

## طراحی مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی ویژه ستاره‌های تلویزیونی<sup>۱</sup>

میکائیل دیانی<sup>✉</sup>، دکتر محمد افکانه\*، سارا مسعودی\*\*

### چکیده

ستاره تلویزیونی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر انسانی در انتقال پیام و جذب مخاطب تلویزیون باید در نسبتی مشخص با سازمان رسانه‌ای قرار داشته باشد تا مدیریت سازمان بتواند بهترین بهره‌برداری را از آن به عمل آورد. پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به مدل منابع انسانی مناسب برای ستاره‌های تلویزیونی در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران است. پرسش اصلی پژوهش عبارت است از: «فرایند تعامل با ستاره‌ها در رسانه ملی چگونه است؟» این پژوهش، به روش کیفی و از نوع داده‌بنیاد است. برای انتخاب افراد نمونه از روش گلوله برفی، استفاده که با مطالعه اسناد و منابع کتابخانه‌ای و همچنین مصاحبه عمیق به‌پیش‌رفته است. برای این منظور با ۳۶ نفر از افراد مطلع مصاحبه و مفاهیم استخراج شده است، مصاحبه‌ها در ۴۰ مفهوم، ۱۶ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی دسته‌بندی شده‌اند تا در نهایت، نتایج پژوهش در قالب یک مدل طراحی شود. پژوهش در قالب یک مدل نشان داد که برای بهبود وضعیت ستاره‌ها و تعامل آنها با سازمان لازم است تغییراتی در فرایند منابع انسانی و همچنین در ساختار و محتوای رسانه ملی صورت گیرد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، نیروهای ستاره تلویزیونی، مدل‌های منابع انسانی

---

۱. بدین‌وسیله از راهنمایی‌های حکیمانه اساتید محترم جناب آقایان دکتر علی‌اکبر فرهنگی و دکتر طاهر روشندل اربطانی در نگارش مقاله قدردانی می‌شود.

<sup>✉</sup> نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه تهران

Email: mikael229@gmail.com

\* دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

پذیرش نهایی: ۹۶/۹/۱۱

تجدید نظر: ۹۶/۸/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۴/۱۰

## مقدمه

مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی، نیروی انسانی است آنکه به‌عنوان بخش ارزشمند و عمده سازمان، رشد و پایداری مجموعه خود را بر عهده دارد (ابوالحسنی طیبی و خدابخشی، ۱۳۹۶، ص ۵) در سازمان‌های رسانه‌ای، سه گونه نیروی انسانی فنی، پشتیبانی و محتوایی حضور دارند (کانگ، ترجمه فرهنگی، ۱۳۸۹، ص ۲۷۹) و در این میان، اهمیت نیروهای محتوایی به دلیل تأثیر مستقیم فعالیت آنها، به محصولات سازمان‌های رسانه‌ای و جذب مخاطبان ارائه می‌کند، دوچندان است و در بین نیروهای محتوایی نیز «ستاره‌ها» نقش اساسی را ایفا می‌کنند. در روزنامه‌ها: سرمقاله نویسان، در رادیو: گویندگان و در تلویزیون «مجریان و بازیگران» هستند که بخش عظیمی از ثقل تولید یک محصول رسانه‌ای معطوف به عمل آنهاست. در بسیاری از برنامه‌ها، این ستاره‌ها هستند که در حقیقت، آخرین حلقه ایجاد فرایند ارتباطی سازمان صداوسیما با مخاطب را شکل می‌دهند؛ زیرا با اجرای آنهاست که هدف پیام‌رسانی تحقق می‌یابد و این فرایند کامل می‌شود. صداوسیما به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان رسانه‌ای در صورتی می‌تواند موفق عمل کند که نیروهای کلیدی صف (گویندگان، مجریان و بازیگران) خود را به‌درستی مدیریت کند و برای آنها در تمامی مسیر شغلی برنامه داشته باشد؛ در غیر این صورت و در صورتی که اهداف فردی ستاره‌ها با اهداف سازمان متفاوت باشد؛ این نیروها تبدیل به قدرت‌هایی می‌شوند که از اراده سازمان خارج شده‌اند و حتی می‌توانند گاهی سازمان را به چالش بکشند. در واقع می‌توان گفت؛ ضرورت این پژوهش آسیب‌های گوناگونی است که ستاره‌ها را به دلیل شهرتی که با دیده شدن از سوی مردم در تلویزیون به دست می‌آورند، تهدید می‌کند. هنجارها و مقرراتی برای انضباط بخشیدن به کار ستاره‌ها، چه هنگامی که در داخل سازمان هستند و چه زمانی که در بیرون از سازمان و به‌عنوان یک شخصیت حقیقی حضور دارند، تدوین نشود، ممکن است نبود هنجارها و مقررات، گاهی موجب تحمیل هزینه‌های سنگین به سازمان شود، برخی از چالش‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، تجربه‌های متعددی از نبود همین مقررات و هنجارها بوده‌اند. از سوی دیگر، اهمیت پژوهش حاضر از این‌روست که نتایج آن می‌تواند به‌عنوان نقشه راه و دستورالعملی کلان در اختیار مدیران سازمان قرار گیرد و در راه اصلاح فرایند استفاده و به‌کارگیری هرچه بهتر از ستاره‌ها و همچنین تدوین طرح و برنامه‌ای برای تربیت و نحوه مواجهه و تعامل با آنها و در مجموع، مدیریت آنان به‌کار گرفته شود. از سوی دیگر، پژوهش حاضر می‌تواند کمکی به کمیته ساماندهی ستاره‌های سازمان صداوسیما برای استخراج اولویت‌های مدیریت آنها، از جمله استخراج نیازهای

ستاره‌ها و توقعات آنها از سازمان و بالعکس توقعات سازمان از ستاره‌ها و نحوه تعامل این دو با یکدیگر و سپس طبقه‌بندی کردن اولویت‌های یاد شده به منظور تسریع در رسیدگی و برآورده کردن آنها باشد؛ بنابراین هدف از این پژوهش دستیابی به «مدل منابع انسانی برای ستاره‌های تلویزیونی در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» بوده است و پرسش اصلی این است که فرایند تعامل ملی رسانه‌ها با ستاره‌ها چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

پژوهش سیدغفوری (۱۳۸۹) با عنوان «شناخت قواعد، مبانی و استانداردهای اجرا در تلویزیون با نگاهی آسیب‌شناسانه بر اجرای برنامه‌های زنده تلویزیونی توسط گویندگان رادیو»، به این دلیل مورد بررسی قرار گرفته است که در نتیجه‌گیری خود بر «ضرورت آموزش‌های تخصصی برای مجریان جهت ارتقا توانمندی‌های آنان» اشاره می‌کند و از نتایج آن، تأکید بر اهمیت مدیریت منابع انسانی است.

نتایج حاصل از پژوهش کوهستان محالیان (۱۳۸۸) نیز نشان می‌دهد که «مجریان برنامه‌های سیاسی از نگرش نظام‌مند برخوردار نیستند و نظام جذب حاکم بر سازمان نخبه‌گرا نیست». از طرفی، مجریان از سطح تخصص حرفه‌ای مناسبی برخوردارند اما آموزش‌های ضمن خدمت آنان در سطح مناسبی نیست.

مردانی (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر تسلط مجریان برنامه‌های زنده تلویزیونی با تأکید بر برنامه‌های ترکیبی» نشان داده است که بهبود عملکرد و کارایی مجریان، نیاز به تخصصی شدن آموزش‌ها برای آنان دارد و این به‌طور مشخص در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش یاری (۱۳۹۲) بیانگر لزوم توجه و عنایت به چهار دسته از شایستگی‌ها (شایستگی‌های فنی و تخصصی، شایستگی دانشی، شایستگی ارتباطی، شایستگی فردی و شخصیتی) است که در شناسایی، استخدام و آموزش مجریان ورزشی تلویزیون حایز اهمیت است.

عطارودی (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود با عنوان «ویژگی‌های مجری موفق در برنامه‌های سیما» بر اهمیت داشتن تخصص برای مجریان تأکید کرده است. این امر، به‌وضوح بیانگر نیاز به تدوین نظام آموزشی مناسب برای استفاده هرچه بهتر از مجریان است که در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## چارچوب نظری پژوهش

### منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، انسان را به‌عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مدنظر قرار می‌دهد (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و مهدیه، ۱۳۹۰). به‌عبارت دیگر، در حوزه مدیریت، با همه پارادایم‌های حاکم بر آن، با دو عامل اساسی درگیر هستیم که عبارت‌اند از: «انسان» و «نظام‌های عملیات سازمان» (ابوالحسنی طبیبی و خدابخشی، ۱۳۹۶، ص ۵).

مدیریت منابع انسانی (HRM) عبارت از نگرش راهبردی و یکپارچه به مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های شرکت - یعنی کارکنانی است که در آن کار می‌کنند - و چه به‌صورت فردی و چه به‌صورت گروهی، در تحقق اهداف سازمان سهیم‌اند (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و مهدیه، ۱۳۹۰، ص ۱۷). مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور رسیدن به اهداف سازمان نیز تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۱). به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است از «تحلیل نیازهای انسانی سازمان، با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها» (روشندل اربطانی و شریفی، ۱۳۹۴، ص ۱۱۴).

همچنین در تعریفی دیگر، گری دسلر<sup>۱</sup> می‌گوید: مدیریت منابع انسانی، به فعالیت‌ها و رسالت‌های مدیر برای انجام امور نیروی انسانی؛ مانند جذب، تربیت، ارزشیابی، پاداش و به وجود آوردن محیط امن و منصفانه اطلاق می‌شود. از نظر او برخی از این عملیات و سیاست‌ها عبارت‌اند از:

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش کارکنان تازه استخدام شده
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمات کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان (ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱، ص ۲).

جدول ۱. وظایف اصلی منابع انسانی از نظر انجمن مدیریت منابع انسانی

وظایف اصلی منابع انسانی	
توضیح	وظیفه
همکاری با سایر بخش‌های سازمان، به منظور تدوین و اجرای طرح‌هایی برای تولید و ارائه کالاها و خدمات باکیفیت	مدیریت راهبردی
شناخت مشاغل که نیاز به نیروی کار جدید دارند و انتخاب و گزینش کارکنان مورد نظر برای آنها	برنامه‌ریزی نیروی کار
ارزیابی عملکرد کارکنان، آموزش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های جدید به کارکنان	توسعه و بهبود منابع انسانی
پرداخت عادلانه و منصفانه به کارکنان، ارائه مزایایی چون بیمه	جبران خدمات و پاداش
همکاری با اتحادیه‌های کارگری، رسیدگی به شکایات، اطمینان از رفتارهای عادلانه و منصفانه با کارکنان	روابط کار و کارگری
تدوین رویه‌هایی به منظور پیشگیری از سوانح و حوادث، کاهش خشونت در محیط کار	ایمنی و سلامت

### چرخه منابع انسانی

۴ فرایند یا کارکرد اصلی که در نظام منابع انسانی تمام سازمان‌ها وجود دارد، عبارت‌اند از: انتخاب، ارزیابی، پاداش و توسعه و بالندگی منابع انسانی. این چهار کارکرد، یک فعالیت چرخشی مدیریتی را همانند شکل ۱ نشان می‌دهد که چرخه منابع انسانی<sup>۱</sup> خوانده می‌شود. به طور کلی، سه نتیجه اساسی را می‌توان در مورد چرخه منابع انسانی به صورت زیر عنوان کرد:

۱. چرخه منابع انسانی اثرات زیادی بر عملکرد فردی و بنابراین، بهره‌وری و عملکرد سازمانی دارد.

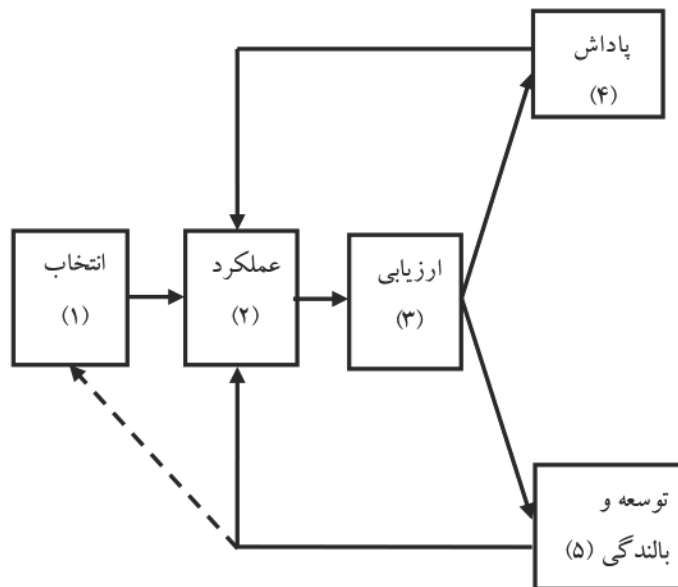
۲. چرخه منابع انسانی از فرایندهای به شدت به هم وابسته تشکیل شده است. از این رو، نظام منابع انسانی به اندازه ضعیف‌ترین ارتباطات (منظور ارتباطات میان این فرایندهای به هم وابسته است)، قدرتمند است.

۳. چرخه منابع انسانی نقش قابل توجهی در مدیریت راهبردی سازمان‌های پیچیده دارد (تیچی<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۸۱).

1. human resource cycle

2 . Thichy

شکل ۱. چرخه منابع انسانی (تیجی و همکاران، ۱۹۸۱)



### مدل

مدل جزئی کوچک یا بازسازی کوچکی از یک شیء بزرگ است که از لحاظ کارکرد، با شیء واقعی یکسان است (گرجی و برخوردار، ۱۳۸۸، ص ۳۳). به این ترتیب، در شرایطی که دسترسی به تمام جزئیات امور و روابط پدیده‌ها، مشکل، پرهزینه و وقت‌گیر است، مدل، این کارها را سهل و آسان می‌کند و با برخورداری از امکان تجزیه و تحلیل، پیش‌بینی نتایج را ممکن می‌سازد (رزاقی، ۱۳۸۱، ص ۱۸۴).

همچنین ساروخانی مدل را این‌گونه تعریف می‌کند: «به مجموعه‌ای مادی، ریاضی یا منطقی اطلاق می‌شود که ساخت‌های اساسی یک واقعیت را می‌رساند و در سطح خود، قادر به تبیین آن و ارائه کارکردهایش است» (۱۳۷۰، ص ۴۵۸).

به صورت کلی، مدل مطلوب مدلی است که آینه تمام‌نمای اجزای اصلی و عمده پدیده مورد نظر باشد، البته درست همانند واقعیت، مفصل و پیچیده نیست ولی با نشان دادن روابط اصلی اجزاء و آثار آنها، وسیله‌ای ساده و مناسب در اختیار تحلیلگر قرار می‌دهد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۵۴).

## مدل‌های منابع انسانی

### منابع انسانی بر اساس کارکردهای این منابع

در نیم‌قرن گذشته، مطالعات و پژوهش‌های بسیاری در زمینه نظام منابع انسانی و مدیریت این منابع انجام شده است. آرمسترانگ بر اساس مطالعات تجربی و نظری پیشین که حمایت زیادی از یافته‌های وی می‌کند، معتقد است که مدیریت منابع انسانی، نه تنها به کسب و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان مربوط می‌شود؛ بلکه به انتخاب و پرورش کارکنانی هم که با نیازهای مختلف سازمان هماهنگ هستند، می‌پردازد (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱، صص ۲۳۶ - ۲۳۵). شکل زیر بیانگر این مدل است.

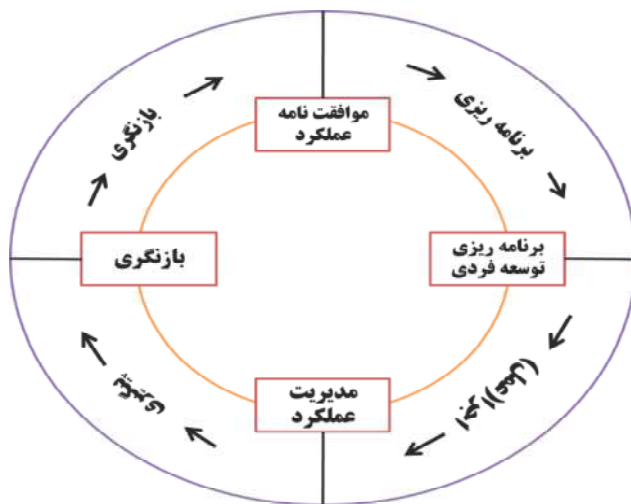
شکل ۲. الگوی نظام منابع انسانی بر اساس کارکردها: ۲۰۰۱



### فرایند مدیریت منابع انسانی با گرایش مدیریت عملکرد

در این مدل، اعتقاد بر این است که کلیه فرایندها و چرخه، بر اساس برنامه‌ریزی، اجرا، پیگیری (کنترل) و بازنگری، انجام می‌گیرد (مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۱۳۸۷). شکل ۳ بیانگر چرخه مدیریت عملکرد است.

شکل ۳. فرایند مدیریت منابع انسانی با گرایش مدیریت عملکرد



## مدل منابع انسانی گری دسلر

مدل‌های منابع انسانی ثبت و ارائه شده، بر اساس مطالعات تجربی و نظری پیشین، از نظام‌های ارائه شده در مدل گری دسلر حمایت زیادی می‌کنند؛ چراکه در این مدل، ابعاد و زیرمجموعه‌های متنوع‌تری از زیرسیستم‌های منابع انسانی ارائه شده است؛ به طوری که این زیرمجموعه را به هفت مورد تقسیم‌بندی می‌کند. این مدل برای هر بخش از مدیریت منابع انسانی زیربخش‌ها و شاخص‌های متعددی را مدنظر قرار می‌دهد و همین مسئله باعث می‌شود که اقبال عمومی به این مدل، در میان اهالی علم مدیریت زیاد باشد. بخش‌های مدیریت منابع انسانی گری دسلر عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، روابط با کارکنان و سلامت و ایمنی (آمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱).

## ستاره

ستاره به کسی گفته می‌شود که رهبری مستقیم یا غیرمستقیم بخشی از زندگی مردم را بر عهده دارد؛ در اذهان عمومی از اهمیت و قدرت نسبی برخوردار است؛ به دلیل موفقیتش شهرت کسب کرده و موفقیتش از طریق دیده شدن یا شنیده شدن در عرصه رسانه از سوی مردم بوده است؛ تجسم رؤیاها و آرزوهای تحقق‌نیافته آنها و شهره به‌نوعی بسط و توسعه آدم‌های عادی است. مردم امکان تجلی فردیت را برای آنان فراهم می‌کنند و به‌جای آنها به زندگی عادی ادامه می‌دهند (لیزله<sup>۱</sup>، ۱۱۰۲، ص ۱۷).

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> است که یک شیوه پژوهش کیفی است و از طریق آن، با استفاده از یک دسته داده، نظریه‌ای شکل می‌گیرد و این نظریه در سطح وسیع، یک فرایند، یک عمل یا یک تعامل را تبیین می‌کند. نظریه حاصل از اجرای چنین روش پژوهشی، نظریه فرایندی<sup>۳</sup> است. پژوهشگرانی که روش نظریه داده‌بنیاد را به کار می‌برند، با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان این مقوله‌ها می‌پردازند و نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند معرفی می‌کنند (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۴۸). از آنجا که اطلاعات اندکی از موضوع در دسترس بود و چارچوب نظری جامعی در

1. Leslie  
3. process theory

2. grounded theory



رابطه با موضوع وجود نداشت، روش داده‌بنیاد برای این پژوهش انتخاب شد. ورود به میدان پژوهش، با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۳۶ نفر از خبرگان دانشگاهی، ستاره‌های تلویزیونی، مدیران رسانه ملی و تهیه‌کنندگان، آغاز و برای انتخاب افراد نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند برای این کار استفاده شد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش عبارت از مطالعه اسناد و منابع کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و کارشناسان بوده است با استفاده از مصاحبه‌های نیمه سازمان‌یافته و سازمان‌نیافته انجام شد و متناسب با حوزه تخصصی مصاحبه‌شوندگان (خبرگان دانشگاهی، ستاره‌های تلویزیونی، مدیران رسانه ملی و تهیه‌کنندگان) چهار پرسش‌نامه متفاوت طراحی شده است. هر چهار پرسش‌نامه دارای تعدادی سؤالات مشابه و تعدادی سؤالات متفاوت بوده‌اند. بیشتر مصاحبه‌ها در دفتر کار افراد ترتیب داده شده‌اند. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگر فراهم نبوده، ادامه یافته است.

در پژوهش حاضر، با رویکرد نظریه زمینه‌ای پس از انجام کدگذاری باز، با استفاده از یافته‌ها، کدگذاری محوری صورت گرفته و مدل پارادایمی ترسیم شده است. مدل پارادایمی این پژوهش مدل صوری است که در آن مقوله‌های عمده حول مقوله هسته به تصویر کشیده می‌شوند و روابط بین آنها را ترسیم می‌کنند. مقوله هسته در اینجا ستاره تلویزیونی بوده است. سپس با کدگذاری انتخابی (فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت خلق نظریه) مدل الگوی مدیریت منابع انسانی ویژه ستاره‌ها طبق مدل استراوس<sup>۱</sup> و کوربین<sup>۲</sup> ارائه شده است.

نتیجه کدگذاری سه مرحله‌ای داده‌های گردآوری شده به شیوه‌های مختلف، استخراج ۴۰ مفهوم ۱۶ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی بوده است. طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، نخست از دل تعداد زیاد انواع داده‌های اولیه، کدهای مرتبط با موضوع مشخص شدند و سپس به شیوه مقایسه مداوم از دل چندین کد، یک مفهوم استخراج شد و به همین شیوه سایر کدها نیز به مفاهیم تبدیل شدند تا در نهایت ۴۰ مفهوم به دست آمد. در جدول ۲ مفاهیم و مقوله‌ها به صورت خلاصه آمده‌اند.

جدول ۲. خلاصه‌ها مقوله‌ها و مفاهیم به دست آمده

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	نارسایی سازمانی	منابع
		بازرگانی و حقوقی
		کلیت سازمان
		اسناد راهبردی
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های فردی	ستاره به ماهو
		ستاره در مواجهه با مخاطبان
		ستاره در مواجهه با سازمان
پدیده اصلی	ملزومات ستاره شدن	تعریف ستاره
		ویژگی‌های ذاتی
		ویژگی‌های عرفی
		تمایز ستاره با دیگر مفاهیم
	ویژگی‌های فردی	انتظارات اجتماعی
		انتظارات سازمان
		قوانین موضوعه ستاره‌ها
		ستاره‌ها و فضای مجازی
شرایط زمینه‌ای	درون‌سازمانی	مدیریتی
		ساختاری
		فرهنگ سازمانی
شرایط مداخله‌گر	افزایش رقابای محیطی	اقتصادی
		اجتماعی
شرایط مداخله‌گر	افزایش رقابای محیطی	خارجی: شبکه‌های ماهواره‌ای
		داخلی: شبکه‌های تلویزیونی اینترنتی

ادامه جدول ۲

جذب	کارکرد منابع انسانی	راهبردها
آموزش		
حقوق و دستمزد		
تشویق و تنبیه		
ارتقا		
حفظ و نگهداشت		
بازنشستگی و خروج		
تغییرات ساختاری	تغییرات لازم سازمانی	
طراحی اسناد راهبردی		
شیوه‌های کنترلی		
تغییرات فرهنگی سازمانی	مخاطبان	
فقدان مواجهه احساسی		
بالا بردن سواد رسانه‌ای	خودکنترلی ستاره	
در مواجهه با سازمان		
در مواجهه با رسانه‌های دیگر		
در مواجهه با سازمان	فردی	نتایج
	پیامدهای محیط رسانه‌ای	پیامدها
	پیامدهای سازمانی	
	پیامدهای مخاطبان	

سپس در کدگذاری باز و محوری، مدل پارادایمی مدل منابع انسانی ستاره‌های تلویزیونی، توسعه داده شد، با وجود این، با تحلیل‌ها و رفت‌وبرگشت‌های صورت گرفته، تعدیل‌هایی در پاسخ‌های اولیه این افراد اعمال شد.

### یافته‌های پژوهش

این پژوهش به‌منظور مدیریت هرچه بهتر ستاره‌های تلویزیونی با ۶ مقوله اصلی مواجه شده است که عبارت‌اند از: شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گرها، راهبردها، نتایج و پیامدها که در ادامه، هر کدام از آنها شرح داده می‌شوند:

### شرایط علی

بخشی از شرایط علی را می‌توان معطوف به نارسایی‌های موجود در نظام ساختاری و مدیریتی صداوسیما جمهوری اسلامی دانست. سازمان منابع انسانی صداوسیما، سالیان بسیاری است که ستاره‌های تلویزیونی را با وجود آنکه مهم‌ترین عنصر انتقال پیام سازمان محسوب می‌شوند، به رسمیت نمی‌شناسد. ستاره‌ها هیچ رابطه سازمانی با صداوسیما ندارند و همین موضوع، تبعاتی از جمله «نبود تعلق به سازمان»، «بی‌هویتی سازمانی» و «نافرمانی سازمانی» را به همراه آورده است. از طرفی، پس از ورود به سازمان، نظام آموزشی مدونی نیز برای آنان طراحی نشده است که در نتیجه آن، امروز با پدیده «مشهور بی‌سواد» و «ستاره مقلد» مواجهیم. همچنین در سازمان منابع انسانی در خصوص نظام، حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه و ارتقای ستاره‌ها نیز هیچ مدل مدونی وجود ندارد. نبود همین دستورات عمل‌ها باعث شده است که قدرت کنترل و مدیریت ستاره‌ها نیز از دست سازمان خارج باشد و این، بسیاری از چالش‌های امروز ستاره‌ها را در پی داشته است. از طرف دیگر، سازمان صداوسیما، با هدر رفت بالای هزینه تبلیغات برای ستاره‌ها بدون درآمدزایی از آنها مواجه است و این بیشتر معطوف به ضعف‌های ساختاری بازرگانی، قراردادی و حقوقی سازمان است. برخی از مشکلات ستاره‌ها از تفکرات غلط نهادینه‌شده در کلیت سازمان ریشه می‌گیرد، از جمله آنکه مدیران خود از ستاره‌هایی که می‌سازند وحشت دارند و سعی می‌کنند برای اینکه کمترین تنش با آنها نداشته باشند تا حد امکان همه‌چیز به نفع ستاره‌ها حل و فصل شود. ستاره بیش از آنکه از منظر محتوایی مورد بررسی قرار گیرد، از وجه زیبایی‌شناختی بصری و ظاهری مورد مذاقه قرار می‌گیرد؛ از طرف دیگر نیز، همگی مدیریت حوزه ستاره را از گردن سازمان برداشته و در اختیار تهیه‌کننده گذاشته‌اند. بخشی از مشکلات سازمان در این زمینه نظام تشویق و تنبیه و کنترل و مدیریت ستاره‌ها مؤثر

است، نبود اسناد راهبردی برای ستاره‌هاست؛ اسنادی از قبیل «استایل‌بوک»<sup>۱</sup> که راهنمای عمل ستاره‌هاست و همه ضوابط و مقررات، بایدها و نبایدها در آن آمده است، نظامنامه مالکیت معنوی که حقوقی از جمله حق تصویر، شهرت، تجاری‌سازی شخصیت و غیره در آن لحاظ شده و نظامنامه تعارض منافع که نقاط متعارض بین منافع سازمان و ستاره در آن آمده است و از آن به‌عنوان مرجع تنظیم قرارداد ستاره‌ها استفاده می‌شود. مقوله دیگر که از شرایط علی است، به «ویژگی‌های فردی» پیرامون ستاره مربوط می‌شود. درهم‌تنیدگی زندگی شخصی و کاری ستاره‌ها، مسئله شهرت و شهوت دیده شدن، نبود تخصص‌گرایی در ستاره‌ها و نبود دانش لازم در افراد که منجر به پدیده مشهور بی‌سواد می‌شود، درک نشدن صلاحیت حرفه‌ای ستاره‌ها از سوی مدیریت، نبود ستاره‌های فرمان‌بردار، ستاره‌محوری به‌جای برنامه‌محوری، نیاز به ارتباط با مخاطب از طریق ستاره‌ها و از سوی دیگر، منتفع بودن ستاره از آنتن به‌واسطه تبلیغات رایگان خود همه از مسائلی هستند که پیرامون ستاره وجود دارد و شرایط علی را برای به وجود آمدن چالش ستاره‌ها و نیز تبیین مدلی برای مدیریت آنها لازم می‌کند.

### تشریح مقوله پدیده اصلی ستاره تلویزیونی

بر اساس تجربیات مصاحبه‌شوندگان و جمع‌بندی آنچه در ادبیات ستاره تلویزیونی آمده است، می‌توان گفت ستاره دارای برخی ویژگی‌های ذاتی است که می‌تواند در رسانه متمایز از دیگران باشد، اما با این حال، زیبایی‌های ظاهری و بصری نیز در محبوبیت و جلب توجه رسانه‌ها به او اهمیت دارد، مسئله‌ای که در مهر و موم‌های اخیر حتی از بُعد محتوایی و دانشی ستاره نیز بیشتر جدی گرفته می‌شود؛ اما آنچه طی این پژوهش به آن دست پیدا کردیم، جدایی ملزومات ستاره شدن و ویژگی‌های فردی چه به لحاظ محتوایی و چه ظاهری، ساختارهایی است که می‌تواند از آن طریق جدی گرفته شود. آنچه از پژوهش حاضر برآمده این است که بخشی از نگاه‌ها به ستاره‌ها به دلیل توهمی است که مخاطبان در ذهن خود از آنها ساخته‌اند و به‌نوعی ستاره‌ها را انسان‌هایی ورای افراد عادی جامعه و آرزوهای دست‌نیافتنی تلقی کرده‌اند، حال آنکه نخبگان جامعه، ستاره‌ها را انسان‌هایی می‌دانند که ضمن مردمی بودن و در دسترس بودن، با دانش و متخصص باشند و به‌نوعی «ستاره مؤلف» لقب گیرند. سازمان صداوسیما نیز انتظارات خاص خود را از ستاره دارد؛ اینکه واسطه رسانه و مردم، یا جزیی از برنامه تلویزیونی باشد، نه مسلط بر برنامه، همچنین

به دور از حاشیه‌سازی، منبع درآمد سازمان، جذب‌کننده مخاطب برای سازمان و حفظ‌کننده شخصیت سازمان رسانه‌ای باشد.

### تشریح مقوله شرایط زمینه‌ای مدل منابع انسانی ستاره‌های تلویزیونی

شرایط زمینه‌ای، فضایی هستند که مدل و عوامل مؤثر و منتج، در آن تنفس می‌کنند. در این پژوهش ما با برخی از عوامل زمینه‌ای در خود سازمان صداوسیما مواجهیم. اینکه مدیران صداوسیما، اغلب تخصصی در حوزه رسانه ندارند و از فضای خارج رسانه به این حوزه وارد شده‌اند، باعث شده است که در کل، شناختی نسبت به عمل رسانه و ضوابط و لوازم آن نداشته باشند. در این نوع از مدیریت، اعتقادی به آموزش ستاره وجود ندارد؛ در اصل، مدیر، ستاره را جلوتر از خود می‌بیند و به جای آنکه ستاره تابع مدیریت باشد، مدیریت مست اصل مواجهه با ستاره است. همه اینها در شرایطی است که در مدیریت سازمان، رویه‌ای یکپارچه نیز در مواجهه با ستاره‌ها وجود ندارد و هر کس مبتنی بر خواست شبکه و یا حتی سلیقه شخصی خود عمل می‌کند. سازمان به‌مثابه گسترش‌دهنده «الگوهای نمایشی» بدون توجه به واقعیت رفتاری و وجودی ستاره‌ها، تنها به تعارض رفتار درون و بیرون از تلویزیون آنان دامن می‌زند. این مسئله البته با توسعه آنتن بدون پشتوانه نیز تشدید شده است؛ اما از طرفی، شرایط برون‌سازمانی نیز مشکلات دیگری را برای سازمان فراهم کرده است از جمله اینکه کمبود بودجه عمومی و وابستگی سازمان به بودجه دولتی، فشار مضاعفی را بر صداوسیما تحمیل کرده است. بر این اساس سازمان شرایط تأمین مالی ستاره‌ها را ندارد و برای خودکفایی اقتصادی هم‌قدمی بر نداشته است؛ همچنین باید اضافه کرد که جامعه ارتباط از طریق ستاره را می‌پسندد و با قدرت‌یابی ستاره‌ها بر اثر رشد و گسترش فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی، این فشارها بیشتر شده است.

### تشریح مقوله شرایط مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی ستاره‌های تلویزیونی

سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی امروز به‌عنوان یک دستگاه تک رسانه‌ای در جامعه حضور ندارد و گسترش رسانه‌های نوین به همراه رشد فناوری عرصه، رقابت در این حوزه را بر صداوسیما تنگ کرده است. امروز صداوسیما با بیش از ۱۶۰ شبکه ماهواره‌ای فارسی‌زبان رقابت دارد که بخشی از آنها درصدد جذب ستاره‌های

تلویزیونی کشور ما نیز هستند و گاهی هم در این امر موفق بوده‌اند. از سوی دیگر، در داخل کشور نیز گسترش تلویزیون‌های اینترنتی در داخل کشور - با توجه به ضریب نفوذ بالای آن شرایط دیده شدن را برای ستاره‌ها بیشتر کرده و امر مدیریت منابع انسانی ستاره‌های تلویزیونی را در صداوسیما دشوارتر نموده است.

### تشریح مقوله راهبردهای مدیریت منابع انسانی ستاره‌های تلویزیونی

صداوسیما باید قدم‌های ابتدایی را در مسیر ساختار جذب ستاره‌ها بردارد. تغییر در شیوه نگاه به جذب ستاره‌ها به نحوی که آنها را به‌عنوان نیروهای سازمان به حساب آورد و با آنها قرارداد رسمی و بلندمدت منعقد کند، می‌تواند در هویت بخشی به ستاره‌ها مؤثر واقع شود. مدل «جذب راکفلری» در این زمینه می‌تواند به سازمان کمک کند. راه‌اندازی دفاتر ارتباط با دانشجویان در دانشکده‌های مرتبط کشور با حوزه ستاره‌ها، از جمله دانشکده‌های «هنر» و «ارتباطات» و توجه ویژه به دانشگاه صداوسیما برای جذب نیروهای مستعد نیز می‌تواند اثربخش باشد. البته آنچه در جذب ستاره‌ها باید در نظر گرفته شود، گزینش دقیق و حرفه‌ای است تا کسانی که جذب می‌شوند در درجه اول، به لحاظ عقیدتی با سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی همسو باشند. استفاده از الگوی جذب رادیو نیز در این زمینه می‌تواند قابل توجه باشد؛ چنان‌که این امر شامل چندین مرحله آزمون‌های شفاهی، کتبی، تخصصی و عقیدتی است. مهم‌ترین مؤلفه «قرارداد طولانی‌مدت با جزییات» نیز باید توجه به «حقوق مالکیت فکری» شامل «تجاری‌سازی شخصیت»، «حق شهرت» و «حق تصویر» یا به تعبیری «حق سرفولی» ستاره باشد که در اختیار سازمان صداوسیما قرار می‌گیرد تا هم درآمدزایی سازمان از ستاره‌ها میسر شود و هم کنترل آنها برای اعمال بیرون از سازمان راحت‌تر شود. از طرف دیگر، قرارداد بلندمدت و تأمین ستاره می‌تواند موجب احساس امنیت شغلی و هویت‌سازمانی و در نتیجه، ایجاد حس تعلق وی به سازمان و کاهش تعارضات سازمانی شود؛ اما پس از جذب، مسئله آموزش را نیز باید مدنظر قرار داد. مراحل رشد و آموزش ستاره‌ها می‌تواند در دانشگاه صداوسیما، رادیو و شبکه‌های بومی طی شود. حتی صداوسیما برای رقابت و استفاده از فرصت‌های محیطی می‌تواند اقدام به راه‌اندازی تلویزیون‌های اینترنتی غیررسمی نماید تا هم قدرت رقابت خود را بالا ببرد و هم نیروهای خود را در آن محیط پرورش دهد. سازمان می‌تواند با استفاده از همین تلویزیون‌های اینترنتی دوره‌های اولیه کار را به آموزش حین خدمت، دوره تجربه و رایگان کاری تبدیل کند؛ اما مدیران باید توجه داشته باشند که ستاره‌ها از جمله عناصر منحصر به فرد سازمان هستند و نیاز به نظام حقوق

و دستمزد مختص خود دارند؛ استفاده از «مدل متغیر جبران خدمات» برای آنها پیش‌بینی می‌شود اما همین مدل نیز یک مقدمه خواهد داشت و آن طبقه‌بندی ستاره‌ها و رتبه‌بندی آنها به چند دسته است که به لحاظ قدرت، توانایی، دانش و شاخص‌های مطرح‌شده باید صورت گیرد. دو نظام تشویقی پلکانی شامل (مالی، ارتقایی، جایزه‌های اعتباربخش، توجه به نظر ستاره‌ها از سوی مدیریت) و نظام تنبیهی پلکانی شامل (مالی، جابه‌جایی در جدول پخش به سمت ساعت کم مخاطب، تذکر کتبی، ممنوع‌التصویری همراه با حمایت سازمانی) می‌تواند در عمل ستاره‌ها مثرتر باشد؛ اما در بخش ساختاری صداوسیما، ایجاد «مخزن ستاره‌ها» و «سازمان بازرگانی ستاره‌ها» حایز اهمیت است به گونه‌ای که سازمان خود متولی برنامه‌های بیرون از سازمان ستاره‌ها نیز باشد و بر اساس اسناد راهبردی اشاره شده، هم خود درآمد بالایی کسب کند و هم ستاره‌ها را از آن منتفع سازد تا ارضای دغدغه‌های مالی ستاره منجر به چالش برای سازمان نشود. سازمان البته باید درصدد کم کردن آنتن، شکل‌دهی به گروه‌های کوچک کیفی و تشخیص‌دهی به شبکه‌ها باشد. کنترل ستاره‌ها و تشویق و تنبیه آنها زمانی ممکن است که معیاری مشخص از بایدونبایدها تعیین شده باشد و از مدیریت سلیقه‌ای جلوگیری شود، این معیار همان استایل‌بوک است که سازمان باید در اسرع وقت تنظیم کند تا همه ستاره‌ها ملزم به اجرای آن باشند. سازمان در مسیر کنترل ستاره‌ها، علاوه بر سامانه‌های تشویق و تنبیه ارائه شده می‌تواند از طریق نظام جانشین‌پروری (بزرگ کردن ستاره در سایه)، برنامه‌های موازی و بالا بردن قدرت چانه‌زنی سازمان با افزایش باکس‌های پرمخاطب نیز استفاده کند. علاوه بر این، گرایش به سمت تخصص‌گرایی ستاره‌ها می‌تواند به کاهش چالش‌ها و بحران‌آفرینی ستاره‌ها کمک کند؛ اما در نهایت دو مسئله «توجه به مصلحت مخاطب به جای میل مخاطب» و «شخصیت سازمان رسانه‌ای» می‌تواند مدیریت را در تصمیم‌گیری برخورد با ستاره‌ها یاری دهد. سازمان باید تفکر «ستاره‌محوری» را کنار بگذارد و به سمت «برنامه‌محوری» پیش برود؛ اما در این مسیر، مخاطبان نیز باید به نکاتی توجه داشته باشند که مهم‌ترین آنها نداشتن برخوردهای احساسی با ستاره‌هاست که به بزرگ شدن غیرمنطقی و غیرواقعی ستاره‌ها می‌انجامد. بالا بردن سواد رسانه‌ای مخاطبان می‌تواند در این امر کمک‌کننده باشد.

### تشریح مقوله نتایج تعالی منابع انسانی

صداوسیما در شرایط اقتصادی نابسامان می‌تواند به سمت درآمدزایی از ستاره‌ها برود و این در حالی است که راحت‌تر از گذشته قادر است اعمال و رفتار ستاره‌ها را بیرون از



سازمان کنترل کند. این مسئله می‌تواند چالش ستاره‌ها را در سازمان کاهش دهد و به بالا بردن کیفیت برنامه‌های تلویزیونی بینجامد. همچنین به بالا بردن قدرت چانه‌زنی صداوسیما کمک کند و ایجاد سازوکار چرخشی برای تولید و گسترش ستاره‌ها را نیز به ارمغان آورد.

### تشریح مقوله پیامدهای مدیریت منابع انسانی ستاره‌های تلویزیونی

مدیریت منابع انسانی ستاره‌ها، علاوه بر اینکه منافع و نتایجی را در داخل سازمان به همراه دارد، پیامدهای بلندمدتی را نیز در فضای بیرون از سازمان ایجاد خواهد کرد. سازمان صداوسیما با این مدل به‌مرور می‌تواند در رقابت با شبکه‌های خارجی به قدرت برتر تبدیل شود و در فضای رقابت با تلویزیون‌های اینترنتی نیز از مزیت اصلی خود یعنی ستاره‌ها به نحو احسن بهره بگیرد و حتی خود یکی از قدرت‌های اصلی در زمینه تلویزیون‌های اینترنتی باشد. از سویی، این مدل در درازمدت به خودکفایی اقتصادی صداوسیما کمک خواهد کرد و علاوه بر بالا بردن قدرت چانه‌زنی مدیر رسانه با ستاره‌ها از فرار آنها به سمت شبکه‌های خارجی و یا تلویزیون‌های اینترنتی جلوگیری خواهد کرد. خودکفایی اقتصادی صداوسیما به استقلال این سازمان کمک می‌کند و این استقلال، قدرت نقادی صداوسیما و صراحت لهجه آن را بالا می‌برد؛ حاصل این امر، افزایش مخاطبان و جلب اعتماد آنان به رسانه ملی خواهد بود.

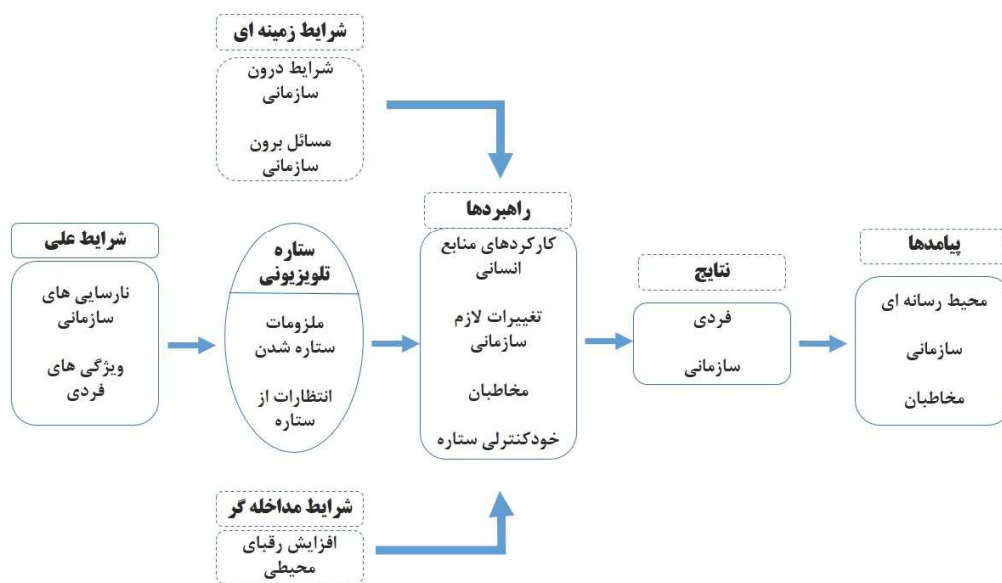
### مدل کاربردی پژوهش

در این بخش، با عنایت به نتایج حاصل از جریان‌شناسی تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری ستاره‌های تلویزیونی در رسانه ملی و جمع‌بندی مفاهیم مطرح شده از سوی استادان و کارشناسان پیرامون راهکارهای مرتبط با مدیریت به‌کارگیری آنها، به فرایندی دست یافتیم که چگونگی تحقق مدیریت منابع انسانی را در حوزه به‌کارگیری ستاره‌های تلویزیونی در رسانه ملی، با توجه به سامانه‌های کنترل، نظارت و تشویق و تنبیه، در قالب مدلی مفهومی نمایش می‌دهد.

سرانجام با مطالعه تطبیقی در خصوص مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و بررسی نیازهای سازمانی ستاره‌های تلویزیونی از یک‌سو و نتایج به‌دست آمده از مصاحبه با ستاره‌ها، تهیه‌کننده‌ها، مدیران و استادان صاحب‌نظر این حوزه از سوی دیگر، شکل ۴ به‌عنوان مدل پیشنهادی برای نظام مدیریت منابع انسانی ستاره‌های صداوسیما ارائه می‌شود.

شکل ۴ شامل مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌هایی است که با توجه به آنها لازم است فرایند منابع انسانی ستاره‌های تلویزیونی صورت گیرد و انتظار می‌رود به‌موجب آن، رشد ستاره‌ها در صداوسیما ضابطه‌مند شود و تابع شرایط و چارچوب‌های کنترل‌شده از سوی مدیریت باشد. همچنین صداوسیما در شرایط اقتصادی نابسامان می‌تواند به سمت درآمدزایی از ستاره برود و این در حالی است که راحت‌تر از گذشته می‌تواند اعمال و رفتار ستاره‌ها را بیرون از سازمان کنترل کند. این مسئله می‌تواند چالش ستاره‌ها را در سازمان کاهش دهد و به بالا بردن کیفیت برنامه‌های تلویزیونی بینجامد. همچنین به بالا بردن قدرت چانه‌زنی صداوسیما کمک می‌کند و ایجاد سازوکار چرخشی را برای تولید و گسترش ستاره‌ها به ارمغان می‌آورد؛ اما نکته حایز اهمیت این الگو آن است که صرفاً سازمان را از مواهب خود منتفع نمی‌سازد بلکه منجر به رضایت‌مندی ستاره، بالا رفتن درآمد او، ایجاد حس تعلق سازمانی و دیده شدن و ارضای روانی وی نیز می‌شود و آنچه را که مزاحم منافع سازمان و ستاره است، به حداقل می‌رساند.

شکل ۴. مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی ستاره‌های تلویزیونی



مدل مستخرج از تحقیق به شکل فوق هست. این یک مدل فرایندی و خطی است که بر مبنای الگوی داده‌بنیاد استراوس و کوربین استخراج شده است. این مدل از تجربیات مشارکت‌کنندگان در پژوهش و سپس مرور ادبیات مربوط استخراج گردیده است. مدل

ارائه شده و گویه‌های آن با منطق رادار<sup>۱</sup> قابل ارزش‌گذاری است. بایستی به این نکته نیز اشاره داشت که مدل طراحی شده «فرایندی خطی» است که برای عموم سازمان‌های رسانه‌ای پیشنهادهایی را ارائه می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

باید پذیرفت که پویایی بالا و تغییرات سریع فناوریانه در عرصه ارتباطات و رسانه‌های امروز موجب شده تا سازمان‌های رسانه‌ای برای حفظ حیات یا مخاطبین خود، راهی جز ایجاد چابکی، انعطاف و توجه به ذائقه و نیازهای مخاطب نداشته باشند. در این مسیر دشوار و پیچیده، تجدیدنظر در فرایندهای معمول سازمانی، بخشی از تلاشی است که رسانه‌های مختلف باید برای حفظ جایگاه خود انجام دهند. در همین زمینه، این تحقیق تلاش داشت تا ضمن جریان‌سنج تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری ستاره‌های رسانه ملی با کمک نخبگان به راهکارهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی در حوزه کنترل، نظارت، تشویق و تنبیه ستاره صداوسیما و طراحی مدل پیشنهادی در این زمینه پردازد.

تحقیق حاضر تلاش کرده است تا با استفاده از نظرات کارشناسان به شناسایی و تحلیل راهکارهای به‌کارگیری ستاره‌های سازمان صداوسیما پرداخته و با نگاهی کلان موانع تحقق این فرایند را شناسایی و تحلیل کند. البته واضح است که این تحقیق برای تکمیل نتایج خود، نیازمند پژوهش‌های میکروسکوپی، میدانی و اختصاصی در حوزه‌ها و بخش‌های مختلف منابع انسانی مربوط به ستاره‌های رسانه ملی است تا بتواند به مجموعه‌ای جامع و قابل استفاده برای رسانه ملی و یا سایر سازمان‌های رسانه‌ای تبدیل شود.

### پیشنهاد‌های پژوهش

#### راهکارها و پیشنهاد‌های مرتبط با نظام جذب مجریان

- مشخص شدن متولی جذب مجریان و لزوم داشتن برنامه جامع در مورد نحوه جذب ستاره
- مشخص شدن الگوی نیازهای انسانی سازمان در حوزه ستاره
- جذب ستاره‌ها در حوزه‌های تخصصی از همان ابتدای اجرای فرایند جذب و ورود به رسانه ملی
- برنامه‌ریزی برای حضور ستاره‌های موفق شبکه‌های بومی و استانی در شبکه‌های سراسری
- همکاری با سازمان‌ها و نهاد‌های دیگر برای شناسایی و جذب ستاره‌ها

• تعیین یک سیر منطقی برای ورود ستاره توانمند رادیو به تلویزیون و برعکس

### راهکارها و پیشنهادهای مرتبط با حیطه آموزش و مهارت‌افزایی ستاره

- تعیین یک متولی مشخص در سازمان صداوسیما برای آموزش ستاره‌ها
- تخصیص بودجه مناسب و کافی برای آموزش ستاره‌ها
- طراحی دوره‌های آموزشی برای ستاره‌ها متناسب با نیازهای واقعی آنها
- برگزاری دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف و متناسب با رتبه‌بندی ستاره‌ها
- ضرورت گذراندن آموزش‌های تخصصی برای ستاره‌های تلویزیون
- حرکت به سوی تخصصی شدن، با تربیت و آموزش ستاره‌های متخصص
- ضرورت گذراندن دوره‌های عملی از سوی ستاره‌های تازه‌وارد در معیت ستاره‌های

باسابقه و مورد تأیید سازمان صداوسیما

### • اصول و نحوه مناسب ارزیابی عملکرد ستاره‌ها صداوسیما از سوی مدیران

- برگزاری جلسات و نشست‌هایی با حضور ستاره‌های حوزه‌های مختلف به منظور بررسی وضعیت آنها

• طراحی یک مدل ارزیابی مستقل و نظام‌مند برای ارزیابی، کنترل و نظارت بر ستاره‌ها

• ارزیابی ستاره‌ها از سوی تهیه‌کننده

• ارزیابی ستاره‌ها در خود شبکه‌ها

• ارزیابی عملکرد ستاره‌ها از سوی مخزن ستاره‌ها

• طراحی و تدوین نظام رتبه‌بندی ستاره‌ها

• نگارش استایل‌بوک به منظور تبیین بایدها و نبایدهای ستاره‌ها

• استقلال سازمان در زمینه ارزیابی و نظارت بر عملکرد ستاره‌ها

• هنجارها و مقرراتی برای انضباط بخشیدن به کار ستاره‌های صداوسیما

• تغییر نگاه مدیران از هزینه‌محوری به سرمایه‌محوری در مورد ستاره‌ها

• حمایت‌های مادی و معنوی از ستاره‌ها

• عقد قرارداد حقوقی و تعهدآور بلندمدت با ستاره‌ها

• طراحی نظام تشویق و تنبیه ستاره‌ها

• طراحی نظام رتبه‌بندی ستاره‌ها

### راهکارهای نحوه تعامل سازمان صداوسیما با ستاره‌ها و برعکس

- افزایش تعلق خاطر ستاره‌ها به سازمان
- افزایش تعامل رسمی و غیررسمی مدیران با ستاره‌ها
- ضرورت اعتماد به ستاره‌ها
- لزوم حمایت مدیران و تهیه‌کنندگان از ستاره‌ها
- به وجود آوردن فضای کاری مطمئن و افزایش امنیت روانی ستاره‌ها

### راهکارها و پیشنهادهای مرتبط با نظام مدیریت مجریان

- توجه به درآمدزایی ستاره‌ها در طراحی مدل تربیت، حفظ و مدیریت ستاره‌های نخبه و مشهور در رسانه ملی
- لزوم ورود تخصصی و بدون تعصب مدیریت کلان سازمان به برخی از امور ستاره‌ها
- کاهش آنتن و توسعه برند
- برنامه‌محوری به جای ستاره‌محوری
- لزوم مدیریت تعارض محبوبیت مردمی و سازمانی ستاره‌ها
- لزوم تربیت ستاره با دانش و با مهارت و درجه یک در رسانه ملی
- توجه به مصلحت مخاطب به جای میل مخاطب

### منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل (ترجمه سیدمحمد اعرابی و ایزدی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (ترجمه سیدمحمد اعرابی و امیر مهدیه). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابوالحسنی طبیبی، سیدامیرحسین و خدابخشی محمد. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی، ۹ (۲).
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۹). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران: سمت.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: دیدار.
- دسلر، گری. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی (ترجمه پارسائیان و سیدامیر اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رزاقی، افشین. (۱۳۸۱). نظریه‌های ارتباطات اجتماعی. تهران: پیکان.
- روشندل اربطانی، طاهر و شریفی، سیدمهدی. (۱۳۹۴). از سرمایه شهری تا شهرت رسانه‌ای. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- ساروخانی، باقر. (۱۳۷۰). دایرةالمعارف علوم اجتماعی. تهران: کیهان.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی (نسخه سوم). تهران: سمت.
- سیدغفوری، مریم. (۱۳۸۹). شناخت قواعد، مبانی و استانداردهای اجرا در تلویزیون با نگاهی آسیب‌شناسانه بر اجرای برنامه‌های زنده تلویزیونی توسط گویندگان رادیو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- عطاردی، الهه. (۱۳۸۹). ویژگی‌های مجری موفق در برنامه‌های سیما. تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما.
- کانگ، لوسی. (۱۳۸۹). مدیریت راهبردی در رسانه (ترجمه علی‌اکبر فرهنگی). تهران: دانژه.
- کوهستان محالین، ابراهیم. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد مجریان برنامه‌های سیاسی سیما جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۸۷ از دیدگاه مدیران، سردبیران و کارشناسان معاونت سیاسی صداوسیما. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- گرچی، ابراهیم و برخورداری، سجاد. (۱۳۸۸). مبانی روش تحقیق در علوم اجتماعی. تهران: ثالث.
- مردانی، فرشته. (۱۳۸۳). بررسی عوامل مؤثر بر تسلط مجریان برنامه‌های زنده تلویزیونی با تأکید بر برنامه‌های ترکیبی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- یاری، سعید. (۱۳۹۲). طراحی مدل شایستگی مجریان برنامه‌های ورزشی سیما جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما تهران.
- Leslie, L. Z. (2011). *Celebrity in the 21st Century: A Reference Handbook*. Santa Barbara, Calif: **ABC-CLIO**. Chicago (Author-Date, 15th ed).
- Thichy, N.; Fombrun, Ch. & Devanna, M. A. (1981). **Strategic Human Resource Management**. Division of Research, Working Paper No. 279, Graduate School of Business Administration The University of Michigan.