌دهند و در جهت حرکت عقربه‌های ساعت تعیین اهداف، توسعه راه‌حلهای چاره‌ساز، گزینش راه حل و تعیین تقدم راهکار، اجرای راهکارها و کنترل راهکارها را قرار می‌دهند تمامی عوامل این چرخه تصمیم‌گیری با مرکز که جمع‌آوری و تحلیلی اطلاعات است رابطه‌ای دوسویه دارند (ویلیس ج.، تصمیم‌گیری مدیریتی و مدیریت رسانه، ۱۳۷۹) در بین عوامل تاثیر گذار بر چرخه تصمیم‌گیری اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین بعد کار واضح بودن هدف است برای اجرای آن تا آنجا که مدیر می‌تواند اطلاعات لازم را کسب نماید و این اطلاعات را تجزیه تحلیل نماید. محسن رنایی و دیگران در مقاله‌ای تحت عنوان "نقد عقلانیت کلاسیک" (رنایی، ۱۳۹۵) رویکرد عقلانیت محدود و مرز بندی شده سایمون را علیرغم نقدهایی که به آن وارد می‌آورند، بدیهی و ساده دانسته‌اند و اینگونه توصیف می‌کنند "سایمون فرآیند تصمیم‌گیری را نه یک فرآیند کاملاً در اختیار فرد با دانش کامل، که یک فرآیند تحت تاثیر انواع محدودیت‌های بیرونی و درونی می‌داند. این فرآیند سه مرحله جستجو، ارزیابی و تصمیم‌گیری منجر به انتخاب می‌شود و یک روند اکتشافی است" با چنین توصیفی خود این فرآیند هم می‌تواند تابع آزمون و خطاهایی باشد و قطعاً می‌تواند شامل یک تصمیم‌بهبهینه نباشد. بشر در مسیر تحول علوم مختلف است و در این حوزه هم می‌بایست با روش‌های تکمیلی این فرآیند را به تصمیم‌های کاملاً درست نزدیک کرد. اما باید اعتراف کرد که نظریه عقلانیت محدود در حوزه تصمیم‌گیری با واقعیت‌ها انطباق بیشتری از نظریه‌های کمال‌گرایانه دارد اما نقاط ضعف می‌تواند با روش‌های نوین برطرف شود. برای نمونه اساساً دانش مدیریت آنچنان گسترده است که یک فرد شاید نتواند برای تصمیم‌گیری صلاحیت لازم را داشته باشد. فرآیندهای گروهی تصمیم‌گیری بسیاری از نقایص نظریه عقلانیت محدود را می‌تواند برطرف نماید.

تصمیم‌گیری فردی

در تصمیم‌گیری فردی اگر نتیجه حاصل از تصمیم‌گیری را مدیر به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او فردی معقول است و نوع تصمیم او بخردانه است. رابینز می‌گوید: گرفتن چنین تصمیمی (الگوی بخردانه) مستلزم طی شش مرحله است که در چرخه تصمیم‌گیری به آن پرداخته شد. نباید فراموش کرد که تصمیم‌گیری فرآیندی رو به آینده است و تا آینده فرا نرسد مدیر درکی از درستی تصمیم خود نخواهد

داشت. اضافه کردن صف محدود به روش بخردانه می تواند درک منطقی تری از خرد مدیران را که معطوف به آینده است نشان می دهد. رابینز در ،رایند تصمیم گیری خصوصیت مهمی را در مدیران به رسمیت می شناسد. این خصوصیت قضاوت شهودی است . او در این باره می گوید مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضاوتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می گیرد. قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه ودر سایه تجربه حاصل می شود . الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند (رابینز، ۱۳۹۲)

ویژگی های خاص سازمان های رسانه ای و مدل تصمیم گیری متناسب با آن

تصمیم گیری در سازمان های رسانه ای با توجه به ویژگی های خاص آن ضرورت دارد در بسیاری از موارد از تصمیم گیری های انفرادی مدیران به سمت تصمیم گیری های گروهی سوق داده شود. نیاید برخی از دشواری هایی که در مسیر تصمیمات گروهی است مدیران رسانه ای استفاده از این مدل را محدود نمایند. یکی از این ویژگی ها " چند ماهیتی بودن سازمان های رسانه ایی " است . این سازمان ها با رویکرد های اقتصادی فرهنگی ،اجتماعی ، سیاسی و صنعتی نیازمند ظرفیت های متنوع در حوزه تصمیم گیری است. این مهارت ها نمی تواند اساسا در ظرفیت یکتفر باشد و استفاده از ظرفیت های گروهی می تواند دقت تصمیم گیری ها را افزایش دهد . " تنوع کارکردی " سازمان های رسانه ای طیف وسیعی از تخصص ها مختلف را برای پاسخگویی به مخاطبین نیازمند است. سازمان های رسانه ای با تنوع کارکردی در ظرف تکنولوژی های دیجیتال جای گرفته اند. فارغ از ضرورت تسلط به فن آوری های نوین نوع تولید در این تنوع نیازمند تصمیمات گروهی است. تنوع در ماهیت گیرندگان خدمت هر نوع تصمیم گیری جهت رضایتمندی این طیف بسیار متنوع در سایه هم اندیشی گروه های کاری میسر است که تنوع دانشی لازم را داشته باشند. " تنوع در ماهیت گیرندگان خدمت " این تنوع شگفت انگیز در عصر انفجار اطلاعات گذشته از آنکه عرصه رقابت بزرگی را فراهم نموده است در عین حال نیاز سازمان های رسانه ای را به کارکنانی خلاق صد چندان نموده است. کارکنانی که در عرضه رقابت نظاره گر مسابقاتی هستند که برای جذب و بکار گیری آن ها برگزار می شود. چالش مدیران با کارکنان خلاق ، چالشی است که بخشی از آن در سایه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری می تواند تخفیف یابد. " تفاوت در ماهیت محصول " محصولات رسانه ای ماهیتا با محصولات سازمان های صنعتی متفاوتند. می توانند به شکل فیزیکی ارایه نشوند می توانند با هزینه های کم به تیراژهای بالا تکثیر شوند. این محصولات قابلیت دارند به سادگی در دسترس مردم قرار بگیرند.حتی در برخی از کشورها به علت جاری نبودن حق کپی رایت رایگان به دست مردم می رسد. " در معرض چالش با قوانین " سازمان های رسانه ای با توجه به نقش موثری که در شکل گیری افکار عمومی، انتقال اخبار و اطلاعات و نقشی که در نقد عملکرد دولت هاو اثرات فرهنگی ، اجتماعی و سیاس یدارند همواره در معرض چالش با قوانین هستند. " حساسیت و

اهمیت منابع انسانی" چنانچه در بخش تنوع ماهیت گیرندگان به منابع انسانی خلاق و ضرورت حضور آنها در سازمان های رسانه ای اشاره شد اساس در این سازمان ها حساسیت و اهمیت منابع انسانی به گونه ای است که بزرگترین سرمایه سازمان های رسانه ای است. " ماهیت محیط"، "چالش تعادل خواسته های سیاسی نظام سیاسی و افکار عمومی"، "دشواری سنجش اثر بخشی"، "در معرض ارزیابی دایمی بودن"، " شبکه گسترده توزیع" و اهمیت عامل زمان از خصوصیات خاص سازمان های رسانه ای است که این سازمان ها از سازمان های صنعتی جدا می نماید. (باقرزاده، تفاوت سازمان های رسانه ای با سازمان های صنعتی، ۱۳۹۴)

رابطه سیر تکوین نظریه های مدیریت سازمان های رسانه ای و شیوه های تصمیم گیری در سازمان های رسانه ای

نگارنده ضمن تاکید بر نظریه هربرت سایمون که مدیریت، راینندی بجز تصمیم گیری نیست و تصمیم گیری همان مدیریت است بررسی سیر تکامل تصمیم گیری را جدای از سیر توین نظریه های مدیریت نمی داند و ضروری است در مسیری این بررسی به این سیر تاریخی نیز توجه نماییم تا بتوانیم به سوال کدام روش های تصمیم گیری در سازمان های رسانه ای کارا و موثر است؟ پاسخ درستی بدهیم.

ریشه مدیریت به زندگی اجتماعی انسان بازمی گردد. با کمی کنکاش در تاریخ، سابقه مفاهیم مدیریت از اجتماع اولیه بشر یعنی خانواده و قبیله در مناسبات انسانی ظهور پیدا می کند و رئیس قبیله مفهومی ابتدایی از مدیریت را به اذهان متبادر می نماید. (منصور کیا، تجزیه و تحلیل سیستم ها و داده ها، ۱۳۷۱) سابقه چیزی جز رسم نیست و رسم برادر ناتنی حسود قانون است. (دورانت، ۱۳۴۹) در سال ۱۷۶۹ میلادی جمیز وات با اختراع ماشین بخار از آغاز انقلاب صنعتی در جهان خبر داد. در مدت زمانی کمی بیش از ۳۰۰ سال سه انقلاب صنعتی دیگر چهره جهان و مناسبات اجتماعی و انسانی را دگرگون کرد. انقلاب صنعتی دوم که از دهه هشتم قرن هجدهم آغاز شد و پس از عبور از دو جنگ جهانی اثر خود را در تغییر سیمای صنعت جهان پایدار می کند. اختراع الکتریسته روشنی بخش انقلاب دوم بود. سال ۱۹۸۰ زنگ انقلاب سوم صنعتی که انقلاب دیجیتال نامیده می شود نواخته می شود. **مارشال مک لوهان** نظریه پرداز بزرگ "**دهکده جهانی**" در آستانه انقلاب صنعتی سوم چشم از جهان فرو بست و فرصت نیافت عصر دیجیتال را زندگی کند. (مهرابی، ۱۳۸۶) در کنفرانس داووس در سال ۲۰۱۶ کشور های صنعتی جهان برای اولین بار خبر از آغاز انقلاب صنعتی چهارم دادند. موضوع بحث، این انقلاب چهارم تکنولوژی‌هایی مانند چاپگرهای سه بعدی، نانوتکنولوژی، روباتیک، هوش مصنوعی و... است که بی تردید چندین برابر انقلاب سوم چهره جهان را تغییر می دهد.

تولد نظریه های مدیریت متناسب با تغییر سیمای صنعتی جهان تحقق یافت و در مسیر توسعه صنعتی جوامع بشری سیر تکوینی خود را طی می کرد. ماشین و دیگر تکنولوژی ها و تولد کارخانه ها و مجتمع های بزرگ و فراملیتی و پدیده ای به نام تولید انبوه همچنین دولت های مدرن و دارای ساختار های

اداری متعدد تئوری های مدیریت را به چالش دعوت می نمود. نیمه اول قرن نوزدهم دوره طلایی ظهور نظریه های مدیریتی است که هنوز پایه های اصلی آن پایدار و مورد استفاده قرار می گیرد.

"فردریک تیلور" که به «پدر مدیریت علمی» مشهور شده است، شاید به جرات می توان گفت که هیچ کس دیگری به اندازه او چنین اثر بزرگ و ماندگاری بر پیدایی مدیریت نداشته است، وی اعتقاد داشت که برای اجرای هر کار «یک بهترین روش» وجود دارد. تیلور با تاکید به جایگزینی روش های علمی به جای محاسبات سرانگشتی، به نحوی که بتوان برای انجام هر کاری بهترین روش را انتخاب نمود. تقسیم کار و تقسیم مسئولیت، انتخاب علمی کارکنان و تشخیص ظرفیت های واگذاری مسئولیت به آنان و در نهایت تقسیم مسئولیت بین مدیریت و نیروهای کار ارکان نظریه ای بودند که تیلور با ارایه آن تحول بزرگی در حوزه های مختلف صنعت به وجود آورد.

"ماکس وبر" یکی دیگر از اندیشه ورزان حوزه مدیریت نظریه مدیریت بوروکراتیک را این گونه تعریف می کند: "بوروکراسی نمایانگر خردگرایی فعالیتهای جمعی است که می تواند به بالاترین درجه کارایی دست یابد." در این مسیر در حالیکه اولین نظریه های مدیریت بر بستر توسعه صنعتی با محوریت ماشین ها متولد گشته بود. وبر مناسبات اداری حوزه های مدیریت را تدقیق نمود و از اصولی سخن گفت که بعد از سالها هنوز شیرازه اصول مدیریت است. نظریه گرایان نئو کلاسیک که محوریت توجه اشان از ماشین به انسان و از آن مهمتر به عواملی مانند پویایی گروهی، ارتباطات، انگیزش، رهبری و مشارکت بود تحول بزرگی در حوزه مدیریت ایجاد نمودند. مطالعات هائورن مانند الکتریسیته با منبع روشنایی سرآغاز فصل نوینی در زندگی بشر شد. این مطالعات سر آغاز جنبش روابط انسانی در حوزه مدیریت بود. «التون مایو» و «رولیس برگر» آزمایش های پرآوازه کارخانه هائورن را در شرکت وسترن الکتریک بین سالهای ۱۹۲۷ و ۱۹۳۲ به انجام رسانیدند. نتایج تحقیقات آنها نشان داد، بهبود شرایط فیزیکی محیط کار آن نقشی که آنها در پیش فرض خود به آن معقد بودند نتوانست نقش پیش بینی شده در افزایش تولید در داشته باشد. نور فیزیکی که در محیط کار آزمایشی آنان افزایش یافت نتوانست نتایج مورد انتظار آنها را داشته باشد و کارگران در نور کم محیط نیز همان تولید را ارایه نمودند. آنها دریافتند اولاً انسانها اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با یکدیگر هویت پیدا می کنند. برای نمونه انسانها از فعالیت های گروهی مبتنی بر اهداف خاص انرژی مثبت گرفته و از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متاثر می شوند. "مایو" و "برگر" این اجازه را به کارگران دادند که همکاران خود را انتخاب نمایند و تشکیل این گروه ها که بر مبنای مناسبات اجتماعی و علایق کارگران تشکیل شد و تفاوت های بسیاری با جایگاه آنها در چارت سازمانی کارخانه داشت در حقیقت همان نوری بود که در مطالعه اول تلاش شده به با تاباندن به صورت فیزیکی مناسبات تولید را بهبود بخشند. این مطالعه نشان داد که انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند. التون مایو (Elton Mayo)

به عنوان پدر مدیریت منابع انسانی شهرت یافته است. پیتر دراگر (Peter Drucker) نیز با رویکرد اساسی به حوزه منابع انسانی در حوزه مدیریت از نظریه پردازان مهم جنبش روابط انسانی است. جنبش روابط انسانی در حوزه مدیریت صنعت به طور عام یک تقاطع مهم با نظریه های خاص مدیریت سازمان های رسانه ای دارد. منابع انسانی بزرگترین سرمایه این نوع سازمان ها هستند. ظهور نظریه مدیریت اقتضایی در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد. سرعت تغییر شرایط اقتصادی و اجتماعی و سیاسی و ضرورت تطبیق شرایط بستر تولد این شیوه مدیریت است. تام برنز و جورج استاکر جامعه شناسان بریتانیایی و پل لاورنس و جی لورش نظریه پردازان آمریکایی سازمان از نخستین افرادی هستند که استدلال می کنند: "ساختار سازمان باید بر شرایط فراروی خود در محیط استوار باشد." نظریه مدیریت اقتضایی که مبنای مصلحت جویانه دارد در سازمان های رسانه ای که در مسیر تغییرات ثانیه ایی حوزه اطلاعات فن آوری ارتباطات قرار دارند می تواند با انعطاف لازم پاسخگوی چالش های مدیریت در حوزه تغییر شرایط باشد. در سیر تکاملی نظریه های مدیریتی گام به گام مدل هایی متولد می شوند که در یک تولید انبوه کار جمعی، کار موثر و تولید بیشتر را تضمین کنند. مقایسه مشخصات سازمان های رسانه ای با نقطه نظرات "مایکل پرت" که از واضعان واژه "سازمان صنعتی" بیشتر می تواند درک صنعت رسانه پژوهندگان را کمک نماید. "پرت" تلاش های خود را توسعه داد تا عوامل اصلی «زنجیره ارزش» را در ۱۹۸۵ با معرفی مدل مزیت رقابتی را معرفی کند. انطباق این نظریه ها در حوزه سازمان های رسانه ای راهگشای درک اصولی تر از ماهیت صنعتی آنها است. برای نمونه رقابت در سازمان های رسانه ایی با توجه به نامحدود بودن منابع تولید و عصر اطلاعات و ارتباطات تفاوت های اساسی با دیگر حوزه های صنعتی دارد. خلاقیت و نو آوری د هر نوع رشد و تعالی سازمان های رسانه ایی وابسته به خلاقیت کارکنان این سازمان هاست. بی تردید مدیریت کارکنان خلاق و مخاطبین سازمان های رسانه ایی یک مدیریت تعاملی و مشارکتی با یک رویکرد اقتضایی است. کارکنانی که محصول فکر آنها موجب تعالی سازمان است باید بتوانند در مدیریت مشارکت کنند و کاملاً در ساختن آینده این سازمان ها نقش ایفا نمایند. مخاطبین سازمان های رسانه ای نیز به عنوان سرمایه ارزشمند این نوع سازمان ها در حوزه اقتصاد رسانه در سایه مدل مدیریت این سازمان های رسانه ایی قابلیت حفظ کردن را دارند. دکتر علی اکبر فرهنگی، علیرضا قراگوزلو و سیاوش صلواتیان در مقاله ایی "توجه" را کالای کمیابی دانسته اند (فرهنگی، دیگران، "توجه" حکمرانی جدید در اقتصاد رسانه، ۱۳۸۹) که سازمان های رسانه ایی به دنبال کسب آن هستند. کسب این کالا با مدیریت درست کارکنان و مخاطبین به صورت توأمان میسر است. مشارکت مخاطبین برای توسعه رسانه با تأمین یک ارتباط دو سویه تولید محتوا را برای مخاطب نیز میسر ساخته اند. توجه به محتوا و انتشار (کاربر ساخته ها) از چالش های فرا روی سازمان های رسانه ای است که می تواند در تضمین پایداری "توجه" نقش ایفا نماید.

صنعت رسانه نیز متأثر از این تغییرات بوده و هست. مقاومت برخی از تفکرهایی که اطلاق روزه صنعت به این حوزه را بر نمی تابیدند با تعاریف معین علمی در هم شکست. چرایی صنعت بودن رسانه شاید در گام های نخست با سرگرمی های تولید شده توسط این حوزه و بازار آن تجربه گردید اما خیلی زود با روشن شدن جنبه ای مختلف آن در حوزه اقتصاد جایگاه اصلی خود را در حوزه صنعت حوزه رسانه مانند دیگر رشته های صنعت " یک داده و یک باز داده دارد" که بزرگترین شاخصه صنعت است. این نکته که صنعت رسانه تفاوت های آشکار و جدی با حوزه های دیگر صنعت دارد به هیچ وجه نمی تواند خدشه ای به صنعت بودن این رشته وارد آورد. جولیس گولد و ویلیام ل کولب در کتاب فرهنگ علوم اجتماعی صنعت را " سازماندهی کلیه عوامل تولید (سرمایه، مدیریت، مواد اولیه و نیروی انسانی) به منظور رشد و توسعه جوامع بشری " تعریف نموده اند.

یک صنعت کار فرانسوی با نام « هانری فایول» که او را «پدر مدیریت نوین» با به چالش کشیدن نظراتی مانند " مدیران مادر زادی مدیرهستند" بر این نظر پافشاری نمود که مدیریت مهارت است و می توان اصول مدیریت را به دیگران آموزش داد. هانری فایول با ارایه ۱۴ اصل و تشریح مبانی آن که از اصل تقسیم کار آغاز و به ایجاد روح صمیمیت و یگانگی در محیط کار ختم می شود تحولی جدید در علم مدیریت ایجاد کرد. اصولی مانند وحدت فرماندهی و اینکه هر فرد به یک شخص پاسخگو است و و یا اصول اخلاقی مانند تبعیت تمایلات شخصی از تمایلات گروهی و یا اصل انصاف، یا اصول تشکیلاتی مانند اصل هشتم ایجاد تمرکز و اصل نهم ضرورت وجود چارت سازمانی که تحقق هر کدام می تواند تغییرات مهمی در محیط کار به وجود آورد. آنچه در از اصول فایول در سازمان های رسانه ای اهمیت دارد ایجاد بستر لازم را برای تحقق اصل سیزدهم یعنی ابتکار و خلاقیت است (مشکانی، دیگران، ۱۳۹۵) مقال مشکانی و دیگران، شیوه های مختلف مدیریت را بررسی اجمالی می نماید که منبع خوبی برای یک مطالعه اجمالی از سیر تکوین مدیریت برای این مقاله که سیر تکامل فرآیند تصمیم گیری در سازمان های رسانه ای را دنبال می کند بسیار مفید است. در این تحقیق مفاهیم کلیدی مدیریت از جمله: مدیریت یک فرآیند، مدیریت موثر، مدیریت کار، مدیریت هدف دار، مدیریت عملی آگاهانه، مدیریت نهفته مکاتب مختلف را از آدم اسمیت، تا مدیریت علمی و نظرات نئو کلاسیک ها را مورد بررسی قرار می دهد. در نهایت نتیجه گیری می نماید " بالاخره شالوده علم جدید سازمان و مدیریت پی ریزی گردید. اندیشمندان متعدد به شیوه های متفاوتی تئوری های سازمان و مدیریت را طبقه بندی کردند. غالباً سه مکتب اصلی مدیریت شامل مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی و مدیریت سیستمها در آنها ملاحظه می شود." و ادامه نتیجه می گیرد: " تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان تصویر کاملتری از سازمان ارایه کرده و تئوری های دقیقتری را برای تحلیل مدیریت و سازمان بدست داد. تئوری اقتضایی که برگرفته شده از مکتب سیستمی در مدیریت است مطلق گرایی را در مدیریت خطا دانسته و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می داند. امروزه با بهره گیری از

این تئوری مدل های گوناگونی در شاخه های مختلف پرداخته شده است که هر کدام موضوع نظر خود را با دید اقتضایی می نگرند.

نگاه اجمالی به شیوه های تصمیم گیری

در جستجوی تاریخی در حوزه تصمیم گیری به روش دلفی می رسیم که پیشگوها و فالگیرها بزرگترین نقش را در این نوع روش تصمیم گیری داشته اند. اندراکلهای معبد دلفی یونان که این روش به آنها منسوب است معروف ترین مثال تاریخی آن هستند. آنها می توانستند به یک نیاز بسیار مهم بشر پاسخی را بدهند که فارغ از درستی و نادرستی آن چون ناظر به آینده تصمیم گیری و نتیجه آن بود بسیار برای مردم جذابیت داشته است. این روش اگرچه در دنیای امروز پیشگوها سکندار آن نیستند. علیرغم نقد هایی به آن وارد می شود - مهمترین نقد وارد به آن ظرفیت این روش برای تحت تاثیر قراردادن دیگران است - هنوز هم در حوزه تصمیم گیری و تصمیم سازی جایگاه دارد. اگرچه امروز از فن دلفی در تصمیمات گروهی استفاده می شود اما تغییر شکل آن از خطاهای قابل پیش بینی این نوع روش را مصون تر نموده است.

قضاوت شهودی در این روش مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضاوتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می گیرد. قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می شود. الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند (رابینز ا.، ۱۳۹۷) این روش دشمن خلاقیت در سازمان است و اساساً نمی تواند نقشی در حفظ کارکنان خلاق داشته باشد.

اگرچه دقیقاً نمی توان تاریخ معینی را برای ظهور تصمیم گیری بر اساس آمار و اطلاعات تعیین نمود اما نقش مطالعات و پژوهش های "دانیل برنولی" فیزیک دان و ریاضیدان هلندی بوده است. که تصمیم گیری از مسیر کیفی به کمی تعمیم داد. هربرت سایمون برنده جایزه نوبل، در میانه های قرن بیستم، با مطرح کردن بحث "Bounded Rationality" یا عقلانیت محدود، دوران جدیدی را در نگاه به تصمیم گیری ایجاد کرد. (رنانی م.، ۱۳۹۵)

روش بخردانه محدود هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه رو شود سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید، بنابراین انسان در پی راه حلهایی بر می آید که کافی، بسنده و رضایت بخش باشد و در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را **بخردانه محدود** می دانند.

فرایند تصمیم گیری منظم و مطلوب: **مرحله اول**: شامل تعیین و تشخیص مشکل و مسئله است که درراه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. دراین مرحله باید تلاش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته و بدرستی تعریف شود. **مرحله دوم**: یافتن راه حل های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. به دست

آوردن راه حلها با توجه به تجربه های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس او انجام می گیرد. **مرحله سوم** : انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل ها **مرحله چهارم** : ارزیابی راه حل ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست. هر راه حل، با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد، با سایر راه حل ها مقایسه می شود و الویت راه حلها تعیین می شود **مرحله پنجم** : این مرحله در فرایند تصمیم گیری شامل انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم گیری است. در این مرحله راه حلی که بهترین نتیجه را به دست آورده و بالاترین درجه اولویت را کسب کرده، راه حل انتخابی است. (فیض الهی، ۱۳۹۲)

تصمیم گیری گروهی

فن دلفی اولین بار توسط مؤسسه رند به عنوان شیوه جمع آوری آراء متخصصان جهت استفاده در بهسازی پیش بینی ها به کار گرفته شد. این فن برای گروههایی که قادر به تشکیل جلسه های حضوری نمی باشند، طراحی شده است. به عنوان نمونه، مدیر بهسازی تولید یک کارخانه سازنده بازی کامپیوتری ممکن است برای آگاهی از نظرهای متخصصان در جهت بهبود بازار پویای اسباب بازی از این فن استفاده کند. مدیری که نیازمند این نوع اطلاعات است، محاور اصلی این فرایند را تشکیل می دهد. مدیر بعد از انتخاب شرکت کنندگان اقدام می کند. پرسشنامه نسبتاً ساده و حاوی سوالات روشن در مورد علاقه مدیریت است. مدیر پاسخهای دریافتی را خلاصه کرده دوباره به همراه یک پرسشنامه دیگر برای متخصصان ارسال می کند. این رفت و برگشت ممکن است تا هنگام دستیابی به اطلاعات مورد نیاز مدیریت ادامه پیدا کند. استفاده از فن دلفی هنگامی که متخصصان در نقاط دور از یکدیگر پراکنده هستند و مخفی ماندن نام اعضاء شرکت کننده مورد نظر می باشد و یا ایجاد ارتباط بین متخصصان که به دلیل وجود اختلافات عقیده مشکل می باشد، مفید خواهد بود. در این فن نیز مشکلات ناشی از ترس از اظهار نظر در انتظار دیگران وجود ندارد. از طرف دیگر، در این فن مدیریت از نتایج سازنده حاصل از مراودات مستقیم اعضاء گروه محروم است (گریفین، ۱۳۷۶)

طوفان مغزی یا طوفان مغزی یکی از فنون متداول در سالهای ۱۹۵۰ می باشد که اغلب در تصمیم گیری و در مرحله ایجاد نظرهای جدید مورد استفاده قرار می گیرد. در این فن، گروه صرفاً برای ایجاد راهکارها تشکیل جلسه می دهد. هر یک از اعضاء نظرهای خود را ارائه میدهد و آنرا به اختصار تشریح می کند. منظور از به کارگیری فن طوفان مغزی ایجاد نظریه ها و راه حلها جدید از طریق برانگیختن خلاقیت اعضاء گروه و ترغیب آنها به افزودن نظرهایشان به آنچه دیگران در قبال ارائه داده اند.

فن گروه اسمی را می توان در مواردی که در ابتدا برای تهیه فهرست راهکارها از فن طوفان مغزی استفاده شده است، در مراحل بعدی تصمیم گیری مانند تشخیص مشکل و تعیین معیار مناسب برای ارزیابی راهکارها به کار بست. در فن گروه اسمی، گروهی از افراد برای آگاهی از موضوع مورد بحث تشکیل جلسه می دهند و پیش از اینکه بحثی انجام شود، هر عضو به صورت مستقل نظر یا راه حل خود را درباره مسئله

برروی یک کاغذ می نویسند. پس از گذشت یک دوره زمانی هر عضو نظر خود را به گروه می دهد هیچ بحثی صورت نمی گیرد تا اینکه همه نظرها روی تابلوی کوچکی نوشته شود. سپس گروه درباره نظراتی ارائه شده بحث می کنند، هر عضو گروه بدون مشورت بادیگران نظرها و عقاید ابراز شده را برحسب اولویت تنظیم می کند، تصمیم نهایی گرفته می شود که در آن نظر، عقیده یا راه حلی که بیشترین نمره را آورده است، اعلان می گردد. (رابینز ا.، ۱۳۹۷)

تصمیم گیری از راه دور جدیدترین روشی در تصمیم گیری گروهی محسوب می شود که در آن گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتر درهم آمیخته می شود. این روش را جلسه، میزگرد یا گرد همایی الکترونیکی (میزگرد از راه دور) می نامند. اگر تکنولوژی لازم در دسترس باشد موضوع بسیار ساده می شود. حدود ۵۰ نفر اطراف یک میز که به شکل نعل است، می نشینند همه صندلیها خالی است و تنها تعدادی ترمینال کامپیوتر مشاهده می شود. مسائل به افراد مشارکت کننده داده می شود و آنها پاسخهای خود را برروی صفحه تلوزیون می نویسند. نظر هر عضو و جمع آرای داده شده برروی صفحه تلوزیون که در اتاق وجود دارد، ظاهر می گردد. مزیت عمده این روش تصمیم گیری، سرعت و صداقت است. (رابینز ا.، ۱۳۹۷)

اگرچه اشارات بالا نمی تواند همه روش های را در حوزه تصمیم گیری شامل شود اما بر اساس یک مسئله غیر قابل انکار اساس رفتار کارکنان در سازمانهای رسانه ای بر هدفهای مشخص استوار است که بر احساسات و سلیقه های شخصی مبتنی نیست. همکاری افراد، آگاهانه و بر اساس درک مشترک از واقعیت های سازمان است. وقتی افراد فعالیت های خود را در رسیدن به هدفهای عینی هماهنگ می کنند، ناچار باید به طور مستمر تصمیم بگیرند و از میان گونه های مختلف عملیات، راههایی را انتخاب کنند. از سوی دیگر تنوع در فعالیت های این سازمان های رسانه ای حوزه های تصمیم گیری را چه بخواهیم و چه نخواهیم تخصصی می نماید. باید به دنبال راهکارهایی باشیم که به تنوع در ماهیت و عوامل انسانی تاثیر گذار در آن پاسخ بدهد. مدیریت های فردی اساسا پاسخگوی نیاز های متنوع این سازمان ها نیست و اساسا چنین مدیران چندین وجهی وجود ندارند و اصرار بر این نوع مدیریت این سازمان ها را در مسیر آزمون و خطا می غلطاند. تصمیم گیری های گروهی نیز اگر مبنای مشارکتی درستی نداشته باشد نمی تواند به نیاز های این سازمان ها پاسخ دهد.

مدل کارنگی

مبنایی است که متفکرانی همچون هربرت سایمون، جیمز مارچ و ریچارد سایرت در زمانی که در دانشگاه ملون-کارنگی بودند برروی آن کار نمودند. این روش تاحدودی توسعه دادن روشهای مربوط به رهیافت عقلایی محدود در تصمیم گیری فردی اما در سطح تصمیم گیری سازمانی است. مطالعات گروه کارنگی نشان داد که تصمیمات سازمانی با شرکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلافی مابین مدیران دارد. ائتلاف، یک پیمانی است مابین مدیران متعددی که در مورد اهداف و سازمانی

واولویت‌های سازمان توافق نظر دارند. فرایندهای خود دارای پیامدهای مهمی بر رفتار تصمیم سازی در سازمان دارد: اول آنکه تصمیمات بر این اساس ساخته می شوند که باعث رضایت مدیران شوند و نهایت این که راه حل بهینه یافت شود. دوم آنکه مدیران به دنبال حل مشکلات آنی بوسیله راه حل های کوتاه مدت هستند.

نتایج یک تحقیق پژوهشی در سال جاری در آموزش و پرورش نشان داده است که رابطه تصمیم گیری با مدل کارنگی ارتباط معنا داری با اعتماد سازمانی دارد. (صالحی، دیگران، ۱۳۹۷) نتایج این تحقیق برای این نظر است که این مدل تصمیم گیری در اداراتی که فعالیت های آن جنبه ماموریت دارد این مدل تصمیم گیری موفق تر و با اعتماد سازمانی رابطه معنی دار دارد. بی تردید در سازمان های رسانه ای که اساسا اعتماد سازمانی یکی از اسای ترین نیاز های این سازمان ها است روش تصمیم گیری کارنگی کارآمدی بیشتری دارد.

مدل تصمیم گیری تدریجی

مدل تصمیم گیری تدریجی بر روی عوامل سیاسی و اجتماعی کمتر متمرکز شده و بیشتر متوجه ترتیب ساختاری فعالیت هایی است که می تواند به راه حل یک مسئله برسد برخی از اساتید از این مدل در زبان فارسی به نام مدل تصمیم گیری رویشی نام برده اند. این مدل تصمیم گیری با وضعیت سازمان های رسانه ای که همواره در معرض تغییر شرایط اجتماعی هستند بسیار سازگار است. چالز لیندیوم نخستین توصیفی را که از مدل تصمیم گیری رویشی می نماید ره بردن از شرایط آشفتنگی است. (عباسپور، ۱۳۸۲) او بر این بور بود که مدیران مدت زیادی برای تحلیل نظامند مشکلات سازمان و تصمیم گیری منطبق با اهداف در آشفتنگی به سر می برند. اگر عاقلانه بپذیریم که ایده آل ترین مدیران انسان هستند و انسان ها ظرفیت معینی برای پردازش رهنی دارند و اساسا نمی توانند صرفا از طریق ناقص که نتیجه دسترسی به بخشی از اطلاعات است تصمیمات درستی بگیرند شاید بهترین روش تصمیم گیری تصمیم گیری تدریجی و رویشی است. سازمان های رسانه ای بی تردید به صورت دایمی در چنین شرایط های پیچیده ای قرار دارند و هر چه هم مدیران آنها افراد چند وجهی از نظر مهارت باشند عملا قادر نیستند با مجموع اطلاعات در اختیار تصمیماتی معطوف به آینده بگیرند. بی تردید در سایه چنین نیازی آینده پژوهی یکی از مباحث مورد علاقه مدیریت های سازمان ها به خصوص سازمان های رسانه ای است.

"اتزیونینگ روش تدریجی را روشی می داند که بر روی تغییرات جزئی متمرکز شده و اذعان می دارد که بشر از داشتن همه اطلاعات در هر مورد بهتر است ناامید باشد. در عوض مناسب است که هر مقدار که از اطلاعات قابل دسترس بود را بکار بریم." "اتزیونی" پیشنهاد می کند که سازمان یک استراتژی تلفیقی را برای تصمیم گیری در مواقعی که برای تصمیمات کوچک از الگوی تدریجی بهره ی برد، اتخاذ نماید. یکی از محسنات تصمیم گیری تدریجی در تصمیم گیری سازمانی در قالب گروه خود را نشان

می دهد . در تضاد رسیدن به یک اجماع در مورد یک تصمیم و بازدهی فرآیند تصمیم، برخی از صاحب نظران به این نتیجه رسیده اند که مطرح نمودن تدریجی مسائل و جلب توافق همکاران در سازمان موثرتر است (ملکی، ۱۳۸۳، ۳۵-۱۵) .

به عبارت ساده تر در روش تصمیم گیری تدریجی کل تصمیم در یک فرآیند کامل می شود. این مدل تصمیم گیری با نقد مدل تصمیم گیری عقلانی که تصور می کرد مدیران می توانند با اطلاعات کامل و همه جانبه و بر اساس یک درک استراتژیک اقدام به

تصمیم گیری نمایند متولد شده است. واقعیت آن است که عقلانیت یک مدل ذهنی صرف است و اعتبار تجربی کافی ندارد

" زیرا فرض می کند که افراد (مدیران) کاملاً محاسبه گر و دارای توانایی های متفاوت در تجزیه تحلیل هستند (Rubinstein ۱۹۹۸)" نظریه عقلانیت بر فرضی غیر واقعی مبتنی است که عبارتند از: نخست ، افراد توصیف دقیق و عینی از جهان دارند و بر سر لین توصیف بین آنها اختلاف نظر وجود ندارد. دوم هر فرد چنان توان محاسباتی کاملی دارد که می تواند ضمن شناخت تمامی رویدادها، احتمال وقوع هر کدام را دقیقاً پیش بینی کند. سوم، ارزش ها برای افراد یکسانند و افراد در موقعیت های مشابه انتخاب یکسانی انجام می دهند." (رنانی م. ، ۱۳۹۵) مدل تصمیم گیری تدریجی با نقد مدل عقلانی بر این نکته مهم تاکید م نماید که اساساً شرایط تصمیم گیری عقلانی بر اساس شرایط اشاره شده ممکن نیست. وجه تمایز این مدل تصمیم گیری که با تفاوت هاب رشمده شده بین سازمان های صنعتی و رسانه ای انطباق دارد را در پنج عنوان می توانیم بیان کنیم: ۱- از این روش تحلیل وسایل و اهداف میسر و به صورت همزمان در دسترس است این روش معطوف به حال است . ۲- تصمیم گیرندگان بر راه حل های مناسبی که تجربه آن را دارند و بر آن توافق می نمایند اتخاذ می شود. ۳- گزینه ها و پی آمد های تصمیمات با ملاحظه شقوق مشابه قابل به نحو چشمگیری کاهش می یابد و تصمیم گیری را آسانتر می کند. ۴- تحلیل ها معطوف به حال می شود و به تبع آن پیشنهادها محدود می شود. ۵- تصمیماتی اتخاذ می شود و یا راه حل هایی انتخاب می شود که کاملاً منطبق بر اهداف سازمانی است. (عباسپور، ۱۳۸۲) در روش تصمیم گیری تدریجی راه اصلح تصمیم باز است و به نسبت تغییر شرایط می توانیم در فرآیند تصمیم گیری راه حل های نوینی متناسب با شرایط انتخاب کنیم.

تصمیم گیری مشارکتی در سایه مدیریت اقتضایی

توجه به متغیر های اساسی در این ویژگی ها از ماهیت محصول گرفته ، تا نقش اساسی مخاطب و یا عامل زمان و پیشرفت تکنولوژی دانشمندان و محققان را به جایی رسانده که پژوهشگران دریافته اند گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی اصول سنتی برای نتایج بهتر نادیده گرفته شود. نظریه اقتضایی اینگونه آغاز شد. (رضائیان ، مبان و سازمان مدیریت ، ۱۳۷۹) تام برنز و جورج استاکر جامعه شناسان بریتانیایی و بل لاورنس و جی اورش نظریه پردازان آمریکایی سازمان از نخستین افرادی هستند که استدلال می

کنند ساختار سازمان باید برای شرایط فراروی خود در محیط استوار باشد. (هچ ، ۱۳۸۹) تفکیک نظریه های ماشینی با قابلیت پیش بینی و قابلیت پاسخگویی با ساختارهای ارگانیکی که واضعان نظریه اقتضایی آن را تئوریزه کردند. این ساختارهای ارگانیکی انعطاف پذیر و انطباق پذیری و نو آوری دارند. ظرفیت مدیریت های ارگانیکی قابلیت انطباق یا خصوصیات خاص سازمان های رسانه ای را دارند. اتخاذ یک رویکر اقتضایی به مدیریت رسانه ای بدین معنی است که عملکرد سازمان یاد شده به هماهنگی و انطباق ویژگی ها و خصوصیات سیستم کنترل آنها با محدودیت های محیطی و سایر ابعاد زمینه ای شان بستگی دارد. نمونه هایی از ابعاد زمینه ای آنها می هستند که بافت سازمان را بر اساس آهنگ تغییر در محیط، درجه عدم قطعیت و مراحل رشد و توسعه سازمان تعریف می کند. انسانها اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران هویت پیدا می کنند. انسانها از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می شوند. انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند. مطالعات هاتورن در تفکر مدیریتی دهه ۱۹۵۰-۱۹۶۰ و پدید آمدن جنبش روابط انسانی تاثیر مهمی داشت و بر اساس جنبش روابط انسانی اعتقاد بر این بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می کنند می توانند به بهره وری دست یابند. در تفکر مدیریتی این دوره بر انسانها در عوض ماشین بیشتر تکیه می شد و بر عواملی مانند پویایی گروهی، ارتباطات، انگیزش، رهبری و مشارکت توجه بیشتری معطوف می گشت. در واقع نهضت روابط انسانی اندیشه های زیر را تبلیغ می کرد: ۱- حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود. ۲- هدفهای سازمانها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدیدنظر قرار گیرد. ۳- در مدیریت و تصمیم گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود. ۴- با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان تلاش برانگیز و رضایت بخش باشد. ۵- اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار به درستی شناخته شود. اصل بزرگ تولد مدیریت علمی که با جملاتی شبیه : مدیر باید «کار را به وسیله افراد دیگر انجام دهد» دیگر برای مدیریت در سازمان های رسانه ای کافی نیست. باید باور کنیم مدیریت به واقع، کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه افراد را به کار برانگیزد، آنان را رهبری کند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملاً درک کند. پس مدیران باید به دانش و مهارتهای رفتار مجهز شوند. (کونتر، ۱۳۸۱)

رویکرد عقلانی به مدیریت اتخاذ تصمیم در راس هرم سازمانی را موجه می داند جایی که اطلاعات سازمان در آن متمرکز بوده و از آنجا به سطوح پایین تر تسری می یابد چنانچه مدیران از این رویکرد تبعیت می کنند، آنها می توانند سیستمی از قواعد را طرح ریزی کنند. چنین رویکردی در ادبیات مدیریت به رویکرد تصمیم گیری متمرکز معروف است. (فرهنگی، دیگران، نگرشی بر بنیان های نظری مدیریت سازمان های رسانه ای، ۱۳۸۳) در نقطه مقابل رویکرد عقلایی به تصمیم گیری رویکرد مبنی بر بازارهای جداگانه است. بدین معنی که بر اساس این رویکرد سازمان می تواند به زیر بخش ها و بازارهای خارجی سیستم

تعاملات و میادلات برقرار شود. چنین رویکردی به تصمیم گیری یک رویکرد غیر متمرکز است که در آن هر واحدی برای خود کار کند و تلاش مدیریت عالی سازمان ایجاد و کنترل یک بازار آزاد در سطح کل سازمان می باشد. مدیریت ارشد در سازمان های رسانه ای باید در حفظ مرکز کنترل تلاش کند اما می بایست در خصوص تفویض امور و استفاده از شیوه های مشارکتی به اقتضای مدیریت عمل کند. اتخاذ شیوه مدیریت مشارکتی و تصمیم گیری مردم سالارانه در این قبیل موسسات ، رضایت شغلی در میان کارکنان را افزایش می دهد که به نوبه خود در میزان فروش و جذب مخاطب موثر است. (فرهنگی، دیگران، نگرشی بر بنیان های نظری مدیریت رسانه ای، ۱۳۸۳)

نتیجه گیری

نظریه پردازان مدیریت تلاش می نمایند که بهترین شیوه مدیریت در سازمان های رسانه ای را با توجه به ویژگی های خاص آن بیابند. ما نمی توانیم در صورتیکه شیوه مدیریت انطباق با خصوصیات سازمان های رسانه ای ندارد از شیوه های تصمیم گیری اصولی در این سازمان ها سخن بگوییم. این دو فرآیند در یک ارتباط ارگانیک با یکدیگرند. شیوه مدیریت اقتضایی که که رویکرد دینامیک به حوزه مدیریت رسانه ای دارد می تواند بستر مناسبی برای اجرای شیوه های منطبق با شرایط خاص سازمان های رسانه ای را ایجاد کند. شیوه تصمیم گیری مشارکتی که با روش های متفاوت قابلیت اجرایی دارد یا تقسیم فرآیند تصمیم گیری به شاخه های تخصصی و یا تقسیمات منطبق با شرایط ماهیت سازمان های رسانه ای و متفاوت بودن محصولات آن و مسابقه بزرگ جلب توجه در عصر انفجار اطلاعات انطباق بیشتری با مدل های متمرکز دارد. بررسی فرآیندهای مختلف تصمیم گیری نشان می دهد که تلفیقی از روش های تصمیم گیری کارنگی ، مشارکتی و رویشی که می تواند ساختار های متنوعی با سنگینی یکی از این شیوه ها داشته باشد در سایه تحقق مدیریت اقتضایی در سازمان های رسانه ای به عنوان سازمان های یاد گیرنده می تواند الگوی اثر بخش بود و موفقیت سازمان های رسانه ای را تضمین نماید.

منابع :

- ۱- کتاب تئوری رفتار سازمانی بهروز قاسمی ۱۳۸۲ انتشارات هیات
- ۲- کتاب اصول مدیریت علی رضائیان ۱۳۷۳ انتشارات قم
- ۳- کتاب نظریه ارتباطات جمعی دنیس مکوئیل ۱۳۸۳ مرکز اطلاعات و تحقیقات رسانه ها
- ۴- مقاله نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت سازمانی علی گرانمایه پور ۱۳۸۶ نشریه رسانه ص ۸۳-۱۱۸
- ۵- مقاله نقش تصمیم گیری عقلانی در کیفیت تصمیم محمد نورانی (بی تا)

- ۶- مقاله مدیریت نو آوری رسانه ای : تدوین چارچوبی یکپارچه طاهر روشندل اربطانی ۱۳۹۷
نشریه رسانه ۵۸-۸۳
- ۷- مقاله تصمیم گیری مشارکتی و تعهد سازمانی دکتر فرج الله رهنورد ، رادمش ۱۳۸۳ نشریه
دانش مدیریت ۱۶-۳
- ۸- کتاب مدیریت عمومی سید مهدی الوانی ۱۳۸۸ نشر نی تهران
- ۹- مقاله تصمیم گیری مدیریت و مدیریت رسانه ۱۳۷۹ پژوهش های ارتباطات جیم ویلیس
- طاهره جوهر ساز - ۲۳-۲۴
- ۱۰- توجه، حکمرانی جدید در اقتصاد رسانه دکتر علی اکبر فرهنگی ، علیرضا فراگوزلو، سیاوش
صلواتیان ۱۳۸۹ نشریه پژوهش های ارتباطات
- ۱۱- مقاله عقلانیت تصمیم سازی، اصل شورا دکتر رضا اکبری نشریه مدیریت ۱۳۸۶
- ۱۲- کتاب " سقلمه " ریچارد تیلر ترجمه : مهری مدآبادی نشر هورمزد ۱۳۸۷ چاپ دوم
۱۳۹۷
- ۱۳- مقاله نقد عقلانیت کلاسیک، رویکرد عقلانیت مرز بندی شده سایمون محسن رنایی و دیگران
نشریه اقتصاد تطبیقی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- ۱۴- کتاب مدیریت رفتار سازمان استیفن راابینز انتشارات سپاهان ۱۳۹۲
- ۱۵- مقاله تفاوت سازمان های رسانه ای با سازمان های صنعتی نشریه رسانه و فرهنگ سال
چشم شماره دوم پاییز و زمستان ۱۳۹۴ صفحه ۲۱-۳۷
- ۱۶- کتاب تجزیه و تحلیل سیستم داده ها منصور کیا ۱۳۷۱ ص ۷
- ۱۷- مقاله سیری در اندیشه های مک لوهان مقدمات مهرابی نشریه روابط عمومی
۴۸-۵۲
- ۱۸- مقاله سیر تحول اندیشه مدیریت در سیمای مکاتب و صاحب نظران علم مدیریت نویسندگان
: علی مشکانی ، علیرضا قراری، محمد بختیاری فایندی نشریه مطالعات مدیریت و کار
آفرینی بهار ۱۳۹۵
- ۱۹- کتاب رفتار سازمانی نوشته استیون رابینز ۱۳۹۷ انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۲۰- مقاله بررسی تاثیرات مستقیم اتوماسیون اداری بر بهبود تصمیم گیری مدیران و کارکنان
نویسندگان : صادق فیض الهی علیرضا شیر محمدی علیرضا امیدی نشریه فرهنگ ایلام
پاییز و زمستان ۱۳۹۲ شماره ۴۰ ص ۱۷۲-۱۹۵
- ۲۱- کتاب رفتار سازمانی نویسنده : مورهد گریفین انتشارات مروارید تهران ۱۳۷۶

- ۲۲- نقش فرهنگ سازمانی در تبیین رابطه بین مدل های تصمیم گیری و اعتماد سازمانی (مطالعه موردی آموزش و پرورش مازندران) نویسندگان : محمد صالحی - محممتقی معتمنی تلاوکی صبحه گل نوروزی معلم کلایی نشریه مدیریت فرعنگی شماره ۳۹ بهار ۱۳۹۷ شماره ۳۹
- ۲۳- کتاب مبانی سازمان و مدیریت علی رضائیان ۱۳۷۹ انتشارات سمت
- ۲۴- کتاب نظریه سازمان دانایی فرد ماری هج ۱۳۸۹ نشر مهربان تهران
- ۲۵- اصول مدیریت کوتر هرآود مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۸۱
- ۲۶- مقاله نگرشی بر بنیان های نظری مدیریت سازمان های رسانه ای نویسندگان دکتر علی اکبر فرهنگی، طاهر روشندل اربطانی ، میکائیل برقی نشریه مدیریت شماره ۶۶ ۱۳۸۲
- ۸۵-۱۱۴