

راهکارهای کاهش هزینه‌های جاری سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۱/۲۲

سیاوش صلواتیان^۱، سیدحسن موسوی فرد^۲

چکیده

این پژوهش به دنبال آن بوده است به‌عنوان یکی از رویکردهای مقابله با حل مشکلات مالی، راهکارهای کاهش هزینه‌ها در سازمان صداوسیما را شناسایی نماید. رویکرد پژوهش پیش‌رو شناسایی حداکثری این راهکارها در زمینه‌های مختلف بود تا در قدم‌های بعدی مبنای اقدامات پژوهشی و اجرایی قرار گیرد. برای این منظور با ۱۴ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه رسانه که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه عمیق صورت گرفته و سپس بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی ابتدا مضامین مرتبط با سؤالات پژوهش از داده‌های حاصل از مصاحبه استخراج گردید و سپس در فرایند کدگذاری باز به هر یک از این مضامین یک کد اختصاص داده شد و سپس در کدگذاری محوری این کدها دسته‌بندی شد. در نهایت ۷۰ راهکار کاهش هزینه در ۸ مقوله از دل مصاحبه‌ها استخراج گردید. برون‌سپاری تولید و تبدیل عوامل تولید درون سازمان به پیمانکار خصوصی و تدوین نظام برون‌سپاری تولیدات سازمان به همراه رتبه‌بندی و ارزیابی تهیه‌کنندگان، اعمال نظام جذب، رشد و ارتقاء نیروی انسانی در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمان، اعمال نظام مدیریت فناوری، واگذاری شرکت‌های زیرمجموعه سازمان، اختصاص بودجه به واحدهای هزینه‌ای و کنترل پروژه‌های کلان سازمان و برنامه‌های مناسبی جهت کنترل هزینه‌ها، استانداردسازی فرایندهای سازمانی و ... بخشی از اصلی‌ترین راهکارهای شناسایی‌شده برای کاهش هزینه‌ها در سازمان صداوسیما در این پژوهش است.

واژه‌های کلیدی

بحران مالی، اقتصاد رسانه، مدیریت راهبردی، کاهش هزینه، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی

salavatian@gmail.com

۱. استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه دانشگاه صداوسیما (نویسنده مسئول)

seyedhasanmosavifard@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبایی

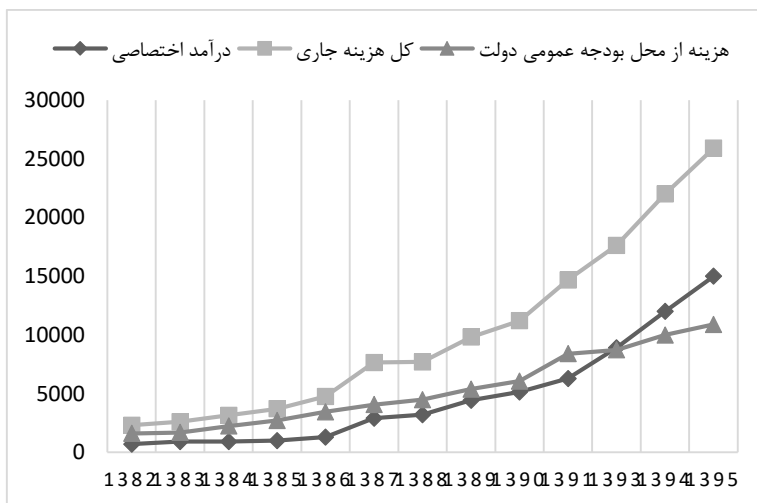
۱. مقدمه

در حال حاضر صداوسیماى کشورمان به‌شدت به بودجه‌های دولتی و نیز تبلیغات تجاری وابسته است. در سال‌های اخیر نیز که به دلایل مختلفی از جمله کاهش درآمدهای کشور از ناحیه تحریم‌های نفتی، درآمدهای این سازمان نیز کاهش یافته و بر حجم معوقات این سازمان افزوده شده و صداوسیما نیز برای جبران این امر دست به افزایش شدید میزان پخش تبلیغات و برنامه‌های مشارکتی زده است.

به‌صورت کلی وابستگی بیش‌ازحد بودجه سازمان به بودجه‌های دولتی باعث شده است که دولت‌ها این امر را به‌عنوان اهرمی برای فشار بر صداوسیما برای سانسور موضوعات انتقادی نسبت به خود استفاده کنند. همچنین وابستگی ایجادشده به تبلیغات تجاری و برنامه‌های مشارکتی نیز باعث ازدیاد حجم این برنامه‌ها بر روی آنتن و سردرگمی مخاطبان گردیده است. حجم بالای تبلیغات تجاری به مصرف‌گرایی دامن زده و تأثیرات فرهنگی جدی نیز ایجاد می‌کند. در دوره اخیر به دلیل شدت بالای کسری بودجه، سازمان صداوسیماى جمهوری اسلامی ایران حتی مجبور به تبلیغ کالاهای خارجی به نام ایرانی نیز گردیده است که هم به تولید کشور ضربه می‌زند و هم اعتماد عمومی را خدشه‌دار می‌کند.

یکی از لوازم جدی برای حفظ استقلال یک رسانه، استقلال آن در تأمین منابع مالی خود است و لذا موضوع تنوع منابع تأمین مالی سازمان صداوسیماى جمهوری اسلامی ایران و کاهش وابستگی آن به بودجه‌های دولتی و تبلیغات تجاری از یک‌سو و از سوی دیگر کاهش هزینه‌ها در سازمان صداوسیماى جمهوری اسلامی ایران دو راهبردی است که ضرورت دارد سازمان صداوسیماى جمهوری اسلامی ایران در شرایطی که دولت با محدودیت شدید منابع مواجه است اتخاذ نماید.

از سویی نخستین گام در سازمان صداوسیماى جمهوری اسلامی ایران شناسایی محل‌های هدر رفت منابع سازمان است که نیاز به منابع مالی را در سازمان افزایش می‌دهد و سپس راهکارهایی را برای جلوگیری از هدر رفت منابع ایجاد نماید. در نمودار شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، تغییرات بودجه سازمان صداوسیماى جمهوری اسلامی ایران از سال ۱۳۸۲ تا لایحه پیشنهادی بودجه سال ۱۳۹۵ ترسیم‌شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود هزینه‌های جاری سازمان صداوسیماى جمهوری اسلامی ایران همواره در حال افزایش بوده است.



نمودار شماره ۱. مقایسه کل هزینه‌های جاری، درآمد اختصاصی و هزینه از محل بودجه عمومی دولت در بودجه سازمان صداوسیما

(منبع: بررسی لویج بودجه کل کشور بخش رسانه از ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۵، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی)

طبیعی است که در شرایط کنونی کشور، امکان چندانی برای افزایش بودجه سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران از محل بودجه عمومی دولت و کمک‌های حکومتی وجود ندارد و حل مشکلات مالی سازمان صداوسیما با تأمین دوباره منابع مالی از محل بودجه عمومی دولت راه‌حل پایدار و مطمئنی نخواهد بود و باید چاره‌ای دیگر اندیشید. از سوی دیگر کاهش وابستگی سازمان صداوسیما به بودجه‌های دولتی از محلی آغاز شود و لذا باید راه‌حلی برای کاهش این وابستگی یافته و پیشنهاد شود. لذا این تحقیق بر آن است که به این سؤال پاسخ دهد:

چه راهکارهایی برای کاهش هزینه‌های سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران وجود دارد؟

۲. پیشنهاد پژوهش

تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه ابعاد مدیریتی سازمان صداوسیما انجام شده است. برخی از این پژوهش‌ها ارتباط مستقیمی با مسائل و مشکلات مالی این سازمان داشته که در ادامه بدان‌ها اشاره خواهد شد:

محسنی (۱۳۹۴) با پیش‌فرض گرفتن مسائل و مشکلات مالی سازمان صداوسیما به دنبال یافتن شیوه‌های نوین و یا اصلاح شیوه‌های فعلی تأمین‌کننده منابع مالی، بوده است. همچنین اشناپ (۱۳۷۸) سعی نموده است تا مدل ریاضی برای برنامه‌ریزی تولید در سازمان صداوسیما طراحی نماید. به‌طوری‌که با اجرای این مدل تعهدات تولید هر شبکه تعیین شود. سهرابی، سیدشکری و جعفری (۱۳۹۲) در پژوهشی تأثیر برون‌سپاری بر کسب‌وکارهای حوزه رسانه را بررسی کرده و پیشنهاد کرده‌اند که «مدیران سازمان جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها نسبت به برون‌سپاری برنامه‌ها استقبال بیشتری نشان دهند و استفاده کنند.» خان‌اباخانی، ابوالصدق و فروغیان (۱۳۹۳) مدلی را برای کنترل پروژه‌ها در سازمان صداوسیما طراحی کرده‌اند که مدعی هستند یکی از دستاوردها و نتایج حاصل از اجرای این مدل کاهش و صرفه‌جویی در هزینه‌ها در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران خواهد بود. عالی‌زاده و مفاخر (۱۳۸۶) در مطالعه‌ای به ترسیم مدل فرایند عملکرد معاونت فنی سازمان صداوسیما با استفاده از مدل سیستم کاری^۱ پرداخته‌اند. آن‌ها اعتقاد دارند که ادغام فرایندی دو حوزه کاری معاونت فنی در امور طرح و توسعه و معاونت فنی در امور بهره‌برداری می‌تواند فواید متعددی داشته باشد که یکی از آن‌ها «جلوگیری از اتلاف منابع زمانی و مالی ناشی از دوباره‌کاری‌ها و اقدامات اصلاحی مکرر بر روی پروژه‌های فنی».^۱ فرهانی (۱۳۹۰) نتایج سیاست برون‌سپاری در سازمان صداوسیما در گذشته را مورد ارزیابی قرار داده است. وی به این نتیجه رسیده است که: «اجرای شدن برون‌سپاری در سازمان صداوسیما بدون هیچ‌گونه ضابطه و دستورالعمل مدون و چشم‌انداز روشنی، انجام‌گرفته است و نه تنها اهداف موردنظر از برون‌سپاری که کوچک‌سازی ساختار و چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان و کاهش هزینه‌ها است، تحقق نیافته بلکه به دلیل نداشتن استراتژی و قانون و ضابطه در این خصوص و همچنین عملکردهای سلیقه‌ای مدیران و عدم نظارت و کنترل صحیح بر آن، علاوه بر عدم دستیابی به مزیت برتر در اجرای این سیاست، آسیب‌هایی نیز به همراه داشته است. وفادار (۱۳۹۴) به مطالعه تطبیقی تولیدات مستند برون‌سپاری شده و تولیدات تهیه‌شده در داخل سازمان صداوسیما، پرداخته و به این نتیجه رسیده است که «اکثریت برنامه‌های مستند در سیمای مراکز استان‌ها با روش برون‌سپاری تهیه و تولید شده است که از این بین، سهم مستند گزارشی بیش از سایر مستندها است. از نتایج مهم دیگر تحقیق می‌توان به این امر اشاره کرد که وضعیت اکثریت برنامه‌های مستند خوب است با این حال برنامه‌های مستند تولیدشده با روش

۱. Work System

برون‌سپاری تا حدودی وضعیتی بهتری نسبت به برنامه‌های مستند تولید شده با روش تولید داخلی دارند». مهاجرانی (۱۳۹۴) بودجه‌بندی سریال‌های دسته الف را از منظر تئوری‌های اقتصادی و بودجه‌بندی، بررسی کرده است. نگارنده در انتها به این نتیجه رسیده است که: «کمک گرفتن از اصول بودجه‌بندی بخشی از راهکارهایی است که می‌توان با استفاده از آنها به نحو شایسته‌ای به بودجه‌بندی این آثار کمک نمود تا کیفیت آن‌ها نسبت به گذشته ارتقا یابد». نژاد عبدالله (۱۳۷۷) با بررسی سیستم بودجه شبکه اول سیما و ارائه ویژگی‌های سیستم بهینه جهت برنامه‌ریزی و کنترل مالی، به این نتیجه رسیده است که «سیستم فعلی بودجه‌ریزی منطبق بر نیاز مدیران - تهیه‌کنندگان و حسابداران جهت برنامه‌ریزی و کنترل مالی نیست». وی در پایان نتیجه‌گیری کرده است که «دستگاهی که دارای این توانایی‌ها باشد این امکان را به مدیریت و کارشناسان سازمان خواهد داد تا طبقه‌بندی دیگری از انواع برنامه‌ها بر اساس هزینه‌های انجام‌شده داشته باشند و در نتیجه برنامه‌ریزی و کنترل مناسب‌تر و مطمئن‌تری برای ساخت برنامه‌های آتی داشته باشند».

۳. مبانی نظری

مفهوم هزینه

حسابداران، اقتصاددانان، مهندسين و ساير افرادی که به نحوی با مشکلات مربوط به هزینه روبرو هستند مفاهيم و اصطلاحاتی را برحسب نیازهایشان برای هزینه به وجود آورده‌اند. تعریف و تشریح هزینه به‌نحوی که هیچ ابهامی نسبت به مفهوم آن باقی نماند امر ساده‌ای نیست، تعاریفی به شرح زیر در مورد مفهوم هزینه ارائه گردیده است:

در اصطلاح اقتصاد نظری هزینه عبارت است از مجموع پرداخت‌هایی که یک واحد تولیدی برای سرمایه، زمین، کار و نیز مدیریت به عمل می‌آورد (فرهنگ، ۱۳۸۴). طبق ماده ۲۳ قانون محاسبات عمومی مصوب اول شهریورماه ۱۳۶۶: هزینه عبارت از پرداخت‌هایی است که به‌طور قطعی به ذی‌نفع در قبال تعهد یا باعنوان کمک یا عناوین مشابه با رعایت قوانین و مقررات مربوط صورت می‌گیرد. در حسابداری مالی، اصطلاح هزینه به‌عنوان یک شاخص اندازه‌گیری برای مقدار منابع بکاررفته در راستای اهداف موردنظر، تعریف می‌شود. در حسابداری مدیریت اصطلاح هزینه برای مقاصد متنوع و با روش‌های متفاوتی بکار برده می‌شود. از این‌رو انواع مختلفی از هزینه‌ها وجود دارند که برای اهداف متفاوتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. برخی از انواع هزینه برای ارزیابی موجودی‌ها و تعیین درآمد موردنیازند. برخی دیگر در راستای

برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و کنترل هزینه کاربرد دارند و دسته‌ای دیگر در تصمیمات کوتاه‌مدت یا تصمیمات بلندمدت (بودجه‌بندی سرمایه‌ای) سودمند هستند. این امر موجب گردید، معنای تحت‌اللفظی Cost از هزینه به اقلام بهای تمام‌شده تغییر و جامعیت یابد (شیم و سیگل، ۱۳۹۲). هنگامی که اصطلاح «هزینه» به‌طور مشخص بکار گرفته می‌شود باید با توضیحاتی از قبیل مستقیم، اولیه، تبدیل، غیرمستقیم، ثابت، متغیر، قابل کنترل، محصول، دوره، مشترک، پیش‌بینی‌شده، استاندارد آتی، جایگزینی، فرصت و جذب‌شده همراه باشد. توضیح و تشریح هزینه، در محاسبه و اندازه‌گیری هزینه اهمیت دارد و هدف آن کمک به سطوح مختلف مدیریت و افراد دارای علاقه برون‌سازمانی جهت تصمیم‌گیری و دستیابی به اهداف اساسی برنامه‌ریزی و کنترل هست.

مدیریت هزینه^۱

قیمت تمام‌شده یکی از ابعاد مهم در رقابت است. ایجاد تعادل این مؤلفه با سایر ابعاد رقابت یعنی کیفیت و زمان مستلزم اعمال مدیریت بر آن است. مدیریت هزینه (قیمت تمام‌شده) از جمله مهمترین آنهاست. هدف نظام مدیریت هزینه، کمک به حداکثر رساندن سود و ارزش شرکت در حال و آینده است. تحقق هدف مذکور، به ایجاد نظام مدیریت هزینه‌ای مرتبط است که به بقاء در رقابت جهانی و توسعه مستمر منجر گردد. نظام مدیریت هزینه نیاز به تعهد و اعتقاد مدیریت عالی به بهبود مستمر، رضایت مشتری و برنامه‌ریزی راهبردی در به‌کارگیری کارکنان در همه سطوح و سازمان‌دهی تغییرناپذیر دارد که به بهبود و توسعه فعالیت‌های ارزش‌زا، و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش منتهی شود (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۸: ۲۱) برین^۲ مدیریت هزینه را «مجموعه‌ای از فن‌ها و شیوه برای کنترل و توسعه فعالیت‌ها و فرایندها، تولیدات و خدمات» می‌داند. به‌طور کلی هدف نظام مدیریت هزینه شناسایی تأثیر بهای تمام‌شده بر تصمیمات مدیریت اولاً از طریق ارزیابی منابع مصرف‌شده در انجام فعالیت‌های سازمان و ثانیاً ارزیابی تأثیر تغییر فعالیت‌ها بر بهای تمام‌شده است که با بهره‌گیری از ابزارها و فن‌ها می‌توان تأثیر بهای تمام‌شده بر تصمیمات مدیریت را شناسایی نمود. به‌عبارتی‌دیگر، مدیریت هزینه عبارت است از مجموعه اقداماتی که مدیریت بهای تأمین رضایتمندی مشتریان همراه با کنترل و کاهش مستمر هزینه‌ها (بهای تمام‌شده) است (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۸: ۲۲).

۱. Cost Management

۲. Brain

انواع استراتژی‌های مدیریت هزینه

استراتژی مدیریت هزینه عبارت از استفاده از اطلاعات بهای تمام‌شده برای توسعه و کسب رضایت مشتری و ایجاد مزیت رقابتی باقیمت کمتر یا برابر رقیبان و یا خلق ارزش یکسان باقیمت کمتر در مقایسه با رقبای هست. به صورت کلی می‌توان استراتژی‌های مدیریت هزینه را به دودسته کلی تقسیم کرد:

۱. استراتژی‌های کوتاه‌مدت که ماهیتی تاکتیکی دارند و شامل یکسری اهداف کوتاه‌مدت می‌شوند از جمله کاهش ظرفیت، تعلیق استخدام، غیبت داوطلبانه (مرخصی)، کار مشترک، انتقال، بازخرید، خرید سنواتی، برکناری، اخراج، بستن کارخانه/ بستن شعب/ بستن نمایندگی‌ها/ تغییر مکان و کاهش اندازه.
۲. استراتژی‌های بلندمدت با نگرش تغییر فرهنگ مدیریت سازمانی و مدیریت هزینه‌ها به طرح استراتژی‌ها و راهکارهای بلندمدت می‌پردازد از جمله تولید به موقع یا سیستم‌های تولیدی (ساخت وابسته)، تأمین کالا و خدمات از خارج، انتقال خدمات مستقیم، انتقال خدمات تدارکاتی، مدیریت زنجیره تولید، مدیریت هزینه‌های مربوط به خدمات مشتری، به‌روزرسانی فناوری، مدیریت برنامه‌ریز منابع اقتصادی.

مفهوم زنجیره ارزش

به دلیل افزایش اهمیت قضایای استراتژیک در مدیریت، مدیریت هزینه نیز از یک التزام استراتژیک برخوردار شده است. از این رو نقش مدیریت هزینه در شرایط حاضر، ماهیتاً از اجرای ساده یک وظیفه ثبت و نگهداری سوابق حساب و گزارشگری به یک دستیار استراتژیک در واحد تجاری تغییر یافته است. از جمله مهم‌ترین مواردی که در مدیریت هزینه استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است بحث زنجیره ارزش است (نمازی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹).

مدل زنجیره ارزش پورتر

یکی از مدل‌هایی که برای ارزیابی و تعیین حوزه‌های کسب‌وکار در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل زنجیره ارزش پورتر است. در این مدل حوزه‌های کاری مهم در بنگاه شناسایی و طبقه‌بندی می‌شوند. هرچند آقای پورتر این مدل را در ابتدا برای مؤسسات و شرکت‌های تولیدی و رقابتی مطرح نمود. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش یکی از ابزارهای تحلیل استراتژی است که با استفاده از آن می‌توان مزیت رقابتی شرکت را بهتر درک کرد، نقاطی را

شناسایی نمود که می‌توان ارزش (ثروت) مشتری را افزایش یا هزینه‌ها را کاهش داد و نیز می‌توان حلقه‌های بین عرضه‌کنندگان، مشتریان و سایر شرکت‌های موجود در صنعت را بهتر درک کرد. این فعالیت‌ها شامل گام‌هایی می‌شوند که باید برداشت تا خدمات و کالاهای بهتری را از دیدگاه رقابتی به مشتریان ارائه کرد (بلوچر، چن و لین، ۱۳۹۵).

مطابق این مدل حوزه‌های کاری یک بنگاه به دو گروه حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی و حوزه‌های کاری مأموریت‌های پشتیبانی تقسیم می‌شوند. هر کدام از این دو گروه نیز به نوبه خود دسته‌بندی معینی دارند. این حوزه‌های کاری به تنهایی و در پیوند با یکدیگر برای بنگاه تولید ارزش اقتصادی می‌نمایند. مجموعه این حوزه‌های کاری زنجیره ارزش سازمان را تشکیل می‌دهند. در واقع ارزش‌های ایجاد شده در فعالیت‌ها و وظایف مختلف منجر به شکل‌گیری ارزش در کل سازمان می‌گردد. این ارزش در سازمان‌ها و شرکت‌های رقابتی توان رقابتی است و در سازمان‌های مأموریت‌گرا که در بخش عمومی فعالیت می‌کنند، تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان است. مفهوم زنجیره ارزش ابزاری است که به وسیله آن امکان برخورد سیستماتیک با تمام حوزه‌های کاری یک بنگاه فراهم شده و با تجزیه و تحلیل رفتار این حوزه‌های کاری می‌توان هر حوزه را در ارتباط با مزیت‌های رقابتی و عملکردی (کم کردن هزینه و بهبود کیفیت خروجی) در کل سازمان ارزیابی کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت به کارگیری مفهوم زنجیره ارزش منجر به شکل‌گیری نگاه یکپارچه به فعالیت‌ها و وظایف مختلف و به تبع آن منابع سازمان می‌شود (عظیمی، ۱۳۹۵).



تصویر ۱. مدل زنجیره ارزش پورتر

براساس مدل پورتر حوزه‌های کاری زنجیره ارزش سازمان به دودسته کلی تقسیم می‌شوند:

- حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی^۱
- حوزه‌های کاری مأموریت‌های پشتیبانی^۲

حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی

حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی به آن دسته از حوزه‌های کاری زنجیره ارزش سازمان اطلاق می‌گردد که در جهت مأموریت و اهداف سازمان بوده و در بنگاه‌های تولیدی شامل ساخت فیزیکی کالا (تولید خدمت)، فروش (عرضه) و انتقال آن به مصرف‌کننده و نیز خدمات بعد از فروش (و ارائه خدمات) مربوط می‌شوند. این حوزه‌های کاری که در واقع عملیات روزمره و جاری بنگاه را شامل می‌شوند خود به پنج دسته قابل تقسیم هستند.

۱. Primary Activities

۲. Support Activities

لجستیک ورودی^۱: شامل دریافت، انباشت و توزیع ورودی‌های سیستم تولیدی نظیر مواد اولیه، ملزومات تولید و . . . است.

عملیات تولیدی^۲: شامل کلیه وظایفی است که در تبدیل ورودی‌ها به محصول نهایی نقش دارند.

لجستیک خروجی^۳: شامل جمع‌آوری، ذخیره و توزیع فیزیکی محصولات بین خریداران و مصرف‌کنندگان است.

بازاریابی و فروش^۴: شامل کلیه وظایفی است که به آگاه شدن از خواسته مشتریان و مصرف‌کنندگان، آگاه ساختن آنها از محصولات و خدمات بنگاه و نیز فراهم کردن زمینه فروش محصولات مربوط می‌شود.

خدمات پس از فروش^۵: شامل نصب و راه‌اندازی محصولات، آموزش روش استفاده از محصولات، تأمین قطعات یدکی، تعمیر و سرویس محصولات و . . . است.

حوزه‌های کاری مأموریت‌های پشتیبانی

حوزه‌های کاری مأموریت‌های پشتیبانی به آن دسته از حوزه‌های کاری زنجیره ارزش سازمان اطلاق می‌گردد که به نحوی حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی بنگاه را مورد پشتیبانی و حمایت قرار می‌دهند. این حوزه‌های کاری خود به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند:

مدیریت عمومی کسب‌وکار؟ شامل وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، نظارت، امور کلان مالی و ... است.

مدیریت سرمایه انسانی^۶: شامل وظایفی مانند جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی، تشویق و توسعه نیروی انسانی است.

-
۱. Inbound Logistics
 ۲. Operations
 ۳. Outbound Logistics
 ۴. Marketing & Sales
 ۵. Services
 ۶. Infrastructure
 ۷. Human Resource Management

توسعه فناوری^۱: شامل حوزه وسیعی از وظایف است که به خلق یک محصول، فرآیند یا سیستم مدیریتی جدید و یا بهبود آن‌ها در بنگاه منجر می‌شوند که وظایفی نظیر تحقیق و توسعه، بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار و ... را شامل می‌شود.

تأمین^۲: شامل کلیه تلاش‌های ستادی است که در جهت فراهم کردن مواد و ملزومات تولیدی (نظیر مواد خام، اقلام مصرفی تولید، ماشین‌آلات، تجهیزات و ...) و اجرایی صورت می‌گیرد.

هر یک از حوزه‌های کاری مأموریت‌های پشتیبانی، علاوه بر حوزه‌های کاری اصلی بنگاه، دیگر حوزه‌های کاری پشتیبانی را نیز مورد حمایت قرار می‌دهند (پورتز، ۱۹۸۰).

۴. روش پژوهش

با توجه به ماهیت تحقیق و نیز بررسی پیشینه تحقیق در رابطه با این موضوع روش تحلیل محتوای کیفی برای انجام تحقیق انتخاب شد. روش گردآوری داده‌ها در این تحقیق بر اساس مصاحبه عمیق است و لذا در این تحقیق بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند نسبت به شناسایی مدیران گذشته و کنونی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در لایه‌ها و حوزه‌های مختلف مدیر برنامه‌ریزی، مدیر منابع انسانی، مدیر شبکه، مدیر گروه و سایر مدیران مرتبط، کارشناسان حوزه رسانه و آشنا به مسائل داخلی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و اعضای شورای نظارت بر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و برخی اساتید دانشگاه، اقدام و پس از هماهنگی مصاحبه‌ها آغاز شد. قبل از انجام مصاحبه به صورت تلفنی - و در صورت درخواست به صورت مکتوب - سؤالات تحقیق برای مصاحبه‌شوندگان تشریح گردید و قرار مصاحبه هماهنگ شد. در جلسه حضوری نیز دوباره سؤالات به صورت جزئی‌تر تشریح گردید و مصاحبه‌شوندگان عموماً ابتدا نظرات خود را در باب دلایل افزایش هزینه‌ها در سازمان صداوسیما ارائه کردند و سپس به ارائه راهکارها در مورد کاهش هزینه‌ها در سازمان پرداختند. همچنین برای ضبط مصاحبه از همگی مصاحبه‌شوندگان اجازه دریافت شد و به آن‌ها اطمینان داده شد که نام آنها در مصاحبه محفوظ خواهد ماند تا بتواند بدون هیچ تردیدی و با فراق بال به بیان نظرات خود درباره سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بپردازند. مبنای تعیین حجم نمونه قاعده اشباع نظری بود و نشانه‌های اشباع با جلوتر رفتن مصاحبه‌ها کم کم ظاهر می‌شد تا

۱. Technology Development

۲. Procurement

اینکه تیم تحقیق در مصاحبه چهاردهم به این نتیجه رسید که فرایند جمع‌آوری داده‌ها را قطع نماید.

جدول ۱. لیست افراد مصاحبه شده در تحقیق

ردیف	مسئولیت و تجربیات
۱	مدیر گروه دانش و اقتصاد شبکه یک سیما و تهیه‌کننده برنامه‌های اقتصادی
۲	مدیر سابق گروه دانش و اقتصاد شبکه دو و سال‌ها مدیریت گروه در سازمان صداوسیما
۳	استاد دانشگاه و مشاور اقتصادی رئیس سابق سازمان صداوسیما
۴	مدیرکل برنامه‌ریزی و مالی معاونت فناوری و رسانه‌های نوین
۵	معاون سابق برنامه‌ریزی سازمان صداوسیما و نیز معاون سابق صدا
۶	مدیر طرح و برنامه شبکه دو سیما و از مدیران باسابقه سازمان
۷	کارشناس جهاد خودکفایی سازمان صداوسیما
۸	کارشناس شورای نظارت بر سازمان صداوسیما و از مدیران باسابقه رادیو
۹	کارشناس شورای نظارت بر سازمان صداوسیما و از مدیران باسابقه استانی
۱۰	کارشناس اداره کل برنامه‌بودجه سازمان صداوسیما و دکتری مدیریت رسانه
۱۱	استاد دانشگاه صداوسیما و از مدیران باسابقه معاونت خبر
۱۲	تهیه‌کننده برنامه‌های اقتصادی سازمان و تجربه بیش از ۳۵ سال تولید برنامه تلویزیونی
۱۳	تهیه‌کننده برنامه‌های اقتصادی سازمان و فارغ‌التحصیل مدیریت رسانه
۱۴	مدیر سابق شبکه‌های یک و دو سیما و دارای سابقه مدیریت و تهیه‌کنندگی در سازمان

برای تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل محتوای کیفی، از کدگذاری باز بهره گرفتیم و پس از کدگذاری باز مفاهیم شکل گرفته در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شدند که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و ویرایش اولیه، مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق از میان متن مصاحبه‌ها استخراج و در قالب جداول کدگذاری دسته‌بندی گردید که مجموعاً حدود ۷۰ مفهوم یا همان راهکار استخراج گردید. سپس به هر یک از مضامین در قالب کدگذاری باز یک کد اختصاص داده شد و به‌مرور که مصاحبه‌ها انجام شده و متن آنها پیاده شد این کدگذاری صورت گرفت. سپس مفاهیم و یا همان کدهای به‌دست‌آمده در قالب ۸ مقوله نیروی انسانی، ساختاری، مدیریت برنامه‌ریزی، فرایند تولید و تأمین، مدیریت فناوری، فرهنگ‌سازمانی، مدیریت تأمین و مدیریت مالی دسته‌بندی گردیدند.

۵. یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بیان شد ۷۰ راهکار در ۸ دسته کلی استخراج شد که در جدول شماره ۲ آورده شده است و با توجه به محدودیت‌های حجمی مقاله برخی از مهمترین این راهکارها مختصراً معرفی

می‌شوند. البته تاکید بر این نکته ضروری است که هدف این مقاله، شناسایی حداکثری راهکارها است. این راهکارها در قدم‌های بعدی می‌تواند مبنای اقدامات اجرایی و پژوهشی آتی قرار گیرد.

جدول ۲. راهکارهای شناسایی شده

راهکارهای مرتبط به ساختار سازمان	کاهش شبکه‌های کم بیننده و بدون بیننده
	واگذاری شرکت‌های زیرمجموعه سازمان به بخش خصوصی
	استقلال دادن به شرکت‌های زیرمجموعه و کار کردن با آن‌ها به شیوه پیمان کاری
	دسته‌بندی شبکه‌ها و حذف ستادهای مستقل و ایجاد یک ستاد واحد برای هر دسته
	بازبینی ساختاری و فرایندهای سازمان
	واگذاری شرکت‌های زیرمجموعه سازمان به بخش خصوصی
راهکارهای مرتبط به فرایند تولید و تأمین محتوا	بهره‌برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان
	تبدیل عوامل تولید درون‌سازمانی به پیمانکار خصوصی و خرید خدمت
	افزایش سهم بخش خصوصی در تولیدات سازمان
	بهره‌برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان
	استفاده بهینه از ساختمان‌ها و مکان‌ها
	ارزیابی و رتبه‌بندی تهیه‌کنندگان و سفارش کاربر اساس ارزیابی به آن‌ها
	تبدیل عوامل تولید درون‌سازمانی به پیمانکار خصوصی و خرید خدمت
	بهره‌برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان
	برون‌سپاری تولید محصولات
	بهره‌برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان
	برون‌سپاری تولید محصولات
	استفاده از تولیدکنندگان محصول داوطلب و رایگان
	شفاف کردن هزینه‌های تولیدات درون‌سازمانی که از امکانات سازمان استفاده می‌کنند
	تولیدی کردن برنامه‌هایی که قابلیت دارند
	تعریف استانداردهای تولید در برآوردها
	شفافیت اطلاعات عوامل تولید و نیروی انسانی
	برون‌سپاری تولید محصولات
	استفاده از نیروهای چندمهارته در فرآیند تولید و تأمین محتوا
استفاده از نیروهای متخصص در شوره‌های سه‌گانه برآورد برنامه‌ها	

ادامهٔ جدول راهکارهای شناسایی شده

	جایگزین کردن تصمیمات فردی مدیران در حوزه تولید با شورا‌های تخصصی
	اعلام نیازهای برنامه‌سازی سازمان به‌صورت عمومی و خرید محصولات باکیفیت
	استفاده از تولیدکنندگان محصول داوطلب و رایگان
راهکارهای مرتبط با فرهنگ‌سازمانی	حاکم کردن نگاه بخش خصوصی در سازمان در استفاده از منابع
	ورود نیروهای جدید با ورود مدیران جدید به سازمان
	اصلاح فرهنگ نیروی انسانی در نگاه به اشتغال در سازمان
راهکارهای مرتبط با مدیریت برنامه‌ریزی در سازمان	اصلاح فرآیندها و حذف یا اضافه کردن بخش‌های نامرتب و مرتبط به هدف کاهش هزینه
	شفافیت چرخه‌های کاری در سازمان و اصلاح نقاط بحرانی و هزینه‌بر
	جایگزین کردن جلسات بدون خروجی و بی‌کیفیت با کارشناسان مجزا
	طراحی و مدیریت نظام عملکرد برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان
	انجام برنامه‌های کاهش هزینه و اصلاح ساختاری به‌صورت دورهای
	تعریف شاخص برای سنجش منطقی بودن هزینه‌ها مانند نسبت هزینه‌های صف به ستاد
	طراحی نظام مدیریت تحول برای پیاده‌سازی برنامه‌های کاهش هزینه
	هم‌افزایی با سازمان‌های دیگر در استفاده از زیرساخت‌های پخش
	برون‌سپاری تعمیر و نگهداری سایت‌های فنی کم‌اهمیت‌تر به بخش خصوصی
راهکارهای مرتبط با مدیریت تأمین	اصلاح روش خرید فناوری بر اساس نیاز کاربران و تهیه‌کنندگان
	تجمیع ساختمان‌های پراکنده
	واگذاری ساختمان‌های اضافی خارج از سازمان اصلی به بخش خصوصی
	اعمال اصلاحات فنی در حوزه کاهش مصرف انرژی
راهکارهای مرتبط با مدیریت فناوری	استفاده از مشاوره گروه‌های تخصصی در انتخاب فناوری
	ایجاد بانک اطلاعاتی از عوامل تولید و شناسایی ظرفیت‌های خالی و اصلاح فرایندها
	استفاده از فناوری اطلاعات و فرآیند سازی
	انتخاب صحیح و به‌موقع فناوری
	نظارت بر مرحله تحویل‌گیری فناوری در حوزه فنی
	نظارت در حین اجرای زیرساخت‌های فناوری در حوزه فنی

ادامهٔ جدول راهکارهای شناسایی شده

راهکارهای مرتبط با مدیریت فناوری	ساخت داخل کردن تجهیزاتی که سرعت تغییر فناوری در آنها پایین است
	تغییر فناوری پخش باکیفیت HD براساس نیاز و نه برای همه شبکه‌ها
	استفاده از فن‌های نرم‌افزاری مانند استودیو مجازی به جای اقدامات سخت‌افزاری در حوزه تولید
	استاندارد کردن و سیستمی کردن فرایند تحویل محتوا تا پخش و آرشیو
	دیجیتال کردن فرستنده‌های پخش
	استفاده تلفیقی از دو فناوری مبتنی بر اینترنت و پخش گسترده در سیستم پخش آینده سازمان
	تغییر فناوری پخش باکیفیت HD بر اساس نیاز و نه برای همه شبکه‌ها
	تأمین فناوری‌های زیرساختی از شرکت‌های داخلی
	اصلاح روش خرید فناوری بر اساس نیاز کاربران و تهیه‌کنندگان
راهکارهای مرتبط با مدیریت مالی	اختصاص سهمیه هزینه‌ای برای شبکه‌ها و حسابداری مستقل برای آنها
	اعمال مدیریت هوشمند مالی در سازمان با ویژگی‌های عقلانی بودن، صرفه‌جو بودن، وجدان کاری و مشورت پذیر بودن
	تدوین ضوابط اجرایی برای پرداخت بودجه‌ها به بخش‌ها
	انجام پرداخت‌های مالی به واحد هزینه‌ای و جواب خواهی از آنها
	نظارت بر پروژه‌های پرهزینه الف ویژه به‌صورت کنترل پروژه و منظم
	استفاده از روش‌های مشارکت در سود برای افزایش انگیزه کارکنان در پرداخت‌های مالی
	ساماندهی پرداخت‌های مالی و تعدیل پرداخت‌ها
	مشارکت دادن نیروی انسانی در تصمیمات مربوط به آنها که برای سازمان تبعات مالی دارد
راهکارهای مرتبط با مدیریت نیروی انسانی	شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران
	متوقف کردن استخدام‌های جدید در حوزه ستادی و جذب نیروهای جدید برای صف
	تعریف فرایند رشد و ارتقای نیروی انسانی
	تعریف پروژه جدید سود ده برای نیروی انسانی بی‌کار
	اعمال نظام ارزیابی و پاداش و تنبیه مالی
	طراحی نظام پاداش و تنبیه مالی برای افزایش انگیزه نیروی انسانی
	استاندارد کردن شرح وظایف نیروی انسانی و ارزیابی و اعمال نظام پاداش و تنبیه براساس آن

الف) فرایند تولید و تأمین محتوا

با توجه راهکارهای استخراج‌شده از دل مصاحبه‌ها در حوزه فرآیند تولید و تأمین محتوا می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد که اصلی‌ترین آن طراحی فرآیند برون‌سپاری تولید و تأمین محتواست که شامل چندین پیشنهاد استخراج‌شده هست.

• طراحی فرایند برون‌سپاری تولید و تأمین محتوا**- نیازسنجی و اعلام دوره‌ای نیازهای برنامه‌ای سازمان صداوسیما**

سازمان صداوسیما باید بر اساس نیازسنجی‌های که صورت می‌دهد به‌صورت دوره‌ای نیازهای خود را از پیش مشخص نموده و به تولیدکنندگان اعم از حرفه‌ای و نیمه‌حرفه‌ای به‌صورت شفاف نماید.

- تهیه پروپوزال‌های تولید (برآورد محتوایی - مالی و فنی) و استانداردهای تولید و ارائه به تهیه‌کنندگان و عوامل تولید

در گام بعدی لازم است که سازمان استانداردها و برآوردهای فنی و مالی شفاف را تدوین نموده و در اختیار تولیدکنندگان و عوامل تولید قرار دهد که همه ملزم باشند از این استانداردها پیروی نمایند. طبیعی است راهکارهای مانند تعریف استانداردهای تولید در برآوردها، شفافیت اطلاعات عوامل تولید و نیروی انسانی، استفاده از نیروهای متخصص در شوراهای سه‌گانه برآورد برنامه‌ها ذیل این بخش از مدل می‌گنجد و از لوازم امر است.

- اختصاص تولید محصولات بر اساس ارزیابی‌های قبلی به تهیه‌کنندگان و نظارت حین اجرا
در گام بعدی سازمان در طی فرآیندی که بر اساس ارزیابی طرح‌ها و تهیه‌کنندگان است پروژه‌ها را اختصاص دهد.

- ارزیابی و رتبه‌بندی تهیه‌کنندگان و عوامل تولید

در گام آخر نیز در طی یک فرایند ارزیابی حین کار و پس از کار، ارزیابی و رتبه‌بندی از تهیه‌کنندگان صورت گیرد که این ارزیابی و رتبه‌بندی معیار عمل در کارهای آتی باشد.

• **تبدیل عوامل تولید درون‌سازمانی به پیمانکار خصوصی و خرید خدمت**

در این بین بخشی از راه‌حل‌های مختص شرایط موجود است که بخش زیادی از تولیدات درون سازمان صورت می‌گیرد که لازم است به بیرون برون‌سپاری شود. یکی از اصلی‌ترین پیشنهادهای فرآیندی است که در آن عوامل تولید درون سازمان به صورت بخش خصوصی درآیند. لازم است که در این بخش سازمان به مرور خدمات مختلفی را که در حوزه تولید قابلیت برون‌سپاری و واگذاری دارند را شناسایی کرده و نیروهای خود را به صورت شرکت ساماندهی کرده و از آن‌ها خرید خدمت نماید. این امر باعث می‌شود که تا حدی فشارها بر سازمان از ناحیه تعدیل نیرو کاهش یابد. از لوازم این امر این است که «هزینه‌های تولیدات درون‌سازمانی که از امکانات سازمان استفاده می‌کنند شفاف شود» که بین راهکارهای ارائه شد بود.

• **بهره‌برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان**

سازمان حجم زیادی از امکانات مانند تجهیزات فنی و ساختمان در حوزه تولید دارد که می‌تواند به بخش خصوصی اجاره داده شود این اجاره می‌تواند در مقابل تولید محصول باشد و یا در مقابل دریافت وجه به این روش هم درآمدزایی برای سازمان صورت می‌گیرد و هم هزینه‌های نگهداری این تجهیزات و ساختمان‌ها کاهش می‌یابد.

• **تولیدی کردن برنامه‌هایی که قابلیت دارند**

تولیدی کردن (آفلاین کردن) برنامه‌های زنده راهکار دیگری است که باعث می‌شود هزینه‌های پشتیبانی و تولید برنامه‌ها کاهش یابد چراکه به عنوان مثال با یک بار پشتیبانی می‌توان چندین برنامه را ضبط کرد به جای آنکه برای هر برنامه یک بار به صورت کامل پشتیبانی صورت گیرد و عوامل بر سر برنامه حاضر شوند.

• **ایجاد بانک اطلاعاتی از عوامل تولید و شناسایی ظرفیت‌های خالی و اصلاح فرایندها**

از لوازم دیگر در برنامه‌ریزی در حوزه تولید نیز شناسایی داشته و نداشته‌های سازمان است که باعث می‌شود ظرفیت‌های خالی و نیز کمبودها شناسایی شود که با جبران آنها و اصلاح فرایندها هزینه در این حوزه کاهش یافته و استفاده بهینه از عوامل تولید صورت گیرد.

• استفاده از تولیدکنندگان محصول داوطلب و رایگان

تعداد زیادی از تولیدکنندگان حرفه‌ای و نیمه‌حرفه‌ای رایگان و داوطلب در بیرون از سازمان وجود دارند که حاضرند تولید خود را برای پخش در اختیار سازمان قرار دهند که طبیعتاً هیچ هزینه‌ای برای سازمان ندارد. لازم است که سازمان برنامه مشخصی برای همکاری با این تولیدکنندگان محتوا داشته باشد.

ب) مدیریت نیروی انسانی

پیشنهادها متعددی در حوزه نیروی انسانی در جهت کاهش هزینه‌ها ارائه شده است که در کنار هم قرار دادن این پیشنهادها حکایت از لزوم طراحی یک نظام جذب، رشد و ارتقا و به‌کارگیری نیروی انسانی دارد که لوازم آن موارد زیر هست:

• استاندارد کردن شرح وظایف نیروی انسانی و ارزیابی و اعمال نظام پاداش و تنبیه بر اساس

آن

• طراحی نظام پاداش و تنبیه مالی برای افزایش انگیزه نیروی انسانی

• اعمال نظام ارزیابی و پاداش و تنبیه مالی

همچنین باید یک دوره گذار برای نیروهای فعلی سازمان تعریف کرد که شامل دو بخش است که یک بخش آن مرتبط به نیروهای کم‌بهره وز و یا بی‌کار در سازمان است که پیشنهاد شده است برای آن‌ها پروژه جدید سود ده تعریف شود.

همچنین برای متوقف کردن روند تورم نیروی انسانی در ستاد سازمان لازم است که استخدام‌های جدید در حوزه ستادی متوقف شود و نیروهای جدید برای صف و حوزه عملیاتی جذب شوند.

«شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران» از پیشنهادهای کلیدی است که به‌دفعات تکرار شده است اما هیچ سازوکاری برای آن ارائه نگردیده است.

پ) مدیریت فناوری

• طراحی نظام جذب و مدیریت فناوری

با کنار هم قرار دادن پیشنهاد‌های ارائه‌شده در حوزه فنی و مدیریت فناوری در سازمان لزوم طراحی نظامی برای جذب و مدیریت فناوری در سازمان صداوسیما احساس می‌شود. سازمان لازم است که در این فرآیند از مشاوره گروه‌های تخصصی در انتخاب صحیح و به‌موقع فناوری استفاده نماید. همچنین لازم است که روش خرید فناوری بر اساس نیاز کاربران و تهیه‌کنندگان اصلاح شود. در حوزه تأمین نیز تأمین فناوری‌های زیرساختی از شرکت‌های داخلی مدنظر قرار گیرد ولی فناوری‌های تولید ممکن است که اصولاً به لحاظ هزینه و کارکرد لزومی نداشته باشد که از داخل تأمین گردد. نظارت در حین اجرای زیرساخت‌های فناوری در حوزه فنی و نظارت بر مرحله تحویل‌گیری فناوری در حوزه فنی نیز از ضروریات کاهش هزینه‌ها در سازمان است. پس آن استانداردهای آموزش کارکنان در حوزه فنی تدوین‌شده و آموزش داده شود و نظام تعمیر و نگهداری و تأمین قطعات بر اساس فناوری پیاده‌سازی شده تدوین و اجرایی شود. در زمان ارتقاء فناوری نیز لازم است که این مراحل تکرار شود که تا فناوری به‌صورت کامل و بهینه در سازمان جذب و پیاده‌سازی شود.

• استاندارد کردن و سیستمی کردن فرآیند تحویل محتوا تا پخش و آرشیو

فرآیند تحویل محتوا تا پخش و آرشیو فرآیندی زیرساختی در سازمان است که همواره وجود داشته و خواهد داشت. که در حال حاضر دارای گسست‌های متعددی است به‌عنوان نمونه در حال حاضر تهیه‌کننده برنامه را به‌صورت دیجیتال و با روش‌های ذخیره‌سازی بر روی هارددیسک ضبط می‌کند و به سازمان ارسال می‌کند سپس فایل محصول تبدیل به نوار اکس‌دی‌کم^۱ شده و بازبینی می‌شود و در صورت نیاز دوباره بازگردانده شده و اصلاح می‌شود و سپس توسط دستگاه‌های پخش‌کننده اکس‌دی‌کم پخش می‌شود و پس از پخش دوباره برای آرشیو به‌صورت فایل بر روی هارددیسک به سازمان ارائه می‌شود. درحالی‌که این فرآیند نیازمند چندین بار تبدیل حالت فایل نیست که باعث افزایش شدید هزینه‌های تولید می‌شود. این فرآیند می‌تواند با استفاده از فناوری اطلاعات در یک بستر امن برخط به‌صورت پیوسته از مرحله تحویل محتوا تا آرشیو صورت گیرد.

۱. XDCAM نوعی فناوری ضبط و پخش ویدیویی که توسط شرکت سونی توسعه پیدا کرد و در سازمان صدا و سیما نیز خریداری شد و مورد استفاده قرار گرفت.

• استفاده از فناوری اطلاعات و فرایندسازی

با اینکه سازمان صداوسیما ماهیتاً با فناوری عجین است اما بخشی از فرایندهای سازمان همچنان دستی صورت می‌گیرد و فناوری اطلاعات در آن راه نیافته است. استفاده از فناوری اطلاعات و فرایند سازی در این حوزه‌ها می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد.

• دیجیتال کردن فرستنده‌های پخش

با اینکه چندین سال از ورود فناوری دیجیتال به پخش در سازمان می‌گذرد اما به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای ارتقاء فناوری در لایه‌های شهرستان‌ها و روستاها - که فرستنده‌های کم‌توان را شامل می‌شود - هنوز صورت نگرفته است که باعث افزایش هزینه‌ها می‌شود چراکه سازمان در حال حاضر دو نوع سیگنال رسانی را پشتیبانی می‌کند که لازم است ارتقاء فناوری انجام شود که هزینه‌ها کاهش می‌یابد.

• استفاده تلفیقی از دو فناوری مبتنی بر اینترنت و پخش گسترده در سیستم پخش آینده سازمان

در حال حاضر به‌مرور فناوری پخش بر بستر اینترنت در قالب IPTV^۱ و یا OTT^۲ در حال گسترش است و سازمان صداوسیما نیز برای ورود به این حوزه برنامه دارد اما نکته‌ای که باید دقت کرد این است که لازم نیست که همه محتوای زنده سازمان که از آنتن پخش می‌شود بر بستر اینترنت قرار بگیرد چراکه به‌صورت رایگان از پخش گسترده دیجیتال در حال پخش است و مزیتی ندارد. بلکه سازمان باید خدمات ارزش‌افزوده‌ای مانند ویدئوی درخواستی و یا شبکه‌های خاص پولی خود را - اگر در برنامه باشد - بر روی این بستر قرار دهد چراکه استفاده از پهنای باند اینترنت هم برای سازمان و هم برای کاربر هزینه‌های بالایی دارد و برای سازمان محدودیت‌های فنی در حوزه فرکانسی نیز دارا هست.

در حوزه دریافت‌کننده‌های محتوا نیز باید تجهیزات گسترش یابد که قابلیت استفاده تلفیقی از دو فناوری را داشته باشند که قابلیت استفاده را بالا خواهد برد و نیاز به دو یا چند دریافت‌کننده را از بین می‌برد به‌مانند دستگاه تلویزیون جدید که قابلیت دریافت هم‌زمان تلویزیون آنالوگ و دیجیتال را به‌صورت هم‌زمان دارد و کاربر غیرحرفه‌ای نیز به‌راحتی می‌تواند از آن‌ها استفاده کند بدون آنکه تفاوت این دو فناوری را بداند و حس کند.

۱. Intrenet Protocol TV

۲. Over The Top

• تغییر فناوری پخش باکیفیت HD بر اساس نیاز و نه برای همه شبکه‌ها

در حوزه ارتقاء فناوری پخش از حالت فعلی یعنی SD^۱ به کیفیت بالاتر یعنی HD^۲ نیز باید یک اولویت‌گذاری صورت گیرد چراکه نیاز نیست در کوتاه‌مدت همه شبکه‌ها به حالت HD درآیند بلکه به‌مرور می‌توان به آن سمت حرکت کرد اما در طولانی‌مدت استفاده از فناوری SD باید متوقف شود چراکه هزینه‌های پشتیبانی آن به دلیل منسوخ شدن در دنیا و عدم پشتیبانی آن از سوی تأمین‌کنندگان حرفه‌ای فناوری افزایش خواهد یافت.

• استفاده از فن‌های نرم‌افزاری مانند استودیو مجازی و یا جلوه‌های ویژه به جای اقدامات سخت‌افزاری در حوزه تولید

فناوری‌های جدید در حوزه کاهش هزینه‌های تولید نیز می‌تواند کمک شایانی نماید. یکی از این فناوری‌ها که می‌تواند در سازمان صداوسیما استفاده گسترده‌ای داشته باشد؛ اما همچنان جا نیفتاده است فناوری استودیو مجازی است که باعث می‌شود هزینه‌های پیاده‌سازی و استفاده از دکورها تقریباً حذف شود چراکه نیازی به پیاده‌سازی فیزیکی دکورها نمی‌باشد. فناوری‌های امروزی استودیو مجازی به‌خصوص می‌تواند در حوزه‌های کودک مورد استفاده قرار گیرد. در مورد فناوری جلوه‌های ویژه نیز همین موارد صدق می‌کند.

ث) اصلاح نظام مدیریت مالی

• تدوین ضوابط اجرایی برای پرداخت بودجه‌ها به بخش‌ها

در گذشته در سازمان صداوسیما تخصیص بودجه بدون هیچ دستورالعمل اجرایی مشخص و تنها در قالب سرفصل‌ها صورت می‌گرفته است؛ اما در حال حاضر پیشنهاد شده و تا حدی نیز عملیاتی شده است که بودجه‌ها به همراه یک ضوابط اجرایی ارائه می‌شود که باعث می‌شود مصارف بودجه استاندارد شده و از اعمال سلیقه‌ای کاسته شود و انضباط بودجه‌ای افزایش یافته و در نتیجه هزینه‌ها کاهش یابد.

• انجام پرداخت‌های مالی به واحد هزینه‌ای و جواب خواهی از آنها

در گذشته در سازمان صداوسیما بودجه‌ها به بخش‌های اصلی و مدیریت‌های کلان در سازمان پرداخته شده و آن‌ها اختیار هزینه کرد بودجه را در اختیار داشتند به‌عنوان مثال معاونت سیما یک

۱. Standard-Definition Television

۲. High-Definition Video

بودجه کلان دریافت می‌کرد و خود عهده‌دار مدیریت این بودجه بود که فاقد شفافیت کافی و ارزیابی مشخص بود. اما پیشنهاد شده است که بودجه به واحدهای هزینه‌ای پرداخت شود و هم اینکه پاسخ‌خواهی در قبال عملکرد نیز از خودواحد هزینه‌ای صورت گیرد که این هم باعث ایجاد شفافیت بیشتر، به دست آوردن اطلاعات جزئی‌تر از روند هزینه‌ها و پاسخ‌خواهی و ارزیابی واقعی‌تر از واحدها و نحوه هزینه کرد بودجه‌ها می‌شود.

• **نظارت بر پروژه‌های پرهزینه الف ویژه به صورت کنترل پروژه و منظم**

لازم است در سازمان در بخش‌هایی که هزینه‌های کلان صورت می‌گیرد و برای سازمان پروژه کلان محسوب می‌شود و بودجه زیادی به آن اختصاص داده می‌شود نظارت اختصاصی صورت گیرد. یکی از این حوزه‌ها پروژه‌های الف- ویژه سازمان است که به لحاظ هزینه‌ای گران‌ترین پروژه‌های سازمان هست. اعمال نظارت کارشناسی در زمان تعریف پروژه و نیز اعمال فرایندهای کنترل پروژه و پاسخ‌خواهی در حین پروژه کمک زیادی به کنترل هزینه‌های این پروژه‌ها می‌شود.

• **استفاده از روش‌های مشارکت در سود برای افزایش انگیزه کارکنان در پرداخت‌های**

مالی

در بخش‌هایی از سازمان که به صورت درآمد هزینه‌ای اداره می‌شوند مانند مرکز همایش‌های سازمان صداوسیما می‌توان از روش‌های مشارکت در سود استفاده کرد که باعث افزایش انگیزه کارکنان بخش شده که هم باعث کاهش هزینه‌ها و زیان دهی آن‌ها می‌شود و هم می‌تواند درآمدزایی برای سازمان به همراه داشته باشد.

• **مشارکت دادن نیروی انسانی در تصمیمات مربوط به آنها که برای سازمان تبعات مالی**

دارد

در برنامه‌های مرتبط با نیروی انسانی که تبعات مالی برای سازمان دارد مانند برنامه‌های رفاهی و... سازمان می‌تواند قبل از اجرا از کارکنان نظرخواهی کرده و در صورت ارزیابی درست پیاده‌سازی نماید. یکی از نمودهای این عملکرد ناموفق در سازمان را خرید دوچرخه و احداث جایگاه‌های دوچرخه در سازمان دانست که به دلیل وضعیت جغرافیایی سازمان هیچ استفاده‌ای از آن‌ها صورت نمی‌گیرد و املا یک هزینه اضافی است درحالی‌که با یک نظرسنجی ساده از کارکنان این اقدام و هزینه صورت نگیرد.

ج) اصلاح نظام مدیریت برنامه‌ریزی

در حوزه برنامه‌ریزی برای کاهش هزینه‌ها سه پیشنهاد اساسی ارائه شده است که «طراحی نظام مدیریت تحول برای پیاده‌سازی برنامه‌های کاهش هزینه» و «انجام برنامه‌های کاهش هزینه و اصلاح ساختاری به صورت دوره‌ای» از لوازم اجرای برنامه کاهش هزینه هست.

• شفافیت چرخه‌های کاری در سازمان و اصلاح نقاط بحرانی و هزینه‌بر

همچنین در حوزه برنامه‌ریزی سازمان لازم است که چرخه‌های کاری در سازمان شناسایی و سنجیده شود و نقاط بحرانی که باعث افزایش هزینه‌ها و افزایش بدون دلیل بروکراسی می‌شود را یافته و اصلاح کنیم. اصلاح این فرایند لزوماً به معنای حذف یک حلقه از فرایند نیست بلکه در مواردی شاید لازم باشد حلقه‌ای به این فرایند افزوده شود که باعث می‌شود در کل هزینه‌های سازمان کاهش یابد.

چ) اصلاحات ساختاری

در حوزه ساختاری سه پیشنهاد اساسی ارائه شده است

• واگذاری شرکت‌های زیرمجموعه سازمان به بخش خصوصی

در چندین مورد از مصاحبه‌ها اذعان شده بود که شرکت‌های زیرمجموعه سازمان ضرر ده هستند و خود باعث افزایش هزینه‌ها می‌باشند. لذا پیشنهاد می‌شود شرکت‌های زیرمجموعه سازمان به بخش خصوصی واگذار شود و خدمات موردنیاز سازمان از این شرکت‌ها خرید خدمت شود. مزیت این امر آن است که این شرکت‌ها به شیوه اقتصادی اداره می‌شوند و می‌توانند از نهادهای دیگر هم سفارش گرفته و کسب‌وکار خود را گسترش دهند و از سوی دیگر سازمان انحصاری در تأمین کنندگان این خدمات ندارد و می‌تواند از نهادهای دیگر نیز استفاده کند.

• دسته‌بندی شبکه‌ها و حذف ستادهای مستقل و ایجاد یک ستاد واحد برای هر دسته

یک پیشنهاد اساسی که در حوزه ساختاری سازمان ارائه شده است مربوط به کاهش تعداد ستادها در سازمان صداوسیما هست. در حال حاضر در حوزه معاونت سیما به‌خصوص جدای از آنکه خود معاونت سیما یک ستاد گسترده دارد هر یک از شبکه‌ها نیز دارای یک ستاد هستند که باعث افزایش شدید هزینه‌ها می‌شود. پیشنهادها متعددی در دوره گذشته برای کاهش ستادها ارائه شده بود یکی این پیشنهادها آن است که شبکه‌ها به صورت محتوایی مانند معارفی، تفریح و سرگرمی، عمومی و ... دسته‌بندی شوند و هرچند شبکه یک ستاد داشته باشند این‌گونه هم استقلال محتوایی و اجرایی شبکه‌ها حفظ می‌شود و هم از حجم ستادها کاسته می‌شود.

• کاهش شبکه‌های کم بیننده و بدون بیننده

باید یک ارزیابی دقیق از میزان موفقیت در اهداف و میزان بیننده شبکه‌ها انجام شود و سپس شبکه‌هایی که بیننده ندارند حذف شده و یا در شبکه‌های دیگر ادغام شوند اگرچه این کار باعث حذف نیروی انسانی از سازمان نخواهد شد اما باعث کاهش بودجه موردنیاز تولید و بخشی از هزینه‌های پشتیبانی می‌شود.

ح) اصلاحات فرهنگ سازمانی

در یافته‌های پژوهش بخشی از مشکلات در کمبود بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها در سازمان ناشی از فرهنگ سازمانی و دغدغه‌های پایین بخشی از نیروی انسانی سازمان هست که راهکارهایی که برای این موضوعات ارائه شده «اصلاح فرهنگ نیروی انسانی در نگاه به اشتغال در سازمان» به این معنا که سازمان را صرفاً محلی برای پول درآوردن نبینند و محلی برای کار فرهنگی و خدمت ببینند و نیز «حاکم کردن نگاه بخش خصوصی در سازمان در استفاده از منابع» هست که البته هیچ سازوکار مشخصی برای آن‌ها ارائه نشده است.

خ) اصلاحات نظام مدیریت تأمین

در حوزه تأمین نیز چند مورد از افزایش هزینه‌ها مانند طراحی ساختمان‌ها از حیث مصرف انرژی و یا استفاده نامناسب از ساختمان‌ها و یا در نظر گرفته نشدن فاصله فیزیکی در فرایندها استخراج شده است که پیشنهادها زیر برای آنها ارائه شده است.

• تجمیع ساختمان‌های پراکنده

ساختمان‌های پراکنده تجمیع گردند و یا فرآیندهای نزدیک و پیوسته در یک جا متمرکز شوند این امر بر سرعت انجام امور و کاهش نیاز به پشتیبانی تأمین مانند ترابری و حمل‌ونقل کمک می‌کند.

• واگذاری ساختمان‌های اضافی خارج از سازمان اصلی به بخش خصوصی

بخشی از ساختمان‌های سازمان که در بیرون از محوطه اصلی سازمان قرار دارند و استفاده مناسبی از آنها صورت نمی‌گیرد یا عملاً استفاده نمی‌شود و هزینه‌های نگهداری بالایی دارد به بخش خصوصی واگذار شوند.

• اعمال اصلاحات فنی در حوزه کاهش مصرف انرژی

برخی اصلاحات فنی می‌تواند به کاهش مصرف و بهینه‌سازی مصرف انرژی در سازمان کمک کند که باعث کاهش هزینه‌ها می‌گردد.

۶. بحث و نتیجه‌گیری

سازمان صداوسیما برای آنکه بتواند بر افزایش مستمر هزینه‌ها فائق بیاید، باید به صورت دوره‌ای برنامه‌های کاهش هزینه را با رعایت الزامات سازمان‌های رسانه‌ای طراحی و اجرا کند و این روند یک فرآیند دائمی و زمان‌بر است و صرفاً با انجام یک‌باره آن نمی‌توان مطمئن بود که سازمان بی‌نیاز شده است.

اصلی‌ترین حوزه‌هایی که مورد تأکید صاحب‌نظران در حوزه کاهش هزینه‌ها بوده است بخش تولید و تأمین محتوا، نیروی انسانی و حوزه فنی یا مدیریت فناوری بوده است و پیشنهادهای آنها در کنار هم در هر یک از این حوزه تشکیل یک نظام مدیریتی را می‌دهد به گونه‌ای که در حوزه تولید و تأمین محتوا، نظام مدیریت برون‌سپاری تأمین محتوا، در حوزه نیروی انسانی نظام ارزیابی، تشویق و تنبیه و در حوزه فنی نظام مدیریت فناوری از اعلام نیاز تا پیاده‌سازی و ارتقاء فناوری را دربرمی‌گیرد. لذا باید به فرآیندهای درونی سازمان نگاه فرآیندی و یا منطبق بر زنجیره ارزش داشت تا بتوان مسائل را احصاء و راهکارهای حل آن‌ها را تدوین نمود.

نتیجه آن که سازمان باید در ۸ حوزه و فرآیند اصلی ۱. فرآیند تولید و تأمین محتوا ۲. فرآیند مدیریت فناوری ۳. فرآیند جذب، به‌کارگیری و رشد و ارتقاء نیروی انسانی ۴. فرآیند مدیریت مالی ۵. فرآیند مدیریت برنامه‌ریزی ۶. فرآیند مدیریت تأمین ۷. ساختاری ۸. فرهنگ‌سازمانی، اصلاحات لازم برای کاهش هزینه‌ها را چنان‌که ذکر شد صورت دهد و همه این فرآیند تا حد زیادی به هم پیوسته هستند.

فرآیند تولید و تأمین محتوا اصلی‌ترین فرآیند سازمان صداوسیما می‌باشد که راه‌حل‌های متعددی برای اصلاح این فرآیند ارائه گردید از جمله: بهره‌برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان، تبدیل عوامل تولید درون‌سازمانی به پیمانکار خصوصی و خرید خدمت، افزایش سهم بخش خصوصی در تولیدات سازمان، بهره‌برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان، استفاده بهینه از ساختمان‌ها و مکان‌ها، ارزیابی و رتبه‌بندی تهیه‌کنندگان و سفارش کار بر اساس ارزیابی به آنها، برون‌سپاری تولید محصولات، استفاده از تولیدکنندگان محصول داوطلب و رایگان، شفاف کردن هزینه‌های تولیدات درون‌سازمانی که از امکانات سازمان استفاده می‌کنند، تولیدی کردن برنامه‌هایی که قابلیت دارند، تعریف استانداردهای تولید در برآوردها، شفافیت اطلاعات عوامل تولید و نیروی انسانی، استفاده از نیروهای چندمهارته در فرآیند تولید و تأمین محتوا، استفاده از نیروهای متخصص در شوراهای سه‌گانه برآورد برنامه‌ها، جایگزین کردن تصمیمات فردی

مدیران در حوزه تولید با شوراها تخصصی، اعلام نیازهای برنامه‌سازی سازمان به صورت عمومی و خرید محصولات باکیفیت. این پیشنهادها طیفی از پیشنهادها کلان و بنیادین مانند برون سپاری تولیدات سازمان تا پیشنهادهای خرد تکنیکی را شامل می‌شود که لازم است در قالب یک مدل ساماندهی شود که بتواند این پیشنهادها در طول یک فرایند یا زنجیره ارزش پشت سر هم و براساس منطق عملیاتی شود چرا که اگرچه هر یک از پیشنهادها در جای خود معنی‌دار هستند اما در کنار یکدیگر هستند که در قالب یک نظام عملیاتی درخواست دهند که «مدل زنجیره تامین محصولات سازمان» را شکل می‌دهد.

مدیریت فناوری بخش مهم و پرهزینه‌ای برای سازمان است که موردتوجه اکثر مصاحبه‌کنندگان بود و پیشنهادها متعددی را ارائه نمودند. «استفاده از مشاوره گروه‌های تخصصی در انتخاب فناوری، ایجاد بانک اطلاعاتی از عوامل تولید و شناسایی ظرفیت‌های خالی و اصلاح فرایندها، استفاده از فناوری اطلاعات و فرآیند سازی، انتخاب صحیح و به‌موقع فناوری، نظارت بر مرحله تحویل‌گیری فناوری در حوزه فنی، نظارت در حین اجرای زیرساخت‌های فناوری در حوزه فنی، ساخت داخل کردن تجهیزاتی که سرعت تغییر فناوری در آن‌ها پایین است، استفاده از فن‌های نرم‌افزاری مانند استودیو مجازی به‌جای اقدامات سخت‌افزاری در حوزه تولید، استاندارد کردن و سیستمی کردن فرایند تحویل محتوا تا پخش و آرشیو، دیجیتالی کردن فرستنده‌های پخش، استفاده تلفیقی از دو فناوری مبتنی بر اینترنت و پخش گسترده در سیستم پخش آینده سازمان، تغییر فناوری پخش با کیفیت HD بر اساس نیاز و نه برای همه شبکه‌ها، تأمین فناوری‌های زیرساختی از شرکت‌های داخلی، اصلاح روش خرید فناوری بر اساس نیاز کاربران و تهیه‌کنندگان، برون‌سپاری تعمیر و نگهداری سایت‌های فنی کم‌اهمیت‌تر به بخش خصوصی، هم‌افزایی با سازمان‌های دیگر در استفاده از زیرساخت‌های پخش» پیشنهادهایی بود که از دل نظرات مصاحبه‌شوندگان استخراج گردید. اما این پیشنهادات نیز به مانند فرآیند تامین و تولید محتوا اگرچه به صورت مستقل معنادار هستند ولی در کنار یکدیگر می‌توانند یک نظام عملیاتی را شکل دهند که می‌تواند «زنجیره مدیریت فناوری در سازمان» باشد. این زنجیره از پیش‌بینی و آینده‌نگاری و تعریف نیاز فناوری شروع شده و پس از مراحل تامین، پیاده‌سازی، آموزش، تعمیر و نگهداری به مرحله نهایی خود یعنی ارتقاء فناوری می‌رسد که این چرخه دوباره تکرار می‌شود. در عین حال این فرآیند الزاماتی مانند استانداردسازی و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی را دارد که در میان پیشنهادات ارائه شده بود. برخی پیشنهادات کلان تصمیم‌گیری در

حوزه فنی نیز در میان پیشنهادات بود که در صورت اجرایی کردن صحیح فرایند مدیریت فناوری پاسخ‌های صحیحی به این پیشنهادها داده خواهد شد.

نیروی انسانی یک سازمان سرمایه اصلی آن است، از سوی دیگر در سازمان حجم بالایی از نیروی انسانی در حوزه ستادی سازمان حضور دارند که باید برنامه ویژه برای استفاده بهینه از ظرفیت آن‌ها و کاهش هزینه‌ها داشت. از این سو پیشنهادهایی مانند «شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، متوقف کردن استخدام‌های جدید در حوزه ستادی و جذب نیروهای جدید برای صف، تعریف فرایند رشد و ارتقای نیروی انسانی، تعریف پروژه جدید سود ده برای نیروی انسانی بی‌کار، اعمال نظام ارزیابی و پاداش و تنبیه مالی، طراحی نظام پاداش و تنبیه مالی برای افزایش انگیزه نیروی انسانی، استاندارد کردن شرح وظایف نیروی انسانی و ارزیابی و اعمال نظام پاداش و تنبیه بر اساس آن» از دل مصاحبه‌ها برای اصلاح حوزه نیروی انسانی استخراج گردید که این پیشنهادات نیز می‌تواند در قالب نظام «جذب، آموزش و به کارگیری نیروی انسانی» و نظام «ارزیابی و تنبیه و پاداش» ساماندهی شوند.

بخش مالی در سازمان صدواوسیما به واسطه فشارهای مالی همواره دچار روزمرگی‌های شدید بوده است اما در این حوزه نیز اصلاحات تأثیرگذاری می‌تواند صورت گیرد که باعث کاهش هزینه‌ها در سازمان شود. پیشنهادهایی اعم از «اختصاص سهمیه هزینه‌ای برای شبکه‌ها و حسابداری مستقل برای، تدوین ضوابط اجرایی برای پرداخت بودجه‌ها به بخش‌ها، انجام پرداخت‌های مالی به واحد هزینه‌ای و جواب خواهی از آنها، نظارت بر پروژه‌های پرهزینه الف ویژه به صورت کنترل پروژه و منظم، استفاده از روش‌های مشارکت در سود برای افزایش انگیزه کارکنان در پرداخت‌های مالی، ساماندهی پرداخت‌های مالی و تعدیل پرداخت‌ها، مشارکت دادن نیروی انسانی در تصمیمات مربوط به آنها که برای سازمان تبعات مالی دارد» از میان نظرات ارائه شده استخراج گردیده است که اگرچه پیشنهادات پراکنده ای است و شاید نتواند یک نظام را شکل دهد اما به جای خود در صورت اعمال می‌تواند تأثیرگذار باشد.

در حوزه برنامه‌ریزی در سازمان پیشنهادها عموماً به سمت اصلاح فرآیندهای کاری درون سازمان تمایل دارد. راهکارهایی مانند: حذف بخش‌های نامرتب یا اضافه کردن بخش‌های مرتبط به هدف کاهش هزینه در فرآیندها، شفافیت چرخه‌های کاری در سازمان و اصلاح نقاط بحرانی و هزینه‌بر، جایگزین کردن جلسات بدون خروجی و بی‌کیفیت با کارشناسان مجزا ارائه شده است که می‌تواند در کاهش بروکراسی و اتلاف وقت و هزینه بسیار تأثیرگذار باشد.

همچنین مسئله مهم دیگری که در کنار اجرای برنامه‌های کاهش هزینه در سازمان مهم است و لازم است مسئولان برنامه‌ریزی سازمان مدنظر داشته باشند «طراحی و مدیریت نظام عملکرد برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان، انجام برنامه‌های کاهش هزینه و اصلاح ساختاری به صورت دوره‌ای، تعریف شاخص برای سنجش منطقی بودن هزینه‌ها مانند نسبت هزینه‌های صف به ستاد، طراحی نظام مدیریت تحول برای پیاده‌سازی برنامه‌های کاهش هزینه» می‌باشد که باعث می‌شود که برنامه‌های کاهش هزینه منحرف نشده و به ثمر برسد.

اگرچه عمده پیشنهادها به سمت راهکارهای نرم و مرتبط با فرایندهای کاری در سازمان می‌باشد اما در حوزه مدیریت تأمین نیز پیشنهادهایی ارائه گردید که عموماً در حوزه زیرساخت‌های فیزیکی به خصوص ساختمان‌های موجود در اختیار سازمان می‌باشد مانند: تجمیع ساختمان‌های پراکنده، واگذاری ساختمان‌های اضافی خارج از سازمان اصلی به بخش خصوصی، اعمال اصلاحات فنی در حوزه کاهش مصرف انرژی.

در حوزه ساختاری کاهش شبکه‌ها پیشنهادهای اندکی ارائه شده است. پیشنهاد شده است که بر اساس شاخص میزان بیننده می‌تواند منطقی باشد و شبکه‌های بدون بیننده و یا کم بیننده به مرور حذف یا ادغام شوند. همچنین شرکت‌های زیرمجموعه سازمان که عمدتاً هزینه بر هستند به بخش خصوصی واگذار شوند یا در صورت عدم واگذاری به شرکت‌های زیرمجموعه استقلال نسبی داده شود و با آنها به شیوه پیمان‌کاری کار شود، دسته‌بندی شبکه‌ها و حذف ستادهای مستقل و تشکیل یک ستاد واحد برای هر دسته از شبکه پیشنهادی بوده که ارائه شده که البته چندان شفاف نیست چرا که یکی از معضلات اصلی این پیشنهاد عدم رعایت اصل فرماندهی واحد است که باعث چالش‌هایی خواهد شد.

همان‌طور که در بخش پیشینه پژوهش مشاهده کردیم، پژوهش حاضر هیچ نمونه مشابهی ندارد که بتوان به صورت مستقیم با یکدیگر مقایسه شوند. اما در پژوهش‌های گذشته اشناپ (۱۳۷۸) مدلی برای برنامه‌ریزی تولید و مشخص کردن سهم هر شبکه از تولید ارائه کرده بود که نتایج پژوهش حاضر نیز بر برنامه‌ریزی برای تولید تأکید دارد اما در فرآیند برون‌سپاری تولیدات به بیرون از سازمان، همچنین اصفهانی (۱۳۷۲) به روش‌های بالابردن کارایی در کارکنان ستادی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران پرداخته بود و به روش‌های مختلفی از جمله: ۱. حقوق و مزایای مکفی؛ ۲. افزایش مهارت شغلی؛ ۳. روابط صمیمانه همکاران؛ ۴. اصلاح سیاست‌های کارکنانی؛ ۵. کاهش و اصلاح بوروکراسی‌های اداری؛ ۶. توجه بیشتر به مسائل

رفاهی؛ ۷. ایجاد محیط مطلوب؛ ۸. آموزش‌های شغلی مناسب را پیشنهاد داده بود که ما نیز در یافته‌های پژوهش خود مشابه این تحقیق به مواردی مشابه مانند اصلاح روش‌های پرداخت مالی، آموزش کارکنان، اصلاح سیاست‌های کارکنانی و نظام پاداش و هزینه دست‌یافتیم.

خجسته باقرزاده (۱۳۹۳) نیز در راستای کاهش هزینه‌های جاری را مانند:

۱. کنترل و کاهش هزینه‌های تولید و افزایش بهره‌وری؛
 ۲. درجه‌بندی و تفکیک بهترین یا مناسب‌ترین برنامه تولیدی که با اقبال مخاطبان مواجه می‌شود؛
 ۳. شناخت مؤثرترین و بهترین عناصر و عوامل تولید، از قبیل کارگردان، نویسنده، بازیگر، و ... ، نوع داستان، و ...
 ۴. انتخاب بهترین ساختار و زنجیره تولید، و استفاده از آن برای اصلاح ساختارهای تولید دیگر مراکز تولیدی؛
 ۵. ارزیابی اثربخش و مداوم از توان مدیریت‌های مراکز و مؤسسات تولیدی و شبکه‌های سراسری و مراکز استانی صداوسیما؛
 ۶. ظرفیت‌سازی برای ورود ایده‌های جدید به حوزه تولید.
- ارائه کرده بود که یافته‌های این پژوهش از جمله افزایش بهره‌وری فرایند تولید، ارزیابی و شناسایی تهیه‌کنندگان و کارگردانان موفق، فضاسازی برای ورود رقبای جدید به حوزه تولید، بهینه‌سازی زنجیره تولید محصولات، نیز بر این موضوع تأکید دارد.
- سهرابی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر برون‌سپاری برحسب و کارهای حوزه رسانه پیشنهاد کرده بودند «مدیران سازمان جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها نسبت به برون‌سپاری برنامه‌ها استقبال بیشتری نشان دهند و استفاده کنند.» همچنین وفادار (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود به مفید بودن برون‌سپاری تولیدات سازمان در کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت محصولات دست‌یافته بودند، که یافته‌های پژوهش فعلی نیز بر این موضوع تأکید می‌کند که باید تولیدات سازمان به صورت برون‌سپاری صورت گیرد.
- خان‌باباخانی، ابوالصدق و فروغیان (۱۳۹۳) نظامی را برای کنترل پروژه‌های سازمان صداوسیما ارائه کرده و مدعی بودند از اجرای این مدل کاهش و صرفه‌جویی در هزینه‌ها در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران خواهد بود. که ما نیز در این پژوهش به ضرورت تدوین نظام کنترل پروژه خصوصاً برای پروژه‌های الف ویژه دست‌یافتیم.

عالی‌زاده، عبدالرضا و مفاخر(۱۳۸۶) در مطالعه‌ای موردی با عنوان بررسی حوزه فنی سازمان صداوسیما با استفاده از سیستم کاری^۱ به ترسیم مدل فرایند عملکرد معاونت فنی سازمان صداوسیما با استفاده از مدل سیستم کاری پرداخته و سپس عملکرد عناصر سیستم کاری را سنجیده بودند. اگرچه پژوهش حاضر یافته‌ای منطبق بر دستوراد پژوهش گذشته ندارد اما بر نظارت بر فرآیند اجرا و تحویل‌گیری پروژه‌های فنی زیرساختی در سازمان تأکید دارد که باعث کاهش هزینه‌های بعدی خواهد شد.

فرهانی، نازنین (۱۳۹۰) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی ارزیابی مدیران و تهیه‌کنندگان شبکه اول سیما و صاحب‌نظران رسانه از سیاست‌های برون‌سپاری برنامه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسیده بود که:

اجرائی شدن فرایند برون‌سپاری تولیدات در سازمان صداوسیما بدون هیچ‌گونه ضابطه و دستورالعمل مدون و چشم‌انداز روشنی، انجام‌گرفته است و نه‌تنها اهداف موردنظر از برون‌سپاری که کوچک‌سازی ساختار و چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان و کاهش هزینه‌ها است، تحقق نیافته بلکه به دلیل نداشتن استراتژی و قانون و ضابطه در این خصوص و همچنین عملکردهای سلیقه‌ای مدیران و عدم نظارت و کنترل صحیح بر آن، علاوه‌بر عدم دستیابی به مزیت برتر در اجرای این سیاست، آسیب‌هایی نیز به همراه داشته است. پژوهش حاضر نیز دقیقاً به همان نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش فوق در یافته‌های خود دست یافت.

مهاجرانی، رامین (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود «کمک گرفتن از اصل جامعیت، اصل انعطاف‌پذیری، اصل تحدیدی بودن هزینه‌ها، اصل تعادل بودجه و اصل تقدم هزینه‌ها بر درآمدها می‌تواند در بهبود کیفیت این نوع از برنامه‌های تلویزیونی تأثیرگذار باشد» و نیز نژادعبدالله، عباس (۱۳۷۷) که اصولی را برای بودجه‌ریزی بهینه پیشنهاد داد بود که این پژوهش نیز به نتایج مشابهی البته به تعداد کمتر از جمله ارائه بودجه به واحد هزینه و گزارش‌گیری از آن‌ها، شفافیت در بودجه‌ریزی، تقدم هزینه‌ها بر درآمدها دست‌یافت.

در ادامه براساس یافته‌های پژوهش ۱۵ مورد پیشنهاد کاربردی که می‌تواند تأثیر جدی‌ای در کاهش هزینه‌های سازمان صداوسیما داشته باشد، ارائه می‌شود:

۱. برون‌سپاری تولیدات و ارزیابی و رتبه‌بندی تولیدکنندگان و تهیه‌کنندگان اعمال نظام کنترل پروژه برای پروژه‌های الف- ویژه سازمان
۲. تقسیم‌کار میان شبکه‌ها و مأموریت دادن به آن‌ها در تأمین در حوزه برنامه‌های مناسبی پرفشار سازمان
۳. استفاده از تولیدکنندگان داوطلب و رایگان و محتوای کار برساخته در سازمان
۴. تأمین محتوای پژوهشی از مجموعه‌های پژوهشی و کانون‌های تفکر بیرون از سازمان
۵. تولیدی کردن برنامه‌های زنده‌ای که قابلیت دارند
۶. یکپارچه‌سازی فرایند مدیریت فناوری در سازمان از مرحله مطالعات فناوری تا به‌کارگیری و ارتقاء
۷. شبکه تجهیزات و امکانات داخل سازمانی و اجاره دادن امکانات سازمان به شرکت‌های بیرونی
۸. پیاده‌سازی فرایند محتوا از مرحله تحویل تا مرحله آرشیو
۹. انعقاد قراردادهای طولانی‌مدت خرید تجهیزات فنی از شرکت‌های داخلی تولید تجهیزات به همراه قراردادهای طولانی‌مدت تعمیر و نگهداری
۱۰. تدوین استانداردهای تولید و فنی برای شبکه‌ها خصوصاً در شبکه‌های اچ‌دی و جدید
۱۱. تدوین بانک‌های اطلاعات امکانات پشتیبانی سازمان مانند وسایل نقلیه و ساختمان‌ها و استفاده از آن‌ها در خدمات سازمانی
۱۲. دیجیتالی کردن فرستنده‌های پخش و خاموش کردن فرستنده‌های آنالوگ
۱۳. پیاده‌سازی نظام استاندارد، ارزیابی و پاداش و تنبیه در حوزه نیروی انسانی ستاد
۱۴. ساماندهی نیروهای تولید در قالب شرکت‌های تولید و فنی و خرید خدمت از آنها

منابع و مأخذ

- اشناب، سعید(۱۳۷۸). **برنامه‌ریزی تولید در سازمان صداوسیما**، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، سامانه گنج: <http://ganj.irandoc.ac.ir/articles/10112>
- بلوچر، چن و لین(۱۳۹۵). **حسابداری مدیریت با تأکید بر دیدگاه استراتژیک**، تهران: انتشارات ترمه.
- خان‌باباخانی هدیه؛ سارا ابوالصدق و فلورا فروغیان(۱۳۹۳). **طراحی نظام کنترل پروژه‌های سازمان صداوسیما(مطالعه موردی اداره کل اطلاعات و برنامه‌ریزی معاونت سیما)**. کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین پژوهشی در مهندسی صنایع و مکانیک، تهران: کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین پژوهشی در مهندسی صنایع و مکانیک.
- خجسته، حسن(۱۳۹۳). **راهبرد بازارسازی، راهی برای ارتقاء کیفیت و کاهش رهنمای رودپشتی**، فریدون(۱۳۸۸). **هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت/ مدیریت بر مبنای فعالیت**. تهران: ترمه.
- سهرابی، روح‌الله؛ سیدجلال سیدشکری و الهام جعفری(۱۳۹۲). **بررسی تأثیر برون‌سپاری بر کسب و کارهای حوزه رسانه (مطالعه موردی صداوسیما مرکز همدان)**. اولین همایش مدیریت کسب و کار، همدان: شرکت علم و صنعت طلوع فرزین، دانشگاه بوعلی سینا.
- شیم، جی.کی و جوئل سیگل(۱۳۹۲). **حسابداری مدیریت**، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- عالی‌زاده عبدالرضا و زهرا مفاخر(۱۳۸۶). **بررسی حوزه فنی سازمان صداوسیما با استفاده از سیستم کاری**، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران.
- عظیمی، سیدحمیدرضا (۱۳۹۵). **زنجیره ارزش**، پایگاه اطلاع‌رسانی صنعت، بازبایی شده از سایت: <http://www.myindustry.ir/strategic-management/article/value-chain.html>
- علی‌اصفهانی فریبرز(۱۳۷۲). **روش‌های بالابردن کارایی در کارکنان ستادی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران**. پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، سامانه گنج: <http://ganj.irandoc.ac.ir/articles/11683>
- فراهانی، نازنین(۱۳۹۰). **بررسی ارزیابی مدیران و تهیه‌کنندگان شبکه اول سیما و صاحب‌نظران رسانه از سیاست‌های برون‌سپاری برنامه‌های سیما جمهوری اسلامی ایران**. تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه صداوسیما.
- فرهنگ، منوچهر(۱۳۸۴). **فرهنگ علوم اقتصادی**. تهران: آسیم.
- محسنی، مهدی(۱۳۹۴). **شیوه‌های نوین درآمدزایی برای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران با رویکرد اقتصاد مقاومتی**. پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، پایگاه گنج: <http://ganj.irandoc.ac.ir/articles/840255>
- مهاجرانی، رامین(۱۳۹۴). **مطالعه تطبیقی بودجه‌بندی سریال‌های الف با تئوری‌های بودجه‌بندی**، تهران: پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه صداوسیما.

نژادعبدالله، عباس(۱۳۷۷). **بررسی سیستم بودجه شبکه اول سیما و ارائه ویژگی‌های سیستم بهینه جهت برنامه‌ریزی و کنترل مالی، تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.**

نمازی، محمد و همکاران(۱۳۹۲). **حسابداری مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل.** تهران: سازمان چاپ و انتشارات وابسته به اوقاف و امور خیریه.

وفادار، علی(۱۳۹۴). **مطالعه تطبیقی تولیدات مستند برون‌سپاری شده و تولیدات تهیه شده در داخل سازمان صداوسیما.** تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه صداوسیما.

