

## شناسایی شیوه‌های نوین تأمین مالی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

دکتر سیاوش صلواتیان<sup>✉</sup>، دکتر عبدالعلی علی‌عسکری\*، مهدی محسنی\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، یافتن شیوه‌های نوین تأمین مالی صداوسیما، به منظور کمک در مرتفع ساختن تنگناهای مالی این سازمان بوده است. برای استفاده از نظر خبرگان، از روش مصاحبه عمیق با ۵۵ نفر از متخصصان و مدیران رسانه‌ای به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. نتیجه، شناسایی ۶۳ شیوه تأمین مالی سازمان صداوسیما بود که در ۱۳ دسته «فروش محصولات و خدمات سازمان»، «تأمین مشارکتی هزینه تولید برنامه‌ها»، «فعالیت‌های غیررسانه‌ای»، «اینترنت و رسانه‌های نوین»، «پخش تبلیغات بازرگانی»، «آموزش و انتقال تجربیات»، «اخذ هزینه دریافت از مخاطبان»، «تأسیس شبکه»، «شرکت‌های تابعه سازمان»، «مالکیت معنوی»، «کمک‌های مردمی»، «بودجه دریافتی از جانب دولت» و «سایر» طبقه‌بندی شدند. پس از آن نیز، ۱۳ دسته یاد شده، در ۴ گونه «شیوه‌های بودجه‌ای»، «شیوه‌های درآمدزایی»، «شیوه‌های همگون» و «شیوه‌های ناهمگون» نوع‌شناسی و تقسیم‌بندی شدند.

کلید واژه‌ها: اقتصاد رسانه، درآمدزایی، رسانه‌های عمومی، سازمان صداوسیما

---

✉ نویسنده مسئول: دکترای مدیریت رسانه، استادیار دانشگاه صداوسیما

Email: salavatian@gmail.com

\* دکترای مدیریت استراتژیک، استادیار دانشگاه صداوسیما \*\* کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما

تاریخ دریافت: ۹۴/۵/۱۰ تجدید نظر: ۹۴/۸/۱ پذیرش نهایی: ۹۴/۹/۱۸

## مقدمه

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به عنوان بزرگ‌ترین نهاد فرهنگ‌ساز در کشور، همواره از اهمیت بالایی در میان سازمان‌های دیگر برخوردار بوده است. با پیشرفت فناوری ارتباطات و گسترش نفوذ ابزارهای ارتباطی در جهان، تعامل، تقابل و تخاصم فرهنگی و رسانه‌ای بسیار شدت یافته است؛ چنانکه مقام معظم رهبری در آخرین دیدار خود با مدیران سازمان صداوسیما در این زمینه فرمودند: «رسانه ملی در نبرد عجیب و عظیم و درگیری ناخواسته و ناگزیر قرار دارد که همان عرصه پیچیده و بسیار مهم جنگ نرم است» (۱۳۹۴). حضور قدرتمند و تأثیرگذار در این برخورد ناخواسته و ناگزیر رسانه‌ای، نیازمند حمایت همه‌جانبه مادی و معنوی است. یکی از جنبه‌ها و مؤلفه‌های اساسی در ایجاد قدرت برای صداوسیما، موضوعات اقتصادی و البته منابع مالی این سازمان است.

سازمان صداوسیما از گذشته با مسائل و مشکلاتی در زمینه اقتصاد و بودجه خود مواجه بوده است، اما از حدود سال ۱۳۹۰ و با شدت یافتن تحریم‌های خارجی علیه کشور، این معضل قدیمی، پیچیدگی بیشتری یافت. چنانکه یکی از منابع اصلی تأمین منابع مالی سازمان صداوسیما؛ یعنی «بودجه دریافتی از دولت» به شدت رو به کاهش گذاشت. اولین رویکردی که سازمان صداوسیما در قبال وضعیت جدید اتخاذ کرد، افزایش زمان پخش تبلیغات بازرگانی و متنوع ساختن قالب‌های تبلیغات بود. این رویکرد از جانب مردم با استقبال مواجه نشد و از سوی دیگر نیز بر اساس اسناد بالادستی، افزایش پخش تبلیغات بازرگانی با اهداف معین شده برای سازمان صداوسیما در تضاد بود. در نتیجه، سازمان ناچار بود درصدد یافتن راهی برای تأمین منابع مالی و پولی برآید. در چنین شرایطی، سازمان‌های رسانه‌ای می‌توانند از دو راهبرد برای جلوگیری از اخلال در روند اجرای برنامه‌های خود استفاده کنند: (۱) کاهش هزینه‌ها (مدیریت هزینه) و (۲) افزایش درآمدها. بدیهی است بهترین روش، تلفیق و ایجاد تعادل میان این دو راهبرد است. به عبارت دیگر، همزمان با کاهش هزینه‌های رسانه و حذف موارد غیر ضروری، منابع درآمدی نیز باید متنوع شوند تا جریان ورودی سرمایه و پول به سازمان رسانه‌ای افزایش یابد.

مباحث اقتصادی سازمان یکی از موضوعات راهبردی در مدیریت این سازمان وسیع و پیچیده است که تاکنون ادبیات پژوهشی متناسب با اهمیت این موضوع تدوین نشده است. در نتیجه، پژوهش علمی در باب اقتصاد رسانه بخصوص در شرایط مالی کنونی سازمان صداوسیما که بحران‌های اخیر، آسیب‌پذیری منابع موجود را به خوبی نشان داده، امری ضروری است.

در این مقاله تلاش شده است تا با مطالعه تجربیات جهانی در زمینه شیوه‌های تأمین مالی سازمان‌های رسانه‌ای و همچنین دریافت دیدگاه‌های کارشناسان، راهکارهایی برای بهبود وضع مالی و تقویت منابع درآمدی سازمان صداوسیما ارائه شود. پژوهشگران در طول فرایند پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش‌ها برآمده‌اند که: «شیوه‌های مناسب‌تر کسب درآمد برای سازمان صداوسیما کدام‌اند؟ آیا می‌توان شیوه‌های کسب درآمد را متنوع‌تر کرد تا صرفاً با یک یا دو روش این امر صورت نپذیرد؟». از این رو می‌توان هدف اصلی پژوهش حاضر را «شناسایی و پیشنهاد شیوه‌های نوین درآمدزایی برای سازمان صداوسیما به منظور تکثیربخشی به شیوه‌های تأمین مالی این سازمان» دانست.

### تأمین منابع مالی در سازمان‌های رسانه‌ای عمومی

سازمان علمی، فرهنگی و تربیتی ملل متحد یونسکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، نقش مهمی برای سازمان‌های رسانه‌ای عمومی<sup>۲</sup> در دستیابی و مشارکت در حیات عمومی<sup>۳</sup> قایل شده است. بر این اساس، این سازمان‌های رسانه‌ای نمی‌توانند از هر شیوه‌ای هرچند که از سودآوری بالایی برخوردار باشد استفاده کنند. سازمان‌های رسانه‌ای عمومی باید از شیوه‌های متناسب با اهداف این سازمان‌ها استفاده می‌کنند؛ شیوه‌هایی که اصلی‌ترین آنها شیوه دریافت مستقیم بودجه دولتی، اخذ هزینه دریافت، تبلیغات و اشتراک‌های داوطلبانه است (بانرجی<sup>۴</sup> و سنویراتنه<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)؛ اما بحران‌های اقتصادی در دهه اخیر، این سازمان‌ها را با مشکلات جدی در تأمین منابع مالی خود مواجه ساخته است. برای مثال شرکت پخش عمومی رادیو تلویزیونی (سی.پی.بی.<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴) که یک شرکت

1. UNESCO                      2. public media organizations                      3. public life  
4. Banerjee                      5. Seneviratne  
6. Corporation for Public Broadcasting (C.P.B)

غیرانتفاعی با هدف رشد و توسعه رسانه‌های عمومی در امریکا، در سال ۲۰۱۲ به درخواست کنگره و به دلیل مشکلات اقتصادی، بخصوص رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ امریکا و به منظور جبران کاهش بودجه تأمین فدرال برای پخش‌کننده‌های عمومی، پژوهشی را با عنوان «منابع جایگزین تأمین مالی ایستگاه‌های پخش رادیو تلویزیونی عمومی»<sup>۱</sup> انجام داد که نتیجه آن ارائه پیشنهادهایی برای چگونگی افزایش درآمدهای این سازمان‌های رسانه‌ای بود (سی.پی.بی، ۲۰۱۲).

از میان خدماتی که سازمان‌های رسانه‌ای عمومی به مردم ارائه می‌دهند، خدمات تلویزیونی از سایر خدمات گران‌تر و پرهزینه‌تر است. برای بررسی بیشتر، لازم است صنعت رسانه را به دو بخش صنعت تولید و صنعت پخش تقسیم کنیم؛ «تولید» محتوای رسانه‌ای، کسب‌وکار گران‌قیمتی است که باید بدیع و منحصربه‌فرد باشد؛ از این رو، نیاز مبرم به محصولی خلاق، تولید محتوا را فرایندی کاربر می‌کند و از آنجا که هزینه‌های نیروی کار، سریع‌تر از سایر هزینه‌ها افزایش می‌یابد، در این بخش‌ها نیز سریع‌تر از تورم افزایش خواهد یافت. از طرف دیگر، ویژگی‌های عرصه «پخش» تلویزیونی، از همان ابتدا آن را به فعالیتی تبدیل کرده که از لحاظ اقتصادی حدی غیرمعمول دارد. در دهه ۱۹۲۰، یعنی هنگامی که توانایی انتقال سیگنال‌های رادیویی نخستین بار تجربه شد، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات برای بنگاه‌های پخش، پیدا کردن راهی برای جمع‌آوری پول در عوض این فعالیت بود. هیچ وسیله مشهودی برای شناسایی شنوندگان و دریافت مستقیم هزینه خدمات پخش از آنان وجود نداشت. برای غلبه بر این وضعیت، دو رویکرد متفاوت وجود دارد. رویکرد اول، ورود دولت و پذیرش مسئولیت بنگاه پخش تلویزیونی از سوی آن است. کاری که در انگلیس صورت پذیرفت و بی‌بی‌سی<sup>۲</sup>، زیر نظر مستقیم دولت تأسیس شد اما در امریکا، صنعت رسانه ناچار بود بر اساس یک مبنای تجاری کار خود را دنبال کند و به این ترتیب، مسئله حمایت مالی به وجود آمد. در رویکرد دوم، شرکت‌هایی بودجه برنامه را تأمین می‌کردند و در مقابل به آنها اجازه داده می‌شد پیام‌های تجاری مربوط به محصولات خود را در این برنامه‌ها پخش کنند (دوبله، ترجمه نعمتی و کهن‌نژاد، ۱۳۹۰، ص ۱۵۳).

1. alternative sources of funding for public broadcasting stations
2. public British Broadcasting Corporation (B.B.C)

### شیوه‌های تأمین مالی سازمان صداوسیما

به طور کلی، سازمان‌های رسانه‌ای در جهان از حیث نوع مالکیت و وضعیت حقوقی، به سه دسته تقسیم می‌شوند؛ دولتی، عمومی (ملی) و خصوصی (خاشعی، ۱۳۹۰). در یک نگاه، از این نظر که بودجه سازمان صداوسیما در قانون بودجه کل کشور همه‌ساله لحاظ می‌شود و تأمین آن بر عهده دولت است، می‌توان این سازمان را در دسته رسانه‌های دولتی قرار داد (گرگی، ۱۳۹۳)؛ اما از نگاهی دیگر و بر اساس وظایفی که برای این سازمان تعریف شده است، صداوسیما یک رسانه عمومی یا ملی است.

در فصل پنجم اساسنامه سازمان صداوسیما که به مباحث مالی می‌پردازد، زیر ماده بیست و دوم آمده است: «درآمد و منابع اعتبارات سازمان عبارت‌اند از:

۱. درآمدهای ناشی از واگذاری حق پخش و توزیع محصولات و ارائه خدمات سازمان به اشکال مختلف؛
۲. عواید حاصل از اجرای قانون توسعه شبکه‌های تلویزیونی کشور؛
۳. درآمدهای ناشی از فعالیت‌های تولیدی و سود مربوط به آنها؛
۴. وجوه دریافتی از محل بودجه کل کشور و سایر وجوهی که به عناوین دیگر از سوی دولت در اختیار سازمان گذاشته می‌شود؛
۵. اعتبارات از محل بودجه عمرانی کشور؛
۶. درآمدهای ناشی از اجرا و پخش برنامه‌های تبلیغاتی و آگهی‌های بازرگانی؛
۷. کمک‌های نقدی یا غیرنقدی اشخاص حقیقی و حقوقی؛
۸. عواید دیگری که طبق قانون یا مقررات دیگر به سازمان تعلق می‌گیرد» (۱۳۹۳).

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای نوع داده در زمره، پژوهش‌های کیفی و بر اساس نتیجه، در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. اجرای این پژوهش در دو گام صورت گرفته است: گام اول: این گام با هدف شناسایی شیوه‌های درآمدی سازمان‌های رسانه‌ای عمومی یا تحت مالکیت دولتی در جهان انجام شد. در این گام، به مطالعه تطبیقی ۵۸ سازمان رسانه‌ای در ۴۹ کشور پرداخته شد. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز روش اسنادی و کتابخانه‌ای مورد استفاده قرار گرفت. البته دسترسی به اسناد و مدارک مالی این سازمان‌های رسانه‌ای

دشواری‌های زیادی داشت. در نهایت، در این مرحله ۱۷ شیوه منحصر به فرد تأمین مالی سازمان‌های رسانه‌ای عمومی یا تحت مالکیت دولتی احصا و در ۹ دسته طبقه‌بندی شد. گام دوم: پس از بررسی و استخراج شیوه‌های تأمین مالی سازمان‌های رسانه‌ای در سطح جهان در گام بعد، به سراغ ۵۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت رسانه، اقتصاد، بازاریابی و دیگر رشته‌های مرتبط و همچنین مدیران فعلی و سابق سازمان صداوسیما تا سطح معاونان این سازمان رفتیم و از آنها خواستیم با نگاهی خلاقانه شیوه‌های نوین درآمدی یا تأمین مالی را برای سازمان صداوسیما پیشنهاد دهند. برای انتخاب نمونه‌ها از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شده است. داده‌های این گام، به کمک روش مصاحبه عمیق، جمع‌آوری و در دو مرحله کدگذاری باز و محوری تحلیل شدند. در مرحله اول کدگذاری، به استخراج مفاهیم مرتبط با هدف پژوهش از متن مصاحبه‌ها اقدام و از این طریق، ۶۳ شیوه تأمین مالی احصا شد و در مرحله دوم، کدگذاری محوری مفاهیم مرحله اول انجام گرفت. در کدگذاری محوری، پژوهشگر بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم اقدام به شکل‌دهی مقولات محوری می‌کند و سعی دارد کدهای مستخرج از داده‌ها را ذیل این مقولات چتری طبقه‌بندی کند. عناوین این دسته‌ها می‌تواند مستخرج از عناوین کدهای شکل گرفته در مرحله اول کدگذاری باشد یا از سوی پژوهشگر اقدام به نامگذاری آنها شود (سالدانا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این مرحله ۶۳ شیوه احصا شده در ۱۳ دسته طبقه‌بندی شده است.

### یافته‌های پژوهش

**گام اول: مطالعه تطبیقی شیوه‌های تأمین مالی سازمان‌های رسانه‌ای جهان**  
در این بخش از پژوهش به منظور نزدیکی و شباهت با سازمان صداوسیما، تنها سازمان‌هایی مدنظر قرار گرفتند که در زمره سازمان‌های رسانه‌ای عمومی یا تحت مالکیت دولتی<sup>۲</sup> بودند. در مجموع، ۵۸ سازمان رسانه‌ای در ۴۹ کشور مورد بررسی قرار گرفت و ۱۷ شیوه تأمین مالی آنها احصا شد. می‌توان این ۱۷ شیوه را در ۹ دسته کلی طبقه‌بندی کرد:

1. Saldana

2. governmental ownership

شکل ۱- دسته‌بندی شیوه‌های تأمین مالی در سازمان‌های رسانه‌ای دنیا



گام دوم: شناسایی شیوه‌های نوین تأمین منابع مالی برای سازمان صداوسیما پس از مصاحبه عمقی با متخصصان، صاحب‌نظران، کارشناسان و مدیران سابق و فعلی سازمان صداوسیما، ۶۳ شیوه تأمین‌کننده منابع مالی برای این سازمان شناسایی شد.

جدول ۱- شیوه‌های تأمین مالی سازمان صداوسیما

دسته‌بندی شیوه‌ها	شیوه‌های احصا شده	ردیف
بودجه دریافتی از جانب دولت	دریافت بودجه از دولت	۱
	فروش محصولات عمومی تولیدشده از سوی سازمان به دولت	۲
پخش تبلیغات بازرگانی	پخش تبلیغات بازرگانی به صورت مستقیم	۳
	پخش تبلیغات بازرگانی غیرمستقیم در مجموعه‌های نمایشی	۴
	پخش تبلیغات بازرگانی غیرمستقیم در گزارش‌های خبری	۵
	پخش تبلیغات بازرگانی غیرمستقیم در مسابقات تلویزیونی و رادیویی	۶
	پخش تبلیغات در بستر اینترنت و نرم‌افزارهای تلفن هوشمند	۷

ادامه جدول ۱

ردیف	شیوه‌های احصا شده	دسته‌بندی شیوه‌ها
۸	طراحی نرم‌افزار <sup>۱</sup> داده‌افزا برای تبلیغ محصولات و خدمات	
۹	پخش تبلیغات غیرمستقیم خدمات و محصولات مرتبط در شبکه‌های تخصصی	
۱۰	اخذ هزینه دریافت از مخاطبان	اخذ هزینه دریافت از مخاطبان
۱۱	فروش محصولات و خدمات سازمان به مخاطبان	فروش محصولات و خدمات سازمان
۱۲	فروش محصولات تولیدشده برای مخاطبان منطقه‌ای و بین‌المللی در این بازارها	
۱۳	فروش آرشیو تولیدات و محصولات سازمان	
۱۴	فروش آرشیو تولیدات و محصولات سایر سازمان‌های رسانه‌ای داخلی و خارجی	
۱۵	فروش خبر با تأسیس خبرگزاری بین‌المللی	
۱۶	فروش تصاویر خام خبری (بدون تدوین)	
۱۷	فروش محصولات خبری بدون نشان سازمان (تصاویر، گزارش‌ها و ...)	
۱۸	فروش مصاحبه‌های خبری	
۱۹	تملک ماهواره اختصاصی و درآمدزایی از آن (پخش برنامه‌های کشورهای متقاضی)	
۲۰	راه‌اندازی خط تولید دستگاه‌های گیرنده دیجیتال <sup>۲</sup> و آنتن‌های دریافت‌کننده و فرستنده رادیویی و ماهواره‌ای	
۲۱	دریافت حق اشتراک برای برخی از محصولات و برنامه‌های ویژه	
۲۲	تولید یا حمایت از آثار فاخر هنری - رسانه‌ای عرضه شده در بازار	
۲۳	فروش اطلاعات به دست آمده از نظرسنجی و پژوهش‌های صورت پذیرفته	
۲۴	همکاری سازمان با مراکز علمی و دانشگاهی در تولید بسته‌های رسانه‌ای - آموزشی	

1. application

2. Set Up Box



ادامه جدول ۱

ردیف	شیوه‌های احصا شده	دسته‌بندی شیوه‌ها
۲۵	بهره‌مند شدن از فروش تولیدات مشترک بین‌المللی در بازارهای جهانی	
۲۶	استفاده از بودجه‌های فرهنگی نهادها و سازمان‌های دولتی و عمومی	تأمین مشارکتی هزینه تولید برنامه‌ها
۲۷	تخصیص بخشی از بودجه و درآمد شرکت‌ها، صنایع و مجموعه‌های بزرگ به سازمان	
۲۸	جذب منابع مالی نهادهای خدماتی عمومی کشور (راهنمایی رانندگی، اورژانس و ...) در ازای تهیه و پخش برنامه‌های مشارکتی	
۲۹	درآمدزایی از طریق پخش برنامه‌های مدنظر نهادها، سازمان‌ها و مجموعه‌های عمومی	
۳۰	جذب مشارکت‌های مالی نهادهای بین‌المللی در تولید برنامه	
۳۱	اختصاص اقامتگاه‌های تفریحی سازمان به سایر نهادها، ارگان‌ها و افراد	شرکت‌های تابعه سازمان
۳۲	افزایش خدمات مجموعه مرکز همایش‌های سازمان برای متقاضیان	
۳۳	درآمدزایی از طریق استفاده از شهرک سینمایی سازمان	
۳۴	به‌کارگیری ظرفیت‌های بالقوه و تقویت ظرفیت‌های بالفعل در روزنامه جام‌جم	
۳۵	افزایش خدمات تعاونی مصرف کالا به کارکنان سازمان	
۳۶	تأسیس بانک	فعالیت‌های غیررسانه‌ای
۳۷	ورود سازمان به بازار سرمایه	
۳۸	در اختیار گرفتن اپراتور تلفن همراه در کشور	
۳۹	ایجاد شرکت مادر <sup>۱</sup>	
۴۰	ورود به عرصه بازار تولید اسباب‌بازی، عروسک، لوازم‌التحریر و ...	
۴۱	ورود به بازار بازی‌های گرافیکی	

ادامه جدول ۱

ردیف	شیوه‌های احصا شده	دسته‌بندی شیوه‌ها
۴۲	استفاده از موقوفات فرهنگی - رسانه‌ای با همکاری سازمان اوقاف و امور خیریه	کمک‌های مردمی
۴۳	دریافت وجوه شرعی با کسب مجوز از سوی مراجع تقلید	
۴۴	دریافت کمک‌های مالی و مادی داوطلبانه افراد، نهادها و مجموعه‌ها	
۴۵	دریافت کمک‌های شیعیان و دوستان انقلاب اسلامی در سراسر جهان	
۴۶	درآمدزایی از طریق محتوای تولیدشده توسط مخاطب <sup>۱</sup>	اینترنت و رسانه‌های نوین
۴۷	درآمدزایی از طریق آی.پی.تی.وی. <sup>۲</sup>	
۴۸	درآمدزایی از طریق نرم‌افزار تلفن همراه هوشمند	
۴۹	ایجاد باشگاه مخاطبان حرفه‌ای و فعال و درآمدزایی از آن	
۵۰	دریافت هزینه بابت تهیه و تولید بسته‌های محتوایی برای مخاطبان خاص (مشاغل، گروه‌های سنی و ...) در بستر اینترنت و موبایل	
۵۱	در اختیار گرفتن منافع محصولات جانبی تولیدات و برنامه‌های سازمان	مالکیت معنوی
۵۲	بهره‌مندی از شهرت شخصیت‌های شاغل در سازمان	
۵۳	بهره‌مند شدن سازمان از مزایای مالی تبدیل شدن به مرجعیت هنری - رسانه‌ای در کشور	
۵۴	برگزاری دوره‌های آموزش آزاد در رشته‌های مرتبط با حوزه فعالیت‌های سازمان	آموزش و انتقال تجربیات
۵۵	درآمدزایی از طریق آموزش و انتقال تجربیات به سازمان‌های رسانه‌ای منطقه‌ای و بین‌المللی	
۵۶	درآمدزایی از طریق همکاری با نهادها، سازمان‌ها و حتی شرکت‌های خصوصی برای تأمین نیازهای رسانه‌ای آنها با در اختیار قرار دادن تجربیات و تجهیزات	

ادمه جدول ۱

دسته‌بندی شیوه‌ها	شیوه‌های احصا شده	ردیف
	درآمدزایی از طریق برآورده ساختن نیاز اطلاع‌رسانی فروشگاه‌ها و نمایشگاه‌ها	۵۷
تأسیس شبکه	تأسیس شبکه‌های خرید تلویزیونی <sup>۱</sup>	۵۸
	تأسیس شبکه‌های تلویزیونی پولی	۵۹
سایر	دریافت بخشی از سود فروش دستگاه‌های تلویزیون، رادیو، گیرنده دیجیتال و ...	۶۰
	عقد قرارداد با اپراتورهای تلفن همراه در ارتباط با پیامک‌های ارسالی به برنامه‌ها	۶۱
	سهیم شدن در منافع مادی خروجی تولیدات سازمان	۶۲
	درآمدزایی از املاک و مستغلات متعلق به سازمان	۶۳

پس از اجرای مصاحبه‌ها و مرحله کدگذاری باز، پژوهشگران در مرحله کدگذاری محوری، یافته‌های پژوهش را در ۱۳ دسته تقسیم‌بندی کردند:

۱. بودجه دریافتی از جانب دولت. مبلغی است که حکومت‌ها و دولت‌ها برای مقاصد سیاسی و اجتماعی، به سازمان‌های رسانه‌ای پرداخت می‌کنند. این بودجه می‌تواند سالانه یا به صورت وام پرداخت شود.

۲. پخش تبلیغات بازرگانی. یکی از شیوه‌های مرسوم درآمدزایی در میان رسانه‌هاست. البته اغلب سازمان‌های رسانه‌ای عمومی قوانین سخت‌گیرانه‌ای برای پخش تبلیغات در نظر می‌گیرند.

۳. اخذ هزینه دریافت از مخاطبان. هزینه‌ای است که سازمان رسانه‌ای، برای تأمین منابع مالی خود از بینندگان دریافت می‌کند. در این وضعیت، هر خانه‌ای که از گیرنده تلویزیونی برخوردار است، باید مبلغی را به صورت ماهانه یا سالانه به سازمان رسانه‌ای پرداخت کند. برای مثال، سازمان رسانه‌ای ان.اچ.کی.<sup>۲</sup> که از رسانه‌های عمومی - دولتی در ژاپن محسوب می‌شود، تقریباً درصد زیادی از منابع مالی خود را از طریق شیوه «اخذ هزینه دریافت از مخاطبان» تأمین می‌کند.

1. teleshopping

2. N.H.K

۴. فروش محصولات و خدمات. تولیدات و خدمات سازمان‌های رسانه‌ای در قالب‌ها و شیوه‌های گوناگون از طریق این سازمان‌ها به فروش می‌رسد و از این راه به درآمدزایی می‌پردازند.
۵. تأمین مشارکتی هزینه تولید برنامه‌ها. در این شیوه‌ها، سازمان صداوسیما با جذب حامیان مالی یا مشارکت با نهادها در داخل و خارج از کشور، نه تنها هزینه تمام یا بخشی از تولید برنامه‌های خود را تأمین می‌کند بلکه در برخی موارد موجب درآمدزایی نیز می‌شود.
۶. شرکت‌های تابعه سازمان. سازمان صداوسیما با برخورداری از شرکت‌های مختلف و متعدد، این امکان را دارد که با تقویت آنها یا با تغییر در راهبردهایشان درآمدزایی کند.
۷. فعالیت‌های غیررسانه‌ای. به شیوه‌هایی از درآمدزایی اطلاق می‌شود که طی آنها، سازمان با انجام فعالیت‌ها و اقداماتی که ارتباطی با رسانه و محصولات رسانه‌ای ندارند، به کسب درآمد می‌پردازد.
۸. کمک‌های مردمی. یکی از مواردی که در ماده ۲۲ از فصل ۵ اساسنامه سازمان صداوسیما در خصوص منابع تأمین منابع مالی سازمان به آن اشاره شده، «کمک‌های نقدی یا غیر نقدی اشخاص حقیقی و حقوقی» است. از این رو، سازمان این اجازه را دارد که از مردم کمک‌های نقدی یا غیر نقدی دریافت کند.
۹. اینترنت و رسانه‌های نوین. با توجه به نفوذ، گسترش و کاربرد اینترنت و متعاقب آن، رسانه‌های نوین که بر بستر اینترنت و تلفن‌های هوشمند فعالیت می‌کنند، این فرصت برای سازمان صداوسیما مهیا شده است که با به‌کارگیری شیوه‌های تولید و پخش برنامه بر بستر آنها، درآمدهای جدیدی کسب کند.
۱۰. مالکیت معنوی. یکی از پردرآمدترین بخش‌های فعالیت‌های هنری - رسانه‌ای، بهره‌مندی از مزایا و منافع مالکیت معنوی تولیدات برنامه‌های هنری - رسانه‌ای است. سازمان صداوسیما با شناسایی ظرفیت‌ها و منافع معنوی شخصیت‌ها و تولیدات و محصولات خود می‌تواند با به‌کارگیری شیوه‌های مرسوم در دنیا و همچنین شیوه‌های نوین، درآمدهای فراوانی را عاید خود سازد.
۱۱. آموزش و انتقال تجربیات. فعالیت در محیط رسانه‌ای، نیازمند طیف وسیعی از دانش، توانایی و مهارت‌هایی است که باید مراکزی را برای تربیت نیروی رسانه‌ای

فراهم آورد و افراد را برای حضور در این محیط سیال و پیچیده آماده کند. سازمان صداوسیما به دلیل برخورداری از نیروی انسانی ماهر و با تجربه، قادر است که با برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی در سطح وسیع و ملی، همچنین در بعد بین‌المللی در رشته‌های مرتبط با فعالیت‌های سازمان، به آموزش و انتقال تجربیات خود به افراد و سازمان‌های متقاضی پردازد.

۱۲. تأسیس شبکه. سازمان صداوسیما با تأسیس شبکه‌های جدید برخوردار از ساختار و رویکرد جدید، اقدام به درآمدزایی، بویژه از مخاطبان برنامه‌های این شبکه‌ها می‌کند.

۱۳. سایر. این دسته شامل شیوه‌هایی است که در هیچ‌یک از دسته‌های معرفی شده در بالا قرار ندارد.

### مقایسه نتایج گام اول و گام دوم پژوهش

هدف اصلی از مطالعه تطبیقی ۵۸ سازمان رسانه‌ای دنیا استفاده از تجربه جهان برای بهبود شرایط اقتصادی سازمان صداوسیماست که پژوهشگران در این مرحله و پس از به دست آوردن تمام یافته‌های مدنظر در گام اول و دوم پژوهش، به مقایسه شیوه‌های احصا شده در دو بخش یاد شده پرداخته‌اند و نتایج زیر را که می‌تواند به درک بهتری از یافته‌های این پژوهش بینجامد، بیان کرده‌اند:

۱. شیوه «اخذ هزینه دریافت از مخاطبان» که یکی از شیوه‌های پرتکرار و اصلی در میان رسانه‌های عمومی و دولتی جهان است، در سازمان صداوسیما استفاده نمی‌شود.
۲. شیوه‌های «بودجه دریافتی از جانب دولت» و «پخش تبلیغات بازرگانی»، مشابه اکثر رسانه‌های عمومی و دولتی جهان، در سازمان صداوسیما اعمال می‌شود.
۳. علاوه بر مورد قبل، دو شیوه یاد شده، همانند اکثر رسانه‌های عمومی و دولتی جهان، دو منبع اصلی تأمین منابع مالی برای سازمان صداوسیما هستند.
۴. شیوه «دریافت مالیات» که در برخی از کشورهای جهان اعمال می‌شود، در مصاحبه‌ها به آن اشاره نشده و سازمان هم از آن استفاده نمی‌کند.
۵. «کمک‌های عمومی»، شیوه‌ای است که در برخی از رسانه‌های عمومی و دولتی جهان اعمال می‌شود، در صورتی که در سازمان صداوسیما، این شیوه به‌کار گرفته نمی‌شود ولی در مصاحبه‌ها به آن اشاره شده است.

۶. استفاده از «شبکه‌های پولی» و «شبکه‌های خرید تلویزیونی»، دو شیوه‌ای هستند که با وجود کاربرد در برخی از رسانه‌های جهان، در سازمان صداوسیما استفاده نمی‌شوند اما در مصاحبه‌ها به آنها اشاره شده است.

۷. به مجموعه شیوه‌های «درآمدزایی از طریق فعالیت‌های غیررسانه‌ای»، در مصاحبه‌ها اشاره شده است، اما در بررسی صورت پذیرفته در مطالعه تطبیقی، این شیوه‌ها مورد استفاده نبوده است.

۸. به کارگیری از شیوه‌های مشارکتی در تأمین منابع مالی، یکی از اقدامات رایج سازمان‌های رسانه‌ای در جهان است که در سازمان صداوسیما نیز مورد توجه قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط فعلی، سازمان صداوسیما، تنها متولی تولید و پخش محصولات رادیو تلویزیونی در پهنای وسیع در کشور است. اگر این سازمان قدرتمند باشد، تأثیر برگرفته از آن نیز، قدرتمند و نتیجه آن، در سرنوشت کشور و آینده نظام جمهوری اسلامی بسیار تعیین‌کننده خواهد بود. صنعت رسانه، صنعت گران و پرهزینه‌ای است که موجب می‌شود یکی از مؤلفه‌های قدرت سازمان‌های رسانه‌ای، برخورداری از منابع مالی مناسب و کافی باشد؛ بنابراین، سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران برای حضور مؤثر و فعال در سپهر رسانه‌ای داخلی، منطقه‌ای و جهانی که با رقبای بسیار باتجربه و توانمند روبه‌روست، نباید دغدغه‌ای راجع به مسائل مالی و مادی خود داشته باشد و از این ناحیه احساس امنیت کند. از این رو، جستجو، انتخاب و به‌کارگیری شیوه‌های تأمین‌کننده مالی پرتوان، مستحکم و باثبات برای سازمان صداوسیما بسیار حیاتی است. برای این منظور، پژوهش حاضر، با هدف «شناسایی و پیشنهاد شیوه‌های نوین درآمدزایی برای سازمان صداوسیما به منظور تکثیربخشی به شیوه‌های تأمین مالی این سازمان» صورت پذیرفت و در نهایت ۱۳ گونه درآمدی شامل ۶۳ شیوه از طریق مصاحبه عمیق با ۵۵ نفر از کارشناسان و خبرگان به دست آمد.

برای تحلیل شیوه‌های احصا شده در این پژوهش، می‌توان آنها را در یک ماتریس دو در دو، بر اساس همگون یا ناهمگون بودن و شیوه تأمین بودجه یا درآمدزا بودن دسته‌بندی کرد؛

شیوه‌های تأمین بودجه: منظور از شیوه‌های تأمین بودجه این است که سازمان صداوسیما بدون هر گونه فعالیت اقتصادی یا فعالیت‌های رسانه‌ای با هدف کسب درآمد صورت می‌گیرد، منابع مالی‌اش تأمین شود. برای مثال، اختصاص یک درصد از منابع مالی دستگاه‌ها، صنایع و شرکت‌ها به سازمان برای تهیه و تولید آثار فرهنگی، در زمره شیوه‌های تأمین بودجه قرار می‌گیرد.

شیوه‌های درآمدزایی: برخلاف شیوه قبل، شیوه‌های درآمدزایی به شیوه‌هایی اشاره دارد که سازمان صداوسیما با فعالیت‌های اقتصادی یا رسانه‌ای که با هدف کسب درآمد انجام می‌دهد. برای مثال، تبلیغات بازرگانی یکی از شیوه‌های درآمدزایی برای سازمان محسوب می‌شود.

شیوه‌های همگون و ناهمگون: استفاده از راهبردهای تنوع، در میان شرکت‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای دنیا به منظور گسترش دامنه نفوذ خود و همچنین افزایش دسترسی به منابع مالی، به امری رایج تبدیل شده است. همان‌گونه که دیوید<sup>۱</sup> در کتاب خود، مدیریت استراتژیک، می‌آورد؛ راهبردهای سه‌گانه تنوع، بخشی از ۱۳ راهبرد مرسوم هستند که صنایع، شرکت‌ها، سازمان‌ها و به طور کلی هر مجموعه‌ای می‌تواند برای بهبود عملکرد خود در زمینه‌های گوناگون از آنها استفاده کند. راهبردهای تنوع عبارت‌اند از: تنوع افقی، تنوع همگون و تنوع ناهمگون (دیوید و دیوید، ۲۰۱۴). بر این اساس، منظور از شیوه‌های همگون شیوه‌هایی است که سازمان صداوسیما از طریق فعالیت‌های مرتبط با هدف و مأموریت خود، محصولات و خدماتی را تولید و به بازار ارائه می‌کند و از این طریق به کسب درآمد می‌پردازد. برای مثال، گروه شیوه‌های «پخش تبلیغات بازرگانی» یا «فروش محصولات و خدمات به مخاطبان» در زمره شیوه‌های همگون قرار می‌گیرد.

در مقابل، منظور از شیوه‌های ناهمگون، شیوه‌هایی است که سازمان با انجام فعالیت‌های متنوع ولی بی‌ارتباط با فعالیت اصلی خود، می‌تواند منابع مالی جدیدی را به دست آورد. به عبارت دیگر، بخشی در سازمان ایجاد می‌شود که هدایت و کنترل فعالیت‌های اقتصادی از قبیل فعالیت‌های پولی و بانکی، بازار سرمایه و ... را بر عهده می‌گیرد.

جدول ۲- ماتریس تقسیم‌بندی شیوه‌های تأمین مالی سازمان صداوسیما

شیوه‌های ناهمگون	شیوه‌های همگون	شیوه
بودجه دریافتی از جانب دولت	اخذ هزینه دریافت از مخاطبان	شیوه‌های تأمین بودجه
کمک‌های مردمی	تأمین مشارکتی هزینه تولید برنامه‌ها	
فعالیت‌های غیررسانه‌ای	پخش تبلیغات بازرگانی	شیوه‌های درآمدزایی
	فروش محصولات و خدمات سازمان	
	شرکت‌های تابعه سازمان	
	تأسیس شبکه	
	آموزش و انتقال تجربیات	
	مالکیت معنوی	
	اینترنت و رسانه‌های نوین	

- علاوه بر بیان شیوه‌های نوین درآمدزایی و کسب منابع مالی، برای بهینه و اثربخش ساختن دو شیوه اصلی تأمین مالی سازمان صداوسیما، یعنی «بودجه دریافتی از جانب دولت» و «پخش تبلیغات بازرگانی»، پیشنهادهای عملیاتی زیر ارائه می‌شود:
- تغییر مسیر تأمین بودجه سازمان از جانب دولت و واگذاری به نهادی فرادولتی
  - بازطراحی الگوی تخصیص بودجه دولتی به شبکه‌های سازمان
  - افزایش سهم تبلیغات غیرمستقیم در مقابل نوع مستقیم آن
  - شخصی‌سازی و هدفمند کردن تبلیغات بازرگانی با ورود آن به عرصه رسانه‌های نوین بر بستر اینترنت و تلفن‌های هوشمند
  - تعیین کد خاص برای هزینه‌کرد درآمدهای حاصل از تبلیغات بازرگانی؛ به عبارت دیگر، با اختصاص و محدود کردن آن در یک بخش خاص مانند بخش فنی، سازمان صداوسیما این درآمد را کنترل کرده و مانع از وابستگی خارج از کنترل صداوسیما به این منبع درآمدی شود.
  - درخواست از دولت برای مکلف کردن صنایع و شرکت‌های بزرگ به ارائه تبلیغ محصولات و خدمات خود به سازمان صداوسیما.



### منابع

- خاشعی، وحید. (۱۳۹۰). مدیریت رسانه. تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.  
دویله، گیلیان. (۱۳۹۰). آشنایی با اقتصاد رسانه (ترجمه محمد نعمتی و روح‌الله کهن‌نژاد). تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.  
گرچی، علی‌اکبر. (۱۳۹۳). صداوسیما: مالکیت ملی، مدیریت دولتی. بازیابی شده از خبرآنلاین: <http://www.khabaronline.ir>  
اساسنامه سازمان صداوسیما. (۱۳۹۳). بازیابی شده از مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران: <http://www.rc.majlis.ir>  
مقام معظم رهبری. (۱۳۹۴). دیدار رئیس و مدیران سازمان صداوسیما با رهبر انقلاب. بازیابی شده از پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله خامنه‌ای: <http://www.khamenei.ir>
- Banerjee, I. & Seneviratne, K. (2005). *Public Service Broadcasting: A best Practices Sourcebook*. Paris: UNESCO.
- CPB. (2012). *Alternative Sources of Funding for Public Broadcasting Stations*. Washington: CPB.
- CPB. (2014). About CPB. Retrieved from CPB: <http://www.cpb.org>
- David, F. R. & David, F.R. (2014). **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts**. N.Y. : Prentice Hall.
- Saldana, J. (2012). **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. London: SAGE.
- UNESCO. (2015). Public Service Broadcasting. Retrieved from <http://www.unesco.org>