

## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال در کشور با هدف تأثیر گذاری دینی و فرهنگی بر قشر دانشجو (مطالعه موردی: بازی‌های رایانه‌ای)

سید مهدی شریفی<sup>۱</sup>  
جواد جواهری<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش، تدوین استراتژی برای حوزه بازی‌های رایانه‌ای در ایران با رویکرد استراتژی‌های لازم جهت اجرا توسط نهادهای بالادستی است؛ استراتژی‌هایی در جهت پاسخگویی به مسائل دینی و فرهنگی موجود در این عرصه به خصوص در رابطه با اثرات فرهنگی و دینی روی قشر دانشجوی کشور به عنوان یکی از گروه‌های بزرگ مخاطب این صنعت. **روش:** این پژوهش در زمره پژوهش‌های کاربردی بوده و از لحاظ روشی، کیفی محسوب می‌شود. روش‌های مورد استفاده در این پژوهش شامل مصاحبه با خبرگان، تکنیک دلفی، و تحلیل سوات می‌شود. **یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش شامل آن دسته از نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای صنعت بازی ایران است که در حوزه فرهنگ و دین می‌توانند اثرگذار باشند. در مجموع، عوامل محیطی شامل ۱ نقطه قوت، ۴ نقطه ضعف، ۳ فرصت و ۶ تهدید محیطی می‌شود. سپس با استفاده از تحلیل سوات، ۸ استراتژی مختلف حاصل شده که به طور کلی شامل موضوعات استعدادیابی و آموزش، تسهیل مراحل قانونی و حقوقی، بهبود سیستم توزیع، ایجاد مراکز رشد و صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر می‌شود. **نتیجه‌گیری:** همان‌طور که اشاره شد، در این پژوهش ۸ استراتژی حاصل شده که این استراتژی‌ها بایستی توسط نهادهای بالادستی اجرایی شود. این استراتژی‌ها در جهت تسهیل کسب و کار شرکت‌های بازی‌سازی بوده و با اجرای آن‌ها، کسب و کار بازی در ایران رونق گرفته و زمینه تولید بازی مناسب با فرهنگ ایرانی-اسلامی ایجاد شده و روند تأثیرگذاری منفی فرهنگی حوزه بازی را به روند مثبت تبدیل می‌کند.

**واژگان کلیدی:** بازی‌های رایانه‌ای، تأثیرگذاری دینی و فرهنگی، تدوین استراتژی، روش دلفی، قشر دانشجو.

دریافت مقاله: ۹۳/۰۸/۰۱؛ تصویب نهایی: ۹۴/۰۱/۱۸

۱. دکترای مدیریت رسانه؛ استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

۲. دانشجوی دکترای مدیریت رسانه؛ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، خیابان شهید مطهری، خیابان شهید

علی اکبری، مجتمع امام خمینی (ره)، موسسه شمیم مبین فرداد / شماره: ۶۶۱۱۷۷۸۶ / Email: jvd.javaheri@ut.ac.ir

## الف) مقدمه

با گذر از عصر آنالوگ به دیجیتال و سپس از دیجیتال به عصر کوانتوم، اینک دنیای فناوری و حوزه‌های مرتبط دچار تحولات عمده‌ای شده است. یکی از حوزه‌هایی که بسیار متأثر از این تحولات است، حوزه رسانه‌هاست. در این حوزه نیز شاهد نوعی انتقال فناوری هستیم. البته این انتقال فقط به پیشرفته‌تر شدن رسانه‌ها و بسترهای تجهیزاتی آن‌ها محدود نشده، بلکه از آن هم فراتر رفته تا جایی که امروز مجموعه‌ای از رسانه‌ها تحت عنوان رسانه‌های دیجیتال پدید آمده است. رسانه‌هایی که تفاوت‌های زیادی با رسانه‌های سنتی دارند. در این دنیای رسانه‌ای جدید دیگر مخاطب منفعل نبوده و به مخاطبی کاملاً فعال بدل شده است؛ تا آن‌جا که امروز کم‌تر مخاطبان رسانه‌های دیجیتال را با عنوان "مخاطب" می‌شناسند و بیش‌تر از عنوان "کاربر" برای نامیدن آن‌ها استفاده می‌کنند. امروزه رسانه‌های دیجیتال بخش بزرگی از سبد مصرف رسانه‌ای و فرهنگی افراد را به خود اختصاص داده است. شبکه‌های اجتماعی، خبرگزاری‌های برخط، ابزارهای ارتباطی مبتنی بر وب، بازی‌های رایانه‌ای و ... از این دست رسانه‌ها هستند که روز به روز بر مخاطبان آن‌ها افزوده می‌شود.

در کشور ما نیز روز به روز بر مخاطبان رسانه‌های افزوده شده و این رسانه‌ها هر روز فراگیرتر می‌شود. این فراگیری به خصوص در بین نسل جوان و دانشجویان به راحتی قابل مشاهده است. امروزه جوانان و دانشجویان ایرانی ساعات زیادی را پای رسانه‌های دیجیتال جدید از شبکه‌های اجتماعی گرفته تا حوزه‌ای مانند بازی‌های رایانه‌ای می‌گذرانند.

نکته‌ای که در بحث رسانه‌های دیجیتال در ایران قابل توجه است، این است که اگرچه مصرف این نوع رسانه‌ها در ایران و خصوصاً بین جوانان دانشجویان زیاد بوده ولی سهم رسانه‌های داخلی در قیاس با کل مصرف، ناچیز است. این عدم اقبال به رسانه‌های دیجیتال داخلی (در مواردی که مشابه خارجی وجود دارد)، اثرات فرهنگی نامطلوبی دارد. از این اثرات نامطلوب می‌توان به نفوذ سبک زندگی بیگانه، اثرات اخلاقی نامطلوب مغایر با ارزش‌های ایرانی-اسلامی، ایجاد احساس ناامیدی و لطمه به خودباوری ملی، امکان ایجاد تزلزل در باورهای دینی و امثالهم اشاره کرد که هر یک از این اثرات به تنهایی می‌تواند باعث ایجاد مشکلات جدی در حوزه فرهنگ و اجتماع برای کشور بشود.

یکی از حوزه‌های مهم رسانه‌های دیجیتال که در قشر دانشجویان نیز مخاطبی بسیار فراگیر دارد، حوزه بازی‌های رایانه‌ای است. این حوزه که عمر حرفه‌ای آن به سختی به چند دهه می‌رسد، امروز در سراسر دنیا به عنوان یکی از حوزه‌های رسانه‌ای پرمخاطب، پردرآمد و البته بسیار اثرگذار شناخته می‌شود. در ایران طبق آمارهای که مدیر عامل سابق بنیاد بازی‌های رایانه‌ای (دکتر مینایی) در سال ۱۳۹۱ اعلام کرده، حدود ۲۰ میلیون بازی‌کننده یا اصطلاحاً بازیکن در ایران داریم. (منتشر شده در خبرگزاری مهر، ۱۲ شهریور ۱۳۹۱) مشابه چنین آمارهای در دیگر نقاط دنیا نیز کم و بیش دیده می‌شود و این خبر از محبوبیت ویژه این صنعت دارد. البته با

## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال ... ۱۶۵

توجه به نبود آمار دقیق در این حوزه، نمی‌توان به طور دقیق در مورد میزان مصرف این نوع از صنایع رسانه‌ای در بین دانشجویان نظری داد ولی با توجه به شواهد امر و حتی انجام یک بررسی ساده در بین خوابگاه‌های دانشجویی، به راحتی می‌توان گفت که درصد قابل توجهی از دانشجویان به نوعی مخاطب این حوزه رسانه‌ای هستند.

ضرورت انجام چنین تحقیقی از جنبه فرهنگی و نیز بحث تأثیرگذاری دینی و ارزشی قابل بحث است. مسائل فرهنگی و دینی حوزه بازی از دو جنبه ایجابی و سلبی قابل بررسی است. بحث سلبی، حضور بازی‌های خارجی و با فرهنگ بیگانه در بازار است. طبق آمار غیررسمی سال ۹۱ کم‌تر از پنج درصد بازی‌های فروخته شده در بازار ایران، ایرانی بوده (احمدی، معاون بازرگانی بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای، مصاحبه حضوری ۲۴ آذر ۱۳۹۲) و بازار در تسخیر محصولات خارجی است. وقتی که محصول خارجی با مختصات فرهنگی خاص و واجد سبک زندگی و نگاه به زندگی مخصوص به خود، ساعات زیادی را از وقت دانشجوی ایرانی می‌گیرد، مطمئناً تأثیرات خاص فرهنگی بر ذهن دانشجویان می‌گذارد. حتی قسمتی از این بازی‌ها با محتوای ضد ارزشی و بعضاً بسیار ضد اخلاقی خود می‌تواند باعث تزلزل در باورهای ارزشی و دینی نسل جوان دانشجو شود. خاصه این که سالانه شماری از بازی‌ها با هدف اسلام‌هراسی و ارزش‌گریزی تولید می‌شود. با توجه به این موضوع ضرورت فعالیت بومی در عرصه بازی و تولید محصول مطابق با فرهنگ خودی اولویت می‌یابد.

جنبه ایجابی رونق فعالیت در حوزه بازی نیز از ارزش قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. در بحث اثرگذاری فرهنگی تولید بازی با رعایت اصول و سبک زندگی بومی و استفاده از سوژه‌های فرهنگی بومی، می‌تواند در ترویج ارزش‌ها نقش قابل توجهی ایفا کرده و علاوه بر آن، از آن جهت که این حوزه نیز یک حوزه رسانه‌ای است و هر رسانه‌ای واجد ارزش‌های تبلیغی و ترویجی است، می‌توان شمه‌ای از تبلیغ و ترویج دینی نیز برای آن قائل بود. همین که بتوان بخشی از محتوای دینی را در قالب این نوع از رسانه ارائه کرد، حتی در حد استفاده از داستان‌ها و روایات دینی، و یا این که سناریو و سوژه‌ها و شخصیت‌ها بازی از ارزش‌ها و قوانین دینی پیروی کنند، می‌توان شأن اثرگذاری دینی نیز برای این نوع رسانه قائل بود. با این اوصاف رونق تولید و فعالیت در این عرصه و تولید محصولات بومی، حاوی ارزش فرهنگی و دینی بوده و حرکت به سمت تولید منظم و موفق با محتوای ایرانی-اسلامی به عنوان یک اهرم اثرگذار فرهنگی بر قشر جوان، به ویژه جوانان محصل و دانشجو، کارایی خاص خود را دارد.

هدف اصلی این پژوهش تدوین استراتژی در حوزه صنعت بازی کشور با هدف اثرگذاری فرهنگی و دینی است. و البته با قید این نکته که این استراتژی‌ها با رویکردی بالا به پایین بوده و استراتژی‌های ارائه شده ناظر به اموری است که نهادهای کلان و سیاست‌گذاران بر عهده دارند و نه خود شرکت‌ها در سطح خرد. از طرف دیگر برای نیل به این هدف اصلی، در ابتدا بحث تحلیل محیطی این صنعت بوده که به عنوان هدف فرعی این تحقیق محسوب می‌شود. البته باید خاطر نشان ساخت، این تحلیل محیطی با رویکرد

فرهنگی بوده و عناصر صرفاً اقتصادی و تجاری و هم‌چنین مواردی که به سطح خرد خود شرکت‌ها مربوط شده (و در استراتژی‌های کلان مؤثر نیستند) کنار گذاشته می‌شوند.

## ب) ادبیات پژوهش

**مبانی نظری.** مبانی نظری این تحقیق از چندمنظر قابل بررسی است، یکی بحث مربوط به مفهوم استراتژی و مطالعه فرآیند تدوین استراتژی، قسمت دیگر مربوط به حوزه بازی‌های رایانه‌ای و بررسی مفاهیم اولیه موجود در این حوزه و بخشی دیگر مباحث مرتبط با اثرگذاری فرهنگی و دینی رسانه‌ها و بالاخص رسانه‌های دیجیتال و بازی‌های رایانه‌ای است.

درباره معنی و مفهوم استراتژی در طی دهه‌های گذشته تعاریف زیادی ارائه شده که هر کدام با رویکرد خاصی استراتژی را مورد بررسی قرار داده و در عین حال نقاط مشترک زیادی می‌توان در بین این تعاریف مشاهده کرد. در تعریفی از استراتژی که اندروز<sup>۱</sup> بیان می‌کند، استراتژی الگوی تصمیمات در یک شرکت است که اهداف شرکت را تعیین کرده و نشان می‌دهد، سیاست‌ها و برنامه‌ها برای رسیدن به این اهداف را تولید می‌کند، و حیطة کسب و کاری را که شرکت باید دنبال کند، نوع سازمان اقتصادی و انسانی که هست یا تمایل دارد باشد، و ماهیت مشارکتی را که برای سهام‌داران، کارکنان و جوامع در نظر دارد، تعریف می‌کند (موردن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). این تعریف را می‌توان تصویری نسبتاً جامع از استراتژی دانست که البته این تعریف امروزه با کمی تغییر مواجه شده و نظرات جدیدی در باب تعریف استراتژی بیان می‌شود. در تعاریف جدیدتر از استراتژی که مایکل پورتر<sup>۳</sup> را می‌توان آغازگر آن‌ها دانست، بحث کمی فراتر از موضوع برنامه‌ریزی بلند مدت برای رسیدن به اهداف رفته و عنصری به نام کسب مزیت رقابتی وارد بحث می‌شود. در این گونه تعاریف استراتژی الگو و برنامه‌ای است که اجرای آن منجر به کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود و موضوع اصلی در این جا به جایگاه سازمان در بازار برمی‌گردد. به عقیده مایکل پورتر استراتژی عبارت است از دست‌یابی به مزیت رقابتی از طریق ایجاد تمایز؛ که این تمایز را می‌توان در ارائه یک ارزش افزوده منحصر به فرد به مشتری و هم‌چنین داشتن دیدی واضح و روشن از چگونگی رسیدن به موقعیتی منحصر به فرد در بازار، دید. (دابسون<sup>۴</sup>، استارکی<sup>۵</sup> و ریچاردز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) در این دسته از تعاریف بیان می‌شود که اساساً هدف مدیریت استراتژیک تعیین، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است. به طور کلی، مفهوم مزیت رقابتی عبارت است از توانایی یک شرکت برای ارائه ارزش به مشتریان، بیش از چیزی که رقا

1 Andrews

2 Morden

3 Dobson

4 Starkey

5 Richards

## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال ... ♦ ۱۶۷

می‌توانند ارائه کنند (هیت<sup>۱</sup>، بلک<sup>۲</sup> و پورتر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در تعریفی واضح‌تر استراتژی حرکت‌های یک شرکت برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار است. در این تعریف هدف استراتژی کسب مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بالاتر از متوسط در یک صنعت برای حداقل ۱۰ سال یا بیش‌تر است (مارکوس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

همان‌طور که اشاره شد، هدف اصلی این تحقیق بحث تدوین استراتژی است. در مورد مفهوم تدوین استراتژی می‌توان بیان کرد که تدوین استراتژی عبارت است از تعریف و تدوین برنامه‌های بلندمدت برای مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان (ویلن<sup>۵</sup> و هانگر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). در همین راستا، اولین گام برای تدوین استراتژی، بحث تحلیل محیطی است. از آن جایی که فرض بر این است که سازمان‌ها به صورت سیستم باز هستند، تعامل سازمان‌ها و محیط‌شان اجتناب‌ناپذیر است. در تعامل دو طرفه سازمان و محیط، نقش استراتژیست این است که فاکتورهای استراتژیک محیطی را شناسایی کرده و تشخیص دهد برای اراده استراتژی‌های مناسب، مدیران چگونه تأثیر این عوامل (فاکتورهای محیطی) را بر استراتژی شرکت تجزیه و تحلیل کنند. قبل از این که سازمان فرآیند تدوین استراتژی را آغاز کند، باید محیط داخلی را برای مشخص کردن قوت‌ها و ضعف‌ها و محیط خارجی را برای تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی ارزیابی کند (آنالویی و کرمی، ۱۳۸۷). این فرآیند ارزیابی محیط داخلی و خارجی را اصطلاحاً تحلیل محیطی می‌نامند.

همان‌طور که اشاره شد، قدم اول در تدوین استراتژی بحث تحلیل محیطی است که در این فرآیند محیط داخلی از لحاظ نقاط قوت و ضعف و محیط خارجی از لحاظ فرصت و تهدید مورد بررسی قرار می‌گیرد. به طور کلی نقاط قوت منابع یا توانایی‌هایی هستند که به سازمان در انجام دادن الزامات یا رسالتش و خلق ارزش عمومی کمک می‌کنند و در مقابل نقاط ضعف کمبودهایی در منابع و قابلیت‌هایی هستند که مانع از توانایی سازمان در برآوردن الزامات سازمانی، انجام مأموریت و خلق ارزش عمومی می‌شوند (برایسون و الستون، ۱۳۸۹). فرصت‌ها شرایطی در محیط خارجی سازمان هستند که استفاده و بهره‌برداری از آن‌ها به شرکت برای رسیدن به اهداف استراتژیک و متعاقباً مزیت رقابتی کمک می‌کند. در مقابل تهدیدات شرایطی در محیط خارجی هستند که می‌توانند مانعی برای کسب مزیت رقابتی و رسیدن به اهداف استراتژیک ایجاد کنند (هانگان، ۲۰۰۲).

پس از انجام تحلیل محیطی و کسب اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی (نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، وارد فرآیند تدوین استراتژی‌های اولیه شده که با استفاده از تحلیل داده‌های مرحله‌ی

---

1 Hitt  
2 Black  
3 Porter  
4 Marcus  
5 Wheelen  
6 Hunger

قبل استراتژی‌های مذکور تدوین می‌شوند. پس از مرحله استخراج استراتژی‌های اولیه نوبت به مرحله سوم که همان ارزیابی استراتژی‌های استخراج شده و انتخاب استراتژی‌های اصلی است، می‌رسد که ارزیابی و انتخاب استراتژی با توجه به مفروضاتی انجام می‌گیرد (این مفروضات مبتنی بر طی مراحل قبلی و اطلاعات مشخص شده و جمع‌آوری شده هستند) که عبارتند از: تجزیه و تحلیل محیطی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، مشخص شدن مزیت‌های راهبردی یا نقاط قوت و ضعف سازمان، ارزیابی مجدد هدف‌های مطلوب سازمان با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌های فوق و بررسی امکانات سازمان برای رسیدن به این هدف‌ها. بنابراین مدیران و طراحان استراتژی برای ارزیابی و انتخاب استراتژی نیازمند انجام دو گونه فعالیت هستند: تنظیم و ارائه تعدادی از راه‌حل‌های استراتژیک که با توجه به بررسی‌های فوق انجام می‌شود و ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب (حسن بیگی، ۱۳۹۰).

با توجه به این که هدف تحقیق تدوین استراتژی برای صنعت بازی در کشور است، بنابراین در این قسمت نگاهی اجمالی به صنعت بازی و برخی جنبه‌های آن انداخته می‌شود.

در بررسی صنعت بازی، ابتدا باید بخش‌های مختلف این حوزه و بازیگران اصلی آن مورد بررسی قرار گیرد. به طور کلی می‌توان بازیگران اصلی صنعت بازی را تولیدکنندگان کنسول و قطعات سخت‌افزاری، توسعه دهندگان<sup>۱</sup>، ارائه دهندگان خدمات<sup>۲</sup>، ناشران<sup>۳</sup> و توزیع کنندگان<sup>۴</sup> در نظر گرفت. تولیدکنندگان کنسول و سخت‌افزار، وسایل سخت‌افزاری مورد نیاز برای اجرای بازی‌ها را تولید می‌کنند تا کاربران بتوانند با استفاده از این تجهیزات سخت‌افزاری بازی‌ها را اجرا کنند. در این صنعت ناشران کسانی هستند که روند تولید نرم‌افزار (بازی) را سازماندهی کرده و فرآیند تولید و انتشار و توزیع بازی را کنترل و مدیریت می‌کنند (گاندیا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). ناشران با توجه به قدرتشان در تولید بازی، در واقع نقش قابل ملاحظه‌ای در سیاست‌گذاری تولیدات این صنعت و جهت‌گیری فرهنگی آن بازی می‌کنند. از این رو در بحث تدوین استراتژی با هدف اثرگذاری فرهنگی، بخش اصلی استراتژی‌ها و سیاست‌های کلان به این حوزه مربوط بوده و باید به آن توجه شود. توسعه بازی‌ها در اصل همان فرآیند نوآوری و قسمت تولید بازی است که برنامه‌نویسان و گروه‌های مشابه این کار را انجام داده و بازی را می‌سازند. توسعه دهندگان برای تولید و انتشار بازی و به دست آوردن اعتبار مالی مورد نیاز برای توسعه یک بازی به دنبال یک ناشر می‌گردند تا برای تولید و نشر بازی با او وارد قرارداد شوند (جانز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). نکته قابل توجه در مورد توسعه‌دهندگان این بحث این است که علی‌رغم این که سیاست‌گذار اصلی در تولید بازی و محتوای آن ناشر است، ولی

---

1. Developers  
2. Service Providers  
3. Publishers  
4. Distributers  
5. Gandia  
6. Johns

## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال ... ♦ ۱۶۹

توسعه‌دهندگان و نوع تفکر و اندیشه آن‌ها در محتوای بازی‌ها و جهت‌گیری آن‌ها بی‌تأثیر نبوده و توسعه‌دهندگان نیز در اثرات فرهنگی بازی به نوعی سهم هستند. وقتی بازی تکمیل شد، ناشر با توزیع‌کننده برای تأمین عمده‌فروشان و خرده‌فروشان کار می‌کند. دسته‌ای دیگر از بازیگران این صنعت همان طور که اشاره شد، ارائه‌دهندگان خدمات هستند. این گروه به ارائه خدمات جانبی در این صنعت برای تولیدکنندگان می‌پردازد. از خدماتی که در این صنعت ارائه می‌شود و در فرآیند تولید بازی کمک می‌کند، موتورهای بازی‌سازی، بسترهای اینترنتی و ارتباطی برای بازی‌های آنلاین و امثالهم را می‌توان نام برد (گاندا، ۲۰۱۳).

امروزه در صنعت بازی‌های رایانه‌ای استراتژی‌های مختلفی در حوزه‌های مختلف آن از قبیل، کسب درآمد، توزیع، تولید و ... استفاده می‌شوند که در ادامه به برخی از انواع آن‌ها که حالت عمومی دارد اشاره می‌شود. حوزه کسب درآمد را می‌توان متنوع‌ترین حوزه از کسب و کار بازی‌های رایانه‌ای از لحاظ استراتژی‌ها و الگوهای به کار گرفته شده دانست. این بخش از کسب و کار بیش‌تر مربوط به ناشران می‌شود. معمول‌ترین و ابتدایی‌ترین روش کسب درآمد در این حوزه، همان مدل سنتی است که در طی آن ناشر بازی را در قبال یک قیمت ثابت در اختیار مشتری قرار داده و مشتری نیز بعد از خرید بازی دسترسی نامحدود زمانی داشته و تا وقتی دیسک بازی را در اختیار داشته باشد، می‌تواند از بازی استفاده کند (مارچند<sup>۱</sup> و هنینگ-ثور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مدل دیگری در کسب درآمد، روشی است که طی آن برای انجام بازی و یا استفاده از امکانات مشخص نیاز به خرید اکانت و پرداخت حق عضویت بوده و ناشر از طریق گرفتن حق عضویت درآمد کسب می‌کند (روکیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). استراتژی دیگری که امروزه بسیار متداول شده و مورد استفاده بسیاری از ناشران قرار می‌گیرد، روشی است که اصطلاحاً فریمیوم<sup>۴</sup> نامیده می‌شود. این روش به این صورت است که بازی به صورت رایگان در اختیار کاربران قرار گرفته و کاربر برای رفع برخی از محدودیت‌هایی که احیاناً در بازی اعمال شده و یا برای افزودن برخی امکانات اضافی که در نسخه اولیه موجود نیست، به سازنده بازی پول پرداخته کرده و در ازای آن اقدام به رفع محدودیت‌ها و یا خرید امکانات اضافه برای بهتر شدن بازی می‌کند (اندروسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). روش دیگری که برای کسب درآمد از طریق بازی‌ها دیده می‌شود، این است که ناشر در اثنای بازی اقدام به نمایش تبلیغات کرده و از این طریق درآمد کسب می‌کند (پولز<sup>۶</sup> و

---

1 Marchand  
2 Henning-Thurau  
3 Roquilly  
4 Freemium  
5 Anderson  
6 Herrewijn  
7 Poels

بخش دیگر از استراتژی‌های اتخاذ شده در صنعت بازی مربوط به کانال‌های توزیع می‌باشد. در روش‌های سنتی دیسک‌های فیزیکی به همراه دستورالعمل‌های چاپی توسط ناشران و از طریق عمده فروشان و سپس خرده‌فروشان به دست کاربران می‌رسد. تغییر استراتژی که امروزه در این بخش دیده می‌شود این است که با پیشرفت عرصه اینترنت و فراگیر شدن آن، ناشران به سمت توزیع دیجیتال و آنلاین محصولات خود رفته و امروزه بخش قابل توجهی از بازی‌ها از این طریق به دست کاربران می‌رسد. حرکت به سمت توزیع دیجیتال محصولات، دارای مزیت‌های قابل توجهی برای شرکت‌های بازی‌سازی است. از این مزایا می‌توان به افزایش سود حاشیه‌ای شرکت در اثر حذف واسطه‌های بازار (عمده فروشان و خرده فروشان) و هزینه‌های تولید دیسک‌های فیزیکی، ارتباط مستقیم با کاربران از طریق اینترنت و کوچک شدن بازار فروش بازی‌های دست دوم (باید توجه کرد که شرکت سودی از این بازار کسب نمی‌کند) اشاره کرد. البته به این موارد باید کاهش احتمال کپی برداری غیرمجاز را نیز افزود (مارچند و هینگ-تور، ۲۰۱۳). از طرفی دیگر این نوع توزیع، به طور قابل توجهی توانایی توسعه‌دهندگان و تولیدکنندگان محتوا را بدون وابستگی به ناشران و توزیع‌کنندگان قدرتمند به عنوان واسطه، برای عرضه محصولات خود افزایش داده است. این تغییر به این معنی است که تولیدکنندگان محتوا اکنون می‌توانند به تنهایی محتوایشان را در فروشگاه‌های آنلاین منتشر کنند. این نوع از توزیع (توزیع توسط خود توسعه‌دهنده) اصطلاحاً توزیع هنرمند محور نامیده می‌شود (بروخوزن، لپل و رایتولد، ۲۰۱۳).

لازم به ذکر است که استراتژی‌های عنوان شده و معمول در صنعت بازی که در بالا اشاره شد، ناظر به استراتژی‌هایی است که خود شرکت‌ها اتخاذ کرده‌اند و این در حالی است که در این جا ما بیش تر به دنبال استراتژی‌هایی هستیم که نهادهای بالادستی برای بهبود امور بازی‌سازان باید اتخاذ کنند. با این حال مطالعه و مرور این نوع استراتژی از آن جهت قابل بررسی است که استراتژی‌ها و در واقع نسخه‌هایی که برای بازی‌سازان و بازی‌سازی کشور بایستی ارائه شوند، نمی‌توانند بدون در نظر گرفتن این استراتژی‌ها بوده باشد و در واقع باید این دست استراتژی‌ها در نوع استراتژی‌های کلی اتخاذ شده، لحاظ شوند.

از آن جا که این پژوهش به دنبال تدوین استراتژی برای حوزه بازی در ایران است، بنابراین در این جا نیم نگاهی نیز به وضعیت این صنعت در کشور انداخته می‌شود. به طور کلی در صنعت بازی در ایران، سه نسل بازی‌سازی را می‌توان برشمرد. نسل اول که به دوره‌ی اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه‌ی ۸۰ برمی‌گردد، بیش تر روی ساختارهای ابتدایی بازی‌ها کار کرده و بیش تر کارشان جنبه اثبات توانایی‌هایشان بوده است. در این دوره حدود ۱۰، ۱۵ بازی ساخته شد. نسل دوم، قدم‌های اول را در تجاری‌سازی بازی در ایران

---

1Arsist-let-distribution

2Brokhuizen

3Lample

4Reitveld



## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال ... ♦ ۱۷۱

برداشته و بازی‌های باکیفیت‌تری را نسبت به قبل تولید کردند. در این دوره ما شاهد تولید ۳۰ تا ۴۰ عنوان بازی هستیم. نسل سوم بازی‌سازی در ایران که از اواخر سال ۱۳۹۰ آغاز شده، تقریباً به معنی شکل‌گیری صنعت بازی‌سازی در ایران بوده و در این دوره سرعت تولید بازی نیز به طور چشمگیری افزایش یافته است. به طوری که در دوره تقریباً دو ساله ابتدایی این نسل، بیش از ۲۰۰ عنوان بازی تولید شده است (احمدی، مصاحبه حضوری، ۲۴ آذر ۱۳۹۲).

در این قسمت از مبانی تحقیق، بحث رسانه‌ها و تأثیرات فرهنگی آن‌ها مطرح می‌شود. رسانه‌ها در دوران کنونی بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی مردم شده‌اند. در دنیای امروز رسانه‌ها به عنوان یکی از عوامل بسیار مهم اجتماعی کردن مطرح هستند. روزنامه‌ها، نشریات ادواری، مجلات و به ویژه تلویزیون، رسانه‌های نوین ماهواره‌ای و الکترونیک و دیجیتالی، هر روزه مورد استفاده وسیع گروه‌های مختلف اجتماعی قرار گرفته و عقاید آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرف دیگر وسایل ارتباطی وقایع و دگرگونی‌های اجتماعی فراهم می‌سازد که دامنه آن اخبار و عقاید، هوا و هوس‌ها و مُدها را دربرمی‌گیرد. این وسایل معرفی‌کننده الگوها، نقش‌ها، دیدگاه‌ها و چگونگی روی آوردن به سبک‌های زندگی هستند که ممکن است مردم به طریق دیگر به آن دسترسی پیدا نکنند. بر همین سیل، طبقه جوان نیز از طریق تبلیغ رسانه‌های گروهی مطالبی را درباره نقش‌های آینده خود را فرا می‌گیرد. تغییرات هنجارها و ارزش‌های اجتماعی به سرعت در رسانه‌های گروهی منعکس شده و ممکن است به آسانی مورد پذیرش مردم قرار گیرد. گسترش سریع گرایش‌های جدید در فرهنگ جوانان، عمدتاً به رسانه‌ها وابسته است (احمدزاده کرمانی، ۱۳۹۰). در بین این رسانه‌ها، رسانه‌های دیجیتال جدید نقشی بسیار زیاد بر عهده دارند. این نقش با توجه به حجم روزافزون استفاده از این رسانه‌ها توسط قشر جوان و به ویژه جوانان دانشجو، که در استقبال آن‌ها از رسانه‌هایی مانند شبکه‌های اجتماعی، خبرگزاری‌های اینترنتی، بازی‌های رایانه‌ای و ... به خوبی دیده می‌شود، و نیز بحث تعاملی بودن عمده این رسانه‌ها که مخاطب (کاربر) را کاملاً درگیر خود کرده، به خوبی قابل توجه است.

یکی از انواع رسانه‌های جدید که قشر جوان و دانشجو با آن سر و کار زیادی دارد، بازی‌های رایانه‌ای است که متأسفانه عمده بازار آن نیز در تسخیر محصولات خارجی است. در بحث اثرات ضد فرهنگی و ضد دینی بازی‌های رایانه‌ای خارجی که بازار ایران را در تسخیر خود دارند، یک بررسی تحلیلی روی ۳۱ بازی پرطرفدار در میان جوانان ایرانی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد ۸۷ درصد این بازی‌ها دارای صحنه‌های خشونت، ۲۵/۸ درصد سکس، ۲۲/۵ درصد تحریف شخصیت زن، ۴۱/۹ درصد القانات سیاسی و ۱۹/۳ درصد هم دارای القانات عقیدتی هستند (منطقی، ۱۳۸۷؛ به نقل از موسوی، ۱۳۹۰) که جوان ایرانی بخش قابل توجهی از زمان خود در تعامل با چنین محیطی است و بی‌شک تأثیر می‌گیرد.

در بحث تولیدات ضد دین خارجی می‌توان مثال‌های قابل توجهی آورد. مثلاً در بازی F17 پنج کشور مسلمان که نام ایران نیز بین آن‌ها دیده می‌شود، به عنوان کشور حامی تروریسم معرفی شده، از

کاربر خواسته می‌شود تا در قالب خلبان نظامی، آن کشورها را بمباران کند. در بازی «شورش در عربستان»، یک آمریکایی وارد صحنه شده، بسیاری از نمادهای اسلامی را منهدم کند. در بازی «بازگشت به بغداد» کاربر به ناچار باید برای تعقیب و کشتن تروریست‌ها، حرمت مساجد را بشکند. پیوند دادن آموزه‌های ادیان آسمانی با سحر و جادو از دیگر القائنات این بازی‌هاست (موسی، ۱۳۹۰). به این نکته باید توجه کرد که کاربر جوان دانشجوی مسلمان ایرانی، در واقع به طور مجازی با دستان خود اقدام به تخریب نمادها و ارزش‌های خود می‌کند، که این مسئله تأثیر ضدارزشی این تولیدات را به خوبی نشان می‌دهد.

### ج) پیشینه تجربی تحقیق:

در بین تحقیقات انجام شده در خارج از کشور و در حوزه کسب و کار بازی‌های رایانه‌ای، می‌توان به تحقیق مارچند و هنیگ-تورو (۲۰۱۳) اشاره کرد. آن‌ها در مقاله خود به بررسی خلق ارزش در صنعت بازی و راهبردهای آن پرداخته و مسائل مختلفی را مانند اقتصاد این صنعت، فرصت‌های تحقیقاتی موجود و ... بررسی کرده‌اند. در تحقیقی دیگر استراتژی‌های توزیع با بررسی موردی شرکت 'DVG' بررسی شده و دو راهبرد توزیع مستقیم توسط خود سازنده با استفاده از بسترهای آنلاین و نیز مشارکت با شرکت‌های دیگر برای توزیع محصولات مورد مقایسه قرار گرفته است (بروخوین، لپل و رایتولد، ۲۰۱۳). شنکر<sup>۲</sup> و بایوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز مطالعه‌ای روی رقابت و استراتژی‌های رقابتی با تکیه بر اثرات شبکه‌ای انجام داده‌اند و مطالعه آن‌ها تحقیقی تجربی روی صنعت بازی‌های خانگی و با تمرکز بر شرکت‌های نینتندو<sup>۴</sup> و سگا<sup>۵</sup> می‌باشد. البته در کنار مطالعات علمی انجام شده، گزارش‌های تجاری و اقتصادی مربوط به این حوزه نیز وجود داشته که وضعیت بهتری نسبت به پژوهش‌های علمی این حوزه دارند.

در مورد تحقیقات انجام شده در ایران، اولین نکته این است که غالب تحقیقات انجام شده در این حوزه مربوط به مسائل اجتماعی و تأثیرات این بازی‌ها بر مسائل فرهنگی و با بعضاً سیاسی است و مقالات و تحقیقاتی که مربوط به حوزه کسب و کار بازی‌های رایانه‌ای باشد، سهم خیلی کمتری را در بین تحقیقات داراست. در تحقیقی، وضعیت صنعت بازی در ایران از نقطه نظر سازمان‌های درگیر در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تولید و توزیع بررسی شده و با این بررسی مقدمه‌ای جهت تدوین سیاست‌ها و راهبردها در این حوزه ارائه شده است (شمسی و جلالی، ۱۳۹۲). مطالعه‌ای دیگر نیز به بررسی مدل توسعه کارآفرینی در صنایع فرهنگی با تأکید بر بازی‌های رایانه‌ای پرداخته و طی آن برخی شاخص‌های مؤثر بر این صنعت در کشور

1Dutch Video Game Developer

2Shanker

3Bayus

4Nintendo

5 Sega

## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال ... ♦ ۱۷۳

بررسی شده است (میرسپاسی، احمدپور داریانی و علایی، ۱۳۸۷). همان طور که مشاهده می‌شود، در حوزه تدوین استراتژی برای این صنعت تحقیقاتی چشم‌گیری دیده نشده و تحقیق حاضر را می‌توان جزو گام‌های ابتدایی در این عرصه به حساب آورد.

دسته‌ی دیگری از تحقیقات موجود در این حوزه، بحث تحقیقات پیرامون اثرات فرهنگی و دینی رسانه‌ها، به خصوص بازی‌های رایانه‌ای است. در این جا به تعدادی از این تحقیقات که به نوعی در حوزه‌ی پژوهش حاضر قرار می‌گیرند، اشاره می‌شود. در یکی از پژوهش‌ها در بحث تأثیرگذاری رسانه‌ها بر سبک زندگی دانشجویان، شاهد بررسی میزان تأثیر برنامه‌ی استعدادیابی شبکه «من و تو یک» بر سبک زندگی دانشجویان دانشگاه تهران هستیم (شریفی و رادمنش، ۱۳۹۳). در پژوهشی دیگر که آخوندی (۱۳۸۷) انجام داده بحث بازی‌های رایانه‌ای و آموزش دینی مطرح شده که به امکان آموزش دینی از طریق بازی‌های رایانه‌ای پرداخته است. در تحقیقی دیگر بحث مسائل اخلاقی در بازی‌های رایانه با تکیه بر قرار دادن اخلاق کاربردی بررسی شده که این بررسی با رویکرد اسلامی بوده و تأثیرات اخلاقی و ارزشی بازی‌های رایانه‌ای مورد مطالعه قرار گرفته است (موسوی، ۱۳۹۰). در پژوهشی دیگر نیز دوران و همکاران (۱۳۹۱) در باب تأثیر بازی‌های رایانه‌ای بر هویت جوانان به انجام رسانده‌اند. البته لازم به ذکر است که در تحقیقات ذکر شده به بررسی موضوع واحد پرداخته شده و نگاهی کل‌نگر با توجه به حل کردن مشکلات مدیریتی در این حوزه وجود ندارد.

### د) روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به هدف آن که ارائه استراتژی برای حوزه بازی‌سازی در کشور است، پژوهشی کاربردی و از طرف دیگر از نظر روش‌های گردآوری و تحلیل اطلاعات، پژوهش حاضر پژوهشی کیفی محسوب می‌شود. جامعه مورد بررسی در این تحقیق، خبرگان صنعت بازی در کشور هستند که شامل مسئولین و افرادی که سابقه کار در دستگاه‌های ذیربط مانند بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای و نهادهای دیگر دارند، مسئولین شرکت‌های بازی‌ساز و نیز افرادی که سابقه فعالیت‌های مطالعاتی در حوزه بازی‌هایی رایانه‌ای دارند، می‌شود. در این جا با توجه به موضوع تحقیق، ملاک خبرگی افراد آشنایی با حوزه کسب و کار صنعت بازی و تجربه فعالیت در این حوزه است.

برای کسب اطلاعات مربوط به تحلیل محیطی صنعت بازی در کشور، از روش مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. در این مرحله گروهی از خبرگان با استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی و به صورت قضاوتی و نیز استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شده و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. در کل با توجه به رسیدن به اقناع نظری و اشباع اطلاعات با هشت نفر از خبرگان مصاحبه شده که از آن‌ها هفت مصاحبه به صورت حضوری و یک مصاحبه به صورت مکاتبه‌ای و از طریق ایمیل انجام گرفته است. قابل ذکر است که این مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته تدوین شده است. با این ویژگی که سؤالات اصلی مصاحبه را

سؤالات در مورد نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه بازی‌های رایانه‌ای تشکیل داده و سؤالات جزئی‌تر به اقتضای شرایط مصاحبه‌ها مطرح و پرسیده شده است.

پس از مرحله مصاحبه نیز برای غربال اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها و تدقیق این اطلاعات از تکنیک دلفی استفاده شده است. به این صورت که اطلاعات حاصل از مصاحبه در قالب یک پرسشنامه بسته و با استفاده از طیف لیکرت پنج تایی در اختیار اعضای دلفی قرار گرفته است. گویه‌های این پرسشنامه را عوامل محیطی (اعم از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) مطرح شده توسط خبرگان تشکیل داده و اعضای دلفی می‌بایست میزان موافقت خود را با این گویه‌ها اعلام می‌کردند.

پس از مراحل مصاحبه با خبرگان و انجام تکنیک دلفی، عوامل محیطی مؤثر صنعت بازی در کشور در قالب نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به دست آمده و سپس با استفاده از تحلیل سوآت<sup>۱</sup> و تقابل عوامل محیطی داخلی با عوامل محیطی خارجی، استراتژی‌های مورد نظر پژوهش تدوین شدند. لازم به ذکر است که با توجه به هدف این تحقیق که تدوین استراتژی‌های لازم برای نهادهای بالادستی بوده و نیم‌نگاهی به اثرگذاری فرهنگی نیز وجود دارد، عواملی که خیلی جنبه اقتصادی داشته و مخصوصاً بیش‌تر در سطح خرد خود شرکت‌ها مفهوم دارند، در نظر گرفته نشده و عوامل با پس‌زمینه کلان برای تدوین استراتژی‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

## ه) یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها با خبرگان، اطلاعات کسب شده از مصاحبه در قالب عوامل محیطی صنعت بازی در کشور، استخراج شده و به تفکیک نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها گردآوری شدند. در مرحله دلفی، هر یک از گزاره‌های حاصل از مصاحبه‌ها به صورت یک گویه درآمده و طی پرسشنامه‌ای در اختیار گروه دلفی قرار گرفته تا میزان موافقت اعضا با هر گزاره با استفاده از مقیاس لیکرت سنجیده شده و از طرفی اگر گزاره‌ای افزون بر گزاره‌های بیان شده مد نظر آن‌هاست اضافه کنند. پس از تدوین پرسش‌نامه، پرسشنامه دور اول در اختیار گروه قرار گرفت. در این مرحله گویه‌هایی که میانگین نمرات آن‌ها کوچکتر و یا مساوی سه بودند، به دلیل عدم تأیید توسط گروه دلفی (گروه روی گزاره‌ی مذکور جزو عوامل محیطی صنعت توافق ندارد) کنار گذاشته شدند ضریب هماهنگی کندال به عنوان معیاری از هماهنگی پاسخ‌ها، در این دور برابر با ۰/۲۵۸ بود. پس از دور اول، پرسشنامه‌های دلفی (با حذف گزاره‌های تأیید نشده) برای دورهای دوم و سوم نیز در اختیار گروه قرار داده شد. در دورهای دوم و سوم میانگین نمرات همه گویه‌های موجود بیش از سه بود، بنابراین گزاره دیگری کنار گذاشته نشد. ضریب هماهنگی کندال در این دو مرحله به ترتیب مقادیر ۰/۲۴۶ و ۰/۲۷۸ را دارا بود. با توجه به نتایج دور دوم و

## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال ... ۱۷۵

سوم و ثابت ماندن گزاره‌ها و هم‌چنین تغییر ناچیز ضریب کندال، دلفی پایان یافته و گزاره‌های باقی‌مانده به عنوان عوامل محیطی مؤثر صنعت بازی در کشور در نظر گرفته شدند.

پس از مرحله‌ی دلفی، در این قسمت جهت دسته‌بندی و خلاصه کردن عوامل به دست آمده از مصاحبه‌ها و دلفی، و هم‌چنین برای به دست آوردن عوامل محیطی صنعت بازی با توجه به داده‌های به دست آمده در دور انتهایی دلفی، از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش عامل‌ها به روش وریماکس<sup>۱</sup> استفاده شد. در طی این مرحله عوامل به دست آمده مجموعاً در ۱۴ عامل خلاصه و دسته‌بندی شدند که حاصل آن جدول سوات مربوطه برای تدوین استراتژی‌های مورد نظر است. نتایج تحلیل عاملی و جدول سوات را در جدول ۱ می‌توان دید. لازم به ذکر است که محاسبات مربوط به تحلیل عاملی و پیدا کردن عامل‌ها با استفاده از نرم افزار اس پی اس<sup>۲</sup> انجام گرفته است.

جدول ۱- تحلیل محیطی صنعت بازی کشور

محیط	نوع عامل	عامل‌ها
محیط داخلی	نقاط قوت	۱. استعداد بازی‌سازان ایرانی در بازی‌سازی
	نقاط ضعف	۱. ضعف مدیریتی شرکت‌های بازی‌سازی ۲. سواد رسانه‌ای پایین بازی‌سازان ایرانی ۳. ضعف بازی‌سازان در تولید محتوای بومی ۴. عدم توجه کافی به جزئیات و نقش‌های غیر فنی در بازی‌سازی
محیط خارجی	فرصت‌ها	۱. رشد بازی‌های آنلاین و موبایل و فروش دیجیتال ۲. بازارهای مطلوب فرهنگی (کشورهای اسلامی، منطقه، هم‌زبان، جهان سوم و امثالهم) برای فروش محصولات ۳. غنای محتوای فرهنگی و تاریخی
	تهدیدها	۱. عدم رعایت قانون کپی رایت و حضور بازی خارجی ارزان قیمت قفل شکسته در بازار ۲. ضعف سیاست‌گذاری کلان و مشکلات قانونی و حقوقی ۳. اقبال پایین مخاطب به بازی ایرانی ۴. نامطلوب بودن جذب نیروی انسانی متخصص در این حوزه ۵. نامطلوب بودن سیستم توزیع ۶. ورود بنیاد به حوزه تولید و مناسب نبودن تخصیص حمایت‌ها

1. varimax  
2. SPSS

در این قسمت با استفاده از تحلیل سوآت و تقابل عوامل محیطی داخلی با عوامل محیطی خارجی، استراتژی‌ها در چهار دسته تدوین شدند. باید خاطر نشان کرد که با توجه به این که رویکرد استراتژی‌ها از بیرون و نهادهای بالادستی است، بنابراین در تدوین استراتژی‌ها، استراتژی‌هایی مد نظر هستند که بتوانند شرکت‌ها را در راستای عملی کردن استراتژی‌های کسب و کارشان یاری کرده و به بهبود این حوزه در کشور کمک کنند.

دسته اول مربوط به تقابل نقاط قوت با فرصت‌هاست. استراتژی‌های این دسته در راستای استفاده از نقاط قوت داخلی در جهت استفاده از فرصت‌های بیرونی هستند. در این جا از تقابل استعداد بازی‌سازان به عنوان نقطه قوت با فرصت‌هایی مانند رشد بازار بازی‌های موبایل و بازی‌های آنلاین، و وجود بازارهای مطلوب برای فروش محصولات، دو استراتژی «ایجاد بسترهای یکپارچه ارائه و فروش بازی‌های تولید داخل»، «ایجاد سیستم تربیت نیروی واسط بین محتوا و فرآیند تولید بازی» به دست آمدند.

دسته دیگر از استراتژی‌ها حاصل از تقابل نقاط قوت و تهدیدها بوده که جهت استفاده بهتر از نقاط قوت و مهار تهدیدهای محیطی ارائه می‌شوند. نتیجه تقابل بین قوت‌ها و تهدیدها، ارائه استراتژی‌های «کوچک‌سازی مجموعه قوانین و کوتاه‌سازی مراحل حقوقی تولید بازی» و «ایجاد بسترهای استعدادیابی در بین جوانان دانشجویی محصل در رشته‌های مختلف مرتبط با تولید بازی» بود.

دسته بعدی مربوط به تقابل نقاط ضعف با فرصت‌های محیطی است که این نوع استراتژی جهت تقویت نقاط ضعف با رویکرد استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی تدوین می‌شود. در این مرحله با استفاده از تقابل ضعف مدیریتی شرکت‌های بازی‌سازی چه در رابطه با اداره داخلی شرکت‌ها و چه در ارتباط با محیط خارجی با فرصت‌های محیطی ذکر شده در جدول ۱، استراتژی اصلی «راه‌اندازی دوره‌های یکپارچه آموزشی» در حوزه «مدیریت صنعت بازی» و نیز «تولید محتوا» ارائه شد.

دسته چهارم استراتژی‌های حاصل از تحلیل سوآت مربوط به تقابل نقاط ضعف و تهدیدهاست که این نوع استراتژی در راستای تقویت نقاط ضعف با توجه به کاستن اثر تهدیدهای محیطی ارائه می‌شود. در این قسمت با توجه به نقاط ضعف بازی‌سازان در فرآیندهای مدیریتی داخلی و خارجی، و در مقابل تهدیدهای نامطلوب بودن سیستم توزیع و عدم حمایت مناسب و ضعف‌های سیاست‌گذاری، استراتژی‌های «کمک و حمایت در راستای ایجاد کنسرسیوم‌های توزیع بین بازی‌سازان»، «راه‌اندازی صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر» و «ایجاد مراکز رشد» پیشنهاد شدند.

## و) بحث و جمع‌بندی

همان طور که در بخش ابتدایی تحقیق عنوان شد، این پژوهش به دنبال ارائه استراتژی‌هایی برای نهادهای بالادستی صنعت بازی است تا بتوانند با به کار بستن آن‌ها راه را برای بازی‌سازان و اجرایی کردن استراتژی‌های کسب و کارشان جهت رشد این حوزه در کشور باز کرده و با رشد کمی و کیفی این حوزه،

## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال ... ♦ ۱۷۷

زمینه اثرگذاری این صنعت در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی به ویژه مخاطب جوان و دانشجوی کشور که قرار است موتور محرکه جامعه باشد، فراهم بیاید.

در مورد تدوین استراتژی‌ها نیز با توجه به توضیحات داده شده در بخش قبل، در نهایت ۸ استراتژی به دست آمده که این استراتژی‌ها در ادامه به همراه توضیحات در مورد چرایی و چگونگی این استراتژی‌ها و پیشنهاداتی در جهت اجرای آن‌ها آورده شده است:

### ۱- ایجاد بسترهای یکپارچه ارائه و فروش بازی‌های تولید داخل: با توجه به رشد

بسترهای آنلاین و افزایش اقبال به بازی‌های موبایل و بازی‌های کوچک، نهادهای بالادستی می‌توانند بستری آنلاین ایجاد کرده و در آنجا اقدام به ارائه و فروش تولیدات بازی‌سازان ایرانی بکنند. با این کار هم هزینه‌های ایجاد بسترهای فروش برای بازی‌سازان کاهش یافته و هم مهم‌تر از آن بحث کنترل محتوا از لحاظ اثرات فرهنگی و نیز سیاست‌گذاری جهت ارتقای سطح فرهنگی بازی‌ها نیز دنبال می‌شود.

### ۲- ایجاد سیستم تربیت نیروی واسط بین محتوا و فرآیند تولید بازی: در حوزه بازی در

کشور، از طرفی با افراد با استعداد بازی‌سازی روبه‌رو هستیم که معمولاً آشنایی کمی با حوزه محتوا و فرهنگ دارد و از طرف دیگر دارای محتوای غنی بومی برای تولیدات محصولات فرهنگی هستیم. یکی از استراتژی‌های کارساز برای قوی‌تر کردن بازی‌های ایرانی، اتصال دو حلقه تولید فنی و محتوای فرهنگی است که برای این کار بایستی ساز و کاری جهت تربیتی نیروی واسط اندیشیده شود که به نوعی تکمیل‌کننده فنی- فرهنگی تربیت شود. از راه‌های پیشنهادی می‌توان به تدارک دیدن دوره‌ی درسی در رشته‌هایی مانند مدیریت رسانه و ...، ایجاد دوره‌های کاربردی با این موضوع و ... اشاره کرد.

### ۳- کوچک‌سازی مجموعه قوانین و کوتاه‌سازی مراحل حقوقی تولید بازی: یکی از

مشکلات معمول در حوزه‌های مختلف در کشور، زیاد بودن قوانین دست و پاگیر و طولانی و پیچیده بودن فرآیندهای حقوقی است. حوزه بازی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و بهبود این فرآیندها کمک قابل ملاحظه‌ای به این صنعت در کشور می‌کند. از ابتدایی‌ترین اقدامات قابل اجرا در این زمینه می‌توان به آنلاین کردن فرآیند اخذ مجوزهای تولید بازی اشاره کرد.

### ۴- ایجاد بسترهای استعدادیابی در بین جوانان دانشجویی محصل در رشته‌های

مختلف مرتبط با تولید بازی: با توجه به اقبال فراوان قشر دانشجو به بازی‌های رایانه‌ای و علاوه بر آن علاقه‌مندی آن‌ها به فعالیت در حوزه تولید و از طرفی نیازمند بودن فرآیند تولید بازی به رشته‌های مختلف تحصیلی (رشته‌های هنری، علوم انسانی، رشته‌های مرتبط با کامپیوتر و ...)، فضای دانشگاهی کشور منبعی غنی از نیروهای مستعد در زمینه بازی‌سازی بوده که حرکت به سمت ایجاد سازوکار استفاده از این استعدادها یکی از ضروریات استراتژیک در حوزه بازی است. از طرف دیگر استفاده از ظرفیت خود

دانشجویان برای تولید باعث راحت‌تر شدن سیاست‌گذاری فرهنگی در این حوزه برای دانشجویان نیز می‌گردد.

**۵- راه‌اندازی دوره‌های یکپارچه آموزشی:** به جرأت می‌توان گفت که از مؤثرترین راه‌کارها برای شکوفایی حوزه بازی، آموزش نیروی انسانی فعال در این حوزه است. فعالان این حوزه در وهله اول به دو نوع آموزش اساسی احتیاج دارند، یکی آموزش مسائل مدیریتی مختص این حوزه و دیگری آموزش فرآیند تولید محتوای مناسب بومی و واجد ارزش‌های فرهنگی که می‌توان با ایجاد مراکزی جامع جهت آموزش بازی‌سازان به این مهم دست یافت.

**۶- کمک و حمایت در راستای ایجاد کنسرسیوم‌های توزیع بین بازی‌سازان:** با توجه به مشکلات سیستم توزیع و از طرفی دشوار بودن توزیع بازی ایرانی در بین بازار مملو از تولیدات ارزان‌قیمت و باکیفیت‌تر خارجی، تدارک دیدن برای نحوه توزیع بازی ایرانی در بازار، از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا نهادی مانند بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای می‌تواند با حمایت خود کنسرسیومی بین بازی‌سازان ایرانی جهت فرآیند توزیع ایجاد کرده که عایدات آن نصیب بازی‌سازان شده و از طرفی کنترل محتوایی و سیاست‌گذاری فرهنگی آن نیز بر عهده خود بنیاد باشد. با این کار هم شرکت‌های بازی‌سازی قادر به توزیع بهتر محصولات خود بوده و هم نهاد بالادستی می‌تواند با برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری فرهنگی یکپارچه، اثرگذاری فرهنگی بازار بازی را تا حدودی کنترل کند.

**۷- راه‌اندازی صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر:** ایجاد صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر باعث کاهش قابل توجه ریسک سرمایه‌گذاری در صنعت بازی شده که همین امر باعث اقبال به صنعت بازی و ورود سرمایه‌ی مورد نیاز برای تشکیل بازار پررونق بازی داخلی می‌شود.

**۸- ایجاد مراکز رشد:** با ایجاد مراکز رشد بازی‌سازی هم می‌توان حمایت‌ها از این عرصه را هدفمند و رو به رشد کرد و هم می‌توان در گام اول بستری مناسب برای سیاست‌گذاری در این عرصه جهت رفع دغدغه‌های فرهنگی و اجتماعی این حوزه و بعد از آن زمینه‌ای برای تعالی فرهنگی در این حوزه فراهم کرد.

همان‌طور که پیش‌تر نیز مورد اشاره گرفت، استراتژی‌های ارائه شده با رویکرد اجرا شدن توسط نهادهای بالادستی تدوین شده‌اند. برای این امر، بهترین سازمان برای اجرای این استراتژی‌ها، متولی اصلی بازی‌سازی در کشور یعنی بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای است. علاوه بر بنیاد، برخی از استراتژی‌های ارائه شده توسط سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی که علاقه‌مند به فعالیت در حوزه بازی هستند، نیز می‌توانند اجرا شوند و با استفاده از این استراتژی‌ها حمایت‌های این نهادها نیز هدفمندتر و بهینه‌تر می‌شود. از این نهاد می‌توان به مؤسسه تبیان، مرکز هنرهای قومی بسیج و ... اشاره کرد.



## تدوین استراتژی برای رسانه‌های دیجیتال ... ♦ ۱۷۹

مزیتی که می‌توان برای استراتژی‌های ارائه شده در این پژوهش برشمرد این است که در این جا برای اتخاذ استراتژی‌های اجرایی در سطح کلان، در ابتدا محیط و عوامل و مسائل محیطی صنعت بازی در سطح خرد مورد بررسی قرار گرفته و سپس با توجه به این عوامل استراتژی‌هایی تدوین شده‌اند که همین امر باعث می‌شود که تضاد بین منافع شرکت‌ها و استراتژی‌هایی که نهادهای بالادستی اتخاذ و اعمال می‌کنند، تا حد امکان کاهش یافته و استراتژی‌های کسب و کار شرکت‌ها و استراتژی‌ها نهادهای بالادستی هم‌راستایی مطلوبی با یکدیگر داشته باشند.

در پایان باید اشاره کرد که با اجرای این استراتژی‌ها، بحث سیاست‌گذاری و تولید داخلی در عرصه بازی‌های رایانه‌ای رونق گرفته و این در واقع آغاز راهی در راستای در دست گرفتن کنترل فرهنگی عرصه بازی‌های رایانه‌ای است. در این جاست که هم از طرفی تولید بازی با محتوای فرهنگی و واجد اثرگذاری دینی توجیه پیدا کرده و این عرصه برای فعالیت باز می‌شود، و هم از سمت دیگر بحث جلوگیری از نفوذ بازی‌های مخرب خارجی معنا یافته و می‌توان این عرصه را محدود کرد. هنگامی که از یک طرف ما تولید مثبت دینی در این حوزه داشته باشیم و از طرف دیگر نیز بتوانیم نفوذ تولید مخرب ضد دینی را محدود کنیم، آن‌گاه می‌شود به عکس شدن جریان ضد فرهنگی موجود در عرصه بازی به سمت تأثیرگذاری مثبت این حوزه امید بست که در این صورت دیگر می‌شود خود را سوار بر این نوع رسانه دانست و آن را در خدمت اهداف فرهنگی و ارزشی بومی به کار گرفت.

### منابع

- آخوندی، مرتضی (۱۳۸۷)، بازی‌های رایانه‌ای و آموزش دینی، دین و ارتباطات، سال پانزدهم، شماره ۲ (۳۴)، صص ۳۷-۵
- آنالویی، فرهاد و اژدر کرمی (۱۳۸۷)؛ مدیریت استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط؛ ترجمه مهدی حقیقی کفاش و عباس خدادادی؛ تهران: انتشارات امیرکبیر.
- احمدزاده کرمانی، روح‌الله (۱۳۹۰)، بازنمایی در فرهنگ و رسانه، تهران: نشر چاپار
- احمدی، ع.، دارائی، م.، سلام‌زاده، آ.، جعفری، م. (۱۳۹۲)، هوش مصنوعی و فرصت‌های کسب و کار: شناسایی کارکردهای هوش مصنوعی در ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کارهای فناور (مطالعه‌ی صنعت بازی رایانه‌ای)، فصلنامه‌ی توسعه‌ی کارآفرینی، سال ششم، شماره ۲۰، صص ۲۶-۷
- برایسون، جان ام.، فارنوم کی. الستون (۱۳۸۹)؛ خلق و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک؛ ترجمه سید محمد اعرابی و مصطفی تقی‌زاده قمی؛ تهران: انتشارات مهکامه.
- حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰)؛ مدیریت راهبردی؛ تهران: انتشارات سمت.
- دوران، بهناز، پرویز آزادفلاح، علی فتحی آشتیانی و رضا پورحسین (۱۳۹۱)، نقش بازی‌های کامپیوتری در شکل‌گیری هویت جوانان، مجله‌ی علوم رفتاری، دوره ششم، شماره ۴، صص ۲۹۹-۳۰۶
- شریفی، سید مهدی و بهاره رادمنش (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر برنامه استعدادی شبکه "من و تو یک" بر سبک زندگی دانشجویان (مطالعه موردی دانشگاه تهران)، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، سال چهارم، شماره ۲ (۱۱)، صص ۲۲۵-۲۴۴
- شمسی، میترا، جلالی، یاسر (۱۳۹۲)، وضعیت بازی‌های رایانه‌ای در ایران و جهان: سیاست‌ها، رویکردها و سازمان‌های دست‌اندر کار، فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی شدن، شماره ۱۰، ص ۱۶۱
- منطقی، مرتضی (۱۳۸۷)، بازی‌های ویدئویی-رایانه‌ای، تهران: عابد
- موسوی، سید ابوالفضل (۱۳۹۰)، بازی‌های رایانه‌ای از منظر اخلاق کاربردی با رویکرد اسلامی، فصلنامه پژوهش‌نامه اخلاق، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۷۹-۱۰۸
- میرسپاسی، ناصر، محموداحمدپور داریانی، سوسن علایی (۱۳۸۷)، طراحی مدل توسعه کارآفرینی در صنایع فرهنگی (با تأکید بر صنعت بازی‌های رایانه‌ای)، فصلنامه بصیرت، سال پانزدهم، شماره ۴۰، صص ۳۰-۷
- Ahmadi, Daraei, Salamzadeh and Jafari(2013). **Artificial Intelligence and Business Opportunities: Identify the applications of artificial intelligence to create competitive advantage for technological businesses (The study of videogames industry)**, *Journal of Entrepreneurship Development* 6(20), 7-26. (in Persian)
- AhmadzadehKermani, rooh-o-allah(2011). **Rethinking the Culture and Media**, Tehran: Chapar.

- Akhoondy, Morteza (2009). **Videogames and Religion Education**, *Journal of Religion and Communications*, 2(34), 5-37. (in Persian)
- Anaaloui, F. & Karami, A. (2008). **Strategic Management in Small and Medium Enterprises**, translated by Haghghi Kaffash, M. & Khodadadi, A. - Tehran: Amirkabir. (in Persian)
- Anderson, C. (2010). **Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing**; London: Random House.
- Broekhuizen, T., Lampel, J., Reitveld, J. (2013). **New horizons or a strategic mirage? Artist-led-distribution versus alliance strategy in the video game industry**; *Research Policy*, 42, 954-964.
- Bryson, J. & Alston, F. (2010). **Creating and Implementing your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations**. Translated by A'rabi, S. M. & Taghizadeh Ghomi, M. - Tehran: Mahkameh. (in Persian)
- Dobson, P. & Starkey, K. & Richards, J. (2004). **Strategic Management: Issues and Cases**, (2<sup>nd</sup> Edition). Oxford: Blackwell Publishing.
- Dowran, Azadfallah, Fathi Ashtiani and Pourhossein (2013). **Videogames Role in the Formation of Youth Identity**, *Journal of Behavioral Sciences*, 6, 4(22), 299-306. (in Persian)
- Gandia, R. (2013). **The Digital Revolution and Convergence in the Videogame and Animation Industries: Effects on the Strategic Organization of the Innovation Process**. *International Journal of Management*, 15(2), 32-44.
- Hannagan, T. (2002). **Mastering Strategic Management**. London: Palgrave.
- Hasanbeigi, Ebrahim (2011). **Strategic Management**. Tehran: Samt.
- Herrewijn, L. & Poels, K. (2013). **Putting Brands into Play: How Game Difficulty and Player Experiences Influence the Effectiveness of In-Game Advertising**. *International Journal of Advertising*, 32(1), 17-44.
- Hitt, M. A. & Black, J. S. & Porter, L. W. (2012); **Management**; New Jersey: Prentice Hall.
- Johns, J. (2006). **Video Game Production Networks: Value Capture, Power Relations and Embeddedness**. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 151-180.
- Manteghi, Morteza (2009). **Videogames**, Tehran: Abed. (in Persian)
- Marchand, A. & Hennig-Thurau, T. (2013), **Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities**. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 141-157.
- Marcus, Alfred A. (2011). **Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage**, (2<sup>nd</sup> Edition). New York: McGraw Hill.
- Mirsepasi, N. & Ahmadpour Dariani, M. Alaie, S. (2008). **Desining Entrepreneurship Development Model in Cultural Industry (Emphasized on Video Games Industry)**. *Journal of Basirat*, 15(40), 7-30. (in Persian)
- Morden, T. (2007). **Principles of Strategic Management**, (3<sup>rd</sup> Edition).

Hampshire: Ashgate Publishing Limited.

- Mousavi, SeyyedAbolfazl (2012). **Videogames from Applied Ethics Point of View with Islamic Approach**, *PazhuoheshNameh-e Akhlagh*, 4, 14, 79-108. (in Persian)
- Roquilly, C. (2011); **Control over Virtual Worlds by Game Companies: Issues and Recommendations**. *MIS Quarterly*, 35(3), 653–671.
- Shamsi, M. & Jalali, Y. (2013). **Status of Video Games in Iran and in the World: Policies, Approaches and Involved Organizations**. *Journal of Strategic Studies of Globalization*, 4(10), 161-193. (in Persian)
- Shankar, V. & Bayus, B. L. (2003). **Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry**. *Strategic Management Journal*, 24(4), 375-384.
- Sharifi and Radmanesh (2014). **The Effect of “Manoto1” Channel Talent Show Program on College Students Lifestyle (Case of Study: Tehran University)**, *Journal of Culture in Islamic University*, 4, 2(11), 225-244. (in Persian)
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2011). **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability** (13<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Prentice Hall.

