

## سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما

### در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی<sup>۱</sup>

احمد نظری<sup>۲</sup>: محمدقلی میناوند<sup>۳</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۳۰

### چکیده

با وجود اینکه سال‌ها از اجرای استراتژی برون‌سپاری تولیدات سیما و مشارکت تولیدکنندگان بیرونی در پروژه‌های برنامه‌سازی می‌گذرد، به دلیل نبود سیاست‌های مشخص در این حوزه و عملکرد سلیقه‌ای مدیران، اجرای این راهبرد با آسیب‌های زیادی همراه بوده است. براین‌اساس، هدف این پژوهش، ارائه سیاست‌های مناسب برای انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی سیما در پروژه‌های برون‌سپاری است. برای نیل به این هدف، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه موردبررسی پژوهش شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و میانی سیما، تهیه‌کنندگان و استادان دانشگاه است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و به منظور تجزیه و تحلیل آنها نیز روش تحلیل مضمون به کار رفته است. نتیجه اجرای فرایند استقرا و تحلیل به شناسایی سیاست‌هایی در چهار بعد، ذیل مقوله فراگیر مدیریت تعامل با شرکای تولیدی سیما منجر شد. از جمله: ایجاد بازار کار رسانه‌ای، رتبه‌بندی شرکت‌های همکار تولیدی سازمان، طراحی سامانه جامع اطلاعات تهیه‌کنندگان، ایجاد کانال ارتباطی شفاف و دوسویه با تهیه‌کننده، براساس نتایج، سازمان صداوسیما برای ماندن در فضای رقابتی باید به سمت برون‌سپاری دگرگون‌ساز حرکت کند و از تولیدکنندگانی بهره‌بردار که خلاقیت و نوآوری را به درون سازمان تزریق می‌کنند.

### واژه‌های کلیدی

برون‌سپاری، تولید محتوا، سیاست‌گذاری، سیمای جمهوری اسلامی ایران.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

a.nazari6870@gmail.com

۳. دانشیار گروه علوم نوین رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران.

minavand@iribu.ac.ir

## مقدمه

ظهور نوآوری‌ها در تکنولوژی و شتاب تحولات محیطی، سازمان‌ها را با رقابتی چشمگیر مواجه کرده است، به گونه‌ای که حساسیت برنامه‌ریزی را در این سازمان‌ها بالا برده و باعث شده است تا آنها برای هم‌پا بودن با این رقابت و دستیابی به مزیت رقابتی در الگوهای مدیریتی خود تجدیدنظر کرده و استراتژی‌های جدیدی را دنبال کنند (بیزدان‌پناه و مفاخر، ۱۳۹۵: ۱۳۸). یکی از این استراتژی‌ها، واگذاری فعالیت‌ها به منابع خارج از سازمان است که از آن به‌عنوان برون‌سپاری یاد می‌شود. در این شرایط اکثر سازمان‌ها به دنبال همکاری و شراکت با تأمین‌کنندگان هستند تا از قابلیت‌های آنها بهره‌برداری کرده و ارزش جدید 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 همکاری با منابع بیرونی و استفاده از ظرفیت آنها سوق داده است (McIvor, 2000).

مطالعات نشان داده‌اند که امروزه سازمان‌های رسانه‌ای نیز استراتژی برون‌سپاری و همکاری با تولیدکنندگان محتوا را در اصلی‌ترین فعالیت خود یعنی برنامه‌سازی پیاده می‌کنند. براساس دستورالعمل اروپایی تلویزیون بدون مرز که حاوی مقررات متعددی برای پویایی صنعت تلویزیون اروپا است، حداقل ده درصد از برنامه‌های پخش‌شده از هر پخش‌کننده اروپایی باید توسط تهیه‌کنندگان مستقل تولید شود (De Nooij, 2008: 249). در سال ۲۰۱۳، بیش از شصت درصد از برنامه‌های تولیدی چهار پخش‌کننده بریتانیا (BBC، ITV، Channel4 و Channel5) توسط شرکت‌های تولیدی مستقل، تولید شده است (Chalaby, 2019: 11). سیمای جمهوری اسلامی ایران نیز تا اواسط دهه ۱۳۷۰ شمسی برنامه‌های خود را در داخل سازمان و توسط تهیه‌کنندگان رسمی تولید می‌کرد (فراهانی، ۱۳۹۰: ۴)؛ اما با حضور رو به تزاید رسانه‌های رقیب، پیدایش فناوری‌های نوین از قبیل راه‌اندازی تلویزیون‌های اینترنتی و رسانه‌های اجتماعی، بیش‌ازپیش با الزامات پاسخگویی به نیازهای جامعه روبرو شد (بیزدان‌پناه و مفاخر، ۱۳۹۵: ۱۳۸). از طرف دیگر گستردگی و توسعه زیادی که این رسانه در سال‌های اخیر به خود دید، بی‌حرکی، پرهزینه بودن

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

تولید، انعطاف‌پذیری و ناتوانی در رقابت با برخی شبکه‌ها و رسانه‌های نوظهور را به دنبال داشت (وفادار، ۱۳۹۴: ۲). لذا این شرایط سازمان صداوسیما را بر آن داشت تا وارد همکاری با گروه‌های تولیدی و تهیه‌کنندگان بخش خصوصی شده و از ظرفیت آنها استفاده کند.

همکاری با تولیدکنندگان بیرونی در قالب برون‌سپاری به عنوان یک استراتژی مدیریتی می‌تواند زمینه انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان را که لازمه ایجاد تغییرات سریع و همگامی آن با دنیای امروز است، فراهم کرده 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). عبور از تصدی‌گری و حرکت به سمت تولی‌گری و ایفای نقش به مثابه یک قرارگاه سیاست‌گذاری و تسهیلگر تولیدات رسانه‌ای با همکاری و هم‌افزایی با مجموعه‌ها و موسسات رسانه‌ای کوچک و بزرگ بخش خصوصی به تولید محصولات غنی و جذاب رسانه‌ای منجر خواهد شد.

بدیهی است بدون ایجاد سازوکار و سیاست‌گذاری مناسب در انتخاب و مدیریت تعامل با شرکای تولیدی، نمی‌توان به مزایای اجرای این استراتژی دست یافت و از ظرفیت‌های رسانه‌ای خارج از سازمان به نحو مطلوب بهره برد. چنانچه گانری و دوپچی<sup>۱</sup> اشاره می‌کنند برای دستیابی به مزایای برون‌سپاری باید با ایجاد چهارچوب سیاستی در ارتباط و تعامل با تأمین‌کننده، از مدیریت مؤثر زنجیره تأمین اطمینان حاصل کرد (Guneri and Deveci, 2023: 12). با وجود اینکه سال‌ها از مشارکت تولیدکنندگان بیرونی در پروژه‌های برنامه‌سازی صداوسیما می‌گذرد، به دلیل نبود سیاست‌های مشخص در این حوزه و عملکرد سلیقه‌ای مدیران، اجرای این راهبرد با آسیب‌های زیادی همراه بوده است (اولیایی، ۱۴۰۰، یزدان‌پناه و مفاخر، ۱۳۹۵، فراهانی، ۱۳۹۰). مطالعات نشان داده است که در پروژه‌های برون‌سپاری شده، ارزیابی و انتخاب تولیدکننده عمدتاً سلیقه‌ای و فاقد نگاه کارشناسی است؛ مدیران تصمیم‌گیر معمولاً براساس شناختی که از برنامه‌سازان اطراف خود دارند عمل می‌کنند و به عبارتی حلقه اطراف مدیر در اولویت انتخاب هستند که این شرایط،

1. Guneri and Deveci.

زمینه ورود افراد فاقد صلاحیت را به حوزه برنامه‌سازی سیما فراهم کرده است (اولیایی، ۱۴۰۰: ۱۴۵؛ فراهانی، ۱۳۹۰: ۹۵). غیرشفاف بودن و واگذاری برنامه‌ها، نبود رقابت میان تولیدکنندگان محتوا و محدود بودن افراد و شرکت‌هایی که سازمان با آنها کار می‌کند باعث وابستگی سازمان به آنها و غلبه نگاه کلیشه‌ای و تکراری در برنامه‌ها شده است (فراهانی، ۱۳۹۰: ۱۳۱). تعامل غیررسمی سنتی و ارتباطات بین شخصی در فضای همکاری با شرکت‌های بیرونی حاکم است. افراد و شرکت‌های خاص و محدود به واسطه ارتباط و نفوذی که در این سازمان پیدا کرده‌اند، فضای برنامه‌سازی سیما را در اختیار گرفته و اجازه حضور بازیگران مختلف در این فضا و دسترسی رویش‌های جدید بخش خصوصی به نیازهای متنوع شبکه‌ها داده نمی‌شود. این شرایط ضمن جهت‌دارکردن تولیدات سیما، زمینه ایجاد انحصار و غیرفعال شدن بخش خصوصی را فراهم کرده است (نظری، ۱۴۰۲: ۹۳).

بنابراین برخورداری از مزایای حضور تولیدکنندگان مستقل در فضای تولیدات سیما نیازمند برنامه‌ریزی، زیرساخت مناسب و تصمیم‌گیری در چارچوب سیاست‌های مشخص است. نبود سیاست‌های مناسب در این حوزه که بتواند چهارچوبی برای تصمیم‌گیری سیاستگذاران و مدیران سازمان باشد، رفتار و تصمیمات سلیقه‌ای مدیران را در پی دارد. در حالی که اتخاذ سیاست‌های مناسب در تعامل با شرکای تولیدی می‌تواند ضمن کاهش ریسک‌های این همکاری، زمینه را برای دستیابی به مزایای برتر آن فراهم کند. بر همین اساس در پژوهش حاضر به ارائه سیاست‌های مناسب برای انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی سیما در پروژه‌های برون‌سپاری شده خواهیم پرداخت.

### پیشینه پژوهش

اگرچه در حوزه برون‌سپاری، تحقیقات نسبتاً زیادی صورت گرفته اما درخصوص برون‌سپاری برنامه‌سازی در سازمان‌های رسانه‌ای حجم و گستره پژوهش‌ها محدود است.

دیدگاه سنتی در انتخاب تأمین‌کننده سال‌های زیادی تأمین‌کننده را فقط بر مبنای قیمت انتخاب می‌کرد. در حالیکه، امروزه سازمان‌هایی که از راهبرد برون‌سپاری استفاده می‌کنند، به این نتیجه رسیدند که قیمت در قالب یک

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

معیار منفرد برای انتخاب تأمین‌کننده، ناکافی است (نیکجو و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). در همین راستا، تاکنون پژوهش‌های متعددی برای رسیدن به چارچوب مناسب جهت انتخاب تأمین‌کننده انجام شده و در مدل‌های مختلف، سعی در شناسایی معیارهای لازم برای ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان شده است.

کیفیت انجام کار، تحویل به موقع، قیمت و هزینه، انعطاف‌پذیری، ظرفیت تکنولوژیک تأمین‌کننده، سوابق و تجربه تأمین‌کننده در تولید محصول موردنظر، وضعیت مالی، شهرت و اعتبار تأمین‌کننده از جمله معیارهای مناسب برای ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده هستند که در مطالعات مختلف مورد تأکید پژوهشگران قرار گرفته است (Ghasempoor Anaraki & Vladislav et al, Guneri & Deveci, 2023; Hashemi et al, 2015; Fallahpour et al, 2018; 2021؛ الف‌ت و اسماعیلی، ۱۳۹۹).

در حیطه سازمان‌های رسانه‌ای، میرزایی (۱۳۹۸) پژوهشی را با هدف رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان خدمات در صداوسیما مازندران انجام داده و معیارهای کیفیت، انعطاف‌پذیری، قیمت، موقعیت مالی، سهولت ارتباطات، تحویل به موقع و قابلیت اطمینان تحویل را به عنوان معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان خدمات بخش خبر در صداوسیما مازندران شناسایی کرده است. صلواتیان و همکاران در سال ۱۳۹۸ پژوهشی را با هدف طراحی فرایند جمع‌سپاری ایده‌پردازی، جذب سوژه‌های نو و اتصال تیم‌های خلاق بیرونی به مجاری نیازمند ایده‌های خلاقانه در تولید انجام داده‌اند. آنها معتقدند این کار یک نوع اثرگذاری فکری با مشارکت گروه‌های بیرونی برای خلاقانه‌تر شدن تولید محتوای سازمان است و فرصتی را برای دسترسی افراد و گروه‌های کوچک، خلاق و ناشناخته به فضای تولیدات سیما فراهم می‌کند. اولیایی (۱۴۰۰) در پژوهشی که به آسیب‌شناسی نظارت بر محصولات تلویزیونی برون‌سپاری شده پرداخته است، جذب ایده از بیرون را به عنوان یک آسیب مطرح می‌کند و معتقد است برای کنترل دقیق‌تر آثار برون‌سپاری‌شده باید تهیه طرح و ایده‌پردازی توسط گروه‌های محتوایی سازمان انجام شود. وی اشاره می‌کند در حوزه برون‌سپاری عرصه‌های جدیدی باز شده است و لازمه حضور در این فضا تدوین سیاست‌های روشن و دقیق است تا زمینه تصمیم و عمل براساس سلیقه را برای طرفین از بین ببرد.

بررسی ادبیات علمی خارجی نشان می‌دهد که تحقیقات اندکی پیرامون موضوع برون‌سپاری در تلویزیون‌های عمومی دنیا انجام شده است. چلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با بررسی اثر برون‌سپاری بر رفتار و ساختار صنعت تلویزیون انگلستان، استدلال می‌کند که برون‌سپاری باعث تجزیه عمودی صنعت رسانه شده است. وی معتقد است تولیدکنندگان مستقل محتوا اگر بخواهند مزیت رقابتی خود را در زنجیره ارزش تلویزیون حفظ کنند و توسط پخش‌کننده‌های بزرگ که به دنبال ادغام عمودی هستند، حذف نشوند باید به واسطه انباشت تخصص و شهرت در یک زمینه خاص، سرمایه رابطه‌ای خود را گسترش دهند و ادغام افقی با مشاغل حوزه تخصصی خود را دنبال کنند. مدینا<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۸، یک تحلیل انتقادی از تمایل به برون‌سپاری تولید محتوا در شبکه تلویزیون عمومی اسپانیا (TVE) ارائه می‌دهد. وی معتقد است شرکت‌های تولیدی اسپانیا توان رقابتی پایینی نسبت به شرکت‌های بین‌المللی در فضای برون‌سپاری TVE دارند. این کار علاوه بر اینکه انحراف سرمایه ملی به سمت شرکت‌های خارجی است، باعث ورود سطح بالایی از محتوای بین‌المللی به TVE می‌شود که با مأموریت خدمات عمومی این شبکه برای ارتقا همبستگی و تقویت هویت ملی در تضاد است. براساس مطالعه‌ای که دنویژ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) انجام داده است، سیاستگذاران رسانه‌ای هلند با هدف حمایت از تولیدکنندگان مستقل در رسیدن به تولید پایدار و تسهیل رقابت در بازار تولیدات تلویزیونی، ضوابط و سیاست‌هایی را برای پخش‌کننده‌های عمومی هلند تعیین کرده‌اند. برای حمایت از تهیه‌کنندگان کم‌تجربه و کار اولی، کارکنان رادیو تلویزیون عمومی که به طور مستقل شرکت تولیدی تاسیس کرده‌اند، نباید تا دو سال در برون‌سپاری‌ها به عنوان تهیه‌کننده مستقل در نظر گرفته شوند. درخصوص ساختار مالکیت تولیدکننده مستقل، زمانی تولیدکننده به عنوان یک تولیدکننده مستقل در پروژه‌های برون‌سپاری شده در نظر گرفته می‌شود که پخش‌کننده عمومی حداکثر ۲۵ درصد سهام شرکت تولیدکننده را داشته باشد.

1. Chalaby.
2. Medina
3. De Nooij.

## چهارچوب نظری

### ۱) نظریه وابستگی به منابع

نظریه وابستگی منابع یکی از مهم‌ترین نظریه‌های مدیریت است که در آن بر تمرکز سازمان برای کاهش عدم قطعیت و مدیریت روابط داخل شرکت و نابرابری‌های قدرت تأکید شده است (Jones, 2007).

تئوری وابستگی منابع بر این اصل تأکید دارد که سازمان‌ها برای بقا و رشد، باید منابع لازم را تأمین کنند و برای این کار می‌توانند به تنوع بخشیدن به منابع، تعامل با تأمین‌کنندگان، تأسیس شعب و یا واحدهای تولیدی در مناطق مختلف و غیره، روی بیاورند. هرچه توان سازمان برای مقاومت پایین‌تر باشد و انطباق آن با فشارهای خارجی بیشتر باشد، وابستگی سازمان به منابع خارجی بیشتر خواهد بود (Pfeffer & Salancik, 1978). نظریه وابستگی منابع ادعا می‌کند که هدف یک سازمان به حداقل رساندن وابستگی آن به محیط و از جمله به سازمان‌های دیگر برای تأمین منابع موردنیاز خود می‌باشد. در همین راستا تئوری 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. برای کاهش وابستگی به منابع، بنگاه‌ها می‌توانند به تنوع در منابع تأمینی روی بیاورند. به عبارت دیگر، به جای اینکه به یک یا چند تأمین‌کننده وابسته شوند، می‌توانند با تأمین‌کنندگان بیشتری همکاری کنند و در نتیجه ریسک وابستگی به یک تأمین‌کننده برای منابع خود را کاهش دهند (Davis & Cobb, 2010: 6).

### ۲) مدل کنترل بر مبنای بازار

از آنجاکه تأمین‌کننده خارج از حوزه اداره و مدیریتی سازمان قرار دارد، ضروری است از طریق سازوکارها و روش‌های مناسب، ارتباط با تأمین‌کننده به گونه‌ای کنترل و مدیریت شود تا انتظارات سازمان در مورد خدمت برون‌سپاری شده برآورده گردد. برای این منظور عموماً کنترل پنج عامل زمان، هزینه، کیفیت، تغییرات و رسوخ اطلاعات مورد توجه قرار می‌گیرد (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۹: ۱۳۰). کوايسترا

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

و وسلمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و همین‌طور لانگفیلد و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) سه الگوی کنترل بر مبنای بازار، کنترل بر مبنای بوروکراتیک و کنترل بر مبنای اعتماد را به منظور کنترل و مدیریت روابط با تأمین‌کننده مطرح کرده‌اند.

در مدل کنترل بر مبنای بازار، رقابت مهم‌ترین عامل کنترل است. در این الگوی کنترلی امکان بازگشت به بازار و انتخاب مجدد تأمین‌کننده در یک فضای رقابتی، به عملکرد تأمین‌کننده برای ارائه یک خروجی کارا و مؤثر نظم می‌دهد. وجود تعداد زیاد تأمین‌کننده هم‌سطح در بازار و به دنبال آن سهولت جایگزینی تأمین‌کننده، سازمان را در موقعیتی قرار می‌دهد که در هنگام مواجهه با مشکلات، توانایی خاتمه روابط با تأمین‌کننده را داراست. رقابت ایجاد شده در بازار اجازه نمی‌دهد تأمین‌کننده قیمت اجرای فعالیت را از هزینه‌هایی خود بالاتر برد و تعیین‌کننده قیمت باشد، بلکه باید صرفاً پذیرای قیمت باشد. رقابت تأمین‌کننده را مجبور می‌کند که حداقل سطح کیفی قابل‌قبول را برای اجرای فعالیت خود اعمال نماید، ضمن اینکه افزایش سطح رقابت، تأمین‌کننده را به ارائه سطح کیفی بالاتر در پیاده‌سازی فعالیت، ترغیب می‌کند (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۹: ۱۳۱).

### ۳) اقتصاد هزینه معاملات

تئوری اقتصاد هزینه معاملات<sup>۳</sup> یک نظریه اقتصادی است که مجموعه‌ای از اصول را برای تحلیل معاملات خریدار - تأمین‌کننده و تعیین مؤثرترین حالت مدیریت آنها ارائه می‌کند. هدف اصلی برون‌سپاری بر مبنای تئوری اقتصاد هزینه معاملات، به حداقل رساندن هزینه کل برای شرکت است (کریمی گوارشکی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۶). مبنای نظری ارزیابی تأمین‌کنندگان با اقتصاد هزینه معاملات و نگاه مبتنی بر منابع سازمان آغاز شد. مفهوم اصلی زیربنای اصطلاح «اقتصاد هزینه معاملات» این است که تمرکز اولیه یک سازمان باید «بیشینه‌سازی سود» باشد. در نتیجه، در این تئوری معیار «قیمت» بیش از سایر معیارها مانند کیفیت یا تحویل، مورد

1. Meer-Kooistra and Wosselman.
2. Langfield and Smith.
3. Transaction Cost Economics.

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

توجه قرار گرفته است (Baskaran et al, 2012: 648). هوا و همکاران استدلال می‌کنند که رویکرد تک‌معیار مبتنی بر پیشنهاد کمترین قیمت دیگر در مدیریت زنجیره تأمین معاصر قابل توجه نیست و شاخص‌هایی چون کیفیت، تحویل، هزینه، مدیریت، فناوری و انعطاف‌پذیری از مهمترین معیارهایی هستند که باید در ارزیابی تأمین‌کننده مدنظر قرار گیرند (Ho et al, 2010: 22).

## روش پژوهش

در پژوهش حاضر به دنبال ارائه سیاست‌های برون‌سپاری تولیدات سیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی هستیم. از این‌رو تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. در این تحقیق با توجه به آن که محقق در رسیدن به اهداف پژوهش نیازمند نظرات کارشناسان و متخصصان حوزه مورد مطالعه می‌باشد، انتخاب رویکرد کیفی برای آن مناسب است. چراکه این رویکرد محقق 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 اساتید، تهیه‌کنندگان و مدیران سیما، به دنبال یافتن پاسخ سؤالات تحقیق خواهیم بود. جامعه مورد مطالعه شامل اساتید دانشگاه، مدیران سابق و فعلی شبکه‌های سیما، مدیران گروه‌های تولیدی و طرح و برنامه سیما، تهیه‌کنندگان داخلی و مستقل می‌باشد.

مراحل اجرای پژوهش بدین‌صورت است که ابتدا برای فهم ادبیات حوزه مورد مطالعه، پاسخ به برخی سؤالات و طرح سؤالات مصاحبه، اسناد و پژوهش‌های مرتبط از طریق مطالعه کتابخانه‌ای مورد بررسی قرار گرفتند. سپس به‌منظور پاسخ به سؤالات تحقیق و گردآوری داده‌های موردنیاز، مصاحبه نیمه ساختاریافته با کارشناسان در دستور کار قرار گرفت. از آنجا که در این پژوهش هدف محققان انتخاب افرادی است که در حوزه برون‌سپاری تولیدات سیما، تجربه و اطلاعات کافی داشته باشند و نظر به اینکه افراد موردنظر محدود هستند، روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. لازم به ذکر است که «بیشتر پژوهش‌های کیفی از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌کنند» (Lindlof & Taylor, ترجمه گیویان، ۱۳۸۸)

1. Ho.

و این روش عمدتاً زمانی به کار می‌رود که افراد باتجربه در یک مورد خاص کم هستند (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶). تحقیق حاضر در کنار روش نمونه‌گیری هدفمند، از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز برای شناسایی بهتر افراد استفاده کرده است. گام بعدی پژوهش، پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و پردازش آنهاست. تجزیه و تحلیل داده‌ها بلافاصله بعد از اولین مصاحبه آغاز شد و به عبارتی جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها به‌طور هم‌زمان انجام گرفته است. 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 (Braun & Clarke, 2006). در میان انواع رایج این روش، در پژوهش حاضر از فرایند سه مرحله‌ای تحلیل مضمون شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر استفاده شده است. تقریباً از مصاحبه سیزدهم به بعد، محققان یافته‌های جدیدی را در مصاحبه‌ها مشاهده نکردند و برای اطمینان و رسیدن به نقطه اشباع، فرایند مصاحبه تا ۲۰ نفر ادامه یافت.

جدول ۱- روش تحقیق

نوع پژوهش	از منظر هدف	از منظر نتیجه	از منظر رویکرد
روش‌شناسی پژوهش	کاربردی	اکتشافی	کیفی
روش گردآوری داده		تحلیل مضمون	
جامعه مورد بررسی		مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته	
روش نمونه‌گیری		اساتید دانشگاه، مدیران سابق و فعلی شبکه‌ها مدیران گروه‌های تولیدی و طرح و برنامه سیما تهیه‌کنندگان داخلی و تهیه‌کنندگان مستقل	
تعداد مشارکت‌کننده		نمونه‌گیری هدفمند	
		۲۰ نمونه	

## یافته‌های پژوهش

در این مرحله از پژوهش، پس از مصاحبه با مدیران و کارشناسان، داده‌های گردآوری شده به روش استقرایی از جزء به کل کدگذاری و مقوله‌بندی شدند. طی فرایند پردازش و کدگذاری، ده‌ها مفهوم و نکته اساسی از دل داده‌ها استخراج شد که پس از پالایش، ادغام کدهای تکراری و حذف کدهای نامرتب به بیست‌ودو مقوله پایه بدل شدند. مقولات پایه پس از طی فرایند استقرا، در چهار مقوله کلی‌تر و سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند و ذیل مقوله فراگیر مدیریت تعامل با شرکای تولیدی سیما قرار گرفتند. با توجه به محدودیت‌های حجمی مقاله، مضامین استخراجی به طور مختصر توضیح داده می‌شوند.

### ۱. ایجاد فضای رقابتی میان تولیدکنندگان محتوا

#### - تعیین سقف تعداد پروژه‌های جاری افراد و شرکت‌های رسانه‌ای

در فضای رسانه‌ای کشور ده‌ها تهیه‌کننده کوچک و بزرگ در هر حوزه وجود دارد. به‌منظور ایجاد فضای رقابتی میان آنها و جلوگیری از انحصار برخی از افراد و شرکت‌های تولیدی پرنفوذ، لازم است تعداد پروژه‌های جاری هر شرکت براساس سطح آن تعیین شود. یعنی مشخص شود تهیه‌کننده‌ای که با سازمان صداوسیما همکاری می‌کند به طور هم‌زمان نتواند بیش از سقف تعیین شده، پروژه در حال تولید داشته باشد. چراکه این کار علاوه بر اینکه به کیفیت محصول آسیب وارد می‌کند، فرصت همکاری در تولیدات سیما را از سایر تهیه‌کنندگان می‌گیرد.

#### - استفاده از تهیه‌کنندگان کار اولی در توافق همکاری با شرکت‌های رسانه‌ای بزرگ

سازمان صداوسیما در پاسخ به نیاز تولیدی سیما با بنگاه‌های بزرگ رسانه‌ای همچون حوزه هنری، مؤسسه شهید آوینی و... همکاری می‌کند و توافقنامه‌های کلانی نیز در این زمینه میان آنها منعقد می‌شود. این سازمان باید به‌منظور کادرسازی نیروی تولیدی و حمایت از رشد نیروهای جدید و کوچک رسانه‌ای که توسط بازیگران بزرگ این حوزه به حاشیه رفته‌اند، در همکاری با این شرکت‌ها

توافق شود که در درصد مشخصی از تولیدات سطح پایین که به آنها واگذار می‌شود از تهیه‌کنندگان کار اولی مورد تأیید، استفاده کنند.

### - ایجاد بازار کار رسانه‌ای

سازمان صداوسیما یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های رسانه‌ای است که ده‌ها شبکه تلویزیونی داخلی و بین‌المللی را مدیریت می‌کند. در همین راستا، نیاز تولیدی بالایی دارد که به‌منظور پاسخگویی به این نیازهای متنوع، اکثر تولیدات موردنیاز خود را به افراد و شرکت‌های بیرونی واگذار می‌کند. چیزی که امروز شاهد آن هستیم حضور تهیه‌کنندگان محدود در فضای برون‌سپاری تولیدات سیما است. سازمان صداوسیما می‌تواند از یک طرف به پشتوانه ظرفیت بالای آنتن خود و جایگاهی که در سپهر رسانه‌ای کشور دارد و از طرف دیگر ظرفیت بالای بخش خصوصی، یک بازار کار رسانه‌ای ایجاد کند. باید ظرفیت‌های بیرونی اعم از تهیه‌کننده، کارگردان، تصویربردار و... شناسایی و در یک سامانه تحت عنوان سامانه بازار کار مدیریت شوند. عوامل جدید، کم‌تجربه و کار اولی در کنار افراد متخصص و حرفه‌ای حضور دارند و در این بستر می‌توانند همدیگر را شناسایی کنند، تجاربشان را به اشتراک بگذارند و درخواست همکاری دهند. بازارسازی تحت مدیریت سازمان صداوسیما، با ایجاد فضای رقابتی، از انحصار و سودهای کاذب برخی از برنامه‌سازان جلوگیری می‌کند و بستری برای ورود ایده‌های جدید به حوزه تولید می‌شود.

### - طراحی سامانه دریافت ایده‌ها و طرح‌های مردمی

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان در شرایط فعلی، بیشتر بر تشکیل اتاق‌های فکر و ایده‌پردازی درون سازمان تمرکز شده و به پذیرش ایده از بیرون کمتر توجه می‌شود. سازمان صداوسیما باید در راستای استفاده از همه ظرفیت‌های نهفته‌ی بیرونی و جذب ایده‌ها و سوژه‌های نو، پورتالی جامع به منظور دریافت ایده‌ها و طرح‌های مردمی طراحی کند. به عبارتی، با تعیین چهارچوب و محورهای موضوعی مشخص به جمع‌سپاری ایده پردازد. جمع‌سپاری فرایند ایده‌پردازی، باعث درگیر شدن همه افراد خلاق و توانمند کشور به ایده‌پردازی برای صداوسیما خواهد شد و آن را از انحصار گروه‌های فکری خاص خارج می‌کند. لازم است در اداره کل فیلم‌نامه رسانه ملی و سایر مراکز تولیدی این امکان فراهم شود تا از طریق

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

جمع‌سپاری بتوان فرصت همکاری و مشارکت در ایده‌پردازی و تولید محتوا را برای همه برنامه‌سازان و افراد خلاق بخش خصوصی فراهم و ایده‌های نو و خلاق را گردآوری کرد.

## ۲. ایجاد سازوکار تعیین صلاحیت عوامل تولید

### - تعیین سطح و درجه (گریدبندی) عوامل تولید

سازمان صداوسیما ده‌ها شبکه تلویزیونی دارد و برای پاسخ به نیاز تولیدی خود با عوامل زیادی در داخل و بیرون سازمان همکاری می‌کند که باید سطح دانش و مهارت این عوامل (تهیه‌کننده، کارگردان، تصویربردار و...) برای همکاری با سازمان مشخص باشد. بنابراین لازم است این سازمان به‌منظور به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص متناسب با حرفه‌های مختلف رسانه، در مسیر طراحی و استقرار نظام صلاحیت حرفه‌ای گام نهاده و متولی سنجش و ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای عوامل رسانه در کشور شود. در حقیقت سازمان صداوسیما به‌عنوان نهادی تخصصی، باید متولی راهبری صلاحیت حرفه‌ای اصحاب رسانه شده و با توجه به تعامل گسترده‌ای که با عوامل تولید بیرونی در پروژه‌های برون‌سپاری شده دارد و به اقتضای موقعیت و نقش خود در سپهر رسانه‌ای کشور، باید شناسایی، ارزشیابی و رتبه‌بندی اصحاب رسانه را به صورت فراسازمانی دنبال کند. باید با تعریف سطوح مختلف مهارتی برای حرفه‌های تولیدی و با تحلیل ساختار حرفه و مهارت‌های لازم برای احراز انواع سطوح صلاحیت فعالیت در آن حرفه، فعالین این حوزه را ارزیابی و تعیین سطح کرد.

### - رتبه‌بندی شرکت‌های همکار تولیدی سازمان

همان‌طور که اشاره شد سازمان صداوسیما برای تأمین نیاز تولیدی خود با برنامه‌سازان مختلفی همکاری می‌کند و ترجیح بر این است که بیشتر با تهیه‌کنندگان حقوقی و شرکت‌های تولیدی همکاری شود. از این رو، لازم است سازمان علاوه بر تعیین صلاحیت عوامل تولید که در مقوله قبلی به آن اشاره شد، شرکت‌های تولیدی همکار خود را ارزیابی، تعیین سطح و رتبه‌بندی کند تا متناسب با سطح آنها در پروژه‌های برون‌سپاری شده مشارکت کنند. به اعتقاد

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

مصاحبه‌شوندگان باید با تشکیل کمیته‌های تخصصی و براساس معیارهای مشخص و جامع، شرکت‌های تولیدی را به تفکیک حوزه تخصصی خود (سریال، مستند و...)، ارزیابی و رتبه‌بندی کرد. نکته‌ای که مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود اینکه شرکت‌ها نباید فقط براساس عملکرد حرفه‌ای آنها ارزیابی شوند بلکه شاخص‌هایی که براساس آن، گرید این شرکت‌ها مشخص می‌شود، باید جامع باشند.

### **- همکاری و تعامل شورای تعیین صلاحیت سازمان با صنف عوامل تولید**

صنف‌های فعالی در بخش خصوصی برای حمایت از حقوق عوامل تولید و ارتقا سطح مهارت حرفه‌ای آنها وجود دارد. با توجه به تجربیاتی که آنها در تعامل با عوامل تولید دارند، همکاری و تبادل اطلاعات میان کمیته‌های تعیین صلاحیت سازمان و اصناف عوامل تولید می‌تواند بسیار مفید باشد. بر این اساس، سازمان صداوسیما می‌تواند در شورای تعیین صلاحیت با این صنف تعامل داشته باشد و از تجربیات آنها در ارزیابی و تعیین سطح عوامل تولید استفاده کند. به عبارتی، نماینده‌ای از صنف مربوطه، عضو کمیته‌های تعیین صلاحیت عوامل تولید شود و یا برای حضور در جلسات مربوطه دعوت شود.

### **- تغییر رتبه تولیدکننده متناسب با شرایط جدید**

نکته مهمی که در خصوص تعیین صلاحیت تهیه‌کنندگان حقیقی و حقوقی باید توجه داشت این است که ارزیابی و تعیین سطح آنها باید به صورت منظم و دوره‌ای انجام شود. به این معنی که تهیه‌کنندگان مستقل یا شرکت‌های تولیدی که در همکاری با سازمان یا خارج از سازمان پروژه‌های ضعیفی ارائه می‌دهند و عملکرد خوبی ندارند یا تولیدکنندگانی که توانستند کار باکیفیتی ارائه دهند، باید با ارزیابی مجدد، سطح و گرید آنها متناسب با کارنامه جدید تغییر کند. تهیه‌کننده‌ای که در همکاری قبلی خود نتوانسته نسبت به تعهدات خود پایند باشد و عملکرد ضعیفی داشته است باید رتبه او کاهش یابد؛ یعنی تجربه ناموفق او باید در ادامه همکاری سازمان تأثیر داده شود. در مقابل تولیدکنندگانی که در پروژه‌های خود موفق بوده‌اند باید ارتقا یابند و بتوانند فرصت همکاری در تولیدات سطح بالاتر سیما را پیدا کنند.

### - فراگیر کردن گواهی صلاحیت حرفه‌ای سازمان

سازمان صداوسیما از یک طرف در راستای جایگاه و نقشی که در اکوسیستم رسانه‌ای کشور دارد، باید به رشد و توسعه مهارت نیروی کار تولیدی کمک کند و از طرف دیگر، با توجه به مشارکت گسترده‌ای که عوامل بخش خصوصی در تولیدات سیما دارند، باید طبق معیارهای موردنظر سازمان، گواهی مهارت و صلاحیت داشته باشند. بر همین اساس، لازم است صداوسیما به‌عنوان یک مرکز تخصصی معتبر در تعیین سطح کیفی عوامل تولید و شرکت‌های تولید محتوا در بازار رسانه‌ای کشور شناخته شود و در این زمینه اعتبار لازم را کسب کند. لذا باید همه برنامه‌سازان و عوامل تولیدی که در بخش خصوصی فعالیت می‌کنند برای تعیین سطح و اخذ گواهی صلاحیت حرفه‌ای دعوت و ترغیب کرد تا به‌تدریج گواهی که از طرف سازمان صادر می‌شود، فراگیر شود. حضور در جمع اصحاب رسانه به‌واسطه دریافت کارت مهارتی که ارائه می‌شود باید برای عوامل داخلی و افراد خارج از سازمان مزیت‌هایی به همراه داشته باشد تا به فراگیری آن و ارتقا اعتبار گواهی صادر شده، کمک کند.

### ۳. ارزیابی و انتخاب تهیه‌کنندگان حقیقی و حقوقی

#### - طراحی سامانه جامع اطلاعات تهیه‌کنندگان

زمانی که مدیر می‌خواهد در خصوص انتخاب تهیه‌کننده تصمیم‌گیری کند، باید به اطلاعاتی از تهیه‌کنندگانی که در حوزه موردنظر فعالیت دارند، دسترسی داشته باشد. هر کدام از شبکه‌های سیما ممکن است با تهیه‌کنندگانی همکاری داشته باشند و اطلاعاتی از آنها در اختیار مدیر قرار دهند یا ممکن است مدیر به‌واسطه تجربیات خود، افرادی را در آن حوزه بشناسد. اما به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، اطلاعات جامعی از تهیه‌کنندگان که در اختیار مدیران قرار داده شود، وجود ندارد. لذا لازم است به‌منظور پشتیبانی از تصمیمات مدیر و کمک به انتخاب درست تهیه‌کننده، بانک جامعی از اطلاعات تهیه‌کنندگانی که با سازمان همکاری می‌کنند، ایجاد شود. با راه‌اندازی این سامانه وقتی مدیر قصد دارد برای تولید یک برنامه اقدام کند باید با وارد کردن اطلاعات برنامه، تمام تهیه‌کنندگانی که در آن حوزه ظرفیت همکاری دارند، به او پیشنهاد داده شود. روشن است که مدیر با در اختیار

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

داشتن اطلاعات تهیه‌کنندگان این حوزه از جمله میزان موفقیت و شکست آنها در همکاری با سازمان، هزینه‌های تولید آنها، وضعیت فعلی آنها و... تصمیم بهتر و مطمئن‌تری خواهد گرفت.

### - تفکیک عناصر فکری از برنامه‌ساز صرف در تولیدات خاص

برخی از تولیدات خاص هستند و برای سازمان اهمیت و اولویت محتوایی بالایی در رساندن پیام به مخاطب دارند. لذا مدیریت چنین پروژه‌هایی نیازمند حضور عناصر فکری و ارزشی در آن است و انتخاب یک برنامه‌ساز که صرفاً مدیریت پروژه انجام دهد هرچند به لحاظ حرفه‌ای سطح بالایی داشته باشد، نمی‌تواند انتخاب درستی برای این برنامه‌ها باشد. لذا مدیر باید در هنگام انتخاب تهیه‌کننده به این موضوع توجه کند و در کنار معیارهای حرفه‌ای تهیه‌کننده، نگاه فکری او را نیز در نظر بگیرد، چرا که در هدایت پروژه تعیین‌کننده است.

### - در نظر گرفتن حواشی سیاسی و اخلاقی عوامل انتخابی تهیه‌کننده

یکی دیگر از موضوعات مهمی که در انتخاب تهیه‌کننده باید دقت شود، بررسی حواشی سیاسی و اخلاقی عواملی است که تهیه‌کننده برای تولید برنامه پیشنهاد داده است. حضور فعال این افراد در فضای مجازی که توسط انبوه مخاطبان دنبال می‌شود، اهمیت این کار را دوچندان کرده است. مشکلات اخلاقی و موضع‌گیری‌های سیاسی مجربان و بازیگران کلیدی برنامه که خلاف سیاست‌های سازمان باشد، می‌تواند در ادامه پروژه و حتی بعد از تولید و پخش آن باعث توقف برنامه شود و هزینه‌های زیادی بر سازمان تحمیل کند. لذا در هنگام انتخاب تهیه‌کننده، باید عوامل کلیدی برنامه از این نظر رصد شوند تا در صورت وجود مشکل، از ورود آنها جلوگیری شود. حتی در حین تولید و پخش برنامه نیز این عوامل نباید حواشی ایجاد کنند که برای تهیه‌کننده و سازمان هزینه داشته باشد.

### - ظرفیت فنی و انسانی مناسب برای تولید برنامه

یکی از موضوعاتی که مدیران و مسئولان تصمیم‌گیر در مرحله انتخاب تهیه‌کننده اصلاً توجهی به آن ندارند، ظرفیت فنی و انسانی تیم تولیدکننده است. تهیه‌کننده باید به لحاظ تجهیزات و نیروی انسانی، توانمندی پشتیبانی از پروژه را داشته

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

باشد. شاید در ظاهر این‌گونه به نظر برسد که بعد از تصویب طرح، تهیه‌کننده می‌تواند آنچه را که در طرح پیش‌بینی شده است، فراهم کند. اما تجربه نشان داده است افرادی که بدون داشتن پتانسیل کافی، تعهداتی را مطرح کرده‌اند در عمل با چالش مواجه شده و نتوانسته‌اند به تعهدات خود پایبند باشند. لذا تهیه‌کننده باید زیرساخت مناسب برای تولید برنامه را داشته باشد و همچنین به نیروهای توانمند و خلاق که کیفیت پروژه به آنها بستگی دارد، دسترسی داشته باشد.

#### **- تجربه تهیه‌کننده در حوزه تخصصی پروژه**

تولیدات تلویزیون با توجه به نحوه روابط میان عناصر صوتی و تصویری آن از قالب‌های مختلفی مثل تولیدات نمایشی، مستند، انیمیشن، گزارش، مسابقه، گفتگومحور ایجاد شده‌اند. تولید در هر کدام از این قالب‌ها، شناخت، مهارت و تخصص خاص خود را نیاز دارد و طبعاً برنامه‌ساز نیز باید درک فنی و محتوایی از شرایط تولید این نوع برنامه را داشته باشد، عوامل مناسب برای همکاری در این نوع کار را تشخیص دهد و شناخت درستی از مخاطبان هدف این برنامه داشته باشد. به همین دلیل، تهیه‌کننده باید در حوزه‌ای که به او پروژه واگذار می‌شود، تجربه و تخصص داشته باشد. روشن است که یک برنامه‌ساز موفق در گروه فیلم و سریال، الزاماً نمی‌تواند یک مستندساز خوب باشد.

علاوه بر موارد مطرح شده، «جلوگیری از نفوذ و دخالت غیرحرفه‌ای برخی چهره‌ها در انتخاب عوامل تولید»، «عدم حضور همزمان عوامل برنامه در چند پروژه»، «حفظ اختیار تهیه‌کننده در انتخاب عوامل برنامه» و «مشخص بودن سطح و گریب عوامل تولید» مقولات دیگری هستند که در فرایند کدگذاری، احصا و ذیل مقوله کلی‌تر ارزیابی و انتخاب تولیدکننده محتوا جایگذاری شده‌اند.

#### **۴. همکاری و تعامل حرفه‌ای با تهیه‌کننده**

##### **- ایجاد کانال ارتباطی شفاف و دوسویه با تهیه‌کننده**

در مراحل مختلف تولید از زمان بررسی طرح در پیش‌تولید تا حین تولید برنامه و پس از آن، نوع و سطح ارتباط میان طرفین بسیار حائز اهمیت است. اینکه این

ارتباط چگونه و در سطحی باشد بر نتیجه شکل‌گیری آن تأثیرگذار است. در مرحله بررسی طرح توسط کارشناسان، تهیه‌کننده نیز باید در جریان تصمیمات قرار گرفته و بتواند نظرات و ایده‌های خود را مطرح کند. یعنی باید یک ارتباط دوسویه میان طرفین حاکم باشد. چراکه امکان تبادل نظرات را فراهم می‌کند و اختلاف‌نظرها را کاهش می‌دهد. اینکه گروه برنامه‌ساز بخواهد در یک ارتباط یک‌طرفه، صرفاً تصمیمات و ملاحظات خود را انتقال دهد، ارتباط مؤثری نیست بلکه باید متقابلاً تهیه‌کننده نیز بتواند در یک بستر مناسب، پیشنهادهای و ملاحظاتی که ممکن است در حین تولید داشته باشد به کارفرما منتقل کند. با توجه به این مسئله، کارشناسان تصمیم‌گیر و تهیه‌کننده باید از طریق برقراری ارتباطی مؤثر و دوسویه، نظرات، ایده‌ها و برداشتهای خود را نسبت به موضوع با یکدیگر ردوبدل کنند تا با هم هماهنگ‌تر باشند. این سطح از تعامل بر روند تصمیم‌گیری کارشناسان در هنگام بررسی طرح و تصویب آن تأثیر گذاشته و در ادامه به ارتقای کیفیت پروژه در راستای اهداف و سیاست‌های سازمان کمک خواهد کرد.

### **- عدم مداخله سازمان در توافقات و تعاملات تهیه‌کننده با عوامل برنامه**

در تولیداتی که به بخش خصوصی واگذار می‌شود، سازمان باید با تهیه‌کننده‌ای که به‌عنوان مدیر پروژه انتخاب کرده است در خصوص شرایط تولید توافق کند و تعاملات بعدی نیز باید با تهیه‌کننده باشد. عوامل برنامه مثل کارگردان، تصویربردار و... باید با تهیه‌کننده برنامه وارد توافق شوند. ورود سازمان به توافقاتی که تهیه‌کننده با عوامل برنامه دارد ضمن اینکه ددرسرهای تیم مدیریتی را بیشتر می‌کند، باعث تداخل وظایف می‌شود و مقاومت و نارضایتی تهیه‌کننده را در پی دارد. لذا سازمان نباید مستقیماً ارتباطی با عوامل برنامه داشته باشد، باید از هرگونه مداخله و ورود به توافق میان تهیه‌کننده و عوامل برنامه پرهیز کند و صرفاً تهیه‌کننده را به‌عنوان مسئول اصلی پروژه در راستای تعهدات تولید دنبال کند.

### **- حمایت سازمان از رعایت حقوق عوامل تولید توسط تهیه‌کننده**

مصاحبه‌شوندگان معتقدند میان تهیه‌کننده و عوامل برنامه در خصوص زیر پا گذاشتن حقوق عوامل توسط تهیه‌کننده، اختلافات زیادی ایجاد می‌شود و سازمان نباید این مسئله را نادیده بگیرد. چرا که این اختلافات و نارضایتی نیروهای

تولیدی خلاق و توانمند بر تعهد آنها نسبت به کیفیت کار و انگیزه آنها در تداوم همکاری با سازمان تأثیر می‌گذارد. لذا سازمان گرچه به لحاظ حقوقی نباید مداخله کند اما می‌تواند به حل این اختلاف کمک کند. در این راستا، سازمان می‌تواند در گام اول با همکاری اصناف بخش خصوصی به صورت مسالمت‌آمیز برای حل این اختلاف ورود کند. در گام دوم نیز در صورت تداوم اختلاف، برای حمایت از حقوق عوامل تولید و در راستای منافع سازمان باید در ارزیابی مجدد تهیه‌کننده، امتیاز منفی برای او لحاظ کرد و اقدامات او نیز در همکاری آتی با سازمان در نظر گرفته شود.

این مقوله، مقوله قبلی در خصوص عدم مداخله سازمان در توافق تهیه‌کننده با عوامل برنامه را نقض نمی‌کند. در مقوله قبلی اشاره شد که سازمان فقط باید با تهیه‌کننده توافق کند، تعهدات قرارداد را از طریق او پیگیری کند و مداخله‌ای در توافق تهیه‌کننده و عوامل او نداشته باشد. در این مقوله نیز بر همین نکته تأکید شده است که سازمان به لحاظ حقوقی ورود نکند، چون فقط با تهیه‌کننده قرارداد بسته است. اما گاهی نارضایتی‌ها و اختلافات برای سازمان هزینه ایجاد می‌کند. لذا سازمان می‌تواند بدون ورود حقوقی با میانجی‌گری و به کمک ابزارهایی که در اختیار دارد، تهیه‌کننده را به رفتار و تعامل مناسب با عوامل خود ترغیب کند و به حل این اختلافات کمک کند.

### - تعامل ویژه با نیروهای تولیدی شاخص

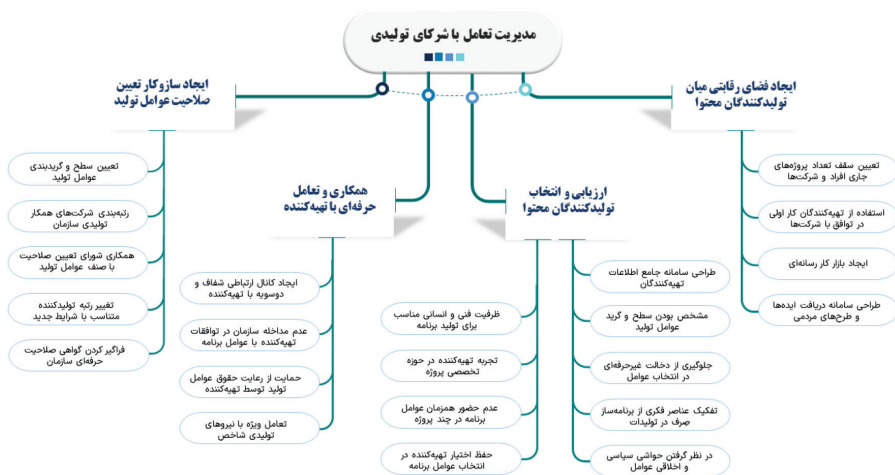
به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان قبلاً نیروهای شاخص زیادی با سازمان همکاری داشتند اما امروزه به دلایل مختلف (عمدتاً غیرمالی) از سازمان فاصله گرفته و بیشتر در بخش خصوصی فعالیت می‌کنند. شاید مسائل مالی یکی از دلایل آن باشد اما تنها دلیل نیست. این افراد بیش از نیاز مالی، نیاز به احترام دارند. ضعف مدیران در تعامل مناسب با آنها، دلیل اصلی است. سازمان برای تولید باکیفیت و ماندن در فضای رقابتی به همکاری با نیروهای خلاق و توانمند نیاز دارد. لذا باید با تهیه‌کنندگان و عوامل تولیدی شاخص تعامل ویژه داشت. باید با انگیزه‌های غیرمالی آنها را برای تداوم همکاری با سازمان ترغیب کرد. تعامل حرفه‌ای با آنها و نیاز به احترام و ارزش قائل شدن برای تخصص و جایگاه این

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

افراد، یک انگیزه کلیدی برای حفظ آنهاست. نیروی خلاق، شاخص و برند را که ظرفیت بالایی در جذب مخاطب دارد حتی اگر به لحاظ ایدئولوژیک با سازمان زاویه داشته باشد، باید با تعامل حرفه‌ای او را در چهارچوب سیاست‌های سازمان حفظ کرد.

## نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد با تجمیع نظرات و آرای اساتید دانشگاه، کارشناسان و مدیران سازمان صداوسیما و تهیه‌کنندگان پیرامون موضوع برون‌سپاری تولیدات سیما، سیاست‌های مناسب برای انتخاب و تعامل با تولیدکنندگان محتوا در پروژه‌های برون‌سپاری شده، ارائه شود. مطابق یافته‌های تحقیق، پس از مقوله‌بندی داده‌های گردآوری شده، کدهای حاصل در قالب مضامین پایه، میانی و فراگیر دسته‌بندی شدند که به‌منظور درک بهتر، نمای کلی مضامین به‌دست‌آمده در شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۱- مضامین پایه و سازمان‌دهنده ذیل مضمون فراگیر «مدیریت تعامل با شرکای تولیدی، سیما»

همان‌طور که بیان شد، سازمان صداوسیما برای پاسخگویی به نیاز تولیدی ده‌ها شبکه تلویزیونی، عمده تولیدات خود را به تهیه‌کنندگان مستقل و شرکت‌های بخش خصوصی واگذار می‌کند. موضوع بسیار مهمی که در این واگذاری‌ها وجود

دارد این است که کدام افراد یا شرکت‌ها سهم بیشتری از آنتن سیما می‌برند. آیا فضای رقابتی در میان آنها وجود دارد؟ آیا همه بازیگران بخش خصوصی می‌توانند در این واگذاری‌ها حضور داشته باشند؟ پرواضح است که تولیدات رسانه‌ای را نمی‌توان با برون‌سپاری فعالیت‌های سایر سازمان‌ها مقایسه کرد که برای یافتن تأمین‌کننده مناسب، به طور شفاف مناقصه برگزار می‌کنند. هرچند پژوهشگران طی این مطالعه متقاعد شدند که امکان برگزاری مناقصه برای واگذاری تولیدات هنری وجود ندارد اما این نمی‌تواند بهانه‌ای باشد تا تولید برنامه‌ها صرفاً داخلی بوده و یا در اختیار افراد و بنگاه‌های رسانه‌ای خاص قرار داشته باشد و هیچ‌گونه فضای رقابتی در میان تولیدکنندگان محتوا شکل نگیرد. تهیه‌کنندگان محدودی فضای تولید سیما را در اختیار دارند. تکیه به افراد و شرکت‌های رسانه‌ای محدود در پاسخ به نیازهای تولیدی سیما، ضمن اینکه تنوع و خلاقیت برنامه‌ها را کاهش می‌دهد، باعث ایجاد رانت و انحصار خواهد شد و در بلندمدت سازمان صداوسیما را به این شرکت‌ها وابسته خواهد کرد. وابستگی سازمان به چند شرکت تولیدی بزرگ به خاطر نبود رقیب و فشار آنتن، باعث می‌شود تولیدات سلیقه‌ای این شرکت‌ها به سازمان تحمیل شود. درحالی‌که حضور تولیدکنندگان مختلف و رقابت میان آنها، هم کیفیت محصولات را بالا می‌برد و هم قیمت‌ها را کنترل خواهد کرد. مدل کنترل بر مبنای بازار نیز بر همین دیدگاه بنا شده است که رقابت مهم‌ترین عامل کنترل هزینه، کیفیت و زمان در برون‌سپاری فعالیت‌ها می‌باشد. کواپسترا و وسلمن (۲۰۰۰) و همین‌طور لانگفیلد و اسمیت (۲۰۰۳) در تفسیر این مدل، معتقدند تعداد زیاد تأمین‌کنندگان و رقابت ایجاد شده در بازار اجازه نمی‌دهد که تأمین‌کننده قیمت را تعیین کند بلکه صرفاً پذیرای قیمت خواهد بود و فضای رقابتی، تأمین‌کننده را مجبور می‌کند حداقل سطح کیفی قابل‌قبول را در اجرای فعالیت‌ها اعمال کند. در همین راستا نظریه وابستگی منابع بر این اصل تأکید دارد که گرچه سازمان‌ها برای بقا و رشد به منابع بیرونی نیاز دارند و باید با محیط پیرامون تعامل داشته باشند اما باید اثرات محیطی سازمان، کنترل شده و وابستگی به تأمین‌کنندگان منابع، مدیریت شود. ففر و سالانچیک (۱۹۷۸) و داویس و کاب (۲۰۱۰) در چارچوب تئوری وابستگی منابع، ابزارهای مختلفی از جمله تنوع در منابع تأمینی را برای کاهش وابستگی سازمان‌ها به منابع بیرونی

و مدیریت روابط خارجی مطرح می‌کنند. آنها معتقدند سازمان‌ها به‌جای اینکه با یک یا چند تأمین‌کننده همکاری کنند و به آنها وابسته شوند، می‌توانند با تأمین‌کنندگان بیشتری همکاری کنند و در نتیجه ریسک وابستگی به تأمین‌کننده محدود را کاهش دهند.

سازمان صداوسیما می‌تواند به پشتوانه ظرفیت بالای آنتن خود و جایگاهی که در سپهر رسانه‌ای کشور دارد، یک بازار کار رسانه‌ای ایجاد کند که همه تولیدکنندگان کوچک و بزرگ محتوا، امکان حضور در این فضا را داشته باشند. ایجاد این بازار کار تحت اعتبار و مدیریت سازمان صداوسیما، می‌تواند با ایجاد فضای آزاد و رقابتی، از انحصار و سودهای کلان و کاذب برخی از برنامه‌سازان جلوگیری کند و برای ورود ایده‌های جدید به حوزه تولید ظرفیت‌سازی کند. طراحی این بازار علاوه بر اینکه به بهبود کیفیت تولیدات و کنترل هزینه‌ها کمک می‌کند، ارزش بسیار مهم آن، بهره‌مندی همه تولیدکنندگان محتوا اعم از حقیقی یا حقوقی از ماهیت رقابتی این بازار است. در همین رابطه، خجسته باقرزاده (۱۳۹۶)، در مقاله خود، بازارسازی را سیاستی برای ارتقای کیفیت و کنترل هزینه‌های تولید می‌داند. وی معتقد است بازارسازی می‌تواند با استفاده از رقابتی که اساس شکل‌گیری بازار و ماهیت ذاتی آن است به افزایش کیفیت تولیدات و کاهش هزینه‌ها کمک کند. البته خجسته باقرزاده به بازارسازی در میان مجموعه شبکه‌های تلویزیونی و استانی اشاره می‌کند و به عبارتی به ایجاد یک بازار داخلی اشاره دارد. اما منظور از بازارسازی در پژوهش حاضر، طراحی یک بازار کار جامع است که تمامی شرکت‌های تولیدی و عوامل تولید بخش خصوصی در آن حضور دارند. پخش‌کننده‌های عمومی دنیا نیز سیاست‌های مشخصی را در راستای تسهیل رقابت در بازار تولیدات تلویزیونی و حمایت از تهیه‌کنندگان کوچک و کم‌تجربه، دنبال می‌کنند (De Nooij, 2008 ; Andugar, 2011; Chalaby, 2019). چنانچه دنویژ (۲۰۰۸) اشاره می‌کند طبق ضوابطی که سیاست‌گذاران رسانه‌ای هلند تعیین کرده‌اند آن دسته از کارکنان رادیو تلویزیون عمومی هلند که مستقلاً شرکت تولیدی تأسیس کرده‌اند، نباید تا دو سال در برون‌سپاری‌ها به عنوان تهیه‌کننده مستقل در نظر گرفته شوند. همچنین پخش‌کننده عمومی هلند نباید برنامه‌های خود را به شرکت‌های تولیدی که بیش از بیست و پنج درصد سهام آنها را در اختیار دارد، برون‌سپاری کند.

اشاره کردیم که تمرکز سازمان بر تشکیل اتاق فکر و ایده‌پردازی در داخل است و نسبت به پذیرش ایده از بیرون کمتر توجه می‌شود. این کار بستری را برای انحصار گروه‌های فکری محدود و نزدیک به رأس سازمان بر فرایند ایده‌پردازی فراهم می‌کند؛ درحالی‌که گستره وسیع مخاطبان صداوسیما به عنوان یک پخش‌کننده عمومی ایجاب می‌کند که به سلايق مختلف آنها پاسخ داده شود. این سازمان باید از همه ظرفیت‌های فکری بهره برده و افراد و گروه‌های خلاق بخش خصوصی را به تولیدات سیما متصل کند. جمع‌سپاری ایده با طراحی یک سامانه جامع برای دریافت ایده‌ها و طرح‌های مردمی به جذب ایده‌های نو و متنوع کمک می‌کند. ایده‌پردازی با مشارکت گروه‌های مختلف، باعث درگیر شدن همه افراد خلاق و توانمند به ایده‌پردازی و سوژه‌یابی برای صداوسیما خواهد شد، آن را از انحصار گروه‌های فکری خاص خارج می‌کند و فرصتی در اختیار این رسانه قرار می‌دهد تا از بروکرسی‌های اداری خود خارج شده و به نیازها و اولویت‌های زندگی مردم نزدیک‌تر شود. صلواتیان و خواجه‌ثیان (۱۳۹۸) در همین زمینه اشاره می‌کنند که جمع‌سپاری ایده، برگ برنده این سازمان در مقابل سازمان‌های رقیب است که می‌تواند با جذب و انتقال ایده‌ها و سوژه‌های نو از ظرفیت‌های مستعد و خلاق بیرونی به برنامه‌سازان و تولیدکنندگان، تنوع و کیفیت تولیدات را بهبود بخشد. اما برعکس، اولیایی (۱۴۰۰) جذب ایده از بیرون را آسیب‌زا می‌داند و معتقد است برای کنترل بهتر آثار برون‌سپاری‌شده باید تولید ایده و طرح در داخل سازمان انجام شود. اولیایی راهکاری را به منظور رفع چالش‌های نظارتی پیشنهاد داده است که فاقد نگاهی جامع است و آسیب‌های آن را در نظر نگرفته است.

بعد از تصمیم‌گیری درخصوص برون‌سپاری برنامه، دومین گام مهم این فرایند، انتخاب تولیدکننده محتوا است. برای یک رسانه تجاری ممکن است این انتخاب چندان سخت نباشد اما برای یک پخش‌کننده عمومی با توجه به اهداف و سیاست‌هایی که دارد، ارزیابی و انتخاب تولیدکننده مناسب، بسیار مهم و نیازمند آنالیز فاکتورهای زیادی است. همانطور که اشاره شد سوابق و تجربیات تولیدکننده در حوزه تخصصی پروژه، ظرفیت مالی، فنی و انسانی برای تولید برنامه، حواشی سیاسی و اخلاقی عوامل برنامه، همسویی فکری و فرهنگی از جمله معیارهای مهمی هستند که باید در ارزیابی و انتخاب تولیدکننده محتوا در نظر گرفته شوند. نکته

مهمتر اینکه اهمیت هر کدام از این معیارها بسته به شرایط شبکه و اهداف برنامه متفاوت است. اگرچه دیدگاه سنتی، صرفاً قیمت را مبنای انتخاب تأمین‌کننده قرار می‌داد (نیکجو و همکاران، ۱۳۹۵)، اما همچنان بسیاری با اتکا به نظریه اقتصاد هزینه معاملات که بر بیشینه‌سازی سود تمرکز دارد، معتقدند که قیمت یا هزینه تولید مهمترین عامل در انتخاب تأمین‌کننده است (Baskaran et al, 2012). این نگاه در تلویزیون‌های پخش عمومی چندان جایگاهی ندارد و بیشتر در شرکت‌های خصوصی و سودمحور غالب است. نباید این نکته را نادیده گرفت که فاکتور هزینه، جزئی از ارزش کلی است که تأمین‌کننده دارد و انتخاب براساس یک معیار منفرد نمی‌تواند کافی باشد. ارزش تأمین‌کننده شامل قابلیت‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و همین‌طور شاخص‌هایی چون انعطاف‌پذیری و برخورداری از ارتباطات مناسب است. در همین راستا، پژوهشگران متعددی از جمله گانری و دویچی (۲۰۲۳)، انارکی و همکاران (۲۰۲۱) و فلاح‌پور و همکاران (۲۰۱۸) بر توجه به معیارهای کیفیت، قیمت، تحویل به موقع، اعتبار و وضعیت مالی در ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده تأکید کرده و وزن هر کدام از این معیارها را متناسب با فعالیتی که برون‌سپاری می‌شود، متفاوت می‌دانند. دنویژ (۲۰۰۸) نیز در ارزیابی و انتخاب تولیدکننده محتوا در تلویزیون عمومی هلند بر اهمیت رتبه‌بندی تولیدکننده‌ها، توجه به تخصص تولیدکننده و قدرت مالی او برای پشتیبانی از تولید برنامه، تأکید کرده است.

غیرشفاف بودن سطح حرفه‌ای عوامل تولید و همین‌طور گریب (سطح یا درجه) شرکت‌ها، چالش مهمی است که مدیران در ارزیابی و انتخاب تولیدکننده با آن مواجه هستند. در مرحله انتخاب تهیه‌کننده، وقتی سطح کیفی عوامل و رتبه شرکت تولیدکننده مشخص نباشد که تصمیم‌گیران موظف باشند متناسب با نوع و طبقه برنامه، آن را انتخاب کنند، افراد فاقد صلاحیت به عرصه برنامه‌سازی ورود می‌کنند و برای سازمان هزینه ایجاد می‌کنند. بنابراین، ضرورت دارد سازمان صداوسیما به‌عنوان یک نهاد تخصصی، متولی سنجش و ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای عوامل رسانه در کشور شود. ارزش و اهمیت این کار در این است که ارزشیابی و رتبه‌بندی اصحاب رسانه به صورت فراسازمانی دنبال شود نه اینکه به عوامل داخلی سازمان محدود شود. در نگاه اول ممکن است این طور به نظر برسد

که امکان توسعه فراسازمانی آن وجود ندارد. اما به نظر نویسندگان این مقاله، به واسطه تعامل گسترده‌ای که صداوسیما در پروژه‌های برون‌سپاری شده خود با عوامل و شرکتهای تولیدی بخش خصوصی دارد، شاید در ابتدا با استقبال بخش خصوصی مواجه نشود؛ اما به تدریج با در نظر گرفتن ملاحظات در تعامل با شرکای تولیدی و همین‌طور با طراحی ایده بازار کار که قبلاً اشاره شد، می‌تواند جایگاه خود را در فضای رسانه‌ای کشور پیدا کند. طراحی بازار کار رسانه‌ای تحت اعتبار و مدیریت سازمان صداوسیما، مکمل ایده استقرار نظام صلاحیت حرفه‌ای عوامل تولید خواهد بود و به توسعه و فراگیری آن در کشور کمک خواهد کرد.

در پایان، به این نکته اشاره می‌شود که سیاست‌گذاران صداوسیما به منظور کنترل بهتر تولیدات سیما، تلاش می‌کنند با شرکای محدودی که هم‌سو با سازمان هستند، همکاری کنند که این یک نوع برون‌سپاری تاکتیکی و سنتی است؛ اما همان‌طور که براون (۱۳۹۸) اشاره کرده است، سازمان‌ها برای ماندن در فضای رقابتی باید به سمت برون‌سپاری دگرگون‌ساز حرکت کنند. امروزه سازمان صداوسیما به برون‌سپاری دگرگون‌ساز نیاز دارد، یعنی بهره‌گیری از متخصصینی که نوآوری و خلاقیت را به تولیدات سیما تزریق می‌کنند. مدیران تصمیم‌گیر نباید به شرکای تولیدی سازمان به‌عنوان ابزارهایی برای کاراثر شدن یا کنترل بهتر، نگاه کنند؛ بلکه باید به آنها به‌عنوان نیروهای قدرتمندی برای تحول در حوزه تولید، نگاه کنند که می‌توانند به ارتقای جایگاه سازمان در فضای رقابتی کشور کمک کنند.

## فهرست منابع

ابراهیم‌پور ازبیری، مصطفی؛ عبدالهی، عاطفه؛ اکبری، محسن؛ و غلامی، کرامت (۱۳۹۹). «رتبه‌بندی شاخص‌های انتخاب تأمین‌کنندگان جهت برون‌سپاری خدمات در دانشگاه گیلان تحت شرایط عدم اطمینان»، فصلنامه رشد فناوری، ۱۷ (۶۵)، ۴۶-۵۵.

الفت، لعیا؛ و اسماعیلی، مهدی (۱۳۹۸). «ارزیابی، انتخاب و مدیریت عملکرد شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات لجستیکی (مطالعه موردی: شرکت ساپکو)»، پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، ۴ (۳)، ۱۸۱-۲۰۳.

اولیایی، الهام (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظارت بر برون‌سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه، تهران: دانشگاه صداوسیما.

براون، داگلاس؛ و ویلسون، اسکات (۱۳۹۸). برون‌سپاری: چگونگی مدیریت تغییرات، چالش‌ها و فرصت‌ها، (مترجم: غلامحسین خانقایی و شیوا هوکری)، تهران: فرا.

تقی‌زاده، رضا؛ محمدی، وحید؛ و آقاپارماکوئی، نگین (۱۳۹۶). «آشنایی با نمونه‌گیری و کاربرد در پژوهش‌های کمی و کیفی»، پنجمین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت.

چشم‌براه، محسن؛ و مرتضوی، سید محسن (۱۳۸۹). مدیریت برون‌سپاری اثربخش، چاپ دوم، تهران: مهربان نشر.

خجسته باقرزاده، حسن (۱۳۹۶). «بازارسازی در سیما، راهبرد ارتقای کیفیت و کنترل هزینه‌های تولید»، مطالعات رسانه‌ای، ۱۲ (۳۸)، ۷-۱۷.

صلواتیان، سیاوش؛ خواجه‌ئیان، داتیس؛ و مشرقی، محسن (۱۳۹۸). «طراحی فرایند جمع‌سپاری ایده‌پردازی خلاقانه برای تولیدات نمایشی صداوسیما»، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۹ (۳)، ۱۸۹-۲۳۰.

فراهانی، نازنین (۱۳۹۰). بررسی ارزیابی مدیران و تهیه‌کنندگان شبکه اول سیما و صاحب‌نظران رسانه از سیاست‌های برون‌سپاری برنامه‌های سیمای

سیاست‌های برون‌سپاری تولید محتوای تلویزیونی صداوسیما در حوزه انتخاب و تعامل با شرکای تولیدی

جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه، تهران: دانشگاه صداوسیما.

کریمی گوارشکی، محمدحسین؛ الیاسی، مهدی؛ عابدی جوزم، رضا؛ و صادقی یزدان‌آباد، محمد (۱۳۹۱). «الگوی برای تصمیمات برون‌سپاری تولید در یک سازمان دولتی»، مدیریت نوآوری، ۲(۱)، ۸۳-۱۰۵.

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

مشهوری، سیدامیر؛ و مرادی، مرتضی (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، آمل: مؤسسه آموزش عالی سبز.

نظری، احمد (۱۴۰۲). تدوین سیاست‌های کلی برون‌سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه، تهران: دانشگاه صداوسیما.

نیکجو، نوید؛ دلفان محمدی، میلاد؛ و محمدیان بیسه، حسین (۱۳۹۵). «ارزیابی عملکرد و انتخاب تأمین‌کننده با روش‌های ترکیبی تصمیم‌گیری چندمعیاره»، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، بابلسر.

وفادار، علی (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی تولیدات مستند برون‌سپاری‌شده و تولیدات تهیه‌شده در سازمان صداوسیما، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه، تهران: دانشگاه صداوسیما.

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

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.

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Stanford's organization theory renaissance, 1970-2000*, 28, 21-42.

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.

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.

Ghasempoor Anaraki, M., Vladislav, D. S., Karbasian, M., Osintsev, N., & Nozick, V. (2021). Evaluation and selection of supplier in supply

chain with fuzzy analytical network process approach. *Journal of fuzzy extension and applications*, 2(1), 69-88.

Güneri, B., & Deveci, M. (2023). Evaluation of supplier selection in the defense industry using q-rung orthopair fuzzy set based EDAS approach. *Expert Systems with Applications*, 222, 119846.

Hashemi, S. H., Karimi, A., & Tavana, M. (2015). An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved Grey relational analysis. *International Journal of Production Economics*, 159, 178-191.

Ho, W., Xu, X., & Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of operational research*, 202(1), 16-24.

Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change : Text and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307.

McIvor, 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 Comunicación Social*, 73, 730.

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

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.