

## شناسایی مزیت‌های رقابتی شبکه‌ افق در حوزه فیلم مستند<sup>۱</sup>

جهاندار امیری<sup>۲</sup>، مهرداد بذرپاش<sup>۳</sup>، سعید عنایتی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۷/۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۱۴

### چکیده

استفاده از ژانر مستند، راهبردی اساسی در جذب مخاطب و تبیین گفتمان انقلاب اسلامی است. هدف این پژوهش، شناسایی مزیت‌های رقابتی شبکه افق در حوزه فیلم مستند است. این تحقیق کیفی با روش مصاحبه عمیق انجام شده است. روش نمونه‌گیری، هدفمند و جامعه آماری تحقیق را سه گروه: اساتید دانشگاهی حوزه مستند و رسانه، مستندسازان و مدیران شبکه افق تشکیل می‌دهند. حجم نمونه، براساس قاعده اشباع در تحقیق، ۱۲ نفر بوده است. دسته‌بندی مفاهیم به دست آمده درخصوص مزیت‌های رقابتی این شبکه، در سه گروه اصلی: اعتبار رسانه‌ای، تمایز ساختاری و ارتباطات سازمانی، از جمله یافته‌های این پژوهش است. ارتباط دوسویه تأثیرگذار با مؤسسات برون‌سازمانی، سهولت جذب منابع مادی و محتوایی، وجود ساختار، کنداکتور و کارگروه ویژه مستند از جمله مزیت‌های رقابتی این شبکه است.

**واژه‌های کلیدی:** شبکه افق، مزیت رقابتی، فیلم مستند، مدیریت رسانه.

---

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده سوم با عنوان «شناسایی مزیت‌های رقابتی شبکه افق در حوزه مستند» است که به راهنمایی نویسنده اول و مشاوره نویسنده دوم نگاشته شده است. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، ترویجی است.

۲- استادیار گروه ژورنالیسم و خبر، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صدا و سیما، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).  
jahandar.amiri553@gmail.com

۳- استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صدا و سیما، تهران، ایران.  
m.bazrpash@chmail.ir

۴- کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صدا و سیما، تهران، ایران.  
s.enayati72@gmail.com

## مقدمه

رهبر معظم انقلاب اسلامی درباره اهمیت ساخت مستند، توجه به ساخت فیلم مستند را، یکی از اقبال‌های هنری امروز جمهوری اسلامی دانسته و فرموده‌اند: «امروز دشمنان این ملت و دشمنان این انقلاب و این نهضت عظیم مردمی - که به برکت دین به وجود آمده - به سراغ تحریف و دروغ و تغییر واقعیات در ذهن‌ها رفته‌اند. چیزی که می‌تواند ذهن‌ها را روشن کند، همین مستندهای شما است. البته فیلم غیرمستند هم می‌تواند نقش ایفا کند، در این تردیدی نیست؛ اما مستند، سراسرتر و روراست‌تر و متکی به واقعیت و نشان‌دهنده آن است» (سیدعلی حسینی خامنه‌ای، ۱۳۹۶). شبکه افق سیما در هشتم اسفندماه ۱۳۹۳ با نگاه به گفتمان انقلاب اسلامی و ورود جدی به موضوعات فرهنگی و اجتماعی، بر مبنای پخش مستندهای فاخر تأسیس شد (رمضان‌نژاد، ۱۳۹۳) رسالت این شبکه - بنا بر گفته رئیس سابق صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران - پرداختن به موضوعات انقلاب اسلامی در تمامی ابعاد است؛ به طوری که سایر شبکه‌ها به صورت دقیق به این حوزه نمی‌پردازند. محمد سرافراز در مراسم سالگرد تأسیس شبکه افق، هدف از ایجاد این شبکه را ترویج گفتمان انقلاب اسلامی بیان کرد و پخش برنامه در همه قالب‌های موجود را برای گسترش گفتمان انقلاب و مقاومت ضروری دانست (سرافراز، ۱۳۹۴).

ترویج گفتمان انقلاب اسلامی با توجه به گفته مدیران شبکه افق سیما از مسیر میل مخاطب عبور می‌کند. تلقی شبکه افق از مخاطبش، تلقی عام - البته با حفظ اصول گفتمان انقلاب اسلامی - است. این شبکه سعی می‌کند منظومه فکری انقلاب را برای مخاطبش تبیین کند (غفاری، ۱۳۹۸).

در شرایط کنونی رسانه‌ای، شبکه تازه تأسیس افق سیما، تنها با داشتن راهبردهای مطلوب، جایگاه خاص خود را پیدا خواهد کرد. در پژوهشی انجام شده، برترین راهبرد شبکه افق بدین شرح بوده است: «تولید و پخش مستندهایی با ساختار خلاقانه و جذاب و مضامین کمتر پرداخته شده و کمتر دیده شده در تلویزیون با اتکا به گنجینه غنی فرهنگی، تاریخی و تمدنی کشورمان از یک سو و بهره‌گیری از موقعیت راهبردی سیاسی و فرهنگی ایران در سطح بین‌الملل از سوی دیگر» (اخوان‌فر، ۱۳۹۴). همچنین توجه به راهبرد مستند در شبکه افق، در سخنان رئیس سابق صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در توصیه به مدیران سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی

ایران بارها بیان شده است؛ «شبکه افق، رشد بسیار خوبی را در حوزه مستند داشته است و ما امیدواریم این رشد ادامه پیدا کند. مستند، یکی از قالب‌های پرطرفدار تلویزیون است که گاهی از سایر برنامه‌ها و همچنین از فیلم‌های سینمایی نیز تأثیرگذارتر است و اگر درست استفاده شود، موفق‌تر از سایر برنامه‌ها خواهد بود» (سرافراز، ۱۳۹۴).

با وجود تمام ظرفیت‌های پیدا و نهان ژانر مستند در تبیین و روشن‌گری حقایق گفتمان انقلاب اسلامی، شبکه افق بدون در نظر گرفتن مزیت‌ها و رقبای خود نمیتواند به موفقیت دلخواه برسد. همان‌گونه که مدیریت رسانه را ساختن پل بین اصول مدیریت و خصوصیات صنعت رسانه دانسته‌اند (کنونگ، ۲۰۰۸: ۴) رسانه‌ها می‌توانند با توجه ویژه به مزیت رقابتی و اکتشاف یا ثبت ارزش خاص خود، از سایر رقبا پیشی گرفته، مخاطب خود را حفظ کرده و افزایش دهند. این شبکه نمیتواند رقبای داخلی و هم‌مسیر (مانند: شبکه مستند، شبکه سه و سایر شبکه‌هایی که به پخش مستندهای مرتبط به موضوعات انقلابی اهتمام دارند) و رقبای خارجی و مخالف (مانند شبکه بی‌بی‌سی، من و تو و... که توانمند در تولید و پخش مستندهای ضد انقلابی هستند) را نادیده بگیرد. توجه به لزوم کشف مزیت رقابتی در صف‌بندی‌های امروز صنعت رسانه، فرصتی که ژانر مستند در تبیین مبانی انقلاب اسلامی ایجاد کرده، همچنین در نظر گرفتن تجربیات بالفعل و قدرت بالقوه شبکه افق، می‌تواند به کشف مزیت رقابتی این شبکه در قالب مستند و خدمات بهتر به مخاطبان منجر شود که اثرات بسزایی در حفظ و جذب مخاطب خواهد داشت.

با وجود اهمیتی که ژانر مستند در بیان و اهداف مسئولین رسانه ملی دارد و استقبال چشمگیر جوانان هنرمند انقلابی در این عرصه - به‌عنوان نیروی انسانی متعهد و کارآمد - و مهم‌تر از همه، راهبردی بودن این ژانر برای شبکه افق، متأسفانه تا به امروز، ارزش و مزیت رقابتی این شبکه در حوزه مستند نسبت به شبکه‌های دیگر، در قالب یک پژوهش علمی، طبقه‌بندی نشده است. این پژوهش سعی دارد با توجه به ابزار مصاحبه عمیق، از تجربیات کارشناسان و مدیران و شناختی که این افراد از مخاطب شبکه افق دارند، مزیت رقابتی این شبکه را نسبت به رقبای داخلی سازمان صدا و سیما در حوزه مستند، شناسایی و طبقه‌بندی کند.

هدف تحقیق عبارت است از: شناسایی مزیت‌های رقابتی شبکه افق در حوزه مستندسازی در حوزه‌های مختلف (سوژه، منابع (آرشیو)، تولید و پخش).  
سؤال تحقیق نیز عبارت است از: شبکه افق در حوزه مستندسازی از چه مزیت‌های رقابتی‌ای در حوزه‌های سوژه، منابع (آرشیو)، تولید و پخش، برخوردار است؟

## تعریف مفاهیم

### ۱- مزیت رقابتی

مزیت رقابتی، در سال‌های اخیر بیشتر در کانون بحث راهبردهای کسب‌وکار قرار دارد و بحث‌های زیادی درباره آن مطرح شده است. این اصطلاح اگرچه سنگ‌بنای مفهومی در مدیریت راهبردی است، با وجود این، تعریف دقیقی از آن و ساختار عملیاتی آن موجود نیست. تحقیقات نشان داده که مدیران، مزیت رقابتی را تنها با منابع خود تعیین نمیکنند، بلکه عملکرد برتر را نیز مدنظر قرار میدهند (هاگینز و دیگران، ۲۰۱۵) در یک تعریف، مزیت رقابتی، عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی، سازمانی را از سایر سازمان‌ها موفق‌تر می‌کند و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند (بارنی، ۱۹۹۹: ۱۲۰-۹۹).

### ۲- شبکه تلویزیونی افق

شبکه افق سیما به‌عنوان بیست و دومین شبکه تلویزیونی دیجیتال، از تاریخ ۳ خرداد ۱۳۹۳ به‌صورت آزمایشی فعالیت خود را آغاز کرد و در تاریخ ۸ اسفند ۱۳۹۳ با افتتاح رسمی، در دسترس عموم قرار گرفت. فعالیت‌های این شبکه با محوریت نشر ارزش‌های انقلاب اسلامی است.

### ۳- رقبا

منظور از رقبا در این پژوهش، هر یک از شبکه‌های تلویزیونی سازمان صدا و سیما و شبکه‌های فارسی‌زبان مثل بیبسی و من و تو است که در موضوعات انقلاب اسلامی به تولید و

پخش مستند می‌پردازند. در این پژوهش، کارشناسان، عوامل شبکه افق و مستندسازان، بر مبنای شناختی که از رقبا و ذائقه مخاطبین یا مشتریان به‌دست آورده‌اند، به معرفی و توضیح مزیت‌های رقابتی شبکه افق می‌پردازند.

#### ۴- فیلم مستند

اصطلاح فیلم مستند از اصطلاح فرانسوی مستند (Documentaire) گرفته شده است. این اصطلاح را منتقدان فرانسوی برای تمایز میان فیلم سیاحتی جدی و سفرنامه‌های سطحی به وجود آورده بودند (قاسمی، ۱۳۹۱: ۴۱). اصطلاح «Documentary» را نخستین بار جان گریسون؛ نظریه‌پرداز و کارگردان انگلیسی عرصه سینمای مستند، به سال ۱۹۲۹ در نقدی که بر فیلم مستند «موآنا»؛ ساخته رابرت فلاهرتی در روزنامه نیویورک‌سان نوشت، به کار برد. از آن زمان، اصطلاح «دکومانتی» در ادبیات سینما و تلویزیون رواج یافته است. پیش از آن، فیلم‌های «دکومانتی-برحسب موضوع‌شان- نام‌های متنوعی داشتند (ضابطی جهرمی، ۱۳۹۳: ۳۶-۳۳).

منتقدان و کارشناسان امور سینما و مستند، تعاریف مختلفی برای فیلم مستند ارائه کرده‌اند. جان گریسون در نقد فیلم موآنا ساخته رابرت فلاهرتی در سال ۱۹۲۶ می‌گوید: «این فیلم، واجد ارزش‌های مستند است» (پل وارد، ۱۳۹۱: ۵). Document به این معنا یعنی سند و مدرک و برجسته‌ترین و نزدیک‌ترین معنای مرتبط با مفهوم مستند است. این واژه، معادل سخن متکی به سند، مدرک و گواه (توضیح و گزارش متکی به مدرک و سند) نیز به‌کار می‌رود. در زبان فارسی، برای معادل مفهوم Documentary، واژه مستند که ریشه عربی دارد (استناد کردن، ارائه سند، تکیه و تکیه کردن) معادل‌سازی شده است.

جان گریسون؛ نظریه‌پرداز و مستندساز انگلیسی، مستند را این‌گونه تعریف می‌کند: «برداشت خلاقانه از واقعیت» (بتسی ۱۳۹۴، ۱۱). تعریف ژیگا ورتوف؛ نظریه‌پرداز و مستندساز روسی از مستند این گونه است: «شکار لحظات زندگی، سپس تدوین هدفمند و معنی‌دار آنها» (ضابطی جهرمی، ۱۳۹۳: ۳۵). برت هانسترا؛ مستندساز هلندی می‌گوید: «هنر فیلم مستند، بیان هنرمندانه واقعیت‌های زندگی انسان‌ها و موضوعات طبیعی است» (ضابطی جهرمی، ۱۳۹۳: ۳۷). بر این اساس، «عنوان مستند، اصطلاح فراگیری است برای دربرگرفتن قالب‌های گوناگون، اشکال

مختلف روایی و پلتفرم‌های مختلف توزیع که همه هدف مشترکی دارند. ضبط و ارائه قطعاتی از واقعیت به مخاطب، همه، مواردی از مستند هستند. ادعای جاه‌طلبانه افشای «حقیقت» یا «واقعیت» سینمای مستند به‌درستی به چالش کشیده شده، اما «صداقت» و افشای تجارت یا (واقعیات)، هدف مرکزی سینمای مستند است» (ویلما دی یانگ، ۱۳۹۵: ۲۷)

در این میان، تعاریف دیگری وجود دارند که با تأکید بر وجود امر واقع در فیلم مستند، این ویژگی را عاملی برای تفکیک این نوع فیلم از دیگر گونه‌های سینمایی می‌دانند و به نظر می‌رسد ارائه تعریف مناسب‌تری را از مستند امکان‌پذیر می‌سازند. اگرچه اصطلاح «مستند» برای مشخص کردن صفت نوعی از فیلم، اصطلاحی کلی و نسبتاً مبهم است، اما آنچه این اصطلاح در وهله نخست به ذهن متبادر می‌کند، این است که موضوع فیلم موردنظر، واقعی است یا موضوعی که در فیلم به نمایش درآمده، واقعیت دارد (ضابطی جهرمی، ۱۳۸۷: ۲۲۹).

در فیلم مستند، هنرمند مستندساز بیشتر از فیلم‌های داستانی، امانت‌دار واقعیت است و سعی می‌کند کمتر، «توهم» خلق کند. او تخیل را بر جهان واقع استناد می‌دهد، درحالی‌که فیلم‌ساز داستانی، تخیل را به‌عنوان امری واقعی به تصویر می‌کشد... می‌توان گفت که میان سازنده فیلم مستند و فیلم داستانی از این نظر تفاوت وجود دارد که هر یک از این دو، نسبت به موضوعی که درباره آن فیلم می‌سازند، موضعی متفاوت اختیار می‌کنند؛ سازندگان فیلم مستند موضعی واقع‌نمایانه اختیار می‌کنند، درحالی‌که موضع متعارف هنرمند داستان‌پرداز، موضعی قصه‌گویانه است. وقتی خالق یک اثر، موضعی قصه‌گویانه اختیار می‌کند، از تماشاگر می‌خواهد که جریان امور را جریانی در نظر بگیرد که به خاطر او ساخته و پرداخته شده است، اما کسی که موضعی واقع‌نمایانه دارد، ادعا می‌کند که جریان امور- خواه فیلم مستند ساخته می‌شد یا نمی‌شد- به همین صورت روی می‌داد (کازبیه، ۱۳۸۲: ۱۱۱).

در نهایت، تعریفی که کم‌اشکال‌ترین بیان را از فیلم مستند دارد و صاحب‌نظران این حوزه آن را مناسب‌ترین تعریف می‌دانند، همان است که جان گریسون انگلیسی گفته و فیلم مستند را تفسیر خلاق واقعیت میداند (نفیسی، ۱۳۵۷: ۳)

## پیشینه پژوهش

بحث مزیت‌های رقابتی شبکه افق سیما در حوزه مستند، عنوان جدیدی است که تا به حال پژوهشی آن را به‌طور کامل بررسی نکرده است. تحقیقات مرتبط انجام‌شده با پژوهش حاضر بدین شرح جمع‌آوری شده است:

اخوان‌فر (۱۳۹۴) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود، به موضوع «تدوین راهبردهای مطلوب شبکه افق سیما جمهوری اسلامی ایران» پرداخته که این تحقیق با مطالعه اسناد بالادستی، رویکرد تحقیق کیفی و با تکنیک مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با تعدادی از کارشناسان و صاحب‌نظران، صورت گرفته است. محقق، راهبرد مطلوب شبکه افق سیما را بدین شرح بیان می‌کند: «تولید و پخش مستندهایی با ساختار خلاقانه و جذاب و مضامین کمترپرداخته‌شده و کمتر دیده‌شده در تلویزیون با اتکا به گنجینه غنی فرهنگی، تاریخی و تمدنی کشورمان از یکسو و بهره‌گیری از موقعیت راهبردی سیاسی و فرهنگی ایران در سطح بین‌الملل از سوی دیگر».

این پژوهش، شناسایی راهبرد برای شبکه افق را اقدامی ضروری می‌داند و طرح می‌کند: شبکه افق با توجه به مأموریت خود برای نشر ارزش‌های انقلاب اسلامی به تولید برنامه می‌پردازد. اما مخاطبان عمومی به چه دلایلی باید شبکه افق را برای تماشا انتخاب کنند؟ در پژوهش اخوان‌فر، شش راهبرد مطلوب شبکه افق سیما در ناحیه تهاجمی، به دست آمده و از طریق ماتریس QSPM، اولویت‌بندی شده‌اند که در بین آنها، برترین راهبرد شبکه، تولید و پخش مستندهای خلاق است. اما لازمه موفقیت در این ژانر فراگیر که در شبکه‌های متعدد مورد استفاده قرار می‌گیرد، توجه به مزیت‌های رقابتی شبکه افق در بین شبکه‌های داخلی برای تولید و پخش مستند است.

باقرزاده (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «الگوهای هنجاری تولید محتوای رسانه‌ها، راهبرد ایجاد مزیت رقابتی» که با روش تحلیل محتوای کیفی بوده، اظهار می‌کند که: رسانه‌ها تولیدات خود را براساس الگوهای هنجاری تعریف‌شده‌ای که در تشکیلات و سازمان‌ها بروز و ظهور دارد، تولید می‌کنند. از این رو، یافتن الگویی متفاوت برای ارائه محتوای متفاوت، همواره یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌های رسانه‌ای بوده است. در این مقاله، سعی شده با روش توصیفی-تحلیلی، براساس تجربه بیست ساله دکتر خجسته در بخش‌های صف و ستاد رسانه ملی، الگوی هنجاری متفاوتی

برای تولید محتوای رسانه‌ها ارائه شود. مبنای این پژوهش، الگوی هنجاری مقوله‌بندی محتوا براساس امور زندگی روزانه مردم و رویدادهای پیرامون آن است که قابلیت استفاده در تولید محتوا برای انواع رسانه‌ها را دارد. الگویی که در سازمان‌های رسانه‌ای و خبری می‌تواند مبنای جدیدی در تولید و ایجاد مزیت رقابتی قرار بگیرد. در این مقاله هر کدام از موضوعات به لایه‌های مختلفی دسته‌بندی شده‌اند تا مخاطبان آنها، دقیق‌تر قابل‌شناسایی و اثرپذیری باشند. نویسنده تلاش میکند بتواند برای سازمان‌های رسانه‌ای- به‌ویژه سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران- در تولید محتوای رسانه‌ای، مزیت رقابتی ایجاد کند. اندیشیدن به الگویی متفاوت برای ایجاد مزیت رقابتی، امری زیرکانه به نظر می‌رسد، اما مشکل اساسی اینجاست که بدون کشف و شناسایی مزیت‌های موجود و خاص در هر سازمان و نهاد رسانه‌ای، نمی‌توان نسخه‌ای کلی برای سبقت‌جویی در عرصه رسانه ارائه کرد.

«صداوسیما و راه‌های برون‌رفت از چالش‌های پیش‌رو در رقابت با رسانه‌های نوین» عنوان پژوهشی از لواسانی (۱۳۹۵) است که با روش تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه عمیق انجام شده است. پژوهشگر مینویسد که در دوران کنونی، افزایش و تعدد رسانه‌ها، به‌همراه قابلیت دسترسی بالا، به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای توسعه یافته است، لذا در این حوزه، یک فضای رقابتی به وجود آمده که در آن، رقبا دائماً به دنبال یافتن راهکارهایی برای حفظ و حراست از علت وجودی خود- یعنی مخاطبان‌شان- هستند. هر کسی به راحتی می‌تواند شبکه و برنامه مورد علاقه‌اش را انتخاب کند و مزید بر آن، امکان سوءاستفاده صاحبان رسانه‌های معاند با نظام جمهوری اسلامی در جهت جذب و تخدیر مخاطبان سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران را نباید از نظر دور داشت. تنوع‌بخشی و تخصصی کردن رسانه‌ها، یکی از اقداماتی است که در رسانه‌ها برای برنده شدن در این بازار رقابتی صورت پذیرفته است. از نگاه محقق، تخصصی شدن شبکه‌ها علاوه بر آن‌که پاسخی به تنوع‌طلبی جامعه مخاطبین است، باعث جذب و افزایش مخاطب و افزایش تمایل مخاطبین به مشاهده حداکثری برنامه‌های هر شبکه می‌شود. ا در این پژوهش، با مشاهده فرصت‌ها و تهدیدها، نتیجه‌گیری شده که در صدا و سیما شاهد غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها هستیم.

این پژوهش به دنبال تغییراتی عمده در اهداف وجودی و محدود کردن بازه مخاطبین هر شبکه بوده و اصلی‌ترین عیب آن، در نظر نگرفتن وجهه کسب‌شده و به دست‌آمده هر شبکه در نزد مخاطبین و به فراموشی سپردن ظرفیت‌ها و ارزش‌های آنها است. آنچه ذکر شد، محدود پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با پژوهش کنونی بوده که هیچ کدام دربرگیرنده کامل مقصود این پژوهش نبوده‌اند؛ اما پژوهش اخوان‌فر را می‌توان مقدمه‌ای دانست برای درک اهمیت حوزه مستند در شبکه افق سیما و آغاز پژوهشی برای شناسایی مزیت‌های رقابتی شبکه افق سیما در حوزه مستند- به منظور رسیدن به راهبرد اصلی خود و موفقیت در ژانر مستند.

## چارچوب نظری

### دیدگاه منبع‌محور در مزیت رقابتی

در مقابل نگرش سازمان صنعتی که واحد تحلیل را صنعت و منبع مزیت رقابتی را عوامل ساختاری صنعت می‌داند، نگرش بر پایه منابع، واحد تحلیل را سازمان و منبع مزیت رقابتی را منابع و قابلیت‌های درون‌سازمانی و شایستگی می‌داند (Amit, ۱۹۹۳: ۳۹). این دیدگاه، عملکرد سازمانی و موقعیت بازار آن را تابع ویژگی‌های سازمان می‌داند و رابطه بین مشخصه‌های سازمانی و نتایج عملکردی را بررسی می‌کند. پایه و اساس دیدگاه مبتنی بر منابع این است که سازمان‌ها متشکل از مجموعه‌ای از منابع هستند که به آسانی به وسیله دیگران قابل نسخه‌برداری‌اند (مهری، ۱۳۸۴: ۱۹۷). طبق این دیدگاه، رقابت‌پذیری شرکت‌ها ناشی از توانایی منحصر به فرد آنها در جمع‌آوری، توسعه و به‌کارگیری این منابع و قابلیت‌ها برای ایجاد و به اجرا گذاشتن راهبردهای ارزش‌آفرین است. بنابراین، ترکیب مناسب و جامعی از قابلیت‌ها و منابع می‌تواند منجر به ارزش شود. البته صرفاً داشتن منابع منحصر به فرد منجر به عملکرد برتر نمی‌شود. سازمان و شرکت، زمانی می‌تواند عملکرد برتر و پایداری داشته باشد که بتواند مزیت‌های نسبی خود را در منابع به مزیت رقابتی تبدیل کند.

طبق دیدگاه منبع‌محور، زمانی که بنگاه، مجموعه‌ای از منابع مناسب را تشکیل دهد و آنها را به‌طور صحیح به کار گیرد، می‌تواند به قابلیت دست یابد که از طریق تعامل هم‌افزا (سینرژیک) در بنگاه، توانمندی محوری ایجاد کند و زمانی که بنگاه، مجموعه‌ای مناسب از قابلیت‌ها و توانمندی‌های محوری را ایجاد کند و آنها را به‌طور هم‌افزا در فعالیت‌های هدفمند به کار گیرد، می‌تواند به سطح مطلوبی از مزیت رقابتی دست یابد (Lisman، 2004: 35) در سال‌های اخیر، این نگرش در درون خود با انشعاباتی مواجه شد که از آن جمله، نگرش شایستگی‌های محوری و نگرش قابلیت‌های پویاست؛ نگرش شایستگی‌های محوری، منابع مزیت رقابتی را در یادگیری جمعی سازمان می‌داند. تأکید این نگرش بر این موارد است: توانایی سازمان در هماهنگی مهارت‌ها و منابع مختلف عملیات و تولید و نیز یکپارچه‌سازی جنبه‌های مختلف تکنولوژی و تبدیل این توانایی‌ها به شایستگی‌های محوری. نگرش قابلیت‌های پویا، این موارد را منبع مزیت رقابتی می‌داند: قابلیت‌ها و فرایندهای متمایز سازمان و توانایی تجدید ساختار، نوسازی و توسعه قابلیت‌های سازگار با محیط متغیر کسب و کار، وابستگی‌های معین مسیر و موقعیت‌های واقعی سازمان و نیز استفاده هوشمندانه‌تر و سریع‌تر از قابلیت‌ها.

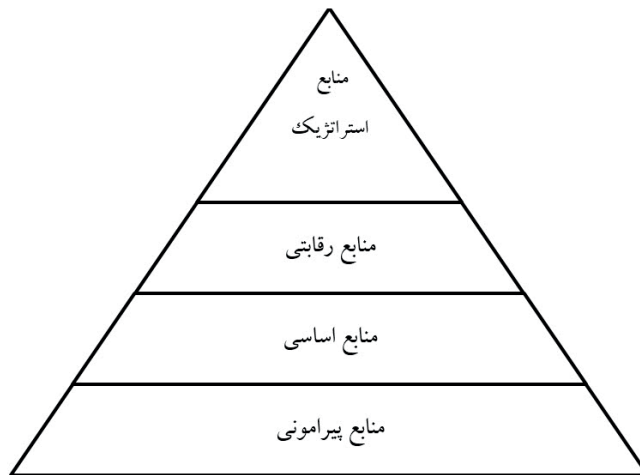
### تقسیم‌بندی منابع سازمانی

**الف) منابع اساسی:** این منابع برای سازمان ضروری بوده و سازمان بدون آن نمی‌تواند عملیاتی داشته باشد. به بیان دیگر، هر سازمانی، فلسفه‌ای وجودی دارد که بدون وجود منابع مناسب و ضروری برای آن، امکان تحقق فلسفه وجودی و تحقق اهداف سازمانی میسر نخواهد شد (Miguel، 2002: 100)

**ب) منابع پیرامونی:** این منابع به‌راحتی قابل استخدام، خرید یا اکتساب است. این نوع منابع به‌جای کمک به مزیت رقابتی سازمان، موجبات ناکارآمدی آن را فراهم می‌آورند.

**ج) منابع رقابتی:** این منابع، سازمان را قادر به تولید و عرضه فرآورده‌های با ارزش رقابتی در محیط بازار می‌کنند. تقاضا، کمیابی ارتباط و تناسب را می‌توان از جمله عواملی دانست که باعث رقابتی‌تر شدن این منابع می‌شوند.

د) منابع استراتژیک: منابع استراتژیک شامل آن دسته از منابع منحصربه‌فرد سازمان است که باعث تمایز و تفاوت عملکرد سازمان با رقبایش می‌شود و از حیث عملکرد بازار، فاصله‌ای تقریباً دست‌نیافتنی برای سازمان ایجاد می‌کند که رقا به وسیله اقدامات رقابتی، به راحتی نمی‌توانند به آن دست یابند. تقسیم‌بندی بین منابع استراتژیک و منابع رقابتی، دقیق نیست و اینها هم‌پوشانی دارند. با این حال، می‌توان گفت منابع استراتژیک، اشاره به آن دسته از منابع دارند که سازمان را قادر می‌سازند در محیط رقابتی، بازی را تا انتها ادامه دهد (مهری، ۱۳۸۲: ۳۷).  
شکل زیر، تقسیم‌بندی منابع را به طور واضح نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱. تقسیم‌بندی منابع سازمانی

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی و اکتشافی با روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه عمیق و رودررو استفاده شده تا کارشناسان و صاحب‌نظران این حوزه، نظرات علمی و تجربیات کاربردی خود را در خصوص آن بیان کنند. بعد از کسب

نظرات ۱۴ نفر از کارشناسان، مستندسازان و مسئولین شبکه افق، یافته‌ها استخراج، دست‌بندی، تحلیل و جمع‌بندی شده که با روش تحلیل محتوا و استخراج مفاهیم انجام شده است. همچنین برای شناسایی ادبیات نظری از روش کتابخانه‌ای، اسنادی استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

پس از کسب داده‌ها و تحلیل آنها، ۲۷ مفهوم اصلی شناسایی و تمام مفاهیم در ذیل سه مقوله کلی با زیرمقوله‌های مرتبط با هم - به‌عنوان مزیت‌های رقابتی شبکه افق - شناسایی و تعریف شدند. مقوله اول؛ اعتبار رسانه‌ای در سه سطح حاکمیت، تولیدکنندگان و مخاطبین، شامل ۱۱ مفهوم زیرین است. مقوله دوم؛ تمایز ساختاری شبکه افق در سه سطح فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و حوزه مستند، شامل ۹ مفهوم و مقوله سوم؛ ارتباطات سازمانی، در چهار سطح پشتیبانی، تأمین، تولید و توزیع و شامل ۷ مفهوم زیرین است.

### مقوله اول: اعتبار رسانه‌ای

اعتبار رسانه‌ای در مدیریت از اهمیتی ویژه برخوردار است، زیرا به‌عنوان یک منبع غیرملموس می‌تواند سازمان را به‌سوی رقابت پایدار هدایت کند (شاه‌منصوری، ۱۳۹۱: ۵۶). منظور از اعتبار رسانه‌ای در دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، اعتبار و جایگاهی است که شبکه افق سیما توانسته با توجه به سیاست‌ها، عملکرد و نوع فعالیتش، برای حاکمیت، تولیدکنندگان و مخاطبین، نگاه مثبت و رغبت‌آمیز ایجاد نماید که آن را نسبت به سایر رقبا پیش‌تاز می‌سازد.

مقوله اعتبار رسانه‌ای را می‌توان در سه سطح کلی: حاکمیت، تولیدکنندگان و مخاطبین مطرح کرد که در ادامه، این سطوح و موارد مرتبط با آنها توضیح داده می‌شود (میرزایی اهرنجانی و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۰۳).

### -سطح حاکمیت:

اعتماد نظام حاکمیتی به شبکه افق، باعث ایجاد مزایایی برای این شبکه شده که علت و نوع مزایا، بدین شرح بیان می‌شود:

-اعتماد نظام حاکمیتی به شبکه افق در سپردن موضوعات خاص، کلان و مهم کشوری شبکه افق به علت اشتراکات فراوان و همراهی دقیقی که با نظام حاکمیتی جمهوری اسلامی ایران دارد و عدم زاویه با اهداف کلان و خرد انقلاب اسلامی در ابعاد مختلف، بسیار مورد اعتماد نظام حاکمیتی قرار گرفته است. لذا موضوعات خاص و مهم کشوری با اعتماد بیشتری نسبت به شبکه‌های دیگر به این شبکه اختصاص می‌یابد.

### -صراحت لهجه و کلام

نه تنها اعتماد رسانه‌ای در سطح حاکمیت، باعث سپردن موضوعات خاص به شبکه افق خواهد شد، بلکه این شبکه در انتخاب، پرداخت و تولید موضوعات خاص و چالشی - که شائبه سیاه‌نمایی در آن وجود دارد- با ممیزی بسیار کمی روبرو خواهد بود.

زمانی که شبکه افق تأسیس شد، بنای فعالیت و اهداف خود را بر مبنای اهداف انقلاب اسلامی ایران بنا کرد و شاید بتوان گفت این شبکه، رسانه انقلاب اسلامی است، لذا با توجه به این حمایت و اعتماد از سمت نظام حاکمیتی، انتظار می‌رود شبکه افق سیما با رویکرد اصلاح و نقد درون‌گفتمانی و تمام ظرفیت‌هایش بتواند به راحتی آسیب‌ها و مشکلات موجود در سطح کشور را بیان کند. با این دیدگاه، شبکه افق از صراحت لهجه مستمر- که با پشتیبانی بدنه نظام حاکمیتی همراه است- برخوردار خواهد بود و می‌تواند از این ظرفیت در انتخاب، پرداخت و تولید مستندهای صریح و بی‌پروا بهره ببرد.

### -تولید مستندهای الف ویژه انقلاب اسلامی

مستندهای الف ویژه به مستندهایی باکیفیت و پرهزینه اطلاق می‌شود که در دنیای مستند، پرمخاطب و اثرگذار است. تولید و ساخت مستندهای الف ویژه- آن هم در راستای موضوعات کلان و مهمی مانند انقلاب اسلامی و پرداختن به ابعاد سیاسی، اجتماعی و فرهنگی آن- نه تنها نیاز به حمایت‌های مالی دارد، بلکه نیاز به اعتماد کافی به تولیدکنندگان- از لحاظ چيستی انگیزه، نوع تفکر و تحقیقات، تجربیات کافی و...- دارد. شبکه افق با توجه به تجربه و سابقه روشنی که در ذهن رده‌های بالای نظام حاکمیتی دارد، نسبت به دیگر شبکه‌ها، به راحتی می‌تواند بار تولید

این نوع مستندها را به دوش بکشد؛ مستندهایی که در کشور ایران به علت هزینه بالا و عدم اعتماد به تولیدکنندگان یا تهیه‌کنندگان بخش خصوصی و حتی شبکه‌های داخلی، تا به امروز کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. شبکه افق می‌تواند با توجه به ظرفیت‌های موجود و پرداختن به تولید مستندهای فاخر انقلابی، گوی سبقت را از رقیبان برآید.

### -سطح تولیدکنندگان

شبکه افق سیما در سطح تولیدکنندگان و مستندسازان با ایجاد مرجعیت رسانه‌ای در حوزه تولید و تأمین مستندهای انقلابی، اعتبار مناسبی کسب کرده که باعث مراجعه بیشتر تولیدکنندگان انقلابی به این شبکه خواهد بود (برای تولید یا تأمین آثارشان). از دلایل این امر می‌توان به این موارد اشاره کرد:

### -حوزه فکری و دغدغه مشترک با مستندسازان انقلابی

عموماً مستندسازان و تولیدکنندگان در ژانر مستند و موضوعات انقلابی، هنرمندان دغدغه‌مندی هستند که با علاقه و هدفی خاص، وارد ژانر مستند شدند و برای تبیین زوایای تاریخی، فرهنگی، اجتماعی، دشمن‌ستیزی، مقاومت و ابعاد دیگر گفتمان اسلام و انقلاب تلاش می‌کنند. لذا اشتراکات زیادی بین هنرمندان و مستندسازان انقلابی و شبکه افق شکل گرفته که ناشی از دغدغه و هدف مشترک آنها حول محور مسائل انقلاب خواهد بود. این اشتراکات و اعتباری که در ذهن تولیدکنندگان نسبت به شبکه افق سیما شکل می‌گیرد، خواه‌ناخواه مستندسازان را به این شبکه نزدیک می‌کند و منجر به همکاری و حضور پررنگ‌تر آنها خواهد شد.

### -بسترسازی برای نمایش و تأمین آثار مستند جریان انقلاب اسلامی

شبکه افق سیما به دلیل اهداف مشخص و معین خود، اهمیتی ویژه به تأمین آثار و مستندهای انقلابی دارد، لذا برای تأمین آثار مستندسازان و جریانات هنری انقلاب اسلامی، نه تنها هیچ محدودیتی ندارد، بلکه مشتاقانه این امر را انجام خواهد داد. همانند اعتماد مؤسسات و جشنواره‌های مختلفی همچون عمار فیلم و روایت فتح.

### -صیانت کامل از طرح‌های مستندسازان

معمولاً برای رایزنی هنرمندان با هر شبکه و رسانه و ارائه طرح و ایده تولیدی، یکی از دغدغه‌های اولیه بین مستندسازان و تولیدکنندگان، صیانت از طرحی است که ممکن است به مرحله اجرا و همکاری با شبکه مد نظر نرسد و شخص تولیدکننده، خودش به‌طور مجزا اقدام به تولید آن اثر کند. لذا نیاز است برای اشتیاق بیشتر تولیدکنندگان به مرجع ارائه طرح و هر شبکه، اعتماد مناسبی برقرار باشد. شبکه افق به دلایل مختلفی موفق شده با صداقت کامل در صیانت از طرح‌های تولیدکنندگان، این وجهه و اعتبار را نزد مستندسازان کسب کند.

### -یاری رساندن به مستندسازان انقلابی و بااستعداد اما غیرمغرب

در سال‌های اخیر، ورود نیروهای جوان انقلابی به عرصه هنر انقلاب و همچنین مستندسازی، رشد بسیاری داشته و باعث پیشرفت و خدمات متقابل هنر و هنرمند انقلابی شده است. در این میان، شاید کمتر شبکه رسمی تلویزیونی‌ای حاضر باشد آنتن یا حتی وقت کارگروه خود را به هنرمندان جوان انقلابی اختصاص دهد که هنوز به شهرت و بعضاً به تجربه کافی نرسیده‌اند. شبکه افق و گروه مستند شبکه افق با در نظر گرفتن آینده درخشان هنرمندان و هنر انقلاب، این فرصت را در اختیار مستندسازان غیرمغرب قرار داده که با بررسی آثار آنها و راهنمایی در بازسازی و رفع اشکالات و تأمین و پخش بهترین آثار، خدمتی را به این دسته از تولیدکنندگان ارائه دهد. این امر، باعث مراجعه مستندسازان جوان به این شبکه می‌شود که بعضاً در بین آنها استعدادهای درخشانی وجود دارد.

### -سطح مخاطبان:

شبکه افق سیما سعی دارد در ژانر مستند با کیفیت مناسب و در موضوعات ملی و فرهنگی پیشتاز و بنیان‌گذار باشد. از طرفی، این شبکه با سازو کار و اهدافی که دارد، مخاطب اصلی خویش - یعنی مخاطب حزب‌اللهی - را نشانه گرفته که باعث خواهد شد این مخاطب به‌طور ترتیبی، شبکه افق سیما را به این دلایل برای تماشای مستند انتخاب کند:

### -طلایه‌دار ژانر مستند

از آن‌جا که سازمان اوج، حامی اصلی شبکه افق و ایجادکننده این شبکه است، عوامل شبکه افق در ابتدای ایجاد این شبکه و در قالب مؤسسه اوج و کارگروه افق، تولید انبوه آثار باکیفیت در ژانر مستند را آغاز کردند. با نگاهی دقیق به کارنامه شبکه افق و تاریخ کیفی آثار و مستندات تولیدشده بعد از ورود این شبکه، می‌توان گفت ژانر مستند بعد از ورود شبکه افق در ایران به حد مطلوبی رسیده که طلایه‌داری شبکه افق در ژانر مستند را نشان می‌دهد.

### -شبکه‌ای دائمی برای مخاطبین انقلابی و کسب جایگاه رهبری در ژانر مستند انقلابی

کار ویژه و تخصصی شبکه افق، تولید محتوا برای مخاطبان انقلابی و حزب‌اللهی است، به‌صورتی که به غیر از این هدف، هدفی دیگر برای آن مطرح نیست و می‌توان گفت تنها شبکه‌ای است که می‌تواند به‌طور دائم، پاسخ‌گوی نیازهای این گروه از مخاطبین - آن‌هم در ژانر مستند - باشد. تعلق خاطر مخاطبین حزب‌اللهی و به‌خصوص، مخاطبین مستندهای انقلابی، به‌علت ظرفیت‌های همیشگی و ساختاری‌ای است که نخست، نیل به هدف خود را در گرو تأمین رضایت این مخاطبین در نظر گرفته و دوم اینکه، برای ژانر مستند اهمیتی ویژه در ساختار و اهداف تدارک دیده است. اهمیت به این سطح مخاطب، قائم به فرد نیست که با تغییر افراد و رؤسای سازمان از بین برود و فقط در زمان‌های خاص و ایام مناسبی به آن توجه نمی‌شود، بلکه کاملاً جاری و ساری و ماندگار است. به‌عنوان مثال، شبکه مستند یا شبکه سه ممکن است به‌دلیل تغییر مدیریت و ریاست، مخاطبین حزب‌اللهی و یا انقلابی را از دید خارج کرده و یا کمرنگ در نظر بگیرد و حتی با وجود مدیریت انقلابی نتواند تمام ظرفیتش را به مخاطبین مستندهای انقلابی اختصاص دهد.

### -کسب جایگاه رهبری در ژانر مستند مسابقه

به جرأت می‌توان گفت شبکه افق سیما از جمله شبکه‌هایی بوده که با ورود به عرصه مستند - مسابقه و موفقیت چشمگیر از لحاظ کیفیت ساخت و محتوا، مخاطبان زیادی را پای این

برنامه‌ها نشانده است. مستند مسابقه‌هایی مانند «خانه ما و فرمانده» ثابت کرده که اگر موضوعات انقلابی، درست پرداخته و تولید شود، مخاطب فراوانی خواهد داشت.

در این گونه برنامه‌ها، به جای چهره‌های معروف و بازیگران، مردم عادی، دانشجویان، دانشمندان جوان یا اعضای یک خانواده یا گروه‌های دوستی حضور دارند که در موقعیت‌های ویژه و تجربه‌نشده‌ای قرار می‌گیرند و فعالیت و عکس‌العمل واقعی آنان در آن موقعیت‌ها به تصویر کشیده می‌شود. این موقعیت‌های خاص و شرایطی که شرکت‌کنندگان در این برنامه با آن درگیرند و وظایفی که باید انجام دهند، از قبل، توسط تیم تولید برنامه، طراحی شده، اما آنچه شرکت‌کنندگان انجام می‌دهند، براساس متن ازپیش‌نوشته‌شده و سناریو نیست، بلکه عمل و عکس‌العمل طبیعی آنها در آن شرایط است و به همین سبب، این ژانر، شوه‌ای واقعی نامیده می‌شود. ساخت مستند- مسابقه‌هایی مانند «خانه ما و فرمانده» از لحاظ ساخت مستند، ابعاد وسیعی از شهرها و لوکیشن‌های واقعی را دربردارند که توسط شبکه‌های دیگر سازمان صدا و سیما بارها پخش شده‌اند.

### مقوله دوم: تمایز ساختاری شبکه افق

شبکه افق سیما از لحاظ ساختارهای درون‌سازمانی، ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی دارد که آن را از سایر شبکه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی متمایز کرده و مزیت‌های مستقیم و غیرمستقیمی را برای این شبکه در ژانر مستند فراهم می‌آورد. این تمایزها را می‌توان در سه دسته کلی خلاصه کرد:

۱. فرهنگ سازمانی متفاوت؛
۲. منابع انسانی متفاوت؛
۳. چارت و عملکرد متفاوت در ژانر مستند (غفاری<sup>۱</sup>، ۱۳۹۸).

---

۱ نام‌برده، مدیر شبکه افق هنگام جمع‌آوری اطلاعات و گرفتن مصاحبه برای این پژوهش بوده است.

### - فرهنگ سازمانی متفاوت

نوع فرهنگ حاکم بر این شبکه از ابتدای شکل‌گیری و با توجه به اهداف انقلابی و عدم وابستگی شدید به سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی، ویژگی‌های مثبتی را برای آن ایجاد و حفظ کرده است.

### - بروکراسی کمتر

اکثر سازمان‌ها بر پایه روابط بروکراسی شکل گرفته‌اند که انعطاف ساختاری در فرهنگ سازمانی را از آنها دریغ کرده است. وجود بروکراسی و شرایط غیرمنعطف در ساختار، باعث جلوگیری از خلاقیت و نوآوری در روابط، ساختار و پذیرش تغییرات مثبت می‌شود. البته به تدریج سازمان‌ها به این معایب پی برده‌اند و در تلاش برای ایجاد سازمانی منعطف هستند، اما متأسفانه هنوز بسیاری از شبکه‌های سازمان- که از ابتدا بر پایه بروکراسی تشکیل شده‌اند- نتوانسته‌اند این اشکال را برطرف کنند. شبکه افق سیما به دلیل تازه‌تأسیس بودن، عدم وابستگی به سازمان و تمایز در اهداف، بروکراسی کمتری را در ساختار خویش طراحی کرده که عوامل شبکه و تولیدکنندگان نیز به آن اذعان دارند؛ عواملی که وابسته به تغییر مدیریت شبکه نبوده و سطح وسیعی از آن به علت تفاوت ساختاری با سایر شبکه‌هاست.

### - روحیه جهادی و انقلابی

معمولاً فرهنگ و روحیه موجود درون هر سازمان، فرهنگ اجرای وظایف سازمانی و رسیدن به حقوق و مزایای شخصی است و افراد کمی درون هر سازمان یا شبکه وجود دارند که به کیفیت غایی و هدف اصیل سازمان پایبند باشند و فراتر از سطح انتظارات رسمی فعالیت کنند. فرهنگ و روح حاکم بر شبکه افق سیما- به علت دقت در ورود و جذب نیروهای متعهد و متخصص- متفاوت است، به طوری که روحیه جهادی و پیشبرنده درون این شبکه نسبت به شبکه‌های دیگر سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، زیانزد عوامل اهالی رسانه در خارج از این شبکه است.

### - منابع انسانی متفاوت

ورودی نیروی انسانی در شبکه افق سیما، متفاوت از شبکه‌های دیگر سازمان صدا و سیما است. این امر ناشی از نوع هدف و فضای کلی‌ای است که شبکه افق برای خود طراحی کرده و عموماً افراد انقلابی به این شبکه ورود پیدا می‌کنند که به‌طور عمومی کمتر می‌توان افرادی با این ویژگی‌های انقلابی را در یک شبکه یافت. در ادامه، برخی از ویژگی‌هایی که نیروی انسانی شبکه افق سیما را نسبت به سایر شبکه‌ها و رقبا متمایز می‌سازد، ذکر می‌شود.

### - نیروی جوان و پرانرژی

نیروهای شبکه افق سیما را افراد جوان و پرانرژی تشکیل می‌دهند. نیروهای جوان عموماً کارایی بهتری نسبت به نیروهای دیگر دارند. اگر تنها مزیت نیروی پیر را، «تجربه» بدانیم، نیروی جوان با کسب تجربه از نیروهای خبره در عموم فضای رسانه‌های کشور، از جسارت، تحرک بیشتر، سرعت بالا، فهم دقیق‌تر مسائل روز، ارتباط بهتر با نسل جدید مخاطبین، انعطاف‌پذیری بیشتر در درک و اجرای اهداف شبکه و... برخوردار است.

### - دغدغه‌مند نسبت به مسائل انقلاب

یکی از مشکلات هر سازمان، تفهیم کارکنان نسبت به اهداف بالادستی و تصمیمات کلان سازمان است؛ به‌نحوی که کارکنان سازمان بتوانند بالاترین درک را نسبت به آن اهداف به دست آورند تا بیشترین فعالیت را انجام داده و در نهایت، بالاترین بهره‌وری نصیب سازمان شود. نیروی انسانی شبکه افق سیما نه‌تنها نسبت به مسائل انقلاب اسلامی آگاهی لازم و کافی را دارا هستند، بلکه نسبت به روند انقلاب اسلامی، دغدغه فردی دارند. دغدغه‌مندی هر یک از این افراد، نه‌تنها در پیشرفت کاری آنها اثرگذار است، بلکه اعتماد و قرابت شبکه به آنها را بیشتر می‌کند.

### - عملکرد جهادی

همان‌طور که گفته شد، تلاش افراد در سازمان، ختم به اجرای وظایف سازمانی، رسیدن به حقوق و مزایای شخصی و نهایتاً موفقیت سازمان طبق وظایف است. اما اگر افراد، طبق فرهنگ و اعتقادات خود، صرفاً وظایف رسمی خود را غایت کار خود ندانند و برای اتقان کاری دست به عملکرد بهتر و بیشتری بزنند، آن سازمان با سرعت بیشتر و بهای کمتری به موفقیت می‌رسد، به این معنا که کار را، جهادی و در راه رضای خدا انجام می‌دهد.

### - امانت‌داری و پاک‌دستی

هر یک از سازمان‌ها و یا به عبارت دقیق‌تر، شبکه‌ها، برای کارکنان خود موقعیتی را فراهم می‌آورند که مسئولیت خویش را به خوبی ایفا کنند، موقعیتی که به واسطه آن، قابلیت‌ها و دسترسی‌هایی به فرد داده خواهد شد که امکان سوءاستفاده را نیز برایش فراهم می‌آورد. بسیاری از سازمان‌ها یا در جلوگیری از این مشکل عاجز می‌مانند و یا برای حل این مشکل از نظارت‌های فراوان و هزینه‌بر (معنوی یا مادی) استفاده می‌کنند.

### - چارت و عملکرد متفاوت در ژانر مستند

استقلال بیشتر شبکه افق سیما- نسبت به سایر شبکه‌ها- از سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران باعث شده سیاست‌ها و عملکردهای متفاوتی را در ژانر مستند برای خود در نظر بگیرد.

۱. وجود ساختار اختصاصی در حوزه مستند: در شبکه افق سیما، ژانر مستند به رسمیت شناخته شده و گروهی مستقل به نام گروه مستند ایجاد شده است، اما سایر شبکه‌های سازمان صدا و سیما از گروهی مستقل در این ژانر برخوردار نیستند. وجود گروهی مجزا برای یک ژانر به معنای صرف زمان مجزا و دقتی بیشتر بر موضوع آن گروه خواهد بود که می‌تواند احتمال دستیابی به موفقیت را در این زمینه بالا ببرد.

۲. اختصاص کنداکتور به ژانر مستند: در کنداکتور شبکه‌های سازمان صدا و سیما، جایگاه رسمی و خاصی به ژانر مستند داده نشده است (به جز شبکه مستند که کار ویژه و هدفی به

غیر از تولید و نمایش این ژانر ندارد). لذا شبکه افق سیما- نسبت به سایر رقبا- اهمیاتی ویژه برای بهره بردن از ظرفیت این قالب داشته و کنداکتور خود را ملزم به استفاده از این ژانر دانسته است.

۳. **آرشیو اختصاصی در گروه مستند:** شبکه افق سیما از سال ۱۳۹۳ تمام مستندهای دریافتی از تولیدکنندگان را به همراه کلیه فیلم‌های خام مستند- که حتی در مستند نهایی استفاده نشده‌اند- در آرشیو خود ذخیره کرده که به این نوع فیلم‌های خام، اصطلاحاً «راش» گفته می‌شود. ذخیره این راش‌ها از آنجا ارزش پیدا می‌کند که شبکه بخواهد مستند جدیدی را با شیوه آرشیوی تولید کند.

### ۳- مقوله سوم: ارتباطات سازمانی

شبکه افق سیما به دلیل ارتباطات برون‌سازمانی وسیعی که عمدتاً با موسسات و نهادهای انقلابی- همچون اوج و سایر نهادهای جبهه هنری انقلاب- دارد، توانسته در مراحل و ابعاد مختلف حوزه مستند توانمندتر از سایر شبکه‌ها عمل کند. چهار بُعد اثرگذاری ارتباطات سازمانی شبکه افق سیما در حوزه مستند، شامل: پشتیبانی، تولید، تأمین و توزیع است.

**الف. تجهیزات و پشتیبانی:** شبکه افق به دلیل ارتباطاتی که با سازمان اوج دارد، علاوه بر سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران از حمایت مالی و منابع گسترده آن سازمان نیز برخوردار است و در صورت نیاز، به راحتی از تجهیزات فنی، زیرساختی، مجوزهای تصویربرداری از اماکن خاص داخلی و خارجی، بودجه‌های ساخت و تولید اثر و تمامی امکانات مادی و معنوی این سازمان بهره‌مند خواهد شد. در ضمن، سازمان‌های حامی در جهت تولید و ساخت ژانر مستند بودجه مناسبی را اختصاص می‌دهند.

**ب. تولید:** در مراحل تولید یک اثر، عموماً پیش‌تولید، تحقیقات، نگارش سناریوی مناسب، دسترسی آرشیوی و موارد دیگر، دخیل خواهد بود و هر چه موفقیت در مراحل مقدماتی بیشتر باشد، به معنای کیفیت بیشتر در تولید نهایی اثر خواهد بود. دو مورد از این مراحل که شبکه افق به دلیل ارتباطات برون‌سازمانی در آنها موفقیت بیشتری را کسب می‌کند، شامل این موارد است:

۱. **پیشتازی در شناخت و پرداخت سوژه- محتوا:** از مسائل و موضوعاتی که عموم مخاطبان رسانه ملی با آن درگیر هستند، مسائل سیاسی و اجتماعی روز داخلی و خارجی است. شناخت و پرداخت به‌موقع و درست این موضوعات، یکی از مهم‌ترین اقدامات شبکه‌های سازمان صدا و سیما نسبت به سایر رقبای خارجی است. شبکه افق سیما با اتکا به کارگروه‌های محتوایی سازمان اوج و کارگروه‌های فکری داخلی و خارجی خود، توانایی بالقوه مناسبی در شناخت و پرداخت مسائل سیاسی و اجتماعی روز، دارد. همچنین قوت و قدرت بررسی و ارائه محتوای شبکه افق سیما در موضوعات مختص به جبهه مقاومت و مسائل خاص انقلاب اسلامی، بیشتر از سایر شبکه‌هاست که همین امر، مقدمات خوبی را برای تولید و تأمین آثار مستند با سوژه‌های نو، محتوای غنی و انتشار سریع‌تر فراهم می‌کند.

۲. **آرشیو غنی در موضوعات گفتمان انقلاب اسلامی:** ارتباط شبکه افق سیما با مراکز و نهادهای گوناگونی همچون: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، سازمان‌های امنیتی و اطلاعاتی، مرکز فیلم عمار، جشنواره مقاومت، حوزه هنری انقلاب اسلامی، موجب دسترسی به آرشیو غنی و کاملی در موضوعات انقلاب اسلامی، تاریخ انقلاب، فرهنگ و هنر، حوزه بین‌الملل و... می‌شود.

**ج. تأمین:** تأمین و پخش آثار در شبکه‌های گوناگون رسانه ملی می‌تواند هم فرصت و هم تهدیدی برای شبکه‌ها ایجاد کند، به این معنا که اگر در تأمین آثار، دقت لازم صورت گیرد و از تمامی ظرفیت‌ها برای تأمین آثار باکیفیت استفاده شود، فرصت احیای شبکه، جذب و حفظ مخاطب، به دست آمده و از تهدید در نظر نگرفتن فرصت تأمین، پخش آثار بی‌کیفیت، تکرار بی‌دلیل آثار و از دست رفتن مخاطبین جلوگیری می‌شود. دو مورد از موفقیت‌های شبکه افق- به‌دلیل ارتباطات سازمانی مناسب- بدین شرح است:

۱. **تأمین آثار جشنواره‌ها و مؤسسات متعدد در حوزه مستند:** ارتباط شبکه افق سیما با جشنواره‌ها و مؤسسات متعدد تولید مستند، همچون: جشنواره فیلم عمار، جشنواره مقاومت، جشنواره فیلم حقیقت، جشنواره فیلم ۱۰۰، مؤسسه سفیر فیلم، مؤسسه روایت فتح و... باعث شده در همکاری برای تولید، تأمین و پخش آثار این نهادها هیچ محدودیتی وجود

نداشته باشد. سرعت و همکاری بیشتر بین شبکه افق سیما و مجموعه‌های حوزه مستند، باعث همکاری بهتر و متقابل آنها در تأمین آثار شده است.

۲. **کانون اتصال منابع مادی و محتوایی تأمین مستند:** تولیدکنندگان و هنرمندان در حوزه مستند به دلیل هزینه‌های پیش رو، عمدتاً نیاز به تهیه‌کننده، تأمین‌کننده یا حامی برای تولید و پخش آثارشان دارند. شبکه افق سیما- با توجه به ارتباطات خارجی و امکانات داخلی- می‌تواند حلقه واسط مناسبی برای هنرمندان انقلابی و تأمین منابع مادی و محتوایی برای تولید آثار و مستندهای انقلابی باشد، این امر، موجب تولید و تأمین بیشتر و بهتر آثار مستند در این شبکه خواهد شد.

د. **توزیع:** هر شبکه یا سازمان رسانه‌ای برای اثرگذاری بهتر، به شبکه‌های توزیع متعددی برای پوشش فعالیت‌های خود نیازمند است. شبکه‌های توزیعی که بتوانند قبل از هر برنامه، مسئولیت تبلیغ را برعهده بگیرند، حین اجرای برنامه، درگیری و بازخورد مخاطبین را افزایش دهند و بعد از اجرای برنامه، جریان‌سازی را در جامعه به ثمر رسانند. در ژانر مستند که ژانر واقع‌گرایانه است و عمدتاً مباحث جدی‌تر و نزدیک‌تر به واقعیت را دربرمی‌گیرد، نیاز به شبکه‌های توزیع و حمایتگر، بیشتر احساس می‌شود. شبکه افق سیما در دو فضای مجازی و حقیقی، از شبکه‌های توزیع مناسبی برخوردار است.

۱. **شبکه‌های توزیع و حمایتگر در فضای مجازی:** جریان انقلابی در فضای مجازی به نسبت دهه‌های گذشته، رشد بسزایی داشته و افراد حقیقی، حقوقی و همین‌طور خبرگزاری‌ها و سایت‌ها و صفحات مختلف در راستای صیانت و ترویج گفتمان انقلابی شکل گرفته و بدلیل همسوی بودن این شبکه توزیع با شبکه افق سیما، به‌طور خودکار و بعضاً سفارش‌شده، رسالت توزیع، قبل، حین و بعد از پخش آثار در این شبکه را بر دوش خواهد کشید.

۲. **شبکه‌های توزیع و حمایتگر در فضای حقیقی:** نهادهای مردمی مانند: بسیج مردمی، اهالی مساجد و سازمان‌های تبلیغات اسلامی و تمام شبکه‌های فعال در فضای حقیقی، ارتباط خوبی با شبکه افق سیما دارند که فرصت بالقوه خوبی را برای اکران و تبلیغات میدانی آثار شبکه فراهم آورده است.

جدول شماره ۱- نمای کلی از مزیت‌های رقابتی شبکه افق سیما در قالب مقوله‌ها و مفاهیم

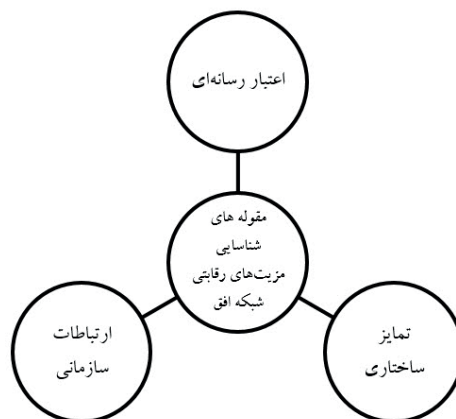
مرتبط

مفهوم نهایی	زیرمقوله‌ها	مقوله‌ها
<p>-اعتماد نظام حاکمیتی به شبکه افق در سپردن موضوعات خاص، کلان و مهم کشوری.</p> <p>-استمرار صراحت لهجه و کلام.</p> <p>-تولید مستندهای الف و یوژه انقلاب اسلامی.</p>	سطح حاکمیت	مقوله اول: اعتبار رسانه‌ای
<p>-ایجاد مرجعیت رسانه‌ای در حوزه تولید و تأمین مستندهای انقلابی.</p> <p>-حوزه فکری و دغدغه مشترک با مستندسازان انقلابی.</p> <p>-بسترسازی برای نمایش و تأمین آثار مستند جریان انقلاب اسلامی (عمار فیلم، روایت فتح و...).</p> <p>-صیانت کامل از طرح‌های مستندسازان (که باعث اعتمادزایی تولیدکنندگان می‌شود).</p> <p>-یاری رسان مستندسازان انقلابی با استعداد اما غیرمجبرب.</p>	سطح تولیدکنندگان	
<p>-طلایه‌دار ژانر مستند.</p> <p>-شبکه دائمی برای مخاطبین انقلابی و حزب‌اللهی و کسب جایگاه رهبری در ژانر مستند انقلابی.</p> <p>-کسب جایگاه رهبری در ژانر مستند- مسابقه.</p>	سطح مخاطبان	
<p>-بروکراسی کمتر.</p> <p>-وجود روحیه جهادی و انقلابی در کلیت شبکه.</p>	فرهنگ سازمانی متفاوت	مقوله دوم: تمایز ساختاری شبکه افق
<p>-نیروی جوان و پرنرژی.</p> <p>-دغدغه‌مند نسبت به مسائل انقلاب.</p> <p>-عملکرد جهادی.</p> <p>-امانت‌داری و پاک‌دستی.</p>	منابع انسانی متفاوت	
<p>-وجود ساختار اختصاصی در حوزه مستند.</p> <p>-اختصاص کنداکتور به ژانر مستند.</p> <p>-وجود آرشیو غنی و اختصاصی در گروه مستند.</p>	چارت و عملکرد متفاوت در ژانر مستند	

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	مفاهیم نهایی
مقوله سوم: ارتباطات سازمانی	- تولید	- پیشتازی در شناخت و پرداخت سوژه- محتوا. - آرشيو غنی در موضوعات گفتمان انقلاب اسلامی.
	تأمین	- تأمین آثار جشنواره‌ها و مؤسسات متعدد در حوزه مستند - نقش‌آفرینی به‌عنوان کانون اتصال منابع مادی و منابع محتوایی برای تولید مستند به‌وسیله هنرمندان انقلابی.
	تجهیزات و پشتیبانی	برخورداری از تجهیزات فنی، زیرساختی، مجوزهای تصویربرداری از اماکن خاص داخلی و خارجی، بودجه‌های ساخت و تولید اثر و تمام امکانات مادی و معنوی سازمان اوج.
	توزیع	- وجود شبکه‌های توزیع و حمایتگر در فضای مجازی. - وجود شبکه‌های توزیع و حمایتگر در فضای حقیقی.

### نتیجه‌گیری

مفاهیم به‌دست‌آمده از مزیت‌های رقابتی شبکه افق در ژانر مستند- که با تحلیل محتوای داده‌های به‌دست‌آمده از طریق کدگذاری کیفی، شناسایی شده- در سه دسته اصلی دسته‌بندی شده‌اند (تصویر شماره ۲).



شکل شماره ۲. مقوله‌های ساخت مزیت‌های رقابتی شبکه افق سیما

درحوزه اعتبار رسانه‌ای، این شبکه، حوزه فکری و دغدغه مشترک با مستندسازان انقلابی دارد و به همین دلیل، بستر خوبی را برای نمایش مستندهای مؤسساتی نظیر: عمار فیلم، روایت فتح، سفیر فیلم و... دارد. شبکه افق همچنین می‌تواند مخاطبین انقلابی و حزب الهی را جذب کرده و جایگاه رهبری را در ژانر مستند انقلابی داشته باشد و در ضمن، آثار جشنواره‌های حوزه مستند- مانند جشنواره فیلم عمار، مقاومت، فیلم حقیقت، فیلم ۱۰۰، مؤسسه سفیر فیلم، مؤسسه روایت فتح و... را سریع‌تر و راحت‌تر- با ارتباطات دوسویه و برون‌سازمانی- جذب کند. همچنین می‌تواند به‌عنوان کانون اتصال منابع مادی و محتوایی تولید مستند به‌وسیله هنرمندان انقلابی- با توجه به ارتباطات خارجی و امکانات داخلی- عمل کند که باعث تأمین و پخش آثاری در راستای اهداف و نیازهای ازپیش‌تعیین‌شده شبکه افق در حوزه مستند شود.

در حوزه ساختاری، وجود ساختار و کنداکتور اختصاصی و کارگروه ویژه مستند، باعث برنامه‌ریزی صحیح‌تر، اثرگذاری مستقیم بر تولید، تأمین، پشتیبانی، آرشیو و همه مسائل مرتبط با تولید مستند می‌شود. وجود آرشیو غنی و اختصاصی شبکه در گروه مستند در موضوعات گفتمان انقلاب اسلامی از دیگر مزیت‌های این شبکه است. همچنین بروکراسی کمتر، نیروی انسانی جوان و وجود روحیه جهادی و انقلابی در ساختار شبکه، باعث تسهیل روابط و اثرگذاری مستقیم بر تولید، تأمین، پشتیبانی و آرشیو مستند می‌شود.

به‌صورت خلاصه، امتیازات شبکه افق در حوزه اعتبار رسانه‌ای و حاکمیتی عبارت‌اند از:

۱. اعتماد نظام حاکمیتی به شبکه افق در سپردن موضوعات خاص، کلان و مهم کشوری، استمرار صراحت لهجه و کلام در انتخاب و پرداخت محتوای آثار مستند، به‌علت اعتماد و پشتوانه حاکمیتی؛
۲. پیشتازی در شناخت و پرداخت سوژه و محتوای مستند با توجه به ارتباطات سازمانی؛
۳. توانایی تولید مستندهای الف ویژه انقلاب اسلامی، براساس اعتبار حاکمیتی، قابلیت‌ها و توانایی‌های شبکه افق؛

۴. برخورداری از تجهیزات فنی، زیرساختی، مجوزهای تصویربرداری از اماکن خاص داخلی و خارجی، بودجه‌های ساخت و تولید اثر و تمام امکانات مادی و معنوی سازمان اوج برای تولید آثار مستند؛
۵. ایجاد مرجعیت رسانه‌ای در حوزه تولید مستندهای انقلابی به واسطه اعتبار به دست آمده در میان تولیدکنندگان.

### پیشنهادها

۱. تشکیل تیم‌های رصدگر شبکه‌های داخلی و خارجی و توجه به نیاز مخاطبین برای حفظ، ارتقا یا تولید مزیت‌های رقابتی شبکه افق؛
۲. ایجاد هیئت‌های اندیشه‌ورز مشترک با سایر تولیدکنندگان حوزه مستند در شبکه افق سیما برای یکپارچگی و افزایش کارایی جبهه تولید آثار مستند انقلابی؛
۳. استفاده بیشتر از حوزه‌ها و ظرفیت‌های بین‌المللی موجود در سازمان اوج برای تولید مستندهای بین‌المللی مناسب مخاطبین در فضای بین‌الملل؛
۴. تبدیل فوری مزیت‌های بالقوه معرفی شده در پژوهش به مزیت‌های بالفعل؛
۵. پژوهش بیشتر درباره شبکه افق، بررسی و ارائه الگوی مطلوب به کارگیری، اولویت‌بندی مزیت‌های رقابتی و شناسایی جامعه مخاطبین شبکه افق سیما و انتظارات آنها از شبکه.

## فهرست منابع

- اخوان‌فر، محسن (۱۳۹۴). تدوین راهبردهای مطلوب شبکه افق سیمای جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه دانشگاه صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران.
- آقاخانی، سیمای؛ و دانایی، حبیب‌الله (۱۳۹۰). بررسی مزیت‌های رقابتی بازار تابلوی برق ایران (بررسی موردی شرکت پارس تابلو). وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. دانشگاه پیام نور استان البرز. دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- خجسته، حسن (۱۳۹۶). «الگوهای هنجاری تولید محتوای رسانهها: راهبرد ایجاد مزیت رقابتی». فصلنامه مطالعات فرهنگ ارتباطات.
- رمضان‌نژاد، جواد، مدیر سابق شبکه افق سیمای (۱۳۹۳). نشست خبری شبکه افق سیمای.
- سرافراز، محمد، رئیس سابق سازمان صدا و سیمای (۱۳۹۳). ویژه‌برنامه افتتاح شبکه افق. صفحه رسمی شبکه خبر سیمای. <https://bit.ly/2XCcipa>.
- شاه‌منصوری، بیتا؛ و دیگران (۱۳۹۱). «اعتبار رسانه‌ای به‌عنوان یک منبع استراتژیک». فصلنامه مطالعات رسانه‌ای. سال هشتم. شماره نوزدهم. زمستان ۱۳۹۱.
- طالقانی، محمد؛ و فروغی‌مهر، ط (۱۳۸۷). «مزیت رقابتی پایدار (مفاهیم، کاربردها، روش‌ها)». فصلنامه مدیریت. شماره ۱۳۹.
- غفاری، جلال (۱۳۹۸). مدیر شبکه افق در نشست رسانه و گام دوم انقلاب. سایت دانشگاه صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران. <https://bit.ly/2RZjBkq>.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ و خواجه‌ئیان، دنیس (۱۳۹۴). مدیریت رسانه، رویکرد مدیریت زنجیره ارزش. تهران: انتشارات دانشگاه صدا و سیمای.
- قاسمی، ابوالحسن (۱۳۹۱). مستند تلویزیونی در آستانه قرن ۲۱. تهران: نشر دانشگاه صدا و سیمای.

- محمدپور، احمد (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی ضد روش. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- میرزایی اهرنجان، حسن؛ و دیگران (۱۳۹۱). «طراحی مدل سنجش اعتبار رسانه‌ای. مطالعه موردی: برنامه‌های خبری سیما جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه مدیریت دولتی. دوره چهارم. شماره ۹. بهار ۱۳۹۱.
- مهری، علی؛ و خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۸۳). «طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودروی ایران». فصلنامه مدرس علوم انسانی. دوره نهم. شماره دوم.
- مهری، علی (۱۳۸۲). «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار». نشریه تدبیر. شماره ۱۴۰.
- نصیری سوادکوهی، رضا (۱۳۹۵). کارآفرینی، تئوری‌ها و کاربردها. تهران: انتشارات مؤلفان.
- وارد، پل (۱۳۹۱). مستند، حواشی واقعیت. (مترجم: حمیدرضا احمدی لاری). تهران: نشر ساقی.
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۵). راهنمای عملی پژوهش کیفی. تهران: انتشارات سمت.
- Amit, R; & Schoemake. (1993). "Strategic Intent and Organizational Rents". *Strategic Management Journal*. Vol.14. 1993.
- Barney, J. B (1999). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. 17(1):112-132.
- Huggins, R; & Izushi, H (2015). "The Competitive Advantage of Nations: origins and journey". *Competitiveness Review*. 25(5), 458-470.
- Keung, L (2008). *Strategic Management in the Media*. London: Sage.
- McQuail. D (2006). *Mass Communication Theory* (5th. ed.). London: Sage.

- Lismen, I.M.Chan; & Margaret, A (2004). “Shaffer”, “The Impact of Organizational Culcure, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance”. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15.
- Miguel A; & Roderigrez M. A; J.E. Ricart; Pablo Sanchez. (2002).”Sustainable Development and The Sustainadility of Competitive Advantage”. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 11. No. 3.