

## *Evaluation of Content Production Outsourcing for IRIB TV*

**By:** *Mohammad Qoli Minavand, Ph.D.\**, *Ahmad Nazari, M.A.*✉  
& *Saeed Alaviwafa, Ph.D.\*\**

### **Abstract:**

*Outsourcing is one of the strategies to produce TV programs of which improper implementation can be associated with many downsides. Nowadays, when IRIB Television needs extensive outsourcing of its productions, it should be evaluated to revise the implementation of this strategy in case of a discrepancy between the results obtained and the expected benefits, by identifying the challenges and downsides. The aim of this research is to evaluate the current situation of the outsourcing of television productions of IRIB and to identify the drawbacks of implementing this strategy. The research was conducted with a qualitative approach and using thematic analysis method. The statistical population included 20 senior and middle managers of television, internal and independent producers, and the data collected with semi-structured interview method and thematic analysis method was used to analyze them. After analyzing the results, five comprehensive dimensions were obtained: "Unprofessional selection of the producer", "improper system of programming estimation", "weak internal management of outsourcing" and "improper supervision of the outsourcing process" are known among the downsides of the implementation of the outsourcing of TV productions. The results showed that the outsourcing strategy in television is being implemented without a mechanism or a specific instruction.*

**Keywords:** *Outsourcing, Evaluation, Content Production, Producer, Islamic Republic Of Iran Television*

\* Associate Prof. In Communication & Media, IRIB University, Tehran, Iran

Email: minavand@ribu.ac.ir

✉ Media Management

Email: a.nazari6870@gmail.com

\*\* National Defense University, Tehran, Iran

Email: s\_alavi@irib.ir



## بررسی و ارزیابی برون‌سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران<sup>۱</sup>

محمدقلی میناوند\*، احمد نظری<sup>✉</sup>، سعید علوی وفا\*\*

### چکیده

یکی از راهبردهای تولید برنامه‌های تلویزیونی صداوسیما، برون‌سپاری آنهاست. اجرای ناصحیح برون‌سپاری می‌تواند با آسیب‌های زیادی همراه باشد. در شرایط حاضر که سیمای جمهوری اسلامی، نیاز به برون‌سپاری گسترده تولیدات خود دارد، لازم است همواره مورد ارزیابی قرار گیرد تا در صورت اختلاف میان نتایج کسب‌شده و مطلوبیت مورد انتظار، با شناسایی چالش‌ها و آسیب‌ها، در نحوه اجرای این راهبرد تجدیدنظر شود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، ارزیابی وضعیت فعلی برون‌سپاری تولیدات سیمای جمهوری اسلامی ایران و شناسایی آسیب‌های اجرای این راهبرد بوده است. برای نیل به این هدف، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه مورد بررسی، شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و میانی سیما، تهیه‌کنندگان داخلی و مستقل بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای تجزیه و تحلیل آنها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. یافته‌های پژوهش در ادامه فرایند استقرا و تحلیل، در پنج بعد فراگیر، احصا و بر این اساس، «انتخاب غیرحرفه‌ای تهیه‌کننده»، «سازگار نامناسب برآورد برنامه»، «ضعف مدیریت داخلی برون‌سپاری» و «نظارت نامناسب بر فرایند برون‌سپاری» از جمله آسیب‌های اجرای برون‌سپاری تولیدات سیما شناخته شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد به نظر می‌رسد که راهبرد برون‌سپاری در سیما بدون سازگار یا دستورالعمل مشخصی در حال اجرا است.

### کلیدواژه‌ها: برون‌سپاری، ارزیابی، تولید محتوا، تهیه‌کننده، سیمای جمهوری اسلامی ایران

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «تدوین سیاست‌های کلی برون‌سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران» است که در دانشگاه صداوسیما در سال ۱۴۰۲ انجام شده است.

minavand@ribu.ac.ir  
a.nazari6870@gmail.com  
s\_alavi@irib.ir

\* دانشیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران  
✉ نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران  
\*\* عضو گروه آموزشی دانشگاه عالی دفاع ملی تهران، تهران، ایران

### مقدمه

امروزه سازمان‌ها با ظهور نوآوری‌های فناورانه، شتاب تحولات محیطی، تغییر در تقاضاهای مشتریان و فشار فزاینده آنها در شخصی‌سازی محصول، با رقابتی چشمگیر مواجه شده‌اند که ناگزیر اولویت‌های کسب‌وکار، چشم‌انداز و راهبردهای آنان را نیز برای همپا بودن با این رقابت، تغییر داده است (یزدان‌پناه و مفاخر، ۱۳۹۵: ۱۳۸). این تحولات با منجر شدن به حساسیت برنامه‌ریزی در سازمان‌ها باعث شده است که آنان در الگوهای مدیریتی خود تجدیدنظر کنند و به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی، راهبردهای جدیدی را دنبال کنند. یکی از این راهبردها، واگذاری تمام یا بخشی از فعالیت‌ها به منابع خارج از سازمان است که از آن به‌عنوان برون‌سپاری یاد می‌شود. در این شرایط اکثر سازمان‌ها به‌دنبال همکاری و شراکت با تأمین‌کنندگان هستند تا ضمن بهره‌برداری از قابلیت‌های آنها ارزش‌های جدیدی برای مشتریان خود ایجاد کنند (مشهوری و مرادی، ۱۴۰۰: ۱). مسائلی همچون کاهش نیاز به سرمایه‌گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی، بهبود کارایی، افزایش کیفیت و کاهش هزینه‌ها، محرک‌هایی هستند که سازمان‌ها را به سمت واگذاری بخشی از خدمات خود به منابع بیرونی و فعالیت در حوزه‌های محدودتر و تخصصی‌تر سوق می‌دهند (مک‌آیور، ۲۰۰۰).

مطالعات نشان داده است که امروزه سازمان‌های رسانه‌ای همچون سایر سازمان‌ها، برون‌سپاری را نوعی ضرورت اجرایی در نظر می‌گیرند و این راهبرد را در بخش‌های مختلف فعالیت‌های خود از جمله آموزش، فناوری اطلاعات و از همه مهم‌تر، تولید محتوا اجرا می‌کنند. بر اساس دستورالعمل اروپایی تلویزیون بدون مرز که حاوی مقررات متعددی برای پویایی صنعت تلویزیون اروپا است، دست‌کم ده درصد از برنامه‌های پخش شده از هر فرستنده اروپایی باید از طریق تهیه‌کنندگان مستقل تولید شود (دنویژ، ۲۰۰۸: ۲۴۹). سیمای جمهوری اسلامی ایران نیز که از ابتدا با بهره‌گیری از ظرفیت شبکه تلویزیونی داخلی و برون‌مرزی، با تولید و توزیع انواع محتوای تلویزیونی همچون سریال، برنامه نمایشی، برنامه گفتگو محور و ... سعی در جذب مخاطب و ارائه خدمات به جامعه داشت (اولیایی، ۱۴۰۰: ۳۰) تولید برنامه‌ها را تا اواسط دهه ۱۳۷۰ شمسی به‌طور معمول در داخل سازمان و از طریق تهیه‌کنندگان رسمی

انجام می‌داد (فراهانی، ۱۳۹۰: ۴)؛ اما با حضور رو به تزاید رسانه‌های رقیب، پیدایش فناوری‌های نوین، از قبیل تلویزیون‌های اینترنتی و رسانه‌های اجتماعی و جایگزینی تدریجی آنها با تلویزیون به‌ویژه در میان قشر جوان، بیش‌ازپیش با الزامات پاسخگویی به نیازهای جامعه روبه‌رو شد (یزدان‌پناه و مفاخر، ۱۳۹۵: ۱۳۸). از طرفی، گستردگی و توسعه زیادی که این رسانه در سال‌های اخیر به خود دید، بی‌تحرکی، تولید پرهزینه، انعطاف پایین و ناتوانی در رقابت با برخی از شبکه‌ها و رسانه‌های نوظهور را به دنبال داشت (وفادار، ۱۳۹۴: ۲). در این شرایط یکی از روش‌هایی که از جانب مدیران سیمای در سطوح مختلف مورد توجه قرار گرفت، برون‌سپاری تولیدات به بخش خصوصی، گروه‌های تولیدی و تهیه‌کنندگان خارج از سازمان صداوسیما بود، روشی که در صورت اجرای مناسب، کاهش هزینه‌های جاری رسانه ملی، آزاد کردن منابع مالی و ایجاد انگیزه رقابت بین بخش خصوصی و گروه‌های تولیدی داخل سازمان را در پی خواهد داشت (صلواتیان و خوش‌بیان، ۱۳۹۷ و سیدشکری و همکاران، ۱۳۹۲). به‌کارگیری این راهبرد در مدیریت تولیدات سیمای می‌تواند زمینه انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان را که لازمه ایجاد تغییرات سریع و همگامی آن با دنیای امروز است، فراهم آورد و در شرایط فقدان فکر و اندیشه نو در سازمان، به افزایش تنوع و کیفیت تولیدات تلویزیونی برای جذب مخاطب و ماندن در میدان رقابت کمک کند (فراهانی، ۱۳۹۰: ۸۱).

اما آیا صرف برون‌سپاری تولیدات به معنای موفقیت و اثربخش بودن آن است. ممکن است منافع و ریسک‌های تجربه‌شده از اجرای این راهبرد با منافع و ریسک‌های مورد انتظار سازمان اختلاف داشته باشد. به‌همان میزان که اجرای موفق برون‌سپاری می‌تواند منجر به دستیابی به مزایای برتر آن شود، اجرای ناصحیح آن نیز ممکن است با مخاطرات و آسیب‌های زیادی از جمله استقلال عمل تهیه‌کنندگان در برنامه‌سازی، بی‌توجهی به ظرفیت‌های داخلی، هدر رفت هزینه‌ها و احتمال سوءاستفاده مالی ناشی از نبود کنترل مناسب، همراه باشد (اولیایی، ۱۴۰۰ و فراهانی، ۱۳۹۰). از این‌رو، اجرای برون‌سپاری الزاماً به اهداف مورد انتظار ختم نمی‌شود. در شرایط حاضر که سیمای جمهوری اسلامی ایران نیازمند برون‌سپاری گسترده تولیدات خود است، لازم است همواره مورد ارزیابی قرار گیرد تا با شناسایی چالش‌ها و آسیب‌ها، شکاف میان نتایج کسب‌شده و مطلوبیت مورد انتظار، در نحوه اجرای این راهبرد تجدیدنظر شود.

بررسی وضعیت برون‌سپاری برنامه‌های سیما از نگاه مدیران، تهیه‌کنندگان، کارشناسان و افرادی که درگیر پروژه‌های برون‌سپاری شده هستند، دانش، آگاهی و شناخت بیشتری نسبت به این پدیده در سازمان ایجاد می‌کند و می‌تواند زمینه تصمیم‌گیری و سیاستگذاری مناسب را در این حوزه برای مدیران و سیاستگذاران فراهم کند. به این ترتیب، پژوهش حاضر با رویکرد اکتشافی و با هدف ارزیابی و شناسایی آسیب‌های اجرای راهبرد برون‌سپاری تولیدات سیما به دنبال پاسخ به این پرسش است که وضعیت فعلی برون‌سپاری تولید محتوا در سیما جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

شواهد و مطالعات نشان می‌دهد که اصطلاح برون‌سپاری در سازمان‌های تولیدی و خدماتی، سابقه چندانی ندارد. اولین بار در سال ۱۹۸۹ زمانی که شرکت کداک تصمیم گرفت بخش فناوری اطلاعات خود را به‌منظور کاهش هزینه‌ها به یک شرکت بیرونی واگذار کند، اصطلاح برون‌سپاری به کار رفت (لونسدیل<sup>۱</sup> و کوکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). وقتی که یک بنگاه تولیدی یا خدماتی تصمیم می‌گیرد تمام یا بخشی از فعالیت‌های داخلی خود را به تولیدکننده بیرونی واگذار کند، برون‌سپاری رخ می‌دهد. کاهش هزینه‌های تولید، بالا بردن کیفیت خدمات، دستیابی به فناوری‌های جدید تولید، کوچک‌سازی سازمان، افزایش سرعت تولید و جبران منابع محدود سازمان از اهداف برون‌سپاری هستند (شهرکی، ۱۳۸۵)؛ البته در حوزه برون‌سپاری، پژوهش‌های به‌نسبت زیادی صورت گرفته اما در خصوص برون‌سپاری برنامه‌سازی در سازمان‌های رسانه‌ای حجم و گستره پژوهش‌ها محدود است.

یکی از چالش‌های مهم برون‌سپاری برنامه‌ها در سازمان صداوسیما، مسئله نظارت بر فرایند تولید برنامه است. در این زمینه، اولیایی در سال ۱۴۰۰ نظام نظارت بر محصولات تلویزیونی برون‌سپاری شده را آسیب‌شناسی کرده و به این نتیجه رسیده است که لایه‌های نظارتی در فرایند برون‌سپاری تولیدات سیما متعدد و فرایند آن طولانی و پیچیده است، به‌گونه‌ای که انسجام و یکپارچگی نظام نظارتی را دچار چالش کرده است (اولیایی، ۱۴۰۰). در دو پژوهش مجزا و مشابه که به‌صورت کمی - پیمایشی انجام شده‌اند، برون‌سپاری

1. Lonsdale

2. Cox

فعالیت‌های تولیدی در صداوسیما مرکز همدان ارزیابی شده است. ابتدا در سال ۱۳۹۲، سیدشکری تأثیر برون‌سپاری را بر کسب‌وکارهای حوزه رسانه بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) بررسی کرده و به این نتیجه رسیده است که برون‌سپاری باعث بهبود عملکرد صداوسیما مرکز همدان شده است (سیدشکری و همکاران، ۱۳۹۲). سپس مشهوری و مرادی در سال ۱۴۰۰ با ارزیابی برون‌سپاری فعالیت‌های تولیدی مرکز همدان نشان داده‌اند که برون‌سپاری فعالیت‌های تولیدی باعث افزایش کیفیت تولید و همچنین کاهش هزینه‌های تولید می‌شود که در نهایت بهبود عملکرد سازمان را در پی خواهد داشت. صلواتیان و موسوی‌فرد در سال ۱۳۹۸، پژوهشی را باهدف شناسایی راهکارهای کاهش هزینه‌ها در سازمان صداوسیما انجام داده و دریافته‌اند که در بین راهکارهای ارائه‌شده، اصلی‌ترین راهکار کاهش هزینه در حوزه فرایند تولید و تأمین محتوا، طراحی فرایند برون‌سپاری تولید و تأمین محتواست. وفادار در سال ۱۳۹۴، مطالعه‌ای تطبیقی را میان دو راهبرد تولید داخلی و برون‌سپاری مستند در سازمان صداوسیما انجام داده و به این نتیجه رسیده است که به‌لحاظ کیفی، برنامه‌های مستندی که با روش برون‌سپاری تولید شده‌اند تا حدودی وضعیت بهتری نسبت به برنامه‌های مستند تولید داخل دارند. بررسی پیشینه خارجی نیز نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی پیرامون موضوع برون‌سپاری در تلویزیون‌های عمومی دنیا انجام شده است. چلبی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۹، با ارزیابی اثرات برون‌سپاری بر رفتار شرکت و ساختار صنعت تلویزیون انگلستان استدلال می‌کند که برون‌سپاری به تجزیه عمودی صنعت رسانه و جهانی شدن آن کمک می‌کند. مارگارت مدینا - نیتو<sup>۲</sup> نیز در سال ۲۰۱۸ با ارائه یک تحلیل انتقادی از تمایل به برون‌سپاری تولید محتوا در شبکه تلویزیون عمومی اسپانیا (TVE) نشان داده است سطح بالایی از محتوای بین‌المللی در TVE وجود دارد که با مأموریت خدمات عمومی این شبکه برای ارتقای همبستگی و تقویت هویت ملی در تضاد است. آندوگار<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، وضعیت برون‌سپاری را در تلویزیون محلی مورسیا در اسپانیا بررسی کرده و به این نتیجه رسیده‌اند که برون‌سپاری برنامه‌سازی در این تلویزیون، برای تضمین اینکه تلویزیون محلی یک رسانه خدمت عمومی باقی بماند، به‌صورت کنترل‌شده اجرا می‌شود؛ به این معنا که ضمن همکاری با بخش خصوصی، تلاش می‌شود مالکیت عمومی آن حفظ شود.

1. Chalaby

2. Margarita Medina-Nieto

3. Andúgar

نظر به اینکه پژوهش حاضر، در صدد بررسی و ارزیابی وضعیت برون‌سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران بوده، اندک مطالعات مرتبط با این موضوع در سازمان‌های رسانه‌ای مورد اشاره قرار گرفته است. نتایج به دست آمده از پژوهش‌های پیشین که تأثیر برون‌سپاری را بر عملکرد سازمان به صورت کمی مورد بررسی قرار داده‌اند، نتایج مفید و قابل اعتنایی است؛ اما مسائل مربوط به تعامل با تولیدکنندگان محتوا، بعد ساختاری - مدیریتی برون‌سپاری و ظرفیت‌های داخلی سازمان در شرایط برون‌سپاری، مورد توجه این مطالعات قرار نگرفته و هیچ کدام از آنها، وضعیت برون‌سپاری تولیدات سیما را به صورت کیفی در ابعاد مختلف بررسی نکرده‌اند. این در حالی است که شناخت جامع فضای برون‌سپاری تولیدات سیما برای رفع چالش‌ها و اجرای صحیح آن اهمیت زیادی دارد. پژوهش حاضر با ارزیابی کیفی برون‌سپاری تولیدات سیما در ابعاد مختلف، ضمن تقویت ادبیات پژوهشی این حوزه مطالعاتی می‌تواند راهنمایی برای تصمیم‌گیری مدیران و سیاستگذاران سازمان در برون‌سپاری تولید محتوا باشد.

### چارچوب مفهومی پژوهش

#### شاخص‌های ارزیابی برون‌سپاری فعالیت‌ها مبتنی بر مدل BSC

کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> (BSC)، نوعی نظام نوین سنجش عملکرد است که امروزه توجه زیادی را در مدیریت عملکرد سازمان به خود جلب کرده است. این مقیاس، عملکرد سازمان را از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مورد ارزیابی قرار می‌دهد (پیرایش و فلاحی، ۱۳۹۴: ۳). تی‌جادر<sup>۲</sup> و همکاران برون‌سپاری را از چهار منظر کارت امتیازی متوازن بررسی کرده‌اند و شاخص‌هایی را برای ارزیابی برون‌سپاری فعالیت‌ها مبتنی بر مدل BSC ارائه داده‌اند (۲۰۱۴: ۸).

از منظر مالی، شرکت می‌تواند با بهره‌گیری از هزینه‌های کمتر تأمین‌کنندگان خارجی، هزینه‌های ثابت و متغیر خود را کاهش دهد و با آزادسازی منابع مالی، سرمایه شرکت را برای اهداف دیگر در نظر گیرد. به‌طور کلی معیارهای مالی عملکرد برون‌سپاری، شامل جریان‌های نقدی، صرفه‌جویی در هزینه، رهبری صنعت و سودآوری شرکت است. اغلب شاخص‌هایی که برای اندازه‌گیری عملکرد

1. Balanced Score Card

2. Tjader

برون‌سپاری شرکت باتوجه‌به دیدگاه مشتریان اتخاذ می‌شوند، عبارت‌اند از: کیفیت محصول، انعطاف‌پذیری، قابلیت اطمینان پاسخ و میزان در دسترس بودن محصول برای مشتریان، به‌موقع بودن تحویل، شاخص رضایت مشتری، شاخص تحویل و فراوانی سفارش‌های عقب‌افتاده. از منظر فرایندهای داخلی، یک شرکت می‌تواند به‌منظور برتری در فرایندهای اصلی کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری عملیات، فعالیت‌های غیر اصلی خود را برون‌سپاری کند. برخی از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد برون‌سپاری از منظر فرایندهای داخلی عبارت‌اند از: سرعت پاسخگویی شرکت به تغییر و تقاضای جدید مشتری، زمان تولید، مجوزهای حرفه‌ای و زیست‌محیطی، جریان اطلاعات، بهره‌وری تحقیق و توسعه و میزان موفقیت شرکت در تمرکز بر فعالیت‌های اصلی. از منظر رشد و یادگیری، برون‌سپاری، منابع انسانی شرکت را آزاد می‌کند و این فرصت را برای کارفرما فراهم می‌آورد که مهارت‌ها و فناوری‌های جدید را به کارکنان خود آموزش دهد. چشم‌انداز رشد و یادگیری، شامل شاخص‌هایی چون نوآوری محصول یا فرایند، مدیریت مشارکت و امنیت کارکنان است (تی‌جادر و همکاران، ۲۰۱۴: ۸).

### نظریه وابستگی به منابع

ففر<sup>۱</sup> و سالانکیک<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۸ نظریه وابستگی منابع را یکی از مهم‌ترین نظریه‌های مدیریت دانسته‌اند و همسو با توسعه آن، برخی از مفاهیم و اصطلاحات جدید مانند وابستگی سازمانی و منابع قدرت را معرفی کرده‌اند. طبق نظریه وابستگی منابع هرچه توان سازمان برای مقاومت، پایین‌تر و انطباق آن با فشارهای خارجی بیشتر باشد، وابستگی سازمان به منابع خارجی بیشتر خواهد بود (ففر و سالانکیک، ۱۹۷۸). نظریه وابستگی منابع ادعا می‌کند که هدف یک سازمان به حداقل رساندن وابستگی آن به محیط برای تأمین منابع خود است. در همین زمینه، نظریه وابستگی منابع، دامنه متنوعی از ابزارهای ممکن را برای کاهش وابستگی سازمان‌ها و مدیریت روابط خارجی توسعه می‌دهد. از جمله افزایش تعداد تأمین‌کنندگان بالقوه برای کاهش وابستگی به تأمین‌کنندگان محدود. بنگاه‌ها به‌جای اینکه به یک یا چند تأمین‌کننده وابسته شوند، می‌توانند با تأمین‌کنندگان بیشتری همکاری کنند و در نتیجه، احتمال خطر وابستگی به یک تأمین‌کننده را کاهش دهند (داویس<sup>۳</sup> و کاب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

1. Pfeffer  
2. Salancik

3. Davis  
4. Cobb

### مدل سه‌گانه کنترل تأمین‌کننده

از آنجا که تأمین‌کننده خارج از حوزه اداره و مدیریتی سازمان قرار دارد، ضروری است از طریق سازکارهای مناسب، ارتباط با تأمین‌کننده کنترل شود تا انتظارات سازمان در مورد خدمت برون‌سپاری شده برآورده گردد (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۶: ۱۳۰). واندرمیر - کوایسترا<sup>۱</sup> و وسلمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) همچنین لانگفیلد<sup>۳</sup> و اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) سه الگوی کنترل بر مبنای بازار، کنترل بر مبنای بوروکراتیک و کنترل بر مبنای اعتماد را برای کنترل فعالیت‌های برون‌سپاری شده، ارائه داده‌اند (اکبری و امانی، ۱۳۸۳).

در مدل کنترل بر مبنای بازار، رقابت مهم‌ترین عامل است. وجود تعداد زیاد تأمین‌کننده همسطح در بازار، سازمان را در موقعیتی قرار می‌دهد که در هنگام مواجهه با مشکلات، توانایی خاتمه روابط با تأمین‌کننده را داشته باشد. رقابت اجازه نمی‌دهد تأمین‌کننده، تعیین‌کننده قیمت باشد. در مدل کنترل بوروکراتیک، قرارداد سازکار غالب کنترل است. قرارداد با تأمین‌کننده به صورت جامع و سختگیرانه تنظیم و همه جزئیات در آن لحاظ می‌شود. در مدل کنترل بر مبنای اعتماد، مهم‌ترین عامل کنترل، اعتماد است. در این الگو، سازمان به اطلاعات مربوط به زمان و هزینه انجام فعالیت از طریق تأمین‌کننده دسترسی دارد و تأمین‌کننده نیز از اطلاعات هزینه و زمان فروش و تقاضای سازمان آگاه است از طریق یک سامانه حسابداری کتاب‌باز و دسترسی به اطلاعات مربوط به هزینه، زمان و سطح کیفی فعالیت، عملکرد تأمین‌کننده نظارت و کنترل می‌شود (اکبری و امانی، ۱۳۸۳).

### نظریه هزینه معاملات

نظریه هزینه معاملات<sup>۵</sup> یک نظریه اقتصادی برای شرکت است که به تحلیل روابط خریدار و تأمین‌کننده مربوط می‌شود. هدف اصلی برون‌سپاری بر مبنای نظریه هزینه معاملات، به حداقل رساندن هزینه کل و به حداکثر رساندن ارزش کل برای شرکت است. مطابق این نظریه چنانچه هزینه انجام فعالیت از طریق منابع بازار از هزینه انجام فعالیت در داخل سازمان بیشتر شود، فعالیت باید در داخل سازمان انجام گیرد (نگونیاماً<sup>۶</sup> و برایسون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹ و کریمی گوارشکی و همکاران، ۱۳۹۱). مفهوم اصلی زیربنای اصطلاح «اقتصاد هزینه معاملات» این

1. Van der Meer-Kooistra  
2. Vosselman  
3. Longfield

4. Smith  
5. transaction cost theory  
6. Ngwenyama

7. Bryson

است که تمرکز اولیه یک سازمان باید «بیشینه‌سازی سود» باشد. در نتیجه، در این نظریه، معیار «قیمت» بیش از سایر معیارها مانند کیفیت یا تحویل، مورد توجه قرار گرفته است (باسکاران<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۴۸). به‌طور کلی، رویکردهایی که از مدل هزینه‌های عملیاتی تأثیر پذیرفته‌اند، به این موضوع می‌پردازند که برون‌سپاری فعالیت‌ها بر پایه کمینه کردن هزینه‌های معاملاتی است. در ادبیات پژوهشی، برای ارزیابی برون‌سپاری فعالیت‌ها به‌طور عمده بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن عمل شده است. پژوهش حاضر، در چارچوب مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)، ابعاد مالی، ساختاری، محتوایی - نظارتی، تولیدکنندگان محتوا و ظرفیت‌های داخلی سازمان را به‌عنوان مولفه‌های اصلی در ارزیابی وضعیت برون‌سپاری تولیدات سیما مورد مطالعه قرار داده است. نظریه وابستگی منابع، نظریه هزینه معاملات و مدل‌های کنترل تأمین‌کننده نیز از نظریات مطرح مدیریت هستند که پژوهش حاضر در تحلیل میدان مطالعه از آنها بهره خواهد برد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، به‌دنبال ارزیابی وضعیت فعلی برون‌سپاری تولیدات سیمای جمهوری اسلامی ایران بوده‌ایم. از این‌رو، مطالعه حاضر، پژوهشی کاربردی به شمار می‌رود. در این پژوهش با توجه به اینکه پژوهشگر در رسیدن به اهداف خود نیازمند نظر کارشناسان و متخصصان حوزه مورد مطالعه است، انتخاب رویکرد کیفی مناسب به نظر می‌رسد. چراکه این رویکرد، پژوهشگر را به شدت درگیر موضوع می‌کند و باعث می‌شود با زمینه مطالعه، ارتباط برقرار کند. بر همین اساس در پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تهیه‌کنندگان و مدیران ارشد و میانی سیما، به‌دنبال یافتن پاسخ برای پرسش‌های جامعه مورد مطالعه شامل مدیران سابق و فعلی شبکه‌های سیما، مدیران گروه‌های تولیدی و طرح و برنامه سیما، تهیه‌کنندگان داخلی و مستقل بوده‌ایم.

مرحله اجرای پژوهش به این صورت بوده است که ابتدا برای فهم ادبیات حوزه مورد مطالعه، پاسخ به برخی پرسش‌ها و طرح سؤالات مصاحبه، اسناد و پژوهش‌های مرتبط از طریق مطالعه کتابخانه‌ای مورد بررسی قرار گرفته‌اند و سپس به‌منظور پاسخ به سؤالات پژوهش و گردآوری داده‌های مورد نیاز،

1. Baskaran

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان در دستور کار قرار گرفته است. از آنجا که هدف این پژوهش، انتخاب افرادی بوده است که در حوزه برون‌سپاری تولیدات سیما، از تجربه و اطلاعات کافی برخوردار باشند و نظر به اینکه تعداد چنین افرادی محدود است، روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است. شایان ذکر است که «بیشتر پژوهش‌های کیفی از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌کنند» (لیندلف و تیلور، ترجمه گیویان، ۱۳۸۸). و این روش به‌طور عمده زمانی به کار می‌رود که افراد باتجربه در یک مورد خاص کم هستند (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر در کنار روش نمونه‌گیری هدفمند، از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز برای شناسایی بهتر افراد استفاده شده است.

گام بعدی پژوهش، پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و پردازش آنهاست. تجزیه و تحلیل داده‌ها بلافاصله بعد از اولین مصاحبه آغاز شد و به عبارت دیگر، جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها به‌طور هم‌زمان انجام گرفت. در این پژوهش، داده‌های گردآوری شده، از طریق روش تحلیل مضمون و به کمک نرم‌افزار مکس کیودا تجزیه و تحلیل شده‌اند. تحلیل مضمون فرایند یا ابزاری برای تحلیل داده‌های متنی است؛ به این صورت که داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. یعنی ارائه نوعی توصیف از معانی مستتر در یک متن که بر منطق استقرایی متکی است (براون<sup>۱</sup> و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). تقریباً از مصاحبه سیزدهم به بعد، پژوهشگر یافته‌های جدیدی را در مصاحبه‌ها مشاهده نکرد و برای اطمینان و رسیدن به نقطه اشباع، فرایند مصاحبه تا ۲۰ نفر ادامه یافت.

#### جدول ۱. روش پژوهش

Table 1. research method

کیفی	از منظر رویکرد	نوع پژوهش
	از منظر هدف	
کاربردی	مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته	روش گردآوری داده
	تحلیل مضمون	روش تجزیه و تحلیل
	مدیران سابق و فعلی شبکه‌ها، تهیه‌کنندگان داخلی و تهیه‌کنندگان مستقل	جامعه مورد بررسی
	نمونه‌گیری هدفمند	روش نمونه‌گیری
	۲۰ نمونه	تعداد مشارکت‌کننده

1. Braun

2. Clarke

## یافته‌های پژوهش

در این مرحله از پژوهش، با هدف ارزیابی و شناسایی آسیب‌های اجرای برون‌سپاری تولیدات سیما، داده‌های گردآوری‌شده مورد تحلیل قرار گرفتند. این داده‌ها در طی فرایند پردازش و کدگذاری، به ۵۳ مقوله پایه، تبدیل و پس از طی فرایند استقرا، در ۱۴ مقوله میانی یا سازماندهنده دسته‌بندی شدند. مقولات میانی نیز در ۵ بعد یا مقوله فراگیر طبقه‌بندی شده‌اند.

### مدیریت ضعیف تولیدکنندگان محتوا

اولین مقوله فراگیر مستخرج از فرایند کدگذاری، مدیریت ضعیف تولیدکنندگان محتوا است. در این بعد، شاهد انتخاب غیرحرفه‌ای تهیه‌کننده، تعامل نامناسب با تولیدکننده و انحصار در تولیدات سیما هستیم که هر کدام نیز از دسته‌بندی چندین مقوله پایه احصا شده‌اند.

#### • انتخاب غیرحرفه‌ای تهیه‌کننده

انتخاب تهیه‌کننده یکی از مراحل کلیدی فرایند برون‌سپاری برنامه‌ها است و موفقیت محصول نهایی به‌طور مستقیم، به تولیدکننده آن وابسته است. در این خصوص، اولین موضوعی که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند، «غلبه روابط بر ضوابط در انتخاب تهیه‌کننده» بود. به عقیده آنان وقتی مدیر شبکه یا مدیر گروه تصمیم می‌گیرد برنامه را به یک تهیه‌کننده بیرونی واگذار کند، بر اساس سلیقه خود و شناختی که از برنامه‌سازان پیرامون خود دارد، عمل می‌کند و بیشتر تمایل دارد با تهیه‌کننده مورد نظر خود همکاری کند. این انتخاب بیش از آنکه مبتنی بر سوابق و تجربیات حرفه‌ای تهیه‌کننده باشد، بر اساس روابط دوستانه و پنهان صورت می‌گیرد به عبارت دیگر حلقه اطراف مدیر در اولویت انتخاب هستند. یکی از آسیب‌های جدی این شیوه انتخاب، ورود افراد ضعیف به حوزه برنامه‌سازی سیما است.

مسئله دیگری که جلوی انتخاب حرفه‌ای تهیه‌کننده و عوامل برنامه را می‌گیرد، نفوذ و دخالت‌های بیرونی در تصمیمات مدیر است. برخی از تولیدات برای تأمین بودجه نیاز به حامی مالی دارند که با توافق مدیر و تهیه‌کننده به برنامه ورود می‌کند؛ اما گاهی اوقات به دلیل مدیریت ضعیف، نقش حامی مالی در تعیین تهیه‌کننده و سایر عوامل برنامه برای اثرگذاری بیشتر، آن‌چنان پررنگ می‌شود که برنامه را از مسیر و هدف اصلی خود خارج می‌کند. در برخی

دیگر از برنامه‌ها، نیز برای مثال، سخنران برنامه با توجه به منافع مالی موجود، در انتخاب تهیه‌کننده یا سایر عوامل تولید دخالت می‌کند. از این رو «دخالت‌های بیرونی در انتخاب تهیه‌کننده و عوامل تولید»، دومین مقوله استخراجی از پاسخ مصاحبه‌شوندگان پیرامون انتخاب تهیه‌کننده است.

ایراد مهم دیگری که مصاحبه‌شوندگان در زمینه ارزیابی و انتخاب تهیه‌کننده به آن اشاره کردند، «عدم ثبت تجربیات و سوابق تهیه‌کنندگان» بود. سوابق همکاری تهیه‌کنندگان و سایر عوامل تولید به صورت سامانمند در سازمان ثبت نمی‌شود تا این تجربیات و میزان موفقیت یا شکست پروژه‌های پیشین بتواند در هنگام ارزیابی و انتخاب تهیه‌کننده مورد استفاده قرار گیرد.

علاوه بر این، «غلبه معیار مالی در انتخاب تهیه‌کننده» و «ورود غیر تخصصی لایه‌های بالایی مدیریت در انتخاب تهیه‌کننده» مقولاتی هستند که ذیل مقوله کلی‌تر انتخاب غیر حرفه‌ای تهیه‌کننده جایگذاری شده‌اند.

#### • تعامل نامناسب با تهیه‌کننده

با توجه به رقبای بزرگ صداوسیما در اکوسیستم رسانه‌ای کشور، روشن است که تهیه‌کنندگان و عوامل تولیدی توانمند و شاخص، در صورت نبود یک تعامل و همکاری مناسب، از سازمان فاصله می‌گیرند و به سمت بخش خصوصی می‌روند. «عدم توانایی در جذب تهیه‌کنندگان شاخص و گرایش آنها به مجموعه‌های بیرونی» آسیبی است که مصاحبه‌شوندگان مطرح کرده‌اند و معتقدند برخی تهیه‌کنندگان به دلایل مختلف، از جمله نرخ‌های پایین سازمان نسبت به بخش خصوصی و تعامل نادرستی که با آنان صورت می‌گیرد، به سمت همکاری با مجموعه‌های رسانه‌ای بخش خصوصی متمایل شده‌اند.

مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر معتقدند که صداوسیما سازکار مشخصی برای ارتباط و همکاری با نهادهای بیرونی ندارد؛ ارتباطاتی غیررسمی یا بین شخصی به صورت محافل دوستانه بر فضای همکاری با شرکت‌های بیرونی حاکم است که زمینه را برای اعمال سلايق شخصی مدیران فراتر از چارچوب اختیاراتشان فراهم می‌کند. از این رو «تعامل غیررسمی سنتی با نهادهای بیرونی» مقوله دیگری است که ذیل تعامل نامناسب با تهیه‌کننده قرار گرفته است.

در کنار موارد بالا، «همکاری ضعیف عوامل تولید داخلی با تهیه‌کنندگان مستقل»، «سازکار ضعیف دریافت ایده و طرح»، «عدم هماهنگی شبکه‌ها در تعامل با تهیه‌کننده» و «تغییر فضای همکاری با شبکه با تغییر مدیریت آن» ۶ مقوله پایه هستند که ذیل مقوله میانی تعامل نامناسب با تهیه‌کننده قرار گرفته‌اند.

### • انحصار در تولیدات سیما

«گرایش سازمان به همکاری با نهادها و مجموعه‌های رسانه‌ای خاص»، یکی از پربحث‌ترین مقولات استخراج شده در این پژوهش است که به انحصار در تولیدات سیما اشاره دارد. مصاحبه‌شوندگان معتقدند که هرچند این آسیب در سال‌های قبل نیز وجود داشته، در دوره تحول به شدت افزایش پیدا کرده است. اینکه در سطح کلان سازمان تصمیم گرفته شود آنتن سیما در اختیار چند شرکت هماهنگ و همسو با سازمان قرار داده شود و از تفکرات و نگاه‌های مختلف در واگذاری تولیدات استفاده نشود، رقابت میان شرکت‌های تولیدکننده را از بین می‌برد و باعث ایجاد انحصار و غیرفعال شدن بخش خصوصی می‌شود. ضمن اینکه در بلندمدت نیز وابستگی سازمان به این تولیدکنندگان و جهت‌دار شدن تولیدات سیما را در پی خواهد داشت. مقوله دیگری که از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفت، «عدم دسترسی یکسان تهیه‌کنندگان بخش خصوصی به تولیدات سیما» بود. در کنار مقوله قبلی که در آن، نگاه داخلی نسبت به همکاری با مجموعه‌های خاص مطرح شد، این مقوله به نفوذ بیرونی برخی تهیه‌کنندگان در تولیدات سیما و حذف تولیدکنندگان کوچک اشاره دارد. از آسیب‌های بسیار جدی برون‌سپاری تولیدات سیما این است که افراد و شرکت‌هایی محدود و خاص، به واسطه قدرت، ارتباط و نفوذی که در سازمان صداوسیما پیدا کرده‌اند، فضای تولید سیما را در اختیار می‌گیرند و به بازیگران مختلف و بخش خصوصی اجازه حضور و پاسخگویی به نیازهای متنوع شبکه‌های مختلف سیما را نمی‌دهند. دو مقوله مطرح شده از سوی مصاحبه‌شوندگان ذیل مقوله کلی‌تر انحصار در تولیدات سیما قرار گرفته‌اند.

### ضعف ساختاری فرایند برون‌سپاری

در بعد ساختار و مدیریت داخلی برون‌سپاری، آسیب‌هایی در سه مقوله شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند که در ادامه به‌طور خلاصه به آنها اشاره می‌شود.

#### بی‌تأثیر بودن برون‌سپاری بر پویایی و چابکی سازمان

یکی از دلایل تمایل مدیران به برون‌سپاری تولیدات سیما، تشریفات اداری در مسیر تولید داخلی است. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، صرف‌نظر از تولید داخلی یا برون‌سپاری، همچنان مقررات و تشریفات اداری زیادی پیش‌روی تهیه‌کننده وجود دارد که باعث شده است فرایند تولید طولانی شود؛ ضمن

اینکه در ساختار جدید تولید بر مبنای سیاست جدا کردن متن از آن، لایه‌های جدید تصمیم‌گیر تشکیل شده است که علاوه بر اعمال سلیقه بیشتر در تولیدات سیما، روند برنامه‌سازی را فارغ از تولید داخلی یا برون‌سپاری، طولانی‌تر کرده است. از این رو «عدم تأثیر برون‌سپاری بر تسریع تولید» اولین زیرمقوله از مقوله کلی‌تر تأثیر نداشتن برون‌سپاری بر چابکی سازمان است که از فرایند کدگذاری استخراج شده است؛ همچنین مصاحبه‌شوندگان معتقدند که با وجود برون‌سپاری گسترده تولیدات سیما، سازمان نه تنها کوچک‌سازی را محقق نساخته بلکه توسعه نیز پیدا کرده است. سازمان صداوسیما در حوزه تولید، نیروهای زیادی دارد که به‌طور عمده بیکار مانده‌اند و در حوزه ستاد نیز با تورم شدید نیروی انسانی مواجه است. مدیران برخی از شبکه‌ها، باتوجه به برون‌سپاری اکثر برنامه‌ها، کمتر نیروهای تولیدی را در کنار خود حفظ می‌کنند اما این کار به معنای کوچک‌سازی نیست چراکه در مقابل ستاد سازمان در حال بزرگ شدن است. علاوه بر این، «سختگیری هماهنگی افراد و تجهیزات سازمان در تولیدات برون‌سپاری شده» مقوله دیگری است که ذیل مقوله کلی‌تر تأثیر نداشتن برون‌سپاری بر پویایی و چابکی سازمان قرار داده شده است.

### تمرکز در تصمیم‌گیری

همچنان که مصاحبه‌شوندگان اشاره کرده‌اند، کارگروه‌هایی در قالب قرارگاه دوازده‌گانه محتوایی نزدیک به رأس سازمان تشکیل شده‌اند که متناسب با محورهای موضوعی، ایده‌هایی از سوی آنها، ارائه و در مرکز سیم‌رغ تولید می‌شود. از طرف دیگر، تمامی شبکه‌ها موظف هستند طرح‌های خود را در چارچوب موضوعات دوازده‌گانه تنظیم کنند. یعنی مرکز ثقل تصمیم‌گیری در قسمت بالای سلسله‌مراتب سازمان قرار دارد و تعیین می‌کند که تمامی طرح‌های دریافتی شبکه‌ها باید در چارچوب موضوعات دوازده‌گانه قرار گیرند. کارشناسان معتقدند «تمرکز فکر و ایده در رأس سازمان» مانع از ورود ایده‌های خلاقانه به حوزه تولید می‌شود و خلاقیت و تنوع تولیدات را کاهش می‌دهد. «پایش طرح‌ها در مرکز فیلمنامه نزدیک به رأس سازمان» دومین مقوله استخراج شده از پاسخ مصاحبه‌شوندگان همسو با تمرکز تصمیمات برون‌سپاری است. مرکز فیلمنامه که در ساختار جدید تولید ذیل معاونت سیما ایجاد شده است، در قسمت بالای سلسله‌مراتب سازمان قرار دارد و تحت تأثیر نگاه و سلیقه مدیران کلان سازمان عمل می‌کند. تمام ایده‌هایی که از جانب تهیه‌کنندگان مستقل

مطرح می‌شوند در این مرکز به صورت متمرکز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و برای اجرا به لایه‌های پایین‌تر ابلاغ می‌شوند. به گونه‌ای که سیمافیلیم یا گروه‌های کارشناسی شبکه‌ها نقش چندانی در پذیرش یا رد آنها ندارند، این کار نتیجه‌ای جز یکنواخت کردن برنامه‌ها نخواهد داشت.

### ضعف مدیریتی و کارشناسی در شبکه‌ها

یکی از آسیب‌های جدی در خصوص برون‌سپاری تولیدات که اکثر مصاحبه‌شوندگان بر سر آن اتفاق نظر دارند، حضور «مدیران تصمیم‌گیر غیرمتخصص» در شبکه‌ها است. مدیر گروه تولیدی و مدیر شبکه، بیشترین نقش را در تأیید طرح‌ها، واگذاری و انتخاب تهیه‌کنندگان ایفا می‌کنند، به همین دلیل تصمیمات مدیری که تخصص لازم را نداشته باشد، خروجی مطلوبی نخواهد داشت. مصاحبه‌شوندگان معتقدند که اکثر مدیران فعلی شبکه‌ها، تجربه و تخصص لازم را برای فهم فضای تولید ندارند و از همین رو، تصمیمات آنان در زمینه برون‌سپاری تولیدات، ماندانتخاب تهیه‌کننده، غیرحرفه‌ای و سلیقه‌ای است. «تغییر مداوم مدیران و بدنه کارشناسی شبکه‌ها» مقوله دیگری بود که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند؛ البته تغییری که منجر به تحول و رشد مجموعه شود لازم است و باید رخ دهد؛ اما اگر با ورود مدیر جدید، بدنه کارشناسی شبکه تغییر کند، تجربه انباشته در شبکه و به دنبال آن، مدیریت پروژه به‌درستی شکل نمی‌گیرد. «عدم تعلق سازمانی مدیران» و «اختیارات نامحدود مدیر شبکه» مقولات دیگری بودند که ذیل مقوله ضعف مدیریتی و کارشناسی در شبکه‌ها قرار گرفتند.

### آسیب‌های مالی فرایند برون‌سپاری

در بعد مالی و اقتصادی برون‌سپاری، فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده به شناسایی سه مقوله سازکار نامناسب برآورد برنامه، سوءاستفاده مالی در فرایند برون‌سپاری و افزایش هزینه‌های تولید منجر شد که هر کدام نیز شامل چندین مقوله پایه هستند.

#### • سازکار نامناسب قرارداد و برآورد برنامه

برای مشخص کردن بودجه تولید برنامه، ابتدا باید ابزار و لوازم تولید آن، معین و سپس که مصاحبه‌شوندگان در این خصوص مطرح کردند، «عدم وجود استانداردهای به‌روز و جامع هزینه» بود. به اعتقاد آنان، نرخ‌هایی که بر اساس

آنها برآورد صورت می‌گیرد، کامل نیستند و همه مسائل را پوشش نمی‌دهند تا بتوان برآورد دقیقی انجام داد. این استانداردها علاوه بر نداشتن جامعیت، به‌روز هم نیستند و با نرخ واقعی بازار فاصله دارند. با این شرایط مدیر یا بر اساس نرخ‌های واقعی برآورد را انجام می‌دهد که این کار در نهایت باعث انحراف در بودجه شبکه می‌شود و یا با رقم پایین‌تر، پروژه را به تهیه‌کنندگان ضعیف و بی‌کیفیت واگذار می‌کند.

«تأخیر سازمان در پرداخت اقساط پروژه»، «کم‌توجهی به منافع تهیه‌کننده در قرارداد» و «عدم هماهنگی شبکه‌ها در برآورد برنامه» مقولات استخراجی دیگری هستند که همراه با موارد مطرح شده، در ذیل مقوله سازکار نامناسب قرارداد و برآورد برنامه جایگذاری شده‌اند.

#### • سوءاستفاده مالی در فرایند برون‌سپاری

پس از برآورد برنامه و شروع تولید، در مواقعی که فرایند تولید طولانی می‌شود و مشکلاتی مانند تورم هزینه را افزایش می‌دهد، به‌منظور جبران و پیشرفت پروژه، اصلاح برآورد انجام می‌شود. ایرادی که مصاحبه‌شوندگان در این زمینه مطرح کردند، «سوءاستفاده تهیه‌کننده از فرصت اصلاح برآورد پروژه» بود. برخی از تهیه‌کنندگان بدون هماهنگی با مدیر، با ایجاد هزینه‌های اضافی در حین تولید، به بهانه‌های مختلف و از همه مهم‌تر، ضعف مدیر و کارشناسان سازمان، از فرصت اصلاح برآورد پروژه نهایت سوءاستفاده را می‌کنند.

«زدوبند مدیر - تهیه‌کننده - ناظر» مضمون دیگری بود که مصاحبه‌شوندگان در خصوص تبانی در برون‌سپاری پروژه‌ها مطرح کردند. نمی‌توان ادعا کرد که همه مدیران، تهیه‌کنندگان و ناظران به اصول اخلاقی پایبند هستند. در موارد بسیاری اشاره شد که برخی تهیه‌کنندگان بدون برخورداری از شایستگی و به‌واسطه روابط پنهان با مدیر، طرح خود را تصویب می‌کنند. باوجود اینکه استودیو در داخل سازمان است سازمان توان پشتیبانی فنی از تولید برنامه را دارد، تهیه‌کننده با هماهنگی مدیر، کار را بیرون از سازمان تولید می‌کند. مصاحبه‌شوندگان معتقدند که در برخی از پروژه‌های برون‌سپاری شده، تهیه‌کننده از طریق برقراری روابط دوستانه با ناظر، نظارت حین تولید را از چارچوب اصلی خود خارج می‌کند و ناظر به‌واسطه منفعی که برایش ایجاد می‌شود، به گزارش‌های صوری بسنده می‌کند.

«دستمزد غیرشفاف تهیه‌کننده» مقوله دیگری است که در فرایند کدگذاری، احصا و ذیل مقوله کلی‌تر سوءاستفاده مالی در فرایند برون‌سپاری قرار داده شده است.

### • افزایش هزینه‌های تولید

با رشد تدریجی بنگاه‌های رسانه‌ای و فعال شدن بازار رسانه‌ای کشور، رفته‌رفته رقم دستمزد عوامل تولید در این فضا بالا رفت و بر نرخ‌های سازمان نیز تأثیر گذاشت. مصاحبه‌شوندگان معتقدند برون‌سپاری تولیدات و ارتباط سازمان صداوسیما با بخش خصوصی باعث شده است که سازمان نتواند با همان نرخ‌های قبلی خود برآورد برنامه‌ها را انجام دهد؛ چراکه وقتی عوامل تولید در بخش خصوصی با نرخ‌های بسیار بالا کار می‌کنند، به‌طور طبیعی نرخ‌های پایین سازمان را برای همکاری نمی‌پذیرند. از این‌رو، برون‌سپاری برنامه‌ها و ورود بخش خصوصی به تولیدات سیما، باعث بالا رفتن نرخ‌های سازمان و در نتیجه افزایش هزینه‌های تولید می‌شود. مقوله دیگری که از پاسخ کارشناسان همسو با افزایش هزینه تولید استخراج شد، «اتلاف مالی ناشی از عدم گریذبندی عوامل تولید» بود. به عقیده مصاحبه‌شوندگان، در برآورد برنامه‌ها سطح کیفی عوامل تولید مشخص نیست و دستمزد آنان بر اساس تجربیاتشان، سلیقه کارشناسان و نفوذ تهیه‌کننده مشخص می‌شود. از این‌رو نبود سازکار مشخص در این زمینه که افراد بر اساس گریذ و سطح حرفه‌ای خود دستمزد دریافت کنند، باعث بالا رفتن رقم برآورد برنامه و افزایش هزینه تولید می‌شود. علاوه بر موارد مطرح شده، «عدم تأثیر استراتژی برون‌سپاری بر کاهش هزینه تولید» و «افزایش هزینه‌های تولید با ضعف کارشناسی طرح» مقولات دیگری هستند که ذیل مقوله افزایش هزینه‌های تولید جایگذاری شده‌اند.

### بی‌توجهی به ظرفیت‌های داخلی سازمان در شرایط برون‌سپاری

چهارمین مقوله فراگیر مستخرج از کدگذاری داده‌ها، بی‌توجهی به ظرفیت‌های داخلی سازمان در شرایط برون‌سپاری است. این مقوله فراگیر، شامل دو مقوله ضعف مدیریت نیروی داخلی سازمان و استفاده نادرست از ظرفیت فنی سازمان می‌شود که هر کدام از دسته‌بندی چندین مقوله پایه احصا شده‌اند.

### • ضعف مدیریت نیروی داخلی سازمان

در بررسی ظرفیت‌های داخلی سازمان یکی از آسیب‌های جدی که از طرف مصاحبه‌شوندگان مطرح شد «استفاده نکردن از ظرفیت عوامل توانمند داخلی» بود. آنان معتقدند افزایش برون‌سپاری تولیدات در سال‌های اخیر باعث بی‌توجهی نسبت به نیروهای داخلی سازمان شده است. با وجود اینکه نیروی

توانمند داخلی، ظرفیت تولید برنامه را دارد، بنا به سلیقه مدیر، برنامه برون‌سپاری می‌شود. دیده نشدن تهیه‌کنندگان داخلی، بی‌اعتمادی مدیران نسبت به آنان و برتر دانستن عناصر بخش خصوصی نسبت به عوامل داخلی باعث شده است که نیروهای داخلی به عناصر بی‌تفاوت و فاقد انگیزه تبدیل شوند. رویکردی خنثی نسبت به حل مسئله مدیریت عوامل تولید داخلی وجود دارد و درصد بالایی از تهیه‌کنندگان رسمی علی‌رغم دریافت حقوق، بیکار هستند. به‌جای اینکه برای این افراد کار تعریف کنند و در ازای دستمزد کار بخواهند، منتظر بازنشستگی آنان هستند. «جذب تهیه‌کننده خارج از چارچوب رسمی سازمان» با وجود اینکه اکثر تولیدات سیما برون‌سپاری می‌شوند، «خروج نیروهای تراز و آموزش‌دیده سازمان به سمت بخش خصوصی» موارد دیگری هستند که ضعف مدیریت نیروی داخلی سازمان را در شرایط برون‌سپاری نشان می‌دهند.

#### • استفاده نادرست از ظرفیت فنی سازمان

تجهیزات تولید بسیار گران هستند، علاوه بر خرید، حفظ و نگهداری آنها نیز بسیار هزینه دارد. به‌عقیده مصاحبه‌شوندگان، سازمان صداوسیما تجهیزات و زیرساخت‌های مناسبی برای تولید برنامه دارد اما برون‌سپاری تولیدات باعث شده است که از این تجهیزات به‌درستی استفاده نشود و بسیاری از آنها قبل از استهلاک از رده خارج شوند و قابل استفاده نباشند، به‌عبارت‌دیگر یعنی این تجهیزات حتی به‌اندازه هزینه خریدشان نیز مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. «استفاده نادرست عوامل تولید از تجهیزات سازمان»، «خالی ماندن استودیوهای سازمان» و «وابسته شدن سازمان به تجهیزات بخش خصوصی» مقولات دیگری هستند که همسو با استفاده نادرست از ظرفیت فنی سازمان استخراج شده‌اند.

#### نظارت ضعیف فرایند برون‌سپاری

در بعد نظارت بر فرایند برون‌سپاری، کدگذاری داده‌های گردآوری شده به شناسایی و دسته‌بندی آسیب‌هایی در سه مقوله میانی انجامید و ادامه فرایند استقرا به مقوله فراگیر نظارت ضعیف فرایند برون‌سپاری ختم شد.

#### • کنترل ضعیف محتوا در پیش تولید

مهم‌ترین گام قبل از تولید برنامه، این است که طرح آن شفاف، دقیق و کامل باشد. مصاحبه‌شوندگان معتقدند، برخی از طرح‌هایی که تهیه‌کنندگان ارائه می‌دهند، به‌طور دقیق در گروه‌های تولیدی بررسی نمی‌شوند بلکه ابتدا

این طرح‌ها، به صورت کلی و ناقص تصویب می‌شوند و سپس تهیه‌کننده در حین تولید جزییات کارش را مشخص می‌کند؛ این کار، هم کیفیت برنامه را کاهش می‌دهد و هم هزینه تولید را بالا می‌برد. متونی وارد فرایند تولید می‌شوند که از ابتدا، ظرفیت تولید، تعداد و مدت‌زمان ارائه‌شده را ندارند؛ اما به دلیل ضعف کارشناسی طرح پیش از تولید، مدت‌زمان و تعداد قسمت‌های برنامه افزایش می‌یابد. «حضور افراد تک‌بعدی محتوایی در مقام تشخیص فیلمنامه» نیز آسیب دیگری بود که کارشناسان در ارزیابی پیش از تولید مطرح کردند. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان در ساختار جدید تولید، افرادی که در اداره کل فیلم‌نامه حضور دارند، افراد صرف محتوایی هستند و از افراد فنی و تولیدی در بررسی فیلمنامه استفاده نمی‌شود، یعنی افرادی که فضای تولید و ابعاد فنی آن را نمی‌شناسند در مقام تشخیص فیلمنامه قرار گرفته‌اند. همان‌گونه که نگاه صرف به ابعاد فنی تولید مطلوب نیست، نگاه صرف به بعد محتوایی اثر نیز بدون توجه به ابعاد فنی آن خروجی مطلوبی ندارد.

«کاهش خلاقیت و تنوع محتوا با محدودیت پذیرش ایده و طرح» و «تفاوت شوراها در مسیر بررسی طرح» دو مقوله دیگری هستند که پژوهشگر آنها را ذیل مقوله کنترل ضعیف محتوا در پیش‌تولید قرار داده است.

#### • ضعف نظارت بر پروژه در حین تولید

یکی از آسیب‌های مورد تأکید کارشناسان در بحث نظارت حین تولید، «نظارت سلبی بر فرایند تولید» بود. به عقیده مصاحبه‌شوندگان ناظران کیفی به‌طور عمده به دنبال این هستند که عوامل و مجموعه تولیدکننده از اصول و خطوط قرمزی که تعیین شده است، عبور نکنند. به عبارتی، بیشتر به دنبال مچ‌گیری هستند تا اگر خلاف سیاست‌ها عمل شود، جلوی آن را بگیرند؛ البته باید دقت شود که عوامل تولید طبق چارچوب تعیین‌شده عمل کنند و از مسیر منحرف نشوند اما صرفاً با این نگاه سلبی، ناظر نمی‌تواند تعامل و همکاری مناسبی با عوامل تولید داشته باشد و این باعث می‌شود که نظارت مؤثری صورت نگیرد. مورد دیگر، «نبود ابزار نظارت حین تولید» است، به این معنا که ناظر برنامه، ابزاری برای نظارت بر برنامه ندارد. کارشناسان معتقدند که نظارت ناظر کیفی بیشتر بر اساس سلیقه و تجربیات اوست، نه مبتنی بر ابزار و سازکار مشخصی منظور از ابزار، نقشه راه یا نوعی استوری‌برد است که باید در اختیار ناظر قرار گیرد تا برای او روشن شود که در هر مرحله از پروژه چه کارهایی را

با چه شرایطی باید انجام دهند. «آشنا نبودن عوامل با سیاست‌های سازمان»، «ارجحیت روابط بر ضوابط در حین نظارت»، «انتخاب صوری و نمایشی ناظر کیفی» و «عبور از سیاست‌های محتوایی با وابستگی مالی به تهیه‌کننده بیرونی» سایر مقولاتی هستند که از پاسخ مصاحبه‌شوندگان، احصا و ذیل مقوله کلی‌تر ضعف نظارت بر پروژه در حین تولید قرار داده شده‌اند.

#### • ارزیابی ضعیف بعد از تولید

کارشناسان معتقدند که تولیدکنندگان محتوا، متناسب با عملکردشان مورد حمایت یا جریمه قرار نمی‌گیرند. نبود نظام تشویق و تنبیه مناسب باعث شده است برخی آثار بدون رعایت توافقات صورت گرفته، صرفاً به دلیل استقبال مخاطب مورد تشویق قرار گیرند. این نگاه تک‌بعدی در ارزیابی برنامه‌ها که فقط خروجی کار را مدنظر دارد، نظارت مؤثر در حین تولید را به حاشیه می‌برد. «تعدد و پیچیدگی لایه‌های نظارتی» و «درخواست اصلاح پروژه بعد از تحویل کار» موارد دیگری هستند که مصاحبه‌شوندگان همسو با ارزیابی ضعیف پس از تولید مطرح کرده‌اند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد، اجرای راهبرد برون‌سپاری الزاماً به اهداف مورد انتظار ختم نمی‌شود، از این‌رو، همواره باید مورد ارزیابی قرار گیرد تا در صورت اختلاف با نقطه مطلوب، در نحوه اجرای آن تجدیدنظر شود. در این پژوهش تلاش شده است تا با تجمیع نظرها و آرای کارشناسان و مدیران سازمان صداوسیما و تهیه‌کنندگان داخلی و بیرونی پیرامون موضوع برون‌سپاری تولیدات سیما، وضعیت فعلی اجرای این راهبرد در سیما مورد ارزیابی قرار گیرد. مطابق یافته‌های پژوهش، پس از مقوله‌بندی داده‌های گردآوری شده، کدهای حاصل در قالب ۵ مقوله فراگیر، ۱۴ مقوله میانی و ۵۳ مقوله پایه دسته‌بندی شدند که به‌منظور درک بهتر، نمای کلی مضامین به‌دست‌آمده در شکل ۱ ترسیم شده است.

شکل ۱. ارزیابی برون‌سپاری تولیدات سیما در ابعاد مختلف

figure 1. Evaluation of the outsourcing of content production in the IRIB TV



بعد از تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری برنامه، دومین گام این فرایند، انتخاب تولیدکننده محتوا است. برای یک رسانه تجاری ممکن است این انتخاب چندان دشوار نباشد اما برای یک پخش‌کننده عمومی، باتوجه‌به اهداف و سیاست‌هایی که دارد، ارزیابی و انتخاب تولیدکننده مناسب، بسیار مهم و نیازمند تحلیل عوامل متعدد است؛ اما همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش اشاره شد، انتخاب تهیه‌کنندگان سیما عمدتاً سلیقه‌ای است و شاخص‌های مشخصی برای ارزیابی و آنان تعریف نشده است. در مطالعات مختلف، پژوهشگران برای ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده مناسب، به‌طور کلی، عواملی مانند کیفیت، قیمت، تحویل به‌موقع و اعتبار تأمین‌کننده را مورد تأکید قرار داده‌اند (فلاح‌پور و همکاران، ۲۰۱۸؛ میرزایی، ۱۳۹۸ و دنویژ، ۲۰۰۸)؛ اما باتوجه‌به حجم بالای برون‌سپاری برنامه‌های سیما و تعامل گسترده این سازمان با بخش خصوصی و با در نظر گرفتن اهداف و سیاست‌های خاص سازمان صداوسیما، لازم است معیارهای ویژه‌ای برای ارزیابی و انتخاب شرکای تولیدی سیما اعم از حقیقی و حقوقی،

شناسایی و در چارچوب آن اقدام شود. برای مثال، در بعد کیفیت باید متناسب با نوع و طبقه برنامه، شاخص‌های کیفی عوامل و شرکت تولیدکننده مشخص شود تا افراد و شرکت‌ها نتوانند بدون صلاحیت و تخصص لازم به‌عرصه برنامه‌سازی سیما وارد شوند و برای سازمان ایجاد هزینه کنند.

موضوع دیگری که از همان ابتدا ذهن پژوهشگران این اثر را درگیر خود کرد، این بود که کدام افراد یا شرکت‌ها سهم بیشتری از آنتن سیما می‌برند. یافته‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر، فضای تولید سازمان در اختیار تهیه‌کنندگان محدودی قرار دارد و این کار، ضمن ایجاد رانت، تنوع و خلاقیت برنامه‌ها را به‌شدت کاهش می‌دهد؛ همچنین نگاهی غیرحرفه‌ای بر فضای همکاری با شرکای تولیدی سیما حاکم است و تصور مدیران کلان سازمان بر این است که به‌دلیل همسویی فکری برخی از افراد و نهادهای خاص با سازمان، لازم است بدون ایجاد سازکار مشخص، آنتن سیما در اختیار آنان قرار گیرد. واضح است که تکیه کامل به افراد و نهادهای رسانه‌ای محدود در تولیدات سازمان، باعث ایجاد انحصار خواهد شد و در بلندمدت صداوسیما را به این شرکت‌ها وابسته خواهد کرد. اتکای سازمان صداوسیما به چند شرکت تولیدی بزرگ باعث می‌شود که این شرکت‌ها در غیاب رقیب قدرتمند و فشار آنتن، تولیدات سلیقه‌ای خود را به سازمان بفروشند، نه محتوای مدنظر آن را؛ ضمن اینکه نرخ تولید را نیز خود تعیین می‌کنند. درحالی‌که حضور تولیدکنندگان مختلف در فضای برنامه‌سازی سیما و رقابت میان آنان، هم کیفیت محصولات را بالا خواهد برد و هم قیمت‌ها را کنترل خواهد کرد. در همین زمینه، واندرمیر - کواسترا و وسلمن (۲۰۰۰) و لانگفیلد و اسمیت (۲۰۰۳) در تفسیر مدل کنترل بر مبنای بازار، با تأکید بر رقابت میان تأمین‌کنندگان، معتقدند، تعداد محدود تأمین‌کنندگان و مدیریت ضعیف روابط با آنان، سازمان را در موقعیتی قرار می‌دهد که صرفاً باید پذیرای قیمت باشد و عملکرد ارائه شده را با هر سطح کیفی بپذیرد. ففر و سالانکیک (۲۰۰۳) و داویس و کاب (۲۰۱۰) نیز در چارچوب نظریه وابستگی منابع و به‌منظور کنترل اثرات محیطی سازمان، افزایش تعداد تأمین‌کنندگان بالقوه را مطرح کرده‌اند و معتقدند که همکاری با یک یا چند تأمین‌کننده، باعث وابستگی سازمان به آنها می‌شود.

بسیاری از پژوهشگران از جمله لانگلوپز (۲۰۰۳) و فینسترا (۱۹۹۸)، معتقدند که برون‌سپاری، باعث تجزیه و عمودی‌زدایی فرایندهای تولید و به‌عبارت‌دیگر،

کاهش سلسله‌مراتب و فرایندهای بوروکراتیک در مسیر تولید خواهد شد؛ البته کارشناسان همین موارد را از دلایل گرایش سازمان صداوسیما به سمت برون‌سپاری تولید محتوا دانسته‌اند اما طبق یافته‌های این پژوهش، برون‌سپاری تولیدات سیما اساساً تأثیری بر تسریع تولید و کوچک‌سازی ساختار سازمان صداوسیما نداشته است. در همین خصوص، سیدشکری و همکاران (۱۳۹۲) همچنین مشهوری و مرادی (۱۴۰۰) در پژوهش‌هایی که به‌صورت کمی در مراکز استانی صداوسیما انجام داده‌اند به تأثیر مثبت برون‌سپاری بر سرعت فرایند تولید اشاره کرده‌اند اما فراهانی (۱۳۹۰) همسو با پژوهش حاضر معتقد است که برون‌سپاری برنامه‌های سیما باعث کوچک‌سازی و چابکی ساختار صداوسیما نشده است. آسیب‌هایی که با بررسی وضعیت برون‌سپاری در بعد ساختاری شناسایی شد نشان می‌دهد که به‌طور کلی در تصمیمات برون‌سپاری تولید، باید سه موضوع مهم را مدنظر قرار داد. اول اینکه نباید تمرکز در تصمیم‌گیری وجود داشته باشد، بلکه باید قدرت تصمیم‌گیری به لایه‌های عملیاتی تولید، نزدیک شود؛ چراکه فهم بهتری از فضای تولید دارند و تصمیمات آنها واقعی‌تر است. تمرکز تصمیم‌گیری در حوزه تولید و تلاش برای کنترل تصمیمات در لایه‌های بالای سازمان، به معنای قرار دادن تولیدات در چارچوب سلاقی خاص و محدود است. دوم اینکه، در کنار قدرت تصمیم‌گیری مدیران عملیاتی، لازم است محدوده اختیارات مدیران تصمیم‌گیر نیز مشخص شود تا جلوی تصمیمات سلیقه‌ای آنان گرفته شود؛ همچنین عملکرد هر یک کنترل شود تا نسبت به تصمیمات خود حساسیت بیشتری داشته و پاسخگو باشند. نکته سوم، اهمیت بالای مدیر تصمیم‌گیر است که باید از صلاحیت تصمیم‌گیری برخوردار باشد. اگر مدیر تصمیم‌گیر، فضای تولید را فهم نکند و تجربه و تخصص کافی نداشته باشد، در تصمیمات برون‌سپاری مانند انتخاب تهیه‌کننده شایسته و کنترل فرایند تولید، موفق نخواهد بود. به‌جای اینکه تلاش شود با تمرکز تصمیم‌گیری در رأس سازمان، اختیارات حوزه صف محدود شود، بهتر است مدیران عملیاتی از میان افراد متخصص و شایسته انتخاب شوند. در بعد مالی نیز همچنان که اشاره شد، یکی از دلایل اصلی برون‌سپاری تولیدات سیما، کاهش هزینه‌های تولید است. در همین زمینه صلواتیان و موسوی‌فرد (۱۳۹۸) اصلی‌ترین راهکار کاهش هزینه در حوزه تولید را طراحی فرایند برون‌سپاری تولید محتوا معرفی کرده‌اند. دنویژ (۲۰۰۸) نیز کاهش

هزینه‌های عملیاتی تولید را محرکه اصلی برون‌سپاری می‌داند؛ اما ارزیابی وضعیت برون‌سپاری تولیدات سیما نشان می‌دهد که نمی‌توان نتیجه گرفت برون‌سپاری باعث کاهش یافتن یا نیافتن هزینه تولید می‌شود. با فرض شرایط یکسان که توان تولید در داخل سازمان وجود داشته باشد، طبیعی است تولید داخلی با توجه به استفاده از ظرفیت فنی و انسانی سازمان، هزینه کمتری نسبت به برون‌سپاری دارد. نکته قابل توجه این است که در کنار هزینه، معیارهای دیگری نیز باید در برون‌سپاری مورد توجه قرار گیرد. دیدگاه سنتی با اتکا به نظریه هزینه معاملات (باسکاران و همکاران، ۲۰۱۲)، به حداقل رساندن هزینه تولید و بیشینه‌سازی سود را مبنای برون‌سپاری می‌داند؛ اما پژوهش حاضر، نگاه تک‌بعدی - اقتصادی به این مسئله را رد می‌کند و در کنار هزینه، توجه به سایر عوامل از جمله زمان و کیفیت را نیز حائز اهمیت می‌داند. شایان ذکر است آنچه هزینه تولید برنامه‌ها را افزایش داده، اجرای نادرست برون‌سپاری است. بسیاری از مشکلاتی که در واگذاری تولیدات سیما وجود دارد از نگاه داخلی در تأمین مالی برنامه‌ها نشئت می‌گیرد. سرمایه‌گذار بودن تهیه‌کننده در تولیدات برون‌سپاری شده، بسیاری از آسیب‌های مالی اجرای آن را از بین خواهد برد. برون‌سپاری کامل و صحیح زمانی رخ خواهد داد که تهیه‌کننده، سرمایه‌گذار پروژه باشد. در این شرایط، ضمن اینکه تهیه‌کننده سرمایه‌گذار، مسئولیت‌پذیری و حساسیت بیشتری نسبت به کیفیت تولید برنامه دارد، گردش مالی پروژه شفاف‌تر است و سوءاستفاده‌های مالی به حداقل می‌رسد. بر همین اساس، سازمان صداوسیما باید همکاری با شرکت‌هایی را که توان سرمایه‌گذاری در تولید را دارند، در اولویت قرار دهد.

ارزیابی وضعیت برون‌سپاری در بُعد نظارت نشان داد که لایه‌های نظارتی متعددی در مسیر تولید وجود دارند و فرایند نظارت بر تولید نیز طولانی و پیچیده است. همسو با یافته‌های پژوهش حاضر، گیزلر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) یادآور می‌شود که در سازمان‌های رادیو تلویزیونی از لایه‌های مختلف نظارتی در قبل، حین تولید و بعد از پخش، استفاده می‌شود. اولیایی (۱۴۰۰) نیز اشاره می‌کند لایه‌های نظارتی زیادی در فرایند نظارت حضور دارند که بر اساس سلیقه عمل می‌کنند و تعدد آنها باعث بی‌نظمی و پیچیدگی فرایند نظارت می‌شود. نوع کنترلی که بر فعالیت تأمین‌کننده می‌توان اعمال کرد، متأثر از عواملی چون شرایط طرفین در قرارداد و موقعیت آنها برای یکدیگر است. لانگفیلد

1. Geisler

و اسمیت (۲۰۰۳) به‌منظور کنترل فعالیت‌های برون‌سپاری شده، سه الگوی کنترلی (بازار، بروکراتیک و اعتماد) ارائه داده‌اند و در الگوی کنترل بر مبنای اعتماد، مهم‌ترین عامل کنترل تأمین‌کننده را اعتماد می‌دانند. آنان معتقدند کارگزار با ایجاد نوعی خودکنترلی بر پایه فرهنگ و ارزش‌های مشترک می‌تواند تأمین‌کننده را کنترل کند؛ اما ارزیابی وضعیت نظارت بر برون‌سپاری تولیدات سیما و بررسی آسیب‌هایی که در این زمینه شناسایی شده نشان می‌دهد که اعتماد صرف نسبت به تهیه‌کننده، نظارت بر تیم تولید را به کمترین سطح تنزل می‌دهد. اعتماد به تهیه‌کننده بر پایه یک نوع خودکنترلی، البته نگاهی کم‌هزینه و ایده‌آل در نظارت است اما این شیوه نمی‌تواند، به‌تنهایی برای ایجاد نظارت مؤثر که منجر به برآورده کردن انتظارات سازمان شود، کافی و قابل‌انکاف باشد؛ بلکه باید در کنار اعتماد طرفین، نوعی نظام نظارتی متکی به قرارداد و توافقنامه اولیه، در حین تولید برنامه ایجاد شود تا عملکرد تیم تولید همسو با حفظ منافع سازمان کنترل شود.

### پیشنهادها

باتوجه به اینکه در تولیدات برون‌سپاری شده اکثر عوامل در بخش خصوصی فعال‌اند و آشنایی کمتری با سیاست‌های سازمان دارند، پیشنهاد می‌شود دفترچه‌ای از سیاست‌های سازمان در ابعاد کوچک تهیه شود و برای راهنمایی و آشنایی عوامل تولید با این سیاست‌ها در اختیار آنان قرار گیرد. مدیران تصمیم‌گیر حوزه تولید و برنامه‌سازی باید از تخصص و تجربه کافی برخوردار باشند. بخش زیادی از آسیب‌های برون‌سپاری تولیدات سیما ناشی از صلاحیت نداشتن مدیران تصمیم‌گیر است. باتوجه به اهمیت بالای این موضوع پیشنهاد می‌شود شایستگی‌های مدیران عملیاتی سازمان صداوسیما در حوزه برنامه‌سازی که بیشترین نقش را در تصمیمات برون‌سپاری تولید محتوا دارند، شناسایی شود.

### نوآوری و محدودیت پژوهش

تقریباً از دهه هفتاد راهبرد برون‌سپاری تولیدات سیما از سر گرفته شده و رفته‌رفته میزان آن افزایش یافته است به‌گونه‌ای که امروزه بخش قابل توجهی از برنامه‌های سیما برون‌سپاری می‌شود. باوجود اهمیت پرداختن به این موضوع،

تاکنون پژوهش‌های اندکی حوزه برون‌سپاری تولیدات سازمان صداوسیما را مورد مطالعه قرار داده‌اند، ضمن اینکه اغلب بر تأثیر برون‌سپاری بر عملکرد سازمان به صورت کمی تمرکز داشته‌اند. پژوهش حاضر نوعی ارزیابی کیفی از برون‌سپاری تولیدات سیما در ابعاد مختلف، از نگاه صاحب‌نظران و مدیران سازمان ارائه می‌دهد که می‌تواند شناخت بیشتری نسبت به این پدیده در سازمان ایجاد کند و راهنمایی برای تصمیم‌گیران این حوزه باشد. همچنان‌که به لحاظ نظری نیز در تقویت و غنای بیشتر ادبیات پژوهشی موضوع برون‌سپاری تولیدات سیما نقش موثری خواهد داشت. از جمله موانع و محدودیت‌های پژوهش می‌توان به ملاحظات سازمان صداوسیما برای در اختیار گذاشتن برخی اسناد مرتبط با موضوع پژوهش حاضر و همچنین تمایل نداشتن برخی از افراد جامعه مورد بررسی به همکاری و ترس از ابراز عقیده اشاره کرد.

### منابع

- اکبری، محمدرضا و مریم، پریسا امانی. (۱۳۸۳). الگوهای کنترل فرایند برون‌سپاری در یک زنجیره تأمین. *اولین کنفرانس لجستیک و زنجیره تأمین*، تهران.
- اولیایی، الهام. (۱۴۰۰). *آسیب‌شناسی نظارت بر برون‌سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران.
- پیرایش، رضا و لیلا، فلاحی. (۱۳۹۴). تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان با ارائه یک مدل کارت امتیای متوازن مبتنی بر فرایند تحلیل شبکه‌ای. *کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه کسب‌وکار*، تبریز.
- تقی‌زاده، رضا؛ وحید، محمدی و نگین، آقاپارماکوئی. (۱۳۹۶). آشنایی با نمونه‌گیری و کاربرد در پژوهش‌های کمی و کیفی. *پنجمین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت*، تهران.
- چشم‌براه، محسن و سیدمحسن، مرتضوی. (۱۳۸۶). *مدیریت برون‌سپاری اثربخش*. تهران: مهربان نشر.
- شهرکی، محمدرضا. (۱۳۸۵). برون‌سپاری، ابزار موفقیت و کارآفرینی. *کنفرانس لجستیک و زنجیره تأمین*، تهران.

صلواتیان، سیاوش و ابوذر، خوش‌بیان. (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای مطلوب برای شبکه‌های تلویزیونی استانی صداوسیما از دیدگاه مدیران رسانه ملی و کارشناسان رسانه. *رسانه، ۲۹*(۲)، ۳۰-۹.

صلواتیان، سیاوش و سیدمحسن، موسوی‌فرد. (۱۳۹۸). راهکارهای کاهش هزینه‌های جاری سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. *رسانه‌های دیداری و شنیداری، ۱۳*(۳۰)، ۱۹۰-۱۵۷.

صلواتیان، سیاوش و حامد، منصوری. (۱۳۹۵). پیشنهاد الگوی مفهومی مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی برای صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶*(۳)، ۷۶-۳۵. فراهانی، نازنین. (۱۳۹۰). *بررسی ارزیابی مدیران و تهیه‌کنندگان شبکه اول سیما و صاحب‌نظران رسانه از سیاست‌های برون‌سپاری برنامه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران.

کریمی گوارشکی، محمدحسین؛ مهدی، الیاسی و رضا، عابدی‌جوزم. (۱۳۹۱). الگویی برای تصمیمات برون‌سپاری تولید در یک سازمان دولتی. *مدیریت نوآوری، ۱*(۲)، ۱۰۶-۸۳.

لیندلف، تامس و برایان، تیلور. (۱۳۸۸). *روش‌های تحقیق کیفی در علوم اجتماعی* (ترجمه عبدالله گیویان). تهران: همشهری.

مشهوری، سیدامیر و مرتضی، مرادی. (۱۴۰۰). بررسی و ارزیابی برون‌سپاری فعالیت‌های تولیدی صداوسیما. *هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری*، شیروان.

میرزایی، اصغر. (۱۳۹۸). *رتبه‌بندی و انتخاب تأمین‌دهنده خدمات در صداوسیمای مازندران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، مؤسسه آموزش عالی سبز.

وفادار، علی. (۱۳۹۴). *مطالعه تطبیقی تولیدات مستند برون‌سپاری شده و تولیدات تهیه شده در سازمان صداوسیما*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تهیه‌کنندگی تلویزیون - مستند، دانشکده تولید، دانشگاه صداوسیما، تهران.

یزدان‌پناه، احمدعلی و زهرا، مفاخر. (۱۳۹۵). عارضه‌یابی و ارائه مدل مفهومی زنجیره تولید فیلم‌های تلویزیونی با استفاده از مدل مرجع ارزش. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۸*(۱۵)، ۱۶۰-۱۳۷.

Andúgar, I. S.; Martínez, J. S. & Alonso, I. F. (2011). La Externalización Como Estrategia De Creación Del Tercer Canal. El Caso De La Televisión Autónoma De Murcia. *Blanquerna School of Communication And International Relations*, (29), 101-115.

Baskaran, V.; Nachiappan, S. & Rahman, S. (2012). Indian Textile Suppliers' Sustainability Evaluation Using the Grey Approach. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 647-658.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Chalaby, J. K. (2019). Outsourcing in the UK Television Industry: a Global Value Chain Analysis. *Communication Theory*, 29(2), 169-190. (in Persian)

De Nooij, M. (2008). A Quota for the Outsourcing of Television Programmes: An Economic Analysis of its Effectiveness. *International Journal of Cultural Policy*, 14(3), 249-264.

Davis, G. F. & Cobb, J. A. (2010). Resource Dependence Theory: Past and Future. *Stanford's Organization Theory Renaissance*, 1970–2000, 28, 21-42.

Fallahpour, A.; Kazemi, N.; Molani, M.; Nayyeri, S. & Ehsani, M. (2018). An Intelligence-Based Model for Supplier Selection Integrating Data Envelopment Analysis and Support Vector Machine. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(2), 209-241. (in Persian)

Geisler, W. (2010). Crowdsourcing the Indexing of film and Television Media. *In Proceedings of the 22rd Annual Meeting of the American Society for Information Science and Technology*, 47(1), 1-10.

Lonsdale, C. & Cox, A. (2000). The Historical Development of Outsourcing: the Latest fad? *Industrial management & data systems*, 100(9), 444-450.

Mclvor, R. (2000). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5( 1), 22-36.

Medina-Nieto, M. (2018). Critical Analysis of Spain's Television Content Production And National Public Radio and Television Law. The case of TVE. *Revista Latina de Comunicacion Social*, 73, 730.

Ngwenyama, O. K. & Bryson, N. (1999). Making the Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach to Analyzing Outsourcing Decision Problems. *European Journal of Operational Research*, 115(2), 351-367.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*.

Tjader, Y.; May, J. H.; Shang, J.; Vargas, L. G. & Gao, N. (2014). Firm-level Outsourcing Decision Making: A Balanced Scorecard-Based Analytic Network Process Model. *International Journal of Production Economics*, 147, 614-623.

Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G. (2000). Management Control of Interfirm Transactional Relationships: The Case of Industrial Renovation and Maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), 51-77.