



## تحلیل سلسله مراتبی فازی عوامل موثر بر کاهش هزینه های سازمان صدا و سیما

سیدمحمود اسلامی<sup>۱</sup>  
قاسمعلی بازآیی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۳۱

### چکیده

مجموعه عوامل گسترده ای وجود دارند که بر کاهش هزینه های سازمان صدا و سیما تاثیر گذارند. در تحقیق حاضر تلاش شده است تا عواملی را که بر کاهش هزینه های سازمان صدا و سیما تأثیر گذارند را به روش تحلیل سلسله مراتبی فازی رتبه بندی کنیم. اطلاعات تحقیق حاضر با استفاده از پرسشنامه محقق ساخت بر اساس مقایسات زوجی از نمونه ای متشکل از ۲۶ کارشناس در حوزه مدیریت رسانه (بخش کیفی) و ۱۰۰ نفر از کارشناسان مدیریت رسانه (بخش کمی) در سال ۱۳۹۸ جمع آوری شده است. نتایج این تحقیق نشان داده است که بیشترین تأثیر بر کاهش هزینه های سازمان صدا و سیما، متعلق به معیار اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا می باشد. پس از اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا، معیارهای سیستمی کردن مدیریت مالی، سیستمی کردن مدیریت فناوری، حمایت مدیریت عالی، توانمندسازی کارکنان و ایجاد بانک های اطلاعاتی در رتبه های بعدی عوامل موثر بر کاهش هزینه های سازمان صدا و سیما قرار دارند. همچنین لازم به ذکر می باشد که معیار فرهنگ سازمانی، در رتبه بندی مذکور، در جایگاه آخر قرار دارد.

**واژه های کلیدی:** کاهش هزینه، سازمان صدا و سیما، مدیریت سیستمی، مدیریت مالی.

طبقه بندی JEL: d91.d23.G32

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) bazeae.ali@gmail.com

## ۱- مقدمه

در حال حاضر صدا و سیمای کشورمان به شدت 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 صدا و سیما نیز برای جبران این امر دست به افزایش شدید میزان پخش تبلیغات و برنامه‌های مشارکتی زده است (صلواتیان و موسوی فرد، ۱۳۹۸: ۱۵۸).

رسالت سازمان صدا و سیما با توجه به شرایط خاص کشور با سایر رقبا کاملاً متفاوت می‌باشد از یک سو، حساسیت فعالیت‌های خبری و اطلاع‌رسانی همراه با آگاهی‌بخشی لازم برای مخاطبان از ضروریات فعالیت‌های این سازمان است و از سوی دیگر این سازمان در رقابتی نابرابر با سایر رسانه‌های سطح جهانی هم در حوزه آگاهی‌بخشی و هم در حوزه سرگرمی قرار گرفته است. لذا تامین بودجه فعالیت‌های این سازمان با این سطح از گستردگی و حساسیت از مسائل جدی این سازمان بوده و هست. عدم التزام مسئولین اجرایی به دلیل عملکرد مستقل این سازمان در تامین بودجه باعث تحت فشار قرار دادن این سازمان از سوی جناح‌های داخلی در دولت و مجلس شده است و از سوی دیگر رقابت با جریان‌ها و رسانه‌های خارجی در جهت حفظ منافع نظام و کشورمان ایران و همچنین تهیه ملزومات، این سازمان را برای رقابت با رسانه‌های خارجی با مشکلاتی روبرو کرده است که تحریم‌ها علیه کشور نیز بر وسعت این مشکلات افزوده است. از آنجا که سازمان صدا و سیما همواره با مسائل و مشکلاتی در تامین بودجه روبروست، شیوه مدیریت در سازمان صدا و سیما به نحوی که بودجه مورد نیاز تامین شود یا بتوان از بودجه محدود بهترین استفاده را بعمل آورد، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است؛ چرا که در دنیای کنونی نمی‌توان نقش اطلاعات را نادیده گرفت و شاید بتوان گفت مهمترین کالایی که امروزه نقش اساسی را در تخصیص منابع اقتصادی ایفا می‌نماید اطلاعات است (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵۰).

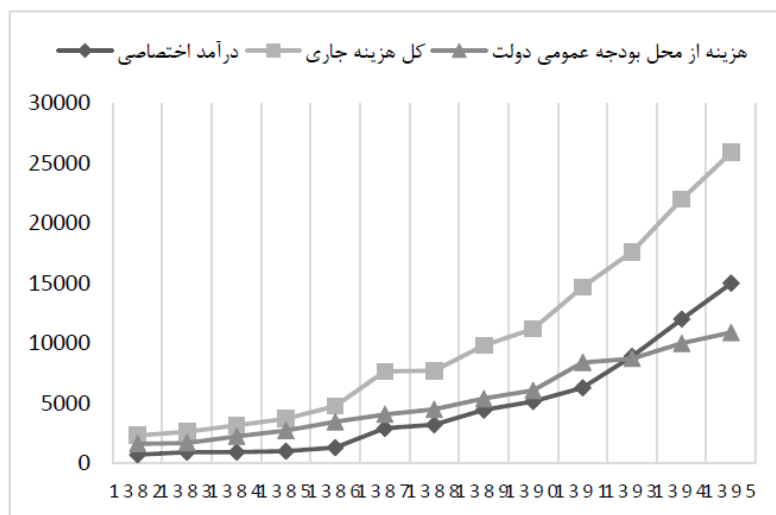
تصمیمات مالی در حوزه ساختار سرمایه و همچنین، تعیین و انتخاب بهترین شیوه کاهش هزینه از تصمیمات اساسی سازمان‌ها هستند (خالقی مقدم و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۰). لذا از آنجا که سازمان صدا و سیما همواره با مسائل و مشکلاتی در تامین بودجه روبروست، شیوه مدیریت در سازمان صدا و سیما به نحوی که بودجه مورد نیاز تامین شود یا بتوان از بودجه محدود بهترین استفاده را بعمل آورد، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. نکته دیگر در اینجاست که حجم فعالیت‌های درون سازمان صدا و سیما تا حد زیادی نیاز به مدیریت مالکیتی را در برخی از زمینه‌ها اجتناب ناپذیر کرده است. بعنوان مثال اگر مدیریت مالکیتی در سازمان به کار گرفته نشود از امور خرد و ریز مانند نظافت هر روزه ساختمان‌ها تا امور کلان مانند ساخت سریال‌ها، ساخت دکورهای

عظیم و بسیاری از موارد دیگر همه بر روی دوش مدیران دولتی قرار می‌گیرد و مشخص است که در چنین فرآیند استهلاک آوری، نه تنها بازده سازمان به شدت کاهش می‌یابد بلکه مدیران از وظایف اصلی خویش نیز دور می‌مانند. به همین خاطر است که در سال‌های اخیر مساله حاکمیت شرکتی برای سرمایه‌گذاری در سازمان صدا و سیما به یکی از مسائل مهم و قابل بحث بدل شده است. حاکمیت شرکتی بر روی اصولی مانند لزوم نظارت بر مدیریت شرکت، تفکیک واحد اقتصادی از مالکیت آن و در نهایت حفظ حقوق سرمایه‌گذاران و ذی‌نفعان تاکید دارد.

به صورت کلی وابستگی بیش از حد بودجه سازمان به بودجه‌های دولتی باعث شده است که دولت‌ها این امر را به عنوان اهرمی برای فشار بر صدا و سیما برای سانسور موضوعات انتقادی نسبت به خود استفاده کنند. همچنین وابستگی ایجاد شده 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 صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران حتی‌المجبور به تبلیغ کالاهای خارجی به نام ایرانی نیز گردیده است که هم به تولید کشور ضربه می‌زند و هم اعتماد عمومی را خدشه دار 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 صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و کاهش وابستگی آن به بودجه‌های دولتی و تبلیغات تجاری از یکسو و از سوی دیگر کاهش هزینه‌ها در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران دو راهبردی است که ضرورت دارد سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در شرایطی که دولت با محدودیت شدید منابع مواجه است اتخاذ نماید.

از سویی نخستین گام در سازمان صدا و سیما 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. همانگونه که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود، تغییرات بودجه سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران از سال ۱۳۸۲ تا لایحه پیشنهادی بودجه سال ۱۳۹۵ ترسیم شده است. همانطور که مشاهده می‌شود هزینه‌های جاری سازمان صدا و سیما 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 صدا و سیما  
منبع: یافته‌های پژوهشگر

حاکمیت شرکتی به عنوان مکانیسمی برای دستیابی به بالاترین کارایی و حفظ پایداری شناخته شده است. در ادبیات حاکمیت مالکیتی یا شرکتی، دیدگاه غالب رابطه بین هیات‌مدیره و مدیریت، بر مفروضات تئوری نمایندگی استوار است. بر این اساس، اعتقاد بر این است که به منظور حمایت از حقوق کارکنان و سهامداران، هیات‌مدیره باید کوچکتر و شامل درصد بالاتری از اعضای غیرموظف باشد. همچنین، نقش رئیس هیات‌مدیره و مدیرعامل مجزا باشد و یکی از اعضای غیرموظف، ریاست هیات‌مدیره را بر عهده داشته باشد. به عبارت دیگر هیات‌مدیره شرکت باید به وسیله مدیران غیرموظف (مستقل) کنترل شود. با این حال، اخیراً این دیدگاه مورد تردید قرار گرفته است، این تردیدها در مورد اثر بخشی مفروضات تئوری نمایندگی و توانایی آن برای ارائه راه‌حلی برای مشکلات سازمان است (مهدوی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۱۱). یکی دیگر از عواملی که می‌تواند بر پیچیدگی رابطه نمایندگی بیافزاید، گستردگی شرکت در بخشی است که مدیریت به عنوان نماینده شرکت نقش مالک را در سایر شرکت‌ها ایفا می‌نماید. یعنی هنگامی که شرکت سهامدار چند واحد فرعی دیگر باشد و بر اساس استانداردهای حسابداری علاوه بر صورتهای مالی خود ملزم به ارائه صورتهای مالی تلفیقی به همراه شرکت وابسته نیز باشد (رجبی و دیگران، ۱۳۸۷: ۴۲-۴۳). بنابراین، اینطور نیست که تاثیر مثبت حاکمیت شرکتی، همواره تایید شده باشد و

بر روی مفروضات آن نیز بحث‌های جدی وجود دارد. در ایران، به واسطه ساختار دولتی اقتصاد و همچنین نقشی که نظام و دولت به عنوان تامین کننده سرمایه و بودجه یا به عبارتی سهامدار در بسیاری از شرکت‌ها به عهده گرفته است، الگوی ویژه ای از رابطه نمایندگی میان مدیر و مالک پدیدار گردیده است. نقش دولت در این الگوی خاص از رابطه نمایندگی، به واسطه مشخص بودن انتظارات عملیاتی و هماهنگی سیاست‌های مالکیتی آن، نوعی کنترل بر فعالیت‌های شرکت‌های با سهامداری دولت و نهادهای دولتی فراهم آورده است که انتظار می‌رود این کنترل بتواند از پیچیدگی‌های موجود در عملیات چنین واحدهای اقتصادی بکاهد و باعث تاثیر بر هزینه‌های نمایندگی در چنین شرکت‌هایی گردد. هر چند در عمل، این نوع از کنترل، مسائل خاص خویش را به دنبال داشته است. در سطح جهانی نیز، ادبیات مدیریتی و اقتصادی مالی راجع به حاکمیت شرکتی با وقوع رسوایی‌های مالی اخیر، مانند انرون، وردکام و پارمالت دچار دگرگونی شگرفی گردیده است. شکل گیری رابطه نمایندگی، همراه با منافع متضادی است که در نتیجه جدائی مالکیت از مدیریت، هدف‌های متفاوت و عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیران، زیردستان و بعضاً سهامداران رخ می‌دهد. ویژگی جدایی مدیریت از مالکیت به عنوان یکی از ویژگی‌های بارز شرکت‌های سهامی، به سبب قدرت انحصاری بخشیدن به مدیر در تهیه و ارائه گزارشات حسابداری (به عنوان یکی از مهم ترین خروجی‌های عملکرد واحد اقتصادی) بحث تضاد منافع بین ذی نفعان مختلف واحد اقتصادی را مطرح نموده و لزوم توجه به نظارت و کنترل مدیران توسط تمامی سهامداران عمق بخشیده است. زیرا طبق همین ویژگی است که مدیران امکان دسترسی بی قید و شرط به بخش‌های مهمی از اطلاعات مالی سازمان را به دست آورند. این ویژگی زمانی که در کنار ویژگی حسابداری تعهدی به خاطر وجود معوقات (مابه التفاوت سود نقدی و سود تعهدی) قرار می‌گیرد و انگیزه‌های همچون پاداش، مقررات گریزی، افزایش روز افزون رقابت‌ها و ... پیش می‌آید، محرکی قوی برای مدیران می‌شود تا در جهت منافع خویش و حتی در تضاد با منافع سایر گروه‌ها اطلاعات موجود را دستکاری نمایند، یا به عبارتی دیگر کامل تر دست به مدیریت سود بزنند (بوتنبرگ و همکارانش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) مطابق ادبیات تئوری نمایندگی، به منظور کاهش تعارضات نمایندگی، باید روش کنترلی مناسبی در سازمان ایجاد گردد. از این رو، ساختار حاکمیت مالکیتی به عنوان راه حل تقلیل تعارضات و هزینه‌های ناشی از شکل گیری روابط نمایندگی مورد توجه قرار می‌گیرد.

مباحث اقتصادی سازمان یکی از موضوعات راهبردی در مدیریت این سازمان وسیع و پیچیده است که تاکنون ادبیات پژوهشی متناسب با اهمیت این موضوع تدوین نشده است. در نتیجه، پژوهش علمی در باب اقتصاد رسانه بخصوص در شرایط مالی کنونی سازمان صدا و سیما که

بحران‌های اخیر، آسیب پذیری منابع موجود را به خوبی نشان داده، امری ضروری است. بنابراین طبیعی است که در شرایط کنونی کشور، امکان چندانی برای افزایش بودجه سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران از محل بودجه عمومی دولت و کمک‌های حکومتی وجود ندارد و حل مشکلات مالی سازمان صدا و سیما با تأمین دوباره منابع مالی از محل بودجه عمومی دولت راه حل پایدار و مطمئنی نخواهد بود و باید چاره ای دیگر اندیشید. همچنین برای کاهش هزینه‌ها در سازمان صدا و سیما باید به الگویی دست یافت که با دربرداشتن مجموعه ای از مولفه‌ها، قابلیت اجرایی سازی را داشته باشد. از سوی دیگر کاهش وابستگی سازمان صدا و سیما به بودجه‌های دولتی باید از محلی آغاز شود و لذا باید راه حل‌هایی برای کاهش این وابستگی یافته و پیشنهاد شود. لذا در این تحقیق برانیم تا با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی عوامل موثر بر کاهش هزینه‌های صدا و سیما را بررسی و در نهایت راهکارهایی را ارائه نماییم.

## ۲- پیشینه تحقیق

### ۲-۱- تحقیقات داخلی

شفیعی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «راهکارهای کاهش هزینه‌های تولید در سریال‌های الف تلویزیونی (مطالعه موردی: سریال مختارنامه)» به این نتایج دست یافت که با توجه به مسایل اقتصادی موجود در کشور، کاهش هزینه‌های تولید سریال‌های الف تلویزیونی می‌تواند یکی از اهداف همیشگی مدیران تلویزیون باشد. در ساخت سریال‌های الف استفاده بهینه از تهیه‌کنندگان و عوامل با تجربه، بکارگیری دکورها و جلوه‌های ویژه، رج زدن مناسب صحنه‌های فیلمنامه، اهتمام به برنامه‌ریزی صحیح در پیش‌تولید، برآورد مناسب می‌تواند از راهکارهای کاهش هزینه باشد که در این پژوهش به آنها می‌پردازیم. نبود تحقیق و فیلمنامه کامل، دولتی بودن صدا و سیما، نبود نقدینگی، عدم برنامه‌ریزی صحیح از جمله این آسیب‌ها می‌باشند. همچنین یافته‌ها نشان داده است که برنامه‌ریزی در پیش‌تولید می‌تواند از هدر رفت منابع جلوگیری کرده و با استفاده از نیروی‌های متخصص بر کیفیت آثار تولیدی الف افزود. همچنین برون سپاری تولید اینگونه آثار می‌تواند از بروز بسیاری از این آسیب‌ها جلوگیری کند. این راهکارها به عنوان کلیدی ترین عنصر موثر به مدیران سازمانی توصیه می‌شود. زمانیکه کارگردانان سریال‌های الف تلویزیونی با ایده اولیه خود برای ساخت سریال الف روبرو می‌شوند، باید از همان مراحل بازنویسی فیلمنامه مسایل اقتصادی را لحاظ کنند. از لحاظ اقتصادی بهترین راهکار برای تهیه‌کنندگان سریال‌های الف تلویزیونی ارایه یک برآورد صحیح و مناسب با فیلمنامه پیشنهادی است. تنظیم قراردادهای منضبط و چارچوب مند با

عوامل سریال و عناصر مرتبط با سریال که در آن مواردی همچون تورم اقتصادی را پیش بینی کرده باشند از دیگر راهکارهای مناسب است.

صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «شناسایی شیوه‌های نوین تامین مالی سازمان صدا و سیما» به دنبال یافتن شیوه‌های نوین تامین مالی صدا و سیما، به منظور کمک در مرتفع ساختن تنگناهای مالی این سازمان بوده اند. نتیجه این تحقیق، شناسایی ۶۳ شیوه تامین مالی سازمان صدا و سیما بود که در ۱۳ شاخه فروش محصولات و خدمات سازمان، تامین مشارکتی هزینه تولید برنامه‌ها، فعالیت‌های غیر رسانه ای، اینترنت و رسانه‌های نوین، پخش تبلیغات بازرگانی، آموزش و انتقال تجربیات، اخذ هزینه دریافت از مخاطبان، تاسیس شبکه، شرکت‌های تابعه سازمان، مالکیت معنوی، کمک‌های مردمی، بودجه دریافتی از جانب دولت و سایر طبقه بندی شده اند.

وفادار (۱۳۹۴) به مطالعه تطبیقی تولیدات مستند برون سپاری شده و تولیدات تهیه شده در داخل سازمان صدا و سیما، پرداخته و به این نتیجه رسیده است که اکثریت برنامه‌های مستند در سیما مراکز استان‌ها با روش برون سپاری تهیه و تولید شده است که از این بین، سهم مستند گزارشی بیش از سایر مستندها است. از نتایج مهم دیگر تحقیق می توان به این امر اشاره کرد که وضعیت اکثریت برنامه‌های مستند خوب است با اینحال برنامه‌های مستند تولید شده با روش برون سپاری تا حدودی وضعیتی بهتری نسبت به برنامه‌های مستند تولید شده با روش داخلی دارند. سهرابی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی تاثیر برون سپاری بر کسب و کارهای حوزه رسانه را بررسی کرده و پیشنهاد کرده اند که مدیران سازمان جهت صرفه جویی در هزینه‌ها در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران خواهد بود.

بهار مقدم و همکاران (۱۳۹۲) رابطه برخی از مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی بر افشای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را مورد بررسی قرار دادند. در این مطالعه با انتخاب ۹۳ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران طی دوره زمانی ۱۳۸۵-۱۳۸۹، مشخص شد که متغیرهای انتخاب شده مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی به جزء مسئولیت دوگانه مدیر عامل در هیأت مدیره رابطه مثبت و معناداری با افشاء مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها دارند و سطح افشاء در شرکت‌های انتخاب شده در سطح پایین است.

مشایخی و جلالی (۱۳۹۱) در مقاله ای به بررسی «ارتباط میان ارزش‌های فرهنگی و برخی متغیرهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران» پرداخته‌اند. به این منظور، از میان مدل‌های فرهنگی متعدد، مدل فرهنگی هافستد را برای ارزیابی ارزش‌های فرهنگی شرکت‌ها برگزیده و از داده‌های موجود در مطالعه رضا زاده (۱۳۸۱)، که به وسیله

پرسشنامه طراحی شده توسط هافستد (۱۹۸۴) به دست آمده، استفاده کرده‌اند. از میان متغیرهای حاکمیت شرکتی درصد اعضای غیر موظف هیات مدیره و درصد مالکیت سهامداران نهادی برگزیده شدند. شرکت‌های نمونه برای یک دوره سه ساله، از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ به صورت تجمعی بررسی شدند. فرضیات تحقیق با استفاده از مدل‌های رگرسیون چند متغیره آزمون شد. نتایج تحقیق حاکی از این است که بین شاخص مردگرایی در سازمان و درصد اعضای غیرموظف هیات مدیره ارتباط معکوس معنی دار وجود دارد. همچنین، بین شاخص فردگرایی در سازمان و درصد مالکیت سهامداران نهادی رابطه مستقیم و بین شاخص اجتناب از عدم اطمینان در سازمان و درصد مالکیت سهامداران نهادی رابطه معکوس معنی دار وجود دارد.

مهرانی و صفرزاده (۱۳۹۰) در مطالعه ای با عنوان «تبیین ارتباط بین حاکمیت شرکتی و کیفیت سود با رویکرد بومی» با استفاده از تحلیل داده‌های تلفیقی به بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی و کیفیت سود پرداختند. نمونه این تحقیق را ۱۱۷ شرکت ایرانی برای دوره زمانی ۱۳۸۹-۱۳۸۶ تشکیل داده بودند. نتایج تجربی حکایت دارد که حاکمیت شرکتی با معیارهای کیفیت اقلام تعهدی، پایداری سود، هموارسازی سود و محافظه کاری سود، ارتباط منفی معنادار و با معیارهای توان پیش بینی سود و بموقع بودن سود، ارتباط مثبت معنادار دارد اما با معیار ارتباط ارزشی سود ارتباط معناداری ندارد؛ به عبارت دیگر، رابطه بین کیفیت سود و حاکمیت شرکتی، تک بعدی نیست و لذا نمی توان به طور کامل یکی از دو فرضیه رقیب نظارت یا اطمینان را پذیرفت. علاوه بر این با تفکیک شاخص حاکمیت شرکتی به اجزای تشکیل دهنده از توان توضیح دهندگی الگوها کاسته می شود. انجام، رابطه بین حاکمیت شرکتی و معیارهای چندگانه کیفیت سود در صنایع مختلف یکسان نیست.

## ۲-۲- تحقیقات خارجی

شنگ لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «سنجش عملکرد مدیریت دانش در شرکت‌های بزرگ، کوچک و متوسط» کوشیده تا ابزاری برای سنجیدن میزان موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های گوناگون ارائه نمایند. به بیان دیگر، این محققان به دنبال ابزاری استاندارد بوده اند که به واسطه آن بتوان موفقیت مدیریت دانش را در تمامی سازمان‌های سطوح خرد، متوسط و کلان ارزیابی کرد. به بیان محققان این مهم از آنجا ناشی شده است که تحقیقات مختلف در مورد موفقیت مدیریت دانش به نتایج مختلف و گاه متضادی منجر شده است. از این حیث، این محققان با اجرای پیمایشی در بین ۱۴ کمپانی در مالزی عوامل و فرآیندهای دخیل در ارزیابی مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج حاصل از این بررسی نشان می دهد ابزار ارائه شده توسط این محققان توانایی



سنجش میزان موفقیت مدیریت دانش را در کمپانی‌های کوچک داراست، اما در مورد سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و متوسط نیاز است تا تغییراتی در ابزار ابداعی آنان به تناسب نوع و عملکرد کمپانی ایجاد شود.

دورکاس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، در تحقیقی با هدف بررسی تاثیر تحلیلگران بر هزینه‌های نمایندگی در نمونه‌ای شامل ۱۰۲۷ سال شرکت انگلیسی حد فاصل سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ انجام دادند؛ در این تحقیق هزینه‌های نمایندگی به عنوان تابعی از تعامل فرصت‌های رشد و جریان‌های نقد آزاد تعریف شده بود، آنها دریافتند که تحلیلگران اوراق بهادار به عنوان یکی از سازوکارهای کاهش هزینه‌های نمایندگی موثرند. همچنین در این بررسی از نسبت بدهی‌های بلند مدت به ارزش دفتر کل داراییها به عنوان کنترل و معرف نقش نظارتی بستانکاران به نحوه استفاده مدیریت از جریان‌های نقد آزاد استفاده گردید؛ که طبق یافته‌ها تاثیر این متغیر بر هزینه‌های نمایندگی معنادار نبوده است.

اوجایی<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی را روی هزینه سرمایه شرکت‌های پاکستانی مورد آزمون قرار دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط منفی بین مالکیت مدیران، اندازه هیأت مدیره و هزینه سرمایه وجود دارد و همچنین ارتباط مثبتی بین استقلال هیأت مدیره و کمیته حسابرسی با هزینه سرمایه وجود دارد.

### ۲-۳- جمع بندی مطالعات پیشین

با مرور منابع در دسترس، می‌توان به این مهم دست یافت که تحقیقات انجام شده مرتبط یا موضوع تحقیق بسیار اندک می‌باشد. همچنین هیچ تحقیقی به صورت مستقل وجود ندارد که به بررسی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما پرداخته باشد. لذا این نکته گواهی بر اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق می‌باشد. تعدادی از تحقیقات داخلی به توصیف شیوه‌ها و اصول نوین درآمدزایی سازمان صدا و سیما و برون سپاری‌های سازمان اشاره کرده‌اند. همچنین تعدادی از تحقیقات انجام شده در خارج از کشور به مالکیت و حاکمیت شرکتی و نهادی در سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند.

لازم به ذکر است که تحقیقات انجام شده بیشتر از منظر درآمد و سود به بررسی سازمان‌هایی از قبیل صدا و سیما پرداخته‌اند. اما در این تحقیق محققان به دنبال بررسی و رتبه بندی عوامل موثر بر کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما هستند.

### ۳- ادبیات مفهومی

#### 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 آورده اند. تعريف و تشریح هزینه به نحوی که هیچ ابهامی نسبت به مفهوم آن باقی نماند امر ساده ای 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 می آورد (فرهنگ، ۱۳۸۴). طبق ماده ۲۳ قانون محاسبات عمومی مصوب اول شهریورماه ۱۳۶۶: هزینه عبارت از پرداخت‌هایی است که به طور قطعی به ذینفع در قبال تعهد یا با عنوان کمک یا عنوان مشابه با رعایت قوانین و مقررات مربوط صورت می گیرد. در حسابداری مالی، اصطلاح هزینه به عنوان یک شاخص اندازه گیری برای مقدار منابع بکار رفته در راستای اهداف مورد نظر، تعريف می شود. در حسابداری مدیریت اصطلاح هزینه برای مقاصد متنوع و با روش‌های متفاوتی بکار برده می شود. از این رو انواع مختلفی از هزینه‌ها وجود دارند که برای اهداف متفاوتی مورد استفاده قرار می گیرند. برخی از انواع هزینه برای ارزیابی موجودی‌ها و تعیین درآمد مورد نیازند. برخی دیگر در راستای برنامه ریزی، بودجه بندی و کنترل هزینه کاربرد دارند و دسته ای دیگر در تصمیمات کوتاه مدت یا تصمیمات بلند مدت (بودجه بندی سرمایه ای) سودمند هستند. این امر موجب گردید، معنای تحت اللفظی Cost از هزینه به اقلام بهای تمام شده تغییر و جامعیت یابد (شیم و سیگل، ۱۳۹۲).

#### مدیریت هزینه<sup>۵</sup>

قیمت تمام شده 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 تمام شده) از جمله مهمترین آنها است. هدف نظام مدیریت هزینه، کمک به حداکثر رساندن سود و ارزش شرکت در حال و آینده است. تحقق هدف مذکور، به ایجاد نظام مدیریت هزینه ای مرتبط است که به بقا در رقابت جهانی و توسعه مستمر منجر گردد. نظام مدیریت هزینه نیاز به تعهد و اعتقاد مدیریت عالی به بهبود مستمر، رضایت مشتری و برنامه ریزی راهبردی در به کارگیری کارکنان در همه سطوح و سازماندهی تغییرناپذیر دارد که به بهبود و توسعه فعالیت‌های ارزش زا، و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش منتهی شود (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۸: ۲۱). برین<sup>۶</sup> مدیریت هزینه را مجموعه ای از فن‌ها و شیوه برای کنترل و توسعه فعالیت‌ها و فرایندها، تولیدات و خدمات می داند. به طور کلی هدف نظام مدیریت هزینه شناسایی تأثیر بهای تمام شده بر تصمیمات مدیریت اولاً از طریق ارزیابی منابع

مصرف شده در انجام فعالیت‌های سازمان و ثانیاً ارزیابی تأثیر تغییر فعالیت‌ها بر بهای تمام شده است که با بهره‌گیری از ابزارها و فن‌ها می‌توان تأثیر بهای تمام شده بر تصمیمات مدیریت را شناسایی نمود. به عبارتی دیگر، مدیریت هزینه عبارت است از مجموعه اقداماتی که مدیریت بهای تأمین رضایتمندی مشتریان همراه با کنترل و کاهش مستمر هزینه‌ها (بهای تمام شده) است (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۸: ۲۲).

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) اجرا شده است. اطلاعات تحقیق حاضر با استفاده از پرسشنامه محقق ساخت بر اساس مقایسات زوجی از نمونه‌ای متشکل از ۲۶ کارشناس در حوزه مدیریت رسانه (بخش کیفی) و ۱۰۰ نفر از کارشناسان مدیریت رسانه (بخش کمی) در سال ۱۳۹۸ جمع‌آوری شده است. گردآوری اطلاعات کیفی منجر به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده می‌شود (رستمی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۰۰). سیستم عصبی-فازی تطبیقی، یکی از متداول‌ترین سیستم‌های عصبی فازی بوده که یک سیستم فازی سوگنو را در یک ساختار عصبی اجرایی کند (قاسمی، بهرامی، شعبانی جفروودی، ۱۳۹۷: ۱۰۰).

فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ توسط توماس ال ساعتی مطرح شد (ساعتی، ۱۹۹۷) که بر پایه‌ی تصمیم‌گیری بر اساس مقایسات زوجی استوار است. AHP شامل پنج مرحله اساسی است: ۱- بیان و تعریف روشن مسأله، ۲- تشکیل ساختار سلسله مراتبی، ۳- انجام مقایسه زوجی بین عناصر تصمیم توسط مقیاس‌های مقایسه‌ای، ۴- استفاده از مقادیر ویژه‌ی ماتریس مقایسات برای تخمین زدن وزن‌های نسبی عناصر تصمیم و ۵- کنترل معیار سازگاری مقیاس‌ها جهت اطمینان از انسجام قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان (نیازی، رازقی مله، عقیقی و سلیمان نژاد، ۱۳۹۷: ۱۴۶).

پس از تعیین معیارها و گزینه‌ها، آن‌ها طبق ارزش گذاری ساعتی دو به دو با هم مقایسه می‌شوند که در جدول ۱ نمایش داده شده است. سپس باید این نظریات را به یک نظر واحد تبدیل کرد تا بر اساس آن تصمیم بهینه حاصل آید. مناسب‌ترین روش برای این کار استفاده از میانگین هندسی است. در این روش، میانگین هندسی عناصر هر سطر محاسبه شده و سپس بردار حاصل، نرمالیزه می‌شود تا بردار وزن به دست آید سپس از هر سطر میانگین موزون گرفته می‌شود. مقادیر حاصل از میانگین موزون نشان دهنده اولویت هر متغیر است (نیازی، رازقی مله، عقیقی و سلیمان نژاد، ۱۳۹۷: ۱۴۷).

جدول ۱: ترجیحات (قضاوت شفاهی) به کار رفته برای وزن دهی نسبی به معیارها در روش AHP

ارزش ترجیحی	وضعیت مقایسه i نسبت به j	توضیح
۱	ترجیح یکسان Preferred Equally	گزینه یا معیار i نسبت به j اهمیت برابر دارند و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	کمی مرجح Preferred moderately	گزینه یا معیار i نسبت به j کمی مهم تر است.
۵	خیلی مرجح Preferred Strongly	گزینه یا معیار i نسبت به j مهم تر است.
۷	خیلی زیاد مرجح Very Strongly Preferred	گزینه یا معیار i دارای ارجحیت خیلی بیشتری نسبت به j است.
۹	کاملاً مرجح Extremely Preferred	گزینه یا معیار i کاملاً از j مهم تر است.
۲ و ۴ و ۶ و ۸	بینابین so so	ارزش های میانی بین ارزش های ترجیحی را نشان می دهد.

منبع: یافته های پژوهشگر

### نرخ سازگاری

برای هر ماتریس، حاصل تقسیم شاخص ناسازگاری (I.I)<sup>۷</sup>، بر شاخص ناسازگاری ماتریس تصادفی (I.I.R)<sup>۸</sup> هم بعدش که در جدول ۲ آمده است، معیار مناسبی برای قضاوت در مورد ناسازگاری آن ماتریس است که آن را نرخ ناسازگاری (I.R)<sup>۹</sup> می نامیم. چنانچه این عدد کوچکتر یا مساوی ۰/۱ باشد، سازگاری سیستم قابل قبول است وگرنه باید در قضاوتها تجدید نظر نمود (نیازی، رازقی مله، عقیقی و سلیمان نژاد، ۱۳۹۷: ۱۴۸)

جدول ۲: شاخص ناسازگاری ماتریس های تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I.I.R	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۵

منبع: یافته های پژوهشگر

طریقه محاسبه ی شاخص و نرخ سازگاری در فرمول های زیر ارائه شده است.  
شاخص ناسازگاری:

$$I.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

نرخ سازگاری:

$$I.R = \frac{I.I}{I.I.R}$$

که برای هر ماتریس مقایسه زوجی A داریم:

$n =$  طول ماتریس مقایسه زوجی A،

$\lambda_{\max} =$  بزرگترین مقدار ویژه که همواره بزرگتر یا مساوی n است.

### تحلیل سلسله مراتبی فازی (Fuzzy AHP):

تحلیل سلسله مراتبی معمولی به قضاوت‌های دقیق نیاز دارد. از این رو یک مدل تصمیم‌گیری خوب باید تحمل ابهام را داشته باشد، زیرا فازی بودن و ابهام، مشخصات عمومی بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری هستند. فرایند سلسله مراتبی یکی از روش‌هایی است که می‌توان از توسعه‌ی فازی آن برای حل مسائل استفاده کرد. زاده (۱۹۶۵) برای اولین بار تئوری مجموعه‌ی فازی را معرفی کرد که یک ویژگی مهم تئوری فازی، توانایی آن برای ارائه‌ی اطلاعات مبهم می‌باشد. از مدل شبکه‌های عصبی مصنوعی می‌توان به عنوان یک آزمون برای یافتن فرآیند غیرخطی پویا، از جمله فرآیند آشوبناک، در داده‌ها استفاده کرد (امام وردی و صفرزاده بیجاربنه، ۱۳۹۴: ۶۰).

در این تحقیق از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تحت عنوان تحلیل توسعه‌ی ای که در سال ۱۹۹۶ توسط یک محقق چینی به نام یونگ چانگ ارائه شد، استفاده گردیده است. اعداد مورد استفاده در این روش، اعداد مثلثی فازی هستند. چانگ جهت تعمیم تکنیک AHP به فضای فازی از مفهوم درجه امکان‌پذیری استفاده کرده است. منظور از درجه امکان‌پذیری آن است که مشخص شود چقدر احتمال دارد یک فازی بزرگ‌تر از یک عدد فازی دیگر باشد.

در روش FAHP ماتریس مقایسات زوجی به صورت فازی می‌باشد. برای ارزش‌گذاری مقایسات از طیف فازی معادل مقیاس ساعتی در تکنیک AHP که در جدول ۳ ارائه شده است استفاده می‌شود.

اگر  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$  یک مجموعه‌ی اشیاء و  $U = \{u_1, u_2, \dots, u_m\}$  یک مجموعه‌ی هدف باشد بر این اساس برای هر شیء و هدف به ترتیب تجزیه و تحلیل گستردگی صورت می‌گیرد.

بنابر این m مقدار، تجزیه و تحلیل گستردگی برای هر شیء به دست می‌آید که تمام  $(i=1, 2, \dots, n)$  ،  $M_{gi}^j$  اعداد فازی مثلثی هستند. مقدار گستردگی ترکیبی فازی مرتبط با شیء آام طبق فرمول زیر تعریف می‌شود.

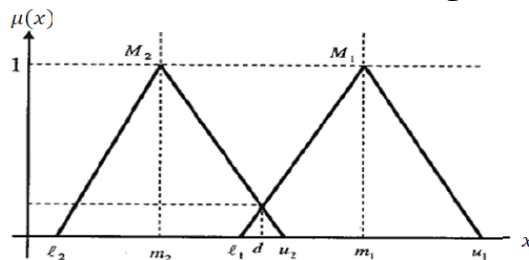
$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \otimes \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1}$$

جدول ۳: ترجیحات (قضایات شفاهی) به کار رفته برای وزن دهی نسبی به معیارها در روش FAHP

معادل فازی معکوس	معادل فازی	عبارت کلامی وضعیت مقایسه i نسبت به j
(۱,۱,۱)	(۱,۱,۱)	ترجیح یکسان Preferred Equally
(۰/۳۳۳, ۰/۵, ۱)	(۱,۲,۳)	بینابین so so
(۰/۲۵, ۰/۳۳۳, ۰/۵)	(۲,۳,۴)	کمی مرجح Preferred moderately
(۰/۲, ۰/۲۵, ۰/۳۳۳)	(۳,۴,۵)	بینابین so so
(۰/۱۶۶, ۰/۲, ۰/۲۵)	(۴,۵,۶)	خیلی مرجح Preferred Strongly
(۰/۱۴۲, ۰/۱۶, ۰/۲)	(۵,۶,۷)	بینابین so so
(۰/۱۲۵, ۰/۱۴۲, ۰/۱۶۶)	(۶,۷,۸)	خیلی زیاد مرجح Very Strongly Preferred
(۰/۱۱۱, ۰/۱۲۵, ۰/۱۴۲)	(۷,۸,۹)	بینابین so so
(۰/۱۱۱, ۰/۱۱۱, ۰/۱۱۱)	(۹,۹,۹)	کاملاً مرجح Extremely Preferred

منبع: یافته های پژوهشگر

دو عدد فازی مثلثی  $M_1=(l_1, M_1, u_1)$  و  $M_2=(l_2, M_2, u_2)$  را که در شکل زیر رسم شده است، در نظر بگیرید. درجه ی امکان پذیری  $M_2 \geq M_1$  طبق معادله زیر تعریف می شود. برای مقایسه ی  $M_1$  و  $M_2$  به هر دو مقدار  $V(M_2 \geq M_1)$  و  $V(M_1 \geq M_2)$  نیاز داریم و امتیاز قطعی و غیر فازی برابر با حد اقل این دو مقدار می باشد.



شکل ۱: اعداد فازی  $M_2$  و  $M_1$

منبع: یافته های پژوهشگر

$$V(M_2 \geq M_1) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) =$$

$$\begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2)(m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

منبع: یافته‌های پژوهشگر

لازم به ذکر است که با مصاحبه عمیق از ۲۶ کارشناس حوزه رسانه معیارهای زیر جهت تحلیل و رتبه بندی انتخاب شده عبارت است از: اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت عالی، توانمندسازی کارکنان، سیستمی کردن مدیریت مالی، سیستمی کردن مدیریت فناوری، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

جدول ۴: ماتریس مقایسات زوجی معیارها نسبت به هم در روش FAHP

معیارها	اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا	فرهنگ سازمانی	حمایت مدیریت عالی	توانمندسازی کارکنان	سیستمی کردن مدیریت مالی	سیستمی کردن مدیریت فناوری	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی
اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا	(۱,۱,۱)	(۰/۱۶۶, ۰/۱۴۲, ۰/۱۲۵)	(۰/۱۴۲, ۰/۱۲۵, ۰/۱۱۱)	(۰/۱۶۶, ۰/۱۴۲, ۰/۱۲۵)	(۰/۱۶۶, ۰/۱۴۲, ۰/۱۱۱)	(۰/۱۶۶, ۰/۱۴۲, ۰/۱۱۱)	(۰/۱۶۶, ۰/۱۴۲, ۰/۱۲۵)
فرهنگ سازمانی	(۶,۷,۸)	(۱,۱,۱)	(۳,۴,۵)	(۰/۵, ۰/۱, ۰/۳۳۳)	(۷,۸,۹)	(۳,۴,۵)	(۲,۳,۴)
حمایت مدیریت عالی	(۷,۸,۹)	(۰/۳۳۳, ۰/۲, ۰/۲۵)	(۱,۱,۱)	(۰/۲, ۰/۲۵, ۰/۱۶۶)	(۴,۵,۶)	(۴,۵,۶)	(۲,۳,۴)
توانمندسازی کارکنان	(۶,۷,۸)	(۱,۲,۳)	(۴,۵,۶)	(۱,۱,۱)	(۷,۸,۹)	(۴,۵,۶)	(۳,۴,۵)
سیستمی کردن	(۶,۷,۸)	(۰/۱۴۲, ۰/۲, ۰/۲۵)	(۰/۲, ۰/۲۵, ۰/۱۴۲)	(۰/۱۴۲, ۰/۲, ۰/۲۵)	(۱,۱,۱)	(۰/۲, ۰/۲۵, ۰/۱۴۲)	(۰/۱۴۲, ۰/۲, ۰/۲۵)

معیارها	اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا	فرهنگ سازمانی	حمایت مدیریت عالی	توانمندسازی کارکنان	سیستمی کردن مدیریت مالی	سیستمی کردن مدیریت فناوری	ایجاد بانک های اطلاعاتی
مدیریت مالی	. ۰/۱۲۵ (۰/۱۱۱)	. ۰/۱۲۵ (۰/۱۱۱)	(۰/۱۶۶ .	. ۰/۱۲۵ (۰/۱۱۱)		(۰/۱۶۶ .	. ۰/۱۲۵ (۰/۱۱۱)
سیستمی کردن مدیریت فناوری	(۷,۸,۹)	. ۰/۳۳۳ (۰/۲ . ۰/۲۵)	(۰/۱۶۶ .	. ۰/۲ . ۰/۲۵) (۰/۱۶۶	(۴,۵,۶)	(۱,۱,۱)	. ۰/۳۳۳ (۰/۲ . ۰/۲۵)
ایجاد بانک های اطلاعاتی	(۶,۷,۸)	. ۰/۵) . ۰/۳۳۳ (۰/۲۵	. ۰/۵) . ۰/۳۳۳ (۰/۲۵	(۳,۴,۵)	(۷,۸,۹)	(۳,۴,۵)	(۱,۱,۱)

نرخ سازگاری: ۰/۰۹۵۶ سازگاری ماتریس معیارها قابل قبول است.  
منبع: یافته های پژوهشگر

از آنجایی که نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱ به دست آمده است، وزن های تخصیص یافته قابل قبول بوده اند و نیازی به رفع ناسازگاری نمی باشد.

جدول ۵: رتبه بندی نهایی معیارها در روش FAHP

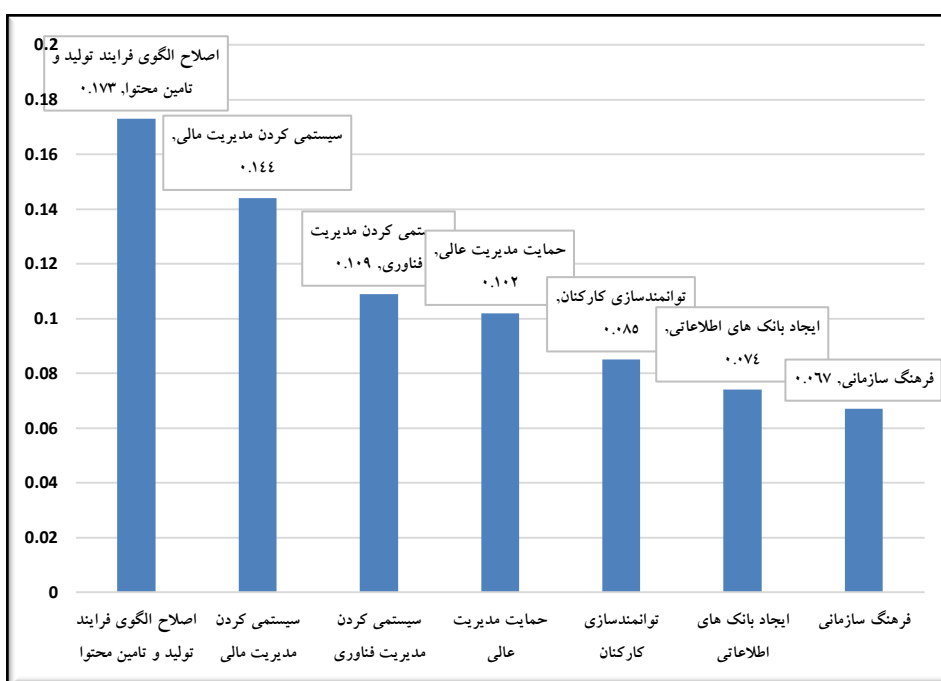
رتبه	معیارها	امتیازها
۱	اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا	۰/۱۷۳
۲	سیستمی کردن مدیریت مالی	۰/۱۴۴
۳	سیستمی کردن مدیریت فناوری	۰/۱۰۹
۴	حمایت مدیریت عالی	۰/۱۰۲
۵	توانمندسازی کارکنان	۰/۰۸۵
۶	ایجاد بانک های اطلاعاتی	۰/۰۷۴
۷	فرهنگ سازمانی	۰/۰۶۷

منبع: یافته های پژوهشگر

جدول زیر نشان دهنده رتبه بندی نهایی عوامل موثر بر کاهش هزینه های سازمان صدا و سیما می باشد. همانطور که مشاهده می شود، بیشترین تأثیر بر کاهش هزینه های سازمان صدا و سیما،



متعلق به معیار اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا می باشد. پس از اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا، معیارهای سیستمی کردن مدیریت مالی، سیستمی کردن مدیریت فناوری، حمایت مدیریت عالی، توانمندسازی کارکنان و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در رتبه‌های بعدی عوامل موثر بر کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما قرار دارند. همچنین لازم به ذکر می باشد که معیار فرهنگ سازمانی، در رتبه بندی مذکور، در جایگاه آخر قرار دارد.



نمودار شماره ۲: رتبه بندی نهایی معیارها در روش FAHP

منبع: یافته‌های پژوهشگر

## ۵- بحث و نتیجه گیری

در تحقیق حاضر تلاش شده است تا عواملی را که بر کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما تأثیر گذارند را به روش تحلیل سلسله مراتبی فازی رتبه بندی کنیم. نتایج این تحقیق نشان داده است که بیشترین تأثیر بر کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما، متعلق به معیار اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا می باشد. پس از اصلاح الگوی فرایند تولید و تامین محتوا، معیارهای سیستمی کردن مدیریت مالی و سیستمی کردن مدیریت فناوری، حمایت مدیریت عالی، توانمندسازی کارکنان و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در رتبه‌های بعدی عوامل موثر بر کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما قرار دارند. همچنین لازم به ذکر می باشد که معیار فرهنگ سازمانی، در رتبه بندی مذکور، در جایگاه آخر قرار دارد.

سیستمی کردن مدیریت مالی، سیستمی کردن مدیریت فناوری، حمایت مدیریت عالی، توانمند سازی کارکنان و ایجاد بانک های اطلاعاتی در رتبه های بعدی عوامل موثر بر کاهش هزینه های سازمان صدا و سیما قرار دارند. همچنین لازم به ذکر می باشد که معیار فرهنگ سازمانی، در رتبه بندی مذکور، در جایگاه آخر قرار دارد.

اصلی ترین حوزه هایی که مورد تأکید صاحب نظران در حوزه کاهش هزینه ها بوده است بخش اصلاح الگوی فرایند تولید و تأمین محتوا، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت عالی، توانمندسازی کارکنان، سیستمی کردن مدیریت مالی، سیستمی کردن مدیریت فناوری، ایجاد بانک های اطلاعاتی بوده است.

بخش مالی در سازمان صدا و سیما به واسطه فشارهای مالی همواره دچار روزمرگی های شدید بوده است اما در این حوزه نیز اصلاحات تأثیرگذاری می تواند صورت گیرد که باعث کاهش هزینه ها در سازمان شود. پیشنهادهایی اعم از حسابداری مستقل، تدوین ضوابط اجرایی برای پرداخت بودجه ها به بخش ها، انجام پرداخت های مالی به واحد هزینه ای و جواب خواهی از آنها، نظارت بر پروژه های پرهزینه الف ویژه به صورت کنترل پروژه و منظم، استفاده از روش های مشارکت در سود برای افزایش انگیزه کارکنان در پرداخت های مالی، ساماندهی پرداخت های مالی و تعدیل پرداخت ها، 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 می تواند تأثیرگذار باشد.

فرایند تولید و تأمین محتوا اصلی ترین فرایند سازمان صدا و سیما می باشد که راه حل های متعددی برای اصلاح این فرایند ارائه گردید از جمله: بهره برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان، تبدیل عوامل تولید درون سازمانی به پیمانکار خصوصی و خرید خدمت، افزایش سهم بخش خصوصی در تولیدات سازمان، بهره برداری بخش خصوصی از امکانات سازمان، استفاده بهینه از ساختمان ها و مکان ها، ارزیابی و رتبه بندی تهیه کنندگان و سفارش کار بر اساس ارزیابی به آنها، برون سپاری تولید محصولات، استفاده از تولیدکنندگان محصول داوطلب و رایگان، شفاف کردن هزینه های تولیدات درون سازمانی که از امکانات سازمان استفاده می کنند، تولیدی کردن برنامه هایی 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 سه گانه برآورد برنامه ها، جایگزین کردن تصمیمات فردی مدیران در حوزه تولید با شوراهای تخصصی، اعلام نیازهای برنامه سازی سازمان به صورت عمومی و خرید محصولات با کیفیت. این پیشنهادها طیفی از پیشنهادهای کلان و بنیادین مانند برون سپاری تولیدات سازمان

تا پیشنهادهای خرد تکنیکی را شامل می شود 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 معنی دار هستند اما در کنار یکدیگر هستند که در قالب یک نظام عملیاتی درخواهند آمد که مدل زنجیره تامین محصولات سازمان را شکل می دهد.

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 رو پیشنهادهایی مانند شایسته سالاری 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 محتوای مصاحبهها برای اصلاح حوزه نیروی انسانی استخراج گردید که این پیشنهادات نیز می تواند در قالب نظام جذب، آموزش و به کارگیری نیروی انسانی و نظام ارزیابی و تنبیه و پاداش ساماندهی شوند.

### فهرست منابع

- (۱) امام وردی، قدرت اله، صفرزاده بیجار بنه، سمانه. (۱۳۹۴). آزمون آشوبی و غیرخطی بودن شاخص قیمت سهام در بورس تهران. اقتصاد مالی، ۹(۳۳)، ۷۴-۵۵.
- (۲) بهار مقدم، مهدی؛ صادقی، زین العابدینی و صفرزاده، ساری (۱۳۹۲)، بررسی رابطه ی مکانیزم های حاکمیت شرکتی بر افشای مسئولیت اجتماعی شرکت ها، فصلنامه حسابداری مالی، سال ۵، شماره ۲۰، صص ۱۰۷-۹۰.
- (۳) خالقی مقدم، حمید، حساس یگانه، یحیی، امیری، مقصود، شیره زاده، جلال. (۱۳۹۸). "ارائه مدل اندازه گیری انعطاف پذیری مالی متناسب با شرایط محیطی ایران (با تأکید بر نوع مؤلفه ها)". پژوهش های حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۱(۴۳)، ۴۹-۹۰.
- (۴) رهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۸۸)، هزینه یابی بر مبنای فعالیت/مدیریت بر مبنای فعالیت، تهران: ترمه.
- (۵) رستمی، کرمرضا، شیرینی، اردشیر، یاسینی، علی، محمدی، اسفندیار (۱۳۹۸) شناسایی شیوه های تأمین مالی شرکت های تعاونی استان ایلام (با استفاده از تکنیک دلفی تعدیل شده). اقتصاد مالی ۱۳(۴۸): ۱۹۱-۲۱۶.
- (۶) سهرابی، روح الله؛ سید شکر، سید جلال و جعفری، الهام (۱۳۹۲)، بررسی میزان برون سپاری بر کسب و کارهای حوزه رسانه (مطالعه موردی صدا و سیما) مرکز همدان، اولین همایش مدیریت کسب و کار، همدان، شرکت علم و صنعت طلوع فرزین، دانشگاه بوعلی سینا.
- (۷) شفیعی، سید عباس (۱۳۹۸)، راهکارهای کاهش هزینه های تولید در سریال های الف تلویزیونی (مطالعه موردی: سریال مختارنامه)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده دین و رسانه - قم.
- (۸) شیم، جی.کی؛ جوئل، سیگل (۱۳۹۲)، حسابداری مدیریت، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- (۹) صلواتیان، سیاوش؛ علی عسکری، عبدالعلی و محسنی، مهدی (۱۳۹۵)، شناسایی شیوه های نوین تأمین مالی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش های ارتباطی، سال ۲۳، شماره ۲، صص ۲۵-۹.
- (۱۰) صلواتیان، سیاوش؛ موسوی فرد، سید حسن (۱۳۹۸)، راهکارهای کاهش هزینه های جاری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه رسانه های دیداری و شنیداری، سال ۱۳، شماره ۳۰، صص ۱۸۹-۱۵۷.
- (۱۱) فرهنگ، منوچهر (۱۳۸۳)، فرهنگ علوم اقتصادی، تهران: آسیم.

- ۱۲) قاسمی، عبدالرسول، بهرامی، جاوید، شعبانی جفرودی، ثریا. (۱۳۹۷). پیش بینی شکاف دارایی - بدهی پویا در صنعت بانکداری ایران کاربرد الگوی عصبی - فازی تطبیقی و الگوی حافظه بلندمدت (مطالعه موردی: یک بانک خصوصی). اقتصاد مالی، ۱۲(۴۵)، ۹۳-۱۲۶.
- ۱۳) محمدیان، زینب، حیدری، مهدی، چالاکی، پری. (۱۳۹۸). "بررسی تاثیر پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی بر صحت پیش بینی سود مدیریت با تاکید بر کیفیت حسابرسی به عنوان متغیر میانجی". پژوهشهای حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۱(۴۳)، ۲۴۷-۲۷۵.
- ۱۴) مشایخی، بیتا؛ جلالی، فرزانه (۱۳۹۱)، ارزشهای فرهنگی و حاکمیت شرکتی، پژوهشهای حسابداری، سال ۴، دوره ۴، صص ۶۶-۵۱.
- ۱۵) مهرانی، کاوه؛ صفرزاده، محمد حسین (۱۳۹۰)، تبیین ارتباط بین حاکمیت شرکتی و کیفیت سود با رویکرد بومی، فصلنامه دانش حسابداری، دوره ۲، شماره ۷، صص ۹۸-۶۹.
- ۱۶) نیازی، محسن؛ رازقی مله، هادی، عقیقی، محمد و سلیمان نژاد، محمد (۱۳۹۷)، مطالعه تطبیقی دلایل ترجیح رسانهها در تلویزیون داخلی و خارجی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) (مطالعه موردی: کارشناسان حوزه رسانه و شهروندان تهرانی)، فصلنامه پژوهشهای ارتباطی، دوره ۲۵، شماره ۹۵، صص ۱۶۲-۱۳۱.
- ۱۷) وفادار، علی (۱۳۹۴)، مطالعه تطبیقی تولیدات مستند برون سپاری شده و تولیدات تهیه شده در داخل سازمان صدا و سیما، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صدا و سیما.
- 18) Andrew, Asan & Talabi Olajide, Felix. (2012). "Cummunication Satellite: Nigeria's Effort at Bridging Digital Divide", *New Media and Mass Communication*, Vol 2 pp 2224-2272.
- 19) Boubehrezh, S., & Iraji, M. (2013). The study of persuasion language in life insurance advertisements. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(2), 267-270.
- 20) Dorcas Kariuki. (2018). Barriers To Renewable Energy Technologies Development. <https://doi.org/10.1515/Energytoday-2018-2302>.
- 21) Kohring, Matias & Matthes, Yourg. (2007). "Trust In Nesws Media", *Communication Research*, Vol 34, No 3, pp
- 22) Nwabueze, Chineye, Nweke, Nnamedi, Okowa, Loveth, Ebeze, Emelda. (2012). Satellite Television and Local Media Use Among Viewers in Satellite Tv Household in the Southeast Geopolitical Zone of Nigeria, *Higher Education of Social Science*, Vol 3, No3, pp1-10.
- 23) Saaty, Thomas. (1997). "A Scaling for Priorities in Hierarchical Structures", *journal of mathematical psychology*, 15p. 234-281.
- 24) Shing-Loy, C.. (2018). "The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies". *International Business and Economics Research Journal* , 6(3), 15-29

- <sup>1</sup> Konstantin Bottenberg et al
- <sup>2</sup> Shing-Loy, C
- <sup>3</sup> Dorcas et al.,
- <sup>4</sup> Ajayi, O.O
- <sup>5</sup> Cost Management
- <sup>6</sup> Brain
- <sup>7</sup> Inconsistency Index
- <sup>8</sup> Inconsistency Index Random matrix
- <sup>9</sup> Inconsistency Rate