

## صدا و سیما؛ شرایط و زمینه‌های تبیین سازمانی کاریزماتیک

آسیه زارعی<sup>۱</sup>، محمدعلی سرلک<sup>۲</sup>، عبدالعلی علی‌عسکری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲

### چکیده

هدف این مقاله، طراحی مدل سازمان کاریزماتیک برای سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، با توجه به شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گرهای موجود است. این تحقیق با تمرکز بر مبانی نظری مدیریت کاریزماتیک سازمانی، درصدد است به این پرسش پاسخ دهد که چگونه یک سازمان رسانه‌ای می‌تواند چهره‌ای کاریزماتیک را از خود ارائه دهد که باعث تمایز سازمان شود؟ به این منظور، با استفاده از روش تحقیق کیفی و تکنیک داده‌کاوی سیستمی، با خبرگان، اساتید و مدیران ارشد سازمان صدا و سیما مصاحبه شد و با رویکرد نمونه‌گیری نظری، یعنی دستیابی به مفاهیم در مقوله‌های کلیدی، تأثیرات آنها و ایجاد تکرار داده‌ها ادامه یافت. در مجموع، ۷۴ مفهوم در ارتباط با مقوله‌های داده‌کاوی سیستمی استخراج شد. براساس نتایج به‌دست‌آمده، اعتماد، شفافیت، نوآوری و سرمایه اجتماعی، نقشی محوری را در ارتباط با سایر مقولات و زیرمقولات بر عهده دارند. در این میان، سرمایه اجتماعی، دارای زیرمجموعه‌هایی مانند: فرهنگ سازمانی، احساس مسئولیت، تناسب شغلی، اعتمادسازی و تشکیل تیم‌های خودگردان است. عوامل و شرایط علی مانند: ساختار سازمانی، ماهیت و مأموریت‌های سازمانی، اصلاح مفاهیم، طراحی اتاق فکر، تعهد مدیران، همگرایی و... از جمله عناصر کلیدی احصاشده بودند. رویکرد نظارتی قانون اساسی، نوع مداخله نهادهای دولتی، سلیقه‌گرایی، میزان محبوبیت در رده‌های داخلی و میان مخاطبان و ماهیت عمودی مدیریت، موانع تحقق مدل کاریزماتیک برای این سازمان رسانه‌ای هستند.

### واژگان کلیدی

کاریزماتیک، عوامل علی، نوآوری، اعتماد، صدا و سیما.

\* این مقاله بر اساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. استاد گروه مدیریت، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات، دانشگاه صداوسیما، تهران ایران.

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، در میان رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی الکترونیک، معیارهای زیادی برای ارزیابی یک سازمان رسانه‌ای مطرح است، از جمله: توان فنی، ذات درونی پیام، شیوه‌های بیانی، تحلیل موقعیت، تحلیل ذهن و... اما مهمترین معیار، میزان اعتماد رسانه‌ای است (ساروخانی، ۱۳۹۴: ۹) این اعتماد اجتماعی، جزئی اساسی از سرمایه اجتماعی است که ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی را تقویت می‌کند و به پیش می‌راند.

یک راه رشد سرمایه اجتماعی در سازمان، داشتن رهبران کاریزماتیک است. در الگوهای جدید کسب‌وکار، نیاز بیشتری به رهبران و افراد فرهمند (کاریزماتیک) و الهام‌بخش احساس می‌شود (دیرنداگ، ۲۰۱۱)؛ آنها روابط شخصی و محکمی را با دیگران به وجود می‌آورند و با اعتماد کاملی که به اهداف خود و اطرافیان‌شان دارند، آنها را در همسویی با این اهداف ترغیب می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۶: ۷۰۶-۷۰۷). راه دیگر افزایش سرمایه اجتماعی، توجه به این موضوع است که وجود قابلیت‌های خاص در سازمان، مهمتر از رهبری کاریزماتیک است. با آغاز قرن بیست و یک و معطوف شدن توجهات از فرد به سازمان، طراحی و شناسایی هویت‌های خاص سازمانی در پاسخ به نیاز سازمان برای بقا، اهمیت بیشتری پیدا کرد. این توجه، در معرفی چهره‌های سازمانی، نمود بیشتری پیدا کرد. مفهوم چهره سازمان، از نظر مبانی نظری، ریشه در دو نگرش سازمان به‌عنوان سیستم طبیعی و استعاره سازمان به‌عنوان موجود زنده دارد (مورگان، ۱۳۸۳)؛ طبق این دو نگرش، سازمان‌ها موجوداتی زنده و انسان‌گونه هستند. در دیکشنری مریام وبستر از چهره به‌عنوان ابزار شناسایی، نام برده شده است<sup>۱</sup>. درواقع، سازمان‌ها همچون انسان‌ها دارای چهره هستند. منظور از چهره، خصایص مهمی است که باعث شناسایی و تمایز یک سازمان از سازمان دیگر می‌شود (اسکات، ۱۳۷۴؛ سرلک، ۱۳۹۰).

سازمان‌های با چهره کاریزماتیک، افراد را برای دستیابی به اهداف و ایجاد یک اجتماع جذاب برای عضویت، جذب می‌کنند. به عبارت دیگر، آنها سرمایه اجتماعی

1. Dierendonck

2. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/face>

قوی و سازمانی ایجاد می‌کنند (ساگاوا و جاسپین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). این سازمان‌ها به‌شیوه رهبران کاریزماتیک، افراد را جذب می‌کنند؛ درحالی‌که لزوماً رهبر کاریزماتیک ندارند. آنها چهره سازمانی کاریزماتیک را ارائه می‌دهند که شبکه‌هایی بزرگ و موفق دارد و این شبکه‌ها به فرم‌های ضروری دیگری از سرمایه مالی، انسانی و سیاسی منجر می‌شوند که به سازمان امکان می‌دهد تا نفوذش را بیشتر کند و حتی فراتر از آن، چرخه‌ای از رشد و نفوذ را آغاز کند. سرمایه اجتماعی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان، خیرین و نخبگان جدید را جذب کنند، کسانی که در عوض، برای سازمان، منابعی مثل: پول، مهارت، نفوذ در عرصه سیاست، توجه رسانه‌ای و دوستان و طرفداران جدید را فراهم می‌کنند. بنابراین، طراحی مدل سازمان کاریزماتیک، می‌تواند راهنمای مناسبی برای سازمان‌ها در شکل‌دهی و تقویت سرمایه اجتماعی باشد که علاوه بر مزایای بسیار برای سازمان، منافع این تجمع سرمایه اجتماعی به جامعه نیز می‌رسد. چالش سرمایه اجتماعی از مشکلات اساسی در روابط سازمان‌ها، حکومت‌ها و جوامع محسوب می‌شود. کاهش اعتماد شهروندان به نهادهای دولتی به دلیل پاره‌ای از موارد، تشدید می‌شود، مواردی نظیر: فسادهای اداری، عدم کنترل شهروندان بر سازمان‌ها، تفاوت ارزش‌های شهروندان با سازمان‌ها (دنهارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰)، عدم توان پاسخگویی سازمان‌ها به دلیل ساختار نامناسب تصمیم‌گیری‌های سازمانی، عدم توجه یا کم‌توجهی مدیران به مسئولیت اجتماعی سازمان خود (رابینسون، ۱۹۸۰)، استفاده از تعقل ابزاری به جای مبنای قراردادن تعقل جوهری و جدایی مدیران از جامعه (الوانی، ۱۳۸۰: ۲۹۱). سازمان‌های رسانه‌ای دولتی، به‌ویژه در مواردی که مسئولیت خدمت عمومی<sup>۳</sup> دارند، از یک طرف، به دلیل ماهیت دولتی خود با چالش سرمایه اجتماعی و لغزندگی اعتماد اجتماعی در بین مخاطبان و کارکنان روبه‌رو هستند و از طرف دیگر، به دلیل مأموریت نهایی خود در خدمت عمومی، مکلف به رشد سرمایه اجتماعی و فضای اعتماد در جامعه هستند. در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، که در تاریخ ۱۳ آبان ۱۳۸۲ توسط رهبر معظم انقلاب به سران قوای سه‌گانه ابلاغ شد، یکی از ویژگی‌های جامعه ایرانی در افق این چشم‌انداز، «متکی

1. Sagawa, Jospin
2. Denhardt
3. Public Service Broadcasting

بودن جامعه به سهم برتر منابع انسانی و **سرمایه اجتماعی** در تولید ملی» است که ضرورت پرداختن به این موضوع در افق کلان جامعه و سازمان‌های دولتی را نیز نشان می‌دهد. بنابراین، ارائه مدل سازمان کاریزماتیک که بر این مبنا شکل گرفته است، می‌تواند رشد و بقای این سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد و قدمی در راه تحقق چشم‌انداز جامعه ایرانی باشد. از آن جا که سازمان صدا و سیما، به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان فرهنگی رسانه‌ای ایران، مجموعه‌ای از وظایف خدمت عمومی و آگاهی‌بخشی سیاسی-دینی را در جامعه به عهده دارد و در انجام این وظایف، نیاز به سرمایه اجتماعی بالا در میان کارکنان، تأمین‌کنندگان، مخاطبان و سیاستمداران دارد، لذا مطالعه میزان این سرمایه اجتماعی و معیارهای تأثیرگذار بر آن، به برنامه‌ریزی برای افزایش این سرمایه اجتماعی کمک می‌کند. با توضیحات فوق، این پژوهش با طرح پرسش‌های زیر، درصدد است برای رشد جایگاه سازمان‌های فرهنگی- و به‌ویژه سازمان صدا و سیما- گام بردارد:

الگوی پارادایمی سازمان رسانه‌ای کاریزماتیک چیست و ارزش‌آفرینی رسانه کاریزماتیک نیازمند چه کنش‌ها و راهبردهایی و متأثر از چه زمینه‌ها و موانعی است؟

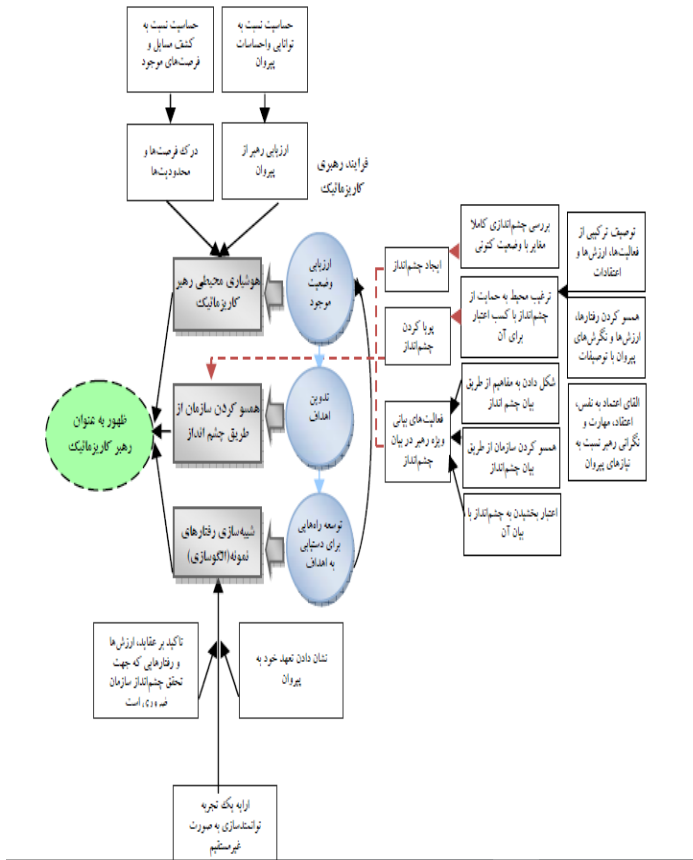
## چهارچوب مفهومی پژوهش

### رهبری کاریزماتیک یا تحول‌گرا

در متون مختلف مدیریت، رهبر تحول‌آفرین و کاریزماتیک به جای یکدیگر استفاده می‌شوند (کانگر و کانگو، ۱۳۹۵: ۳۵) یعنی می‌نویسند: «رهبری کاریزماتیک یا تحول‌آفرین» و حتی گاهی از عنوان «رهبری کاریزماتیک/ تحول‌آفرین» استفاده می‌کنند (برای مثال در آوولیو و گیونز، ۱۹۸۸؛ هاوس و شمیر، ۱۹۹۳؛ هانت، ۱۹۹۱). تنس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به جمع‌بندی این موضوع می‌پردازد و می‌گوید: «در میان انواع رهبری تحول‌گرا، کاریزماتیک و کاربردی، دو نوع اول از رهبری، غالباً به‌جای یکدیگر توسط محققان دانشگاهی استفاده می‌شوند، درحالی‌که نویسندگان دیگری، این دو را به‌عنوان سبک‌های جداگانه یا فرایندهایی که با هم تداخل دارند، معرفی می‌کنند». نتیجه‌گیری وی با مطالعه انتقادی سه جنبه ذکرشده در اختلاف این

1. Tanase

دو نوع رهبری این است که «رهبری تحول‌گرا و کاریزماتیک با توجه به ارتباطات نظری‌ای که دارند، به‌عنوان بخش‌های یک سبک رهبری، قابل‌ترکیب هستند» (ص ۱۴۰۵). در ادبیات جدید، سعی شده به‌جای اصطلاح «کاریزماتیک» از معادل‌هایی مثل رهبر اثربخش یا رهبر الهام‌بخش استفاده شود که در برشمردن ویژگی‌های شخصیتی، همان تعریف رهبر کاریزماتیک را دارند، به‌عنوان مثال، مینارد (۱۳۸۵) در کتاب «رهبر الهام‌بخش» خود می‌گوید: «رهبران الهام‌بخش معمولاً تلاش می‌کنند تا در هفت مورد زیر، بهترین تأثیرگذاری را داشته باشند: ژرف‌نگری، نوآوری، الهام‌بخشی، مسئولیت‌پذیری، چاره‌جویی به‌هنگام، ویژگی‌های فردی و پیگیری» (ص ۱۵-۱۶). شاید یکی از دلایلی که باعث می‌شود در مدیریت، از اصطلاح «کاریزماتیک» و مطالعه صفات رهبران کاریزماتیک فاصله گرفته شود، اعتقادی کلی در ناکارآمدی رهبران کاریزماتیک باشد که در جمله معروف دراکر به‌خوبی منعکس است. وی در این زمینه می‌گوید: «کاریزما صفتی است که رهبران را به وادی سقوط می‌کشاند و آنها را به افرادی انعطاف‌ناپذیر تبدیل می‌کند، به‌گونه‌ای که اعتقادی راسخ مبنی بر خطاناپذیر بودن خود پیدا می‌کنند و دیگر قادر نیستند خود را تغییر دهند» (به نقل از مینارد، ۱۳۸۵: ۱۸). کانگر و کانگو تا سال ۱۹۹۸، مبسوط‌ترین مطالعه درمورد رهبران کاریزماتیک را در چندین مقاله و کتاب انجام داده‌اند. آنان در مطالعه ادبیات پیشین رهبری کاریزماتیک می‌گویند: «به نظر می‌رسد که از دیدگاه دنیای کسب‌وکار، فرهنگ‌های از لحاظ نهادینه شدن، یک پدیده ضعیف و شکننده است» (کانگر و کانگو، ۱۳۹۰: ۴۴) در آخرین کتاب کانگر و کانگو که با عنوان «رهبری فرهنگ در سازمان‌ها» ترجمه شده است، آنها رهبران فرهنگ‌محور مثبت و منفی را از هم تفکیک کرده‌اند، نقاط ضعف و قوت رهبران کاریزماتیک، راه‌های رفع ضعف‌ها و آفت‌های رهبری کاریزماتیک در سازمان‌ها را مشخص کرده‌اند؛ همچنین الگوی شکل‌گیری رهبر کاریزماتیک در سازمان را طراحی کرده‌اند که در شکل زیر ارائه شده است: (کانگر و کانگو، ۱۳۹۵).



شکل ۱. مدل کانگر و کانگو

## سرمایه اجتماعی سازمانی در ایران و جهان

در سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی که در سال ۱۳۸۲ توسط رهبر معظم انقلاب به سران قوای سه‌گانه ابلاغ شد، ویژگی‌هایی برای جامعه ایرانی در افق این چشم‌انداز ترسیم شده است. در طبقه‌بندی بخش تولید، چنین گفته شده است: «برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی». به نظر می‌رسد با توجه به جایگاه بیان‌شده برای سرمایه اجتماعی، این

سند، به سرمایه اجتماعی سازمانی و نقش آن در تقویت توان تولید، توجه کرده است. از زمان شکل‌گیری مفهوم سرمایه اجتماعی سازمانی، تحقیقات زیادی در ایران و جهان به این موضوع پرداخته‌اند که با توجه به کثرت و تنوع آنها، به موارد متأخر که ارتباط موضوعی بیشتری دارند، می‌پردازیم. سرمایه اجتماعی در توسعه سازمان باعث تقویت گرایش به نوآوری و رفتار شهروندی سازمانی (احمدزاده و شکوه، ۱۳۹۹)، ایجاد سرمایه فکری و تقویت عملکرد سازمانی (زردشتیان و کریمی، ۱۳۹۸)، افزایش اشتیاق کاری (ارجمندراد و شکرکن، ۱۳۹۹) و تقویت مدیریت دانش و ظرفیت سازمانی (بهرامی، ۱۳۹۷) می‌شود. همچنین سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوستوانی و هوش رقابتی نقش میانجی دارد (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

ریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به مطالعه تأثیر دو نوع سرمایه اجتماعی سازمانی پل‌زننده و پیوندی می‌پردازد و می‌گوید: «سرمایه اجتماعی پل‌زننده، دارای اثرات مثبت بر عملکرد سازمانی است، اما در زمان مشکلات مالی، شوک‌های منفی را تشدید می‌کند. سرمایه اجتماعی پیوندی دقیقاً برعکس است» (ص ۱۸). این مطالعه، استدلال می‌کند که بین دو نوع سرمایه اجتماعی پل‌زننده و پیوندی (بیرونی و درونی) نباید انتخاب کرد، بلکه مدیران ارشد، بسته به موقعیت‌هایی که در سازمان خود با آن مواجه‌اند، تعادل آنها را نیاز دارند.

### رهبری کاریزماتیک و سرمایه اجتماعی

بنیس<sup>۲</sup> بیان می‌دارد که نفوذ در افراد و برقراری ارتباطات در قالب گروه و تیم، از جمله وظایف اصلی مدیران است که در نقش رهبری مدیر، معنی پیدا می‌کند. بنابراین، به نظر می‌رسد که رهبری اثربخش، قادر خواهد بود سطح سرمایه اجتماعی در سازمان را بالا ببرد (بنیس، ۲۰۰۷: ۵). بدین و کرونا<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) اذعان می‌دارند که رهبران، نقشی مهم در بهبود سرمایه اجتماعی دارند و این کار را از طریق تسهیل فعالیت‌های دسته‌جمعی و ایجاد هماهنگی و حل مسائل انجام می‌دهند (ص ۱۳). وجود رهبران در سازمان‌ها می‌تواند به ایجاد تیم‌های منسجم

1. Ryu
2. Bennis
3. Bodin, & Crona

منجر شود و به همین طریق، سرمایه اجتماعی نیز افزایش یابد (تنسلی، ۲۰۰۷: ۳۵۳). در حقیقت، رهبرانی که مسئولیت‌پذیری و امور اخلاقی را ارج می‌نهند، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، می‌توانند به ایجاد سرمایه اجتماعی اقدام کنند. این رهبران، شبکه‌های ارتباطی و پیوند افراد به یکدیگر را تقویت می‌کنند و اعتماد میان افراد را فزونی می‌بخشند (چان و ماک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۳۳۰). در هنگام بررسی تأثیر سبک رهبری بر روی سرمایه اجتماعی، دو مشکل ظاهر می‌شود؛ نخست آن که به‌منظور دستیابی به سرمایه اجتماعی، لازم است ارتباطات در قالب شبکه‌های سازمانی افزایش یابد. بنابراین با افزایش ارتباطات، نقش رهبر به‌عنوان یک فرد، کمرنگ می‌شود و خود رهبر به‌عنوان یک عضو در شبکه عظیم ارتباطات ایجادشده عمل خواهد کرد (زاکارو و کلیموسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۲۴). دوم اینکه با افزایش وسعت شبکه ارتباطی سازمان‌ها، زیرگروه و زیرشبکه‌های مختلفی در سازمان، با منافع مختلفی شکل می‌گیرد (شاو<sup>۴</sup>، ۱۹۷۱: ۱۶)، که ممکن است منافع آنها با اهداف سازمان در تضاد باشد. زاکارو و کلیموسکی با بیان مشکلاتی از این قبیل، چنین بیان می‌دارند که امکان دارد رهبرانی با ویژگی تحول‌آفرین، بتوانند خود را در مرکز شبکه‌های ارتباطی قرار دهند، تضادهای مختلف در سازمان را مدیریت و نقش خود را به‌عنوان تسهیل‌کنندگان کسب سرمایه اجتماعی ایفا کنند. برّس نیز معتقد است برای مرتفع‌سازی آسیب‌های تدریجی ناشی از سرمایه اجتماعی، می‌توان اقدام به احیای تشکیلات و ایجاد شبکه‌های ارتباطی انبوه کرد که بازسازی اعتماد، انتظارات و تعهدات مشترک و هنجارهای مشترک را ممکن می‌سازد. این امر به‌نوعی، نیاز به رهبری تحول‌آفرین را آشکار می‌کند. چنین سازمانی احتمالاً «نیازمند رهبرانی است که ارزش‌های جمعی را- که می‌توانند سازمان را در مسیری فراتر از ترجیحات شخصی هدایت کنند- در اولویت قرار می‌دهند» (براس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱: ۱۴۷). مک‌کوئن<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) بر تیم‌های کاری متمرکز است و با طبقه‌بندی افراد مشغول در تیم‌ها به

1. Tansley
2. Chan , Mak
3. Zaccaro & Klimoski
4. Shaw
5. Brass
6. McKeown



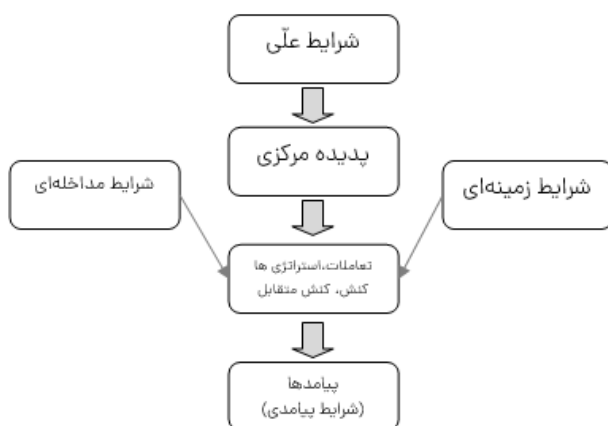
افراد رویایی، عملگرا و پردازنده می‌گوید «فرد هم‌افزا پیوند از دست رفته گروه در تبدیل شدن به یک تیم است. او این کار را با غنی‌سازی و تبدیل نوع تعامل بین افراد رویایی، عملگرا و پردازنده در گروه، انجام می‌دهد» (ص ۱۱). مک کوئن هم‌افزا را با ۹ مهارت در دو طبقه مهارت‌های بهره‌وری شخصی و مهارت‌های کار گروهی معرفی می‌کند و دو رویکرد کلیدی که عبارت‌اند از: «تمرکز بر آنچه برای شرکت (سازمان، بخش، پروژه، گروه یا تیم) بهترین است» که «به سطح بالایی از چشم‌انداز فعالیت‌های تیم» منجر می‌شود و «تعهد شخصی» را بخش اسرارآمیز کار می‌داند که «این‌گونه مهارت نسبتاً پیش‌پاافتاده را به چیزی بسیار ویژه تبدیل می‌کند» (ص ۱۳). به گفته شریبر و کارلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) «رهبران تطبیقی کسانی هستند که در شکل دادن به ساختار ارتباطی، مؤثرند و به پیشبرد تکامل مشترک انسانی و سرمایه اجتماعی کمک می‌کنند» (ص ۲۹۴). آنان ضعف‌های عملکرد رهبر سنتی در عملکرد پیچیده سازمانی را شرح می‌دهند و راه‌حل را در ظهور رهبران تطبیقی با محوریت افزایش سرمایه اجتماعی سازمانی می‌دانند؛ اما ویژگی‌های این رهبر را شرح نمی‌دهند. نظریه‌های هنجاری به تشریح بایدها و نبایدهای حاکم بر وسایل ارتباط جمعی یا به عبارتی، نظام‌های کنترل و مدیریت رسانه‌ها می‌پردازند (مهدی‌زاده، ۱۳۹۶). «نظریه هنجاری رسانه‌ها، به‌عنوان نقطه شروع، مجموعه‌ای از ایده‌ها و اصول را بیان می‌کند. طبق آنها، سبک فعالیت رسانه‌ها، رسیدن به ارزش‌های اجتماعی مطلوب را تسهیل می‌کند. بحث از راه‌حل‌های قانونی، سازمانی، عملکردی و همچنین فردی مربوط به رسانه‌های جمعی، توسط محققان این زمینه در طول زمان انجام شده است» (پیونتک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۴۹). مک کوایل (۲۰۰۶) می‌گوید: «قلمرو نظریه هنجاری باید براساس موضوعات مربوط به ساختار رسانه‌ها و اداره یا اجرائی آنها] ترسیم شود که حاوی مباحث پیوند رسانه و جامعه است. او با توجه به توافقی‌های کلی در مورد اصول که فراتر از ارزش‌های گوناگون در جوامع وجود دارد، ارزش‌های محوری در نظریه‌های هنجاری را آزادی، برابری (در دسترسی) و نظم می‌داند و دو ارزش با برد کمتر عینیت و کیفیت اطلاعات و کیفیت فرهنگی را نیز به آن می‌افزاید» (مک کوایل، ۱۳۸۲: ۱۸۲-۱۸۴). همچنین اصول مورد بحث

1. VOP (Visionary–Operator–Processor)
2. Schreiber & Carley
3. Piontek

را قابل‌اعمال در سه سطح: نهاد یا نظام کل رسانه‌ها، سطح سازمان رسانه‌ای مشخص و سطح مخاطبان می‌داند (همان: ۱۸۳).

## روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش، روش داده‌کاوی<sup>۱</sup> سیستماتیک است. در این روش، جمع‌آوری داده‌ها و مراحل کدگذاری، به‌نحوی انجام شده است که الگوی پارادایمی مشخصی را حول پدیده مرکزی کامل کند. کرسول (۲۰۱۲) این الگو را به‌صورت نمودار زیر نشان داده است:



شکل ۲: مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین، به نقل از کرسول (۲۰۱۲)

بر این مبنا اطلاعات حاصل از مطالعات نظری در مدل داده‌کاوی سیستمی قرار داده شده و مدل اولیه به دست آمد، سپس با پرسشنامه نیمه‌باز از خبرگان، مدل، کامل شد. بنابراین، جامعه آماری این پژوهش، کلیه خبرگان حوزه رسانه هستند. بر این اساس، برای انتخاب نمونه در مرحله اول، لیست اولیه‌ای از خبرگان از میان اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت یا ارتباطات و مدیران کل و ارشد صف و ستاد سازمان صدا و سیما با مدارک تحصیلی مرتبط تهیه شد. مبنای توسعه مصاحبه‌شوندگان، اشباع نظری است، به این معنی که پس از اجرای چند مصاحبه

1. Grounded Theory Methodology (GTM)

ابتدایی، در هر مرحله از مصاحبه، مدلی کلی جمع‌آوری شد، براساس مفاهیمی که درست شکل نگرفته‌اند یا شهود محقق موضوع مصاحبه و خبره، بعداً مشخص می‌شد. در نهایت، غنای این مفاهیم در مدل مبنای کفایت نظری مصاحبه‌ها قرار گرفت و در مجموع با ۱۲ نفر مصاحبه صورت گرفت. این مصاحبه‌ها در بازه‌ای سه‌ماهه در اواخر سال ۱۳۹۷ و اوایل سال ۱۳۹۸ صورت گرفت.

## پایایی و روایی

در میان راهبردهایی که برای افزایش و سنجش پایایی و روایی تحقیقات کیفی مطرح است، هشت راهبرد عنوان می‌شود (لینکلن و گوبا<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵) که جزء موارد ملموس‌تر و اجرایی‌تر است که رعایت دست‌کم دو راهبرد در هر پژوهش کیفی، می‌تواند برای پژوهش، اعتباری قابل‌قبول ایجاد کند (کرسول، ۱۳۹۱):

### ۱. مشارکت و مشاهدهٔ مصرانه در میدان مطالعه که با تکمیل مرحله به

مرحله و فعال مدل در حین انجام مصاحبه‌ها و تعاملات اولیه با خبرگان دربارهٔ ماهیت مدل و چهرهٔ سازمانی کاریزماتیک همراه بوده است.

### ۲. همه‌جانبه‌گرایی یا مثلث‌سازی. این فرایند، مستلزم کسب شواهد

تقویت‌کننده از مأخذهای متفاوت برای روشن کردن یک مضمون یا نگاه است. در این راستا، مصاحبه‌ها با تحقیقات کتابخانه‌ای و جست‌وجو و مطالعهٔ مطالب عنوان‌شده از طرف خبرگان، تکمیل شده است.

### ۳. مرور یا بازخورد همتایان<sup>۲</sup>. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) نقش همتایان را همانند

نقش مدافع منتقد<sup>۳</sup> می‌دانند؛ فردی که پژوهشگر را صادق نگاه می‌دارد و پرسش‌های چالش‌برانگیز درمورد روش‌ها، معانی و تفاسیر می‌پرسد. به‌دلیل تبحر بیشتر خبرگان این تحقیق در موضوع روش تحقیق و مدل‌سازی در مدیریت و ارتباطات، بخش مهمی از پیش‌جلسات مصاحبه‌ها به فرایند پیشرفت مدل و اجرای روش تحقیق اختصاص می‌یافت و از نظرات آنان در این مورد استفاده می‌شد.

1. Lincoln & Guba

2. Peer review or debriefing

3. Devil's Advocate

۴. **تحلیل موارد منفی**<sup>۱</sup>. پژوهشگر فرضیه‌هایش را در حین پیشرفت پژوهش و در پرتوی شواهد منفی یا نامساعد اصلاح و تعدیل می‌کند. فرضیه‌های اولیه‌اش را آنقدر تعدیل می‌کند تا با همهٔ موارد سازگار شود. در حین مصاحبه با خبرگان، مواردی از جمله تلقی از مفهوم کاریزما به‌عنوان خودکامگی، سلطهٔ نخبگان و چالش‌های ارزیابی عملکرد در یک سازمان کاریزماتیک عنوان شد که در پیشینه، سابقهٔ زیادی نداشت و برای افزایش اعتبار، به پایهٔ نظری افزوده شد.

۵. **تصریح سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر از آغاز مطالعه**. پژوهشگر در قالب این تصریح‌گری، درمورد تجارب گذشته، سوگیری‌ها، پیش‌داوری‌ها و جهت‌گیری‌هایش که احتمالاً بر تفسیر ارائه‌شده و رویکرد مطالعه، تأثیر داشته است، توضیح می‌دهد.

۶. **دریافت و بررسی نظر اعضا**<sup>۲</sup>. پژوهشگر از دیدگاه مشارکت‌کنندگان برای برقرار کردن اطمینان‌پذیری یافته‌ها و تفسیر استفاده می‌کند.

۷. **توصیف پرمایه و غنی**<sup>۳</sup>. امکان قضاوت درمورد انتقال‌پذیری یافته‌ها را می‌دهد. خواننده را قادر می‌سازد به انتقال داده‌ها به دیگر شرایط و تصمیم‌گیری درمورد اینکه آیا یافته‌ها را می‌توان انتقال داد یا خیر. در مراحل مختلف مصاحبه و کدگذاری، علاوه بر شرایط منحصربه‌فرد در سازمان صدا و سیما، به ضرورت‌های سازمان‌های رسانه‌ای و فرهنگی به‌طور عام نیز پرداخته شده است.

۸. **میزان بیرونی**<sup>۴</sup>. به یک مشاور خارجی و یک ممیز اجازه داده می‌شود هم فرایند و هم محصول شرح‌داده‌شده را ارزیابی کند. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) این فرایند را مانند حسابرسی مالی می‌دانند. برای این منظور، کدگذاری توسط فرد دیگری که با مطالعه ارتباط نداشته است و نیز با رایانه به‌طور

1. Negative case analysis
2. Member Checking
3. Thick description
4. External Audit

همزمان، صورت گرفته و از یادداشت‌برداری و نظرات شفاهی مطرح‌شده در پیشبرد کار کمک گرفته شده است.

همچنین استفاده از روش داده‌کاوی سیستمی با روشن بودن مقوله‌های پایه در تحلیل پدیده و جلوگیری از مغفول ماندن این مقوله‌ها، به افزایش روایی کمک می‌کند. به‌علاوه در این تحقیق، در لایه‌ای مجزا به ارکان سازمان شامل: هدف، ساختار، نیروی انسانی (اختیار و مسئولیت، پاداش و خدمات و...)، فناوری و محیط نیز پرداخته شده است. همچنین با توجه به ضرورت‌های سازمان‌های رسانه‌ای، جزئیات محیط شامل: انواع ذی‌نفعان و مخاطبان نیز از ابتدا مدنظر بوده است تا جامع بودن روش، پوشش داده شود.

### یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و کارشناسان این مطالعه، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در سه دسته‌بندی: معیارهای سازمان کارزماتیک، مراحل سازمان کارزماتیک و پیامدها، قوت‌ها و آسیب‌ها قرار گرفت.

### معیارهای سازمان کارزماتیک؛ شرایط علی

ساختار سازمانی، طراحی سیستم خودتنظیم، ماهیت اکتسابی کاریزما بودن، اصلاح مفاهیم پیشین، تکیه بر فناوری، همگرایی درونی و بیرونی، اصل شفافیت و چرخه کسب و دریافت اطلاعات، از اصلی‌ترین معیارهایی است که برای کارزماتیک بودن سازمان صدا و سیما ضروری است. در ادامه، به تشریح این مقوله‌ها پرداخته شده است:

### ساختار سازمانی

یکی از مراحل اجرای سیاست کارزماتیک در سازمان رسانه‌ای، تغییر در ساختار سازمانی رادیکال و یا ماتریسی است. به این معنا که پژوهش و تکثر آرا در زیرساخت‌ها و خط‌مشی‌های آن مشهود باشد و فضای گفتمانی آن به سمت تعامل چندسویه گام بردارد. مدیریت‌های افقی حذف و سرعت در اختیار بخش تولید قرار گیرد. موسویان این‌گونه پیش‌بینی می‌کند: «مهمترین شاهی که دلالت بر تفکیک افقی درون سازمان دارد، تخصص‌گرایی و بخش‌بندی درونی سازمان

است. رسمیت می‌تواند واضح و صریح و یا مبهم و تلویحی باشد. بر این مبنا، شرکت‌کننده همگرایی در صورتی محقق می‌شود که بر مبنای تخصص و فناوری، افراد را در بخش‌های مختلف مستقر کنیم و ضمن حذف رویکرد افقی و حرکت به سمت هدایت عمودی روابط و امور، به اجرای آن سرعت بخشیم که این مهم زیر سایه تغییر خط‌مشی‌ها و ساختارهای یک سازمان کاریزماتیک رخ می‌دهد.

### طراحی سیستم خودتنظیم

یکی از کارشناسانی که بر این باور نبود که ساختار قدرت و سازمان را به راحتی می‌توان تغییر داد، راهکاری مبنی بر ایجاد سیستم خودتنظیم ارائه کرد. به این دلیل، ما این مقوله را به صورت جداگانه در نظر گرفتیم. امیری در این باره گفت: «ساختار را که نمی‌توان به هم زد، شما فقط یک راه دارید آن هم این است که یک سیستم خودتنظیم ایجاد کنید که در آن، کسی نتواند خلاف اصول تعیین شده حرکت کند. مثل تفکیک قوا که شاید بهترین کار در عرصه سیاست، همین بوده، اما علیرغم تفکیک قوا، شما نگاه می‌کنید در دنیا دولت‌ها همیشه تصرف می‌کنند، سازمان‌ها دخل و تصرف می‌کنند. در ایده آل می‌شد این را دید، اما در عمل، وقتی که می‌آید سازمان کاریزماتیک، چون یک سازمانی است که مشورتی اداره می‌شود، باز مشورتی هم همین است، چون ما در مورد بروکراسی، همین بحث را داشتیم، بروکراسی خودش یک سازمان کاریزماتیک هست، به قول وبر می‌شود یک قفس آهنین که یک عده‌ای حیاط‌خوتی درست می‌کنند و کسی را هم در حیاط‌خوت راه نمی‌دهند و بعد، زبان‌شان را چنان پیچیده می‌کنند که کسی هم سر در نیاورد».

### اصلاح مفاهیم پیشین

برای آن که بخواهیم به سازمان کاریزماتیک نزدیک شویم، نیاز است تا برخی از مفاهیم، وظایف، اهداف و قوانین سازمان را بار دیگر تعریف کنیم. یکی از این مفاهیم، خود واژه کاریزماتیک است. صلواتیان بیان می‌کند: «اگر دنبال رهبری کاریزماتیک هستیم باید اول تعریف کنیم که رهبری کاریزماتیک یعنی چه؟ رهبر، آن کسی است که به آدم‌ها انگیزه می‌دهد، نگاه آدم‌ها را به افق روشن می‌کند، حرکت‌شان می‌دهد، به آنها انرژی می‌دهد و پشت‌سر خود می‌کشانند. به عقیده

وی، خصیصه و ویژگی مدیران و رهبران سازمان صدا و سیما باید به‌گونه‌ای باشد که ابتدا در میان کارکنان و عوامل درونی سازمان، دارای وجههٔ محبوب و قابل‌قبول باشد. در حقیقت، مدیران کلیدی باید نقش ناجی و قهرمان را بازی کنند تا دیگران به نسبت رفتارهای شایستهٔ آنان، به سازمان پایبند شوند. برای این امر نیز اصلاح و بازتعریف مفاهیم رهبری و مدیریت، مسئله‌ای است که کارشناسان مؤکداً بر آن اصرار داشتند.

### اعتماد؛ محور فناوری

مدیریت فناوری اطلاعات و جایگاه آن در تکامل یک سازمان و دستیابی به اهدافش، مسئله‌ای است که باید موردتوجه مدیران کاریزماتیک قرار گیرد. شریف‌خانی بر اهمیت مسئلهٔ فناوری و نوآوری تأکید دارد، اما معتقد است اگرچه این دو، وابسته به یکدیگرند و نمی‌توان سازمان را بدون آنها هدایت کرد، اما در رسانه، باید هر دوی این موارد با محوریت اعتمادسازی موردتوجه باشند. به باور وی: «مثلاً شبکه راه بینداز و سه‌بعدی کار کن، مردم بروند در واقعیت مجازی، اینها همه‌اش نوآوری است و همه‌اش هم خوب است، ولی این بیشتر برای شما کاریزما ایجاد می‌کند یا مثلاً فرض کنید شما یک سامانه راه می‌اندازید و مردم اس‌ام‌اس می‌زنند، این مستقیم می‌رود روی آنتن. کدام بیشتر اعتماد ایجاد می‌کند؟ آن که برای شما اعتماد ایجاد می‌کند، شما را کاریزماتیک‌تر می‌کند و شما را تبدیل می‌کند به آن عنصری که می‌توانید برای خودتان فالوور بیاورید و کسانی را بیابید که به شما اقتدا کنند و افرادی را برای شما می‌آورد که احساس امنیت می‌کنند در تعامل با شما. وقتی که می‌خواهند به یک نیاز رسانه‌ای برسند، می‌بینند اینجا جایش هست، اینجا صدای واقعی شنیده می‌شود، اینجا حقیقت گفته می‌شود، چرا؟ چون خودم امتحانش کردم و شد. سازمان کاریزماتیک چه نگرش و رویکردی به اطلاعات و فناوری دارد، ما به اطلاعات کار داریم، چون به ما می‌گوید که الان جایی که ما داریم از آن ضربه می‌خوریم و اعتماد، خدشه‌دار می‌شود، کجاست».

### همگرایی درونی و بیرونی

تعامل بخش‌ها و نهادهای درونی یک سازمان با یکدیگر و محیط بیرون، می‌تواند به روند تحول آن سازمان در امور یاری رساند. از ویژگی‌های یک سازمان

کاریزماتیک، همگرایی درونی بخش‌ها و نهادها با یکدیگر است. اما در کنار آن، باید با محیط بیرون نیز در تعامل تنگاتنگ و قوی باشد. یکی از کارشناسان، معتقد بود که: «یک سازمان می‌تواند برای عوامل خودش محبوب باشد، ولی برای بیرونی‌ها محبوب نباشد و برعکس، برای داخلی‌ها محبوب نباشد، ولی فضای بیرونی‌اش محبوب باشد». وی قابلیت یک رهبر را در این می‌داند که بتواند با ذکاوت و هوشیاری، تعادل میان درون و بیرون سازمان را حفظ کند: «بی‌بی‌سی الان مسئله‌اش این است که افراد بیرونی، باید سازمان را مال خودشان بدانند، یعنی فکر می‌کنم مرحله درون را گذرانده و دارد راجع به بیرون صحبت می‌کند. این کار راحتی نیست که شما بتوانید عوامل درون سازمانی خودتان را به چنین مرحله‌ای برسانید که بگویند سازمان من! و افتخار کنند از اینکه در این سازمان دارند فعالیت می‌کنند یا اگر در جایی بودند و حمله‌ای، هجمه‌ای یا خدش‌های وارد شد به سازمان، بایستند و دفاع کنند».

### روشن بودن هویت شغلی

تشریح شفاف وظایف و جایگاه و موقعیت کارکنان، مدیران میانه و رابطان سازمان، مسئله دیگری است که باید در مدیریت کاریزماتیک سازمان صدا و سیما به آن بها داده شود. در این زمینه، صابری مقدم معتقد بود: «شفافیت بسیار مهم است. اینکه هر کسی قرار است در یک پلن کلی چه کاری را انجام بدهد، بسیار اهمیت پیدا می‌کند. با ترسیم پلن کلی، این حس مشارکت را به وجود آوردید. عملاً عوامل سازمانی دارند کمک می‌کنند به آن نقشی که مخاطب می‌خواهد برای شما بعداً بازی کند. خیلی راجع به آن نقشه شنیدیم، از طرف دیگر، چون مؤثر بودید و اثرش را هم در مردم می‌بینید، می‌دانید که اگر یک روز سر کار نیامدید، سیستم دچار مشکل می‌شود، کدام مشکل؟ همان مشکلی که بعداً می‌خواستید تازه به آن افتخار کنید که من... یعنی آدم این حس را دارد که کار متعلق به خودش است. این حس را لازم است به وجود بیاورید». بنابراین، برنامه‌ریزی دقیق و شفاف، آشفتگی و تشویش را از درون سازمان به بیرون سازمان کنترل می‌کند و سیمای سازمان را در هر دو محیط، تضمین می‌کند که این، مستلزم آن است که اصل شفافیت با اختیارات رهبری پیوسته شود تا شرایط علی ایجاد سازمان کاریزماتیک مهیا شود. از این‌رو، در مدل نهایی، این دو اصل در پیوند و تعامل با



یکدیگرند.

### چرخه کسب و دریافت اطلاعات

در خصیصه یک سازمان کاریزماتیک، طراحی یک سیستم اطلاع‌رسانی، ارسال و دریافت اطلاعات به بدنه و بخش‌های آن، امری ضروری است. به گفته کارشناسان، روش‌های سنتی اطلاع‌رسانی مانند خدماتی که روابط عمومی‌ها به کارکنان ارائه می‌دهند، دیگر پاسخگو نیست و روش‌های جدید می‌تواند راهگشا باشد. در این زمینه، سرشار برای شبکه پویا استراتژی‌ای را در نظر گرفته است: «ما در طرح و برنامه، شبکه واحدی را تأسیس کردیم که الان در مرحله ثبت داده‌هاست. در مرحله بعد می‌خواهیم دو کار را انجام دهیم: یکی اینکه مصاحبه‌هایی با نیروهایی که قصد خروج از مجموعه را دارند، انجام دهیم، یعنی هر کسی که می‌خواهد از مجموعه بیرون برود، تسویه حسابش با ما این باشد که برود با بخش دانش سازمانی بنشیند،... اطلاعات و تجربه‌اش را در موارد مختلف منتقل کند و بعد کار دیگری که شروع می‌کنیم، آموزش است». بر این اساس، آموزش شیوه‌های جدید اطلاع‌رسانی و دریافت اطلاعات، از مواردی است که می‌توان در سازمان کاریزماتیک انتظار آن را داشت. «نژاد نیز دستیابی به اطلاعات را امری مهم برای سازمان دانست و اشاره کرد: «طبقه‌بندی را کسی منکرش نیست، طبقه‌بندی اطلاعات جای خودش. کسی نمی‌گوید اطلاعات محرمانه یا فوق‌سری را بیاورید بگذارید رو. اما اطلاعاتی که دارد در درون سیستم تولید می‌شود و دانش سازمانی را افزایش می‌دهد، اینها را باید در اختیار بقیه هم قرار بدهیم و آنجاست که آدم‌هایی پیدا می‌شوند که این اطلاعات را می‌گیرند و تبدیل می‌کنند به خلاقیت در سازمان». اگر اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان و چرخش اطلاعات در فرایند سازمان به‌درستی انجام نشود، نمی‌توان خلاقیت و موفقیت را برای آن انتظار داشت.

### مراحل سازمان کاریزماتیک؛ زمینه‌ها

از زمینه‌ها و عوامل مهم مراحل طراحی مدل کاریزماتیک سازمان صدا و سیما، بحث سرمایه اجتماعی است. در این مطالعه، سرمایه اجتماعی، به‌عنوان مقوله اصلی در نظر گرفته شده که خود دارای زیرمقولاتی است که خبرگان و کارشناسان بدان اشاره کردند. فرهنگ سازمانی، تناسب شغلی افراد، اعتماد و تشکیل تیم‌های

خودگردان، زیرمقولات سرمایه اجتماعی را تشکیل داده‌اند.

فرهنگ سازمانی خود به مجموعه‌های خردتری تبدیل شده است. در واقع، فرهنگ سازمانی به‌مثابه سرمایه اجتماعی و سازمانی است که باید مورد توجه سیاستگذاران واقع شود. راهکارهایی برای ارتقای فرهنگ سازمانی مؤثر توسط کارشناسان اظهار شد. برای مثال، یکی از مدیران ارشد در این‌باره معتقد بود: «شما باید بتوانید اختیارات بدهید. عدم تمرکز بدهید و مدیریت را حل کنید، سیاست‌های کلی را همه می‌دانند، مثلاً همه می‌دانند ما با آمریکا مشکل داریم. مدیریت هم این‌طور باشد که شما اختیار بدهید و مسئولیت بدهید و کار بخواهید دیگر، این را چون ندارید، پس دیگر نمی‌توانید. یعنی مثلاً همه‌اش من باید خودسانسوری کنم که برسم اینجا و این می‌شود فرهنگ. فرهنگ سازمانی یعنی از بین بردن مدیریت‌های فردی و توزیع مدیریت که آن، همه‌اش ابتکار و نوآوری را با خود می‌آورد و بالاخره فکرهای جدید را می‌آورد و خیلی کمک می‌کند در چهارچوب‌هایی که داریم». دادن اختیارات به مدیران، حذف سلیقه و نظر فردی در اجراها، تعریف مسئولیت‌ها در رده‌های مختلف شغلی به‌شیوه‌ای گویا و واضح و ایجاد فضای خودشکوفایی در محیط کار، می‌تواند در این مورد به‌مثابه سرمایه‌ای مهم قلمداد شود. صابری مقدم نکته مهمی را در این‌باره بیان کرد: «سازمان‌های رسانه‌ای خیلی سلیقه‌محورند، در سازمان خود شما هم کاملاً محسوس است. یعنی آدم‌ها که عوض می‌شوند، اصلاً پیداست خروجی‌های ما متفاوت می‌شود. رویکردهای ما متفاوت می‌شود». کنار گذاشتن تمایلات و خواسته‌های فردی و سلیقه‌ای در مدیریت، مسئله دیگری است که یک سازمان را به سمت سیمای کاریزماتیک رهنمون می‌شود. تشریک‌مساعی و ایجاد فضای همسانی و هماهنگی باورها، گفتارها، گفتمان‌ها و نظرها، به ارتقای فرهنگ سازمانی متعالی و ارزنده، کمکی شایان می‌کند. براساس گفت‌وگوها، فرهنگ سازمانی، شاخصه‌ای مهم در سرمایه اجتماعی است که پیوند عمیقی با سایر عناصر و عوامل زمینه‌ای دارد و در عین حال، در مجاورت سازمان کاریزماتیک، معنا می‌گیرد.

مقوله دیگری که در سرمایه اجتماعی یک سازمان امری مهم تلقی می‌شود، تناسب میان نیاز به افراد در مشاغل گوناگون است. به این معنا که نباید تعداد نفرات از نیاز شغلی سازمان بالاتر باشد. در این زمینه، ساعی تنها کارشناسی است

که بر این باور بود: «آدم‌ها در سازمان در راستای آن مأموریت سازمانی، نباید بیکار باشند. یعنی نسبت جذبی که انجام می‌دهی، باید به‌گونه‌ای باشد که این آدم چه در داخل سازمان، به‌طور مستقیم و چه در بیرون، به‌لحاظ اشتغال فکری، مشغولیت داشته باشد. اگر آدم زیاد وارد سازمان کنی و کار کم باشد، ناامید می‌شود، خلاقیتش فروکش می‌کند. پس اولین چیز این است که یک تناسب جدی بین کار و نفعات داشته باشید و مهمترین چیز، کار است، اگر تناسب داشته باشد، به اندازه باشد. متناسب با جنس آدم باشد، هیچ چیز به اندازه کار در افزایش انگیزه مؤثر نیست».

مطابق آرای کارشناسان، عنصر اعتماد، مقوله‌ای بسیار مهم در روند کاریزماتیک شدن یک سازمان است. به‌ویژه اینکه سازمان‌های رسانه‌ای برای تأثیرگذاری پیام‌ها نیازمند اعتمادسازی و جلب‌نظر مخاطبان‌شان هستند، لذا درک این مسئله و کاربست آن در روند اجرای مسائل سازمان صدا و سیما مقوله‌ای مهم و باارزش است. نکته مهمی که در اینجا اهمیت می‌یابد، این است که لازمه ایجاد اعتماد در چرخه سرمایه اجتماعی، ایجاد وفاداری در باور مخاطبان است. به این معنا که هر چه وفاداری فرد به سازمان افزایش یابد، بر سرمایه اجتماعی آن سازمان افزوده می‌شود. علاوه بر آن، ایجاد حس مشارکت در میان مخاطبان و به همان اندازه در میان کارکنان نیز بر سرمایه اجتماعی سازمان کاریزماتیک اضافه می‌کند. «کاریزماتیک چطور ایجاد بشود؟ به نظر می‌آید بخش عمده‌ای از آن، در یک واژه نهفته و آن، اعتماد است. یعنی اگر مردم به کسی اعتماد بکنند که این فرد، منفعت شخصی ندارد و برای مردم و بقیه است، نسبت به او این احساس اخلاق‌مداری را می‌بینند. بنابراین، تلفیق قدرت عملیاتی و قدرت اجرایی و قدرتمندی به‌اضافه اخلاقی که مبتنی بر این واقعیت است که من منافع مردم را می‌پذیرم، منافع آن اجتماعی که شما اسمش را می‌گذارید سرمایه اجتماعی، حالا چه نمونه داخلش، چه خارجی‌اش، اگر این دو تا را کنار هم داشته باشد، می‌آید آن کاریزماتیک موفق را ایجاد خواهد کرد. یعنی از آن آفاتی که شما می‌گویید، مصون خواهد بود. یقیناً در نهادهایی که عمومی یا غیرتجاری هستند، مشروط بر اینکه آن احساس اعتماد را به وجود بیاورند، یعنی شما چه برای ایجاد سرمایه اجتماعی داخلی، چه برای ایجاد سرمایه اجتماعی خارجی، اگر بخواهید کاریزماتیک ایجاد بکنید، وفاداری را اضافه

بکنید به سرمایه اجتماعی، تا کاریزما رخ بدهد. لازمه اصلی‌اش این است».

شکل‌دهی به تیم‌هایی که بتوانند به شیوه خودآگاهانه و تیم‌محور به وظایف سازمان عمل کنند و آن را به سمت اهداف سازمان سوق دهند، از ویژگی‌های سازمان‌های کاریزماتیک است. بیشتر کارشناسان در گفته‌های‌شان به این مسئله اشاره کردند، لذا تشکیل تیم‌های خودگردان، مرحله‌ای از دستیابی به سازمان کاریزماتیک است. در این زمینه، نژاد معتقد بود که سازمان‌های کاریزماتیک باید در ساختارشان به تیم‌محوری بیشتر از پروژه‌محوری بها دهند و به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای در امر تولید باید تیم‌هایی را برای پیشبرد کارها در نظر بگیرند.

علاوه بر سرمایه اجتماعی، تعامل دوسویه، کارکنان و وظایف سازمانی آنان، تعهد مدیران به سازمان، تغییر در ماهیت مأموریت‌ها، نوآوری، ارزیابی عملکردها، طراحی اتاق فکر، خطرپذیری و حذف شکاف‌ها و برقراری عدالت نیز از دیگر شرایط زمینه‌ای طراحی سیمای کاریزماتیک برای سازمان صدا و سیما است.

درواقع، در مسئله تعامل دوسویه، تعامل مدیران با مدیران، مدیران با کارکنان، کارکنان با کارکنان و در نهایت، تعامل سازمان با مخاطبان یا مشتریان و تبادل اطلاعات و بهره‌گیری از سلايق آنان، باید به‌گونه‌ای باشد که مناسبات سازمانی از مدل عمودی به افقی تغییر جهت دهد. ترسیم سپهر و فضای تعامل مدیران با کارکنان در سازمان کاریزماتیک باید به شیوه‌ای باشد که از حالت رئیس و مرئوس خارج و به روایت‌های صمیمانه و ارتباط دوستانه نزدیک شود. همچنین باید ارتباط میان بدنه و مخاطبان مستحکم شود. صلواتیان در این‌باره می‌گویند: «در رهبری، مهم‌ترین اصلی که مطرح می‌شود، ارتباط است. یعنی زمانی شما می‌توانید برای من کاریزما بشوید که من با شما ارتباط داشته باشم و حرف‌تان را بشنوم، یعنی بیس اولیه شکل‌گیری یک رهبری کاریزما، شکل‌گیری ارتباط است. این ارتباط برای یک سازمان رسانه‌ای یعنی چه؟ چیزی غیر از خود خروجی آنتن‌اش می‌شود؟ مثلاً شما سازمانی به نام ایران‌خودرو هستید، می‌آیید شروع می‌کنید یک‌سری مسئولیت‌های اجتماعی را بر عهده می‌گیرید و کار می‌کنید و من کاری با خروجی و محصول خودروی شما ندارم، یک‌سری برنامه‌ریزی‌هایی می‌کنید، یک‌سری کارهایی می‌کنید، خروجی‌اش چه می‌شود؟ اتفاقی که می‌افتد این است؛ شما

آرام‌آرام با استفاده از تبلیغات رسانه‌ای و کمک‌بازوی عمومی‌ات به‌غیر از پیکان و پرابرد و پژو با آن بازوها با مردم ارتباط برقرار می‌کنید و یک وجهه سازمانی مثبت از خودتان ارائه می‌دهید ... یعنی من فکر می‌کنم سازمان کاریزماتیک، سازمانی است که یک وجهه و یک منظر خیلی مثبتی در ذهن کاربرها یا مخاطبان یا اعضای که با آن در ارتباط هستند، ایجاد می‌کند». شریف‌خانی درباره اهمیت مخاطبان در ترسیم سیمای درونی و بیرونی سازمان صدا و سیما بر این باور بود: «اگر شما مخاطب مشخص داشته باشید، اینها را شبکه بکنید، کنار هم قرار بدهید، مثلاً کیس‌های گوگلی و اپلی خیلی خوب است. وقتی نگاه می‌کنیم اینها شبکه هستند و وقتی می‌روید بین اینها و صحبت می‌کنید، می‌بینید مثل پرسپولیسی و استقلال‌ها هستند، نسبت به همدیگر یک چیزی دارند، اینها هم همین‌طور هستند و می‌گویند ما اپلی‌ها فلان، هر چقدر که اینها نزدیک‌تر به همدیگر باشند، راحت‌تر می‌توانید با آنها ارتباط برقرار کنید و هر چه سطح سوادشان به هم نزدیک‌تر باشد، محصول مشابه‌تری که به ذائقه همه اینها نزدیک باشد، راحت‌تر می‌توانید به آنها ارائه کنید». طبقه‌بندی مخاطبان و حتی شناسایی علایق، رجحان‌ها و سلايق آنان و کشف ذائقه رسانه‌ای افراد جامعه، تأثیرگذاری پیام را برای صدا و سیما بسیار سهل‌تر می‌کند و ماحصل آن، جذب مخاطبی معتمد و وفادار به محتوا و سیمای سازمان است.

کارکنان، مهمترین بخش یک سازمان محسوب می‌شوند. برنامه‌ریزی برای ارتقا و رشد دائمی آنان و تنظیم سیاست‌های سازمانی بر محور رضایت و خرسندی کارکنان از محیط کار، مانند یک تیر و دو نشان عمل می‌کند. اخلاق کارکنان در محیط کار اهمیت زیادی در روند عملکرد سازمان دارد، به طوری که می‌تواند در موفقیت یا شکست سازمان بسیار مؤثر باشد. ساعی در این باره گفت: «باید محیطی ایجاد کنید که روابط، خوب باشد، یعنی لزوماً قرار نیست بهترین در کار خودشان باشند، باید خوش‌اخلاق باشند، بتوانند با دیگران همراه بشوند، کار جمعی بلد باشند، یعنی پنج نفر داشته باشید که تک‌تک اینها از پنج نفر دیگر، مهارت‌شان ۱۰-۱۵ درصد کمتر باشد، ولی کار جمعی بلد باشند، حاصلش شاید چندبرابر حاصل کار آنها ارزش داشته باشد».

گاهی مأموریت‌ها و خط‌مشی‌های یک سازمان که بر محور آنها وارد

نقش آفرینی شده، دچار کهنگی و یا بی‌ثمری شده است. در این صورت، باید مطابق آرمان‌های جدید، آن را تغییر داد. یکی از مدیران ارشد در این باره مدعی است: «نظریه‌های مدیریت که خاستگاه‌شان صنعتی است و با تیلور و... شروع می‌شود، تا کار و زمان و نمودار گانت، وقتی به رسانه می‌رسند، جواب نمی‌دهد. مثلاً برای برنامه‌سازی تلویزیونی، هیچ‌وقت نمی‌توانید نمودار گانت بکشید. من معتقدم در حال حاضر، برای ایجاد سرمایه اجتماعی، مأموریت اصلی سازمان صدا و سیما عیناً قابل تبیین و نهادینه‌سازی نیست. ببینید ما کلماتی در مأموریت سازمان داریم، مثل هدایت افکار عمومی که جامعه کنونی، آن را برنمی‌تابد. اینکه سازمان بگوید من آمدم افکار شما را هدایت کنم، اصلاً جواب نمی‌دهد».

از طرفی، هر چه خلاقیت و نوآوری در روند و اجرای سازمان بالاتر باشد، سیمای کاریزماتیک آن مشهودتر است. سرشار در این باره می‌گوید: «دانش سازمانی به این معنی که رفتار ما به‌عنوان یک سازمان، در مقابل پدیده‌های مختلف چیست. انتهای این سند راهبردی شبکه، ما یک فرایند داریم که مثلاً آماده‌سازی کارهای خارجی را نشان می‌دهد». امیری نیز نوآوری را در گرو شناخت روحیه جمعی جامعه و ایجاد حس مشارکت دانست و بر این باور بود: «نوآوری برای این سازمان کاریزماتیک چطور می‌تواند نهادینه شود؟ با مشارکت جمعیت. ببینید تمام حرف من این است که باید روح جامعه را در همه‌جا سیال ببینیم. در روایات ما هست برای اینکه از تکبر دور بشویم، علمای علم اخلاق زیاد تأکید داشتند، با فقرا هم‌نشینی کنید. در اینجا هم اگر می‌خواهیم نوآوری، نهادینه شود، نوآوری از جامعه برمی‌خیزد، نه از آن حیاط‌خوتی که گفتیم، چون آن حیاط‌خوت، نوآوری‌های‌شان خاص خودشان است». بر این اساس، نوآوری می‌تواند در خدمت ساختار سازمانی واقع شود، اما پیش از آن باید نهادهایی گرداننده و خالق نوآوری باشند. با شناخت زوایا و ابعاد جامعه و ایجاد حس مشارکت و افزایش سطح دانش ذی‌نفعان و کارکنان سازمان در این زمینه، می‌توان کمک مؤثری به بهبود این روند کرد. تشکیل اتاق پیشنهادات، یکی از مواردی است که سازمان را به نوآوری نزدیک می‌کند. به باور کارشناسان این پژوهش، نوآوری به‌واسطه راهبردهایی محقق می‌شود که از جمله آنها، گسترش دانش مدیریتی، شناخت روحیات جامعه، تشکیل اتاق‌های پیشنهادات و ایجاد حس مشارکت در میان اعضای سازمان و با محیط بیرونی است.

یک سازمان کاریزماتیک، باید دارای چشمی به‌مثابه عقاب باشد و نظارت‌گری و دیده‌بانی مداومی از وضعیت جامعه داشته باشد. درواقع، باید با احوال جامعه آشنا بوده و به‌خوبی، شرایط و موضوعات آن را مدّ نظر قرار دهد. در این‌باره، امیری معتقد بود: «اگر یک سازمان به جایی برسد که از اهداف اجتماعی جلو نزند و اهداف خودش را دقیقاً تنظیم کند و ارزش‌هایش را روی ارزش‌های اجتماعی تنظیم کند، سازمان، اینجا نهاد می‌شود و وقتی نهاد شد، از جامعه جلو نمی‌افتد، یعنی استانداردهای جامعه را حفظ می‌کند، مثلاً مباحث بازاریابی که مطرح می‌شود، صدای دوم مشتری را سازمان بالغ می‌شنود، یعنی نیازی که جامعه، خودش دارد و متوجه نیست، چون انسجام ندارد را سازمان برآورده می‌کند. چون سازمان انسجام دارد».

خلق زمینه‌های خطرپذیری و تقویت روحیه خطرپذیر در مسئولان سازمان، می‌تواند آنان را به نوآوری نزدیک کند. در این زمینه، یکی از کارشناسان بر این باور بود: «برای بروز خلاقیت، حداقل کار این است که فضای خلاقانه‌ای ایجاد شود، فضای خلاقانه این است که قدرت ریسک یا خطرپذیری مدیر و آن افرادی که دارند آن کار را انجام می‌دهند را باید بالا برد، یعنی آنها از ریسک کردن ... رهبران کاریزما هم همین ویژگی را داشتند، اینها از نتیجه عملکردشان ممکن است ۱۰۰٪ خبر نداشته باشند، اما قدرت بالایی در ریسک کردن دارند... اگر گاندی را در هند نگاه بکنید یا نمونه‌های ۱۷ که خودمان با چشم خودمان دیدیم، اگر حضرت امام را نگاه بکنید، آن زمانی که شروع به مبارزه کرد، نمی‌دانست ۱۰۰٪ جریان مبارزه به اینجا می‌رسد». به عقیده نژاد، شجاعت و جسارت مدیران کاریزماتیک، منجر به آزمایش و امتحان کردن راه‌های گوناگون می‌شود و می‌تواند به خلق و کشف نوآورانه راه‌های دستیابی به اهداف نائل شود.

آگاه‌سازی کارشناسان نسبت به میزان اهمیت توجه آنان به رده‌های تصمیم‌گیری، مسئولیتی است که بر عهده مدیران یک سازمان است و اگر کارشناسان، جایگاه و وظایف خود را نشانند، نمی‌توان انتظار داشت که چرخه اجرای سازمان به‌درستی عمل کند.

تأمین بیمه کارکنان و توجه به حقوق آن در بخش‌های مختلف یک سازمان،

مسئله‌ای است که در صورت اجرای صحیح، سیمای سازمان را محبوب و وفاداری کارکنان را دوچندان می‌کند. به تناسبی که در واحدها و مجموعه‌های مختلف سازمانی، کارکنان احساس برابری و تساوی کنند، به همان نسبت، به سازمان وفادار بوده و توان خود را در بهره‌وری سازمان به کار می‌گیرند. شرکت‌کنندگان، ایجاد تعادل در حقوق و مزایای کارکنان واحدها و زیرمجموعه‌های مختلف سازمان را امری ضروری در موفقیت سازمان می‌دانستند. همچنین حذف فاصله میان کارکنان با مدیران ارشد یا میانی، کارکنان با مشتریان (مخاطبان) و مدیران با مشتریان (مخاطبان) از دیگر مواردی است که کارشناسان این پژوهش، نسبت به آن تأکید داشت. در حقیقت، کاریزماتیک بودن یک سازمان به میزان همگرایی اعضای آن از رده‌های پایین تا بالا با یکدیگر و سپس همگرایی با مشتریان (مخاطبان) است. همسویی کارکنان و مدیران، نکته دیگری است که در حذف شکاف‌ها و دستیابی به سیمای کاریزماتیک سازمان مفید است. امیری بر این باور بود: «اهداف، همسو باشند، هدف رهبر کاریزما در سازمان باید با هدف سازمان و با هدف کارکنان، همه در یک جهت باشد».

### آسیب‌ها و پیامدهای سازمان کاریزماتیک

به‌زعم کارشناسان، طراحی مدل سازمان کاریزماتیک برای رسانه ملی، خالی از نقاط ضعف، آسیب و موانع نیست. در واقع، عواملی به‌عنوان مداخله‌گر در اینجا حضور دارند که در تبیین مدل نهایی باید آنها را در نظر داشت. کارشناسان به مواردی اشاره کردند که در ادامه تشریح شده است:

سازمان صدا و سیما به‌دلیل سیاست هدایت و کنترل که در قانون اساسی برای آن تعیین شده است، همواره از سوی عوامل بیرونی نیز تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد. از این رو، رسیدن به قله‌های محبوبیت برای این سازمان، اندکی ناهموار است. به‌گونه‌ای که خروجی آن تحت‌تأثیر نهادهای ناظر بر اعمال آن قرار دارد.

کسب مجوز از دستگاه‌ها و نهادهای دیگر حکومتی و دولتی، مسئله دیگری است که مانع تحقق سیمای کاریزماتیک برای سازمان صدا و سیما می‌شود. به این معنا که سازمان صدا و سیما براساس قانون، باید مطابق با تصمیمات شورای سیاست‌گذاری، شورای امنیت ملی و سایر نهادهای امنیتی و حکومتی، به اعمال



وظیفه بپردازد، لذا مداخله این نهادها تا حدودی مانع دستیابی به سیستم کارزماتیک می‌شود. در این ارتباط، یکی از مدیران کل گفت: «اگر قرار باشد کارزماتیک باشد، بالاخره این سازمان باید یک مکانیزمی برای قانون‌گذاری داشته باشد. اگر نقشی برای مدیر تعریف نشده باشد، توقع اینکه بخواهد کارزماتیک هم باشد، اصلاً نخواهد داشت. مثلاً یک خبر را من می‌خواهم بدهم، اما در قانون نوشته که شورای امنیت ملی باید مجوزش را بدهد، پس وقتی این‌طور شد، دیگر عملاً توقع این را نمی‌شود داشت، مگر اینکه یک سطح از اختیارات را بگذاریم».

یکی دیگر از عواملی که سازمان کارزماتیک را دچار آشفتگی می‌کند، تک‌روی و ایجاد حس دیکتاتوری در برخی از مدیران رده‌بالای سازمانی است. یکی از اساتید درباره این عنصر مداخله‌گر معتقد بود: «باید گردش نخگی در جامعه وجود داشته باشد، در سازمان کارزماتیک هم اگر گردش نخگی نباشد، یک عده نخبه خاص، دیکتاتوری خودشان را باز اعمال می‌کنند، چون وقتی که گردش نخگی نیست، آن حیاط‌خلوت که در بروکراسی شکل می‌گیرد، یعنی یک عده‌ای می‌آیند حلقه را می‌بندند، بعد دیگر اجازه نمی‌دهند کسی در این حلقه بیاید و اینهایی که بیرون هستند، کم‌کم خب اینها توانمندتر هستند و با واقعیت‌ها پیوند دارند، بعد کم‌کم با مردم هم متحد می‌شوند و نتیجه‌اش می‌شود این انقلاب‌هایی که می‌بینید. ما در کشورمان این مشکل را داریم که حلقه مدیریت کشور محدود است، ولی سازمان که می‌گویید، یک ساختار دارد، یک سلسله‌مراتب دارد، یک تقسیم‌کار دارد، در عمل، مشکل است این. حالا اینها را شما گفتید یک جایی به آن توجه کردید، نوع نظام اختیار و مسئولیت اگر می‌خواهد شکل بگیرد، باید سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی به شکلی باشد که آدم‌ها به‌طور مستمر بتوانند ارتقا پیدا کنند». وی راه‌حل این مشکل را افزایش اختیارات نخبگان در بدنه اصلی سازمان می‌داند.

از مجموع گفت‌وگو با کارشناسان به پیامدهای طراحی مدلی کارزماتیک برای صدا و سیما نیز توجه شد. در حقیقت، با شناختی که خبرگان این مطالعه از ماهیت و وظایف سازمان صدا و سیما داشتند، از مجموعه عوامل و شرایطی که مسبب تدوین مدلی کارزماتیک برای این رسانه است، پیامدهای ناشی از آن نیز

موردتوجه قرار گرفت. سرشار در این بار گفت: «سازمان‌های کاریزماتیک مهمترین مشکلی که دارند، این است که اگر آن شخصیت کاریزما از آنها برود، ممکن است فروپاشند. لذا اگر نشود، این شخصیت نتواند عناصر کاریزمایی خودش را تبدیل به فرهنگ سازمانی بکند، اصلا از بین می‌رود. نکته اساسی، بحث جانشین‌پروری است». درواقع، کاریزما بودن نباید معطوف به شخص، بلکه باید معطوف به بدنه و شمایل سازمان باشد تا با رفتن یا بازنشستگی یک مدیر، مخدوش نشود و یا از بین نرود. سازمان مانند فرد است و اگر به خودشیفتگی برسد، صدمات شدیدی را متحمل می‌شود. علاوه بر خودشیفتگی، «از دست رفتن کمال‌گرایی» نیز نقطه منفی دیگری است که سازمان را دچار آسیب می‌کند. در این زمینه، نژاد معتقد است: «نباید سازمان این‌گونه باشد که بگوید من به همه چیزی که باید می‌رسیدم، رسیده‌ام و بقیه، هر چه هم بیايند با من فاصله دارند. این خودشیفتگی سازمانی است».

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

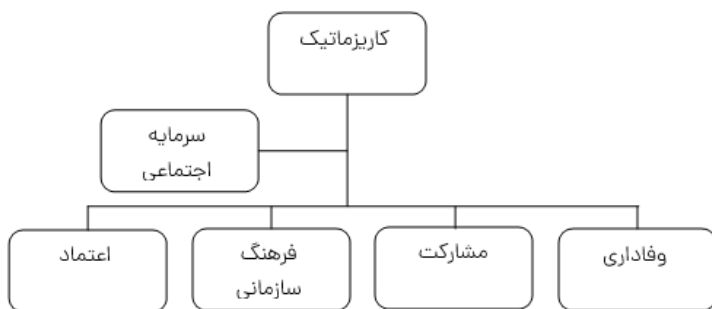
براساس نظر کارشناسان، اعتماد، به‌عنوان مهم‌ترین عنصر در ارتقا و حتی پیشرفت خلاقیت سازمان معرفی شد. به این معنا می‌توان ارتباط آن با سایر مقوله‌ها را به شکل زیر ترسیم کرد:



شکل ۳. مدل اولیه دستیابی به سازمان کاریزماتیک

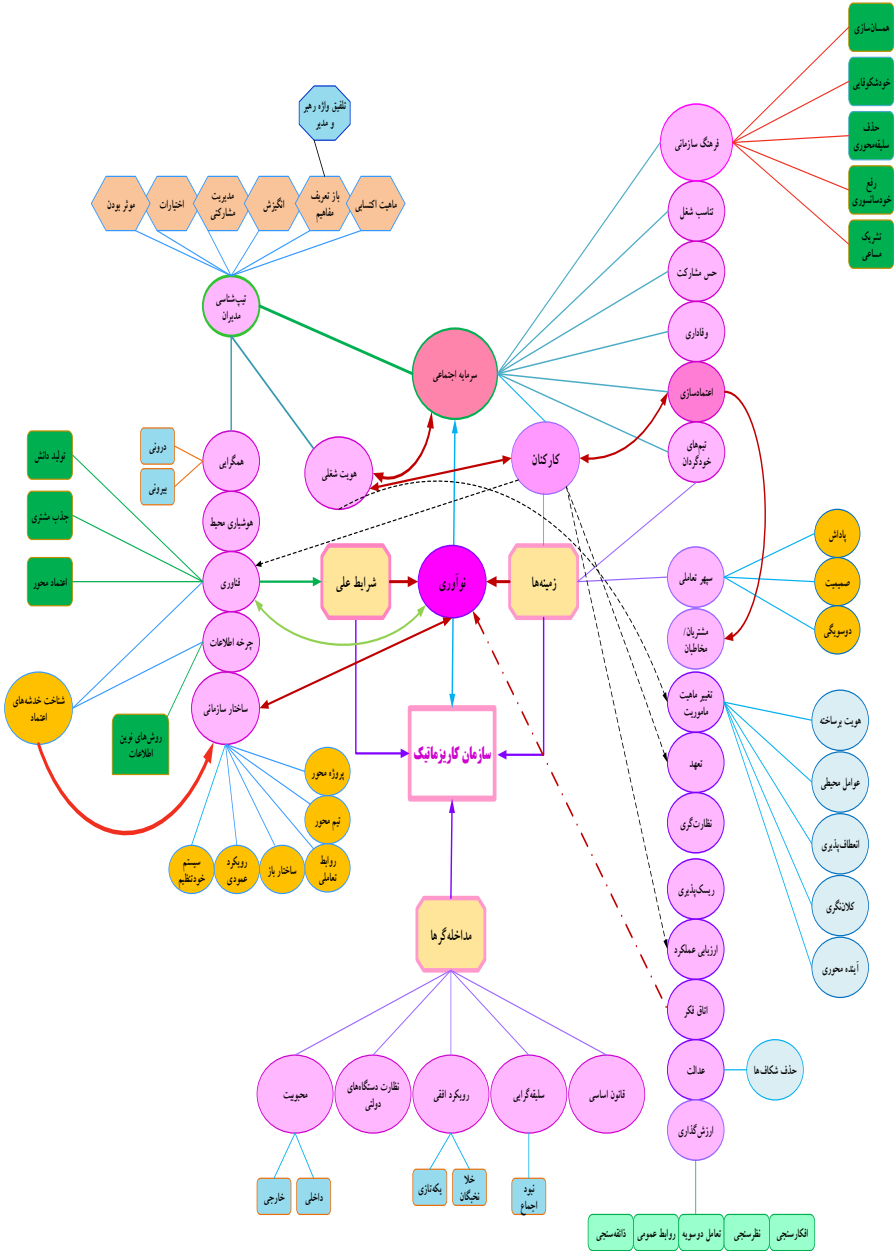
صدا و سیما؛ شرایط و زمینه‌های تبیین سازمانی کاریزماتیک

همان‌طور که شکل نشان می‌دهد، اعتماد، تعامل، سرمایه اجتماعی و نوآوری، به‌همراه زیرمقولات و ریزمقولات خود، به ترسیم و طراحی سازمان کاریزماتیک منجر می‌شوند. این عوامل کلیدی است که در کنار سایر عوامل، بازتولید می‌شود. بر این مبنای، تغییر ساختار و مأموریت‌های سازمان، اختیارات مدیران، تعامل‌گرایی و دوسویگی، مشارکت مداوم مدیران با مدیران، مدیران با کارکنان، کارکنان با کارکنان، کارکنان با مشتریان (مخاطبان)، مدیران با مشتریان (مخاطبان)، و مشتریان با مشتریان نیز امری مهم و ضروری است. همچنین سرمایه اجتماعی به‌عنوان نقطه تثبیت‌گر و عطف مقوله‌ها در نظر گرفته شد که مهم‌ترین و کلیدی‌ترین عناصر آن در شکل زیر بسط یافته است:



شکل ۴. مهم‌ترین مقولات سازمان کاریزماتیک

همان‌طور که در نمودار نیز مشخص است، سرمایه اجتماعی، عاملی تثبیت‌گر و زیربنایی است که زیرمقولات زیادی را دربرمی‌گیرد که پرتکرارترین آنها که از جانب تمام کارشناسان مورد تأکید قرار گرفت، وفاداری، مشارکت، اعتماد و فرهنگ سازمانی است. به این معنا که این زیرمقولات در تعامل تنگاتنگ با سایر شرایط علی و عوامل زمینه‌ای هستند. بر این اساس، با جمع‌بندی سخنان کارشناسان، مدل نهایی پژوهش به شکل زیر ترسیم می‌شود:



شکل ۵. مدل نهایی پژوهش

همان‌طور که نمودار نشان می‌دهد، هر کدام از شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر، دارای مقولات و زیرمقولاتی هستند که از ماحصل گفته‌های کارشناسان به‌عنوان مدلی برای کاریزماتیک شدن سازمان صدا و سیما احصا شده است. سرمایه اجتماعی به‌عنوان متغیر محوری، دربرگیرنده مقولات و زیرمقولاتی است که به‌تناسب آن، ارتباط نزدیکی با شاخصه‌های سازمان کاریزماتیک ایجاد می‌شود. این مقوله در میان شرایط علی و عوامل زمینه‌ای، نقطه ثقلی برای ارتباط زیرمقوله‌های هر یک از آنان محسوب می‌شود. نوآوری، شفافیت، اعتمادسازی و کارکنان نیز از جمله زیرمقولاتی هستند که در ارتباط تنگاتنگ با سایر زیرمقولات قرار دارند. به این معنا که با استناد به نظرات کارشناسان، نوآوری صرفاً محدود به یک یا دو زیرمقوله نیست و حالتی گردشی و چرخشی را در مدل ایفا می‌کند و با سایر زیرمقولات در تعامل گسترده است. در مقوله اتاق فکر، علاوه بر سهمی که مدیران به عهده دارند، کارکنان نیز صاحب سهم‌اند و به‌زعم کارشناسان، همین مقوله در ارتباط با نوآوری نیز قرار می‌گیرد. لذا در نمودار، به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم، ارتباط این مقوله با سایر مقولات و زیرمقولات، مشخص شده است. همان‌طور که کارشناسان مدعی بودند، توجه به اعتماد و جلب آن در ساخت‌ها و زیرساخت‌های سازمان، علاوه بر اینکه خود، عامل سرمایه اجتماعی است، نوعی شفافیت را هم در رده‌های مدیریتی، هم در میان کارکنان و در نهایت در جلب رضایت مخاطبان/ مشتریان ایجاد می‌کند، لذا این دو مقوله نیز در ارتباط گسترده با سایر عوامل و شرایط هستند که در ماهیت و تدوین مأموریت‌های سازمان کاریزماتیک مؤثرند. در قسمت انتهایی مدل نیز مداخله‌گرهایی که مانع دستیابی سازمان صدا و سیما به یک سازمان کاریزماتیک می‌شوند، آورده شده است. به گفته کارشناسان، قانون اساسی و ساختار کلی نظام حاکمیت که مالکیت سازمان صدا و سیما را تعیین کرده و وظیفه نظارت بر آن را بر عهده شورای نظارت بر صدا و سیما گذارده است، یکی از موانعی است که ایجاد هر گونه اصلاح و تغییرات در ماهیت و مأموریت‌های این سازمان را با چالش مواجه می‌کند. ساختار از بالا به پایین (مدیریت عمومی)، سلیقه‌گرایی، مداخله نهادهای دولتی و حکومتی، کمبود محبوبیت در داخل و خارج سازمان، از دیگر عواملی است که فرایند کاریزماتیک شدن سازمان صدا و سیما را دچار اختلال و چالش می‌کند.

## پیشنهادهای کاربردی

اینکه راهبرد اصلی یک سازمان، انتخاب چهره‌ای کاریرماتیک برای مجموعه‌ی نموده‌هایش باشد، به این معناست که اعتمادسازی، نوآوری و تحول‌گرایی، محور اصلی فعالیت‌های آن هستند و درباره‌ی سازمان رسانه‌ای، به این معناست که به‌جای تکنیک‌های پروپاگاندایی در اقلان افکار عمومی، پیشرو بودن در اعتمادسازی را مدّ نظر دارد.

- شروع این تحول در سازمان صدا و سیما و سازمان‌های فرهنگی و رسانه‌ای، شکل‌گیری منسجم این مفاهیم به‌عنوان مفاهیم قابل‌تکیه در مدیریت در اذهان سطوح مختلف سازمانی است و بنابراین، نیازمند تقویت فرهنگ ارتباطات شفاهی و بین سطوح و گروه‌های سازمانی خواهد بود.
- تکمیل و بازنویسی سیاست‌ها و آیین‌نامه‌ها- به‌ویژه موارد مرتبط با کارکنان و محتوا- با محوریت اصول گفته‌شده، پیشنهاد همزمانی است که با کمک ارتباطات شفاهی ذکرشده گردش پیدا می‌کند و مضمون پایه‌ی این اصول را- هم در متن و هم در فرا متن- انتقال می‌دهد.
- در کنار فعالیت‌های زیربنایی در اصلاحات، شکل دادن و تقویت تیم‌های تولید و پخش پیام که هم در نوع تیم‌های کاری و هم در فرم و مضمون محتوا و پیام به این اصول وفادارند، هر چند کوچک و کم‌تعداد، می‌تواند الگو و انگیزه‌ای برای شاخص‌گذاری و تقویت رویکرد تحولی در مجموعه‌ی سازمان باشد.

## منابع و مأخذ

- احمدزاده، سلیمان و زهرا شکوه (۱۳۹۹). نقش سرمایه اجتماعی در تحقق نوآوری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تبیین نقش میانجی مدیریت منابع انسانی پایدار. **مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی**، دوره ۳، شماره ۳، شماره پیاپی ۹، صص ۱۵۱-۱۷۸.
- ارجمند راد، ایمان و حسین شکرکن (۱۳۹۹). رابطه سرمایه اجتماعی و کیفیت زندگی کاری با عملکرد شغلی و اشتیاق کاری. **مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی**، دوره ۷، شماره ۲، صص ۲۲۵-۲۴۰.
- اسکات، ریچارد، ۱۳۷۴، **سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز**، (ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی)، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- الوانی، سید مهدی و حسن دانایی‌فرد (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. **فصلنامه دانش مدیریت**، دوره ۵۵، شماره ۰، شماره پیاپی ۱۴۱، زمستان ۱۳۸۰، صص ۵-۲۷.
- بهرامی، شهاب (۱۳۹۷). تأثیر سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش بر ظرفیت سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. **فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی**، دوره ۵، شماره ۱۷، زمستان ۱۳۹۷، صص ۱-۱۸.
- حسن‌زاده ثمرین، تورج و ناصر سیف‌الهی و مهدی ایمانی‌فرد (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی سازمانی در رابطه با رهبری دوسوتوانی و هوش رقابتی در شرکت آرتاویل تایر اردبیل. **توسعه کارآفرینی**، دوره ۱۳، شماره ۲، شماره پیاپی ۴۸، صص ۱۸۱-۱۹۸.
- رابینز، استیون‌پی (۱۳۸۶). **مبانی رفتار سازمانی**. علی پارساییان، سیدمحمد اعرابی (مترجم)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زردشتیان، شیرین و علی کریمی (۱۳۹۸). ارائه مدل اثر سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه). **پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی**، دوره ۹، شماره ۱۷، (۱۳۹۸/۶)، صص ۸۵-۹۷.
- ساروخانی باقر (۱۳۹۴). رسانه‌ها و اعتماد اجتماعی. **رسانه‌های دیداری و شنیداری**، تابستان ۱۳۹۴، دوره ۱۱، شماره ۲۷، صص ۹-۳۲.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۱). **چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم: کتاب مرجع رشته‌های مدیریت**. (مترجم)، مرجع دانش.
- کانگر، جی. ای . کانگو و ان رابیندرا (۱۳۹۵). **رهبری فرهنگ در سازمان‌ها**. (ترجمه سیدوحید کمالیان مهریزی و حمیدرضا اسمعیلی‌گیوی)، سمت.
- کرسول، جان‌دبلیو (۱۳۹۱). **روش و طرح تحقیق کیفی؛ انتخاب از میان پنج رویکرد تحقیق کیفی**. مجتبی براری، اشکان الهیاری، (ترجمه طهمورث حسنقلی‌پور)، نگاه دانش.
- لی، اندرو و مایکل مینارد (۱۳۸۵). **رهبری الهام‌بخش**. (ترجمه ناهید سپهرپور)، نشر پیک آوین.
- مک کوایل، دنیس (۱۳۸۸). **درآمدی بر نظریه ارتباطات جمعی**. (ترجمه پرویز اجلالی)، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.

- مهدی‌زاده، سیدمحمد (۱۳۹۶). **نظریه‌های رسانه؛ اندیشه‌های رایج و دیدگاه‌های انتقادی**. همشهری. مورگان، گرت (۱۳۸۳). **سیمای سازمان**. (ترجمه اصغر مشبکی)، تهران: دانشگاه تهران.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. **American Psychologist**, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Bodin, O & Crona, B. I (2008) Management of Natural Resources at the Community Level: Exploring the Role of Social Capital and Leadership in a Rural Fishing Community, **World Development: Vol 12, NO2**: pp. 1-17.
- Brass, D. J. . (2001). Social Capital and Organizational Leadership. S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski. Jossey-Bass. IN **The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders** ,pp. 132-152.
- Chan, Simon C. H. ,Mak Wai-ming . (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. **Personnel Review** ,Vol. 43 No. 2 .pp272-287,<https://doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>.
- Denhardt, Robert . (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. **Public Administration Review**6(60) . ,pp:549 - 559,.
- Dierendonck, dirk van. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Management** .40725pp,<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.
- Dorota Piontek (2016), "Normative media theories: the media in the new democracies". **Political Science Review**, Vol. 2/2016, pp 49-62.
- Klimoski, Richard J. & Zaccaro, Stephen . (2001). **The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders**. John Wiley & Sons.
- Lincoln, Yvonna S. Guba, Egon G. (1985). **Naturalistic Inquiry**. SAGE Publications, Inc. 416 pages.
- Maak, T. (2007) Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital, **Journal of Business Ethics**, Vol 74: 329–343. Leadership style as an enabler of organizational complex functioning E:CO Issue Vol. 8 No. 4 2006 pp. 61-76.
- McKeown, L. (2012). **The Synergist: How to Lead Your Team to Predictable Success**. St. Martin's Press.
- ryu, sangyub. (2015). To Bond or to Bridge? Contingent Effects of Managers' Social Capital on Organizational Performance. **The American Review of Public Administration** .42226 .pp,<https://doi.org/10.1177/0275074015598392>.



- Sagawa, Shirley & Jospin, Deborah . (2009). **The Charismatic Organization**. jossey bass.
- Schreiber, C. , & Carley, K. . (2008). Network leadership: Leading for learning and adaptability. **Information Age Publishing**.
- Shaw, David C. . (1971). THE PERFORMANCE OF PRIMARY COMMON STOCK OFFERINGS: A CANADIAN COMPARISON. **The Journal of Finance** ,26268 .,https://doi.rg/10. 1111/j. 1540-6261. 1971. tb01751.x.
- Tanase, M. (2015). Conceptual Boundaries Between Transformational and Charismatic Leadership. **Discourse as a form of multiculturalism in literature and communication. Section: Social sciences**, 21(1), 405 – 416.
- Tansley, C. (2007) Project social capital, leadership and trust: A study of human resource information systems development, **Journal of Managerial Psychology**: Vol 22, NO 4: pp. 350- 368.

